Werner Plumpe
Ralf Banken



Die wunderbare Welt von HERMANN TIETZ

Warenhaus und Massenkonsum in Deutschland in der Moderne

Siedler

WERNER PLUMPE / RALF BANKEN

Die wunderbare Welt von HERmann TIEtz

Warenhaus und Massenkonsum in Deutschland in der Moderne

Siedler

Der Inhalt dieses E-Books ist urheberrechtlich geschützt und enthält technische Sicherungsmaßnahmen gegen unbefugte Nutzung. Die Entfernung dieser Sicherung sowie die Nutzung durch unbefugte Verarbeitung, Vervielfältigung, Verbreitung oder öffentliche Zugänglichmachung, insbesondere in elektronischer Form, ist untersagt und kann straf- und zivilrechtliche Sanktionen nach sich ziehen.

Der Verlag behält sich die Verwertung der urheberrechtlich geschützten Inhalte dieses Werkes für Zwecke des Text- und Data-Minings nach § 44b UrhG ausdrücklich vor. Jegliche unbefugte Nutzung ist hiermit ausgeschlossen.

Copyright © 2026 Siedler Verlag
Siedler Verlag, München, in der Penguin Random House Verlagsgruppe GmbH,
Neumarkter Straße 28, 81673 München
produktsicherheit@penguinrandomhouse.de
(Vorstehende Angaben sind zugleich
Pflichtinformationen nach GPSR.)

In Zusammenarbeit mit der
Gesellschaft für Unternehmensgeschichte e.V.
www.unternehmensgeschichte.de

Lektorat: Dr. Nadine Riedl, Publiversum, Berlin
Grafik und Bildbearbeitung: Uhl + Massopust, Aalen
Umschlaggestaltung: Büro Jorge Schmidt, München
Umschlagfotos: vorne: Harry Croner, Berlin bei Nacht. Schaufenster vom KaDeWe (Detail), 1953–1955, Stiftung Stadtmuseum Berlin Inv.-Nr. SM 2013-2154
hinten: Postkarte der Hertie Filiale am Alexanderplatz in Berlin um 1930, Karg-Stiftung Bildarchiv
Satz: Uhl + Massopust, Aalen
ISBN 978-3-641-35601-9
V001

www.siedler-verlag.de

Inhalt

Einleitung *Werner Plumpe / Ralf Banken* 7

Traditionen und Anfänge *Werner Plumpe* 19

Aufstieg und Konsolidierung vor 1914 *Werner Plumpe* 29

Krieg und Inflation 1914 bis 1924 *Werner Plumpe* 175

Die große Krise und der Untergang des Hauses Hermann Tietz 1924 bis 1933
Werner Plumpe 237

Von Hermann Tietz & Co. zur Hertie Waren- und Kaufhaus GmbH: „Arisierung" und Sanierungsmaßnahmen 1933 bis 1935 *Ralf Banken* 345

Kargs Übernahme des Hertie-Konzerns und das Warenhausgeschäft vor und im Krieg 1936 bis 1945 *Ralf Banken* 375

Schwieriger Neuanfang und schnelle Expansion 1945 bis 1952 *Ralf Banken* 411

Unaufhörliche Expansion im bundesdeutschen Wirtschaftswunder 1952 bis 1972 *Ralf Banken* 449

Zwischen Verlusten, Rationalisierung und Diversifizierung 1972 bis 1989
Ralf Banken 515

Kurzer Boom und schnelles Ende: 1989 bis 1997
Ralf Banken 567

Epilog *Werner Plumpe / Ralf Banken* 595

Dank 605

Anhang 609
- Anmerkungen 609
- Quellenverzeichnis 712
- Literaturverzeichnis 720
- Bildnachweis 736
- Register 739


9¢
10¢

Einleitung

Das Kaufhaus, der Kapitalismus und der moderne Konsum

„Ihre Geschichte zu schreiben wird erst eine spätere Zeit im Stande sein", notierte Gustav Stresemann im Jahr 1900, als er sich anlässlich der Pariser Weltausstellung Gedanken über die stürmische Entwicklung der Warenhäuser seiner Zeit machte.[1] Zwar bestanden die ältesten Waren- und Kaufhäuser damals bereits seit einem guten halben Jahrhundert. Doch hatten sie ihre endgültige Form noch nicht gefunden; es sollte noch einmal fast hundert Jahre dauern, bis die Form Warenhaus wirklich ausgestaltet war. Wahrscheinlich ermöglicht erst die Gegenwart, in der die Warenhäuser weitgehend der Vergangenheit angehören, einen historisch adäquaten Blick, und so ist es in vieler Hinsicht gerechtfertigt, erst heute die Geschichte des Hertie-Warenhauskonzerns zu schreiben, der 1993 mit dem Verkauf der Häuser an Karstadt sein Ende fand. Die Burkhardtsche Forderung, der Historiker müsse gehörigen Abstand zu seinem Gegenstand besitzen, um ihn überhaupt einigermaßen unvoreingenommen darstellen zu können,[2] ist gleichwohl nicht erfüllt. Dazu sind gut 30 Jahre nicht nur eine zu kurze Zeit; auch war der Untergang des Hauses Hertie ja nur ein Moment in einem längst nicht abgeschlossenen Strukturwandel, der weiterhin die Gemüter bewegt. Während gegenwärtig die Krise der Benko-Gruppe oder der Verkauf des Traditionshauses Breuninger in Stuttgart die letzten deutschen Warenhäuser um ihre Existenz bangen lässt, wird anhand ausländischer Beispiele wie des neu gestalteten Samaritaine in Paris oder des zum Warenhaus umgebauten Fondaco dei Tedeschi in Venedig bereits wieder von einer Renaissance des Warenhauses gesprochen. Dennoch ist sicher, dass die historische Gestalt, die das Warenhaus in den Jahrzehnten vor dem Ersten Weltkrieg annahm und die bis in die 1980er Jahre vorherrschte, nicht zurückkehren wird. Insofern ist es eine abgeschlossene Geschichte, von der in diesem Buch die Rede ist.

Und damit bestätigt sich auch eine Beobachtung Friedrich Schillers: Was in der Vorstellung auferstehen soll, muss im Leben untergegangen sein. Das erklärt vielleicht, warum der literarische „Mythos Warenhaus", den es ja schon seit der Mitte des 19. Jahrhunderts gibt, derzeit aktueller denn je scheint. In Filmen und Ausstellungen, im Feuilleton und in Bildbänden ist das Thema nicht nur prominent; es wird auch dem modernen Zeitgeist gemäß zugespitzt. Das Warenhaus als zwielichtige Ramschbude mag nicht mehr so im Vordergrund stehen wie vor 140 Jahren, als Émile Zola dieses literarische Bild schuf.[3] Doch die Konsumpaläste als Orte von Verführung, Gewalt und Ungleichheit, als Brennpunkte der gesellschaftlichen Modernisierung in typisch kapitalistischer Manier, erfreuen sich ungeahnter Beliebtheit und inspirieren Filme, die allerdings häufig weniger mit ihrem historischen Gegenstand zu tun haben, als ihn vielmehr zum Anlass nehmen, gegenwärtige Vorstellungen und Erwartungen als historischen Befund präsentieren zu können.[4] Dem Mythos Warenhaus tut diese

Instrumentalisierung keinen Abbruch, im Gegenteil. Auch die Geschichte der Warenhäuser selbst findet zumindest punktuell Aufmerksamkeit. Insbesondere die „Arisierung" der zumeist jüdischen Häuser beschäftigt historische Forschung und öffentliche Debatte seit einigen Jahren stark.[5] Zudem gilt ihr Wiederaufstieg in den 1950er Jahren als Inkarnation des Wirtschaftswunders, und auch ihr Niedergang seit den 1970er Jahren ist viel besprochen, nicht selten fast nostalgisch angehaucht, auch wenn er überraschenderweise selten im Rahmen des sich ja in dieser Zeit weltweit zuspitzenden Strukturwandels gesehen wird.[6] Die Klage über die gegenwärtige Verödung der Innenstädte, die einst im Glanz der Warenhauspaläste und in den Augen ihrer Kundschaft erstrahlten, ist auch eine Verlustklage,[7] da der mittlerweile die Warenhäuser verdrängende Online-Handel keine allerorten sichtbaren und faszinierenden Oberflächen und keine strahlenden Kunden mehr produziert.[8] So ist das Warenhaus heute immer noch allgegenwärtig; es beschäftigt uns, obwohl wir nicht einmal genau wissen, was es ist, was daran so fasziniert.[9] Trauern wir einem Mythos nach, der so niemals existiert hat?

Legendär waren die Warenhäuser von Anfang an, weil sie etwas Neues ermöglichten, das es zuvor nicht gegeben hatte. Das Warenhaus stellte einen derartigen Einbruch in das herkömmliche Alltagsleben dar, dass es bereits mit seiner Entstehung Aufsehen erregte. Es markierte dabei vor allem eines: einen zunächst fast unvorstellbaren Kontrast zur alten Welt des Konsums und des damit verbundenen herkömmlichen kleinen Handelsgeschäfts, das es in fast jeder Hinsicht schlagartig altmodisch erscheinen ließ. Dieser Kontrast war wohl auch der Grund für die frühe Legendenbildung, die im Warenhaus eben nicht alleine eine rationellere Form des Verkaufs von Gütern an ein städtisches Massenpublikum sah, sondern zugleich das Symbol eines tiefgehenden gesellschaftlichen Wandels. Der Konsum bestimmt ja nicht nur maßgebliche Momente des Alltags; er verändert ihn auch, und das häufig in einer Weise, die den meisten Menschen gar nicht bewusst ist. Das Warenhaus schien insofern so etwas wie der wenig reflektierte Wunsch nach materiellen Genüssen, die sehnsüchtige Hingabe an überwältigende Warenberge zu sein: eine verführerische Wollust, der die meisten Menschen, vor allem, so mutmaßte man im 19. Jahrhundert, die Frauen, wenig entgegenzusetzen hatten, wenn sie sich ihr nicht gleich widerstandslos hingaben. Das war der Ton, den Zolas Roman „Au Bonheur des Dames" anschlug und der seither in vielen Varianten bis heute wieder und wieder zum Klingen gebracht wurde.[10] Das Warenhaus war so nicht nur eine moderne Einrichtung, es wurde auch durch den Roman zum Schaufenster der Moderne stilisiert.[11] Diese Legende war nicht aus der Luft gegriffen, sondern hatte durchaus reale Bezüge zur sich dramatisch wandelnden Konsumwelt seit der Mitte des 19. Jahrhunderts. Es wäre allerdings übertrieben, diese literarischen Stilisierungen für bare Münze zu nehmen. [12] Die Warenhäuser waren bedeutend, aber als wirtschafts- und sozialhistorisches Phänomen weder so gewaltig noch so glamourhaft und skandalträchtig, wie oft dargestellt. Die Warenhauskritik ist so alt wie das Warenhaus selbst. Doch ging es dabei nicht um die einigerma-

ßen korrekte Wiedergabe des Konsumalltags der Zeit,[13] sondern um Klageschriften aus der Sicht eines mittelständischen Handels, der sich durch die neuen Verkaufsformen um sein Geburtsrecht, nämlich die alleinige Versorgung der Bevölkerung mit den Gütern des alltäglichen und des besonderen Bedarfs, geprellt sah. Das hat schon zeitgenössisch zu einer reichen Literatur und – wie immer in solchen Fällen – zu viel Streit geführt.[14] Diese Literatur heute für eine einigermaßen nüchterne Bestandsaufnahme der Konsumwelt der Jahre vor dem Ersten Weltkrieg zu halten, ist mithin so abwegig wie die Vorstellung, wegen ihrer strategischen Ausrichtung hätten all diese Texte keinerlei Quellenwert. Sie dokumentieren die Auseinandersetzungen um das Warenhaus, die zu seiner Geschichte gehören wie der Ramschtisch und der Sommerschlussverkauf.

In der Realität waren die Warenhäuser wichtige Momente der sich etablierenden modernen Großstadt und griffen später langsam auch auf Mittelstädte und kleinere Orte über. Rein quantitativ blieb ihre Bedeutung zumindest in Deutschland bis in die ersten Jahre nach dem Zweiten Weltkrieg marginal. Und die Warenhäuser waren zumeist auch nicht die glänzenden Konsumtempel, als die sie gerne hingestellt werden, sondern häufig nüchterne Geschäfte, die den Massenbedarf wenig vermögender Menschen bedienten. Stein des Anstoßes waren sie daher auch nicht unbedingt wegen ihres platzgreifenden Auftretens, sondern weil sie die Modernisierungsmöglichkeiten deutlich machten, die in einer veränderten Handelspraxis lagen.[15] An ihnen konnte die Masse der kleinen Läden die eigene Rückständigkeit ablesen. Gerade dies erregte die Kritik der Mittelstandsbewegung, die den Mief der herkömmlichen Geschäfte dadurch zu verbergen suchte, dass sie die Modernität des Warenhauses dämonisierte. Ausgehend von dieser Tendenzliteratur wird in kulturhistorischen Texten zumeist die Pragmatik des Handels übersehen oder doch nur am Rande beachtet, in der es selten um „Kontingenzerfahrungen", „Grenzüberschreitungen" oder das „Einüben neuer Rollenmuster" ging, sondern um ganz alltägliche urbane Bedürfnisbefriedigung. Fast alle deutschen Warenhäuser hatten ihren Ursprung in Wäsche- und Kurzwarengeschäften, die neue Handelstechniken ausprobierten, um ihre Produkte möglichst preisgünstig anbieten zu können. Schließlich waren sie das Ergebnis eines Strukturwandels, der mit Begriffen wie Verstädterung und Proletarisierung sehr viel präziser beschrieben werden kann als mit eher wolkigen Vermutungen über die vermeintliche Faszination modernen Einkaufsverhaltens.[16] Wenn die Kundschaft der Warenhäuser zumeist aus vermögenslosen Kleinbürgern und Proletariern bestand, die entsprechend ihrer wöchentlichen oder monatlichen Entlohnung in festem Rhythmus die Versorgung mit grundlegenden Gütern nachfragten, dann erklären sich Form, Erscheinungsweise und Betriebswirtschaft dieser Häuser sehr viel leichter, als wenn sie mit kulturellen Codierungen letztlich unangemessen überhöht werden. Für den Warenhauspionier Oskar Tietz waren die Zusammenhänge offenkundig: „Weit aus dem Rahmen des gewöhnlichen Geschäftswesens hinaus großen Volksmassen in bisher ungeahnter Weise ungekannte Konsumgebiete zu eröffnen, ungeahnte Produktio-

nen der Industrie im weitesten Sinne zu ermöglichen, das ist das Grundprinzip der modernen Waren- und Kaufhäuser."[17]

Und wo nicht die politisierten und ressentimentgeladenen Gesichtspunkte von Mittelstandsschutz und Konsumkritik im Vordergrund standen, hat das auch die zeitgenössische Publizistik ganz nüchtern gesehen.[18] Johannes Wernicke (1863–1928)[19] war als langjähriger Geschäftsführer des Verbands Deutscher Waren- und Kaufhäuser sicher Partei. Seine Charakterisierung des Warenhauses trifft gleichwohl den Punkt: „Der Zweck der Warenhäuser ist nach allem eine möglichst vollständige und wohlfeile Befriedigung der Bedürfnisse des Publikums, und zwar in erster Linie nicht der oberen zehntausend, die die Kundschaft der ersten Modegeschäfte bilden, sondern hauptsächlich des mittleren Publikums, wie auch der unteren unbemittelteren Klassen."[20] Dass Wernicke das Geschäftsmodell der Warenhäuser, aus der entstehenden Massengesellschaft einen Massenmarkt zu machen, als eine „soziale Mission" darstellte, war zweifellos überzogen, denn es war offensichtlich, dass es den Warenhausgründern vor allem um den Aufbau eines für sie lukrativen Geschäfts ging. Doch trotz aller Beschönigung sprach Wernicke ein für den modernen Kapitalismus konstitutives Moment an, nämlich die Tatsache, dass kapitalistisches Wirtschaften existenziell an die Bedürfnisse der wenig vermögenden Menschen gekoppelt ist und dass dieser soziale Effekt den Kern der Marktgestaltung durch den modernen Konsum bildet. Wernicke war das völlig klar, als er schrieb, die Warenhausbesitzer „betrachten es als eine ihrer Hauptaufgaben, nicht nur den Bedürfnissen der Zeit nicht nachzuhinken, sondern diesen womöglich voranzueilen, überall auszuforschen, wo und wie neue Konsumartikel dem Publikum zugänglich gemacht werden können – man denke z. B. an die Einführung der Konserven in den Konsum durch die Warenhäuser und an die tausenderlei Neuheiten, die ständig auftauchen."[21] Massenproduktion und rationellere Produktionsformen schufen kostengünstigere Produkte, jedoch nur bei erfolgreichen modernen Vertriebsformen. Das Warenhaus als das Scharnier, das Massenproduktion und Massenkonsum in ein gegenseitiges Ermöglichungsverhältnis brachte und dadurch zugleich Arbeit wie Konsum einer modernen kapitalistischen Massengesellschaft dynamisch vorantrieb, dieses Selbstbild wurde von den Interessenorganisationen der Warenhäuser zwar übertrieben ausgeschmückt; es entsprach aber im Kern den Tatsachen und war zumindest den nüchternen Zeitgenossen als „Gesetz der Massenproduktion" auch völlig klar.[22] Und es wäre auch nicht ganz so beschönigend ausgefallen, hätten die Warenhäuser sich nicht von Anfang an einer Art Schmähkritik ausgesetzt gesehen, die zu derartigen Formen der Selbstdarstellung regelrecht zwang. Modern gesprochen, war das Warenhaus eine Projektionsfläche, die sich für alles Mögliche eignete. Es war daher auch nicht unbedingt das Opfer von unfairer Schmähung; hätte es die gelegentlich wütende Kritik nicht herausgefordert, wären seine Schöpfer wahrscheinlich sogar unzufrieden gewesen. Es sollte Sensation machen, und es machte Sensation gerade deshalb, weil es das Alltägliche auf eine neu aufgebaute Bühne brachte und dort in ein grelles Licht stellte!

Quellen und Literatur

So sehr das Warenhaus eine Revolution im Einzelhandel einleitete, so eigentümlich ist seine schriftliche Überlieferung. Während die Warenhäuser schon zeitgenössisch große Aufmerksamkeit erregten und eine Fülle an Literatur provozierten, ist ihr Niederschlag in unternehmens- und wirtschaftshistorischen Quellen sehr viel komplizierter. Unternehmensarchive existieren faktisch nicht, schon allein, weil die Mehrzahl der Warenhauskonzerne im letzten Drittel des 20. Jahrhunderts unterging. Die interne Sicht auf die Häuser lässt sich daher kaum rekonstruieren. Das hat wohl auch damit zu tun, dass eine systematische Quellenüberlieferung wahrscheinlich niemals entstanden ist. Noch am ehesten war dies bei den Aktiengesellschaften wie der Leonhard Tietz AG oder der Rudolf Karstadt AG der Fall, doch selbst hier ist es bis heute schwierig, die Archivmaterialien zu identifizieren bzw. Zugang zu ihnen zu erhalten.[23] Bei den Häusern, die stets als Personengesellschaften, sei es in der Form der offenen Handelsgesellschaft, sei es in Form der GmbH, geführt wurden wie Hermann Tietz oder Horten, ist die Quellenüberlieferung an sich dünn: Zum einen riss sie durch den Untergang der Häuser von den 1970er zu den 1990er Jahren ab, und zum anderen bemühten sich die Eigentümer, von den Ereignissen in den Häusern so wenig wie möglich nach außen dringen zu lassen. Und das gilt nicht nur für den Hertie-Eigentümer Georg Karg, dessen Verschwiegenheit bis zu seinem Tod 1972 legendär war.[24] Käthe Lux, zweifellos eine der besten Kennerinnen der deutschen Warenhauswelt vor 1914, schrieb 1910, „vielen Kaufleuten [sei] eine gewissem Mißtrauen entspringende Geheimniskrämerei" eigentümlich,[25] womit sie den Nagel auf den Kopf traf, denn noch bis weit in die Zeit nach dem Zweiten Weltkrieg war genau das für die Welt der Warenhäuser typisch.[26]

Andererseits ist das Quellenmaterial zu den Warenhäusern in öffentlichen Archiven, vor allem aber in der Literatur der Zeitschriften und Bildbände, überaus vielfältig. Da die Warenhäuser seit ihren Anfängen Gegenstand häufig heftig umstrittener staatlicher und kommunaler Regulierung waren, findet sich in den Archiven umfangreiches Material zur Architektur und zu den Sicherheitsstandards der Gebäude; sie waren aber vor allem wegen der Befürchtungen des herkömmlichen kleinen Einzelhandels, durch die neuen Warenhäuser verdrängt zu werden, auch Gegenstand einer Art „Kulturkampf um die moderne Gesellschaft", da der traditionelle Mittelstand letztlich aus sozialprotektionistischen Motiven, aber doch mit großer Öffentlichkeitswirksamkeit die Warenhäuser als Agent einer modernen, entwurzelten Gesellschaft hinstellte, die zu bekämpfen geradezu staatliche Pflicht sei.[27] Gegen die hier zumeist in polemischer, überspitzter Weise vorgetragene, nicht selten antijüdisch bzw. antisemitisch aufgeladene Publizistik entstand naheliegenderweise eine Art Verteidigungsliteratur, die das Warenhaus, das in den letzten Jahren vor dem Großen Krieg von Erfolg zu Erfolg eilte, verteidigte, gerade weil es das bot, was die moderne Gesellschaft benötigte: eine kostengünstige Versorgung der mehr oder weniger vermögenslosen großen Masse an städtischen Existenzen mit den notwendigen Gütern der

alltäglichen Lebensgestaltung.[28] Hier dominierte ein vermeintlich sachlicher Ton, der die Funktionsweise und damit verbunden auch die Vorteile der Warenhäuser nicht nur darstellte, sondern zu einer Art sozialen Mission verklärte, wodurch die Motive der Warenhausgründer nicht ganz zutreffend, aber auch nicht falsch wiedergegeben wurden, insofern sie eben ihren Erfolg an die preiswerte Versorgung der Bevölkerung geknüpft hatten und der Wettbewerb sie zwang, in diesem Bemühen nicht nachzulassen, da mangelnde Konkurrenzfähigkeit ihre eigene Existenz bedroht hätte. Diese Debatten waren typisch für die Zeit vor 1914. Im Krieg und in der ersten Nachkriegszeit verloren sie an Brisanz, gewannen aber in der zweiten Hälfte der 1920er Jahre und dann in der Weltwirtschaftskrise erneut an Bedeutung, da es nicht zuletzt die NSDAP war, die mit entsprechenden Ressentiments politisch hervortrat. Hier existiert eine Fülle an Debattenbeiträgen, Broschüren und alltäglicher Publizistik, die auch in der Tages- und Fachpresse ihren Niederschlag fand; hin und wieder erschien auch eine literarische Dramatisierung, so 1928 der Roman des schwedischen Autors Sigfrid Siwert über das „Große Warenhaus".[29] Die Berliner Chansonnière Claire Waldoff trällerte in den 1920er Jahren, sie habe wegen der Attraktivität eines jungen Mannes „ihre gute Stellung bei Tietz" aufgegeben, wohl wissend, dass ihre Zuhörer verstanden, worauf sie anspielte.[30] Insofern ist es sicher auch kein Zufall, dass die Welt der Waren- und Kaufhäuser häufig in der zeitgenössischen Presse, vor allem in den Feuilletons, angesprochen wurde.[31]

Seit der Wende zum 20. Jahrhundert nahm zudem die Zahl der einschlägigen Interessenverbände kontinuierlich zu, von denen hier nur die Textilhandelsverbände mit ihrem Organ „Der Konfektionär" sowie der Verband Deutscher Waren- und Kaufhäuser mit seiner „Zeitschrift für Waren- und Kaufhäuser" explizit genannt seien. Nimmt man diese Bestände zusammen, so existiert neben der Druckschriftenliteratur vor allem in staatlichen und kommunalen Archiven eine Fülle an Quellenmaterial, namentlich an Zeitungsartikeln. Dessen Problem liegt nicht in mangelnder Qualität, sondern in seiner Heterogenität, die den interessierten Forscher zu einer Art Puzzle-Arbeit zwingt. In diese Überlieferung von Druckschriften, Zeitungsartikeln und Archivquellen gehört auch das seit den letzten Jahren vor 1914 sukzessiv wachsende wissenschaftliche Interesse an den Warenhäusern.[32]

Und schließlich Bildquellen. Da der Aufstieg des Warenhauses recht genau in das Zeitalter der Fotografie fällt, besteht zwischen beiden mehr als eine nur zeitliche Koinzidenz. Anfangs waren es vielleicht noch die Zeichnung und die Karikatur, später aber wurden immer mehr die Fotografien zum eigentlichen Ausdruck des Warenhauses, seiner Fülle, seiner Schönheit, seiner Multiperspektivität. Schon die Fotografien der zumeist neuen Häuser sind so vielfältig wie monumental. Die Fassaden der Warenhauspaläste wurden ganz so in Szene gesetzt wie die ihrer namengebenden Vorbilder, der Paläste und Schlösser des Adels und der fürstlichen Höfe.[33] Doch beschränkte sich die fotografische Dokumentation keineswegs auf das Äußere der Gebäude. Auch die innere Raumgestaltung mit Lichthöfen, Treppenhäusern und Gale-

rien, die Warenpräsentation und Zurschaustellung großer Gütermengen sowie die Schaufenster mit ihren gelegentlich spektakulären Dekorationen zogen die Kamerablicke auf sich. Das Warenhaus war von Anfang an Schauanstalt und wurde als solche auch in allen nur möglichen Weisen vorgeführt.[34]

Eine geschlossene Überlieferung zur Geschichte des Hermann Tietz-Konzerns, vor allem eine, die Licht auf die Handlungsweise der Unternehmensleitung würfe, gibt es nicht. Oskar Tietz, der Neffe von Hermann Tietz, mit dessen Wirken sich vor allem der Aufstieg der Hermann Tietz-Gruppe verbindet, war zwar keiner der legendären verschwiegenen Unternehmensleiter – für die Geschichtsschreibung zum Glück –, auch weil er sich in den öffentlichen Kämpfen um das Warenhaus seit der Jahrhundertwende stark engagierte. Er stand Journalisten und Politikern gelegentlich als Gesprächspartner zur Verfügung, gab Interviews und hielt öffentliche Reden, was er als Gründer und langjähriger Präsident des Verbands Deutscher Waren- und Kaufhäuser auch kaum vermeiden konnte.[35] Ein Ersatz für die fehlende Geschäftskorrespondenz ist das freilich nicht. Diese Lücke schließen noch am ehesten die ersten wissenschaftlichen Arbeiten, die sich aufgrund empirischer Erhebungen, seien es Umfragen oder Unternehmensstichproben, der Warenhauswelt sowohl vor 1914 als auch in den 1920er Jahren näherten und versuchten, die Organisationsstrukturen, Geschäftsprinzipien, Finanzierungsströme sowie die sozialen Verhältnisse in den großen Warenhäusern zu rekonstruieren.[36] Der Hermann Tietz-Konzern spielt hier immer wieder eine Rolle; als nicht publizitätspflichtiger Handelsbetrieb lieferte er indes nur wenig zuverlässiges Material. Dessen Zitation erfolgte insofern fast durchweg anekdotisch. Aussagekräftiger ist da die laufende Berichterstattung in den einschlägigen Periodika, namentlich in der „Zeitschrift für Waren- und Kaufhäuser“ (ZWK). Bis 1933 wurden hier nicht nur personelle Details aus den Unternehmensleitungen berichtet, sondern auch alle Veränderungen der einzelnen Warenhäuser genau registriert. Damit existieren gewissermaßen Chroniken der Häuser, von denen nicht immer auf die Handlungsmotivation und entsprechende Entscheidungsprozesse in den Häusern zurückgeschlossen werden kann, doch sind diese Quellen zusammen mit der zeitgenössischen wirtschaftsjournalistischen Begleitung der Häuser durchaus aufschlussreich.

Als eine der großen Erfolgsgeschichten der deutschen Warenhauswelt taucht Hermann Tietz in der Literatur nicht selten auf, zumal sich das Haus auch aus unterschiedlichen Anlässen immer wieder selbst vorstellte. Eine Unternehmensgeschichte des Hauses, die modernen Ansprüchen genügte, gibt es nicht. Zum 50. Geburtstag 1932 erschien immerhin eine recht umfangreiche Broschüre, doch hat wohl die Krise des Hauses in den 1980er Jahren verhindert, dass eine repräsentative Unternehmensgeschichte von Hertie zum 100. Geburtstag des Warenhauses 1982 entstand. Anders als die aus der Leonhard Tietz AG hervorgegangene Kaufhof AG,[37] die Karstadt AG[38] oder die Wertheim-Gruppe[39] hat Hermann Tietz daher bis heute keinen Historiker gefunden, der die wechselvolle Geschichte des Hauses nachgezeichnet hätte. Das ist angesichts der zuvor geschilderten Quellensituation allerdings auch keine geringe

Herausforderung. Einzig die verdienstvolle Schrift von Georg Tietz zur Geschichte des Hauses bis zu seiner „Arisierung" gibt einige Hinweise zur Geschichte der Führung des Hauses, die aber eher als Erinnerungsliteratur gelten muss.[40] In den letzten Jahren hat sich der Forschungsstand allerdings in einzelnen Gesichtspunkten deutlich verbessert. Zu nennen ist hier zunächst die erschöpfende Darstellung des Untergangs des Hermann Tietz-Konzerns im Zuge der nationalsozialistischen „Arisierung" und seiner „Wiedergeburt" als Hertie Waren- und Kaufhaus GmbH, die Johannes Bähr und Ingo Köhler 2023 vorgelegt haben. Die gewaltsame „Entjudung" des Unternehmens und die weitgehende Enteignung der Gründerfamilie werden hier auf der Basis insbesondere der vorhandenen Unterlagen der beteiligten Banken detailliert rekonstruiert.[41] Auch der Niedergang des Hauses Hertie seit den 1970er Jahren ist in verschiedenen Arbeiten betrachtet worden, von denen namentlich die Studie von Friedrich W. Köhler, der selbst dem Management des Hauses angehört hatte, genannt sei.[42] Über die prägenden Figuren, die Eigentümer und leitenden Manager von Hermann Tietz bzw. Hertie, ist nur wenig bekannt. Zu Oskar Tietz gibt es neben der Schilderung seines Sohnes eine biografische Skizze, die aber seine Tätigkeit als Warenhauschef eher kursorisch behandelt.[43] Über die kleine Gruppe, die gemeinsam mit Oskar Tietz den Aufstieg des Hauses zuwege brachte, ist von Bruchstücken abgesehen faktisch nichts bekannt. Aber auch Georg Karg und Hans-Georg Karg, die nach der „Arisierung" an die Spitze des Hauses traten und dessen Schicksal lange maßgeblich bestimmten, sind gemessen an der Bedeutung ihres Unternehmens weitgehend unbekannt geblieben, eine Tatsache, die sie auch so gewollt haben.[44] Unternehmensführung, strategisches Verhalten, betriebliche Sozialpolitik und wirtschaftspolitisches Engagement müssen so aus dem vom Hermann Tietz-Konzern bzw. von Hertie gestalteten Warenhausalltag, der sich vor allem über zeitgenössische Periodika und Publikationen rekonstruieren lässt, erschlossen werden.

Da die allgemeine Unternehmensgeschichte[45] sich bisher mit Fragen des Handels nur am Rande beschäftigt hat und ihr Hauptaugenmerk vor allem den großen Industrieunternehmen und Banken galt, kann auch hier kaum auf Vorarbeiten zurückgegriffen werden; zudem weisen große Industrieunternehmen oder Banken andere Strukturen auf. So hatten die großen Warenhäuser, wie sich am Beispiel von Hermann Tietz unschwer erkennen lässt, keineswegs jene restriktiven Attitüden gegenüber der Arbeiterschaft, wie sie etwa für die zumindest öffentlich tonangebende Schwerindustrie üblich waren. Auch teilte man in den großen Handelshäusern nicht die protektionistische Grundhaltung vieler Unternehmen der Schwer- und Textilindustrie oder der Agrarlobby. Die Warenhäuser vertraten vielmehr einen klar marktwirtschaftlichen, kartellkritischen Kurs, plädierten gegen eine Zollpolitik, die nur die Verbraucher belastete, und setzten sich im Rahmen ihrer Organisation durchaus für tarifrechtliche Verständigung und eine angemessene betriebliche Sozialpolitik ein. Das brachte fast zwangsläufig ein Engagement im Hansabund, der gegen den Einfluss der protektionistischen Kreise aus Landwirtschaft und Schwerindustrie gegründet wurde; allen

Bestrebungen zur „Organisation" der Wirtschaft, wie sie vor allem im Kontext des Ersten Weltkrieges verbreitet waren, stand man überaus skeptisch gegenüber. Wofür sich Oskar Tietz, aber auch andere Warenhausvertreter einsetzten, war Soziale Marktwirtschaft *avant la lettre*, nicht allein aus programmatischen Überzeugungen, sondern sicher auch aus einem deutlichen Interesse an einem ungehinderten und umfassenden Massenkonsum. Insofern ist es bemerkenswert, dass es diesen wirtschaftsliberalen Strang auch in Deutschland gab und dass er gerade in der Welt der Warenhäuser schon seit dem Kaiserreich so überaus bedeutend war. Umso bedauerlicher ist die nur geringe Berücksichtigung der Warenhäuser in der allgemeinen Unternehmensgeschichte.

Die Warenhausgeschichte weist insofern auch deutlich über den engen Bereich der Organisation des modernen Massenkonsums hinaus; sie führt in das Zentrum der Frage nach den modernen wirtschaftlichen Verhältnissen und ihrer politischen Gestaltung. Darüber hinaus verkörperten die Warenhäuser aber noch ganz andere Bedeutungskomplexe, die ebenfalls bereits von den Zeitgenossen beobachtet wurden und sich in zahllosen Publikationen niederschlugen. Die Warenhäuser, die im deutschen Fall ja seit den 1880er Jahren zunächst in völlig unzureichenden Geschäftsräumen begonnen hatten, waren im Zuge ihrer raschen Expansion gezwungen, neue architektonische Strukturen aufzubauen, die den Standorten der Häuser in den Zentren der großen Städte ebenso gerecht werden wie ihre technische Gestaltung den Zwängen des modernen Handelsgeschäftes und der mit ihm verbundenen Waren- und Kundenströme genügen mussten. Die Architektur- und Baugeschichte der Häuser ist insofern gut erforscht, zumal auch ein kaum übersehbarer Schatz an Fotografien der Häuser existiert.[46]

Im Kontext der modernen Konsumgeschichte wurde dem Warenhaus ein beträchtliches Maß an Aufmerksamkeit zuteil. So gibt es zahlreiche Darstellungen zur nationalen und internationalen Warenhausgeschichte, nicht selten opulente Bildbände, die die Tatsache, dass die Warenhäuser ja von Anfang an Schaufenster einer völlig neuen Warensemiotik waren und diese auch plakativ demonstrierten, weidlich illustrativ nutzen.[47] Diese Bildbände sind allerdings nur die Spitze eines konsumhistorischen Eisberges, der übrigens in der angloamerikanischen Forschung und Literatur eine sehr viel breitere Basis besitzt als in der deutschen Welt, in der die Konsumgeschichte lange Zeit eher eine Art Nischenexistenz führte. Außer den verdienstvollen Studien von Klaus Strohmeyer[48] und Detlef Briesen[49] gab es lange nur wenig, was wirklich Einblick in die Welt der Warenhäuser und die mit ihnen verbundenen Konsumpraktiken bot. Das ändert sich nun langsam,[50] doch sind die mittlerweile zahlreichen konsumhistorischen Ansätze noch weit von der dichten Rekonstruktion der Konsumpraxis gerade der „einfachen Menschen" entfernt, die etwa in Großbritannien seit langen Jahren gang und gäbe ist. Der völlig andere Blick auf die Orte des Konsums unterscheidet sich von der deutschen Sicht, die zumeist nur die Konsumverführung bzw. antisemitische und modernefeindliche Warenhauskritik thematisiert. Studien wie

Laura Ugolinis Arbeit über männlichen Kleidungskonsum in Großbritannien zwischen 1880 und 1939[51] oder Beverly Lemires Betrachtungen zum Konsumverhalten armer Menschen[52] fehlen im deutschen Sprachraum. Auch die Studien zum historischen Wandel der Verkaufskultur, wie sie John Benson und Laura Ugolini herausgegeben haben,[53] haben aktuell kein deutsches Pendant, obwohl das Thema bereits in den Arbeiten Werner Sombarts vor 1914 überaus einschlägig und auch sehr populär war.[54] In Karl-Heinz Landaus Studie zum Konsumverhalten im 19. und 20. Jahrhundert finden sich immerhin Hinweise.[55] Konsumsoziologische Überlegungen existieren, aber auch hier ist die angelsächsische Literatur zumindest empirisch reicher, wenn auch gemessen an den älteren Studien der Frankfurter Schule zum Massenkonsum nicht unbedingt origineller.[56] Alles zusammengenommen ist das Warenhaus keine unbekannte Größe in der Entstehung und Etablierung moderner ökonomischer und sozialer Strukturen, doch fehlt der ausgewogene, empirisch gesicherte Blick, der sich nicht zu vorschnellen Generalisierungen verführen lässt.

Dieser Band gliedert sich in zwei Teile, die von unterschiedlichen Verfassern stammen. Den Anfang macht die Geschichte des Hermann Tietz-Konzerns von Werner Plumpe. Dieser Teil umfasst die Jahre von der Gründung des Hauses 1882 bis zur Zwangsarisierung 1933/34. Die sich anschließende Geschichte der Hertie Waren- und Kaufhaus GmbH, die von der „Arisierung" bis zum Verkauf des Konzerns an Karstadt 1993 reicht, stammt von Ralf Banken. Die Darstellung ist durchweg grob chronologisch gegliedert, die chronologischen Abschnitte sind dann aber nach Sachgesichtspunkten aufgeteilt. Diese chronologisch-systematische Gliederung erschien uns angemessen, auch wenn dadurch gewisse Sachaspekte in der Chronologie nicht immer eindeutig zugeordnet sind. Gelegentlich waren Vor- und Rückgriffe notwendig, um insgesamt die ohnehin nicht ausschließbare Gefahr der Redundanz des Textes zu minimieren.

Zum Schluss ein technischer Hinweis: Zumeist wurden Datenreihen nicht als Tabellen, sondern in Form von Grafiken im Text wiedergegeben. Die entsprechenden detaillierten Daten sind in Tabellenform mit den jeweiligen Quellenhinweisen im Datenanhang unter der folgenden URL zu finden:

https://doi.org/10.57882/20250925-005



Traditionen und Anfänge

Aus alter Zeit: Kaufleute, Händler und Konsumenten in Alteuropa

Einzelhandel war in den großen mittel- und westeuropäischen Städten zwar eine lang vertraute Erscheinung, jedoch wird die Revolution, die die Waren- und Kaufhäuser seit dem späten 18. Jahrhundert einleiteten, erst verständlich, wenn man einen Blick auf die überaus vielfältige Welt dieses Handels wirft.[1] Meist war der Handel noch schlicht Anhängsel des Handwerks, das zu bestimmten Zeiten seine Produkte feilbot bzw. nur auf Bestellung Güter herstellte. Das gilt vor allem für die Versorgung mit Lebensmitteln, aber auch für Textilien, Bekleidung, Schuhe und Wohnungseinrichtungen, da Möbel in der Regel nicht „von der Stange" gekauft, sondern nach Bedarf angefertigt und gekauft wurden. Einzelhandel im modernen Sinne, d. h. der Verkauf zuvor gefertigter Waren an das Publikum, gab es nach Werner Sombart vor allem in vier Bereichen, nämlich Manufakturwaren, Metallwaren, Glas, Porzellan und Steingut sowie Galanterie- und Kurzwaren, die man auch Nürnberger Waren nannte.[2] Die in Kleinstädten und auf dem Land vorherrschende Organisationsform des Einzelhandels war der Kramladen; abgelegene ländliche Bereiche wurden zudem durch Hausierhandel versorgt. In größeren Städten vollzog sich im 18. Jahrhundert eine gewisse Spezialisierung in Fachgeschäfte mit beschränktem, dafür aber sehr umfangreichem Angebot.[3] Der frühe Einzelhandel und die mit ihm verbundenen Kosten sind bislang kaum untersucht. Die Kosten dürften relativ hoch gewesen sein, und zwar nicht nur wegen des Transport- und Lageraufwands. Von gleicher, wenn nicht größerer Bedeutung dürfte die Höhe der Transaktionskosten gewesen sein, d. h. der mit dem Handel verbundenen Such-, Verhandlungs- und Kontrollkosten, die in der Regel darüber entschieden, ob es überhaupt zu Geschäftsabschlüssen kam. Der ältere Handel war vor allem eine institutionalisierte Form der Begrenzung dieser Kosten durch den Aufbau von Klientelbeziehungen zwischen Händlern und Kundschaft, wodurch die Informationskosten über Preis und Qualität der zu handelnden Produkte gesenkt und durch eine vertrauensvolle Beziehung zwischen Käufer und Verkäufer strukturiert werden konnten. Clifford Geertz hat diese personalisierte Handelsbeziehung für vormoderne Basarstrukturen in Marokko beschrieben; die dortigen Formen der Bewältigung von Informationsproblemen als Bedingung gelingender Handelsgeschäfte dürften auch für den vormodernen Kleinhandel in Europa typisch gewesen sein.[4] Das funktionierte, aber preiswert war es nicht. Überhaupt besaß der ältere Einzelhandel, selbst in fortgeschrittenen Regionen wie dem südlichen England mit der Großstadt London, noch einen bemerkenswert individuellen Charakter. Kundenkredite waren an der Tagesordnung, und das keineswegs nur bei teuren Gütern wie Möbeln oder Kleidung. Anschreiben zu lassen war verbreitete Praxis,[5] wobei sich heute kaum mehr rekonstruieren lässt, wie sich das auf die endgültige Preisgestaltung auswirkte. Dass der Einzelhandel schließlich in vielen

Fällen eine aufwendige und kostspielige Vertrauensbeziehung konstituierte, ist insofern kein Wunder.[6]

Spätestens in den großen Städten des 18. Jahrhunderts wurde klar, dass die stark wachsende Kundschaft so nur noch sehr eingeschränkt versorgt werden konnte. London war schon aufgrund seiner Bevölkerungszahl eine der ersten Städte, in denen sich mit der fachlichen Spezialisierung und der Vergrößerung der Geschäftsräume neue Formen des Einzelhandels etablierten. Von der stark wachsenden Zahl der Handelsgeschäfte ganz abgesehen,[7] tauchen hier erstmals gezielt eingesetzte Werbemittel auf; auch das Schaufenster ist eine großstädtische Erscheinung aus dem 18. Jahrhundert.[8] Aber erst die beginnende fabrikmäßige Massenproduktion von Gütern erzeugte spezifische Engpässe im Vertrieb, die noch gering waren, solange es etwa im Bereich des Textilgarns, das frühzeitig mit Maschinen in großen Mengen erzeugt wurde, vor allem um die Versorgung der Weber ging. Die Probleme nahmen aber schlagartig zu, sobald die Fabriken Endprodukte fertigten, die direkt zum Kunden gebracht werden mussten.[9] Viele frühe Fabriken errichteten daher selbst Verkaufsstellen (heute würde man von Factory-Outlets sprechen), etwa die berühmte englische Steingutmanufaktur von Josiah Wedgwood. Doch das war bestenfalls ein Tropfen auf den heißen Stein, denn ein breiter, das gesamte Land erfassender Vertrieb großer Warenmengen war so nicht möglich. Am deutlichsten zeigten sich die Änderungen im Messegeschäft, auf dem sich die kleinen Händler bis dato mit Ware versorgt hatten. Das wandelte sich vom ortsgebundenen Handel mit wenigen festen Terminen in einen nicht mehr orts- und termingebundenen Großhandel, der seine Kunden (die kleinen Einzelhändler) nicht mehr vorrangig auf den meist halbjährlichen Frühjahrs- und Herbstmessen, sondern überall und jederzeit mit den begehrten Waren versorgte. Aus den früheren Waren- wurden nach und nach Mustermessen. Auf denen wurden nur noch Muster der Waren gezeigt, die dann außerhalb der Messen über den Großhandel bezogen werden konnten, der dafür freilich einen ordentlichen Preisaufschlag verlangte.[10] Oskar Tietz, dem Gründer des Unternehmens Hermann Tietz, war das alles völlig klar. Gegenüber Otto Erich von Wussow erklärte er 1906 zumindest sinngemäß: „Im Niedergang der Messe wurzelt das *Anfangsstadium* des großen Kaufhauses."[11]

Dieser Niedergang war indessen nicht Ausdruck einer vermeidbaren Willkür, sondern das Ergebnis sowohl sich ändernder Produktionsverfahren wie deutlicher Brüche in den traditionellen Konsummustern.[12] Der Übergang zur Massenproduktion bedingte zwangsläufig eine räumliche Konzentration des Gewerbes an kostengünstigen Standorten. Bei vielen Gütern ging der bisherige, für das Handwerk typische relativ enge räumliche Zusammenhang von Herstellung und Verbrauch von Gütern verloren, aber auch zeitlich fielen Produktion und Konsum von Gütern nicht mehr zusammen. Diese Diskrepanzen galt es zu überbrücken. Zudem wurden Güter auf Lager genommen und danach gezielt in der Fläche verteilt, um wachsende Gütermengen für anonyme Märkte bereitzustellen. Die veränderte Absatzorganisation war nicht Folge, sondern Bedingung für die Entstehung einer leistungsfähigen Industrie;

mit den älteren Handelsstrukturen wären die Anfänge der industriellen Produktion schnell zum Erliegen gekommen. Zugleich galt es, die sich ändernden Marktstrukturen zu berücksichtigen, da die Zahl der sich über Märkte versorgenden Konsumenten stark wuchs und hier gerade die Gruppe der armen und vermögenslosen Menschen das stärkste Wachstum erfuhr. Die Verteilung der Güter über den Handel war nur dann erfolgreich möglich, wenn der Handel die kostendegressiven Effekte der Massenproduktion nicht konterkarierte, sondern durch preisgünstige eigene Leistungen möglichst ungeschmälert an das zahlungswillige Publikum weitergab. An die Stelle der aufwendigen persönlichen Interaktion trat das entpersonalisierte Massengeschäft, in dem die wesentlichen Informationsprobleme (Preis, Konditionen, Zahlungshöhe und Zahlungstermine) durch transparente Informationssignale gelöst wurden. Das Warenhaus war eine Institution nicht mehr personalgebundener Handelsbeziehungen. Auch deshalb konnte es seine Güter und Dienstleistungen zu günstigeren Preisen anbieten. Es war insofern die passende Antwort auf die Existenz von anonymen Massenmärkten mit wenig vermögender Kundschaft und verkörperte damit zugleich einen radikalen Bruch, der durchaus revolutionär zu nennen ist.

Das Paradies der Damen: Die Revolution des Einzelhandels in Paris, New York, Chicago und London

Dass das Warenhaus, wie lange angenommen, eine französische Erfindung war, ist im Nachhinein gesehen wohl unzutreffend. Mehrstöckige Geschäftshäuser, die ganz unterschiedliche Warengruppen anboten, gab es in den USA bereits seit den 1820er Jahren; dort lassen sich auch früh erste Filialbildungen nachweisen.[13] Gemessen an den Pariser Gründungen der 1850er Jahre war deren Ausstrahlungskraft in Europa allerdings gering. Die Pariser Häuser, angefangen beim Bon Marché (Aristide Boucicaut[14]) über das Samaritaine, das Louvre und das Printemps bis hin schließlich zu den in den 1890er Jahren entstandenen Galeries Lafayette, waren für ihre Üppigkeit und ihren Erfolg hingegen schon in den 1860er Jahren berühmt.[15] Der Unternehmenshistoriker Wilhelm Treue hielt ihren Aufstieg mit guten Gründen gar für das wirtschaftshistorisch herausragende Ereignis des zweiten französischen Kaiserreiches.[16] Die neuen Häuser symbolisierten dabei zugleich den Aufstieg von Paris zur kulturellen Metropole der Moderne. Die Modernisierung der Stadt begünstigte die herausragende städtebauliche Funktion der neuen „Konsumtempel“: Sie wurden im Wortsinn zu den Schaufenstern der sich etablierenden modernen Gesellschaft, die sie durch die Fortentwicklung des Einzelhandels selbst erst ermöglichten.

Es war nicht nur das Erfolgsmodell „Warenhaus“, das seit jener Zeit, namentlich transportiert über die zahlreichen Besucher der Pariser Weltausstellungen von 1855, 1867 und 1878, die luxuriösen Pariser Häuser in die Schlagzeilen brachte, sondern mehr noch die Tatsache, dass das Warenhaus früh zum Gegenstand touristischer Faszination[17] wie poetischer Stilisierung wurde. Im Laufe der Jahre verschmolz diese mit

den unmittelbaren Eindrücken, die die Pariser Häuser vermittelten, zu einem einzigen opaken Bedeutungsknoten. Aus Paris kam nicht nur eine neue Handelstechnik, eine neue, überlegene Vertriebsform und eine aufregende Fülle neuer Waren und Vergnügungen. Von dort kam zugleich auch das literarisch zugespitzte Unbehagen an dieser offenkundigen Kommerzialisierung des Alltagslebens, deren Gründe nur zu leicht in der Bereicherungssucht der Eliten und der Verführbarkeit der Massen, gerade der einkaufenden Frauen, gesehen werden konnten. Der Erfolg von Émile Zolas Roman „Au Bonheur des Dames" von 1884 (vorherige Zeitschriftenveröffentlichung 1882/83), der wenig später ins Deutsche übersetzt wurde und vor dem Ersten Weltkrieg mehrere Auflagen erlebte, verdankte sich nicht zuletzt seiner vermeintlich „naturalistischen" Schilderung des Warenhausalltags aus Verführung, Gewalt und Ramsch, der sich hinter der scheinbar überwältigenden Warenfülle verbarg. Auch malte Zola die wirtschaftliche Bedeutung der neuen Handelsform für die herkömmliche Konkurrenz derart bedrohlich, dass damit eine überzeugende Vorlage für die Ressentiments existierte, die dem Warenhaus in Deutschland von Anfang an entgegenschlugen.[18] Dass Zolas Schilderungen so glaubwürdig klangen, hing zweifellos auch an dem Erfolg der großen Pariser Warenhäuser, den ihre deutschen Nachfolger nicht annähernd erreichten. Wernicke, der erste Geschäftsführer des Verbandes Deutscher Waren- und Kaufhäuser, schätzte den Umsatz der großen Pariser Warenhäuser 1907 auf 500 Mio. Francs, was etwa 16 bis 17 Prozent des Einzelhandelsumsatzes ausmachte – eine Zahl, von der Berliner Warenhausbesitzer nur träumen konnten.[19]

Dass es neben den Pariser Häusern vor allem amerikanische Vorbilder waren, die die deutschen Warenhausgründer anregten, ja beflügelten, erklärt sich zunächst aus ihrem Erfolg, der die Bedeutung der französischen Häuser in den Schatten stellte,[20] letztlich aber auch aus der Tatsache, dass die amerikanischen Häuser in jeder Hinsicht modern waren, vor allem was Reklame, Marketing und Warenpräsentation betraf.[21] Allein die Größe der dortigen Häuser rief Erstaunen hervor, von den aus deutscher Sicht fast märchenhaften Umsatzziffern ganz zu schweigen. Im neuen Haus von Marshall Field & Co. in Chicago (1902) waren auf 13 Etagen 6.700 Menschen beschäftigt, die gewaltigen Verkaufsflächen wurden von 35.000 Glühlampen und 300 Bogenlampen ausgeleuchtet. Das Geschäft machte pro Jahr mehr als 300 Mio. Mark Umsatz; das stellte alles in den Schatten, was man in Berlin kannte. Wertheim am Leipziger Platz, Berlins größtes und bekanntestes Haus, brachte es 1907 auf einen Jahresumsatz von etwa 40 Mio. Mark, erwirtschaftete also weniger als ein Siebtel von Marshall Field in Chicago. Nach Wernickes Schätzung setzten Marshall Field oder Wanamaker jeweils allein so viel um wie alle deutschen Warenhäuser gemeinsam.[22] Zudem war die Architektur der amerikanischen Häuser von einer Großzügigkeit, die alles übertraf, was es in Europa gab: „Beim Eintritt genießt man einen vollen Überblick, da Wände gänzlich fehlen und das Ganze auf Säulen ruht." Entsprechend eindrucksvoll war der Publikumszuspruch. In der Hauptsaison wurden am Tag 250.000 Besucher gezählt; der Erfrischungsraum allein bot 2.000 Gästen Platz. Dem Transport dienten 52 Auf-

züge, von denen 41 dem Personenverkehr vorbehalten waren. Der Stromverbrauch des Hauses, so Wernicke, sei so groß wie der der Stadt Plauen im Vogtland. Die riesenhafte Telefonanlage tat es dem europäischen Betrachter besonders an: „Wir finden hier das größte Telephonschaltbrett der Welt, das in Privatbesitz ist."[23] Ganz ähnlich wirkte das New Yorker Warenhaus von John Wanamaker, der ebenfalls frühzeitig ein 16-stöckiges Hochhaus errichten ließ und mit den modernsten technischen Mitteln betrieb. Dass Wanamaker's eine eigene U-Bahn-Station hatte, war da nur noch das Tüpfelchen auf dem i. In Berlin musste man hierauf bis zum Ende der 1920er Jahre warten, als Karstadt am Hermannplatz einen eigenen U-Bahn-Anschluss erhielt. Die meisten amerikanischen Häuser waren da längst weiter.[24] Alle betrieben zugleich einen gewaltigen Reklameaufwand, der allein für die New Yorker Häuser zu Beginn des 20. Jahrhunderts auf etwa 14 Mio. Mark jährlich geschätzt wurde.[25]

Diese Dimensionen riefen in Europa keineswegs nur Faszination hervor. Gegen die USA gab es seit der Jahrhundertmitte erste kulturelle Vorbehalte, die nach und nach Risse in dem lange positiven, von der deutschen Auswanderung und den Auswandererbriefen geprägten Amerikabild entstehen ließen.[26] Spätestens seit dem letzten Jahrhundertdrittel herrschte eine ambivalente Haltung, die zwar die dynamische Wirtschaftsentwicklung und den höheren Lebensstandard jenseits des Atlantiks bewunderte, als dessen Preis aber einen Materialismus beklagte, bei dem sich alles um das „goldene Kalb" des wirtschaftlichen Erfolgs drehe. Die deutschen Warenhausgründer focht das nicht an. Der Erfolg der amerikanischen *Department Stores* bei der Schaffung moderner Massenmärkte für Arbeiter und Angestellte war für Hermann Tietz, der vor seinem Einstieg in das Warenhausgeschäft Anfang der 1880er Jahre lange in den USA gelebt hatte, ausschlaggebend. Diesem Vorbild pragmatisch zu folgen, schien aussichtsreicher als ein Nachahmen des Pariser Glanzes, der sich in Deutschland bestenfalls in Ausnahmefällen kopieren ließ. Nach Richard Calwer wurde noch in den 1890er Jahren bestritten, „daß in Deutschland Warenhäuser wie sie in Paris, London und Newyork bestanden, festen Fuß fassen konnten".[27] Noch am ehesten scheint das Berliner Luxuswarenhaus Wertheim den Stil der großen Pariser Häuser übernommen zu haben, der sich wiederum ganz am Einkaufsverhalten und an den Erwartungen des reichen Bürgertums orientierte. Das Warenhaus „Louvre", notierte Wernicke durchaus beeindruckt, verkaufe „sogar Pferdestalleinrichtungen"; dass die großen Pariser Häuser die gekaufte Ware nach Hause lieferten und dabei keinen Aufwand scheuten, verstand sich geradezu von selbst.[28] Vorbild konnte das nicht sein, gerade dann nicht, wenn es um Bedarfsdeckung für die großstädtischen Massen ging. Deren professionelle Versorgung mit den Gütern des täglichen Bedarfs und der Aufbau einer Handelsinfrastruktur, die genau das ermöglichte, und das zu Preisen, die das Budget der „kleinen Leute" nicht überforderten, all das lernten die deutschen Kaufhauspioniere vor allem in den USA kennen. Frankreich, namentlich Paris, mochte anregen; entscheidende Impulse zur Gestaltung der neuen Handelsform kamen aus den USA. „Die deutschen Warenhäuser", resümierte der Greifswal-

der Nationalökonom Magnus Biermer 1911, „sind fast alle nach amerikanischem Muster und nach amerikanischen Organisationsprinzipien aufgemacht."[29] Und auch der sozialdemokratische Journalist Richard Calwer war da ganz eindeutig: „Fast alle Warenhäuser bauten sich ursprünglich auf dem Konsum der unbemittelten Bevölkerung auf. Sowohl Wertheim als auch Tietz und Jandorf arbeiteten zunächst mit der Arbeiterbevölkerung unter der Devise: billiger Preis und hoher Umsatz."[30] Das sollte auch so bleiben.

Junge Wilde: Die Gründung der deutschen Kaufhäuser

1928, bei der 25-Jahr-Feier des Verbandes Deutscher Waren- und Kaufhäuser, ging dessen Vorsitzender, Theodor Althoff, auch kurz auf die Geschichte der Warenhäuser ein, wie die „Frankfurter Zeitung" am 11. Mai 1928 berichtete: „Als Geburtstag des Warenhauses könne man in Deutschland den Mai 1882 bezeichnen. Zu dieser Zeit sei von Hermann und Oskar Tietz in Gera ein kleines Baumwollwarengeschäft errichtet worden, das die Keimzelle des großen Tietzkonzerns geworden sei. Kurz danach hätten A. Wertheim und Leonhard Tietz ebenfalls ihre Betriebe errichtet."[31] Keimzelle, das mochte zutreffen, denn um ein Warenhaus handelte es sich bei den kleinen Textilgeschäften nicht einmal ansatzweise. Und es ist auch nicht ganz klar, ob Althoff die Daten richtig im Kopf hatte, denn das Geschäft von Leonhard Tietz (Weißwaren in Stralsund) eröffnete schon 1879. Aber wie dem auch sei. Die Gründung der ersten Geschäfte war noch in jeder Hinsicht unspektakulär; sie stellte auch nur ein begrenztes finanzielles Risiko dar. Ein hohes Startkapital war für die Anmietung und Einrichtung des Lokals sowie für den Erwerb der ersten Warenvorräte nicht erforderlich. Umso erstaunlicher war die rasante Entwicklung, die sich schon Ende der 1880er Jahre abzuzeichnen begann. Im Mittelpunkt dieser Entwicklung stand eine relativ kleine Gruppe von Menschen, die später zu Warenhauskönigen wurden. Ein Blick auf diese Gruppe lohnt daher durchaus.

> „Die Geschäftspraxis [der Warenhäuser, Anm. d. Verf.] setzt ein besonderes, nicht gerade häufig vorkommendes Organisationstalent voraus, und so mag sich die Erfahrungstatsache erklären, daß es nur einem verhältnismäßig kleinen Kreis von ingeniösen und wagemutigen Routiniers, die sich aus bestimmten Kaufmannsfamilien und wenigstens aus der Lehre und Schule deren Geschäftsgründungen rekrutieren, gelungen ist, aus bescheidenen Anfängen heraus Warenhäuser auszubilden und nach einem bestimmten kunstvollen System auf andere geeignete Plätze zu verfrachten",

schrieb 1911 Magnus Biermer in einem Artikel des „Handwörterbuchs der Staatswissenschaften".[32] Die ersten Warenhäuser, 26 an der Zahl, wurden gemäß einer Untersuchung einer Reichstagsenquete von 1929 zwischen 1880 und 1890 eröffnet. Ihre

Zahl sollte sich in den kommenden Jahrzehnten bis zum Krieg verdoppeln. Es lag also eine regelrechte Gründungswelle vor, deren Höhepunkt in die Jahre zwischen 1900 und 1910 fällt.[33] Auf Vorbilder im eigenen Land konnten die Warenhausgründer nicht zurückgreifen; nur der Sprung ins kalte Wasser war möglich, und im deutschen Fall war dieser Sprung deshalb geradezu kurios, weil ihn zumindest zu Anfang fast nur junge Männer aus einem verschlafenen Nest in der preußischen Provinz Posen wagten. Birnbaum an der Warthe hieß das Dörfchen, aus dem eine ganze Reihe später berühmter Warenhausdynastien hervorging, namentlich die Häuser der Angehörigen der Familie Tietz,[34] sodann die Familie Knopf, die Warenhäuser in Baden und der Schweiz errichtete, die Wronkers, deren Gründer bei Tietz in der Lehre war, sowie die Joskys und Uris, die neben den Brüdern Salman und Simon Schocken in Sachsen als Warenhausgründer hervortraten.[35] Sicher, mit Abraham Wertheim kam einer der Gründer aus Stralsund, der Stadt, die seither in gewisser Hinsicht als Geburtsort des deutschen Warenhauses gilt,[36] während Rudolf Karstadt sein erstes Geschäft in Wismar eröffnete. Aber auch bei ihnen handelte es sich um den gleichen Typ des „jungen Wilden", um junge Männer zwischen 20 und 30 Jahren. Oskar (häufig auch Oscar) Tietz,[37] Jahrgang 1858, der mit dem Geld seines Onkels Hermann 1882 in Gera ein erstes Geschäft eröffnete, war bei dessen Gründung 24 Jahre alt. Sein älterer Bruder Leonhard, geboren 1849, zählte immerhin schon 30 Jahre, als er 1879 in Stralsund ein erstes kleines Geschäft für Kurz-, Weiß- und Wollwaren eröffnete.[38] Ihr Neffe, Hermann Wronker, Jahrgang 1867, war erst 20 Jahre alt, als er nach einer Lehre bei Tietz gemeinsam mit seinem Bruder Simon in Mannheim ein Weißwarengeschäft ins Leben rief, das schnell zur Keimzelle zahlreicher Filialen in Südwestdeutschland werden sollte. Auch die Brüder Salman und Simon Schocken, geboren 1877 bzw. 1874, stammten aus dem Wartheland, der benachbarten Gemeinde Margonin, und waren bei Gründung ihres ersten Kaufhauses Mitte 20. Für Magnus Biermer, den schon zitierten Berichterstatter des „Handwörterbuchs der Staatswissenschaften", war das alles kein Zufall: „Man wird unwillkürlich, so sehr auch der Vergleich hinken und so wenig schmeichelhaft erscheinen mag, an die bekannten Zirkusfamilien, die vielfach miteinander verschwägert oder im Austauschverhältnisse stehend waren und sich in die Organisationsgebiete teilten, erinnert."[39] Insbesondere trifft das für die Tietz-Familie zu, aus der nicht nur die beiden großen Warenhausketten von Leonhard Tietz und Hermann Tietz hervorgingen; des Weiteren entstammten ihr die Warenhausgründungen von Marcus Tietz unter dem Namen H. & C. Tietz in Bamberg, der 1901 ein gleichnamiges Kommissions- und Großhandelshaus gründete, das später seinen Sitz nach Frankfurt am Main verlegte. Von Bamberg aus wurde 1904 eine Niederlassung in Chemnitz eröffnet, die bereits 1905 verselbstständigt wurde.[40] Auch das Nürnberger Warenhaus von Julius Tietz gehörte zur Familie.[41]

Der soziale Hintergrund der Gründer war kaufmännischer Art, wobei in der Generation der Väter und Onkel häufig Mischformen aus Handel und Spedition vorkamen, wie dies für den Vater von Leonhard und Oskar Tietz, Jakob Tietz, auch be-

legt ist. Nach Auskunft des Landrats des Kreises Birnbaum schlug sich Jakob Tietz schlecht und recht durch; die Familie, in der er und seine Brüder aufgewachsen waren, hatte bestenfalls kleinbürgerliches Format, doch war das für die Träger des späteren wilhelminischen Wirtschaftswunders nicht unbedingt untypisch. Bei Albert Ballin, dem späteren Chef der HAPAG,[42] oder Carl Duisberg,[43] der für Bayers Aufstieg verantwortlich war, finden sich ganz ähnliche Muster.[44] Immerhin machte Vater Tietz am Geburtstag seines Sohnes Oskar, dem 18. April 1858, ein gutes Geschäft in Hafer, was als Zeichen für die Karriereaussichten des Sohnes genommen wurde. Für Jakob Tietz reichte es in Birnbaum, doch seinen Brüdern Markus, Chaskel, Julius und Hermann war der Ort zu eng: Sie gingen bereits zu Beginn der 1850er Jahre nach Amerika, um dort Geschäfte zu machen. Während Jakob Tietz, der Vater von Leonhard und Oskar (und von drei Töchtern), als strenggläubig, allerdings nicht orthodox beschrieben wird, gibt es über die Mutter kaum Informationen. Kurt Zielenziger berichtet in seiner Darstellung der Juden in der deutschen Wirtschaft, dass die Mutter Johanna „aus dem reichen Hause der Kieletzki" gewesen sei, „eine intelligente, gebildete, feinsinnige Frau von seltener Akkuratesse und Korrektheit, durchaus nicht frei von Eitelkeit und dem Bestreben, sich das Leben leichtzumachen".[45]

Bei dieser Herkunft war klar, dass nur ein Ortswechsel die Chance bot, aus der ländlichen Enge auszubrechen. Um sein Glück zu machen, verließ Hermann Tietz Birnbaum frühzeitig und emigrierte gemeinsam mit seinen Brüdern für knapp 20 Jahre in die USA, wo er wirtschaftlich erfolgreich war. Eine ganz ähnliche Karriere machte Jahre später der 1870 in Württemberg (Hengstfeld) geborene Adolf Jandorf,[46] der ebenfalls im Anschluss an eine kaufmännische Lehre als 19-Jähriger für einige Jahre in die USA ging, um dort mit den modernen Einzelhandelsmethoden vertraut zu werden. In Deutschland zurück, heuerte er bei der Bremerhavener Filiale eines Hamburger Handelshauses an, um für dieses, aber bald unter eigenem Namen, eine Filiale am Berliner Spittelmarkt aufzubauen, die rasch den Charakter eines Weißwarengeschäfts verlor und zu einem Warenhaus mutierte.[47] Auch der als eitel geltende und für Schmeicheleien anfällige Jandorf[48] setzte vor allem auf familiäre Beziehungen. Neben seinen Kontakten nach Hamburg beschäftigte er seine drei Brüder und weitere Verwandte, um nach und nach in Berlin eine Serie von Warenhausfilialen zu errichten. Nachdem er lange vor allem auf wenig vermögende Kundschaft („Warenhaus des kleinen Mannes"[49]) gesetzt hatte, fanden die Bauaktivitäten ihren Höhepunkt im 1907 errichteten Kaufhaus des Westens.[50] Auch er war, als er seine Karriere begann, keine 30 Jahre alt; auch ihm wurde von Menschen, die ihn kannten, eine „kolossale[n] Energie, verbunden mit schneller Auffassungsgabe und leichter Anpassungsfähigkeit in seinen geschäftlichen Entschlüssen" attestiert.[51]



Aufstieg und Konsolidierung vor 1914

Von Birnbaum in die Welt: Die Familie Tietz als Konsumpionier

Oskar Tietz, vor 1914 neben den Wertheims einer der Warenhauskönige von Berlin, entstammte also einem kleinen Speditionsgeschäft in der ostdeutschen Provinz.[1] Der Wirtschaftsjournalist Felix Pinner, selbst aus Posen gebürtig, der Oskar Tietz Anfang der 1920er Jahre für die „Weltbühne" porträtierte, sprach von Oskars Vater Jakob Tietz als „Stammvater" der Familie, der „das ehrsame Gewerbe eines Überlandfuhrmanns (zu einer Zeit, da die Eisenbahnen jene interessante Gegend noch nicht erschlossen hatten), verbunden mit einem kleinen Fouragehandel, ausübte".[2] Oskar Tietz sog das kaufmännische Milieu also von Jugend an in sich auf, denn die gesamte Familie väterlicherseits war darin engagiert. Es war ja nicht nur Jakob, der sich als Landfuhrmann und Händler durch das Leben schlug. Auch seine (Halb-)Brüder Hermann, Julius, Marcus und Chaskel versuchten es mit unterschiedlichen Handelsgeschäften. Dabei war relativ früh klar, dass Birnbaum für alle Brüder zu klein war. Um noch einmal Felix Pinner zu zitieren: „Jacobs Söhne Leonhard und Oscar, aber auch schon seine Brüder Hermann, Julius und Marcus strebten, wie überhaupt fast die ganze jüngere einschlägige Kaufmannsgeneration in den siebziger und achtziger Jahren, aus der geschäftlich etwas dürren Provinz in kultiviertere Gefilde."[3] Pinner, der Tietz aus persönlichen Gesprächen kannte, betonte in seiner knappen Charakteristik, dass es diese Aufstiegsorientierung gewesen sei, die die Angehörigen der Tietz-Familie gekennzeichnet habe. Das habe sie auch veranlasst, Berlin zu umgehen: „In Berlin, so sagten sie sich wohl, ist die Konkurrenz zu groß, da läuft alles zusammen, was den Staub Schlesiens und Posens von seinen Füßen geschüttelt hat, da werden Ansprüche gestellt, denen man mit Birnbaumschen Maßstäben und Kapitalien nur schwer gerecht werden kann."[4] Aufgrund einer durchaus nüchternen Selbsteinschätzung ließen sie sich zunächst in der mittel-, west- und süddeutschen Provinz nieder.

Das war aber allerdings bereits der zweite Schritt. Zunächst waren die vier Brüder von Jakob Tietz in den 1850er Jahren nicht in verschiedene Städte Deutschlands gezogen, sondern in die USA, und hatten dort geschäftlichen Erfolg gesucht. Jakob Tietz selbst, der sich dem Speditionshandel verschrieben hatte, blieb hingegen in Deutschland. Seine Bedeutung für die spätere Karriere von Oskar Tietz sollte man nicht unterschätzen, denn die an Oskar Tietz stets hervorgehobenen Charakterzüge, die Gelehrsamkeit, die Ernsthaftigkeit und die soziale Verantwortung, dürfte er von seinem durchaus belesenen, strenggläubigen Vater übernommen haben; für den Ehrgeiz und großen Arbeitsfleiß dürfte zusätzlich der Einfluss der Mutter ausschlaggebend gewesen sein. Obwohl Oskar nicht unbedingt ein religiöses Leben führte, stellte er seine jüdische Herkunft und Prägung nie infrage. Einer Familienlegende nach bat der Vater Jakob Tietz auf dem Totenbett seine Kinder, das Gesetz der Väter einzuhalten, was diese auch widerspruchslos taten. Oskar Tietz war in religiösen Fragen freilich liberal,

zweifelte aber genauso wenig an seinem Deutschtum, was ihn sowohl bei Zionisten als auch bei Konservativen verdächtig machte. Sein Engagement für die liberale Berliner jüdische Gemeinde und seine Förderung der jüdischen Wohlfahrt waren deutlichster Ausdruck dieser Prägung. Auch wenn er die Feiertage respektierte, ein „Synagogenjude" war er nicht.[5] Für die geschäftliche Karriere waren die religiösen Überzeugungen ohnehin nicht ausschlaggebend; hier spielten der Familienverband und die dort geballte Erfahrung in Handel und Spedition eine weit größere Rolle.

Weichenstellend für ihn wie für seinen älteren Bruder Leonhard war vor allem die Tatsache, dass die Brüder des Vaters 1870 aus den USA zurückkehrten und mit dem Geld, das sie in den USA verdient hatten, noch im Kontext des Deutsch-Französischen Krieges Handelsgeschäfte machten. Ein Onkel, Chaskel, war schon 1866 mit dem Verkauf von Pferden an das preußische Militär auf seine Kosten gekommen, etwas, das er 1870 zu wiederholen gedachte. Er ließ sich in Prenzlau nieder und eröffnete dort ein Handelshaus, wo seine beiden Neffen Leonhard und Oskar in die Lehre gingen. Die zurückkehrenden Brüder Marcus und Julius schlossen sich Chaskels Vorbild an. Marcus gründete ein Handelshaus in Bamberg, Julius einen vergleichbaren Betrieb in Nürnberg.[6] Nur Hermann trat nicht selbst als Gründer hervor. Seine Karriere in den USA ist nur bruchstückhaft bekannt; er hatte an der Seite der Nordstaaten im Bürgerkrieg gekämpft und war nach dessen Ende zu Vermögen gekommen. Was aus einer ersten Ehe in den USA wurde, ist nicht bekannt. In den USA hatte er immerhin moderne amerikanische Verkaufsmethoden kennengelernt; diese Erfahrungen sollte er später an seinen Neffen Oskar weitergeben.[7] Nach seiner Rückkehr aus den USA heiratete er erneut, doch Frau und Tochter starben bald nach der Geburt der Tochter. Hermann blieb danach unverheiratet, nahm aber seine Nichte Rebekka, die ebenfalls in den USA geboren worden war, in seinen Haushalt auf. Obwohl er 1870 dauerhaft nach Deutschland zurückkehrte, behielt er seine US-Staatsbürgerschaft bis an sein Lebensende. Auch seine Nichte Rebekka (Betty), die spätere Ehefrau von Oskar Tietz, blieb US-Bürgerin, was ihr im Kontext der nationalsozialistischen Arisierungspolitik noch sehr nützen sollte.

Das Vermögen der heimkehrenden Brüder reichte als Startkapital für die verschiedenen Warenhausgründungen aus. Der schnelle Erfolg der Gründungen strahlte aus. Denn es waren nicht nur die Brüder von Jakob Tietz, die ihr Glück im Einzelhandel suchten; auch seine männlichen Kinder taten den gleichen Schritt. Sein ältester Sohn, Leonhard Tietz, Jahrgang 1849, eröffnete 1879 ein Textilgeschäft in Stralsund, mit dem er rasch erfolgreich war. Nur wenige Jahre später wechselte er in das boomende Elberfeld, wo auch das erste große Kaufhaus errichtet wurde. 1891 kam ein großes neues Haus im nahen Köln dazu, wohin dann auch der Unternehmenssitz verlegt wurde.[8] Der deutlich jüngere Oskar Tietz,[9] Jahrgang 1858, war zu der Zeit, als Leonhard anfing, noch keine 20 Jahre alt. Er hatte zunächst in Birnbaum die Volksschule besucht, wo er an einen Lehrer, einen Freund Ferdinand Freiligraths, geriet, der die Ideale von 1848 hochhielt. Unmittelbar nach seiner Bar-Mizwa wurde Oskar

mit 13 Jahren bei seinem Onkel Chaskel in Prenzlau in die Lehre gegeben. Er sollte im dort neu gegründeten Handelshaus eine kaufmännische Ausbildung erhalten. Von seinem älteren Bruder Leonhard war da schon klar, dass er in das Handelsgeschäft gehen würde; auch zahlreiche Verwandte, ob Vettern oder Schwäger, nahmen diesen Weg. Dass Angehörige der Tietz-Familie vor 1914 die deutsche Warenhauswelt repräsentierten, war in den 1870er Jahren noch nicht absehbar, doch überrascht dies angesichts dieser Ausgangskonstellation nicht unbedingt.



Abb. 1 Hermann Tietz (1837–1907)

Oskar Tietz war ganz offenkundig ein eigenwilliges Kind. Nicht nur war er das jüngste von fünf Geschwistern (zwei Brüder und drei Schwestern); er hatte auch frühzeitig andere Interessen als diese, ja galt als „Intellektueller". Mit seiner Vorliebe für die genossenschaftliche und sozialistische Literatur der Zeit,[10] die ihn wohl sein Leben lang begleitete, fand er in der Familie nicht viele Freunde.[11] Eine ruhige Karriere machte er jedenfalls nicht: Nach seiner Lehrzeit in Prenzlau, die nach den wenigen verfügbaren Informationen überaus hart gewesen sein muss, ihm aber immerhin wichtige Grundlagen im Bereich der Warenkunde verschaffte, trat er die Stelle eines Handlungsreisenden im Weißwarengeschäft seines älteren Bruders Leonhard in Stralsund an, wo er das Geschäft unter keineswegs einfachen Bedingungen von der Pike auf lernte.[12]

Oskar Tietz reiste in Mecklenburg, Pommern, Rügen und Brandenburg, belieferte die Kundschaft und knüpfte Lieferantenbeziehungen an, und das alles mit „Pferd und Wagen".[13] In Stralsund war ihm aber keine Zukunft beschert, denn ein „Skandal" brachte ihn um seine Stellung: Oskar Tietz wollte der Tochter eines umworbenen Kunden im Hause seines Bruders eine Stellung als Handlungsgehilfin verschaffen. Dies wurde angesichts der Tatsache, dass die Angestellten im Hause, in dem sie arbeiteten, auch wohnten, als anstößig angesehen, zumal ihr Vater zur Konkurrenz wechselte.[14] Oskar jedenfalls verlor seine Stelle in Stralsund und sah sich auch in der Familie isoliert. Er lebte von Gelegenheitsarbeiten in Berlin, zu denen wohl auch Aufträge seines Bruders Leonhard gehörten. Nach der Erinnerung seines Sohnes Georg wurde er Möbelverkäufer in einem Berliner Handelshaus. Ein knappes Monatsgehalt[15] ließ noch genug Zeit für Lektüre und für Experimente in der Textil-



Abb. 2 Oskar Tietz (1858–1923)

herstellung.[16] In der Familie hatte er allein noch die Unterstützung seines unverheirateten Onkels Hermann und von dessen Ziehtochter, seiner Cousine Betty. Der Familiensaga nach fand Oskar durch Experimentieren eine vergleichsweise billige Lösung zur Herstellung von Baumwollspitzen, auf deren Basis er die Aufnahme eines Geschäftes für aussichtsreich hielt. Da er seinen Onkel Hermann überreden konnte, einen solchen Versuch zu finanzieren, stand einer Gründung schließlich nichts mehr im Wege.[17]

Ob Oskar Tietz in der Familie wirklich so isoliert war, wie es in der Literatur dargestellt wird, ist indes fraglich.[18] Nicht nur blieb die Verbindung zum älteren Bruder Leonhard zumindest geschäftlich immer aufrechterhalten. Die verschiedenen Tietz-Unternehmen handelten auch oft gemeinsam (namentlich im Einkauf); später tauschten sie wohl auch Personal untereinander aus. In seinem Testament von 1888 bestimmte Oskar Tietz für den Fall, dass er keine Erben haben sollte, dass seinem Bruder Leonhard Tietz bzw. seinem Schwager Julius Tietz, „zu denen ich das höchste Vertrauen habe, dass sie in meinem und unserer Familie Sinne und Geiste das allein Richtige treffen, die Entscheidung darüber [über das eigene Geschäft, Anm. d. Verf.] zustehen soll und meine Erben sich dieser Entscheidung unweigerlich fügen sollen".[19] Das deutet nicht auf unüberbrückbare Gegensätze hin, und auch die nachfolgende Geschichte ist eine der Kooperation und nicht der Konkurrenz oder gar der Ablehnung. Oskar Tietz mochte eigenwillig sein und eigene Wege gehen; das schwarze Schaf der Familie war er nicht. Kurt Zielenzigers Eindruck war denn auch ein ganz anderer: „Wenn auch jeder auf eigenen Füßen stand und für eigene Rechnung arbeitete, einte sie nicht nur das gleiche Blut, sondern ein enger freundschaftlicher Zusammenhalt." Und es war wohl auch Oskar Tietz, der hier besonders aufmerksam war. Nachdem verschiedene Häuser gegründet worden waren, veranlasste er die Familie, „getrennt zu marschieren, aber vereint zu schlagen. Unter seiner Leitung wird der gesamte Einkauf für alle Tietz-Häuser zentralisiert. Die Bestellungen werden gemeinsam den Fabrikanten überreicht, so gelingt es, besonders vorteilhafte Abschlüsse zu erzielen."[20]

Oskar Tietz und Gera

Die Anfänge seines Geschäftes hat Oskar Tietz selbst häufig geschildert.[21] Kapital besaß der junge Mann nicht. Mit dem Geld von Hermann Tietz aber war es möglich, zum 1. März 1882 in Gera ein Weißwarengeschäft zu eröffnen, das, obwohl von Anfang an von Oskar Tietz geleitet, den Namen des Geldgebers „Hermann Tietz" erhielt.[22] Immerhin stand Hermann Tietz zunächst mit im Geschäft, das sich auf Weißwaren, Posamenten und zugehörige Kurzwaren beschränkte;[23] gemeinsam mit einer Verkäuferin bildeten Oskar und Hermann Tietz das gesamte Personal. Hermann Tietz' Engagement in Gera war allerdings nicht von langer Dauer, da Oskar Tietz seinen Onkel sehr bald auszahlte.[24] Nun war Oskar der alleinige Eigentümer des Wäschehauses, das er mit einer Beschäftigten und der Unterstützung seiner späteren Gattin Betty Tietz führte.[25]

Warum die Wahl auf Gera fiel, ist unschwer zu begreifen.[26] Für ein Weißwarengeschäft waren die örtlichen Bedingungen nicht schlecht. Die Stadt hatte 1880 etwas

Abb. 3 Das Gründungshaus in Gera, 1882





Abb. 4 Erste Erweiterung des Gründungshauses

mehr als 27.000 Einwohner und bildete als Residenz des Fürstentums Reuß jüngere Linie ein beachtliches Unterzentrum, in dem sich zahlreiche Textilgewerbe und Manufakturbetriebe fanden, die vor allem Wollwaren, Musikinstrumente, Tabakfabrikate und Maschinen produzierten; von „Klein-Leipzig" war halb spöttisch, halb anerkennend die Rede.[27] Ein Weber, der die Baumwollspitze nach dem Verfahren von Oskar Tietz herstellen konnte, war im 50 Kilometer entfernten Plauen schnell gefunden. Erste Adresse von Hermann Tietz war ein Geschäft an der Straße „Sorge 23" in Gera. Dort ließ er zum 21. März 1882 in die Zeitung setzen: „Einem verehrten Publikum Geras und Umgebung die ergebene Mitteilung, daß ich am hiesigen Platze ein Garn-, Knopf-, Posamentier-, Weiß- und Wollwarengeschäft, engros und en detail, unter der Firmierung ‚Hermann Tietz' eröffnet habe. Ich hoffe, durch große Auswahl und billige Preisnotierung jede Konkurrenz zu bestehen. Hochachtung, Hermann Tietz, Sorge 23, im Hause des Herrn Anton Pretzel."[28]

Oskar Tietz, der das alles zu verantworten hatte, erregte mit den billigen, in Plauen extra für ihn hergestellten Spitzen und neuartigen Verkaufsprinzipien (geringe Margen, fixe, aber niedrige Preise, sofortige Bezahlung) nicht nur Aufsehen; auch die örtliche Konkurrenz versorgte sich bei ihm mit preiswerten Textilien, sodass er mit der Produktion bald nicht mehr nachkam. Er war derart erfolgreich, dass die Verwandtschaft aufmerksam wurde und seine Geschäftspraktiken, nachdem man sie genauer betrachtet hatte, nicht nur verurteilte, sondern ihm auch Hermann Tietz, dem das Risiko ohnehin zu hoch war, abspenstig machte.[29] Den sich nach Hermanns Ausstieg ergebenden Liquiditätsengpass bewältigte Oskar Tietz mit einem Kleinkredit seiner späteren Frau Betty und verstärkten Verkaufsbemühungen vor allem durch Ausweitung des Warensortiments.

Vor dem Hintergrund amerikanischer Erfahrungen war den Angehörigen der Tietz-Familie von Beginn an klar, dass es neben dem kostengünstigen Einkauf und Vertrieb der preiswert hergestellten Spitze vor allem auf großen und raschen Umsatz ankam, um sich zu behaupten.[30] Dabei war es nur eine Frage der Zeit, bis die Beschränkung auf einzelne Artikel, seien es Weiß- oder Kurzwaren, die wegen der saisonalen Absatzschwankungen ein größeres Geschäft nicht trugen, aufgegeben wurde. Es brauchte also einen durchgehend hohen Umsatz.[31] Grundsätzlich war Gera dafür kein schlechter Standort, da die Stadt als ein Zentrum verschiedener Gewerbe eine vergleichsweise große Arbeiterbevölkerung hatte, die als Zielgruppe infrage kam. Bei den entstehenden Warenhäusern war die rasch wachsende Arbeiterschaft jedenfalls zu Anfang die bevorzugte Kundengruppe, von der man sich aus gutem Grunde hohe Umsätze versprach. Hoher Umsatz und rascher Warenumschlag verlangten aber nicht nur nach günstigen Preisen, sondern ebenso nach einem möglichst breiten Sortiment. Als er nach der Jahrhundertwende über seine Anfänge nachdachte, definierte Oskar Tietz gegenüber dem Journalisten Otto-Erich von Wussow, der eine Warenhausgeschichte schreiben wollte und daher das Gespräch mit Oskar Tietz suchte, das „Prinzip für den Geschäftsbetrieb der Warenhäuser und Basare" folgendermaßen: „Mit mög-

lichst geringem Kapital möglichst großen Umsatz zu erzielen. Nach der ersten Warenanschaffung, also der ersten Kapitalseinlage, muß das Geschäft sozusagen von selbst gehen, sich selbst ernähren."[32] Es kam also darauf an, genügend Kapital zu besitzen, um ein entsprechendes Geschäft einzurichten und ein erstes Warenlager aufzubauen. Tat man das geschickt, war schnell ein selbsttragendes Geschäftsmodell möglich. Die anfängliche Kapitalspritze von Hermann Tietz, die von 1.000 Mark (so die von Busch-Petersen zitierte Familiensaga) bis zu 15.000 Mark (so der Handelswissenschaftler Julius Hirsch nach der Jahrhundertwende) reichte,[33] war zwar nicht sonderlich groß, aber insofern unentbehrlich gewesen, da der bisherige Handelsreisende Oskar Tietz einen entsprechenden Bankkredit wohl kaum bekommen haben dürfte. Hermann Tietz ermöglichte seinem Neffen die Gründung eines eigenen Geschäftes; sein frühes Ausscheiden aus dem Geschäft in Gera überrascht insofern nicht. Offenkundig ist allerdings auch, dass Hermann Tietz nach seiner Auszahlung keine mit Oskar Tietz vergleichbare Stellung mehr in dem nach ihm benannten Unternehmen mehr hatte. Ob das den Neigungen von Hermann Tietz zum ruhigen Leben entsprach oder er aus dem Geschäft gedrängt wurde, lässt sich kaum sagen. Für beides gibt es Vermutungen. In der Familie von Oskar Tietz war man wohl froh, dass Hermann Tietz nicht mehr haftender Geschäftsinhaber war,[34] sondern nur noch hin und wieder aushalf. So leitete er später kurzzeitig die Arbeit der ersten Filiale in Weimar.[35] Auch in München half er aus und arbeitete wohl auch in Berlin noch gelegentlich mit. Alle Beschreibungen seiner Person zeigen, dass er sich als Geldgeber sah und seine Rolle hierauf auch beschränken wollte. Als er 1907 in Berlin starb, gab es viele, die in ihm den eigentlichen Gründer und Spiritus Rector der modernen Tietz-Warenhäuser sahen, doch war das pure Spekulation. Sie rührte vielleicht daher, dass Oskar Tietz konsequent an der Namensgebung „Hermann Tietz" für sein nach und nach entstehendes Warenhausimperium festhielt.[36]

Wie ausgeführt half Oskar Tietz' Cousine Betty mit 300 Mark, das Überleben zu sichern.[37] Der Aufwand für das Ladengeschäft fiel nur bedingt ins Gewicht; Personalkosten gab es bei nur einer Angestellten faktisch kaum. Oskar Tietz und Betty, die er 1884 heiratete, trugen vielmehr die Hauptarbeitslast selbst, Oskar vor allem im Einkauf und Betty anfangs in Verkauf, Verwaltung und Buchführung. Später zog sie sich aus dem Geschäft zurück und konzentrierte sich auf den Familienhaushalt; an ihre Stelle traten zunächst eine Verkäuferin und ein Verkäufer, bis mit dem raschen Aufschwung des Geraer Geschäfts auch die Zahl der Beschäftigten deutlich wuchs. Entscheidend für den Erfolg waren die günstige Warenbeschaffung bei dem Plauener Weber, der auch rasch lieferte, wenn es zu Engpässen kam, und der Verkauf der Spitze zu unschlagbar günstigen Preisen, bei denen Oskar Tietz von Anfang an auf die später so hochgehaltenen Grundsätze einer nur geringen Marge bei der Preiskalkulation, fester Preise und sofortiger Barzahlung setzte. Der Umsatz des Geraer Weißwarengeschäfts war zunächst überaus gering; am ersten Tag waren abends kaum 40 Mark in der Kasse.[38] Dass das Haus auf seine Kosten kam, hatte neben dem sich



Gera, den 1. März 1882

P. P.

Dem verehrten Publikum Geras und Umgegend die ergebene Mitteilung, daß ich am hiesigen Platze

Sorge 23

ein

Garn-, Knopf-, Posamentier-, Weiss- und Wollwaren-Geschäft

en gros und en detail

unter der Firma

Hermann Tietz

eröffnet habe

Indem ich mich beehre, Sie hiervon in Kenntnis zu setzen, bitte ich zugleich um Ihr geneigtes Wohlwollen und gebe Ihnen die Versicherung, daß ich durch strenge Rechtlichkeit mich desselben würdig zeigen werde.

Vielseitige in den angesehensten Export-Häusern gesammelte Erfahrungen und ausgebreitete Bekanntschaft, sowie genügende Mittel, haben mir die ersten Bezugsquellen geöffnet, **was mich hoffen läßt, hinsichts großer Auswahl und billiger Preisnotierungen jede Konkurrenz zu bestehen** und auch Ihren Beifall zu finden.

Haben Sie die Güte, mich mit Ihrem Besuche zu beehren und genehmigen Sie die Versicherung meiner

Hochachtung

Hermann Tietz.

Sorge 23, im Hause des Herrn Anton Pertzel.

Eröffnungsanzeige vom 1. März 1882

Abb. 5 Eröffnungsanzeige für das Weißwaren-Geschäft Hermann Tietz in Gera am 1. März 1882

ausweitenden Verkauf von Spitzen seinen Grund vor allem darin, dass es Oskar Tietz gelang, das Sortiment zu günstigen Bedingungen zu erweitern. Tietz, der ja zuvor als „Reisender" für das Stralsunder Unternehmen seines Bruders gearbeitet hatte, wusste, dass der Einkauf beim Groß- und Zwischenhandel den Verkaufspreis unnötig in die Höhe trieb. Nach eigener Aussage sah sich Oskar Tietz als „die vermittelnde Person zwischen Produzent und Konsument", und zwar „zum Besten der Allgemeinheit".[39] Als Handlungsreisender hatte er mitbekommen, dass „im Warenhandel, insbesondere in der Textilindustrie, […] der Fabrikant dem Grossisten und der Zwischenhändler wiederum dem Detaillisten gegenüber[stand]".[40] Diese Rangabstufung wurde von den Fabrikanten in der Regel „streng respektiert", doch Oskar Tietz machte es sich zum Ziel, genau diese Lieferketten so zu verkürzen, dass es ihm möglich sein würde, die Ware deutlich preiswerter anzubieten.

Er verlegte sich, so seine Darstellung gegenüber Wussow, daher von Anfang an auf die Strategie, direkt bei den Fabrikanten einzukaufen und die dort niedrigen Preise mit nur geringem Aufschlag an die Kundschaft weiterzugeben. Da er zunächst keineswegs große Aufträge zu vergeben hatte, war das ein mühseliges Geschäft, bei dem er sich nach eigener Auskunft nicht selten eine Abfuhr einhandelte; viele Fabrikanten lehnten es ab, derart geringfügige Bestellungen zu akzeptieren.[41] Hartnäckigkeit allein konnte schon Erfolg bringen, doch letztlich war es die Größe der Order, die

über den Ausgang entschied. Der von Tietz später konsequent verfolgte Gedanke, Einkaufsmacht durch Zusammenfassung verschiedener Einkäufer zu bündeln, hatte hier seinen Ursprung.[42] Vor allem bot das ganz neue Chancen, denn die sich mit dem gebündelten Einkauf öffnenden Preissetzungsspielräume nutzte Oskar Tietz konsequent nicht aus, sondern begnügte sich mit einem geringen Nutzen, den er selbst vorrechnete:

> „Eine Ware z. B., die beim direkten Bezug vom Fabrikanten 1 Mk. kostete, für die der Grossist aber 1,40 Mk. und der Detailhändler 2,10–2,20 Mk. forderte, verkaufte die Firma Hermann Tietz, indem sie sich mit einem Nutzen von 20–25 Pfg. begnügte, zu dem außergewöhnlich niedrigen Preise von 1,25 Mk. an das Publikum. Bei diesem ganz minimalen Aufschlag war es selbstverständlich, daß die Preise fest waren, und daß das sonst in Detailgeschäften übliche Handeln von vornherein ausgeschlossen war. Seitens des kleinen Publikums fand das Geschäft natürlich großen Zuspruch, und der Absatz vergrößerte sich zusehends."[43]

In diesem Punkt war Oskar Tietz während seiner gesamten Geschäftstätigkeit von einer beeindruckenden Konsequenz. Der preiswerte Einkauf wurde zum Anker des gesamten Geschäfts; hier lag der eigentliche Quell des später so famosen Aufstiegs. Und der erreichte diese Dimensionen auch deshalb, weil Oskar Tietz' Annahme, mit geringem Kapitaleinsatz ließe sich ein selbsttragender Warenumschlag ermöglichen, in der Tat zutraf. Denn es war ein Leichtes, diese Grundsätze auf weitere Waren anzuwenden. Sollte sich die Gelegenheit ergeben, weitere Waren zu kaufen und der Kundschaft anzubieten (häufig Waren, die die Fabrikanten selbst loswerden wollten), wurde das konsequent getan. Dabei machte Tietz schnell die Erfahrung, dass die Hersteller händeringend nach Aufträgen suchten oder froh waren, wenn ihnen Ladenhüter, wenn auch zu niedrigem Preis, abgenommen wurden. Mit den so erzielten Umsatzerträgen wurden folgerichtig stets neue Waren erworben, wobei die Sortimentserweiterung zumeist gar nicht systematisch, sondern zumindest anfänglich eher nach Gelegenheit erfolgte. Schließlich aber kamen zum Bereich der Weiß- und Kurzwaren und Posamenten Haushaltswaren, Schreibwaren, Spielzeug, später sogar Lebensmittel, wenn auch zunächst nur als Konserven, hinzu.[44] Die Erweiterung des Sortiments war mithin kein revolutionärer Schritt, sondern ergab sich aus dem laufenden Geschäft. Tietz selbst gab ein Beispiel, von dem Wussow berichtet:

> „Die Firma übernahm eines Tages den Verkauf kleiner Frühstückskörbchen, die sie mit vorhandenen Spitzen selbst garnieren ließ. Diese Körbchen zeichneten sich durch die übliche Billigkeit aus, und so kam es naturgemäß, daß die Kundschaft auch andere Körbe, wie Marktkörbe usw., zu ebenfalls hervorragend niedrigen Preisen wünschte. Mit der Korbwarenfabrik, von der die Firma die Frühstückskörbchen bezogen hatte, stand sie einmal in Verbindung, und daher

war es nicht schwer, daselbst einen neuen Auftrag auf alle möglichen Korbwaren abzuschließen, um den Wünschen des Publikums in jeder Beziehung Rechnung zu tragen. So wurde es denn ähnlich mit diesem und anderen Artikeln auch gemacht."

Das Geschäft und seine Regeln, letztlich auch alle weiteren, im Nachhinein revolutionär erscheinenden Neuerungen, folgten exakt diesem Muster. Oskar Tietz war zumindest in dieser Hinsicht nicht der große Innovator; das Entscheidende an seinem Handeln war die Energie, mit der er die sich ihm bietenden Chancen ergriff.

Die Erfahrung, dass für den Betrieb eines Warenhauses letztlich kein großer Kapitalvorschuss notwendig war, dürfte zumindest in internationaler Perspektive offensichtlich gewesen sein. Aus Paris waren derartige Geschichten zu hören, dort hatte sich auch der Grundsatz „kleiner Gewinn, großer Umsatz" längst bewährt.[45] Wenn es gelang, preiswert einzukaufen, die Ware zu niedrigen Preisen zu vermarkten und direkt bezahlen zu lassen, hiermit wiederum neue Ware zu erwerben und entsprechend anzubieten, war ein Liquiditätsfluss vorstellbar, dessen Ausdehnung wenig Grenzen gesetzt schienen. Und genau diese Geschäftserfahrung ermöglichte der gemeinsame „Familieneinkauf" bei Tietz, der immer mehr Kundschaft in das Geschäft brachte und mit dieser Kundschaft auch eine wachsende Nachfrage nach Gütern, die dem bisherigen Sortiment an Weiß- und Kurzwaren verwandt waren.

Der Schritt vom erweiterten Sortiment hin zum Warenhaus war dann nicht mehr weit. Soweit ersichtlich, machten ihn zunächst die Wertheim-Brüder, deren erstes Haus in Berlin an der Rosenthaler Straße lag. Ein weiteres Wertheim-Haus an der Berliner Oranienstraße war dann das erste, das bereits 1890 in getrennte Abteilungen gegliedert wurde und somit organisatorisch zum Warenhaus wurde; Jandorf folgte bald und auch Leonhard Tietz nutzte die Abteilungsstruktur seit 1889 in seinem Elberfelder Haus. Oskar Tietz dürfte die erste derartige Aufteilung Mitte der 1890er Jahre in dem neuen Münchener Haus vorgenommen haben. Es wurde das erste Warenhaus im eigentlichen Sinne, das den Namen Hermann Tietz trug.[46] Sehr schnell machten die Warenhausbetreiber dabei die Erfahrung, dass die Abteilungsstruktur selbst eine Art Kundenmagnet war, da man im Warenhaus zwanglos von Spezial- zu Spezialgeschäft schlendern konnte. Mit den früheren Kramläden, in denen zwar alles, aber in recht ungeordneter Weise zu bekommen war, hatte die fortgeschrittene Warenhausgliederung nicht mehr viel zu tun. Das noch heute aktuelle *Shop-in-Shop*-Prinzip war im Kern in der Abteilungsgliederung von Anfang an angelegt.[47]

Das Geschäft und seine Regeln

Dem Einkauf wurde frühzeitig ein großes Gewicht beigemessen, jedoch trugen auch andere Neuerungen zum Erfolg des kleinen Geraer Geschäfts bei. Dazu zählten vor allem zwei Maßnahmen, die große Wirkung erzielen sollten, nämlich die Einführung



Abb. 6 Das Stammhaus in Gera nach der zweiten Erweiterung, 1896

fester, an der Ware ausgezeichneter Preise und das Prinzip der sofortigen Bezahlung. Beides bedingte sich gegenseitig: Niedrige Einkaufspreise ermöglichten relativ günstige Verkaufspreise, und das Prinzip der sofortigen Zahlung erweiterte den Liquiditätsspielraum des Unternehmens, der wiederum zur Erzielung günstiger Einkaufspreise genutzt werden konnte. Um bekannter zu werden, schreckte Oskar Tietz auch vor spektakulären Werbemaßnahmen nicht zurück, doch insgesamt kam es auf die Erzielung eines möglichst hohen, kontinuierlich anfallenden Umsatzes an, der wiederum Bedingung für den Aufbau einer gewissen „Einkaufsmacht" war. Dabei kamen den Geraern die familiären Beziehungen zugute, denn das Beispiel von Hermann und Oskar Tietz machte in der Familie nicht allein Schule; nach und nach ließen sich Leonhard Tietz in Köln, Julius Tietz in Nürnberg und Marcus Tietz in Bamberg nieder.[48] Die verschiedenen Unternehmen taten sich auf Initiative von Hermann und Oskar Tietz auch im Einkauf zusammen und entfalteten so ein großes Einkaufspotenzial, das wiederum das Geschäft befeuerte.[49] Damit war auch offensichtlich, dass mehrere Geschäfte, unter Umständen auch ein ausdifferenziertes Filialnetz, die eigene Marktposition deutlich verbesserten. Der Direktkauf beim Produzenten sparte nicht nur die Kosten des Zwischenhandels. Die größeren Bestellmengen ermöglichten günstigere Konditionen, und wegen des strikten Einhaltens kurzfristiger Zahlungsziele traten erhebliche Skontierungsvorteile hinzu.[50] Niedrige Einkaufspreise und geringe Margen begünstigten wiederum den Massenabsatz.[51] Die Preisnachlässe, die im Einkauf erzielt wurden, variierten, waren aber durchweg bedeutend und erlaubten den großen Warenhäusern erhebliche Spielräume bei der Preiskalkulation. Zusammengenommen machte der Masseneinkauf von Waren Preisnachlässe von bis zu 15 Prozent möglich; zusammen mit den Zahlungsfristen und Skontierungen konnten zumindest die großen Warenhäuser Einstandspreise erreichen, die bis zu 20 Prozent unter den üblichen

Einkaufspreisen lagen. Auf dieser Basis wurden Verkaufspreise möglich, die deutlich attraktiver waren als die der herkömmlichen Konkurrenz. Die Kosten des Warenvertriebs in den Geschäften wichen dagegen nicht so stark von denen der Konkurrenz ab. Zwar waren angesichts der größeren Umsätze die Raumkosten in den Warenhäusern niedriger, aber der Personalaufwand war in der Summe doch größer. Die Preiskalkulation vor dem Ersten Weltkrieg war nicht einfach: Zwar spielten Einkaufspreise, Verkaufsspesen und Immobilienkosten eine große Rolle, doch kamen weitere Faktoren hinzu, die mit dem saisonalen Verlauf des Geschäfts, der lokalen und regionalen Lage der einzelnen Filialen, aber auch mit der Entwicklung von Wetter und Temperatur eng zusammenhingen. Deshalb kam es Oskar Tietz auch auf das Fingerspitzengefühl und die Flexibilität des leitenden Personals an, wobei aber, das sagte er nach 1918 fast wehmütig, das alles unter Konkurrenzbedingungen stattzufinden hatte, die das eigene Verhalten wirksam diszipliniert hätten.[52]

Neben dem günstigen Einkauf spielte andererseits die Durchsetzung bestimmter Regeln im Verkauf von Anfang an eine zentrale Rolle, was Oskar Tietz völlig klar war; ja er war in gewisser Hinsicht einer der Pioniere, die diese Regeln in Deutschland als Erste nutzten und über ihren Erfolg populär machten. Erster Grundsatz waren feste Preise. Das traditionelle Handeln kam bei den sehr knapp kalkulierten Margen ohnehin nicht infrage. Überdies konnten die Preise an den Waren sichtbar ausgezeichnet werden, sodass auch die Kundschaft gleich wusste, was eine Ware kosten würde. Die bisherige Praxis, dass nur der Verkäufer den vorher fixierten Preisrahmen kannte und diesen dann mit der Kundschaft individuell aushandelte, entfiel. Man konnte jetzt die Verkaufsräume betreten, die Waren inklusive ausgezeichneter Preise besichtigen und sich dann zum Kauf entscheiden. Der faktische Kaufzwang, der auch durch das zunächst notwendige Gespräch mit dem Verkaufspersonal entstanden war, entfiel. Die Zugangsbarrieren zu den neuen Geschäften waren entsprechend geringer, ja sie wurden durch die Kulanz, Waren einfach umtauschen zu können, noch reduziert. Dafür gab es freilich weder Warenkredite noch Sonderbehandlungen. Die Güter mussten unmittelbar und bar bezahlt werden. Auf diese Weise etablierte sich Tietz – zumindest nach einer gewissen Zeit – in Gera und erwirtschaftete Umsätze, die das Geschäft rasch konsolidierten. Allerdings blieb das dortige Tietz-Haus zunächst ein erweitertes Weißwarengeschäft, das durch die Geschäftspolitik von Oskar Tietz innovative Bedeutung erhielt. Eine Art Warenhausorganisation gab es nicht; dazu war das Haus viel zu klein und die Anzahl der vertriebenen Waren zu gering.

Die beengten Verhältnisse in Gera erwiesen sich bald als wirtschaftlich wenig vielversprechend. Nicht nur war Gera eine kleine Stadt; vor allem machte sich die Tatsache der Kostendegression bei wachsender Geschäftsgröße rasch bemerkbar. Je höher der Umsatz, umso geringer die Gemeinkosten. Und die Höhe des Umsatzes hing von der Größe des Geschäfts und der Breite des Sortiments ab. Die Vertrautheit der Familie Tietz mit der internationalen Warenhauswelt verdeutlichte ihr, dass eine Beschränkung des Geschäfts auf die ostthüringische Residenzstadt auf Dauer wenig



Abb. 7 Innenansicht des Geraer Stammgeschäftes in den 1890er Jahren

Erfolgschancen, jedenfalls nur begrenztes Expansionspotenzial besaß, auch wenn das Haus in Gera 1896 erweitert und 1903 durch einen Neubau ersetzt wurde, der wiederum 1911/12 umfangreich erweitert wurde.[53]

Aber in den frühen 1880er Jahren war Gera bestenfalls der Anfang einer Entwicklung, die hier nicht stehen bleiben konnte. Die Blicke der Familie richteten sich bald auf andere Standorte, wobei Leonhard und Oskar, aber auch Onkel Hermann auch an eine Standortwahl im Ausland dachten. Vor allem Leonhard Tietz orientierte sich nach Westdeutschland, machte in Elberfeld freilich durchaus gemischte Erfahrungen, bevor er mit Köln, Düsseldorf und Aachen überaus erfolgreich wurde. Der Blick über die Grenze nach Belgien, später auch in die Niederlande, lag da nahe. Bei Onkel Hermann war die Expansionsrichtung eine andere; sie ging zunächst in den süd- und südwestdeutschen Raum, wandte sich dann nach Hamburg und schließlich nach Berlin.

Expansion: Über München und Südwestdeutschland nach Berlin

Gera erwies sich für das Unternehmen Hermann Tietz nicht nur als zu eng; die kaufmännisch nützliche Filialbildung verlangte ebenfalls ein Ausgreifen auf andere Standorte. Die spektakuläre Entwicklung des Warenhauses Wertheim in Berlin, das in der bevölkerungsreichen Stadt erfolgreich mehrere Filialen betrieb, aber auch der Erfolg seines Bruders Leonhard im gewerbereichen Wuppertal dürften Oskar Tietz

deutlich gemacht haben, dass der nächste Expansionsschritt in die Großstadt führen musste. Maximilian Harden, der legendäre Publizist des späten Kaiserreichs,[54] übertrieb kaum, als er den Erfolg von Wertheim auch an seiner Inszenierung festmachte:

> „Alles, sagt man, ist da zu kaufen: Semmeln und Klassiker, Korsets [sic] und Cognac, und alles soll sehr viel billiger sein als anderswo. Ein Laden, der schon äußerlich mit der gehörig prunkenden Würde den neuberlinischen Geschmack repräsentiert und der auf die Länge sicher in einem ganzen Stadtviertel die soliden Geschäfte zu Grunde richten wird. Vor Weihnachten wenigstens war es nirgends auch nur annähernd so voll wie bei Wertheim."[55]

Der Zug in die große Stadt, das machte das wohlbekannte Beispiel Wertheims klar, war für die Pioniere des Warenhauses unumgänglich, und man durfte damit nicht zu lange warten, sonst würde die Konkurrenz die besten Plätze besetzen. Eine Erfolgsgarantie gab es nicht, der Weg war riskant, eine vorsichtige Expansion daher angeraten.

Oskar Tietz wagte den Schritt in die große Metropole zu Anfang nicht. Die erste Filiale wurde 1887 in Weimar[56] errichtet, was sich auch deshalb anbot, weil Hermann Tietz nach seinem Ausscheiden in Gera nach Weimar gegangen war, sich dort auskannte und zunächst die Filialleitung übernehmen konnte. Ein Geschäft in Karlsruhe folgte schon im Jahr darauf. Ganz ähnlich wie in Gera handelte es sich um erweiterte Wäschegeschäfte; neben der üblichen Weißware spielten bunt zusammengewürfelte Waren eine Rolle, die man verkaufte, wie man sie bekam.

Das erste große Wagnis war die Eröffnung einer Filiale in München 1889,[57] bevor weitere Standorte in Stuttgart 1890, in Straßburg im Elsass 1891, dann aber auch in Hamburg ins Auge gefasst wurden. München bot sich als Standort aus einer Vielzahl von Gründen an. Aber auch dort wurde am Karlsplatz (Stachus), also eher am Rande der Innenstadt, zunächst ein Weißwarengeschäft eröffnet, das zur Keimzelle des ersten richtigen Warenhauses von Hermann Tietz werden sollte.[58] Anfänglich war das Münchener Geschäft klein: Oskars Sohn Georg sprach davon, sein Vater habe in München ein Geschäft eröffnet, „wie es in Gera gewachsen, ein Manufakturwarengeschäft mit nicht organisch dazugehörigen Nebenartikeln".[59] Im ehemaligen Café Imperial verkaufte Oskar Tietz, bald mit Unterstützung von Hermann Tietz, neben Textilien Schuhe, Korb- und Spielwaren, Glas und Porzellan, Möbel und Teppiche. Auch hier galt wie in Gera: Großer Umsatz, kleiner Verdienst, oder wie es Hermann Tietz ausdrückte:

> „Ihr müßt mit Eurem Prinzip brechen, an jedem Artikel dick verdienen zu wollen, vielmehr Euch nach der Konkurrenz richten und auf jeden Fall mitgehen, und wenn es der Artikel noch gestattet, d. h. nicht schon zum Kostenpreis oder unter demselben verkauft wird, der Konkurrenz vorgreifen. Es rächt sich nichts mehr, als die Leute hochzunehmen."[60]



Abb. 8 Die Filiale Karlsruhe in der Kaiserstraße, 1917

Oskar Tietz hielt sich konsequent an diese Grundsätze, mit denen er seine örtliche Konkurrenz, die ihn misstrauisch beäugte, in der Regel preislich unterbot. Für ihn zahlte sich das allerdings aus: Sehr rasch wurden die Räumlichkeiten zu eng, sodass Nachbarräume hinzugenommen werden mussten; auch das Sortiment schwoll an. Erstmals tauchten jetzt auch Lebensmittel im Sortiment auf.[61]

Das Haus imponierte der Kundschaft zunächst auch deshalb, weil es mit insgesamt sechs großen Schaufenstern einfach auffiel. Der Erfolg stellte sich aber auch hier vor allem deshalb ein, weil Tietz günstig einkaufte, u. a. Markenware, aus der die Etiketten herausgetrennt waren und die deshalb deutlich preiswerter verkauft werden konnte. Damit sorgte er für erhebliches Aufsehen und Umsätze. In München wurde auch das Personal erweitert, das nun nicht mehr – wie in Frankreich noch lange üblich – im Haus selbst wohnte, sondern so bezahlt wurde, dass ein normales Leben in der Stadt mit eigener Wohnung möglich war. In München führte Tietz auch als einer der Ersten überhaupt die Sonntagsruhe ein,[62] was nicht nur einen deutlichen Bruch mit den bis dato kaum regulierten Öffnungszeiten darstellte, sondern für einen jüdischen Warenhausbesitzer, der an seinem Judentum keinen Zweifel ließ, ein bemerkenswertes Signal an die Stadtgesellschaft bedeutete. Das erregte jedenfalls Aufsehen, zumal Tietz auch an hohen jüdischen Feiertagen seine Häuser geschlossen hielt.[63] Dass sein Ruf zunächst nicht gut war und die Sonntagsruhe wohl auch ein Schritt zur Imageverbesserung war, belegt allein die Tatsache, dass viele Fabrikanten wegen des Auftragsumfangs zwar gern an Oskar Tietz verkauften, sich dabei aber nicht unbedingt „erwischen“ lassen wollten. So kam es zunächst zu einer Art von anonymen Treffen

in der Tietz'schen Privatwohnung, bis sich schließlich auch hier die Verhältnisse normalisierten.[64]

Diese Geschichte zeigt auch für München, dass das Warenhaus keine Gründung nach Plan war, sondern sich nach und nach als Vertriebsform entwickelte; es wuchs in gewisser Hinsicht organisch, entsprechend der einmal getroffenen Entscheidung, bestimmte, immer wieder benötigte Güter preiswert und zu festen Konditionen anzubieten. Die so entstehende Nachfrage bestimmte danach Expansionsrichtung und -tempo. In München entstand 1895 auch der erste Tietz'sche Warenhausneubau.

Die Räumlichkeiten des Geschäfts am Stachus, die schließlich das alte Café Imperial und benachbarte Geschäftslokale umfassten, waren bald zu klein, sodass zwei weitere Grundstücke in der Nachbarschaft erworben wurden. In der Erinnerung von Oskars Sohn Georg, dessen jüngere Geschwister Martin und Else in München geboren wurden, profitierte der Aufschwung des Münchener Hauses auch von der Arbeitsteilung zwischen Hermann und Oskar Tietz, die sich in München sehr bewährt habe: „Ist Oskar impulsiv, ideenreich, immer vorwärtsstürmend, stets allen Zeitströmungen Rechnung tragend, so zeigt sich Hermann welterfahren, überlegt und bildet die Bremse, wenn der Neffe zu schnell voraneilen will."[65] Folgerichtig begab sich Oskar Tietz auf Studienreisen nach Paris, um die dortigen Warenhäuser zu inspizieren und

Abb. 9 Die Filiale München im Imperialhaus am Karlsplatz (Gebäude in der Mitte)



sich Anregungen für die Gestaltung des eigenen Hauses zu verschaffen. Erst nach der Rückkehr aus Paris begann der Neubau eines wirklichen Warenhauses inklusive eines Lichthofes, der den Namen verdiente.[66] Dieses Münchener Haus wurde zu einer Art Blaupause der nachfolgenden Warenhausbauten in Karlsruhe, Straßburg, Stuttgart und Hamburg, wo die Tietz-Filiale 1897 zunächst am Großen Burstah eröffnet wurde.



Abb. 10 Die Münchener Filiale in der Theresienstraße, im Eingang Hermann Sklow, der spätere Geschäftsleiter der Filiale Gera

Dieses Haus, Hamburgs erstes modernes Warenhaus, war allerdings rasch zu klein,[67] sodass man 1911 einen Neubau am Jungfernstieg[68] (seit 1933 unter dem Namen „Alsterhaus" bekannt, den die Nazis dem Haus verpassten) bezog.[69] Mitte der 1890er Jahre gelang damit der Übergang vom (großen) Kaufhaus mit gemischtem Angebot zu einem Warenhaus im Wortsinne.

Doch auch der Münchener Neubau am Stachus stieß angesichts der rasanten Expansion von Hermann Tietz bald an seine Grenzen. Der starke Publikumsandrang, die qualvolle Enge, die mehr oder weniger chaotische Warenpräsentation riefen nicht nur Konkurrenz und Kritik auf den Plan, die das Tietz'sche Haus zu einer feuergefährlichen Ramschbude erklärten, da ein derartiger Erfolg mit reellen Mitteln gar nicht zu erzielen sei. Auch im Interesse des Hauses war die räumliche Enge nicht zu tolerieren. Ständige Erweiterungs- und Neubauten waren die Folge, ohne dass freilich die Vorwürfe, namentlich aus der Mittelstandsbewegung, leiser wurden, das Haus sei wegen des vegetativen Wachstums eine Gefahr für Kundschaft und Angestellte. Hermann und Oskar Tietz entschieden sich daher schließlich für eine radikale Lösung. Das Haus am Stachus wurde aufgegeben; an seine Stelle trat 1905 in der Nähe des Münchener Hauptbahnhofs ein von den Architekten Max Littmann und Jakob Heilmann entworfenes, völlig neues Warenhaus Hermann Tietz,[70] das geradezu Sensation machte. Der Bau war aber nicht nur wegen seines optischen Eindrucks maßstabsetzend. Das durchweg freistehende Verkaufsgebäude[71] beeindruckte insbesondere durch seinen zentralen, elliptisch angelegten Lichthof sowie die großzügige Anordnung der Verkaufsräume.[72]

Mit den Münchener Bauten und dem damit verbundenen Übergang zum Warenhaus begann ein umfangreicher Expansionsprozess, der mit der gleichzeitig stark

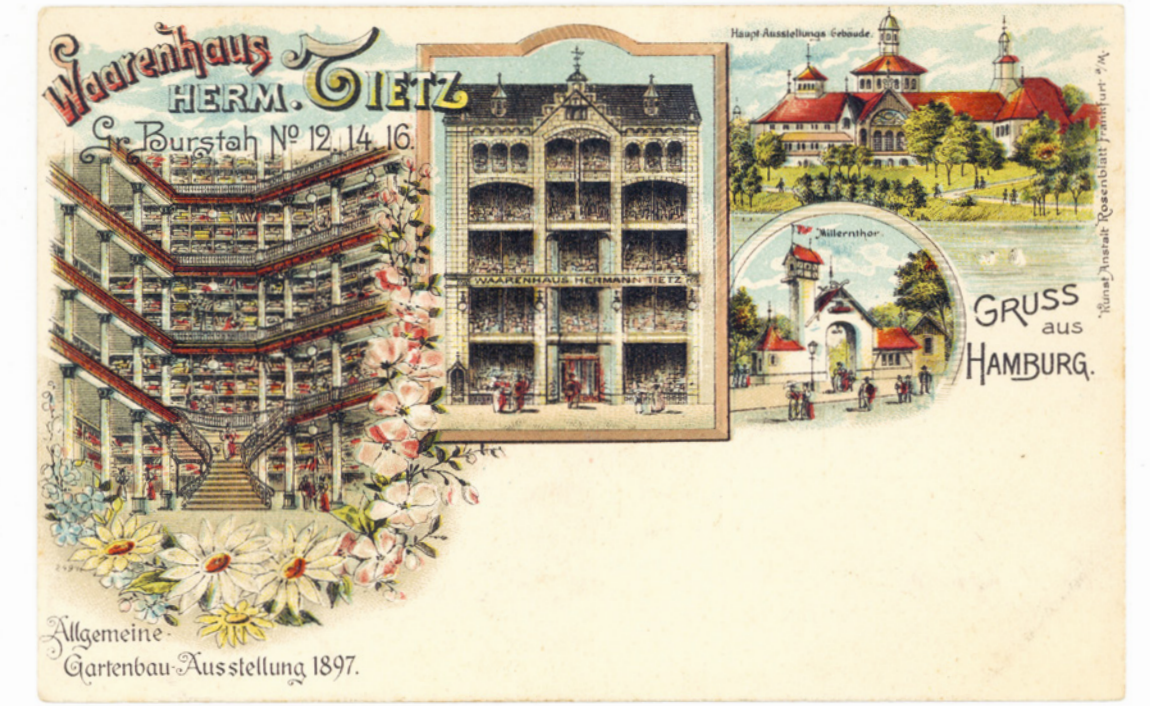


Abb. 11 Die erste Hamburger Filiale am Burstah, um 1897



Abb. 12 Die Filiale München am Hauptbahnhof, 1910

wachsenden Warenhausgruppe von Leonhard Tietz räumlich so abgestimmt war, dass sich die Tietz-Häuser gegenseitig keine Konkurrenz machten. Folgerichtig eröffnete Hermann Tietz in den kommenden Jahren Filialen im Südwesten und im Norden des Reiches, während er Westdeutschland ausließ.[73] Den Schritt nach Berlin wagte man erst, nachdem die anderen Standorte etabliert waren. Auch in Berlin sollte die neue Niederlassung sensationell ausfallen, so zumindest die Intention von Oskar Tietz.

1899 wurde mit einem Warenhausneubau an der Leipziger Straße/Dönhoffplatz begonnen, der 1900 abgeschlossen wurde und allein aufgrund seiner Dimension Maßstäbe setzte.[74] „Kein ausländisches Warenhaus hatte bisher mit solcher Pracht die Kunden heranzuziehen versucht, und selbst die damals vorhanden gewesenen Pariser Warenhäuser standen hinsichtlich der äußeren Ausstattung hinter diesem Sering'schen Bau gewaltig zurück."[75] In Nachbarschaft und Konkurrenz forderten sich Oskar Tietz und Wertheim heraus,[76] sodass letzterer den imposanten Erweiterungsbau von Alfred Messel in Auftrag gab, der 1903/06 eröffnet wurde.[77] Oskar Tietz scheute keinen Aufwand, um das neue Haus zu einer wirklich herausragenden Adresse zu machen, hatte damit aber keinen guten Zeitpunkt getroffen. Sein Haus musste in Berlin zunächst schwere Zeiten durchstehen, was weniger an den vermeintlich überdimensionierten Plänen für den Bau des Hauses an der Leipziger Straße lag, auch wenn dieser deutlich teurer als geplant war. Entscheidend für die Liquiditätsschwierigkeiten von Hermann Tietz, die 1900 nicht mehr zu verheimlichen waren, wurde vielmehr die just zu diesem Zeitpunkt ausbrechende Hypothekenkrise. Nach dem Zusammenbruch der Pommerschen Hypothekenbank zog der Berliner Bankverein Kredite zurück, die er Oskar Tietz bereits fest zugesagt hatte.[78] Das Unternehmen überstand diese Phase nur durch robuste Sparmaßnahmen. Erst 1902 war die Liquiditätskrise vorüber, die indes keine Krise des Geschäftsmodells Warenhaus war, sondern zeigte, welche Risiken eine kreditfinanzierte Expansion beinhalten konnte, wenn die Refinanzierung durch die Banken, insbesondere die Hypothekenbanken, nicht gesichert war.

Allerdings beendete diese Krise auch die von Oskar Tietz favorisierte enge Anlehnung an amerikanische Vorbilder. Er hatte für das Berliner Haus einen amerikanischen Geschäftsführer engagiert,[79] der „rein amerikanische Geschäftsmethoden und Reklame in Anwendung brachte".[80] Sein Führungsstil, den Oskar Tietz in seiner Rede zur Eröffnung des Hauses explizit hervorgehoben hatte, nämlich „durch besonders günstige Angebote neuen Bedarf in der Käuferschaft"[81] zu wecken, stieß im Berliner Publikum nicht unbedingt auf Gegenliebe, sodass das amerikanische Experiment abgebrochen wurde. Nach der Überwindung der Hypothekenkrise konnte das anvisierte Expansionstempo mit zurückhaltenderen Mitteln, die Oskar Tietz, aus Erfahrung klug geworden, unterstützte, doch noch erreicht werden.

Der spätere Erfolg der Häuser zunächst an der Leipziger Straße, dann am Alexanderplatz (1905) und an der Frankfurter Allee (1908) zeigte, dass die Erfolgsgeschichte

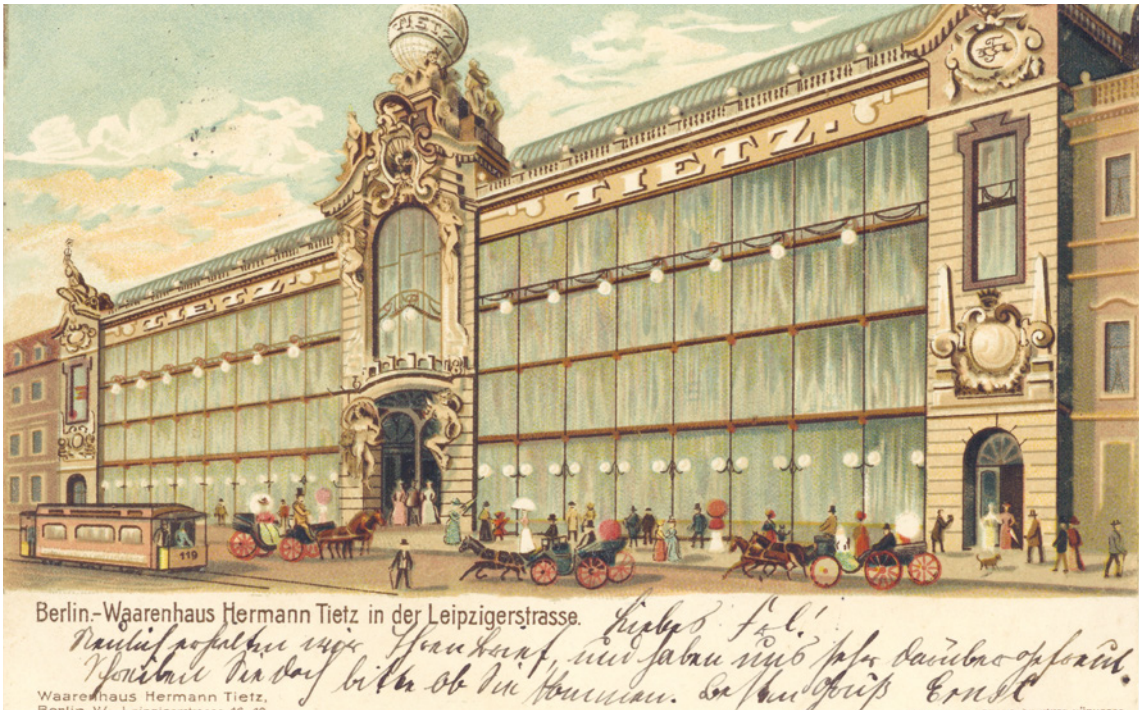


Abb. 13 Postkarte der Berliner Filiale in der Leipziger Straße, 1899/1900

Warenhaus beileibe nicht am Ende war, auch wenn Kopien nach amerikanischem Muster nicht eins zu eins möglich waren. Für die Berliner Warenhauswelt war der aggressive Auftritt von Oskar Tietz, trotz anfänglicher Schwierigkeiten, aber unabhängig von all diesen besonderen Bedingungen, ein ganz dynamisches Moment. Dass das neue Wertheim-Haus auch hierauf reagierte, ist offensichtlich.

Hermann Tietz eroberte die Reichshauptstadt in scheinbar unaufhaltbarem Tempo. Nicht nur wurde das Haus an der Leipziger Straße, Berlin, 1945 wenige Jahre später durch Erweiterungen (Dönhoffplatz[82], Leipziger Straße) und dann durch einen Neubau ergänzt bzw. ersetzt,[83] sondern es waren bereits zuvor weitere Filialen entstanden, die das jeweilige lokale Massenpublikum gezielt adressierten.

Dabei ragte besonders das 1905 am Alexanderplatz eröffnete Haus hervor, das monumentalen Charakter auch deshalb besaß, weil es faktisch freistehend war und Schaufenster an drei Seiten der insgesamt 250 Meter langen Fassade präsentieren konnte.[84] Der Erfolg war spektakulär. Die Zeitschrift „Der Konfektionär" berichtete:

> „Das neue Warenhaus, das auf dem Boden des einstigen Justizministeriums Friedrichs des Großen steht, ist in kaum elf Monaten von Ende November 1904 bis zum 20. Oktober dieses Jahres von der Architektenfirma Cremer & Wolffenstein errichtet worden. An drei Fronten gelegen, enthält es einen großen Reichtum an Fenstern, von denen aber nur die des Parterres als Schaufenster ausge-

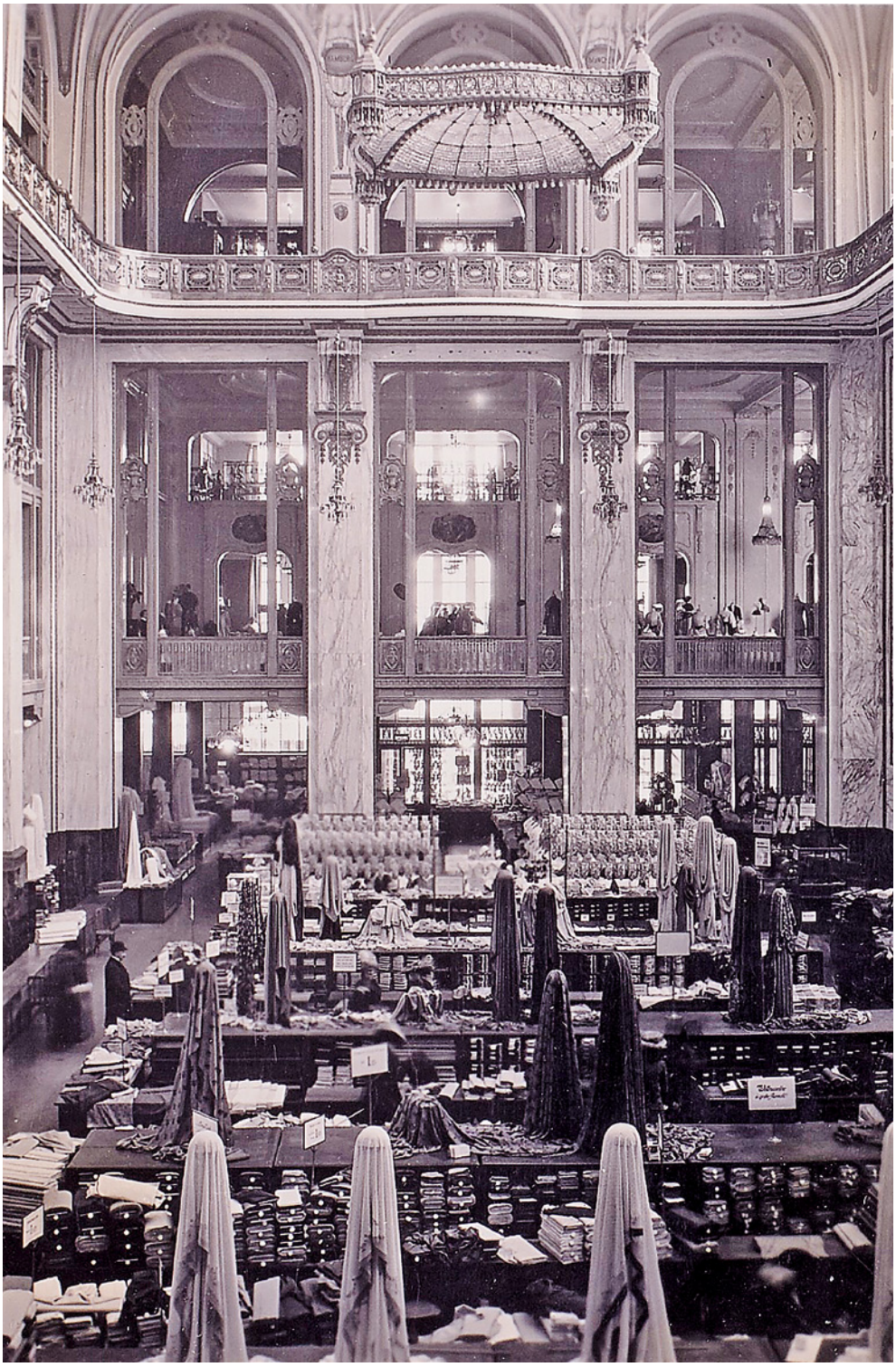


Abb. 14 Lichthof der Warenhausfiliale von Hermann Tietz in der Leipziger Straße, Berlin, 1945

bildet sind, so daß die in dunklem Stein ausgeführten Pfeiler voll zu ihrem Recht kommen. Zu ihren schönen aber schmucklosen Formen tritt der Haupteingang in der Mitte der nach dem Alexanderplatz gelegenen Fassade durch seinen reichen architektonischen und plastischen Schmuck in einen wirksamen Gegensatz. Dieses reiche Mittelrisalit endigt in Giebeln, die von einer Uhr und darüber von der bekannten Tietzschen Weltkugel bekrönt sind. Betritt man den in der Mitte des Grundstücks gelegenen, ziemlich quadratischen Lichthof, so bekommt man sofort einen Überblick über die drei an ihm gelegenen Etagen. Höher als er liegt die vierte Etage. Der Lichthof ist durch Pfeiler begrenzt, die unten mit farbigen Marmorplatten verkleidet sind und in den oberen Etagen farbigen Schmuck zeigen, in dem mit zartgrauem Stuck barocke Ornamente und in Flachrelief gearbeitete Figuren eingelassen sind, die Handel, Industrie und Verkehr symbolisieren. Reizvoll ist die Beleuchtung des Lichthofs, die nicht von hängenden Beleuchtungskörpern erfolgt, sondern durch Nernstlampen, die in der ersten und dritten Etage zwischen den Pfeilern eingeordnet sind."[85]

Nicht alle Tietz'schen Häuser, die in diesen Jahren entstanden, waren derart auffallende architektonische Momente wie die Warenhäuser an der Leipziger Straße in Berlin, am Alexanderplatz und seit 1908 an der Frankfurter Allee; die Häuser an der Wilmersdorfer Straße, am Kottbusser Damm, an der Belle-Alliance-Straße oder an der Brunnenstraße waren weniger auffallend. Doch alle entsprachen dem neuesten Standard der Warenhausarchitektur, der auch bei den Neubauten in München, Stuttgart, Karlsruhe, Weimar, Gera und Hamburg eingehalten wurde. Und so erstreckte sich bald ein ganzes Netz an Filialen über das südwestliche und südliche Reichsgebiet sowie über Berlin. Das Unternehmen beauftragte nicht nur ein einziges Architektenbüro, sondern suchte jeweils nach ortsansässigen Architekten, die in enger Kooperation mit den Warenhausfachleuten die Häuser, ihre Technik und Struktur sowie das äußere Erscheinungsbild bestimmten. Mit dem Erfolg der aufsehenerregenden Neubauten stieg auch die Erwartung an die Bauten, die nun immer mehr eine Art Schaustück des Erfolgs wurden. Die älteren, historisch gewachsenen Ensembles verschwanden nach und nach; in Karlsruhe machte sich besonders gut erkennbar eine neue, fast an den späteren Funktionalismus anklingende Fassadengestaltung bemerkbar. Ebenfalls spektakulär war der Tietz'sche Neubau am Hamburger Jungfernstieg, damals Hamburgs größtes Warenhaus. Nicht nur der finanzielle Aufwand war mit insgesamt elf Mio. Mark gewaltig. Die Fassadengestaltung, vor allem aber der großzügige, wiederum galerieartig angelegte Lichthof hinterließen einen die Zeitgenossen überwältigenden Eindruck. Im „Hamburger Fremdenblatt" erschien 1912 ein hymnischer Artikel, der reich bebildert das Warenhaus als eine Art Wunderkammer pries.[86] Neben der Lebensmittelabteilung mit Delikatessen und einem imposanten Erfrischungsraum hatte das Haus auch von der Kundschaft nutzbare Schreibzimmer und einen Lesesaal.[87] Vor allem der Lichthof löste Begeisterung aus:

„Der […] Lichthof ist mehr als ein großer Verkaufssaal; er ist ein Raum, der in seiner künstlerischen Vollendung davon zeugt, wie die Erbauer sich der Pflicht bewußt gewesen sind, an dieser Stelle eine Zierde der Stadt zu errichten, die künstlerische Vollkommenheit mit praktischen Anforderungen ungemein harmonisch verbindet. Bronzeeinlagen schmücken die hohen Säulen, Bronzegeländer und prächtige Glasmosaiken erhöhen die gediegene Schönheit des Lichthofes, über den sich eine wundervolle Glasdecke spannt."[88]

Die Warenhäuser wurden so zu architektonischen Aushängeschildern ihrer Standorte und nahmen diese Aufgabe auch selbstbewusst wahr.[89] Hermann Tietz war insofern keine Ausnahme, aber der große Erfolg des Konzerns erhöhte seinen Nimbus gewaltig.[90]

1907 hatte sich die Tietz-Gruppe, wenn man die Häuser, die über die Tietz-Brüder miteinander verbunden waren, einmal so nennen will, über das gesamte mittlere, westliche und südliche Reichsgebiet ausgebreitet und erste Fühler ins Ausland ausgestreckt. Hermann Tietz war in Berlin, Gera, Hamburg, Karlsruhe, München, Straßburg, Stuttgart sowie Weimar vertreten und beschäftigte mittlerweile etwa 5.500 Mitarbeiter, eine Zahl, die in der Weihnachtszeit noch deutlich übertroffen wurde.[91] Während des Weltkrieges gab es auch eine kurzzeitige Niederlassung in Konstantinopel, die allerdings bei Kriegsende wieder aufgelöst wurde.[92]

Die Warenhäuser von Hermann Tietz hatten einen anderen Zuschnitt als das in jeder Hinsicht herausragende Haus von Wertheim am Leipziger Platz. Sowohl der Aufwand für die Innenausstattung als auch die Sortimentsbreite wiesen nicht den luxuriösen Zug auf, der das Markenzeichen von Wertheim war. Was Hermann Tietz von Wertheim aber vor allem unterschied, war die Breite des Angebots und dessen Ausdifferenzierung entsprechend der Käuferstruktur seiner verschiedenen Standorte, während Wertheim sich auf wenige Standorte beschränkte. Dass Hermann Tietz auf Luxus verzichtet hätte, kann man nicht sagen, auch wenn man sich nicht unbedingt mit Wertheim maß. Der Journalist Walter Kiaulehn, der in den 1950er Jahren ein Porträt der Stadt Berlin schrieb, konnte sich noch aus eigener Anschauung an die Tietz-Häuser erinnern und notierte über das Geschäft Leipziger Straße/Dönhoffplatz:

„Bei Tietz […] pflegte man eine besondere Spezialität, die Lebensmittelabteilung. Sie war so enorm wie die gläserne Weltkugel, doch die Glaskugel leuchtete nachts, die Lebensmittelabteilung indes war eine tolle Morgensensation. Niemals vorher hatte man solche Alleen von rosigen Schweinehälften gesehen, solche langen Reihen von grünschimmernden Fischbassins, die Halden von Kohlköpfen, die langen, schräggestellten Mauern aus leichten Lattenkisten mit grünen Salatköpfen. Eine Kompanie von strahlend sauberen Metzgerburschen in weißen Schürzen, den Wetzstahl an der Seite, eine Hundertschaft von Blondinen, die Obst, Gemüse und Fische verkauften, ein Augenschmaus und billig dazu."[93]



Abb. 15 Lichthof des Warenhauses Hermann Tietz am Alexanderplatz im zweiten Erweiterungsbau, 1911

Das war es, was das Konzept von Oskar Tietz bestimmte: Qualität und Preis mussten stimmen und dienten als Basis eines durchaus aggressiven Auftretens am Markt. Und da hatte man andere Kunden im Auge als Wertheim. Zeitgenössisch wurden die Entscheidungen bei Hermann Tietz entsprechend gesehen:

> „Tietz legte sich mehr auf die billigere, Wertheim auf die etwas teurere Ware. Die Konsumenten mit mittlerem Einkommen spalteten sich: Die Konsumenten mit höherem Einkommen, die im Berliner Leben eine große Rolle spielen, wandten sich mehr Wertheim zu, während der übrige Teil bei Tietz die seiner Lebenshaltung entsprechenden Waren und Preise fand. Bei Wertheim kaufte aber auch das zahlungskräftigste Publikum, sofern es überhaupt seine Einkäufe im Warenhaus besorgte."[94]

Das war keine Selbstbeschränkung bei Tietz, das war klares Kalkül. Kiaulehn fuhr fort:

> „Tietz hatte schließlich zehn Warenhäuser in Berlin. Sie schlachteten für sich in jeder Woche 1500 Schweine, 120 Kälber und 100 Rinder. Jeden Freitagmorgen erschienen in den Berliner Tageszeitungen die Lebensmittelinserate von Tietz. Sie waren der Kurszettel der Hausfrau und wirkten preisregulierend für den ganzen Berliner Lebensmittelhandel."[95]

Hermann Tietz, so Kiaulehns Resümee, war in Berlin eine „Macht".[96] Das wird auch durch eine ganzseitige Werbeanzeige belegt, die Hermann Tietz in den Jahren vor 1914 in Hamburg in die Zeitung setzen ließ. Billige Lebensmittel spielten dabei eine zentrale Rolle, angefangen bei Frischfleisch über Wurst und Käse bis hin zu Gemüse und Konserven.[97]

Leonhard Tietz hatte bei etwas mehr als 3.000 Beschäftigten Filialen in Köln, Aachen, Barmen, Bonn, Koblenz, Krefeld, Düren, Düsseldorf, Eschweiler, Mainz, Remscheid und Stralsund. Weitere Tietz-Häuser gab es in Bamberg, Chemnitz in Sachsen sowie Schweinfurt (H. & C. Tietz), sodann in Berlin, Plauen im Vogtland (Julius Tietz) und Greiz (Heinrich Tietz), schließlich in Nürnberg (Tietz & Co.).[98] Dabei demonstrierte der Expansionsprozess, dass die anfängliche Orientierung an der Arbeiterschaft als Kundengruppe für die Expansion und Konsolidierung der Warenhäuser nicht ausreichte, da hierdurch eine Ausdifferenzierung des Sortiments auch in die attraktiven, margenstärkeren Bereiche nicht wirklich möglich war. Wollte man ein komplettes Warenhaus etablieren, kam es darauf an, ein breiteres Publikum zu adressieren, und genau diese Erfahrungen drängten sich nach den Ergebnissen der Filialbetriebe regelrecht auf, wie Julius Hirsch festhielt:

> „Anscheinend bedarf es einer bestimmten Zusammensetzung der Bevölkerung, um Aufkommen und Auswachsen des Warenhauses zu begünstigen. Bei seinem

ersten Auftritt ist die Arbeiterbevölkerung seine Hauptstütze; je mehr es sich ausdehnt, umso mehr wendet es sich an den Mittelstand, und nur wo dieser hinreichend vorhanden ist, erreicht es anscheinend seine volle Blüte."[99]

Der Ausbreitung in der Fläche folgte zugleich die Weiterentwicklung der bereits bestehenden Standorte. Großes Aufsehen erregte die Eröffnung von Erweiterungsbauten am Haus Berlin Alexanderplatz 1911, als Tietz das nach eigenen Worten nunmehr größte Warenhaus der Welt einer staunenden Öffentlichkeit präsentierte. In einer extra aus diesem Anlass erschienenen Broschüre lobte sich das Haus Tietz selbst, man habe auf dem Alexanderplatz letztlich die Träume Friedrichs des Großen Wirklichkeit werden lassen:

„Heute", so hieß es, „ist der Alexanderplatz das klopfende Herz Berlins. Auf ihm steht das größte Warenhaus der Welt, das des Abends mit seinen tausend Lichtern wie ein Fabelschloß aus dem Märchen wirkt. Wie ein wimmelnder Ameisenhaufen ständig hin- und herläuft, stetig geschäftig, nimmer ruhend, rastlos, so rennen die Menschen über den Platz. Die Eisenbahn rollt über den Viadukt, die Elektrischen kreuzen die Straße, die Autos tuten ihre Warnsignale, Droschkenkutscher schreien dazwischen, Geschäftswagen und schwere Lastautos, rasselnde Autobusse ziehen hinüber und herüber, ---- ein unentwirrbares Knäuel scheint sich hin- und herzuwälzen: eine Orgie des modernen Verkehrs. Das neue Berlin", und genau das war der Alexanderplatz für den Verfasser der Tietz-Broschüre, „ist ein fruchtbares Berlin geworden. Die Träume Friedrichs des Großen sind in Erfüllung gegangen, und dem Weisen von Sanssouci würde es eine Genugtuung sein, wenn er Gelegenheit hätte, seine tobende, ruhelose Residenz in ihrem jetzigen […] Zustand zu sehen. Alles lebt bei uns, alles arbeitet, alles vibriert und zuckt, aus Millionen Kehlen schreit es nach Brot und aus Millionen Händen wird es reichlich gegeben."[100]

Das Erscheinungsbild und die Kundschaft

Der alltägliche Bedarf, die Kundschaft und das Sortiment

Die neuen Warenhäuser zogen frühzeitig die Kritik, ja zum Teil die hasserfüllte Ablehnung vieler kleiner Gewerbetreibender und ihrer Organisationen auf sich, da ihre spektakulären Erfolge auf deren Kosten zu gehen schienen. Der Handel war in der Sicht dieser Stimmen eine Art Nullsummenspiel. Was der eine gewann, verlor der andere, und da die Warenhäuser aggressiv um Marktanteile kämpften, erschienen sie nicht nur als Bedrohung, sondern zugleich auch als Inbegriff des „Ramsches". Schlechte und minderwertige Ware würde einer ahnungslosen Kundschaft mit vermeintlich niedrigen Preisen und aggressiver Werbung regelrecht aufgedrängt; hinter den Türen der großen Warenhäuser sollten sich zudem gruselige Szenen von sexuel-

len Übergriffen, Betrug und Verführung abspielen. Dabei lag es nahe, auf Zolas Erfolgsroman zu verweisen, der genau das bestätigte. Und der Volksmund griff so etwas begierig auf: „Von Tietz, man sieht's" machte bald ebenso die Runde wie der immerhin einigermaßen pfiffige Spruch „Kaufst Du bei Tietz ein, bringst du nichts von Wert heim".[101] Mit der Realität hatten derartige Vorwürfe wenig zu tun, auch wenn es zu Anfang öfter vorkam, dass Waren zweiter Wahl zu Niedrigpreisen verramscht wurden. Die Vertreter des Verbandes der Waren- und Kaufhäuser bestritten entsprechende Vorwürfe auch nicht rundweg, sondern räumten ein, dass es derartige Praktiken gerade bei kleineren oder jungen Warenhäusern durchaus gebe. Man tat diese Phänomene aber als „Kinderkrankheiten" ab, die sich mit der Zeit auswüchsen, wenn sich das Geschäft konsolidiere. Sie seien, das sollte man nicht vergessen, auch Ausdruck der Tatsache, dass sich die Warenhäuser selbst eine harte, über den Preis laufende Konkurrenz lieferten.[102] In einer Befragung durch einen Ausschuss des vorläufigen Reichswirtschaftsrats, der während der Weltwirtschaftskrise die Frage einer möglichen Lizenzierung von Warenhäusern beriet, antwortete ein Verbandsvertreter denn auch, die Entwicklung der letzten Jahrzehnte resümierend:

> „Man wolle […] nicht bestreiten, daß im Anfang der Warenhausentwicklung nicht immer einwandfreie Methoden der Kundenwerbung, wie sie von Vertretern des kleinen und mittleren Einzelhandels geschildert wurden, vorgekommen seien. In der Gegenwart jedoch gehörten diese Vorkommnisse zu den seltenen Ausnahmen und würden von der großen Zahl der Verbandsmitglieder sowohl wie auch von der Verbandsleitung nicht nur mißbilligt, sondern auch entschieden bekämpft."[103]

Und in der Tat, die Warenhäuser orientierten sich in ihrem Geschäftsverhalten selten am herkömmlichen kleinen Detailhandel, von dem es streng genommen kaum etwas zu lernen gab. Umso eifersüchtiger verfolgte man die Konkurrenz anderer Warenhäuser, und hier war es eben primär der Preis, der über den Erfolg im Wettbewerb entschied. Da bei niedrigen Preisen die Margen gering waren, zum Teil gar nicht existierten, suchten die Warenhäuser selbst, derartige Angebote zu reduzieren bzw. auf Sonderverkäufe zu beschränken. Eine Rolle spielte wohl auch, mehr noch zunächst in den USA als auf dem europäischen Kontinent, dass viele Menschen ein eher defensives Kaufverhalten an den Tag legten, das zu ändern die Warenhausbetreiber als einmalige Chance ansahen. Wenn es gelänge, die vorhandenen Kaufkraftreserven zu mobilisieren, ja die Menschen dazu zu bekommen, aus anderen als zwingenden materiellen Gründen zu konsumieren, das Einkaufen hingegen geradezu lustbesetzt zu erleben, dann war viel gewonnen. Das Einkaufen zum Erlebnis zu machen, die Menschen hierzu anzureizen, fiel also durchaus in das Geschäftsmodell der Warenhäuser, was eine Reihe von Maßnahmen auslöste, die diesem Zweck dienen sollten.[104]

Spielten also Lockangebote und das Verramschen von Billigware in den späten 1880er und den 1890er Jahren noch eine relativ große Rolle, so nahmen derartige Praktiken später ab. Auch die Beispiele der Warenhauskritik stammten fast durchweg aus der Frühzeit der Warenhäuser. Vornehmlich reagierten die Warenhäuser auf die rasante Verstädterung in den Jahrzehnten seit 1880. Gab es zur Zeit der Reichsgründung etwa 40 Mio. Menschen in Deutschland, so hatte diese Zahl bei Kriegsausbruch 67 Mio. erreicht. Und davon lebte 1914 etwa ein Viertel, also etwa 17 Mio. Menschen, in Städten mit mehr als 100.000 Einwohnern, während es in der ersten Hälfte des 19. Jahrhunderts weniger als fünf Prozent gewesen waren.[105]

Die Masse der Menschen, die sich in den großen, zumeist industriell geprägten Städten niederließen, war keineswegs vermögend. Auch wenn die Durchschnittseinkommen in den letzten Jahren vor Kriegsausbruch spürbar anstiegen,[106] entfielen auf die beiden untersten Stufen der preußischen Einkommenssteuerstatistik (bis 3.000 Mark Jahreseinkommen) 1912 etwa 93 Prozent der Zensiten. Die Bedeutung der reichen Haushalte für den Handel blieb marginal: Es war gerade einmal ein Prozent der Bevölkerung, das 1912 in die obersten Steuerklassen fiel, in die höchste (über 100.000 Mark) sogar weniger als ein Promille der Bevölkerung Preußens.[107] Das mochte eine Überlebensgarantie für einige Luxusgeschäfte sein und konnte auch ein entsprechendes Dienstleistungs- und Handwerksangebot hervorrufen; in der Masse trugen die reichen Leute den Handel nicht. Hier kam es auf das Millionenheer der „kleinen Leute" an, die zwar einzeln nicht ins Gewicht fielen, in der Summe dafür umso mehr. Die Zahl der Haushalte, die vor dem Krieg über ein alles in allem ausreichendes Einkommen verfügten, war von 1896 auf 1912 von 2,5 Mio. auf 6,7 Mio. angestiegen, die Zahl der einigermaßen bis sehr vermögenden Haushalte im gleichen Zeitraum von 320.000 auf etwa 780.000.[108] Nimmt man alle Angehörigen dieser Gruppen hinzu, so ergibt sich ein noch eindrucksvolleres Bild, denn die 6,7 Mio. Haushalte mit einem Jahreseinkommen zwischen 900 und 3.000 Mark repräsentierten etwa 22 Mio. Konsumenten insgesamt, bei den höheren Einkommensgruppen waren es immerhin noch 2,6 Mio. Menschen.[109]

Diese Zahlen signalisierten eindeutig, dass hier ein überaus dynamischer Markt entstand, der mit den herkömmlichen Verkaufsmethoden kaum mehr zu adressieren war. Das Selbstbild der Warenhäuser, dem Massenkonsum im mittleren und unteren Marktsegment zu dienen, war also offenkundig gut begründet.

Die großen Städte, aber auch viele kleine und mittlere Orte, in denen sich die Industrie mit ihren Arbeiterheeren ansiedelte, es aber auch einen wachsenden Verwaltungs- und Dienstleistungssektor gab,[110] wurden auf diese Weise zu Orten des marktvermittelten Massenkonsums. Es ist kein Wunder, dass der Einzelhandel in den Jahren vor dem Ersten Weltkrieg überdurchschnittlich expandierte. Dabei überwogen lange die historisch entstandenen Einzelhandelsformen, jedoch zeichnete sich frühzeitig eine durch die großstädtische Existenz, die Arbeitsverhältnisse und die relative Armut gekennzeichnete Homogenisierung der Nachfrage ab, die sich überdies rhythmisch

wiederholte: Je nach Lohnzahlungstermin strömten die Kunden mit schöner Regelmäßigkeit in die Häuser. Es war der alltägliche Bedarf großer Menschengruppen, der das Bild bestimmte und eine Marktkonstellation schuf, auf die die Entstehung von Warenhäusern eine Antwort war.[111] Der ihnen frühzeitig entgegengebrachte Vorwurf, sie würden qualitativ minderwertige Ware verramschen und zu unlauteren Reklamemitteln greifen, war sicher auch Ausdruck der Konkurrenzangst der traditionellen Einzelhändler; diese Vorwürfe lassen sich indes auch ganz anders lesen, nämlich als Bestätigung des Selbstbildes vieler Warenhäuser, eine Antwort auf die alltäglichen Bedürfnisse wenig vermögender Menschen zu sein, denen man für sie erschwingliche Angebote machte.

Waren die Warenhäuser die folgerichtige Antwort auf die Veränderung der potenziellen Kundschaft und die sich ändernden Möglichkeiten der industriellen Güterproduktion, so hing ihre konkrete Ausgestaltung von den jeweiligen Bedingungen und Möglichkeiten ab. Ihre Entwicklung wird überhaupt erst transparent, wenn man den langsamen Wandel in der Lebenssituation und dem Konsumverhalten breiter städtischer Bevölkerungskreise ins Kalkül zieht. Zu Beginn waren die Keimzellen der späteren Warenhäuser in der Tat das, was viele ihrer Kritiker zu ihrem Wesen erklärten: Basare, die billige Güter an ein mehr oder weniger armes Publikum verramschten und dabei vermeintlich skrupellos alle Geschäftsmöglichkeiten, die sich boten, ausnutzten. Doch zeigten sich bald die Grenzen derartigen Geschäftsgebarens, zumal der Pro-Kopf-Umsatz, der so erzielt werden konnte, denkbar gering war; der Wert des Einzeleinkaufs lag durchschnittlich lange Jahre unter einer Mark; auch nach der Jahrhundertwende überschritt er die Zwei-Mark-Grenze nur selten.[112] Wollten sich die Häuser konsolidieren, mussten sie ihr Sortiment erweitern und größere Umsätze bei besseren Margen erzielen. Das gelang zunächst dadurch, dass neue Warengruppen an bisher hiervon unberührte Käufergruppen herangeführt wurden. So trugen Warenhäuser maßgeblich zur Popularisierung von Bananen, Tomaten und Apfelsinen bei, die sie „waggonweise bezogen und […] in großen Quantitäten billig absetzten". Gleiches galt für die Verbreitung von präparierten Blumen und Pflanzen, für zunächst billige Möbel für Küchen und Schlafzimmer oder – in den Anfangsjahren überaus beliebt – Lebensmittelkonserven, die in speziellen Größen und Formen ausschließlich für die Warenhäuser produziert wurden.[113] Doch waren das zunächst eher Hilfsstrategien, auf die man rasch wieder verzichtete, weil mit derartigen Gütern wenig Gewinn, wenn auch zeitweilig viel Aufsehen zu erzielen war. Der Vertrieb derartiger Alltagsgüter, namentlich frisches Gemüse und verwandte Artikel, wurde daher zumeist schnell wieder aufgegeben, zumal hier die Konkurrenz der traditionellen Anbieter durchaus leistungsfähig war. Nein, den Warenhäusern kamen die steigenden Einkommen und die vermehrten Produktionsmöglichkeiten der Industrie dabei entgegen, ihre Sortimente zu verbreitern und dabei sukzessive bessere Qualitäten anzubieten. Damit änderte sich nach und nach auch der Charakter der Kundschaft, wie Julius Hirsch bemerkte:

„In der ersten Zeit stützte sich das Warenhaus freilich besonders auf die Arbeitermassen; diese traten an Bedeutung immer mehr zurück, je mehr das Warenhaus äußerlich und in den Warenqualitäten sich verfeinert. Bei einem besonders schön ausgestatteten Neubau wurde beobachtet, daß die besser situierten Klassen das Warenhaus mehr besuchten, daß dagegen die unteren Bevölkerungsschichten z. T. ausblieben."[114]

Es war vor allem das Warenhaus Wertheim, das diesen Wandel fast mustergültig zum Ausdruck brachte, der auch die Zeitgenossen sehr beschäftigte. Wertheims Strategie war Vorbild, wurde aber keineswegs sklavisch kopiert. Hermann Tietz setzte vielmehr auf eine differenzierte Entwicklung. Man wollte die ältere Kundschaft keineswegs verlieren, sondern reagierte mit einem vielfältigeren Angebot: „Als dann in der Nähe von der gleichen Firma ein weniger eleganter Raum eröffnet wurde, kam die alte Kundschaft wieder dorthin."[115] Die Warenhäuser änderten sich mit den wirtschaftlichen Rahmenbedingungen und zeigten eine große Sensibilität für den Strukturwandel des Konsums und die damit verbundenen Kundenwünsche, die sie möglichst breit zu erfassen trachteten. Dass dabei die schließlich entstehenden modernen Luxustempel im Vordergrund der zeitgenössischen Wahrnehmung standen und insofern auch das Quellenbild des Warenhauses prägten, überrascht nicht, ist aber nichtsdestotrotz nur ein unvollständiges Bild.

Ein repräsentatives Bild der Kundschaft der Warenhäuser, wie es sich nach und nach herauskristallisierte, lässt sich heute mit den vorhandenen Materialien nicht mehr zeichnen. Aber es gibt Hinweise: Auf der Basis von stichprobenhaften Auswertungen der Kundenkartei eines westdeutschen Warenhauses ermittelte Julius Hirsch in der Mitte des ersten Jahrzehnts des 20. Jahrhunderts folgende soziale Zusammensetzung der Kundschaft, die wohl für die meisten Warenhäuser in Deutschland insgesamt typisch war: Bei den Kunden handelte es sich um 18 Prozent Beamte, 13 Prozent Handwerker, zwölf Prozent Selbstständige, sieben Prozent Rentner,[116] sechs Prozent Arbeiter, zehn Prozent Ingenieure, Architekten und freie Berufe sowie vier Prozent Fabrikanten und ein Prozent Offiziere; 25 Prozent der Kundschaft hatten den eigenen „Stand" nicht angegeben,[117] was darauf hindeutet, dass sie eher der Arbeiterschaft zuzurechnen waren. Diese Zusammenstellung entsprach keineswegs dem Bevölkerungsdurchschnitt; wäre er maßgeblich gewesen, hätte der Anteil der Arbeiterschaft an der Kundschaft deutlich mehr als 50 Prozent betragen müssen.[118] Da auch für die Frühzeit der Warenhäuser Daten nicht existieren, lassen sich über die anfängliche Kundenstruktur der Häuser nur Vermutungen anstellen; nach der Selbstaussage vieler Beteiligter war es wohl so, dass zunächst die eher einkommensschwache Bevölkerung vorherrschte, während später auch Teile der Mittelschicht, in Ausnahmefällen wohl auch der Oberschicht dort einkauften. Zumindest in den Großstädten waren die herausragenden Häuser keine „Ramschbuden" mehr; das Gegenteil war der Fall. Die Warenhauskritiker wurden auch nicht müde, der bürgerlichen Kundschaft eine

Art „Klassenverrat“ vorzuwerfen, wenn sie im Warenhaus ihre Einkäufe erledigte. Das Stigma, als Kunde eines Warenhauses gesehen zu werden, ließ zunächst Teile des Publikums zurückschrecken bzw. führte zu der wohl verbreiteten Sitte, das Personal zum Einkauf dorthin zu schicken; in den Jahren unmittelbar vor dem Krieg gab es das allerdings kaum noch. Die Warenhäuser inszenierten sich vielmehr selbst als Zentren des modernen Konsums und hoben als Fortschritt hervor, wovon sie selbst materiell stark profitierten: „Die bereits im vorjährigen Bericht erwähnte Nachfrage nach besseren Warengattungen hat eine weitere Steigerung erfahren“, hieß es im Geschäftsbericht der Leonhard Tietz AG 1906, „sodaß wir auch während des abgelaufenen Geschäftsjahres fortfahren konnten, unsere Abteilungen in bezug auf Sortimente und Qualitäten weiter auszubilden und zu verfeinern.“[119]

Die Veränderungen der Häuser, namentlich ihre immer opulentere architektonische Gestaltung, waren eine exakte Bestätigung des sich hier abzeichnenden Trends. Auch insofern wurde das Warenhaus zum Symbol der modernen Gesellschaft; zwar repräsentierte es diese nicht, folgte aber auch nicht mehr der herkömmlichen, „ständischen“ Struktur, sondern nahm die spätere Massenkonsumgesellschaftswelt vorweg. Folgt man der Begrifflichkeit des Philosophen Panajotis Kondylis, war das Warenhaus der Inbegriff einer neuen, hedonistisch-synthetischen Lebensweise, die sich von aktuellen Geschmacksentscheidungen und nicht mehr von älteren Traditionen her begreifen lässt.[120] Das Warenhaus brachte nicht nur moderne Lebensstile zum Ausdruck und wich von den älteren Vorstellungen „guten Geschmacks“ ab. Es war vor allem ein Ort, an dem sich die Möglichkeiten des Handelns von Frauen in der Öffentlichkeit deutlich änderten. Nicht nur waren die Warenhäuser vor allem von weiblichen Beschäftigten geprägt, die im deutschen Fall etwa drei Viertel aller Angestellten ausmachten. Diese Verkäuferinnen übten vergleichsweise selbstbestimmt eine teils anspruchsvolle Praxis des Präsentierens und Verkaufens von hochwertigen, ja von Luxusgütern aus. Dabei bediente man zumeist ebenfalls Frauen, die eine deutliche Mehrheit der Warenhauskunden stellten.[121]

Mochte es zu Anfang noch anstößig gewesen sein, als Warenhauskunde erkannt zu werden, legte sich das schnell. Da Frauen bzw. weibliches Personal für die alltäglichen Einkäufe verantwortlich waren und hierbei stets auf das Geld zu achten war, wurden die Warenhäuser nach und nach zu beliebten Einkaufsorten.[122] Für einkaufende Frauen boten die Warenhäuser neben den günstigen Preisen überdies eine Art „Selbstentfaltungsraum“, wie die Kulturgeschichte des Konsums festgestellt hat.[123] Hier wurden Konsumentscheidungen und damit verbundene Selbstbilder entworfen und variiert, was in der zumeist doch männlich dominierten öffentlichen Welt und auch in den privaten Haushalten nicht so ohne Weiteres möglich war. Vor allem konnten sich Frauen hier allein bewegen. Im Kaiserreich, wo eine unbegleitete weibliche Person in der Öffentlichkeit skandalös wirken konnte, auf jeden Fall aber Aufsehen erregte, war dies ungewöhnlich. In den Warenhäusern wurde es toleriert, und die Öffentlichkeit fand daran bald nichts Anstößiges mehr, zumal die Warenhäuser auf

die Wünsche insbesondere der weiblichen Kundschaft gezielt eingingen und diese in vielfältiger Form adressierten.[124] Nicht zuletzt die Modewechsel gaben hierzu reichlich Anlass, wie auch die Ausstellung von passenden Accessoires und Toilettenartikeln. Die Warenhauskritik nahm das zum Anlass für bösartige Unterstellungen, einerseits um das Warenhaus als Ort der Verführung zu geißeln, andererseits um die Vernunft des Publikums in Zweifel zu ziehen.[125] Das führte zu regelrecht überspannten Einwürfen über weiblichen „Kaufrausch", über irrationales Stehlen, ja über Kontrollverlust und Schlimmeres. Im Kern war das alles an den Haaren herbeigezogen. Die Praxis der Warenhäuser blieb hiervon letztlich völlig unbeeindruckt. Modern zu sein, war für sie keine Frage irgendeines politischen oder gar moralischen Programms, sondern eine schlichte Geschäftsnotwendigkeit, die mit dem wirtschaftlichen Erfolg der Zeit zunahm.

Die Warenhäuser führten eine Vielzahl von Artikeln. Viele davon trugen indes nur in geringem Umfang zum Umsatz bei. Eine Zusammenstellung für ein westdeutsches Haus ergibt für die Jahre um 1910, dass vom Umsatz mehr als 60 Prozent allein auf den Bereich Textilien und Bekleidung entfielen; fertige Möbel, Haushaltungs- und Küchengerätschaften machten den zweitgrößten Posten, nämlich etwa 13 Prozent, aus, während der Bereich der Nahrungsmittel, vor allem Konserven, Kaffee, Wein und Schokolade, keine sieben Prozent und frische Nahrungsmittel nur gut drei Prozent des Umsatzes ausmachten.[126] Gemessen an der Vielzahl der Artikel waren es also bestimmte Warengruppen, die die Existenz der Häuser sicherten, und es war auch klar, dass die „arme Ausgangskundschaft" nicht ausreichen würde, um den Häusern einen dauerhaften Expansionsprozess zu ermöglichen. Das war nur möglich, wenn man sich möglichst große städtische Käuferschichten erschloss und das Einkaufen für diese Menschen zu einer Art Erlebnis machte, das über den reinen Warenerwerb hinaus einen gewissen Zusatznutzen stiftete, und sei es nur das Gefühl der Entspannung bei einer Tasse Kaffee im hauseigenen Erfrischungsraum. Insofern war es wichtig, dass die Häuser ihren „proletarischen Anstrich" nach und nach ablegten. Aufmerksamen Beobachtern der Szene entging jedenfalls nicht, dass die Warenhäuser dort, wo das proletarische Moment klar dominierte, keineswegs ihren Schwerpunkt hatten:

> „So ist es auffallend, daß mit Ausnahme des Warenhauses Althoff-Dortmund im ganzen Ruhrkohlenrevier wirkliche Großwarenhäuser noch nicht entstanden sind. Selbst wenn man den Einfluß der Kruppschen Konsumanstalt hoch veranschlagen will, ist es erstaunlich, daß in Essen das größte Warenhaus 1908 nicht über 200 Angestellte zählte; ebenso ist in Elberfeld, wo die Firma Leonhard Tietz zuerst Fuß faßte, die Entwicklung doch nur langsam gewesen, während in Köln, Aachen und Düsseldorf Warenhäuser früh und schnell emporkamen."[127]



Abb. 16 Die Filiale Berlin-Alexanderplatz, 1910

Bemerkenswert sind jedenfalls die Veränderungen, die sich in den beworbenen Waren gut erkennen lassen. Dominierten zu Anfang einfache Textilien und bei den Lebensmitteln vor allem Konserven, findet sich für Silvester 1911 eine ganzseitige Anzeige der Münchener Häuser von Hermann Tietz, die eine eindrucksvolle Liste von Waren offeriert, die mit dem alten Billighaus nicht mehr viel gemein hatten. Nicht nur bot Hermann Tietz neben deutschen Schaumweinen französischen Champagner an, auch ein breites Spektrum deutscher Weiß- und französischer Rotweine stand zum Verkauf. Geworben wurde auch für „Hasen, Rehwild, Hirschwild, Fasanen", für „deutsches, französisches, steierisches Mastgeflügel" und last but not least für „Lebende Fische, Ia Austern, Hummern, Caviar" sowie für „Feinste Fleisch- und Wurstwaren, Tafelkäse in großer Auswahl".[128]

Die Warenhäuser der Zeit nach der Jahrhundertwende waren insofern mit ihren eigenen Wurzeln nur noch bedingt vergleichbar. Ihre Expansion und Ausdifferenzierung setzten ein vielfältigeres Publikum voraus, als es bei der Gründung der Fall gewesen war, und dieses Publikum wiederum verlangte nach einer differenzierten Ansprache. Schließlich war man sich ziemlich sicher, dass ein modernes Warenhaus eine städtische Bevölkerung von etwa 30.000 bis 50.000 Menschen voraussetzte[129] und sehr unterschiedliche Einkommens- und Berufsgruppen umfassen musste. Die vielen neuen Abteilungen und Einrichtungen, die Frisier- und Schönheitssalons, Reisebüros und Kunstabteilungen, die zumindest an den wichtigen Standorten nach und nach unverzichtbar wurden, waren Ausdruck dieses Wandels. Dass die Warenhäuser jene

Kritik, die vor allem in ihrem Frühstadium nicht ganz unberechtigt war, nun loswerden wollten, war mehr als nur das Zurückweisen nicht mehr berechtigter Vorwürfe; es ging um das Image, und das konnte von herausragender Bedeutung sein.

Die alten und die neuen Häuser

Wenn der Reiseführer Baedeker um die Wende zum 20. Jahrhundert Berlin vorstellte, durften die modernen Warenhauspaläste nicht fehlen. In der Tat: Zwar waren viele Warenhäuser eher unspektakuläre Zweckbauten, zumal wenn sie nicht im eigentlichen Stadtzentrum angesiedelt waren. Aber die symbolisch wertvollen Haupthäuser, die sich in Berlin vor allem an der Leipziger Straße[130] (erbaut u. a. von Alfred Messel und von den Berliner Architekten Lachmann und Zauber), am Alexanderplatz[131] (Architekten Cremer & Wolfenstein/Berlin) und später an der Tauentzienstraße fanden, waren architektonische Schmuckstücke, die leicht ihren Weg in die Reiseführer fanden. Das galt vor allem für das zentrale, von Alfred Messel gebaute Warenhaus Wertheim am Beginn der Leipziger Straße.[132] Aber auch die Häuser von Hermann Tietz an der Leipziger Straße/Dönhoffplatz und am Alexanderplatz galten als Inbegriff des „modernen Geschäftshauses" und wurden schließlich ebenso wie der Neubau des Kaufhauses des Westens (KaDeWe) im Baedeker gesondert erwähnt. Ein Haus der Leonhard Tietz-Gruppe in Köln brachte es gar in den Rang einer „Sehenswürdigkeit der Stadt".[133] Siegfried Gerlach stellte in seiner wirtschaftsgeografisch angelegten Studie über die Warenhäuser in Deutschland vor dem Ersten Weltkrieg eine kleine Fotogalerie der eindrucksvollsten Warenhausbauten aus jener Zeit zusammen.[134] Es waren vor allem die „belebtesten Geschäftsstraßen", an denen Wertheim, Tietz und Karstadt ihre „Verkaufspaläste" errichteten.[135] Zugleich analysierte er die Standortwahl der Warenhäuser, die eben nicht allein modischen Trends folgte; Oskar Tietz entschied sich als zweiten Warenhausstandort in Berlin trotz des seinerzeit viel besprochenen „Zugs nach dem Westen" für den Alexanderplatz, der sich aufgrund der sich dort bündelnden Passantenströme aus der Mitte und aus dem Berliner Osten zumindest im Kalkül von Tietz geradezu aufdrängte, auch wenn der Platz traditionell kein Zentrum des Einzelhandels war. Er sollte recht behalten; mit seinem Warenhausbau am Alexanderplatz von 1905 wertete er den Platz auf, dessen Besucherfrequenz später seine Standortwahl trotz der früher geäußerten Kritik glänzend rechtfertigte.[136] Und auch die weiteren Standortentscheidungen von Oskar Tietz in Berlin folgten einer genauen Marktbeobachtung. So rückte Hermann Tietz mit der Filiale an der Frankfurter Allee näher an die großen Arbeiterquartiere im Berliner Osten heran.

Derartige Standortentscheidungen erforderten also durchaus eine gewisse Risikobereitschaft sowie die Fähigkeit, Kundenströme richtig zu prognostizieren. Fielen sie zutreffend aus, veränderten sie das urbane Umfeld, da sich mit dem Erfolg der Warenhäuser auch die lokalen Immobilienpreise änderten. Das trug zur Citybildung ebenso

bei, wie es den Warenhausbesitzern einen Sonderertrag durch steigende Immobilienwerte ermöglichte. Die großen Flaggschiffe, die das Interesse der Öffentlichkeit auf sich zogen, waren allerdings eher der Ausnahmefall als die Regel. Auch wenn die Überfüllung bei Wertheim am Leipziger Platz einen überwältigenden Eindruck machte, große Kundenmassen traf man vor allem bei Hermann Tietz am Alexanderplatz an, von den anderen, dezentralen Standorten der Warenhäuser in der Stadt oder in anderen großen Städten des Reiches noch ganz abgesehen. Die Innenstadthäuser, die zumeist von den Wohnquartieren der einfachen Menschen weiter entfernt waren, wurden durch die modernen Verkehrsmittel, namentlich die Straßenbahn, in zunehmendem Maße auch durch U-Bahnen und Stadtbahnen leichter erreichbar und dadurch entscheidend aufgewertet. In Deutschland sollte es allerdings noch bis in die 1920er Jahre dauern, bis einzelne Warenhäuser gesonderte Bahnanschlüsse bekamen (Karstadt am Berliner Hermannplatz); das war in anderen Städten, namentlich New York und Chicago, längst vorher der Fall. Der moderne Personennahverkehr und die Warenhaustopografie gingen so eine Art produktiver Symbiose ein. Wenn man die für die Pariser Entwicklung bekannten Zahlen als Indikator nehmen will, so wird auch die Größenordnung dieser Symbiose klar: Die verschiedenen städtischen Transportmittel beförderten in Paris 1885 etwa 150 Mio. Menschen pro Jahr, 1910 aber bereits mehr als eine Mrd.[137] In Berlin, London oder New York dürften die Dimensionen kaum anders gewesen sein.

Die ersten Ladengeschäfte, aus denen dann im Laufe der Jahre die Warenhäuser hervorgingen, muss man sich recht primitiv vorstellen. Alte Fotos geben einen Eindruck von kleinen, häufig improvisierten Lokalen, die mit Waren regelrecht vollgestopft waren. Häufig herrschten hier einfachste Bedingungen, wie bei Hermann Tietz in Gera, wo die ersten Regale aus eigenhändig zusammengenagelten Holzkisten bestanden. Auch die mit Ausdehnung des Geschäfts fälligen Erweiterungen machten dem frühen Elend nicht unbedingt ein Ende. Häufig bestanden sie schlicht darin, dass benachbarte Lokale mitgenutzt wurden; von Neubauten war in diesen Jahren nicht die Rede. Die Beschwörung der Brandgefahren, später ein Moment der Schikanierung der Warenhäuser durch ihre Kritiker, war zumindest anfänglich nicht nur dahergeredet. Auch wenn sich Oskar Tietz lautstark zur Wehr setzte, die Zustände in der Münchener Filiale in den späten 1890er Jahren, vor allem das Stapeln von Kisten und Verpackungen im Hof,[138] gaben ebenso wie die überaus beengten Verhältnisse in den Verkaufsräumen immer wieder Anlass zu Klagen. Nach und nach wurde offensichtlich, dass ein modernes Warenhaus andere architektonische und raumgestalterische Bedingungen verlangte, als sie die bisher weitgehend unzulänglichen Geschäftslokale boten. Seit dem Ende der 1890er Jahre tobte ein publizistischer und juristischer Kleinkrieg, in dem Oskar Tietz zahlreichen Auflagen nachkommen und es zeitweise sogar hinnehmen musste, dass Schutzpolizisten den Besucherandrang zu den Geschäftsräumen am Stachus begrenzten.[139] Als der bayerische Innenminister im Juni 1904 die erneuten Einsprüche von Hermann Tietz gegen Magistratsauflagen zurückwies,[140] war

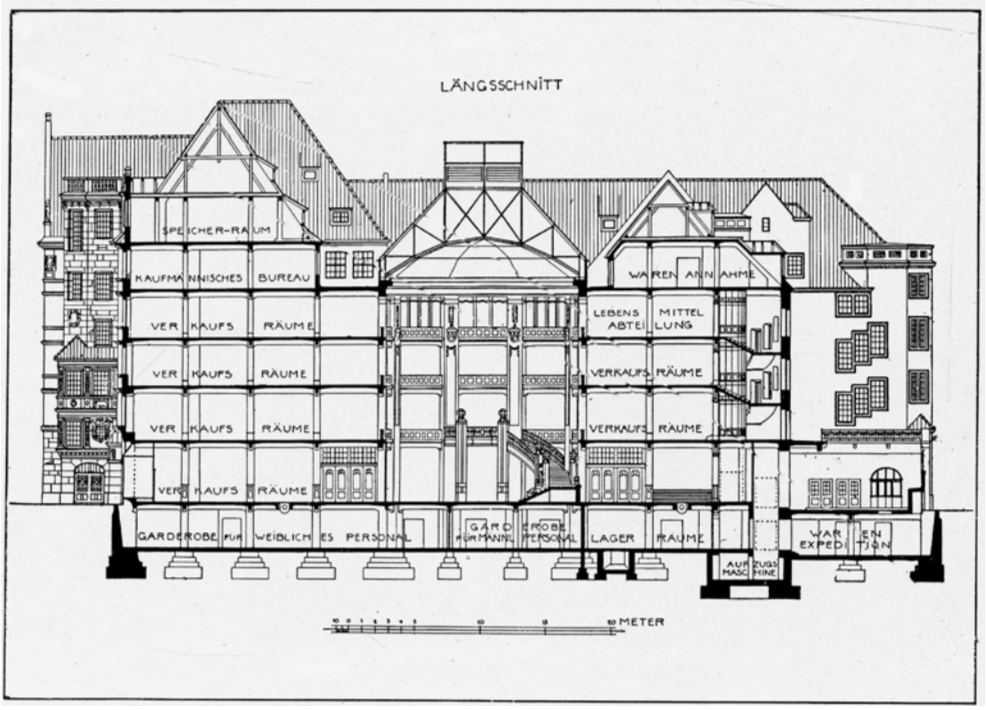


Abb. 17 Seitenriss der Münchener Filiale am Hauptbahnhof vor 1914

klar, dass eine grundlegende Lösung notwendig war. Um einen Neubau, der modernen Ansprüchen genügte, war auf Dauer nicht herumzukommen.

Die Warenhausneubauten, die nach 1900 in den deutschen Städten dutzendweise vorkamen,[141] waren durchweg moderne Zweckbauten, die neuesten architektonischen und bautechnischen Überlegungen folgten. Sie verfolgten im Grunde das Prinzip einer Architektur, die ausschließlich für die Lagerung, Präsentation und den Verkauf der Waren an ein möglichst zahlreiches Publikum gedacht war, was – kurz gesagt – auf eine Art mehrstöckiges Galeriegebäude hinauslief. Der Verband der Waren- und Kaufhäuser sprach von „Hallenbauten mit gallerienartig [sic] um den Lichthof sich öffnenden Stockwerken", die ausschließlich der geschäftlichen Nutzung dienten, also keine private und gewerbliche Mischnutzung kannten, wie es vorher fast regelmäßig der Fall gewesen war.[142] Das war für deutsche Verhältnisse in der Tat etwas völlig Neues! Und in der Tat wurden die jetzt aus dem Boden schießenden neuen Warenhäuser auch architektonisch von den Zeitgenossen als etwas Neues begriffen, da hier nicht der Einzelhandel in bereits bestehende Quartiere einzog und diese nach seinen Bedingungen so gut wie möglich umformte. Die neuen Häuser waren so ausgeführt, dass die Waren- und Kundenströme möglichst reibungslos die in der Regel vier Verkaufsetagen erreichen und wieder verlassen konnten.[143] Und es war nicht nur die Architektur und Gebäudegestaltung; auch das Bauen selbst, die neuen Materialien, vor allem die Eisenbeton-Konstruktionen erregten überall gro-

ßes Aufsehen, was alles dem reinen Geschäftszweck der neuen Riesenpaläste kongenial entsprach. Die neuen Häuser waren dabei nicht allein die Ergebnisse der Geschäftsentwicklung und einer hierauf bezogenen, funktionalen Fortschreibung der Architekturformen. Sie reflektierten auch die in den 1890er Jahren von den Kritikern vorgebrachten Vorwürfe der Feuer- und Unfallgefahr, die gegen die Warenhäuser ins Feld geführt wurden und die zwischenzeitlich Niederschlag in entsprechenden staatlichen Bauvorschriften gefunden hatten. Nicht zuletzt begrenzten die behördlichen Vorschriften die Ausnutzung des vorhandenen Raumes, sodass bei kleineren Gebäuden das Dachgeschoss für den Verkauf häufig gar nicht verwendet werden durfte. Die Feuervorschriften zwangen so geradezu zu modernen Neubauten oder brachten die Warenhausbetreiber in ihren vorhandenen beschränkten Möglichkeiten an die Grenzen der Rentabilität.

Bei den neuen Häusern ging man, obwohl hier noch wenig Erfahrung vorlag, fast durchweg zur „großzügigen Eisenbetonkonstruktion" über, wie die „Münchener Neuesten Nachrichten" anerkennend über die Leistung des Architekten Erich Göbel notierten, der für Hermann Tietz den Neubau am Hauptbahnhof errichtet hatte.[144] Die moderne Architektur brachte die Zeitung zum Schwärmen:

> „Um so höher muß es den beteiligten Architekten angerechnet werden, daß sie diese modernste Bauweise künstlerisch zu bewältigen wußten. Ja, wir stehen nicht an, den höchsten künstlerischen Wert eben in der organisch konstruktiven Ausführung der Eisenbetonkonstruktion selbst zu erblicken. Sie steht schmucklos da – denn sie braucht keinen Schmuck, da sie durch sich selbst als künstlerische Form wirkt und in ihrer leichten, spannkräftigen Eleganz, in ihrer sicheren, wohlabgemessenen Einfachheit den denkbar kräftigst zusammenfassenden Rahmen bildet, in dem das bunte Chaos der Waren sich von selbst zu ordnen scheint zu einer wohltuenden, frohen Welt."[145]

Dass der Architektur und der Gestaltung der Innenräume die Ausgestaltung der technischen Einrichtung entsprach, versteht sich da fast von selbst. Um noch einmal die „Münchener Neuesten Nachrichten" zu zitieren:

> „Tietz hat seinen […] Betriebsverhältnissen entsprechend, seine eigene Maschinenanlage für Licht und Kraft. […] Auch sie ist ein Kunstwerk; diese vier herrlich konstruierten Dieselmotoren, die sich mit der rhythmischen Gesetzmäßigkeit lebender Organismen bewegen, diese auf hellen Kachelwänden montierten Schalt- und Kontrollapparate, alles knapp, fein, ausdrucksvoll konstruiert, blitzend von blankem Metall und Glas und mit einer höchsten organisatorischen Intelligenz zusammengeordnet, auch das gibt einen Begriff zukünftiger Kunstgestaltung aus dem Wesen der Maschinen-Zivilisation heraus."[146]



Abb. 18 Abteilung Damen- und Kinderkleidung nach der Eröffnung der Filiale Plauen durch Hermann Tietz, um 1914

Dahinter durften die anderen Häuser nicht zurückbleiben, und so vermeldete „Der Konfektionär" für das Tietz-Haus am Berliner Alexanderplatz:

> „Die Heizung erfolgt durch eine Niederdruck-Anlage, für die Beleuchtung, die Fahrstühle usw. ist eine Dieselmotorenanlage mit drei Motoren von je 200 PS im Betrieb. In jeder Etage sind drei Feuerhydranten mit je 20 Meter Schlauch und Strahlrohr angeordnet. […] Eine großartige Entlüftungsanlage ist vorgesehen, um bei einem etwaigen Brande Rauchansammlungen in den Treppenhäusern und im Lichthofe zu vermeiden. Den Verkehr zwischen den einzelnen Etagen vermitteln drei Personenfahrstühle und zwei Lastenaufzüge. Kurz, es ist alles getan, um die neuesten technischen Errungenschaften der Sicherheit und Bequemlichkeit des kaufenden Publikums dienstbar zu machen."[147]

Mochten auch zahlreiche der neuen Gebäude durch das Dekor geprägt sein, das vor die Zweckbauten vorgeblendet war und noch Anklänge an den Historismus erkennen ließ, faktisch stellten die neuen Häuser einen gewaltigen Schritt zur modernen, funktionalen Architektur dar. Der dahinterstehende Gedanke war von zentraler Bedeutung: Waren Verkaufsgeschäfte bisher Räume gewesen, in denen Waren einfach nur aufgestapelt wurden (Basarprinzip), so verliehen die Expansion der Geschäfte und die Zunahme an Warenvielfalt der Warenpräsentation hohe Priorität.[148] Nicht zuletzt unter dem Einfluss der Lebensreform und dem künstlerischen Aufbruch im Rahmen

des Jugendstils wurden Verkaufspräsentationen anfangs fast zu künstlerischen Inszenierungen, doch setzten sich wirtschaftliche Überlegungen rasch durch, die bei Größenwachstum Gliederungsfähigkeit der Verkaufsflächen, Transparenz sowie gute Transport- und Mobilitätsstrukturen verlangten.

Die Gestaltung der jetzt nach Warengruppen gegliederten Verkaufsräume verlor dadurch zwar ein wenig den Status künstlerischer Avantgarde, sie blieb aber eine architektonische wie gestalterische Herausforderung, die in den Häusern Spezialisierung verlangte, zumal jede Abteilung ihre eigene warenästhetische Inszenierung erforderte: Damenkonfektion war anders zu präsentieren als Haushaltswaren, Lebensmittel wiederum verlangten einen ganz anderen Aufbau als Glas oder Porzellan, für bestimmte Bereiche (Reisebüros, Buchabteilungen, Parfümerie) mussten intimere Formen gewählt werden als für Stoffe und Kurzwaren. Diese differenzierte Warenpräsentation bildete die eigentliche Herausforderung für die Architektur der Häuser, und hier besonders die Gestaltung der notwendigen Transparenz der über mehrere Stockwerke verteilten Abteilungen sowie die Strukturierung der neben- und übereinander angelegten Fensterfronten, die die innere Vielfalt der Häuser nach außen spiegelten. So entstand eine Art überdimensionierter Schaukasten, vor allem in der dunklen Jahreszeit, wenn die gezielt eingesetzte Gas- und elektrische Beleuchtung den Betrachter in ihren Bann zog und bei ihm einen überwältigenden optischen Eindruck hinterließ.[149] Maximilian Harden hat die Faszination des Warenhauses als „Glitzerding" bereits früh festgehalten:

> „In stummer Bewunderung blieb ich immer, so oft ich vor Weihnachten durch die Leipzigerstraße ging, vor dem Geschäftshause des Herrn Wertheim stehen. Das Haus ist auch sonst für mich stets interessant: furchtbar viel elektrisches Licht in verschiedenen Farben, der Eingang mit bunt durch einander schreienden Stoffen, Teppichen, Geräthen behängt, in den Schaufenstern eine Aufstapelung von allen möglichen Gegenständen des Gebrauchs oder des Luxus, alle nett, modisch, leuchtend und namentlich billig."[150]

Dieser eindrucksvolle Auftritt war weder Zufall noch mehr oder weniger überflüssiges Dekor. Zwar wäre es völlig verfehlt, von einer Art Masterplan des Warenhausbaus auszugehen; es entstanden vielmehr einzelne, herausragende Beispiele gelungener Architektur, die dann ihrerseits nachgeahmt wurden. Im deutschen Fall waren es zweifellos der erste Hermann Tietz-Neubau an der Leipziger Straße/Dönhoffplatz, der Bau von Alfred Messel für das Warenhaus A. Wertheim am Leipziger Platz sowie der Neubau von Hermann Tietz am Alexanderplatz, die Schule machten und auch verschiedentlich als eine Art herausforderndes Vorbild gelten konnten, das andere Häuser wie den Neubau von Adolf Jandorf im vornehmen Westen, in Charlottenburg, inspirierte. Das dort nach den Plänen des Berliner Architekten Emil Schaudt 1907 entstehende Kaufhaus des Westens war gleichwohl keine sklavische Kopie der

großen Vorgängerbauten. Das verbot sich nicht nur wegen der völlig unterschiedlichen Flächenverhältnisse; das war auch deshalb ausgeschlossen, weil der technische Fortschritt (Transporttechnik, Elektroversorgung, Organisation der Kundenströme) nicht nur neue Herausforderungen mit sich brachte, sondern auch entsprechende Möglichkeiten, die genutzt werden mussten.[151] Wie stark der Druck war, stets auf die neueste Architektur zu setzen, zeigt die Tatsache, dass das Kölner Warenhaus Leonhard Tietz vor 1914 keinen einzigen Standort hatte, der älter als zehn Jahre war.[152] Dabei setzte auch Leonhard Tietz architektonische Maßstäbe, etwa mit dem Düsseldorfer Warenhaus, das der Darmstädter Architekt Josef M. Olbrich entworfen hatte und das zwischen 1907 und 1909 nach dessen Entwurf gebaut wurde.[153]

Die ständigen Neuerungen komplettierten das Bild des Warenhauses als Luxustempel, der selbst eine architektonische Demonstration war. Dafür standen nicht allein die Namen der Architekten; auch die mit den Bauten beauftragten Unternehmen setzten ihren Ehrgeiz in diese neue Architektur. In Berlin war das namentlich die Unternehmen Boswau & Knauer, das sich auf spektakuläre Neubauten im Bereich von Kunst, Kultur und Konsum spezialisiert hatte und zumindest in der Reichshauptstadt der unbestrittene Marktführer war. Nach Beobachtung des Finanzjournalisten Alfred Lansburgh aus dem Jahr 1912 bauten Boswau & Knauer „eine Unzahl von Geschäftspalästen, die […] keinen kleinen Anteil an der Verschönerung des Berliner Stadtbildes haben".[154] Die Veränderung der Stadt, die seit der Jahrhundertwende massiv eingesetzt hatte,[155] erfüllte die Ältesten der Berliner Kaufmannschaft mit erheblichem Stolz, was etwa in ihrem Jahresbericht für 1905 zum Ausdruck kam.[156]

Lewis Mumford resümierte mit Blick auf die internationale Entwicklung kurz und bündig: „Wenn die Lebenskraft einer Einrichtung an ihrer Architektur gemessen werden könnte, dann wäre das Warenhaus eine der vitalsten Erscheinungsformen 1880–1914."[157] Der Gedanke der zugleich funktionalen wie ästhetischen Gestaltung der modernen Innenstadt[158] blieb den Warenhäusern weit über den Krieg hinaus erhalten, ja sie sahen sich als die eigentlichen Gestalter der modernen Stadt: Das Warenhaus

> „hat den modernen Formgedanken in unseren Straßen zuerst Bahn gebrochen; das bleibt sein kunstgeschichtliches Verdienst, das nicht gering anzuschlagen ist. Es ging dabei mit stoßkräftiger Energie vor. Denn es arbeitete mit erheblichen Mitteln und war getragen von dem fortschrittlichen Geist seiner unternehmungslustigen Begründer und Besitzer. Hier zuerst lernten wir die reinen und starken Wirkungen verstehen, deren eine Architektur großer, durchgeführter Linien, klarer Raumdispositionen fähig ist. Plötzlich tauchten zwischen einem Gedränge mehr oder weniger wohlgefälliger Gebäude älteren Datums diese mächtigen neuen Bauwerke auf, die ganz abgesehen von dem verlockenden Warenarsenal, das sie beherbergten, schon durch ihre Fassade das Auge jedes Vorübergehenden auf sich zogen, ihm innerhalb der Verschiedenartigkeit

der Bauten, die sich rings tummelten, einen Halt gaben, sein Interesse wachriefen und damit der ganzen Straße vordem ungewohnte, erhöhte Bedeutung gaben."[159]

Die Berliner Prachtbauten und die herausragenden Häuser in anderen großen Städten waren Sonderfälle, die sich ihrer zentralen Lage verdankten. Das durchschnittliche Warenhaus, namentlich in kleineren Städten und in den Vororten der Metropolen, war viel zweckmäßiger (und im Bau wohl auch preiswerter), wobei sich bestimmte Strukturen durchweg fanden.[160] Diese Gemeinsamkeiten folgten vor allem der Lenkung der Kundenströme und den wirtschaftlichen und ästhetischen „Zwängen" der Warenpräsentation, wie viele erhaltene architektonische Grundrisse einzelner Warenhäuser noch heute zeigen. Zunächst war die Gestaltung einer möglichst großen, von zahlreichen Schaufenstern geprägten Straßenfront notwendig, denn nur so konnte der werbende Schaukastencharakter möglichst effektiv inszeniert werden. Die Bedeutung der Schaufenster ist wohl kaum zu überschätzen;[161] am direktesten fand das seinen Ausdruck in der Tatsache, dass Schaufenstergestalter zu einer Art eigener Berufsbezeichnung wurde, deren herausragende Vertreter in den Warenhäusern überaus gut bezahlt wurden.[162] Sodann kam es auf die Gestaltung der Innenräume und die damit verbundene Strukturierung der Blickachsen und Bewegungsabläufe an. Dabei setzte sich in der Regel ein durch einen Lichthof zentral strukturierter und über mehrere Etagen offener Verkaufskörper durch, wobei diese Etagen den Lichthof galeriemäßig einfassten und sowohl durch Treppenhäuser wie zunehmend auch durch komplexe Fahrstuhlsysteme so erschlossen wurden, dass die Besucher faktisch alle Abteilungen des Hauses durchquerten, auch wenn sie nur bestimmte Artikel zu besorgen hatten. Das Münchener Tietz-Haus war in dieser Hinsicht ein besonders sprechendes Beispiel. „Das Ganze" sei, so die „Münchener Neuesten Nachrichten", „eigentlich ein riesenhaftes System von Eisenbetonträgern", das man von außen nicht sehe, das aber die Innenausstattung beherrsche:

„Um so eindrucksvoller ist das konstruktive Element im Innern wirksam. Der Lichthof, hier eine ziemlich zentrale Anlage von 20 Meter Weite und Höhe, ist elliptisch und enthält nur eine anmutig geschweifte Doppeltreppe bis zum ersten Stock. Von hier aus laufen die Geschosse balkonartig um das ganze Oval des Hofes herum, der, absichtlich ohne üppige Dekorierung, nur durch die reizvollen Verhältnisse und die geschweiften Rhythmen seiner Anlage selbst wirken soll."[163]

Die Bilder des Warenhauses von Hermann Tietz am Alexanderplatz vermitteln bis heute das spezifische Raumbild, das hier architektonisch geschaffen wurde und nicht nur die Warenpräsentation zugleich rahmte und strukturierte, sondern darüber hinaus die Besucherströme leitete.[164] Aus diesem Grunde wurden auch bestimmte

Einrichtungen wie das Restaurant oder die Erfrischungsräume so platziert, dass die Kundschaft dorthin möglichst weite Wege zurücklegen musste; bei Tietz in der Leipziger Straße in Berlin galt der Weg dorthin zumindest im ersten Gebäude als ausgesprochen unbequem und unübersichtlich.[165] Ansonsten aber war man bemüht, eine bis ins Einzelne durchkomponierte, behagliche Atmosphäre zu schaffen:

> „Alle Ladentische, Regale usw. sind in getäfeltem, auf einen mittleren Ton gestimmten Eichenholz ausgeführt, die Platten der Verkaufstheken aus poliertem Eichenholz. Wo es irgend anging, sind die Tische mit Glasaufsätzen versehen. Die Einrichtung zeigt überhaupt, daß die langjährige Praxis der weitverzweigten Warenhausfirma viele neue Einrichtungsgegenstände für die Innendekoration und den Verkauf geschaffen hat. Der Lebensmittelraum ist mit Steinzeugfliesen ausgelegt, die Wände sind mit glasierten Kacheln belegt. Der Erfrischungsraum ist sehr behaglich in heller Eiche eingerichtet, die mit Intarsien von Ebenholz, Perlmutter und Elfenbein verziert sind. Die Schmalwand ist mit Spiegeln verkleidet, die einen erweiterten Raum vortäuschen. In der Mitte dieser Wand befindet sich ein reicher kaminartiger Ausbau aus kostbaren Steinsorten, der von einem vergoldeten Zifferblatt gekrönt ist."[166]

An die viel beschriebene Innenausstattung von Wertheim am Leipziger Platz reichte das nicht heran; das Haus an der Leipziger Straße, vor allem aber das große, neue Warenhaus am Alexanderplatz adressierte vornehmlich ein kleinbürgerliches Publikum. Und hier traf die Warenhausleitung offensichtlich die richtigen ästhetischen Entscheidungen.

Die Aufteilung der einzelnen Verkaufsbereiche war so angelegt, dass jede Abteilung (Rayon) ihre eigene Verkaufsfläche erhielt, die von den anderen abgegrenzt war, diese Grenzen aber keine Barrieren bildeten, sondern zum Überschreiten einluden. Gerade dieser offene Charakter hing in wesentlichen Punkten an der Beleuchtung.[167] Dass die Warenhäuser zu den Pionieren der elektrischen Beleuchtung wurden, verwundert insofern genauso wenig wie die Tatsache, dass die entsprechende Haustechnik stets auf modernstem Niveau gehalten wurde.

Dass deutsche Warenhausinhaber, die die Warenhauspaläste in New York oder Chicago besuchten, vor allem auf der Suche nach Vorbildern und Anregungen waren, die sie in ihren Häusern nutzen konnten, ist naheliegend. In vielen Bereichen konnte man aber einfach nur neidisch über den Atlantik blicken. Während dort die Warenhäuser leicht 14 Etagen und mehr aufwiesen, also von den Kosten her gesehen sehr günstige Voraussetzungen hatten, war in Deutschland die Geschosszahl auf vier Verkaufsetagen und maximal sechs Stockwerke gesetzlich beschränkt.[168] Die relativen Kosten für Grundstück und Miete, die mit zunehmender Etagenhöhe deutlich zurückgingen, konnten die deutschen Häuser so nicht minimieren.[169] Es galt daher, in diesen engen Vorgaben alle technischen Möglichkeiten zu nutzen. Das mit Abstand größte Waren-

haus, Wertheim am Leipziger Platz mit einer überbauten Fläche von 11.882 Quadratmetern, wovon 1.868 Quadratmeter auf glasüberdachte Höfe entfielen, brachte es auf immerhin sechs Etagen, 14 Treppenanlagen und drei Freitreppen.[170] Das Haus von Hermann Tietz am anderen Ende der Leipziger Straße war zumindest in seiner ersten Fassung deutlich kleiner und hatte nur fünf Etagen mit drei Treppenanlagen und einer Freitreppe. Der Neubau sollte größer werden, doch setzte der verfügbare Platz der Expansion Grenzen. Wo Hermann Tietz sich ausbreiten konnte, tat das Unternehmen es selbstverständlich. Das Münchener Haus war nicht nur deutlich größer; es hatte auch mehr Treppen und Freitreppen und war großzügiger angelegt.[171] Das Kaufhaus des Westens ist ebenfalls ein schönes Beispiel für die Expansion und ihre Grenzen, denn der Neubau setzte den Ankauf eines ganzen Viertels voraus, das abgerissen werden musste, um das neue Haus in der Größenordnung von mehr als 5.000 überbauten Quadratmetern entstehen lassen zu können.[172] Die neuen Häuser wurden jedenfalls überall, wo sie auf genügend großen Grundstücken errichtet werden konnten, immer größer und opulenter. Zwar konnte man an Wertheimsche Dimensionen nicht denken, doch Leonhard Tietz' neue Häuser in Köln und Düsseldorf erreichten jeweils gut 4.500 Quadratmeter überbaute Fläche. Und bei den Häusern von Hermann Tietz war es nicht anders. Julius Hirsch fasste die Entwicklung der Baugeschichte so zusammen:

> „Gerade im Äußeren der Warenhäuser konnte man vielleicht am deutlichsten die Umwandlung verfolgen, die sie im Laufe der Entwicklung durchgemacht [haben] […]: zuerst ein mit Waren bis nach außen hin vollgedrängter Bazar, dann ein mit großen Glasmassen wirkendes mittleres Kaufhaus, endlich ein künstlerisch wirkungsvoller Monumentalbau."[173]

Wenn auch die Verblendungen der modernen Zweckbauten vor 1914 vielen Häusern noch ein historisches Aussehen gaben, das ihrem hochmodernen Inneren freilich kaum noch entsprach,[174] so setzte sich der Trend zur modernen Architektur, der bereits vor dem Krieg in den Warenhausneubauten nicht nur in der Architektur von Josef Maria Olbrich, sondern auch in seiner Gestaltung der Innenräume des Düsseldorfer Hauses von Leonhard Tietz offenkundig war, in den 1920er Jahren auch in der äußeren Formensprache radikal durch. Der Inbegriff der modernen, großstädtischen Warenhausarchitektur war dabei zweifellos das von 1927 bis 1929 nach Entwürfen von Philipp Schäfer erbaute, am Ende des Zweiten Weltkriegs untergegangene Karstadt-Haus am Herrmannplatz in Berlin-Neukölln, aber auch die Bauten von Erich Mendelssohn, etwa für das Kaufhaus Schocken in Stuttgart oder Chemnitz, standen hier nicht zurück.[175] Einige der neuen Häuser schafften es in der Rangliste der städtebaulichen Ikonen der Zeit auf die vorderen Plätze. Neben dem Messelschen Wertheimgebäude waren das die Tietz-Häuser am Alexanderplatz, in München oder in Stuttgart. Oskar Tietz war zwar nie Avantgarde wie sein Bruder, dessen Düsseldorfer

Haus, entworfen von Josef Maria Olbrich, Maßstäbe setzte, aber da der Wettbewerb Sichtbarkeit, Größe und moderne Raumgestaltung erzwang, stand Oskar Tietz auch nicht wirklich zurück. Allerdings drängt sich bei ihm der Eindruck eines eher nüchternen, rational planenden Warenhausmanagers auf, dem Fragen der künstlerischen Avantgarde weniger bedeuteten. Seine Warenhäuser waren vor allem eines: Geschäftshäuser, die sich rechnen mussten.[176]

Im Inneren unterschieden sich die Häuser, von der Tatsache abgesehen, dass die jeweiligen Flächenverhältnisse individuelle Lösungen erzwangen, letztlich nur marginal, vielleicht am ehesten noch in Hinsicht auf Warenqualität, Warenfülle und Preisniveau, was wiederum eng mit ihrer städtischen Lage, zweifellos aber auch mit dem Anspruch des Hauses korrespondierte. Wertheim blieb hier stilprägend. Vom neuen Lichthof des Messelbaus an der Ecke Leipziger Platz/Leipziger Straße schwärmte Paul Göhre: „An ihm verrät nichts, aber auch nichts mehr den Arbeitscharakter; an ihm ist alles Schmuck, Fest, Feier. Diente jener ältere dem Geschäft", so Göhre weiter, „so dieser fast ausschließlich der eindrucksvollsten Repräsentation."[177] Andere Häuser mochten da nicht unbedingt zurückstehen; das Haus von Hermann Tietz in München war für seinen Lichthof bekannt, doch allein die Dimensionen des Wertheim-Baus am Leipziger Platz waren ganz unerreichbar. Die Aufteilung der Räumlichkeiten im Warenhaus selbst war recht stereotyp; auch hier hatte nicht zuletzt Wertheim Maßstäbe gesetzt, die nicht unterboten werden sollten. Im Kern umfasste ein Warenhaus drei verschiedene Ebenen, und zwar zunächst die Kelleretagen, zumeist zwei, von denen eine die Dekoration, das allgemeine Warenlager und die Garderobe der Angestellten, die andere die Haustechnik beherbergte (Maschinen- und Akkumulatorenraum). Darüber lagen die eigentlichen vier Verkaufsetagen. Oberhalb davon, im Dachbereich, befanden sich die Kantine der Angestellten und weitere Räume etwa zur Schulung und Weiterbildung der Beschäftigten. Die Werkstätten lagen zumeist direkt hinter den Verkaufsräumen.[178] Zwar war in Deutschland die Geschosszahl anders als in den USA begrenzt, doch damit ein fünf- bzw. inklusive des Kellers sechsstöckiges Gebäude überhaupt funktionieren konnte, bedurfte es des reibungslosen Transports von Gütern und Menschen, und zwar sowohl von Kundschaft als auch von Personal. Die meisten Häuser hatten daher zwei-, teilweise dreifache Transportsysteme, angefangen bei den Warenaufzügen, die Lager und Verkaufsräume miteinander verbanden, über Personaltreppen und -aufzüge bis hin zu den aufwendig gestalteten Kundentreppenhäusern, den Rolltreppen und den Personenaufzügen. Auch hier waren die amerikanischen Häuser die Pioniere; die ersten elektrischen Warenhausaufzüge gab es seit den 1880er Jahren bei Wanamaker's und Macy's.[179] In Deutschland brachten erst die Neubauten aus dem Jahrzehnt vor 1914 diese Neuerung; bis zur ersten Rolltreppe sollte es allerdings noch dauern. Sie wurde erst 1925 in einem Kölner Haus der Leonhard Tietz AG in Betrieb genommen,[180] setzte sich danach in den Neubauten allerdings sukzessive durch,[181] obwohl der Reporter des „8 Uhr-Abendblattes" den Kunden empfahl, diese Art der Fortbewegung nur „in völlig nüchternem Zustande"

zu nutzen.[182] Bei Hermann Tietz ging die erste „Fahrtreppe“ unmittelbar neben dem Lichthof im Gebäude an der Leipziger Straße in Berlin Ende November 1925 in Betrieb und galt wegen ihrer Breite als große Sehenswürdigkeit, da sie 8.000 Personen pro Stunde befördern konnte. Das interne Aufzug- und Transportsystem wurde so zu einer Bedingung eines erfolgreichen Warenhausbetriebes.[183] Ähnlich setzten sich Kommunikationsmittel durch: Wiederum in den USA wurden in den 1870er Jahren Telefonanlagen installiert, später folgten Rohrpostsysteme und schließlich moderne Registrierkassen, mit denen es möglich wurde, Waren- und Geldströme einigermaßen exakt zu erfassen. Um hier noch einmal Lewis Mumford zu zitieren: „Das Warenhaus ist mit dem fein abgestimmten und reibungslos ineinander greifenden Synchrongetriebe einer Maschine zu vergleichen.“[184]

Über die Nutzung der Verkaufsetagen setzte sich im Laufe der Jahre eine „idealtypische“ Raumaufteilung durch, die bei allen größeren Häusern einer bestimmten Ordnung folgte. Ein großes Berliner Warenhaus besaß in der Mitte der 1900er Jahre etwa 60 verschiedene Abteilungen, die alle Warengruppen, aber auch Einrichtungen wie den Erfrischungsraum, ein Reisebüro, einen Frisiersalon oder die Materialverwaltung umfassten. Im Falle der beiden ersten Berliner Häuser von Hermann Tietz (Leipziger Straße, Alexanderplatz) gab es 1907 insgesamt 52 Abteilungen oder Rayons, die allerdings nicht alle eigene Rayonschefs hatten.[185] Diese Abteilungen waren über mehrere Stockwerke verteilt, soweit möglich auf Galerien um einen großen Lichthof gruppiert und durch repräsentative Treppenhäuser und Aufzüge miteinander verbunden.[186]

> „Im Parterre finden sich“, berichtet Johannes Wernicke noch ganz allgemein, „die Manufaktur-, Kurz- und Posamentier-, Wollen-, Baumwollenwaren, Herrenartikel, Handschuhe, optische Artikel, Bijouterien, Tapisserien, Parfümerien, Schreibwaren, Bücher, Noten, Handarbeiten, Kerb- und Brennholzsachen. In der ersten Etage: Damenkonfektion, Herrenkonfektion, Kinderkonfektion, Hüte und Putz, Wäsche, Pelzwaren, Lederkoffer; in der zweiten Etage: Teppiche, Gardinen, Möbelstoffe, Schuhwaren, Galanterien, Japanwaren, Uhren, Erfrischungsraum; in der dritten Etage: Glas, Porzellan, Lampen, Wirtschaftsartikel, Eisen-, Metallwaren, Bürsten, Korb- und Holz- und Spielwaren; in der vierten Etage: Lebensmittel, Bettgestelle, Möbel, photographisches Atelier.“[187]

Im Fall des Tietz-Hauses am Berliner Alexanderplatz sah die räumliche Aufteilung des Warenangebotes ganz ähnlich aus.[188]

Das preußische Warenhaussteuergesetz von 1900, das in fast allen anderen Bundesstaaten schließlich eine Art Vorbildcharakter hatte, fasste die Waren eines Kaufhauses in vier Gruppen zusammen, was die obigen Angaben bestätigt. Es enthielt die hier systematisch geordneten Bereiche:

„A. Material- und Kolonialwaren, Eß- und Trinkwaren und Genußmittel, Tabak und Tabakfabrikate (auch Rauchutensilien), Apothekerwaren, Farbwaren, Drogen und Parfümerien; B. Garne und Zwirne, Posamentierungen, Schnitt-, Manufaktur- und Modewaren, gewebte, gestrickte, gewalkte und gestickte Waren, Bekleidungsgegenstände (Konfektion, Pelzwaren), Wäsche jeder Art, Vorhänge, Teppiche, Möbelstoffe und die zu deren Verarbeitung dienende Anfertigung von Zimmerdekorationen; C. Haus-, Küchen- und Gartengerätschaften, Öfen, Glas-, Porzellan-, Steingut- und Tonwaren, Möbel jeder Art und die dazu dienenden Möbelstoffe, Vorhänge und Teppiche; D. Gold-, Silber- und sonstige Juwelierwaren, Kunst-, Luxus- und Galanteriewaren, Papp- und Papierwaren, Bücher und Musikalien, Waffen, Fahrräder, Fahr-, Reit- und Jagdutensilien, sonstige Sportartikel, Nähmaschinen, Spielwaren, optische, physikalische, medizinische und musikalische Instrumente und Apparate."[189]

Diese Zusammenstellung nach sachlicher Vielfalt und räumlicher Verteilung der Waren gibt ein recht genaues Bild der Warenhäuser in den Jahren vor 1914.

Reklame und Werbewochen

Auf sich aufmerksam zu machen, gehörte von Anfang an zu den Geschäftsnotwendigkeiten der entstehenden Warenhäuser, denn das Geschäft lebte von hohen und regelmäßigen Umsätzen.[190] Oskar Tietz, der auch insofern als „junger Wilder" tituliert werden kann, machte früh die Erfahrung, dass schon mit spektakulären Verkaufsaktionen etwa von Porzellan zweiter Wahl, das zu Billigpreisen angeboten wurde, erhebliches Aufsehen erregt und entsprechende Umsätze erzielt werden konnten. Allerdings reichten diese gelegentlichen Schritte nicht aus, die Umsätze im Jahresverlauf so zu stabilisieren, dass die Existenz des Geschäftes gesichert war. Auf gute Reklame kam es an, die gezielt über das Angebot, die Preise und Qualitäten informierte und vor allem kundengenau platziert wurde. Oskar Tietz schrieb rückblickend 1924 in der Zeitschrift „Deutsche Konfektion":

„Man soll nicht erst dann inserieren, wenn das Geschäft schlecht geht, sondern mit dem steigenden Umsatz müßten auch die Reklamespesen wachsen. Zur Fortentwicklung des Umsatzes ist die Reklame unbedingt nötig und außerdem bietet sie das beste Schutzmittel gegen geschäftlichen Rückgang."[191]

Auch hier lohnte es sich, einen Blick in das Ausland zu werfen, wo die Reklamepraktiken weit fortgeschritten waren. Insbesondere die Pariser Häuser mit ihren Zeitungsannoncen, Sonderaktionen und Katalogsendungen waren bereits in den Gründungsjahren der deutschen Häuser in aller Munde, aber Oskar Tietz orientierte sich vorrangig an amerikanischen Vorbildern, was nicht bedeutete, dass er französische

Impulse nicht wahrnahm. So rühmte sich Hermann Tietz, das erste Berliner Warenhaus zu sein, bei dem die neueste Mode von französischen Mannequins vorgeführt wurde.[192] Bei Hermann Tietz in Berlin gab es frühzeitig, bereits kurz nach der Jahrhundertwende, einen „Reklamechef",[193] der eng mit den Abteilungsleitern des Warenhauses kooperierte und den gesamten Bereich der Warenpräsentation von den Schaufenstern über die einzelnen Verkaufsbereiche bis hin zu Anzeigen und Katalogen betreute.[194] Oskar Tietz zog auch von Anfang an amerikanische Spezialisten hinzu, doch stießen deren Maßnahmen beim Berliner Publikum nicht durchweg auf positive Resonanz, da die Werbung ihm zu laut, zu grell und zu wenig informativ war. Tietz fuhr daher diese importierten Konzepte rasch wieder zurück und stellte wie auch die anderen Häuser eher sachliche Informationen, namentlich Waren- und Preislisten, in den Vordergrund, die beim Publikum offenkundig sehr beliebt waren. Die Warenhäuser waren damit aber keineswegs altmodisch oder konventionell, im Gegenteil. Sie zählten zweifellos zu den Protagonisten des Jugendstils, der in der Warenhausreklame, namentlich der Dekoration der Schaufenster und der grafischen Gestaltung der Zeitungsannoncen, früh dominierte und die Beliebigkeit der vorher verbreiteten historischen Stilblüten ablöste. Doch der Jugendstil blieb nicht das letzte Wort; bereits in den 1920er Jahren wirkte er veraltet. Die Warenhausreklame öffnete sich konsequent der neuen Sachlichkeit, die sie zugleich nutzte wie vorantrieb, immer den Erwartungen der Kundschaft folgend.[195] Dabei waren es nicht zuletzt die veränderten wirtschaftlichen Bedingungen der 1920er Jahre, die den Wandel befeuerten. In der älteren Reklame sei, so die „Zeitschrift für Waren- und Kaufhäuser",

> „der Blick […] von der Ware abgelenkt, das Verkaufsmotiv trat in den Hintergrund. Das markanteste Beispiel für diese Entwicklung ist die ‚Weiße Woche'. Ursprünglich eine großzügige Verkaufsveranstaltung für weiße Ware, wurde sie im Laufe der Jahre immer mehr zu einer Prestigeangelegenheit der jeweiligen Chefdekorateure der beteiligten Kaufhäuser. Die prunkvollen und kostspieligen Außen- und Innendekorationen hatten schließlich überhaupt nichts mehr mit einer Verkaufspropaganda für weiße Waren zu tun, sondern wurden zu Leistungsmessen für die ‚Dekorationskunst' als solche. Das Publikum strömte zwar zu diesen Veranstaltungen, aber nur, um die neue Dekoration zu sehen und vergaß vor Bewunderung – das Kaufen."[196]

Als Vertriebsweg der Reklame hielt man vor allen Dingen an der Zeitungsannonce fest,[197] denn Oskar Tietz war überzeugt, dass die Tageszeitung der geeignetste Werbeträger war, um die Kundschaft schnell und stets aktuell zu erreichen; Zeitungsbeilagen, Kataloge und Sonderaktionen wurden vor allem in den umsatzschwächeren Monaten nach Ende der Weihnachtssaison und im Sommer angesetzt. Für Oskar Tietz gab es dabei auch kaum Tabus. Obwohl von der Obrigkeit nicht gern gesehen, inserierte das Unternehmen selbstverständlich auch in sozialdemokratischen Organen, da



Abb. 19 Hermann Tietz-Werbung für die „Weiße Woche" vom 29. Januar bis 3. Februar 1912

man wusste, dass Zeitungen wie der „Vorwärts" in der wichtigen Kundengruppe der Arbeiterbevölkerung weitverbreitet waren.[198] Die Gestaltung der Anzeigen war meist nicht sonderlich anspruchsvoll: Es war bekannt, dass das Publikum vor allem sachliche Hinweise zu Mengen, Qualitäten und Preisen wünschte; entsprechend fielen die zumeist ganzseitigen Zeitungsannoncen von Hermann Tietz aus, etwa wenn im Februar 1913 im „Neuen Münchener Tageblatt" „Lebensmittel zu Extrapreisen" oder im April 1914 „Billige Lebensmittel" beworben wurden, die an drei Tagen der folgenden Woche in einem gesonderten Stockwerk des Hauses exklusiv verkauft wurden.[199] Die Wirkung dieser und unzähliger weiterer Anzeigen dürfte beträchtlich gewesen sein, war das Warenangebot, das hier beworben wurde, doch durchweg von guter Qualität. Die alten Ramschzeiten waren längst vergessen.

Wenn die Zeitungsanzeigen so auch rasch zur gut laufenden Routine wurden, an spektakulären Aktionen hielt Oskar Tietz auch in den kommenden Jahren fest. Waren es in der Frühzeit der Warenhäuser etwa direkt aus Italien bezogene Apfelsinen, die mit großem Tamtam zu Niedrigpreisen abgesetzt wurden, oder die seinerzeit noch fast unbekannte Banane, die so den Weg auf die Tische selbst deutscher Kleinbürger und Proletarier fand, so war es in den Jahren 1908 und 1909 die Tomate, die in Form einer Schlacht in den Berliner Markt eingeführt wurde:

> „Die Tomate war damals für Berlin eine völlig unbekannte Frucht. Ihr seltsam strahlendes Rot, das nasse Fruchtfleisch, der unerwartet andere Geschmack, lie-

> ßen das Publikum zunächst erschrecken. Doch bot Tietz ein Kilo Tomaten für zehn Pfennig an; man kaufte sie schon darum; ein neues Volksnahrungsmittel war durchgesetzt."[200]

Man beließ es aber nicht bei spektakulären Aktionen mit einzelnen überraschenden Lebensmitteln. Bald veranstalteten die Tietz'schen Häuser auch Modeschauen und Sonderausstellungen. Am Montag, dem 11. März 1913, fand in München eine viel beworbene Frühjahrsmodeausstellung im Lichthof des Warenhauses am Hauptbahnhof statt: „Durch geschmackvolle Zusammenstellung der neuesten Modeschöpfungen zu einem einheitlichen Bilde geben wir in dieser Ausstellung einen Überblick über die Mode der bevorstehenden Saison." Außerdem wurden ein „reiches Sortiment von Pariser Original-Modell-Hüten u. Kostümen der neuesten Erzeugnisse unserer eigenen Ateliers sowie eine große Kollektion in- und ausländischer Seiden- und Kleiderstoffe" angekündigt.[201] Derartige Ausstellungen kamen nicht nur in München vor; sie gehörten zum festen Repertoire des sich langsam durchsetzenden Werberhythmus der einzelnen Häuser, die zwar jeweils eigene Gestaltungsspielräume hatten, jedoch ebenso wie die „Weißen Wochen" im Nachweihnachtsgeschäft einer einheitlichen Berliner Regie folgten. So lösten sich Sonderausstellungen, Sonderverkäufe, Werbewochen und Ausverkäufe regelmäßig ab und fanden entsprechenden Niederschlag in ganzseitigen Zeitungsanzeigen, die an allen größeren Standorten der Hermann Tietz-Warenhäuser geschaltet wurden.[202] Spektakuläre Auftritte kamen hinzu. Nicht nur hatte die Weltkarriere von Käthe Kruse bzw. der unter ihrem Namen vertriebenen Puppen ihren Auftakt in einer Puppenausstellung im Jahr 1910 im Warenhaus Hermann Tietz an der Leipziger Straße, wo die neuen, kindgerechten Puppen einen starken Eindruck hinterließen.[203] Mit der Eröffnung einer zoologischen Abteilung gelang dort 1913 ein weiterer aufsehenerregender Publikumserfolg, denn nun konnten im Warenhaus auch lebende Tiere erworben werden.[204] Das zog die Kundschaft in Scharen in das Haus. Ganz ähnlich dürfte die Einrichtung eines Dachgartens gewirkt haben, den Tietz im April 1914 in München zwar nach Berliner Vorbild, aber nicht nur für Angestellte, sondern für das gesamte Publikum eröffnete:

> „Dankenswerterweise steht diese Dachgartenanlage mit Restaurationsbetrieb, die seit Sonntag eröffnet ist, auch den Besuchern des Kaufhauses offen. Ein eigener Lift (beim Brunnen in Parterre) führt die Besucher in die luftige Höhe. Bei schönem Wetter wird nachmittags Künstlerkonzert abgehalten. Eine Spielecke ist für Kinder reserviert."[205]

Diese Versuche, durch spektakuläre Aktionen die Attraktivität der Häuser zu erhöhen, hörten auch mit und nach dem Krieg nicht auf. Fast unmittelbar nach dem Krieg eröffnete Hermann Tietz in München eine „Kunstausstellung im Warenhaus", in der „dankenswerten Absicht", so die „Münchener Post", „jüngere Münchener Künstler



Abb. 20 Sonderangebote der Berliner Hermann Tietz-Filialen mit Nennung der Eigenmarke Hertie für Kaffeegeschirr und Kristall-Service, 1913

zu fördern".[206] Diese „Kunstausstellungen" wurden auch durch den Warenhausverband gezielt unterstützt, sah er doch darin eine Möglichkeit, neben der Werbung für das Warenhaus, „den Geschmack des großen Publikums zu heben und die Namen unserer Künstler und Kunstgewerbler populär zu machen".[207] Das warf durchaus ein bezeichnendes Licht auf das Selbstverständnis der Führungsetage zumindest der großen Warenhäuser, die eine Art „volkspädagogischen Anspruch" wohl ernsthaft für sich in Anspruch nahmen, nicht zuletzt, wenn in den Buchabteilungen preiswerte Klassikerausgaben angeboten wurden. Wie weit das gehen konnte, zeigt wiederum der Fall Hermann Tietz. Das umfangreiche Porträt des Konzerns, das 1928 als Nr. 31 der „Industriebibliothek" erschien, widmete den unterschiedlichen Werbeformen große Aufmerksamkeit. Es war zweifellos kein Zufall, dass die ausführliche Bewertung der Warenhauswerbung als Aspekt großstädtischen Lebens von Kurt Pinthus stammte, der selbst als Schriftsteller tätig war, auf den Reinhardt-Bühnen arbeitete und in die moderne expressionistische Literatur, namentlich zu Gottfried Benn, enge Kontakte hatte. Bei ihm war von den alten reklamefeindlichen Ressentiments nichts zu spüren; er lobte vielmehr die technisch anspruchsvollen Inszenierungen gerade als Moment der Moderne. Das mochte bei einem avancierten Schriftsteller, der selbst einer jüdischen Warenhausfamilie entstammte, nicht unbedingt überraschen, zeigt aber nachdrücklich die Verbindung von Warenhaus und moderner Warenästhetik.[208]

Der für Werbemaßnahmen getriebene Aufwand war zumindest bei den im Laufe der Jahre groß gewordenen Warenhauskonzernen ähnlich hoch; Julius Hirsch, der zweifellos beste Kenner der Einzelhandelsszene, ging davon aus, dass vor dem Krieg bis zu zwei Prozent des Umsatzes[209] in die Werbung gesteckt wurden, von denen der größte Teil wohl in den Bereich der Zeitungsannoncen, Broschüren und Plakate floss. „Der größte westdeutsche Warenhausbetrieb, die A.-G. Leonhard Tietz, gab 1908 für ‚Annoncen und Reklame' 363.339,76 Mark aus: von dem Umsatz dieses Jahres = 28.610.000 Mark sind das nur 1,27 %. Wertheim gebe trotz der teuren Berliner Zeitungen sogar weniger als 1 Prozent für Annoncen aus."[210] Oskar Tietz wird das kaum anders gehalten haben, zumal man im dicht bevölkerten Berlin davon ausgehen konnte, über die Zeitungen sehr große Käufergruppen zu erreichen. Neben dem Annoncenwesen, den Plakaten und Werbebroschüren dienten die Geschäftslokale selbst als eine Art Reklame. Ihre Gestaltung sollte möglichst viel Publikum vor und in die Häuser locken. Dabei machte man die Erfahrung, dass es vor allem auf die Schaufenster im Erdgeschoss ankam. Hatten frühere Warenhausbauten auch in den höheren Etagen noch Schaufenster, so setzte sich bei den neueren Häusern die Schaufensterfolge im Parterre als maßgeblich durch. Die Schaufenster wurden in der Regel im Wochen- bzw. 14-Tage-Rhythmus neu dekoriert; die Kosten hierfür waren gewaltig und konnten in kleineren Häusern zwischen 30 und 50 Prozent des Werbeetats umfassen.[211] Besonders gelungene Schaufensterbilder wurden prämiert; so wird

Abb. 21 Das Hermann-Tietz-Spiel, München 1907


MARKE
Hier abtrennen und ausschneiden
HERMANN·TIETZ·HERMANN·TIETZ·HERMANN·TIETZ·HERMANN·TIETZ·HERMANN·
Spielregel für das «Hermann-Tietz-Spiel»
An diesem Spiel können sich 2-6 Personen beteiligen. Jeder Spieler erhält eine Figur. Die Wertmarken werden entsprechend der Anzahl der Spielteilnehmer verteilt, doch so, daß noch mindestens 4 Marken in der Kasse verbleiben. Die Reihenfolge der Spieler wird durch einmaliges Würfeln bestimmt. Wer den höchsten Wurf macht, ist der Erste und übernimmt die Kasse. Nun beginnt das Würfeln; man darf mit seiner Figur nur soviel Nummern vorrücken, als man Punkte geworfen hat. Im Übrigen gelten folgende Spielregeln:
3 Handschuhe. Möchte gern ein Paar neue Handschuhe kaufen, setzt deshalb einen Wurf aus.
4 Kasse. Zahlt eine Marke in die Kasse.
5 Schokoladen-Abteilung. Erhält zum Schokoladeneinkauf eine Marke aus der Kasse.
8 Kleiderstoffe. Wählt sich einen Stoff und setzt einen Wurf aus.
10 Lift. Eben abgefahren, wartet bis er wieder kommt. Setzt 2 Wurf aus und fährt dann in den 1. Stock auf Nummer 25.
11 Lift. Fährt sofort in den 1. Stock auf Nummer 22 und setzt dort einen Wurf aus.
13 Handarbeiten. Ein Mädchen erhält eine Marke aus der Kasse. Ein Junge muß eine Marke in die Kasse zahlen.
14 Seifen. Muß zeigen, ob die Hände sauber sind, wenn nicht zahlt man eine Marke in die Kasse und muß einmal aussetzen, um sich die Hände zu waschen.
16 Brannen. Sieht sich diesen an und setzt einen Wurf aus.
20 Erfrischungsraum. Bleibt dort sitzen, zahlt eine Marke in die Kasse und setzt einen Wurf aus.
23 Sportabteilung. Ein Junge kauft einen Fußball, setzt einen Wurf aus und erhält aus der Kasse eine Marke. Ein Mädchen interessiert sich für Hüte und rückt gleich auf Nummer 24 vor.
25 Lift. Fährt gleich in den 2. Stock auf Nummer 34 und setzt dort einen Wurf aus.
26 Kasse. Zahlt eine Marke in die Kasse.
27 Taschentücher. Hat sein Taschentuch vergessen. Kauft sich ein solches und setzt einen Wurf aus.
29 Treppe. Hat etwas einzukaufen vergessen und geht auf Nummer 19 zurück.
31 Schuhwaren. Braucht ein Paar neue Schuhe und bekommt zum Einkauf eine Marke aus der Kasse.
33 Musikalien. Hört Klavier spielen zu und wird wegen Unaufmerksamkeit mit einer Würfelrunde übergangen.
37 Kasse. Zahlt eine Marke in die Kasse.
40 Kinderkonfektion. Bekommt eine Marke aus der Kasse und kauft sich dafür ein Mäntelchen.
42 Treppe. Ist zu schnell voran gegangen und muß wieder auf Nummer 32 zurück.
44 Lebensmittel. Bekommt etwas zu essen und bezahlt dafür eine Marke in die Kasse.
45 Fische. Bleibt bei den Fischen stehen und muß einen Wurf aussetzen.
46 Kasse. Zahlt eine Marke in die Kasse und muß einen Wurf aussetzen bis die gekaufte Ware ausgehändigt wird.
48 Lift. Steigt versehentlich in den Lift der abwärts fährt und muß auf Nummer 22 zurück.
52 Spielwaren. Sieger, bekommt den ganzen Kassabestand und ist beim nächsten Spiel der Erste.
Wer mehr als 52 würfelt, muß so oft um die zuviel gewürfelten Punkte zurück, bis genau das Ende 52 erreicht ist. Die Nummer 48 verliert dabei ihren besonderen Wert.
HERMANN·TIETZ
D. R. G. M.
HERMANN·TIETZ·HERMANN·TIETZ·HERMANN·TIETZ·HERMANN·TIETZ·HERMANN·

es zumindest vom Warenhaus Wertheim am Leipziger Platz berichtet.[212] Schaufensterdekorateure mit Erfahrung und entsprechender Kompetenz waren daher gesuchte Fachkräfte; die Zeitschrift „Waarenhaus" notierte im Jahr 1900: „Festangestellte Dekorateure in den Waarenhäusern mit 10.000 bis 15.000 Mark sind […] keine Seltenheit mehr."[213] Eine große Rolle spielten regelrechte Inszenierungen in den Schaufenstern, die vor allem in der Osterzeit und maßgeblich in der Vorweihnachtszeit genutzt wurden, um das Publikum in die Häuser zu locken. Bei Hermann Tietz wurde diesen Formen der Fenstergestaltung von Anfang an große Bedeutung beigemessen; die Spielzeugdekorationen in der Weihnachtszeit waren legendär. Jedes Warenhaus hatte seine eigenen Dekorationen; hier gab es keine zentrale Regie, sondern die jeweiligen Reklamechefs der einzelnen Filialen besaßen erhebliche Gestaltungsspielräume. Die Gestaltung der Fenster bzw. der Ausstellungsräume ging dabei durchaus mit der Zeit. So wurden zu Weihnachten 1914 und 1915 die Berliner Schaufenster bei Hermann Tietz mit „vorwiegend militärischem Charakter" geschmückt, wovon man 1916 aber bereits wieder abrückte, indem man nur „Friedensbilder, die absolut nicht an den Krieg erinnern", zeigte. Die Schaufenster des Hauses an der Leipziger Straße präsentierten vier plastische Gruppen:

> „Die vorzüglich entworfenen Figuren hat die Firma Hermann Tietz diesmal in ihren eigenen Ateliers, nach eigenen Entwürfen, hergestellt. In Anbetracht der durch den Krieg hervorgerufenen Schwierigkeiten bei Personal und Materialien ist dies eine besonders anerkennenswerte Leistung", hieß es in der „Zeitschrift für Waren- und Kaufhäuser". Die vier Gruppen zeigten „Ein Kinderfest in der Hasenheide", „Eine Hochzeit in Alt-Berlin", „Eine Kremserpartie nach dem Grunewald" und „Ein Eis-Fest in Alt-Berlin". „Schon am ersten Tage der Eröffnung war der Besuch […] außerordentlich stark, und die folgenden Tage brachten einen täglich steigenden Verkehr, ein Zeichen, daß die Firma Hermann Tietz auch in diesem Jahre mit ihrer Ausstellung dem Geschmack des Publikums in der richtigen Weise entgegengekommen ist."[214]

Neben den Schaufenstern spielte die Innendekoration eine wesentliche Rolle, um die Kundenströme gezielt steuern und die Aufmerksamkeit der potenziellen Käufer lenken zu können. Auch hier überließen die Warenhäuser kaum etwas dem Zufall, zumal die Warenausstellung auch signalisierte, welche Kundengruppen man gezielt ansprechen wollte. Für das margenstarke Geschäft mit hochpreisigen Artikeln war eine entsprechende Präsentation fast zwingend. Zu diesen Standardformen der „Reklame" kamen gezielt weitere Formen der Werbung hinzu, namentlich das Arbeiten mit sogenannten Lockartikeln, wobei bestimmte Waren zuweilen sogar unter dem Einkaufspreis angeboten wurden. Dies blieb stets eine zwiespältige Maßnahme, denn das Warenhaus konnte sicher sein, seinen Kritikern hiermit einen willkommenen Anlass für zum Teil bösartige Kritik zu liefern. Wichtiger waren wohl „Ausnahmetage", seien es

die „95 Pfg.-Woche“ oder die „Weißen Wochen“, mit denen in saisonal schwachen Zeiten vermehrt Kundschaft in die Häuser gelockt wurde. Diese Sonderverkaufszeiten etablierten sich flächendeckend, nachdem der Warenhauskonzern Hermann Tietz[215] die „Weißen Wochen“ in der Nachweihnachtszeit populär gemacht hatte,[216] und sind uns als Schlussverkäufe oder Sonderaktionswochen bis in die Gegenwart erhalten geblieben. Die große Zeit der Sonderverkäufe war aber nicht der Zeitraum vor dem Ersten Weltkrieg. Erst in der von der Nachfrageschwäche des verarmten Publikums geprägten Zeit der 1920er Jahre kam es zu regelrechten Ausverkaufsschwemmen. So berichtete ein Beobachter für ein Warenhaus 1926 von 14 Sonderverkaufsaktionen zwischen Januar und September; in diesen neun Monaten seien nicht weniger als 80 Tage, also fast drei Monate, von Sonderverkaufsaktionen bestimmt gewesen. Das war nicht mehr primär Werbung wie vor dem Krieg. Das nahm schon Züge regelrechter Rabattschlachten an.[217] Zumindest in den 1920er Jahren ging das auch dem Warenhausverband zu weit, der auf seine Mitglieder einzuwirken versprach, die Anzahl derartiger Aktionen deutlich zu beschränken.[218] Aber diese immer wieder geäußerten Lippenbekenntnisse änderten nichts an der Tatsache, dass Sonderverkaufsaktionen sich nicht nur zwingend aus den betriebswirtschaftlichen Abläufen der Warenhäuser ergaben,[219] sondern eine zentrale Werbemaßnahme waren. Für Werbezwecke wurden schließlich auch die Serviceeinrichtungen, etwa die Erfrischungsräume oder die Lieferdienste, genutzt, auf die öffentlichkeitswirksam hingewiesen wurde. Ebenso wurde die verbreitete Kulanz, also eine Art unkompliziertes Rückgabe- oder Umtauschrecht, dem Publikum gegenüber gern herausgestellt.

In Berlin, wo es nach der Jahrhundertwende zahlreiche, miteinander in heftiger Konkurrenz stehende Warenhäuser gab, aber auch in größeren Provinzstädten war die Bedeutung der „Reklame“ nicht strittig, ganz im Gegenteil: Kein größeres Warenhaus konnte es sich angesichts der Mitbewerber leisten, auf entsprechende Schritte zu verzichten. Die Werbung verfolgte dabei einen doppelten Zweck, nämlich einerseits direkt die Kundschaft in die Häuser zu ziehen, andererseits das nicht zuletzt wegen der Kritik der Mittelstandsbewegung ramponierte Ansehen der Häuser zu heben. Wertheim etwa richtete deshalb einen künstlerischen Beirat ein, in dem auch ein Architekt vertreten war.[220] Die Beschäftigung von Werbefachleuten wurde zur Routine, die Nachfrage nach ihnen war so groß, dass in den Jahren um die Jahrhundertwende ihre Ausbildung verbreitert und professionalisiert wurde. Insbesondere Schaufensterdekorateure waren eine gefragte Spezies, deren Ausbildung die größeren Häuser schließlich auch selbst betrieben.[221] Die Schaufensterdekoration war neben den vielfältigen Zeitungsanzeigen zweifellos von zentraler Bedeutung, doch traten nach und nach neue Werbeträger hinzu, namentlich die Lichtreklame sowie der Werbefilm.[222] Die großen beleuchteten Werbetafeln und Schriftzüge sorgten in den ja noch weitgehend dunklen Städten der Zeit für erhebliches Aufsehen. Der Werbefilm kam einer Revolution nahe, die etwa Leonhard Tietz auch sofort erkannte: „Ab 1910 begann der Durchbruch des Reklamefilms. Als in Paris solche Filme angeblich schon

zum Alltag gehörten, ließ das Warenhaus Tietz in Köln 1911 eine Modenschau mit über 100 Modellen abfilmen und in Lichtspielhäusern mehrerer großer Städte als Vorfilm zeigen."[223]

Shopping für alle: Mittelstandskaufhaus, Kleinpreisangebote und Luxuskonsum

Die frühen Warenhäuser der 1880er und 1890er Jahre hatten als Neugründungen mit einfachem, zumeist eingeschränktem Angebot keinen sonderlich guten Ruf. Die verbreiteten Ramschvorwürfe trafen in ihrer Absolutheit zwar nicht zu; aber dass Ware zweiter Wahl angeboten wurde, dass ältere Lagerbestände verbilligt ins Publikum gedrückt wurden, und dass man versuchte, mit nicht unbedingt soliden Angeboten Aufsehen zu erregen, war doch nicht so selten.[224] Aber der Wind drehte, als spätestens zu Ende der 1890er Jahre in den großen Städten neue Häuser entstanden, die mit ihren alten Vorgängern kaum noch zu vergleichen waren. Die Häuser von Wertheim und Tietz am Leipziger Platz bzw. an der Leipziger Straße in Berlin, später das KaDeWe oder der Olbrich-Neubau in Düsseldorf stellten eine Art Quantensprung im Sortiment und in dessen Präsentation dar, wobei insbesondere das Wertheim-Haus Aufsehen erregte. Dessen Eröffnung 1903 fand ein überragendes Echo nicht nur in der Presse; es war ein gesellschaftliches Ereignis.[225] Die alten Vorbehalte gegen die Warenhäuser verloren spätestens jetzt an Bedeutung, zumal selbst der Kaiser die in seiner ostpreußischen Fabrik in Kadinen hergestellten Waren aus Steingut über Wertheim vertreiben ließ. 1910 war er schließlich persönlich im Kaufhaus zu Gast, was nicht nur Sensation machte, sondern auch ihm heftige Kritik der Mittelstandsbewegung eintrug.[226]

Der Wandel war so groß, dass die konservative „Norddeutsche Zeitung" anlässlich der Neuwahl des Potsdamer Oberbürgermeisters es zum „öffentlichen Ärgernis" erklärte,

> „daß ein großer Teil der Bewohner Potsdams, namentlich die Angehörigen der sogenannten guten Gesellschaft, wöchentlich mehrmals extra nach Berlin fährt, um im Warenhause von Wertheim seine Einkäufe zu machen, vielleicht auch nur um einige Stunden im ‚Paradies der Damen' zu verleben. Jedenfalls ist dieses lächerliche Laufen der Potsdamer in die Berliner Warenhäuser so arg, daß sich Herr Wertheim eigens in Potsdam einige Wagen hält zur Ablieferung der in seinem Berliner Warenhause gekauften Sachen. […] Es ist bedauerlich, daß, wie in Berlin, so auch in Potsdam allmählich immer mehr Verständnis und Empfindung dafür schwinden, daß dieses Laufen in die Warenhäuser nicht nur gegen den guten Geschmack verstößt, sondern auch in hohem Grade unwirtschaftlich ist, und daß man sich dadurch geradezu an seinen deutschen Brüdern des Mittelstandes versündigt und diesen gegenüber die Pflicht verletzt; denn es gehört zweifellos zu den Pflichten der guten Gesellschaft, die in allen Dingen den Ton

anzugeben beansprucht, sich von dem Warenhausunwesen fernzuhalten und den werktätigen Mittelstand zu unterstützen."

Der Autor des Artikels der „Norddeutschen Zeitung" lobte nun den neuen konservativen Potsdamer Bürgermeister, der klare Worte gefunden habe und nicht einmal vor Konflikten mit den höheren Kreisen zurückgeschreckt sei; denn dort besäßen die „Warenhausmänner" einen „gewissen Einfluss".[227] Bemerkenswert ist die fast resignative Einsicht, dass die neuen großen Warenhäuser längst in der „guten Gesellschaft" angekommen waren und dort auf breite Akzeptanz stießen. Die Warenhäuser hatten mit ihren Neubauten, die von Hamburg bis München und von Köln bis Königsberg die großen Städte prägten und dort Schule machten, die Schmuddelecke verlassen und boten in einer überaus differenzierten Weise Güter und Dienstleistungen für faktisch alle Kundenkreise an, die auch gezielt angesprochen wurden. Der Weg ging dabei eindeutig hin zur Spitze der Konsumpyramide, ohne deshalb die Masse der weniger vermögenden Kunden zu vernachlässigen. Die Leonhard Tietz AG schrieb das in ihrem ersten Geschäftsbericht für das Jahr 1905 ganz offen: Laut „Berliner Tageblatt" stellte sie fest, „daß in allen Warengattungen die Nachfrage nach den besseren Qualitäten steige. Das entspricht der Tendenz, die sich in allen großen Warenhäusern zeigt", fuhr die Berliner Zeitung fort: „Den Stapelartikeln nicht mehr die Hauptaufmerksamkeit zu schenken, sondern bessere Spezialartikel in den Vordergrund zu stellen." Das sei nebenher nicht nur eine Frage der eigenen Strategie, sondern auch des Wettbewerbs: „Zu dieser Pflege der besseren Artikel werden die Warenhäuser durch die Konkurrenz der großen Spezialgeschäfte gedrängt."[228]

Die Hermann Tietz-Gruppe hatte in Berlin schließlich eine Fülle an Standorten, die jeweils auf das Publikum ihrer städtischen Region zugeschnitten waren. Neben dem Vorzeigestück an der Leipziger Straße gab es das eher kleinbürgerlich geprägte Haus am Alexanderplatz sowie weitere Filialen in Vororten der Stadt, die aber bereits nicht mehr das Niveau der Geschäfte, die in Berlin-Mitte lagen, hatten, auch nicht haben sollten. Ganz ähnlich stellten sich die Verhältnisse in München und Stuttgart dar, während an anderen Standorten zumeist nur eine Filiale existierte. Klares Ziel war, möglichst große Kundenbereiche abzudecken, während die Wertheimsche Strategie eher auf den Oberschichtenkonsum setzte. Der war bei Hermann Tietz nicht so prominent, aber durchaus vorhanden. Ganz fehlte er lange bei den Kaufhäusern von Adolf Jandorf, der lange als „Billigheimer" galt und auch bei den preußischen Behörden einen entsprechenden Ruf hatte,[229] mit dem Neubau des Kaufhauses des Westens (KaDeWe) in Charlottenburg dann aber im gehobenen Marktsegment auftrumpfte. Dieser Wandel entsprach internationalen Trends:

„Man kann behaupten, daß die Warenhäuser jener Zeit [der frühen Jahre, Anm. d. Verf.] fast ausschließlich fabrikmäßig hergestellte Waren verkauften, und zwar, wie gesagt, vor allen Dingen Stapelware. Sie unterschieden sich demnach

> von dem heutigen Warenhaus nicht nur hinsichtlich ihrer Entwicklungsstufe, sondern auch in Bezug auf das, was sie verkauften. Das Sortiment des heutigen Warenhauses umfaßt in seiner Vielfalt eine völlige Verschmelzung von Ware, Geschmack und Kundendienst."[230]

So war es schließlich ganz offensichtlich, dass sich die Warenhäuser im Laufe der Zeit wandelten; ihr Kern war und blieb zwar immer die Versorgung der großen städtischen Kundenmassen mit Gütern des alltäglichen Bedarfs. Dieser bildete aber nur den Ausgangspunkt für die Ausdifferenzierung einer ganz eigenständigen Konsumwelt, in der sich schließlich auch die Bedeutung des „Einkaufens" wandelte. Zwar dürfte der alltägliche Einkauf weiterhin eine eher triviale Sache gewesen sein, doch wurden die modernen Warenhauspaläste zu Orten, zu denen ein gemischtes Publikum kam, um etwas zu erleben, unabhängig davon, ob nun dringend etwas zu kaufen war oder nicht. Es sei vor allem das „Fehlen des Kaufzwangs", was das „in Amerika so beliebte Shopping auch bei uns" eingeführt habe, notierte Julius Hirsch 1910, und zitierte zustimmend zwei Berliner Konsumforscher: „Früher ging man ins Geschäft, um zu kaufen; jetzt kauft man, weil man gerade im Geschäft ist."[231] Der Erste Weltkrieg bedeutete insofern eine dramatische Zäsur, als dieser Strukturwandel der Warenhäuser abgebrochen wurde. Doch war dies in den goldenen Jahren vor dem Krieg nicht zu ahnen. Bei den einigermaßen unvoreingenommenen Betrachtern der Konsumwelt vor 1914 war vielmehr unstrittig, dass das Warenhaus und seine spezifische Warensemiotik geradezu volkspädagogische Funktionen erfüllten: „Es erzieht das Publikum gewissermaßen erst in der Kunst des Einkaufens", wie Richard Calwer meinte.[232] Zwar räumte der dem Revisionismus zuneigende Sozialdemokrat auch die Gefahr ein, dass das Warenhaus zu unnützem Einkaufen verführe, aber insgesamt war er optimistisch:

> „Über die Warenhäuser bildet sich eine öffentliche Meinung, ihre Annoncen bilden eine begehrte Lektüre für das kaufende Publikum, man trifft sich für eine Verabredung in irgend einer Abteilung des Warenhauses, kurz die Konsumenten der Großstadt gewöhnen sich an das Warenhaus wie Tauben an den Taubenschlag: das kleine Detailgeschäft bleibt ihnen fremd, im Kaufhaus fühlt sich der Käufer wieder als der Gebende und nicht als der Empfänger."[233]

Das war wohl eine der treffendsten Beobachtungen der sich ändernden Konsumwelt, der der herkömmliche Einzelhandel gar nichts entgegensetzen konnte: Das Warenhaus änderte die Psychologie des Verkaufsakts zugunsten des Kunden, der vom Bittsteller zum Wählenden, Umworbenen, souveränen Kunden wurde. Das Wort, der Kunde sei König, konnte erst im modernen Warenhaus seine volle Bedeutung erlangen. Und das Warenhaus war bereit, diesen Wandel nicht nur widerwillig einzuräumen, es inszenierte ihn regelrecht!

Der Warenhausbetrieb: Rechtsform, Organisation und Finanzierung

Rechtsform

Die Zahl der Warenhäuser lässt sich für das gesamte Gebiet des Deutschen Reiches nur schätzen. In den Jahren vor dem Krieg dürfte sie bei 200 gelegen haben. Davon lagen etwa 60 Prozent in Preußen (laut Warenhaussteuerstatistik gab es in Preußen 1912 121 und 1913 126 Unternehmen[234]), in dem ja auch gut zwei Drittel der deutschen Bevölkerung lebten. Die Zahl der Beschäftigten hatte etwa 40.000 erreicht;[235] wirklich große Häuser mit zahlreichen Filialen, in denen die Beschäftigtenziffer in die Tausende ging, waren allerdings wohl auf weniger als zehn Konzerne begrenzt. Die größten waren vor 1914 Karstadt, das seinen Sitz in Hamburg hatte, Leonhard Tietz mit Sitz in Köln, Hermann Tietz mit Sitz in Berlin, die Jandorf-Gruppe ebenfalls in Berlin, die Conitzer-Gruppe in Westpreußen und die Emde-Gruppe in Hamburg, um nur einige zu nennen. In dieser Gruppe der sehr großen Häuser hatte allein Wertheim keine reichsweit ausgedehnte Filialstruktur, sondern beschränkte sich fast vollständig auf sein Berliner Haus am Leipziger Platz und wenige Berliner Filialen. Die Masse der Warenhäuser waren kleinere Betriebe mit wenigen oder gar keinen Filialen, die nur eine überschaubare Anzahl an Angestellten beschäftigten, regional allerdings keine unwichtige Rolle spielten wie die Schocken-Häuser in Sachsen und später in Süddeutschland. Die Warenhaussteuerstatistik für Preußen ist hier sehr aussagekräftig, da ein Großteil der Steuer von einer Handvoll großer Unternehmen fast allein erbracht wurde.[236] Die kleineren Warenhäuser, die überwiegend in kleineren und Provinzstädten des Reiches zu finden waren, hatten durchweg Probleme, sich wirtschaftlich zu behaupten, da die Kostendegression im Einkauf, eines der wesentlichen Merkmale des Warenhauses, letztlich an der Umsatzgröße hing. Es war daher aus wirtschaftlichen Gründen absehbar, dass weitere Filialen großer Häuser entstanden und dass zumindest die kleineren Warenhäuser, die eine kritische Umsatzhöhe nicht erreichten, nach und nach verdrängt bzw. übernommen wurden, wenn sie sich nicht ohnehin den Einkaufsgemeinschaften der großen Konzerne anschlossen. Die Konzentration im Warenhausbereich, die schon vor dem Krieg einsetzte, ihren Höhepunkt allerdings erst in den 1920er Jahren erreichte, folgte daher nicht nur dem Macht- und Expansionsdrang der „Warenhauskönige", auch wenn dies sicher eine Rolle spielte; sie folgte auch einer betriebswirtschaftlichen Logik, die spätestens nach der Jahrhundertwende immer weniger ignoriert werden konnte.

Entsprechend war auch die Masse der Unternehmen ihrer Rechtsform nach in den ersten Jahren noch ganz herkömmlich die des Einzelkaufmanns; selbst eines der größten Häuser, Hermann Tietz, blieb bis 1919 eine derartige Personengesellschaft, bevor das Haus in eine offene Handelsgesellschaft mit mehreren Teilhabern umgewandelt wurde. Nach der Jahrhundertwende war die Überlegung verbreitet, die großen Warenhäuser, deren Kapitalbestand (vor allem Immobilien und Warenvorräte) nicht selten höher als 20 Mio. Mark war und die kurz vor dem Krieg Umsätze von bis zu 50 Mio. Mark erzielten, in Kapitalgesellschaften, namentlich in Aktiengesellschaften, umzu-

wandeln, um ihre Finanzierung zu erleichtern. Die Umwandlung wurde weniger von den Warenhäusern selbst vorangetrieben, sondern wohl eher von den die Warenhäuser finanzierenden Banken. Die Warenhäuser selbst lehnten dies meist ab, da sie den Einfluss fremder Aktionäre und fremder Aktionärsvertreter in den dann zu konstituierenden Aufsichtsgremien fast durchweg skeptisch sahen. In Preußen ging allein die Leonhard Tietz-Gruppe diesen Weg, doch blieb die 1905 gegründete AG vollständig in der Hand von Leonhard Tietz und einer kleinen Gruppe enger Verwandter, namentlich aus dem Umkreis seiner Frau Flora Baumann. Dem ersten Vorstand der AG gehörten neben Leonhard Tietz seine Schwäger Max und Sally Baumann an.[237] Von einer Familien-AG war die Rede, die eifersüchtig verhinderte, dass fremde Bankvertreter Zugang zu ihrem Aufsichtsrat fanden.[238] Gleichwohl waren die Aktien der Leonhard Tietz AG die ersten Warenhausaktien, die 1909 an der Berliner Börse notiert wurden.[239] Durch die Schaffung von Vorzugsaktien mit mehrfachem Stimmrecht konnte aber verhindert werden, dass familienfremder Einfluss im Unternehmen zu bedeutend wurde. Oskar Tietz verhinderte dies, indem er dem Drängen der Deutschen Bank AG, sein Haus in eine Aktiengesellschaft zu verwandeln, schlicht nicht nachgab.

Die Warenhausorganisation in der Zeit vor Ausbruch des Ersten Weltkrieges folgte also nur in Ausnahmefällen einem elaborierten Prinzip; in der Regel handelte es sich um die langsame, evolutionäre Ausdifferenzierung von Führungsstrukturen, die von den pragmatischen Zwängen des Warenhausgeschäfts gefordert wurde und durch die große Bedeutung der personell eng gebundenen Führung ihre spezifische Ausrichtung erhielt.[240]

Organisation

Die Organisation der großen Warenhäuser war im Gegensatz zu ihrer Rechtsform im Großen und Ganzen ähnlich: Von der Gründung bis zum Ersten Weltkrieg setzten sich sukzessive zumindest bei den größeren Betrieben ähnliche Organisationsstrukturen durch, wohl auch, weil die Häuser einander beobachteten. Diese Strukturen entsprachen mehr der Komplexität des Geschäftes als dem jeweiligen Gestaltungswillen der Eigentümer, dem schlicht das Geschäft Grenzen setzte.[241] Bei den zehn größten Häusern gab es Organisationsunterschiede de facto nur zwischen Wertheim in Berlin, wo im Kern ein einziges Warenhaus zentral betrieben wurde, und den in Filialen organisierten anderen Warenhausgruppen. Die Tietz-Häuser, vor allem die Leonhard Tietz AG und Hermann Tietz, waren derartige Filialbetriebe: Bei ihnen gab es neben der zentralen Organisation, die zumeist bei der Hauptfiliale angesiedelt war, jeweils mehr als zehn dezentrale, vergleichsweise autonom angelegte Filialbetriebe. Diese wiederum besaßen ihre eigene, von der Zentrale unterschiedene Organisationsstruktur. Eine AG hatte den gesellschaftsrechtlichen Vorgaben folgend eine recht genau definierte Unternehmensspitze, die aus Vorstand, Aufsichtsrat und Hauptversammlung bestand und für die Öffentlichkeit durchaus transparent war. Auch mussten hier die

Jahresabschlüsse sowie die Gewinn- und Verlustrechnungen veröffentlicht werden, sodass zumindest ein grobes wirtschaftliches Bild auch für das breitere Publikum erkennbar war. Für die Personengesellschaften galt das alles nicht. Die Unternehmensspitze war praktisch mit der Person des Eigentümers und seinen engen Beratern identisch; Publizitätspflicht bestand nicht, sodass über die wirtschaftliche Entwicklung der Häuser nur Mutmaßungen existierten. Allerdings dürften zwischen den Führungsebenen von Leonhard Tietz und Hermann Tietz kaum große Unterschiede bestanden haben. Leonhard Tietz war bis zu seinem Tod 1912 ebenso die ausschlaggebende Figur wie Oskar Tietz bis zu seinem Tod im Januar 1923.

Unterschiede existieren eher im Kontext der regionalen Differenzierung. Die Aufgabe der Geschäftsleitung bei Wertheim war eine doppelte, nämlich zugleich das Gesamtunternehmen und die Berliner Häuser zu leiten – Aufgaben, die bei Hermann Tietz nach und nach auseinanderfielen. Zunächst lag auch hier alles in den Händen von Oskar Tietz und seinem unmittelbaren Umfeld: Man besaß vom Einkauf über das Sortiment, die Preiskalkulation, den Verkauf, die Finanzkontrolle, die Personalpolitik bis hin zur Gestaltung der Häuser und der Werbung eine fast unumschränkte Kompetenz, die etwa beim Ausbau des ersten richtiggehenden Warenhausstandortes in München auch noch persönlich wahrgenommen wurde. Hier half sogar noch Onkel Hermann bei der Warenhausgestaltung mit, der sich freilich später ganz zurückzog und in Berlin das Leben eines vornehmen, stets gut gekleideten Herrn führte.[242] Mit dem Aufbau von Filialen wurde allerdings das System der einheitlichen Leitung immer fragiler. Zunächst konnte man sich noch damit behelfen, dass man verwandtes oder verschwägertes Personal bei der Leitung der Filialen einsetzte und so die Illusion einer familiären Leitung der Häuser aufrechterhielt. Doch war das bald erschöpft. Wie es scheint, hat Leonhard Tietz bei der Leitung stärker auf familiäre Kontakte gesetzt; seine Frau Flora soll nicht nur bei der Gestaltung der Warenhäuser, sondern auch bei der Rekrutierung von leitendem Personal ein wesentliches Wort mitgeredet haben.[243] Auch die Anteilseigner der schließlich 1905 von ihm gegründeten Aktiengesellschaft entstammten durchweg dem unmittelbaren familiären Umfeld, wobei namentlich seine Schwäger, die Gebrüder Baumann, und die beiden Söhne von Bedeutung waren.[244] Bei Oskar Tietz war dieser Weg wegen seiner relativen Isolation in der Familie nicht möglich, lediglich die dem Hause affiliierten Warenhäuser in Bamberg und Nürnberg standen unter familiärer Leitung; in Berlin und an den anderen Standorten entstanden nach und nach eigenständige Filialen mit Personal, das entweder über den Arbeitsmarkt gewonnen werden musste oder aber der eigenen Belegschaft entnommen wurde, die sich über entsprechende Karriereverläufe im Haus bewährt hatte. Doch bevor die Frage des Personals genauer betrachtet wird, geht es zunächst um die sich evolutionär herausbildenden Organisationsstrukturen. Für Hermann Tietz fehlen hier die Originalinformationen, sodass die nachfolgende Darstellung unterschiedliche Quellen heranzieht, vor allem aber die recht genauen Informationen zur Entwicklung der Leonhard Tietz-Gruppe nutzt.

Im Zuge der Ausdifferenzierung von zentraler Organisation und Filialbetrieb kam es nach und nach zu einer klaren Aufgabenteilung, da die zentrale Geschäftsleitung mit dem operativen Geschäft, also dem alltäglichen Warenein- und -verkauf, nur noch begrenzt zu tun hatte. Drei Aufgabenbereiche, denen sich die zentrale Geschäftsleitung widmete, lassen sich mit Sicherheit identifizieren, und zwar zunächst die Arbeit als oberste Einkaufsstelle, sodann die gesamte Finanzierung und schließlich die allgemeine Verwaltung und Kontrolle der Häuser. Bei Leonhard Tietz existierte schließlich ein Einkaufshaus, das jene Einkäufe von Waren in der Hand hatte, die alle Häuser zugleich betrafen und daher nicht durch die Filialen selbst abgewickelt wurden. Die Zentrale organisierte auch die ersten Ansätze von Eigenproduktion, da es bei einigen Produkten, die alle Häuser vertrieben, schon vor 1914 günstiger schien, diese selbst, in eigenen Betrieben oder bei Kleidung in Heimarbeit anfertigen zu lassen, um möglichst günstige Einstandspreise zu erzielen. Dabei gab es zwischen Leonhard Tietz und Hermann Tietz kaum Unterschiede; bei Hermann Tietz hieß das, was in Köln Einkaufshaus genannt wurde, Einkaufszentrale mit Sitz in Berlin. Die Eigenproduktion umfasste vor allem Weißwaren/Wäsche, Damenkonfektion, Pelze, Gürtel und ähnliche Waren, die in allen Filialen benötigt wurden. Dabei arbeiteten das Kölner Einkaufshaus und die Berliner Einkaufszentrale immer wieder zusammen, wie es ja seit den frühen Tagen der Tietz'schen Häuser üblich war.[245] War die Bedeutung des zentralen Einkaufs bei den sogenannten Stapelwaren groß, so machte das doch nur einen kleinen Prozentsatz des Warenangebotes eines großen Hauses aus. Die Masse der Waren wurde für die Filialen jeweils gesondert eingekauft, jedoch spielten auch hier die Zentralen eine gewisse Rolle, da sich auch der dezentrale Einkauf bündeln ließ. Zu diesem Zweck erhielten die Lieferanten feste Termine, bei denen sie ihr Angebot und die gewünschten Preise vorstellten; die extra herbeigezogenen Abteilungsleiter der Filialen erhielten dann die Chance, aus diesem Angebot die für sie relevanten Waren auszuwählen und zu bestellen. Auf diese Weise blieb es möglich, den Zwischenhandel auszuschalten und die Bestellmengen zu optimieren, um möglichst günstige Einkaufspreise zu erzielen. Da zudem selbst bei Aufträgen einzelner Filialen oder Filialabteilungen das Warenhaus nominell als Auftraggeber auftrat und damit auch die Rechnungsadresse blieb, konnte die Einkaufsmacht trotz Dezentralisierung behauptet werden.[246] Ein Münchener Revisionsbericht, der sich mit den Zahlen der dortigen Filiale von Hermann Tietz für 1905 und 1906 detailliert auseinandersetzte, beschrieb das Verhältnis der Münchener Filiale zur Berliner Zentrale als das eines Kreditkunden zu seiner Bank:

> „Die Münchener Filiale ist insofern materiell von Berlin abhängig, als der grösste Teil der in München eingehenden Rechnungen nicht durch die hiesige Cassa, und nicht aus den Bar-Beständen des Münchener Geschäftes, sondern durch die Centrale in Berlin bezahlt wird; man kann sagen, dass dies beinahe für sämtliche Fakturen aus Warensendungen gilt, deren Lieferanten nicht hier, sondern in anderen

Städten domizilieren; was dagegen am hiesigen Platze gekauft wird, bezahlt die hiesige Filiale vielfach selbst, also mit Umgehung von Berlin. Im Uebrigen kommt Berlin sozusagen nur als Bankier in Betracht. Denn München kauft und bestellt bei den einzelnen Lieferanten ganz selbständig; nach Eintreffen der Waren werden die Rechnungen auf ihre Richtigkeit hin geprüft und der verifizierte Betrag in Berlin zur Zahlung angewiesen. Für den Vollzug dieser Zahlungen wird München selbstredend Schuldnerin des Berliner Hauses. Um diese Schuld zu verringern, leistet München von seinen hier aus Warenverkäufen fliessenden Bareingängen im Rahmen des disponiblen Cassen-Bestandes Teilzahlungen. D. h. München verwendet seine Bareinnahmen zunächst dazu, die Gehalte, Löhne und Unkosten zu bestreiten bzw. zu bezahlen; auch ein Teil der am Platze gekauften Waren wird hier direkt bezahlt. Alle verbleibenden Überschüsse aber werden zur Tilgung der vorgängig erwähnten Schulden an das Berliner Haus abgeführt."[247]

Da in der Zentrale die Finanzströme des Unternehmens kontrolliert wurden, fungierte sie folgerichtig als zentrale Kassen- und Abrechnungsstelle. Sämtliche einzelnen Kassen aller Filialen hatten täglich den Kassenstand an die Zentrale zu melden, die daraufhin für jede Woche einen tagesgenauen Finanzbericht erstellte. Da sie zudem alle Einkäufe kontrollierte und letztlich auch bezahlte, war der Warenhausleitung das Verhältnis von Einkaufspreisen zu Umsätzen gewissermaßen auf den Tag bekannt. Und weil die Filialen überdies alle Kassenbestände, gemindert um den jeweiligen Aufwand (insbesondere Personal- und Generalkosten), „unverzüglich" an die Zentrale abzugeben hatten, war für diese auch das Verhältnis von Einkauf, laufenden Betriebskosten und Umsatz transparent. Auf dieser Basis konnten nicht nur die Preiskalkulationsgrundsätze errechnet werden, die die Filialen und Filialabteilungen zugrunde zu legen hatten, sondern es war auch möglich, die Rentabilität aller einzelnen Abteilungen zu erkennen und entsprechende Umsatz- und Ertragsvorgaben zu machen. Da die Kassenstelle auch alle Rechnungen an die Lieferanten zu zahlen hatte, konnte außerdem sichergestellt werden, dass unter Maximierung der Skontierungsmöglichkeiten die Zahlungsfristen genau eingehalten wurden.[248] Gleichzeitig war es möglich, nicht nur die Geldströme im Haus stets im Blick zu behalten; auch ein möglicher Kreditbedarf zur Finanzierung des laufenden Geschäfts war jederzeit kalkulierbar, falls nicht ausreichend Liquidität zur Verfügung stand. Die Kassenstelle erfüllte somit auch wichtige Voraussetzungen für die Gestaltung des Verhältnisses der Warenhäuser zu ihren Banken und zur genauen Bestimmung des dort zu verhandelnden Kreditrahmens.[249]

Die wöchentlichen Berichte der Kassenstelle wurden so zum eigentlichen Herz der laufenden Unternehmensführung, da sie über die Umsätze, Finanzströme und verfügbaren Mittel hinaus ebenfalls ein präzises quantitatives Profil der einzelnen Filialen und Filialabteilungen des Warenhauses ermöglichten, also der Geschäftsleitung genau die Bereiche signalisierten, die gut liefen oder Probleme bereiteten und daher entsprechende Interventionen verlangten. Freilich konnte man die Warenströme im

Haus anhand der Kassenberichte bestenfalls grob erfassen, denn die Zahlungen ließen sich nicht sicher einzelnen Waren oder Warengruppen zuordnen. Zusätzlich zu den Kassenberichten wurde daher nach und nach in größerem Umfang auch eine Art „Zentralstatistik" erstellt, in der die Geschäftsbeziehungen der Zentrale mit allen Filialen und ihren Abteilungen anhand der Warenströme exakt abgebildet werden konnten. Diese Zentralstatistik war vergleichsweise leicht zu erstellen, denn kaufmännisch gesehen standen die Filialen zu ihrer Zentrale in einer Art Lieferbeziehung. Die Zentrale erwarb die Waren und verkaufte diese zuzüglich bestimmter „Generalspesen" (Immobilienkosten, Werbung etc.) an die Filialen weiter, die wiederum auf der Basis ihrer Spesenberechnung die Verkaufspreise kalkulierten, den Warenabsatz bestimmten und die Erträge an die Zentrale abführten. Waren- und Finanzströme waren in den Kassenberichten und in der Zentralstatistik zumindest theoretisch jederzeit genau erfassbar. Ihre Verknüpfung, wie sie heute mit der modernen digitalen Warenauszeichnung und Abrechnung über die modernen Kassensysteme möglich ist,[250] war seinerzeit freilich noch die Leistung des höheren Managements, das auf der Basis von Kassenberichten und Zentralstatistik die Stärken und Schwächen des Hauses, insbesondere die Qualität und Attraktivität des Sortiments, zu beurteilen und über dessen zukünftige Gestaltung zu entscheiden hatte. Hier kam es noch auf Erfahrung, Fingerspitzengefühl und Intuition an, und genau diese Eigenschaften waren es ja auch, die Oskar und Leonhard Tietz in die Lage versetzt hatten, ihre Häuser zu der Größe zu führen, die sie schließlich erreichen sollten. Lernen ließ sich das nur sehr begrenzt. Welche Bedeutung die Warenhausleitungen der Statistik zuwiesen, mag man daraus ersehen, dass gerade sie und ihre Ergebnisse als Geschäftsgeheimnisse strikt unter Verschluss blieben.[251]

Damit ist auch der dritte Verantwortungsbereich markiert, der den zentralen Geschäftsleitungen zufiel, nämlich die allgemeine Verwaltung und Kontrolle des Geschäftsgangs. Dies bestand zunächst darin, die Geschäftsentwicklung der Filialen zu verfolgen, zu vergleichen und sie auf Schwachstellen hin abzuklopfen bzw. Stärken zu identifizieren, die dann in allen Filialen zu übernehmen oder zu vermeiden waren. Für die jeweiligen Filialen bedeutete das, dass man nicht nur an den absoluten Umsatzziffern und Ertragsbeiträgen gemessen wurde, sondern dass eine Art hausinterner Wettbewerb zwischen den Filialen existierte, ja regelrecht inszeniert wurde, der zumindest theoretisch zu stetigen Leistungssteigerungen, ja zur Erreichung optimaler Ergebnisse anspornen sollte.[252] Neben der laufenden Kontrolle des Geschäfts fielen den Zentralen vor allem die strategische Entwicklung der Häuser und deren Finanzierung, namentlich die Entscheidung über die Eröffnung neuer Filialen und den Erwerb der zugehörigen Grundstücke sowie der notwendige Verkehr mit den Banken zu, angesichts des hohen Expansionstempos der Jahre vor 1914 mit den zahlreichen Grundstücksgeschäften und Neu- bzw. Umbauten eine allein schon aufreibende Tätigkeit. Hinzu kamen der gesamte Versicherungsbereich, die Rechtsvertretung des Hauses sowie die Steuerveranlagung und der Umgang mit den Steuerbehörden, wofür

die Häuser auf zusätzliches Fachpersonal angewiesen waren. Allein diese Aufgaben der kaufmännischen Kontrolle, der allgemeinen Verwaltung und Rechtsvertretung bedingten im Laufe der Zeit eine deutliche Aufstockung des Personals, wobei die jeweiligen Verwaltungstätigkeiten gemessen am Verkauf selbst doch recht überschaubar blieben. Zumindest in Rechtsfragen scheint sich Oskar Tietz lange auf externe Berater und Anwälte verlassen zu haben. Während er Hermann Tietz mitsamt den Filialen nach außen allein rechtsverbindlich vertrat, beauftragte er jeweils Rechtsanwälte seines Vertrauens mit einer Art Dauermandat und erteilte ihnen entsprechende Vollmachten. So wurden sämtliche Rechtsangelegenheiten der Münchener Filiale durch den Rechtsanwalt Leopold Siegel bzw. dessen Beauftragten erledigt, wozu Oskar Tietz diesen im September 1907 auch förmlich bevollmächtigte.[253] Ob das Unternehmen Hermann Tietz eine eigene Rechtsabteilung besaß, lässt sich aus der spärlich überlieferten Korrespondenz nicht erkennen. Angesichts der Bevollmächtigung von Anwaltskanzleien dürfte es zumindest für die Zeit vor 1914 eher unwahrscheinlich sein. Allerdings gab es eine enge Kooperation mit dem Juristen Isidor Dzjaloszynski, der 1933 als langjähriger, aktuell bereits pensionierter Syndikus des Unternehmens (mit Pensionsanspruch) firmierte.[254]

Für die Leonhard Tietz AG, die 1908 etwa 3.030 Beschäftigte hatte (bei Hermann Tietz lag die Zahl der Angestellten mit 5.500 deutlich höher, doch fehlen hier die differenzierten Angaben), gab es unterhalb der familiär besetzten kleinen Spitze, deren Führung bei Leonhard Tietz persönlich lag, 16 Geschäftsführer, von denen die größere Gruppe die Filialleiter waren. Hinzu kamen 128 Abteilungsleiter in den verschiedenen Abteilungen (alle männlich) sowie 58 Kontoristen, die freilich nicht nur in der Zentrale, sondern auch in den Filialen für das statistische Berichtswesen arbeiteten. Die statistisch erfassten zwölf Aufsichtsdamen dürften ebenfalls in den Filialen tätig gewesen sein, wo sie über ein Heer von 122 Kassiererinnen, 157 Kontrolleurinnen und 70 Kontoristinnen wachten. Die eigentliche Verwaltungsspitze des Konzerns umfasste mithin bestenfalls eine Handvoll Menschen. Sie bildeten, um den Industriesoziologen Horst Bosetzky[255] zu zitieren, die „nichtbürokratische Führungsspitze" des Unternehmens, die im einen Fall aus einer kleinen Gruppe von Menschen um Leonhard Tietz, im anderen Fall wohl vor allem aus Oskar Tietz und einigen leitenden Prokuristen bestand. Neben Oskar Tietz und später seinen Söhnen Georg und Martin sowie dem Schwiegersohn Hugo Zwillenberg, die nach und nach als persönlich haftende Gesellschafter in die Unternehmensleitung eintraten, war das eine kleine Gruppe. Bis zur Jandorf-Fusion 1926 bestand sie genau genommen aus drei Prokuristen, die über eine lange Beschäftigung bei Tietz und damit auch über das gewachsene Vertrauen des Chefs verfügten.[256] Laut Reichsanzeiger vom 24. Mai 1907 gab es bei Hermann Tietz drei Personen mit Gesamtprokura, und zwar Max Karger, Daniel Löwenberger und Michaelis Birnbaum, die allerdings nur „gemeinschaftlich zur Vertretung befugt sind",[257] was Oskar Tietz später dahingehend änderte, dass zwei gemeinschaftlich vertretungsberechtigt waren.[258] Förmliche Verträge mit den Proku-

risten gab es nicht; jedenfalls konnte 1933 bei der Durchleuchtung des Unternehmens im Zuge seiner „Arisierung" nichts Derartiges gefunden werden. Die Bezahlung der Prokuristen war offensichtlich exzellent. Nach den Daten von 1933 verdiente Daniel Löwenberger 3.333 Reichsmark im Monat, kam also im Jahr ohne Tantiemen etc. auf knapp 40.000 Reichsmark, und das in der Weltwirtschaftskrise.[259] In der Karstadt AG verdiente ein Vorstandsmitglied zu der Zeit etwa 48.0000 Reichsmark;[260] ein hochrangiges Mitglied der Tietz-Geschäftsführung rangierte mithin auf dem Niveau eines Vorstandsmitgliedes einer AG.

Ein herausragendes Beispiel für einen solchen Prokuristen war der bereits genannte Daniel Löwenberger, der 1917 sein 25-jähriges Dienstjubiläum bei Hermann Tietz beging. Angefangen hatte der am 20. August 1868 geborene Löwenberger in der Münchener Filiale 1892, die seinerzeit noch von Oskar Tietz persönlich geleitet wurde.[261] 1928 beging er, der sich „nicht ohne Grund […] der Beliebtheit der Leitung des Hauses [erfreut]", seinen 60. Geburtstag im Amt und konnte dabei auf eine mehr als 30-jährige Karriere im Hause Tietz zurückblicken.[262] Die beiden anderen Prokuristen (Max Karger, an dessen Stelle 1920 Nathan Müller trat,[263] und Michaelis Birnbaum) besaßen keine besonderen Zuständigkeiten, aber doch klare Aufgabenschwerpunkte namentlich im Bereich des Einkaufs und Verkaufs, der Buchführung und Finanzverwaltung und der inneren Organisation der Unternehmung. Karger bzw. später Müller verantworteten den Einkauf, Daniel Löwenberger war für die Buchhaltung zuständig.[264] Die Angehörigen der unmittelbaren Geschäftsleitung nahmen zusätzlich auch die Geschäftsführerpositionen zumindest der größeren Tochtergesellschaften im Bereich Einkauf und Grundstücksverwaltung wahr. Als Beispiel mag hier Emil Weile dienen, der lange vor dem Krieg in das Straßburger Haus von Hermann Tietz eingetreten war, dort zum Substituten aufstieg und dann in verschiedene Berliner Filialen wechselte. Nach der Jandorf-Übernahme avancierte er zum Leiter des KaDeWe und blieb gleichzeitig Mitglied der „Gesamtgeschäftsleitung" von Hermann Tietz, wie es zu seinem Tod 1931 in der „Zeitschrift für Waren- und Kaufhäuser" hieß.[265]

Für einzelne Aufgabenbereiche wie die Werbung oder die Haustechnik dürften unter dieser Spitze die Zuständigkeiten nach und nach aus jeweils pragmatischen Anlässen entstanden sein. Der Verband der Waren- und Kaufhäuser stellte während des Krieges selbst eine Art ideales Organisationsschema für kleine und mittlere Warenhäuser bzw. für Filialen auf, die unterhalb der Ebene des „Chefs" in drei organisatorische Bereiche zerfallen sollten, und zwar die kaufmännische Leitung, die sich um Einkauf und Verkauf zu kümmern hatte, das Sekretariat und die Finanzverwaltung, die insbesondere Buchhaltung, Kasse und Statistik betrieb. In die Zuständigkeit des Verkaufs fielen dann die Abteilungen und Abteilungsleiter, die Personalleitung, die Hausinspektion, die Expedition, die Reklame, die Dekoration und eine Art Beschwerdestelle für die Kundschaft. Ähnlich war die Finanzverwaltung ausdifferenziert, während das Sekretariat die gesamte Korrespondenz abwickelte, die Registratur[266] verwaltete, das Geheimsekretariat betreute und für die Telefonzentrale verantwortlich war.[267]

Dieser idealtypische Organisationsaufbau war zweifellos als Hilfe für viele der kleinen und mittleren Häuser gedacht, die kaum über eine ausdifferenzierte und wohlkonzipierte Organisationsstruktur verfügten, dürfte sich im Kern aber an die Organisationsstrukturen der großen Häuser angelehnt haben, die sich hier im Laufe der Jahre entwickelt und im Geschäftsalltag bewährt hatten.

Ähnlich wie auf der Ebene der Prokuristen, die in diesem Organisationsschema einerseits dem Bereich des Chefs zugeordnet waren, andererseits die wesentliche Verantwortung für die drei großen Organisationsbereiche trugen,[268] dürfte die Bewährung im laufenden Geschäft das wesentliche Karrieremittel auch bei den gehobenen Positionen gewesen sein. So beging der Geschäftsleiter des Hauses an der Frankfurter Allee, Georg Berju, 1925 sein 25. Dienstjubiläum unter großer Anteilnahme der Belegschaft, der er stets „Freund und Berater" gewesen sei.[269] Eingetreten als Abteilungsleiter bei Tietz, erhielt er mit der Übernahme des Hauses an der Frankfurter Allee dessen Leitung, die er mehr als 20 Jahre lang innehatte. Ein weiteres Beispiel war Heinrich Feldheim, der 1905 in der Münchener Filiale angefangen hatte, dort lange die Lebensmittelabteilung leitete und schließlich in der Berliner Zentrale zum Chefeinkäufer für Lebensmittel im gesamten Konzern wurde. 1930 konnte er mit großem Aplomb sein 25-jähriges Dienstjubiläum begehen. Er starb vielbetrauert zwei Jahre später.[270] Wie Löwenberger, Berju und Feldheim dürfte es an der Spitze von Hermann Tietz daher schließlich eine Reihe von Männern gegeben haben, die dem Unternehmen lang und loyal verbunden waren.[271] Die Bewährung im Hause konnte dabei auch mit einem Wechsel zwischen den Filialen verbunden sein. So übernahm 1925 der zweite Direktor der Münchener Filiale die Leitung des Hamburger Hauses, während der Münchener Chefeinkäufer für die Damenkonfektion in die dortige Direktion aufrückte.[272] Insgesamt legte Hermann Tietz auf loyale Mitarbeiterbindung sehr großen Wert. 1932 konnte die Münchener Filiale triumphierend schreiben: „Unter den etwa 1.100 Köpfen der Angestelltenschaft sind Jubilare mit über 40, 39, 38, 37, 36, 35, 34 bis 26 Jahren Dienstzeit, und von den 25jährigen Jubilaren gibt es in diesem Haus weiter über 120 Leute".[273] Dass vor allem auf die Verbundenheit der führenden Menschen im Haus geachtet wurde, ist offensichtlich.

Die Bedeutung dieser leitenden Herren ist freilich im Kontext zu sehen. Von Oskar Tietz, seinen beiden Söhnen und dem Schwiegersohn Hugo Zwillenberg ist bekannt, dass sie entschlossen waren, die Zügel persönlich fest in der Hand zu halten, im Hause duldeten sie konkurrierende Hierarchien nicht. Auch wenn der Einfluss der leitenden Angestellten nicht unterschätzt werden sollte, das letzte Wort lag immer bei den Angehörigen der Tietz-Familie persönlich. Diese nicht bürokratische Führungsspitze stützte sich auf eine relativ große Gruppe von Sachbearbeitern, Kontoristen und Statistikern, die, wie dargestellt, die Güter- und Finanzströme in den Häusern differenziert abzubilden hatten. Das Leitungspersonal wuchs mit der Gesamtgröße des Hauses, aber wohl nicht proportional. Wenig überraschend hatten kleine Häuser auch kaum wirkliche Verwaltungsspitzen; selbst in den großen Unternehmen wie Leonhard oder

Hermann Tietz dürften in den zentralen Verwaltungen alles zusammengenommen vor dem Krieg nicht mehr als 100 Personen gearbeitet haben.[274] Ein eigenes Verwaltungsgebäude gab es nicht. Die Zentralorganisation blieb, wenn man so will, Untermieter des Berliner Hauses an der Leipziger Straße. Es waren also keineswegs bürokratische Monster, die da im Laufe der Zeit unkontrolliert heranwuchsen; das verhinderten schon die ansonsten notwendigen hohen Personalaufwendungen. Die persönliche Führung der Tietz-Brüder und ihrer unmittelbaren, oft verwandtschaftlich verbundenen Entourage blieb immer gewahrt und verlieh der Unternehmensspitze einen persönlichen Zug, der nicht durch klare Organisationsvorgaben strukturiert oder gar gebändigt wurde. Ein Moment persönlicher Willkür war stets gegeben. Das Haus blieb in einem typischen Sinne patriarchalisch, auch und gerade bei wichtigen Personal- und Organisationsentscheidungen.[275] Diese Art der Führung fasste im Sommer 1929 ein Artikel in der „Zeitschrift für Waren- und Kaufhäuser" so zusammen, dass es eine wirkliche straffe Zentralisierung der Häuser vor dem Krieg nicht gegeben habe:

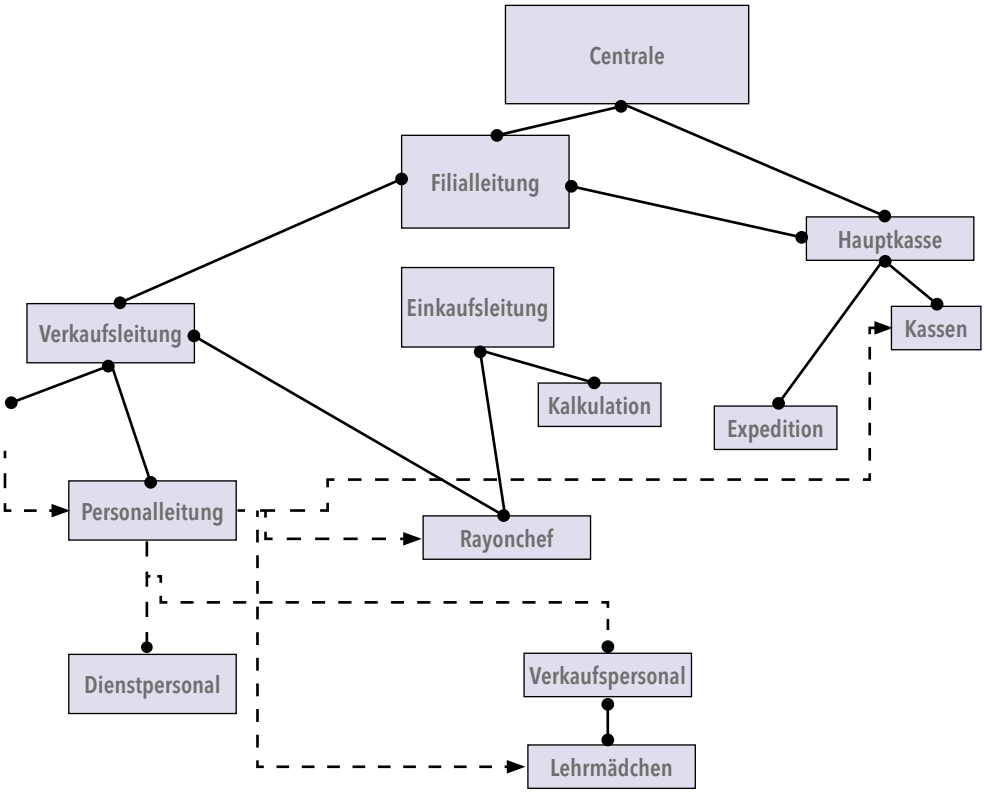
> „Es herrschte ein mehr oder minder loses Filialsystem mit einer Einkaufszentrale vor, und den Geschäftsführern der Filialen war eine bedeutend größere Bewegungsfreiheit gelassen, die für die weitere Entwicklung der von ihnen geleiteten Geschäfte von größtem Vorteil war. Die Statistik lag noch in den Anfängen, sie funktionierte trotzdem ohne sonderliche Reibungen, denn die Einkäufer waren durch die gesetzten Limits gezwungen, die Warenversorgung in den vorgeschriebenen Grenzen zu halten. Eine Konjunkturforschung über das Auf und Ab in den einzelnen Lägern gab es nicht. Die Chefs waren durch die täglichen Losungsberichte auf dem Laufenden, und die Wochen- und Monatsvergleiche mit den Vorjahren sorgten für den nötigen Überblick über den Stand der Geschäfte. In jenen Zeiten war die regelmäßige Steigerung der Umsätze selbstverständlich, und wenn dies nicht der Fall war, so konnte man darauf schließen, daß besondere Umstände vorliegen mußten, die den Rückschlag verursachten."[276]

Eine wirklich strategische Unternehmensführung war so nicht möglich; der Hermann Tietz-Konzern blieb bis zu seinem Ende unter dem Druck des Nationalsozialismus ein eher intuitiv geführtes Haus.

Ein wichtiges Mittel der Führung und Kontrolle war neben der Vertrauensbeziehung zu den Prokuristen im unmittelbaren Umfeld der Leitung und den Geschäftsführungen der einzelnen Häuser die überraschende persönliche Inspektion einzelner Filialen durch Oskar Tietz bzw. die Herren seines unmittelbaren Umfelds, ein Mittel nebenher, das sich wohl auch Georg Karg, der „Nachfolger" der Tietz-Familie, der das Haus nach der „Arisierung" als Hertie Waren- und Kaufhaus GmbH übernahm, dort abgeschaut haben dürfte und das sich auch in der Führungspraxis von Helmut Horten nachweisen lässt.[277] Bei Georg Karg waren diese überfallartigen Besuche seiner Filialen so legendär wie berüchtigt, da er sich selbst für Details der Warenpräsentation oder

der Werbung interessierte und energisch eingriff, wenn ihm irgendetwas nicht gefiel.[278] Kargs und zuvor Tietz' Überraschungsinspektionen waren, bedenkt man die nur lose Zentralisierung, keine Willkür; sie unterstreichen vielmehr ein objektives Problem der regionalen Ausdifferenzierung zu einem verzweigten Filialsystem: Wie konnte unter den gegebenen Umständen der Kontrollanspruch der Zentrale gewahrt werden? Das ging zumindest bis 1914 vorrangig über die genannten Berichte und Zusammenstellungen, das ging über Konferenzen und Treffen, und das ging eben letztlich nur über (wahrscheinlich in der Mehrzahl der Fälle unangekündigte) Inspektionen. Auch die bereits angesprochene Form der Entlohnung über Festgehälter und umsatzabhängige Prämien, wenn man so will eine Art Akkordlohn, war Ausdruck dieses letztlich unvermeidlichen Prinzipal-Agenten-Problems, das mit jeder Filialgründung größer wurde: Wie konnte die Geschäftsleitung sicherstellen, dass ihre Anordnungen befolgt und nicht in den Filialen Geschäfte auf eigene Rechnung gemacht wurden, von denen die Zentrale nichts erfuhr oder zumindest nichts erfahren sollte? Das war keine unbegründete Befürchtung. Denn die Filialen wurden nach und nach selbst komplizierte Organisationseinheiten, deren Struktur sich etwa durch ein Schema, das Julius Hirsch 1910 am Beispiel von Leonhard Tietz erstellte, anschaulich machen lässt:

Grafik 1: Grafische Darstellung der Organisation eines Warenhausfilialbetriebes



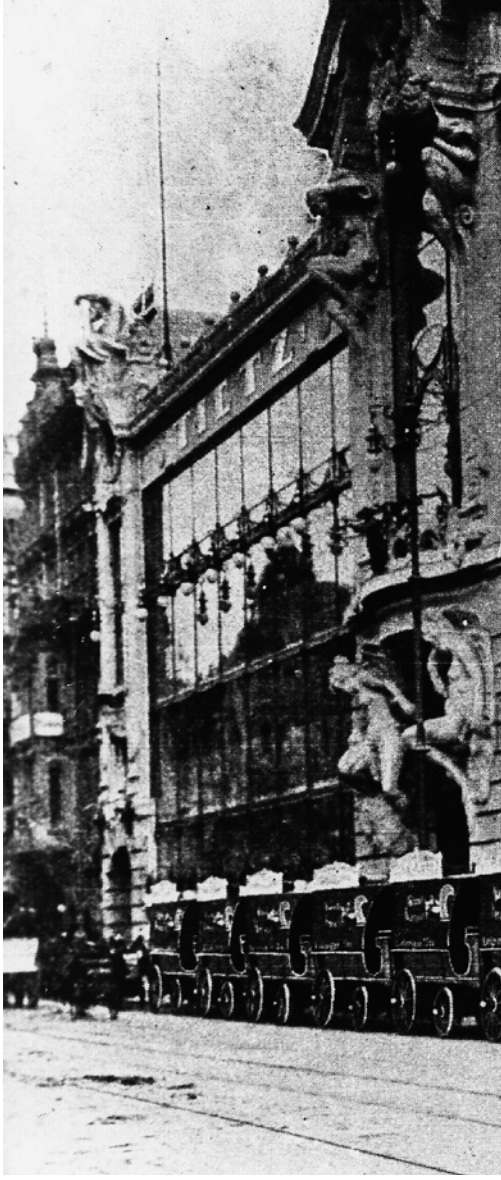
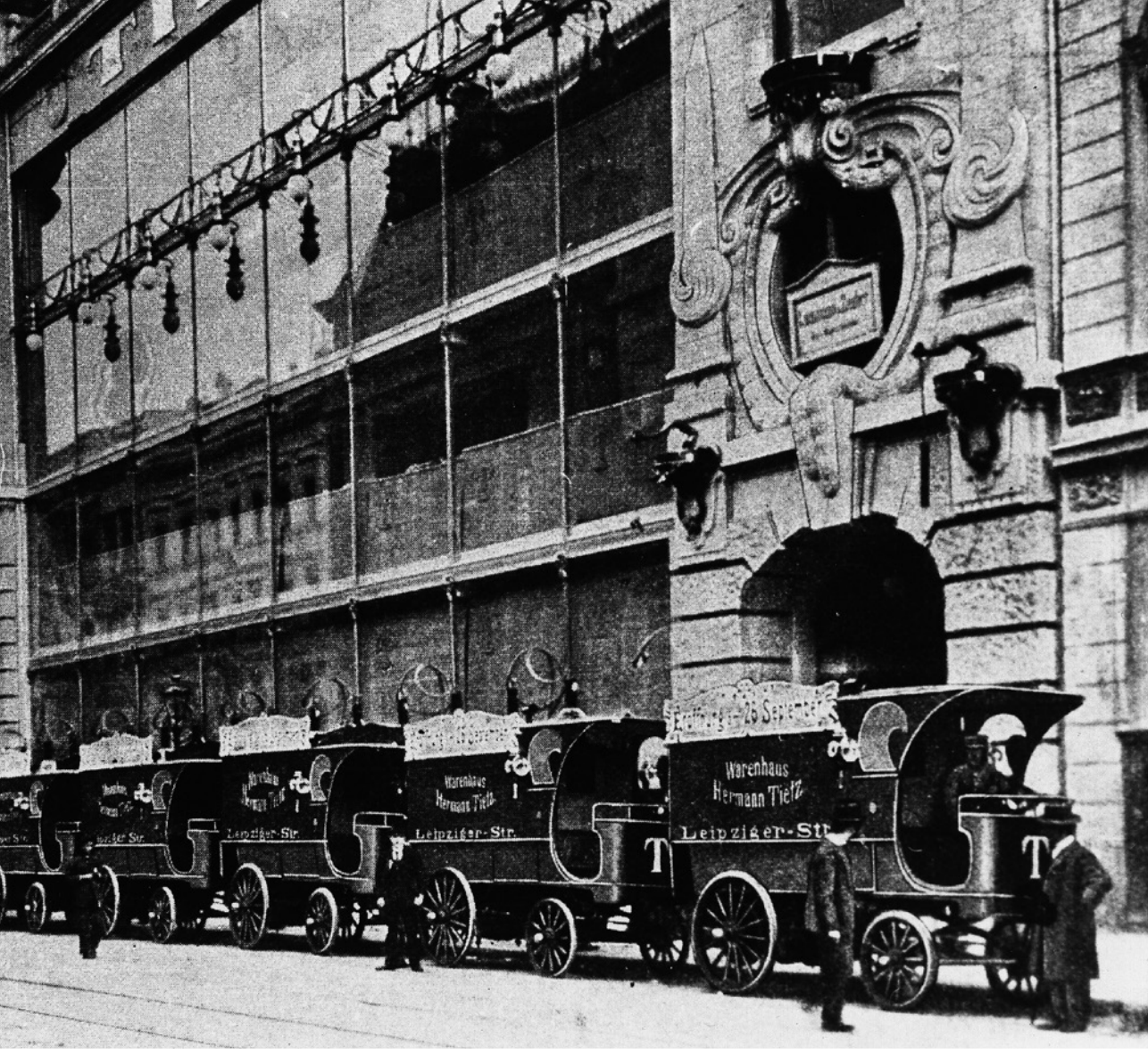


Abb. 22 Elektro-Lieferwagen des Warenhauses Hermann Tietz vor der Filiale Leipziger Straße in Berlin, nach 1900

Hiernach hatte jede Filiale ihre eigene Leitung, die der Zentrale verantwortlich war, im Hause selbst aber große Spielräume besaß. Eine repräsentative Betrachtung der Gruppe der Filialleiter ist ohne ausreichendes Archivmaterial nicht möglich, doch gibt es Hinweise. Ähnlich wie bei der nicht bürokratischen Spitze des Hauses dürfte auch bei den Filialleitungen die Bewährung im Hause das maßgebliche Mittel des Aufstiegs gewesen sein. Der Chef des Tietz-Hauses in Stuttgart, Moritz Borchardt, beging 1917 sein 25. Jubiläum bei Hermann Tietz, kriegsbedingt ohne größere Feier. Sein Weg dürfte nicht ganz untypisch gewesen sein. Er trat als kaufmännischer Lehrling 1892 in das Münchener Haus ein, wo er sich im Arbeitsprozess so bewährte, dass ihm schließlich die Leitung des neu eröffneten Stuttgarter Hauses übertragen wurde. Er habe, so die sicher von Hermann Tietz gemeldete Jubiläumsnachricht in der Zeitschrift des Warenhausverbandes, „durch seinen unermüdlichen Fleiß und seine Schaffenskraft an der Entwickelung dieses Hauses [München, Anm. d. Verf.] von den kleinsten Anfängen bis zur jetzigen Höhe wesentlich mitgewirkt. Seit der Errichtung der Filiale von Hermann Tietz in Stuttgart ist die Leitung seinen bewährten Händen anvertraut."[279] Ganz ähnlich war die Karriere von Hermann Sklow, der es in Gera vom einfachen Angestellten „durch seine hervorragenden kaufmännischen Eigenschaften" zum dortigen Geschäftsführer brachte und im Herbst 1921 sein 25-jähriges Unternehmensjubiläum feiern konnte.[280]

Die Filialleitung stützte sich auf ein nicht sonderlich kompliziertes Stab-Linien-System, das aus einer hierarchischen Linie bestand, die vom Filialleiter über die Abteilungsleiter bis hinunter zu den Aufsichtspersonen, dem Verkaufspersonal und dem zugeordneten Dienstpersonal reichte. Die stabsförmige Ausdifferenzierung umfasste zunächst die Verkaufsleitung, die vor allem die Werbefragen und die Rekrutierung des Verkaufspersonals in enger Abstimmung mit Filialleitung und Abteilungen bearbeitete, sodann die Einkaufsleitung, die in Kooperation mit den Abteilungsleitern die Einkäufe bestimmte, die Kosten- und Preiskalkulation vornahm und die Warenexpedition organisierte. Das Kassenwesen bildete eine eigene Organisationseinheit;



für die Filialleitung erfüllte es Stabsfunktionen, hatte über das nachgeordnete Kassenwesen aber auch eine eigene Linie. Sinn der sich nach und nach ausdifferenzierenden und etablierenden Organisationsstrukturen, die sich bei Warenhäusern mit Filialen kaum unterschieden, war vor allem die Rationalisierung der Abläufe und die Entlastung des Verkaufs von allen anderen Aufgaben. „Alle diese Instanzen", schreibt Julius Hirsch, „dienen dazu, das eigentliche Verkaufspersonal von allen Nebenarbeiten zu befreien. Selbst für das Auszeichnen der Ware sind dem Lagerchef noch besondere Auszeichnungsdamen unterstellt."[281]

Die Warenhäuser waren – im deutschen Fall – seit der Mitte der 1890er Jahre in Abteilungen oder Rayons aufgeteilt, von denen es mehrere Dutzend geben konnte. Gliederungsprinzip waren die Warengruppen; jede größere Warengruppe hatte ihre eigene Abteilung mit eigens hierfür geschultem Personal. Beginnend beim Abtei-

lungsleiter, der für den Wareneinkauf, die Präsentation, aber auch die Rekrutierung und Anleitung des Personals verantwortlich war, bis hin zu den Verkäuferinnen und Kassiererinnen[282] war jede Abteilung zugleich ein geschäftliches Modul, das seine eigenen Kosten mit seinen Umsätzen verdienen musste. Die Verkaufserfolge dienten wiederum als Grundlage der jeweiligen Bonifizierungen, mit denen vom Chef abwärts das Personal vom Erfolg des eigenen Handelns ebenso profitieren sollte. Diese Anreizstruktur setzte sich schließlich in allen größeren Warenhäusern durch; sie galt spätestens seit der Wende zum 20. Jahrhundert als selbstverständlich.

Die Abteilungsstruktur ermöglichte zudem eine rationelle Organisation jener Arbeitsfelder, die nicht dem Verkauf, sondern dessen Unterstützung dienten, namentlich bei Lagerhaltung, Transport und Verpackung sowie Auslieferung und den notwendigen handwerklichen Dienstleistungen, von den wichtigen Bereichen wie Reklame, Werbung und Schaufenstergestaltung ganz abgesehen. Die gesonderte Organisation dieser Bereiche, die jedes kleine Einzelhandelsgeschäft ja in ihrer Gesamtheit erbringen musste, trug erheblich zu Kosteneinsparungen bei; vor allem ermöglichte sie die Beschäftigung von unterschiedlichen Qualifikationsgruppen, wobei häufig weniger qualifiziertes Personal zu niedrigeren Lohnsätzen beschäftigt wurde.[283]

Jede Abteilung wurde wirtschaftlich als eine eigene Einheit geführt, deren Umsatz genau erfasst und mit den jeweiligen Kosten abgeglichen wurde. Julius Hirsch beschrieb diese Art von „Profitcentern" am Beispiel von Leonhard Tietz exakt:

> „Der einzelne Rayon wird belastet mit seinem Lagerbestand und seinen Einkäufen; es werden ihm sämtliche Löhne und Gehälter seiner Läger zu Lasten geschrieben einschließlich des Gehalts des Rayonchefs selber. Dazu kommt dann noch ein Anteil an den Generalunkosten, sowohl des Filialhauses wie der Zentrale, nach der Höhe des Umsatzes prozentual verteilt. Hierbei wird möglichst noch weiter spezialisiert: Die Kosten der Beleuchtung werden z. B. nach der Zahl der Lampen dieses Rayons repartiert. An den Kosten des Fuhrparks wird die Möbel- und Haushaltungsabteilung z. B. stärker beteiligt, als etwa die Seiden- oder Kurzwarenabteilung usw. Außerdem wird der Rayon belastet mit seinen speziellen Inseratengebühren – auch die Zeitungsreklame auf seine Waren hat der Rayonchef wenigstens mit zu entwerfen – und selbst für die Benutzung von Schaufenstern wird ihm ein bestimmter Satz pro Tag und Fenster zu Lasten geschrieben. Alledem steht dann der Verkauf gegenüber. Der Prozentsatz, welchen die Unkosten des Rayons im Verhältnis zum Umsatz darstellen, wird als ‚Spesensatz des X…Rayons' dem Rayonchef als Kalkulationsbasis gegeben."[284]

Von einer strikten Orientierung an einem positiven Ergebnisbeitrag, ohne den die Abteilung aufgegeben worden wäre, war noch nicht die Rede, aber das Regiment war unmissverständlich: „Jeder Abteilungschef [muß] für sich allein wirtschaften, sein Personal anstellen und bezahlen, mit einer bestimmten Summe Einkäufe machen usw.

Jeder Abteilungschef ist selbstverständlich dafür verantwortlich, daß die ihm unterstehende Abteilung gedeiht und sich rentabel erweist."[285] Da die einzelnen Abteilungen sich durchaus unterschiedlicher Beliebtheit erfreuten, war das keine einfache Aufgabe, sondern stellte das Abteilungspersonal vor erhebliche Herausforderungen. Auf der Basis von Umfragen zur Umsatzstruktur der Warenhäuser, die Käthe Lux in den Jahren vor 1910 durchführte, zeigte sich, dass der größte Einzelposten im Umsatz den Bereich der Konfektion betraf, der bei den Antworten zwischen 20 und 33 Prozent des Umsatzes rangierte; von Bedeutung waren ebenso Manufakturwaren, Wäsche und Wirtschaftsartikel, was man heute wohl als Haushaltswaren bezeichnen würde.[286] Den Hausleitungen war dabei klar, dass die Spielräume ihrer Abteilungen begrenzt waren. Bestimmten Themen musste sich von Anfang an das ganze Haus stellen, namentlich der gesamte Bereich von Marketing und Werbung, oder Reklame, wie man damals sagte. Die zentralen Einrichtungen der Warenhäuser boten den Abteilungen Hilfestellungen; diese mussten sie jedoch in ihren Kostenkalkulationen berücksichtigen. Im Grundsatz sollte jede Abteilung wirtschaftlich erfolgreich sein, doch hing es von der strategischen Entscheidung der Warenhausleitung ab, ob dieser Grundsatz im Einzelnen konsequent durchgesetzt wurde, denn es konnte durchaus im strategischen Interesse des Hauses sein, auch Waren anzubieten, die sich allein nicht rechneten, aber für das Image des Hauses unverzichtbar waren. Für diese Entscheidung musste die Warenhausleitung die Umsatzveränderungen periodisch genau beobachten. Es sei ein Leichtes, schreibt Julius Hirsch, „festzustellen, ob ein Rayon voranschreitet oder nicht, und die Geschäftsleitung wird hiernach ihre Maßnahmen treffen".[287] Das Mittel, um hier gewünschte Ergebnisse zu erzielen, war die Vorgabe von Sollumsätzen, die der jeweiligen Abteilung zu Monatsbeginn so mitgeteilt wurden, dass jeder Beschäftigte wusste, welchen Umsatz er im Verhältnis zu seinem Gehalt beizutragen hatte. Das konnte für den Fall der dauerhaften Nichterfüllung durchaus Konsequenzen bis hin zur Entlassung oder Umorganisation ganzer Abteilungen haben; andernfalls gab es bei „Planübererfüllung" auch durchaus beachtliche Bonifikationen, die bis zu zehn Prozent des regulären Gehalts betragen konnten.[288] Auf dieser Basis der wiederkehrenden jährlichen Berechnung und Zusammenstellung von Aufwand und Ertrag pro Abteilung ließ sich dann im Laufe der Zeit eine Art Budgetsteuerung der einzelnen Abteilungen erarbeiten, die jeweils auf der Basis längerer Durchschnittsdaten Budgetvorgaben erhielten, die ihren zukünftigen Handlungsspielraum grob vorstrukturierten und auch die Ziele genau fassbar machten, die in einem vorgegebenen Zeitraum erreicht, gegebenenfalls sogar überschritten wurden. So hatte schließlich jede Abteilung ihre eigene „Bilanz", auf deren Basis dann in einer Art Überrollverfahren die zukünftigen Handlungsspielräume kalkuliert wurden.[289]

Zu durchgreifenden Änderungen der vor dem Krieg entstandenen Warenhausorganisation kam es erst in der Mitte der 1920er Jahre, als die größeren Konzerne sich fast durchweg an amerikanischen Organisationsmodellen orientierten und diese zumindest teilweise auch in Deutschland einführten.[290] Das 1927 in den USA erschienene,

für deutsche Verhältnisse bearbeitete Organisationsbuch von Paul Mazur spielte dabei eine wesentliche Rolle. Nun wurde die Zentrale aufgewertet, namentlich der Kontrollapparat immer mehr verfeinert, und die Filialen wurden von der Geschäftskontrolle entlastet. Zugleich wurden die Handlungsspielräume der Filialleitungen sehr viel enger gezogen:

> „Die Zentrale gibt genaue Richtlinien heraus, nach denen sich sämtliche führenden Angestellten richten müssen. Die Funktionen der Geschäftsführer und Einkäufer werden hierdurch für andere Aufgaben frei. Ihre Tätigkeit erstreckt sich immer mehr auf die innere Organisation, den Werbedienst und den Verkauf."[291]

Vielen leitenden Angestellten schmeckten diese Änderungen nicht. Sie trauerten der alten Zeit nach, doch war klar, dass angesichts der geänderten wirtschaftlichen Bedingungen an einer Straffung der Führung kein Weg vorbeiführte. Manche quittierten den Dienst, was aus dem Hause Hermann Tietz allerdings nur sehr selten überliefert ist. Die „Zeitschrift für Waren- und Kaufhäuser" sah diese Konflikte nüchtern:

> „Ob der Rückgang des Geschäfts die alleinige Ursache war oder ob hinter den Kulissen noch andere Vorgänge mitgespielt haben, läßt sich jetzt [im Sommer 1929, Anm. d. Verf.] nicht mehr feststellen. […] Die Gegenwart ist in geschäftlichen Dingen nichts weniger als sentimental; sie ist rücksichtslos und draufgängerisch."[292]

Diese Änderungen bezogen sich aber fast ausschließlich auf die innere Organisation des Warenhausbetriebs. Die Entwicklung des Konzerns, also der mit dem Warenhausbetrieb verbundenen offenen Handelsgesellschaft und ihrer Tochterunternehmen (Grundstücks-, Handels- und Produktionsunternehmen), verlief hingegen weitgehend vegetativ; Tochtergesellschaften wurden zwar nach einem gewissen Schema gebildet, die gegenseitigen Finanzverflechtungen waren aber weitgehend unübersichtlich und dürften selbst im Hause nicht wirklich transparent gewesen sein. Alle Häuser traten gegenseitig als Gläubiger und Schuldner auf, ohne dass nebenher jeweils die entsprechenden Zinsen berechnet oder die jeweiligen Posten in den Bilanzen angemessen aktiviert wurden; die Sachwerte der Tochterunternehmen dienten der Handelsgesellschaft als Kreditsicherheiten, zwischen Konzern- und Privatvermögen konnte kaum unterschieden werden. Die wahre Ertrags- und Finanzlage des Hauses war höchstwahrscheinlich gar nicht exakt bekannt, was freilich hingenommen wurde, solange das Warenhausgeschäft genügend Gewinn abwarf, um die jeweils fälligen Forderungen zu bedienen. De facto ist wohl davon auszugehen, dass zumindest zum Ende der 1920er Jahre bei dem wild gewucherten Hermann Tietz-Konzern niemand mehr einen wirklichen Überblick hatte. In einem Treuhandbericht anlässlich der Verdrängung der Familie Tietz aus ihrem Unternehmen hieß es schließlich:

„Hinsichtlich seiner Konstruktion ist der Hermann Tietz-Konzern völlig willkürlich und ohne System aufgebaut. Die Verteilung der Kapitalien der zahlreichen Gesellschaften auf die offene Handelsgesellschaft, die persönlich haftenden und die stillen Gesellschafter ist bei fast allen Gesellschaften verschieden. Durch gegenseitige Verschuldung und durch Bürgschaften ist die Verflechtung so weit getrieben, dass es auch für die leitenden Leute des Konzerns völlig unmöglich sein muss, einen genauen Überblick zu bekommen. Es kommt hinzu, dass in der Mehrzahl der Fälle als Geschäftsführer oder Vorstandsmitglieder bei den wichtigeren Gesellschaften immer wieder dieselben Personen (z. B. früher Löwenberger, jetzt Karg) bestellt sind, die wahrscheinlich schon zeitlich gar nicht in der Lage sind, diesen Tätigkeitsbereich auszufüllen."[293]

Welche Folgen das haben konnte, zeigt allein die Tatsache, dass sich die Konzernebenen untereinander für die jeweiligen Darlehen keine oder nur unsystematisch Zinsen berechneten, man also von einer geordneten Finanzverwaltung des Hauses weit entfernt war.[294] Die Finanzbeziehungen im Tietz-Konzern waren also willkürlich, zum Teil schwer durchschaubar, zum Teil einfach wohl nur schludrig und das nicht einmal zum eigenen Vorteil, im Gegenteil. Die Banken stellten schnell fest, dass der Tietz-Konzern erhebliche Steuern hätte sparen können, wenn er die Buchgewinne seiner Tochtergesellschaften auf die OHG gezogen und dort gegen die Verluste aus dem Warenhausgeschäft verrechnet hätte. So aber waren sie als Gewinne der Tochtergesellschaften voll steuerpflichtig.[295] Raffiniert war das alles jedenfalls keineswegs.

Während das Warenhaus und seine Filialen organisatorisch also durchaus auf der Höhe der Zeit waren, galt das für den gesamten Hermann Tietz-Konzern gerade nicht, der letztlich weiterhin autokratisch von einer kleinen Gruppe leitender Herren geführt wurde, von denen nicht sicher war, wie weit sie den Überblick behielten. Aber das folgte einem historischen Entwicklungspfad und war in gewisser Hinsicht so gewollt. Vor dem Ende des alten Hermann Tietz-Konzerns, den 1933/34 der nationalsozialistische Druck herbeiführte, wurde jedenfalls eine andere, transparentere Konzernorganisation nicht angestrebt. Und auch später hielt Georg Karg an dieser Art der Führung zumindest grundsätzlich fest.

Finanzierung

Der Finanzaufwand, um ein Ladengeschäft in Betrieb zu setzen, war in den 1880er Jahren, als die Keimzellen der deutschen Warenhäuser entstanden, nicht sonderlich hoch. Das sollte sich mit der Expansion der Häuser nicht grundsätzlich ändern, auch wenn die Finanzvolumina deutlich zunahmen. Die Warenhäuser waren im Vergleich zu den großen Unternehmen der industriellen Produktion nicht kapitalintensiv. Die Aktiva der großen Häuser nach der Jahrhundertwende bestanden überwiegend aus Immobilien und Warenvorräten, während ansonsten wenig ins Gewicht fiel. Die

Finanzierung dieses Aktivgeschäfts, namentlich der Immobilien, war von großer Bedeutung; auch die Finanzierung des laufenden Geschäfts spielte keine zu unterschätzende Rolle.[296] Ein Schlaglicht mag die Bilanz der Leonhard Tietz AG für 1919 werfen. Bei den Aktiva dominierten mit knapp 25 Mio. Mark die Immobilien; der größte Posten war mit 56 Mio. Mark allerdings der Warenvorrat. An dritter Stelle standen Außenstände, wogegen Kassenbestand und Maschinenausrüstung deutlich geringer ins Gewicht fielen. Auf der Passivseite waren neben dem Aktienkapital vor allem die Hypotheken von Bedeutung, die vor den Bankschulden, Lieferantenkrediten und weiteren Verbindlichkeiten rangierten. Die Finanzierungszwänge waren also ganz offensichtlich. Neben der Mobilisierung von Hypothekarkrediten ging es vorrangig darum, das laufende Geschäft zu finanzieren und hierzu die notwendigen laufenden Kreditlinien bei den verbundenen Banken nicht nur sicherzustellen, sondern das auch noch zu konkurrenzfähigen Bedingungen.[297]

Betrachtet man die Finanzierung des Warenhausgeschäfts historisch, so lässt sich eine eigentliche Strategie nicht erkennen. Die Anfänge waren von der Mobilisierung eines geringen Gründungskapitals geprägt, das meist in familiärem Kontext aufgebracht wurde. Dieses Kapital wurde vor allem für die Einrichtung der Geschäftsräume und den Aufbau eines gewissen Warenbestandes benötigt. Die Finanzierung des laufenden Geschäfts war hingegen völlig anders angelegt. Hier ging es darum, durch hohe Umsätze und raschen Warenumschlag einen stetigen Cashflow-Prozess in die Wege zu leiten, aus dem heraus die laufenden Kosten (Allgemeinkosten, Löhne, Steuern, Wareneinkauf etc.) gedeckt werden konnten. Da das Warenhausgeschäft saisonal unterschiedlich gut verlief, musste dabei sichergestellt werden, dass die Häuser auch in umsatzschwachen Zeiten, in denen zumeist der Umfang des Wareneinkaufs zur Vorbereitung etwa des Weihnachtsgeschäfts besonders hoch war, liquide blieben. Gute Beziehungen zu Kreditbanken waren daher von existenzieller Bedeutung, einerseits um einen atmenden Kreditrahmen zu haben, andererseits um diesen Rahmen zu günstigen Bedingungen in Anspruch nehmen zu können. Die Art und Struktur der Bankbeziehungen hing dabei sehr an der Rechtsform des Geschäfts, das zunächst fast durchweg in der des Einzelkaufmanns angelegt war. Es waren mithin in den Anfangsjahren ganz herkömmlich persönliche Vertrauensbeziehungen, um die es ging. Mit dem Wachstum der Häuser verloren diese persönlichen Beziehungen zwar nicht an Bedeutung, ihr Charakter änderte sich durch das Geschäftsvolumen und die Form, in der es finanziert wurde, aber doch sehr stark. Die traditionelle Form der Handelsgesellschaft mit persönlich haftenden Eigentümern erleichterte in der Anfangszeit zweifellos die Unternehmensführung, stieß aber spätestens nach der Jahrhundertwende und der großen Expansion der Häuser an ihre Grenzen. Spätestens jetzt stellte sich die Frage, ob nicht die Umwandlung der Rechtsform zur GmbH oder zur Aktiengesellschaft der einfachere Weg war, auf den wachsenden Finanzierungsbedarf zu reagieren. In den Häusern war das im Jahrzehnt vor dem Ersten Weltkrieg eine viel diskutierte Frage, auf die indes eine einheitliche Antwort nicht erfolgte. Eine Kapital-

gesellschaft, also etwa die Umwandlung einer Personengesellschaft in eine Aktiengesellschaft, hätte den Handlungsspielraum durch Erhöhung des Eigenkapitals und durch Erweiterung des Fremdkapitals etwa durch Aufnahme von Anleihen erweitert, zugleich aber die Möglichkeiten autonomer Geschäftsführung spürbar verringert. Der familiäre Führungsanspruch, der in der Tietz-Familie sakrosankt war, wäre dadurch unter Umständen unter erheblichen Druck geraten. Leonhard Tietz in Köln entschied sich für die Umwandlung des Hauses in eine Aktiengesellschaft, war jedoch überaus besorgt darum, dass die Anteile in den Händen von Mitgliedern der Familie blieben, die auch in den rechtlich vorgeschriebenen Gremien dominierten.[298] Oskar Tietz scheute vor diesem Schritt zurück; er blieb bei der Rechtsform des Kaufmanns, der zwar seine Bankbeziehungen diversifizierte (schließlich arbeitete er mit mehreren Banken zusammen), aber die Kontrolle des Hauses vollständig in der eigenen Hand behielt. Eine der wichtigen Banken, die Deutsche Bank AG, drängte zwar energisch auf die Umwandlung des Unternehmens in eine Aktiengesellschaft, aber der selbstbewusste Führungsstil von Oskar Tietz hätte sich mit einem womöglich von Bankenvertretern beherrschten Aufsichtsrat kaum vertragen. Oskar Tietz hielt daher an seiner Politik der Kooperation mit verschiedenen Banken fest, ersetzte allerdings die Deutsche Bank AG, nachdem er sich in der Frage der Rechtsform mit ihr überworfen hatte, in „seinem" Konsortium durch die konkurrierende Disconto-Gesellschaft. Traditionell hatte er zudem gute persönliche Beziehungen zu Hardy & Co., die ihm in der Hypothekenkrise zu Jahrhundertbeginn unbürokratisch geholfen hatten. An der Politik, das Bankgeschäft zu streuen und die verschiedenen Häuser gegeneinander auszuspielen, sollte er weiterhin festhalten.

Der Grund für die Behauptung der unternehmerischen Autonomie vor dem Ersten Weltkrieg war vor allem das hohe Expansionstempo mit der laufenden Gründung von Filialen und dem Bau neuer, immer prächtigerer Häuser, das vielen Banken überaus riskant erschien. Sie hätten das Tempo lieber gedrosselt, insbesondere nachdem die Hypothekenkrise nach der Jahrhundertwende das in diesem Geschäft liegende Krisenpotenzial hatte deutlich werden lassen.[299] Vor 1914 scheint dieser Autonomiewunsch noch vorherrschend gewesen zu sein. Leonhard Tietz war mit seiner AG-Gründung jedenfalls die Ausnahme und nicht die Regel. Erst in den Jahren nach dem Krieg nahm die Zahl der Aktiengesellschaften bzw. der GmbHs deutlich zu, vor allem um die gewaltige Liquidität durch eine Erweiterung der Kapitalbasis der Unternehmen zu sichern, was etwa durch eine Umwandlung zur Aktiengesellschaft erleichtert wurde. Aber selbst jetzt verdrängte die Aktiengesellschaft den traditionellen Einzelkaufmann bzw. die offene Handelsgesellschaft nicht vollständig.[300]

Das bedeutete freilich nicht, dass die Finanzierungsfragen „nach Gutsherrenart" bewältigt worden wären. A. Wertheim etwa ging recht frühzeitig zu einer Art Verschachtelung über, die sich in den Jahren vor 1914 großer Beliebtheit erfreute.[301] So gründete man im Hause eine eigene Bankabteilung aus, die die Rechtsform einer GmbH erhielt und später als „Wertheim Bankgeschäft GmbH" firmierte und wie eine Art Bankhaus

fungieren sollte. So wurde auch vermutet, dass das Bankgeschäft Depositen von Kunden aufnahm und damit dem Haus eine günstige Refinanzierungsquelle ermöglichte, die deutlich bessere Konditionen bot als der reguläre Bankkredit.[302]

Da die laufenden Bankbeziehungen der Warenhäuser im Einzelnen nicht überliefert sind, ist es ein Glücksfall, dass sich im Archiv der Deutschen Bank AG ausgesprochen aussagekräftige Unterlagen zu den Finanzbeziehungen der Bank zu Leonhard Tietz in Köln befinden, die hier pars pro toto ein wenig näher betrachtet werden sollen. Leonhard Tietz baute sein Warenhausnetz in Westdeutschland zunächst in enger Zusammenarbeit mit der in Elberfeld ansässigen Bergisch-Märkischen Bank AG auf, die eng mit der Deutschen Bank AG kooperierte, in der sie später auch aufging. Leonhard Tietz war keineswegs ein einfacher Kunde, da er die Bank unter Verweis auf die Konkurrenz anderer Banken laufend drängte, ihre Kreditlinien auszuweiten und die Konditionen günstiger zu gestalten. Die Kölner Filiale der Bank, deren Leiter mit Leonhard Tietz überaus eng kooperierte, zeigte sich hier auch sehr entgegenkommend, was die Zentrale der Bank in Elberfeld wegen des großen Engagements und der vermeintlich damit verbundenen Risiken schließlich doch nervös machte. Ein Konflikt war unvermeidlich.

Im Mai 1904 berichtete die Kölner Filiale nach Elberfeld, dass man mit Tietz zu einem neuen Abschluss gefunden habe, und bat darum, diesen Abmachungen grünes Licht zu geben. In Elberfeld stieß das Angebot allerdings auf Skepsis, denn die dortige Bankleitung traute der Sache nicht so ohne Weiteres; sie erbat aus Köln detaillierte Geschäftszahlen, die die Filiale aber nicht unbedingt beibringen wollte. Aus psychologischen Gründen sei es nicht ratsam, Tietz zur Vorlage einer Bilanz zu zwingen; man verdiene gut mit ihm, und das Kreditvolumen sei entsprechend gesichert. Elberfeld stimmte der Vereinbarung schließlich zu, bestand aber darauf, dass Tietz seine Expansion bremsen und den vereinbarten Kreditrahmen, wie bisher offenbar üblich, nicht einfach überziehen solle. Angst davor, ihn als Kunden zu verlieren, hatte man in Elberfeld anscheinend nicht, auch wenn man seine Kreditwünsche, die offenkundig darauf hinzuweisen schienen, dass er seine Immobilienexpansion ungebremst vorantrieb, skeptisch sah und weiter auf der Vorlage detaillierter Zahlen bestand. Entsprechend deutlich wurde man daher auch, als Leonhard Tietz an seinem Expansionskurs unbeirrt festhielt. Im Sommer 1904, als man aus Köln vertrauliche Bilanzdaten erhalten hatte, erschien nicht nur das Immobilienkonto viel zu groß; Leonhard Tietz machte auch keine Anstalten, sich an die übrigen Abmachungen zu halten; den eingeräumten Kreditrahmen von 2 Mio. Mark überzog er regelmäßig bis zu einer Summe von 2,5 Mio. Mark. Also bat Elberfeld im Juni 1904 seine Kölner Herren, Herrn Tietz zu einer langsameren Entwicklung im Immobilienbereich aufzufordern. Im September 1904 wiederholte man gegenüber der Kölner Filiale diese Forderung auch, was die laufenden Kredite anging.

Elberfeld unterschätzte in den Jahren nach der Jahrhundertwende allerdings den Expansionswillen von Leonhard Tietz und entfremdete sich dadurch auch sukzessive

vom eigenen Filialdirektor Martin Streffen, der Tietz mit beinahe grenzenloser Zuversicht begegnete. Nicht zuletzt Streffens Einfluss dürfte es zu verdanken sein, dass Leonhard Tietz zunächst zumindest im laufenden Geschäft keine engeren Schranken gesetzt wurden. Da Leonhard Tietz nicht bereit war, das Expansionstempo zu verlangsamen, musste es schließlich zum Konflikt kommen. Den Ausbau ihres Düsseldorfer Hauses betrieb die Leonhard Tietz-Gruppe, die von der Skepsis der Bergisch-Märkischen Bank AG ihren Immobilienplänen gegenüber wusste, folgerichtig durch den Aufbau enger Beziehungen zur Konkurrenzbank, dem der der Dresdner Bank nahestehenden Barmer Bankverein, der die entsprechenden Kredite für den Bau des Düsseldorfer Hauses bereitstellte und später auch das laufende Geschäft der Leonhard Tietz-Gruppe übernahm. Als Leonhard Tietz das Haus etwa gleichzeitig in eine Aktiengesellschaft umwandelte, waren die Beziehungen zur Bergisch-Märkischen Bank AG bereits gespannt. Als er ihr auch noch den Einzug in den Aufsichtsrat verweigerte, endeten die Geschäftsbeziehungen abrupt. Auch der bisherige Vertraute von Leonhard Tietz, der Kölner Bankmanager Streffen, verließ die Bergisch-Märkische Bank AG, wechselte zum Barmer Bankverein und war für diesen schließlich im Aufsichtsrat der neuen Leonhard Tietz AG vertreten. Für die Bergisch-Märkische Bank AG ging ihre vorsichtige Haltung letztlich nicht auf. Die enge Verbindung zu ihr wurde von Leonhard Tietz nach und nach gelockert und schließlich ganz beendet. Etwa gleichzeitig (1905) hatte Oskar Tietz dem Drängen der Deutschen Bank AG, sein Haus in eine AG umzuwandeln, trotz massiven Drucks der Bank widerstanden und ihre Drohung, die Finanzierung des Warenhauses nicht in der gewohnten Weise fortführen zu wollen, dadurch ins Leere laufen lassen, dass er von sich aus die Beziehungen beendete und statt der Deutschen Bank zukünftig mit der Disconto-Gesellschaft kooperierte.[303] Die Tietz-Brüder, Leonhard wie Oskar, ließen keinen Zweifel daran, dass sie die Banken in einer dienenden Rolle sahen und deren Versuche, Einfluss auf die Häuser zu gewinnen, entschieden zurückwiesen. Es waren die Warenhäuser, die zumindest vor 1914 in den Beziehungen zu den Banken am längeren Hebel saßen und dies auch ausnutzten.

Angesichts ihres gewaltigen Immobiliengeschäftes und der großen täglichen Zahlungsströme waren sie hier in der Tat auch in einer starken Position, denn eine Vielzahl von Bankhäusern bemühte sich darum, an diesen lukrativen Geschäften teilzuhaben. Die Beziehungen der Warenhäuser zu ihren Banken bestätigen daher eindrücklich den bereits ein wenig älteren Befund der wirtschaftshistorischen Forschung, dass von einer Dominanz der Banken über die Unternehmen vor 1914 kaum die Rede sein konnte, sondern es sich bei der vor allem von der SPD unterstützten These der Herrschaft des „Finanzkapitals“ eher um theoretische Spekulation als um realistische Beobachtungen handelte.[304] Den Warenhäusern gegenüber blieb der Einfluss der großen Banken durchweg begrenzt, auch weil deren Konkurrenz untereinander die Handlungsmöglichkeiten der Warenhausleitungen sehr erweiterte. Diese waren, wie ein kurzer Blick auf die Immobiliengeschäfte zeigt, zwar von Bankdienst-

leistungen abhängig, aber eben nicht von bestimmten Banken. Aus strategischer Sicht hatten die Warenhäuser, deren bauliche Größe vom Gesetzgeber ja doch deutlich eingeschränkt war, nur eine wirkliche Chance zur Expansion und damit zur Aufrechterhaltung einer starken Marktposition, und das war die Expansion durch die Gründung neuer Filialen. Der Aufwand, der hier getrieben werden musste, gewaltig, ja er nahm im Zuge der Preissteigerungen bei den guten Gewerbeimmobilien laufend zu. Aus den dürren Zahlen, die zu Hermann Tietz und zu Leonhard Tietz vorliegen, geht hervor, dass die Häuser einen Großteil ihrer Erträge für die Verzinsung und Tilgung der in diesem Zusammenhang anfallenden Hypothekarkredite aufbringen mussten. Das Geschäft lief aber derart gut, dass Leonhard Tietz keinerlei Grund sah, die weitere Expansion durch Verzicht auf den Erwerb entsprechender Grundstücke und den Bau neuer Häuser zu bremsen. Und auch Oskar Tietz scheute vor entsprechenden Grundstücksgeschäften und aufwendigen Neubauten nicht zurück. Der Schwerpunkt seiner Häuser lag in der Mitte und im Osten Berlins; schon vor 1914 begann er aber auch nach geeigneten Grundstücken für eine Ausdehnung in den Westen Ausschau zu halten und erwarb hier auch erste Grundstücke. Das kostete Geld, viel Geld. Das Mittel der Wahl war neben der Aufbringung von eigenen Finanzmitteln aus dem laufenden Geschäft vor allem der Hypothekarkredit, der genauso bedient wurde: Das Warenhaus musste so viel verdienen, dass es die Zins- und Tilgungskosten der Hypotheken und die Bau- und Unterhaltskosten der Häuser laufend aufbringen konnte.

Dass die Masse der Aktiva in den Immobilien gebunden war, war kein Geheimnis. Spätestens seit die Leonhard Tietz AG ihre Zahlen publizieren musste, war klar, dass das Kapital der Warenhauskonzerne neben den Warenvorräten vor allem im Bereich von zumeist hypothekarisch belasteten Immobilien steckte. Bei der Firma Hermann Tietz bestand nun die aus der Entwicklung des Geschäfts nachvollziehbare Tatsache, dass zwischen Unternehmens- und Privatbesitz des Ehepaars Tietz nicht unterschieden wurde. Dies sollte sich erst 1919 punktuell ändern, als Oskar Tietz einen bedeutenden Teil des Immobilieneigentums an gesonderte Aktiengesellschaften übertrug, die selbst wiederum in seinem bzw. dem Besitz der Familie waren.

> „Ferner übertrug" Oskar Tietz, so war im 19. Jahresbericht des Verbandes Deutscher Waren- und Kaufhäuser zu lesen, „einen Teil des Grundstückbesitzes der Firma Hermann Tietz an neu errichtete besondere Grundstücks-Aktien-Gesellschaften. Gründer und Aktionäre dieser Gesellschaften sind Herr Oskar Tietz, seine Gattin Frau Betty Tietz, seine beiden Söhne Georg und Martin Tietz und seine Tochter Fräulein Elise Tietz. Es wurden fünf Gesellschaften errichtet, und zwar für Karlsruhe die Handelsstätte Karlsruhe A.-G., für Gera Handelsstätte Gera A.-G., für Berlin, Frankfurter Allee, Handelsstätte Frankfurter Allee A.-G., und für den übrigen Berliner Grundbesitz Brandenburgische Grundwert A.-G., für Hamburg Preußische Grundwert A.-G."[305]

Später änderte sich der Zuschnitt der Grundstücks- und Tochtergesellschaften wiederholt, doch ihre Aufgabe, zunächst vor allem die Verwaltung des jeweiligen Grundbesitzes und die Verwaltung und Finanzierung der jeweiligen Warenhäuser, blieb unverändert. Die größte Tochtergesellschaft war 1927, als in der Presse die Jahresabschlüsse der Tietz'schen Aktiengesellschaften vorgestellt wurden, die Deutsche Boden AG, die einen großen Teil des Grund- und Hausbesitzes von Hermann Tietz umfasste. Mit der Brandenburgische Grundwert AG von 1919 gab es eine weitere Immobiliengesellschaft, die nur wenig kleiner als die Deutsche Boden AG war. Beide Unternehmen waren als Aktiengesellschaften organisiert, blieben aber vollständig in der Hand der Familie von Oskar Tietz. Weitere Grundstücksgesellschaften waren die Badische Grundwert AG, die Handelsstätte Karlsruhe AG, die Handelsstätte Gera AG sowie die Handelsstätte Jungfernstieg AG. Im Laufe der Jahre, insbesondere während des Ersten Weltkriegs und der Inflation, traten mit verschiedenen Produktionsbetrieben weitere Unternehmen hinzu, die eigenständig organisiert waren, aber vollständig unter Tietz'scher Kontrolle standen. Alle Unternehmen des Konzerns hatten ihren Sitz in Berlin, sodass davon auszugehen ist, dass es sich teilweise wohl nur um Namen und keine eigenständigen Unternehmen handelte, um das Geschäft zu strukturieren, ohne dass hier eigene Unternehmensbürokratien existierten. Immerhin mussten sie gesondert abgerechnet und ihre Ergebnisse publiziert werden, doch dürfte das wohl alles durch die Zentrale bei Hermann Tietz erfolgt sein.[306] Später wurde in Zweifel gezogen, ob es zu einer klaren bilanztechnischen Abgrenzung der Häuser gekommen sei, doch interessiert das hier zunächst nicht. Entscheidend war, dass das Unternehmen Hermann Tietz seinen wachsenden Grundstücksbedarf und den Bau der entsprechenden Häuser durch schließlich überaus verschachtelte Finanzierungsstrukturen ermöglichte, an denen schließlich, als 1933 zwangsweise Bilanz gezogen wurde, mehr als 20 Geschäftsbanken, Versicherungsunternehmen und Hypothekarinstitute finanziell beteiligt waren.

Einkauf, Kalkulation und Cashflow-Prozesse

Warenhäuser stehen in einer typischen Spannung von Sortimentsbreite und Sortimentstiefe. Um große Anziehungskraft gerade unter den beschränkten Mobilitätsbedingungen der Zeit vor der Individualmotorisierung zu erzielen, war das Vorhalten eines möglichst breiten Angebots an einem bestimmten, verkehrsgünstig gelegenen Ort zwingend. Allerdings bedingten der begrenzte Raum und die Kosten der Lagerhaltung eine eingeschränkte Sortimentstiefe, die das Warenhaus in aller Regel dem großen, spezialisierten Fachgeschäft unterlegen machte. Den Warenhausbetreibern war dies auch stets klar, und so legten sie die Breite ihres Warenangebotes nicht theoretisch fest, sondern erweiterten die anfangs kleineren Produktportfolios langsam. Dabei nahm die Sortimentsbreite sukzessive zu, die Sortimentstiefe wurde hingegen nur nach engen Kriterien ausgeweitet. Dass das Fachgeschäft nicht

verdrängt werden konnte, war offensichtlich, gleichwohl musste das Sortiment mit großer Aufmerksamkeit zusammengestellt und entwickelt werden. Oskar Tietz, der seine Häuser in den Anfangsjahren auch im Alltagsgeschäft noch persönlich führte, war gerade hierin ein Meister, wobei das Kriterium für die Sortimentstiefe weniger das technisch möglichst vielfältige Angebot, sondern die Struktur der Nachfrage war. In vielen Warengruppen kam es vor allem darauf an, die wichtigsten Qualitäts- und Preissegmente entsprechend zu besetzen. Die Ausdifferenzierung des Hauses in Abteilungen, setzte auch aus diesem Grund frühzeitig ein, wobei gezielt darauf geachtet wurde, dass die Abteilungen die Nachfrage trafen; gelegentlich wurde mit Werbung nachgeholfen, doch im Grunde mussten die Abteilungen die Voraussetzungen hoher Umsätze durch eine klug angelegte Warenauswahl selbst gewährleisten. Das setzte letztlich voraus, dass, nachdem der Umfang der Geschäfte die Fähigkeiten der Leitung überschritt, die Einzelheiten im Blick zu behalten, ausreichend gutes Personal für die Leitung der Abteilungen gefunden wurde, die in einem großen Warenhaus wie Wertheim oder Tietz an der Leipziger Straße in Berlin schnell die Zahl von 80 erreichen konnten. Der starke Ausbau des mittleren Managements und dessen durchweg gute Bezahlung, über die Käthe Lux in ihrer empirischen Studie über die Entwicklung der deutschen Warenhäuser detailliert berichtet, haben hier ihren eigentlichen Grund.

Zentrale Bedeutung kam, das war von Anfang an klar, dem Einkauf zu. Die Erfahrungen im Einkauf waren es ja, die den Handlungsreisenden Oskar Tietz motivierten, sein eigenes Geschäft mit grundsätzlich anderen Einkaufsgrundsätzen zu etablieren. Zunächst konnte er das noch selbst in die Hand nehmen, von Lieferant zu Lieferant tingeln, Preise und Konditionen aushandeln und ggf. nach neuen Einkaufschancen Ausschau halten. Mit der Zunahme des Sortiments wurde die Aufgabe freilich immer komplexer. Dabei bildeten sich im Laufe der Zeit auch hier Routinen. Auf der Basis der Vormonatseinkäufe und -kalkulationen wurde den Abteilungen ein Einkaufskredit eingeräumt, den die Abteilungsleitungen eigenständig zum Nachkauf von Ware nutzen konnten. Dieser Einkaufskredit war nicht fest fixiert; mit guten Gründen konnte er nach Genehmigung der Geschäftsleitung erweitert, bei deutlichen Umsatzrückgängen aber auch verringert werden. In diesem Kreditrahmen handelten die Abteilungschefs als Einkäufer relativ autonom; das Ergebnis wurde allerdings scharf kontrolliert. Wenn das Warenhaus groß genug und die Umsätze hoch waren, besaßen einzelne Abteilungen unter Umständen eine gewaltige Einkaufsmacht, die sich in wiederholten Einkäufen großer Warenmengen niederschlug. Für viele Fabrikanten waren die Warenhäuser daher rasch überaus wichtige, wenn auch zumeist unbequeme Kunden, da sie einerseits große Mengen abnahmen und dabei halfen, die Produktionsprozesse kontinuierlich und rationell zu gestalten, andererseits die Preise drückten, bei Einhaltung vereinbarter Zahlungsziele erhebliche Skontierungen erwarteten und schließlich auf zum Teil erhebliche zusätzlich zu zahlende Umsatzprämien spekulierten.[307] Allein über die Organisation des Einkaufs wird offen-

sichtlich, was die Warenhäuser immer wieder auf ihre Habenseite schrieben, nämlich sicher aus Eigeninteresse, aber letztlich auch zum Vorteil der Kundschaft ein möglichst preiswertes Angebot zu ermöglichen, das nebenher nicht allein von niedrigen Einkaufspreisen profitierte. Denn wenn die Ware geliefert, inspiziert, akzeptiert und auf Lager gelegt worden war, begann erst der eigentliche Prozess der Preiskalkulation, der wiederum von den einzelnen Abteilungen gesondert vorgenommen wurde: Zunächst wurden dem Einkaufspreis die jeweiligen Abteilungsspesen zugerechnet, sodann der Anteil der Abteilung an den Generalunkosten und schließlich ein niedriger kalkulatorischer Gewinn, worauf der Verkaufspreis fixiert und an der Ware kenntlich angebracht wurde. Alle Schritte wurden nebenher von den Warenhäusern zentral bzw. für die Filialen gesondert statistisch erfasst und zusammengestellt, sodass die Geschäftsleitung jederzeit über die durchschnittlichen Einkaufspreise, die kalkulatorischen Zuschläge und die erwarteten Umsätze zugleich mit dem Kosten-Ertrags-Verhältnis informiert war. Die Autonomie der Abteilungen bei der Preiskalkulation war relativ hoch; entsprechend den historischen Kosten- und Ertragsstrukturen wurden ihnen aber jeweils durch die Geschäftsleitung Korridore für die Kalkulation vorgegeben, die die Abteilung einhalten bzw. erfüllen musste.[308]

Die Vorgaben der Kalkulation waren dabei streng. Sie zwangen zu günstigem Einkauf und zu strikter Kostenkalkulation, über die, da die meisten Warenhäuser nicht publizitätspflichtig waren, schon zeitgenössisch nur Spekulationen möglich waren. Da aufgrund fehlenden Materials diese Publizitätslücke auch heute nicht mehr ausgeglichen werden kann, ist man auf die zeitgenössischen Diskussionen verwiesen, in denen freilich die Argumente nicht nüchtern ausgetauscht wurden, sondern strategischen Zwecken dienten. Gerade die Warenhauskritiker setzten deren Gewinne in der Regel viel zu hoch an; unter ihrem Einfluss kalkulierte die preußische Regierung im Rahmen der Auseinandersetzungen um die Warenhaussteuer mit einer offensichtlich übertriebenen Umsatzrendite von zehn Prozent. Der Greifswalder Nationalökonom Magnus Biermer stellte für 1900 eine, wie er selbst sagte, „umständliche Berechnung" für ein „vielgenanntes Warenhaus" (höchstwahrscheinlich Wertheim oder Hermann Tietz) an, in der er auf der Basis der Warenhaussteuererträge eine Umsatzrendite von gut sechs Prozent errechnete. Die günstigen Preise, die die Warenhäuser zum Ärger ihrer Kritiker verlangten, waren nach dieser Rechnung Ergebnis der günstigen Einkaufspreise, des Wegfalls der Zwischenhändlerkosten, der bei höheren Umsätzen niedrigeren „Allgemeinspesen", schließlich der höheren Umsätze im Verhältnis zum Verkaufspersonal, sodass trotz erheblicher Belastungen durch die Warenhaussteuern die Warenhäuser ihre Preise immer noch deutlich niedriger ansetzen konnten als der Einzelhandel, der diese Vorzüge nicht hatte.[309]

Leonhard Tietz arbeitete in Köln anfänglich eng mit der Filiale der Bergisch-Märkischen Bank AG zusammen. In deren Kreditakten ist daher ein recht gutes Bild über die wirtschaftliche Entwicklung des Hauses nach der Jahrhundertwende erkennbar, das sich von den Befunden des Berliner Hermann Tietz-Konzerns wohl nicht we-

sentlich unterschied. Das Geschäftsjahr 1903/04 verlief danach glänzend. Die Kölner Filiale der Bergisch-Märkischen Bank AG schrieb ihrem Elberfelder Mutterhaus am 19. Mai 1904, dass die Bank an der Finanzierung des laufenden Geschäfts durch Provisionen und Zinsen gut verdiene, zumal die Kredite durch Hypotheken und Effektendepots abgesichert seien. Leonhard Tietz sei ein überaus guter Kunde:

> „Wir wissen […], dass Herr Tietz ganz bedeutend abgeschrieben hat auf seine Warenbestände, und dass neuerdings die Conjunctur und Wertsteigerung der Waren ihm einen ganz bedeutenden Extragewinn verschaffen, wie auch dass er nach Bürgerrolle mit M 80–90.000 Einkommensteuer in den letzten Jahren bei weitem der höchst besteuerte Kölner Bürger ist."[310]

Wenig später bereitete Leonhard Tietz, der seine wirtschaftliche Lage konsolidieren wollte, die Umwandlung des Hauses in eine Aktiengesellschaft vor, die 1905 vollzogen wurde. Im April 1906 veröffentlichte die AG ihre Zahlen für das erste Geschäftsjahr, die durchweg befriedigend waren, obwohl sie, wie die „Berliner Börsenzeitung" betonte, Ausdruck einer vorsichtigen Bewertung der Warenvorräte waren.[311] Nach Abschreibungen auf den Immobilienbestand, die technischen Anlagen sowie das Geschäftsinventar war bei der Bewertung der Warenvorräte ein Gewinn von gut 900.000 Mark geblieben, der nach Abzug von Tantiemen und Rückstellungen noch eine sechsprozentige Dividende in Höhe von 600.000 Mark zuließ, die ausschließlich den Aktionären der weiteren Familie von Leonhard Tietz zufloss.[312] Die weiteren Geschäftsaussichten wurden sehr positiv gesehen, was auch für das Berliner Unternehmen Hermann Tietz zutraf, für dessen als Einzelkaufmann betriebenes Unternehmen keine vergleichbaren Zahlen vorliegen. Der Ertrag, den dessen Inhaber Oskar Tietz erwirtschaftete, unterschied sich 1908 nicht sehr von dem seines Bruders zwei Jahre zuvor. Nach umfangreichen Abschreibungen auf Immobilien, also dem Abzug der fälligen Hypothekenzinsen, erwirtschaftete Hermann Tietz einen steuerpflichtigen Ertrag in Höhe von gut 800.000 Mark, auf den etwa 30.000 Mark Steuern fällig wurden.[313]

Da das Zahlenwerk selbst der Leonhard Tietz AG in vielen Fällen dürftig blieb, so fehlten etwa die Gesamtumsatzziffern, traute sich das „Berliner Tageblatt" eine Beurteilung der Rentabilität von Warenhäusern nicht zu. Ein solides Urteil sei erst durch Vergleich verschiedener Unternehmen und nach mehreren Vergleichsjahren möglich.[314] Da bis dato über die Warenhäuser nur spekuliert werden konnte und sich übertriebene Vorstellungen von deren Erfolg verbreitet hatten, ernüchterten die Zahlen des Kölner Konzerns viele Betrachter vor allem deshalb, weil der große Aufwand sichtbar wurde, der gemacht werden musste, um eine einigermaßen „ausreichende Rendite zu erwirtschaften".[315] Die Mittelstandsbewegung ergriff daher auch rasch die Gelegenheit, die Vorstellung von der Effizienz der Warenhäuser und ihren niedrigen Einkaufskosten in das Reich des Mythos zu verweisen, doch war ihr Argument,

die Warenhäuser täuschten mit Ramschangeboten das Publikum, kaum geeignet, viel Resonanz zu finden; zu offenkundig gingen diese Vorwürfe an der Realität vorbei.[316] Viel eher stützten die Kölner Zahlen die These, die Magnus Biermer später im „Handwörterbuch der Staatswissenschaften" untermauern sollte: Die Warenhäuser konnten billig anbieten, weil sie extrem knapp kalkulierten – und die Vorteile hieraus dann als Moment im Wettbewerb nutzten.

Praktisch war die Preiskalkulation im Rahmen der Warenhäuser fast durchweg dezentral organisiert. Die Erwartungen der Warenhausleitung bezogen sich auf die Rentabilität der Häuser, auf ihre strategische Ausrichtung und Weiterentwicklung, während die konkrete Gestaltung des Angebots und seiner Preisstruktur Aufgabe der zahlreichen Abteilungen war, die es in jedem Warenhaus gab. Da zumindest in den großen Häusern jede einzelne Abteilung gesondert abgerechnet wurde, war den Abteilungsleitern stets klar, welchen Spielraum sie für Einkäufe besaßen, auf die es vor allem ankam. Zwar war bei den verschiedenen Warengruppen die Zuschlagsmöglichkeit auf den Einkaufspreis unterschiedlich; die erreichbaren Margen waren bei Luxusartikeln oder Konfektionswaren höher als bei einfachen Manufakturwaren oder Lebensmitteln, die nur minimale Margen zuließen. Die bereits angesprochene Tendenz zur Verbesserung der Qualität des Angebots, die sich in der Warenhausgeschichte vor 1914 durchweg beobachten lässt, war also weniger kulturelle Attitüde als kluges Kalkül. Aber vor allem kam es im Bereich der Massenartikel auf ein günstiges Preis-Leistungs-Verhältnis an, um hier einen stetig hohen Absatz zu gewährleisten und damit wiederum einen häufigen Warenumschlag zu ermöglichen, der die Einkaufs- und Kalkulationsmöglichkeiten begünstigte.[317] Zwar trafen die Geschäftsleitungen alle großen Standortentscheidungen und gaben die strategische Ausrichtung vor, aber letztlich war es die Arbeit der Filialen und ihrer Abteilungen und hier insbesondere die der Abteilungsleiter, auf die es ankam. Es ist allerdings nicht einfach, die Gruppe der Abteilungsleiter quantitativ exakt zu erfassen, da die Mehrzahl der Warenhäuser nicht publizitätspflichtig war und sich gerade in dieser Hinsicht sehr zurückhaltend verhielt. Die Umfrage von Käthe Lux, die in den Jahren vor 1910 alle Warenhäuser mit einem Fragebogen um Auskünfte in diesen Fragen bat, ermöglicht aber doch eine gewisse Annäherung. Von den knapp 6.000 Beschäftigten, die durch die beantworteten Fragebogen erfasst wurden, bewegten sich nur 1,7 Prozent in den beiden obersten Gehaltsgruppen (Jahreseinkommen zwischen 3.600 und 6.000 Mark bzw. darüber). Unter diesen 103 Personen war keine einzige Frau vertreten. Die Zahl der gut bezahlten Angestellten stieg zudem proportional zur Unternehmensgröße, sodass davon auszugehen ist, dass Häuser wie Hermann Tietz ein großes und qualifiziertes, entsprechend besoldetes Leitungspersonal besaßen, das nur zum Teil in der Verwaltung, zum größeren Teil wohl im Verkauf selbst bzw. den entsprechenden Abteilungen beschäftigt war.[318]

Das betriebswirtschaftliche Konzept des Warenhauses, Einkaufsmacht für niedrige Einstandspreise zu nutzen und diese dann durch eine leistungsfähige Organi-

sation zu möglichst niedrig kalkulierten Preisen an ein breites Publikum weiterzugeben, funktionierte offenkundig; die Erträge waren auch nicht so schlecht. Das setzte indes eine sehr genaue Kalkulation des Angebots voraus, in dem margenstarke „Luxusgüter" mit faktisch subventionierten Lebensmitteln, vor allem aber mit jenen Warengruppen kombiniert wurden, die bei niedrigen Margen hohe Umsätze und damit einen steten Geldfluss garantierten. Gerade bei diesen Massenartikeln lag eine Art neuralgischer Punkt jeder Kalkulation, da die Häufigkeit des Warenumschlages in diesem Bereich die Preiskalkulation entscheidend bestimmte. Diese Zusammenstellung des Warenangebotes war wiederum eine zentrale strategische Aufgabe der Warenhausleitung; während die Abteilungen Einkauf und Preiskalkulation nur für jeweils bestimmte Warengruppen vornahmen, hatte die Warenhausleitung die Gesamtkonstellation zu gestalten und damit indirekt auch die Grundlagen der Preiskalkulation zu bestimmen, etwa wenn am margenschwachen Lebensmittelgeschäft aus Sortimentsgründen festgehalten wurde. Die hier häufig vorkommende faktische Quersubvention war insofern eine Art notwendiges Übel, das durch die strategische Aufstellung des Warensortiments in gewisser Hinsicht erzwungen wurde.[319] Beliebt war diese Art der Quersubvention in den Häusern freilich nicht. Im Zuge der Ausdifferenzierung des Angebots waren die Warenhäuser bestrebt, solche Verlustbringer loszuwerden. „Mit Verlust arbeitende Abteilungen, selbst wenn sie einen gewissen Reklamewert hätten, werden immer ungern gesehen und kommen je länger je mehr in Wegfall."[320]

Überdies unterlag die Ausrichtung des Warensortiments einer ungeheuren Dynamik, die sich vorrangig aus den stetigen Modewechseln ergab; aber auch die technischen Neuerungen vor allem im Bereich der Haushaltsgeräte und der Wohnungsgestaltungen legten eine laufende Erweiterung bzw. Ergänzung des Sortiments nahe. Die Zeitschrift des Warenhausverbandes enthielt daher neben den üblichen wirtschaftspolitischen und verbandsbezogenen Artikeln in erster Linie Informationen über „Neuerungen" für das Geschäft. Wöchentlich wurden die Warenhausleitungen und deren Abteilungen hier auf neue Artikel hingewiesen. Stillstand war faktisch ausgeschlossen; es gab kaum etwas, auf dem sich die Häuser ausruhen konnten, selbst nachdem die meisten von ihnen durchaus ansehnliche Reserven aufgehäuft hatten. Der Blick auf die Neuerungen im Angebot, dann die genaue Verfolgung der Konkurrenz und das sorgfältige Beobachten der Entwicklung der ausländischen, namentlich der amerikanischen Warenhäuser waren letztlich überlebenswichtig, wollten sich die Warenhäuser im Wettbewerb behaupten. Denn hiervon hing alles ab: Es existierte so etwas wie die Tyrannei des Umsatzes, den hochzuhalten auch in einem saisonal überaus volatilen Geschäft eine Überlebensfrage war. Hierfür mussten die Warenhäuser einerseits ihre Liquidität vor allem über gute und belastbare Bankbeziehungen sichern sowie durch laufende Expansion die Voraussetzungen für eine leistungsfähige Organisation und Preiskalkulation erhalten, und das unter den Bedingungen einer zum Teil gnadenlosen Konkurrenz.

Die zentrale Herausforderung für die Warenhausleitungen war die Sicherstellung eines kontinuierlichen Finanzierungsstromes in einem durchaus diskontinuierlich laufenden Geschäft. In den mageren Zeiten, namentlich im Januar und Februar sowie während des Hochsommers,[321] waren die Umsätze gering, die finanziellen Spielräume also eng. Und gerade im Hochsommer mussten die umsatzstarken Wintermonate und insbesondere das Weihnachtsgeschäft durch Wareneinkäufe vorbereitet werden. Zwar gelang es in den umsatzschwächeren Monaten zum Teil, die Kosten zu senken, da saisonbedingt weniger Personal vorzuhalten war; fast alle Häuser deckten Umsatzspitzen in der Hochsaison durch befristete zusätzliche Einstellungen ab.

Die Angestellten und die betriebliche Sozialpolitik

Die Angestellten, nicht allein die der Warenhäuser, sondern ganz generell, waren eine Gruppe von Beschäftigten, die bereits vor dem Krieg eine gewisse Prominenz besaßen. Nach dem Krieg nahm diese weiter zu, doch ist fraglich, ob die öffentlichen Debatten über die „Angestellten" dieser nunmehr zumeist kritisch beurteilten Gruppe gerecht wurden.[322] Ihre Prominenz ergab sich nicht nur aus ihrem raschen Wachstum,[323] das eng mit der Ausdehnung von Handel und Verwaltung korrespondierte; sie ergab sich auch daraus, dass diese Gruppe nur schwer einem der herkömmlichen „Stände" zugeordnet werden konnte, die in der traditionellen Vorstellung das Bild der sozialen Differenzierung bestimmten. Die Angestellten waren etwas Neues, und die Tatsache, dass bei diesen Angestellten die Gruppe der weiblichen Personen deutlich sichtbar war, gab ihr etwas Unerhörtes. Die Zahl der „weiblichen Ladenangestellten" in Deutschland verdoppelte sich zwischen 1895 und 1907 von gut 80.000 auf mehr als 170.000.[324] Schon allein in den großen Warenhäusern der großen Städte gab es jetzt nach Tausenden zählende Gruppen von jungen, zumeist unverheirateten Verkäuferinnen. Ihnen schlug schon vor 1914 ein gewisses Misstrauen entgegen.[325] Obwohl es sich zumeist um junge Frauen aus den unteren sozialen Schichten handelte, die eine Zeit lang als Verkäuferinnen arbeiteten, ihre Stellung nach der Heirat aber zumeist wieder aufgaben,[326] war ihr Ruf zweifelhaft. Die Beschäftigung galt als anrüchig, weibliches Verkaufspersonal als leichte Beute. Eines der Standardargumente der Mittelstandsbewegung, das sich erstaunlicher Resonanz erfreute, war die Frage, ob die Warenhäuser mit ihren zahlreichen weiblichen Angestellten, die vor allem im Verkauf tätig und dort zu einem zuvorkommenden Verhalten gegenüber der Kundschaft energisch aufgefordert waren, nicht notwendigerweise allen möglichen sittlichen Gefährdungen ausgesetzt seien, denen sie nicht selten selbst Vorschub leisteten. Welche Phantasien hier mobilisiert wurden bzw. im Spiel waren, ist nicht schwer zu erraten. Frauen im öffentlichen Raum gerieten in der Zeit vor der Jahrhundertwende zum 20. Jahrhundert leicht in den Verdacht der Prostitution; bei Verkäuferinnen, die ja vielfach in Kontakt zum Publikum standen, war der Verdacht der Gelegenheits-

prostitution schnell ausgesprochen, ein Verdacht, der in den entsprechenden Kreisen wohl auch systematisch gepflegt wurde.[327] In Hamburg gab es schließlich das geflügelte Wort:

„De Mäkens von Tietz und Heilbuth,
de süht all' so geil ut.
Un de vun Reese & Wichmann –
De hebbt all keen Büx an."[328]

Den entsprechenden Phantasien zumeist männlicher Beobachter, aber auch durchaus gesetzter Damen waren kaum Grenzen gesetzt.[329] Diese Vorurteile, denn um mehr handelte es sich zumeist nicht, schlugen nicht allen Angestellten entgegen; bestimmte männliche Angestelltentätigkeiten wie etwa die des „Bankbeamten" oder des technischen und kaufmännischen Personals in großen Industrieunternehmen erfreuten sich durchaus eines guten Ansehens, zumal die Gehälter, die hier verdient wurden, so schlecht nicht waren. Es gab auch im Warenhaus solche Angestellten, und dass etwa die Abteilungsleiter, Einkäufer oder Prokuristen von oben herab behandelt wurden, dafür finden sich doch eher wenig Quellenbelege. Schlechter war da schon das Ansehen der „Ladenschwengel" und „Commisbengel", also der männlichen Verkäufer, aber diese fanden sich ja weniger in den großen Warenhäusern als vielmehr im traditionellen Einzelhandel. Nein, was die Warenhausangestellten zum Ziel vieler Angriffe machte, war das weibliche Verkaufspersonal, vor allen Dingen aber ihr massenhaftes Erscheinen nach der Jahrhundertwende. Morgens und abends war die Straßen voller junger Frauen, die zu ihren Arbeitsplätzen hasteten bzw. diese wieder verließen. Die puren Zahlenverhältnisse zeigen, wie leicht von diesen jungen Frauen auf die Gesamtheit der Warenhauswelt geschlossen werden konnte, denn das gut sichtbare weibliche Verkaufspersonal machte im Falle von Leonhard Tietz im Durchschnitt fast 60 Prozent der Belegschaft aus;[330] von Wertheim wurden 1895 im Zuge der Gewerbezählung folgende Daten bekannt: Von den 3.000 Beschäftigten des Warenhauses selbst gehörten 500 zum Verwaltungs- und Kontorpersonal; von den im Verkauf beschäftigten 1.750 Menschen waren 1.500 weiblich. Zu dieser großen Anzahl von Verkäuferinnen kamen noch einmal 1.300 Näherinnen und Stickerinnen sowie 100 Putzmacherinnen hinzu.[331] Die Warenhäuser waren insofern Zentren der weiblichen Erwerbstätigkeit, und diese fand nicht in abgeschirmten Fabrikräumen, sondern zumeist vor aller Augen im grellen Licht der gut ausgeleuchteten Verkaufsräume statt. Und genau das unterschied die Warenhäuser von den früheren Einzelhandelsgeschäften, bei denen die Beschäftigung von Frauen durchaus nicht selten war.[332] Nur dürfte es sich vor Entstehung der Großbetriebe des Einzelhandels, die die Warenhäuser nun einmal waren, bei den hier erfassten weiblichen Beschäftigten nicht selten um Ehefrauen oder Töchter kleiner Einzelhändler gehandelt haben, deren Existenz insofern keinen Bruch mit den bisherigen Formen sozialer Kontrolle und Aufsicht bedeutete.[333] Die Existenz von

Tausenden jungen unverheirateten Frauen im anonymen Großbetrieb war da schon von anderem Kaliber.

Doch bevor wir diese Gruppe genauer betrachten, sei zunächst ein Blick auf das Warenhauspersonal vor 1914 generell geworfen. Auch hier fehlen zu Hermann Tietz wiederum umfassende Zahlen, sodass wir auf ähnliche Häuser zurückgreifen müssen. Die Leonhard Tietz AG, von der Gesamtbeschäftigung her etwa ein Drittel kleiner als Hermann Tietz, hatte 1908 gut 3.000 Beschäftigte im Inland (Hermann Tietz etwa 5.500), von denen 612 Männer und 2.418 Frauen waren. Nach den Hausdienern mit 155 Personen stellten die Abteilungsleiter mit 128 Beschäftigten die größte männliche Gruppe. Die weiteren männlichen Beschäftigten entfielen auf Handwerker, Kontoristen und Dekorateure, wobei die Gruppenstärke jeweils von etwa 20 bis zu 70 Beschäftigten reichte. Männliche Verkäufer gab es insgesamt 45, wohingegen die Zahl der Verkäuferinnen bei 1.305 lag, die insofern die mit Abstand größte Beschäftigtengruppe waren, ein Bild, das sich nach Angaben des Verbandes der Waren- und Kaufhäuser überall bestätigte. Während bei den männlichen Beschäftigten mit den Geschäftsführern und Rayonchefs immerhin ein Viertel auf die oberen Ränge entfiel, gab es insgesamt nur zwölf Aufsichtsdamen bei Leonhard Tietz, während der Rest der weiblichen Beschäftigung auf nachgeordnete Tätigkeiten, namentlich den Verkauf, das Kassieren und das Kontrollieren unter der Aufsicht anderer Personen entfiel. Mit knapp 300 weiblichen Beschäftigten fiel auch die Gruppe der „Sonstigen" sehr hoch aus, hinter der sich alles in allem eine überaus heterogene Welt verbarg, die vom Reinigungspersonal über die Packmädchen und Telefonistinnen bis hin zu den Lageristinnen und Näherinnen reichte.[334] Dass letztere Gruppen eine durchaus hohe Personenanzahl erreichen konnten, war im Falle von Wertheim zu sehen. Mit dem Ausbau der Eigenproduktion der Warenhäuser gerade im Bereich der sogenannten standardisierten Stapelware nahm auch in anderen Häusern die Zahl der Näherinnen, Stickerinnen und Putzmacherinnen deutlich zu.

In der Gesamtstruktur der Beschäftigung lässt sich somit einerseits eine klare Hierarchisierung erkennen; einem Leitungs- und Aufsichtspersonal, das im Fall der Leonhard Tietz AG etwa fünf Prozent der Gesamtbeschäftigung entsprach und bis auf die zwölf „Aufsichtsdamen" männlich war, standen 95 Prozent ausführende Kräfte gegenüber, die wiederum in ihrer großen Mehrzahl weiblich waren. Dieses Bild der Vorkriegszeit blieb auch in den 1920er Jahren bestimmend. 1925 waren in den Warenhäusern etwa 65.000 Personen beschäftigt, von denen faktisch drei Viertel in den 15 Prozent Warenhäusern arbeiteten, die mehr als 200 Beschäftigte aufwiesen. Der Regelfall war also auch in den 1920er Jahren noch das kleine Warenhaus, während die Warenhauskonzerne zwar das Bild bestimmten, von der Zahl her aber eher die Ausnahme waren; mehr als 1.000 Beschäftigte hatten 1925 nur acht Unternehmen. Von den 65.000 Beschäftigten entfielen nur 949 Personen auf Leitungspersonen; 88 davon waren weiblich. Bei den technischen Angestellten kamen auf 562 Männer 300 Frauen. Bei den kaufmännischen Angestellten waren die Verhältnisse ähnlich wie vor dem Krieg. Wäh-

rend hier etwa 8.500 männliche Angestellte gezählt wurden, gab es über 40.000 weibliche Angestellte, fast durchweg Verkäuferinnen. Bei der Arbeiterschaft der Warenhäuser hielten sich die männlichen und weiblichen Beschäftigten mit jeweils über 6.000 Personen die Waage, doch auch hier hatten die Frauen ein leichtes Übergewicht.[335]

Die Rangunterschiede waren auch in den unteren Gruppen ausgeprägt: Die Verkäuferinnen rangierten, gerade wenn sie Waren mit hohem materiellem und symbolischem Wert verkauften, im Ansehen deutlich über dem einfachen Verkaufspersonal und den „unsichtbaren" Arbeitskräften, die im Hintergrund blieben. Dabei wurden auch weitere Unterscheidungen gemacht; insbesondere bei bestimmten hochwertigen Warengruppen (Teppiche, Möbel, Seidenartikel) gab es lange noch den Wunsch, vor allem männliches Verkaufspersonal zu beschäftigen; hier drangen Verkäuferinnen nur langsam, im Grunde genommen erst während des Krieges nach 1914 in relevanter Zahl vor.[336] Dass sich viele Angestellte mit „ihren" Waren identifizierten, bemerkte später Siegfried Kracauer in seinen Reportagen über die Welt der Angestellten durchaus kritisch, aber damit zugleich die Tatsache unterstreichend, dass es wohl nicht selten exakt so war.[337] Von den Einkommensverhältnissen her war diese Hochnäsigkeit nicht unbedingt gerechtfertigt, denn nach Käthe Lux' Feststellungen kamen Frauen in den höheren Einkommensgruppen der Warenhäuser faktisch nicht vor. Bei neun Gehaltsstufen tauchten die ersten Frauen in der siebten Stufe auf, doch waren dort nur 0,6 Prozent der erfassten Fälle vertreten, während sich die Masse der weiblichen Angestellten in den untersten vier Gehaltsstufen wiederfand, wo Einkommen zwischen 30 und 100 Mark im Monat verdient wurden. In den Gehaltsstufen über 300 Mark monatlich waren Frauen, wie gesagt, gar nicht vertreten, in den höheren Stufen von 100 bis 300 Mark waren es gerade mal 13 Prozent der weiblichen Beschäftigten.[338] Das reale Einkommen schwankte, da zu den festen Lohnsätzen Prämien hinzukamen. Ebenfalls darf man nicht außer Acht lassen, dass die Angestellten des Warenhauses dort auch vergünstigt einkaufen konnten. Der Preisnachlass betrug hier Ende der 1920er Jahre immerhin zehn Prozent, was einem nennenswerten Geldwert entsprach.[339] Die Verdienstspanne betrug 1908/09 nach Angaben des Verbandes der Waren- und Kaufhäuser bei Aufsichtsdamen („Direktricen, Abteilungsvorsteherinnen, Verkäuferinnen") zwischen 130,50 und 193 Mark im Monat, bei Kassiererinnen zwischen 69,50 und 107 Mark, bei Verkäuferinnen zwischen 43,50 und 128 Mark und bei Lehrmädchen schließlich zwischen 12,50 und 28 Mark monatlich.[340] Da die Lohnsumme nur in ihrer Basis fixiert war, entschied über den Effektivlohn letztlich die am Umsatz gemessene individuelle Leistung jedes einzelnen Verkäufers und jeder einzelnen Verkäuferin; im Fall der Vorgesetzten war für die Höhe der Prämie ausschlaggebend, ob die vorgegebenen Umsatzerwartungen erfüllt, über- oder unterboten wurden. Zu den regulären Verdiensten kamen mithin „noch vielfach Verkaufsprämien, die nach verschiedenen Systemen bemessen werden".[341]

Die Politik, niedrige Festgehälter und zusätzlich zum Teil erhebliche Prämien zu zahlen, war eine im Kaiserreich verbreitete Praxis, die sich überall dort durchsetzte,

wo eine direkte Akkordierung der Arbeitsverhältnisse nicht möglich war. Sie findet sich auch im Bergbau oder in Teilen der Chemischen Industrie, in denen auf diese Weise das Arbeitsverhalten der Beschäftigten über materielle Anreize diszipliniert werden sollte, da eine individuelle Steuerung und Kontrolle nicht möglich oder zu aufwendig gewesen wäre.[342] Die damit erzielten Erfahrungen waren in der Regel zufriedenstellend; dass auch die Warenhäuser derartige Anreizentlohnungen praktizierten, ist daher keine Überraschung.

Das reale Jahresdurchschnittseinkommen von Arbeitnehmern in Industrie, Handel und Verkehr betrug 1910 reichsweit knapp 1.000 Mark,[343] ein Wert, den viele Verkäuferinnen und Kassiererinnen zumindest der Berliner Warenhäuser in etwa erreichten, während die Direktricen deutlich darüber lagen. Viele weibliche Beschäftigte kamen aber bestenfalls so gerade über die Runden, zumal die Lebenshaltungskosten in den großen Städten, in denen die Warenhäuser zumeist lagen, deutlich höher waren als auf dem flachen Lande. Den männlichen Beschäftigten ging es hieran gemessen deutlich besser.[344] Als männlicher Warenhausangestellter war man in der Regel dazu in der Lage, ein einigermaßen auskömmliches Leben auch unter den Bedingungen der Großstadt zu führen, während für viele weibliche Beschäftigte dies nur schwer oder kaum möglich war, sodass die verbreitete Tatsache, dass weibliche Angestellte nach ihrer Verheiratung die Tätigkeit aufgaben, nachvollziehbar ist. Für die Warenhäuser war das eine zweischneidige Sache. Zwar sparte die vorrangige Beschäftigung weiblichen Verkaufspersonals Geld, doch war dieser Vorteil mit einer relativ hohen Fluktuation erkauft, die wiederum alles andere als erwünscht oder gar vorteilhaft war. Angesichts der Tatsache, dass Verkäuferinnen in der Regel nicht über eine Ausbildung verfügten,[345] gab es zwar keinen Mangel an potenziellen Angestellten, aber gerade in den sogenannten besseren Kreisen galt eine Arbeit als Verkäuferin lange als nicht standesgemäß. Und auch die Berufserfahrung spielte keine geringe Rolle; gerade bei den Kassiererinnen kam es auf eine andauernde, loyalitätsstiftende Bindung an das Haus entscheidend an, sodass der laufende Abgang von erfahrenem Verkaufspersonal etwas gewesen sein dürfte, was die Warenhäuser zu minimieren gedachten.

Im Gegensatz zu den Pariser Warenhäusern, die auch beim Verkaufspersonal vor allem auf männliche Angestellte setzten, war die Beschäftigung von Frauen in deutschen Warenhäusern üblich.[346] Dass das keineswegs der internationale Normalfall war, fiel zeitgenössischen Beobachtern in schöner Regelmäßigkeit auf. Dort, in Frankreich etwa, seien kaum zehn Prozent des Personals weiblich, während der Frauenanteil an den Warenhausbeschäftigten in Deutschland bei 70 Prozent liege. Grund hierfür seien die höhere Leistungsfähigkeit und Fachkompetenz der männlichen Verkäufer, wodurch sich auch der höhere Lohn, den diese erhielten, nicht als Kostenproblem äußere, meinte zumindest Johannes Wernicke, der Geschäftsführer des Verbandes der Waren- und Kaufhäuser.[347] Andererseits plädierte Wernicke klar für die Beschäftigung von Frauen:

„Weibliches Personal wird in den Warenhäusern wie in allen anderen Geschäften nur dort verwendet, wo es genügendes leistet und das männliche vollkommen ersetzt. Für manche Branchen eignet sich weibliches Personal aus verschiedenen Gründen überhaupt besser wie männliches, es wäre demnach durchaus verfehlt, wenn die Warenhäuser, bloß weil es die kleinen Geschäfte so haben wollen, das weibliche Personal entlassen und dafür nur männliches anstellen wollten."[348]

Dabei war den Warenhausbesitzern und ihren leitenden Angestellten wahrscheinlich bewusst, dass entsprechend in Szene gesetztes weibliches Personal ein zusätzlicher Attraktionsfaktor sein konnte, denn das fiel auf: „Und im Laden drin ein Gewimmel von zierlich geputzten und nicht einmal immer häßlichen Verkäuferinnen", schrieb Maximilian Harden 1894 in der „Zukunft",[349] den verbreiteten Vorstellungen von der mehr oder weniger sexualisierten Welt der Verkäuferinnen noch Vorschub leistend.[350] Doch war das bestenfalls ein Nebeneffekt. Ausschlaggebend für die Beschäftigung vor allem weiblichen Verkaufspersonals war das durchschnittlich geringere Einkommen, das Verkäuferinnen erhielten.[351] Als gegen Ende des ersten Jahrzehnts des 20. Jahrhunderts auch die Einkommen zahlreicher Verkäuferinnen deutlich wuchsen, gingen einige Häuser dazu über, wieder stärker auf männliches Personal zu setzen, doch war das nicht von großer Bedeutung. Der Verkauf in den großen Warenhäusern blieb bis auf spezifische Ausnahmen (Herrenoberbekleidung) Frauensache.[352] Verglichen mit ihren französischen Kolleginnen waren die deutschen Frauen indes nicht schlechtergestellt. Nach Wernickes Informationen jedenfalls verdiente das Pariser Personal nicht mehr als die Angestellten der Berliner Warenhäuser; eine Pariser Verkäuferin kam auf ein Monatseinkommen, das zwischen 58 und 76 Mark lag, ein Verkäufer brachte es auf 76 bis 114 Mark. Die Jahreseinkommen ohne Zulagen waren insofern nicht üppig. Die bestverdienenden Verkäufer erzielten ein Jahreseinkommen von knapp 1.400 Mark, was deutlich unter der Lohnhöhe etwa von Berliner Metallfacharbeitern gelegen haben dürfte.[353] Die Pariser Warenhausangestellten erhielten zusätzlich relativ umfangreiche Sozialleistungen, die von den einzelnen Häusern individuell gestaltet wurden. Durchweg gab es Einrichtungen zur Alters- und Invalidenfürsorge, Unterstützungsfonds für Not- sowie für Krankheitsfälle,[354] aber auch die großen deutschen Warenhauskonzerne führten frühzeitig Formen der betrieblichen Sozialpolitik ein, die sich mit den ausländischen Zuständen durchaus vergleichen ließen.

Das Warenhaus war mithin eine klar hierarchisierte Welt, in der Frauen auf der Leitungsebene kaum eine Rolle spielten. Dass es dort gar keine Frauen gab, wird man, zumindest wenn man informelle Perspektiven einbezieht, nicht sagen können, denn die Familienverhältnisse legten es zumindest im Fall des Unternehmens Hermann Tietz nahe, dass die Frau von Oskar, Betty Tietz, die ohnehin stille Teilhaberin war, zumindest als Beraterin ihres Mannes fungierte. Nach außen hin war das frei-



Abb. 23 Die Anfängerinnenklasse der Verkäuferinnenschule von Hermann Tietz, 1912

lich nicht sichtbar, und auch die von Käthe Lux erhobenen Daten signalisieren nicht nur klar, dass im Warenhaus „die männlichen Angestellten ganz bedeutend besser bezahlt werden als die weiblichen, eine Tatsache, die mit der allgemeinen Entwicklung übereinstimmt“,[355] sondern auch, dass die weibliche Stimme in den Führungsetagen selten war. Immerhin fielen die Warenhäuser nicht aus der Reihe; in ihnen bildete sich die ohnehin nach Geschlechtern unterschiedliche Entlohnung nur deshalb so sichtbar ab, weil hier der weibliche Beschäftigtenanteil besonders hoch war. Im Sinne des Geläufigen waren die Entlohnungsunterschiede mithin nicht skandalös, und es finden sich auch kaum Proteste, die auf diese Ungleichheit Bezug nehmen. Nimmt man zu diesen Daten die überlieferten Hinweise auf die Qualifikation des Personals hinzu, ergibt sich ein vergleichsweise komplettes Bild der Warenhausbeschäftigten. Ein Lehrberuf war die Tätigkeit im Warenhaus nur ausnahmsweise. In den Häusern gab es, wenn überhaupt, nur Lehrmädchen. Deren Zahl war so gering allerdings nicht; bei Leonhard Tietz machten sie 1908 mit 481 Personen etwa 16 Prozent aller weiblichen Beschäftigten aus, die in den verschiedenen Abteilungen ausgebildet und dann schließlich als kaufmännische Angestellte weiterbeschäftigt oder dem Arbeitsmarkt übergeben wurden.[356] Ihre Vergütung war gering. Im ersten Lehrjahr wurde zumindest anfänglich nichts gezahlt, danach stieg der Monatslohn während der durchschnittlich dreijährigen Lehrzeit von zehn Mark auf maximal 35 Mark an.[357]

Hermann Tietz legte frühzeitig Wert darauf, dass die Lehrmädchen nicht nur praktisch an den Verkaufsarbeitsplätzen ausgebildet wurden. Bereits zum 1. Oktober 1906 wurde für die Berliner Lehrmädchen eine „Verkäuferinnenschule" eingerichtet,[358] also eine Art unternehmensinterne Berufsschule, die zunächst von 50 Lehrmädchen und Verkäuferinnen unter Anleitung von zwei nebenberuflichen Lehrkräften besucht wurde. Auch nach der Einführung der obligatorischen Berufs- oder Fortbildungsschule für Mädchen 1913 arbeitete diese Einrichtung weiter, nun mit staatlicher Lizenz, sodass die männlichen und weiblichen Tietz-Lehrlinge von dem Besuch der staatlichen Berufsschule befreit waren.[359] In der hauseigenen Anstalt wurden mehrere Hundert junge Frauen in verschiedenen Klassen in folgenden Fächern unterrichtet: „Verkaufs-, Waren- und Dekorationskunde und wesentliche Teile der Handels- und Gesetzeskunde". Hinzu kamen kaufmännisches Rechnen (Zins-, Diskont-, Kontokorrentrechnen) sowie doppelte Buchführung und allgemeiner Schriftverkehr.

Männliches Verkaufspersonal wurde nicht ausgebildet, auch wenn auf die Weiterbildung der Angestellten großer Wert gelegt wurde. Auch bei den Kassiererinnen und Kontoristinnen gab es keine formale Ausbildung; hier wurde eher auf Berufserfahrung als auf eine formelle Ausbildung gesetzt.

Nach dem Krieg hielt der Tietz-Konzern an seinen mittlerweile erprobten Ausbildungsstrukturen fest. Das Curriculum der internen Berufsschule wurde immer ausdifferenzierter und passte sich tendenziell dem Programm der staatlichen Berufsschulen an.[360] Im Laufe der Zeit kam für die weiblichen Lehrlinge noch Unterricht in Hauswirtschaftskunde und Säuglingspflege hinzu, doch blieben die bisherigen Strukturen unverändert: „Der Grundgedanke für die Verkäuferinnenschule [ist] die engste Verbindung zwischen Schule und Arbeitsstätte. Und diese Erkenntnis bildet die Grundlage des zielbewußten Erfolges der Firma Hermann Tietz."[361] Neu war, dass namentlich zum Ende der Inflation, als die Zahl potenzieller Lehrlinge sehr hoch wurde, eine sorgfältige Vorauswahl versucht wurde.[362] Dabei spielte nach Ansicht des zuständigen Lehrkörpers die Schulnote schon eine wichtige, aber nicht die alleinige Rolle.[363] Das Unternehmen führte seit 1928 auch psychologische Eignungstests durch, auf die allein man sich allerdings auch nicht verließ. Die ausgewählten Lehrlinge wurden vielmehr dauerhaft beobachtet und die Ergebnisse schließlich skalenmäßig erfasst. Gleichzeitig wurde in den Berliner Häusern recht detailliert auf die Herkunft der Warenhauslehrlinge geachtet. Hermann Tietz war bemüht, höher qualifizierte Lehrmädchen zu gewinnen, wusste allerdings auch, dass bei diesen die Fluktuationsbereitschaft deutlich ausgeprägter war als bei weiblichen Lehrlingen aus proletarischem Milieu. Während die Häuser im Berliner Norden und Osten mit diesen Mädchen in der Regel gut zurechtkamen, bemühte man sich für den Westen der Stadt darum, Mädchen aus dem Mittelstand zu rekrutieren, womit man alles in allem auch einigermaßen erfolgreich war, freilich um den Preis der bereits genannten höheren Fluktuation, da diese Mädchen, so die Beobachtungen des internen Lehrpersonals, gerade bei Konflikten „leichter zum Weggehen bereit" seien.[364] Diese genaue

Beachtung des sozialen Milieus, aus dem das zukünftige Verkaufspersonal stammte, war aus der Sicht des Hauses gerade deshalb so wichtig, weil es auf den richtigen Ton im Umgang mit den Kunden ankam. Hochnäsigkeit war dabei ebenso nachteilig wie Unbeholfenheit, so zumindest die hausinterne Sicht; das angemessene Verhalten stand im Mittelpunkt, und dieses wurde neben Waren- und Branchenkunde sowie den Grundlagen der kaufmännischen Buchführung wieder und wieder geschult. Dabei achtete man bei Hermann Tietz sehr darauf, den jungen Mädchen nicht den Spaß am Beruf auszutreiben, der bei ihnen ohnehin nicht so ausgeprägt sei wie bei jungen Männern:

> „Der junge Mann hat ohne weiteres Berufsinteresse, weil er weiß, daß seine Lehrzeit die Grundlage ist für seine Lebensstellung. Nicht so beim jungen Mädchen! Man frage die 14jährigen, ob sie mit 40 Jahren noch den gleichen Beruf auszuüben gedenken. Jede ist davon überzeugt, daß sie es in wenigen Jahren schon nicht mehr nötig haben wird. Sie betrachtet ihre Lehrzeit häufig als Übergangszeit für eine lebhaft erträumte bessere Zukunft."[365]

Noch schwieriger war die Situation in der „Provinz", also in kleineren und mittleren Städten, in denen in diesen Jahren ebenfalls Filialen eröffnet oder durch Übernahme bestehender Häuser neu geschaffen wurden. Aus Magdeburg, immerhin eine große Industrie- und preußische Provinzhauptstadt, berichtete der Beobachter der „Zeitschrift für Waren- und Kaufhäuser":

> „Personalschwierigkeiten sind hier wie überall in der Provinz. Wirklich gute Kräfte müssen über Tarif bezahlt werden und kommen aus anderen Städten. Der Nachwuchs rekrutiert sich zumeist aus den Kreisen des Mittelstandes. Verlangt wird ein gutes Mittelschul- oder sehr gutes Volksschulabgangszeugnis. Das Angebot an Lehrpersonal zeigt, daß die Schulverhältnisse doch noch viel zu wünschen übrig lassen. Unter 42 Angeboten fanden sich sage und schreibe zwei brauchbare!"[366]

Dahinter steckte offenkundig eine eindeutige Überlegung: Der Warenhauskonzern Hermann Tietz entfaltete eine systematische Personalauswahl, wie etwa zur gleichen Zeit auch in den größeren Industrieunternehmen. Dabei spielten auch die über den Atlantik aus den USA berichteten Erfahrungen mit differenzierten Psychotests bei der Bewerberauswahl eine große Rolle,[367] auch wenn deren einfache Übernahme nach Deutschland skeptisch gesehen wurde. Man verfolgte aber die dortigen Debatten und Erfahrungen überaus aufmerksam.[368] Im Hause Hermann Tietz, so fasste ein Artikel zum 25. Jubiläum der Betriebsschule das Selbstverständnis zusammen, hätten die Inhaber immer wieder betont: „Wir wollen in unserem Betrieb denkende Menschen haben." Aus Sicht des Artikels hieß das: „Weckung eines hellen Wirklichkeits-

bewusstseins, Durchbrechung aller Phrasenhaftigkeit, die letzten Endes doch immer das helle Licht des Tages scheut und sich selbst belügt, das war ein weiteres Ziel der Schule."[369] Wie weit der Alltag dem entsprach, lässt sich kaum prüfen; der Anspruch war jedenfalls hoch. Berichte aus der Praxis betonten denn auch die Erziehung zum selbstständigen Denken, wenn auch die Sicht des berichtenden Lehrers nicht unbedingt die seiner Schüler war.[370] Bei der Jubiläumsfeier zum 25. Geburtstag der Lehrlingsschule waren neben Vertretern der Unternehmensleitung und der Schulbehörden immerhin auch zahlreiche Gewerkschaftsvertreter anwesend, ein Zeichen, dass diese Schule weitgehend akzeptiert war.[371]

Wie sich das Warenhauspersonal sozial zusammensetzte, vor allem welchem sozialen Hintergrund diese Menschen zuzuordnen waren, ist schwer zu beurteilen.[372] Auch hier bleibt kaum etwas anderes übrig, als von einzelnen Angaben auf die Verhältnisse allgemein zu schließen, doch scheinen die nachfolgenden Beobachtungen schon sehr plausibel. Eine Zusammenstellung der sozialen Herkunft der Lehrmädchen eines Kölner Warenhauses ergab jedenfalls für 1908 einen relativ hohen Anteil von Familien sogenannter Subalternbeamter (also wahrscheinlich Beschäftigte bei Post und Bahn), während Töchter von Kaufleuten nur selten, von Werkmeistern und Industrieangestellten hingegen häufiger registriert wurden. Viele Lehrmädchen entstammten auch Handwerker- und Gastwirtsfamilien, wohingegen Arbeiterfamilien mit 15,1 Prozent der Fälle unterrepräsentiert waren. Bemerkenswert ist der hohe Anteil von Witwen (8,5 Prozent der Fälle), die ihre Töchter eine kaufmännische Lehre in einem Warenhaus machen ließen.[373] Die Warenhäuser waren mit diesen Daten nicht unzufrieden, beklagten aber die geringe Attraktivität der Arbeit im Warenhaus gerade bei den Angehörigen der Kaufmannschaft selbst. Hierauf und auf die verbreitete Kritik von Angestelltenorganisationen, die Warenhäuser würden ihre Beschäftigten schlecht behandeln und vor allem unterqualifiziert halten, reagierten viele Häuser nach der Jahrhundertwende neben Gehaltsaufbesserungen durch die Einrichtung von Weiterbildungskursen, ja regelrechten Lehrgängen, in denen den Angestellten die Möglichkeit positiver Karrieren im Haus oder in einer anderen Konstellation eröffnet wurde. Da es meistens auf die Eigeninitiative der einzelnen Häuser ankam,[374] wurde das Bild der betrieblichen Sozialpolitik im Warenhaus doch recht unübersichtlich. Um hier nichts dem Zufall zu überlassen, richtete der 1903 gegründete Verband der Waren- und Kaufhäuser 1907 eine Fachkommission für soziale Fragen ein, die den nach und nach mehr als 3.000 Mitgliedern des Verbandes entsprechende Ratschläge und Empfehlungen gab.[375]

Viele Kritiker waren sich einig, dass Angestellte im Kaufhaus sozusagen in eine soziale Sackgasse geraten konnten; auch die Tatsache, dass die Warenhäuser in der Regel unqualifiziertes Personal (v. a. Kassiererinnen, Kontoristinnen) beschäftigten, schien zu belegen, dass eine dortige Beschäftigung wenig Chancen zum Vorankommen bot. Unverheiratete junge Frauen, die bis zur Eheschließung auf schlecht bezahlten Positionen hockten und wenig Chancen auf einen erfolgreichen Stellenwechsel

hatten, mochten ja noch hinzunehmen sein; für junge Männer schien das hingegen wenig attraktiv. Die Warenhäuser bemühten sich im Gegenzug, die Chancen zu betonen, die ihre Angestellten hatten, um eine Tätigkeit attraktiver erscheinen zu lassen, was auch deshalb notwendig war, weil bei den männlichen Angestellten, insbesondere bei den höheren Gruppen wie Abteilungsleitern und Einkäufern, die Warenhäuser nur in seltenen Fällen auf Hauskarrieren setzten, sondern sich vielmehr auf dem Arbeitsmarkt, nicht selten bei der Konkurrenz bedienten.[376] Von besonderer Bedeutung war hier die Gruppe der Einkäufer, die nicht selten auch Abteilungsleiterpositionen besetzten bzw. in der Hierarchie sehr weit oben standen. Diese Gruppe war für das Funktionieren des Warenhauses von entscheidender Bedeutung, da die Einkäufer nicht nur den Warenbezug und die Kalkulation in der Hand hatten, also ihre Branchen perfekt kennen mussten, sondern, so besagt es eine Stellenanzeige von Hermann Tietz aus dem August 1922, von ihnen auch die Leitung des Verkaufs und die Beaufsichtigung des Personals erwartet wurde.[377]

Einkäufer zu sein, war eine gut bezahlte Vertrauensstellung; die Einkäufer der einzelnen Häuser kannten sich überdies untereinander gut. Ihre festen und regelmäßigen Treffpunkte waren die zahlreichen Fach- und Regionalmessen, namentlich die Leipziger Frühjahrs- und Herbstmessen, später auch die Frankfurter Messen, die sehr viele Angehörige dieser für die Warenhäuser existenziellen Funktionsgruppe zusammenführten. Dass sie in engem Austausch standen, ist sicher. Die Fluktuation in dieser Gruppe war entsprechend, zumal geschickten Einkäufern verschiedene Wege der Veränderung offenstanden. Häufig belegt sind Wechsel zur Konkurrenz,[378] wobei wahrscheinlich Arbeitsbedingungen und Einkommenshöhe eine ausschlaggebende Rolle spielten. Nicht selten aber finden sich auch Fälle, in denen der Wechsel von einer hohen Einkaufsposition in die Selbstständigkeit erfolgte, und zwar gerade in dem Gebiet, in dem man vorher Verantwortung getragen hatte, etwa wenn der Leiter der Buchabteilung eines Kölner Kaufhauses seine eigene Buchhandlung oder ein Bekleidungseinkäufer ein Modegeschäft eröffnete. Für die Warenhausleitungen bedeutete das eine stete Herausforderung, der man durch materielles Entgegenkommen und durch den Aufbau von Loyalitäten Herr zu werden suchte. Hermann Tietz war auch hier ein Pionier; bereits 1907 richtete das Haus eine eigene Pensionskasse ein, um die Angestellten enger an das Haus zu binden.[379] Dass man hier nicht ganz erfolglos war, zeigt die deutliche Zunahme der 25-jährigen Berufsjubiläen nach dem Ende des Ersten Weltkrieges, die signalisierte, dass neben den Wechseln auch das längere Verbleiben in einem Haus keine Ausnahme war. Als das Hamburger Tietz-Haus im März 1922 sein 25-jähriges Jubiläum feierte, konnte es auf die ebenso lange ununterbrochene Arbeit seiner beiden Geschäftsführer, Kiewe und Lichtheim, zurückblicken.[380] Und auch andere Jubiläen wurden sorgfältig registriert, ja selbst die langjährige Zugehörigkeit eines Oberpackers zum Münchener Haus wurde in der „Zeitschrift für Waren- und Kaufhäuser" lobend erwähnt. Als sich im Sommer 1925 schließlich die Eröffnung der ersten Berliner Häuser von Hermann Tietz das 25. Mal

jährte, war es schließlich eine ganze Reihe von Personen, die als langjährige Angehörige des Hauses öffentlich unter Namensnennung geehrt wurden. Auch hier reichte die Nennung von der Geschäftsführung bis hin zu Verkäuferinnen und gewerblichen Mitarbeitern.[381]

Die Personalpolitik von Oskar Tietz, bei führenden Stellungen neben dem Einkommen vor allem auf persönliche Verbundenheit, ja Loyalität zu setzen – von den Einkäufern des Hauses sprach er gern als von „seinen Offizieren"[382] –, war nicht nur eine menschlich nachvollziehbare persönliche Attitüde, sondern hatte einen strategischen Kern. Dieser Kern bestimmte auch die Ausrichtung der betrieblichen Sozialpolitik generell, die neben der Personalpolitik und der Personalschulung vor allem auf Risikovorsorge setzte, um die Beschäftigten vor Krankheit, Invalidität und Armut zu schützen. Das meiste hiervon wurde im Laufe der Jahre gesetzlich vorgeschrieben, jedoch waren im Hermann Tietz-Konzern viele Einrichtungen älter als die gesetzlichen Vorschriften. Das Haus besaß seit den 1910er Jahren eine eigene Betriebskrankenkasse, die den üblichen Aufwand von ärztlicher Betreuung über Krankenhausaufhalte und Rehabilitation bis hin zur Lohnfortzahlung betrieb, im Vergleich zur Allgemeinen Ortskrankenkasse aber zumindest in den 1920er Jahren einen größeren Leistungskatalog bei niedrigeren Beiträgen anbot. Diese Vergünstigungen wurden vom Unternehmen Hermann Tietz mit der überdurchschnittlich günstigen Risikoverteilung der Krankenkassenmitglieder im Vergleich zur allgemeinen Kasse erklärt; ein Grund, der nachvollziehbar erscheint, wenn man neben dem ohnehin niedrigen Durchschnittsalter der Masse der Beschäftigten die relativ umfangreichen Maßnahmen zur Aufrechterhaltung der Gesundheit der Angestellten ebenfalls berücksichtigt (Ruheräume, Sporteinrichtungen, Gymnastikübungen etc.).[383] Neben der eigenen Krankenkasse hatte das Unternehmen ebenfalls frühzeitig einen Pensionsfonds zumindest für seine höheren Angestellten eingerichtet, der lange deshalb nicht in Anspruch genommen werden musste, weil das Personal bei dem ja erst seit 1900 stark expandierenden Unternehmen noch recht jung war. Auf diese Weise gelang es, einen recht ordentlichen Fonds anzusammeln, der indes der Inflation zum Opfer fiel, sodass auch bei Hermann Tietz schließlich nur noch die gesetzliche Angestelltenversicherung existierte. Allerdings leistete das Unternehmen in den 1920er Jahren den anspruchsberechtigten Personen des untergegangenen Pensionsfonds freiwillige Rentenzahlungen.[384] Über die gesetzlichen Verpflichtungen hinaus hatte das Ehepaar Oskar und Betty Tietz anlässlich ihrer silbernen Hochzeit 1912 eine „Oscar- und Betty-Tietz-Stiftung" ins Leben gerufen, die zunächst mit einem Stiftungskapital von einer, später anderthalb Mio. Mark/Reichsmark ausgestattet wurde.[385] Zweck der Stiftung war es, aus ihren Erträgen in Not geratenen Belegschaftsangehörigen Hilfe zu leisten, was auch bis zur Weltwirtschaftskrise regelmäßig in Anspruch genommen wurde.[386] Derartige Stiftungen waren in großen, und insbesondere in erfolgreichen Unternehmen vor dem Ersten Weltkrieg zwar nicht selbstverständlich, aber auch nicht selten. Angesichts der insgesamt doch überschaubaren Steuerbelastungen wurde von den zumeist



Abb. 24 Ballabend des kaufmännischen Personals von Hermann Tietz in der Münchener Tonhalle, Festpostkarte 1906

sehr vermögenden Besitzern oder Generaldirektoren dieser Unternehmen erwartet, dass sie sich so oder in ähnlicher Weise engagierten.[387] Das Ehepaar Tietz tat daher nichts Überraschendes; auch die Tatsache, dass Oskar Tietz die Ausschüttungen der Stiftung noch durch weitere Zahlungen ergänzte, passt ins Bild.[388] Für die gesetzliche und freiwillige Sozialpolitik des Hauses waren das ermutigende Signale, die Oskar Tietz auch über den Warenhausverband, dem er ja vorsaß, zu verbreiten suchte.

Dort war es nicht allein Oskar Tietz, der einer großzügigen betrieblichen Sozialpolitik das Wort redete, sondern vor allem der Halberstädter Kaufmann und Warenhausbesitzer Willy Cohn, der sich als Vorkämpfer und Protagonist einer weitgehenden betrieblichen Sozialpolitik bis in den Krieg und die Nachkriegszeit hinein profilierte.[389] Er übernahm auch den Vorsitz in der Fachkommission für soziale Fragen, wo er wiederum großen Wert auf eine angemessene Behandlung der zumeist noch sehr jungen Verkäuferinnen legte. 1910 propagierte er die Einrichtung von Ferienheimen für weibliche Angestellte mit folgenden Worten:

> „Die angespannte Tätigkeit verbunden mit dem Mangel an häuslicher Pflege schwächen den jugendlichen Körper während der Zeit seiner Entwicklung und seines Wachstums, so daß man häufig junge Mädchen findet, die mit 15 und

> 16 Jahren schon bleichsüchtig, blutarm und nervös sind. […] Gerade die junge Verkäuferin bedarf ihrer [Erholung] umsomehr, als ihr Körper nicht durch gute Pflege und angemessene Kost über die Zeiten der größten geschäftlichen Anstrengungen ungeschwächt hinübergeführt, sondern im Gegenteil, noch durch den Aufenthalt in staubigen Räumen und schlechter Luft für Krankheiten gemeinhin prädestiniert ist."[390]

Das war schon drastisch formuliert und verdankte sich zweifellos ebenso sehr empirischen Beobachtungen wie den weitverbreiteten Neurastheniespekulationen der Zeit, die gerade in der modernen Angestelltenexistenz eine Bedrohung der seelischen Gesundheit und der nervlichen Ausgeglichenheit vermuteten.[391] Aber Cohn argumentierte durchaus in Übereinstimmung mit Oskar Tietz und weiteren Eigentümern größerer Warenhäuser, die folgerichtig auch in den kommenden Jahren derartige Ferieneinrichtungen schufen oder materiell unterstützten.[392]

Die Verkäuferinnen standen sozialpolitisch allein wegen ihrer großen Zahl im Zentrum. Eine gewisse Sonderrolle nahmen die Kassiererinnen und Kontoristinnen ein: Hier gab es keine geregelten Ausbildungsverhältnisse; vielmehr achteten die Warenhäuser bei der Einstellung auf eine entsprechende Vorerfahrung. Es war aber auch üblich, dass von den Lehrmädchen, die für den Verkauf nicht zwingend infrage kamen, die geeigneten Personen für eine Tätigkeit als Kontoristin oder Kassiererin gewonnen wurden. Die Kassiererinnen hatten dabei eine bevorzugte Stellung, da von ihrer Arbeit sehr viel abhing. Es handelte sich im Wortsinne um eine Art „Vertrauensstellung", die gemessen an der Tätigkeit als Kontoristin relativ gut bezahlt wurde. Überdies achteten die zuständigen Herren der Geschäftsleitung auch auf die Rahmenbedingungen. Man stellte wohl vorrangig Personen ein, die ortsansässig waren; auch lag ihr Einstellungsalter höher. Im Durchschnitt waren sie nach Julius Hirsch zwischen 25 und 30 Jahre alt, was deutlich über dem Alter der Verkäuferinnen und Kontoristinnen lag. Ziel war es, derartige Kräfte zumindest mittelfristig an die Häuser zu binden. Während die Fluktuation beim Verkaufspersonal hoch war, lag sie infolge entsprechender Maßnahmen beim Kassenpersonal deutlich niedriger; Beschäftigungszeiten von zehn bis zwölf Jahren waren um 1910 in den Warenhäusern wohl durchaus üblich.[393] Die bereits angesprochene Hierarchie beschränkte sich insofern nicht nur auf das vorwiegend männliche Leitungspersonal und ein ebenso vorwiegend weibliches Personal von Verkäuferinnen, Kassiererinnen und Kontoristinnen, sondern sie war, legt man die Gehaltstabellen zugrunde, sehr viel ausdifferenzierter. Nach der Geschäftsleitung, den Abteilungsleitern und den Aufsichtsdamen kamen die Kassiererinnen als eine besonders herausgehobene Gruppe, die wiederum klar von der Gruppe der Verkäuferinnen durch Behandlung und Lohnhöhe abstach. Mit einem gewissen Abstand folgte dann das ebenfalls vorwiegend weibliche Büropersonal (insbesondere die Kontoristinnen), das wiederum deutlich vor der Gruppe des sogenannten Dienstpersonals rangierte, also den Kutschern, Portiers, Fahrstuhlfüh-

rern oder Boten.[394] Nimmt man bestimmte Funktionsgruppen hinzu, wie namentlich die sehr gesuchten Dekorateure und Schaufenstergestalter, so zeigt sich, dass trotz der scheinbar klaren Hierarchien die Warenhausangestellten keineswegs eine „homogene Masse" waren, wie die Kritiker gerne unterstellten, sondern sowohl von der sozialen Stellung als auch von den zugehörigen Mentalitäten und Verhaltensweisen her als überaus differenziert zu betrachten sind. Mit simplen Klassenbegriffen kommt man jedenfalls nicht weiter, wenn man sich von den Warenhausangestellten ein zureichendes Bild machen will.

Ob sie hingegen besser oder schlechter als ihre Kollegen dastanden, die im herkömmlichen Einzelhandel arbeiteten, war sehr umstritten; wahrscheinlich war ihre Lage deutlich besser. Die Erhebungen von Käthe Lux bestätigen, dass in den großen Häusern die Arbeitszeiten kürzer waren und vor allem geregelt abliefen. In den größten Betrieben betrug die Nettoarbeitszeit um 1910 täglich nicht mehr als 9,5 Stunden. Für Hermann Tietz war die Arbeitszeit, die auch tarifvertraglich geregelt war, durch die Geschäftszeiten, die täglich von acht bis 20 Uhr gingen, fixiert. In diese Zeit fielen zwei Stunden Mittagspause und zwei kürzere Pausen von je 15 Minuten, sodass eine tägliche Arbeitszeit von netto neuneinhalb Stunden anfiel. Je kleiner die Betriebe waren, umso länger waren die Arbeitszeiten; zudem schwankten sie zwischen Sommer und Winter.[395] Diese Ergebnisse bestätigte auch die Enquete, die der Verband der Waren- und Kaufhäuser 1908 über die Arbeitsbedingungen der Angestellten in den Warenhäusern durchführte.[396] Im sonstigen Einzelhandel waren indes kurze Arbeitszeiten selten; Schichten von mehr als 13 Stunden waren in vielen kleineren Betrieben nicht unüblich.[397] Während das Handelspersonal außerhalb der Warenhäuser noch kurz vor dem Krieg im Grunde ungeregelte oder sehr lange Arbeitszeiten hatte, galt für die großen Warenhäuser, dass die Arbeitszeit dort nicht länger als 10,5 Stunden (brutto) dauerte, die effektive Arbeitszeit mithin um die 9 Stunden betrug. Es war also offensichtlich und wurde in der Öffentlichkeit auch nicht ernsthaft infrage gestellt: In formaler Hinsicht waren die Arbeitsbedingungen in den großen Warenhäusern den sonstigen Verhältnissen offenbar voraus.

Selbstverständlich waren kürzere Arbeitszeiten indes auch in den größten Betrieben nicht. Während Wertheim und Tietz zumindest in Berlin zur Freude der Angestelltenverbände frühzeitig den Ladenschluss abends um 20 Uhr einführten und damit die Arbeitszeiten automatisch begrenzten, lehnten andere Warenhäuser derartige Bitten trotz eindeutiger Wünsche der Belegschaft ab. Der Verband der Waren- und Kaufhäuser, der sonst selten um Erklärungen verlegen war, lehnte in dieser Frage eine Stellungnahme ab, „da die Ansichten hierüber in den Kreisen unserer Verbandsmitglieder geteilt sind".[398] Adolf Jandorf war einer der Protagonisten der langen Arbeitszeit. Ohne dass dort ein Mehrverdienst im Vergleich zu Tietz oder Wertheim eintrat, schlossen die Jandorfschen Türen auch weiterhin erst um 21 Uhr, was u. a. die Zentralorganisation der Handlungsgehilfen, der Transportarbeiter und der Maschinisten auf den Plan rief.[399] Zwar hielt sich Jandorf im Allgemeinen an die Sonntagsruhe, verlangte

von seinen Angestellten allerdings im Zweifelsfall auch an Sonntagen für Arbeiten zur Verfügung zu stehen.[400] Auch ansonsten galt Jandorf als schwieriger Arbeitgeber; die entsprechenden Klagen häuften sich seit den 1910er Jahren und rissen auch danach nicht ab. Entsprechende Auseinandersetzungen finden sich im Streit um die Begrenzung der Geschäftszeit, insbesondere um die Frage der Sonntagsruhe. Auch hier akzeptierten die großen Warenhauskonzerne, wiederum bis auf Adolf Jandorf, dass die Häuser sonntags geschlossen blieben. Urlaub war in den großen Warenhäusern vor 1914 wohl bereits die Regel: Im Jahresbericht für 1908/09 sprach der Verband davon, dass die Warenhäuser „sich äusserst liberal in Bezug auf die Gewährung von Sommerurlaub an ihre Angestellten erwiesen haben".[401] Dabei ging es explizit um den Sommerurlaub, denn aufgrund der Geschäftsflaute in den Sommermonaten war es für viele Warenhäuser wahrscheinlich sogar vorteilhaft, in dieser Zeit weniger Personal vorhalten zu müssen. Laut den Münchner Tarifverträgen, die Tietz für die unterschiedlichen Beschäftigtengruppen abschloss, betrug der Urlaubsanspruch, abhängig von der Beschäftigungsdauer, vor dem Krieg schließlich bis zu 15 Arbeitstage.[402] Es blieb aber nicht nur bei der Gewährung von bezahltem Urlaub. Die Warenhäuser förderten die Erholung ihrer Mitarbeiter auch darüber hinaus; der Verband gründete 1908 eine eigene Ferienkolonie in Bad Harzburg, wo weibliche Angestellte unter entsprechender Aufsicht verbilligte Ferientage verbringen konnten.[403]

Das dortige, bis in Einzelheiten geregelte Freizeitprogramm passte zu den Arbeitsordnungen in den Warenhäusern, die zumeist überaus detailgenau und im Einzelnen strikt, ja robust waren. Die verbindlichen Arbeitsordnungen sahen Strafen vor, die von geringen Geldbeträgen bis zu sofortiger Entlassung reichten. Die von Käthe Lux erstellte Liste der mit (variierenden) Geldstrafen verbotenen Handlungen aus verschiedenen Arbeitsordnungen ist außerordentlich aufschlussreich. Danach waren Geldstrafen fällig für:

> „Zuspätkommen, lautes Sprechen und Lachen; Privatunterhaltungen der Angestellten in Gegenwart der Kundschaft; das Mitbringen von Eßwaren in die Verkaufsräume; das Selbstbedienen von Verwandten; das Empfangen von Privatbesuchen in den Verkaufsräumen; das Benutzen des Telephons oder der Dienste von Angestellten zu Privatzwecken; der Genuß von Tabak und Spirituosen innerhalb der Geschäftsräume; das Verlassen des Geschäftslokals während der Arbeitszeit ohne spezielle Erlaubnis; die Benutzung von Briefen und anderen Schemata der Firma zu Privatzwecken; jeder nicht geschäftliche Verkehr zwischen männlichen und weiblichen Angestellten; Angestellte beim Verlassen des Hauses vor der Tür oder in unmittelbarer Nähe zu erwarten (ebenso, daß sich Angestellte erwarten lassen); Waren zu anderen als den vorgeschriebenen Preisen zu verkaufen; den Kunden unzutreffende Zusicherungen über Qualität und Quantität der Waren zu machen."[404]

Die Geschäftsordnung des Münchener Hauses von Hermann Tietz, die zum 1. Dezember 1907 erlassen wurde, umfasste insgesamt 25 Paragrafen auf 15 Seiten und kann als ein typisches Dokument für den Führungs- und Organisationsstil eines modernen Warenhauses angesehen werden.[405] Neben der Weisungsbefugnis der Vorgesetzten und der Arbeitszeit regelte die Ordnung vor allem das Verhalten der Angestellten an ihrem Arbeitsplatz bis ins Einzelne. Der Leitung kam es vor allem auf angemessenes Betragen der Angestellten und eine möglichst pflegliche Behandlung der Ware an, wobei für Schäden an der Ware, die nicht rechtzeitig gemeldet wurden, in der Regel der Angestellte verantwortlich gemacht wurde. Bei Reklamationen, Umtausch etc. musste stets der Vorgesetzte („Prinzipalität") gefragt werden. Die Kundschaft hatte sorgsam bedient zu werden, wobei die Verkäufer „in allen vorstehenden Beziehungen (Qualität, Quantität, Maaße, Gewichte, Ursprung) dem Publikum gegenüber" bei der Wahrheit bleiben sollten. Familienangehörige durften nicht bedient werden; ebenso war eigener Warenerwerb nur nach der Erlaubnis des Vorgesetzten zulässig. Bezüglich der jeweiligen Lager war ein „Erinnerungsbuch" zu führen, in dem Fehlbestände etc. einzutragen waren, um der Abteilungsleitung die notwendige Übersicht bei der Bereitstellung der Waren zu ermöglichen. Explizit verboten waren allgemeine Störungen, Gespräche unter Angestellten vor der Kundschaft, Verlassen des Arbeitsplatzes ohne Erlaubnis, Empfang von Privatbesuchen, im Geschäft Hut und Mantel zu tragen, die Publikumstüren zu benutzen, unsittliche Redensarten zu führen, „nichtgeschäftlichen Verkehr zwischen männlichen und weiblichen Angestellten zu pflegen", zu rauchen, leichtfertig mit Maschinen und Einrichtungen umzugehen, Formulare des Unternehmens für private Zwecke zu nutzen, Dienste von Angestellten für Privatzwecke in Anspruch zu nehmen oder selbst zu leisten, Diensttelefone privat zu nutzen, den Arbeitsplatz unaufgeräumt zu hinterlassen und schließlich den Fahrstuhl ohne Fahrstuhlführer zu nutzen. Unentschuldigtes Fernbleiben von der Arbeit konnte zur fristlosen Entlassung führen. Bei vorzeitiger Aufgabe des Arbeitsverhältnisses wurde ein Monatsgehalt fällig (Konventionalstrafe). Die Kündigungsfrist betrug für beide Seiten vier Wochen; fristlose Kündigung war möglich bei falschen Angaben zur eigenen Person, insbesondere zu früherem Fehlverhalten, bei Weigerung, den Dienstpflichten nachzukommen, Handelsgeschäften auf eigene Rechnung, Weitergabe von Informationen aus dem Haus, Verurteilung zu einer Freiheitsstrafe, Trunkenheit, unsittlichem Lebenswandel, Schulden und Korruption, unangemessenem Verhalten gegenüber dem anderen Geschlecht, leichtfertigem Umgang mit Feuer, unbefugtem Verlassen des Arbeitsplatzes, Tätlichkeiten, schließlich bei „abschreckenden oder ansteckenden Krankheiten". Verstöße gegen die Geschäftsordnung wurden in der Regel mit Verweisen und Geldstrafen belegt, wobei letztere wiederum zum Nutzen der Belegschaft verwendet werden sollten:

> „Die Angestellten erhalten aus den Strafgeldern bare Zuschüsse zum Sommerurlaub und [es] wird die Verteilung jeweils durch eine Kommission, welche aus

> Arbeitnehmern besteht, geleitet. Die Strafen werden jeweils von den Vertretern des Geschäftsinhabers oder der Personalleitung ohne Verzug festgesetzt und dem Angestellten zur Kenntnis gebracht."[406]

Bei Wertheim und Tietz waren die Verkäuferinnen zusätzlich aufgefordert, in schwarzer Kleidung zu erscheinen. Nur im Sommer durfte davon abgewichen werden, aber auch dann waren Schmuck oder Ausschnitte tabu.[407]

Die Sanktionierung derartiger Vorschriften, aus denen auch ganz grundsätzlich ein gewisses Misstrauen gegenüber dem Verhalten der Mitarbeiter spricht, dürfte hingegen nicht leicht gewesen sein, denn die Struktur der Vorschriften verhinderte ja ihre freiwillige Einhaltung, da vieles davon weder zwingend noch sinnvoll war und manches, wie das Verbot des Wartens vor dem Hause, sogar als reine Schikane begriffen werden konnte. Insofern waren derartige Arbeitsordnungen, in der Terminologie der modernen Institutionenökonomik, keineswegs inklusiv;[408] zur Durchsetzung der Ordnungen war ein erheblicher Aufwand notwendig. Das Aufsichtspersonal war gemessen an der Vielzahl der Mitarbeiter und der zu erledigenden Aufgaben zu gering, um die Einhaltung von Vorschriften wirklich kontrollieren zu können. Die Lohnsysteme, von denen bereits die Rede war, entsprachen in ihrer Prämienstruktur in gewisser Hinsicht der industriellen Akkordarbeit, hatten mithin also durchaus disziplinierende Wirkung. Doch vertrauten die Warenhausgeschäftsführungen nicht nur materiellen Anreizen. Die Geschäftsleitungen installierten auch in der Regel eine Art gegenseitiger Kontrolle der Angestellten, die selbst wiederum über materielle Anreize funktionierte: „Häufig wird den Angestellten die Meldung ihnen bekannt gewordener Verfehlungen von Kollegen zur Pflicht gemacht, sowie die Anzeige von ihnen entdeckter Irrtümer oder Fehler prämiiert."[409] Bei Wertheim sei dem Personal für gemeldete Diebstähle eine hohe Prämie versprochen worden; Packmädchen, die Rechnungsfehler entdeckten, sei die Summe auf Kosten der Verkäuferin, die den Fehler gemacht hatte, gutgeschrieben worden.[410] Dieses Konzept der gegenseitigen Bespitzelung ging Paul Göhre, aber auch Käthe Lux zu weit:

> „Dieses System bewirkt in Verbindung mit dem Mißtrauen der Geschäftsleitung gegen ihre Angestellten, die Diebstähle oder Veruntreuung begehen könnten, eine Verdunkelung der durch angemessene und pünktliche Bezahlung und durch geregelte und verhältnismäßig kurze Arbeitsdauer charakterisierten günstigen Verhältnisse."[411]

Relativ leicht schien der Kontrollanspruch zumindest in den Fällen durchsetzbar zu sein, in denen offen gegen die Ordnungen verstoßen wurde, wenn denn etwa Diebstahl aufgeklärt werden konnte. Doch selbst hier war es alles andere als einfach. Als es im Frühjahr 1914 in der Lebensmittelabteilung der Münchener Tietz-Filiale zu Diebstählen kam (von einem „Gansviertel" war die Rede), konnte man den oder die Täter

nicht ausmachen. Stattdessen drohte die Geschäftsleitung mit der Entlassung des gesamten Verkaufspersonals und statuierte bereits erste Exempel, indem sie zwei langgediente Angestellte entließ. Das brachte erhebliche Unruhe in die Belegschaft, die sich daraufhin über den (freisozialistischen) Zentralverband der Handlungsgehilfen an das Münchener Kaufmannsgericht wandte.[412] In der anberaumten Gerichtssitzung zeigte sich Tietz nicht verhandlungsbereit, wollte aber die eigene Entscheidung überdenken.[413] Der Handlungsgehilfenverband machte die Angelegenheit öffentlich: „Mit einem derartigen Verhalten wird sich die Firma Tietz sicher nicht die Sympathien der Münchener Bevölkerung erhalten."[414]

Den Geschäftsleitungen dürfte zu dieser Zeit klar geworden sein, dass eine reine Misstrauensorganisation insbesondere bei den Angestellten, die man dauerhaft an das Haus binden wollte, kontraproduktiv war. Zudem konnte dies dazu beitragen, die Herrschaftsallüren des mittleren Managements ins Kraut schießen zu lassen, was zumindest bei dem westfälischen Warenhauskonzern Althoff wiederum Gegenmaßnahmen auslöste. Dort hieß es in einer Anweisung des Chefs an die Abteilungsleiter ganz unmissverständlich:

> „Ich verlange, daß das dem Rayonchef unterstellte Personal aufs höflichste behandelt wird. Vor allem möchte ich darauf hinweisen, daß der sogenannte Kommandoton in meinem Hause auf keinen Fall Platz greifen darf. Vorwürfe, die ein Abteilungsleiter seinem Personal zu machen hat, dürfen niemals in Gegenwart anderer Angestellter oder in Gegenwart von Kundschaft erfolgen."[415]

Der strikte Ton, der in den „Hausordnungen" der Warenhäuser üblich war, muss im Licht der praktizierten Führung deutlich relativiert werden. Auch der Warenhausverband mühte sich wieder und wieder darum, zu einem sozialpartnerschaftlichen Klima in den angeschlossenen Warenhäusern beizutragen, was ihm im Falle von Althoff oder Hermann Tietz zweifellos auch gelang, die ihrerseits den Ton im Warenhausverband bestimmten. Viele der kleinen Einzelhandelsgeschäfte besaßen indes überhaupt keine geschriebenen Ordnungen, die, so drastisch sie auch sein mochten, ja letztlich auch die Führung banden. Im traditionellen Einzelhandel, gerade in den kleinen Geschäften in der Provinz, herrschte vielmehr patriarchalische Willkür oder bestenfalls ein Paternalismus,[416] der zugleich fürsorglich und bevormundend war, wie es mustergültig Gustav Freytag in seinem seinerzeit viel gelesenen Kaufmannsroman „Soll und Haben" dargestellt hatte.[417] Die industriellen Beziehungen in den Warenhäusern vor 1914 waren klar hierarchisch, aber vergleichsweise „fortschrittlich", doch blieb das Konfliktpotenzial erheblich. Das sollte sich in den Jahren nach dem Krieg in einer Zunahme von Tarifkonflikten und alltäglichen Auseinandersetzungen am Arbeitsplatz deutlich zeigen, worauf viele Häuser wiederum autoritär reagierten. Dabei herrschte unter den Warenhausleitungen keinesfalls eine homogene Stimmung; all diese Fragen wurden vielmehr intensiv und nicht selten kontrovers diskutiert. Insbesondere in den

größeren Häusern bemühte man sich um ein kooperatives Klima, wie es ein Vertreter des Hannoveraner Warenhauses Lindemann im Herbst 1928 programmatisch ausdrückte, nachdem er die negativen Folgen autoritärer Führung beschrieben und von „Peinigern" und „Kränkungen" gesprochen hatte, „unter denen der geordnete Betrieb oder einer Abteilung leiden" müsse:

> „Ja ich gehe […] noch weiter, indem ich feststelle, daß es wichtig ist, ein Personal, besonders das Verkaufspersonal, in guter Laune zu erhalten. Aus diesem Gesichtspunkt heraus ist es auch zu verstehen, daß kluge Führer der amerikanischen Kaufhaus-Konzerne ihrem Personal in den Pausen heitere Musik und Lustspiele vorsetzen, ja ihnen sogar Tanzbelustigungen bieten."[418]

Ob diese in den USA sich seinerzeit ausbreitende neue Kultur der *Human Relations* wirklich nach Deutschland gepasst hätte, sei dahingestellt. Das schlechte Klima, das in vielen Häusern herrschte, war aber auf jeden Fall ein Problem, das die Spitze der Warenhäuser wohl gerne vermieden hätte. Es war ja vor 1914 Theodor Althoff, der das mittlere Management zur Mäßigung aufforderte. Und auch jetzt, 1928, war es nach den bereits zitierten Beobachtungen von Walter Weickert vor allem die mittlere Hierarchieebene, die für schlechte Stimmung sorgte, was die „Oberleitung" zumeist gar nicht direkt mitbekomme.

Die Arbeitsordnungen und die Lohnhöhen folgten dem Kalkül der ruhigen und kostengünstigen Struktur- und Personalentwicklung, konnten jedoch die Fluktuation unter den Angestellten nicht unterbinden, die von außen gelegentlich bewusst geschürt wurde. Aus der Konkurrenz der Warenhäuser, aber auch vom männlich dominierten Handlungsgehilfenverband kam regelmäßig der Vorwurf, das Warenhaus sei eine Sackgasse; die dort angestellten Arbeitskräfte hätten letztlich kaum eine Chance zum Aufstieg und genauso wenig sei ein Übergang vom Angestelltendasein in die Selbstständigkeit denkbar. Diese Kritik wurde von der Geschäftsleitung bei Hermann Tietz durchaus ernst genommen. Der Ausbau der Berufsschulen und der betrieblichen Weiterbildung sollte explizit auch zur Stärkung der Loyalitätsbindung der Beschäftigten an das Haus beitragen. Das blieb nicht auf Berlin beschränkt; 1906 wurde eine entsprechende Einrichtung auch in Hamburg geschaffen.[419]

Für die soziale Welt vor 1914 durchaus avantgardistisch, bemühten sich das Haus und seine Filialen gleichzeitig auch um ein einigermaßen konstruktives Verhältnis insbesondere zu den freien Gewerkschaften. Als in München 1930 das 25-jährige Jubiläum des Neubaus am Hauptbahnhof gefeiert wurde, sprachen die freien Gewerkschaften dem Haus ein fast überschwängliches Lob aus:

> „Wenn das gesamte Personal der Firma Tietz am heutigen Tage die Jubilare ehrt und feiert, so ehrt es sich damit selbst in erster Linie, denn es ist die dankbare Anerkennung für das, was die Jubilare für alle erkämpft haben. Bereits im Jahre

> 1907 wurde bei der Firma Tietz der erste Tarifvertrag für das nichtkaufmännische Personal abgeschlossen und nicht zuletzt durch die Mitarbeit der Jubilare, von denen ein nicht geringer Teil ebenso lange der Organisation als Mitglied angehört. Manch harter Kampf mußte in dieser Zeit geführt werden. Dabei wollen wir gerne anerkennen, daß die Leitung der Firma den damals üblichen Kampf gegen die Gewerkschaften nicht mitmachte und die gewerkschaftlichen Organisationen als die Vertreter der Arbeiterschaft anerkannte. Wie selten in einem kaufmännischen Betriebe haben die Organisationen durch die unermüdliche Arbeit unserer Jubilare bei Tietz Fuß gefaßt. Mit dem Personal dankt daher die freiorganisierte Arbeiterschaft Münchens unseren Jubilaren für die der Arbeiterbewegung bewiesene Treue und verbindet damit den Wunsch, daß es ihnen noch recht lange vergönnt sein möge, in körperlicher und geistiger Frische mit uns weiterzukämpfen."[420]

Die nackten Beschäftigtenzahlen bestätigten den Eindruck der freien Gewerkschaften. Die Münchener Filiale ließ zum Jubiläum verlauten, dass von ihren etwa 1.100 Beschäftigten viele über lange Beschäftigungszeiten verfügten. Bei den kaufmännischen Angestellten allein gebe es fast 100 Mitarbeiter mit Beschäftigungszeiten zwischen 25 und 41 Jahren, und auch bei den gewerblichen Kräften sei die Zahl der lang beschäftigten Personen hoch.[421]

Gemessen an den Regeln, die in gewerblichen und industriellen Großbetrieben galten, waren die Vorschriften etwa von Hermann Tietz nicht besonders restriktiv, in der guten Zusammenarbeit von Unternehmen und freien Gewerkschaften war Tietz eher die Ausnahme. In den einzelnen Häusern des Hermann Tietz-Konzerns existierten auch bereits seit der Mitte der 1900er Jahre Arbeiterausschüsse, also zumindest Vertretungen der gewerblichen Beschäftigten, in denen die freien Gewerkschaften eine Stimme besaßen. Insofern dürften auch die Geschäfts- und Arbeitsordnungen mit den Ausschüssen abgestimmt worden sein.[422] Hermann Tietz war überdies bereit und schrieb dies in Tarifverträgen fest, bei der Personalrekrutierung den Arbeitsnachweis der freien Gewerkschaften einzubeziehen, ein Zugeständnis, das in der westdeutschen Großindustrie völlig ausgeschlossen gewesen wäre.

Die betriebliche Sozialpolitik, die gleichzeitig einerseits den Stamm des qualifizierten Personals sichern und andererseits die industriellen Arbeitsbeziehungen partnerschaftlich gestalten sollte, war im Hause Tietz also offenkundig erfolgreich. Der Hintergrund dieser letztlich gewerkschaftsfreundlichen, für die Jahre vor 1914 überaus ungewöhnlichen Haltung mochte in der Aufgeschlossenheit von Oskar Tietz liegen, dessen Neigungen zur sozialistischen Literatur ja bereits früh ausgeprägt waren und ihn wohl ein Leben lang begleiteten. Doch gab es dafür wohl auch noch einen anderen Grund: Die Bereitschaft, mit den Gewerkschaften zu kooperieren und sich auf Tarifverträge einzulassen, war überall dort verbreitet, wo die Arbeiterschaft erhebliche Druckmittel besaß. So waren etwa Brauereien anfällig, da die Arbeiterschaft

nicht nur das Brauen boykottieren konnte, sondern auch dazu aufrief, die Biere bestreikter Häuser nicht mehr zu konsumieren. Und so waren auch die großen Warenhäuser, die vor allem an wenig vermögende Kundschaft verkauften, in einer Zwickmühle, da Streiks nicht nur den Umsatz zum Erliegen brachten, sondern zugleich auch einen Imageschaden beim Zielpublikum auslösen konnten.[423] Es war mithin nicht allein die Welt der Tietz'schen Überzeugungen, die den Ausschlag gab, sondern ein den Zwängen des Warenhausbetriebes geschuldeter Pragmatismus. Oskar Tietz war hier allerdings sehr viel kreativer und anpassungsfähiger, als es etwa gleichzeitig für Adolf Jandorf galt, der mit seinen Beschäftigten größere Konflikte hatte, weil er sie nicht nur schlechter behandelte, sondern ihnen auch nur wenig Partizipationschancen einräumte.[424] Von einer besonders feindseligen oder gar aggressiven Atmosphäre ist bei Hermann Tietz in den Tarifauseinandersetzungen seit 1905 nichts zu bemerken; eher herrschte ein sachliches, nicht unfreundliches Klima, das erkennbar auf Verständigung hin angelegt war.[425] Die Münchener Geschäftsleitung handelte auch stets in Absprache mit ihrem Arbeiterausschuss, praktizierte mithin einfache Formen betrieblicher Mitbestimmung, lange bevor diese gesetzlich verpflichtend wurden.[426] Der Verband der Waren- und Kaufhäuser, dem Oskar Tietz vorsaß und dessen Richtung er bestimmte, befürwortete entsprechend nachdrücklich ein sozialpolitisches Engagement der Warenhäuser, das weit über die fast obligatorische Krankenversicherung und den bezahlten Sommerurlaub hinausging. Und selbst hier waren die großen Häuser zumeist großzügig; zusätzlich zu den je nach Beschäftigungsdauer gewährten zwischen acht und 21 Urlaubstagen gab es Gratifikationen, Urlaubsgeld und Reisezuschüsse. Einzelne Häuser unterhielten eigene Erholungsheime. Fortbildungsschulen sowie Personalbibliotheken, die vergünstigte Abgabe von Speisen und Getränken in eigenen Kantinen, die Bezuschussung des Besuches von Bädern, Theatern und Museen waren nicht selten.[427] Die Lohnfortzahlung während des Urlaubs war bei Hermann Tietz ebenso selbstverständlich wie die Unterstützung von Ledigenheimen für weibliche Angestellte, die Unterstützung städtischer Fortbildungsschulen oder die gesetzestreue Durchführung der staatlichen Versicherungspflicht.[428] Zumindest die großen, modernen Warenhäuser waren wohl eher beliebte Arbeitgeber und unterschieden sich von mittleren und Kleinbetrieben wie den herkömmlichen Einzelhandelsgeschäften deutlich. Daher finden sich in den Klagelisten der sozialdemokratisch orientierten Handlungsgehilfenverbände die großen Warenhäuser nur überaus selten namentlich angeprangert;[429] auch fand der Verband unter den Warenhausangestellten kaum Gehör.[430]

Das Unternehmen Hermann Tietz lobte sich noch in den 1920er Jahren dafür, dass in seinen Häusern der sozialen Mobilität keine Steine in den Weg gelegt würden. Nach einer genauen Auswahl bei der Einstellung sei es allein die Bewährung im Geschäftsbetrieb, die über das Vorwärtskommen der Angestellten entscheide. Der Verfasser eines Abrisses zur betrieblichen Sozialpolitik 1928 war mit Beispielen schnell zur Hand:

> „Ein 20jähriger Verkäufer wurde Kassenchef, einem 25jährigen übertrug man die Personalleitung eines der größten Warenhäuser Deutschlands. Der leitende Geschäftsführer eines allerersten Warenhauses in der Provinz begann seine Karriere als Laufbursche und bezieht heute ein Einkommen, um das ihn mancher beneidet."[431]

Ob das mehr als die Ausnahmen waren, die die Regel eines vergleichsweise immobilen Sozialkörpers bestätigten, lässt sich mangels Unterlagen heute nicht mehr beurteilen. Die Mehrzahl der weiblichen Beschäftigten schied zu früh aus, um wirkliche Karrieren zu machen, und auch die Masse der männlichen Angestellten ragte in der sozialen Mobilität nicht heraus. Aber zumindest die Möglichkeit, durch Bewährung aufzusteigen, war gegeben, und die Behauptung, „bei der Besetzung der gehobenen Stellen entscheide[t] nicht Geburt oder Alter, lediglich die Tüchtigkeit", war offenkundig nicht aus der Luft gegriffen. Seit ihrem Aufschwung im Jahrzehnt vor dem Krieg bis zum Ende der 1920er Jahre waren die großen Warenhäuser offenkundig beliebte Arbeitgeber und die Beschäftigung dort nicht nur finanziell lukrativ, sondern auch von den Arbeitsbedingungen her so, dass die Beschäftigungsdauer immer länger wurde. Und auch die großen Sozialkonflikte, die viele Unternehmen gerade in den 1920er Jahren hart trafen, blieben in den Warenhäusern und speziell bei Hermann Tietz aus.

Tietz'scher Führungsstil

Oskar Tietz, der schon bald nach dem förmlichen Ausscheiden seines Onkels Hermann das Haus alleine führte und nach dem Tod seines Onkels 1907 auch der alleinige Inhaber von Hermann Tietz wurde, führte seine Häuser wie ein Einzelhandelskaufmann, der sich für alle wesentlichen Fragen persönlich in der Verantwortung sah. Das war im Grunde der klassische patriarchalische Ansatz, an dem Oskar Tietz bis zu seinem Tod unbeirrt festhielt. Zwar wurden seine Kinder nach und nach zu Führungsaufgaben herangezogen, doch das änderte nichts daran, dass zumindest bis 1919 alles auf das Kommando von Oskar Tietz hörte. Erst zum 1. August 1919 wurde das bisherige Einzelunternehmen Hermann Tietz in eine offene Handelsgesellschaft mit mehreren Teilhabern umgewandelt, von denen einer wiederum Oskar Tietz war.[432] Über den Tietz'schen Führungsstil, namentlich das autokratische Führungsverhalten von Oskar Tietz, wurde bereits in den Jahren vor dem Ersten Weltkrieg munter spekuliert; da interne Dokumente des Warenhauskonzerns aus der Zeit nicht vorliegen, ist es schwer, diese Gerüchte zu korrigieren oder zu bestätigen. Von Zeitgenossen, die ihn kannten, wurde er offenbar wegen seiner Energie bewundert:

> „Während eines Spaziergangs an einem Sonntagvormittag im Berliner Tiergarten lernte ich die Lebensgeschichte von Oskar Tietz und die mit seinem Namen

> verknüpfte Geschichte des Warenhauses in Deutschland kennen, und ich muß sagen, hinter der Initiative, hinter der kaufmännischen Rührigkeit, hinter dem Arbeitseifer und der ungebeugten Kraft trotz aller Anfeindungen, die aus dieser Schilderung wie selbstverständlich herausklangen, ohne daß sich der Erzähler dessen bewußt war, können sich die Räsonneure, die sich in unserer heutigen Mittelstandsbewegung vielfach breitmachen, wahrlich verstecken."[433]

Ein anderer zeitgenössischer Beobachter gestand den Warenhauskönigen seiner Zeit einen großen Individualismus zu, was er allerdings im Handel insgesamt für ein berufstypisches Merkmal hielt,[434] auch wenn zahlreiche Eigenschaften der Warenhausleitung stärker auf das Geschäft als auf die Charaktermerkmale der Inhaber schließen ließen. Im Fall von Oskar Tietz trifft diese Vermutung zweifellos zu, aber eine für ein Warenhaus typische Führungsstrategie war ja noch kein Beleg gegen die individuelle Besonderheit der „Geschäftsinhaber". Oskar Tietz nutzte seine unbestrittene Führung überaus geschickt. Er war keineswegs ein Kleinkrämer, der sich um alle möglichen Fragen des Warenhauses selbst kümmerte, sondern liebte es, strategisch zu führen. Hier war es von entscheidender Bedeutung, die richtigen Personalentscheidungen zu treffen. Doris Wittner, die ihn offensichtlich aus persönlichen Gesprächen kannte, charakterisierte ihn entsprechend folgendermaßen:

> „Oft bezeichnete es Oskar Tietz als wichtigste Aufgabe und als Kriterium eines Großunternehmers, daß er es verstünde, die richtigen Leute an die richtigen Stellen zu setzen, selbst aber von Kleinarbeiten und Einzelheiten verschont zu bleiben. […] Wer Gelegenheit hatte, diesen einfachen, klugen Kaufmann noch persönlich kennen zu lernen, konnte sich des Eindrucks nicht erwehren, ihn als Geschäftsmann großen Stiles zu werten, der alle Eigenschaften des Großunternehmers in sich vereinigte. Sein Blick war immer auf das Ganze und nie auf Einzelheiten gerichtet. Der Kreis seiner Tätigkeit ward allgemach schier unbegrenzt."[435]

Das wird man, selbstverständlich, kritisch lesen, aber der Kern der Beobachtung ist doch wahrscheinlich. Tietz zählte zu den Führungsnaturen, die sich nicht verzetteln. Das konnte für die Gruppe seiner unmittelbaren Mitarbeiter erhebliche Spielräume mit sich bringen, für den Fall seines Ausscheidens aber auch Führungslosigkeit und Desorientierung erzeugen, sollte sich keine Person oder Personengruppe finden, die die Stelle der bisherigen Figur adäquat auszufüllen in der Lage war.

Unstrittig ist, dass die gesamte Expansion des Warenhauskonzerns nicht nur über die zuvor geschilderten Methoden des systematischen Massenabsatzes und der damit verbundenen Filialbildungen auf Überlegungen von Oskar Tietz zurückging, er war auch der treibende Faktor hinter der Expansion der Häuser, er plante die Neubauten und betrieb ihre Finanzierung vor allem über Hypothekarkredite, die er allein mit den

jeweils beteiligten Banken aushandelte.[436] Dabei vermied er es systematisch, einzelnen Bankhäusern einen zu großen Einfluss auf das laufende Geschäft zuzugestehen. Gemeinsam mit seinen Verwandten betrieb er die Zentralisierung des Einkaufs und des Warenbezugs. Seine Geschäftsstrategie war dabei durchaus offensiv, da klar war, dass der Erfolg der Warenhäuser an der gegenseitigen Ermöglichung von günstiger Kalkulation und Massenabsatz hing, die zur Ausweitung des Geschäfts und zum Filialbetrieb regelrecht zwangen. So suchte er frühzeitig die enge Kooperation mit dem amerikanischen Warenhausunternehmen Wanamaker's, dessen Einkäufe bei europäischen Lieferanten er unter seine Fittiche nahm.[437] Dabei war er aber keineswegs ein Hasardeur. Die wiederholten Rückschläge anderer Häuser, nicht zuletzt aber die kritischen Momente, die das Unternehmen Hermann Tietz selbst in den 1880er Jahren in Gera oder zu Beginn des 20. Jahrhunderts in Berlin erlebte, ließen ihn einen durchaus risikobewussten Expansionskurs wählen, der aber nicht an Erweiterung um jeden Preis interessiert war. Als nach dem Krieg im Rahmen der inflationsbedingten Liquiditätsschwemme das mittlerweile in eine AG umgewandelte Unternehmen Rudolf Karstadt einen aggressiven Expansionskurs verfolgte, die Zahl der Filialen erhöhte, zahlreiche andere Warenhäuser übernahm und gezielt in die Eigenproduktion von Gütern investierte, verfolgte er das mit Interesse, blieb aber zurückhaltend, ganz anders als seine Söhne und sein Schwiegersohn, die nach Oskar Tietz' Tod einen ähnlichen Weg einschlugen wie der große Konkurrent Karstadt. Wie der Wirtschaftsjournalist Felix Pinner, der Oskar Tietz persönlich kannte, schrieb, war Tietz hier deutlich vorsichtiger:

> „Oscar Tietz ging – wie er mir selbst einmal auseinandersetzte – nicht so weit, diese neuen Methoden vollständig abzulehnen: er sah in ihnen Experimente, über die erst die Zukunft und zwar eine normale geschäftliche Zukunft nach Beendigung der ungesunden Inflationskonjunkturen das endgültige Urteil sprechen konnte."[438]

Mit der Zunahme des Geschäftsvolumens, vor allem aber mit der starken Expansion des Immobilienbesitzes verlangte das Tietz'sche Geschäft nach organisatorischer Ausdifferenzierung allein deshalb, um die unterschiedlichen Finanzierungsströme hinreichend auseinanderhalten zu können. Das hatte man lange pragmatisch gehandhabt. Die Unternehmensspitze um Oskar Tietz bestand aus einer Handvoll Prokuristen, durchweg „alte Weggefährten" von Oskar Tietz, die dessen Vertrauen auf der Basis zum Teil jahrzehntelanger Zusammenarbeit gewonnen hatten und denen Tietz relativ große Handlungsspielräume einräumte. Wie sich später zeigen sollte, war die Unternehmensführung nicht unbedingt transparent; selbst ihren Angehörigen fehlte der Überblick über das Ganze, den noch am ehesten Oskar Tietz persönlich hatte. Mit dem Ende des Krieges scheint Oskar Tietz, der 1918 60 Jahre alt geworden war, hier einen gewissen Reformbedarf gesehen zu haben. Das bisher als

Einzelkaufmann betriebene Geschäft wurde in eine offene Handelsgesellschaft umgewandelt, in die zunächst sein ältester Sohn Georg als Teilhaber eintrat; später folgten der zweite Sohn Martin, der zum Jahresbeginn 1920 Prokura erhielt,[439] und der Schwiegersohn Hugo Zwillenberg. Gleichzeitig wurden viele Immobilien an fünf Grundstücks-Aktiengesellschaften veräußert, deren Kontrolle aber allein durch die Familie erfolgte.

Das bedeutete auch, dass an der Unternehmensspitze alles beim Alten blieb. Unter der Leitung von Oskar Tietz, nun gemeinsam mit seinem Sohn Georg, lag die Verantwortung für das Haus weiterhin bei drei Männern, die die Gesamtprokura innehatten, und zwar bei Max Karger, Daniel Löwenberger und Michaelis Birnbaum.[440] Das eigentümliche, für einen Außenstehenden faktisch unüberschaubare Gebilde von Warenhäusern, Immobilien- und Handelsgesellschaften, zu dem noch der persönliche Besitz der Eigentümer kam, blieb somit trotz der Organisationsreformen erhalten.

Der Erfolg der Vorkriegszeit gab Oskar Tietz recht, wobei seine Tätigkeit nicht allein durch das Management des Warenhauskonzerns erfasst werden kann. Hier lag in der Tat lange sein unbestrittener Arbeitsschwerpunkt, ja zum Leidwesen seiner Gattin ging er unter weitgehender Vernachlässigung der eigenen Person völlig in der Arbeit im Konzern auf. Wie weit hinter der Tatsache, dass Oskar Tietz sein Unternehmen wie seinen persönlichen Besitz führte und auch entsprechend organisierte, ein ausgesprochenes Kalkül stand, lässt sich heute kaum mehr beantworten. Bis zu seinem Tod war er der maßgebliche persönlich haftende Gesellschafter und seine Frau wahrscheinlich die einzige stille Teilhaberin, ohne allerdings diesen Status auch formell zu besitzen. Von weiteren Eigentümern ist nichts zu finden, und das 1888 gemachte Testament von Oskar und Betty Tietz geht auch ganz selbstverständlich von der Tatsache aus, dass das Ehepaar Alleineigentümer des Unternehmens war.[441] Insofern ist es fast folgerichtig, dass zwischen Geschäfts- und Privatvermögen nicht unterschieden wurde, sondern vor allem der größte Aktivposten, die neu erworbenen Grundstücke und Immobilien, als das persönliche Eigentum von Oskar Tietz eingetragen wurde, das bei seinem Tod dann auf seine Frau und seine Kinder überging. Die Häuser und die zahlreichen Grundstücke wurden auch nicht getrennt für geschäftliche und private Zwecke genutzt; hier wurde kein Unterschied gemacht, sondern die angehäuften Reserven wurden wiederum in weitere Häuser und Immobilien gesteckt, die das persönliche Eigentum von Oskar Tietz waren. Das änderte sich erst, als die Kinder eigene Vermögen aufbauten und bestimmte Immobilien und Wertpapiere als ihr persönliches Eigentum firmierten. Eine konsolidierte Bilanz des Hauses war so kaum möglich; allerdings lassen die Steuerdaten ahnen, welchen Umfang die Immobilien- und Grundstücksgeschäfte hatten. Alle wesentlichen Entscheidungen lagen bei Oskar Tietz, der auch alle Finanzierungsverhandlungen mit den Banken persönlich führte. Sein Sohn Georg weigerte sich 1905 in den Verhandlungen mit der Deutschen Bank AG, als es um die Gründung einer Aktiengesellschaft ging, in Abwesenheit sei-

nes Vaters weitreichende Entscheidungen zu treffen.[442] Ob die Tatsache, dass nach dem Krieg die Söhne und der Schwiegersohn von Oskar Tietz in die Geschäftsleitung aufstiegen, hieran etwas änderte, ist fraglich.[443]

Im Gegensatz zu vielen anderen Warenhausgründern, deren persönliche Fähigkeiten sich nicht unbedingt von denen des Oskar Tietz unterschieden, stach bei ihm neben der überragenden Energie allerdings ein Gesichtspunkt heraus, der ihn aus der Welt der Warenhauskönige des Kaiserreiches deutlich heraushob. Oskar Tietz war zugleich stets ein Mann der Öffentlichkeit und des öffentlichen Auftretens für die Warenhausidee und damit zugleich eine wirtschaftsliberale Stimme, die für das Kaiserreich nicht unbedingt eine Ausnahme, aber doch schon auffällig war. Von seinen Neigungen zur sozialistischen Literatur war die Rede. Viel kennzeichnender für ihn war aber das aus der Not geborene wirtschaftsliberale Engagement, das im Laufe der Jahre immer mehr Profil gewann. Gegen die unsachlichen und polemischen Kampagnen der Mittelstandsbewegung hatte er klar Position zur Verteidigung von Gewerbe- und Handelsfreiheit auch auf der politischen Bühne bezogen. Davon soll nun die Rede sein.

Der Erfolg und die Kritiker

Ein unaufhaltsamer Siegeszug

Ein neuer Warenhauspalast mochte Faszination auslösen, zumal wenn man ihn auf einer Paris-Reise erlebte. Aber es blieb ja nicht bei einem Haus. Seit den 1880er Jahren schossen sie auch in Deutschland wie die Pilze aus dem Boden. Mit ihrer Kuriosität war es jedenfalls rasch vorbei. Die neuen Häuser polarisierten – in Deutschland bereits, bevor es sie gab. Zolas Roman wurde zumeist nicht als literarische Fiktion wahrgenommen, sondern galt als ein der Wirklichkeit nahekommender Text, zumal bekannt war, dass Zola vor seiner Veröffentlichung umfangreiche Recherchen in den großen Pariser Häusern angestellt hatte. Viele der zum Teil recht wirkungsvollen Bilder, die seither mit den Warenhäusern verbunden wurden, waren hier vorgeprägt, auch wenn in der Warenhauskritik zahlreiche Stränge und Argumentationslinien zusammenliefen, die sich nicht einfach einzelnen Motiven, Interessenlagen oder kulturellen Attitüden zurechnen lassen.[444] Die Warenhauskritik konnte sich aus einer Fülle von Vorbehalten, Ressentiments und Verächtlichmachungen bedienen, die zum Teil auf sehr alte Vorbilder zurückgriffen.[445] Ihre Brisanz zog sie aus der gleichzeitig entstehenden, mit dem Warenhaus eng verbundenen Großstadt, die von vielen Intellektuellen der Zeit als ein Ort der Vermassung und der geistigen Verarmung wahrgenommen oder zumindest dargestellt wurde.[446]

Mit der Wirklichkeit hatten diese Vorwürfe nur sehr bedingt zu tun. Auf die Tatsache, dass die Warenhäuser allein von ihrem Anteil am Einzelhandelsumsatz her bestenfalls ein Scheinriese waren – vor 1900 lag dieser Anteil in Deutschland bei einem verschwindenden halben Prozent, um sich danach bis zum Krieg auf etwa zweiein-

halb Prozent zu erhöhen[447] –, wiesen schon zeitgenössische Stimmen hin, und die neuere Forschung hat das durchweg bestätigt.[448] Im internationalen Vergleich waren die deutschen Warenhäuser zudem noch sehr viel weniger bedeutend als ihre ausländischen Entsprechungen. Spitzenreiter waren klar die USA, wo der Warenhausanteil Ende der 1920er Jahre bei 16 Prozent des Einzelhandelsumsatzes lag, vor den nachfolgenden Ländern Niederlande mit acht und Frankreich mit etwa sechs Prozent. Die deutschen Häuser brachten es selbst in der Zwischenkriegszeit kurz vor Ausbruch der Weltwirtschaftskrise auf maximal fünfeinhalb Prozent Anteile am gesamten Einzelhandelsumsatz; noch schwächer waren lediglich die Warenhäuser in Großbritannien, Schweden und Spanien.[449] Dabei ist freilich zu differenzieren, denn in bestimmten Bereichen (v. a. bei Bekleidung und Textilien, Kurzwaren) sowie in einzelnen Großstädten, namentlich in Berlin, im Rheinland oder in der schwäbischen Metropole Stuttgart, dürften die Umsatzanteile der Warenhäuser deutlich größer gewesen sein als im reichsweiten Durchschnitt. Angesichts der in die Zehntausende gehenden Zahl von Unternehmen, die mit den Warenhäusern kooperierten und über sie ihre Waren absetzten, kam ihnen in vielen Regionen zudem eine Art Schlüsselposition zu, von der nebenher auch viele landwirtschaftliche Betriebe, die die entsprechenden Warenhausabteilungen belieferten, profitierten. Auch wenn seine Anfänge in kleineren Provinzstädten wie Stralsund, Wismar, Gera oder Dülmen lagen: Spätestens seit den 1890er Jahren war klar, dass die große Stadt, ja die Metropole zum eigentlichen Betätigungsfeld des Warenhauses geworden war. Hier konzentrierte sich die nach und nach homogener gewordene Massennachfrage, hier entstanden die neuen Geschäfte, wobei aufgrund der Transport- und Verkehrsbedingungen die günstig gelegenen innerstädtischen Lagen fast konkurrenzlos waren.

Die hier erzielten Umsätze waren beträchtlich. Während die Masse der Einzelhändler weniger als 10.000 Mark im Jahr umsetzte, waren die großen Warenhäuser daran gemessen regelrechte Giganten, deren Umsätze bereits nach der Jahrhundertwende zum 20. Jahrhundert in die Millionen gingen. Die größten Häuser wie Karstadt, Hermann Tietz, Wertheim, Leonhard Tietz, Theodor Althoff oder Adolf Jandorf kamen auf Umsatzzahlen, die um die 30-Mio.-Marke pendelten, punktuell sogar deutlich darüber hinausgingen. Die bekannten Häuser eilten vor 1914 von Erfolg zu Erfolg, was nicht unbedingt durch eine Zunahme der Zahl der Warenhäuser erreicht wurde: Diese stieg in Preußen zwischen 1901, als es 109 Häuser gab, und 1912, als ihre Zahl 121 erreichte, nur moderat an und war zeitweilig wegen der Warenhaussteuer sogar gesunken. Ausschlaggebend war vielmehr, dass die bestehenden Häuser durch Wachstum erheblich größer wurden. Lag der Gesamtumsatz der preußischen Warenhäuser 1901 bei etwa 180 Mio. Mark, so hatte er 1912 bereits knapp 300 Mio. Mark erreicht.[450] Dieser starke Zuwachs verteilte sich keineswegs gleichmäßig über alle Häuser. Während viele Warenhäuser nur über eine oder wenige Filialen verfügten, waren zur gleichen Zeit regelrechte Warenhauskonzerne mit relativ zahlreichen Filialen und angeschlossenen Betrieben entstanden, allen voran in Preußen Hermann

Tietz, Karstadt und der in Westdeutschland schwerpunktmäßig angesiedelte Theodor Althoff sowie die Leonhard Tietz AG, die ihren Sitz in Köln hatte. Nach Auskunft eines Mitarbeiters besaß das Warenhaus Hermann Tietz gegen Ende des Ersten Weltkrieges nicht nur 15 Filialbetriebe und 20 Tochtergesellschaften, es beschäftigte auch 15.000 Angestellte und erzielte einen Umsatz von 100 Mio. Mark; allein auf Hermann Tietz entfiel damit vor dem Krieg ein Sechstel des gesamten Warenhausumsatzes in Preußen.[451] Heutige Schätzungen gehen sogar von höheren Werten aus. Nach Georg Balder war Hermann Tietz im Krieg (1917) mit 120 Mio. Mark wohl der umsatzstärkste deutsche Warenhauskonzern vor Wertheim, Karstadt, Leonhard Tietz und vor Theodor Althoff mit seinen Häusern vor allem in Westfalen.[452] Nach Wernickes Angaben erwirtschafteten 1903 von den insgesamt gut 80 Warenhausbetrieben lediglich sieben einen Umsatz, der über drei Mio. Mark lag; zusammen kamen sie auf 84,1 Mio. Mark, während die Masse der Betriebe weniger als eine Mio. Mark Jahresumsatz hatte.[453] Dabei waren im Falle von Hermann Tietz die einzelnen Filialen bereits größer und ertragreicher als selbst gut eingeführte Konkurrenzunternehmen. Von der Münchener Filiale sind aus den dortigen Steuerauseinandersetzungen mit dem Magistrat die Umsätze zumindest punktuell bekannt. 1905 betrugen sie gut neun Mio. Mark, 1906 lagen sie mit 9,6 Mio. Mark etwas höher, 1912 dann allerdings bereits bei 12,5 Mio. Mark. Allein die Münchener Filiale erzielte in diesem Jahr einen Reinertrag von knapp 90.000 Mark, Summen, die außerhalb der Vorstellungskraft der meisten Einzelhändler lagen.[454] In Preußen jedenfalls war der Ertrag der Warenhaussteuer in Berlin[455] und in der Rheinprovinz mit Abstand am höchsten, ein sicheres Zeichen dafür, dass es nicht zuletzt der Erfolg der hier schwerpunktmäßig vertretenen Tietz-Häuser war, der die Warenhauswelt neben Wertheim in jenen Jahren maßgeblich prägte.[456] Das war eine Handvoll Unternehmen; die Masse der Häuser hatte bestenfalls mittelständischen Charakter.

Das Warenhaus, zumindest das große Warenhaus, war offensichtlich eine lukrative Angelegenheit – und das rief Neider allerorten hervor. Die Eigentümerfamilien der Warenhäuser jedenfalls ragten aufgrund ihres Vermögens sehr rasch aus der Welt des Handels heraus. Im Gegensatz zum eher tristen und wirtschaftlich schwierigen Alltag vieler kleiner Einzelhändler galten die großen Warenhäuser als sehr profitabel, wenn sie nicht durch schwere kaufmännische Fehler Schiffbruch erlitten. Der Fall des jüngsten Wertheim-Bruders Wolf, der im Auftrag des sogenannten Fürstentrusts ein neues Warenhaus mit dem Namen Passage-Warenhaus an der Oranienburger Straße in der Mitte Berlins errichten sollte und damit grandios scheiterte, war in der Tat die Ausnahme, die den Regelfall des wirtschaftlichen Erfolgs bestätigt.[457]

Wie hoch bei den genannten Umsätzen der Gewinn war, lässt sich aufgrund zeitgenössischer Angaben nur ungefähr ermitteln. Julius Hirsch jedenfalls ging in den 1920er Jahren davon aus, dass ein gut geführtes Warenhaus pro Jahr etwa vier bis sechs Mal das Warenlager umschlug; der Kapitalumschlag habe insgesamt etwa das Zwei- bis Zweieinhalbfache erreicht. Der Reingewinn habe nach dem Krieg bei etwa



Abb. 25 Karikatur anlässlich von Ausschreitungen gegen das Münchener Hermann Tietz-Warenhaus in der zweiten Hälfte der 1890er Jahre

drei bis vier Prozent des Umsatzes gelegen,[458] eine Zahl, die sich mit den Angaben in den Unterlagen zur Frage der Verleihung des Titels eines Kommerzienrates an Oskar Tietz in etwa deckt, als sein Gesamteinkommen während des Krieges auf etwa 2,5 Mio. Mark geschätzt wurde, von denen etwa zwei Mio. Mark auf das Geschäftsergebnis entfielen.[459] Nimmt man Martins „Jahrbuch der Millionäre" von 1911 als Maßstab, war Oskar Tietz jedenfalls unter den vermögenden „Warenhauskönigen" in Deutschland ganz vorn. Auf ihn entfiel 1911 nach Martin ein Vermögen von neun Mio. Mark und ein Jahreseinkommen von etwa 620.000 Mark.[460] 1909 ging man im Berliner Polizeipräsidium von einem Tietz'schen Jahreseinkommen in Höhe von gut 800.000 Mark und einem Vermögen von 9,6 Mio. Mark aus,[461] 1912 hatten sich sowohl die laufenden Einnahmen als auch das Vermögen beträchtlich erhöht. In diesem Jahr versteuerte Oskar Tietz ein Einkommen von 1,6 Mio. Mark sowie ein Vermögen von etwa 15,7 Mio. Mark.[462] Bei den Einnahmen dominierten die Erträge des Geschäftsbetriebs bei Weitem; aber auch die Einnahmen aus Kapitalvermögen und Grundbesitz schlugen mit 300.000 Mark durchaus eindrucksvoll zu Buche. Das

Vermögen bestand neben dem Geschäftskapital von zwölf Mio. Mark vor allem aus Grundbesitz sowie Kapitalvermögen und einer Lebensversicherung. Die hypothekarische Belastung war mit etwa 4,6 Mio. Mark nicht gering, aber der Vermögensstatus war überaus solide.

Die auf den ersten Blick herausragende Lage von Oskar Tietz im Vergleich zu den anderen großen Warenhauskonzernen ist allerdings ein wenig irreführend. Im Gegensatz zu Hermann Tietz konzentrierte sich etwa bei der Leonhard Tietz AG das Vermögen nicht in einer Hand, die einzelnen Personen waren daher nicht so vermögend wie Oskar Tietz und seine Frau Betty; hier lagen die Vermögenswerte der Aktionäre, die alle aus der Familie und der Verwandtschaft stammten, zwischen drei und vier Mio. Mark, die laufenden jährlichen Einnahmen schwankten zwischen 200.000 und 300.000 Mark, doch lagen die kumulierten Werte kaum unter denen von Hermann Tietz.[463] Zusammengenommen waren auch die Vermögenswerte der drei Wertheim-Brüder, die von Martin jeweils mit gut sieben Mio. Mark Vermögen und etwa 600.000 Mark Jahreseinkommen veranschlagt wurden, wohl deutlich höher als bei Oskar Tietz.[464] Der Oskar Tietz noch am ehesten vergleichbare Inhaber des Warenhaus-Konzerns Jandorf, Adolf Jandorf, brachte es schließlich immerhin auf ein Vermögen von 6,5 Mio. Mark und ein laufendes Einkommen von knapp 500.000 Mark.[465]

Das waren schon herausragende Fälle, die aber beim sächsischen Warenhauskonzern von Salman Schocken, ebenso wohl bei der in Westfalen ansässigen Warenhauskette von Theodor Althoff durchaus ihre Entsprechung fanden. Für die große Mehrzahl der vor dem Krieg gezählten etwas mehr als 100 Warenhäuser in Preußen ist allerdings von deutlich niedrigeren Umsätzen und Erträgen auszugehen. Die Daten zeigen vor allem, wie sehr der Erfolg bestimmter Warenhäuser herausragte und damit naheliegenderweise Anlass für Neid und Missgunst werden konnte. Zwar war der Einzelhandel in den Jahren vor 1914 keineswegs generell in schwierigen Verhältnissen, im Gegenteil. Die Zahl der Einzelhandelsbetriebe, ihr Umsatz und ihre Beschäftigtenziffern wuchsen in jenen Jahren deutlich und auch schneller als die Bevölkerung;[466] aber gerade dieses Wachstum und der erkennbare Strukturwandel der Branche ließen die Ängste, an ihm nicht oder nicht ausreichend erfolgreich teilnehmen zu können, nur umso stärker werden. Die erfolgreichen Warenhauskönige wurden so regelrecht zu Projektionsflächen, auf denen sich berechtigte Kritik, Vorbehalte, Ressentiments, Neid und Judenfeindlichkeit gegenseitig verstärkten, von den modernekritischen Vorbehalten, die in den Warenhäusern, ihrem Angebot und ihren Verkaufsformen vor allem auch ein ästhetisches Problem sahen, noch ganz abgesehen.[467] Die sich in den 1890er Jahren formierende Mittelstandsbewegung, eigentlich kaum mehr als eine schlecht verhüllte Lobby-Gruppe der vermeintlichen Verlierer des starken wirtschaftlichen Strukturwandels, die den Staat zu Sonderaktionen zu ihren Gunsten zwingen wollte,[468] versuchte sich in diesem Milieu als eine Art Schutztruppe der „ehrlichen Kaufmannschaft" zu gerieren, die den Kunden vor Ramsch, Betrug und Flitter bewahren wollte; und sie musste diese Camouflage umso stärker inszenieren, je mehr

die Kundschaft durch ihr praktisches Verhalten den offenkundigen Nutzen der neuen Einzelhandelsform von Tag zu Tag neu bestätigte. Mit dem Erfolg der Warenhäuser wurde auch der Chor ihrer Kritiker immer schriller, die nichts unversucht ließen, ihnen Steine in den Weg zu legen.[469] Dabei schreckten viele „Mittelstandsvertreter" auch vor antisemitischem Radau und Straßenkrawallen nicht zurück.

Nach den Erinnerungen von Georg Tietz kam es in München schon kurz nach der Eröffnung des neuen Warenhauses, also in den 1890er Jahren, zu Übergriffen und judenfeindlichen Pöbeleien. Er vermutete Studenten hinter den Aktionen und beklagte, die Polizei habe dem mehr oder weniger tatenlos zugesehen. Erst nachdem Onkel Hermann, der weiterhin die US-Staatsbürgerschaft besaß, sich an das amerikanische Konsulat gewandt und dort um Intervention gebeten hatte, griffen die Behörden ein; die Studenten und ihre Eltern entschuldigten sich und baten um eine außergerichtliche Einigung.[470] Doch hörten damit die geschäftsschädigenden Proteste keineswegs auf. 1905 stellte die Mittelstandsbewegung sogar regelrechte Wachposten auf, die das Publikum hindern sollten, das Münchener Warenhaus zu betreten.[471] München war dabei nur ein herausragendes Beispiel. Die Proteste gegen die Warenhäuser waren vielmehr ein reichsweites Phänomen, das sich vor 1914 schließlich in faktisch allen Bundesstaaten feststellen ließ.

Die Warenhaussteuer

Die Mittelstandsbewegung,[472] die seit den 1890er Jahren verstärkt gegen die Expansion der Warenhäuser Front machte, bediente sich bestimmter mehr oder weniger populärer Klischees, die den Warenhäusern völlig undifferenziert alle wirklichen oder vermeintlichen schlechten Folgen des wirtschaftlichen Strukturwandels der Zeit zuschrieben. Im Kern ging es stets um den Vorwurf, die Warenhäuser würden die wirtschaftliche Basis des mittelständischen Einzelhandels ebenso ruinieren wie die Lebensbedingungen der Menschen, die auf die Lockangebote und den Ramsch hereinfielen, mit denen die Warenhäuser ihr unlauteres Geschäft betrieben.[473] Das politische Drohpotenzial der mit den Agrariern verbundenen und wachsenden Mittelstandsvereinigungen, die sich in vielen deutschen Städten zu dieser Zeit aus traditionellem Einzelhandel, Handwerk und Kleingewerbe bildeten,[474] war nicht gering, zumal ihr in den Landesparlamenten die gestaffelten Wahlverfahren, die die konservativen Gruppierungen begünstigten, einen größeren Einfluss gestatteten, als sie faktisch wohl hatten. Die Mittelstandsbewegung und ihre lautstarken Vertreter wie der Hallenser Gymnasialprofessor E. Suchsland, der mit Schriften wie „Los von den Konsumvereinen und Warenhäusern"[475] und anderen Texten hohe Auflagen erzielte,[476] verlangten mit deutlichen Worten nach harten Maßnahmen gegen die sich ausbreitenden Warenhäuser. Neben moralischer Diskreditierung forderten sie vom Staat die Einführung von Sondersteuern. Internationale Vorbilder hierzu gab es in großer Zahl. In Frankreich hatte eine entsprechende Bewegung der kleinen Einzelhändler bereits

seit den 1840er Jahren Sondersteuern auf größere Verkaufseinrichtungen gefordert und durchgesetzt, die seither laufend erhöht worden waren.[477] Daraus hätte man in Deutschland eigentlich lernen können, dass derartige Sonderabgaben nicht viel bewirkten, zumal das französische Kleingewerbe sich mit den Warenhäusern schließlich ebenso abfand, wie deren Bedeutung für die Verbreitung der französischen Luxusindustrien offensichtlich wurde. Die letzten Steuererhöhungen folgten daher auch eher der Finanznot des Staates,[478] aber so genau schaute die deutsche Mittelstandsbewegung gar nicht hin. In der Verbindung aus Sozialprotektionismus, Mittelstandsdenken, Neid und antijüdischen Ressentiments ging es längst nicht mehr um vernünftige Argumente.

Obwohl die Warenhäuser in den 1890er Jahren quantitativ noch unbedeutend waren, setzten bereits in den ersten Jahren ihrer Entwicklung entsprechende Forderungen ein. Vorbereitet wurden die in den verschiedenen Bundesstaaten des Reiches lancierten Initiativen zur Einführung von Sondersteuern durch eine Fülle öffentlicher Kundgebungen.[479] Auch Werner Sombart als Vertreter der Wirtschaftswissenschaft beschwor das Verschwinden des herkömmlichen Mittelstandes, namentlich des Kleingewerbes bzw. des Handwerks und des kleinen Detailhandels. Freilich ließ sich das empirisch nicht bestätigen. Zwar war ein starker Strukturwandel offensichtlich, insbesondere verlor das produzierende Handwerk im Verhältnis zur Industrie an Boden,[480] aber rein quantitativ konnte von einem Verschwinden der kleinen und mittleren Betriebsformen nicht die Rede sein. Im Bereich des Detailhandels wuchs die Zahl der Betriebe weiterhin deutlich an.[481] In der Öffentlichkeit war die geforderte Sonderbesteuerung der Warenhäuser, die Ende 1899 die parlamentarischen Debatten erreichte,[482] daher auch keineswegs unumstritten. Den meisten Beobachtern war völlig klar, dass es weniger um begründeten Schutz vor unlauterem Wettbewerb ging, als vielmehr darum, einen an sich begrüßenswerten Strukturwandel im Sinne der Protektion von wenig modernen und ineffizienten Handelspraktiken aufzuhalten, auch wenn hin und wieder die Sorge um die Existenz der kleinen Handelsbetriebe durchaus geteilt wurde.[483] Ein erhoffter Siegeszug war der Bewegung zugunsten einer gesonderten Besteuerung der großen Warenhäuser damit keineswegs möglich, wie im Fall des Königreichs Sachsen die „Deutsche Wacht" erbost feststellte: „‚Für das sogenannte Proletariat alles und für den Mittelstand nichts!' das ist der Zug, der durch unsere gesetzgebenden Körperschaften mit wenigen Ausnahmen geht."[484] Entsprechend rabiater wurde der Ton der sich bildenden Mittelstandsbewegung und ihrer Vereine, die schließlich auf breiter Front versuchten, den ökonomischen Strukturwandel aus sozialprotektionistischen Motiven zu stoppen, und dabei vor keinem noch so haarsträubenden Argument für die vermeintliche Gefährdung durch die modernen Warenhäuser zurückschreckten. Der Ton wurde schließlich derart schrill, dass auch die möglichen Leidtragenden einer derartigen Politik, neben den Warenhäusern und Genossenschaften namentlich die auf Massenabsatz angewiesenen Industriebetriebe, in ihren Stellungnahmen deutlich wurden:

„Es ist hohe Zeit", schrieben die württembergischen Mühlenbetriebe Ende 1899, „daß den leitenden Kreisen über die Gefahren die Augen geöffnet werden, die unserer Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung von diesen sogenannten Mittelstandspolitikern drohen, die aber die wahren Umstürzler sind. Man kann nicht auf der einen Seite den Umsturz bekämpfen und auf der anderen Seite die eigentlichen Umstürzler protegieren. Es ist höchste Zeit, daß man die Gefahren erkennt."[485]

Die Politik tat sich mit den Forderungen schwer, die einerseits offensichtlich unpopulär waren, weil sie die Versorgung der Masse der wenig vermögenden Menschen erkennbar verteuerten, andererseits aber stark durch das agrarisch-mittelständische Milieu vorangetrieben wurden, das in der Bürokratie zumindest grundsätzlich auf Sympathie rechnen konnte. Und auch die konservativen Parteien standen der Mittelstandsbewegung prinzipiell freundlich gegenüber. Dieser Spannungslage durch Kompromissformeln zu entkommen, war in den ersten Überlegungen des preußischen Finanzministeriums Ende 1899 offensichtlich. Das „Berliner Tageblatt" jedenfalls war skeptisch, ob der Versuch, nur die großen Warenhäuser (und nicht die Kaufhäuser, die sich auf eine oder wenige Warengruppen beschränkten) einer Sondersteuer zu unterziehen und diese auch noch an die Zahl der verschiedenen Warengruppen zu koppeln, bürokratisch überhaupt ohne massive Eingriffe in das gesamte Erwerbsleben durchführbar wäre.[486] Die letztlich gefundene Regelung, kommunale Zuschläge bis zu maximal zwei Prozent des Umsatzes zuzulassen, aber die Frage der Warengruppen und der Sortimentsbreite nicht definitiv zu regeln, führte schließlich zu einem völlig konfusen Ergebnis, das vor allem die Mittelstandsvertreter nicht zufriedenstellte.

In Sachsen war die Situation noch undurchsichtiger. Die Regierung hatte es den Kommunen überlassen, Warenhäuser und Konsumvereine mit bis zu zwei Prozent des Umsatzes zusätzlich zu belasten. Auf lokaler Ebene traf das die Konsumvereine, also vor allem die Genossenschaften der Arbeiter und Handwerker. Die größeren Städte wiederum, in denen die Warenhäuser ihren Platz hatten, schreckten vor entsprechenden Eingriffen zurück. So wuchsen die Forderungen nach einer landesweiten Regelung, was wiederum Massenproteste der Konsumvereine mit dem Ziel auslöste, die Sonderbesteuerung zu beenden. Immerhin 168 Konsumvereine mit bald 180.000 Mitgliedern zeichneten die Eingabe an den Landtag; politisch war die Angelegenheit also durchaus brisant.[487]

Die schließlich 1900 verabschiedete preußische Warenhaussteuer erwies sich in der Tat als eine Art zahnloser Tiger; auch die später durchgesetzten Verschärfungen und Präzisierungen der gesetzlichen Vorgaben änderten daran nichts. Einzelhandelsgeschäften mit größerem Warensortiment wurden gesonderte Gewerbesteuersätze auferlegt, die je nach Umsatz bis zu maximal 20 Prozent des Ertrages erreichen konnten, während die reguläre Belastung zwei Prozent nicht überstieg. Weitere Bundesstaaten orientierten sich an dieser Regelung, doch trat die faktische Verdrängung des

Warenhauses nicht ein. Angesichts der geringen Wirkung der ersten Steuervorschriften legte die Mittelstandsbewegung 1905 nach; aus Kreisen der Zentrumspartei wurde dem Berliner Abgeordnetenhaus eine Vorlage zur Novellierung der Warenhaussteuer vorgelegt, deren progressive Sätze den meisten Warenhäusern wohl den Garaus gemacht hätten. Hiergegen erhob sich eine mächtige Protestwelle, die schließlich auch erreichte, dass die Novelle im Abgeordnetenhaus scheiterte. Ihr Wortführer, der Initiator und Gründer des Verbandes der Waren- und Kaufhäuser, der zur Abwehr der Mittelstandsforderungen gegründet wurde, war Oskar Tietz, der seine Ablehnung öffentlich vielfach zum Ausdruck brachte und damit Gehör fand. Die Argumente, die er verwendete, waren der nüchterne Nachweis, dass das moderne Warenhaus ein notwendiges Verbindungsstück zwischen Massenproduktion und Massenkonsum war und insofern nicht nur zur Stabilisierung der industriellen Produktion, sondern auch zur angemessenen Versorgung vermögensloser Großstädter entscheidend beitrug. Seine Quintessenz, eine antiliberale und rechtssystematisch mehr als fragliche Besteuerung bedrohe zugleich die Absatzchancen der Industrie wie die Lebensführung der Menschen, war eben nicht an den Haaren herbeigezogen wie die propagandistisch aufgeblasenen Ängste des Kleinhandels um seine Existenz, die die Mittelstandsbewegung im Munde führten.[488]

Insgesamt erwies sich die Warenhaussteuer als wenig scharfes Schwert, zumal sie im Zuge der Einkommenssteuererklärung einkommensmindernd geltend gemacht werden konnte.[489] Zudem konnte sie wegen der häufig unklaren Bestimmungen leicht unterlaufen werden. Unter Umständen reichte bereits eine kleine Einschränkung des Sortiments, um aus dem Zugriffsbereich des Gesetzes herauszufallen, und in der Tat sank in den Jahren nach ihrer Einführung die Zahl der Warenhäuser kurzfristig ab.

Das Steueraufkommen der Zusatzsteuer betrug in Preußen 1901 immerhin gut drei Mio. Mark, ging danach aber stark zurück und pendelte sich bei etwa zwei Mio. Mark ein,[490] um später wieder anzusteigen. Trotzdem war die Höhe der Steuer nicht wirklich prohibitiv, zumal die Einkaufsmacht vieler Häuser groß genug war, um die Zusatzlasten auf die Lieferketten abzuwälzen, auch wenn sich die Industrie häufig derartigen Ansinnen zu entziehen suchte.[491] Im Ergebnis wirkte die Sondersteuer wie ein Konkurrenzschutz für die bestehenden Häuser, da sie die Markteintrittsbarriere für neue Wettbewerber deutlich erhöhte. Ein Kaufhaus, das sein Sortiment ausdehnen wollte, lief Gefahr, in den Geltungsbereich der Warenhaussteuer zu fallen, was durchaus abschreckend wirkte. Der beste Kenner der Szene, Johannes Wernicke, jedenfalls konstatierte nüchtern: „Die Warenhäuser haben so durch die Warenhaussteuer eine Art Monopolstellung erlangt, die namentlich den großen Warenhäusern zugute kommt und ihnen einen gewissen Ersatz für die durch die Warenhaussteuer ihnen beigebrachten Verluste bietet."[492] Nach ihrer Einführung sank die Zahl der Warenhäuser kurzfristig ab: Von 109 erfassten Warenhausunternehmen 1901 gab es in Preußen 1904 nur noch 82; 1905 stabilisierte sich die Zahl bei 93, um danach bis zum Ersten Weltkrieg wieder auf eine Zahl von 121 anzusteigen.[493] So etablierte sich eine relativ

stabile Hierarchie von einigen großen Häusern und relativ zahlreichen Klein- und Mittelbetrieben, die seither nicht mehr ernsthaft infrage gestellt wurde.

Die Warenhaussonderbesteuerung existierte schließlich faktisch im gesamten Reichsgebiet. Teilweise wurde die Sonderbelastung einzelstaatlich geregelt, teilweise den Kommunen überlassen. In der öffentlichen Debatte überwog zwar der aggressive Ton der Mittelstandsbewegung, der sich viele Regierungen, Parlamente und Kommunalverwaltungen nicht glaubten widersetzen zu können. In der Nationalökonomie, aber auch bei den Handelskammern stießen die Maßnahmen hingegen auf schroffe Ablehnung, zumal die einschlägigen Vorschriften steuersystematisch mangelhaft waren und erkennbar ausschließlich der Protektion des kleinen Mittelstandes vor überlegener Konkurrenz dienen sollten. Der Nationalökonom Magnus Biermer, der einer proportionalen Gestaltung der Gewerbesteuer unter Umständen sogar etwas abgewinnen konnte, stellte nüchtern fest: „Sozialpolitisch […] kommt man, wenn man diesem Gedankengang einseitig nachgeht, zu dem geradezu komisch wirkenden Resultat, daß man die Warenhäuser um deswillen stärker belasten will, weil sie sich mit einem geringeren Nutzen und einer bescheideneren Kapitalrente begnügen.“[494] Er betonte damit zugleich eines der Argumente, das die Protagonisten der Warenhäuser stets vorgetragen hatten, nämlich die Förderung des Konsums der „kleinen Leute“ und damit gleichzeitig die Unterstützung der industriellen Massenproduktion dieser Güter[495] – Argumente, die wohl auch die Obrigkeit überzeugten, auch wenn die Mittelstandsbewegung sich alle Mühe gab, sie öffentlich durch ihre Propaganda zu übertönen.

Brandgefahr, Risiken, Unfälle

Die Mittelstandsbewegung bemühte sich, den Warenhäusern weitere Steine in den Weg zu legen. Das rasche Wachstum der Warenhäuser in zumeist improvisierten neuen Verkaufsräumen bot Anlass, die Brandgefahr in diesen Häusern zu beklagen. Die geforderten weitreichenden Maßnahmen zum Brandschutz waren nicht nur teuer, sie erschwerten auch den technischen Warenhausbetrieb. Das mehr oder weniger offen genannte Motiv war, das Größenwachstum der Häuser zu beschränken. In München etwa verlegte sich die Stadtverwaltung unter dem Druck der Mittelstandsbewegung auf Maßnahmen, die faktisch den Betrieb eines größeren Warenhauses durch Bauauflagen unmöglich machten. Offensichtliches Ziel war das Warenhaus von Hermann Tietz am Karlsplatz, dessen Erfolg die Kritiker aufbrachte. Es war aus einfachen Anfängen u. a. durch die zusätzliche Übernahme angrenzender Ladengeschäfte stark gewachsen und in der Tat zu Stoßzeiten von Kunden wie Warenstapeln regelrecht überfüllt. Unter dem Vorwand, die Brandgefahr sei zu groß, machte die Stadtverwaltung noch 1899 weitgehende Auflagen, denen die Leitung des Hauses, soweit das möglich war, auch nachkam; gegen andere Vorgaben wurde Einspruch erhoben. Darauf griff der Magistrat zu drastischen Mitteln und zwang Tietz, einen Teil der Ver-

kaufsstände im Foyer abzuräumen. Zudem wurden Polizisten an den Eingängen des Hauses postiert, um den Zustrom zu begrenzen. Ein Protest des Unternehmens Hermann Tietz blieb erfolglos: „Der Münchener Bausenat […] beschloß […] an dem Beschluß des Magistrats festzuhalten, Tietz eine Frist von zweimal 24 Stunden zu setzen und im Falle die Anordnung des Magistrats, bis dahin nicht ausgeführt, das Geschäft zu schließen."[496] Da Tietz den Auflagen, die faktisch das Parterre des Warenhauses massiv verkleinert hätten, nicht nachkommen konnte, wurden wenig später Teile des Gebäudes polizeilich gesperrt, nach Ansicht der „Freisinnigen Zeitung" ein regelrechter Akt der „Vernichtung des seit fünf Jahren bestehenden Warenhauses", zumal begründete Einwände von Oskar Tietz zurückgewiesen wurden. Die Angelegenheit schlug reichsweit Wellen, denn das rabiate Vorgehen der Münchener Bauaufsicht rief auch die „Frankfurter Zeitung" auf den Plan, die nur einen Tag später ausführlich berichtete. Dass das Kaufhaus Hermann Tietz mitten im Weihnachtsgeschäft fast unerfüllbare Auflagen erhielt und schließlich faktisch polizeilich geschlossen wurde, erschien dem liberalen Frankfurter Blatt völlig unverhältnismäßig, zumal Tietz sich seit September bemüht habe, den Auflagen zu genügen. Der Zeitung zufolge war diese Schikane offenkundig ausgelöst durch einen „klerikalen Antrag" an das Gemeindekollegium, das ihn an den Magistrat weitergereicht hatte.[497]

Das Münchener Vorgehen ging schließlich selbst der Zentrumspresse zu weit, die sich ansonsten durchaus positiv zur Mittelstandsbewegung stellte. Aber zu glauben, man könne die Warenhäuser durch eine Art „Erdrosselungssteuer" aus der Welt schaffen oder durch feuerpolizeiliche Auflagen wirksam bekämpfen, hielt die Korrespondenz der Zentrumsblätter für illusorisch, das Münchener Beispiel für katastrophal. „Wir wissen nicht, wie es um diese Feuergefährlichkeit steht, jedenfalls würde es nach gehässiger und kleinlicher Chicane aussehen, wenn man überall nach Münchener Muster verfahren würde."[498] Überdies drohe auch hier, dass das Ganze nach hinten losgehe, denn im Zweifelsfall würden die florierenden Warenhäuser zu Neubauten schreiten, die ihre Attraktivität nur weiter erhöhten, wie es ja auch in München und anderswo der Fall war.

Die Debatte hörte indes nicht auf, zumal in der Tat immer wieder Warenhäuser brannten. Die Polizeibehörden jedenfalls sicherten eine scharfe einschlägige Aufsicht zu, ohne die Häuser zu erdrosseln.[499] Die feuerpolizeilichen Auflagen wurden angepasst und die Warenhäuser zu deren genauer Einhaltung verpflichtet, was diese freilich aus eigenem Interesse ohnehin taten.[500] Oskar Tietz ging immer wieder gegen in seinen Augen schikanöse Auflagen auch auf dem Verwaltungs- und Rechtsweg vor, musste aber schließlich die Entscheidung der bayerischen Regierung für durchgreifende Brandschutzmaßnahmen akzeptieren. In Preußen fand eine ähnliche Debatte seit dem späten 19. Jahrhundert statt, in der sich objektive feuerpolizeiliche Motive und Versuche, die Warenhausentwicklung über den Feuerschutz zu blockieren, gegenseitig ergänzten. Dabei wurde die Notwendigkeit einer einheitlichen Regelung offensichtlich. So trafen sich im Dezember 1902 im Ministerium für öffentliche Arbei-

ten zahlreiche Ministerialbeamte, um über die Frage zu beraten, ob es sinnvoll sei, die Berliner Vorschriften für das gesamte Land verbindlich zu machen.

Die ganze Sache war zudem, da war sich das zuständige Ministerium der öffentlichen Arbeiten sicher, ein Politikum. Ein hausintern erarbeiteter Entwurf von „Bestimmungen für Warenhäuser und für solche anderen Geschäftshäuser, in denen grössere Mengen brennbarer Stoffe feilgehalten werden", der 1906 fertiggestellt war, wurde einem Ausschuss von Fachleuten zur Kommentierung überlassen, bevor im April 1907 dem zuständigen Minister dessen Beratungsergebnisse als Entwurf einer allgemeinen Verordnung vorgelegt werden konnten.[501] Oskar Tietz gehörte diesem Fachausschuss ebenso an wie Johannes Wernicke, der Geschäftsführer des Verbandes deutscher Waren- und Kaufhäuser, sowie dessen Vorstandsmitglied Theodor Althoff. Aber auch die Handelskammer Berlin, die den gesamten Handel repräsentierte, war gut vertreten. In den Kommentaren und Änderungsvorschlägen zum Entwurf des Ministeriums zeigte sich vor allem eines: Die Absicht der Mittelstandsbewegung, den Brandschutz gezielt als Mittel zur Schikane gegen die Warenhäuser zu nutzen, war vollständig gescheitert, denn es ließen sich schlechterdings keine Brandschutzbestimmungen definieren, die allein für Warenhäuser, aber nicht für kleinere Läden oder Fachgeschäfte galten. Die Kommission einigte sich schließlich auf sehr allgemeine Bestimmungen, die durchaus restriktiv waren, aber eben die Gesamtheit von Geschäftshäusern betrafen, in denen brennbare Güter aufbewahrt wurden.[502] Auf diese Weise ließen sich die baustrukturellen Bedingungen des Einzelhandels gut fassen, aber es kam keine spezielle Diskriminierung des Warenhauses dabei heraus. Oskar Tietz wird es mit Zustimmung registriert haben. Die Vertreter der Mittelstandsbewegung sowie konservative Politiker nahmen das Thema immer wieder auf die Tagesordnung; zu Recht hielt ihnen die liberale Seite vor, „die Feuergefährlichkeit der Warenhäuser ständig nicht aus sachlichen, sondern aus mittelstandspolitischen Gründen" hochzuspielen.[503] Das traf es.

Ramsch und Verführung

In der Warenhauskritik spielten neben den oben genannten direkten Maßnahmen (Sondersteuern, Bauauflagen etc.) nicht zuletzt auch bestimmte semantische Schemata eine große Rolle, die die Entwicklung der Warenhäuser in Deutschland von Anfang an begleiteten, ja deutlich älter waren als sie selbst. Hiervon war in Zusammenhang mit der Aufnahme und Diskussion des Romans von Émile Zola bereits die Rede, doch vor der Jahrhundertwende und dem starken Aufschwung der Warenhäuser hatten die hier entfalteten Stereotype noch einen durchaus luftigen Charakter. Mit der Expansion der Warenhäuser, insbesondere mit der massenhaften Verbreitung und Sichtbarwerdung neuer Verkaufsmethoden, neuer Formen der Warenpräsentation, nicht zuletzt mit dem Aufkommen der modernen Warenwerbung, die in diese Zeit fällt,[504] schwoll die Flut einschlägiger Publikationen und Zeitungsartikel gewal-

tig an. Den Kern der hier genutzten semantischen Schemata bestimmte die doppelte Vorstellung, das Warenhaus sei zugleich ein Ort des Ramsches wie der Verführung. Den Kaufhauskönigen gelinge es, dem Publikum, dessen Naivität, Verführbarkeit, aber auch Uninformiertheit skrupellos ausgenutzt werde, minderwertige Güter aufzudrängen. Johannes Wernicke stellte in seiner Abhandlung über Kapitalismus und Mittelstandspolitik die zahlreichen einschlägigen Vorwürfe in einer Fülle von Zitaten zusammen, deren Tenor durchweg in eine bestimmte Richtung wies: Das Warenhaus verführe ein unmündiges Publikum mit unlauteren Mitteln dazu, Geld für billigen Tand auszugeben.[505]

Ausgangspunkt entsprechender publizistischer Kampagnen waren insbesondere die billigen Angebote, die die Warenhäuser in ihren ersten Jahren machten und denen die Konkurrenz zumeist wenig entgegensetzen konnte. Was lag da näher, als die Warenhausangebote für falsch bzw. betrügerisch zu erklären und das Publikum vor den entsprechenden Lockangeboten zu warnen. Nur kurz nach Eröffnung des Münchener Hauses von Hermann Tietz erschien im „Münchener Stadtanzeiger" ein redaktioneller Artikel, der das Haus faktisch des Betruges zieh; dort würden Wollstränge, die aussähen, als wögen sie 100 Gramm, deutlich preiswerter als bei der Konkurrenz angeboten; faktisch betrage das Gewicht aber nur 65 Gramm. Was seien nun die Folgen solcher Praktiken, fragte die Zeitung und beklagte den folgenden Verfall der gewerblichen Usancen, denn was bliebe der Konkurrenz außer der Nachahmung von Hermann Tietz schon übrig. Hier müsse die Obrigkeit eingreifen:

> „Wozu haben wir denn eine Handelskammer, wenn dieselbe solchem geschäftlichen Unfug nicht ganz energisch auf den Leib rückt und dadurch die anständigen Geschäfte gegen solche vernichtende Praktiken schützt? Oder ist auch ‚hier' der Schutz wider das liberale Prinzip! Oder sollte das gestrige Rosenthal'sche und heutige Tietz'sche ‚Beispiel' moderner ‚Gewerbefreiheit' nicht genügen?"[506]

Hermann Tietz ließ dem Artikel unmittelbar widersprechen und verlangte eine Gegendarstellung, nach deren Abdruck die Zeitung freilich bei ihren Vorwürfen blieb, ohne sie belegen zu können.[507]

Der Ton war damit gesetzt, doch entsprach die faktische Entwicklung des von den Warenhäusern offerierten Angebots diesen Vorwürfen im Laufe der Jahre immer weniger. Die Warenhäuser hatten spätestens mit den großen Neubauten seit der Jahrhundertwende einen neuen Status erreicht, den auch die Kritik nicht ignorieren konnte. Zwar hörte der Vorwurf des unehrlichen Geschäftemachens nicht auf, und das sollte sich in der folgenden Zeit auch nicht ändern. Alle Neuerungen des Warenhauses, die die vielbeschworene „Hausfrau" nicht kannte, wurden als Betrug hingestellt, alle preiswerten Offerten als minderwertig, alle Erklärungen der Warenhäuser als Ausflüchte. Bitter für die Warenhauskritiker war nur, dass die „Hausfrau" sich davon wenig beeindrucken ließ, denn diese Kritik verfehlte den Eindruck, den die

Häuser mittlerweile machten. Die von den Warenhäusern laufend geschalteten Anzeigen boten zwar stets eine Fülle preiswerter Güter an, denen sich der mit dem Pfennig rechnende Haushalt der wenig vermögenden Menschen nicht entziehen konnte oder wollte. Die Werbung war auch ansprechend und folgte den jeweiligen saisonalen Wünschen. So annoncierten die Münchener Häuser von Hermann Tietz am 28. Dezember 1911 im „Vorabendblatt": „Für Silvester empfehlen wir soweit Vorrat zum vorteilhaften Einkauf unsere reichhaltigen Lager in Weinen, Spirituosen und Südfrüchten."[508] Faktisch aber war das Angebot reichhaltig, und die Präsentationsformen waren attraktiv. Der Ton der Kritik änderte sich daher auch deutlich. Neben den Ramschvorwurf trat die Unterstellung, die Warenhäuser würden gerade die verführbaren Frauen zu unnützen Ausgaben veranlassen bzw. bei ihnen eine Kaufwut auslösen, die ihre finanziellen Möglichkeiten überschritt und damit zwangsläufig zu Diebstahl führe. Die jungen Verkäuferinnen, die in diesen Warenhäusern arbeiteten, würden überdies zu einer Form der Kundenfreundlichkeit gezwungen, die als Vorstufe zur Prostitution anzusehen sei. Das Warenhaus unterminiere mithin die Solidität deutscher Familien; mit ihm sei eine Art sittliche Gefährdung verbunden, die eigentlich Grund genug sei, gegen die Warenhäuser grundsätzlich vorzugehen.[509]

Anlass für Kritik boten auch die früh entwickelten und genutzten Sonderverkaufsaktionen.[510] Sonderverkäufe waren im strengen Sinne keine willkürliche Marketingmaßnahme, sondern folgten zwingend den konstitutiven Regeln des Warenhausgeschäfts. Große Einkaufsmengen von Waren, die zu nicht geringen Teilen saisonmäßig gebunden waren, zwangen zu regelmäßigen Räumungsverkäufen, die nur mit besonderen Rabatten erfolgreich durchführbar waren. Nur so konnten die Kapazitäten der Häuser für die Saisonwechsel stets wieder frei gemacht werden. Sonderverkäufe,[511] namentlich Sommer- und Winterschlussverkäufe und ähnliche Verkaufsformen wie die „Weißen Wochen" wurden sehr bald allgemein üblich. Hinzu kamen Sonderverkaufsformen einzelner Abteilungen, die ja keinesfalls alle dem gleichen Saisonrhythmus folgten. Solche Sonderverkäufe boten sich überdies bei besonderen Anlässen an. Als der Hermann Tietz-Konzern in München sein Geschäft im Frühjahr 1895 an die Schützenstraße beim Hauptbahnhof verlegte, lobte er deshalb für die Zeit vom 25. Februar bis zum 6. März einen „allgemeinen Sonderverkauf" aus, bei dem es auf die ohnehin günstigen Preise weitere Nachlässe gab.[512] Diese nach und nach von allen Warenhäusern eingeführten und danach intensiv genutzten Sonderaktionen und sich wiederholenden Ausverkäufe regten die Kritiker maßlos auf. Der „Ausverkaufsschwindel" wurde zu einer festen Floskel der Kritik, so etwa prominent genutzt von der einflussreichen katholischen „Kölnischen Volkszeitung", die am 18. Januar 1900 ihr Titelblatt mit einem so genannten Bericht eröffnete. Darin war von einer parlamentarischen Intervention gegen derartige Verkaufspraktiken die Rede, die nach dem Gesetz über den unlauteren Wettbewerb eigentlich ausgeschlossen sein sollten, von den Gerichten jedoch nicht konsequent verfolgt würden.[513] Der Ausverkaufsschwindel stieß ebenso auf kritische Ablehnung wie die von Oskar Tietz populär

gemachten „Weißen Wochen“,[514] mit denen das lahme Geschäft in den Wochen nach Weihnachten belebt werden sollte. Die vermeintlichen Lockangebote, also Waren zu günstigen Preisen anzubieten, regten die Mittelstandsprotagonisten ebenso auf, wie sie der festen Überzeugung waren, der schöne Schein des Warenhauses beraube vor allem weibliche Käufergruppen ihres kritischen Blicks. Das Warenhaus erzeuge Oniomanie, eine Art unkontrollierten Kaufrausch, wobei man aus der mehr oder weniger seriösen Psychologie Schützenhilfe erhielt. Es war der durchaus renommierte Emil Kraepelin, der den Begriff der Oniomanie 1908 in die Fachwelt einführte und ihn folgendermaßen erläuterte. Dabei handele es sich um

> „krankhafte Kauflust, die den Kranken veranlasst, sobald sich ihm dazu Gelegenheit bietet, ohne jedes wirkliche Bedürfnis in großen Mengen einzukaufen, Hunderte von Halsbinden oder Handschuhen, Dutzende von Anzügen, Hüten, Überröcken, Schmucksachen, Spazierstöcken, Uhren […] Ich kannte eine Frau, die sich aus verschiedenen Geschäften Waren kommen ließ, um sie sofort hinter dem Rücken ihres Mannes zu Schleuderpreisen wieder zu verkaufen, ohne sie auch nur anzusehen. Obgleich sie sich dadurch den schwersten Unannehmlichkeiten aussetzte und ihren Mann wirtschaftlich zugrunde richtete, war sie doch gänzlich außerstande, von ihrem Treiben zu lassen.“[515]

Doch es wäre völlig falsch, etwas, das hier als psychiatrischer Befund präsentiert wird, für ein Massenphänomen des Verhaltens einzelner Käufergruppen in jener Zeit zu nehmen. In der Tat, die Atmosphäre vor 1914, folgt man Joachim Radkau, war für derartige Wahrnehmungen und deren Hochrechnung auf das Milieu der modernen Großstadt günstig.[516] Die Mittelstandsprotagonisten nutzten auch genau diese Stimmung und schrieben das Kaufrauschphänomen nicht nur dem Warenhaus zu, sondern suggerierten zugleich, es sei eine Massenerscheinung, die wiederum mit dem Erfolg dieser Vermarktungsform ursächlich zu tun habe.[517] Neben all den übrigen Vorwürfen, von denen im Kontext der Warenhaussteuerdebatte bereits die Rede war, wurden sie nicht müde, es stets aufs Neue zu betonen: Das Warenhaus „verleite“ das Publikum „zu übermäßigem Kaufen […]; die Warenhäuser wecken im Publikum alle Triebe eines krankhaften Egoismus und verleiten Frauen vielfach zu Diebstählen“.[518]

Doch weder beim Kaufrausch noch bei den Diebstählen fanden sich die angesprochenen Probleme als Massenfälle; Diebstähle gab es auch auf Wochenmärkten, Messen oder im traditionellen Einzelhandel.[519] Gelegentlich wurden die herangezogenen Belege für das verderbliche Wirken des Warenhauses bizarr, etwa wenn das Referat eines Münchener Gerichtsarztes über die „Zurechnungsfähigkeit bei Warenhausdiebstählen“ zitiert wurde, das er auf dem Stuttgarter Naturforscher- und Ärztekongress 1906 gehalten hatte. Hans Gudden, so hieß der Münchener Arzt, hielt immerhin fest,

„daß […] zirka 99 % der Warenhausdiebe dem weiblichen Geschlecht angehören. Unter diesen finden wir alle Altersstufen und alle Gesellschaftsklassen vertreten. Als ich mich erkundigte, welche Beobachtungen denn im allgemeinen an den Dieben gemacht werden, wurde mir erwidert, der Gesamteindruck sei der der ‚Minderwertigkeit', der allerdings nicht näher definiert werden konnte."[520]

Offensichtlich gab es Diebstähle armer Menschen aus Not, die schlicht als kriminelles Verhalten gewertet wurden. Aber Vorwürfe etwa des Handlungsgehilfenverbandes, der ja generell die Beschäftigung weiblichen Personals ablehnte, hier komme es wegen der schlechten Arbeitsbedingungen und der geringen Entlohnung verstärkt zu Ladendiebstählen, waren zumeist schlichte Propaganda, der keine belastbare Tatlage entsprach.[521] Gelegentliche Diebstähle des Personals hatte es schon immer gegeben; nun kamen sie eben auch in den neuen Waren- und Kaufhäusern vor. Vermeintlich nahm die Zahl der Warenhausdiebinnen zu und wurde psychologisch betrachtet, da es sich um bürgerliche Frauen handelte, die dem Kaufrausch verfallen seien.[522]

So schwer es ist, den Warenhausdiebstahl vor 1914 empirisch zu erfassen, umso eindeutiger lässt sich die Reaktion der Warenhäuser auf das unbestrittene Phänomen des Ladendiebstahls zeigen.[523] Zunächst bestand ganz offensichtlich die Tendenz, die Bedeutung der Diebstähle herunterzuspielen, um der Mittelstandsbewegung zumindest insoweit den Wind aus den Segeln zu nehmen. Darüber hinaus waren die Häuser bemüht, Diebstählen durch technische Prävention (u. a. Glasvitrinen), durch Aufsichtspersonal oder gut ausgeleuchtete Verkaufsräume vorzubeugen. Aber auch die Einrichtung von Überwachungsstrukturen, namentlich die Beschäftigung von Warenhausdetektiven, wurde seit der Jahrhundertwende forciert betrieben, wobei die Warenhäuser mit überführten Delinquenten, sollte es sich nicht um notorische Wiederholungstäter handeln, wohl eher milde umsprangen. In der Regel wurden die Waren sichergestellt bzw. ihre nachträgliche Bezahlung veranlasst, danach aber von polizeilichen Anzeigen zumeist abgesehen.

Der Verband Deutscher Waren- und Kaufhäuser in der deutschen Einzelhandelswelt

Viele Warenhäuser standen der seit der zweiten Hälfte der 1890er Jahre stark anwachsenden Kritik der Mittelstandsbewegung anfangs relativ hilflos gegenüber, da es bei dieser Kritik ja nicht allein oder vorrangig um das Abstellen erkennbarer Missstände ging, sondern wettbewerbs- und marktfeindliche Motive sowie notorischer Antisemitismus die Grundlage bildeten. Die Regierungen der deutschen Bundesstaaten, die mit den Forderungen der Mittelstandsbewegung konfrontiert wurden, waren in einem Dilemma; die Argumente der Warenhausgegner waren sozialpolitisch in jeder Hinsicht gefährlich, aber ihre politischen Unterstützer galten als staatsnah, sodass eine schroffe Abfuhr nicht infrage kam. Für die Unterstützer der Warenhausidee, insbe-

sondere aber für deren Protagonisten stellte sich daher die Frage, wie man sich dieser Kritik und ihren möglichen politischen Folgen entgegenstellen konnte.

Oskar Tietz als einer der prominenten Vertreter des Warenhausgedankens hielt sich in dieser Auseinandersetzung anders als die Angehörigen anderer Familien[524] nicht zurück. Nicht nur gingen seine Häuser gegen die Vielzahl der in verschiedenen Städten versuchten Schikanen juristisch vor, womit sie zumeist auch erfolgreich waren.[525] Er suchte frühzeitig, in enger Kooperation mit dem späteren ersten Syndikus des Warenhausverbandes Johannes Wernicke, auch publizistisch die Offensive und trachtete danach, die Warenhäuser nicht zuletzt in der Frage ihrer steuerlichen Diskriminierung zu einer Abwehrfront zu vereinigen. Große Dienste leistete dabei eine Broschüre, die er gemeinsam mit dem späteren Verbandsgeschäftsführer Gerson Bach zum Thema „Die Sonderumsatzsteuern im Lichte der Gewerbefreiheit und Gewerbeordnung sowie der allgemeinen Rechts- und Steuerprinzipien" verfasste.[526] Ob Oskar Tietz damit der geistige Vater der modernen Umsatzsteuer wurde, wie Kurt Zielenziger glaubte behaupten zu können, sei hier dahingestellt;[527] Oskar Tietz selbst war davon überzeugt. Er setzte zeitlebens einen „besonderen Stolz […] darein, die Umsatzsteuer ins Leben gerufen zu haben".[528] Er wies auf jeden Fall nach, dass die Sonderbesteuerung der Warenhäuser gegen die liberalen Gedanken der Gewerbeordnung und das Prinzip der Steuergleichheit verstieß, ein wesentlicher Punkt, den der ebenfalls von Oskar Tietz ins Leben gerufene Verband der Waren- und Kaufhäuser von 1903,[529] der sich zunächst als eine reine Abwehrorganisation gegen die mittelstandsbewegten Verbände und Organisationen begriff,[530] nachdrücklich in der Öffentlichkeit vertrat. Dass er dabei den Schritt zur Verbandsbildung ging, überrascht nicht; entsprechende Verbandsbildungen waren in den Jahren um die Jahrhundertwende, die von heftigen Auseinandersetzungen um den Charakter der modernen Gesellschaft in Deutschland geprägt waren, an der Tagesordnung.[531] Den Anfang hatten die Gewerkschaften gemacht, denen seit den 1890er Jahren und den großen Streiks im Ruhrbergbau immer mehr Arbeitgeberverbände entgegentraten, die es schließlich in bunter regionaler wie fachlicher Vielfalt gab. Nach der Jahrhundertwende wurden auch vermehrt reichsweite Spitzenverbände in Industrie, Handel und Verkehr gegründet, ohne dass indes in dieser Zeit eine einheitliche Verbandslandschaft entstanden wäre.[532] Viele dieser Verbände waren Abwehrorganisationen, und so war es auch kein Wunder, dass Oskar Tietz sich um eine organisierte Bekämpfung der Mittelstandsbewegung, namentlich um die Mobilisierung eines politischen Gegengewichts bemühte. Dabei war ebenfalls klar, dass es keineswegs einfach sein würde, den heterogenen Einzelhandel unter ein Dach zu bringen; ja nicht einmal die größeren Waren- und Kaufhäuser waren zumindest anfänglich durchweg für den neuen Verband, den nur die Energie und der Durchsetzungswille von Oskar Tietz und einigen wenigen Mitstreitern wie Johannes Wernicke zustande brachten.[533] Tietz und dem Führungskreis des im Februar 1903 gegründeten Verbandes Deutscher Waren- und Kaufhäuser,[534] dessen erste Ansätze auf das Jahr 1898 zurückgin-

gen, als Tietz und Wernicke als Reaktion auf die frühen sächsischen Versuche[535] zu einer Sondersteuer für Warenhäuser die Initiative zu einem Warenhausverband ergriffen,[536] ging es nach den anfänglichen Agitationen gegen die Sondersteuern bald auch nicht mehr nur um die Beeinflussung der öffentlichen Meinung. Der Verband verstand sich in einem viel umfassenderen Sinne als eine Organisation, die neben der Abwehr der Angriffe der Mittelstandsbewegung zugleich auch eine Art disziplinierende und modernisierende Aufgabe im Handel selbst übernehmen sollte. Denn es waren ja nicht alle Vorwürfe der Mittelstandsbewegung völlig aus der Luft gegriffen. Vor allem in den ersten Jahren der Warenhäuser war es wiederholt zu unschönen Erscheinungen gekommen, die in der Tat mit den Begriffen Lockangebote, Ramsch und unlauterer Wettbewerb wiederholt die Staatsanwaltschaften und Gerichte beschäftigt hatten. Johannes Wernicke,[537] der erste Geschäftsführer des Verbandes und enge Vertraute von Oskar Tietz, sagte denn auch ganz deutlich, der Verband wolle auf alle nur mögliche Weise dahin wirken, „daß seitens der Mitglieder des Verbandes auch nur der Schein eines unfairen und unlauteren Wettbewerbs vermieden wird".[538] Die Verbandsführung durch Oskar Tietz, so modern die Gründung einer Art Kampfverband auch war, signalisierte insofern nicht einen Bruch mit den übrigen Teilen des Einzelhandels, auf deren Kooperation man in anderen Fragen doch angewiesen war. In der Erinnerung von Georg Tietz war des Vaters Verband, seine „Lieblingsschöpfung" nach dem Urteil seines Nachfolgers Theodor Althoff, „auch kein Kampfverein […], der Feindschaft mit Feindschaft vergalt, sondern der aufklärend wirkte und Gegensätze innerhalb des Einzelhandels sich auszugleichen bemühte".[539] Die Gründung einer Fachkommission für soziale Fragen im Jahre 1907, die die mittlerweile in die Tausende gehende Zahl an Verbandsmitgliedern zu einer aktiven betrieblichen Sozialpolitik veranlassen sollte, war für den Verband schließlich ebenso bedeutsam.[540] Zu einer Gesamtorganisation des Einzelhandels, in der alle Stufen des Detailhandels vereint waren, kam es freilich trotz aller Bemühungen von Oskar Tietz vor 1918 nicht, wie wir noch sehen werden.[541]

Es war sicher im Sinne von Georg Tietz, den Verband als friedfertig und kooperationsbereit hinzustellen, doch war das keineswegs die ganze Geschichte. Der Verband beließ es nicht nur bei publizistischen Initiativen und dem Versuch, die eigene Mitgliedschaft zu disziplinieren. Er nutzte auch gezielt die Marktmacht seiner Mitglieder, um Händler und Fabrikanten, die mit den Warenhäusern wirtschaftlich kooperierten oder kooperieren wollten, auf seine Seite zu ziehen und so die Mittelstandsbewegung in der Wirtschaft zu isolieren. Dabei war Oskar Tietz nicht unbedingt zimperlich. Die der Mittelstandsbewegung nahestehende „Staatsbürgerliche Zeitung" war Anfang April 1906 empört, als ein Werbebrief von Oskar Tietz an zahlreiche Klein- und Mittelbetriebe des Handels und der Industrie öffentlich wurde, in dem Tietz sich für eine Art Fördermitgliedschaft dieser Unternehmen im Warenhausverband für einen geringen Mitgliedsbeitrag einsetzte und als Gegenleistung die Aufnahme des Unternehmens in eine Liste bevorzugter Kooperationspartner der Warenhäuser anbot.[542]

Die Mittelständler störte nicht nur die Aktion an sich und der dahinter stehende Wille von Oskar Tietz, der Mittelstandsbewegung wirtschaftlich zu schaden. Dort hatte man auch die Befürchtung, Tietz werde damit sehr erfolgreich sein. Zumindest implizit gaben Vertreter des Mittelstandes zu, dass das Angebot durchaus verlockend war. Nach Informationen der Mittelstandsbewegung waren in rascher Folge mehr als 2.000 kleine Unternehmen Fördermitglieder des Warenhausverbandes geworden. Hier müsse man aufklären, denn den Kooperationspartnern der Warenhäuser drohten nicht nur erzwungene Preisnachlässe und Umsatzprovisionen; sie würden auch auf Dauer von den Warenhäusern mehr oder minder abhängig. Da man wusste, dass diese Gefahren die meist kleinen Unternehmen kaum abschreckten, redete man vor allem Industrie und Handel ins Gewissen: „Wir können diesen Verrätern ihrer Standesgenossen nur ein Pfui zurufen und müssen andere dringend warnen, diesem bösen Beispiele zu folgen. Wer seinem ausgesprochenen Feinde Waffen liefert, ist und bleibt ein Verräter!“[543] Die „Staatsbürgerliche Zeitung“ gestand es damit ein: Die Gründung und Konsolidierung des Verbandes der Waren- und Kaufhäuser war eine Erfolgsgeschichte, in deren Folge es gelang, zumindest in der Öffentlichkeit der Mittelstandsbewegung Paroli zu bieten. Zwar sagten der Sozialdemokratie die zum Teil drastischen Mittel des Oskar Tietz, den Verband zu stärken, nicht unbedingt zu; die Kauf- und Warenhäuser wurden durchweg als kapitalistische Gewinnmaschinen angesehen.[544] Aber ihr Erfolg stand nicht in der Kritik.

Oskar Tietz dürfte zuerst in seinem familiären und näheren Umfeld für die Idee einer Abwehr der Steuergesetzgebung geworben haben. Die Mitglieder des Gründungsausschusses jedenfalls waren Oskar Tietz gut bekannt bzw. seine Familienangehörigen.[545] Repräsentierte der Verband anfänglich 60 Mitglieder, so stieg die Mitgliederzahl bis 1913 auf 3.200.[546] Eine Familienangelegenheit war das nun in der Tat nicht mehr; Oskar Tietz blieb im Übrigen bis zu seinem Tod 1923, der Vorsitzende des Verbandes. Seine Hauptbeschäftigung war die Bekämpfung der Mittelstandsbewegung; im Laufe der Jahre mauserte sich der Verband allerdings nach und nach zur Lobbyorganisation einer freien und sozialen Marktwirtschaft, die letztlich die Nährlösung war, in der sich Waren- und Kaufhäuser am besten entfalten konnten. Die Angriffe der Mittelstandsbewegung zielten zwar auf die großen Einzelhandelsgeschäfte, konnten ihre Ziele aber nur durch Einschränkung vieler Marktfunktionen erreichen: Letztlich waren freie, preisbildende Märkte, auf denen sich ökonomische Effizienz durchsetzte, der eigentliche Feind des alten Mittelstands. Der Verband entfaltete daher umfangreiche Aktivitäten in der Frage des Kartell- und Konventionswesens sowie des gesamten Komplexes, der mit dem Begriff „unlauterer Wettbewerb“ umschrieben werden kann. Auf die Entfaltung der Einkaufsmacht der Warenhäuser reagierten zahlreiche Industrieunternehmen und Zwischenhändler durch den Aufbau von Kartellen und Konventionen, um das Preisniveau hochzuhalten und die von den Warenhäusern angestrebte Ausschaltung des Zwischenhandels zu verhindern. Gleichzeitig gingen die Mittelstandsorganisationen gezielt gegen die für die Waren- und

Kaufhäuser spezifischen Sonderverkaufsformen vor. Der Kampf gegen die Saison-, Umbau- und Jubiläumsverkäufe einerseits, das andauernde Sonderangebotswesen andererseits wurde von den Mittelstandsverbänden vor allem mit dem kommunaler Aufsicht unterliegenden Wettbewerbsrecht geführt. Proteste gegen Sonderverkaufsveranstaltungen oder spektakuläre Sonderangebote, entsprechende Bitten um kommunale Interventionen und Klagen vor den ordentlichen Gerichten waren an der Tagesordnung, sodass es für den Verband von zentraler Bedeutung war, sich hier, namentlich bei der Gestaltung des Wettbewerbsrechtes, zu engagieren. Wollte sich der Verband dagegen wehren, so musste er nicht nur die einzelnen Sonderverkaufsformen rechtfertigen, sondern zugleich auch die eigene Mitgliedschaft auffordern, Verkaufsmaßnahmen, die zu Recht Kritik provozierten, möglichst zu unterlassen. Er plädierte daher keineswegs gegen generelle Regelungen zur Unterbindung des unlauteren Wettbewerbs, verlangte aber, dass sinnvoller Wettbewerb, der zu besserer Versorgung bei niedrigeren Preisen führe, hiervon nicht betroffen war.

Schließlich engagierte sich der Verband auch von Anfang an auf der Ebene der zahlreichen Alltagsfragen des Einzelhandels, die im starken Strukturwandel der Jahre vor 1914 eine erhebliche Aktualität besaßen. Dabei ging es nicht nur um heute eher peripher wirkende Fragen, ob etwa an Sonn- und Feiertagen die Schaufenster der Waren- und Kaufhäuser abzuhängen seien, was vor allem Kirchenvertreter und bestimmte politische Richtungen forderten. Umstritten war die allgemeine Sonntagsruhe, die der Verband zumindest in den großen Städten befürwortete, während er auf dem Land für Ausnahmen plädierte. Ebenso streitig war die Frage, ob die Geschäfte generell um 20 Uhr schließen sollten, was die Mehrzahl der großen Warenhäuser, Hermann Tietz voran, längst praktizierte und auch generell befürwortete, während der Verband wegen Meinungsverschiedenheiten in der Mitgliedschaft zurückhaltender war. Diese Themen leiteten zugleich in den hochumstrittenen sozialpolitischen Bereich über, den die Warenhäuser frühzeitig für sich als ein Feld entdeckten, auf dem sie besondere Stärken entfalten konnten. Entsprechend suchte der Verband bei Themen, die von den Mittelstandsorganisationen polemisch gegen die Warenhäuser gewendet wurden, offensiv vorzugehen, namentlich bei der Arbeitszeitregelung der gewerblichen Beschäftigten der Warenhäuser, der Frage der Vertragsgestaltung oder des Lehrlingswesens und der betrieblichen Fortbildung.

In all diesen Bereichen orientierte sich die Verbandsführung an der Praxis der in diesen Fragen überaus aufgeschlossenen großen Berliner Häuser, ohne deren Regelungen aber offiziell zur Verbandsmeinung erheben zu können, da die kleineren Häuser in den Mittel- und Provinzstädten des Reiches hier meist sehr viel zurückhaltender waren. Das galt insbesondere auch bei den großen sozialpolitischen Fragen, insbesondere bei der Ausweitung der Sozialversicherung auf die Angestellten 1911, eine Gesetzesinitiative, die vor allem in der Industrie auf massive Kritik stieß. Diese Kritik gab es bei den Warenhäusern nicht; zwar hatte Hermann Tietz, ähnlich wie einige große Industriebetriebe, bereits 1907 eine Pensionskasse der Angestellten im

eigenen Hause errichtet und wäre daher auch ohne eine gesetzliche Regelung ausgekommen, doch Widerstand gegen die Sozialversicherung der Angestellten war nicht Sache des Warenhausverbandes, der sich vielmehr darum bemühte, bei der Anwendung der gesetzlichen Vorschriften durch richtige Eingruppierung der verschiedenen Angestelltenkategorien nützlich zu sein.[547]

Den Schwerpunkt der Verbandsarbeit bestimmte in den Jahren vor 1914 aber zweifellos der Kampf gegen die Warenhaussteuer. Die in den verschiedenen Staaten des Reiches seit den späten 1890er Jahren ergriffenen Schritte, die damit verbundenen parlamentarischen Debatten und Entscheidungen, die Folgen der schließlich gefassten Regeln und die Versuche, sie angesichts ihrer offenkundigen Wirkungslosigkeit seit der Mitte des Jahrzehnts nach der Jahrhundertwende weiter zu verschärfen, wurden vom Verband nicht nur detailliert dokumentiert, sondern auch in juristischer und wirtschaftspolitischer Perspektive bis in die Einzelregelung hinein debattiert. Die einzelnen Maßnahmen wurden um 1900 herum in fast allen Staaten dem preußischen Vorbild folgend ergriffen. Der Verband trug aber maßgeblich dazu bei, eine Verschärfung der Sondermaßnahmen steuerlicher Art gegen die Warenhäuser zu verhindern, sodass sich die Warenhäuser in den Jahren vor dem Krieg als fester und angesehener Bestandteil zumindest des großstädtischen Einzelhandels etablieren konnten.

Politisch äußerte sich der Verband der Waren- und Kaufhäuser selbst nicht, doch waren seine Präferenzen relativ klar. Das Eintreten für möglichst große wirtschaftliche Handlungsspielräume hatte fast zwangsläufig nicht nur eine klare Opposition gegen die agrarischen Interessen und deren politische Vertretungen, namentlich gegen deren offenkundig egoistischen Protektionismus zur Folge, der die im Inland verfügbaren Waren erkennbar verteuern musste. Damit war auch eine gewisse Frontstellung zumindest zu Teilen der großen, namentlich der Schwerindustrie gegeben, deren politische Sympathien von den Nationalliberalen bis zu den Freikonservativen reichten. In den Warenhäusern herrschten linksliberale Auffassungen vor; manche ihrer Herren konnten sich schließlich auch eine parlamentarische Kooperation mit den pragmatischen Strömungen in der SPD vorstellen, etwas, das auch in politisch vorsichtigeren Warenhäusern wohl zwar nicht durchweg auf Sympathie, keinesfalls aber auf Widerstand gestoßen wäre.[548] Die Mittelstandsbewegung forderte Wahlrechtsbeschränkungen, von denen ihre Klientel und nebenher die Agrarier und Konservativen einseitig Vorteile hatten. Im Gegensatz dazu konnten die Warenhäuser von einem allgemeinen und gleichen Wahlrecht nur profitieren.[549] Zur Reichsleitung, die den Forderungen des Mittelstandes zumindest nicht ablehnend gegenüberstand, und zur preußischen Regierung, die ganz offensichtlich selbst Einschränkungen der Gewerbefreiheit zugunsten der mittelständischen Forderungen etwas abgewinnen konnte, stand man daher fast zwangsläufig in Opposition und tendierte hier zu den Auffassungen von Genossenschaften und Gewerkschaften, die an einer möglichst preisgünstigen Versorgung der Verbraucher interessiert waren.

Das führte zu einer eigentümlichen Gemengelage in den Argumentationen: Die Mittelstandsbewegung gerierte sich in ihren Positionen fast durchweg antikapitalistisch, zumindest aber antimonopolistisch, denn die Warenhäuser waren in deren Augen großkapitalistische Muster, die auch die Kritik der Arbeiterbewegung auf sich zogen. Aber hier kam es nicht auf ideologische Widerspruchsfreiheit an, sondern auf pragmatische Interessenartikulation, und da fiel beim Warenhausverband das Eintreten für demokratische Strukturen, für Gewerbefreiheit und Wirtschaftsliberalismus sowie gegen agrarische oder mittelständische Sonderrechte in eins. Der Verband, und maßgeblich sein Vorsitzender Oskar Tietz, plädierten insofern für eine „Soziale Marktwirtschaft" *avant la lettre*. Das begriffen die Herren um Oskar Tietz auch gar nicht unbedingt als politische Haltung im eigentlichen Sinne. Sie wurden vielmehr nicht müde, ihre Position ganz unpolitisch, wie sie meinten, als eine Haltung zu bezeichnen, die vom „Verständnis für die moderne wirtschaftliche Entwicklung" gekennzeichnet war. In Warenhauskreisen war man modern und nicht reaktionär.[550] Der Warenhausverband war daher selbstverständlich auch korporatives Mitglied des 1909 gegründeten Hansabundes, der sich gegen die Bevorzugung agrarischer Sonderinteressen im Steuerrecht gebildet hatte. Sein Vorsitzender Oskar Tietz gehörte dessen Gesamtausschuss an.[551] Nach dem Krieg wurde er im Sommer 1919 wieder in das Präsidium des jetzt reformierten Bundes gewählt, wo er u. a. auf den späteren Reichskanzler Wilhelm Cuno aus Hamburg oder den Direktor der Disconto-Gesellschaft Paul Fischer traf.[552] An seiner liberalen Grundhaltung ließ Tietz auch nach dem Krieg nicht den Hauch eines Zweifels. Im Gegenteil: Die Kriegswirtschaft mit ihren zahllosen Vorschriften, die wirtschaftlich häufig gar nicht zu rechtfertigen waren, führte dazu, dass Oskar Tietz die älteren Positionen schon während des Krieges, ganz vehement aber im Übergang zur Friedenswirtschaft nach 1918 vertrat und auch an die Tradition der Kartell- und Konventionenkritik aus der Vorkriegszeit anknüpfte, um die insbesondere während der Inflationszeit um sich greifenden Praktiken der Industrie zu geißeln, die durch entsprechende Verabredungen die Preisbildung zu manipulieren suchte. Eine explizite Parteipräferenz äußerte Oskar Tietz, soweit überliefert, nicht, jedenfalls nicht öffentlichkeitswirksam. Es dürfte jedoch ziemlich sicher so gewesen sein, dass er, der sich ja im Berliner großstädtischen Milieu zu Hause fühlte, auch die dort vorherrschenden liberalen Auffassungen vertrat. Aus Warenhauskreisen sind ganz folgerichtig auch nur wenig Vorbehalte gegen das Ende des Kaiserreichs und die Konstituierung der demokratischen Republik laut geworden. Tietz dachte durch und durch vaterländisch, stand fest an der Seite des Reichs während des Krieges und tat nach dessen Ende alles, um die revolutionäre Situation nicht eskalieren zu lassen. Das sollte man aber nicht mit antirepublikanischen oder gar antidemokratischen Vorbehalten verwechseln. Die Arbeit des Verbandes, damit auch und vor allem die wirtschafts- und handelspolitischen Initiativen von Oskar Tietz, diente vor und nach dem Krieg der Sicherung freier, marktwirtschaftlicher Strukturen, da eine Ausschaltung des Wettbewerbs und eine Einschränkung der Marktfunktionen weder wirtschaftlich

vorteilhaft noch sozial ernsthaft vertretbar war. Der Verband, der selbst in der Einzelhandelswelt mit ihren zahlreichen kleinen Betrieben misstrauisch beäugt wurde, sah vielmehr nicht ohne Grund gerade im Erfolg der Warenhäuser ein Zeichen für wirtschaftlichen Fortschritt und soziale Gerechtigkeit. Das war durchaus eigennützig gedacht, aber gerade darum glaubwürdig: Tue Gutes und habe Nutzen davon, so ließe sich die Verbandspolitik auf den Punkt bringen.

Die Warenhauslandschaft vor 1914

Wilhelminische Konsumwelten

In den Jahren vor dem Ausbruch des Ersten Weltkrieges entstand in Deutschland noch keine moderne Massenkonsumgesellschaft, doch in den großen Städten des Kaiserreiches war man hiervon nicht mehr weit entfernt. Die Umsatzzahlen der großen Warenhäuser wiesen de facto allein eine Richtung auf; die neuen Präsentations- und Verkaufsformen entsprachen dem internationalen Standard; neueste Techniken der Werbung und der Warensemiotik waren fast überall zu finden, und das Einkaufsverhalten der Menschen begann sich darauf einzustellen. Der Konsum wurde zumindest in Berlin und anderen großen Städten zu einer Art Erlebnis; der hierfür in den USA geprägte Begriff „Shopping" tauchte auch in Deutschland auf und bezeichnete ein nicht mehr strikt zweckorientiertes, sondern erlebnisbezogenes Einkaufen. Einige Daten zum allgemeinen Konsumverhalten können diesen Wandel deutlich machen. Der Zuckerverbrauch pro Kopf etwa verdoppelte sich in den Jahren vor 1914, und auch der Fleischverbrauch nahm nicht nur von der Menge her deutlich zu; es wurden jetzt auch vermehrt bessere und hochwertigere Sorten verkauft, während der Anteil von Schaffleisch oder Innereien zumindest relativ an Bedeutung verlor.[553] Überhaupt finden sich viele Hinweise darauf, dass sich das Konsumverhalten zumindest der Teile der Gesellschaft, die über ein mittleres bis höheres Einkommen verfügten, deutlich veränderte.[554] Die globalen Konsumdaten bestätigen das Bild. Mussten zur Mitte des Jahrhunderts durchschnittlich noch mehr als 42 Prozent des Einkommens für Nahrungsmittel ausgegeben werden, so sank der Wert auf gut 40 Prozent 1885/89 und auf 38,9 Prozent 1910/13. Während die Lebensmittelausgaben relativ zurückgingen – absolut stiegen sie deutlich an, auch der Lebensstandard wuchs in dieser Zeit bedeutend –, nahm der Konsum von Hausrat und Kleidung in erheblicher Weise zu.[555] Die Reallöhne stiegen zwischen dem Ende des Jahrhunderts und dem Kriegsausbruch etwa um ein Viertel, was nicht nur die relative Verschiebung der Ausgabenposten erklärt, sondern eben auch zeigt, dass die veränderten Konsumgewohnheiten kein reines Ober- oder Mittelschichtenphänomen blieben. Es wäre zwar völlig falsch, die sozialen Unterschiede im Konsumverhalten zu unterschätzen; in den meisten Arbeiterfamilien reichte das Einkommen gerade zur Existenzsicherung. Besondere Ausgaben, etwa eine Zeitschrift für die Frau oder das Feierabendbier für den Mann, markierten häufig bereits die Grenzen der Konsummöglichkeiten. In Arbeiterhaushalten

lag der Anteil der Nahrungsmittelausgaben an den Gesamtausgaben auch 1909 noch bei mehr als 50 Prozent, während der Anteil bei Lehrern oder mittleren Beamten bereits auf etwa 35 Prozent gesunken war.[556] Die Zahlen zeigen indes auch: Sobald es möglich war, stiegen die sogenannten „sonstigen Ausgaben", also der Aufwand für Körperpflege, Weiterbildung, Unterhaltung oder Vor- und Fürsorge, deutlich an. Konsumspielräume, sobald sie gegeben waren, wurden also genutzt.[557] Und da die Jahre vor 1914 wirtschaftlich fast durchweg gute Jahre waren, die Arbeitslosenquote niedrig lag, ja faktisch Vollbeschäftigung herrschte, musste jeder einigermaßen aufmerksame Beobachter der Zeit davon ausgehen, dass die Rolle des Konsums weiter wachsen würde, dass er sich weiter ausdifferenzieren und in jedem der einzelnen Segmente neue Formen, Mengen und Qualitäten möglich werden würden, die es auf der Seite des Handels entsprechend abzubilden galt.

Das Warenhaus war in seinen spezifischen Möglichkeiten insofern eine fast perfekte Antwort auf den sich vollziehenden Wandel im Lebensstil, den es in seinen unterschiedlichen Facetten spiegelte und zugleich vorantrieb. Es adressierte selbstverständlich den alltäglichen Konsum der vermögenslosen Menschen; es setzte aber zugleich auch jede sich dort vollziehende Veränderung in der Nachfrage in ein entsprechendes Angebot um, ja transformierte dort vorhandene Konsumwünsche und -hoffnungen in reale Konsummöglichkeiten. Durch das „bedarfsgerechte" Angebot, welches das Warenhaus aus nüchternem Kalkül stets auf dem neuesten Stand hielt, wurde es zugleich zu jener Instanz, die die Möglichkeit zur Selbstinszenierung über Konsum auch für die große Masse der Menschen öffnete,[558] ohne dabei die „elitären" Spitzen der Gesellschaft und den standesbewussten Mittelstand außer Acht zu lassen. Diese Fähigkeit, distinktive Konsumstile in sich aufzunehmen, zu pflegen und gleichzeitig präsent zu halten, kommt bis heute in der Bildsprache der urbanen Warenhauspaläste und der von ihnen gepflegten Raum- und Wareninszenierung zum Ausdruck, die in vielen Bildbänden sichtbar geblieben ist.[559] Wenn sie sich auch einer anderen Sprache bedienten, war den Zeitgenossen doch vollständig klar, was in den Innenstädten mit ihren neuen Warenhäusern passierte. Allein die Fülle einschlägiger Texte zeigt das Erstaunen über die neuen Formen des Einzelhandels, aber auch das Verständnis für die dahinterstehenden Logiken der modernen Wirtschaft, die ja nur noch skalenökonomisch überhaupt begriffen werden konnte. Es war Oskar Tietz, der schon 1905 nüchtern konstatierte:

> „Die Waren- und Kaufhäuser stehen mit Tausenden von Industriellen in regster Geschäftsverbindung. Die Kundschaft der Waren- und Kaufhäuser ist wegen ihrer umfangreichen Bestellungen und prompten Zahlungsweise äußerst gesucht. Durch Hebung des Massenabsatzes ermöglichen und fördern sie Massenproduktion. Die Massenproduktion wieder erhöht die Leistungs- und Konkurrenzfähigkeit der Fabriken und fördert so die Exportfähigkeit und den Export."[560]

Für ihn war die Kritik an den Warenhäusern daher von wirtschaftlich geringem Sachverstand getragen, ja verkörperte zusätzlich eine provinzielle Denkweise, die völlig aus der Zeit gefallen war:

> „Wenn man weiß, welche Stellung sich die großen Waren- und Kaufhäuser im Auslande, in Paris, in England und Amerika errungen haben, mit welchem Stolz das ganze Land auf diese Geschäfte blickt, als das sichtbare Abbild des Standes der nationalen Industrie, so muß es den einsichtigen sozialen Politiker geradezu mit Beschämung erfüllen, unter welchen unbegründeten Angriffen die Warenhäuser in Deutschland noch zu leiden, und welchem wirtschaftlichen und sozialen Unverständnis sie noch zu begegnen haben."[561]

Oskar Tietz schrieb diese Sätze, als die großen Paläste der Wertheims, der Tietz und anderer gerade in der Planung oder im Bau waren. Als die neuen Häuser am Leipziger Platz, an der Leipziger Straße, am Alexanderplatz in Berlin, am Münchener Hauptbahnhof oder in der Düsseldorfer Innenstadt schließlich fertig waren, bestätigte sich genau das, was er gesagt hatte. Auch in Deutschland wurden die modernen Warenhäuser zu Publikums- und Touristenmagneten, die Aufsehen, und zwar fast durchweg positives Aufsehen, erregten, während die weiterhin anhaltende Kritik als das schnöde Ressentiment dastand, das in ihr ja auch faktisch vorherrschte.

Oskar Tietz in der Gesellschaft des Kaiserreiches

Oskar Tietz war der typische Aufsteiger der Jahre vor dem Ersten Weltkrieg, der vor allem in den letzten beiden Jahrzehnten des Kaiserreichs, der Zeit des sogenannten wilhelminischen Wirtschaftswunders, auf einer Welle des Erfolgs schwamm, die er zugleich verkörperte und die ihn trug. Aus einfachen Verhältnissen in der kleinen Stadt Birnbaum in der Provinz Posen stammend, hatte Oskar Tietz zwar die dortige Volksschule besucht und eine rudimentäre kaufmännische Ausbildung erhalten; dass er nur wenige Jahre später einer der reichsten Kaufleute Berlins sein würde, darauf hätte aber wohl kaum jemand gewettet. Sein Vater besaß ein kleines Speditionsgeschäft, mit dem er sich und seine Familie „schlecht und recht" durchschlug, wie der Landrat des Kreises Birnbaum anmerkte, als er im Sommer 1912 Oskar Tietz für die Verleihung des Titels eines Königlichen Kommerzienrates vorschlug.[562] Das war freilich schon der zweite Anlauf, denn ein erster Versuch, der Anfang 1909 von einer privaten Initiative ausging, stieß bei den zuständigen Behörden zunächst nicht auf Gegenliebe. Das lag nicht nur daran, dass sich die preußische Regierung mit der Ehrung von Warenhausbesitzern generell schwertat; auch Oskar Tietz' persönliche Reputation war 1909, als über ihn genaue Auskünfte eingezogen wurden, so brillant nicht. Zwar war das Unternehmen nach anfänglichen Schwierigkeiten in Berlin mittlerweile gut etabliert, ja galt als wirtschaftlich solide. Doch der Präsident der

Handelskammer Berlin mochte in seiner Stellungnahme hierin nicht die persönliche Leistung von Oskar Tietz erkennen, den er für eher unbedeutend hielt. Das Unternehmen habe er ja ohnehin auf dem Erbwege von seinem 1907 verstorbenen Onkel Hermann übernommen, berichtete der Kammerpräsident dem Polizeipräsidenten auf Anfrage, der daraufhin eine ablehnende Stellungnahme an den Minister sandte. Man habe nichts gegen Oskar Tietz, hieß es lapidar, aber stichhaltige Gründe, ihn für eine Ernennung zum Königlichen Kommerzienrat in Erwägung zu ziehen, seien einfach nicht erkennbar. Dabei ging es nicht um Vorbehalte gegen das Warenhaus oder um vorstellbare antijüdische Ressentiments;[563] Oskar Tietz' wohltätiges Engagement, eine konstitutive Voraussetzung der Ehrung, war bis dahin einfach nicht umfangreich genug gewesen, was ihm wohl auch mehr oder weniger offen gesagt wurde.[564]

Allein Reichtum und wirtschaftlicher Erfolg genügten also nicht, um in den Jahren des späten Kaiserreiches auch öffentliches Ansehen zu genießen und entsprechende Würdigungen zu erfahren. Eher das Gegenteil war der Fall. Das weiterhin die öffentliche Meinung prägende Bildungsbürgertum gehörte, nimmt man die Einkommensunterschiede als Maßstab, sogar zu den Verlierern, zumindest zu jenen Gruppen der Gesellschaft, die wirtschaftlich mit den neuen „Eliten", die zumeist aus Industrie und Handel stammten, nicht mehr mithalten konnten.[565] Hier wurden in den letzten Jahrzehnten vor dem Krieg die großen Reichtümer erwirtschaftet und nach und nach ein entsprechender Lebensstil gepflegt, der aber gerade zum Anlass oft beißender Kritik wurde.[566] Diese konnte dann besonders scharf ausfallen, wenn sie vermeintlich unverdienten Reichtum traf; die „Ramschkönige" der Warenhäuser boten sich als Projektionsflächen bildungsbürgerlicher Zeitkritik daher regelrecht an, wie überhaupt die moderne Großstadt mit ihren kommerziellen Prachtbauten und dem unreflektierten Konsumverhalten gerade der wachsenden Zahl an Angestellten ins Zentrum einer kulturell fundierten Modernekritik rückte,[567] in der sich die vermeintliche Vermassung der Welt zu verkörpern schien.[568] Die Warenhauskönige konnten also von Haus aus nicht unbedingt auf Reputation rechnen; ihnen schlugen zudem in vielen Fällen antijüdische Ressentiments, ja offener Antisemitismus entgegen, der von der Mittelstandsbewegung gezielt genutzt wurde, um den eigenen sozialprotektionistischen Egoismus moralisch zu camouflieren. Nach und nach gelang es allerdings, den schlechten Ruf abzulegen und selbst allerhöchste Anerkennung zu finden. Ebenso wie es im Laufe der Jahre selbstverständlich geworden war, dass Angehörige der „besseren Kreise" sich zumindest in bestimmten Warenhäusern sehen lassen konnten, gelang es einzelnen Häusern auch, mehr oder weniger exklusive Beziehungen zum Hochadel zu etablieren. Spektakulär war die Übernahme eines Vertriebsmonopols der kaiserlichen Majolikawerkstätten aus dem ostpreußischen Kadinen durch Wertheim, das, zumindest kolportierte der „Völkische Beobachter" in den 1920er Jahren das so, auf ein „zufälliges" Zusammentreffen von Georg Wertheim mit Wilhelm II. in Kadinen zurückging.[569]

Oskar Tietz und andere Warenhausbesitzer reagierten auf die scharfe Kritik also durchaus und legten sich nach und nach die Zeichen eines zugleich vermögenden wie sozial verantwortlichen Bürgertums zu. Die Anfänge dieser Entwicklung waren dabei noch ganz durch die Herkunft und die damit gegebene soziale Verantwortung für das eigene Milieu geprägt. Da Oskar Tietz, obwohl kein praktizierendes Gemeindemitglied, seine jüdische Identität nicht verleugnete, sondern selbstverständlich zu ihr stand, verwundern die zahlreichen Spenden und Gesten zugunsten jüdischer Sozialfürsorge, die sich schon in den ersten Jahren des geschäftlichen Erfolgs finden, keineswegs. Bemerkenswert ist in diesem Zusammenhang eher die Tatsache, dass Oskar Tietz zumindest anfangs zwischen Geschäft und Privathaushalt gar nicht unterschied, sondern die Spenden und Unterstützungen als Unternehmensausgaben deklarierte und insofern steuerlich geltend machte. Darauf hingewiesen, dass das nicht möglich sei, stellte er diese Praxis ein, keineswegs aber seine Mildtätigkeit, die im Laufe der Jahre strategischere Züge annahm. Von großer Bedeutung blieb sein Engagement für jüdische Organisationen; so war er Mitglied im Jüdischen Hilfsverein, der sich besonders für das Schicksal osteuropäischer Juden einsetzte, er unterstützte auch die „Gesellschaft der Freunde“ in Berlin, den größten jüdischen Wohltätigkeitsverein.[570] Wie



Abb. 26 Die Stammfiliale Gera nach dem abermaligen Umbau, 1904

er zum Zionismus stand, der jüdischen Palästinabegeisterung der Zeit, ist nicht bekannt. Von Onkel Hermann Tietz wusste man, dass er hier distanziert war. Nach Vollbrecht reiste Hermann Tietz 1905 nach Palästina, „um sich selbst ein Bild zu machen, ob die Ideen Theodor Herzls und des Zionismus oder die der dagegen protestierenden Rabbiner zutreffend seien". Mit der dort vorgefundenen Welt der orthodoxen Juden freundete er sich nicht an. Die Vorstellung, „dass dieses Land einmal die Heimat aller Juden sein könnte", war ihm völlig fremd.[571] Oskar Tietz dürfte kaum anders gedacht haben. Er besuchte mit seiner Frau zwar auch den Nahen und Mittleren Osten und machte Abstecher nach Indien und China, doch blieb er stets der wirtschaftlich erfolgreiche Mitteleuropäer, der seine Berufung gefunden hatte.[572]

Seit den 1890er Jahren suchte Oskar Tietz sich an den Standorten seiner Filialen zugleich als sozialer Wohltäter zu etablieren, um als vollwertiges Mitglied der dortigen Gesellschaft zu erscheinen. 1896 bat er um die Aufnahme in den bayerischen Staatsverband, suchte also um die dortige Staatsangehörigkeit nach, die ihm auch gewährt wurde;[573] 1904, anlässlich des Neubaus eines Warenhauses in Gera, errichtete er die dort ansässige Hermann Tietz-Stiftung, die er zugunsten der Entwicklung der Stadtgemeinde Gera mit einem Kapital von 10.000 Mark ausstattete, deren Erträge die Stadt für ihre Projekte verwenden konnte. In der Satzung hieß es: „Zur Erinnerung an diesen Tag [der Eröffnung des Neubaus in Gera, Anm. d. Verf.] und zugleich zu Ehren meines inzwischen aus der Firma ausgetretenen Onkels Hermann Tietz will ich, der Unterzeichnete, hiermit den Betrag von zehntausend Mark zu einer ‚Hermann-Tietz-Stiftung' der Stadtgemeinde Gera zur Verfügung stellen."[574] Das war eigentlich keine Stiftung, wie ein Beamter der Reuß'schen Regierung zutreffend feststellte, sondern eine Art Sondervermögen, dessen Erträge der Stadt Gera zufielen, die damit relativ frei umgehen konnte, wenn auch mit einer Einschränkung:

> „Die Zinsen des Stiftungskapitals sind dazu zu verwenden, um jungen, würdigen und bedürftigen Leuten zur Erlernung eines Handwerkes oder eines sonstigen Berufes oder zur Ausbildung auf einem Seminare oder auf einer Fachschule Unterstützungen zu gewähren. Hierbei sollen Waisenkinder möglichst bevorzugt und können Personen männlichen oder weiblichen Geschlechts bedacht werden."[575]

1912, aus Anlass seiner silbernen Hochzeit, errichtete Oskar Tietz in Berlin die „Oscar- und Betty-Tietz-Stiftung" mit einem Stiftungskapital von einer Mio. Mark (später 1,5 Mio. Mark) zur Unterstützung notleidender Mitarbeiter des Hauses, wobei er die Stiftungsmittel aus eigenen Mitteln häufig noch ergänzte.[576] Das Gleiche tat er im selben Jahr in München; die hier gegründete Stiftung erhielt den Namen seines Onkels, also Hermann Tietz-Stiftung, dotiert mit 25.000 Mark, was den Oberbürgermeister der Stadt München veranlasste, bei der königlichen Staatsregierung eine Auszeichnung für Tietz in Vorschlag zu bringen, da Tietz die Stiftung nicht nur

„bedingungslos und ohne Hintergedanken" errichtet habe, sondern „dass, wie mir von vertrauenswürdiger Seite mitgeteilt wurde, von ihm noch ganz erheblich größere Stiftungen zu erwarten sind". Eine Auszeichnung sei da sehr hilfreich.[577] Da von preußischer Seite keine Bedenken geäußert wurden, erhielt Oskar Tietz so seine erste Auszeichnung, offenkundig eine Prämierung seines Verhaltens als Stifter und Wohltäter der Stadt München. In München kam es im März 1918 auch zu einem Vertrag zwischen dem dortigen Hermann Tietz-Warenhaus und dem Zentralkomitee des Bayerischen Landeshilfsvereins vom Roten Kreuz über die „Ausstellung und den Verkauf von Arbeiten der in der Schweiz internierten deutschen Kriegsgefangenen", wobei das Unternehmen alle im Zusammenhang mit der Aktion anfallenden Kosten übernahm.[578] Der Ausstellung waren umfangreiche Aktivitäten vorausgegangen, in die neben dem Berliner Kriegsministerium auch die kaiserliche Gesandtschaft in Bern und der bayerische Hof involviert waren. Dass für das Engagement hohe Auszeichnungen ausstanden, dürfte dabei nicht der geringste Grund gewesen sein, weshalb sich die Münchener Vertreter des Unternehmens Hermann Tietz so bemühten.

Oskar Tietz präsentierte sich auch als erfolgreiches Mitglied der Berliner Gesellschaft. Das Haus, das die Familie Oskar Tietz in Wilmersdorf an der Kaiserallee besaß, war ein imposanter Neubau, der mit den Tiergartenimmobilien, wo sich etwa das reiche Finanzbürgertum traf, durchaus mithalten konnte.[579] An die gesellschaftliche Rolle, die die großen Bankiers und Industriellen in der Berliner Gesellschaft und ihren Salons spielten, reichten die Warenhausbesitzer indes nicht heran; die gesellschaftliche Distanz scheint hier einfach zu groß gewesen zu sein. In den einschlägigen Salons, den kunstfördernden Vereinen oder den Gesellschaften und Klubs, die im Berlin der Zeit den Ton angaben, finden sich im Gegensatz zu vielen Industriellen und Bankiers die Warenhausbesitzer nicht.[580] Nicht, dass sich Oskar Tietz nicht bemüht hätte. Aber in der Berliner Szene der guten Gesellschaft, der Kunstvereine und Mäzene, der Sammler und der Spender findet sich sein Name nicht. Da Menschen jüdischen Glaubens hier stark, ja gelegentlich überproportional vertreten waren und sich auch allerhöchsten Wohlwollens erfreuten,[581] lässt sich das Fehlen von Oskar Tietz auch nicht unbedingt mit antijüdischen Vorbehalten in der sogenannten guten Gesellschaft begründen, die es zweifellos gab. Nein, letztlich war es wohl die Mischung aus „Koofmich", Parvenue und Milieubindung, die im Fall von Oskar Tietz wie eine Barriere wirkte, von dem nebenher nicht ganz klar ist, ob er die Rolle als „Salonlöwe" überhaupt anstrebte. Bei Adolf Jandorf, ebenfalls jüdischer Herkunft, war das zumindest bis zum Tod seiner ersten Frau anders. Zu ihm hieß es im Nachruf vom Januar 1932:

> „So einfach er in seinem Auftreten auch war und im Grunde bedürfnislos, so nahm er äußere Würden und Ehrungen doch sehr gerne entgegen. Zuerst kam der Kommerzienratstitel, dann kamen die Orden, deren Adolf Jandorf eine stattliche Anzahl besaß. Seine erste Frau, die vor zehn Jahren verstarb, sammelte

einen großen gesellschaftlichen Kreis um sich, und die Empfänge der Frau Jandorf in ihrem eleganten Heim in der Tiergartenstraße waren oft Tagesgespräch in Berlin W.“[582]

Oskar Tietz versuchte offenkundige Barrieren durchaus zu überwinden. Im Sommer 1918 ergriff er die Initiative, Mitglied der renommierten Kaiser-Wilhelm-Gesellschaft zur Förderung der Wissenschaften (KWG)[583] zu werden. Die Gesellschaft war vor allem für ihr Engagement in der Großforschung und die von ihr finanzierten Forschungsinstitute bekannt. Eine Mitgliedschaft war überaus ehrenvoll, da man als Mitglied der Kaiser-Wilhelm-Gesellschaft nicht nur einem kleinen elitären Zirkel angehörte, der über hohes gesellschaftliches Ansehen verfügte, sondern Teil eines Beziehungsgeflechtes wirklich einflussreicher Personen aus Wirtschaft, Verwaltung und Wissenschaft wurde, die sich zudem kaiserlichen Wohlwollens erfreuten.[584] Die Aufnahme war nicht selbstverständlich. Nicht nur gab es die Erwartung an einen hohen Aufnahmebeitrag, auch wurden nennenswerte jährliche Beiträge fällig. Entscheidend für die Mitgliedschaft war aber letztlich Kaiser Wilhelm, der bis zum Ende der Monarchie jede Neuaufnahme genehmigen musste. Oskar Tietz nun beschloss in der ersten Jahreshälfte 1918, einen Versuch zu unternehmen, Mitglied der Kaiser-Wilhelm-Gesellschaft zu werden,[585] und lancierte diesen Wunsch über den Bankier Franz Mendelssohn, Mitglied im Verwaltungsrat der KWG, dem er zugleich signalisieren ließ, dass er bereit war, nicht nur eine Beitrittsgebühr von 20.000 Mark zu entrichten, sondern auch jährliche Beiträge in Höhe von 1.000 Mark zu leisten.[586] Warum Oskar Tietz ausgerechnet diesen Zeitpunkt wählte, um einen Aufnahmeantrag zu stellen, ist unklar; es mag damit zu tun haben, dass er gerade in dieser Zeit bei den Bemühungen, einen Kommerzienratstitel zu erlangen, mit den großen Gewinnen seines Unternehmens im Krieg konfrontiert wurde, sodass ein Zeichen der gemeinnützigen Großzügigkeit in der Öffentlichkeit nur wünschenswert schien. Nachdem Adolf von Harnack, der Präsident der KWG, deren Senat informiert hatte, forderte er Tietz rasch auf, einen förmlichen Beitrittsantrag zu stellen, was dieser Anfang Juli unter Wiederholung der bereits genannten Geldsummen auch tat. Noch im August 1918 signalisierte das zuständige Kultusministerium, dass gegen eine Aufnahme von Tietz Bedenken nicht bestünden.[587] Ende September 1918 vollzog der Senat die Aufnahme; Franz Mendelssohn wurde gebeten, Oskar Tietz persönlich zu informieren. Wenn auch die Zeitumstände, nur Wochen vor dem unglücklichen Ausgang des Krieges, denkbar ungünstig waren, hatte Tietz 1918 doch erreicht, in den „Olymp der deutschen Wissenschaften“, um Carl Duisberg zu zitieren, aufgenommen zu werden, wenn denn auch der Kaiser der Aufnahme seinen Segen erteilen würde. Es gehörte zu den letzten Amtshandlungen des Kaisers; am 6. November 1918 konnte der Minister für die geistlichen und Unterrichtsangelegenheiten, Friedrich Schmidt-Ott, Adolf von Harnack mitteilen, dass der Kaiser die Aufnahme von Oskar Tietz genehmigt habe.[588]

Harnack begrüßte Tietz wenig später als neues Mitglied, doch verzögerte sich in den Wirren der Revolution offenkundig die Zahlung der Aufnahmegebühr. Im Februar 1919 musste Harnack diese anmahnen. Der Grund war, dass das Schreiben Harnacks, mit dem der Tietz'sche Beitrag angefordert wurde, offenbar untergegangen war. Oskar Tietz bat jedenfalls um eine Kopie und sicherte zu, die Zahlung über Hardy & Co. unmittelbar ausführen zu lassen. Bis zu seinem Tod im Februar 1923 war das freilich der einzige Anlass für eine Korrespondenz. Er zahlte regelmäßig seinen Jahresbeitrag und hielt sich ansonsten vornehm zurück. Die symbolische Bedeutung einer Mitgliedschaft in der KWG war in der Familie aber wohl unstrittig. Auf die Frage der Gesellschaft jedenfalls, ob Betty Tietz als Witwe von Oskar Tietz dessen Mitgliedschaft „erben" möchte, schrieb diese noch im März 1923 zurück, dass sie im Sinne ihres verstorbenen Mannes handele, wenn sie dessen Mitgliedschaft fortsetze.[589] Die Gesellschaft nahm das freudig zur Kenntnis, und so trug Betty Tietz in den folgenden Jahren mit 250 Reichsmark jährlich zur Förderung der Wissenschaften bei. Als sich in der Weltwirtschaftskrise die Lage des Unternehmens verschlechterte, ließ man die Mitgliedschaft, die offenkundig in der gesamten Zeit von dem Unternehmen Hermann Tietz getragen worden war, ruhen.[590] Auch ein persönliches Schreiben von Max Planck, der Betty Tietz aufforderte, in Erinnerung an ihren Mann, der doch eines der ältesten Mitglieder der KWG gewesen sei, ihren Beschluss zu überdenken, änderte daran nichts mehr. 1932 stellte Betty Tietz die Zahlungen ein, und die Geschichte von Oskar Tietz und der Kaiser-Wilhelm-Gesellschaft, die eine richtige Geschichte wohl nie war, fand ein Ende, da sich das Unternehmen Hermann Tietz in der Liquiditätskrise des Jahres 1932 selbst die relativ geringfügigen Beträge nicht mehr leisten konnte.

Damit sind die vielfältigen Engagements von Oskar Tietz nur angedeutet, denn die meisten Aktionen waren eher kleinrahmig bzw. fielen in der alltäglichen Geschäftswelt nicht weiter auf. So etwa stiftete er Anfang 1921 Spielzeug, das zugunsten der „Deutschen Kinderhilfe" im Berliner Künstlertheater versteigert wurde.[591] In den Warenhäusern der Tietz-Gruppe kam es wiederholt, namentlich während des Ersten Weltkrieges und der Weltwirtschaftskrise, zu kostenlosen Armenspeisungen, doch war das nicht einmal unbedingt Ausdruck der Tatsache, dass Oskar Tietz hier gezielt eingegriffen hätte. Sich einen sozialen Anstrich zu geben, war einfach kluge Geschäftspolitik, und insofern fielen soziales Engagement und Marketing nicht selten in eins bzw. ergänzten sich gegenseitig in wünschenswerter Weise. Das damit verbundene „Geschmäckle" wurden die Warenhausunternehmer entsprechend auch nicht wirklich los. Gesellschaftliche Anerkennung blieb ihnen nicht versagt, aber eine Aufnahme in den Kreis der tonangebenden Eliten, die ihnen von Vermögen und Bedeutung her durchaus angemessen gewesen wäre, kam doch nicht zustande.

Fazit

Die Jahre vor 1914 waren nicht nur im deutschen Fall die große Zeit der Warenhäuser. Lange überaus umstritten, gehörten sie spätestens seit der Jahrhundertwende zu unverzichtbaren, ja prägenden Bestandteilen der modernen Geschäftszentren der großen Städte, in denen sie mehr waren als nur reine Orte preisgünstiger Massenversorgung. Die französischen Ökonomen Nogaro und Qualid brachten ihre Bedeutung 1914 so auf den Begriff: „Das Warenhaus veranschaulicht auf eine geradezu bewundernswerte Weise die wichtigsten Grundsätze des modernen Geschäftslebens. Spezialisierung, Konzentration und Vollständigkeit finden sich hier vereinigt, ohne daß sich diese scheinbar widersprechenden Tendenzen irgendwie einander ausschließen."[592] Wenn auch in Deutschland die teilweise bösartigen Invektiven der Mittelstandsbewegung die öffentliche Debatte zumindest beeinflussten und das Warenhaus auch im Rahmen der Lebensreform letztlich als eine Art Mischung aus Qualitätsverlust und Verführung abgelehnt wurde (eine Kritik nebenher, die stark an die gegenwärtigen Vorbehalte gegenüber dem Online-Handel erinnert), so hatte es sich im Alltag doch längst als selbstverständlich etabliert und gab ungefragt die Entwicklungen der modernen Werbung, des Marketings, der Warenpräsentation und -semiotik sowie der Inszenierungen des öffentlichen Raumes vor. Wenn auch vor 1914 zumindest für Deutschland von einer Massenkonsumgesellschaft[593] noch nicht geredet werden kann, so waren die großen Warenhäuser doch bereits Inseln des Massenkonsums und all seiner Formen – Inseln, die dazu neigten, sich auszudehnen, größer zu werden und Verbindungen untereinander zu schlagen. Die Entwicklung jener Jahre ist nicht nur wegen der Zunahme des alltäglichen Konsums bemerkenswert, sondern vor allem wegen des Formwandels, den der Konsum nicht zuletzt durch die Warenhäuser erlebte; diese ließen die Symbiose von Massenproduktion und Massenkonsum in einem wirtschaftlich rationalen Verhältnis überhaupt erst zu und waren damit zugleich Bedingung für die Entfaltung der modernen Massenproduktion ebenso wie des Konsums der großen städtischen Massen. Die Warenhäuser waren insofern auch nicht irgendeine nette Einrichtung, die zu haben schön, aber nicht notwendig war. Sie waren eine der Formen, in denen der Kapitalismus in seiner avancierten Form sich überhaupt erst entfalten konnte; ihre Entstehung und Durchsetzung war im besten Schumpeterschen Sinne ein Akt „schöpferischer Zerstörung", und weil die Menschen der Zeit genau dies ahnten, waren die Debatten um das Warenhaus so lang andauernd und so heftig. Diese Zeit zwischen den 1880er Jahren und dem Kriegsausbruch 1914 war indes nicht nur für die Zeitgenossen sensationell; noch Jahrzehnte später, in den 1950er Jahren, urteilte der armenische Historiker Hrant Pasdermadjian enthusiastisch:

> „Der Zeitraum, der sich von 1880–1914 erstreckt, wird in der Geschichte des Warenhauses die großartigste Epoche seiner Entwicklung bleiben. Während dieses Zeitabschnitts von fast 40 Jahren stand das Warenhaus unwidersprochen an

der Spitze aller Warenverteilungsformen. Sein Beispiel hat in dieser Zeit Kräfte freigemacht und Bedingungen geschaffen, die den gesamten Einzelhandel von Grund auf veränderten. Das Warenhaus hat in der Tat dem Einzelhandel sein Gepräge aufgedrückt. Seine Leistungen wurden zu Musterbeispielen, nach denen alle Handelsformen, ehemalige und zukünftige, sich bei ihren Maßnahmen richteten."[594]

Erst wenn man sie in diesem Rahmen sieht, wird die Bedeutung von Oskar Tietz und der Gruppe der „jungen Wilden", die seit den 1870er Jahren vor allem aus der Provinz Posen kamen und von hier aus die deutsche Konsumwelt revolutionierten, wirklich konturenscharf. Sie waren, ohne es zu wollen, ja gelegentlich wohl ohne es zu wissen oder bestenfalls nur zu ahnen, Demiurgen der modernen Konsumgesellschaft und damit der gegenwärtigen Welt, die sich ja wirtschaftlich wie sozial hierüber definiert. Dies war auch insofern einschneidend, als diese Revolution nicht mehr an die reichen Oberschichten anschloss, sondern im Gegenteil das städtische Massenpublikum adressierte und damit auch in ästhetischer Hinsicht einen Bruch vollzog, der sich zuvor bestenfalls angedeutet hatte. Erst mit dem Warenhaus wurde der Kapitalismus, wenn man so will, alltagstauglich.[595]



Krieg und Inflation 1914 bis 1924

Der Handel in der Kriegswirtschaft

Der Krieg beendete die Aufstiegsphase der deutschen Wirtschaft, die seit Mitte der 1890er Jahre mit bestenfalls geringfügigen Störungen angehalten hatte, abrupt. Hatte sich der warenhaussteuerpflichtige Umsatz in Preußen von 1901 bis 1913 von 179 Mio. auf 296 Mio. Mark annähernd verdoppelt, so entwickelten sich die Umsatzziffern während des Krieges wegen der andauernden Preissteigerungen und der damit verbundenen Verzerrung der relativen Preise überaus intransparent. Ein Vertreter der Hermann Tietz-Gruppe gab Ende 1918 für sein Haus folgende Zahlen bekannt: Mit 15 Betrieben, 20 Tochtergesellschaften und 15.000 Beschäftigten habe man im Jahre 1918 etwa 100 Mio. Mark Umsatz erzielt.[1] Für die preußischen Warenhäuser stand 1918 insgesamt ein Umsatz von einer Mrd. Mark zu Buche, was nach den Berechnungen von Julius Hirsch etwa 500 bis 600 Mio. Goldmark entsprach.[2] Der preisbereinigte Umsatz der Warenhäuser hatte sich hiernach während des Krieges verdoppelt, woran die Warenhäuser unter dem Namen von Hermann Tietz, die mittlerweile fast ein Sechstel des Umsatzes auf sich vereinigten, überproportional partizipiert hatten. Der Krieg war insofern durchaus keine schlechte Zeit für die Geschäfte der Warenhäuser. Die Strukturen des Umsatzes, so konnte Julius Hirsch am Beispiel eines westdeutschen Warenhauskonzerns (aller Wahrscheinlichkeit nach die Leonhard Tietz AG) feststellen, hatten sich dabei zwischen 1909 und 1921 kaum geändert. Den größten Posten machten jeweils Weißwaren und Kleidung aus (60 zu 57 Prozent). Der Anteil von Lebensmitteln blieb mit gut zehn Prozent faktisch identisch, während allein bei fertigen Möbeln eine deutliche Steigerung des Umsatzes von 13 auf 22 Prozent erfolgte. Der Anteil anderer Warengruppen, etwa Geschenkartikel, sank entsprechend. Insgesamt war der Krieg für die Warenhäuser mithin keine existenzielle Bedrohung. Im Gegenteil, auch im internationalen Vergleich verbesserte sich die Position der großen Warenhäuser durch den Krieg zumindest in einigen Bereichen. Pasdermadjian konstatiert generell

> „eine beachtliche Erhöhung der Umsätze und Gewinne. Diese Gewinne verdanken ihre Entstehung nicht nur der fortgesetzten Steigerung der Umsätze, sondern auch den ununterbrochenen Warenpreiserhöhungen, die es den Warenhäusern […] ermöglichten, neben den Gewinnen aus ihrem normalen Geschäftsbetrieb, zusätzlich Gewinne durch die laufende Wertsteigerung ihrer Lagerbestände zu erzielen. Die gesetzlichen Bestimmungen über Preise und die Preiskontrollen funktionierten noch nicht so gut wie im Zweiten Weltkrieg. Die Besteuerungssätze waren noch verhältnismäßig niedrig. Demzufolge waren die Gewinne, die in allen Zweigen des Handels und der Industrie, einschließlich der Warenhäuser erzielt wurden, sehr hoch.“[3]

Im Vergleich zu der Situation in England oder Frankreich sahen sich die deutschen Warenhäuser allerdings in einer weniger komfortablen Lage. Zwar war der Warenhunger der Kundschaft sehr ausgeprägt, doch wurde der Wareneinkauf deutlich komplizierter und insgesamt weniger ertragreich. Zudem ließen die Lieferanten die Häuser allmählich spüren, dass angesichts der Warenknappheit die alte Stärke der Warenhäuser, ihre geballte Einkaufsmacht, nicht mehr so einfach ins Spiel gebracht werden konnte. Folgt man den regelmäßigen Berichten, die die Zeitschrift des Verbandes der Waren- und Kaufhäuser zur Geschäftsentwicklung veröffentlichte, so findet sich der im Kern nicht so schlechte Stand der Dinge dort wieder. Zwar unterlagen auch die Verbandsveröffentlichungen der Zensur, und die vaterländische Haltung der Redaktionen dürfte das Ihre dazu beigetragen haben, die Situation zumindest nicht schlechter darzustellen, als sie war, doch sind die Befunde eindeutig und wohl alles in allem auch akkurat. Nach Aussagen des Verbandes war das Jahr 1915 durchaus erfolgreich:

> „Die Lahmlegung unseres Überseehandels kann bei seiner großen Ausdehnung nicht spurlos an uns vorübergehen. Die Lücken, wenn man von solchen überhaupt sprechen kann, werden durch andere Verdienstmöglichkeiten zum größten Teil wieder ausgefüllt. Die Aufnahmefähigkeit des Inlandsmarktes ist in einigen Fällen fast noch größer als in Friedenszeiten. Die Ausfuhr nach den neutralen Staaten, soweit uns die Wege offen sind, ist normal. Diesen Lichtseiten stehen naturgemäß auch Schattenseiten gegenüber. Die allgemeine glänzende Lage von Industrie und Handel, wie wir sie verzeichnen können, verwischt jedoch die Schattenseiten. Infolge dieser Tatsachen waren auch im zweiten Kriegsjahre die Bedingungen für ein gutes Resultat im Detailhandel gegeben. Wenn man daher sagt, daß die Detailleure fast ausnahmslos mit dem Geschäft zufrieden waren, daß einige sogar noch besser als im zweiten Halbjahre 1914 abgeschlossen haben, so sind für diese Meinung genug Grundlagen vorhanden sowie zustimmende Urteile aus allen Kreisen des Detailhandels.“[4]

Auch das Jahr 1916 beurteilte der Verband auf seiner Generalversammlung im März 1917 im Kontext der Leipziger Frühjahrsmesse nicht unbedingt negativ, musste aber doch einräumen, dass sich die Rahmenbedingungen in der zweiten Jahreshälfte 1916 deutlich verschlechtert hatten und das noch feststellbare Umsatzwachstum vorwiegend auf Preiserhöhungen zurückging. Während das erste Halbjahr 1916 noch durchaus zufriedenstellend gewesen sei, sei vor allem der Textil- und Bekleidungshandel durch die zahlreichen Regulierungen, die im Kontext des Hindenburgprogramms und der Straffung der kriegswirtschaftlichen Strukturen erlassen worden waren, sehr behindert worden. Der Bereich, in dem der Kaufmann noch frei handeln könne, sei stark geschrumpft, vor allem aber hätten die Vorschriften zur Preisbildung den „Nutzen“ deutlich beschränkt: „So konnte denn auch der erzielte Nutzen

in keinem Verhältnis zum Umsatz stehen, da bekanntlich bei Textilwaren auch bei erhöhten Preisen nur der zahlenmäßige Friedensnutzen erreicht werden darf."[5] Das Gesamturteil war aber immer noch positiv, zumal das Weihnachtsgeschäft gut gelaufen sei. Während die immer mehr um sich greifende Bezugsscheinpflicht[6] den Absatz bremse, sei er dort, wo man noch frei handeln könne, durchaus befriedigend. Das Unternehmen Leonhard Tietz, das sich als Aktiengesellschaft an der in der Branche üblichen Geheimniskrämerei nur bedingt beteiligen konnte, sprach daher auch von einem „in jeder Hinsicht zufriedenstellenden Geschäftsgang". Wenig später konnte das Unternehmen, das die Dividende zu Kriegsbeginn von sieben auf vier Prozent gekürzt hatte, mitteilen, dass aufgrund der günstigen Ertragssituation die Dividende wieder auf sieben Prozent steigen werde, nachdem man bereits für 1915 fünf Prozent gezahlt hatte.[7]

Berücksichtigt man, dass die hier berichtende Zeitschrift sich letztlich nicht frei äußern konnte und insofern negative Urteile wahrscheinlich zurückgehalten wurden, brachte das Jahr 1916 also eine schrittweise zunehmende Verschlechterung der Geschäftsbedingungen, auch wenn die Warenhäuser nicht in eine Krise gerieten. Zwischen den Zeilen wird immerhin klar, dass man die Entwicklung nicht begrüßte, denn „die Heereslieferungen und der Kauf von Liebesgaben [haben] nur einen geringen Ersatz für die geschmälerte Kaufkraft mancher Bevölkerungsschichten geboten", vom verbreiteten Warenmangel, von dem auch die Rede war, ganz zu schweigen.[8] Auch 1917 und 1918 waren aus der Sicht der Warenhäuser nicht unbedingt schlechte Jahre, wenngleich das Geschäft stark schwankte. Der Winter 1917/18 habe das Geschäft schrumpfen lassen, doch sei es danach auf das aus der Kriegszeit bekannte übliche Niveau zurückgekehrt, schrieb die Warenhauszeitung Anfang 1919. Das Weihnachtsgeschäft nach der Revolution sei sogar erstaunlich gut verlaufen. Angesichts der sozialen Unruhen, der Streiks und der starken Lohnforderungen der Angestelltenorganisationen war man zwar skeptisch, was die unmittelbare Zukunft betraf; auch sahen die Vertreter des Warenhausverbandes die Forderungen nach Verstaatlichung und einer Beibehaltung staatlicher Wirtschaftskontrollen überaus kritisch. Bei einer weitgehenden Liberalisierung der Wirtschaft und des Handels war der Geschäftsführer des Warenhausverbandes aber keineswegs pessimistisch:

> „Die Schematisierung von Industrie und Handel würde die freie Entfaltung der Kräfte lähmen. Sie würde nicht die Produktivität fördern, sondern noch gewaltig behindern, und was für den einzelnen in bezug auf seine persönliche Entwicklung Geltung haben soll, muß auch für Industrie und Handel unbedingt Anerkennung finden, nämlich ‚freie Bahn dem Tüchtigen'."[9]

Für die Warenhäuser war die Situation während des Krieges wahrscheinlich günstiger als für die kleineren Geschäfte, da sie sich leichter mit Waren eindecken konnten; bestimmte Warengruppen wie Haus- und Küchengeräte, Spielwaren oder Glas und



Abb. 27 Fahrstuhlführerinnen in einem Berliner Warenhaus von Hermann Tietz während des Ersten Weltkriegs

Porzellan boomten. Bei vielen anderen Warengruppen stellte sich die Lage differenzierter dar (insbesondere bei Schuhwaren, Beleuchtungsartikeln, Schreibmaterialien, Lebensmitteln, Korbwaren etc.): Die starken Preisbewegungen hätten vor allem zunächst das Kaufverhalten gedämpft, doch nachdem sich das Publikum an die höheren Preise gewöhnt habe, sei die Nachfrage etwa im Schuhbereich wieder deutlich angestiegen.[10] Insgesamt waren die Geschäfte daher durchaus zufriedenstellend, doch habe es bemerkenswerte Verschiebungen gegeben. Im Bereich der Beleuchtung sei die Nachfrage nach teuren Lampen deutlich eingebrochen, dahingegen boome das Geschäft für Feuerzeuge und Taschenlampen, deren Umsätze „geradezu gewaltig" gewesen seien. Bei den Schreibwaren, so der Berichterstatter der „Zeitschrift für Waren- und Kaufhäuser", war das Geschäft bei den „Schreibwaren für den Feldgebrauch […] zeitweise gut, zeitweise sogar außergewöhnlich stark", wohingegen der Bücherverkauf zumindest in Warenhäusern stark zurückgegangen sei. Der Lebensmittelhandel hingegen habe unter Engpässen, unter Einschränkungen des Konsums sowie vor allem unter den starken Preissteigerungen gelitten, von denen der Großhandel im Gegensatz zum Einzelhandel aber profitiert habe.

Ausgeprägte Schwächen gab es vor allem im Luxusbereich, der, so der Berichterstatter des Verbandes, „naturgemäß unter den Folgen eines Krieges am meisten [leide]. […] Die Klage der Luxusindustrie im großen und ganzen zusammengefaßt zeigt, daß sie noch immer sehr unter der Ungunst der Artikel leidet und im Verhältnis zu den anderen Artikeln schlecht abgeschnitten hat."[11] In der Tat, die üppige Welt des Luxuskonsums, die vor dem Krieg immer größere Teile der Bevölkerung fasziniert und den Lebensstil der Wohlhabenderen zumindest punktuell bestimmt hatte, war nach Kriegsausbruch zwar nicht völlig zusammengebrochen, aber den kriegsbedingten Verhaltensänderungen der Konsumenten folgend arg zusammengeschmolzen.[12] Große Festlichkeiten, Feierlichkeiten und Bankette, bei denen an kulinarischem Aufwand so wenig gespart worden war wie an Dekoration, Garderobe und Juwelen, waren mit dem Krieg unpassend geworden und wurden auch dort nicht mehr praktiziert, wo sie materiell ohne Weiteres hätten fortgesetzt werden können.[13] Aber insgesamt war nach anderthalb Kriegsjahren die Stimmung gut. Auf der Ausschusssitzung des Verbandes der Waren- und Kaufhäuser im Januar 1916 „referierte Herr Tietz eingehend über die gesamte wirtschaftliche Lage" und sprach dabei von einer gegenwärtigen „Hochkonjunktur". Das werde zwar nicht anhalten, aber die Inlandspreise würden wohl allein deshalb hochgehalten werden, „um den Produzenten die Möglichkeit des Exportes zu billigeren Preisen (Exportprämien) zu gewährleisten".[14]

Für die Warenhäuser war die Situation also nicht schlecht, gerade wenn sie sich ohnehin auf den Bedarf der weniger wohlhabenden Bevölkerungsteile konzentriert hatten. Für Häuser wie die Wertheims oder das KaDeWe mochten die Einschnitte härter sein, aber selbst dort verstand man es, die vor dem Krieg bei bestimmten Standardbekleidungsartikeln aufgebaute Eigenproduktion auf den Heeresbedarf umzustellen und auch ansonsten von der Nachfrage des Kriegsministeriums, das bevorzugt bei den großen Lieferanten kaufte, zu profitieren.[15] Die Belieferung des Kriegsministeriums mit Bedarf für die im Feld stehende Truppe wurde auch bei den anderen Warenhäusern zu einem wichtigen Absatzgebiet. Hermann Tietz etwa stellte große Teile der Eigenproduktion von Textilien auf Heeresbedarf um. Einzelne Produktionsstätten „arbeiteten Tag und Nacht an Lazarettkitteln, Militärhemden, Sandsäcken, Zeltbahnen, Autoplanen und dem, was sonst noch an Militäraufträgen hereinkam".[16] Für die hier erzielten Erträge sowie für die Zahlungen, die Tietz für die beschlagnahmten Lastwagen[17] und bestimmte Warenvorräte erhielt, wurde Georg Tietz zufolge gezielt der Maschinenpark in den Produktionsstätten und in den Warenhäusern erweitert. Überdies gelang es so auch, die eigene Kriegswichtigkeit unter Beweis zu stellen und wichtiges Personal vom Kriegsdienst freizustellen.[18]

Was den Warenbezug anging, so konnten sich die Warenhäuser auf ihre engen Beziehungen zu den vielen, nach Tausenden zählenden Industriebetrieben verlassen, die auch durch den Krieg nicht beeinträchtigt wurden. Hier fanden sich allerdings schon allein wegen der zahlreichen Engpässe die Lieferanten im Laufe der Zeit in einer deutlich stärkeren Position gegenüber den Abnehmern, die viele von ihnen auch aus-

nutzten, indem sie Verträge nur dann einhielten, wenn sie in ihrem Interesse waren. Sollten sich Änderungen bei Preisen und Mengen ergeben, lieferten viele Fabriken nicht vollständig oder gar nicht bzw. verlangten plötzlich höhere als die vereinbarten Preise, eine Entwicklung, gegen die sich vor allem viele kleine und mittlere Warenhäuser nur schwer wehren konnten.[19] Die größeren Warenhäuser besaßen da eine stärkere Verhandlungsmacht, auch wenn der Verband der Waren- und Kaufhäuser im Januar 1916 berichten musste, dass die meisten seiner Wünsche von den Fabrikanten und deren Zusammenschlüssen abgelehnt worden seien.[20] Sie konnten zudem punktuell auf die Eigenproduktion ausweichen, die entweder, sofern bereits vorhanden, ausgebaut oder gänzlich neu eingerichtet wurde. Auf diese Weise ließen sich Lieferengpässe umgehen; da viele Güter aus der Eigenproduktion zudem auch im Großhandel verkauft werden konnten, spielten zumindest die großen Warenhäuser während des Krieges sowohl die Rolle des Lieferanten als auch die des Abnehmers, freilich stets nach Maßgabe des eigenen Geschäftsverlaufs. Karstadt und Leonhard Tietz waren hier schon vor dem Krieg Vorreiter; jetzt im Krieg zog Hermann Tietz nach. Neben den individuellen Lieferketten jedes einzelnen Hauses bestanden auch während des Krieges die großen Handelsknoten, namentlich die Leipziger Messen, weiter, die, so der Verband der Waren- und Kaufhäuser, immerhin den Markt von Riga bis Ostende und von der Ostsee bis zum Persischen Golf umfassten. Auch hier brachte der Krieg Einschränkungen, da bestimmte überseeische Produkte kaum mehr zu haben waren, doch wäre es falsch, die Bedeutung der Messen für die Distribution der Handelsgüter zu unterschätzen.[21] Hier konnten die Warenhäuser wie der gesamte Einzelhandel ohne Einschränkungen agieren. Auch für nur schwer zu beschaffende Importwaren suchte man nach Auswegen. Der Lebensmittelimport war frühzeitig staatlich zentralisiert und schließlich der Zentralen Einkaufsgesellschaft in Berlin übertragen worden. Dieser gelangen zumindest bis 1916 noch erhebliche Nahrungsmitteleinfuhren, die danach allerdings deutlich zurückgingen.[22] Nach Berliner Vorbild wurden dann auch regionale Zentraleinkaufsgesellschaften geschaffen, so etwa Anfang 1916 mit öffentlichen und mit Mitteln des privaten Einzelhandels eine „Zentrale Einkaufsgesellschaft für die Provinz Westfalen", deren Aufgabe es nicht nur war, Importware zu kaufen und an den Einzelhandel der Provinz weiterzuleiten, sondern auch die bisher unübersichtliche Situation vieler konkurrierender Einkaufsagenturen zu beenden.[23] All das ermöglichte im Bereich der Nahrungsmittel zumindest bis 1916 eine durchaus erträgliche Warenbeschaffung, die im weiteren Verlauf des Krieges allerdings deutlich lückenhafter wurde. Das zeigt nicht nur die zunehmende Zahl von Werbeanzeigen für Ersatzprodukte in der „Zeitschrift für Waren- und Kaufhäuser", das belegen auch die offenkundigen Versorgungsschwierigkeiten vor allem in den Großstädten, die sich seit dem Herbst 1916 zuspitzten und schließlich in dem katastrophalen „Steckrübenwinter" des Jahres 1916/17 einen ersten Höhepunkt fanden.[24] Folgerichtig nahmen im Verlauf des Jahres 1916 auch die Höchstpreisverordnungen des Bundesrats zu, unter anderem für Futtermittel oder Käse, und auch weitere Vorschriften häuften sich, etwa

die zur Metallerfassung. Die Handlungsspielräume der Warenhäuser wurden so allmählich eingeschränkt.

Im Laufe der Zeit gab es immer mehr Vorschriften hinsichtlich der Preissetzung, des Verkaufs und der Erfassung der zum Verkauf stehenden Güter. Für viele Artikel ordneten die Generalkommandos, die die Leitung der inneren Verwaltung übernommen hatten, Bestandsmeldungen an; bei diesen Gütern durften seit Herbst 1915 auch keine Sonderverkäufe mehr stattfinden. Danach war für die „Dauer des Krieges jeder Sonderverkauf zu herabgesetzten Preisen (Inventur-Saison-Ausverkauf, Weiße-Wochen oder -Tage, Propaganda- und Reklame-Tage und -Wochen, 95 Pfg.-Tage und -Wochen und Ähnliches) in allen Gewerben, für die zur Zeit des Verkaufs eine Bestandsmeldung angeordnet ist", untersagt.[25] Ende 1915 wurde auch der Verkauf von Garnen aller Art stark eingeschränkt; die Warenhäuser durften nur noch kleine Anteile ihrer Vorräte frei verkaufen, alle übrigen Garne waren der Kriegswollbedarfs AG anzubieten und, sollte diese den Ankauf ablehnen, der Kriegsrohstoffabteilung des Kriegsministeriums zu melden.[26] Hier waren jetzt auch Lagerbücher zu führen, damit Bestand und Verkauf in bestimmten Abständen genau überprüft werden konnten. Überdies nahm die Zahl der Beschlagnahmungen bestimmter Warengruppen im Laufe der Zeit zu. So wurden im Februar 1916 „fast alle Erzeugnisse der Unterkleidungsfabrikation und ein erheblicher Teil der einfarbigen Stoffe für Oberbekleidung beschlagnahmt", und zwar all jene Qualitäten, die für militärische Verwendung infrage kamen, während ansonsten die Warenhäuser noch frei wirtschaften konnten.[27] Aber diese Spielräume wurden immer enger, teilweise verschwanden sie gänzlich, wenn der Staat den Handel aus bestimmten Bereichen vollständig verdrängte. Der Deutsche Handelstag, der sich als Gesamtvertretung aller Teile des Handels verstand und bei Kriegsende eine tiefgreifende Liberalisierung forderte, ließ schon vorher kaum ein gutes Haar an vielen Kriegsmaßnahmen:

> „Die aus den Verhältnissen des Krieges entstandene Zwangsregelung auf weiten Gebieten des Warenverkehrs durch eine unübersehbare Fülle von behördlichen und behördenähnlichen Stellen bedeutet eine schwere Last für Industrie und Handel. Sie wird von ihnen im opferwilligen Verständnis für die Not der Zeit getragen. Aber diese Stände betrachten es andererseits als ihr Recht und ihre Pflicht, sich gegen Auswüchse und Übertreibungen eines solchen Systems zu wenden."[28]

Anders als in Teilen der Industrie und insbesondere in der wirtschaftspolitischen Diskussion, in der die Kriegswirtschaft in gewisser Hinsicht als eine organisatorische Veränderung der Wirtschaft angesehen wurde, die es in der Nachkriegszeit zu bewahren, ja fortzuschreiben galt, stellte die kriegsbedingte Verwaltungswirtschaft für den Handel zu keinem Zeitpunkt mehr als eine Notlösung dar. Hier hätte man ein schnelles Ende der staatlichen Bewirtschaftung und Wirtschaftslenkung und eine Rückkehr

der Vorkriegsverhältnisse begrüßt.[29] Dass das während des Krieges nicht möglich war, war auch den Vertretern des Einzelhandels klar, doch führte die anschwellende Menge an Verordnungen, Ge- und Verboten, Meldepflichten und Preisgrenzen schließlich zu einer ebenso großen Fülle von rechtlichen Verfahren, die drohten, den Einzelhandel regelrecht lahmzulegen. So wandten sich die Berliner Kolonialwarenhändler an den Polizeipräsidenten mit der Bitte, „bei geringfügigen Übertretungen der vielen polizeilichen Bestimmungen Milde gegen die Inhaber der Ladengeschäfte walten zu lassen". Der Polizeipräsident wies das Anliegen barsch ab:

> „Ich halte es nach wie vor für meine Pflicht, ohne Ansehen der Person gegen jede Übertretung der kriegswirtschaftlichen Vorschriften mit allen gesetzlichen Mitteln vorzugehen. Bei der Gemeingefährlichkeit der Vergehen ist Milde nicht am Platze, es sei denn, daß es sich um geringe Fahrlässigkeiten handelt."[30]

In die Kritik geriet der Handel weniger wegen derartiger Verstöße, sondern vor allem wegen der laufend steigenden Preise, die nach Kriegsausbruch zunächst die Lebensmittel und nach und nach praktisch alle Warengruppen betrafen. Die Vorwürfe, dass der Handel die Mangelsituation für erhebliche Preissteigerungen ausnutze, wies dieser allerdings mit guten Argumenten zurück: Nicht die Aufschläge des Handels verteuerten beispielsweise die Butter; hier begnüge man sich mit geringen Margen. Der eigentliche Grund sei die Warenknappheit, die der Handel nicht zu verantworten habe.[31] Die allgegenwärtigen Preissteigerungen riefen immer öfter staatliche Behörden auf den Plan. Im Sommer 1915 kam es zur ersten Verordnung gegen übermäßige Preissteigerungen bei „Gegenständen des täglichen Bedarfs", der im September 1915 die „Bekanntmachung über die Errichtung von Preisprüfungsstellen und die Versorgungsregelung" folgte. Nun war bei bestimmten Gütern eine freie Preisbildung nicht mehr möglich. Der Handel hatte sich an den aus der Vorkriegszeit üblichen Gewinnen strikt nominal zu orientieren, durfte also nicht einfach die Vorkriegsmargen auf die stark gestiegenen Einkaufspreise und Verkaufsspesen aufschlagen.[32] Eindeutige und vor allem einheitliche Preise hatte das nicht zur Folge, sodass immer mehr Preishöchstgrenzen fixiert wurden, so etwa im Bereich des Groß- und Kleinhandels für Margarine oder für Wild im Januar 1916.[33] Das hatte allerdings wiederum fatale Folgen für den Handel, denn die staatliche Vorschrift, bestimmte Waren nicht zu höheren Preisen als zum Jahresende 1915 zu verkaufen, war geeignet, den Handel ganz zum Erliegen zu bringen. Bei älteren Beständen mochte das angehen; kaufte das Warenhaus aber neue Waren zu höheren Preisen ein, war es unter Umständen gezwungen, diese Waren unter dem Einkaufspreis anzubieten. Die Proteste gegen diese Regelung führten zum Erfolg, und die Vorschrift, gestiegene Einkaufspreise nicht weitergeben zu dürfen, wurde gelockert. Wie Oskar Tietz in einem offenen Brief anmerkte, führte das allerdings dazu, dass abhängig vom Einkaufszeitpunkt einer Ware unter Umständen verschiedene Preise angesetzt werden mussten. Komme es hier nicht zu

Besserungen, werde der Verkauf vollkommen unübersichtlich, und die Praxis, für identische Güter unterschiedliche Preise zu verlangen, verschärfe nur das ohnehin bereits vorhandene Misstrauen des Publikums. Wenn man Hamstern und andere Missstände vermeiden wolle, sollte den Kaufleuten gestattet werden, Durchschnittspreise zu bilden.[34] Zu einer Beruhigung führten die behördlichen Eingriffe also keineswegs. Die ständig neu hinzukommenden Vorschriften zu Preisbildung, Preisbeschränkung und gegen Wucher brachten keinen wirklichen Erfolg, nicht nur, weil die Kalkulation in den Häusern mit den vielen Vorschriften nicht zurechtkam, sondern auch, weil das Problem der Preisbildung für vergleichbare Warengruppen bei verschieden hohen Einkaufspreisen nicht gelöst wurde. Erst mit der Verabschiedung der Preistreibereiverordnung im Mai 1918 durften die Warenhäuser Durchschnittspreise bilden, nachdem man zuvor ständig Gefahr gelaufen war, gegen irgendeine Preisbildungsvorschrift zu verstoßen.[35]

Dass die Warenhäuser über Güter verfügten, die das Publikum sehr begehrte, bedeutete also nicht, dass sie die Preise nach Belieben setzen konnten: Den Nachfrageüberhang preislich auszunutzen, war schlichtweg illegal. Zudem wurde die Preissetzung durch offizielle Vorgaben stark eingeschränkt, ohne dass zugleich die Preisverzerrungen, vor allem aber die Erhöhungen auf den verschiedenen Stufen der Lieferketten sanktioniert worden wären. Viele Fabrikanten suchten laufend die Preise zu erhöhen und die Lieferkonditionen zu ihren Gunsten zu ändern. Staatliche Preisvorgaben wurden, so zumindest die Klage des Verbandes der Waren- und Kaufhäuser, regelmäßig unterlaufen, etwa indem ältere Ware gegen staatliche Vorschriften zu laufenden Preisen verkauft wurde.

Der Krieg und die Kriegswirtschaft waren aber nicht nur wegen der Schwierigkeiten bei der Warenbeschaffung und aufgrund von Ge- und Verboten sowie umfangreichen Eingriffen in die Preisbildung eine gewaltige Herausforderung für die Warenhausorganisation und ihr Personal. Auch der Umgang mit dem Publikum wurde durch Warenknappheit, laufende Preiserhöhungen und Serviceeinschränkungen keineswegs einfacher, zumal es offenkundig dauerte, bis viele Kunden begriffen hatten, dass wegen der Beschlagnahme der Lastwagen viele Waren nicht mehr nach Hause geliefert werden konnten. Auch der Appell an vaterländische Gefühle, den die Warenhäuser nutzten, um Einschränkungen ihres Serviceangebotes zu erklären, konnte da dauerhaft nicht helfen, zumal diese Appelle selbst in der Werbung nach und nach an Wirkung verloren. So verzichtete Hermann Tietz auch 1916 auf jeden militärischen Bezug in seiner Weihnachtsspielzeugwerbung. Ein anderer Warenhausmitarbeiter stellte 1916 nach Untersuchungen, die er in verschiedenen Häusern angestellt hatte, fest, „daß in diesem Jahre eine Spielwarenausstellung mit Soldaten und Schlachtenbildern ein Mißgriff wäre. Das Publikum hat dieses Soldatengewirre satt, es wird zu oft und doppelt an den Krieg erinnert und möchte nicht auch noch durch eine Ausstellung in einem Kaufhause Kriegsbilder sehen.“[36] Das war nicht nur eine vereinzelte Meinung, sondern entsprach dem Trend. Nicht nur Hermann Tietz in Berlin

verzichtete auf militärische Anspielungen; auch die Hamburger Tietz-Filiale nutzte in ihrer Spielzeugausstellung ausschließlich zivile Motive.[37] Ganz ähnlich verfuhr man in München.[38] Das bedeutete nicht, dass aus den Warenhauskreisen Kritik am Kurs der Regierung und am Krieg selbst laut geworden wäre. Im Gegenteil, im Januar 1917 beeilte sich der Warenhausverband, nachdem die deutsche Friedensofferte vom Jahresende 1916 zurückgewiesen worden war und der Kaiser das Land zu verstärkten Kriegsanstrengungen aufgerufen hatte, Monarch und Regierung seiner Unterstützung zu versichern. In dem von Oskar Tietz gezeichneten Schreiben an den Kaiser hieß es:

> „Eure Kaiserliche und Königliche Hoheit haben in gerechter Empörung über die unvernünftige und unverständliche Zurückweisung Eurer Majestät hochherzigen Friedensangebot das deutsche Volk zu weiterer Arbeit und weiterem Kampfe aufgerufen. Wir geloben, auch in unseren Kreisen treu auszuharren und unter Führung Eurer Majestät weiter zu arbeiten und zu kämpfen, bis mit Gottes Hilfe der Sieg errungen und der Feind bezwungen ist."[39]

Ob der Verband wirklich an der Fortführung des Krieges, ja an dessen Verschärfung mit der Ausrufung des unbeschränkten U-Boot-Krieges Ende Januar 1917 interessiert war, sei dahingestellt. Man sah sich in der Pflicht; eine andere Stellungnahme hätte die Öffentlichkeit auch kaum goutiert, ganz abgesehen davon, dass wahrscheinlich die Mehrheit der Verbandsmitglieder von der gerechten deutschen Sache überzeugt war. Insofern war es auch kein Wunder, dass sich die großen Warenhäuser in Fragen der Hinterbliebenenversorgung überaus großzügig zeigten. Nicht nur wurden die Angehörigen gefallener Mitarbeiter versorgt; die Leonhard Tietz AG stiftete im Februar 1917 zusätzlich 100.000 Mark für die „Nationalstiftung der Hinterbliebenen der im Krieg Gefallenen".[40] Ganz ähnlich verfuhren die Häuser mit der neunten Kriegsanleihe, die im Frühjahr 1917 aufgelegt wurde. Auch hier rühmte sich die Leonhard Tietz AG, dass ihr Unternehmen inklusive der privaten Leistungen ihrer Vorstandsmitglieder und der Witwe von Leonhard Tietz noch einmal 1,5 Mio. Mark aufgebracht habe, während bei den früheren Anleihen bereits zwei Mio. Mark gezeichnet worden seien. Angesichts der Tatsache, dass Leonhard Tietz gerade für das abgelaufene Jahr 1916 eine deutliche Dividendenerhöhung angekündigt hatte, war das im Hinblick auf die verbreiteten Vorwürfe der Preistreiberei zweifellos auch eine Maßnahme zur Imagepflege, dürfte aber wohl auch der allgemeinen Stimmung in den Warenhäusern entsprochen haben.[41] Der Verband rief unter der Ägide von Oskar Tietz daher auch eindringlich zur Förderung des „Reichsverbandes Ostpreußenhilfe" auf, der sich unter der Schirmherrschaft des Kaisers für Wiederaufbaumaßnahmen in der zu Beginn des Krieges verwüsteten Provinz einsetzte.[42] Überhaupt bemühten sich die Warenhäuser sehr um die Linderung der Kriegsfolgen, etwa durch publikumswirksame Unterstützung der Kriegswaisenfürsorge, für die die Leonhard Tietz AG anspruchsvolle Puppentheatervorführungen organisierte.[43] Im Jahr 1917 war in der Weihnachtsaus-

stellung des Berliner Hauses von Hermann Tietz an der Leipziger Straße denn auch das Militärische zurück, dominierte die Ausstellung allerdings nicht. „Zum festlichen Gepräge als höchster Anziehungskraft hat die Firma einige entzückende Bilder unter die Flagge ‚Es war einmal. Deutsche Märchen' gestellt, zu denen die schönen Figuren im Wiener Kunstgewerbe-Atelier hergestellt werden."[44]

Irgendwie überleben: Hermann Tietz zwischen Pflichterfüllung und Mangelwirtschaft

Der Weltkrieg war für die Warenhauskette Hermann Tietz unter dem Strich kein wirtschaftliches Desaster, aber auch keine besonders erfolgreiche Zeit. Der Warenmangel wurde im Laufe der Zeit immer spürbarer, auch wenn sich die Unternehmensleitung um Oskar Tietz bemühte, alle möglichen Beschaffungsquellen zu nutzen. Umsatz und Ergebnis gingen nur 1914 und 1915 leicht zurück, stiegen danach aber langsam wieder an und erreichten 1918 einen Höhepunkt, der allerdings keineswegs exzeptionell hoch war. Die Umsätze des Hauses stiegen von 80 Mio. Mark 1912 auf 83 Mio. 1913, gingen dann auf 75 bzw. 73 Mio. 1914 und 1915 zurück, um danach wieder anzusteigen, und zwar auf 80 Mio. Mark 1916 und 105 Mio. Mark 1917.[45] Für 1918 und 1919 gibt es verschiedene Schätzungen, die höher liegen, doch dürfte eine Preisbereinigung dieser nominalen Größen wohl ergeben, dass bei Kriegsende die realen Umsätze kaum über den Vorkriegsstand gestiegen waren.[46] Hermann Tietz bemühte sich selbst darum, den Eindruck zu entkräften, man habe Kriegsgewinne erzielt, sondern wies mit in der Tat plausiblen Argumenten darauf hin, dass die Umsatzsteigerungen vor allem durch die Preisveränderungen erklärbar seien.[47] Problematischer war da schon die Tatsache, dass sich die Erträge bzw. die Einkommenssituation von Oskar Tietz zum Kriegsende hin sprunghaft verbessert hatten. Hatte er 1913 als steuerpflichtiges Einkommen aus Kapitalerträgen, Immobilienbesitz und Geschäftserträgen knapp 1,7 Mio. Mark versteuern müssen, eine Summe, die bis 1917 in etwa gleich blieb, so stieg sein persönliches Einkommen 1917 auf gut 1,9 Mio. Mark und 1918 gar auf 2,43 Mio. Mark an.[48] Auch hier suchte sich Oskar Tietz mit der Bemerkung zu rechtfertigen, es handle sich um Nominalbeträge. Den sprunghaften Anstieg 1918 erklärte er damit, dass der teilweise defizitäre Betrieb der unternehmenseigenen GmbHs gründlich reorganisiert worden sei, hier also nun Erträge anfielen, die es vorher nicht gegeben hatte. Typische Kriegsgewinne seien das definitiv nicht.[49] Ganz ähnlich stellte sich die Lage bei der Leonhard Tietz AG dar, über die wir im Detail besser informiert sind, da sie jährlich ihre Bilanzen vorlegen musste. Das Jahr 1915, über das im April 1916 Bericht erstattet wurde, war durchaus gut gelaufen, der erzielte Reingewinn mit gut 1,7 Mio. Mark höher als 1914, was eine fünfprozentige Dividende auf das Nominalkapital ermöglichte, im Vergleich zu vier Prozent im Vorjahr. Auch für 1916 war die Leonhard Tietz AG durchaus zuversichtlich.[50] 1916 erzielte das Unternehmen einen Reingewinn von gut zwei Mio. Mark, 1917 waren es knapp 2,5 Mio. Mark und

1918 schließlich 2,1 Mio. Mark. Die Bruttoüberschüsse waren im Krieg, parallel zu den Preissteigerungen, auf schließlich 22,9 Mio. Mark 1918 gestiegen; ebenso hatten die Unkosten 1918 ein Hoch von 19,2 Mio. Mark erreicht. Das Unternehmen konnte seine Dividenden, die bei Kriegsbeginn abgesenkt worden waren, schließlich wieder auf sieben Prozent vom Nominalkapital anheben. Für das Jahr 1918 zog die Leonhard Tietz AG eine positive Bilanz: „Der Geschäftsgang während des abgelaufenen Jahres war zufriedenstellend. Den Anforderungen an die Beschaffung der erforderlichen Warenmengen konnten wir trotz steigender Schwierigkeiten im allgemeinen gerecht werden. Ein Abbau der hohen Warenpreise war nicht zu verzeichnen."[51]

Hinter diesen Zahlen verbarg sich freilich eine überaus komplexe Geschichte, denn die Herausforderungen des Krieges für die Geschäftsführungen der Warenhäuser waren gewaltig. In den ersten Kriegswochen lief das Geschäft zumindest von der Versorgungsseite her noch normal; die Versorgungsengpässe traten erst nach und nach auf, bevor 1915 viele Warenbezüge nicht mehr regulär funktionierten. Im August 1914 warb Hermann Tietz, hier in München, noch ganz in gewohnter Weise für Lebensmittel; bei den üblichen Lebensmitteln, aber auch bei Saisonware schien es noch keine Engpässe zu geben, und auch die Preise waren moderat, wenngleich der Hinweis auf Billigangebote jetzt unterblieb.[52] Auch in den kommenden Monaten blieben die bisher gewohnten Geschäftsrhythmen erhalten; im Januar 1916 kam es unter der Schlagzeile „Fortsetzung des Ausverkaufs in fast allen Abteilungen unseres Hauses: Hervorragend billige Angebote" zum üblichen Inventurausverkauf.[53]

Während das reguläre Geschäft, so gut es ging, weiterlief und Hermann Tietz durchaus Talent entwickelte, den eigenen Wareneinkauf fortzuführen und damit die eigenen Regale und Verkaufstheken bestückt zu halten, wurde der Krieg selbst zu einem erheblichen Geschäftsfeld. Anders als bei der Industrie, wo durch die Exportverbote große Teile der ausländischen Märkte wegbrachen und schließlich die Umstellung auf Rüstungsproduktion der einzige Ausweg war, dieses Verschwinden von Märkten irgendwie zu kompensieren,[54] gab es diese Zwänge im Handel nicht. Dennoch wurde die Belieferung des Heeres sehr rasch zu einem wichtigen Geschäftszweig, den Hermann Tietz auch gezielt und in großem Umfang aufgriff. Aufträge des preußischen Kriegsministeriums, das die Versorgung der Truppe mit allen nur denkbaren Gütern organisierte, wurden von ihm gerne angenommen, und für die Heeresverwaltung war es nur günstig, sich bei der Beschaffung auf eingespielte Vertriebswege verlassen zu können. Wenn auch an sich nicht kriegswichtig, wurden die Warenhäuser schließlich doch zu einem ganz wichtigen Bestandteil der Kriegswirtschaft – denn nicht nur der Tietz-Konzern stieg in das Geschäft der Versorgung des Militärs mit Textilien und anderen Gebrauchsgütern ein.

Oskar Tietz wurde im Laufe der Zeit aber auch aktiver Teil der Kriegswirtschaftsverwaltung, da er sowohl für sein Haus als auch für den Verband der Waren- und Kaufhäuser wichtige Funktionen wahrnahm. Schon die Ausschusssitzungen des Verbandes gewannen im Laufe der Zeit immer mehr einen fast offiziösen Charakter,

denn es war der Verband, der maßgeblich zur Verbreitung und Realisierung öffentlicher Beschlüsse und Vorgaben beitrug, die er zuvor öffentlich oder im Hintergrund zu beeinflussen gesucht hatte und über deren praktische Bedeutung er die Behörden laufend unterrichtete. Das war keineswegs konfliktfrei, denn viele Vorschriften der Kriegswirtschaftsverwaltung waren hastig erstellt und in ihren Auswirkungen nicht sorgfältig überlegt; viele Vorschriften stießen aber auch einfach deshalb auf Ablehnung, weil sie das Warenhausgeschäft bürokratisch erschwerten und zum Teil ganz unmöglich machten. Oskar Tietz war als Vorsitzender des Verbandes vielfach auch als Sachverständiger tätig, so als Teilnehmer der Konferenz für Preisbemessung beschlagnahmter Waren, wo er freilich die Erfahrung machte, dass der Einzelhandel, der keine geschlossene Verbandsstruktur besaß, wenig durchsetzungsfähig war.[55] Hier bestand in den Augen des Verbandes der Waren- und Kaufhäuser die Gefahr, dass sich staatliche Verwaltungsvorschriften gerade wegen der Schwäche der Vertreter des Einzelhandels verstetigen konnten, sodass nach Möglichkeiten zu organisatorischer Vereinheitlichung gesucht wurde. Einem vorbereitenden Ausschuss für einen späteren Kriegsausschuss der Nahrungsmittelgewerbe trat Oskar Tietz folgerichtig als Verbandsvertreter ebenso bei, wie er weitere Versuche, den gesamten Detailhandel zu vereinigen, massiv förderte. Zwar schlugen diese Pläne weiterhin fehl, aber immerhin gelang es wiederum auf Initiative von Oskar Tietz, den Textileinzelhandel in eine entsprechende Richtung zu dirigieren. Im April 1917 kam es zu einer Sitzung in der Berliner Handelskammer, in der ein vorbereitender Ausschuss für einen Verband der Textildetaillisten ins Leben gerufen wurde, in den zahlreiche Vertreter von bereits bestehenden Interessenverbänden aufgenommen wurden. Vorsitzender des Ausschusses wurde, kaum nötig zu betonen, Oskar Tietz.[56]

Die Gründung des Reichsbundes deutscher Textildetaillistenverbände erfolgte unter dem Vorsitz von Oskar Tietz am 20. Juni 1917 in der Berliner Handelskammer. Für den Verband der Waren- und Kaufhäuser war das auch deshalb ein großer Erfolg, weil trotz weiterhin bestehender Vorbehalte der kleinen Einzelhändler gegen die großen Häuser erstmalig eine gemeinsame Organisation unter Einbeziehung der Warenhäuser entstanden war, ja mit Oskar Tietz die Federführung der Gründung bei den Warenhäusern lag.[57] Oskar Tietz nutzte seine Eröffnungsrede auch, um die offenkundig weiterhin vorhandenen Spannungen zumindest zu entschärfen:

> „Meine Herren", führte er einleitend aus, „ich verkenne keineswegs, daß auch heute noch Interessengegensätze zwischen einzelnen Gruppen unserer Branche vorhanden sind, daß auch vielleicht Interessengegensätze, die, innerlich unbegründet, aber auf verschiedener politischer Auffassung beruhen, sich zeigen werden, aber mit gutem Willen sind sie zu überbrücken und zurückzustellen im Gesamtinteresse des ganzen Standes. Sie wissen, meine Herren, daß ich eine ganz besondere Gruppe im Detailhandel vertrete, aber ich kann ohne weiteres die Erklärung abgeben, daß in unserer großen Gruppe Sonderbestrebungen kei-

nen Platz finden, sondern daß wir im Geiste und Sinne meiner Ausführungen jederzeit bestrebt bleiben werden, den Nutzen des Ganzen zu suchen und zu fördern."[58]

Auf der ersten Versammlung des neuen Reichsbundes Anfang September 1917, die Oskar Tietz mit einer längeren Ansprache eröffnete, wurde er dann auch zum stellvertretenden Vorsitzenden und damit in den geschäftsführenden Ausschuss gewählt, wo er zusammen mit Theodor Althoff die Warenhäuser vertrat. Vorsitzender wurde der Reichstagsabgeordnete Jakob Astor, zugleich Vorsitzender der Berufsgenossenschaft des Detailhandels.[59] Oskar Tietz ließ keinen Zweifel daran, weshalb er die Verbandsbildung für notwendig erachtete, nämlich einerseits um ein geschlossenes Gewicht in die Auseinandersetzung mit den Kriegswirtschaftsbehörden einbringen zu können, andererseits um den sich zunehmend organisierenden Lieferanten, die laufend die Einkaufsbedingungen der Warenhäuser verschlechterten, Paroli bieten zu können. Überaus bemerkenswert waren dabei die Gründe, die er ins Feld führte, argumentierte er doch in großer Klarheit für die Wiederherstellung und den staatlichen Schutz von marktwirtschaftlichen Verhältnissen, also gleichermaßen für die rasche Beseitigung der kriegswirtschaftlichen Restriktionen wie für die Bekämpfung der sich breitmachenden Lieferantenkartelle. Hier forderte er die Einrichtung eines handlungsfähigen Kartellamtes, „um da einzugreifen, wo Bestrebungen verfolgt werden, die eine Ausschaltung der Konkurrenz beabsichtigen, die Preise unangemessen zu erhöhen versuchen, unberechtigte Mindestpreise einführen und dergleichen mehr".[60]

Dass Oskar Tietz ein wichtiger Ansprechpartner der staatlichen Kriegswirtschaftsstellen war, versteht sich vor diesem Hintergrund von selbst. Nicht nur nahm er regelmäßig an den Beratungen der Reichsbekleidungsstelle teil. Im Sommer 1916 wurde Oskar Tietz „in seiner Eigenschaft als Vorsitzender des Verbandes Deutscher Waren- und Kaufhäuser in den Beirat des Kriegsernährungsamtes berufen".[61] Und im Mai 1917 erhielten Oskar Tietz und sein Stellvertreter im Warenhausverband, Theodor Althoff, auch Mandate im Beirat beim Reichskommissar für Übergangswirtschaft.[62] Dass sie in den Auseinandersetzungen mit den Kriegswirtschaftsstellen die Handlungsspielräume des Detailhandels möglichst groß zu halten trachteten und insbesondere gegen schematische Vorschriften bei der Warenbewirtschaftung und Preisbildung vorgingen, deren Rechtfertigung sie grundsätzlich nicht bestritten, aber viel pragmatischer gehandhabt wissen wollten, war selbstverständlich. Tietz trat aber – in Übereinstimmung mit der Stimmung im Handel allgemein – auch für eine möglichst rasche Rückkehr zu freien marktwirtschaftlichen Verhältnissen ein, die er nicht allein mit den Erwartungen des Handels begründete, sondern ebenso mit Warnungen vor schweren volkswirtschaftlichen Schäden, sollte etwa der Kartellierung weiter Bereiche der Konsumgüterproduktion nicht Einhalt geboten werden. Wie schon vor dem Krieg im Hansabund war Tietz auch jetzt noch ein in der Wolle gefärbter Wirtschaftslibera-

ler, der zudem wusste, dass er politische Unterstützung weder bei den der Landwirtschaft zuneigenden Konservativen finden würde noch bei den Sozialdemokraten, die die Kriegswirtschaft reibungslos in eine staatliche Verwaltungswirtschaft unter sozialistischem Vorzeichen überführen wollten. Ja, selbst in der Industrie gab es Stimmen, wie die von Walther Rathenau oder von Wichard von Moellendorf, die mit unterschiedlichen Formen der Gemeinwirtschaft liebäugelten,[63] etwas, das für Oskar Tietz und die Vertreter des deutschen Handels auf keinen Fall infrage kam.

Hermann Tietz suchte zugleich auch die Kundenbindung an das eigene Haus zu verbessern. Zu diesem Zweck richtete das Unternehmen Anfang des Jahres 1917 eine Gutschriftenabteilung ein, eine Art Sparkasse, bei der Gelder gegen eine Verzinsung von vier Prozent angelegt und später ganz unbürokratisch zu Einkäufen in den Tietz-Häusern verwendet werden konnten; man zahlte nicht mehr bar, sondern legte sein Gutschriftenheft vor, in dem die entsprechenden Beträge vermerkt wurden.[64] Hermann Tietz blieb mit solchen Schritten nicht lang allein. Nur wenig später gab auch die Berliner Jandorf-Gruppe eigenes Geld heraus, das für Einkäufe in ihren Häusern genutzt werden konnte, wobei die „Zeitschrift für Waren- und Kaufhäuser" lakonisch anmerkte, neben dem eigentlichen Zweck sei dieses Geld, extra gestanzte Weißblechstücke, „auch ein nachahmenswertes Reklamemittel".[65]

Für viele Warenhäuser, die trotz der Probleme bei der Warenversorgung steigende Umsätze nicht zuletzt wegen der anhaltenden Preissteigerungen verzeichnen konnten, stellte sich im Laufe der Jahre immer drängender die Frage, wohin mit der überschüssigen Liquidität. Ein Ausweg war der bereits angesprochene Ausbau von eigenen Produktionskapazitäten, ein anderer war die Anlage des Geldes in Immobilien, ein Verfahren, das auch viele gut verdienende Industrieunternehmen in dieser Zeit nutzten, um die zufließenden Gelder sichern und vor Wertverlust schützen zu können.[66] So kaufte die Leonhard Tietz AG im Frühjahr 1917 das an ihr Warenhaus angrenzende Gebäude für 500.000 Mark von der Stadt Elberfeld und wurde so über Nacht der Hausherr der Stadtbücherei und des Bergischen Geschichtsvereins – und das mit einer ordentlichen Mieteinnahme von jährlich 18.000 Mark.[67]

Bilanz des Krieges

Die Folgen des Krieges und der Kriegswirtschaft waren ganz unterschiedlicher Art. Da deutsches Territorium von Kriegshandlungen weitgehend verschont geblieben war, waren die materiellen Zerstörungen gering. Die Abtretung von Gebieten im Osten, Westen und Norden des Reiches hatte indes nicht nur Folgen, was Agrar- und Industrieproduktion betraf; auch Warenhausstandorte wie etwa Straßburg im Elsass gingen verloren und mit ihnen die entsprechenden Häuser und Warenvorräte.[68] Neben der Bewältigung der materiellen Probleme bestanden für die Warenhäuser die wesentlichen Kriegsfolgen aber in einer Veränderung der Lieferantenbeziehungen:

„Während der Kriegszeit entwickelten sich, hervorgerufen durch die Warenknappheit und verschärft durch die unübersichtlichen wirtschaftlichen Zustände, die das Vertrauen zwischen den einzelnen in Verbindung stehenden Parteien nicht zu stärken geeignet waren, Verhältnisse, die höchst ungesund waren und an deren Abbau so schnell wie möglich herangegangen werden muß. Die Lieferungs- und Zahlungsbedingungen verschärften sich von Monat zu Monat, in einzelnen Fällen von einer Woche zur anderen. Die Preise zeigten dauernd eine aufwärtssteigende Tendenz, und auch die Bedingungen für Zahlungen und Lieferungen verschärften sich derartig, daß von einem Vertragsverhältnis zwischen Lieferanten und Abnehmern überhaupt nicht mehr die Rede war, sondern daß es sich in der Hauptsache vielmehr um selbständige Entscheidungen des Lieferanten über Preise, Lieferfrist und Lieferung überhaupt handelte. Daß in der Kaufmannschaft Treu und Glauben nicht verschwunden sind, soll gern zugegeben werden, aber es darf andererseits auch nicht verschwiegen werden, daß in vielen Fällen diese einseitige Machtstellung dazu ausgenutzt wurde, Lieferungen überhaupt nicht zu machen, wenn die disponiblen Waren anderweitig besser gegenüber dem ersten Kontrahenten abgesetzt werden konnten."[69]

Ganz offensichtlich hatte der Krieg die Gewichte verschoben. Waren vor 1914 insbesondere die großen Warenhauskonzerne in ihren Lieferbeziehungen fast durchweg in einer starken Position, so kehrte der Krieg die Situation in vielen Fällen regelrecht um, was die Warenhäuser nicht nur als Entmachtung empfanden, sondern in der sie sich geradezu wehrlos sahen. Insbesondere das Vorziehen der Zahlungstermine, die einseitige Festlegung von Zahlungsfristen und deren rabiate Durchsetzung sowie die inflationäre Nutzung des Begriffes „freibleibend", um sich nicht an einmal gemachte Preisabsprachen halten zu müssen, machten nicht nur den Warenhäusern große Sorgen. Eine entsprechende Verwahrlosung der Vertragspraktiken zog sich vielmehr durch die gesamten Lieferketten, namentlich im Textil- und Bekleidungsbereich, angefangen bei den Herstellern der ersten Stufe und dann weitergereicht über Zulieferer, Grossisten und Zwischenhändler bis hin zum kleinen oder großen Einzelhändler. Die für die Warenhäuser entscheidende Frage war daher, ob die Nachkriegszeit eine Normalisierung bringen und das alte Vertrauen wiederkehren würde und ob sich die Lieferbeziehungen wieder so gestalten ließen, dass die Warenhäuser zuverlässig und preisgünstig versorgt wurden. Voraussetzung war, dass alle betroffenen Handelsstufen an einem Strang zogen, um zu verhindern, dass die Hersteller durch Kartell- oder Konventionsabsprachen die im Krieg entstandenen Praktiken auch in der Friedenszeit fortschreiben konnten.

Die diesbezüglichen Befürchtungen sollten sich in den Nachkriegsjahren fast durchweg bestätigen.[70] Die Hersteller suchten durch vielfältige Formen von Konventionen, Kartellen und Absprachen, den Wareneinkauf auf Kosten des Einzelhandels zu verteuern, wogegen sich die Einzelhändler nur schwer wehren konnten. Der

Warenhausverband war immerhin dazu in der Lage, seine Nachfragemacht ins Spiel zu bringen; wiederholt verhängte er Einkaufssperren gegen einzelne Herstellergruppen, so im Herbst 1921 gegen die Seidenbandgroßhändler, um nur ein Beispiel zu nennen.[71] Doch war das eine nicht endende Auseinandersetzung, da das Reich keine wirksame Kartellkontrolle kannte und entsprechende Absprachen sprunghaft zunahmen. Das war den Vertretern der Warenhäuser um Oskar Tietz auch vollständig klar, die daher im Herbst 1921 eine grundlegende Lösung verlangten, und zwar zunächst durch Schaffung einer „wirklich arbeitsfähigen", staatlichen Kartellschiedsstelle, die in Kartellstreitigkeiten entscheiden sollte.

Doch war auch klar, dass das unter Umständen nicht reichen würde. Der Hauptausschuss des Warenhausverbandes plädierte auf seiner Sitzung im Oktober 1921 daher „zum Schutze gegen Einengungen des freien Verkehrs" für „die Schaffung eines Kartellgesetzes".[72] Die Forderungen erwiesen sich als nur allzu berechtigt, denn gerade in Zeiten sich bessernder Konjunktur versuchten zahlreiche Industrielle und vorgelagerte Handelsstufen, durch Absprachen die Preise nach oben zu treiben. Der Textileinzelhandel warnte gemeinsam mit dem Warenhausverband davor, dass Teile der Industrie ihre günstige Situation zu „monopolistischen Machtstellungen" auszubauen trachteten: „Schärfster Widerstand ist den innerhalb wie außerhalb der Konventionen hervortretenden Versuchen entgegenzusetzen, durch einseitige Preis- und Lieferungsvorbehalte das Risiko der unübersichtlichen Wirtschaftslage ausschließlich dem Abnehmer aufzubürden." Der Verband suchte seine Mitglieder zu striktem Bestehen auf geschlossenen Verträgen und konsequenter Ablehnung unfairer Geschäftspraktiken zu veranlassen, wohl wissend, dass sich viele Häuser auch ungünstigen Bedingungen unterwarfen, um an ausreichend Ware zu gelangen. Alle entsprechenden Aufrufe galten daher zunächst dem Einzelhandel selbst, den zwielichtigen Praktiken von Industrie und Großhandel nicht nachzugeben. Wer hier nicht solidarisch sei, könne im Zweifelsfall nicht mit der Unterstützung der Verbände rechnen.[73]

1922 bildete sich dann auf Initiative des Verbandes der Waren- und Kaufhäuser eine „Gegenorganisation zur Abwehr von Übergriffen der Lieferantenkonventionen", eine Art Gegenkartell, in dem die großen Warenhauskonzerne, neben Hermann Tietz Karstadt, Wertheim, Schocken und Leonhard Tietz, eine maßgebliche Rolle spielten.[74] Im Warenhausverband ging man davon aus, dass allein die Tatsache, dass die großen Warenhäuser sich zu einem derartigen „Abwehrkartell" zusammenschließen und eine entsprechende Gegenmacht gegen die Lieferanten bilden würden, eine gewisse Signalwirkung entfalten würde. Man versprach sich insbesondere „starke psychologische Wirkungen auf die Lieferanten".[75] Insofern unterstützte der Warenhausverband in enger Anlehnung an den Reichsbund des Textileinzelhandels auch den Aufbau einer entsprechenden selbstständigen Organisation, die jedoch eng mit dem Reichsbund verknüpft sein sollte. Klar war, dass das Kartell nur dann Erfolg haben würde, wenn ihm zahlreiche Textilhändler beitraten und auch bereit waren, die Satzungsbestimmungen bezüglich Strafvorschriften und Konventionalstrafen zu akzeptieren.[76] Ent-

sprechend kündigte der Textilverband im Februar 1922 die Gründung des Kartells öffentlich an und begann mit den praktischen Vorbereitungen.[77] Auf der Generalversammlung des Verbandes der Waren- und Kaufhäuser im März 1922 erklärte Oskar Tietz laut Protokoll dann ganz offen:

> „Auf dem Gebiete des Kartellwesens sei noch immer über eine unerträgliche Überspannung der Machtverhältnisse zu klagen, die namentlich in den Zeiten aufsteigender Konjunktur kraß in die Erscheinung treten. Hier sei eine Besserung einzig und allein durch Selbsthilfe von dem bereits seit längerer Zeit in Bildung begriffenen ‚Abwehrkartell' zu erwarten. Der Einzelhandel habe sich in zahlreichen Fachorganisationen für die unbedingte und feste Kartellierung zum Zwecke der Abwehr zusammengeschlossen, allerdings mit der festen Absicht, einen Kampf nur bei schwerwiegenden und lebenswichtigen Fragen ins Auge zu fassen."[78]

So sehr sich Oskar Tietz für das Kartell einsetzte, letztlich scheiterte es an der „Zaghaftigkeit der Fachverbände", die sich lieber auf einzelne Konventionalstrafen verließen, als einen großen Wurf zu versuchen.[79]

Die Agitation gegen das um sich greifende Kartellwesen der Lieferanten und das Plädoyer für eine wirksame staatliche Kartellaufsicht stellte der Verband in der Folgezeit nicht ein, war sich aber angesichts der Kräfteverhältnisse in der Industrie darüber im Klaren, dass hier nicht viel zu erreichen war, zumal der Einzelhandel im Kartellbeirat des Reichswirtschaftsministeriums nicht einmal vertreten war.[80] Die Situation spitzte sich im Sommer 1923 während der Hyperinflation zu, da die Industrie und der Großhandel mit Zustimmung der Reichsregierung faktisch zum Rechnen in Goldmark übergingen, zumindest bei Produkten, die mit aus dem Ausland bezogenen Rohstoffen hergestellt wurden und eine entsprechende Zahlung in Gold oder Devisen verlangten, während der Einzelhandel weiter an die Papiermark gebunden war und in seiner Preisstellung keine Devisen oder Goldmark verlangen durfte. Georg Tietz brachte die damit verbundenen Probleme in einer Rede vor der Tagung des Reichsbundes des Textileinzelhandels zur Sprache und forderte für die Warenhäuser, ebenfalls in Gold rechnen und kalkulieren zu dürfen, des Weiteren eine wirksame Kartellkontrolle und schließlich eine Stärkung der Handelsorganisationen als Gegengewicht gegen die Lieferantenkartelle.[81] Der Textileinzelhandel folgte Georg Tietz und beschloss auf seiner Dresdner Tagung im Juni 1923 einstimmig, die Rückkehr zu einer goldgedeckten Währung zu fordern.[82] Die Warenhäuser drangen mit diesen Forderungen nicht durch, ja fühlten sich durch die Preis- und Wuchergesetzgebung des Reiches generell diskriminiert, die ihnen versagte, was der Industrie und dem Großhandel erlaubt war.[83] Die Hauptgemeinschaft des Einzelhandels (HDE) rief schließlich ihre Berliner Mitglieder im August 1923 zu einem regelrechten Verkäuferstreik gegen die behördlichen Verordnungen auf, die die Läden nicht nur zwan-

gen, Papiermark zu akzeptieren, sondern die Ware entsprechend auszuzeichnen. Die Öffentlichkeit, die dem Einzelhandel vorwarf, sich zuvor vollgesogen zu haben, reagierte schroff ablehnend, aber zumindest die HDE sah kein anderes Mittel mehr, sich gegen die Zwickmühle zu wehren, in der der Handel zwischen Lieferantenkartellen und Käuferwünschen steckte.[84] Die Kartellfrage blieb für die Warenhäuser auch über die Inflation hinaus von zentraler Bedeutung. Während in bestimmten Industriebranchen, namentlich der Eisenerzeugung und der Metallverarbeitung, aber auch generell im verarbeitenden Gewerbe Kartellbildungen zur Markt- und Preissicherung an der Tagesordnung blieben, ja schließlich in der Öffentlichkeit als regelrechte Modernisierungsagenten angepriesen wurden, sahen die Warenhäuser in ihnen nichts als Einrichtungen des Gewerbes, sich unlautere Vorteile auf Kosten der Verbraucher zu verschaffen. Die Warenhäuser als Großeinkäufer gewerblicher Produkte waren insbesondere Opfer der Kartellmachenschaften bzw. des „Kartellterrors", wie der Reichstagsabgeordnete Kurt Heinig im Sommer 1928 in der „Zeitschrift für Waren- und Kaufhäuser" erklärte; aus ihren Reihen kamen daher auch deutliche Forderungen, Kartelle nicht nur zu registrieren und damit öffentlich zu machen, sondern auch einer weitgehenden staatlichen Kontrolle zu unterwerfen und ihre Preisbildung vor allem einer öffentlichen Prüfung zu unterziehen.[85]

Im Gegensatz zu Unternehmen, die über größeren Auslandsbesitz verfügten, kam Hermann Tietz gewissermaßen mit einem blauen Auge aus dem Krieg, denn Auslandsfilialen oder eine entsprechende ausländische Vermögensposition gingen ihm nicht verloren. Während die Leonhard Tietz AG ihre belgische Tochter mit ihren insgesamt sieben dortigen Filialen vollständig verlor, musste bei Hermann Tietz lediglich die Filiale Straßburg abgeschrieben werden, wobei vor allem der Immobilienverlust geschmerzt haben dürfte, denn ansonsten gab es, von eventuell noch vorhandenen Warenvorräten abgesehen, wenig Aktiva, die der französische Staat sich hätte aneignen können. Das Straßburger Warenhaus wurde nach dem Krieg und nach der Enteignung von einem Pariser Konsortium übernommen und unter der Bezeichnung „Magasins Modernes" fortgeführt, musste aber bereits im Herbst 1921 „für einige Wochen geschlossen werden. Schlechter Geschäftsgang und enorme Spesen sollen diese Maßnahme herbeigeführt haben", glaubte wenigstens ein Straßburger Mitarbeiter der „Zeitschrift für Waren- und Kaufhäuser" zu wissen.[86] Doch war das wohl nur ein Gerücht. Zwar war eine Straßburger Filiale geschlossen worden, aber das Warenhaus gab es weiterhin, nebenher mit Filialen in Weißenburg, Hagenau und Gebweiler.[87]

Revolution

Wie die einzelnen Warenhausdynastien die Revolution erlebten, lässt sich mangels Quellen kaum mehr exakt beantworten. Häuser mit Berliner Schwerpunkt wurden durch den Umsturz und die anschließende Bürgerkriegsphase zweifellos mehr in Mitleidenschaft gezogen als Orte, an denen die Revolution mehr oder weniger vorüber-

ging. Dass die Novemberrevolution insgesamt begrüßt wurde, lässt sich kaum sagen; in der Warenhauswelt überwog die Skepsis, und die Zukunftsaussichten waren trübe. In einer Bilanz aus der Sicht des Jahres 1919 jedenfalls erschien die Zeit seit Kriegsende eher düster:

> „Die Hoffnungen, die wir auf eine Gesundung der politischen und wirtschaftlichen Verhältnisse gehegt haben", schrieb der Verband der Waren- und Kaufhäuser im Jahresbericht für 1919, „haben sich in keiner Weise erfüllt. Blutige Kämpfe um die Macht, hervorgerufen durch gewalttätige Minderheiten, füllten die ersten Monate des Jahres aus, und das Wirtschaftsleben litt unter diesen politischen Verhältnissen ganz unsäglich. Dazu kam die Unsicherheit über den uns in Aussicht stehenden Friedensvertrag, und die Befürchtungen, die in bezug auf die Schwere der uns drohenden Opfer gehegt wurden, sind durch die Wirklichkeit weit übertroffen worden."[88]

Was konkret sich nachteilig geändert hatte, vermochte der Warenhausverband allerdings nicht zu benennen. Er tat sich zwar leicht, die allgemeine Verrohung, Arbeitsunlust und den Verfall der Sitten als eine Art „Tanz auf dem Vulkan" hinzustellen, doch blieb das im Einzelnen ziemlich phrasenhaft, zumal die mit der Inflation verbundenen Auseinandersetzungen um höhere Lohnzahlungen für die Warenhäuser durchaus ambivalente Bedeutung hatten. Einerseits stiegen zwar, wie man in derartigen Kreisen nicht müde wurde zu betonen, „die Spesen", also die Kosten des Warenhausbetriebes, deutlich an; andererseits sicherten Lohn- und Gehaltssteigerungen die kaufkräftige Nachfrage, die angesichts der vergangenen Mangeljahre jetzt nach dem Krieg zumindest potenziell fast unbegrenzt hoch war. Die allgemeine Verunsicherung mochte ein Problem sein und auch die bürgerkriegsähnlichen Zustände namentlich in Berlin und später in München und dem Ruhrgebiet. Wirtschaftlich sah es nach dem Krieg indes keineswegs so düster für die Warenhäuser aus.

Dass Warenhäuser von revolutionären Auseinandersetzungen direkt betroffen waren, kam allerdings auch nicht selten vor. Die eigentlichen Kämpfe in diesem Bereich fanden nicht nur Ende 1918 und 1919 statt, als sich die Schaufenster wieder füllten und die verfügbare Warenmenge deutlich zunahm, sondern vor allem im Sommer 1923, als die Hyperinflation jeden geregelten Handel zum Stillstand brachte und Straßenkrawalle und Geschäftsplünderungen an der Tagesordnung waren.[89] Während der revolutionären Ereignisse und in der Folgezeit kam es wiederholt zu umfangreichen „Tumultschäden".[90] Der Verband der Waren- und Kaufhäuser berichtete von dem neuen Phänomen der „Plünderung", das man so bisher nicht gekannt habe. Gegen den immer schon vorhandenen Diebstahl habe man sich schützen können, bei Plünderungen sei man hilflos.[91] Beim Unternehmen Hermann Tietz waren hiervon die Häuser am Alexanderplatz und an der Frankfurter Allee betroffen, die zur Jahreswende 1918/19 und danach im Zentrum der revolutionären Kämpfe lagen. Überhaupt



Abb. 28 Artilleriebeobachtungsstand der Regierungstruppen im März 1919 vor dem Warenhaus Hermann Tietz am Alexanderplatz, Berlin

war der sogenannte Spartakusaufstand zu Jahresbeginn 1919 und der sich anschließende Generalstreik auch für die Warenhäuser deutlich zu spüren:

> „Noch viel schlimmer dran sind selbstverständlich diejenigen Geschäfte, die in der Kampfzone liegen, also die weitaus meisten Geschäfte im Berliner Zentrum, im Osten, Norden, Nordosten, Süden und Südosten Berlins. Wir reden hier gar nicht von den leider sehr zahlreichen Geschäften, die von Spartakisten teilweise oder völlig ausgeplündert worden sind – der hier angerichtete Schaden geht in die vielen, vielen Millionen –, sondern hierunter haben ja auch diejenigen Geschäfte zu leiden, die sich in den infolge der Absperrung gar nicht oder nur schwer passierbaren Straßen befinden."

Hermann Tietz am Alexanderplatz sei besonders in Mitleidenschaft gezogen worden, schrieb die „Zeitschrift für Waren- und Kaufhäuser"; aber auch zahlreiche kleinere Textilfachgeschäfte seien rücksichtslos geplündert worden.[92] Die Zeitschrift übertrieb; nach Georg Tietz hatte man sich am Alexanderplatz gegen die „Spartakisten" durchaus zur Wehr setzen können, und ob die Plünderungen, die es zweifellos gab, wirklich dem Spartakusbund oder nicht eher dem in solchen Situationen unvermeidlichen Mob zuzurechnen waren, sei dahingestellt. Manche Warenhäuser im vornehmen Berliner Westen, die bisher nicht von derartigen Vorkommnissen betroffen gewesen

waren, machten nun ganz neue Erfahrungen – und das nicht allein mit möglichen Straßenkrawallen; die sozialen Konflikte fanden ihren Niederschlag auch in den Häusern selbst. In den folgenden Monaten spielten die Tumultschäden auch in der politischen Diskussion eine große Rolle, da ihr Umfang den Gesetzgeber veranlasste, im Sommer 1919 den Entwurf eines Reichs-Tumult-Entschädigungsgesetzes vorzulegen, mit dem die bisherigen Einzelstaatenregelungen, die vor allem eine Entschädigungspflicht auf kommunaler Ebene vorsahen, reichseinheitlich gestaltet werden sollten. Was den Warenhausverband und Oskar Tietz persönlich aufregte, war die Tatsache, dass nach dem neuen Gesetz nur noch existenzgefährdende Tumultschäden entschädigt werden sollten. Das wirke, so der Verband, wie eine Einladung an die „Aufrührer", ihre Tumulte auf große Geschäfte zu lenken, die davon nicht substanziell geschädigt wurden, und insofern ein Bruch des Grundsatzes „gleiches Recht für alle". Der Verband machte daher gegen den Gesetzentwurf mobil; Oskar Tietz stand ganz vorn mit dabei.[93] In Berlin kam es zu einer großen Versammlung betroffener Geschäfte; in der Folge wurde der „Bund Tumultgeschädigter und Tumultgefährdeter von Groß-Berlin" gegründet, dessen Arbeitsausschuss Oskar Tietz selbstverständlich angehörte.[94] Die Tumulte blieben lange an der Tagesordnung, häuften sich aber im Sommer 1923 erneut, als das Geld seine Funktionen verloren hatte und viele Geschäfte ihre Produkte nur noch gegen wertbeständiges Geld, also Devisen oder Edelmetall, abgaben. In zahlreichen Großstädten kam es zu Übergriffen, Plünderungen, Brotkrawallen oder regelrechten Ladenstürmungen, bei denen „rohe Gewalt", so Gerson Bach vom Warenhausverband, an der Tagesordnung war.[95]

Aber auch mit dem alten Betriebsfrieden, um den sich die Warenhausleitungen vor 1914 durch sozialpolitische Maßnahmen einerseits, recht drastische Disziplinvorschriften andererseits sehr bemüht hatten, war es vorbei. Die bereits während des Krieges einsetzende Teuerung war der erste Anlass, weshalb im Januar 1919 die Angestellten der großen Berliner Warenhäuser und Fachgeschäfte in den Streik traten, der allerdings schon nach relativ kurzer Zeit durch den Berliner Schlichtungsausschuss mit einer deutlichen Lohnerhöhung beendet wurde. Einige Wochen später brach erneut ein Streik aus; dieses Mal ging es um die Mitbestimmungsrechte der Angestellten. Auch dieser wurde nach einigen Tagen durch Schlichtungsspruch beendet, wobei es die Verhältnisse in der Brauindustrie waren, an denen sich künftig die Mitbestimmungsverhältnisse in den Waren- und Kaufhäusern und den großen Spezialgeschäften orientieren sollten.[96] Die Lage blieb undurchsichtig, da häufig einzelne Angestelltenorganisationen in den Streik traten, während die Warenhäuser und ihr Verband an einheitlichen Tarifabkommen interessiert waren und sich daher gegen die Forderungen einzelner Gruppen, etwa der Transportarbeiter, zur Wehr setzten. Ziel war, zu einheitlichen, verbindlichen Regeln zu kommen, wobei die abgeschlossenen Tarife aber nicht allein die Lohn- und Arbeitszeitfragen regelten, sondern darüber hinaus auch die Mitbestimmungsrechte der Angestelltenausschüsse betrafen. In Berlin gestanden die Warenhäuser den Angestelltenausschüssen im Frühjahr 1919

nicht nur eine Mitsprache bei Entlassungen zu, sondern erklärten sich auch bereit, bei Einstellungen auf die paritätischen Arbeitsnachweise zurückzugreifen und dabei den Angestelltenvertretungen ein Mitspracherecht einzuräumen.[97]

Die Warenhäuser waren alles andere als tariffeindlich, ja zu relativ großem Entgegenkommen bereit, erwarteten im Gegenzug allerdings von ihren Angestellten auch Tariftreue, die diese, da ihnen dadurch die Hände gebunden wurden, nicht immer garantieren konnten oder wollten.[98] Die Lage blieb daher unübersichtlich; die Zahl der laufenden Konflikte nahm zu.[99] Dieses spontane Streikverhalten war für die Warenhäuser gerade im Winter 1918/19 und im Frühjahr 1919 nicht unproblematisch, denn das Geschäft hatte sich nach Kriegsende belebt, das Weihnachtsgeschäft war zufriedenstellend, und die Aussichten für 1919 wurden vom Warenhausverband positiv beurteilt. Umfangreiche Streiks konnte man gerade jetzt nicht gebrauchen. Neben Berlin kam es auch in München nun laufend zu Tarifauseinandersetzungen, was für das Unternehmen Hermann Tietz, das bereits seit der Vorkriegszeit Tarifverträge hatte,[100] grundsätzlich keine Herausforderung war. Neu waren eher die Häufigkeit und die Härte der Verhandlungen, sodass immer wieder das Gewerbegericht als Einigungsamt und Schiedsstelle angerufen werden musste. Die Entwicklung der Löhne quantitativ zu erfassen, ist nicht zuletzt wegen der ständigen Tarifänderungen nicht leicht. Das Statistische Reichsamt veröffentlichte im Heft 4 von „Wirtschaft und Statistik" im Sommer 1921 eine Übersicht der Lohnveränderungen für kaufmännische Angestellte seit 1913. Danach stiegen die Monatsgehälter, die für jugendliche Angestellte 1913 noch unter 100 Mark gelegen hatten, auf 700 für männliche bzw. gut 600 Mark für weibliche Angestellte. Bei weiblichen Angestellten über 20 Jahren stiegen die Löhne von etwa 100 auf ungefähr 900 Mark, bei ihren männlichen Kollegen von etwa 140 auf mehr als 900 Mark 1921, bei über 30-jährigen Frauen von 100 auf mehr als 1.000 Mark bzw. bei Männern von etwa 200 auf 1.200 Mark. Die Einkommen der jugendlichen und weiblichen Angestellten waren in dieser Zeit etwas schneller als die ihrer männlichen Kollegen gestiegen, wie das Statistikamt resümierte.[101]

Angesichts der Teuerung waren das nicht unbedingt Realeinkommenssteigerungen, aber zumindest bis zum Jahr 1922 dürften die Lohnsteigerungen die Teuerung einigermaßen ausgeglichen haben.[102] Erst seit der Ermordung Walther Rathenaus im Juni 1922 begann die galoppierende Inflation, bevor sie mit dem französischen Einmarsch ins Ruhrgebiet und der kreditfinanzierten Politik des passiven Widerstandes völlig außer Kontrolle geriet. Selbst jetzt blieb den Tarifangestellten immer noch die Möglichkeit, durch entsprechende Forderungen zu reagieren, während fest besoldete Arbeitskräfte wie Beamte, aber auch Rentner die volle Last der Inflation tragen mussten. Für die Warenhäuser waren das angesichts der Tatsache, dass sie erhöhte Kosten direkt auf die Preise umlegen konnten, letztlich tragbare Lasten; das Ärgerliche war für sie nicht das Tarifsystem schlechthin, sondern die Vielzahl der Verhandlungen, die notwendig wurden, sowie die mit der Zahl der Konflikte zunehmende Entfremdung der Beschäftigten im Betriebsalltag. Zwar waren die Angestellten in den radika-

len Teilen der Arbeiterbewegung nicht in der ersten Reihe aktiv, aber auch bei ihnen nahmen Streiks und Auseinandersetzungen zu.[103]

Der Kampf um die Ordnung des Handels

Nach dem Ende des Krieges war die Zeit der mehr oder weniger verwalteten Wirtschaft keineswegs vorbei. Zunächst hielt die alliierte Blockade bis zum Sommer 1919 und der Unterzeichnung des Vertrags von Versailles weiterhin an; die Güterversorgung aus dem Ausland besserte sich nur langsam und zunächst eher geringfügig. Verteilungsvorschriften und Preisobergrenzen blieben in Kraft, es gab weiterhin Ein- und Ausfuhrkontrollen, und somit war der Warenbezug noch keineswegs frei. Anders als die großen Industrieverbände, die aufgrund von Rohstoffengpässen, Soldatenrepatriierung und Reparationszwängen zumindest zeitweilig eine Fortsetzung gewisser Kriegswirtschaftsrichtlinien akzeptierten und die entsprechende Tätigkeit des Demobilmachungsamtes im Herbst 1918 und Frühjahr 1919 gelegentlich regelrecht begrüßten, sprachen sich die Vertreter des Handels und seiner Verbände, aber auch die Handelskammern für eine frühzeitige Liberalisierung des Einzelhandels aus.[104] Das war allseits bekannt, denn die unterschiedlichen Handelsvertreter hatten entsprechende Forderungen aufgestellt, seit es im Rahmen der Arbeit des Reichskommissars für Übergangswirtschaft zu einschlägigen Debatten kam:

> „Grundsätzlich", so der Zentralverband des deutschen Großhandels im April 1917, „wird im Interesse nicht nur des Großhandels, sondern der gesamten deutschen Friedenswirtschaft gefordert, daß die kriegswirtschaftlichen Einrichtungen sofort nach Friedensschluß aufgelöst werden. Wo das aus triftigen Gründen nicht möglich ist, soll wenigstens ein möglichst schneller Abbau stattfinden."[105]

Die Verbände des Groß- und Einzelhandels hielten an diesen Forderungen unbeirrt fest; zu sehr litten die Händler unter dem schließlich kaum noch überschaubaren Dschungel von Vorschriften, Verboten, Dokumentationspflichten und Preiskontrollen. Im März 1919 kam es zu einer Serie von Kundgebungen durch die Arbeitsgemeinschaft des Deutschen Einzelhandels, die spätere Hauptgemeinschaft des Deutschen Einzelhandels. Auf diesen Versammlungen sollte in allen großen Städten für die „freie Wirtschaft und für den freien Handel" demonstriert werden.[106] Gerson Bach, Geschäftsführer des Verbandes der Waren- und Kaufhäuser und enger Vertrauter von Oskar Tietz, brachte die grundlegende Haltung des Verbandes auf einer außerordentlichen Mitgliederversammlung anlässlich der Leipziger Frühjahrsmesse mit der Bemerkung auf den Punkt, dass die

> „Zwangswirtschaft […] sich keineswegs so bewährt hat, wie ihre Lehrmeisterin, die Theorie, vermutete. Sie hat bewiesen, daß sie der Praxis der freien Wirtschaft

> nicht standhalten kann; denn nur einzig und allein die freie Konkurrenz gibt uns Ansporn, Waren und Rohstoffe heranzubringen und zu verarbeiten. Sie zwingt, die Art und Weise der billigsten Herstellung ausfindig zu machen, während die Zwangswirtschaft und die gebundene Wirtschaft kein Interesse daran haben, die Herstellungskosten herabzumindern, wie uns die unzähligen Beispiele aus der Kriegswirtschaft zeigen. Diese Tatsache haben auch die jetzigen Gesetzgeber erkannt, und es ist nur noch eine Frage der nächsten Wochen, daß die zentrale Bewirtschaftung in Textilwaren aufgehoben wird."[107]

In der Tat war der Handel mit seinen Forderungen seit dem Frühjahr 1919 immer öfter erfolgreich. Im Februar 1919 wurde die Bezugsscheinfreiheit ausgeweitet;[108] im August 1919 fiel die Bezugsscheinpflicht für Web-, Wirk- und Strickwaren vollständig. Anfang des Jahres 1919 war bereits das Verbot von Ausverkäufen aufgehoben worden, das jedoch im April 1919 wegen offenkundiger Missbräuche wieder eingeführt wurde.[109] Einen direkten Übergang zur freien Marktwirtschaft gab es also nur schrittweise, doch war zumindest den meisten Akteuren klar, dass die Argumente für die Freigabe des Handels erhebliches Gewicht besaßen. Man musste sie nur entsprechend energisch vertreten.

Die Entstehung der Hauptgemeinschaft des Deutschen Einzelhandels (HDE)[110] im März 1919 folgte diesen Impulsen, ja war eng mit der Serie großer Kundgebungen in diesem Monat verknüpft; doch war die Bildung eines Zentralverbandes des deutschen Einzelhandels ähnlich wie die gleichzeitige Entstehung des Reichsverbandes der Deutschen Industrie (RDI) vor allem der Versuch, eine einheitliche Position im Kampf um die Wirtschaftsordnung zu gewinnen und einen einflussreichen Partner für die Gespräche mit den Angestelltengewerkschaften zu bilden. Versuche, zu einer Zusammenfassung aller deutschen „Detaillisten" zu kommen, waren während des Krieges gescheitert; im Kontext des Hilfsdienstgesetzes gelang es immerhin, einen Arbeitsausschuss aus „sämtlichen Vertretungen des Detailhandels" zu bilden, um bei den sich anschließenden Verhandlungen u. a. mit den Gewerkschaften geschlossen auftreten zu können.[111] Mit der HDE gelang es den Warenhäusern erstmals, Mitglied eines übergreifenden Einzelhandelsverbandes und damit von den kleineren Einzelhändlern als Partner akzeptiert zu werden; neben anderen Verbandsvertretern repräsentierten Oskar Tietz und Theodor Althoff den Verband der Waren- und Kaufhäuser im geschäftsführenden Ausschuss der HDE. Zwar waren damit die alten Gegensätze im Einzelhandel nicht beseitigt, aber es standen größere Probleme im Vordergrund, die die alten Konflikte relativierten. Die HDE war zunächst und vor allem eine Abwehreinrichtung gegen Sozialisierung und zu weitgehende Angestelltenmitbestimmung, sodann eine mächtige Lobbygruppierung bei der Ausgestaltung des Handels, deren Ziel in einer weitgehenden Handelsliberalisierung durch Aufgabe der bisherigen Zwangsbewirtschaftungsmaßnahmen im Einzelhandel bestand.[112] Ihre führenden Vertreter wurden aber auch in die weiterhin bestehenden staatlichen Bewirt-

schaftungsstellen zumindest in beratender Funktion berufen. So trat neben anderen Waren- und Kaufhausvertretern auch Oskar Tietz in der Reichsstelle für Textilwirtschaft sein Amt an.[113]

Sorgen bereitete den Warenhäusern die Veränderung der Besteuerungsgrundlagen, die sich mit der Erzbergerschen Finanzreform von 1919 abzeichnete. Das Angenehme an der veränderten staatlichen Steuerpolitik war zunächst, dass die giftigen Debatten über die Sonderbesteuerung der Warenhäuser aus der Vorkriegszeit nach und nach verstummten,[114] da sich im Reichstag und den meisten Länderparlamenten keine Mehrheiten mehr für die Fortsetzung dieser Sondersteuer fanden. In der Novellierung des Umsatzsteuergesetzes im Jahr 1919 wurde dann auch auf Antrag des Verbandes der Waren- und Kaufhäuser ein Passus aufgenommen, wonach ältere Sonderumsatzsteuern wegfielen und neue auch auf Kommunalebene nicht erhoben werden durften.[115] Damit hatten sich die besonders von der SPD und der USPD vertretenen Verbraucherschutzgesichtspunkte gegen die Mittelstandsbewegung und gegen die Fiskalinteressen einzelner Staaten und Kommunen durchgesetzt. Der Verband der Waren- und Kaufhäuser jubilierte: „Jedenfalls darf unser Verband, nachdem nun durch das neue Umsatzsteuergesetz die Erhebung aller Warenumsatzsteuern den Ländern und Gemeinden untersagt worden ist, mit großer Genugtuung auf den Erfolg unserer Bestrebungen zurückblicken."[116] Man habe recht behalten, und so nahm man auch den gewaltig gestiegenen Buchungsaufwand, der durch das neue Umsatzsteuergesetz entstand, in Kauf.

Schon die bereits während des Krieges diskutierte und in ersten Ansätzen realisierte Einführung einer Umsatzsteuer war beim Verband der Waren- und Kaufhäuser keineswegs auf Widerstand gestoßen. Im Gegenteil bewertete der Verbandsvorsitzende Oskar Tietz eine Umsatzsteuer, die an die Stelle der zuvor genutzten Quittungsstempel trat, durchaus als Fortschritt, zumal deren Höhe nicht als drastisch empfunden wurde.[117] Das im Dezember 1919 verabschiedete Umsatzsteuergesetz brachte dann auch das Ende der Warenhaussondersteuern.[118] Als das neue Gesetz zum Januar 1920 mit einem deutlich höheren Regelsatz (von 0,5 auf 1,5 Prozent des Warenwertes, mit Ausnahmen bei bestimmten Luxusartikeln) in Kraft trat, protestierte der Verband auch nicht, sondern bemühte sich, seine Mitglieder mit den Vorschriften des Gesetzes vertraut zu machen, um einen reibungslosen Geschäftsablauf zu gewährleisten.[119]

Die sondersteuerlose Zeit blieb allerdings nicht lange erhalten; schon während der Diskussion des Gesetzes waren aus einigen Ländern und Kommunen Forderungen laut geworden, man müsse für den Steuerausfall kompensiert werden, der mit dem Ende der Warenhaussteuer eintrete. Im Sommer 1920 wurde von Versuchen einzelner Kommunen berichtet, die Warenhaussteuer, wenn schon nicht über die Umsatz-, dann über die Gewerbesteuerzuschläge de facto weiter zu erheben. Der Verband der Warenhäuser machte dagegen direkt mobil:

> „Daß dies [die Versuche einzelner Kommunen, Anm. d. Verf.] ohne weiteres gegen das bestehende Reichsgesetz verstößt, bedarf keiner besonderen Begründung und es ist völlig ausgeschlossen, daß diese Gewerbesteuervorlage von den zuständigen Instanzen genehmigt werden kann. […] Wo eine Sonderbehandlung einer bestimmten Art von Betrieben gesucht wird, muß mit aller Entschiedenheit dagegen Stellung genommen werden, und es ist darum zu begrüßen, daß aus den betroffenen Kreisen Warnrufe veröffentlicht werden, die auf die Gefahr hinweisen, die von neuem durch diese Art der Steuergesetzgebung droht."[120]

Erste Versuche von Kommunen, hier erfolgreich Zusatzeinnahmen zu erzielen, ließen sich zwar abwehren, doch sollte das keineswegs das letzte Wort in dieser Sache sein, denn nun gingen die einzelnen Länder der jungen Republik daran, die gesetzlichen Grundlagen für eine regionale Sonderbesteuerung der Warenhäuser zu schaffen. Aber auch einzelne Städte und Gemeinden wurden aktiv, namentlich in Preußen, wo man versuchte, sich vermittels des Kommunalabgabengesetzes von 1893 über Sondergewerbesteuern zusätzliche Einnahmen von den Warenhäusern zu verschaffen. Dagegen ging wiederum der Verband durch Proteste beim Reichsfinanzministerium bzw. Klagen vor dem Reichsfinanzhof vor.[121] Im Frühjahr 1921 ernannte das Reichsfinanzministerium die Landesfinanzämter zu Entscheidungsbehörden in allen Streitfragen kommunaler Sonderbesteuerung und wies sie an, das Reichsrecht zur Geltung zu bringen. Der Warenhausverband empfahl daraufhin allen Betroffenen

> „in allen Fällen, in denen sie eine Verletzung des Reichsrechts durch die Sondergewerbesteuerordnung einer Kommune als gegeben ansehen, auf eine Entscheidung des zuständigen Landesfinanzamtes hinzuwirken, damit die Wiederkehr der ehemaligen Warenhaus- bzw. Filialumsatzsteuern in einer mehr oder minder versteckten Form ein- für allemal vorgebeugt und somit dem Reichsrecht die erforderliche Geltung verschafft werde."[122]

Die Hoffnung, damit das Thema erledigen zu können, trog. Nur wenig später legte das bayerische Finanzministerium einen Gesetzentwurf vor, wonach die Kommunen bei Warenhäusern Zuschläge zur Gewerbesteuer von bis zu 200 Prozent verlangen konnten. Der Trick war, diese Zuschläge nicht mehr an den Umsätzen zu orientieren, was nach der reichsrechtlichen Umsatzsteuergesetzgebung nicht möglich war, sondern schlicht als umsatzunabhängige Gewerbesteuer zu verlangen. Im Reich war zwar klar, dass das Umsatzsteuerrecht derartige Sonderbelastungen eigentlich ausschloss, und die Mehrzahl der Länder hatte das auch akzeptiert, aber Bayern scherte aus.[123] Der Warenhausverband protestierte und appellierte an den bayerischen Landtag, aus Gründen der Steuergerechtigkeit und der Gewerbefreiheit auf derartige Vorschriften zu verzichten, aber ausgestanden war die Sache damit nicht.[124] Der Landtag in München verabschiedete schließlich ein Gesetz, das den Kommunen die Möglichkeit ein-

räumte, bei Warenhäusern Steuerzuschläge zu erheben; aller Protest blieb fruchtlos. Nur in München war man erfolgreich: Der Stadtrat lehnte derartige Zuschläge als „Erdrosselungssteuer" mit dem Argument ab, dass auf diese Weise lediglich die Güter des täglichen Bedarfs teurer würden, was in der laufenden Inflation nicht erwünscht sei.[125] Das waren aber immer nur Teilerfolge, da trotz der Reichsgesetzgebung auf Landesebene und in zahlreichen Kommunen ständig neue Versuche unternommen wurden, die Warenhäuser mit Sonderabgaben zu belegen.[126] Der Warenhausverband drang daher auf eine grundlegende Klärung:

> „Die Frage der rechtlichen Zulässigkeit der Warenhaus- und Filialsteuer ist auf Ersuchen unseres Verbandes von Herrn Senatspräsidenten am Reichsfinanzhof Dr. Strutz und auf Ersuchen des Verbandes Deutscher Filialbetriebe von Geheimrat Dr. Stammler von der Berliner Universität in einem ausführlichen Gutachten geprüft worden. Soweit in einzelnen Ländern bzw. Gemeinden wieder Sondersteuern bestehen, wird der Klageweg beschritten, einzelne Verfahren sind bereits anhängig gemacht worden."[127]

Der Übergang der direkten Steuern auf das Reich und ihre damit verbundene drastische Anhebung stellten dann allerdings gerade für offene Handelsgesellschaften vom Typ des Warenhauses Hermann Tietz eine gewaltige Herausforderung dar. Bisher waren solche Unternehmen, von der besonderen Warenhaussteuer abgesehen, durch die Einkommens- und seit 1920 die Körperschaftssteuern relativ gering belastet. Die Steuerlastquote im Fall von Hermann Tietz, bei dem der Unternehmensgewinn ja als persönliches Einkommen erschien, war vor dem Krieg niedrig; sie lag durchweg unter zehn Prozent. Nun drohten völlig andere Verhältnisse. Nicht nur wurde Ende 1919 ein Spitzensatz in der Einkommens- bzw. Körperschaftssteuer von 60 Prozent angekündigt, was das leitende Personal der großen Warenhäuser massiv schlechterstellte;[128] zugleich drohten umfangreiche Abgaben auf in der Kriegszeit erwirtschaftete Gewinne sowie namentlich eine Ausweitung der Vermögensbesteuerung, das sogenannte Reichsnotopfer. Die Warenhäuser bestritten zwar den gewachsenen Staatsaufwand nicht grundsätzlich,

> „aber die Form dieser Steuern muß fundamental geändert werden. Der Großunternehmer kann und darf nicht seines Betriebskapitals beraubt werden, mit dem er den Betrieb im Interesse der gesamten Volkswirtschaft, und nicht zum wenigsten im Interesse der Arbeiterschaft, aufrecht erhalten soll. Reichsnotopfer, Vermögenszuwachssteuer und Erbschaftssteuer entziehen dem lebenden Organismus der Wirtschaft das dringend notwendige Blut."[129]

Auf der 16. Ordentlichen Generalversammlung des Verbandes der Warenhäuser kam es, nachdem der vortragende Rat im Finanzministerium die neue Steuerpolitik er-

läutert und die hohen Steuersätze verteidigt hatte,[130] zu intensiven Debatten, jedoch verschloss sich zumindest Oskar Tietz der von Staatssekretär Johannes Popitz dargelegten Logik der neuen Steuerpolitik nicht. Insbesondere fand der Entwurf eines neuen Umsatzsteuergesetzes große Resonanz, auch und weil er mit einer besonderen bürokratischen Entlastung des Einzelhandels verbunden war.[131]

Die Warenhäuser, die sich aus den dauernd hohen Umsatzerlösen refinanzierten und die jährlichen Überschüsse nutzten, um den Immobilienbesitz zu erweitern, hatten daher nicht nur mit einer nachträglichen Besteuerung ihrer Kriegsgewinne zu rechnen; sie konnten auch davon ausgehen, dass ihr Gewinn nach Steuern erheblich sinken musste, und das in einer Zeit, in der die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen unsicher und die Zukunftsaussichten alles andere als gut waren. Und in der Tat trat im März 1920 das neue Reichseinkommensteuergesetz in Kraft, das Erwerbseinkommen, wie Oskar Tietz es erzielte, explizit nannte, wobei sowohl das Einkommen als auch die Gewinnanteile der Steuer unterlagen, und zwar zu einem Spitzensteuersatz von 60 Prozent (zahlbar von einem Einkommen von 50.000 Mark an). Diesen musste Oskar Tietz, wie alle vermögenden Warenhausbesitzer oder -manager, nun erbringen.[132] Für die Zukunft der Warenhäuser war das nicht unbedingt ein gutes Signal; der Syndikus des Warenhausverbandes, Gerson Bach, stellte die Lage vor einer Frankfurter Versammlung von Warenhausbesitzern auch überaus skeptisch dar.[133] Die Stimmung dürften die neuen Steuersätze in Kombination mit der Vermögensabgabe des Reichsnotopfers jedenfalls nicht gehoben haben, zumal mit Gesetz vom 29. März 1920 auch alle Kapitalerträge einer pauschalen Steuer von zehn Prozent unterworfen wurden.[134] Oskar Tietz wurde jedenfalls grundsätzlich, als er in einer Modellrechnung nicht nur die Vermögensabgabe der kriegsbedingten Kapitalerhöhungen bezifferte, sondern im Fall des Erbgangs die fälligen Erbschaftssteuern berechnete und hierzu schließlich die laufende Besteuerung von Einkommen und Kapitalerträgen addierte. Danach kam es in seinen Augen zu fast prohibitiven Steuersätzen, die jeden Geschäftsbetrieb langfristig lahmlegen mussten. Dass er, der 1918 60 Jahre alt geworden war, dabei seinen eigenen Fall im Kopf hatte, ist offensichtlich:

> „Ein Unternehmen, das mit einem eigenen Betriebskapital von 30 Millionen Mark betrieben wird, hat [nach den neuen Steuergesetzen, Anm. d. Verf.] an das Reich abzuführen: bei fünf Millionen Kapitalzuwachs seit dem 31. Dezember 1913 fünf Millionen Mark; verbleiben 25 Millionen Mark. Als Notopfer sind 64 Prozent von 80 Prozent des Kapitals, also von 25 Millionen Mark, zu entrichten, das sind 12.800.000 Millionen Mark, verbleiben 12.200.000 Millionen Mark. Wenn der Besitzer im vorgerückten Alter ist, seine Kinder, sei es durch Heirat oder sonstige Umstände, ein eigenes Vermögen von über eine Million Mark besitzen, so haben die Erben von diesen 12,2 Millionen 75 Prozent Erbnachlaß- und Erbanfallsteuer zu entrichten, das sind 9.150.000 Mark, so daß den Erben noch übrigbleiben 3.050.000 Mark. Daß mit 3.050.000 M. Eigenvermögen ein

> Geschäft, das 30 Millionen eigene Investierungen erfordert, nicht durchgeführt werden kann, bedarf keiner Begründung."[135]

Tietz rechnete auf diese Vermögensabgabe, die in seinem Fall wahrscheinlich recht rasch erfolgen würde, noch die neue Einkommens- und die Kapitalertragssteuer hinzu und kam zu dem nüchternen Fazit, dass durch die neue Steuergesetzgebung „alte, kerngesunde und gutfundierte Unternehmen ihren Untergang mit unabwendbarer Konsequenz vor Augen sehen". Und er fragte rhetorisch zugespitzt, wie man in dieser Situation den unternehmerischen Mut aufbringen solle, das Land aus seiner Misere zu ziehen.

Nun war die Steuerpolitik auf dem Papier überaus restriktiv, doch wegen der Inflation und der langen Entscheidungsfristen war die Steuerlast deutlich niedriger, da die festgesetzten Summen zumeist in entwertetem Geld gezahlt werden konnten. Dass die Unternehmen zur Steuervermeidung angeregt wurden, ist freilich ebenso offenkundig; zweifellos bestanden jetzt viele zusätzliche Gründe, in der Veranlagung möglichst kreativ vorzugehen, die notwendigen Abschreibungen großzügig anzusetzen und vor allem den Aufwand für Neubauten und Grundstückskäufe möglichst hoch zu kalkulieren, ein weiterer Grund für den starken Anlageboom im Warenhausbereich der Zeit. Doch trotz aller Tricks zeichnete sich eine deutliche Verschlechterung zumindest der persönlichen Einkommenssituation der „Warenhauskönige" ab. Nach dem Ende der Inflation wurden zwar die Steuersätze wieder gesenkt; eine reale Anhebung der Steuerpflicht auf den hohen Spitzensteuersatz kam mithin nicht zustande, doch konnten das die Zensiten 1920 nicht wissen. Die Steueridylle des Kaiserreiches war endgültig untergegangen.

Zudem war fraglich, ob die bisherigen Traditionen einer patriarchal strukturierten Unternehmensführung so weitergeführt werden konnten. Bereits während des Krieges schwante es den Beiträgern der „Zeitschrift für Waren- und Kaufhäuser", dass es mit der alten „Herr-im-Hause"-Einstellung bald vorbei sein würde. Folglich schien es Willy Cohn aus Halberstadt, der seit der Einrichtung eines entsprechenden sozialpolitischen Ausschusses als dessen Vorsitzender sozialpolitischer Sprecher des Verbandes war, grundsätzlich geraten, auf etwas zu setzen, das später unter der Bezeichnung Sozialpartnerschaft bekannt werden sollte:

> „Ich halte es nicht für ratsam", schrieb Cohn in der „Vossischen Zeitung", „durch beharrlichen Widerstand die Angestelltenverbände zu Kampforganisationen zu erziehen, die alsdann bei ihrer Mitgliederwerbung stolz drauf pochen können, daß es ihren vereinten Anstrengungen gelungen ist, im Interesse der Angestellten diese oder jene soziale Forderung trotz Widerstrebens der Arbeitgeber durchzusetzen. Vielmehr halte ich es für angebracht, daß, wie bei den Buchdruckern ein Tarifamt, zwischen Angestellten und Geschäftsinhabern eine Art sozialer Kommission besteht, die sich aus Vertretern aller Richtungen zusammensetzt. Die

> Aufgabe dieser Kommission hätte darin zu bestehen, über die sozialen Zugeständnisse einig zu werden, die ihre Durchführung finden sollen. Nur auf diese Weise können wir den Geist des gegenseitigen Verstehens und Vertrauens pflegen."[136]

Diese Vorstellungen, prominent in der „Zeitschrift für Waren- und Kaufhäuser" verbreitet, dürften kaum ohne die Zustimmung des Verbandspräsidenten Oskar Tietz erfolgt sein; sie nahmen vorweg, was ein Dreivierteljahr später nach zähen Verhandlungen im Vaterländischen Hilfsdienstgesetz vom Dezember 1916 festgelegt und seither als großer Erfolg der Gewerkschaften bewertet wird, nämlich den Beginn eines wirksamen Systems betrieblicher Mitbestimmung bei gleichzeitigem Übergang zu kollektiven arbeitsrechtlichen Strukturen, die auf gleichberechtigten Verhandlungspositionen beruhten.[137] Die Cohnsche Position war durchaus ambitioniert und dürfte auch in den großen Einzelhandelsunternehmen nicht jedem gefallen haben; im Verband der Waren- und Kaufhäuser, zumindest an dessen Spitze, waren aber offenkundig sozialpartnerschaftliche Positionen bereits durchaus mehrheitsfähig.[138]

Die während und nach der Revolution geäußerten Mitbestimmungsforderungen der Arbeiter und Angestellten gingen über die im Krieg diskutierten Kompromisslinien freilich weit hinaus. Die in der Revolution erhobenen Forderungen wurden mit der Schaffung neuer Strukturen auch rasch Realität, der die Unternehmensleitungen häufig zähneknirschend ihre Zustimmung geben mussten. Mit der Dezemberverordnung von 1918 über Tarifverträge, Schlichtung und Arbeiter- und Angestelltenausschüsse kam es auch zu einer ersten gesetzlichen Regelung zur freien Wahl von Interessenvertretungen der Beschäftigten ab einer bestimmten Unternehmensgröße. Das Betriebsrätegesetz vom Februar 1920 sah auch für die Großbetriebe des Handels die Einführung entsprechender Gremien vor, paritätisch zusammengesetzt aus Arbeiter- und Angestelltenräten.[139] Schon den Entwurf zu dem Gesetz diskutierten die Organisationen des Einzelhandels kritisch.[140] Namentlich in der Frage der Vorschrift, dem Betriebsrat Einblick in die Bilanzen zu gewähren, war man überaus skeptisch.[141] Aber es waren weniger die Mitbestimmungs- und Informationsrechte, sondern vor allem das Wahlrecht und die Vorschrift, dass Betriebe mit mehr als 20 Beschäftigten einen Betriebsrat haben sollten, die den Warenhausverband aufbrachten. Entsprechend forderte er seine Mitgliedsunternehmen auf, alle kritischen Punkte dem Gesetzgeber gesondert vorzutragen.[142]

Gravierender waren zunächst aber andere gesetzliche Einschnitte, namentlich die drastische Begrenzung der Tages- und Wochenarbeitszeit. Insbesondere der Reichsbund der Verbände des deutschen Lebensmittelhandels sprach sich scharf gegen den Achtstundentag und die obligatorische Sonntagsruhe aus, die die Reichsregierung am 5. Februar 1919 per Verordnung beschlossen hatte, und verlangte nicht nur generell längere Tagesarbeitszeiten von 9 Stunden, sondern auch Ausnahmen vom Sonntagsschluss.[143] Die Reaktion der Warenhäuser war vorsichtiger; eine offene Opposition gegen den Achtstundentag gab es nicht, doch schloss man sich der in der Industrie

verbreiteten Forderung an, die Fortdauer derartiger Vorschriften von deren internationaler Geltung abhängig zu machen, um einseitige Wettbewerbsnachteile zu vermeiden – eine bei dem doch fast ausschließlich auf den Binnenmarkt orientierten Geschäft etwas seltsame Position.[144] Am Betriebsrätegesetz irritierte die im Entwurf enthaltene Pflicht zur Vorlage von Geschäftszahlen:

> „Es erübrigt sich darzulegen, zu welchen außerordentlich schweren Schäden die Bestimmung der Einsicht in die Bilanz usw. führen muß, und wir bitten Sie dringend, die Abgeordneten Ihres Wahlkreises dahin zu informieren, daß eine derartige Bestimmung unmöglich Gesetz werden darf. Auch die Herabsetzung des Wahlalters auf 18 Jahre und der Wählbarkeit auf 20 Jahre ist nach unserer Auffassung eine übermäßig große Konzession an die Arbeiterschaft, und auch hiergegen ist Einspruch zu erheben."[145]

Dem Tarifsystem, das im Einzelhandel schon vor dem Krieg Fuß gefasst hatte, traten die Warenhäuser hingegen nicht entgegen, im Gegenteil versprachen sie sich hiervon eine Beruhigung der Lage in den Häusern. Man war zwar bereit, die Mitbestimmung der Angestelltenausschüsse bei Einstellungen und Entlassungen hinzunehmen, darüber hinaus sollte es aber keine Zugeständnisse geben: „Außer den materiellen Forderungen", so Verbandsgeschäftsführer Bach, „wird das Mitbestimmungsrecht nicht nur bezüglich der inneren Verhältnisse, sondern auch der Produktion verlangt, d. h. aber beim Detailhandel auch Einwirkung auf den Einkauf und den Verkauf." Hierzu, so Bach, sei die Masse der Angestellten aber rein fachlich gar nicht kompetent: „Daß dies zu unerträglichen Verhältnissen führen wird, leuchtet jedem ein; denn nicht die Masse der Angestellten wird die augenblicklichen Bedürfnisse des Publikums kennen, es wird ihr auch nicht der Scharfsinn gegeben sein, den man von einem Leiter verlangt."[146] Der Mitbestimmungsstreit hielt noch das gesamte Jahr 1919 an; erst mit der Verabschiedung des Betriebsrätegesetzes im Februar 1920 war dann endgültig klar, dass die Mitbestimmungsrechte der Angestelltenräte eng begrenzt sein würden; lediglich bei Entlassungen gab es handfeste Rechte, ansonsten besaßen die Räte bestenfalls Beratungsmöglichkeiten und waren überdies auf die Bewahrung des Betriebsfriedens verpflichtet.[147] Das Zermürbende an der neuen Situation „seit dem Staatsumsturz 1918" war für die Warenhäuser dann auch nicht das Tarifsystem, sondern die Vielzahl der Forderungen und Verhandlungen, die allein erheblichen Zeitaufwand in Anspruch nahm; der Syndikus des Warenhausverbandes, Gerson Bach, klagte: „Es werden jetzt oftmals mehr Tage für die Verhandlungen in Anspruch genommen als früher Stunden." Die Warenhäuser sahen sich zudem in einem für sie spezifischen Dilemma:

> „Die Lohnbewegung ist eine Schlange ohne Ende, eine Schlange, die sich ständig in den eigenen Schwanz beißt. Während auf der einen Seite infolge der Teuerung erhebliche Gehaltsaufbesserungen bewilligt werden müssen, muß auf der

anderen Seite, um diese erhöhten Kosten hereinzubringen, die Ware verteuert werden, was wiederum eine erhöhte Forderung von Löhnen und Gehältern nach sich zieht. So geht das ununterbrochen weiter, und es ist nicht abzusehen, wann endlich dieses Spiel ein Ende erreichen wird."[148]

Auch die Arbeitszeitfrage blieb problematisch, da viele Angestelltenverbände versuchten, über kommunale Vorschriften frühere Ladenschlusszeiten durchzusetzen. Dabei war es in der Regel das Ziel, die Geschäfte um 18 Uhr zu schließen, was unter anderem in Berlin auch gelang, wo die Stadtverordnetenversammlung im April 1921 eine Schließung der Geschäfte zu diesem Zeitpunkt vorschrieb. Dies rief die Einzelhandelsverbände, namentlich die Hauptgemeinschaft des Deutschen Einzelhandels auf den Plan, die ähnlich wie zahlreiche Fachverbände und Handelskammern derartige politische Eingriffe zugunsten der Angestelltenorganisationen scharf rügte. Sie stritt den Gemeinden jedes Recht zur Festlegung der Geschäftszeiten ab und verlangte, bei entsprechenden Maßnahmen rechtzeitig zugezogen zu werden.[149] Die großen Warenhäuser, namentlich Hermann Tietz, wusste die HDE hinter sich. Oskar Tietz hatte zwar stets peinlich auf die Einhaltung der tariflich geregelten Arbeitszeiten bestanden und auch die Sonn- und Feiertagsruhe genau beachtet, politische Eingriffe in die Geschäftszeiten aber scharf zurückgewiesen.



Abb. 29 Werbemarke für den Alleinverkauf der Geschirrmarke Salabast durch Hermann Tietz

Das war alles wichtig; entscheidend war aber schließlich die Aufhebung der staatlichen Regulierung des Einzelhandels, und hier wurden nach Beendigung der Blockade und der Normalisierung der Versorgungsverhältnisse in der zweiten Jahreshälfte 1919 die entscheidenden Weichen gestellt. Anders als in der Industrie, in der die Forderungen nach Sozialisierung bzw. gemeinwirtschaftlichen Institutionen an der Tagesordnung blieben, gewannen derartige Forderungen im Handel keine so große Prominenz. Vor allem im Jahre 1920/21 wurde wiederholt die Kommunalisierung zumindest der großen Handelsgeschäfte gefordert; dies wurde von den Gewerkschaften wie rechten und linken Parteien unterstützt, traf im Handel naheliegenderweise auf massive Opposition. Erfolgreich abgewendet wurde die Forderung mit dem Argument, dadurch werde die Versorgung der Bevölkerung massiv gefährdet. Aus dem sozialdemokratischen Umfeld verstummten die Forderungen, die Warenhäuser zu sozialisieren und unter eine einheitliche Leitung zu stellen, um überflüssige Kosten etwa bei der Reklame zu vermeiden, nicht, doch waren diese Argumente nicht überzeugend und hatten nur geringe Wirkung. Kein Geringerer als Oskar Tietz griff Anfang Februar 1920 zur Feder, um vor den Illusionen zu warnen, die die Verfechter einer Sozialisierung der Warenhäuser verbreiteten.

Nicht nur zeige die Praxis der Kriegswirtschaft, dass Beamte den Handel nicht rationell leiten könnten; auch sei das Annoncen- und Reklamewesen keine Geldverschwendung, sondern notwendige Kundeninformation, und schließlich sei der einzige Weg zu niedrigeren Preisen eine Erhöhung der Gütererzeugung und die Förderung eines möglichst effizienten Einzelhandels, wie ihn das moderne Warenhaus mustergültig verkörpere. Das sei, so schloss Tietz, „praktische Wirtschaftspolitik zum Abbau der Preise, sonst aber sind alle Theorien zwar gut gemeint, aber wertlos".[150]

Die „Zwangswirtschaft", wie das in der Sprache der Verbände des Einzelhandels hieß, war folgerichtig ein Dauerthema, da zahlreiche Reste der Kriegswirtschaft nicht nur bestehen blieben, namentlich in der Ein- und Ausfuhrregulierung, sondern bei der Preisbildung im Kontext der Inflation auch neu entstanden, gerade im Bereich der Wucherpreise. Hinzu kam eine Fülle an gesetzlichen Vorschriften, etwa zur Einführung von Luxussteuern und Sonderabgaben auf bestimmte Gütergruppen. Der Einzelhandel verlangte mit dem Hinweis, dass gerade die Regeln überaus negative Folgen zeitigten, die zur Bekämpfung der Inflation und zur Bedarfssteuerung ergriffen wurden, eine weitgehende Liberalisierung des Geschäfts. Durch die Zwangswirtschaft sei nicht nur der „illegitime Schieberhandel auf Kosten des legitimen Handels begünstigt" worden. „Der Einzelhandel" habe generell, so der Verband der Warenhäuser, „unter der Zwangswirtschaft, durch die ihm jede freie Dispositionsmöglichkeit genommen wurde, sehr zu leiden".[151] Der Warenhausverband stand folgerichtig allen Überlegungen, die kriegswirtschaftlichen Einschränkungen der Marktwirtschaft unter welchem Etikett auch immer fortzusetzen, entschieden ablehnend gegenüber. Der Geschäftsführer des Verbandes, Gerson Bach, referierte im Sommer 1919 entsprechend über das

> „von Wissell und Moellendorf entworfene System der Planwirtschaft […], das er […] abfällig kritisieren mußte, wenn er auch den guten Willen der beiden Sozialpolitiker nicht verkannte. Er betonte hierbei noch, daß das Reichskabinett, insbesondere auch dessen sozialdemokratische Mitglieder, das Wissell-Moellendorfsche Projekt abgelehnt hätten und daß auch die interessierten Kreise des Handels und der Industrie es entschieden zurückwiesen."[152]

Die geplante Gemeinwirtschaft kam dann auch über Anfänge nicht hinaus,[153] aber die Realität des Handels blieb von staatlichen Eingriffen gekennzeichnet, die immer wieder die Kritik der Warenhausorganisation auf den Plan riefen.[154] Noch sehr viel deutlicher wurde Oskar Tietz auf einer Sitzung des Warenhausverbandes im Oktober 1920. Einem Aktenvermerk zufolge habe Tietz

> „lebhaft Klage über die unzählbaren Verordnungen und die Fortdauer der Zwangswirtschaft geführt. Die jetzige Regierung habe offenbar den besten Willen, werde aber oft durch persönliche Interessen bei den Kriegsgesellschaften

behindert. Der 8 Stundentag sei auf Dauer unhaltbar, wir seien ein armes Volk geworden, das mehr als früher arbeiten müsse. Sozialisierung und Kommunalisierung wurden abgelehnt; man spreche viel von Gemeinwirtschaft; verstehe man hierunter eine Unterordnung der privaten Interessen des Einzelnen unter das Allgemeininteresse unter Wahrung des eigenen Pflichtgefühls und der Verantwortung des Einzelnen, so könne man sich damit abfinden. Die schwersten Bedenken bestünden aber gegen die Belastungen des in Betrieben arbeitenden Kapitals durch die Steuergesetze, die für die Weiterentwicklung der Betriebe auf die Dauer verhängnisvoll sein müssten."[155]

Die Inflationsjahre

Eine Handelsgeschichte der Inflationszeit gibt es bis heute nicht. Das hat zweifellos auch den Gesamteindruck bestimmt, die Jahre nach dem Kriegsende bis zum Kollaps der Hyperinflation seien im Grunde eine Kette von Katastrophen, Spekulationen und wenig geregelten Geschäftsabläufen gewesen, doch ist das wohl ein ganz unzutreffendes Bild. Schon Gerald Feldmans umfangreiche Studie „The Great Disorder", die bis heute einzige Gesamtdarstellung der Inflationsjahre,[156] hat sehr deutlich gezeigt, dass die Geldentwertung die zeitgenössischen Akteure keineswegs unterschiedslos traf und schon gar nicht hilflos machte. Vielmehr ist die Zeit der Inflation als ein sehr differenziertes Feld zu betrachten, auf dem sich eine Vielzahl von Handlungschancen eröffnete, die auch gezielt und keinesfalls immer erfolglos genutzt wurden.[157] Das traf auch, zumindest zeitweise, auf die Warenhäuser zu. Aufgrund ihrer Stellung im Handel, der nach der langsamen Normalisierung der Verhältnisse und dem Ende von staatlicher Bewirtschaftung und Preiskontrolle von einem gewaltigen Bedarf der Bevölkerung geprägt war, war die wirtschaftliche Lage der Warenhäuser im Kern gut; bei entsprechendem Warenumschlag waren sie in der Lage, die Preissteigerungen jeweils an das Publikum weiterzugeben, sodass ein gut geführtes Warenhaus die Inflationsherausforderungen bewältigen konnte. Zudem gab es immer noch die Möglichkeit, Waren zurückzuhalten oder zu horten, von der im Sommer und Herbst 1923 wohl auch Gebrauch gemacht wurde. Letztlich waren die Warenhäuser nicht gezwungen, zu unzureichenden Preisen zu verkaufen, was gerade in der galoppierenden Inflation ein gewaltiger Vorteil war. Im Gegenteil, das bereits vor dem Krieg eingeführte und durchgesetzte Prinzip der direkten Barzahlung und die Vereinbarung von eigenen Zahlungszielen bis zu 60 Tagen führten dazu, dass die Warenhäuser angesichts des großen Nachfrageüberhangs von Liquidität geradezu überrollt wurden.[158] Zwar mussten sie sich in verstärktem Maße der Versuche der Lieferanten erwehren, die Inflationsfolgen durch nachträglich durchgesetzte Preiserhöhungen auf den Handel und die Verbraucher abzuwälzen, namentlich durch eine Veränderung der jeweiligen Zahlungsmodalitäten zu ihren Gunsten; doch war ihre Liquidität trotz dieser während der Inflation anhaltenden Auseinandersetzungen fast durchweg gut. Angesichts der über-

schießenden Liquidität waren „Immobilien" und „Devisen" die strategischen Pfeiler, auf die sich die Warenhäuser in diesen Jahren stützten. Nicht nur wurden vermehrt Häuser und Grundstücke erworben; im boomenden Außenhandel der Jahre 1920/21 war es für Warenhäuser ein Leichtes, starke Devisenpositionen aufzubauen, ja gelegentlich selbst zum Spekulanten auf fallende bzw. steigende Markkurse zu werden.

Einige Warenhäuser gehörten auch in einer weiteren Hinsicht zu den Inflationsgewinnern. Der starke Ausbau der Häuser vor dem Krieg war vor allem über Immobilienkredite finanziert worden. Sie waren insofern Schuldner, und für die großen Schuldner der Zeit bedeutete die Inflation faktisch eine umfassende Entschuldung. Das betraf vor allem die großen Warenhauskonzerne, die in den letzten Jahren vor 1914 in zahlreichen Großstädten gewaltige neue Einkaufspaläste auf Kredit errichtet hatten. Ganz generell wirkten sich die teils überaus riskanten Hypothekarfinanzierungen, die häufig sogar die üblichen Beleihungsgrenzen überschritten, nach dem Krieg in der Inflation für die Warenhäuser überraschend positiv aus. Denn die hohen Hypothekenkredite der Vorkriegszeit konnten zu einem großen Teil in entwertetem Geld, das den umsatzstarken Warenhäusern ja in bedeutenden Summen zur Verfügung stand, abgelöst werden.[159] Am Ende der Inflation waren die Warenhäuser daher in einer besseren Lage als zuvor: Schuldenfrei, mit hohen Umsätzen und einem überaus warenhungrigen Publikum konnten die Bedingungen kaum besser sein. Doch gab es auch einen Pferdefuß: So sehr die Warenhäuser ihre Immobilienschulden losgeworden waren, so sehr litt vor allem das bürgerliche Publikum unter seiner faktischen Enteignung durch die große Inflation. So brach ein Teil des Publikums, der vor 1914 gerade das margenstarke Marktsegment der wertvolleren Güter aufgenommen hatte, weg, und das sollte Folgen haben. Doch blicken wir zunächst auf die Inflation selbst.

Nachdem es während des Krieges überaus schwierig gewesen war, Waren in ausreichender Menge und Qualität zu beschaffen, entspannte sich die Situation schon Anfang des Jahres 1919. Trotz der bürgerkriegsähnlichen Zustände in Berlin und anderen großen Städten des Reiches war die Stimmung bei den Warenhäusern in den ersten Monaten des Jahres 1919 durchaus nicht schlecht – übrigens ein Gesichtspunkt, der in den Berichten über die revolutionären Ereignisse der Jahreswende 1918/19 bisher viel zu wenig beachtet wurde. Während in bestimmten Vierteln Berlins, namentlich in Mitte, der Bürgerkrieg tobte, waren vor allem im Berliner Westen die Waren- und Kaufhäuser überfüllt. Die Kundschaft, so die „Zeitschrift für Waren- und Kaufhäuser" 1919, habe sich mittlerweile an die erhöhten Preise gewöhnt, und das Fortdauern der alliierten Blockade ließe eher ein weiteres Steigen der Preise erwarten, sodass Käufe derzeit sogar vorgezogen würden. Das ließ eine Art „Hochkonjunktur" erwarten, die auch in die „Zeit" hineinpasse:

> „Geldschleuderei und Geldflüssigkeit können ihre Wirkungen auf das Waren- und Kaufhaus in den kommenden Frühjahrsmonaten nicht verfehlen. Erstere, das Kennzeichen der Konjunkturgewinnler, seien sie Kriegsgewinnler oder

deren ‚Rechtsnachfolger', die Revolutionsgewinnler, werden den Abteilungen Mode und Putz, der Kunstabteilung, kurz und gut den teuren Waren zugute kommen. Einrichtungsgegenstände mit allem Zubehör haben nach Lage der Dinge in nächster Zeit ein gutes Geschäft zu erwarten."[160]

Sollten die politischen Bedingungen nur einigermaßen stabil sein, sollte es nicht zu größeren Unruhen oder gar längeren Streiks kommen, dann waren die Vorzeichen für das erste Nachkriegsjahr gut. Und der Eindruck, den der Berichterstatter der „Zeitschrift für Waren- und Kaufhäuser" hatte, sollte nicht trügen. Ein Problem waren freilich die laufenden Preiserhöhungen, die im Publikum für Verärgerung, bei den weniger wohlhabenden Gruppen auch zu Protest und regelrechten Demonstrationen Veranlassung gaben; ein nicht geringer Teil der immer wieder auftretenden Plünderungen und Tumulte hatte wahrscheinlich weniger einen politischen Charakter, sondern war Ausdruck der Empörung über die Preise und die damit verbundene „soziale Rationierung" des Angebots. Die Warenhäuser hatten daher ein großes Interesse, nicht nur im Einkauf möglichst billig abschließen zu können und die Fabrikanten zu zwingen, sich Zurückhaltung bei der Preisgestaltung aufzuerlegen. Sie stellten sich auch gerne als Wohltäter des Publikums dar, da sie mit allen Mitteln versuchen würden, die Preiserhöhungen zu begrenzen. Damit würden sie eine „sozial-ethische Funktion" erfüllen, zumal man „in der Zeit der niederdrückenden Empfindungen über den Vergewaltigungsfrieden […] die Tatsache feststellen [muß], daß wesentliche Preisherabsetzungen wichtiger Lebens- und Genußmittel doch außerordentlich günstig auf die gedrückte Stimmung wirken!"[161] Lange Warteschlangen etwa bei günstigen Kaffeepreisen verzeichnete man insofern schon als Ausdruck der eigenen sozialen Verantwortung.

Im gesamten Jahr 1919 und erst recht 1920 kam es wieder zu Messeveranstaltungen, deren Zahl sich gegenüber den Vorkriegsverhältnissen sogar deutlich erhöhte, da zahlreiche deutsche Städte darin ein Marketinginstrument sahen. Und der Erfolg gab ihnen zumindest zeitweilig recht. Fast alle Messen waren gut besucht, auch das internationale Publikum kehrte nach und nach zurück. Die Leipziger Herbstmesse, schwärmte der Verband der Waren- und Kaufhäuser, habe ein „großartiges Gepräge" gehabt. Auch viele Spezialmessen hätten sich „starken Besuches" erfreut; und die Frankfurter Einfuhrmesse vom Oktober 1919 sei bereits von ausländischen Anbietern besucht worden, auch wenn noch viele Rohstoffe und Halbfabrikate fehlten.

„Andererseits trat das Ausland stark als Käufer auf, was natürlich durch die z. Zt. in Deutschland herrschenden Valutaverhältnisse ungemein begünstigt wurde. Der Preis der auf der Frankfurter Messe verkauften Waren war sehr hoch; aber trotzdem wurden da, wo es sich um wirkliche Qualitätsware handelte, große Abschlüsse getätigt."[162]

Die kriegsbedingte Mangelzeit schien zu Ende zu gehen, wofür auch die Tatsache sprach, dass auf den Messen „Ersatzwaren, die vielfach während des Krieges eine so große Rolle spielten", gar nicht mehr zu haben waren. Es waren aber nicht nur die über die Messen verteilten Güter. Seit Anfang des Jahres kam es nach und nach zur Auflösung der gewaltigen Bestände, die die unterschiedlichen Abteilungen der Heeresverwaltung angelegt hatten und die nun nicht zuletzt über die Warenhäuser wieder dem zivilen Bedarf zugeführt wurden. Groß- und Zwischenhändler, aber auch die Verteilungsstellen der Detaillistenverbände konnten in einer Art Versteigerungsverfahren diese Güter erwerben und entweder über den Großhandel oder durch direkte Verteilung an den jeweiligen Einzelhandel in Verkehr bringen.[163]

So fiel denn die Jahresbilanz für 1919 durch den Verband der Waren- und Kaufhäuser nicht schlecht aus, zumal auch die Geldentwertung angesichts der zahlreichen Lohnerhöhungen die Kaufkraft nicht wirklich geschmälert habe:

> „Der Geschäftsgang der Warenhäuser im Jahre 1919 wurde uns auf eine an unsere Mitglieder gerichtete Anfrage allgemein als gut bezeichnet. Die Kaufkraft der Bevölkerung war völlig befriedigend. Der Umsatz war zum Teil im Jahre 1919 ganz wesentlich höher als im Jahre 1918. Da die Warenbeschaffung in den Hauptbranchen, besonders in Baumwollwaren, Weißwaren und Kleiderstoffen, bedeutend günstiger war als im Jahre 1918, so waren auch die in diesen Branchen erzielten Umsätze bedeutend, zum Teil sogar ‚recht hoch'. […] Das Geschäftsergebnis wurde freilich durch die Streiks der Angestellten teilweise recht ungünstig beeinflußt."[164]

Dass die Warenhäuser zu weitgehendem Entgegenkommen im Rahmen des Tarifsystems bereit waren, verwundert da wenig.

Das Unternehmen Hermann Tietz war nicht publizitätspflichtig, daher sollen erneut die Zahlen der Leonhard Tietz AG den Verlauf der Geschäftsentwicklung im letzten Kriegs- und im ersten Nachkriegsjahr verdeutlichen. Dort war schon das Jahr 1918 kein schlechtes gewesen. Die Leonhard Tietz AG hatte vielmehr nach Abzug von Unkosten und Abschreibungen einen Gewinn von mehr als zwei Mio. Mark erzielt, der nur geringfügig unter den Zahlen des Vorjahres lag. Erneut konnten den Aktionären eine achtprozentige Dividende auf das Nominalkapital gezahlt sowie erhebliche Beiträge in die Reservefonds eingestellt werden. Ende 1919 hatte man auch eine Kapitalerhöhung um zehn Mio. Mark vorgenommen,[165] die über den Barmer Bankverein und das Bankhaus Hardy & Co. faktisch allein von den bisherigen Aktionären, die so ihre Liquidität anlegten, aufgenommen wurde. Das waren insgesamt zwölf Aktionäre, die alle mit der Familie des verstorbenen Leonhard Tietz verwandt bzw. eng verbunden waren; sie vertraten alle gut 10.000 Aktionärsstimmrechte.[166] Das Kapital der Leonhard Tietz AG betrug damit 27 Mio. Mark; die letzte Kapitalerhöhung um fünf Mio. Mark hatte es 1911 gegeben.[167] Zugleich hatte das Haus sich

durch den Kauf von Grundstücken weiter konsolidiert. Eine ernste Bedrohung für den Wirtschaftsbetrieb waren das Kriegsende, die Revolution und die nachfolgende Zeit daher keineswegs gewesen.[168] Doch sollte das nicht einmal das letzte Wort sein. Nur ein gutes Vierteljahr später beschloss der Aufsichtsrat von Leonhard Tietz, dem nebenher Oskar Tietz angehörte,[169] einer außerordentlichen Hauptversammlung im Mai 1920 eine weitere Kapitalerhöhung um 15 Mio. Mark „zum Zwecke der Verstärkung der Betriebsmittel" vorzuschlagen, die ähnlich wie die Kapitalerhöhung zuvor unter den Altaktionären platziert werden sollte.[170] Im Juni konnte die „Zeitschrift für Waren- und Kaufhäuser" melden: „Die Erhöhung des Grundkapitals der Gesellschaft um 15 Mill. Mark auf 42,5 Mill. Mark ist durchgeführt."[171] Damit folgte man der überaus positiven Entwicklung. Der Bruttogewinn hatte sich nominal im Jahr 1919 gegenüber 1918 auf knapp 50 Mio. Mark mehr als verdoppelt, der Reingewinn nach Abzug aller Steuern und Kosten ebenso. Bezüglich der weiteren Entwicklung war man in Köln positiv gestimmt.[172]

Die folgenden Jahre waren für die Warenhäuser durchweg gute Jahre, auch wenn es parallel zu den Rhythmen der Inflation und den immer wieder aufflammenden bürgerkriegsähnlichen Zuständen starke Schwankungen gab. Die Warenhäuser führten daher auch fast routinemäßig ihre Geschäftspraktiken weiter, namentlich mit Sonderausstellungen, Sonderverkäufen und sonstigen Werbemaßnahmen das Publikum in die Häuser zu locken. Das war nicht immer einfach, weil es unter anderem wegen Kohlenmangel zeitweilig nicht möglich war, die Schaufenster ausreichend zu beleuchten. Aber das waren keine wirklichen Einschränkungen, und so stand auch das Weihnachtsgeschäft 1919 ganz wie gewohnt im Zeichen aufwendiger Spielzeugausstellungen, auf die, wie man wusste, das Publikum bereits sehnsüchtig wartete. Während Wertheim 1919 in den Schaufenstern Traumbilder inszenierte und im Hause selbst Ausstellungen mit den Themen „Der Jahrmarkt zu Plundersweiler", „Besuch bei Knecht Ruprecht" und „Bahnhofstreiben" zeigte, griff das benachbarte Haus von Hermann Tietz das „aktuelle Thema ‚Kulickes Hamsterfahrt' [auf], und bietet den Lachmuskeln reichlich Betätigung. Künstlererfindung und Künstlerhumor haben hier Ausstellungsgruppen geschaffen, die in einer den Großstadtkindern wohlverständlichen Sprache typische Zeitgewohnheiten karikieren."[173] Trotz aller Schwierigkeiten der Warenbeschaffung und der hohen Preise sei das Weihnachtsgeschäft „recht gut" gewesen.[174]

Auch das Jahr 1919/20 schien zunächst alle Erwartungen zu erfüllen, doch spitzten sich die Preisauseinandersetzungen weiter zu. Die Warenhäuser waren jedenfalls sehr verunsichert, da die Preiserhöhungen im Einkauf nur bedingt an die Kundschaft weitergegeben werden konnten. Zeitweilig gingen die Verkaufspreise sogar zurück, während sich die Lieferanten weigerten, ihre Preise zu senken.[175] Der Kapp-Putsch vom März 1920, der sich anschließende Generalstreik und die wochenlangen bürgerkriegsähnlichen Auseinandersetzungen insbesondere im Ruhrgebiet wurden in der Warenhauswelt allerdings weitgehend unkommentiert hingenommen.[176] Die mit dem Putsch wieder abrutschende Mark erleichterte zudem das Exportgeschäft, in dem vor

allem die großen Warenhäuser, die ausländische Häuser mit deutschen Produkten versorgten, stark engagiert waren. Viel stärker als der Putsch fiel der Rückgang der Nachfrage ins Gewicht, der seit dem Frühjahr 1920 vom Warenhausverband in seinem Jahresbericht für 1920 als eine Art „Käuferstreik" interpretiert wurde. Im insgesamt flauen Sommer 1920 kamen Streitigkeiten um einen von der Presse wiederholt geforderten Preisabbau hinzu, die durch die anhaltenden Tarifauseinandersetzungen, die restriktiven Steuervorschriften und die behördlichen Maßnahmen zum Preisabbau weiter angefeuert wurden.[177] Die Leipziger Herbstmesse nutzte der Warenhausverband daher zu einer großen öffentlichen Kundgebung, um vor der Katastrophe zu warnen, in die der deutsche Handel hineinlaufe:

> „Der Einzelhandel ist das letzte Glied auf dem Wege zum Verbraucher, und er wird für die sprunghaften Preiserhöhungen und die unerträgliche Teuerung verantwortlich gemacht, deren Ursachen an ganz anderen Stellen zu suchen sind. Der gewaltsame und ungesetzliche Preisabbau, der in Dutzenden von Städten vorgenommen ist und dem Einzelhandel unermeßlichen Schaden zugefügt hat, ist ein Akt vollkommener Ungerechtigkeit. Er trifft nur das letzte Glied und läßt alle übrigen an der Preisbemessung beteiligten Kreise frei. Der Preisabbau muß ein Vorgang wirtschaftlicher Vernunft sein, nicht ein Gegenstand willkürlichen Diktats. An ihm müssen Fabrikanten und Großhändler ebenso teilnehmen wie der Einzelhändler."[178]

Im Herbst 1920 rissen die Klagen über die Folgen der Preissteigerungen, die Kaufzurückhaltung und die schlechte Geschäftsstimmung nicht ab: „Die starke Depression, die seit einiger Zeit auf dem Geschäftsleben lastet, ist noch immer nicht überwunden", hieß es noch im November 1920 in der „Zeitschrift für Waren- und Kaufhäuser".[179] Und eine Umfrage unter den Verbandsmitgliedern bestätigte diese Haltung: Von Kaufzurückhaltung war fast überall die Rede, da das Publikum einen deutlichen Rückgang der Preise, der häufig gefordert und beschworen wurde, abwarten wollte.[180] Doch legte sich die depressive Stimmung spätestens mit dem Weihnachtsgeschäft. Zum Jahresende berichtete die Leonhard Tietz AG von einem lebhaften ersten, einem flauen zweiten und einem deutlich besseren dritten Quartal, das sich auch bis zum Jahresende fortgesetzt habe. Aus dem Ausland, aus dem die Verbandszeitschrift regelmäßig berichtete,[181] kamen überdies fast nur gute Berichte über Neueröffnungen, Kapitalerhöhungen oder neue Geschäftsformen.[182] So waren denn schließlich ähnlich wie im Vorjahr auch 1920 die Urteile über das Weihnachtsgeschäft, insbesondere über den verkaufsoffenen Sonntag vor Weihnachten fast durchweg überschwänglich.[183] Über das neue Jahr wollten sich viele Warenhäuser in einer Umfrage der „Zeitschrift für Waren- und Kaufhäuser" allerdings nicht festlegen, da die Rahmenbedingungen und namentlich die Preisentwicklung Prognosen kaum zuließen. Bei Oberpollinger in München war man ausgesprochen „skeptisch", und auch Leonhard Tietz in Köln hielt sich zurück.[184]

Angesichts der überaus starken Liquidität erhöhte die Leonhard Tietz AG zum Beginn des Jahres 1921 erneut das Kapital, das jetzt durch Ausgabe von Aktien im Wert von 12,5 Mio. Mark an den Handel und durch Herausgabe von Vorzugsaktien für 25 Mio. Mark an die Altaktionäre auf insgesamt 80 Mio. Mark anstieg.[185] Die Herausgabe der mehrfach stimmberechtigten Vorzugsaktien begründete man wenig später mit der Angst vor Überfremdung, da von den einfachen Papieren einige in ausländische Hände gelangt sein könnten.[186] Parallel expandierte Karstadt weiter und übernahm zum Jahresende die Berliner Konfektionsgroßhandlung von William Herz und M. J. Meyer, deren Fabrikationszweig man insbesondere für den Export weiter ausbauen wollte.[187] Die Karstadt AG hielt an der Ausweitung der Eigenproduktion auch im neuen Jahr fest und übernahm noch im Januar 1921 zwei Bocholter Spinnereien und Webereien, „um in ihren zahlreichen großen Häusern die Textilerzeugnisse der genannten Unternehmen direkt von dem Produzenten zum Konsumenten zu leiten".[188] Die zahlreichen Expansionsschritte finanzierte Karstadt durch eine Kapitalerhöhung um 30 Mio. auf 110 Mio. Mark, die von einem Bankenkonsortium übernommen wurden.[189] Als sowohl Karstadt als auch Leonhard Tietz im Sommer 1921 ihre Bilanzen für 1920 veröffentlichten, waren die Ergebnisse alles andere als enttäuschend. Die Gewinnziffern waren eindrucksvoll, beide Unternehmen schütteten für das Jahr 1920 zehn Prozent auf das Nominalkapital aus.[190] Und im September 1921 beschloss Karstadt eine weitere Kapitalerhöhung auf 175 Mio. Mark; entsprechende Gerüchte gab es auch für die Leonhard Tietz AG, die man in Köln zwar dementierte, allerdings mit einer zurückhaltenden Prognose: „Immerhin bleibe nicht ausgeschlossen, daß in absehbarer Zeit vielleicht dem Gedanken einer Kapitalvermehrung nähergetreten werde."[191] Und in der Tat; bereits im November 1921 gab der Aufsichtsrat der Leonhard Tietz AG eine weitere Erhöhung des Kapitals (Stammaktien) um 35 Mio. Mark bekannt, die wiederum über ein Bankenkonsortium zunächst den Altaktionären zum Kauf angeboten wurde.[192] Bei Hermann Tietz war man höchstwahrscheinlich ähnlichen Liquiditätszuflüssen ausgesetzt, doch suchte das Haus nicht wie die Konkurrenz den Weg der Expansion um fast jeden Preis. Hermann Tietz arbeitete vielmehr gezielt an der Verstärkung der eigenen Einkaufsmacht und suchte auf der anderen Seite das Problem der teilweise stark schwankenden Einkaufspreise durch eine möglichst geringe Lagerhöhe und einen entsprechend hohen Umsatz, also raschen Warenumschlag auszugleichen, wie Martin Tietz, der zweite Sohn Oskars, im Herbst 1921 in New York erklärte. Dort hatte er sich mittlerweile als Mitglied der Geschäftsführung der neu gegründeten Ata-Corporation niedergelassen, in der Hermann Tietz sein Import-/Exportgeschäft gemeinsam mit der American Steel Company und der American Armstear Company sowie der AEG gebündelt hatte.[193]

Das Jahr 1921 brachte zunächst eine Erleichterung, weil wieder Inventurausverkäufe möglich waren. Die wurden auch fleißig genutzt, wenngleich der Verband der Warenhäuser empfahl, auf aggressive Bewerbung der Veranstaltungen zu verzichten.[194] Im Februar wurden auch erstmals wieder „Weiße Wochen" in gewohnter Weise

in Szene gesetzt; in der „Zeitschrift für Waren- und Kaufhäuser“, die titelte: „Berlin im Taumel der ‚Weißen Woche‘“, hieß das: „Berlin kehrt zur Natur zurück“.[195] Und im Text des Artikels war weiter zu lesen, die Werbebanner und Schaufenstergestaltungen

> „machen darauf aufmerksam, daß alles, was der Baumwollmarkt liefert, wieder wie einst in der ‚guten, alten Zeit‘ erhältlich ist. Alles ist in schneeiges Weiß getaucht. Wenn man die Fensterauslagen betrachtet, wenn man eines dieser Geschäfte betritt, glaubt man sich durch den Anblick ‚fast‘ in die Vorkriegszeit versetzt.“[196]

Die Werbewirkung war gewaltig. Die Zeitschrift jubelte:

> „Der Auftakt für die neu erstandenen ‚Weißen Wochen‘ wäre also mit dieser ersten Veranstaltung gegeben. Der Erfolg der ersten Tage ist über alles Erwarten günstig und wir erhoffen auch für die zweite Hälfte ein gutes Resultat. Und darum geben wir auch die Weisung weiter: ‚Wer weise wählt, wählt weiße Waren‘.“[197]



Hermann Tietz an der Leipziger Straße gestaltete seinen Lichthof spektakulär mit Sternen, Lichtbögen und Laternen: „Das Ganze war eine Dekoration, wie man lange keine gesehen hat, und jeder Beschauer war davon entzückt.“[198]

Im Sommer veranstaltete die Mehrzahl der großen Häuser – erstmals seit dem Krieg – auch wieder eine Art Sommerschlussverkauf, ohne ihn freilich so zu titulieren. Man solle peinlichst genau darauf achten, nur von „Saisonausverkäufen“ zu sprechen und jede andere Assoziation vermeiden, empfahl der Warenhausverband seinen Mitgliedern wohl aus der Angst, ansonsten mit Klagen wegen unlauteren Wettbewerbs überschüttet zu werden.[199] Der Erfolg war durchschlagend, meldete die „Zeitschrift für Waren- und Kaufhäuser“:



Abb. 30 „Weiße Woche"-Dekoration im Lichthof des KaDeWe, Berlin, um 1930

„Die gesamte Geschäftswelt, die Ausverkäufe veranstaltete, darf mit dem Erfolg vollauf zufrieden sein. Manche Unternehmen hatten direkt sogenannte ‚Großkampftage' zu bestehen gehabt, so groß war oft der Andrang und die Kaufwut des Publikums. Die Ausverkäufe haben selbst noch am letzten Tag nichts von ihrer Zugkraft eingebüßt, und man kann eher behaupten, daß der Saumselige sich beeilte, um ja nichts versäumt zu haben."[200]

Entsprechend laut war die Kritik, es handle sich um unlauteren Wettbewerb. Der Warenhausverband bemühte sich in den kommenden Wochen, die Wogen zu glätten, und argumentierte wiederholt, bei diesen Sonderverkäufen handle es sich um legitime Verkaufsformen, durch die niemand diskriminiert werde. Mit Ramschverkäufen habe das alles nichts zu tun.[201]

Die Rahmenbedingungen für die Erholung der deutschen Wirtschaft waren freilich auch 1921 alles andere als stabil. Die Pariser Einigung der Alliierten im Januar 1921 auf die Forderung einer bestimmten Reparationssumme (226 Mrd. Goldmark in 42 Jahren plus zwölf Prozent der Exporterträge) wurde in Deutschland rasch bekannt. Der Warenhausverband sprach von „Lasten, die unmöglich zu tragen sind und unter denen unser Wirtschaftsleben vollkommen zusammenbrechen muss".[202] Da das erneut den Außenwert der Mark drückte, mochte es den Warenexport beleben, doch die Folgen für die weiter steigenden Preise waren alles andere als günstig. Zudem hing die Debatte um die Reparationen bis zum Londoner Ultimatum vom Mai 1921, mit dem die Alliierten dann der deutschen Seite eine etwas geringere Summe aufzwangen, wie ein Damoklesschwert über Konjunktur und öffentlichen Finanzen. Dem Handel war dabei offensichtlich nur bedingt an Detailfragen gelegen, auch wenn man die alliierten Forderungen ablehnte.[203] Was störte, war der Konflikt, wie es ein Hamburger Kaffeeimportunternehmen ausdrückte: „Vor Klärung der politischen Lage dürfte eine Belebung des Geschäftes nicht eintreten."[204] Der Rücktritt der Regierung Fehrenbach, die das Londoner Ultimatum abgelehnt hatte, und ihre Ersetzung durch eine neue Regierung unter dem bisherigen Finanzminister Wirth, die sich zumindest mündlich der Erfüllungspolitik verpflichtete, schienen zunächst diese Beruhigung zu bringen, doch löste die prinzipielle Kooperationsbereitschaft der neuen Regierung mit den Alliierten heftige innenpolitische Kämpfe aus.[205]

Auch waren die mit der Erfüllung verbundenen Lasten keineswegs geklärt. So machte sich bei den im Export tätigen Warenhäusern Unsicherheit darüber breit, wer die schließlich ultimativ durchgesetzte Exportabgabe von 26 Prozent denn nun zu zahlen habe. Sollte dieser Betrag den Exporteuren abgezogen werden, so das Argument der Warenhäuser, breche der Export zusammen. Die Summe müsse also anderweitig aufgebracht werden, doch hatte dies die Reichsregierung zunächst alles mit der Reparationskommission zu klären.[206] Sodann brach eine Debatte über eine mögliche Erhöhung der Umsatzsteuer aus, die sich als ergiebige indirekte Steuer erwiesen hatte. Vorschläge aus der Politik, die Umsatzsteuer auf zehn Prozent zu erhöhen und direkt bei der letzten Stelle, dem Einzelhändler, zu erheben, der seinen Kunden einen entsprechenden Quittungsstempel auszustellen hatte, brachten die Warenhäuser, namentlich Oskar Tietz, auf den Plan. Tietz sah nicht nur die Umgehungsgefahr bei der hohen Prozentzahl, er befürchtete vor allem, dass die Warenhäuser als Eintreiber der Umsatzsteuer dann endgültig den Schwarzen Peter erhielten, den sie in der Frage der Preissteigerungen ohnehin schon hatten. Er votierte daher sowohl gegen die Erhöhung der Steuer wie gegen ihre Konzentration beim Einzelhandel.[207] Das

Reichsfinanzministerium sprach sich wohl unter dem Eindruck der Proteste für eine mäßige Erhöhung der Umsatzsteuer unter Beibehaltung ihres bisherigen Charakters aus; Überlegungen zur Einführung einer Mehrwertsteuer („veredelte Umsatzsteuer"), wie sie Wilhelm von Siemens ins Spiel gebracht hatte, waren damit auch zur Zufriedenheit von Oskar Tietz vom Tisch.[208] Der Unterausschuss des Reichswirtschaftsrats, dem Tietz als Sachverständiger diente, erklärte sich damit ebenfalls einverstanden. Eine Lösung der Finanzprobleme des Reiches war gleichwohl nicht in Sicht.

Die Konjunktur in der zweiten Jahreshälfte 1921 war trotz all dieser Probleme nicht schlecht, im Gegenteil. Im Dezember 1921 herrschte regelrechte Hausse-Stimmung, sodass sich der Reichswirtschaftsminister veranlasst sah, darauf hinzuweisen, „daß die gegenwärtige Hochkonjunktur weitgehende Ähnlichkeit habe mit der Scheinkonjunktur Ende 1919 und Anfang 1920".[209] Als der Warenhausverband nach dem Schluss des Weihnachtsgeschäfts bei seinen Mitgliedern nachfragte, waren die Reaktionen freilich deutlich zurückhaltender. Oskar Tietz meinte gar, das Weihnachtsgeschäft Ende 1921 sei „nicht sehr bedeutend" gewesen. Der Dezember habe erheblich unter den Umsätzen der Monate Oktober und November 1921 gelegen, und auch der verkaufsoffene Sonntag vor Weihnachten (Goldener Sonntag) habe nur mäßigen Andrang gebracht. Ähnlich urteilten andere Warenhausbesitzer. Höherpreisige Ware sei faktisch nicht mehr absetzbar gewesen.[210] Es war offensichtlich eingetreten, wovor das Reichswirtschaftsministerium gewarnt hatte: In der Hausse waren die Preise so gestiegen, dass die Nachfrage schließlich deutlich nachgab.

Zur Leipziger Frühjahrsmesse 1922 waren die Stimmen bereits wieder optimistisch; in Warenhauskreisen sprach man gar von Hochkonjunktur. Der anhaltende Wertverlust der Mark schmerzte nicht, im Gegenteil:

> „Wie allgemein bekannt ist", rühmte der Berichterstatter des Warenhausverbandes, „ist die Konjunktur für die diesjährige Frühjahrsmesse äußerst günstig gewesen. Günstig war die Lage vor allem durch den bereits seit Ende September des vergangenen Jahres vorherrschenden Tiefstand unserer Mark. Wenn die wirtschaftliche Konjunktur schon im Herbst derart war, daß das Geschäft mit sehr gut bezeichnet werden konnte, so wurde dieses Bild durch die jetzige Messe nur noch verstärkt, trotz des dauernden Steigens der Arbeitslöhne und der Preise für die Rohmaterialien."[211]

Freilich machten sich, so andere Besucher, erste Überhitzungserscheinungen breit:

> „Große und größte, kleine und kleinste Firmen kaufen um die Wette. […] Jeder muß sich aber klar sein, welches überspannte Risiko der Haussetrubel in sich birgt und jeder muß kühl rechnend den Bleistift zur Hand nehmen, damit das ‚wilde Kaufen um jeden Preis' aufhört und das Einkaufen wieder in vernünftige Bahnen geleitet wird."[212]

Dessen ungeachtet, für die Warenhäuser war die allerorten zu beobachtende „Flucht in die Sachwerte", und seien es nur Warenvorräte, die gegen Devisen ins Ausland oder später gegen gestiegene Preise im Inland verkauft wurden, eine einzigartige Geschäftsgelegenheit, da sie als Einkäufer wie Verkäufer voll auf ihre Kosten kamen.

Abgesehen von dem zunächst zu verzeichnenden wirtschaftlichen Erfolg für die Warenhäuser war die Bilanz der Erfüllungspolitik von Reichskanzler Wirth und Außenminister Rathenau aus anderen, objektiven Gründen nicht gut; sie endete überdies mit der schweren Enttäuschung, dass die Alliierten trotz eines gegenteiligen Votums der Volksabstimmung Oberschlesien teilten und die wirtschaftlich wertvollen Gebiete gegen den Willen der Bevölkerung Polen zuschlugen.[213] Für Walther Rathenau waren das keine guten Nachrichten, und auch seine Verständigung mit Sowjetrussland im Frühjahr 1922 in Rapallo verschaffte ihm kaum Luft, da sie sowohl auf die scharfe Kritik der Westalliierten als auch auf entschiedenen Widerstand der konservativen und rechtsradikalen Opposition im eigenen Lande stieß. Rathenaus Ermordung im Sommer 1922 zerstörte das internationale Vertrauen in die deutsche Währung endgültig. Zugleich setzte im Inland die galoppierende Inflation ein. Als Reaktion auf vermeintlich unterlassene Reparationslieferungen marschierten im Januar 1923 französische und belgische Truppen im Ruhrgebiet ein, um das wichtigste deutsche Industriegebiet als reparationspolitisches Pfand zu nutzen. Militärisch handlungsunfähig, rief die Reichsregierung daraufhin den passiven Widerstand aus, den aus der Reichskasse zu finanzieren sie zusagte. Das gab der deutschen Währung im Wortsinne den Rest; aus der galoppierenden wurde die Hyperinflation: Im Sommer 1923 hatte das Geld faktisch seine Funktionen eingebüßt. In den folgenden Wochen stand die Existenz der gesamten jungen Republik auf dem Spiel.

Zumindest bis zum Herbst 1922, als schließlich aufgrund der galoppierenden Inlandsinflation der alte Vorteil eines rascher sinkenden Außenwerts der Mark verloren ging, was ja den Export maßgeblich erleichtert und zugleich massive ausländische Investitionen ins Land gelockt hatte,[214] hießen all diese politischen Ereignisse für den Warenhausalltag nicht unbedingt viel. Jetzt allerdings verdüsterten sich die Zukunftsaussichten rapide. Zur Leipziger Herbstmesse 1922 sprach der Geschäftsführer des Warenhausverbandes, Gerson Bach, indem er den Reichskanzler zitierte, davon,

> „daß wir uns auf einem Vulkan befinden, der jeden Augenblick zur Eruption kommen und einen Zusammensturz unseres ganzen Wirtschaftskörpers nach sich ziehen kann. Diese Aussichten sind so trübe und so furchtbar, daß man verzweifeln müßte, würde man nicht den Umstand bedenken, daß es als ein Verbrechen angesehen werden muß, ein Volk von sechzig Millionen durch politische Maßnahmen zur Verzweiflung zu treiben und zu vernichten."[215]

Seit dem Hochsommer 1922 häuften sich auch die Hinweise, dass zahlreiche Lieferanten auf einer Bezahlung in Dollar bzw. Dollaräquivalenten bestanden, um sich gegen den rapide sinkenden Wert der Mark zu sichern.[216] Der badische Landesverband des Verbandes der Waren- und Kaufhäuser erklärte gleichzeitig, dass er sich nicht mehr an die Vorgaben der Preistreibereiverordnung halten wolle, sondern zur kaufmännischen Kalkulation zurückkehre.[217] Und der Berichterstatter des Warenhausverbandes resümierte die Leipziger Messe nicht nur ausgesprochen nüchtern; er konstatierte auch, dass „die Reichsmark [sic] als Rechnungseinheit nunmehr auch im Inlandsverkehr fast ganz ausgeschaltet wurde".[218] Die Warenhäuser hätten die entsprechenden Forderungen der Lieferanten zwar energisch zurückgewiesen, doch ohne Erfolg.[219] Besonders der Handel mit Textilien habe sehr darunter gelitten. Der Streit um die Rechnungsstellung in „Valuta" hörte freilich nicht auf; mit dem Argument, man habe schließlich seine Rohstoffe im Ausland gekauft, fuhren die Fabrikanten fort, entsprechende Forderungen zu stellen, und der Warenhausverband suchte seine Mitglieder unter Verweis auf die Gesetzeslage dazu zu bringen, dem auf keinen Fall nachzukommen.[220] Letztlich führte die Valuta-Frage im Sommer 1923 sukzessive zum Zusammenbruch des Handels, da Industrie und Großhandel auf Goldmarkpreisen bestanden, der Einzelhandel dem aber nicht nachkommen konnte und auch so lange nicht wollte, wie er selbst nicht in Goldpreisen rechnen und handeln durfte. Die Versorgung brach langsam zusammen; in vielen Städten des Reiches kam es erneut zu Krawallen, zum Stürmen und Plündern von Geschäften, zu bürgerkriegsähnlichen Szenen. Überdies fühlte sich der Einzelhandel politisch diskriminiert. Devisen, die er im Auslandsgeschäft verdiente, hatte er sofort an die Reichsbank abzuführen, zum Ankauf notwendiger Waren durfte er sie nicht verwenden. Die Lieferketten zerrissen so immer mehr, ein offenes Chaos, so der Geschäftsführer des Warenhausverbandes, Gerson Bach, sei kaum noch zu vermeiden.[221]

Die Zeichen waren im August jedenfalls nicht mehr zu verkennen: Die Wirtschaft und mit ihr der Einzelhandel standen vor einer schweren Krise, sollte es nicht zu einer durchgreifenden Währungsreform kommen. Dabei war offenkundig, dass das Schwarzmalen auch dazu diente, die den Detailhandel vermeintlich diskriminierenden Vorschriften der Preisgestaltung und der Wuchergesetze, die vor allem die Abrechnung in wertbeständiger Währung und die Abwälzung des Währungsrisikos verhinderten, zu ändern. Faktisch war die Lage zumindest der großen Detailhändler auch im Sommer 1923 noch keineswegs ausweglos. Erst in den letzten Monaten der Inflation, im September, Oktober und November 1923, war das Geschäft der Warenhäuser wirklich schlecht, die Umsätze brachen ein, und der Handel geriet in die Zwickmühle zwischen ihre Machtstellung hart nutzenden Lieferanten und verarmten Käufern. Die Währungsreform wurde von den Warenhäusern daher überaus begrüßt: „Die Rentenmark hat geradezu Wunder gewirkt", schrieb Gerson Bach, insofern sie wieder eine normale Preisbildung eröffnet und die gänzlich undurchschaubaren Risikozuschläge in den Preisen beendet habe. Dadurch sei das Preis-

niveau drastisch heruntergegangen, was aber bei vielen Lieferanten noch nicht wirklich realisiert worden sei. Hier komme es immer noch zu unfairer Preisbildung, aber immerhin.[222]

Die Warenhäuser hatten die Inflation auch als Chance genutzt, um ihre Strategien anzupassen. Davon war die Rede. Einer der ersten großen Warenhauskonzerne, die mit der Geldentwertung sich ergebende Expansionschancen gezielt nutzten, war die Rudolf Karstadt AG, die in der Inflation ihre Erweiterung vorantrieb, sowohl, was die Filialen betraf, als auch bezüglich des Aufbaus eigener Fertigungsstrukturen. Karstadt hatte hiermit schon vor dem Krieg begonnen, doch wurde jetzt angesichts der Liquiditätsschwemme sowie der Tatsache, dass zahlreiche industrielle Unternehmen relativ preiswert zu erwerben waren, die eigene Warenproduktion systematisch ausgebaut, wozu auch die Verschmelzung mit der Althoff-Gruppe beitrug. Noch 1919 übernahm Karstadt das Leipziger Althoff-Haus in den eigenen Betrieb.[223] Schließlich kam es zum Zusammenschluss und zur Bildung einer Aktiengesellschaft, die in den Jahren der Inflation laufend das Nominalkapital von anfangs 40 auf schließlich 650 Mio. Papiermark erhöhte, bevor es nach der Inflation auf 26 Mio. Goldmark zusammengestrichen wurde.[224] Karstadt betrieb schließlich 14 Fabrikbetriebe vornehmlich im Textilbereich auf eigenen Namen, war an einer Fleisch- und einer Schokoladenfabrik beteiligt und kontrollierte zehn weitere Unternehmungen durch zumeist hundertprozentige Beteiligungen.[225] Im Gegensatz zu den anderen großen Warenhauskonzernen hielt Karstadt auch nach dem Ende der Inflation an der Masse seiner Industriebeteiligungen fest.[226]

Ganz ähnlich ging die Leonhard Tietz AG vor, die neben der Eröffnung neuer Häuser gezielt auf die Ausweitung der Eigenproduktion setzte. Der Grund hierfür war nur bedingt die bessere Versorgung der eigenen Häuser mit Waren. Nein, Leonhard Tietz ging es nicht zuletzt um den Warenexport, um auf diese Weise den Zugang zu „Valuta", wie man damals sagte, zu sichern und zu verbessern.[227] Auch Leonhard Tietz finanzierte diese Expansion durch die starke Aufstockung des Eigenkapitals. Schon vor und während des Krieges waren hier Erfahrungen gesammelt worden; nun betrieb man die Expansion im großen Stil:

> „Die Fabrikationsunternehmen werden durch die Firma, an deren Spitze jetzt der älteste Sohn von Leonhard Tietz [der im November 1914 verstorben war, Anm. d. Verf.], Alfred Leonhard Tietz,[228] steht, in der Inflationszeit stark erweitert. Die Flucht in die Sachwerte führt das Haus zur Übernahme verschiedener Fabriken für Textilprodukte in Plauen und anderen Städten und der mechanischen Weberei Augsburg-Siebenbrunn."[229]

Das Haus verfügte schließlich über fünf Fabrikbetriebe für Wäsche, Leder und Strümpfe in Berlin, Chemnitz und Offenbach und war an vier Produktionsstätten kapitalmäßig beteiligt.[230] Die starke Ausdehnung der Eigenproduktion blieb allerdings

eine inflationsbedingte Sicherungsmaßnahme, wie Alfred Tietz einige Jahre später vor dem Enquete-Ausschuss des Reichstages erklärte:

> „Wenn ein Rückschlag kommt, […], dann hat man bei der Selbstfabrikation das Risiko sowohl im Handel wie in der Fabrik zu tragen. Allerdings hat man bei der Hausse auch die Möglichkeit, zweimal zu verdienen. Aber wir sahen ein, daß die Gefahr, bei der Baisse zweimal Verluste zu haben, größer sei, als der Vorteil, bei der Hausse zweimal Gewinne zu erzielen."[231]

Anders als die Karstadt AG, die nicht müde wurde, die Eigenproduktion aus Kostengründen zu verteidigen, war man in Köln sehr viel nüchterner, eine Sichtweise, die man mit dem Berliner Unternehmen Hermann Tietz teilte. Was man in Köln freilich ähnlich intensiv betrieb wie der Hamburger Karstadt-Konzern, war die Expansion in der Fläche, sei es durch Zukauf fremder Häuser, sei es durch eigene Gründungen. So konnte im Sommer 1922 nicht nur der Kauf eines Wermelskirchener Hauses gemeldet werden; auch die Neueröffnung eines Warenhauses in Offenbach am Main wurde angezeigt.[232] Und zum Jahreswechsel 1922/23 kündigte die Leonhard Tietz AG eine weitere Kapitalerhöhung um 50 Mio. Mark Stammaktien an, um „eine Verstärkung der Betriebsmittel angesichts der großen Geldentwertung" zu erreichen. Das Aktienpaket wurde von einem holländischen Konsortium zu dem für Leonhard Tietz günstigen Kurs von 900 Prozent des Nennwertes[233] übernommen; das Konsortium sagte zudem zu, die Aktien in den nächsten Jahren nicht auf den Kapitalmarkt zu bringen. Für Leonhard Tietz bedeutete dies, da der Kaufpreis wahrscheinlich in holländischen Gulden geleistet wurde, eine wichtige Maßnahme zur Begrenzung der Folgen der Inflation.[234] Das Geschäftsjahr 1922, berichtete Leonhard Tietz im Sommer 1923, war denn auch nicht schlecht gelaufen. Trotz der zunehmenden Schwierigkeiten bei der Warenbeschaffung habe das Jahr ein „befriedigendes Ergebnis" erbracht, was die Kölner Geschäftsführung „in der Hauptsache" auf den „guten finanziellen und organisatorischen Aufbau des Hauses" zurückführte. Unter dem Strich stand für 1922 ein Gewinn von fast einer Mrd. Mark zu Buche, das Kapital wurde kräftig erhöht, und die Reserven wurden ausgebaut. Für 1923 mochte man keine Prognosen wagen, aber zumindest bisher war die Inflation für die Leonhard Tietz AG keine Bedrohung.[235]

Der Hermann Tietz-Konzern unter der Leitung von Oskar Tietz verhielt sich in diesem Umfeld deutlich defensiver. Von den großen deutschen Warenhauskonzernen war das Unternehmen mit seinem Schwerpunkt Berlin in der Frage der vertikalen Expansion wohl der konservativste. Eine Erweiterung, wie sie für Karstadt kennzeichnend war,[236] verfolgte Oskar Tietz jedenfalls nicht. Anders als das Unternehmen seines Bruders Leonhard expandierte Hermann Tietz auch nicht so stark in die Weiterverarbeitung und hatte daher nach dem Ende der Inflation auch keinen vergleichbaren Konsolidierungsbedarf. Wie weit dieses vorsichtige Taktieren bei sei-

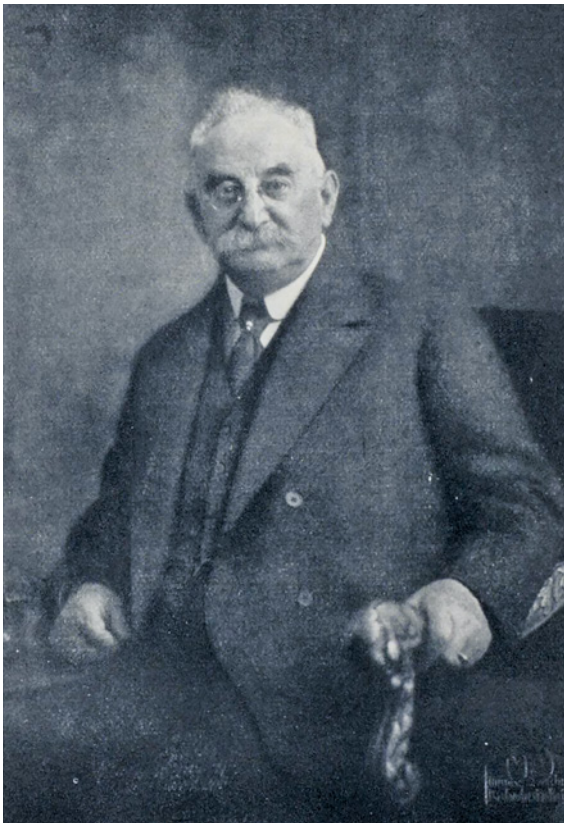


Abb. 31 Oskar Tietz (1858–1923)

nen Söhnen und seinem Schwiegersohn, von denen zumindest Georg seit Beginn der 1920er Jahre in die Geschäftsleitung aufgerückt war, auf Gegenliebe stieß, ist mangels Quellen nicht sicher zu beurteilen. Die Expansion in den Bereich der Güterherstellung verfolgte man überaus zurückhaltend. Das Haus besaß schließlich drei Textilproduktionsstätten in Berlin und verfügte über Beteiligungen an einer mechanischen Feinweberei in Berlin-Adlershof, einer Berliner Damenhutfabrik, einem dortigen Konfektionshaus und an einer Hutfabrik in Guben.[237] Das hieß aber keinesfalls, dass Hermann Tietz angesichts der inflationären Herausforderungen die Hände in den Schoß gelegt hätte. Wie schon viele Zeitgenossen beobachteten, gab es verschiedene Möglichkeiten, mit der Geldschwemme umzugehen. Neben der Erweiterung der Filialen und dem Ausbau der Eigenproduktion gab es noch die Möglichkeit, das eigene Haus im Engros- und Exporthandel stärker aufzustellen, und, trügen die Indizien nicht, war das genau der Weg, den das Haus Hermann Tietz einschlug. Nach Aussagen von Martin Tietz suchte das Unternehmen vor allem durch eine Verbesserung seiner Einkaufsstrukturen auf die komplexen Marktlagen zu reagieren. Man sei vor allem am raschen Warenumschlag interessiert gewesen und habe die Lager entsprechend *just in time* gestaltet, um es modern auszudrücken. Das bedingte auch eine Straffung und Verbesserung der Organisation des Einkaufs, namentlich des Textileinkaufs, der zunehmend für bestimmte Regionen gegründeten Gesellschaften übertragen wurde. Im Herbst 1921 gründete man mit der Bergische Textilgesellschaft m.b.H. eine eigene Textileinkaufsgesellschaft für das Bergische Land, die auf einem eigens hierfür erworbenen Grundstück in Elberfeld residierte. Damit besaß Tietz bereits drei eigene Textileinkaufsgesellschaften, denn neben der Elberfelder Organisation existierten schon seit längerer Zeit analoge Einrichtungen in Plauen und Chemnitz.[238] Auch die engen Verbindungen in die amerikanische Warenhauswelt wurden wohl vor allem für eine Stärkung des Exportgeschäfts genutzt. Während in allen großen Warenhäusern der Zeit das eigentliche Warenhausgeschäft, also der Verkauf von Waren an den Kunden, an Gewicht verlor, nahmen Eigenproduktion, Filialexpansion und

Groß- und Außenhandel eine immer größere Bedeutung ein. Das Warenhaus selbst, so Heinrich Husemann in seiner wenig später geschriebenen Hamburger Doktorarbeit, wurde zur Geldmaschine, mit der andere, zumindest zeitweilig lukrativere Geschäftsfelder bewirtschaftet wurden.[239]

Solange es die Warenbeschaffung und die nur mäßig voranschreitende Inflation zuließen, liefen die üblichen Geschäfte weiter; der Warenhausalltag war durchaus robust.[240] Die Warenhäuser kehrten, sofern der Rhythmus während des Krieges unterbrochen worden war, nach und nach zu den Ausstellungen und Sonderaktionen zurück, die vor dem Krieg üblich gewesen waren. Wertheim veranstaltete im September 1920 erstmals wieder „Weiße Wochen", bei Hermann Tietz gab es in allen Berliner Filialen wenig später eine Handarbeitsausstellung:

> „Wunderschöne Stickerei- und Spitzendecken zum Schmuck des heimischen Tisches wechseln ab mit amüsanten Einfällen, wie bemalten Glasbildchen, wohl als Fensterschmuck gedacht, auf denen einsame Vögel in Anlehnung an japanische Vorbilder ins Weite starren; daneben kommt aber auch ultramoderner Geschmack zu seinem Recht, wenn man auch die futuristischen und kubistischen Kissenbezüge und Decken wohl nur als Eintagsfliegen ansehen kann."[241]

Diese Handarbeitsausstellung wurde in den Berliner Häusern, insbesondere in der Filiale an der Leipziger Straße, zu einer festen Tradition, die sich großer Beliebtheit im Publikum erfreute; die „Besucher [schoben sich] in den Gängen".[242]

Gerade weil in der zweiten Jahreshälfte 1920 das Geschäftsklima flau war, setzte man bei Hermann Tietz auf das Weihnachtsgeschäft und eröffnete die traditionelle Spielwarenausstellung in seinen Häusern auch deutlich früher als zuvor. Der frühe Termin zum 1. November

> „kennzeichnet gewissermaßen die Geschäftslage im Detailhandel. […] Die Zeit, in der das Geschäft nun endlich wieder mal etwas Schwung bekommt, steht vor der Tür; die Anstrengungen, die der Detailleur in jeder Art macht, um die Kaufstimmung zu heben, hat [sic] immer noch nicht den rechten Erfolg gezeitigt. Für unsere großen Waren- und Kaufhäuser sind die geschäftlichen Arrangements zu Weihnachten in der mannigfaltigsten Art eine wertvolle Beihilfe."[243]

Hermann Tietz betrieb in seinen großen Berliner Häusern jedenfalls erheblichen Aufwand; es war sicher, dass die anderen Häuser nachziehen würden. Mit den Ausstellungen lockte man Eltern mit Kindern in die Häuser und hoffte, dass bei der Besichtigung die Kinder in den Spielzeugauslagen reichlich Stoff für ihre Wunschzettel finden würden. Die Weihnachtszeit wurde fast überall von den Warenhäusern intensiv genutzt. Viele setzten auf Sonderausstellungen, durchweg alle auf entsprechende Dekorationen.[244]

Hermann Tietz an der Leipziger Straße setzte gemeinsam mit dem Hausfrauenverein Groß-Berlin noch einen weiteren Akzent, indem man selbst gemachtes Spielzeug vorführte, wobei man auch wieder mit Käthe Kruse und anderen Künstlern kooperierte.[245] Die Kette von Ausstellungen und Sonderveranstaltungen in allen Häusern des Konzerns riss jedenfalls nicht ab. Im Herbst 1921 gab es im Hamburger Haus am Jungfernstieg eine Sonderausstellung mit selbst produzierten Lampenschirmen, mit der zugleich für die benachbarte, neue Tapisserieabteilung geworben wurde. Das staunende Publikum konnte so jungen Frauen bei der Herstellung von Lampenschirmen zusehen: „Die tonangebenden Farben der Schirme sind giftgrün und altgold", wobei man betonte, es werde ausschließlich Japanseide verarbeitet.[246] Und nur wenig später erzielte Tietz am Jungfernstieg mit einer Märchenausstellung „Zwerg Nase" einen erheblichen Publikumszuspruch:

> „In 21 Bildern ziehen die Abenteuer Zwerg Nases lebenswahr und mit großer Natürlichkeit an uns vorüber. […] Jung und alt steht unter dem Banne dieser Märchenstimmung. Die beste Kritik ist die lange Kette der Zuschauer, die sich nur langsam bewegt, da sie sich von den einzelnen Bildern nicht trennen mag."[247]

In Berlin waren es Till Eulenspiegel und der Gestiefelte Kater, die die Themen der Weihnachtsausstellungen bei Hermann Tietz bestimmten, während im benachbarten Wertheim-Haus überlebensgroße Weihnachtsfiguren zu bestaunen waren:

> „Und die Kinder gehen umher und staunen. Und wir gehen umher und fast scheint es uns unbegreiflich, daß trotz dem Tiefstande unserer Mark unsere Industrie dies wieder schaffen konnte. Und verblüfft staunen die vielen Ausländer und müssen zugeben, daß die Spielwaren ‚made in Germany' nach Jahren der Hinderung wieder ihren Lauf um die Welt antreten werden und viele Kinderherzen beglücken werden."[248]

Modenschauen waren und blieben an der Tagesordnung; sie wurden von fast allen größeren Warenhäusern im gesamten Reich mehr oder weniger regelmäßig durchgeführt, konnte man dort nicht nur attraktive Veranstaltungen für das Publikum inszenieren, sondern zugleich die Leistungen des eigenen Hauses etwa bei der Hutproduktion herausstellen.

Im September 1922 präsentierte beispielsweise Hermann Tietz in seinem Münchener Haus eine eindrucksvolle Modenschau, die nicht nur durch die Schönheit der gezeigten Kleidungsstücke beeindruckte, sondern auch zeigte, dass das Warenhaus Hermann Tietz sich modernen Entwicklungen nicht verschloss:



Abb. 32 Schaufenster und Fassade der Filiale Chausseestraße, Berlin, zwischen 1927 und 1933

> „War diese schillernde und gleißende Pracht der Höhepunkt der Vorführung, so nahm man doch als erfreulichen Eindruck die Ueberzeugung mit, daß auch mit einfachen Mitteln moderne Kleidkunst geleistet werden kann. So waren gerade die Strick-Kleider, die aus Münchener Werkstätten stammten, in ihrer schmiegsamen und farbenschönen Arbeit ein vollgültiger Beweis dafür. Die Schaufenster, von dem Dekorationsleiter des Hauses, Herr Schlesinger, gestellt, weisen nicht nur einen mutigen Schritt zur Moderne auf, sondern sind auch in Form und Farbe ein würdiger Rahmen für die anmutigen Neuheiten der Herbstmode."[249]

Die Ausstellungen und Werbeveranstaltungen waren zugleich aber auch ein Indiz der sukzessiven Verarmung des Publikums. Eine viel größere Rolle als zuvor spielte nun der Gesichtspunkt des Selbermachens, insbesondere des Handarbeitens, und insofern verwundert es nicht, dass die drei großen Berliner Tietz-Häuser im September 1922 mit Handarbeitsausstellungen aufwarteten, die explizit für Artikel im Umfeld der textilen Selbstgestaltung warben.[250] Auch die Weihnachtsausstellungen der großen Häuser waren nicht sonderlich spektakulär. Wertheim stellte eine indische Stadt in den Mittelpunkt, Hermann Tietz den schlesischen Berggeist Rübezahl, und die Kölner Leonhard Tietz AG illustrierte ihre Spielwarenausstellung mit Szenen aus Kölner Märchen und Sagen.[251]

Selbst als Mitte des Jahres 1923 die Lieferketten zusammenbrachen und die Papiermark längst durch Devisen, Surrogate, Sachlieferungen oder Umrechnungsautomatismen auf Gold ersetzt war, blieben die Warenhäuser bemüht, ihren Verkaufsalltag aufrechtzuerhalten. Die Schaufenster wurden entsprechend dekoriert, Sonderveranstaltungen fanden statt und neue Produkte wie der Teefilter „Tefi", der auch „für die gröberen deutschen Tees" tauge, eingeführt.[252] Auch die Vorbereitungen für die Leipziger Messe liefen routiniert ab; die Handelswelt, die angesichts der Flucht in die Sachwerte vor geleerten Warenlagern saß, rechnete beim Einkäuferbesuch in Leipzig „mit hohen Ziffern".[253] Und die Messeleitung war sich sicher, Erfolg zu haben: „Die gewaltige und reichhaltige Warenschau, welche auch dieses Mal die Meßpaläste und Ausstellungshallen aufweisen, wird keinen Einkäufer enttäuschen."[254] Auch dass mit Gustav Stresemann ein ausgewiesener Fachmann in Warenhausfragen[255] im August 1923 neuer Reichskanzler eines Kabinetts von großer Breite unter Einbezug der SPD wurde, den Ruhrkampf beendete und energisch eine Sanierung der Währung vorbereitete, wertete der Warenhausverband als positives Zeichen.[256] Entsprechend war die Stimmung in Leipzig: „Die Leipziger Herbstmesse 1923 sieht besorgte, aber noch keineswegs verzweifelte Kaufleute. Sind uns auch viele Wege versperrt, so ist uns doch ein Weg ans Licht noch frei, der Weg der wertvollen Leistung, der über die Leipziger Messe führt."[257] Im September und Oktober setzten auch die regulären Sonderveranstaltungen ein, die das Weihnachtsgeschäft vorbereiteten, so umfangreiche Handarbeitsausstellungen und später Spielwarenschauen in allen großen Berliner Häusern von Hermann Tietz.[258]

Schließlich war klar, dass eine Währungsreform kommen musste, da die Geldentwertung astronomisch geworden war und die Wirtschaft, aber auch die Handlungsfähigkeit der Regierung zusammenzubrechen drohte. Die von der Regierung Stresemann mithilfe des Notverordnungsrechts des Reichspräsidenten durchgesetzte Währungsreform, die Ausgabe der stabilen, durch den deutschen Grundbesitz gesicherten Rentenmark[259] durch die neu gegründete Deutsche Rentenbank als Parallelwährung zur entwerteten Papiermark, wurde vom Einzelhandel, der sowohl im Vorstand wie im Verwaltungsrat der Deutschen Rentenbank vertreten war, begrüßt. Allerdings dauerte es nach Auffassung des Warenhausverbandes zu lange, bis sich das neue Geld etabliert haben würde. Die Warenhäuser würden jedenfalls darauf dringen, dass bei ihnen die Rentenmark rasch zum Standard würde, und forderten das Reich auf, hierfür die Voraussetzungen zu schaffen.[260] Die Lösung, über Rentenbank und Rentenmark eine stabile Parallelwährung zu schaffen, war für den Warenhausverband aber bestenfalls ein Provisorium. Nach langer Diskussion im Vorstand, an der auch Martin Tietz beteiligt war, beschloss man schließlich bereits Mitte November 1923:

> „Der Verband Deutscher Waren- und Kaufhäuser sieht den Weg zur Besserung darin, daß Regierung und sämtliche Wirtschaftskreise gemeinsam eine Gold-



Abb. 33 Werbung der Berliner Filialen in den späten 1920er Jahren

notenbank mit wirklich international arbitrierter Unterlage und so eine feststehende Währung von Weltgeltung schaffen. Bis dahin müssen die Zwischenwährungen gleichmäßig von allen Kreisen des Wirtschaftslebens als vollwertig in Zahlung genommen werden. Differenzierungen irgendwelcher Art dürfen von der Regierung nicht geduldet werden, Preisstellung und Forderung in ausländischer Währung müssen ausgeschlossen sein."[261]

Mit dem Reichsbankgesetz vom Sommer 1924, das das Ende der Rentenmark bedeutete und die Reichsmark als neue, goldgedeckte verbindliche Währung einführte, wurde diese Forderung des Verbandes erfüllt. Die Probleme nach dem Ende der Inflation waren freilich nicht auf die zeitweilig verschiedenen Währungen im Umlauf beschränkt. Die Umstellung auf Preiskalkulation in Goldmark, schließlich die Erstellung einer Goldmarkbilanz zum Jahresbeginn 1924 bereiteten ebenso Sorgen wie Versuche von Lieferanten, Preiserhöhungen in der neuen Währung durchzusetzen. Die Konflikte zwischen Industrie und Großhandel einerseits, die ihre Preise und Zahlungsbedingungen im Zweifel mit Kartellen und Konventionen durchsetzen wollten, und dem Einzelhandel andererseits, der hierzu in entschiedener Opposition stand, waren mit der Währungssanierung keineswegs überwunden.[262] Offensichtlich in diesem Kontext beschloss der Warenhausverband wohl unter Federführung von Georg Tietz, seine parlamentarische Lobbyarbeit zu verstärken. Er kündigte an, einen entsprechenden Dispositionsfonds zu errichten. Der Kampf um Wirtschaftsverfassung und Marktordnung, in dem der Einzelhandel mit der Verordnung gegen Missbrauch wirtschaftlicher Machtstellungen vom 2. November 1923 einen kleinen Erfolg errungen hatte, war also keineswegs zu Ende.[263] Doch waren das keineswegs die einzigen Sorgen. Das Ende der Inflation im November 1923, die Konsolidierung der Mark und der Übergang des Reiches zu einer straffen Haushaltsdisziplin änderten die Rahmenbedingungen erneut gravierend. Nun traten angesichts der ausbrechenden Wirtschaftskrise ganz andere Risiken in den Vordergrund. Vor allem war Eigenproduktion kein Ausweg mehr, sondern konnte angesichts der vorhandenen Überkapazitäten zum teuren Klotz am Bein werden, und das zuvor stets kauf- und zahlungswillige Publikum sah sich nach dem Ende der Inflation verarmt.[264]

Der Tod von Oskar Tietz und seine Nachfolger

Oskar Tietz verstarb überraschend im Januar 1923 im Schweizer Kurort Klosters an einem Herzinfarkt.[265] Der unerwartete Tod des gerade einmal 65-jährigen Mannes war für Unternehmen und Familie nicht nur in menschlicher Hinsicht ein schwerer Schlag. Der persönliche Führungsstil von Oskar Tietz musste mit seinem Tod zwangsläufig einen tiefen Bruch in der Unternehmensführung herbeiführen, auch wenn Oskar Tietz seit 1919 seinen Sohn Georg zum persönlich haftenden Teilhaber gemacht und 1920[266] seinem Schwiegersohn Hugo Zwillenberg und dem zweiten Sohn Martin Prokura erteilt hatte; beide traten ein Jahr später als Gesellschafter in die Leitung der offenen Handelsgesellschaft ein.[267] Die Aufwertung von Georg Tietz hatte Oskar seit Längerem vorbereitet, indem er ihm bereits zuvor verschiedene Aufgaben in der Warenhauswelt bzw. in deren Umfeld anvertraut hatte. Georg Tietz hatte neben der Ausbildung im Warenhaus ein Studium an der Handelshochschule mit dem Diplomkaufmann abgeschlossen und zunächst für das Haus des Vaters im Ausland, namentlich in Frankreich und den USA, Erfahrungen gesammelt, bevor er noch vor

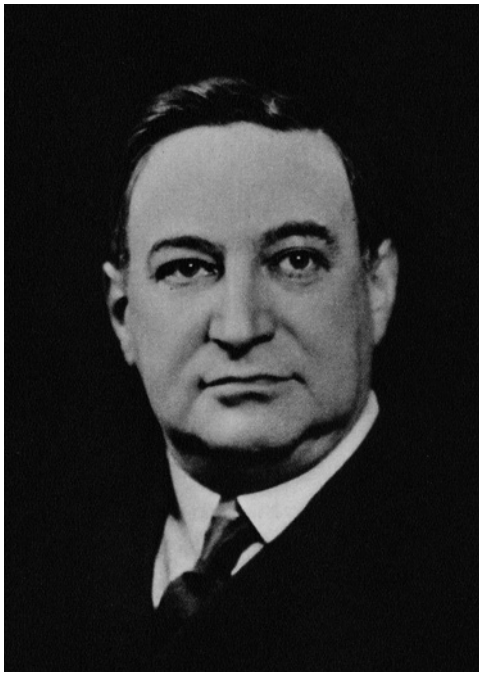


Abb. 34 Georg Tietz (1889–1953)



Abb. 35 Martin Tietz (1895–1965)

dem Krieg Prokura erhielt. Die Prokura erlosch, als Georg Tietz 1919 zum persönlich haftenden Gesellschafter der neuen offenen Handelsgesellschaft wurde. 1917 ließ sein Vater ihn auch in den Ausschuss des Verbandes der Waren- und Kaufhäuser, dem er selbst vorstand, wählen und machte ihn damit gewissermaßen gut sichtbar zu seinem Nachfolger.[268]

Der jüngere Sohn Martin absolvierte ebenfalls die Handelshochschule und war danach im Hause und nach dem Krieg, den er aktiv mitmachte, auch im Ausland für das Warenhaus tätig. Die faktische Designation seiner Söhne für die Unternehmensleitung geschah noch, bevor mit Hugo Zwillenberg ein weiterer Kronprinz (und Schwiegersohn) an der Spitze des Unternehmens auftauchte. Das Heft gab Oskar Tietz aber trotz dieser „Nachwuchsförderung" nicht aus der Hand, zumal er nicht nur in der Unternehmung, sondern auch in der Öffentlichkeit als der Warenhausrepräsentant schlechthin galt. Wenn auch erst nach und nach, so hatte er für sein wirtschafts- und sozialpolitisches Engagement schließlich doch entsprechende Anerkennung gefunden. In der Kriegswirtschaft war er wohl der wichtigste Vertreter des Handels in den einschlägigen Gremien. Nach dem Krieg, als die Vorbehalte gegen die Warenhäuser zumindest zeitweilig verstummten, fand er Anerkennung in unterschiedlichen öffentlichen Ämtern und Aufgaben. Als für 1920 endlich auch daran gedacht wurde, Vertreter der Warenhäuser in die Berliner Handelskammer zu wählen, war klar, auf wen die Wahl fallen musste:

„Es ist also mit Bestimmtheit anzunehmen, daß bei der nächsten Wahl die Warenhäuser ihren Sitz in der Handelskammer erhalten werden. Als ihr Kandidat kommt – man darf hier wohl sagen selbstverständlich – Herr Oskar Tietz, in Firma Hermann Tietz, der Vorsitzende des Verbandes deutscher Waren- und Kaufhäuser, in Frage, der durch seine bisherige Wirksamkeit im öffentlichen Leben stets bewiesen hat, daß er einer der bewährtesten Vertreter der Gesamtinteressen des deutschen Detaillistenstandes, nicht etwa nur bloßer Warenhausinteressen, ist."[269]

Ende Dezember 1919 war es so weit; Oskar Tietz wurde zum Mitglied der Kammer gewählt.[270] Das war auch eine symbolische Anerkennung, die ihm wohl viel bedeutet haben dürfte. Aus dieser Erfolgsgeschichte riss ihn der überraschende Herztod im Januar 1923. Aber noch auf der Trauerfeier zur Beerdigung auf dem jüdischen Friedhof Weißensee in Berlin fiel auf, dass die Reihe der Redner sich doch fast völlig auf das jüdische Umfeld des Verstorbenen beschränkte, und auch die Berliner Stadtverordnetenversammlung und die Handelskammer ließen sich durch jüdische Angehörige vertreten. Ein gesellschaftliches Ereignis war die Beisetzung von Oskar Tietz insofern doch nur sehr eingeschränkt.[271]

Seine Frau Betty Tietz bemühte sich sehr, das Ansehen ihres Mannes über seinen Tod hinaus zu erhalten. Das fiel ihr insofern nicht schwer, als auch der Verband der Waren- und Kaufhäuser immer wieder an seinen „Vater" Oskar Tietz und dessen viel zu frühen Tod erinnerte.[272] Betty Tietz „erbte" nicht nur persönlich seine Mitgliedschaft in der Kaiser-Wilhelm-Gesellschaft, die sie bis zum Höhepunkt der Weltwirtschaftskrise 1932 aufrechterhielt; sie spendete auch großzügig in seinem Namen. So ließ sie explizit zum Gedenken an ihren verstorbenen Mann im Sommer 1923 dem Kieler Institut für Weltwirtschaft eine Spende von 500.000 Mark zukommen.[273] Dass Betty Tietz sich so bewusst in die Erbfolge ihres Mannes stellte und dessen Ruf überaus sorgsam wahrte, hatte indes, von aller Sentimentalität und Trauer einmal abgesehen, einen einfachen Grund. Nach dem gemeinsamen Testament, das das Ehepaar 1888 in Gera abgeschlossen hatte, war sie die Haupterbin des Vermögens von Oskar Tietz, kontrollierte mithin nach seinem Tod sowohl das Unternehmen als auch das Privatvermögen. Die Vorschriften des Testaments waren ganz eindeutig, ja sie gingen in einem bestimmten Punkt noch sehr viel weiter. Da das Paar zum Zeitpunkt des Testamentsabschlusses noch kinderlos war, setzte es sich gegenseitig zu Alleinerben ein, regelte aber für den Fall der Existenz von Kindern den Erbgang mit einem Passus, der es in sich hatte: „Hinterlasse ich meine Ehefrau und Sohn bez. Söhne und Tochter bez. Töchter so erben und erhalten mein Sohn bez. Söhne den Pflichttheil, während der nach Abzug dieses Pflichttheils verbleibende Nachlass zur Hälfte auf meine Ehefrau und zur Hälfte auf meine Töchter erbweise übergeht."[274] Damit waren die beiden Söhne, Georg (geb. 1889) und Martin (geb. 1895), in gewisser Hinsicht[275] in die zweite Reihe gestellt, hinter die Witwe Betty Tietz und die Tochter Elise (geb.

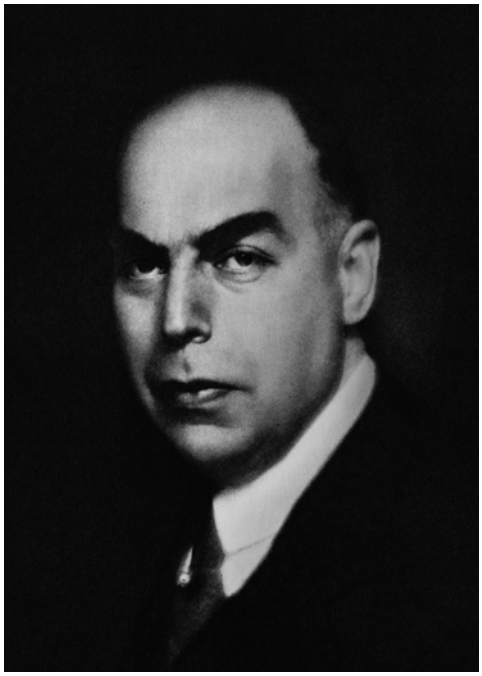


Abb. 36 Hugo Zwillenberg (1885–1966)

1896), deren Mann Hugo Zwillenberg im Hermann Tietz-Konzern nun eine sehr starke Stellung hatte. Für den Fall, dass Oskar Tietz keine Erben haben würde, schrieb er darüber hinaus vor, dass über die Zukunft des Geschäfts seinem Bruder Leonhard Tietz bzw. seinem Schwager Julius Tietz, „zu denen ich das höchste Vertrauen habe, dass sie in meinem und unserer Familie Sinne und Geiste das allein Richtige treffen, die Entscheidung darüber zustehen soll und meine Erben sich dieser Entscheidung unweigerlich fügen sollen".[276]

1923 war Leonhard Tietz, der sein Unternehmen ja bereits kurz nach der Jahrhundertwende in eine Art Familien-AG umgewandelt hatte, schon lange tot – er war im November 1914, kurz nach Kriegsausbruch, im Alter von 65 Jahren gestorben –, und auch Julius Tietz, der u. a. die Nürnberger Niederlassung der Familie betrieben hatte, war schon vor 1914 gestorben, sodass an der Übernahme der Verantwortung für Hermann Tietz durch die Kinder von Oskar Tietz kein Zweifel bestand.[277] Wie weit sie dazu in der Lage waren, steht freilich auf einem anderen Blatt, aber sie trugen nun die faktische Verantwortung, die wohl vor allem auf den Schultern von Georg Tietz und Hugo Zwillenberg, Jahrgang 1885, lastete. Vor allem Hugo Zwillenberg – promovierter Jurist und zeitweise als Richter tätig, der 1919 nach seiner Heirat mit der 23-jährigen Elise Tietz als Syndikus in das Unternehmen seines Schwiegervaters eintrat, wo er bald Teilhaber wurde und in die Unternehmensleitung aufstieg – entwickelte sich nach und nach zur zentralen Figur des Unternehmens, wohl nicht ohne eifersüchtige Blicke seiner Schwäger, namentlich von Georg Tietz. Die Bedeutung von Hugo Zwillenberg ergab sich nicht allein aus seinen persönlichen Qualitäten; er vertrat auch die Anteile seiner Frau Elise – seine eigenen Anteile an der OHG waren relativ niedrig. Da Betty Tietz allerdings ihren Sohn Martin zu ihrem Generalbevollmächtigten gemacht hatte, dürften die Gewichte der drei persönlich haftenden Gesellschafter alles in allem wohl ausgeglichen gewesen sein.[278] Zwillenberg, formal nur einer von drei persönlich haftenden Gesellschaftern mit individuell nur geringem Anteil am Geschäftsvermögen, galt jedoch als der eigentliche Finanzmann des Hauses. In den Erinnerungen seines Schwagers Georg kommt er nicht gut weg. Georg Tietz erwähnt ihn kaum und spricht nur vom „jungen Juristen", ohne sich mit ihm ernsthaft auseinanderzusetzen. Anders als bei der Leonhard Tietz AG in Köln,

wo der älteste Sohn Alfred Leonhard das unbestrittene Haupt des Unternehmens geworden war, gab es an der Spitze von Hermann Tietz nach dem Tod des Patriarchen also eine durchaus nicht immer harmonierende Triade, in der Martin Tietz, der 1921 die Vertretung des Unternehmens in New York übernommen hatte, aber bald wieder nach Deutschland zurückkehrte, zumindest nach außen hin am wenigsten auffällig war. Die Arbeitsteilung der drei „Chefs" des Hauses Hermann Tietz beschrieb die „Zeitschrift für Waren- und Kaufhäuser" Ende 1929 folgendermaßen:

> „Dr. Zwillenberg als der Aelteste mit seiner reichen juristischen Erfahrung und Menschenkenntnis, mit seinem vornehmen Verhandlungstalent, seiner besonderen Fähigkeit, die Finanzfragen der Firma zu lösen, und der Begabung für bauliche Unternehmungen. Alle seither entstandenen Neu- und Umbauten tragen seinen Stempel und zeigen die Ergebnisse seiner bautechnischen Veranlagung. Georg Tietz als der ausgesprochen unternehmerische Geist, der sich mit den allgemeinen großen Fragen der Firma beschäftigt und sich besonders für Organisation und Einkauf interessiert und die schwere Verantwortung für diese grundlegenden Tätigkeiten trägt, und schließlich Martin Tietz, der jüngste mit dem ausgesprochenen Willen, den vorgezeichneten Weg energisch zu verfolgen. Ihm obliegt im wesentlichen das gesamte Filialsystem und die Statistik, Aufgaben, die in einem so umfangreichen Konzern eine ganze volle Manneskraft erfordern."[279]

Wenn im Bericht auch die Harmonie der drei führenden Köpfe des Hauses betont wurde, faktisch war es Hugo Zwillenberg, der zumindest nach außen hin die Fäden in der Hand hielt, während Georg Tietz wohl eher in der zweiten und Martin Tietz in der dritten Reihe stand. Offiziell blieb aber alles, wie es war, als Oskar Tietz die erste Geige gespielt hatte. Rein formal gesehen übernahm wohl Georg Tietz dessen Rolle und verkörperte damit die Fortführung der Unternehmensleitung; er wurde auch im Mai 1923 für seinen Vater in den Ausschuss des Verbandes der Waren- und Kaufhäuser gewählt, war also in der Warenhausöffentlichkeit durchaus prominent.[280] Georg Tietz spielte in den folgenden Jahren im Verband auch eine wichtige Rolle, namentlich wurde er so etwas wie der wirtschaftspolitische Sprecher des Verbandes, der sich auch um gute Kontakte der Organisation ins Parlament, zu den politischen Parteien und in das Wirtschaftsministerium bemühte. In Ausschuss- und Mitgliederversammlungen des Verbandes referierte er wiederholt in den Spuren seines Vaters zu steuerpolitischen Fragen, insbesondere als es im Sommer 1924 um eine Reform der Umsatzsteuer ging,[281] namentlich um die Frage, an welcher Stelle der Handelskette sie erhoben werden sollte.[282] Er vertrat den Verband auch wiederholt als Sachverständiger für Samt und Seide gegenüber dem Wirtschaftsministerium.[283] Dass es zu Eifersüchteleien mit Hugo Zwillenberg kam, ist insofern nicht ausgeschlossen, ja in gewisser Hinsicht sogar wahrscheinlich, als Georg Tietz doch der Sohn und Hugo Zwillenberg

„nur" der angeheiratete Schwager war. Unterstützung fanden die drei Tietz-Kinder, die nicht müde wurden, die Persönlichkeit und das Vorbild ihres Vaters zu betonen, in einer Handvoll Prokuristen, die alle noch aus der Zeit von Oskar Tietz stammten, mit ihm den Aufstieg des Unternehmens erlebt hatten und mit dem Vertrauen von Oskar Tietz in ihre Führungspositionen aufgestiegen waren.

Oskar Tietz hatte das Unternehmen während der Inflation mit durchaus anderen Akzenten geführt als die vergleichbaren Warenhauskonzerne, die den Weg in die vertikale Integration, also den Aufbau eines eigenen Standbeins in der Produktion, gegangen waren. Die Erfahrungen der Jahre nach der Inflation, als die Häuser mit Ausnahme von Karstadt ihre Produktionsbetriebe fast durchweg wieder loszuwerden trachteten, gaben dieser zurückhaltenden Auffassung recht, die folgerichtig auch von seinen Nachfolgern in der Unternehmensleitung nicht infrage gestellt wurde. In der „Industriebibliothek" resümierte Dr. Rile 1928 diese strategische Ausrichtung folgendermaßen:

> „Es ist bekannt, daß dieser Gedanke der ‚vertikalen Integration', der Zusammenfassung von Betrieben verschiedener Produktionsstufen, von Industrie- und Handelsunternehmungen in einer Hand, auch im deutschen Warenhauswesen zu einem gewissen Grade verwirklicht worden ist. Die Firma Hermann Tietz hat sich fast vollkommen davon freigehalten. Sie hat die Gefahren, die in der vertikalen Konzentration stecken und die einigen der größten Konzerne nach der Stabilisierung zum Verhängnis geworden sind, rechtzeitig erkannt und hat es deshalb vermieden, sich auf solche Verkopplungen von Produktion und Handel einzulassen. Sie hat in der Begrenzung auf das Gebiet des Handels ihre Stärke gesehen und die Entwicklung hat ihr recht gegeben."[284]

Die Söhne bzw. der Schwiegersohn von Oskar Tietz bekannten sich wiederholt zur vom Vater gestifteten Tradition der vorsichtigen Expansion des Hauses, waren unter den Bedingungen der 1920er Jahre dann aber doch gezwungen, in der Rationalisierung, Modernisierung und Erweiterung des Hauses ein neues Tempo an den Tag zu legen. Anders als die Konkurrenz blieb Hermann Tietz aber stets das Handelshaus, das nach und nach über einen beträchtlichen Immobilienbesitz und eine ausdifferenzierte Einkaufs- und Verkaufsorganisation verfügte; Ausflüge in die Produktion blieben seltene Episoden. Nicht nur insofern blieben seine Nachfolger Oskar Tietz verpflichtet; auch die Umwandlung des Hauses in eine Aktiengesellschaft betrieben sie nicht.



Die große Krise und der Untergang des Hauses Hermann Tietz 1924 bis 1933

Boom in einer verarmten Welt

Nach dem Ende der Inflation und der Stabilisierung der Rentenmark, die ein knappes Jahr später der Reichsmark Platz machte, breitete sich in Deutschland 1924 wirtschaftlich Katerstimmung aus. Der Rausch der Inflation war definitiv vorüber, die Arbeitslosigkeit stieg sprunghaft an, und die Konjunktur brach ein, nicht zuletzt auch wegen der restriktiven Haushaltspolitik der Reichsregierung.[1] Für den Einzelhandel wurde die Situation schwierig. Zum einen fiel die Nachfrage nach jenen hochpreisigen Gütern weg, mit denen zuvor das meiste Geld verdient worden war. Zum anderen stieg die Nachfrage nach den Gütern des täglichen Bedarfs zwar deutlich an, zumal viele in der Kriegs- und Nachkriegszeit nicht getätigte Käufe jetzt nachgeholt wurden, aber hier war der Preiskampf brutal und die Kaufkraft beschränkt. Überdies drängten viele Menschen in den Einzelhandel; die Zahl der Geschäfte nahm in diesen Jahren keineswegs ab, sondern stieg noch einmal deutlich an, und zwar nach Angaben von Alfred Tietz um 59 Prozent zwischen 1913 und 1927, sodass einer zwar großen, aber nur beschränkt kaufkräftigen Nachfrage eine Vielzahl an teilweise wenig leistungsfähigen Einzelhändlern gegenüberstand, deren soziale Lage infolgedessen schwierig, ja sogar prekär wurde.[2] Es waren nicht zuletzt diese proletarisierten Existenzen, denen die nationalsozialistische Propaganda in den kommenden Jahren vorgaukelte, nicht die Verhältnisse und die Rahmenbedingungen seien an ihrem Elend schuld, sondern die schrecklichen Praktiken der „jüdischen Warenhäuser“ und der „sozialistischen Konsumgenossenschaften“. Die schiere Masse an Geschäften verschärfte die Konkurrenz, die ohnehin schon mörderisch genug war, zusätzlich. In Warenhauskreisen war völlig unabhängig von Fragen des Mittelstandsschutzes klar, dass die hohe Anzahl an Handelsbetrieben unhaltbar war:

> „Diese ungesunden Verschiebungen in der Wirtschaftsstruktur [die Zunahme der Berliner Einzelhandelsbetriebe, Anm. d. Verf.], die mit aller Wahrscheinlichkeit für das ganze Reich verallgemeinert werden können, lassen es in höchstem Grade als wünschenswert erscheinen, daß der Reinigungsprozeß durch Ausstoßen der überflüssigen und schädlichen Elemente sich stärker durchsetzt. Daß die seit Mitte des vorigen Jahres [1924, Anm. d. Verf.] erfolgte Zunahme der Zahl der Konkurse bereits eine gewisse Auslese im angedeuteten Sinne darstellt“,

begrüßte der Warenhausverband nicht nur; er stellte auch zufrieden fest, dass es vorrangig während der Inflation gegründete Geschäfte traf, denen jede wirtschaftliche Basis fehle.[3]

Die wirtschaftliche Entwicklung nach dem Ende der Inflation war zunächst schwer zu überschauen. Die neue Währung fand zwar schnell Akzeptanz, aber die restriktive Geld- und Haushaltspolitik der Reichsregierung trug erheblich dazu bei, dass das Jahr 1924 von Krisenerscheinungen, namentlich zurückgehender Produktion und steigender Arbeitslosigkeit gekennzeichnet war.[4] Für den Einzelhandel schienen diese Krisenphänomene anfänglich nicht zu gelten. Unmittelbar nach dem Ende der Inflation und der Durchsetzung regulärer Preisverhältnisse setzte ein starker Nachfrageboom ein, der viele Waren- und Kaufhäuser auf einen dauerhaften Aufschwung hoffen ließ; entsprechend bauten sie zum Teil erhebliche Lagerbestände auf. Doch nach einer kurzen Boomzeit holten die schwierigen Verhältnisse auch den Einzelhandel ein. Die Reichsregierung war vor allem in der Geldpolitik aus Angst vor einer möglicherweise wiederkehrenden Inflation überaus restriktiv; gemessen an der Vorkriegszeit betrug der Geldumlauf noch im November 1924 nur etwa zwei Drittel des Jahres 1914, und das bei einem deutlich höheren Preisniveau, namentlich bei Textilien. Die deflationäre Konstellation wirkte überaus dämpfend; überdies waren auch die Lieferbedingungen, Zahlungskonditionen und Fristen 1924 erheblich schlechter als vor dem Krieg, beklagte der Warenhausverband, während die Häuser gleichzeitig steuerlich deutlich höher belastet würden als vor dem Krieg.[5] Zwar erholte sich die Konjunktur Ende 1924, doch bereits 1925 kam es zu erneuten wirtschaftlichen Krisenerscheinungen, die bis 1926 anhielten. Erstmals bemühte sich das Reich, das in der unmittelbaren Zeit nach der Inflation überaus sparsam gewirtschaftet, Reserven angelegt und dabei gleichzeitig den Haushalt saniert hatte, um eine aktive Konjunkturpolitik, um einen starken Anstieg der Arbeitslosigkeit zu verhindern.[6] Der Warenhausverband war mit dem Jahr 1925 trotzdem nicht wirklich zufrieden. Das inländische Preisniveau sei zu hoch, um international konkurrieren zu können. Die hohen Preise dämpften die Binnennachfrage des verarmten Landes zusätzlich:

> „Im allgemeinen muß darauf hingewiesen werden, daß während des ganzen Jahres [1925, Anm. d. Verf.] der bei weitem überwiegende Umsatz sich auf mittlere Preislagen erstreckte. Hochwertige Modesachen wurden ebensowenig gekauft, wie Luxus-Artikel jeglicher Art, und diejenigen Abteilungen der Warenhäuser und ebenso die Spezialgeschäfte, die in der Hauptsache für Luxusartikel in Frage kommen, dürften auf ein recht unbefriedigendes Jahresergebnis zurückblicken."[7]

Wenn also auch das Geschäft zum Jahresende durchaus passabel verlief, war es bei den verschobenen Preis- und Kostenstrukturen doch erheblich schwerer geworden, sich zu behaupten. 1926 stand im Zeichen der Zwischenkrise; insbesondere die rasch auf eine Höhe von mehr als zwei Mio. angestiegene Arbeitslosenzahl im Vergleich zu etwa 680.000 im Jahr 1925[8] lastete auf dem Geschäft der Waren- und Kaufhäuser, drückte die Umsätze und verschob die Nachfrage immer stärker in den Sektor der niedrigen Preise und Billigangebote. Im Jahresverlauf lag der Umsatz sogar unter Vorjahres-

niveau.[9] Erst 1927 und 1928 entspannte sich die Lage. 1927 ging die Arbeitslosigkeit stark zurück; für die Waren- und Kaufhäuser wurde es ein regelrechtes Boomjahr, das sich auch in das Geschäft des kommenden Jahres fortsetzte.[10] 1928 stiegen die Warenhausumsätze noch einmal um zwölf Prozent gegenüber dem Vorjahr an.[11] Doch schon zum Jahresende verdüsterten steigende Arbeitslosenzahlen und das noch immer nicht geklärte Reparationsproblem die Situation wieder, zumal die Kreditkosten hoch und das für die Modernisierung des Produktionspotenzials notwendige Kapital nur schwer zu bekommen war, am leichtesten noch über kurzfristige Auslandskredite. Auch wenn die Umsatzziffern der großen Warenhäuser 1927 und 1928 durchaus zufriedenstellend waren, die Vorzeichen standen nicht gut:

> „An der Jahreswende 1928/29 hemmen noch immer Mangel an Kapital und die Schwierigkeiten der Kapitalbeschaffung die Unternehmungslust und die industrielle Beschäftigung. Die mangelnde Aufnahmefähigkeit des Inlandsmarktes kann nicht sofort durch erhöhten Auslandsabsatz ersetzt werden. Die gegenwärtige Ausfuhrhöhe entspricht keineswegs der Aufgabe, die Deutschland gestellt ist. Das Absatzproblem harrt noch seiner Lösung."[12]

1929 häuften sich die Krisenzeichen. Ende des Jahres brach die Krise voll aus. Anfangs rechneten viele Mitglieder des Warenhausverbandes mit einer vergleichsweise schnellen Krisenüberwindung, zumal die großen Konsumtempel nicht einmal die prominenten Krisenopfer waren:

> „Von der schweren deutschen Wirtschaftskrise waren zunächst ziemlich lange die Warenhäuser und die Geschäftsunternehmungen in ähnlicher Betriebsform verhältnismäßig wenig betroffen worden. Das ist begreiflich, wenn man sich vor Augen hält, daß ihre hauptsächlichste wirtschaftliche Funktion darin besteht, den Massenkonsum zu billigen Preisen zu decken, und daß sie durch die Organisation ihres Großeinkaufs und durch ihre Kalkulationsmethoden für diese Funktion besonders geeignet sind."[13]

Bis zum November 1930 hielt sich der Umsatzrückgang zumindest bei den großen, gut organisierten und effizient arbeitenden Häusern in Grenzen. In seinem Jahresbericht für 1930 musste der Warenhausverband zwar von Umsatzeinbußen im Einzelhandel berichten, aber davon waren die Warenhäuser deutlich geringer betroffen: „Im Vergleich zu den Einzelhandelsumsätzen insgesamt ist dieses Ergebnis [ein Rückgang von sechs bis sieben Prozent, Anm. d. Verf.] noch als günstig anzusprechen." Die Umsätze der Lebensmittelabteilungen hätten sogar noch geringfügig zugelegt.[14] 1931 aber setzte die Ernüchterung umso heftiger ein, wie bei Karstadt, dessen Geschäftsberichte detaillierte Einsichten ermöglichen: Hier brachen die Umsätze, die 1929 ihren Höhepunkt erreicht hatten, den sie 1930 noch einigermaßen halten konnten, in den bei-

den folgenden Jahren jeweils im zweistelligen Bereich ein. Der Konzern rutschte in die Verlustzone;[15] ein Befund, der auch für andere große Warenhäuser gilt. Fast alle machten erhebliche Verluste, die sie durch Rationalisierung, Kosteneinsparungen und die Aufgabe zahlreicher Standorte nicht mehr ausgleichen konnten. Die Krise nahm existenzbedrohende Dimensionen an. Die waren umso gefährlicher, je größere Risiken die Häuser zuvor eingegangen waren, um sich in der scharfen Konkurrenz der 1920er Jahre behaupten zu können.

Hintergrund der scharfen Konkurrenz war die Verarmung der Bevölkerung, die Veränderungen im Einkaufsverhalten mit sich brachte. Im Sommer 1928 brachte es ein Kommentator der „Zeitschrift für Waren- und Kaufhäuser" auf den Begriff, als er sich mit dem relativen Niedergang der alten Luxusmeilen „Kurfürstendamm" und „Linden" auseinandersetzte: „Geschäfte sind heute nur zu machen aus den Groschen der kleinen aber ungeheuer vielen Einkommen." Das war den Warenhauskönigen stets klar gewesen, doch jetzt kamen weitere Verschiebungen hinzu:

> „Immer lag das Volksvermögen und die große Kaufkraft nicht bei den großen Einkommen, sondern bei der Masse der kleinen, besonders derjenigen des Mittelstands. Der fällt heute aus, und soweit er da ist, hat er kulturelle Bedürfnisse, die ihn mehr noch als den Arbeiter zwingen, jeden Pfennig vor dem Einkauf dreimal umzudrehen. Je mehr die Ansammlung der Kaufkraft in die Kleinkäufer hinübergeht, wie die letzte Steuerstatistik es zeigt, um so mehr muß eine Straße wie der Kurfürstendamm den Atem anhalten. Wie sich die Richtung gedreht hat, das sehen wir in positiver Weise daran: die Kaufstraßen der kleinen Käufer, Steglitz-Schloßstraße, Moabit-Turmstraße, das sind die Gegenden, wo heute Geschäfte zu machen sind und Geschäfte entstehen."[16]

Mit dem Ende der Inflation, der Regelung der deutschen Reparationsverpflichtungen auf der Londoner Konferenz 1924 (Dawes-Abkommen) und der sukzessiven Zurückgewinnung der deutschen handelspolitischen Souveränität schoben sich für den Warenhausverband politische Fragen in den Vordergrund. Zwar äußerte er sich grundsätzlich politisch kaum, da er um die Heterogenität seiner Mitgliedschaft wusste, aber Stillschweigen konnte er sich kaum mehr leisten. Das betraf zunächst die Steuerpolitik, in der die bestehenden Umsatzsteuerregelungen den ans Publikum verkaufenden Einzelhandel besonders belasteten (eine durchlaufende Mehrwertsteuer gab es nicht). Hier gewann Georg Tietz in Fortführung der Arbeit seines Vaters Oskar erhebliche Bedeutung; er wurde zum Sprecher des Verbandes in diesen Fragen. Da gab es des Weiteren das Problem der Konditionen und Kartelle, die den Einkauf verteuerten und erschwerten. Auch dazu äußerte sich der Verband wiederholt, beobachtete die Rechtsprechung der oberen Gerichte und trat programmatisch mit wirtschaftsliberalen, kartellfeindlichen Positionen auf. Da waren schließlich die Zolldiskussionen, die 1925 wieder akut wurden, nachdem das Reich seine handelspolitische Souveränität

zurückgewonnen hatte und sich die Frage stellte, was an die Stelle der Bülow-Tarife von 1902 treten solle. Hier drohten vor allem hohe Agrarzölle, die die Agrarier für sich verlangten, was aber ungeahnte Folgen für die abzuschließenden Handelsverträge haben konnte und die Wareneinfuhr unter Umständen erheblich verteuert hätte.[17] Der Warenhausverband nahm kein Blatt vor den Mund:

> „Der deutsche Einzelhandel muß also in Übereinstimmung mit weiten Schichten der deutschen Wirtschaftskreise für die zukünftige deutsche Handelspolitik die Parole ausgeben: Freier Austausch der Güter unter den Völkern! Einführung mäßiger Industriezölle nur da, wo diese unumgänglich notwendig sind. Schutz der deutschen Landwirtschaft nicht durch Agrarzölle, sondern durch staatliche Agrarförderung, vor allem aber Abschluß günstiger Handelsverträge!"[18]

In diesem Licht äußerten sich die Warenhausvertreter auch zur Reparationsfrage. Ähnlich wie die deutsche Bevölkerung lehnten sie die Reparationsforderungen als nicht legitim ab, aber sie plädierten für eine pragmatische Regelung und begrüßten zunächst den Dawes- und später den Young-Plan, weil damit bei aller Belastung Deutschlands Reintegration in den Welthandel, vor allem aber in den internationalen Kapitalmarkt möglich und damit auch eine Minderung der inneren Zinshöhe realisierbar erschien.[19] Schließlich sah sich der Handel auch wiederholt mit den Fragen des Tarifsystems und der seit 1923 geltenden staatlichen Zwangsschlichtung konfrontiert. Der Warenhausverband bezog dabei durchweg keine gewerkschaftsfeindliche Haltung, sondern brachte deren Forderungen, deren Erfüllung ja auch über die Kaufkraft der Bevölkerung entschied, wiederholt Sympathie entgegen. Allerdings koppelte er diese an klare Leistungserwartungen gegenüber der Arbeitnehmerschaft. Staatliche Schlichtung, aber auch die später so umstrittene staatliche Arbeitslosenversicherung stießen beim Warenhausverband anders als bei den großen Industrieverbänden keineswegs auf Grundsatzkritik, im Gegenteil: Alles, was die Kaufkraft der Bevölkerung sicherte, wurde begrüßt. Nimmt man diese Punkte zusammen, so vertraten die Warenhäuser strikt marktwirtschaftliche, liberale Auffassungen, die sie in einer Zeit, in der die Wirtschafts- und Sozialpolitik extrem politisiert war, tendenziell dem Linksliberalismus zuneigen ließen – eine Neigung, die ja schon vor 1914 offensichtlich war und sich aus den Interessen der Warenhäuser fast zwangsläufig ergab.[20]

Die Modernisierung der großen Warenhäuser

Die großen Warenhäuser hatten Anfang 1924 zunächst allerdings vor allem eine materielle Schlussbilanz der Inflation zu erstellen, und dies in einem durchaus schwierigen Umfeld. Denn der Geldmangel belastete das Geschäft, insbesondere die Preise auf dem Geldmarkt, aber auch die Zahlungskonditionen gegenüber den Lieferanten hatten sich massiv verschlechtert.[21] Die Bilanz selbst fiel dagegen fast durch-

weg zufriedenstellend aus. Die meisten Häuser waren nicht nur einigermaßen erfolgreich durch die Inflation gekommen; ihre Goldmarkbilanzen, die zumindest die Aktiengesellschaften im Sommer 1924 vorlegten, wiesen auch eine überaus günstige Konstellation aus. Die Verschuldung war im Vergleich zur Vorkriegszeit drastisch gesunken; die Leonhard Tietz AG hatte 1914 knapp 19 Mio. Hypothekenschulden in ihrer Bilanz; 1924 waren es selbst nach der Berücksichtigung möglicher Aufwertungen nur noch gut drei Mio. Mark.[22] Bei der Leonhard Tietz AG schlug also ein erheblicher Substanzgewinn zu Buche, denn die Anzahl der Häuser und Grundstücke hatte ja nicht abgenommen, sondern war noch gewachsen. Auch waren die übrigen Verpflichtungen des Hauses deutlich zurückgegangen. Das herabgesetzte Aktienkapital betrug nun 26,6 Mio. Mark im Vergleich zu 17,5 Mio. Mark vor 1914, die Passivseite der Bilanz verzeichnete eine deutliche Zunahme des Eigenkapitals bei gleichzeitiger starker Abnahme der Verpflichtungen.[23] Zwar mussten für eventuelle Aufwertungen von Zinszahlungen auf die ältere Schuld Reserven gebildet werden, doch als die Regelung der Zinszahlungen auf aufgewertete Altkredite schließlich beschlossen wurde (niedrige Zinssätze bis 1927, keine Zinszahlung vor 1932[24]), kamen die Warenhäuser überaus günstig davon. Bei den stark gesunkenen Krediten und den relativ niedrigen Zinslasten hatten alle großen Häuser genügend Reserven bzw. Kreditspielräume, um eine umfassende Expansion zu betreiben. Von Hermann Tietz liegen wegen der Gesellschaftsstruktur als offene Handelsgesellschaft zwar keine mit Karstadt oder Leonhard Tietz vergleichbaren Zahlen vor, doch dürften sich die Gewichte zwischen Substanz und Verpflichtungen ähnlich verschoben haben wie bei Leonhard Tietz. Auch bei Hermann Tietz hatte man durchweg versucht, die Hypothekenschulden in der Inflation zu begleichen, was auch zumeist gelang. So zahlte Oskar Tietz, um nur ein Beispiel zu nennen, im Sommer 1919 eine Hypothek auf ein Grundstück in Altona im Nennwert zurück. Die Hypothek hatte er Anfang 1912 aufgenommen, bei ihrer Rückzahlung dürfte Tietz real kaum ein Drittel der Summe aufgebracht haben, was angesichts der Liquiditätsschwemme, die die Warenhäuser 1919 erlebten, kein Problem gewesen sein dürfte.[25] Die Löschung der Hypotheken war im Gegenteil ein Weg, die Vermögenswerte der Unternehmen gegen die voranschreitende Inflation zu sichern.

Bei deren Ende waren also gerade deshalb die Voraussetzungen für eine zielgerichtete Expansion zumindest bei den großen Häusern gegeben. Die sich nach dem Ende der Inflation einstellende Marktkonstellation machte entsprechende Veränderungen allerdings auch unabweisbar. Vor dem Hintergrund einer verarmten bzw. deutlich ärmer gewordenen Bevölkerung[26] musste von einem von heftigen Preiskämpfen bestimmten Marktumfeld ausgegangen werden, in dem das Problem der Warenbeschaffung, das in Krieg und Inflation die vertikale Integration der Konzerne vorangetrieben hatte, deutlich an Bedeutung verlieren würde. Eigenproduktion war nach dem Ende der Warenknappheit nicht mehr unbedingt die preisgünstigste Form der Warenbeschaffung, und folgerichtig konzentrierten sich die großen Konzerne, die sehr rasch

unter den Folgen ihres vertikalen Wachstums zu leiden begannen, durchweg wieder vor allem auf das Handelsgeschäft, wovon nur Karstadt, das an der vertikalen Integration trotz heftiger innerer Konflikte festhielt, eine Ausnahme machte.[27]

Worauf es jetzt ankam, war eine Steigerung der Umsätze bei gleichzeitiger Minimierung der Kosten, um sich im veränderten Marktumfeld erfolgreich behaupten zu können. Gerson Bach ließ daran in seinem Überblick über die wirtschaftliche Lage im zweiten Quartal 1925 keinen Zweifel. Angesichts der relativ hohen Preise, der Exportschwäche und der Kaufzurückhaltung des verarmten Publikums kam es auf möglichst rationale Betriebsführung an, zumal die Auseinandersetzungen mit den Lieferanten, die sich häufig zu Kartellen und Konditionen zusammengeschlossen hatten, nicht einfacher wurden und das inländische Preisniveau als deutlich zu hoch erschien.[28] Um in dieser Konstellation als Warenhaus erfolgreich zu sein, kam es auf die gleichzeitige Erweiterung und Modernisierung der Verkaufsflächen und der Organisation an. Die Häuser setzten daher fast durchweg auf den Ausbau ihres preiswerten Angebots, teils auch durch die Einrichtung von Billig- und Kleinpreisketten, die sich gezielt an die ärmeren Teile der Bevölkerung richteten. Überdies erweiterten viele Häuser ihr Filialnetz und drangen nun erstmals auch an abgelegenere Standorte vor. Zwar waren die großen Warenhäuser weiterhin vor allem ein Phänomen der Großstadt,[29] aber kleiner dimensionierte Häuser und Filialen fanden sich nun auch in kleinen und mittleren Städten. Der Aufbau von Filialen durch die Warenhauskonzerne erfolgte häufig durch Übernahme älterer Provinzhäuser; gelegentlich wurden aber auch eigene neue Filialen begründet. Diese Strategie war gemessen an der Zahl der Filialen und am Umsatz durchaus erfolgreich, was wiederum die kleinen Einzelhändler erboste. Doch all ihre Kritik verhallte weitgehend folgenlos. Denn der Bedarf an Geschäften, die Alltagsgüter preiswert anboten, war definitiv gegeben. Die neuen Strategien der Kleinpreisgeschäfte ruinierten folgerichtig auch keineswegs die Bevölkerung; eher war das Gegenteil der Fall. Hätten nicht die Warenhäuser und die in diesen Jahren aufkommenden Billigketten einen Teil der Versorgung mit preiswerten Gütern sichergestellt, wären die Verhältnisse in den deutschen Städten noch elender gewesen, als sie es ohnehin waren. Alfred Tietz brachte es bei einer Einzelhandelstagung im Sommer 1928 auf den Punkt. Sich auf die Verkaufsstatistik der Warenhäuser beziehend, sagte er ganz offen:

> „Das deutsche Volk ist ärmer geworden. Es muß die paar Pfennige, die zur Verfügung stehen, mehr als bisher für lebensnotwendige Gegenstände ausgeben; Anwachsen des Konsums von Lebensmitteln, Rückgang des Konsums an Geschenkartikeln und Luxuswaren, ebenso an fertigen Damenwaren, da die praktische deutsche Hausfrau sich diese zum Teil durch Verarbeitung von Meterware selbst verfertigt. […] Die Wahrheit, daß die Kaufkraft sehr stark gesunken ist, ersieht man auch daraus, wenn man den Wert des einzelnen Kaufbons 1927 in Relation bringt zu 1913. Der Wert ist nach meinen Erfahrungen um 27 Prozent

gestiegen. Da aber […] der Preis der Ware um rund 50 Prozent gestiegen ist, so ist die Kundschaft gezwungen, eben mangels ausreichender Einkünfte um 15 Prozent geringer wertige Waren zu kaufen als in der Vorkriegszeit."

Wenn es gelungen sei, die Umsatzziffern im Vergleich zur Vorkriegszeit real etwa zu verdoppeln, so liege das allein daran, dass die Zahl der Kunden durchschnittlich um 50 Prozent angestiegen sei.[30] Der Warenhausverband verfolgte zugleich sehr genau die Einkommensverhältnisse der potenziellen Käufer; Illusionen gab es da keine. Die später veröffentlichte Marktanalyse für 1926 zeigte klar an, dass die Gruppe der Einkommensbezieher mit einem Jahreseinkommen bis 3.000 Reichsmark, also die Arbeiter und kleinen Angestellten, fast durchweg vier Fünftel der steuerpflichtigen Personen ausmachte; in den großen Industriestädten erreichte diese Gruppe leicht 90 Prozent der Zensiten. Lediglich in Städten wie Karlsruhe, Leipzig oder Frankfurt am Main hatten fünf Prozent der Steuerpflichtigen jährlich mehr als 5.000 Reichsmark zur Verfügung. Der „Mittelstandsbauch" mit Einkommen zwischen 3.000 und 5.000 Reichsmark lag nur in Ausnahmefällen über zehn Prozent.[31]

Das Überleben und der Erfolg der Warenhäuser hingen nun ganz offensichtlich daran, mit dem verarmten oder ohnehin armen Publikum ausreichende Umsätze bei möglichst niedrigen Kosten zu erzielen. Damit war zwangsläufig ein mörderischer Wettbewerb verbunden. Dass die Warenhäuser durch ihre aggressiven Einkaufsstrategien kleine und mittlere Industriebetriebe ebenso ruinierten wie den kleinen Einzelhandel, ebenfalls ein stereotyp immer wieder vorgetragener Vorwurf der Mittelstandsbewegung, bestritten diese allerdings vehement; in ihren Augen trug ihr Einkaufsverhalten nicht nur zur Befriedigung der Nachfrage von weniger vermögenden Menschen bei; die Warenhäuser leisteten auch einen wesentlichen Beitrag zur Modernisierung der Industrieunternehmen:

„Den Warenerzeuger zur Einräumung möglichst niedriger Preise anzuhalten, sei […] eine selbstverständliche Pflicht der Warenhäuser. Das werde in der Hauptsache durch die Steigerung ihres Verbrauchs, durch die Verminderung der Typen und die dadurch ermöglichten Massenbestellungen erzielt. Das sei ein ganz natürlicher Vorgang, und je höher die Fixkosten der Fabriken seien, um so lieber nähmen sie Massenaufträge entgegen, besonders wenn diese rechtzeitig und in der Zeit einer geringeren Beschäftigungsperiode gegeben würden."[32]

Für die Vertreter des Warenhausverbandes waren die Beziehungen zwischen Produktion und Handel daher durch Stetigkeit und gegenseitiges Vertrauen geprägt. Ruinierungsvorwürfe, so gab man implizit zu verstehen, seien lächerlich. Niedrige Einkaufspreise und hohe Umschlagziffern ermöglichten den Warenhäusern zudem, so ihre Vertreter, die notwendigen Kredite zur Warenbeschaffung stark zu beschränken und damit auch die Zinskosten, die angesichts der in Deutschland durchweg hohen

Zinsen beträchtlich waren, niedrig zu halten. „Die durch all diese Tatsachen möglich gewordene Hebung der Lebensführung der breiten Volksmassen sei daher auch mit auf das Haben-Konto der Warenhäuser zu setzen."[33] Und es waren nicht nur Industrie und Gewerbe, die von den Warenhäusern erhebliche Vorteile zogen. Auch die Landwirtschaft fand in den Lebensmittelabteilungen der Warenhauskonzerne einen großen und sicheren Abnehmer. Landwirtschaftliche Proteste gegen die Warenhäuser sind daher auch kaum überliefert.

Von perfekten Lieferketten war man immer noch weit entfernt. Schon zu Ende der Inflation hatte der Warenhausverband ähnlich wie während des Krieges nach einer umfassenderen staatlichen Kartellaufsicht verlangt und dem Missbrauch von Marktmacht den Kampf angesagt. Dass der Warenhausverband mit seinen Forderungen nach Liberalisierung der Marktbeziehungen über kurz oder lang mit großen Teilen der kartellfreundlichen Industrie, vor allem aber mit dem sozialprotektionistischen Programm der Mittelstandsbewegung in Konflikt geraten musste, war klar. Gerade letztere Gruppierungen waren in der Hyperinflation ziemlich verstummt; angesichts der veränderten Marktbedingungen und der scharfen Konkurrenz auf zunehmend liberalisierten Märkten war es aber nur eine Frage der Zeit, bis die alten Konflikte wieder aufflammten.

Die Warenhäuser setzten eindeutig auf kostenoptimierte Prozesse in modernen Vertriebsformen. Dass die deutschen Waren- und Kaufhausgruppen in den 1920er Jahren neidisch über den Großen Teich schauten, wo nicht nur die schiere Größe und das Umsatzvolumen der Häuser faszinierten, sondern auch die Verkaufsmethoden überaus avanciert waren, während angesichts der Größe des dortigen Marktes die restriktive amerikanische Zollgesetzgebung den Warenhäusern weitgehend gleichgültig war, verwundert wenig. Man hatte schon immer auf die großen amerikanischen Häuser geblickt;[34] doch jetzt wurden die Blicke intensiver[35] und die Kontakte auch praktisch genutzt, um von amerikanischen Erfahrungen zu lernen.[36] Was aus deutscher Sicht vor allem faszinierte, waren die dortigen Initiativen zur Verbesserung der Rentabilität der Häuser, die in Deutschland noch viel zu wenig angewandt wurden.[37] Das wurde vor allem bei einem Vergleich der Umsatzrenditen deutscher und amerikanischer Häuser offensichtlich. Während der Reingewinn pro Umsatz bei den publizitätspflichtigen deutschen Häusern 1924/25 zwischen zwei und drei Prozent schwankte, brachten es zumindest die großen amerikanischen Warenhauskonzerne auf Umsatzrenditen von über vier Prozent.[38] Allein das war Grund genug, dass 1926 eine Delegation des Verbandes der Waren- und Kaufhäuser in die USA reiste und sich eingehend über die dortigen Geschäftsprinzipien informierte.[39] Die Hauptbotschaft, die die Delegation nach Hause mitbrachte und die in den folgenden Jahren durch Auswertung amerikanischer Statistiken laufend bestätigt wurde, war: „Der Großbetrieb ist […] rentabler als der Kleinbetrieb, was hauptsächlich durch den billigeren Einkauf und den schnelleren Umsatz bewirkt wird."[40] Ganz offensichtlich waren, gemessen an den amerikanischen Umsatzstatistiken, am dortigen

Warenumsatz und an der Kostenstruktur, die deutschen Häuser schlicht zu klein. Die Umsatzhäufigkeit des Warenumschlages in den großen amerikanischen Häusern lag 1923/24 etwa bei mehr als dem Vierfachen des Warenbestandes, während die publizitätspflichtigen Häuser in Deutschland den Warenbestand nur etwas mehr als drei Mal umschlugen und entsprechend höhere Kosten und einen geringeren Reingewinn auswiesen.[41]

Die Schlagworte Größenwachstum und Umsatzsteigerung, Rationalisierung und „Taylorisierung" geisterten, nachdem sich die deutschen Warenhausmanager in den USA ausführlich über die dortigen Geschäftspraktiken erkundigt hatten, auch durch die deutsche Diskussion. Dabei spielte neben der technischen Optimierung der Häuser, wofür stellvertretend der Karstadt-Neubau am Berliner Hermannplatz stand, zunächst die schiere Größe eine entscheidende Rolle, also die Erweiterung des Filialnetzes und gegebenenfalls auch die vertikale Expansion durch die Aufnahme eigener Produktionslinien. Auf diese Weise sollten der Einkauf und die Warenbeschaffung verbessert und zugleich die Absatzmöglichkeiten erweitert werden. Die Expansion war indes nur erfolgreich, wenn mit der Zunahme des Umsatzes auch die Umschlagsgeschwindigkeit stieg, wofür vor allem der Werbeaufwand entscheidend war. Auch das kannte man aus den USA: Je größer das Haus und der Umsatz, desto höher der Werbeetat, der sich wiederum durch die Steigerung der Warenumschlagsgeschwindigkeit rechtfertigte.[42] Die großen amerikanischen Häuser gaben mehr als 2,9 Prozent des Umsatzes für „Reklame" aus und erreichten so, dass der Warenumschlag den Faktor 3,7 erreichte, wodurch der Reingewinn auch deshalb stieg, weil die Kosten pro umgesetzter Einheit deutlich sanken.[43] Zugleich betrieben sie, wie die Delegation des Verbandes der Waren- und Kaufhäuser beeindruckt feststellte, eine konsequente „Taylorisierung" der Arbeitsabläufe und die Optimierung des Warenangebotes, vor allen Dingen die Reduktion des Warenangebotes auf Güter mit hohen Absatzziffern, sodass das Vorhalten von großen Lagern teils unverkäuflicher, teils nur zäh absetzbarer Waren deutlich eingeschränkt werden konnte. Diese Punkte bildeten, neben der Stärkung der Einkaufsmacht durch Größenwachstum, auch den Kern der Anpassungsstrategien der deutschen Häuser an die Bedingungen der 1920er Jahre. Dabei kam der Sortimentsbereinigung, wie man sie in den USA gesehen hatte, eine wesentliche Rolle zu, da sie zugleich die eigene Einkaufsposition stärkte. So hatten amerikanische Häuser ihr Angebot bei Sprungfedern und Matratzen von 78 auf vier reduziert; bei Bettdecken und Betttüchern hatte man das Angebot von 78 auf zwölf, bei Milchgefäßen von 49 auf neun reduziert, um nur einige Beispiele zu nennen.[44] Berichte über amerikanische Verhältnisse, deren kritische Diskussion und die Frage ihrer Übertragbarkeit auf deutsche Verhältnisse behaupteten bis weit in die Weltwirtschaftskrise hinein einen wichtigen Platz in der „Zeitschrift für Waren- und Kaufhäuser". Die deutschen Beobachter waren dabei keineswegs unkritisch oder hielten sich sklavisch an amerikanische Vorbilder. Aber der faktische Vorbildcharakter war völlig unstrittig und wirkte als steter Stachel im Fleisch.[45] Auf Paris, das lange Zeit

als Mekka der modernen Einkaufstempel galt, hielt man indes in den 1920er Jahren nicht mehr so große Stücke. Bei einer vergleichenden Betrachtung der Pariser Warenhauswelt mit den Verhältnissen im Reich kam ein Beobachter aus der Lindemann-Gruppe zu dem nüchternen Ergebnis: „Ich darf wohl mit Recht die Behauptung aufstellen, daß die deutschen Warenhäuser den französischen hinsichtlich Einrichtung, Aufmachung und Organisation, wenigstens so weit ich es in der kurzen Zeit beurteilen kann, mindestens ebenbürtig, wenn nicht sogar in manchen Dingen überlegen sind."[46] Auch die noch wenig entwickelten italienischen Warenhäuser machten auf die deutsche Szene nur geringen Eindruck.[47] Nein, es waren die USA, die den Maßstab für die eigene Entwicklung abgaben.[48] Von hier kamen Mitte der 1920er Jahre auch die ersten positiven Erfahrungsberichte über Selbstbedienung als Verkaufsform.[49] Und amerikanische Impulse regten auch ein Feld an, das als Verkaufspsychologie bezeichnet wurde, also die Erforschung des Kundenverhaltens und die Identifizierung der Reize, die die Kundschaft während des Kaufes beeinflussten, um hierauf Warenpräsentation, Atmosphäre und Beleuchtung einzustellen. Das war in den 1920er Jahren alles noch am Anfang, aber dass den psychologischen Gesichtspunkten in Zukunft eine ausschlaggebende Rolle zuwachsen konnte, war doch bereits vielen klar.[50] So geriet das gesamte Geschäft in Bewegung. Wer Erfolg haben wollte, konnte sich der Modernisierung nicht verweigern. Und er musste nach Amerika schauen: „Einfache dominierende Geschäftsprinzipien amerikanischer Warenhäuser" hieß denn auch im November 1925 ein Bericht der „Zeitschrift für Waren- und Kaufhäuser", der Punkt für Punkt festhielt, was von Amerika zu lernen war.[51] Im Sommer 1926 sprach es Alfred Tietz, der Chef der Leonhard Tietz AG, offen aus: Man solle nicht nur die amerikanischen Geschäftsmethoden studieren. Sondern man solle auch „das Studium des amerikanischen Geistes" pflegen, von Amerika die Verbindung von Wachstum, Effizienz und Kollegialität lernen.[52]

Marktbereinigung und Konzentration

Es existierte also offenkundig Handlungsdruck, und zwar auf verschiedenen Ebenen. Einerseits hatte der Weltkrieg, insbesondere die Massenenteignung durch die große Inflation, das Marktumfeld vollständig umgekrempelt. Die Expansionsrichtung der Vorkriegszeit in das höhere Angebot mit den großen Margen war offenkundig gestoppt; die Umsatzrenditen der großen Warenhäuser in den 1920er Jahren lagen im deutschen Fall unter dem Vorkriegsniveau.[53] Andererseits hatte sich die Wettbewerbssituation deutlich verschärft; insbesondere der Kampf um die umsatzträchtigen Massenartikel wurde nun vor allem über harte Preiswettbewerbe ausgetragen, die die Lage nicht entspannten, sondern eher noch verschärften. Denn schon während der Inflation war klar geworden, dass jedes Haus seine Chance suchen musste, und das hieß unter den gegebenen Umständen zu wachsen, und zwar nicht zuletzt zulasten der Konkurrenz. Neue und größere Häuser, rationeller und möglichst preisgünstiger

Einkauf, Rationalisierung der Betriebsabläufe und Steigerung der Umsätze bei unterproportional wachsenden „Spesen" – alle großen Warenhäuser folgten spätestens seit dem Ende der Inflation dieser Linie, die Karstadt bereits während der Inflation eingeschlagen hatte und seither aggressiv verfolgte. Wer sich diesem Wettbewerb nicht stellte, ja ihn nicht selbst im eigenen Interesse gestaltete, lief Gefahr, den Anschluss zu verlieren, ja unterzugehen, wie es zahlreichen kleineren Waren- und Kaufhäusern, die in den 1920er Jahren von den Branchenriesen geschluckt wurden, auch tatsächlich geschah. Die Konzernbildung war jedenfalls die Parole der Stunde und wurde entsprechend prominent auch in der Warenhauszeitschrift debattiert.[54] 1932 veranstaltete der vorläufige Reichswirtschaftsrat eine Untersuchung zur Frage, ob die Gründung neuer Waren- und Kaufhäuser zukünftig konzessionspflichtig werden sollte, eine Forderung der Mittelstandsbewegung, die neue Waren- und Kaufhäuser am liebsten ganz verboten hätte, doch war das mit der gesetzlichen Regelung der Gewerbefreiheit kaum vereinbar. Der Reichswirtschaftsrat befasste sich daher zunächst gutachterlich mit der Frage und kam in seinem Bericht zu bemerkenswerten Ergebnissen. In seiner Untersuchung betrachtete der Arbeitsausschuss alle infrage kommenden Waren- und Kaufhäuser, deren Zahl von 1925 bis 1930 nur leicht, nämlich von 361 auf 404 angestiegen war.[55] Diese Häuser waren in diesen Jahren allerdings deutlich größer geworden. Die Zahl der Vollarbeiter in den Warenhäusern war von 1925 auf 1930 von 46.600 auf 81.800 angestiegen, die Lohnsumme im gleichen Zeitraum von 77,4 Mio. auf 164,7 Mio. Mark gewachsen.[56] Auch die Umsatzanteile am Einzelhandel waren in der Zwischenkriegszeit größer geworden. Betrug der Warenhausanteil am Einzelhandelsumsatz um 1900 nicht einmal ein drittel Prozent, so lag er 1913 bei etwa 2,5 Prozent. 1926 ging man bereits von etwa fünf Prozent aus, 1927 gar von 5,5 Prozent, was einem Umsatzvolumen von 1,7 Mrd. Reichsmark entsprach. 1900 hatte der Umsatz nominal gerade einmal 50 Mio. Mark betragen.[57] Doch waren diese Zahlen nicht unumstritten. Das Institut für Konjunkturforschung gab niedrigere Zahlen an, während die Forschungsstelle für den Handel die hier referierten Zahlen bestätigte. Aber auch das Institut für Konjunkturforschung ging für die Jahre von 1926 bis 1929 von einer Umsatzsteigerung der Warenhäuser von fast 30 Prozent aus, bevor diese Zuwächse in der Weltwirtschaftskrise vollständig abschmolzen; der Umsatz ging innerhalb von zwei Jahren bis 1931 etwa auf den Stand von 1925 zurück, womit die Warenhäuser allerdings noch leicht besser abschnitten als der gesamte Einzelhandel.[58] Ob man nun die Daten von Julius Hirsch, des Instituts für Konjunkturforschung oder der Forschungsstelle für den Handel zugrunde legt, die zweite Hälfte der 1920er Jahre sah eine starke Expansion des Warenhauses, die gemessen an den Umsatzanteilen und den Umsatzvolumina offenbar vom Kundenzuspruch getragen wurde. Im internationalen Vergleich lagen die deutschen Warenhäuser damit aber bestenfalls im Mittelfeld. Die USA besaßen mit einem Umsatzanteil von 16 Prozent den größten Warenhaussektor, und auch in Holland und Frankreich waren die Werte höher als im Reich, in Großbritannien waren sie hingegen kleiner.[59] Die Expansion

der Warenhäuser spiegelte sich nebenher nicht nur in den globalen Daten; auch in den einzelnen Warengruppen waren steigende Verkäufe zu vermerken; nur bei Herrenbekleidung gingen die Anteile leicht zurück. Im Reichsdurchschnitt waren alle Anteile gleichwohl immer noch überschaubar; so betrug der Umsatzanteil selbst bei Bekleidung insgesamt nur 7,5 Prozent 1925 und 8,5 Prozent 1928. Regional und lokal konnte das Bild aber sehr unterschiedlich sein. So hatten es laut Aussagen von Sachverständigen die Berliner Warenhäuser durch Preissenkungen geschafft, große Teile des Lebensmittelabsatzes an sich zu ziehen. In Berlin ging der Ausschuss insgesamt von einem Umsatzanteil der Warenhäuser von etwa zehn Prozent des Einzelhandelsumsatzes aus, was mit den Reichsdurchschnittsangaben, die zwischen vier und fünf Prozent schwanken, bemerkenswert kontrastiert. Wie schon in der Vorkriegszeit war auch in den 1920er Jahren die Reichshauptstadt das dynamische Zentrum der deutschen Warenhäuser.[60]

Auch wenn es im Einzelnen statistisch schwer zu zeigen ist: Träger des Expansionsprozesses der Warenhäuser in jenen Jahren war eine Handvoll Konzerne, die ihre Präsenz in den großen Städten und teilweise auch in der Fläche stark ausbauten. Der Enquete-Ausschuss des Reichstages zur Untersuchung der Erzeugungs- und Absatzbedingungen der deutschen Wirtschaft, genauer die neunte Arbeitsgruppe des Unterausschusses für Gewerbe, Handel, Industrie und Handwerk, legte 1929 die Ergebnisse einer umfassenden Fragebogenaktion über Einzel- und Großhandel vor, aus der sich ein ziemlich gutes Strukturbild des Einzelhandels, insbesondere auch des Warenhauswesens für 1926 ergibt.[61] Nach den Erhebungen des Ausschusses gab es vier Großkonzerne im Warenhausbereich, die 1926 zusammen knapp 590 Mio. Reichsmark Umsatz erzielten, was ziemlich genau 60 Prozent des Umsatzes aller Unternehmen darstellte, die an der Fragebogenaktion teilgenommen hatten. Auf die sechs mittleren Unternehmensgruppen entfielen zwölf Prozent, und die große Masse der kleinen Häuser brachte es gerade einmal auf 13,8 Prozent.[62] Von den größten Konzernen beschäftigten entsprechend nur sechs mehr als 1.000 Menschen, bei weiteren fünf finden sich Beschäftigtenzahlen zwischen 500 und 1.000 Personen, wobei auch hier die Abstände bedacht sein wollen. Die großen Häuser wie Karstadt und Hermann Tietz hatten mehr als 10.000 Angestellte, bei Leonhard Tietz und Schocken waren es wahrscheinlich deutlich weniger als 10.000, während mehr als die Hälfte der Warenhäuser es auf maximal 50 Mitarbeiter brachte.[63]

Die Warenhauskonzerne übertrafen die Masse der mittleren und kleinen Häuser aber nicht nur bei Umsatz und Beschäftigtenzahl; sie wiesen auch eine weitaus größere Sortimentsvielfalt auf und verfügten somit über sehr viel mehr Wachstumspotenzial als die kleinen Häuser, bei denen Textilien häufig fast den gesamten Umsatz bestimmten, während die Textilien bei den großen Konzernen nur bis an die 60 Prozent des Umsatzes heranreichten. Hier gab es dann auch die besonders dynamischen Abteilungen, namentlich im Lebens- und Genussmittelbereich, der bis zu 15 Prozent des Umsatzes ausmachen konnte und sich vor allem durch eine hohe Warenum-

schlagsgeschwindigkeit auszeichnete. Kleinere Häuser hatten derartige Abteilungen nur in Ausnahmefällen, häufig existierten sie gar nicht.[64] Während die Daten zu den Generalunkosten, den Mieten und den Werbeaufwendungen im Durchschnitt ziemlich ähnlich waren und auch der Umsatz pro Mitarbeiter nicht sehr stark streute, war vor allem die Warenumlaufgeschwindigkeit von großer Bedeutung. Hier ragte der Bereich der Lebensmittel mit einem im Durchschnitt 16-fachen Warenumschlag deutlich heraus, während die Ziffern etwa im Textilbereich bei drei bis vier pendelten.[65] Wer sich im Geschäft behaupten wollte, musste neben hohen Umsätzen und möglichst niedrigen Generalunkosten daher vor allem in moderne, modische und neue Abteilungen und Warenpräsentationen in bestimmten Bereichen investieren, namentlich bei den Lebensmitteln oder den daran angegliederten Service- und Dienstleistungsbereichen.

Dafür war nicht nur die neueste Kühltechnik notwendig, um möglichst hygienisch und ansprechend präsentieren zu können; dazu diente auch ein ausdifferenziertes Angebot an Erfrischungsmöglichkeiten, die nicht nur dem Komfort der Kundschaft dienten, sondern selbst Werbecharakter für einen wichtigen Teil des eigenen Angebots besaßen. Und die Zahlen bestätigten die Umsatzerwartungen hier laufend. Noch 1929, als die Umsätze bereits stagnierten, waren es die Lebensmittelabteilungen, die die stärksten Umsatzzuwächse erzielten.[66] Dass Hermann Tietz in seinem Haus am Berliner Alexanderplatz in der zweiten Hälfte des Jahres 1929 erheblichen Aufwand betrieb, um den ohnehin bereits stark frequentierten Erfrischungsraum zu modernisieren, verwundert nicht:

> „Für etwa 1000 Personen ist bequeme Sitzgelegenheit geschaffen, 40 Serviererinnen stehen zur Bedienung bereit, für die eine Anzahl von ‚Kellnerkassen' eingerichtet sind. Andererseits existieren Kassen für die ‚Selbstbedienung', d. h. für das Publikum, das seine Speisen ohne Trinkgeldzwang in Empfang zu nehmen wünscht."

Das dort angebotene „Stammessen" für 0,65 Reichsmark habe bereits Hunderte von „Stammgästen".[67]

Für all diese Maßnahmen benötigte man Kapital oder zumindest einen einigermaßen leichten Zugriff auf den Geld- und Kapitalmarkt. Insofern verwundert es nicht, dass es streng genommen von den zehn größten Unternehmen nur fünf Konzerne waren, die stark expandierten, allen voran die Karstadt AG, die zwischen 1924 und 1929 41 Geschäfte übernahm und eine Neuerrichtung, nämlich das 1928 eröffnete Haus in Paris am Boulevard Poissonière,[68] auf den Weg brachte; in der Weltwirtschaftskrise bis 1931 wurden dann noch einmal drei Geschäfte übernommen.[69] Karstadt begann 1927 auch damit, als Einkäufer für amerikanische Warenhäuser aufzutreten. 1928 wurde schließlich eine eigenständige Niederlassung in New York gegründet, die Rudolf Karstadt AG Inc., „zum Zweck des Auslandseinkaufs für ame-



Abb. 37 Die Zigarrenabteilung des KaDeWe, Berlin, um 1930

rikanische Firmen, vor allem für Warenhaus- und Filialladenkonzerne".[70] Im Sommer 1929 konnte die Karstadt AG dann auch öffentlich ankündigen, nunmehr den gesamten kontinentaleuropäischen Einkauf für die Metropolitan Chain Stores Company in Kanada zu übernehmen.[71]

Wenn auch in der Größe nicht vergleichbar, so doch gemessen an der Zahl der neuen Häuser ähnlich dynamisch war die Leonhard Tietz AG, die bis 1929 13 Übernahmen auf den Weg brachte und sechs Standorte neu eröffnete, wozu in der Weltwirtschaftskrise eine Neueröffnung und zwei weitere Übernahmen hinzukamen. Leonhard Tietz war gut aus der Inflation herausgekommen und hatte auch das Jahr 1924 einigermaßen erfolgreich überstanden. Die Bilanzstruktur wies für 1924 bei Aktiva in Höhe von knapp 50 Mio. Reichsmark auf der Passivseite ein Eigenkapital von 26,6 Mio. Reichsmark auf, Reserven von drei Mio. Reichsmark, Hypotheken in Höhe von gut drei Mio. Reichsmark und Waren- und Bankschulden von etwa 15 Mio. Reichsmark. Die hypothekarische Belastung des Hauses war nach der Inflation mithin überaus günstig und schuf alle Voraussetzungen für eine rasche Expansion.[72]

Hermann Tietz eröffnete zunächst keine neuen Geschäfte, übernahm aber bis 1929 sieben Häuser und danach noch einmal drei weitere, bis schließlich auch eigene Neueröffnungen hinzukamen. Die Schocken AG aus Zwickau[73] brachte es im gesamten Zeitraum auf vier Neueinrichtungen und drei Übernahmen. Ansonsten war nur noch

das Warenhaus Gustav Ramelow mit insgesamt acht Übernahmen bzw. Neueröffnungen bemerkenswert.[74] Der Konzentrationsprozess im deutschen Warenhauswesen war mithin schon ausgeprägt, und er war es auch, der der Kritik der Mittelstandsbewegung scheinbar erhebliche Evidenz verlieh: Immer weniger Konzerne vereinten immer größere Umsatzziffern auf sich, ja kontrollierten in manchen großen Städten den Einzelhandel scheinbar nach Belieben. Der Verband der Warenhäuser bestritt den Konzentrationsprozess keineswegs, sondern erklärte ihn für ebenso zwangsläufig wie hilfreich:

> „Gesundung, Kräftigung und gesteigerte Leistungskräfte. Es wäre […] verfehlt, aus einer in nichts begründeten Angstpsychose, die im Höchstfalle parteipolitische Hintergründe haben könnte, zu deduzieren, daß die Konzernbildung im Warenhauswesen in irgendeiner Form mittelstandsfeindlichen Charakter trüge. Das Gegenteil scheint durch die Tatsachen beweisbar."[75]

Die Expansion der Karstadt AG gab also zweifellos den Takt vor, ja stellte durch die strategischen Schritte ihres Chefs, Hermann Schöndorff,[76] der für seinen aggressiven Expansionskurs bald legendär war, auch eine reale Bedrohung für die anderen Warenhauskonzerne dar. Sollten diese nicht ebenfalls expandieren und ihre Basis verbreitern, würden sie Opfer des schier unersättlichen Willens von Karstadt werden, andere Häuser in sich aufzunehmen. Schon die Interessengemeinschaft mit der westfälischen Althoff-Gruppe, die 1920 zur Fusion und zur Gründung der AG geführt hatte, war ein deutliches Zeichen, der später die Übernahme von Teilen des Kaufhauskomplexes von M. J. Emden und Söhne mit 39 Filialen folgte, u. a. das Oberpollinger in München, aber auch Häuser in Hamburg, Berlin, Chemnitz und Plauen. Offensichtlich, so jedenfalls die Wahrnehmung in Köln, versuchte Karstadt auch Zugriff auf die dortige Leonhard Tietz AG zu erlangen, die sich an der Übernahme von Emden beteiligt hatte, was allerdings scheiterte.[77] Gleichwohl kam es in den folgenden Jahren immer wieder nicht nur zu Fusionsgerüchten – zeitweilig war von fortgeschrittenen Fusionsverhandlungen zur Vereinigten Warenhäuser AG (Vewag) die Rede,[78] was allerdings von Leonhard Tietz stets umgehend dementiert wurde. Gleichzeitig kam es aber zu intensiver Kooperation und zu Regionalabsprachen, um Konkurrenz zu vermeiden. Karstadt beließ es nicht bei der horizontalen Ausdehnung, sondern intensivierte auch die Expansion des Hauses in vertikaler Richtung, vor allem über die Angliederung von Produktionsbetrieben, die das Haus, aber auch andere Kunden mit Waren versorgten. Karstadt hatte 1928, so schrieb es die Zeitschrift „Bankhaus", 44 Waren- und Kaufhäuser unter eigenem und weitere 27 unter fremdem Namen. Hinzu kamen die Produktionsbetriebe, die ein breites Warenspektrum abdeckten.[79] Und es war offensichtlich, dass sich Karstadt noch keineswegs am Ziel sah. Karstadt nahm Ende 1928 eine Kapitalerhöhung um 18 Mio. Reichsmark vor, die vor allem dem Ausbau der Billigkette Epa dienen sollte. Das sollte eine Ant-

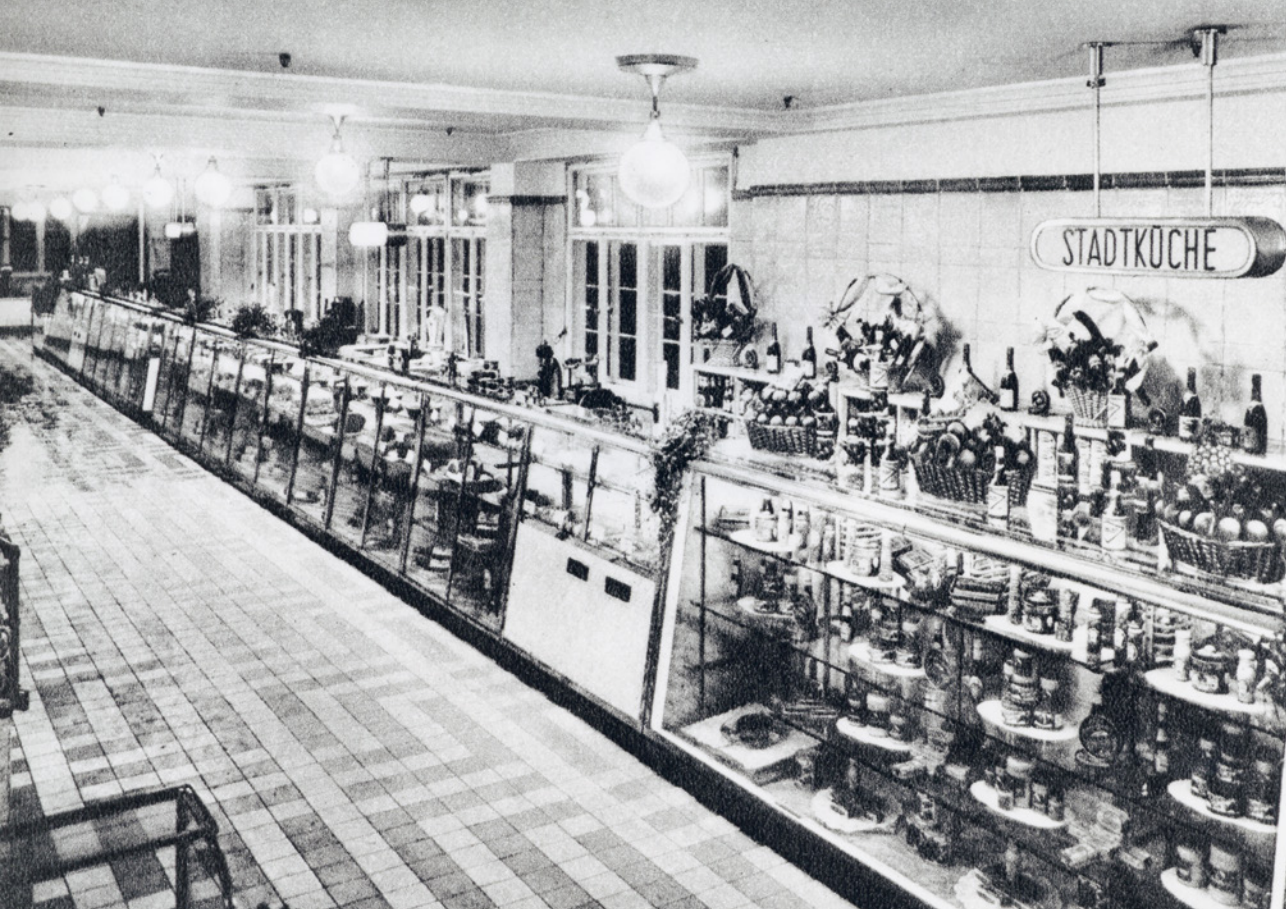


Abb. 38 Die Empfangs- und Bestellstation der Lebensmittelabteilung des KaDeWe, Berlin, um 1930

wort auf den beispiellosen Siegeszug der amerikanischen Billigkette Woolworth sein. Die Woolworth-Gruppe hatte 1927 die ersten neun Filialen eröffnet, deren Zahl bis 1931 rasch auf 74 gesteigert und damit einen Umsatz von 50 Mio. Reichsmark erzielt, nachdem es 1927 noch 4,4 Mio. Reichsmark gewesen waren. Karstadt eröffnete 1927 zehn Epa-Filialen und brachte es bis 1931 zwar nur auf 55 Filialen, war mit einem Umsatz von 100 Mio. Reichsmark aber deutlich erfolgreicher als Woolworth; die Strategie des Hauses ging also auf.[80] Denn vor allem hier konnten im Laufe der Zeit noch deutliche Umsatzzuwächse bei überschaubaren Kosten erwirtschaftet werden. Das konstatierte Rolf Fischer in einem Beitrag für den Jahresbericht des Warenhausverbandes für 1930 ganz nüchtern:

> „Dem Einheitspreisgeschäft stehen […] eine Reihe von Vorteilen zur Verfügung, die nur schwer von anderen Geschäftsarten aufgewogen werden können. Durch seine Beschränkung auf wenige Typen, die sich in ihrer Preislage überwiegend in dem günstigsten Kaufkraftniveau der Masse der Bevölkerung befinden, wird ein äußerst schneller Lagerumschlag erzielt. Die Umschlagsschnelligkeit variiert in den einzelnen Firmen beträchtlich, doch kann wohl neuerdings insbesondere in Deutschland, mit einem 9–11fachen Lagerumschlag gerechnet werden. Durch

diese außerordentliche Umsatzbeschleunigung, die im Durchschnitt über das Doppelte des allgemeinen Einzelhandels hinausgeht, ergibt sich naturgemäß eine Herabminderung der Kosten pro Umsatzgröße."[81]

Wenn auch im Einzelnen umstritten, könne doch von durchschnittlich neun Prozent niedrigeren Kosten pro Umsatzeinheit ausgegangen werden, was einen gewaltigen Wettbewerbsvorteil darstelle.[82] Und die Umsatzziffern der vier größten Einheitspreisketten (u. a. Woolworth, Ehape, Epa), die Fischer referierte, belegten seine Thesen. Der Umsatz allein der vier großen Ketten stieg von 1927 auf 1930 von 36 auf etwa 235 Mio. Reichsmark an, Zuwachsraten, von denen der allgemeine Einzelhandel, aber auch die großen Warenhäuser nur träumen konnten.[83] Man musste freilich diese Expansion auch vorantreiben, und das war überaus aufwendig.

Finanziert wurde diese Expansion nicht nur durch laufend vorgenommene Kapitalerhöhungen, nachdem nach dem Ende der Inflation das Kapital zunächst drastisch herabgesetzt worden war.[84] Trotz der Herabsetzungen betrug 1924 das Eigenkapital sowohl bei Karstadt als auch bei Leonhard Tietz, naheliegenderweise auch bei Hermann Tietz, ein Vielfaches des Fremdkapitals. Das Karstadt-Eigenkapital belief sich 1924 auf 36 Mio. Reichsmark, der Anleihebetrag lag lediglich bei zwei Mio. Reichsmark; die Zahlen für Leonhard Tietz lauteten 29 und drei Mio. Reichsmark. In der Expansion der kommenden Jahre erhöhte sich das Eigenkapital bei Karstadt um das Zweieinhalbfache, während die Steigerung bei Leonhard Tietz mit etwa 50 Prozent deutlich geringer ausfiel. Gleichzeitig stiegen aber die Anleihesummen stark, bei Karstadt zwischen 1924 und 1928 von zwei auf 96 Mio. Reichsmark, bei Leonhard Tietz immerhin noch von drei auf 38 Mio. Reichsmark.[85] Karstadt erhöhte nicht allein die hypothekarische Verschuldung, sondern nahm auch US-amerikanische Kredite auf, so 1928 eine Konsortialanleihe über 15 Mio. US-Dollar, bei der das Bankhaus Dillon Read & Company führend beteiligt war.[86] 1929 gelang dann ein weiterer Expansionsschritt, der nicht nur Aufsehen erregte, sondern dem geradezu volkswirtschaftliche Bedeutung zugesprochen wurde, nämlich die Fusion von Karstadt mit dem Lindemann-Konzern und seinen 17 Filialen, wodurch der Umsatz von Karstadt, der für 1928 auf etwa 300 Mio. Reichsmark geschätzt wurde,[87] noch einmal um ein Viertel gestiegen sein dürfte. Damit war Karstadt, das 1928 in der Höhe des Absatzes nur wenig vor Hermann Tietz gestanden hatte, jetzt eindeutig an der Spitze der deutschen Warenhauskonzerne angekommen. Da Karstadt überdies mit der Leonhard Tietz AG, der man die Lindemann-Häuser in Frankfurt am Main und Wiesbaden überließ, kooperierte, erreichte der Konzern jetzt, so ein Beobachter, „volkswirtschaftliche Belange".[88] Der Preis dieser Expansionsstrategie, namentlich die hohe Fremdverschuldung, war allerdings erheblich; sie konnte nur aufgehen, wenn dauerhaft große Umsatzsteigerungen erzielt und zugleich der Warenhausbetrieb rationalisiert und die Kosten gesenkt wurden. Im Hause selbst war das sehr umstritten, doch konnte sich Generaldirektor Hermann Schöndorff mit recht rabiaten Mitteln durchsetzen und

die hausinterne Konkurrenz aufs Abstellgleis schieben.[89] Dass die Konkurrenz von diesen Auseinandersetzungen Kenntnis hatte, ist durchaus möglich. Die beiden aus der Familie Tietz stammenden Konzerne agierten jedenfalls deutlich vorsichtiger, wenn sie sich auch dem Sog des Konkurrenten Karstadt nicht vollständig entziehen konnten oder wollten. Das gelang allein der Schockengruppe, die mit ihrer regionalen Spezialisierung auf Sachsen und Teile Süddeutschlands allerdings auch eher im Windschatten agierte.[90]

Die deutlich kleinere Leonhard Tietz AG mit ihrem Schwerpunkt in Westdeutschland schlug ebenfalls einen klaren Expansionskurs ein, setzte aber neben Übernahmen etwa von Teilen des Emden-Konzerns auf die Neuerrichtung von Filialen, womit man durchaus erfolgreich war. Auch ging man mit Karstadt eine strategische Allianz ein, um nicht in einen mörderischen Konkurrenzkampf zu geraten. Alfred Tietz setzte vor allem auf die Strategie der Gründung einer Kette von Einheitspreisgeschäften, die sogar die erste dieser Art war. Die ersten elf Ehape-Läden wurden schon 1926 eröffnet, ihre Zahl wurde bis 1931 allmählich auf 74 gesteigert, was durch eine Kapitalerhöhung und die Auflegung einer Dollaranleihe bei Lazard Speyer-Ellissen in Höhe von insgesamt 21 bis 22 Mio. Reichsmark finanziert wurde.[91] Die Leonhard Tietz AG war damit nicht so erfolgreich wie Karstadt; immerhin aber gelang es schließlich, Woolworth im Umsatz zu übertreffen, was wohl auch daran liegen mochte, dass sich Leonhard Tietz und Karstadt verständigt hatten, sich auch im Einheitspreisbereich keine direkte Konkurrenz zu machen.[92] Der Expansionskurs war im Haus nicht umstritten, die überaus vorsichtige Bilanzpolitik der Konzernleitung um Alfred Tietz hingegen schon. Ganz offensichtlich neigte die Leitung des Hauses zur Anhäufung stiller Reserven, wodurch schließlich auch der Nettogewinn vom Umsatz 1928 mit 2,25 Prozent deutlich niedriger ausfiel als bei Karstadt (3,7 Prozent), von den durchschnittlich fünf Prozent der großen Warenhauskonzerne der USA zu schweigen. Eine Minderheitengruppe[93] jedenfalls stellte diese vorsichtige Bilanzpolitik infrage und plädierte seit 1927 für die Auflösung eines Teiles der stillen Reserven, wobei man weniger an eine raschere Expansion der Warenhäuser als an eine „weitherzigere Ausschüttungspolitik" dachte.[94] 1928 kam es unter Vermittlung von Lazard Speyer-Ellissen,[95] die die Führung der Minderheitengruppe übernahm und sich mit den anderen großen Aktionärsgruppen verständigte, zu einer Bereinigung der Situation, d. h. zu einer Erhöhung der Dividendenzahlungen.[96] Die Leonhard Tietz-Gruppe expandierte weiter, wofür auch eine weitere Kapitalerhöhung in Aussicht gestellt wurde, hielt aber an ihrer alles in allem vorsichtigen Bilanzpolitik, auch an der wohl zu niedrigen Bewertung des Immobilienbesitzes fest.[97] Auch später gab die Unternehmensleitung dem Druck verschiedener Aktionärsgruppen, die Tietz-Aktien wohl gezielt gekauft hatten, um eine Mobilisierung der stillen Reserven zu erreichen, nicht nach. 1929 und 1930 kam es jeweils zu stürmischen Hauptversammlungen, in denen sich allerdings die Unternehmensleitung um Alfred Tietz durchsetzen konnte. Forderungen nach Erhöhung der Dividendenzahlungen auf 15 Prozent wurden zurückgewiesen; es blieb bei zehn Pro-

zent Dividende, einer vorsichtigen Verschuldung und einer alles in allem solideren Finanzierungsstruktur, verglichen zumindest mit der Karstadt AG.[98]

Die Zahlen der Leonhard Tietz AG waren dennoch durchaus eindrucksvoll. Hatte es 1925 20 Filialen gegeben, so waren es 1929 bereits 43, in denen etwa 14.400 Beschäftigte einen Umsatz von 190 Mio. Reichsmark erwirtschafteten. Das war hinter Karstadt und Hermann Tietz klar der dritte Platz im deutschen Warenhauswesen, wobei zusätzlich herausstach, dass es der Leonhard Tietz AG in der Phase der Expansion gelungen war, den durchschnittlichen Warenumschlag von 4,2 1925 auf 6,5 1928 zu steigern.[99] Eine mit Karstadt vergleichbare Überschuldung bei zurückgehenden Umsätzen zeichnete sich bei der Leonhard Tietz AG nicht ab. Die schien lange auch nicht drohend, da man an der Bildung stiller Reserven festhielt, was ja seit der Vorkriegszeit üblich war. Die Existenz großer stiller Reserven in den deutschen Warenhäusern war der Öffentlichkeit grundsätzlich auch bekannt. Bei der Karstadt AG ging man davon aus, dass die Immobilien und Häuser, die in der Bilanz mit 29 Mio. Reichsmark angesetzt waren, faktisch einen Wert von 200 Mio. Reichsmark verkörperten; bei den anderen großen Warenhäusern dürfte die Lage kaum anders gewesen sein, und dass die Aktienkurse der börsennotierten Häuser 1928 so stark stiegen, wurde mit der Spekulation auf die stillen Reserven begründet.[100] Die Zurückhaltung der großen Häuser, ihre wirklichen Verhältnisse aufzudecken, stieß in der Öffentlichkeit naheliegenderweise nicht auf Verständnis: „Aus allem ergibt sich fraglos, dass die Verwaltungen der großen Warenhausgesellschaften ihren Aktionären in Wirklichkeit nichts zu verbergen haben und eine genaue Einsichtnahme in die tatsächlichen Verhältnisse in keiner Weise zu scheuen brauchen", berichtete das „8 Uhr-Abendblatt", nachdem es detailliert die wichtigsten Kennziffern der großen Häuser referiert hatte. „Um so weniger verständlich erscheint die bei ihnen vielfach vorhandene Abneigung gegen eine weitgehende Publizität."[101]

Hermann Tietz, in der Inflation noch deutlich gebremst, expandierte unter der Führung von Hugo Zwillenberg sowie Georg und Martin Tietz nach dem Ende der Inflation ebenfalls, ohne dass bei ihm der Charakter eines Berliner Hauses verblasst wäre. Im Gegenteil wurde gerade in Berlin die Ausweitung des Filialnetzes systematisch betrieben. Vor allem dort, aber auch in anderen Großstädten, wurden über die konzerneigenen Immobiliengesellschaften an zahlreichen möglichen Geschäftsstandorten Grundstücke und Immobilien erworben, um Warenhausbauten errichten zu können. Das war nicht immer erfolgreich, und spätestens in der Weltwirtschaftskrise erwiesen sich nicht genutzte Immobilien, die laufend an Wert verloren, als große Last.[102] Aber die Mitte der 1920er Jahre eingeschlagene Richtung war schon klar. Hermann Tietz ging während der Expansion allerdings eigene Wege. Schon den Zeitgenossen fiel auf, dass das Unternehmen den Schritt in den Aufbau einer Billigkette, also gesonderter Warenhäuser, die nur sehr preiswerte Artikel führten, nicht mitging. Es gab das Gerücht, man habe darauf zugunsten der Leonhard Tietz AG verzichtet, nachdem Angehörige des Hauses Hermann Tietz noch an der Gründung

der Ehape beteiligt gewesen waren.[103] Wie dem auch sei. Anders als Karstadt und auch das Bruderunternehmen Leonhard Tietz AG, die mit der Epa (Karstadt) und der Ehape (Leonhard Tietz) zwei schlagkräftige Einheitspreisketten aufbauten,[104] hielt sich Hermann Tietz zurück, doch kam darin keine bewusste Abstinenz von diesem in den mittleren 1920er Jahren und der Weltwirtschaftskrise stark wachsenden Segment des Einzelhandelsgeschäfts zum Ausdruck. Die Abstinenz ergab sich vielmehr als Folge der ersten Expansionsschritte. Zunächst hatte das Unternehmen auf eine Modernisierung und Erweiterung ihrer vorhandenen Häuser gesetzt. Ende 1925 konnte man einen Neubau im Anschluss an das bestehende Warenhaus an der Leipziger Straße in Berlin eröffnen.[105]

Dann aber setzte mit der Übernahme der Häuser von Adolf Jandorf, die Ende 1926 nach längeren Verhandlungen zustande kam, für den Tietz-Konzern eine ganz neue Entwicklungsphase ein. Denn nicht nur das Glanzstück von Adolf Jandorf, das Berliner KaDeWe, kam damit unter die Kontrolle des Tietz-Konzerns. Entscheidend für die Übernahme war vielmehr, dass zugleich fünf weitere Häuser, die sich auf die Konsumbedürfnisse der einfachen Bevölkerung spezialisiert hatten, den Besitzer wechselten. Die Übernahme der Jandorfschen Häuser, so jedenfalls ein zeitgenössischer Beobachter, machte Hermann Tietz nicht nur, wie die Presse allerdings unzutreffend berichtete, zum größten Warenhauskonzern Europas;[106] sie brachte das Haus faktisch auch in den Besitz einer Billigkette, sodass damit aller Wahrscheinlichkeit nach der Aufbau einer eigenen Billigmarke nicht mehr vorrangig war.[107] Die Jandorf-Übernahme war also der entscheidende Punkt. Das Angebot an Häusern in Berlin war damit groß und konnte entsprechend differenziert genutzt werden. Hugo Zwillenberg sprach das auch wenige Tage nach der Veröffentlichung des Zusammenschlusses offen aus:

> „An die Errichtung von Einheitskaufhäusern, wie sie zurzeit auch in Deutschland vielfach vorgenommen wird, denken wir nicht. Wir werden uns darauf beschränken, in unseren bisherigen Häusern Einheitspreisabteilungen einzurichten, die naturgemäß jetzt infolge der vergrößerten Einkaufsbasis für den Kunden noch günstiger ausgestaltet werden können, als dies vorher möglich war."[108]

Die neu erworbenen Häuser boten sich hierfür an. Jandorfs Aufstieg in Berlin war das Gegenteil dessen, was Georg Wertheim so erfolgreich praktiziert hatte. Während Wertheim an nur wenigen Standorten schnell das obere Marktsegment ansteuerte, zielte Jandorf von Anfang an auf „den Verbrauch des kleinen Mannes".[109] Die Expansion seiner Filialen hatte nicht das Zentrum der Stadt im Auge, sondern er versuchte gezielt über periphere Standorte, „die großen Massen, das heißt, das kleine und mittlere Publikum, für sich zu erobern".[110] Damit war er überaus erfolgreich: 1897/98 wurde ein erstes neues Haus an der Belle-Alliance-Straße errichtet, 1899/1900 ein weiteres Haus an der Großen Frankfurter Straße (ehemals Max Mannheim) eröffnet.



Abb. 39 Die Filiale Leipziger Straße, Berlin, bei Nacht im Zeichen der Lichtreklame, Februar 1927

1905/06 folgten gleich zwei neue Filialen an der Brunnen- und an der Wilmersdorfer Straße, 1906 ein Haus am Kottbusser Damm, bevor schließlich 1907 das KaDeWe dem allen die Krone aufsetzte.[111] Jandorf war in seinem Expansionsverhalten vielleicht nicht so rücksichtslos, wie es der Handlungsgehilfenverband und die sozialdemokratischen Gewerkschaften hinstellten, doch war seine Strategie nur bei günstigem Einkauf und einer rigorosen Kostenkontrolle durchsetzbar. Dass das Jandorfsche Imperium in Berlin keinen besonders guten Ruf hatte, war insofern nicht allein eine Folge der grassierenden antijüdischen Ressentiments, die den Warenhäusern entgegenschlugen, sondern hatte auch seinen Grund darin, dass bei Jandorf Löhne und Arbeitszeiten im Vergleich zu den großen Häusern der Wertheims und der Tietzens doch deutlich schlechter waren. Allerdings war auch Jandorf tarifgebunden; ähnlich wie die anderen großen Häuser schloss Adolf Jandorf mit den Gewerkschaften entsprechende Lohntarifverträge ab. Während des Krieges zeigte er sich sogar bereit, trotz laufenden Tarifs durchaus hohe Teuerungszulagen zu zahlen.[112] Es mag daher sein, dass viele der negativen Urteile, die über Jandorf umliefen, gegenstandslos waren.[113] Er brachte seine Häuser jedenfalls gut durch den Krieg. Dass er Mitte der 1920er Jahre bereit war, seine Warenhauskette an Hermann Tietz zu verkaufen, folgte auch nicht wirtschaftlichen Zwängen, denn Jandorf hatte Krieg und Inflation einigermaßen unbeschadet überstanden. Er hatte offenkundig das Interesse am Warenhaus verloren und wollte wohl

noch einmal neue Schwerpunkte setzen. Hierfür verschaffte ihm der Kaufpreis seiner Häuser den nötigen Spielraum.

Über den Preis, den Hermann Tietz zahlte, sind nur Gerüchte bekannt, die schnell die Runde machten; laut „Hamburger Zeitung" war von eindrucksvollen 30 bis 40 Mio. Reichsmark die Rede, vor allem US-amerikanisches Kapital sei im Spiel, das von der Disconto-Gesellschaft vermittelt worden sei.[114] Dieses Gerücht bestätigte sich nicht.[115] Der reale Kaufpreis lag mit 50 Mio. Reichsmark sogar höher, doch ergaben sich wohl allein deshalb keine größeren Finanzierungsengpässe, weil zunächst nur eine geringe Summe fällig wurde. Adolf Jandorf zog die restlichen Beträge nur nach und nach aus Hermann Tietz heraus.[116] Deren Finanzlage war Mitte der 1920er Jahre ohnehin günstig. Denn das Unternehmen profitierte erheblich von der Regelung der Altschulden aus der Zeit vor dem Ende der Inflation. Die Altkredite wurden zwar um maximal 20 Prozent aufgewertet,[117] die Warenhäuser ersparten sich allerdings einen Großteil der aufgelaufenen Zinsleistungen.[118] Dadurch stellte sich ihre Liquidität überaus günstig dar, da die für eventuell fällige Zinszahlungen gebildeten Reserven jetzt anderweitig verwendet werden konnten. Um die Übernahme zu finanzieren, genügte das allerdings nicht; es mussten zusätzlich Kredite aufgenommen werden.[119] Nach und nach wurden Details der Übernahme bekannt. Ganz wie Oskar Tietz es vorgemacht hatte, finanzierte das Unternehmen Hermann Tietz die Übernahme mithilfe mehrerer Bankhäuser. Die Disconto-Gesellschaft war beteiligt, spielte aber nicht die erste Geige. Gerüchte wollten vielmehr wissen, dass die finanzielle Abwicklung der Transaktion durch das Bankhaus Pröhl & Gutmann in Amsterdam erfolgt war, das seit längerer Zeit mit Hermann Tietz in engerer Verbindung stand, aber auch zu Leonhard Tietz in Köln Beziehungen unterhielt, und selbst wiederum eine Kommandite der Dresdner Bank war.[120] Entscheidend war, dass die Fusionsverhandlungen in einer freundschaftlichen Atmosphäre stattfanden[121] und Adolf Jandorf keineswegs schnell Kasse machen wollte. Die zeitgenössische Presse ging daher davon aus, dass der Tietz-Konzern das Geschäft wohl ohne größere Bankkredite habe finanzieren können, denn, so die „Frankfurter Zeitung", Adolf Jandorf habe den „Besitzerwechsel" mitfinanziert.[122] Und er habe den damit faktisch gegebenen Kredit günstig gestaltet: „Bei mäßiger Verzinsung amortisieren sich diese Zahlungen auf Jahre derart, daß von einer finanziellen Belastung der Firma Tietz nicht im entferntesten die Rede sein kann", schrieb das „8 Uhr-Abendblatt", das offensichtlich aus dem Hause informiert worden war. 1926 mochte das zutreffen, doch ob das auch bei sinkenden Umsätzen galt, war durchaus offen.[123]

Weshalb die Jandorf-Gruppe übernommen wurde, ist, auch wenn es interne Dokumente über die grundlegenden Entscheidungen und den Verlauf der Verhandlungen nicht gibt, unschwer zu erkennen, zumal Hugo Zwillenberg sich nur kurz nach der Fusion ganz grundsätzlich äußerte.[124] Auf Jandorfs Seite mag der Tod seiner ersten Frau und der angestrebte Rückzug aus dem hektischen Geschäft eine Rolle gespielt haben.[125] Mit dem Ertrag jedenfalls begann er eine Art Pensionärs-Existenz, auch

wenn er hin und wieder industrielle Beteiligungen einging. Seine Brüder zahlte er wohl überaus großzügig aus, bevor er sich schließlich ganz in die Familie zurückzog.[126] Auf der Tietz-Seite waren die Gründe ebenfalls recht offensichtlich.[127] Nach dem Schluss der Verhandlungen zählte die gut informierte „Frankfurter Zeitung" eine Reihe von Gesichtspunkten auf, die die gesamte Transaktion einigermaßen zutreffend beleuchten:

> „Die Übernehmer versprechen sich aus der Transaktion Vorteile, insbesondere durch Ersparnisse an Reklame- und Verwaltungskosten, durch vorteilhafteren, weil größere Posten umfassenden Einkauf und wohl auch dadurch, daß ein Teil der in Frage kommenden Häuser gerade in einfacheren Stadtvierteln liegt. Nach dieser Richtung besteht allgemein unter den Warenhäusern in letzter Zeit vermehrte Betätigungslust, beispielsweise hat Tietz dieser Tage erst im Norden Berlins das Warenhaus Stein gekauft. Wenn gleichzeitig die Firma Tietz mit dem K.d.W. ein Kaufhaus in der Luxusgegend des Westens übernimmt, so wird dadurch wohl, wie wir vermuten, das vor einiger Zeit gehegte Bauprogramm am Kurfürstendamm hinfällig."[128]

Die Jandorf-Übernahme war insofern in mehrfacher Hinsicht ein Glücksfall, ermöglichte sie doch eine Ausdifferenzierung der Struktur der eigenen Häuser hin ins Billiggeschäft, eröffnete ungeahnte Rationalisierungspotenziale und machte zudem teure Neubauten überflüssig. Das hinter der Akquisition stehende Entscheidungskalkül der Spitze des Hauses um Georg Tietz und Hugo Zwillenberg ist vor diesem Hintergrund trotz fehlender Quellen leicht zu erkennen. Freilich band sich das Unternehmen Hermann Tietz in erheblicher Weise finanziell die Hände, denn Tilgung und Zins der Kredite zur Übernahme des Jandorf-Konzerns belasteten in den kommenden Jahren die Zahlungsfähigkeit des Hauses massiv. Solange der Umsatz genügend groß war und die Häuser effizient betrieben werden konnten, mochte das kein Problem sein. Bei sinkenden Umsätzen aber konnte sich die Jandorf-Übernahme noch als schwere Hypothek herausstellen. Wahrscheinlich wegen der hohen Kosten war zu Beginn der Verhandlungen auch eher an eine Fusion beider Häuser als an eine Übernahme des einen durch das andere gedacht worden, doch erwiesen sich die Verhandlungen nach Informationen der „Frankfurter Zeitung" schließlich als zu langwierig und zu kompliziert, um auf die drohende Gefahr der Ausdehnung des Karstadt-Konzerns nach Berlin und der Etablierung der Woolworth-Häuser, die sich am Horizont abzeichneten, angemessen und vor allem schnell reagieren zu können. Denn mittlerweile war bekannt, dass Karstadt am Hermannplatz einen großen Neubau plante und hierfür

Abb. 40 Zeitungsmeldung über die Übernahme der Berliner Jandorf-Warenhäuser durch Hermann Tietz, Dezember 1926

Die Transaktion Tietz—Jandorf.

Ab 1. Januar 1927 zehn Warenhäuser Tietz in Berlin. — Das Kettenfilialsystem.

Konzentration im Berliner Warenhausbetrieb.

Etwa 18 000 Angestellte, 83 000 qm Grundfläche. — Kauf ausschließlich mit deutschem Geld.

Berlin ist seit gestern um eine Sensation reicher: Wie wir in gestrigen Abendblatt meldeten, ist unter Mitwirkung der Direktion der Diaconto-Gesellschaft (und zwar wie wir hören, ausschließlich mit deutschem Kapital) zwischen den Firmen Hermann Tietz und A. Jandorf u. Co. ein Vertrag zustande gekommen, nach dem sämtliche Warenhausunternehmungen der Firma während die fünf Jandorfschen Geschäfte die Firma Hermann Tietz tragen werden.

Danach verfügt die Firma Hermann Tietz, da, wie bekannt, am 2. Januar 1927 auch das bisherige Steinsche Warenhaus in der Chausseestraße in ihren Besitz übergeht, über zehn Betriebe in Berlin, und zwar außer dem genannten über die Häuser Leipziger Straße, Alexanderplatz, Frankfurter Allee, Belle-Alliancenplatz, Kottbuserdamm, Frankfurter Straße, Brunnenstraße, Wilmersdorfer Straße und das K. d. W.

Die Hereinnahme der Jandorfschen Geschäfte bedeutet nicht nur eine erhebliche Erweiterung des Tietzschen Unternehmens, sondern auch eine erhebliche Rationalisierung das Ziel aller heutigen Zusammenschlüsse, sowohl in der Verwaltung, wie auch ganz

rund 53 000 Quadratmeter, die Häuser im Reich (München, Stuttgart, Karlsruhe, Hamburg, Plauen, Gera und Weimar) haben zusammen etwa 30 000 Quadratmeter.

Der Zentraleinkauf wird in Berlin im Hause Leipziger Straße konzentriert bleiben und von den Einkaufshäusern in Chemnitz, Plauen und Offenbach unterstützt werden. — Zum Tietz-Konzern gehören überdies noch folgende Fabriken: eine Gardinenfabrik, eine Konfektions-, eine Damenhut-, eine Wäsche-, eine Hutfabrik; ferner eine Weberei, eine Ausrüstungs- und Apparatanstalt; eine Herrenwäsche- und Krawattenfabrik, eine Schürzen- und Blusenfabrik, Bäckerei, Schlächterei und anderes. Zum Einkaufskonzern gehören außerdem etwa 24 Geschäfte des Conitex-Konzern, drei

A. Jandorf u. Co. und die Anteile des Kaufhauses des Westens auf die Firma Hermann Tietz übergegangen sind. Die Grundstücke, auf denen die Firma A. Jandorf u. Co. und das K. d. W. ihre Geschäfte betrieben haben, und die teilweise den Firmen M. J. Emden Söhne, teilweise der Firma A. Jandorf u. Co. bzw. den diesem Konzern nahestehenden Grundstücksgesellschaften gehört haben, gehen ebenfalls sämtlich in den Besitz der Firma Hermann Tietz über. Auf Grund freundschaftlichen Uebereinkommens scheiden die Herren Kommerzienrat Jandorf, Karl Jandorf und deren Brüder mit dem 1. Januar 1927 aus den Unternehmen aus. Das K. d. W. wird in der bisherigen Form und unter der gleichen Firma fortgeführt.

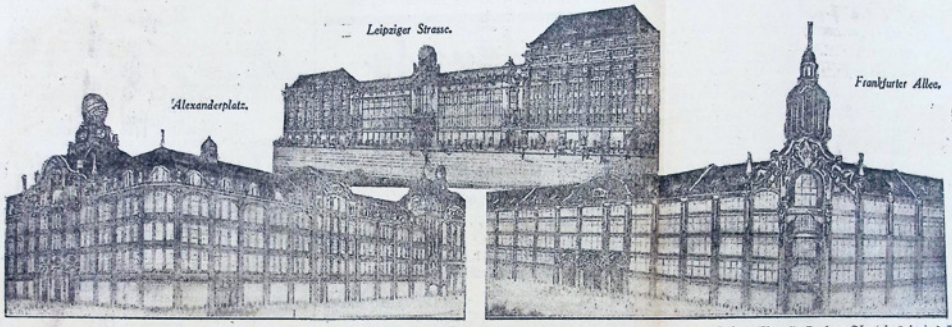
besonders im Einkauf; umsomehr als alle neu hinzutretenden Geschäfte in Berlin, also sämtlich nahe beieinander gelegen sind. Den Käufern wie den Verkäufern schwebte bei der ganzen Transaktion dieser Gesichtspunkt vor Augen. Dafür spricht auch die Tatsache, daß Kommerzienrat Jandorf für die Zeit des Uebergangs sich der Firma Tietz mit seinem Rat zur Verfügung gestellt hat.

Vom 1. Januar ab wird die Firma Tietz also **insgesamt 16 000 bis 18 000 Angestellte** haben, davon in Berlin allein 13 000 bis 14 000. Das Jandorfsche Personal wird, soweit es zu Tietz übertreten will, von Tietz restlos umengagiert werden. **Das Terrain der zehn Tietz-Häuser in Berlin umfaßt insgesamt**

Geschäfte H. u. C. Tietz (Chemnitz, Bamberg, Schweinfurt) sowie das Kaufhaus Römischer Kaiser in Erfurt.

Alle diese Transaktionen sind, wie oben schon erwähnt, von dem Gesichtspunkt aus durchgeführt, daß durch Konzentration und Zusammenschluß wesentliche Spesenersparnis und Verbilligung im Einkauf stattfinden. Damit ist in Deutschland, vor allem in Berlin der Gedanke des Kettenfilialsystems verwirklicht insofern, als Tietz jetzt über zehn Häuser in Berlin verfügt, die sich auf alle Stadtteile verteilen, und außerdem in der Provinz zahlreiche Niederlassungen besitzt.

Die Stammhäuser der Firma Hermann Tietz in Berlin





Was Tietz jetzt noch erworben hat:

1. das Kaufhaus des Westens, 2. Filiale Wilmersdorfer Strasse, 3. Niederlage Grosse Frankfurter Strasse, 4. das Haus am Kottbuser Damm, 5. die Jandorf-Zentrale am Belle-Alliance-Platz.

bereits das Grundstück besaß; und auch die „Einrichtung von Verkaufsläden der amerikanischen Woolworth-Gruppe" stand unmittelbar bevor; zwischen den Warenhäusern war folglich ein Preiskrieg nicht unwahrscheinlich, und allein um hierauf vorbereitet zu sein, war eine Stärkung der Marktmacht erforderlich, die wohl die Änderung von einer Fusion zu einer Übernahme von Jandorf unter die Regie des Tietz-Konzerns herbeiführte.[129] Karstadt hatte nur kurz zuvor die Emden-Gruppe übernommen und bereits seit der Inflation aggressiv auf Expansion gesetzt. Wollte man nicht im Wettbewerb abgehängt und in Berlin auf „eigenem Territorium" in die Enge getrieben werden, war eine Reaktion überfällig.

Und mit der Jandorf-Übernahme gelang sie in umfassender Hinsicht.[130] Die Zeitungsberichterstattung überschlug sich jedenfalls im Spätherbst 1926 mit Überschriften, die durchweg Hermann Tietz nun als „größten Warenhauskonzern Europas" beschworen, der die innere Rationalisierung ebenso vorantreibe wie die Zusammenarbeit mit amerikanischen Häusern etwa über Einkaufsgemeinschaften forciere.[131] Das Thema des Aufbaus einer eigenen Reihe von Einheitspreisgeschäften war damit definitiv vom Tisch, auch wenn man das durch entsprechende Angebote in den eigenen Häusern zu kompensieren trachtete. Nach Berliner Gerüchten war dieser Verzicht nicht ganz freiwillig. „Nach unseren Informationen", schrieb die „Berliner Montagspost", „hängt diese Stellungnahme [von Hugo Zwillenberg, Anm. d. Verf.] Hermann Tietz' mit den freundschaftlichen Bindungen zur Leonhard Tietz A.G. zusammen, die sich die Bearbeitung des Einheits-Kaufladensystems für Deutschland gesichert hat."[132]

Die Umwandlung der Jandorf-Häuser in Filialen von Hermann Tietz (nur das KaDeWe blieb unter seinem traditionellen Namen unverändert) verlangte in den ersten Monaten des Jahres 1927 eine gewaltige organisatorische und kaufmännische Kraftanstrengung, doch da die Häuser sowohl vom Personal als auch von der Organisation her unverändert weitergeführt wurden, überwogen die Rationalisierungsspielräume und – vor allem – die Vorteile bei Einkauf und Absatz.[133] Das Versprechen von Hugo Zwillenberg, die Übernahme werde zumindest nach außen hin noch im Januar 1927 abgeschlossen, konnte eingehalten werden, auch wenn intern noch eine Welle an Arbeit auf das Haus zukam. Trotzdem blieb diese Akquisition nicht der einzige Coup, der Hermann Tietz gelang. Die Leitung des Hauses schätzte die finanziellen Handlungsspielräume in der zweiten Hälfte der 1920er Jahre ganz offensichtlich als überaus günstig ein und war daher bereit, weitere Risiken einzugehen. Noch bevor im Dezember 1926 die Jandorf-Übernahme offiziell wurde, meldete bereits Anfang November 1926 die „Frankfurter Zeitung", dass der Tietz'schen Einkaufszentrale in Berlin, die rechtlich selbstständig vom Mutterkonzern geführt wurde, die Einkaufszentrale des Conitzer-Konzerns, die ebenfalls in Berlin ansässig war und den Einkauf für insgesamt 22 Häuser von Westpreußen bis ins Osnabrücker Land organisierte, beigetreten war.[134] Zusammen mit den Jandorfschen Häusern, der Übernahme des Warenhauses Stein im Norden Berlins und den Conitzer Häusern

verfügte die Hermann Tietz-Gruppe 1927 über die Einkaufsmacht von 38 Warenhäusern.[135] Damit war Hermann Tietz in der Tat an der Spitze der deutschen Warenhäuser angekommen, zumal man über Conitzer auch unmittelbar in den Bereich der Einheitspreisgeschäfte eingedrungen war.[136] Im Umsatz, den Hugo Zwillenberg 1927 mit etwa 1,6 Mrd. Reichsmark für die gesamte Hermann Tietz-Gruppe einschließlich der Produktionsbetriebe und angeschlossenen Häuser angab, von denen allerdings großzügig geschätzt 300 Mio. Reichsmark oder 16,5 Prozent allein auf Hermann Tietz entfielen,[137] ließ man die Kölner Leonhard Tietz AG nun ebenso deutlich hinter sich, wie man zum bisher führenden Karstadt-Konzern mit einem Umsatz von etwa 300 Mio. Reichsmark 1928 faktisch aufschloss.[138] Von den Zahlen her war ein Konzern entstanden, der sich auch hinter den Großen der Industrie nicht mehr zu verstecken brauchte:

> „Der vergrößerte Konzern Hermann Tietz, […], wird, wie es heißt, 16 bis 18.000 Angestellte haben, davon in Berlin allein 13 bis 14.000. Die Gebäude des Konzerns werden zusammen einen Flächenraum von nicht weniger als 83.000 Quadratmeter bedecken, davon ca. 53.000 Quadratmeter in Berlin und 30.000 in der Provinz."[139]

Der gesamte Einzelhandelsumsatz im Deutschen Reich wurde für 1927 auf 30 Mrd. Reichsmark geschätzt, von denen mithin fast ein Prozent auf die Häuser von Hermann Tietz entfiel. Das war zweifellos bedeutend; von einer Monopolstellung aber war man weit entfernt.

Das Wachstum des Hermann Tietz-Konzerns war mit der Jandorf-Übernahme nicht abgeschlossen. Ständig wurden neue Standorte erschlossen und neue Warenhäuser gebaut bzw. ins Auge gefasst. Einen besonderen Schritt plante das Unternehmen in München, wo ein gewaltiger Anbau in Form eines Hochhauses ins Auge gefasst wurde, mit dem das Haus technisch völlig neue Möglichkeiten erschlossen hätte.[140] Der Stadtrat stimmte anfänglich den Plänen zu, da man sich hiervon für die wirtschaftliche Entwicklung der Stadt, aber auch für das Baugewerbe Vorteile versprach und mit einer Aufwertung des Bahnhofsviertels rechnete.[141] Die in der Warenhausfrage besonders aktive Münchener NSDAP mit ihrem rührigen Stadtrat Fiehler an der Spitze machte dagegen indes von Anfang an mobil; ein solcher Neubau gefährde den eingesessenen Mittelstand.[142] Aus den Plänen wurde ein Politikum, das in den kommenden Monaten Stadtrat, städtische Planungsbehörden und Öffentlichkeit intensiv beschäftigte.[143] Nach langer Planungsphase und intensiver Debatte lehnte der Münchener Stadtrat schließlich aus städtebaulichen Gründen einen derart markanten Neubau an einer zentralen Stelle der Stadt ab. Das war ein Rückschlag, der aber nicht entmutigte. In Berlin plante Hermann Tietz nur wenig später, 1928, den Bau eines achtstöckigen Warenhauses im Stadtteil Friedenau, wofür das entsprechende Grundstück, nach Angabe des Unternehmens aus eigenen Mitteln finanziert, bereits erwor-


Markt
bei Tietz
markt bei Tietz

ben worden war.[144] Im Frühjahr 1928 gab es vom „Berliner Tageblatt" kolportierte Gerüchte, Hermann Tietz ziehe ein gewaltiges neues Kaufhaus am Reichskanzler-Platz, ganz in der Nähe des Messegeländes, in Betracht.[145] Die Weltwirtschaftskrise machte den Planungen einen Strich durch die Rechnung, aber anderes gelang. 1931 meldete die „Frankfurter Zeitung", dass Hermann Tietz nunmehr das Warenhaus Siegfried Cohn in Magdeburg, mit dem bisher Einkaufsgemeinschaft bestanden habe, ebenso vollständig übernommen habe wie das dortige Unternehmen Wittkowski, das bisher zum Karstadt-Konzern gehört hatte.[146] Bezeichnend für die Expansion war die Entwicklung in Dresden. Dort war Hermann Tietz bislang nicht vertreten, obwohl Dresden ein überaus attraktiver Standort war, gerade weil die anderen großen Häuser dort noch keine Niederlassungen hatten. Im Herbst 1928 war es so weit: Hermann Tietz gab bekannt, dass man das Kaufhaus Hermann Mühlberg samt seiner drei Filialen gekauft habe und für dessen Zentrale am Dresdner Postplatz einen Neubau plane, für den die Grundstücke auch bereits erworben worden seien.[147] Ende März 1929 wurde das umfassend renovierte Dresdner Haus eröffnet, das somit im Rekordtempo modernisiert worden war, was auch die Inneneinrichtung betraf. Bei Tietz war man aber nicht nur über das Tempo der Geschäftseröffnung erfreut: „Über die Anerkennung der gewaltigen arbeitstechnischen Leistungen, die hier vollbracht sind, wollen wir aber auch den ästhetischen und organisatorischen Aufbau des Hauses nicht vergessen", der sich vor allem in der aufwendigen Inneneinrichtung und den technischen Anlagen niederschlug. Das alles war zudem nur Vorspiel, Provisorium. Denn geplant war, diese Neueröffnung relativ rasch durch den kompletten Neubau eines modernen Warenhauses zu ersetzen.[148] Und gleich nach der Eröffnung fand in dem „Wunder am Postplatz" eine erste spektakuläre Modenschau statt, mit der sich Hermann Tietz bei „der Dresdner Damenwelt ganz vorzüglich" einführte.[149] Den schweren Zeitbedingungen entsprechend erlaubte die Dresdner Geschäftsleitung nur kurze Zeit später in ihrer Bettenabteilung die Errichtung eines Verkaufsstandes der „Frauenerwerbshilfe", an dem diese Initiative „die mannigfachsten Erzeugnisse ihrer Heimarbeiterinnen" ausstellen und verkaufen konnte.[150] Parallel zu der Neueröffnung von Häusern hielt Hermann Tietz auch an der Veränderung, Erweiterung und Modernisierung der vorhandenen Filialen fest.

In Gera erweiterte man im Frühjahr 1929 das Haus und schuf durch Anbauten neue Ausstellungsräume „mit einer Schaufensterfront von insgesamt 46 Metern […], die in baulich geschmackvoller Weise dazu beitragen werden, dem Stadtbild einen großstädtischen Charakter zu verleihen".[151]

Um die Expansion zusammenzufassen: Bei der „Arisierung" des Unternehmens stellte der Vorsitzende des Verwaltungsrats der neuen Hertie Warenhausgesellschaft fest, dass folgende Häuser zum Konzern gehörten: in Berlin neben dem KaDeWe

Abb. 41 Dekoration einer Sonderaktion im Lichthof der Filiale Gera in den 1920er Jahren

Häuser an der Leipziger Straße, am Alexanderplatz, an der Frankfurter Allee, an der Belle-Alliance-Straße, an der Wilmersdorfer Straße, an der Chausseestraße, an der Brunnenstraße, am Kottbusser Damm und an der Andreasstraße. In der Provinz gab es (zum Teil mehrere) Häuser in Hamburg, München, Stuttgart, Karlsruhe, Gera, Plauen,[152] Magdeburg und Weimar, wobei die wertvollsten Grundstücke und Häuser in Berlin, Hamburg, München, Stuttgart und Karlsruhe lagen.[153]

Seit das Warenhausunternehmen 1919 in eine offene Handelsgesellschaft umgewandelt worden war, hatte sich trotz des Größenwachstums an der Unternehmensorganisation nichts geändert. Anders als Karstadt, das sein Zusammengehen mit der Althoff-Gruppe 1920 zum Anlass nahm, das Haus in eine Aktiengesellschaft umzuwandeln, wurde Hermann Tietz weiterhin in Form einer offenen Handelsgesellschaft als das ausschließliche persönliche Eigentum der Familie von Oskar Tietz und seiner Nachkommen betrieben. Das waren schließlich 19 Filialen sowie zuzüglich der angeschlossenen Häuser fast 40 Warenhäuser. Zum Hermann Tietz-Konzern gehörte zusätzlich eine gewisse Zahl von Einkaufs- und Grundstücksgesellschaften sowie Produktionsbetrieben, die entweder die Grundstücke und Immobilien des Unternehmens verwalteten oder für sie Produktionsleistungen erbrachten, und zwar zumeist in Form von Aktiengesellschaften, deren Aktien wiederum vollständig bei Hermann Tietz lagen. Hermann Tietz wies demnach eine breite horizontale Struktur mit zahlreichen Filialen auf. Die Grundstücksgesellschaften firmierten vermutlich aus steuerlichen Gründen als eigenständige Gesellschaften, die ihre Leistungen dem Warenhaus in Rechnung stellten. Ferner existierte eine Reihe konzerneigener Handelsgesellschaften, über die Ein- und Verkäufe auch für andere Großkunden sowie die ausländischen Partner von Hermann Tietz abgewickelt wurden. Schließlich gab es eine Reihe von Produktionsbetrieben und eigenen Zulieferern, die Waren für die Warenhäuser lieferten, aber auch andere Kunden mit ihren Produkten, namentlich Textilien und Bekleidungsartikeln, versorgten. Um diese Struktur wirtschaftlich betreiben zu können, war eine gewisse Umsatzhöhe notwendig, da nur so der notwendige Cashflow sichergestellt war, um den laufenden Verpflichtungen nachkommen und den Wareneinkauf finanzieren zu können. Erst ein entsprechend großer Umsatz und ein entsprechender häufiger Umschlag des Warenangebotes ermöglichten es, die Spielräume des Einkaufsgeschäfts, vor allem die existenziell wichtigen Skontierungsvorteile, zu realisieren und einen durchrationalisierten Aufbau des Verkaufsgeschäfts zuzulassen. Deshalb schloss Tietz auch strategische Einkaufsbündnisse, wo immer dies möglich war. Im Oktober 1928 kam es zu einer Art „Einkaufskartell der Warenhäuser“ Karstadt, Leonhard Tietz, Hermann Tietz, Alsberg und Wertheim, „um für alle Fragen des Einkaufs eine Zusammenarbeit mit dem Reichsverband des Leinen- und Baumwollwarengroßhandels herbeizuführen“.[154]

Marketing

Mit dieser Ausgestaltung folgte Tietz der Faszination, die die deutlich fortgeschrittenen, als rationell angelegte Großbetriebe geführten amerikanischen Häuser auf ihre deutschen Gegenstücke auslösten. Dazu gehörte auch ein zeitgemäßes Marketing. Dessen Bedeutung wurde im US-Handbuch des Warenhausbetriebs detailliert dargestellt, das der Verband der Waren- und Kaufhäuser Mitte der 1920er Jahre herausgab.[155] Die Bedeutung von Werbemaßnahmen zur Sicherung und Erhöhung des Umsatzes war allen Warenhäusern in den Jahren nach der Währungsreform 1923/24 klar. Ebenso bewusst war ihnen freilich auch, dass die Wirksamkeit der Werbemaßnahmen an preisgünstigen Angeboten hing, die der Nachfragesituation entsprachen.[156] Die mit großem Aufwand ins Publikum gebrachten Billigangebote riefen ihrerseits wiederum den Widerstand der kleinen Einzelhändler hervor, die mit derartigen Angeboten auch nicht annähernd Schritt halten konnten. Der Einkäufer eines Berliner Warenhauskonzerns sprach es im Januar 1925 ganz offen aus:

> „Schon gleich nach dem Weihnachtsfest ließen die spaltenlangen, oft ganze Seiten füllenden diesbezüglichen Anlagen in den Tageszeitungen erkennen, daß in diesem Jahr auf der ganzen Linie mobil gemacht werden solle; und wenn man sich näher in die einzelnen Inserate vertiefte, so wurde man gewahr, daß Waren aller Gattungen zu Preisen angeboten wurden, die alles bis dahin Gewesene weit in den Schatten stellten."[157]

Der Werbeaufwand war, wie der gleiche Autor feststellte, schon während des Weihnachtsgeschäftes gewaltig gewesen, ohne freilich die gewünschten Umsätze zu erreichen:

> „Was bei dieser Gelegenheit [Weihnachten 1924, Anm. d. Verf.] an zugkräftiger Ausgestaltung der Schaufenster, Preis-Auszeichnung der Waren in den Auslagen, großzügiger Lichtreklame geleistet worden ist, sucht seinesgleichen; und wer an diesen Tagen um die Abendstunden z. B. die Leipziger Straße passiert hat, mußte den Eindruck haben, daß diese Straße, wie bei früheren festlichen Anlässen, einer Illumination glich."[158]

Aber erst die Inventurausverkäufe im Januar brachten dann die gewünschten Umsätze. „Eine wahre Menschenflut" habe sich in die Häuser ergossen, die zeitweilig polizeilich gesperrt werden mussten, um größere Probleme zu verhindern. Allerdings hätten vor allem die großen Häuser in Berlin-Mitte profitiert, deren „Umsätze ins Ungemessene gestiegen wären, wenn zum ersten trockenes Wetter gewesen, zum anderen das genügende Bedienungspersonal vorhanden gewesen wäre".[159] Und Lotte Fried, die für die „Zeitschrift für Waren- und Kaufhäuser" die Modewelt beobachtete

und die Berliner Warenhäuser regelmäßig inspizierte, hielt ebenfalls im Januar 1925 anlässlich der Inventurausverkäufe fest:

> „Weiß doch die Berlinerin aus Erfahrung, daß hier selbst schmälere Beutel Triumphe feiern, daß hier Wünsche befriedigt werden, auf deren Erfüllung man zu regulären Zeiten nicht rechnen durfte, daß hier Notwendigkeiten ergänzt werden können, unter deren Fehlen man schon lange gelitten hatte, und daß selbst denen ein leiser Luxus möglich gemacht wird, bei denen es sonst nur zum Notwendigsten gereicht haben würde."[160]

Die Botschaft war klar, und dass sie prominent in der Warenhauszeitschrift zum Ausdruck kam, ein sicheres Zeichen, dass sie gehört wurde, und zwar mit Folgen. Denn Lotte Fried schloss an:

> „Und das alles wissen auch die Geschäftsleute sehr wohl. Und sie haben sich in diesem Jahre in ganz außergewöhnlicher Weise darauf eingestellt. Alles, was irgendwie der Reklame dienstbar gemacht werden kann, haben sie herangezogen und zu bisher kaum geahnter Wirkung ausgebaut. Wohl gab es Schaufenster und Inserate schon seit langem, aber kaum jemals haben wir sie in so bunter, schlagsicherer Vielfalt gesehen. Ja, sogar die allerneueste Erfindung, der Rundfunk, ist herangezogen worden und allnachmittäglich werden den Rundfunkhörern die neuesten Sensationspreise der Ausverkäufe zugesprochen."[161]

Die sich an die Inventurausverkäufe anschließenden „Weißen Wochen" wurden dann auch mit ähnlichem Aufwand an Schaufensterdekorationen, Warenpräsentationen und umfangreichen Werbemaßnahmen betrieben; Hermann Tietz legte einen vierseitigen, zeitungsähnlichen Katalog vor und wies darin noch einmal auf die Anforderung eines speziellen Kataloges für die „Weißen Wochen" hin; Maßnahmen, die bei vielen Häusern ihre Parallelen fanden.[162] Bei Hermann Tietz war es aber schon besonders: „Es ist alles wieder da. Nur noch reichhaltiger und großartiger in der Aufmachung", jubelte die Warenhauszeitschrift.[163] Der Erfolg jedenfalls gab dem Aufwand recht. Die Berliner Häuser mussten zeitweilig wegen Überfüllung von der Polizei gesperrt werden; aber auch in der Provinz waren die Resultate durchweg gut.[164]

Ähnlich wie Hermann Tietz bei Gründung mit dem System der Festpreise und der unmittelbaren Barzahlung geradezu revolutionär wirkte, so avantgardistisch war man in der zweiten Hälfte der 1920er Jahre bei der Einführung von Kreditkäufen bei teuren Einrichtungsgegenständen. Die in den USA schon seit Längerem praktizierte Vergabe von Konsumkrediten, um kostspieligere Gebrauchsgüter auf Raten kaufen zu können, war in Deutschland zwar bekannt; der Warenhausverband hatte über die Ratenzahlung in den USA detailliert informiert.[165] Aber lange glaubte man, das sei nichts für deutsche Verhältnisse. Erst 1925 machten sich auch in deutschen Waren-

häusern Formen von Kreditverkäufen und Ratenzahlungssystemen bemerkbar, um dem Publikum bei bestimmten Käufen entgegenzukommen. Das war aber alles noch sehr unsystematisch.[166] 1926 nun rief die Hermann Tietz-Gruppe gemeinsam mit der Zürcher Kaufkredit-Aktiengesellschaft und weiteren Schweizer Geldgebern ein Unternehmen zur Kreditfinanzierung ins Leben, über das sie Ratenzahlungskäufe ihrer Kundschaft finanzieren wollte.[167] Als Ende des Jahres 1926 die Jandorfschen Häuser in Berlin übernommen wurden, wurde der entsprechende Vertrag auch auf die neu hinzukommenden Häuser ausgedehnt.[168] Das folgte nicht allein der Feststellung, dass das zumeist verarmte Publikum häufig die hohen Preise langlebiger Güter nicht direkt bezahlen konnte, sondern viele Käufe aus Geldnot schlicht hinausgeschoben werden mussten.[169] Vor allem aber wusste man von befreundeten oder geschäftlich verbundenen amerikanischen Häusern, dass dort das Kreditgeschäft bereits einen großen Umfang hatte, ja einzelne Häuser, wie etwa J. Wanamaker, schon Vorformen der Kreditkarte geschaffen hatten, die einmal im Monat, sobald die Gehaltszahlung erfolgt war, glattgestellt wurden. Nach Angaben von Johannes Wernicke[170] betrug der Umsatzanteil derartiger Kreditkartengeschäfte in den dortigen Warenhäusern bereits 60 Prozent, die Teilzahlungsgeschäfte allein machten etwa 15 Prozent aus.[171] Das war für Deutschland noch Zukunftsmusik, aber zumindest die Ausweitung des Teilzahlungsgeschäfts schien ein Gebot der Stunde, und so waren sich zeitgenössische Beobachter auch recht sicher, dass das Beispiel von Hermann Tietz in der deutschen Warenhauslandschaft bald Schule machen würde.[172] Die Erfahrungen, die Hermann Tietz mit dieser für Deutschland revolutionären Methode der Konsumfinanzierung machte, waren indes eher ernüchternd. Große Umsätze wurden nicht erzielt; die Stuttgarter Filiale der Kaufkredit AG musste relativ rasch wieder geschlossen werden. In der Weltwirtschaftskrise gab man das Experiment ganz auf. Die entsprechende Notiz in der „Frankfurter Zeitung“ war ernüchternd:

> „Großen Umfang hatte die Tätigkeit der Gesellschaft nie erlangt.[173] Neue Kredite wurden bereits seit geraumer Zeit nicht mehr gewährt, die alten Kredite sukzessive abgewickelt. Die Liquidation erfolgte wegen der Undurchsichtigkeit der allgemeinen Lage, die es den Schweizer Aktionären nicht zweckdienlich erscheinen ließ, die Einrichtung, die für andere Zeiten geschaffen war, fortzuführen.“[174]

Kreditverkäufe gab es danach zwar weiterhin; einen großen Umfang dürften sie aber nicht erreicht haben.[175]

Andere Häuser konnten das Ende nicht vorhersehen und starteten vergleichbare Initiativen, namentlich der Karstadt-Konzern, der im Sommer 1928 verkündete, wer sein Geld bei Karstadt deponiere, erhalte hierauf zwölf Prozent Zinsen jährlich, allerdings dürfe das Geld nur für Käufe bei Karstadt verwendet werden.[176] Die Karstadt-Häuser begannen rasch mit einer entsprechenden Reklame,[177] was zu aufgeregten



Abb. 42 Zeitungsanzeige der Filiale Stuttgart mit Sonderangeboten zum 50-jährigen Unternehmensjubiläum, 1932

Debatten und Widerständen gerade auch bei den Sparkassen führte, für die der Zinssatz von zwölf Prozent illusorisch war.[178] Auch andere Warenhäuser liebäugelten mit dem Gedanken, das Beispiel von Karstadt nachzuahmen, sodass das preußische Handelsministerium schließlich eine Überprüfung einleitete, wie weit eine derartige Praxis mit den Vorschriften des Depositengesetzes vereinbar sei.[179] Die Frage, ob derartige Geschäfte den Warenhäusern rechtlich überhaupt möglich waren, wurde vom Reichswirtschaftsministerium ohne definitives Ergebnis geprüft.[180] In Berlin favorisierte man schließlich eine Lösung auf Länderebene,[181] doch gab es auch dort keine einheitliche Auffassung.[182] Im vorläufigen Reichswirtschaftsrat sah man die Einrichtung kritisch; für eine Ablehnung fehle allerdings die Rechtsgrundlage.[183] Man solle die weitere Entwicklung daher genau beobachten.[184] Entsprechend äußerte sich Reichswirtschaftsminister Curtius im Sommer 1929 vor dem Reichstag; gemeinsam mit dem Reichsjustizministerium wolle er überdies prüfen, ob die derzeitigen Bestimmungen gegen den unlauteren Wettbewerb ausreichten, um gegebenenfalls dagegen vorgehen zu können.[185] Der Erfolg der Kaufsparkasse, für die Karstadt immerhin einiges an Werbung betrieb, war allerdings nicht wie gewünscht.[186]

Ein wesentlicher Punkt des Marketings der Warenhäuser war bereits vor dem Krieg das gesamte Gebiet der Dienstleistungen, die ein breites Spektrum von Erfrischungsräumen bis hin zu Reisebüros, Postfilialen, Schönheits- und Frisiersalons oder Fotostudios[187] umfassten, von den üblichen Dienstleistungen wie Lieferung und Installation erworbener Güter noch ganz abgesehen. Gerade die Erfrischungsräume sowie die Schönheits- und Frisiersalons, die in der zweiten Hälfte der 1920er Jahre flächendeckend eröffnet wurden, waren an den besseren Adressen von herausragender Bedeutung. Karstadt am Hermannplatz machte mit einer zugänglichen Dachterrasse Schlagzeilen; Wertheim bot eine ganze Palette unterschiedlicher Aufenthaltsmöglichkeiten von der Limonadenbar über die Teestube bis hin zu regelrechten Restaurants,

die allen Geldbeuteln Offerten machten.[188] Das Kaufhaus des Westens eröffnete im Januar 1929 Damen- und Kinderfrisiersalons, „die ein Muster neuzeitlicher Sachlichkeit und Formengebung sowohl auf fachmännischem wie ästhetischem Gebiet bedeuten". Die „Zeitschrift für Waren- und Kaufhäuser" schwärmte: „Alles, ‚was eine schöne Frau begehrt', ist hier zusammengetragen, alles, was zur Schönheits- und Körperpflege erforderlich ist, wird hier betrieben und von fachmännisch ausgebildetem Personal ausgeübt."[189] Derartige Einrichtungen gab es in den einfachen Häusern des Hermann Tietz-Konzerns nicht oder zumindest nicht in vergleichbarer Aufmachung, doch war das nicht von Bedeutung. Entscheidend war vielmehr, dass auf diese Weise das KaDeWe seine Leuchtturmfunktion behauptete, ein herausragender und bewunderter Ort modernen Luxus zu sein, den man, wenn er für viele auch unbezahlbar war, doch bestaunen und bewundern konnte. Restaurants und Erfrischungsräume wurden im Laufe der Zeit zudem immer moderner, vom Angebot umfassender und vom alltäglichen Komfort her bequemer eingerichtet. Tietz in Berlin weitete vor allem das Speisenangebot so aus, dass der dortige Speisenzettel das Angebot der meisten regulären Restaurants deutlich überstieg:

> „Nun wollen wir noch einen Blick auf die Speisekarte eines der größten Berliner Warenhausrestaurants werfen. Die erstaunlich große Anzahl der hier auf der Speisekarte verzeichneten Waren zeigt deutlich, daß der Warenhausrestaurationsbetrieb schon heute in sehr vieler Beziehung für das traditionelle Gastgewerbe als Vorbild gelten kann. Interessant ist es, daß die Speisekarte des Warenhauses Tietz, Leipziger Straße, auch Rubriken für Diabetiker, Rohköstler und Leute mit dem Kalorienfimmel enthält." Das Angebot war dabei luxuriös: „Daß sämtliche erdenklichen Delikatessen, wie Austern, Kaviar usw., ständig angeboten werden, zeugt gleichfalls von der führenden Stellung des Warenhausrestaurants im Gastwirtgewerbe."[190]

Zur Strategie der Umsatzsteigerung zählten aber nicht nur die Ausweitung des Dienstleistungsangebots und die Erhöhung des Werbeetats; auch Sonderverkaufsformen, die in aller Regel recht virtuos genutzt wurden, waren von großer Bedeutung. Sie unterlagen allerdings sehr genauer kommunaler Aufsicht und fanden häufig ein gerichtliches Nachspiel, da Konkurrenten aus dem herkömmlichen kleinen Einzelhandel Beschwerde einlegten oder gleich Klage wegen unlauteren Wettbewerbs erhoben.[191] Ob gleich, wie der „Völkische Beobachter" unterstellte, von einer „Entartung der Ausverkäufe" die Rede sein konnte, sei dahingestellt. Neben die üblichen Sonderverkaufsaktionen („Weiße Wochen", Lagerräumungsschlussverkäufe), in denen durchaus reguläre Ware deutlich verbilligt angeboten wurde, traten zahlreiche Sonderverkäufe etwa wegen „Fassadenerneuerung", „wegen Umbau und Vergrößerung" oder „Inventur-Ausverkäufe".[192] Teilweise wurden auch bei Austritt von Teilhabern Räumungsausverkäufe durchgeführt, was freilich von den Gerichten nicht toleriert wurde.

Doch blieb es nicht bei diesen vom Gesetzgeber jeweils zeitlich befristeten Ausverkäufen; viele Warenhäuser nutzten außerdem Sonderangebote, in denen sie bestimmte Güter gezielt verbilligt in den Markt drückten, was wiederum von der Konkurrenz als unlauterer Wettbewerb vor die Gerichte gebracht wurde, da auf diese Weise Ausverkäufe faktisch über die gesetzlichen Fristen hinaus verlängert würden.[193] Die Gerichte entschieden aber in der Regel nicht im Interesse der Kritiker, sondern akzeptierten die Unterscheidung zwischen Ausverkäufen und Sonderangeboten. Was in den Augen der Konkurrenz unlauter war, stellte sich für einen Vertreter von Oberpollinger, das zum Karstadt-Konzern gehörte, vor Gericht völlig anders dar:

> „Die beim Sonderangebot zum Verkauf gestellten Waren seien schon zu wirklichen Sensationspreisen eingekauft worden. So sei es möglich gewesen, Mäntel, die sonst 125 bis 150 Mark kosteten, im Durchschnitt zu 39 bis 49 Mark zu verkaufen. Direktor Balke bemerkte, er wisse, dass er eine unbequeme Konkurrenz sei, weil er zum Preisabbau beitrage und es als seine vornehme Pflicht erachte, ein vertrauenswürdiger Vermittler zwischen Konsument und Produzent zu sein."[194]

Der Staatsanwalt schloss sich dem an.

Neben den Sonderverkäufen wurden alle Formen von Schauen und Veranstaltungen genutzt, um Publikum in die Warenhäuser zu ziehen. Dabei gab es einen gewissen Rhythmus von den „Weißen Wochen" im Februar[195] über Modenschauen und Kunstausstellungen im Frühjahr, den Kinderwochen im Sommer[196] und vor allem Handarbeits-[197] und Spielwarenausstellungen[198] vom Oktober bis in die Weihnachtszeit hinein.

Ergänzt wurde dieser Rhythmus von den jeweiligen Häusern mit einzelnen Ausstellungen oder Sonderveranstaltungen, die möglichst auf „Sensation" hin angelegt waren. Diese Verkaufsformen waren durch Krieg und Inflation nicht wirklich unterbrochen, aber durch die Umstände doch sehr stark geprägt worden. Nach dem Ende der Inflation und der Beseitigung der kriegs- und blockadebedingten Engpässe wurden diese Verkaufsformen sofort wieder voll genutzt, wie Bilder von opulenten Inszenierungen während der „Weißen Woche" 1924 bei Hermann Tietz oder Wertheim in Berlin belegen.[199] Doch kam jetzt durchweg der Wunsch nach aufsehenerregenden Werbeformen oder Sonderveranstaltungen auf, wie es sie vorher zumindest nicht oft gegeben hatte. So überraschte Hermann Tietz die Berliner Öffentlichkeit mit der Installation eines neuen Lautsprechertyps an seinem Haus an der Leipziger Straße, mit dem sie „zur Saisoneröffnung ihre Ankündigungen verbunden mit Konzert und Vortrag, vormittags und nachmittags in der Zeit von 11 bis 12, 4 bis 5 und 6 bis 7 Uhr" bekannt gab. Der Lautsprecher errege „die Bewunderung der Gäste. Er wird jetzt nun zum ersten Male praktisch erprobt werden und im Dienst der Wirtschaft stehen."[200] So glückte dem Kaufhaus des Westens im Sommer 1928 ein besonderer Coup, als das



Abb. 43 Modeheft der Stuttgarter Hermann Tietz-Filiale in den späten 1920er Jahren

Warenhaus einen aufsehenerregenden Puppenwettbewerb veranstalten konnte. Puppen, die aus im Warenhaus gekauften Materialien gebastelt waren, wurden prämiiert, und zwar unter Aufsicht eines Ehrenkomitees, dem zahlreiche Damen der besten Berliner Kreise angehörten, darunter Frau von Hindenburg, die Frau des Reichsaußenministers Stresemann, die Frau des Berliner Oberbürgermeisters Böß, aber auch die Gattin des Staatssekretärs der Reichskanzlei Meißner.[201] Den „Völkischen Beobachter" regte das besonders auf; er nahm es zum Anlass, um daran zu erinnern, dass bereits vor dem Krieg Wertheim exklusiv die kaiserliche Majolika aus Kadinen vertrieb, und sich überhaupt die Warenhäuser nicht umsonst um allerhöchste Gunst beworben hätten. Die Förderung der „jüdischen Warenhäuser" durch Hochadel und politische Elite setze sich nun weiter fort.[202] Der Mutterkonzern Hermann Tietz stand den Aktivitäten des KaDeWe in nichts nach. Jedes seiner Häuser, das jeweils einen eigenen „Reklamechef" besaß, war ständig auf der Suche nach Möglichkeiten, durch spektakuläre Maßnahmen das Publikum in die Häuser zu ziehen. Wie bei der Präsentation der Käthe-Kruse-Puppen vor dem Krieg veranstaltete Hermann Tietz an der Leipziger Straße in Berlin schon im April 1919 eine Schau mit Elfenbeinschmuck, den man erwerben konnte, aber ebenso mit reinen Ausstellungsstücken, die allein die Schaulust befriedigen sollten.[203]

Hermann Tietz stellte seine Häuser am Berliner Alexanderplatz und am Hamburger Jungfernstieg der Genossenschaft deutscher Bühnenangehöriger zur Verfügung, die dort „Künstler-Nachmittage" und „Schauspielnächte" zugunsten ihrer Wohlfahrtskasse durchführte.[204] Die Anlässe wechselten, aber das Ziel war stets das gleiche. So schmückten die Fassade des Hauses am Belle-Alliance-Platz/Hallesches Tor, nachdem im April 1928 deutschen Piloten mit dem Junkers-Flugzeug „Bremen" die erste Nonstop-Atlantiküberquerung von Ost nach West gelungen war, drei überlebensgroße Porträts der beteiligten Flieger, die in einem überdimensional großen Lorbeerkranz präsentiert wurden.[205] In Stuttgart wiederum machte man auf spektakuläre Weise auf den am 15. Juli 1928 beginnenden Saisonausverkauf aufmerksam. Hermann Tietz ließ sechs Flugzeuge

> „mit der Aufschrift: Hermann Tietz: Ausverkauf! Bereits am frühen Morgen des ersten Ausverkaufstages dicht über den Dächern der Stadt kreis[t]en und den ganzen Tag über, besonders über dem Zentrum der Stadt verwegene Flüge ausführ[t]en. Das Reklamegeschwader bildete mit seinem ohrenbetäubenden Surren und den verwegenen Flügen eine Sensation, an der die Bevölkerung lebhaften Anteil nahm."[206]

In Stuttgart beschäftigte man im Herbst 1929 auch eine ausgebildete Orthopädin, die die Kundschaft kostenlos beim Schuhkauf beriet.[207] In Berlin an der Leipziger Straße ließ man schließlich im November 1928 ein lebendiges Mannequin im Schaufenster „das erste Modellkleid" präsentieren, das auf dem Luftweg direkt von

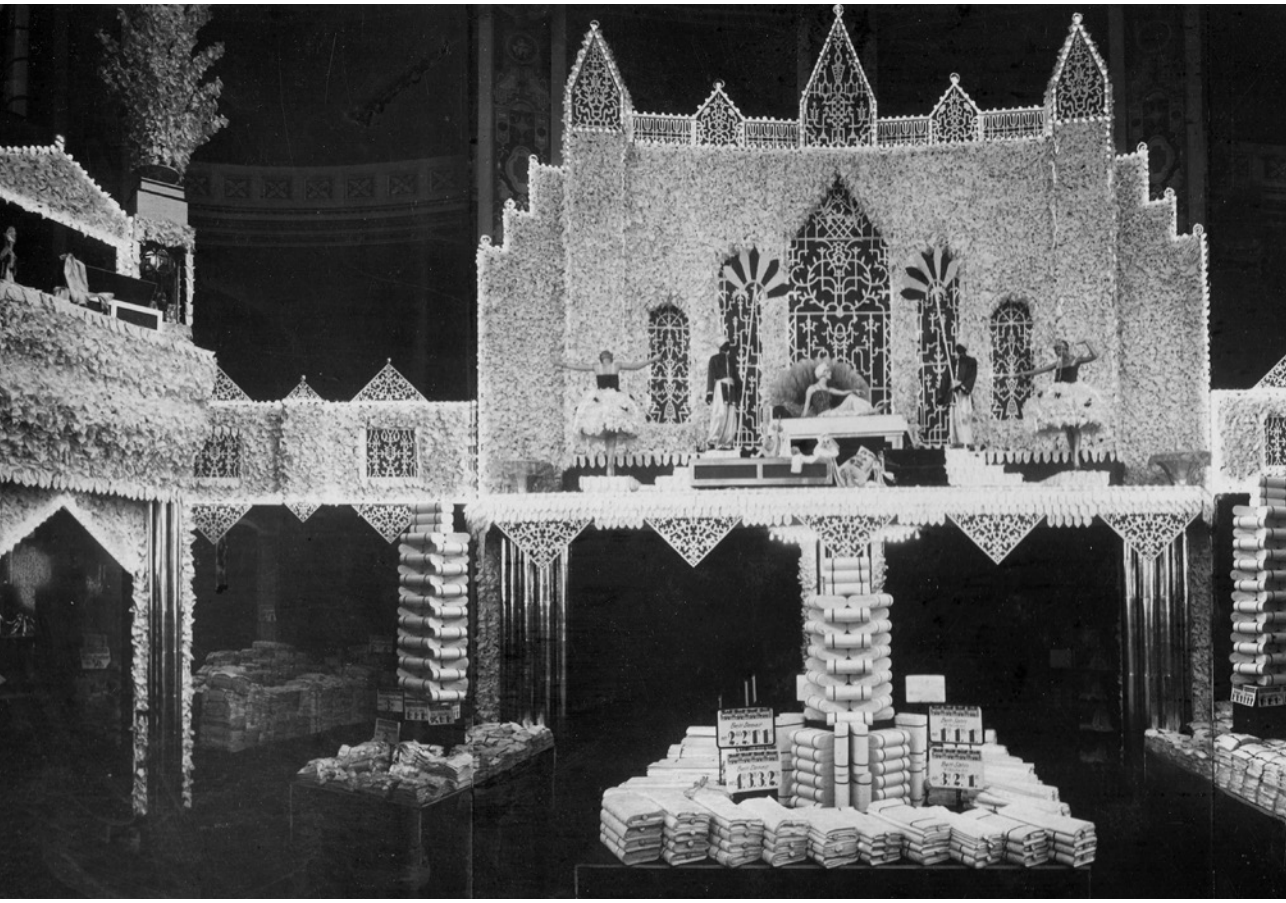
New York per Zeppelin nach Berlin gekommen war.[208] Überhaupt Flugzeuge und modernes Leben: Hermann Tietz nutzte das Flugzeug als Werbemittel, wo immer es ging. Als der Segelflieger Hans Richter im Frühjahr 1929 ankündigte, den Ärmelkanal erstmals mit einem Segelflugzeug überqueren zu wollen, hing das fragliche Segelflugzeug nur Tage später werbewirksam im Lichthof des Tietz-Hauses an der Leipziger Straße.[209]

Die große Zeit der Schaufenster war die Weihnachtszeit. Nachdem im Oktober mit Lichterwochen[210] die hohe Zeit des Konsums gebührend eingeleitet worden war, bestimmte das Weihnachtsgeschäft die weitere Werbung, und hier war der Aufwand gewaltig. Fast in allen großen Häusern wurden die Schaufenster entsprechend gestaltet und in den Häusern selbst hierauf bezogene Ausstellungen organisiert.

Der Münchener Werbechef von Hermann Tietz, der legendäre Direktor Schlesinger, erwies sich dabei als großer Virtuose der Inszenierung.[211] Zum Weihnachtsgeschäft 1931 gab es eine Folge von elf Bildern, die sich an Schillers Ballade von der Glocke anlehnten. Die Ausstellung fiel derart eindrucksvoll aus, dass die gewerkschaftsnahe „Münchener Post" ihr einen eigenen Artikel widmete, der die „große" Originalität und die starke „Anziehungskraft" der Fenstergestaltung lobte.



Abb. 44 Lichtreklame für „Weiße Wochen" der Berliner Hermann Tietz-Filiale am Alexanderplatz, um 1930



„Befinden sich die Puppenfiguren in Bewegung und sind dazu die Schaufenster hell erleuchtet, so ist das Ganze von eindringlicher Wirkung auf die großen, wie ganz besonders auf die kleinen Zuschauer, und der Zweck, eine Werbeaktion für die reichhaltige Spielwarenschau für Mädchen und Buben zu zeitgemäßen, niedrigen Preisen im 3. Stock des Hauses, von der auch das neuerschienene ‚Spielzeugbuch des kleinen Hermann-Tietz-Kunden' erzählt, ist restlos erreicht."[212]

Man versuchte aber auch mit anderen Attraktionen Kundschaft in das Haus zu ziehen, was angesichts der täglichen Besucherfrequenz, die gelegentlich bis zu 30.000 Personen erreichte, wohl auch durchaus gelang. Im Sommer 1931 zeigte das Münchener Haus eine Puppenausstellung mit Sammlungsstücken der Baronin Zündt von Kentzingen: „In zahlreichen deutschen und ausländischen Städten und Museen schon gezeigt, hat sie überall Aufsehen erregt und Entzücken hervorgerufen. Nun ist sie für eine Woche bei Tietz zu sehen."[213] Im Herbst 1932 folgte eine Serie von Bildern zu Wilhelm Busch, die den Rahmen für die Spielwarenpräsentation zu Weihnachten abgab:

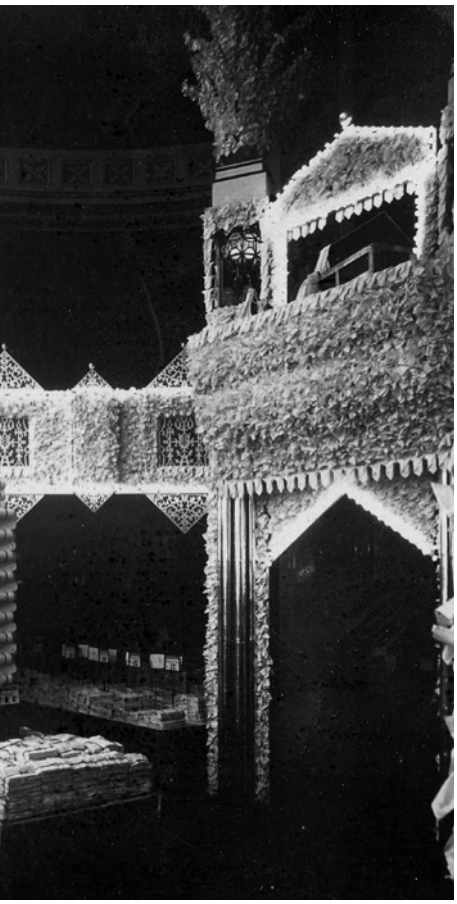


Abb. 45 Innendekoration für die „Weißen Wochen" der Münchener Filiale, 1928

„Zwischen den einzelnen sehr hübsch umrahmten Wilhelm Busch-Fenstern befinden sich weitere reizvolle Spielwaren-Auslagen: ein ‚Puppenfest' mit gar sittsam aber eifrig tanzenden Puppen, ein reizendes Puppenkaufhaus, der ‚Zoo bei Tietz' mit allerlei Getier, ein ‚Baby'-Fenster mit Störchen und vielen von ihnen gebrachten Kindern und das Fenster ‚Der kleine Techniker' mit den kühnsten Konstruktionen aus Marken-Baukästen usw. Das Ganze ist wieder eine der glänzenden Reklameideen Direktor Schlesingers. Am Sonntagabend erstrahlte die Weihnachtsspielwaren-Ausstellung in märchenhafter Beleuchtung."[214]

Und auch im neuen Jahr gingen die Routinen gewohnt weiter: „‚Karneval in Weiß' heißt diesmal das Motto für die Weiße Woche bei Tietz, und es ist ein ebenso hübscher wie praktischer Karneval, der im grauen Krisenalltag seine Herrschaft am Bahnhof angetreten hat."[215]

Hermann Tietz betrieb all diese Dekorationen, Ausstellungen und Werbemaßnahmen aus nachvollziehbaren Gründen der Kundenwerbung, doch spielte stets auch ein weiteres Moment mit, das der ästhetischen Kundenerziehung. Eine Ausstellung mit Arbeiten von Käthe Kollwitz, die aus Anlass des 50. Jubiläums des Unternehmens im Neubau an der Chausseestraße stattfand, begründete man daher auch ganz selbstbewusst damit, dass gerade das „Warenhaus dazu berufen ist, an der künstlerischen Volksbildung teilzunehmen und dadurch sich selbst immer eindrucksvoller als Mittelpunkt eines ganzen Stadtviertels zu legitimieren".[216]

Dass Hermann Tietz Ende 1931 eine Art „Monopol" auf das Versenden von Paketen in die Sowjetunion besaß, wie der „Völkische Beobachter" Anfang Oktober berichtete, traf in der Tat zu. Die sowjetische Seite erteilte im Sommer 1931 Hermann Tietz und dem Kaufhaus des Westens das alleinige Recht, Postpakete in die Sowjetunion zu senden.[217] Der Artikel war auch im Detail gut informiert. So traf es zu, dass Musterpakete für den privaten Versand nach Russland ebenso zusammengestellt wurden wie das Haus russischsprachiges Personal beschäftigte, um auf die Wünsche der wohl zumeist russischen Kundschaft, namentlich die zahlreichen in Berlin lebenden Exilrussen, angemessen eingehen zu können. Auch dass es vor allem um Lebensmittellieferungen ging, während der Versand von Luxusgütern nicht vorgesehen war,

könnte angesichts der Tatsache, dass zu dieser Zeit vor allem in der Ukraine eine schwere Hungersnot herrschte, zutreffend gewesen sein.[218]

Der Siegeszug der Selbstbedienung ist, da ist sich die sozialhistorische Forschung einig, ein Phänomen, das sich in den 1950er Jahren zunächst in Ansätzen fand und sich danach langsam ausbreitete, bis es in den Einzelhandelsgeschäften der 1960er Jahre zur Regel wurde. Das dahinterstehende Prinzip, den Warenumschlag zu erhöhen, ohne entsprechend die Personalkosten anzuheben, war freilich bereits seit den 1920er Jahren bekannt, als deutsche Warenhausvertreter hiermit bei ihren zahlreichen Besuchen in den USA konfrontiert wurden. Obwohl die deutschen Warenhäuser sich fast durchgängig an US-amerikanischen Vorbildern orientierten und die dortigen Praktiken zumindest als Anregung aufgriffen, blieb man in der Frage der Selbstbedienung bei einer strikten Ablehnung dieser neuen amerikanischen Sitten. Der Grund für diese Ablehnung war keineswegs geschäftlich: „Gerade ein Volk wie wir, das bei der starken Belastung, mit der es in Folge des Krieges bedacht ist, mit seinen Mitteln so haushälterisch wie möglich umgehen muß, muß darauf achten, daß die großen Massen mit ihrem Einkommen keine Verschwendung treiben." Und genau dieser Verschwendung leiste die Selbstbedienung Vorschub, etwa wenn sie junge Männer und Frauen zu unverantwortlichen Modekäufen verführe. Hier trage der Einzelhandel eine hohe Verantwortung: „Jedenfalls kann der deutsche Einzelhandel seiner Aufgabe, als Treuhänder des Konsums zu wirken, nur dann gerecht werden, wenn er den Konsumenten sachgemäß beratet, und weil das bei Selbstbedienung nicht möglich ist, kommt sie generell für deutsche Verhältnisse überhaupt nicht in Frage."[219] Dieser nicht namentlich gekennzeichnete Artikel in der Warenhauszeitschrift, der also wohl redaktionellen Ursprungs war, war nicht nur die bizarre Sicht eines konsumkritischen Geistes; hier kam in der Tat das Selbstbild der Warenhäuser zum Ausdruck, nicht nur Händler, sondern auch Treuhänder des Konsums und der Konsumenten zu sein. Will man das Besondere der deutschen Warenhäuser der älteren Zeit begreifen, so wird man gerade dieses Moment ihrer Selbstkonstruktion stets im Auge behalten müssen. Die Ablehnung bröckelte indes in der Weltwirtschaftskrise, als wiederum aus den USA positive Nachrichten über die umsatzfördernde und vor allem kostengünstige Selbstbedienung nach Deutschland drangen. Namentlich seien so niedrige Preise möglich, die sonst unerreichbar blieben.[220]

Resümiert man die Entwicklung in den Jahren zwischen Währungsreform und Weltwirtschaftskrise, so fällt zunächst die deutliche Zunahme der Umsätze und damit das steigende Gewicht, das die Warenhäuser im Einzelhandel der Zeit hatten, ins Auge. Mit diesem Umsatzsprung war indes keine massive Vermehrung der Warenhäuser verbunden, sondern vor allem das Wachstum einer Handvoll Großkonzerne, deren Expansion in diesen Jahren sprichwörtlich war. Diese Expansion betraf ebenso die Anzahl der Filialen, das beschäftigte Personal wie die Struktur des Angebotes. Während das herkömmliche Warenhausgeschäft nur langsam wuchs, nahm vor allem der Niedrigpreissektor deutlich zu, der am Umsatz der Häuser schließlich etwa ein

Drittel erreichte. Der Aufwand, der für diese Expansion betrieben werden musste, war gewaltig, angesichts der Gegebenheiten aber unvermeidbar. Um sich im Wettbewerb zu behaupten, benötigten die Häuser zusätzliche Filialen, die mit entsprechendem Aufwand zu betreiben waren. Zwar waren die parallelen Bestrebungen, die Kosten der Häuser zu senken, groß; wirklich erfolgreich war dies indes nur eingeschränkt. Nach Berechnungen des Warenhausverbandes stieg der Umsatz von 1925 bis 1929 um knapp 30 Prozent an, um dann seit 1930 zunächst langsam, schließlich immer schneller zurückzugehen. Die Gesamtkosten (ohne Verzinsung von Eigen- und Fremdkapital) stiegen im gleichen Zeitraum zwar nur um zehn Prozent an; nimmt man die Verzinsung des Eigen- und Fremdkapitals hinzu, war auch der Kostenanstieg deutlich höher und erreichte etwa das Niveau der Umsatzsteigerungen. Der größte Posten in der Kostenrechnung waren die Personalkosten, danach folgten Mieten, Reklame und Steuern.[221] Die Kosten in der Gruppe der Betriebe mit mehr als 15 Mio. Reichsmark Umsatz, die nur sieben Unternehmen umfasste, waren dabei geringfügig niedriger als die Kosten der Kleinbetriebe, lagen aber auf gleichem Niveau wie die mittleren Betriebe, die in bestimmten Punkten sogar bessere Kostenstrukturen hatten. Allerdings war zwischen den sieben Großbetrieben die Streuung sehr groß, und zwar so sehr, dass die Kostenbelastung einiger Großbetriebe deutlich höher war als die ihrer Konkurrenz. Das betraf auch die Personalleistungen; der Umsatz je Beschäftigtem bzw. je Verkaufskraft lag 1930 in Kleinbetrieben am niedrigsten, in den mittleren Unternehmen am höchsten, um in den Riesenbetrieben wiederum leicht abzufallen. Vor allen Dingen war hier die Umschlagsgeschwindigkeit deutlich geringer als in den mittleren Betrieben. Während die großen Häuser eine Umschlagsgeschwindigkeit von 3,8 erreichten, lag sie bei den mittleren Betrieben bei 4,3.[222] Solange Umsatz und Umschlaggeschwindigkeit hoch gehalten werden konnten, waren die Kostenstrukturen erträglich, auch wenn die jeweilige konkrete Konstellation abweichen konnte und die Stellung der Häuser in der Konkurrenz sehr unterschiedlich war. Die Achillesferse bestand darin, dass bei einem Einbruch der Umsätze und bei einem Sinken der Umschlagsgeschwindigkeit, wie sie sich 1930 abzeichneten, die Kosten sehr rasch untragbar werden konnten. Bei einem mehr als vierfachen Warenumschlag, wie er für die meisten großen Häuser erreichbar war, betrugen die Kosten (ohne Verzinsung des Eigen- und Fremdkapitals) durchschnittlich etwa 26 Prozent; bei nur dreimaligem Lagerumschlag stiegen sie rasch auf 30 Prozent und mehr an.[223]

Der Erfolg der Modernisierungs- und Rationalisierungsbewegung im Warenhaussektor war mithin ebenso eindrucksvoll wie prekär. Bei einer schweren Krise mit deutlichen Umsatzeinbrüchen war abzusehen, dass die Herausforderung für die stark gewachsenen Häuser rasch existenziell werden konnte. Denn es waren ja nicht nur die Kostenrelationen des Betriebs der Häuser, die sich bei Umsatzrückgängen massiv verschlechterten. Auch der Einkaufsaufwand hing vom Umsatz ab, einmal wegen der mit steigenden Ordermengen sinkenden Preise, sodann wegen der Skontierungsvorteile, die mit hohen Umschlagsgeschwindigkeiten und entsprechend kur-



Abb. 46 Schaufensterdekoration „Bremer Stadtmusikanten" in einer Berliner Hermann Tietz-Filiale, Anfang der 1930er Jahre

zen Zahlungszielen verbunden waren. Und nicht nur hier gingen die Belastungen in die Höhe. Je niedriger die Umsätze, umso mehr musste auch der Bankkredit für das laufende Geschäft in Anspruch genommen werden. In der Weltwirtschaftskrise, mehr aber noch in den ersten Jahren der Diktatur wurden die Zusammenhänge, die den großen Warenhäusern fast zum Verhängnis wurden, deutlich. Während der Umsatz 1931 und 1932 stark schrumpfte, 1933 sogar katastrophal einbrach, ging zugleich die Umschlagsgeschwindigkeit der Lager zurück sowie der Kostenanteil am Umsatz nach oben. 1933 lag der Lagerumschlag unter vier Prozent, die Kosten erreichten bei nur noch 67 Prozent des Umsatzes des ohnehin schlechten Jahres 1931 ein Niveau von 32,76 Prozent, auf dem ein Warenhaus zumindest dauerhaft nicht mehr erfolgreich betrieben werden konnte.[224] Und angesichts der verbreiteten deflationären Tendenzen gingen die Umsatzerlöse rascher zurück als der Mengenumschlag, sanken mithin die Margen in einen Bereich, in dem die Kosten kaum mehr verdient wurden.[225] Die Notverordnungen, mit denen bestimmte Preise etwa für Markenware gesetzlich gesenkt wurden, trafen die Warenhäuser direkt und verschärften deren Krise.[226]

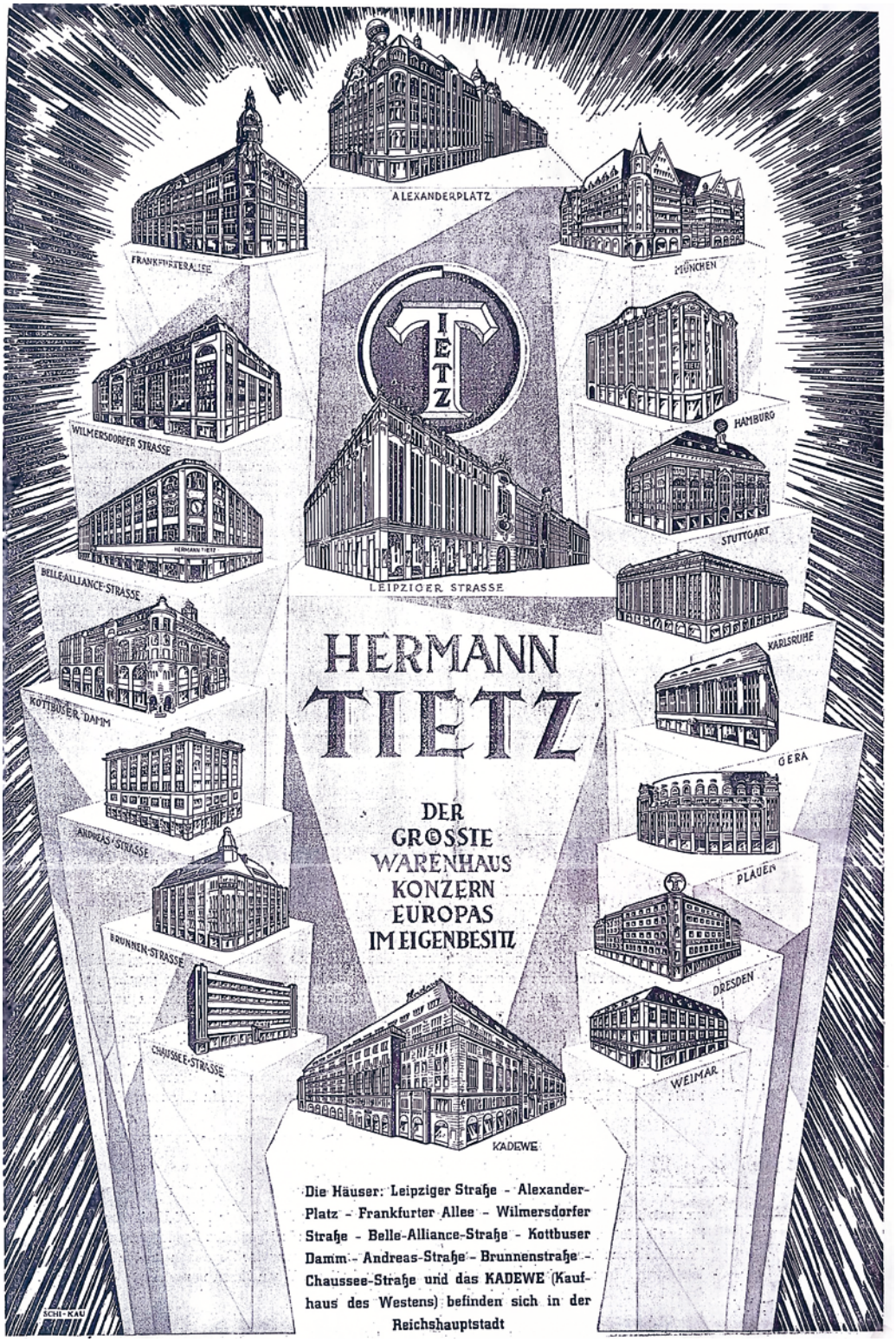
„Größter Warenhauskonzern Europas in Familienbesitz“

Im März 1932 beging das Warenhaus Hermann Tietz sein 50-jähriges Jubiläum.[227] Die Häuser wurden – regionstypisch – geschmückt und ein Jubiläumsverkauf inszeniert, auch wenn das Haus den Aufwand klein halten wollte: „Mit Rücksicht auf die schwierigen wirtschaftlichen Verhältnisse bitten wir unsere Lieferanten und Freunde von allen äußeren Ehrungen und Aufmerksamkeiten aus Anlaß des 50jährigen Geschäftsjubiläums unserer Firma absehen zu wollen.“[228]

Das Jubiläum beging man schon. Es gab einen Jubiläumsverkauf,[229] und die einzelnen Häuser waren entsprechend dekoriert, wobei wenig Aufwand getrieben wurde; Tannengrün dominierte. In München war das Haus am Hauptbahnhof ein Blickfang: „Der Jubilar hat sich mit frischem Grün und lustigen Fahnen geschmückt, die weißblaue Farben und das Münchner Kindl tragen, und mit einer großen goldenen Fünfzig.“[230] Die Bilanz, die man zu diesem Zeitpunkt zog und über die Presse groß verbreiten ließ, war eindrucksvoll:

> „Heute steht nun die gewaltige Organisation mit 19 Warenhäusern da, hiervon mit 10 umfassenden Betrieben allein Berlin, daneben 20 Anschlusshäusern und rund 20.000 Angestellten. Die Firma Tietz betont und legt Wert darauf, ihr Unternehmen als ein Familienunternehmen betrachtet zu sehen. Mit Recht. Denn wenn etwas geeignet ist, auch den Gegner des Warenhausgedankens mit dieser Art der Unternehmen einigermaßen zu versöhnen, so ist es gerade der Umstand, daß durch den familiären Charakter eines solchen Geschäfts jene kalte, herzlose Unpersönlichkeit ausgeschaltet wird, die so viele Aktienunternehmungen und Mammutbetriebe auf die gefährliche und schließlich oft verderbliche Bahn von Überinvestierung, Überorganisation und Überspekulation geführt hat. Das Verbundensein eines Geschäfts mit einem Namen und einer Familie auferlegt andere, höhere Pflichten; Pflichten gegen den guten Namen selbst, Pflichten gegen die Angestellten, Pflichten gegen die Kundschaft. In diesem Verbundensein von Geschäft und Person sehen wir eine Stärke des Mittelstandes; ein Großunternehmen handelt klug, diese Verbundenheit ebenfalls nicht aufzugeben, und es handelt sozial, wenn es vor allem gegenüber seinen Angestellten das Gefühl nicht aufkommen läßt, daß ihr Wohl und Wehe mit einem anonymen Begriffe verknüpft sei, sondern mit einer Familie, die sich ihrer sozialen Pflichten bewußt und deren Erfüllung beflissen ist. Gerade weil und solange dieses vom Hause Tietz gilt, kann seine zweite Vaterstadt, und das ist München, ihm zum 50. Geburtstag ferneres Gedeihen wünschen.“[231]

Das Bild von Europas größtem inhabergeführten Warenhaus[232] war der Familie also wichtig, und die Reaktion von Belegschaft und Gewerkschaft zu den Jubiläen zeigen, dass das mehr war als nur ein Image. So ließ die Warenhausleitung folgende Danksagung veröffentlichen:


ALEXANDERPLATZ
FRANKFURTERALLEE
MÜNCHEN
TIETZ
WILMERSDORFER STRASSE
HAMBURG
STUTTGART
LEIPZIGER STRASSE
BELLEALLIANCE-STRASSE
KARLSRUHE
KOTTBUSER DAMM
HERMANN TIETZ
DER GROSSTE WARENHAUS KONZERN EUROPAS IM EIGENBESITZ
GERA
ANDREAS-STRASSE
PLAUEN
BRUNNEN-STRASSE
DRESDEN
CHAUSSEE-STRASSE
WEIMAR
KADEWE
Die Häuser: Leipziger Straße - Alexander-Platz - Frankfurter Allee - Wilmersdorfer Straße - Belle-Alliance-Straße - Kottbuser Damm - Andreas-Straße - Brunnenstraße - Chaussee-Straße und das KADEWE (Kaufhaus des Westens) befinden sich in der Reichshauptstadt
SCHI-KAU

> „Aus Anlaß des fünfzigjährigen Geschäftsjubiläums unserer Firma sind uns aus allen Teilen der Bevölkerung Deutschlands und des Auslandes Glückwünsche in einer so übergroßen Zahl zugegangen, daß es uns unmöglich ist, allen denjenigen, die der Gründer und unserer in freundschaftlicher Weise gedacht haben, persönlich zu danken. Wir haben daher diesen Weg gewählt, unseren innigsten und wärmsten Dank dafür auszusprechen."[233]

Zugleich versuchte man wiederholt, den Charakter des Hauses von der Schmähkritik abzugrenzen, mit der man fast täglich konfrontiert war:

> „Was frühere Generationen vielleicht noch aus großen und gütigen Herzen an freiwilliger Caritas leisteten, ist von den gegenwärtigen Inhabern wohl überlegt in soziale Praxis oder praktischen Sozialismus umgewandelt worden. Der Tietzsche Warenhauskonzern ist durch seine vorbildlichen sozialen Einrichtungen gleichzeitig zu einer mustergültigen Menschenschule geworden."[234]

Die Expansion seit der Jandorf-Übernahme war in der Tat derart groß, dass es nicht einfach war, den Eindruck eines familiären Unternehmens aufrechtzuerhalten, zumal nach dem Tod des Patriarchen Oskar Tietz keiner seiner Nachfolger ein auch nur annähernd vergleichbares Charisma entfalten konnte. Die Organisationsstruktur des Hauses war lange Zeit von Geheimnissen und Gerüchten mehr verdeckt als beleuchtet. 1928 nun veröffentlichte das Haus selbst zumindest indirekt organisatorische Skizzen sowohl zum Gesamtkonzern wie zur Organisationsstruktur der einzelnen Warenhäuser.[235] Aus der Zeit zuvor wusste man vor allem, dass die persönliche Leitung durch die Eigentümer des Hauses erfolgte, die an der Spitze von einer Handvoll langjähriger Vertrauenspersonen unterstützt wurde. Die nun veröffentlichten Skizzen ermöglichten ein genaueres Bild. Die Geschäftsinhaber, die Gebrüder Tietz und ihr Schwager Hugo Zwillenberg, stützten sich auf fünf Säulen. Die erste betraf den Zentraleinkauf, der die eigenen Fabrikationsstätten, die eigenen Handelshäuser und die im Einkauf angeschlossenen Warenhäuser (Conitzer-Konzern etc.) umfasste. Daneben gab es die Zentralwerbung und das zentrale Rechnungs- und Kassenwesen sowie die Hausdienste, die auch die Grundstücksgesellschaften beaufsichtigten. Schließlich existierte eine „Centralverkaufsabteilung", die vor allem die einzelnen Warenhäuser beaufsichtigte und koordinierte. Diese Zentralorganisation residierte in der Berliner Voßstraße in der Nähe des Hauses an der Leipziger Straße. Einen eigenen Bau hatte die Zentrale nicht; sie besetzte schlicht einen Flur im obersten Stock des Hauses Voßstraße/Dönhoffplatz. Von hier aus wurden auch die gesonderten fünf Einkaufsunternehmen, die Grundstücksgesellschaften und die wenigen

Abb. 47 Anzeige zum 50-jährigen Jubiläum 1932:
„Der größte Warenhaus-Konzern Europas in Eigenbesitz"

Erzeugungsbetriebe, die das Unternehmen besaß, kontrolliert. Alle Töchter waren als Aktiengesellschaften oder GmbHs organisiert, deren Eigentümer wiederum die Familie von Oskar Tietz war. Die jeweiligen „Organisationseinheiten" hatten relativ große Autonomie. Georg Tietz sprach davon, man habe in den „leitenden Posten keine kaufmännischen Angestellten, sondern angestellte Kaufleute". [236] Deren Zahl betrug bei einer Gesamtbelegschaft von 18.000 1928 etwa 1.600 Personen, vorwiegend Abteilungsleiter in den zahlreichen Filialen des Konzerns, die jeweils bis zu 80 Abteilungen umfassten. Die Kontrolle erfolgte im Wesentlichen über eine engmaschige und zeitnahe Berichterstattung, in der vor allem auf bestimmte Parameter (Umsatz, Kosten, Warenumschlagsgeschwindigkeit etc.) geachtet wurde. Die Rekrutierung des leitenden Personals erfolgte vorwiegend aus dem Haus, aber auch Fremdeinsteiger waren nicht unüblich. Die Expansion des Hauses in den 1920er Jahren, namentlich die Zunahme der Zahl an Geschäften in der Provinz, änderte diese Strukturen grundsätzlich nicht. Allerdings bildete das Haus aus Kostengründen regionale Cluster, um etwa bezüglich der Lager- und Transportkosten effiziente Strukturen zu etablieren.[237]

Die jeweiligen Warenhäuser (Filialen) hatten ihre eigenen Geschäftsleitungen, die vier Funktionsbereichen vorstanden. Diese Funktionsbereiche betrafen zunächst den Verkauf mit seiner Abteilungsstruktur, dann den Bereich der Werkstätten, die den laufenden Betrieb des Hauses von den technischen Anlagen bis hin zur Ermöglichung von Dekoration und Warenpräsentation und der Bereitstellung der notwendigen Serviceleistungen umfassten. Die zwei weiteren großen Funktionsbereiche waren die Personalleitung der einzelnen Häuser sowie schließlich die allgemeine Verwaltung einschließlich Registratur, Kassenwesen, Steuern und Grundstücksverwaltung. Das war, alles in allem, durchaus funktional angelegt, hatte jedoch seine erkennbaren Schwachstellen. So gab es keine Rechtsabteilung. Der Konzern hatte zwar Syndizi, arbeitete normalerweise aber jeweils mit extra bestallten Rechtsanwälten zusammen. Sodann fehlte eine zentrale Finanzabteilung; die monetären Verhältnisse des Hauses im Blick zu behalten und zu steuern, war höchstwahrscheinlich eine Aufgabe der Geschäftsinhaber persönlich, die – soweit ersichtlich – auch die wichtigen Verhandlungen mit den Banken selbst in der Hand hatten.[238] Das war nicht immer unbedingt transparent. Die finanzielle Unübersichtlichkeit, die sich später in den Sanierungsverhandlungen nach der Herausdrängung der jüdischen Eigentümer zeigen sollte, war zumindest in der Zeit, in der die Umsätze ausreichend hoch waren und das Geschäft insgesamt zufriedenstellend lief, offenbar keine wirkliche Schwachstelle, denn ansonsten hätte das Haus hier andere Organisationsstrukturen gesucht. Es stand in diesem Bereich wohl noch in der Führungstradition von Oskar Tietz, in dessen Händen alle Stränge zusammengelaufen waren und der gerade deshalb die strategische Führung des Hauses stets in der Hand behalten hatte. Es mag sein, dass seine Nachfolger ihm auch hierin folgten, lag darin doch der wichtigste Beweis ihrer Unersetzbarkeit. Ob sie diese Rolle freilich so virtuos zu spielen vermochten, wie Oskar Tietz es getan hatte,

steht auf einem anderen Blatt. Dass Hermann Tietz einen guten Ruf hatte, wird man wegen dieser auch der Öffentlichkeit durchaus bekannten Führungsprobleme nicht so ohne Weiteres sagen können. „In Fachkreisen", so hieß es im „Montag Morgen" im Sommer 1928, galt nicht Hermann, sondern Leonhard Tietz „als der modernste Warenhauskonzern".[239] Hermann Tietz hingegen schien vielen Beobachtern reichlich undurchsichtig:

> „Dieses infolge von Spekulationen aller Art heute größte Warenhaus nicht nur Deutschlands sondern vielleicht des Kontinents, wird in der Form der offenen Handelsgesellschaft und der G.m.b.H geführt, so daß der Öffentlichkeit keine Bilanzen vorgelegt zu werden brauchen, also eine öffentliche Kontrolle nicht möglich ist. Dazu sind die Betriebe dermaßen verschachtelt, daß es für die Finanzämter außerordentlich schwierig sein dürfte, auch im Rahmen der heutigen Gesetzgebung diese Betriebe so zur Steuer heranzuziehen, wie es das Interesse der Staatsfinanzen erforderte."[240]

Rolf Fischer konstatierte in seiner Frankfurter Dissertation von 1930 einen alles in allem zufriedenstellenden Blick, den die Inhaber der vier großen Warenhauskonzerne (Karstadt, Leonhard Tietz, Hermann Tietz und A. Wertheim) Ende der 1920er Jahre auf ihre Häuser warfen. Nur Wertheim hatte nicht an der Filialexpansion teilgenommen, sondern sich fast vollständig (bis auf eine neue Breslauer Filiale) auf seine wenigen Berliner Standorte konzentriert, diese aber in technischer und betriebswirtschaftlicher Hinsicht optimiert. Karstadt, Leonhard Tietz und Hermann Tietz hingegen waren in den vergangenen Jahren nicht nur stark gewachsen; sie hatten ihre nunmehr um ein Mehrfaches größeren Häuser auch technisch und kostenmäßig derart aufgestellt, dass jetzt trotz nur geringer Margen immer noch ausreichende Erträge erwirtschaftet werden konnten. Das hing eng mit ihrer Größe zusammen. Die vier großen Häuser erwirtschafteten nicht nur etwa 60 Prozent des Umsatzes aller Warenhäuser,[241] sie bezogen mittlerweile auch 75 bis 95 Prozent ihres Warenangebotes unter Ausschaltung des Zwischenhandels direkt beim Produzenten, sodass die Einkaufspreise auch im Verhältnis zur Zeit vor 1914 deutlich gesunken waren. Überdies konnten die Preise Ende der 1920er Jahre im Vergleich zur Vorkriegszeit mit deutlich niedrigeren Spesensätzen kalkuliert werden. Hatten die großen Warenhäuser im Durchschnitt vor 1914 noch gut 43 Prozent auf die Einkaufspreise aufgeschlagen, so sanken diese Sätze bis 1926 auf nur noch 35,5 Prozent.[242] Hermann Tietz war von Größe und Umsatz noch am ehesten der Karstadt AG vergleichbar, die ihren Reingewinn vom Umsatz von 1925 auf 1929 von 2,4 auf gut vier Prozent steigern konnte und gleichzeitig den Kostenanteil am Umsatz von knapp 29 auf gut 23 Prozent senkte.[243] Die Herausforderungen einer verarmten Gesellschaft und der neuen Markt- und Wettbewerbsposition waren, so gesehen, durch die Modernisierung der Häuser und ihr Wachstum bewältigt, doch war ganz offensichtlich, dass deren Überleben von hohen Umsätzen

abhing, denn erst durch sie relativierten sich Aufwand und Kosten. Sollten die Umsätze nicht mehr oder nicht in ausreichendem Umfang erzielt werden, konnte sich die Lage der Häuser schnell verschlechtern, denn auf der Kostenseite gab es kaum mehr Spielräume, und die Bank- und Hypothekarschulden, mit denen Expansion und Modernisierung finanziert worden waren, konnten erdrückend werden.

Wirtschaftlich standen die Warenhäuser in der zweiten Hälfte der 1920er Jahre gut da. Zwar liegen exakte Zahlen wiederum nur für publizitätspflichtige Unternehmen vor,[244] doch sind diese aussagefähig genug, um auch begründete Rückschlüsse auf die wirtschaftliche Lage bei Hermann Tietz zuzulassen. Karstadt hatte jedenfalls das Jahr 1927, wie das „Berliner Tageblatt" im März 1928 berichtete, befriedigend abgeschlossen. Nachdem man in den drei vorangegangenen Jahren jeweils zehn Prozent Dividende auf das Nominalkapital gezahlt hatte, war jetzt von einer Erhöhung auf zwölf Prozent die Rede.[245] Und auch 1929 fielen die Zahlen zufriedenstellend aus,[246] sodass schließlich die Übernahme der Lindemann-Gruppe selbst zu überaus ungünstigen Bedingungen eines garantierten, zu hoch angesetzten Kurswertes der Aktien durchgeführt werden konnte.[247] 1929 jedenfalls sonnte Karstadt sich in seinen Erfolgen und seiner erfolgreichen Expansion.[248] Die Gewinne und die vermeintlich gute Lage des Hauses waren freilich Ausdruck eines sich immer mehr verschärfenden Konkurrenzkampfes insbesondere um attraktive Standorte wie Berlin, wobei Karstadt derart aggressiv auftrat, dass in der Presse sogar Gerüchte von einer möglichen Abwehrfusion bzw. Trustbildung zwischen Wertheim und Hermann Tietz die Runde machten.[249] In der Weltwirtschaftskrise fielen dem Karstadt-Konzern die in der Expansionsphase eingegangenen Belastungen allerdings regelrecht auf die Füße und waren einer der Gründe, weswegen Direktor Schöndorff schließlich von der Unternehmensspitze vertrieben wurde. Schon gegen Ende 1929 gaben die Kurse der Karstadt-Aktie empfindlich nach und zwangen den Konzern, Kritiker seines Finanzgebarens mit Erklärungen, die Verschuldung sei geringer als unterstellt, zum Schweigen zu bringen, was angesichts der offenkundigen Probleme, die schließlich nicht mehr zu leugnen waren, nicht wirklich gelang.[250] Zwar konnte das Jahr 1929 noch auf Vorjahresniveau abgeschlossen werden, die Umsätze im neuen Haus am Hermannplatz in Berlin seien sogar höher als veranschlagt ausgefallen;[251] aber die finanziellen Belastungen vor allem durch hohe kurzfristige Schulden ließen sich nicht beschönigen.[252] Die Hauptversammlung der Aktiengesellschaft im Juni 1930 wurde entsprechend von heftigen Auseinandersetzungen bestimmt, in denen Generaldirektor Schöndorff nicht zuletzt wegen der zahlreichen auf Kredit gekauften Grundstücke und ihrer Bewertung in die Defensive geriet. Der Bankier Paul Stern warf der Konzernführung vor, die Expansion völlig unsolide betrieben zu haben; einem Eigenkapital von 80 Mio. Reichsmark stünden Schulden von 217 Mio. Reichsmark gegenüber. Überdies seien Kosten, Erträge und Bilanzstruktur des Hauses intransparent. Schöndorffs Argument, das brachliegende Kapital sei keine Belastung, da die Grundstücke jederzeit zu steigenden Preisen wieder verkauft werden könnten, war in der Tat schwach;[253]

der Ausbruch einer manifesten Krise des Hauses bei weiter sinkenden Umsätzen war nur noch eine Frage der Zeit.[254] Besonders belastend war dabei die Struktur der Verschuldung. Im Sommer 1930 standen einem erhöhten Eigenkapital von 101,3 Mio. Reichsmark Anleihen und Hypotheken in Höhe von 104 Mio. Reichsmark, vor allem aber kurzfristige Schulden in Höhe von 116 Mio. Reichsmark gegenüber, von denen 91,8 Mio. Bankschulden waren. Um das Weihnachtsgeschäft 1930 betreiben zu können, war Karstadt auf weitere einjährige Bankkredite angewiesen, die dem Konzern mit 20 Mio. Reichsmark auch noch gewährt wurden.[255] Aber das Ende war absehbar. Spätestens mit den Umsatzrückgängen des Jahres 1930 war bei Karstadt die Party zu Ende. Im Mai 1931 gab der Aufsichtsrat ein Reorganisationskonzept für den Konzern bekannt, nachdem dieser aufgrund von Sonderabschreibungen für 1930 (resultierend aus dem hohen Garantiepreis für die mittlerweile im Kurs drastisch gefallenen Aktien der Lindemann-Gruppe[256]) erstmals einen Verlust in Höhe von 23 Mio. Reichsmark ausgewiesen hatte. Schöndorff verließ das Unternehmen, und erste Änderungen in der Kapitalstruktur (Umwandlung von Stamm- in Vorzugsaktien bei Zuzahlung) sollten „schärfste Spar- und Kontraktionsmaßnahmen durch endgültigen Abschluss des Expansionsprogramms" signalisieren.[257] Die Verluste konnten durch die Reserven gedeckt werden, und weiterhin verschob Karstadt einen Teil der Konzernschulden auf die immer noch profitable Epa-Kleinpreisgesellschaft.[258] Das Sanierungsprogramm, das von der Hauptversammlung des Konzerns im Sommer 1931 in die Wege geleitet wurde,[259] fiel schließlich mit dem Verkauf von Epa-Anteilen, der Stilllegung von zahlreichen Produktionsbetrieben, Tochtergesellschaften und dem Abstoßen von Beteiligungen bis hin zu einem drastischen Abbau von Warenkreditoren überaus hart aus, aber Alternativen hierzu existierten kaum.[260] „Ausdehnung bei Karstadt radikal abgestoppt", titelte Ende Juni 1931 die „Kölnische Volkszeitung"; treffender ließ es sich wohl nicht sagen.[261] Im Sommer 1931 übernahmen die kreditgebenden Banken faktisch das Sagen im Hause Karstadt,[262] und nach der Bereinigung der Finanzstrukturen und der Mobilisierung von Reserven kam es schließlich im Herbst 1931 zu einem neuen Kredit für Karstadt, da das Warenhausgeschäft im Kern für sanierungsfähig angesehen wurde.[263]

Die Leonhard Tietz AG hatte im Vergleich viel vorsichtiger gehandelt und sah sich daher zu dieser Zeit noch keinen existenziellen Herausforderungen ausgesetzt.[264] Im Gegensatz zu Karstadt, das für 1930 erhebliche Verluste auswies, konnte Leonhard Tietz auch für 1930 eine Dividende in Höhe von acht Prozent zahlen.[265] Leonhard Tietz' kurzfristige Bankschulden fielen wegen der geringen Höhe der Warenschulden deutlich niedriger aus – eine Folge des dort hohen Warenumschlags. Leonhard Tietz war es gelungen, seine Lager etwa siebenmal jährlich umzuschlagen (im Vergleich zu Karstadt, das auf einen fünffachen Warenumschlag kam, war das sehr viel höher), wodurch Kreditvolumen und Kreditkosten deutlich geringer ausfielen.[266] Aber hinter dieser Entwicklung standen auch ganz bewusste Entscheidungen. Bei Leonhard Tietz wollte man den Weg, den die befreundeten Karstadt-Häuser nahmen, nicht gehen

und nahm dafür sogar Konflikte mit den Aktionären in Kauf. Auf der ordentlichen Generalversammlung im Sommer 1930 sprach Alfred Tietz ganz offen von der Sorge vor Überschuldung im Einzelhandel.[267]

Ende des Jahres 1930 berichtete die „Vossische Zeitung", dass vor allem die Expansion der Ehape-Geschäfte durch eine Aufstockung der Hypothekendarlehen und eine Ausweitung der sonstigen Schulden finanziert worden sei. Aber: „Immerhin gestatte die Zunahme des Bruttogewinns von 9,2 auf 14 Mio. Mark der Gesellschaft auch, aus laufenden Einnahmen erhebliche Mittel zur inneren Stärkung zu verwenden."[268] Angesichts der schwierigen Rahmenbedingungen stoppte Leonhard Tietz 1931 seine Expansion dann vollständig.[269]

Auch der Hermann Tietz-Konzern, der ähnlich wie Karstadt seine allerdings deutlich geringere Expansion, namentlich die Grundstückskäufe und Immobilien, durch Aufnahme von langfristigem Fremdkapital finanziert und sich überdies für den laufenden Wareneinkauf immer wieder kurzfristig verschuldet hatte, sah sich zumindest anfänglich nicht in einer bedrohlichen, Karstadt vergleichbaren Situation. 1932, als Hermann Tietz das 50-jährige Jubiläum feierte, war von den strukturellen Problemen einer Branche, die wegen der Umsatzrückgänge in der Wirtschaftskrise besonders anfällig war, nicht die Rede. Im März, zum Jubiläum, gab sich die Unternehmensleitung betont optimistisch, obgleich die Umsätze mittlerweile massiv eingebrochen waren und das Haus wahrscheinlich bereits zu diesem Zeitpunkt seine Kosten nicht mehr aus dem laufenden Umsatz bestreiten konnte. Spätestens im Herbst 1932 spitzte sich die Situation aber dramatisch zu. Hermann Tietz drohte die Zahlungsunfähigkeit, sollten nicht die Banken ihre Kreditlinien verlängern und erweitern, was schon deshalb nicht einfach sein würde, weil die hypothekarische Belastung der Grundstücke an ihre Grenze gekommen war. Es blieb das Mobilisieren stiller Reserven, namentlich aus dem umfangreichen Eigentumsbestand von Betty Tietz, doch auch hier war klar, dass die Grenzen schnell erreicht sein würden, zumal eine wirkliche Besserung der Umsätze nicht absehbar war. Im Gegenteil, die Warenhäuser litten zusätzlich unter den Schikanen der NSDAP und ihrer Gliederungen, was sich nach dem Januar 1933 dramatisch zuspitzen sollte. Jetzt gingen nicht nur die Umsätze weiter zurück; auch der Warenumschlag verlangsamte sich in einer Weise, dass die traditionellen Skontierungsvorteile bei rascher Bezahlung der Rechnungen nicht mehr oder zumindest nicht vollständig erzielt werden konnten. Während die Umsätze schrumpften und sich der Warenumschlag verlangsamte, stiegen zwangsläufig die Kosten: Das Unternehmen drohte in eine existenzgefährdende Zwickmühle zu geraten. Das hatte sich alles bereits 1932 abgezeichnet, als Hermann Tietz seinen Verpflichtungen gegenüber Lieferanten und Gläubigern nicht mehr zuverlässig nachkommen konnte. Die Gläubiger setzten daher die Zahlungsfristen herab; laut Georg Karg, der dies 1933 vor dem neu gebildeten Beirat der Hertie GmbH erklärte, gingen die Zahlungsfristen mit Skontierungsvorteil von 90 auf 30 Tage zurück; 60 Tage würden bereits als überfällig betrachtet.[270] Jetzt war auch Hermann Tietz händeringend auf kurzfristige

Bankkredite angewiesen, um die aktuelle Krisenlage überbrücken zu können. Das wäre schon möglich gewesen, doch brachte der veränderte politische Rahmen hier einen gravierenden Einschnitt. Da die NS-Regierung offensichtlich entschlossen war, das Geschäftsmodell Warenhaus zu beenden, wurde es für die Banken zum unkalkulierbaren Risiko, den bereits hoch verschuldeten Warenhäusern weitere Kredite einzuräumen.

Der Hermann Tietz-Konzern und die Banken

Oskar Tietz hatte sich trotz des Aufbaus guter, ja vertrauensvoller Beziehungen zu bestimmten Bankhäusern, die seinen Warenhauskonzern finanzierten, stets große Autonomiespielräume zu erhalten gesucht. Das Drängen der Deutschen Bank, das Unternehmen in eine Aktiengesellschaft umzuwandeln, hatte er höchstwahrscheinlich deshalb zurückgewiesen, weil er keine Aufsichtsgremien wünschte, in denen familienfremde Kräfte vertreten waren, die unter Umständen auf eine Weise in die Geschäftspolitik eingegriffen hätten, wie es sich im Rheinland bei den Warenhäusern seines älteren Bruders abgezeichnet hatte. Dass Leonhard Tietz sich anderen Banken zuwandte und der Deutschen Bank im Zuge der Umwandlung des Hauses in eine Aktiengesellschaft das von ihr erwartete Aufsichtsmandat verweigerte, war nur folgerichtig. Oskar Tietz dürfte ganz ähnlich gedacht haben, zumal nach dem Ende der Immobilienkrise von 1902 das Geschäft mit neuen Grundstücken und Warenhäusern reibungslos vor sich ging. Als die „Frankfurter Zeitung" Ende der 1920er die Warenhausfinanzierung resümierte, kam sie für die Jahre vor 1914 zu dem bemerkenswerten Befund:

> „Das Kunststück der Warenhäuser in der Vorkriegszeit bestand darin, die Finanzierung ihrer Immobilisationen, die manchmal kaum noch im Verhältnis zum – an sich beträchtlichen – Umsatz standen, gewissermaßen dem Publikum zu überlassen, indem Großbeleihungen mit Versicherungsunternehmungen, vor allem aber mit Hypothekenbanken abgeschlossen und die Neubauten daraus bezahlt wurden."

Während das laufende Geschäft davon unabhängig war, galt ein „Warenhaus […] sozusagen im ausgereiften Zustand als ein großes Immobiliengeschäft", etwas, das stark an die Spekulationen des René Benko erinnert. Der Krieg hatte dieses Geschäftsmodell nicht beendet, sondern nur unterbrochen. „Die Aufwertungsgesetzgebung", so die „Frankfurter Zeitung", „hat es endgültig zu einem guten [Immobiliengeschäft, Anm. d. Verf.] gestempelt: für die älteren Betriebe."[271]

Einer dieser älteren Betriebe war neben Karstadt, von dem der Artikel später ausführlich handelte, zweifellos auch die Hermann Tietz-Gruppe, die durch die Entschuldung in der Inflation, durch die nur begrenzte Aufwertung der älteren Anleihen[272]

und die ausbleibende Aufwertung älterer Zinsverpflichtungen überaus profitiert hatte. Die wirkliche Finanzlage des Konzerns war der Öffentlichkeit allerdings nicht bekannt, sondern bestenfalls Gegenstand von Spekulationen, denn Hermann Tietz war ebenso wie die nicht publizitätspflichtige Wertheim-Gruppe eine „unbekannte Größe“:

> „Man weiß heute in der Öffentlichkeit so gut wie gar nichts von diesen zwei Großbetrieben […] Ihr Geschäftsgebahren [sic] spielt sich im Verborgenen ab. Während die erstgenannten zwei Warenhäuser [Karstadt und Leonhard Tietz, Anm. d. Verf.] oft wochenlang die Handelspresse beschäftigen, gelegentlich mit ausführlichen Prospekten an die Börse herantreten und in ihrem Expansionsdrang an den Kapitalmarkt appellieren, scheinen diese beiden Warenhäuser fast ausschließlich durch eigene Kraft zu wachsen. Den Umfang ihres Geschäftes und ihres Tätigkeitsbereiches kennen nur die wenigen Personen, die diese Konzerne leiten.“[273]

Und die hüteten die Finanzierung ihrer Häuser wie ein großes Geheimnis. Dass deren Expansion nicht aus den laufenden Erträgen zu finanzieren war, war bekannt, nur wusste die Öffentlichkeit über das Verhältnis von Eigen- und Fremdkapital, über Kosten und Kreditlasten sowie deren Struktur wenig; hier war man auf Spekulationen angewiesen. Die in den Jahren nach 1924 in Angriff genommenen Neubauten, Erweiterungen und Neuerwerbungen waren aus dem laufenden Betrieb nicht zu finanzieren; das war der Leitung von Hermann Tietz schon aus der Vorkriegszeit klar. Die Unternehmensleitung um Hugo Zwillenberg und Georg Tietz nutzte die günstige finanzielle Lage des Hauses nach der Inflation, um in enger Verbindung zu bestimmten Banken und institutionellen Anlegern eine kreditfinanzierte Expansion des Hauses voranzutreiben. Schon die Erweiterung des Hauses an der Leipziger Straße in Berlin, die 1925 durch den Abriss eines benachbarten Hauses und dessen Neubebauung im Stile des angrenzenden Haupthauses möglich wurde, war nur durch entsprechende Kreditgeschäfte, namentlich durch die Aufnahme hypothekarischer Lasten machbar.[274] Anders war der gewaltige Aufwand für den Abriss des Vorgängerbaus und die Errichtung eines siebenstöckigen Neubaus, der die Fassade des bisherigen Hauses aufgriff und fortsetzte, nicht vorstellbar.[275] Ganz ähnlich war die Lage in Gera, wo Hermann Tietz ebenfalls in der Nachbarschaft seines bereits bestehenden Hauses Grundstücke aufkaufte, „um einen größeren Erweiterungsbau ausführen zu lassen“.[276] Angesichts des nach der Währungsreform vorherrschenden Geldmangels und der vergleichsweise hohen Diskontsätze der Reichsbank war die Finanzierung derartiger Projekte keineswegs einfach. Der Spielraum für zukünftig niedrigere Zinsen war zudem gering, da der Reichsbank die Hände gebunden waren, denn jede Diskontsenkung konnte leicht als das mögliche Anheizen einer neuen Inflation gewertet werden und zudem ausländische Kapitalzuflüsse zum deutschen Geld- und Kapitalmarkt, auf die man zur Be-

kämpfung der Geldknappheit stark setzte, abschrecken. Der Einzelhandel setzte sich gleichwohl nachdrücklich für die Erleichterung der Kreditvergabe durch die Reichsbank ein:

> „Umso wichtiger ist gerade vom Standpunkt des Einzelhandels die Forderung nach Erleichterung der Kreditgewährung durch die großen Bankinstitute, in erster Linie die Reichsbank, die durch ihre Filialen zum unmittelbaren Verkehr mit den einzelnen Kreditnehmern oder mit Kredit-Organisationen der einzelnen Wirtschaftsbezirke unabhängig von den politischen Landesgrenzen in der Lage sind."[277]

Die Zeitumstände kamen den Warenhäusern nun allerdings entscheidend entgegen. Nicht nur waren sie aufgrund der Entschuldung in der Inflation gute Kreditnehmer:

> „Neuerdings nun bewährt sich wieder der spezifische ‚Zug zum Warenhaus' als eine allgemeine, wirksame Tendenz", wusste im Mai 1928 die „Frankfurter Zeitung" zu berichten: „Die Umsätze und Gewinne steigen, wenigstens in bevölkerten Städten, und in dem Drang nach Verbilligung der Organisations- und Einkaufsspesen bemühen sich mehrere der lebenskräftigsten Warenhausfirmen schon um neue Erweiterungen, teils durch Angliederungen, teils durch Neubauten; dies trotz der erheblichen Bau-Mehrkosten gegenüber früher und trotz der Knappheit und Teuerung in Hypotheken."[278]

Es waren nicht nur Umsätze und Gewinne; 1928 haussierten auch die Kurse der börsennotierten Warenhauskonzerne, wobei die Presse spekulierte, dass es weniger Umsatz und Gewinnentwicklung seien, die die Kurse trieben, „als die Eskomptierung von Zukunftsentwicklungen und schließlich die sehr hohe Einschätzung der bei beiden Gesellschaften – bei Tietz vielleicht noch mehr als bei Karstadt – vorhandenen stillen Reserven".[279]

Die Führung von Hermann Tietz war in ihren Finanzierungsbemühungen nicht so spektakulär wie die der Karstadt AG, die 1928 eine Hypothekaranleihe über den nominalen Wert von 63 Mio. Reichsmark (15 Mio. US-Dollar zu 6,5 Prozent) über Warburg und Dillon Read in den USA platzierte.[280] Aber entsprechende Bankbeziehungen hatte auch die Hermann Tietz-Gruppe, namentlich zur traditionell finanzierenden Disconto-Gesellschaft, die schon vor dem Krieg die Deutsche Bank AG abgelöst hatte, sowie zu weiteren Häusern aufgenommen. Im Juli 1933 waren die vier größten Gläubiger des Hauses die Deutsche Bank AG und Disconto-Gesellschaft KGaA mit etwa 12,5 Mio. Reichsmark Altkredit, die Dresdner Bank AG (einschließlich Proehl & Gutmann, die den Jandorf-Kauf finanziert hatten) mit gut zehn Mio. Reichsmark, das Bankhaus Hardy & Co. und das Bankhaus Mendelssohn & Co. mit jeweils knapp vier Mio. Reichsmark. Zusammen mit sechs weiteren Bankhäusern

hatte Hermann Tietz so fast 33 Mio. Reichsmark an Kredit aufgebracht, die vor allem in den Ausbau und die Modernisierung des Konzerns in der zweiten Hälfte der 1920er Jahre gesteckt worden waren.[281] Dass nach 1933 das Bankhaus Hardy die Führung im Gläubigerkonsortium übernahm, führt Johannes Bähr auf die langjährige Vertrauensbeziehung von Hermann Tietz und Hardy zurück, die ihren Ursprung in der Immobilienkrise zur Jahrhundertwende hatte, als das Bankhaus Hardy & Co. kurzfristig mit einem Millionenkredit eingesprungen war, nachdem die fallierte Pommersche Hypothekenbank ihren Kreditzusagen nicht mehr nachkommen konnte.[282] Es waren insofern wahrscheinlich die Bankkontakte von Oskar Tietz, an denen auch nach dem Krieg festgehalten wurde. Nachdem der Kontakt zur Deutsche Bank AG abgebrochen worden und diese durch die Disconto-Gesellschaft ersetzt worden war, dürften neben Hypothekenbanken die Bankhäuser Hardy & Co., Mendelssohn & Co. sowie Proehl & Gutmann das Vertrauen von Oskar Tietz besessen haben, eine Vertrauensbeziehung, in die er wohl auch seine Söhne, insbesondere aber seinen Schwiegersohn Hugo Zwillenberg einführte.

So kann als sicher gelten, dass es vor allem Hugo Zwillenberg war, der die Finanzierung der seit 1924 anstehenden Projekte mit einer Handvoll Banken in vertrauter Atmosphäre organisierte. Der Anfang war früh gemacht. Dass im Berliner Westen eine angemessene Repräsentanz des Warenhauses Hermann Tietz möglichst rasch zu schaffen war, war bereits ein Herzensanliegen von Oskar Tietz aus der Zeit vor 1914 gewesen. 1925 ging man folgerichtig daran, am Kurfürstendamm ein großes Neubauprojekt zu planen, für das der Erwerb eines ganzen Quartiers vom Kurfürstendamm über die Joachimsthaler Straße bis hin zur Kantstraße ins Auge gefasst wurde.[283] Zum geplanten Neubau, für den bereits architektonische Vorarbeiten aus der Vorkriegszeit existierten, kam es dann allerdings nicht.[284] Stattdessen setzte Hermann Tietz auf den Erwerb des Jandorf-Konzerns 1926, was in der Presse hohe Wellen schlug. Damit wurde Hermann Tietz nicht nur, nach eigenen Angaben, zu Europas größtem Warenhausunternehmen in Familienhand (die anderen Unternehmen waren entweder Aktiengesellschaften oder deutlich kleiner); die Übernahme, deren Finanzvolumen in unterschiedlichen Angaben zwischen 40 und 65 Mio. Reichsmark taxiert wurde, signalisierte auch die Finanzstärke des Hauses, vor allem ihren Kredit. Denn es war offensichtlich, dass die Summe nicht aus einbehaltenen Gewinnen und Reserven finanziert wurde, sondern Hermann Tietz sich die nötigen Kredite verschaffte, um die ersten Summen an Jandorf zahlen zu können, und dafür erhebliche langfristige Verpflichtungen insbesondere im Bereich der Hypothekarkredite eingegangen war. Angesichts der Tatsache, dass Mitte der 1920er Jahre die Warenhausumsätze sprudelten, waren das vertretbare Verpflichtungen, die Hermann Tietz gegenüber den Banken aufgenommen hatte, Verpflichtungen zumal, die gemessen an der Verschuldung anderer Warenhauskonzerne wie Karstadt keineswegs überdimensioniert waren.

Die Struktur der Verschuldung der Warenhäuser ist nicht leicht zu entschlüsseln, namentlich dort nicht, wo keine Publizitätspflicht bestand. Nach Beobachtungen des

Wirtschaftsdienstes[285] vollzog sich hier in den 1920er Jahren aber ein erheblicher Wandel. Zur Expansion der Unternehmen wurde zunächst Eigenkapital, dann, als das wieder möglich war, hypothekarisch gebundenes Fremdkapital in erheblicher Höhe aufgenommen. Da sich hier Grenzen abzeichneten, nahm seit 1927 die Belastung mit kurzfristigem Fremdkapital erheblich zu, die viele der großen Häuser vor allem durch die Hereinnahme von langfristigen ausländischen Krediten zu konsolidieren trachteten. Die Auslandsanleihen, etwa von Karstadt oder der Lindemann-Gruppe, dienten genau diesem Zweck. Für die als Personen- oder offene Handelsgesellschaften organisierten deutschen Warenhäuser war es indes nicht sonderlich einfach, ausländische Kapitalmärkte zu nutzen, da sie die üblichen Instrumente wie Bonds und Anleihen nicht emittieren konnten. In der Expansionsphase nach der Mitte der 1920er Jahre stieg jedoch der Kapitalbedarf, für den im Inland nicht ausreichend Mittel zur Verfügung standen. Das veranlasste das Frankfurter Bankhaus Lazard Speyer-Ellissen, das ohnehin in der Warenhausfinanzierung engagiert war, gerade hierfür gemeinsam mit schweizerischen, niederländischen und amerikanischen Häusern einen speziellen Investmenttrust aufzulegen, der bei einem eingezahlten Kapital von fünf Mio. US-Dollar das Recht hatte, Obligationen bis zu 100 Mio. Reichsmark zu vergeben, mit denen wiederum Kredite speziell an deutsche Waren- und Kaufhäuser finanziert werden sollten:

> „Der Investing-Trust hat sich ein verhältnismäßig bequemes Arbeitsfeld ausgesucht, handelt es sich doch bei allen Warenhausfirmen um Unternehmungen, die über einen ausgedehnten, meist ungewöhnlich wertvoll gelegenen städtischen Grundbesitz verfügen, der jederzeit als Kreditunterlage zur Verfügung steht. Der Trust wird also Beleihungsverträge mit den einzelnen Firmen abschließen und sich dann Geld durch Emissionen an den Auslandsbörsen verschaffen. Schon jetzt", wusste die „Zeitschrift für Waren- und Kaufhäuser" im August 1928, „ist ein nicht unbeträchtlicher Teilbetrag von Obligationen unter der Hand placiert worden."[286]

Während der Weltwirtschaftskrise verschlechterten sich die Finanzierungsbedingungen der Häuser, insbesondere seit 1931, dramatisch, obwohl der Reichsbankzinssatz zumindest bis zum Sommer 1931 deutlich sank. Im Zuge der „Arisierung" wurden auch die Schulden des Konzerns, soweit das möglich war, penibel zusammengestellt. Die Zahl der betroffenen Bankhäuser, Hypothekenbanken und anderer Gläubiger wirft ein bezeichnendes Licht auf die Finanzierungspolitik des Hauses, das sich an vielen Stellen Geld geliehen hatte, um möglichst viele Eisen im Feuer zu haben und nicht von einer Geldquelle abhängig zu werden. Die Schulden in Höhe von etwa 33 Mio. Reichsmark, die im August 1933 in einem Stillhaltevertrag zwischen 17 Hypothekenbanken, Versicherungsgesellschaften und Privatpersonen (darunter die Erben von Adolf Jandorf) und den zehn Bankhäusern, die für Hermann Tietz als Konsor-

tialkreditgeber firmierten, fixiert wurden, waren das eine; der laufende Kreditbedarf, um das Haus unter den Bedingungen der Weltwirtschaftskrise und des NS-Terrors liquide zu halten, das andere. Hier geht es vor allem um Volumen und Struktur der Schulden, die Hermann Tietz bis zum Höhepunkt der Weltwirtschaftskrise aufgehäuft hatte. Wäre es nicht zu den verheerenden Umsatzeinbrüchen infolge des NS-Terrors gegen die Warenhäuser gekommen und hätten in diesem Kontext die Geschäftsbanken nicht ihre Kreditbereitschaft zurückgezogen, wäre die Lage von Hermann Tietz bei steigenden Umsätzen und der Bereitschaft der Banken, die Liquidität des Hauses zu stützen, wohl zu bewältigen gewesen. Aber die Politik wurde mehr und mehr zum Faktor, mit dem zu rechnen war.

Die Eskalation der Kritik

Die Warenhauskritik war nach dem Krieg nie verstummt, jedoch im politischen Spektrum weit nach rechts gerutscht. Die Steuergesetzgebung des Reiches nach 1919 schloss eine Sonderbesteuerung der Warenhäuser im Grunde aus. Möglich blieb allein eine unterschiedliche Festsetzung der kommunalen Gewerbesteuersätze, und so verlagerte sich die Debatte nach und nach in die Länder und Kommunen. Hier drangen die weiterhin existenten Vertretungen des alten Mittelstandes in zahlreichen Vorstößen auf erhöhte Gewerbesteuersätze, nicht selten ihre eigenen Interessen hinter der wirklichen oder vermeintlichen Finanznot der Kommunen verbergend. Sonderbelastungen der großen Waren- und Kaufhäuser sowie der Konsumgenossenschaften waren aber angesichts der hohen Preise in der Inflation und später angesichts der Armut relativ großer Teile der Bevölkerung beim nicht radikalen politischen Spektrum nicht sonderlich populär. Der Verband der Waren- und Kaufhäuser wusste daher auch in einer Vielzahl an Fällen davon zu berichten, dass die kommunalen Körperschaften Sonderbelastungen der Waren- und Kaufhäuser ablehnten, ja das schnelle Wachstum der Billigketten aus sozialpolitischen Gründen und im Interesse der Gewerbeförderung sogar begrüßten. Auch die großen Projekte vieler Warenhäuser stießen in der Regel auf die Zustimmung der kommunalen Behörden, die sich durch entsprechende Neubauten eine Aufwertung der innerstädtischen Standorte und des dortigen Gewerbes versprachen.

Zwar ließen auch kommunistische Blätter wenig Gutes an den großen Warenhauskonzernen, doch das Anprangern der Konzerne wurde im politischen Spektrum schließlich zu einem Spezialgebiet der NSDAP, die auf diese Weise versuchte, den wirtschaftlich prekären Mittelstand auf ihre Seite zu ziehen und gleichzeitig ein Propagandainstrument in die Hände zu bekommen, in dem sich Antisemitismus und Sozialfürsorge demagogisch kombinieren ließen.[287] Die Auflösung der Warenhäuser und ihre Überführung in kommunales Eigentum war bereits ein Punkt im Gründungsprogramm der Partei von 1920, die mittelstandsbezogene Agitation seither eine Dauerbeschäftigung der NSDAP bzw. ihrer speziellen Gliederungen. Da die Waren-

häuser in den mittleren Jahren der Republik und auch in den ersten Jahren der Weltwirtschaftskrise an Attraktivität gewannen, gab es Veranlassung genug, sie als unliebsame Konkurrenz zu bekämpfen. Neben den großen Warenhauspalästen waren es aber vor allem die überall aus dem Boden schießenden Kleinpreisläden, die den Zorn des alten Mittelstandes erregten. Die mittelstandsprotektionistische Wirtschaftspartei verschärfte – nicht selten unterstützt von deutschnationalen Kreisen – ihre Warenhauskritik immer mehr. Doch auch wenn die Kritik Ende der 1920er Jahre an Intensität zulegte, glaubten die Vertreter des Warenhausverbandes immer noch an die Möglichkeit einer rationalen Auseinandersetzung:

> „Der ganze Jammer unserer politischen Zustände und die ganze Verwilderung der politischen Kampfsitten während der letzten Jahre offenbart sich aber in dem Treiben der Nationalsozialistischen Partei. Ihr Kampf gegen die Warenhäuser ist charakterisiert durch ein wüstes Schimpfen und eine Häufung von unflätigen persönlichen Verdächtigungen, gegen die es sehr schwer ist, überhaupt mit sachlichen Argumenten anzugehen."[288]

Lange war es nicht die Parteiführung der NSDAP, die hier besonders aktiv wurde, sondern es waren Einzelpersonen und Teilgliederungen, die sich durch teilweise maßlose Kritik zu profilieren suchten.[289] Die Münchener Parteiorganisation erwies sich als besonders aggressiv. Unfälle, Brände oder andere Katastrophen waren willkommene Anlässe, ließen sie sich doch ordentlich aufbauschen; aber auch Neubauprojekte, Erweiterungen, so im Bereich der Erfrischungsräume, sowie schließlich zum Teil selbst inszenierte Skandale im Warenhaus wie der Verkauf verdorbener Ware wurden sofort ausgeschlachtet. Eine Posse sondergleichen, so sah es der Berichterstatter der Warenhauszeitschrift, lieferte der Konflikt um das vom Erfrischungsraum des Münchener Kaufhauses Uhlfelder angebotene Mittagessen, gegen das die dortige NSDAP Sturm lief. Doch zeigt der Artikel auch, wie wenig ernst man im Sommer 1929 die Bedrohung durch die „Hakenkreuzler" nahm, deren Gebaren in Berlin völlig unvorstellbar sei.[290] Der von der NSDAP erwirkte Beschluss des Münchener Stadtrates, Uhlfelder die Konzession für den Erfrischungsraum zu entziehen, hatte vor Gericht keinen Bestand: „Das Verwaltungsgericht hat […] den Beschluß des Stadtrats aufgehoben und die Kosten des Verfahrens der Stadtkasse München auferlegt."[291]

Der Sommer des Jahres 1928 war in gewisser Hinsicht ein Wendepunkt. Die Mittelstandskritik war in der guten Konjunktur des Jahres 1927 in den Hintergrund getreten. Die Abkühlung der Konjunktur 1928 fiel mit der Zuspitzung des Wettbewerbs im Einzelhandel durch die rasche Ausbreitung der neuen Kleinpreisgeschäfte zusammen. Die gegen die Warenhäuser gerichteten öffentlichen Kampagnen der zahlreichen Mittelstandsorganisationen und der politischen Parteien, die sich von derartiger Agitation Zulauf versprachen, nahmen spürbar zu.[292] Der Warenhausverband wies diese Kampagnen in aller Regel deutlich, aber doch sachlich und auf Ausgleich zie-

lend zurück.[293] Wieder und wieder wurde überdies betont, dass der von der Mittelstandsbewegung erzeugte Eindruck, Waren- und Kaufhäuser seien eine existenzielle Bedrohung des kleinen Einzelhandels, weder im Hinblick auf die Umsätze noch auf die Zahl der Einzelhandelsgeschäfte zutraf.[294] Schließlich griff der Warenhausverband die Demagogie der NSDAP auch direkt an, weil man deren Wirkung in den Kreisen des kleinen Einzelhandels befürchtete:

> „Es zeugt nicht für politische Reife und den wirtschaftlichen Weitblick des Mittelstandes, wenn jetzt noch gegenüber einer verantwortungslosen und demagogischen Agitation auf Erkenntnisse hingewiesen werden muss, die schon vor 30 Jahren [in der erstmaligen Debatte um Sondersteuern zur Jahrhundertwende, Anm. d. Verf.] bekannt waren."[295]

Der Ton wurde auch wegen der offenkundigen Erfolge der Mittelstandsbewegung bei den kleinen Geschäften schärfer; die Warenhauszeitschrift schreckte schließlich auch vor Überschriften wie „Mittelstandsegoisten – Mittelstandsbolschewisten" nicht zurück:

> „Der Staat kann nicht, wie es ja die letzte Konsequenz derartiger Anträge und derartiger Gesinnungen ist, vor jeden Ladentisch eines Klein- und mittleren Betriebes zum Schutze ein Maschinengewehr aufstellen. Das führt zu einer Abschließung der Klein- und Mittelbetriebe und führte dazu, daß letzten Endes diese Betriebe zugrunde gehen müssen."[296]

Im Warenhausverband sah man 1930 die Agitation namentlich der NSDAP immerhin als derart bedrohlich an, dass man die Verbandsorganisation effektiver gestaltete, die Mitarbeiterzahl erhöhte und die Öffentlichkeitsarbeit deutlich intensivierte.[297] Ob man im Nationalsozialismus eine ernsthafte Gefahr für die Warenhäuser sah, war zumindest Anfang 1931 allerdings fraglich:

> „Gewiß, die Nationalsozialisten werden versuchen, durch politische Maßnahmen die Arbeit der Warenhäuser zu stören. Die Nationalsozialisten werden aber auf die Dauer nicht vermögen, den Forderungen der modernen Wirtschaft entgegen zu handeln. Je mehr verantwortlichen Einfluß sie gewinnen, um so eher werden sie den Schaden einsehen, den sie durch ihre unüberlegte Propaganda ihren eigenen Anhängern zufügen. Die Warenhäuser können einer Auseinandersetzung mit dem Nationalsozialismus in Ruhe entgegensehen."[298]

Das war im Ergebnis richtig, in der politischen Bewertung fatal.

Seit dem Sommer 1928 traten die Mittelstandsverbände, aber auch lokale Gliederungen der NSDAP an immer mehr Landes- und Stadtparlamente mit der Auf-

forderung heran, zumindest die weitere Expansion der Warenhäuser zu untersagen, Neubauten zu erschweren oder die Eröffnung von Erfrischungsabteilungen oder erweiterten Lebensmittelabteilungen zu verbieten. In Anlehnung an ein Berliner Vorbild brachte in Hannover ein Vertreter des traditionellen Einzelhandels anlässlich weiterer Expansionspläne des Karstadt-Konzerns[299] vier Forderungen vor, die die Kampagnen der kommenden Jahre recht prägnant charakterisierten. Zunächst sollte die Stadt den Warenhäusern in Zukunft keine städtischen Grundstücke mehr überlassen, des Weiteren neue Baugenehmigungen versagen, drittens entsprechenden Betrieben keine Betriebserlaubnis erteilen und schließlich, sofern das kommunal nicht zu regeln war, die Landesbehörden zu entsprechendem Handeln auffordern.[300] In zahlreichen Landesparlamenten folgten Versuche, entsprechende Maßnahmen durchzusetzen, wobei neben den politischen Vertretungen des Mittelstandes in zunehmend aggressiver Weise auch die NSDAP auftrat. Die Reichsregierung sagte im Sommer 1929 im Reichstag zwar eine Prüfung von „Ausnahmebestimmungen gegen die Warenhäuser" zu, doch der Wirtschaftsminister ließ erkennen, dass er hiervon wenig hielt.[301] In den Parlamenten in Anhalt, Braunschweig, Bayern und Thüringen, wo die NSDAP stark war, waren die Anträge erfolgreicher.[302] Da schließlich auch im Reichstag im Kontext der Haushaltskonsolidierung unter der neu gebildeten Regierung von Heinrich Brüning die Umsatzsteuer angehoben und für Betriebe mit mehr als einer Mio. Reichsmark Umsatz im Einzelhandel ein weiterer Zuschlag zur Umsatzsteuer erhoben wurde,[303] intensivierten sich die Auseinandersetzungen erheblich.[304] Denn die Warenhäuser bzw. ihr Verband beschlossen, die zusätzliche Steuerlast vollständig an die Lieferanten weiterzugeben.[305] Das wiederum führte zu einem Aufschrei in der Industrie und namentlich bei den Fabriken, die auf die Warenhäuser als Absatzweg angewiesen waren. Der Reichsverband der Deutschen Industrie protestierte entsprechend scharf.[306] Industrie und Handel vereinigten sich daher schließlich im Kampf gegen die Sonderbesteuerung.[307] Der geschlossene Widerstand von Industrie und Handel[308] sowie die verbreiteten Proteste von Verbraucherorganisationen zeigten schließlich Wirkung. Die Zentrumsfraktion im Reichstag beantragte schon Ende Mai 1930 die Rücknahme der Steuererhöhung, die dann auch mit den Stimmen von Zentrum und SPD zu Fall gebracht wurde.[309]

Es war keineswegs nur die NSDAP, die sich von einer Sondersteuer für Warenhäuser Vorteile versprach.[310] Auch die Deutsche Volkspartei sowie die Wirtschaftspartei übernahmen einen Teil der Forderungen. Es war letztlich die Wirtschaftspartei, auf deren Unterstützung das Kabinett Brüning im Rahmen der Haushaltskonsolidierung hoffte, die eine höhere Umsatzsteuer für Großbetriebe des Einzelhandels durchsetzte.[311] Die Spitze der Bewegung bildete das mittlerweile (1930) von einem Kabinett, in dem die NSDAP zwei Minister stellte, regierte Thüringen, dem sich auch die braunschweigische Regierung anschloss, nachdem hier die NSDAP bei Neuwahlen maßgeblichen Einfluss erringen konnte. Obwohl die Sonderbesteuerung der Warenhäuser die Waren verteuern und damit auch die Absatzchancen der Industrie verschlechtern

musste, hatten schließlich auch in Bayern Warenhäuser in den meisten größeren Städten Zuschläge zur Gewerbesteuer von bis zu 300 Prozent zu zahlen.[312]

Doch selbst mit diesen drastischen Schritten kam die Debatte keineswegs an ein Ende, denn trotz der Besteuerung nahm die Zahl der neu eröffneten Geschäfte, namentlich der Billig- und Kleinpreisläden, weiter zu. Daher verschob sich die Stoßrichtung des Mittelstandsprotektionismus, weg von der Warenhaussteuer hin zu einem förmlichen Verbot von Neueröffnungen bzw. zu deren überaus restriktiver Konzessionierung. Im Herbst 1931 berichtete die „Frankfurter Zeitung" von einer Initiative Württembergs, die auf eine behördliche Genehmigungspflicht für Handelsbetriebe hinauslaufe und Warenhäuser in Städten von weniger als 20.000 Einwohnern grundsätzlich ausschließen wolle.[313] Der Reichswirtschaftsminister erbat sich daraufhin eine gutachterliche Stellungnahme des vorläufigen Reichswirtschaftsrats,[314] der einen Sachverständigenausschuss einsetzte. Die Sachverständigen sprachen sich fast durchweg gegen die Konzessionierungspflicht und gegen eine erhöhte Umsatzsteuer für Warenhäuser, allerdings für eine schärfere Wettbewerbskontrolle aus; die Konzessionspflicht war damit aber nur scheinbar vom Tisch.[315] Denn wenig später wurde in die Notverordnung zum „Schutz der Wirtschaft" vom 9. März 1932[316] ein Passus aufgenommen, der die Neueinrichtung von Einheitspreisgeschäften in Städten mit weniger als 100.000 Einwohnern untersagte (die sog. Gründungssperre).[317] Der Warenhausverband protestierte beim Reichskanzler; hierdurch würde die „Bedarfsdeckung weiter Volksschichten zu Preisen" erschwert, „die der augenblicklich gesunkenen Kaufkraft angemessen seien".[318] Trotz der Gegenargumente blieb es bei der Regelung, die ironischerweise weniger die großen Filialbetriebe betraf, die ihre regionale Expansion überwiegend bereits hinter sich hatten, sondern lokale Einzelhändler, die nun daran gehindert wurden, das Einheitspreiskonzept für sich zu nutzen.[319]

Zusätzlich setzte der Definitionsstreit darum ein, ob nur Warenhäuser oder auch Fachgeschäfte, nur Einheitspreis- oder auch Kleinpreisläden unter die Regelung fielen. Woolworth bestritt jedenfalls, von der Notverordnung betroffen zu sein, da man gar kein Einheitspreisgeschäft sei, sondern unterschiedliche, wenn auch niedrige Preise verlange.[320] Nach der HDE forderte die bayerische Staatsregierung[321] deutlich schärfere Maßnahmen, und zwar ein Verbot neuer Einheitspreisgeschäfte überhaupt, also auch in Städten mit mehr als 100.000 Einwohnern.[322] Die Reichsregierung folgte der Initiative. Noch im Dezember 1932 wurde die Notverordnung vom März 1932 verschärft und ein generelles Errichtungsverbot bis zum 1. April 1934 erlassen; zugleich wurden die Auflagen für bestehende Geschäfte deutlich verschärft.[323] Was von Kritikern ohnehin prophezeit worden war, wurde spätestens jetzt offensichtlich: Die Konzessionspflicht änderte wenig bis gar nichts an der desaströsen Lage des Einzelhandels, führte aber gerade deshalb zu immer drastischeren Maßnahmen. Dem Einzelhandel war nicht geholfen, dafür waren aber die Fronten verhärtet.

Als es am 11. Oktober 1928 zur Mittagszeit im Warenhaus Hermann Tietz an der Leipziger Straße in Berlin brannte,[324] brachte der NSDAP-Abgeordnete Kube die An-

gelegenheit im Preußischen Landtag zur Sprache und wollte in einer kleinen Anfrage von der Staatsregierung wissen, ob diese wegen offenkundiger Fahrlässigkeit bereit sei, „auf Grund des Brandes bei Tietz sämtliche Warenhäuser in Preußen im Interesse des kaufenden Publikums möglichst sofort in bezug auf die Durchführung der polizeilichen Bestimmungen gegen Feuersgefahr kontrollieren zu lassen", und zweitens ob sie bereit sei, „gegen die Verantwortlichen im Warenhaus Tietz durch Erhebung öffentlicher Anklage wegen Gefährdung der Sicherheit des Publikums vorzugehen".[325] Die Antwort der Regierung zeigte, dass der NSDAP-Abgeordnete zumindest vorschnell mit Verurteilungen bei der Hand war: „Die Staatsanwaltschaft hat Ermittlungen über die Ursache des Brandes angestellt. Für den Verdacht einer schuldhaften Verursachung hat sich kein Anhalt ergeben. Das Verfahren ist daher eingestellt worden."[326] Die Staatsregierung stützte sich auf ein Gutachten des Polizeipräsidiums, nach welchem „besondere Veranlassung zur Beunruhigung des Publikums nicht vorliegt, und im allgemeinen die vorhandenen Feuerschutzeinrichtungen und Maßnahmen genügen".[327]

Zeitweilig wurde so ziemlich jeder Brand in einem Handelsbetrieb von der Presse mutwillig zum „Warenhausbrand" hochgespielt.[328] Das von Hermann Tietz übernommene ehemalige Kaufhaus Stein an der Berliner Chausseestraße brannte im Januar 1929 vollständig nieder,[329] und diesmal war es die mittelstandsnahe Wirtschaftspartei, die eine entsprechende Anfrage an das Staatsministerium stellte. Das Innenministerium wies Ende Februar 1929 den Berliner Polizeipräsidenten darauf hin, dass auf die Einführung von Sprinkleranlagen zu drängen sei; zudem sollte die Publikumsfrequenz in den Lebensmittel- und Erfrischungsräumen begrenzt sowie für ausreichend Freiflächen bei den Ausgängen gesorgt werden.[330] In der Tat wurden Fragen des vorbeugenden Brandschutzes in den kommenden Monaten zu prominenten Themen in der Warenhauswelt, wobei es nicht nur um verbesserte technische Einrichtungen und entsprechende architektonische Gestaltungen ging, sondern auch über die Einführung gesonderter Warenhausfeuerwehren diskutiert wurde.[331]

Im Frühjahr 1930 traf eine Anschlagsserie Hamburger Einzelhändler; dabei ging auch in einer Herrentoilette des Tietz'schen Hauses am Jungfernstieg eine selbst gebastelte Bombe hoch, ganz in der Nähe des von der Kritik stets besonders inkriminierten Erfrischungsraums.[332] Mit der Wahrheit oder nur solider Recherche hielten sich die nationalsozialistischen Zeitungen nebenher nicht lange auf. Als Anfang 1928 Karstadt die Eröffnung einer Filiale in Bremen ankündigte, hieß es im „Völkischen Beobachter": „Auch Bremen soll durch ein neues jüdisches Riesenwarenhaus der Firma Karstadt beglückt werden; die jüdischen Handelsblätter stellen schon jetzt freudestrahlend die ‚Zustimmung der Bremischen Bürgerschaft' fest."[333] Aber auf Genauigkeit kam es nicht an; der Karstadt-Konzern, der ja in den 1920er Jahren kontinuierlich gewachsen war, wurde wiederholt als Beispiel eines jüdischen Warenhauses hingestellt, obwohl das in diesem Fall gar nicht zutraf. Hier reichte wahrscheinlich bereits die Religionszugehörigkeit des langjährigen Vorstandsvorsitzenden Schöndorff aus.

Aber darum ging es in der Kritik nicht. Hier spielten andere Überlegungen eine ausschlaggebende Rolle. Immer wieder war vom „jüdischen Warenhaus-Konzern Karstadt A.G." die Rede, wenn es um die Anprangerung vermeintlich unlauteren Wettbewerbs oder „krakenhaften" Wachstums ging.[334] Im „Völkischen Beobachter" wurde jeder Warenhausbau, jede Erweiterung eines Unternehmens, ja jedes nur irgendwie skandalisierbare Vorkommnis groß herausgestellt, so unter der Überschrift „Die Pest der jüdischen Warenhäuser" im Februar 1928 der Neubau von Häusern in Passau.[335] Karstadt stand wegen seiner zahlreichen Initiativen immer wieder im Vordergrund, etwa wenn im April 1928 der „Polyp Karstadt" angeprangert wurde.[336] Ebenso allergisch reagierte die Propaganda der Nationalsozialisten auf die Konsumgenossenschaften, deren Geschäftsmodell in ihren Augen ganz ähnlich war: Ramsch auf Kosten des ehrlichen Mittelstands. Unter der Schlagzeile „Sozialkapitalistische Planwirtschaft" prangerte der „Völkische Beobachter" im Herbst 1928 die Ankündigung der Einrichtung neuer großer Konsumhäuser in München, Hamburg, Berlin, Leipzig und Dresden an, um den Mittelstand aufzufordern, endlich einen energischen Kampf gegen „Marxismus und Kapitalismus" gleichermaßen zu führen.[337]

Mit der Weltwirtschaftskrise eskalierte die Propaganda, die von der NSDAP und anderen deutschvölkischen Bewegungen gezielt eingesetzt wurde, um im Mittelstand Unterstützung für die eigene Politik zu mobilisieren.[338] Nicht selten unterstützten aber auch kleinbürgerliche Bewegungen wie die Bayerische Volkspartei die Versuche, die Warenhäuser zu diskriminieren. Diese Bewegung erfasste fast alle deutschen Staaten und führte in den verschiedenen Landes- und Kommunalparlamenten im Herbst 1929 zu heftigen Debatten.[339] Teilweise waren diese Initiativen erfolgreich, so im September 1929, als der Bayerische Landtag den Kommunen Sonderzuschläge zur Gewerbesteuer gestattete.[340] Die steuerliche Diskriminierung und die publizistischen Attacken wurden darüber hinaus gelegentlich von regelrechten Belagerungen der Häuser begleitet. Dem Publikum wurden Flugschriften aufgenötigt, um es vom Versuch, die Warenhäuser zu betreten, abzubringen.

Die Warenhäuser, ihr Verband, aber auch Stimmen aus der Wirtschaft generell und nicht zuletzt auch von Verbraucherseite traten dieser Kritik zwar häufig entgegen. Gehört wurden die Gegenargumente und Appelle an die politische Vernunft in der aufgeheizten Atmosphäre aber nur selten; schon gar nicht in Bayern.[341] Die nationalsozialistische Propaganda hatten die Warenhäuser anfangs stillschweigend[342] hingenommen, sich gegen Eingriffe in ihren Betrieb und gegen Schmähvorwürfe bzw. üble Nachrede juristisch gewehrt, und das zumeist erfolgreich.[343] Die Rechtsabteilung der Leonhard Tietz AG informierte ihre Filialen Ende 1928 jedoch, dass man gegen die Schmähpropaganda nun doch vorgehen wolle, nachdem man das bisher stillschweigend übergangen hatte: „Wie Ihnen bekannt ist, stehen wir im Allgemeinen auf dem Standpunkt, daß man die Hunde kläffen lassen soll. Zur Zeit wird aber in einem so starken Maße gehetzt, daß es nicht immer richtig ist, diesen Standpunkt aufrechtzuerhalten." Es sei allerdings nicht sinnvoll, bei jeder Angelegenheit immer über die

Kölner Zentrale zu gehen. Vielmehr sollten die einzelnen Filialen selbst gegen Flugblätter und Schmähungen vorgehen: „Einstweilige Verfügungen und Unterlassungsklagen sind das gegebene Mittel zur Abwehr solcher Angriffe, während strafrechtliche Maßnahmen nur in ganz besonderen Fällen in Betracht kommen dürften."[344]

Die nationalsozialistischen Verbände ließen sich von derartigen Reaktionen kaum verunsichern, auch wenn sie zumeist vor Gericht den Kürzeren zogen. Im Januar 1929 traf es das Münchener Warenhaus Uhlfelder, dem – diesmal im Zusammenspiel mit den Gewerkschaften – der „Völkische Beobachter" vorwarf, „eine Hölle für organisierte Arbeiter" zu sein.[345] Uhlfelder stand auch in der folgenden Zeit wiederholt im Zentrum nationalsozialistischer Kampagnen, die von der Feuergefährlichkeit bis hin zu der Tatsache, dass Uhlfelder Kruzifixe verkaufte, keine Gelegenheit ausließen, das Geschäft madig zu machen, wobei besonders der preiswerte Speisen und Getränke anbietende Erfrischungsraum immer wieder Gegenstand der Kritik war.[346] Ganz ähnlich erregte sich die NSDAP im Münchener Stadtrat, als im Februar 1929 die Erweiterung des Hermann Tietz-Hauses am Hauptbahnhof auf die Tagesordnung kam, wofür Hermann Tietz bereits die notwendigen Grundstücke erworben hatte. Auch hier war die Melodie die gleiche, die stets gespielt wurde: Die Expansion des Warenhauses gehe auf Kosten der bisherigen Mieter und kleinen Einzelhändler, die es vor dem aggressiven „jüdischen Warenhaus" zu schützen gelte.[347] Der Münchener Stadtrat mochte der NS-Kritik freilich nicht folgen, sondern sah in dem Warenhaus nicht nur wirtschaftliche Vorteile für die Stadt, sondern fand auch die Vornutzer durch den Hermann Tietz-Konzern angemessen abgefunden.[348] Ganz ähnliche Töne waren zu hören, als wenig später Karstadt einen Warenhausbau an der Dachauer Straße ankündigte. Die „Warenhauspest" wüte in München, die „jüdische Warenhausfirma Karstadt" setze sich skrupellos gegen die bisherigen Nutzer der von ihr gekauften Gebäude durch.[349] Der Widerstand der Bevölkerung vor Ort, namentlich die Angst vor dem Verlust des Apollo-Theaters nahmen in diesem Fall größeren Umfang an, sodass der „Völkische Beobachter" nun einmal jubeln konnte: „Endlich Politisierung der mittelständischen Berufsstandsorganisationen."[350] Jetzt hatten die Nationalsozialisten Oberwasser, als eine ihrer Veranstaltungen gegen die Warenhäuser im Hofbräuhaus offensichtlich größeres Interesse fand: „Der Kampf gegen den Warenhauspolypen: Überfüllte Massenveranstaltung der N.S.D.A.P. im Hofbräuhaus."[351]

Aktionen wie diejenige im Sommer 1931, als in zahlreichen kleinen Geschäften Plakate folgenden Inhalts in den Schaufenstern hingen, waren keine Seltenheit:

> „Lauf nicht ins Warenhaus! – Es ist ein Irrtum anzunehmen, daß man in jedem Warenhaus und Konsum besser und billiger kauft! Der kleine und mittlere Gewerbetreibende bietet zu niedrigen Preisen in großer Auswahl die allerbeste Qualität! Wozu in die Erfrischungsräume der Großkonzerne und Warenhäuser laufen? Das Café und Restaurant liefert dasselbe! Unterstützt das Kleingewerbe!"[352]

Das Warenhaus H. & C. Tietz in Bamberg hatte gegen dieses Plakat einstweilige Verfügungen erwirkt, woraufhin verschiedene Einzelhändler zum Landgericht zogen, dort aber auch verloren.[353] Der „Völkische Beobachter" kommentierte:

> „So weit sind wir also gekommen, daß eines der höchsten bayerischen Gerichte dem jüdischen Warenhaus zuliebe die Interessen und die Existenz des gewerblichen Mittelstands preisgibt. Wenn dieses hohe Bamberger Gericht nicht gänzlich judenhörig wäre, dann müßte es wissen, daß gerade die Geschäftspraktiken der jüdischen Warenhäuser gegen die guten Sitten verstoßen, die dem reellen Geschäftsmann seine Existenz untergraben. Deutsches Recht fordern wir! Ein solches Recht muß aber doch auch die Lebensgrundlagen der Deutschen gegen jüdische Vampyre schützen! Vielleicht merken die Bamberger Geschäftsleute doch auch allmählich, daß ihnen Hilfe nur aus dem Nationalsozialismus kommen kann."[354]

Das Bamberger Gericht stand indes nicht allein. Ganz ähnlich urteilte eine Chemnitzer Kammer, als sie dem NSDAP-Gaublatt in Sachsen und seinem Herausgeber Martin Mutschmann mit einer einstweiligen Verfügung untersagte, Parolen wie „Kauft nicht bei Juden" zu verbreiten, und die Zuwiderhandlung mit einer empfindlichen Geldbuße ahndete.[355]

Die NSDAP in Bayern wurde nicht müde, derartige Auseinandersetzungen oder andere Vorfälle wie Betrugsprozesse aufzugreifen und im immer gleichen Tenor zum Skandal zu machen. Dabei waren die Warenhäuser, nebenher auch die Konsumgenossenschaften, häufig nur der Anlass, während das Ziel der Kampagnen vor allem darin bestand, die Glaubwürdigkeit anderer politischer Gruppen, die sich ebenfalls für den „Mittelstand" einsetzten, zu untergraben. Ziel war dabei namentlich die Bayerische Volkspartei, der wieder und wieder vorgeworfen wurde, das herkömmliche Kleingewerbe gar nicht zu vertreten: „So nimmt man von den Todfeinden des Mittelstandes eine bezahlte Anzeige[356] auf und den Mittelstand selber speist man mit schönen Reden ab. Den Kampf gegen die Konsumvereine führt nur der Nationalsozialismus."[357]

Offensichtlich versuchten nicht nur die Nationalsozialisten, sondern eben auch die Bayerische Volkspartei die durch die Krise ausgelöste Verzweiflung von Teilen des Kleinhandels und Handwerks für sich auszunutzen, wodurch der gesamte Streit eine zusätzliche politische Note erhielt, die immer mehr vom Sachproblem fortführte. Mit der Wahrheit hielten sich die nationalsozialistischen Zeitungsmacher wie gesagt nicht lange auf, sondern produzierten eine bösartige Unterstellung nach der anderen. Es triefte nur so von Antikapitalismus, Antisemitismus und Sozialromantik, stets verbunden mit der Drohung, der regierende Nationalsozialismus werde der Totengräber des Warenhauses sein.[358] Diese Mischung aus Gerüchtemacherei, Anschuldigungen und schriller Verbalradikalität wurde überdies durchsetzt mit mehr oder weniger „inszenierten" Skandalen über Betrug und Ramscherei durch Warenhäuser

und Konsumvereine, wobei man auch nicht davor zurückschreckte, selber nachzuhelfen. Dabei tat sich die Ende 1930 gegründete „Kampfgemeinschaft gegen Warenhaus und Konsumverein in der N.S.D.A.P." besonders hervor,[359] die vor allem in München rege Aktivitäten entfaltete und dabei auch vor übler Nachrede und Verleumdung nicht zurückschreckte.[360] Das war selbst der Bayerischen Volkspartei, namentlich der ihr nahestehenden „Münchener Post" zu viel,[361] aber die Atmosphäre war trotz der offenkundigen Substanzlosigkeit der Angriffe aus den Reihen der NSDAP gründlich vergiftet, und das nicht nur in München und Bayern, sondern in allen Teilen des Reiches. Im Frühjahr 1932 beschloss die Reichsleitung der NSDAP, das Münchener Beispiel aufzuwerten und reichsweit einzuführen.[362] Im Sommer 1932, nachdem aus der Bayerischen Kampfgemeinschaft offiziell ein Teil der Reichsorganisation der NSDAP geworden war, wurden derartige Einrichtungen für alle Gaue mit dem Ziel vorgeschrieben, die entsprechenden Aktivitäten im gesamten Reichsgebiet systematisch zu betreiben.[363] Und die Parteigliederungen hielten sich an die Vorgaben. So löste der von der NSDAP hochgespielte, vermeintliche Vertrieb von vergammeltem Fleisch durch ein Braunschweiger Tochterunternehmen des Karstadt-Konzerns nicht nur die zeitweilige Verhaftung des dortigen Geschäftsführers, sondern einen handfesten öffentlichen Skandal aus.[364] Der Skandal erwies sich als gegenstandslos, doch wen scherte das? Nur wenig später kam es zu einer ähnlichen Inszenierung in Stettin, wiederum gezielt gegen Karstadt gerichtet.[365] In der Hamburger rechtskonservativen Zeitschrift „Fridericus" fand sich im Sommer 1931 eine Auflistung von skandalösen Zuständen bei Leonhard Tietz in Mülheim an der Ruhr, die an Drastik kaum zu überbieten war.[366] Im Sommer 1932 listete das nationalsozialistische „Hamburger Tageblatt" gleich eine Fülle von Skandalen bei Karstadt und Leonhard Tietz auf, die immer wieder das Gerücht streuten, hier würden schlechte Lebensmittel in versteckter Form (als Speiseeis etwa) unter die Leute gebracht.[367] Ganz ähnlich brachte im Sommer 1932 das Goebbels'sche Berliner Gaublatt „Der Angriff" einen reißerischen Artikel über die angeblichen „Schundgeschäfte" der Fischabteilungen in den großen Warenhäusern, der sich bei näherem Hinsehen in nichts auflöste.[368] Es waren aber nicht nur derart große Kampagnen, gegen die sich die Warenhäuser zur Wehr setzen mussten. In der ersten Jahreshälfte 1932 veröffentlichte ein regionales Thüringer NSDAP-Blatt Namenslisten von Geraer Tietz-Kunden, inszenierte mithin eine Art Pranger, gegen den Hermann Tietz gerichtlich zwar erfolgreich vorging,[369] aber der Schaden war offensichtlich.

Die Bedeutung derartiger Kampagnen sollte daher auch nicht unterschätzt werden. Zwar ist heute klar, dass die NSDAP keine typische Mittelstandserscheinung war, sondern wohl eher einen Querschnitt der Bevölkerung abbildete,[370] doch war nicht nur für viele Zeitgenossen, sondern auch für die zeithistorische Forschung der ersten Nachkriegsjahre nach 1945 der Nationalsozialismus nicht zuletzt eine Bewegung der radikalisierten „kleinen Leute".[371] Den Warenhäusern waren gegen derartige Kampagnen die Hände gebunden, zumal man zu Recht befürchtete, öffentlicher Pro-

test oder zahlreiche Gerichtsverfahren würden die Propaganda nur weiter anheizen. Das stillschweigende Hinnehmen, das bei Leonhard Tietz lange vorherrschte, wurde daher nur hin und wieder durch vereinzelte Klagen unterbrochen. Bei Hermann Tietz suchte man schließlich auch andere Auswege. Die großen Warenhäuser inserierten nicht nur regelmäßig in nationalsozialistischen Organen, die diese Annoncen auch anstandslos druckten. Zumindest in Berlin trug Hermann Tietz auch in erheblichem Umfang zur Finanzierung der NSDAP selbst bei, der „Terror-Abwehrprämien" gezahlt wurden, damit die dortigen Häuser in Frieden ihrer Arbeit nachgehen konnten.[372] Zumindest für die Zeit bis zur Machtergreifung scheint das in Berlin erfolgreich gewesen zu sein. Andernorts war diese Ruhe hingegen nicht zu spüren. Aber auch in Berlin nahmen regelrechte Terrormaßnahmen spätestens 1932 deutlich zu. Schon bei der Reichstagseröffnung nach der Septemberwahl von 1930 mit den starken Gewinnen der NSDAP waren Warenhausfenster zertrümmert worden. In den ersten 14 Tagen des August 1932 wurden nicht weniger als zehn Fälle gemeldet:

> „Drei davon, die mildesten, stellen Versuche der Geschäftsunterbrechung durch Tränengasbomben dar, der vierte – es handelt sich um eine kleine ostpreußische Stadt – einen Brandbombenanschlag gegen ein kleines Kaufhaus. Endlich in drei weiteren Fällen sind gegen drei Großbetriebe (zwei Warenhäuser und ein Einheitspreisgeschäft) Sprengbomben geworfen worden! Zertrümmerungen der Fenster durch Schüsse aus einem Armeerevolver und durch Steinwürfe schließen diese Aufstellung, die kaum vierzehn Tage umfaßt."[373]

Und wenig später meldete die Warenhauszeitschrift:

> „In diesen Tagen kämpft man gegen den Großbetrieb mit Bomben. In Wuppertal hat man planmäßig an einem Tag zu einer Stunde fünf Betriebe überfallen. Der Kampf gegen den Einzelhandelsgroßbetrieb in Deutschland ist an dem Punkt angekommen, an dem es keine Steigerung mehr gibt", schrieb die „Zeitschrift für Waren- und Kaufhäuser", täuschte sich aber gewaltig darin, was noch möglich sein sollte. Wie man sich wehren sollte, war freilich alles andere als klar: „Deshalb war es nie notwendiger und erfolgversprechender als heute, die Nerven zu behalten, mit kühlem Kopf der Tagesarbeit nachzugehen … und den anderen das Schreien zu überlassen."[374]

Immerhin intervenierte der Verband beim Reichsinnenminister und bekam schließlich Anfang 1933 die Mitteilung, dass das Innenministerium die Landesregierungen aufgefordert habe, bei solchen Ereignissen polizeilich einzugreifen.[375]

Hermann Tietz in Berlin mochte sich zeitweilig noch freikaufen, für andere galt das keineswegs. Eine andere Form der Selbstverteidigung gegen die gehässigen Angriffe der Mittelstandsbewegung und der Nationalsozialisten bestand darin, den sozialen

Charakter der Warenhäuser herauszustreichen, was auch regelmäßig unter Verweis auf die gute Qualität der Waren und ihren durchschnittlich niedrigen Preis erfolgte. Darüber hinaus aber suchte Hermann Tietz das Warenhaus auch zum Forum, Schauplatz, Träger und Helfer anderer sozialer Zwecke zu machen, durchaus mit großem Aufwand. So stellte man im September 1928 der Städtischen Blindenanstalt Berlin in den Häusern an der Leipziger Straße und am Alexanderplatz Räume für eine Jubiläumsausstellung anlässlich ihres 50-jährigen Bestehens zur Verfügung und räumte ihr auch Verkaufsmöglichkeiten für Blindenartikel ein.[376] Die Räume am Alexanderplatz hatte man extra für die Ausstellung umgebaut: „Hier arbeiten auch blinde Handwerker an ihren Spezialmaschinen. Die Ausstellung ist vom Publikum sehr stark besucht, eine Überlassung einiger Räume des Warenhauses für derartige soziale Propaganda wird vom großen Publikum immer beachtet und geschätzt", schrieb ein Redakteur der „Zeitschrift für Waren- und Kaufhäuser".[377] Ähnlich verhielten sich andere Warenhäuser wie Leonhard Tietz, wo es schon seit der Inflation kostenlose Speisungen armer Kinder gab. Hermann Tietz verpflichtete sich öffentlichkeitswirksam, für abgerissene Häuser, die Neubauten weichen mussten, an anderer Stelle Wohnungen zu bauen.

Wirklich erfolgreich waren die Warenhäuser in ihrem Kampf gegen die Kritik allerdings nicht. In der zweiten Hälfte des Jahres 1932 drehte die Stimmung auch in der HDE immer mehr gegen die Warenhäuser; die HDE hielt unter dem Einfluss der Vertretungen des kleinen Handels, in denen die NSDAP mittlerweile erhebliches Gewicht erreicht hatte, weiterhin auch direkte Maßnahmen gegen die Warenhäuser für sinnvoll, namentlich ein als Konzessionspflicht getarntes generelles Neuerrichtungsverbot von Häusern sowie derbe Sondersteuern.[378] Dem Verband der Waren- und Kaufhäuser, der in der HDE immer mehr in die Ecke gedrängt wurde, blieb schließlich nichts als die Drohung, die Politik der Leitung der HDE lasse nichts anderes mehr zu als den Austritt des Warenhausverbandes.[379] Die nach 1918 mühsam erreichte gemeinsame Vertretung der Interessen des Einzelhandels zerbrach schließlich an der Warenhauskritik bzw. deren erfolgreicher Instrumentalisierung durch die NSDAP. Da sich der Warenhausverband keine konstruktive Mitarbeit mehr versprach, wurde der Vorstand des Verbandes ermächtigt, den Austritt zu erklären,[380] der schließlich im November 1932 auch vollzogen wurde.[381] Die Einzelhandelsorganisation geriet danach in eine schwere Krise: Krieg im Einzelhandel, hieß es in der Öffentlichkeit. Die Mittelstandsbewegung unter dem Einfluss der NSDAP hatte die Gemeinschaftsarbeit in der Hauptgemeinschaft des Einzelhandels ruiniert.[382]

Welches Ausmaß und welche Breite die einschlägigen Maßnahmen gegen die Warenhäuser schließlich erreicht hatten, stellte der Warenhausverband im Sommer 1932 in einer Übersicht zusammen. Zwischen April 1930 und Sommer 1932 war es nicht nur in den meisten Ländern zu Sondersteuern und anderen Schikanen gegen die Warenhäuser gekommen; auch warenhausfeindliche Maßnahmen einzelner Verbände, ja selbst der HDE gab es in großer Zahl, alle mit dem Ziel, die Warenhäuser zu

diskreditieren und in der Öffentlichkeit zu isolieren.[383] Nimmt man alle diese Schritte zusammen, so ist offensichtlich, dass die Warenhausfrage keineswegs ephemer war. Zumindest in der NS-Propaganda spielte sie – in Verbindung mit dem Antisemitismus – eine zentrale Rolle.

Zumindest den führenden Vertretern des Warenhausverbandes und seiner Zeitschrift war das auch klar. Sie sahen den Aufstieg der NSDAP überaus skeptisch, hatten von der nachfolgenden Radikalität der NSDAP-Herrschaft aber keine realistische Vorstellung, zumal die Partei vor der Machtergreifung in ihren verschiedenen Gruppierungen durchaus unterschiedlich wahrgenommen wurde. Die Wahlergebnisse, bei denen die NSDAP 1932 zunächst in Hessen und Preußen, später auch im Reich, Stimmenanteile von mehr als einem Drittel der Wähler erzielte, verfolgte der Verband genau, nahm sie aber als Ausdruck der Demokratie hin und überlegte eher, wie die NSDAP vernünftig in eine zukünftige Regierungsarbeit einbezogen werden könnte.[384] Schon mit der Regierung Brüning war man unzufrieden gewesen, und auch das Präsidialkabinett des Franz von Papen mit seiner eher restriktiven Außenwirtschaftspolitik und dem in den Augen der Warenhäuser unverantwortlichen Autarkie-Gerede wurde überaus skeptisch gesehen.[385] Selbst die Juliwahlen von 1932 waren für den Verband kein Alarmzeichen, ja nicht einmal überraschend. Er interpretierte sie als Folge der taktischen Manöver des Reichskanzlers von Papen und zugleich als Ausdruck der Handlungsunfähigkeit des Parlamentarismus, den der Warenhausverband wie die gesamte Wirtschaft unter dem Gesichtspunkt seiner Leistungsfähigkeit durchaus skeptisch sah.[386] Es hat zumindest den Anschein, als hätte der Warenhausverband angesichts der ohnehin schwierigen politischen Lage nicht unbedingt mit deren weiterer Verschärfung durch eine wie auch immer gestaltete Regierungsbeteiligung der NSDAP gerechnet, zumal er in der NSDAP auch mäßige und vernünftige Kräfte sah, womit er sich schwer täuschte.[387]

Zu der illusionären Haltung trug auch bei, dass sich im September 1932 zunächst aufgrund positiver Kursbewegungen vor allem in den USA die Anzeichen verdichteten, das Ende der Krise sei nicht mehr fern. Auch die Steuergutscheine der Regierung Papen taten einiges dazu, die Stimmung in Warenhauskreisen zu verbessern:

> „Die Annahme, daß die Aufschwungssymptome der vergangenen Wochen einen endgültigen Strich unter den Verfall der Weltwirtschaft setzten, ist berechtigt. Wenn auch langsam, so ist doch die Möglichkeit nicht von der Hand zu weisen, daß Zug um Zug eine Wiederherstellung der normalen Wirtschaftstätigkeit der Welt einsetzt."[388]

Die Politik könne zwar wieder zum Störfaktor werden, doch „die Macht der Tatsachen" spreche dafür, dass es besser werde. Der Artikel schloss: „Einiger Optimismus ist sicherlich auch für Deutschland berechtigt, wenn nicht […]".[389] Es sollte wohl heißen, wenn nicht die Politik wieder einen Strich durch die Rechnung macht. Doch

genau das trat ein. Der Effekt der Papenschen Notverordnung zur Möglichkeit der Unterschreitung der Tariflöhne und zur steuergutscheinfinanzierten Beschäftigungsvermehrung war rasch verpufft. Die Regierung Papen fiel ohne Mehrheit im Reichstag bei der Abstimmung über ihre Notverordnung krachend durch. Erneut standen Neuwahlen an; eine handlungsfähige Regierung, wie sie der Warenhausverband wünschte, war nicht in Sicht.[390] Nach der Novemberwahl war man, wie oben gezeigt, mit jeder handlungsfähigen Regierung einverstanden, die die Konjunktur förderte, ohne die Währung zu gefährden. Der Warenhausverband war nicht antiparlamentarisch; er war skeptisch und hoffte auf eine wie auch immer endlich handlungsfähige Regierung. Doch wurde der Verband rasch enttäuscht, da sich die Regierung Schleicher nicht als handlungsfähig erwies und bald wieder alles auf eine erneute Reichstagsauflösung und Neuwahlen hinauszulaufen schien. Die „Zeitschrift für Waren- und Kaufhäuser" resignierte im Januar 1933 schließlich: „Auf diese Weise ist jedenfalls alle Wahrscheinlichkeit geschwunden, für die noch um Weihnachten herum alles sprach: daß für die deutsche Wirtschaft eine ruhige Entwicklung bis in das Frühjahr hinein gewährleistet ist."[391] Das war endlich eine realistische Ahnung. Doch selbst nach dem Machtantritt Hitlers bezog die Warenhauszeitschrift eine abwartende Haltung, mahnte die neue Regierung, sie sei für das ganze Volk und die ganze Wirtschaft da, und forderte sie auf, ihre politischen Ziele klar zu formulieren.[392]

Selbst wenn die konjunkturellen Prognosen nicht falsch waren – so titelte der Warenhausverband im Dezember „Inventurverkauf 1933 im Zeichen der Krisenwende"[393] –, brach 1933 doch eine überaus unruhige Zeit an, auch wenn oder gerade weil die Regierung Hitler nur wenig Zweifel daran aufkommen ließ, was sie vorhatte. An der Spitze des Warenhausverbandes traute man der neuen Regierung nicht unbedingt viel zu. Da Hitler ein Ermächtigungsgesetz vom gegenwärtigen Reichstag nicht bekommen konnte, stimmte Hindenburg erneut einer Auflösung des Reichstages und Neuwahlen Anfang März 1933 zu. Erst dann, so glaubte man in der Redaktion der Warenhauszeitschrift, werde sich klären, wer in der neuen Regierung das Sagen habe und wie lange deren Dauer sein würde.[394] Bis dahin ging der Warenhausverband von einer offenen Situation aus,[395] war aber so klug, zugleich eine Wiederannäherung an die HDE in die Wege zu leiten, um möglichst Konfliktpunkte mit der Mittelstandsbewegung zumindest nicht weiter eskalieren zu lassen.[396] Aber das half alles nichts. Nachdem der Nationalsozialismus an der Macht war, setzte unmittelbar eine regelrechte Treibjagd auf die „jüdischen" Warenhäuser, oder was kurzerhand dafür ausgegeben wurde, ein, die alles Bisherige in den Schatten stellte. Nun wurden auch die Versuche, die Warenhäuser gesetzlich zu schikanieren, sofort intensiviert.[397] In Sachsen kam es noch im Februar 1933 zu einer entsprechenden Initiative, doch der Kampf gegen die Warenhäuser verlagerte sich in den kommenden Wochen auf die Straße, wo er schnell in alltäglichen Terror umschlug, bei dem die Polizei, wenn überhaupt, nur zögerlich eingriff. Der Warenhausverband startete noch einmal eine öffentliche Werbekampagne. Das 30. Jubiläum des Verbandes nahm man zum An-

lass, eine Nummer der „Zeitschrift für Waren- und Kaufhäuser“ ausschließlich den Errungenschaften des Warenhauses zu widmen, dessen Vorteile man damit auch den Kritikern und einer ahnungslosen Öffentlichkeit nahebringen wollte.[398] Aber alles vergebens. Nach der Reichstagswahl und der Tatsache, dass sich das Kabinett Hitler jetzt auf eine wenn auch knappe parlamentarische Mehrheit stützen konnte, brachen die Dämme. SA-Trupps blockierten im März 1933 Warenhauseingänge, beschmierten Fassaden und Schaufenster, ja gingen zu regelrechten Besetzungen und Zwangsschließungen von Warenhäusern über, was die Polizei nicht verhindern konnte oder wollte. Die entsprechenden Berichte aus Berlin, Hamburg, Düsseldorf und anderen Städten häuften sich, viele Warenhäuser befanden sich in einer Art Belagerungszustand bzw. mussten für einige Zeit ganz die Türen schließen.[399] Die sogenannten Boykottaktionen nahmen schließlich ein derartiges Ausmaß an, dass die neue Regierung kalte Füße bekam und Reichsinnenminister Wilhelm Frick mit Hitlers Rückendeckung ein Ende der entsprechenden Aktionen anordnete.[400] Das milderte den Straßenterror, aber die feindselige Behandlung der Warenhäuser hielt unvermindert an, die mit allen nur denkbaren Schikanen, Auflagen, Ge- und Verboten umgesetzt wurde.[401] Dabei waren es vor allem die Mittelstandsorganisationen oder Konkurrenten wie Edeka, die sich mit Forderungen auf der Basis nationalsozialistischer Rhetorik überschlugen und durchaus Wirkung erzielten.[402] So untersagte der Stuttgarter Staatskommissar kurzerhand den bereits fertig ausgehandelten Erweiterungsbau des dortigen Warenhauses Schocken.[403] Wenig später ordnete Reichskommissar Otto Wagener die Schließung von Handwerksbetrieben in Warenhäusern, also Frisiersalons, Fotoateliers, Metzgereien, Bäckereien etc. an;[404] nur Tage später durften in den Erfrischungsräumen keine Menüs mehr angeboten werden, die restlichen Preise waren auf das Niveau des Gastgewerbes anzuheben, und es war von Musikdarbietungen abzusehen.[405] Die Reichsregierung erhob diese Anordnungen, Verbote und Einschränkungen mit dem Gesetz zur Regelung der Warenhaussteuer und der Filialsteuer für das Jahr 1933 schließlich in Gesetzesrang. Die Landesregierungen konnten zur Sonderbesteuerung nun ebenso übergehen, wie tiefgreifende Eingriffe in den Warenhausalltag gesetzlich erlaubt waren.[406] Auf Druck der NS-Organisationen stellten die Rundfunkgesellschaft und die Reichspostreklame jede Warenhauswerbung ein; entsprechende Werbesendungen durften von den Rundfunkanstalten nicht mehr gesendet werden.[407]

Im Sommer 1933 verkündete Rudolf Heß als Stellvertreter Hitlers das vorläufige Aus für den offenen Kampf gegen die Warenhäuser. Die NSDAP habe derzeit größere Aufgaben: „Den Gliederungen der N.S.D.A.P. wird daher untersagt, bis auf weiteres irgendwelche Aktionen gegen Warenhäuser und warenhausähnliche Betriebe zu unternehmen. Andererseits ist es den Mitgliedern der N.S.D.A.P. verboten, für Warenhäuser zu werben.“[408] Da sich der Kampfbund für den gewerblichen Mittelstand, mittlerweile umbenannt in Nationalsozialistischer Deutscher Wirtschaftsbund, aber nicht daran hielt und auch wiederholt SA-Formationen für seine Aktionen heranzog, untersagte der Oberste SA-Führer zum gleichen Zeitpunkt alle derartigen

Aktionen und verbot den SA-Formationen die Teilnahme an derartigen Veranstaltungen.[409] Denn mittlerweile beschwerte sich schon die Deutsche Arbeitsfront, ehemalige Kampfbund-Aktivisten würden die Arbeit der von ihr übernommenen Konsumvereine behindern.

Die „Frankfurter Zeitung", die über die zeitgleich laufende „Entjudung" und Reorganisation der großen Warenhauskonzerne gut informiert war, resümierte, dass all das den Warenhäusern zwar zu schaffen machen werde: „Aber sie geben ihnen für den Fortbestand doch eine neue Grundlage, die es ihnen ermöglicht, ihre Funktionen weiter auszuüben und die in den letzten Monaten gestörte Dispositionsfähigkeit wieder herzustellen."[410] Viele Warenhäuser versuchten in der Folgezeit daher auch, sich eine Art „arischen" Anstrich zu verleihen, hängten nach erfolgter „Arisierung" entsprechende Plaketten an ihren Geschäften auf oder bemühten sich, NS-Devotionalien zu verkaufen. Hiergegen schritt die Reichsleitung der NSDAP im Februar 1934 ein, behielt sich aber alle einschlägigen Maßnahmen vor. Zum Straßenterror gegen die Warenhäuser wollte Martin Bormann auf keinen Fall zurück.[411] An vielen weiteren Schikanen wurde aber penibel festgehalten, so an der flächendeckenden Schließung von Erfrischungsräumen in Warenhäusern oder dem Verbot, Leihbüchereien zu betreiben. Der Kampf gegen das Warenhaus war mit dessen „Entjudung" keineswegs beendet, oder, wie es Gottfried Feder, damals noch zuständiger Staatssekretär im Reichswirtschaftsministerium, ausdrückte: „Nach der Reinigung des Warenhauses werde allerdings der Nationalsozialismus seine Hand halten müssen über der Organisationsform des Warenhauses, über die noch nicht das letzte Wort gesprochen sei."[412]

Weltwirtschaftskrise und Überschuldung

Mit der Weltwirtschaftskrise änderten sich die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen für die deutschen Warenhäuser grundlegend. Waren die mittleren Jahre der Weimarer Republik durch ein überdurchschnittliches Wachstum der Warenhausumsätze gemessen am gesamten Einzelhandelsumsatz gekennzeichnet, so stagnierten die Umsätze von 1928 bis 1930 bzw. gingen 1930 leicht zurück, um danach bis 1934 regelrecht einzubrechen. 1933, als nur noch gut die Hälfte des Umsatzes von 1928 erzielt wurde, schienen zahlreiche Warenhauskonzerne am Ende, nachdem bereits im Vorjahr die Umsätze nicht mehr ausgereicht hatten, die laufenden Kosten der Häuser zu decken. Dabei war es 1933 nicht mehr vorrangig die schlechte konjunkturelle Lage, die den Umsatz drückte. Nein, jetzt wirkten sich die Boykottaktionen der NSDAP und ihrer Gliederungen voll aus.

Denn obwohl 1932, konjunkturell gesehen, das Krisentief erreicht war und erste leise Erholungszeichen sichtbar wurden, ging der Warenhausumsatz noch einmal um mehr als zehn Prozent zurück. Bei Hermann Tietz hieß das im Einzelnen: Von etwa 130 Mio. Umsatz im Jahre 1926 (vor der Jandorf-Übernahme) stieg der Umsatz bis 1930 auf etwa 270 Mio. Reichsmark, um danach zunächst auf 240 Mio. Reichs-



Abb. 48 Tumult vor der Filiale Alexanderplatz, Berlin, März 1933

mark 1931 und 200 Mio. Reichsmark 1932 zurückzugehen. 1933 brach er dann auf weniger als 150 Mio. Reichsmark regelrecht ein und betrug nur noch gut die Hälfte des Umsatzes von 1930. Bei Leonhard Tietz und Karstadt sahen die Zahlen nur geringfügig besser aus; auch hier lagen die Umsätze 1933 nur noch auf der Hälfte der Werte von 1930.[413]

Für die um ihr Überleben kämpfenden Häuser war das eine existenzielle Bedrohung, denn ihr Geschäftsmodell, das in der Expansionsphase seit der Mitte der 1920er Jahre so prächtig funktioniert hatte, war damit grundsätzlich infrage gestellt. Dieses Modell hatte in einer kreditfinanzierten Expansion und Modernisierung der Häuser bestanden, wodurch der Umsatz stieg und die Kostenstrukturen sich so verbesserten, dass die anfallenden Zins- und Tilgungskosten problemlos getragen werden konnten. Das alles fand im Rahmen eines rabiaten Wettbewerbs statt, sodass die großen Häuser ihre Handlungsspielräume weitgehend erschöpft hatten. Mit den sinkenden Umsätzen stiegen daher die Kosten an. Machten diese (ohne Wareneinsatz und Eigenkapitalverzinsung) 1927 etwa ein Fünftel des Umsatzes aus, so stiegen sie, freilich im Durchschnitt aller Häuser, bereits 1930 auf knapp 25 Prozent an, um danach regelrecht zu explodieren: 1933 betrugen sie fast 32 Prozent. Zu diesen Bedingungen war an eine Fortführung des Geschäftes kaum noch zu denken.[414] Je nach der Schuldenbelastung standen die Häuser vor dem Abgrund. Bei Karstadt mit seiner großen Schuldenlast

und den Folgen der Lindemann-Übernahme war im Grunde schon 1931 Schluss, für Hermann Tietz wurde die Situation 1932 bedrohlich. Noch am besten kam der Leonhard Tietz-Konzern, der für seine überaus vorsichtige Bilanzpolitik bekannt war, durch die Krise; Schocken blieb fast unberührt, und auch Wertheim profitierte jetzt von der nur sehr zurückhaltenden Expansion der zweiten Hälfte der 1920er Jahre.

Was sich in diesen wenigen Sätzen so nüchtern zusammenfassen lässt, stellte sich aus der Sicht der Warenhäuser im täglichen Geschäft indes vollständig anders dar, das im Folgenden daher genauer zu betrachten ist. Die Zeichen, dass die Warenhauskonzerne in die Krise rutschten, mehrten sich bereits seit Ausbruch der Weltwirtschaftskrise 1929. Die Einzelhandelsumsätze gingen nach und nach zurück, zugleich nahm der Druck auf die Preise laufend zu. Dabei war es vor allem die steigende Arbeitslosigkeit, die den Warenhäusern schwer zu schaffen machte. In der „Zeitschrift für Waren- und Kaufhäuser" rechnete der Reichstagsabgeordnete Kurt Heinig bereits im Februar 1929 detailliert vor, welche Folgen die wachsende Arbeitslosigkeit, aber auch die Kurzarbeit auf das Konsumverhalten der betroffenen Menschen hatte. Sein Fazit war ernüchternd:

> „So kann man wohl in dem von uns sehr eng gesteckten Umkreis [der Arbeitslosigkeit, Anm. d. Verf.] auf monatlich ungefähr hundert bis einhundertfünfundzwanzig Millionen Mark zerstörte Kaufkraft schätzen – bei der derzeitigen Arbeitslosigkeit! Zu beachten ist hierbei, daß diese Kaufkraftzerstörung ausschließlich für Bekleidung, Wäsche und Wohnungseinrichtung berechnet ist und daß die indirekten Auswirkungen – die Auswirkungen auf Umwegen – nicht mal einkalkuliert wurden."[415]

Als der sozialdemokratische Reichstagsabgeordnete dies schrieb, lag die Arbeitslosenzahl bei gut zwei Mio.; bis zum Frühjahr 1932 stieg sie auf über sechs Mio. an, das Heer der Kurzarbeiter nicht einmal eingerechnet.[416] Hatten die bisherigen Jahre seit der Währungsstabilisierung eine laufende Zunahme der Warenhausumsätze gebracht, wenn auch unter Verlagerung eines Teiles auf Kleinpreisgeschäfte,[417] so setzte nun eine Abwärtsspirale ein, die kaum aufzuhalten war, weil die Kostenrechnung der Warenhäuser am Umsatz hing, dessen Rückgang eine Verschlechterung der Kostenstrukturen, eine Schmälerung der Einkaufsposition und insgesamt sinkende Erträge fast automatisch nach sich zog. Da die Warenhäuser ihre vorhergehende Expansion fast durchweg über eine Erhöhung namentlich der Immobilienbelastung finanziert hatten, zeichneten sich damit auch Engpässe in der Finanzierung der Häuser ab. Einerseits trugen die Ergebnisse unter Umständen die laufenden Kreditkosten nicht mehr, andererseits schmolz der für die Aufrechterhaltung der Häuser und ihres Angebotes notwendige laufende Kreditrahmen zusammen, da der Zeitwert der Immobilien sank. Ein großes Dilemma begann. Schon seit Mitte des Jahres 1928 kühlte sich das Geschäft ab,[418] und eine Trendumkehr war Anfang 1929 nicht in Sicht. Der Sachver-

ständige des Warenhausverbandes, der im Februar 1929 einen Lagebericht zur Konjunkturlage vorlegte, sah in den „krisenhaften Erscheinungen der jüngsten Zeit bereits die ersten Zeichen der katastrophalen Reparationspolitik […], die von Einsichtigen immer prophezeit und die lediglich durch den reichlichen Zustrom von Auslandsanleihen verschleiert wurden". Mit dem Kapitalzustrom aber war es bereits 1928 vorbei. Wie die gegenwärtige wirtschaftshistorische Forschung bestätigt, brach der Zustrom amerikanischen Geldes aufgrund von Restriktionen in den USA zusammen. „Die erste Erschütterung – in diesem Fall die Diskonterhöhung in London und die Geldmarktversteifung in New York – läßt das Kartenhaus zusammenbrechen."[419] In der Tat: Ganz ähnlich sah es der aus Österreich stammende Schweizer Bankier Felix Somary, der aufgrund des internationalen Schuldenkarussells und seiner Brüchigkeit eine große Krise voraussagte.[420]

Denn die allgemeine wirtschaftliche Lage verdüsterte sich gleichzeitig. Die Konjunktur verlief schon Ende 1928 nur noch schleppend, der Abfluss an Gold und Devisen von der Reichsbank im Frühjahr 1929 hielt an, eine notwendige Zinserhöhung, so der Konjunkturexperte des Warenhausverbandes, „müsste den konjunkturellen Rückgang erheblich verschärfen". Zugleich breitete sich Unsicherheit über die Zahlungsmoral aus:

> „Die Kreditsicherheit in der Wirtschaft hat in den letzten Wochen beträchtlich abgenommen. Die Zahl der arbeitstäglichen Konkurse, ausschließlich der wegen Mangels an Masse abgelehnten, ist von 32,3 im Februar auf 37,2 im März, also um 14 v. H., gestiegen. […] Im ganzen ergibt sich dieses Bild: Anzeichen einer konjunkturellen Besserung sind nicht erkennbar; die saisonbedingte Hebung der Wirtschaftslage schreitet nur langsam fort; die Verminderung der Kreditsicherheit ermahnt zu erhöhter Achtsamkeit."[421]

Ein Warenhausbesitzer, der das las, musste aufschrecken. Stagnierende bzw. sinkende Umsätze bei womöglich steigenden Zinsbelastungen, und in der Tat erhöhte die Reichsbank in diesen Tagen den Diskont auf 7,5 Prozent, konnten unter den Bedingungen hoher Verschuldung schnell existenzbedrohend werden. Dann reichten unter Umständen schon einzelne Zahlungsausfälle, die ja nun auch vermehrt vorkamen, aus, um die Häuser in Liquiditätsschwierigkeiten zu bringen. Und die Banken gaben die Zinserhöhung der Reichsbank direkt an ihre Kunden weiter. „Das bedeutet für den Einzelhandel, der für seine Kredite höhere Zinsen zahlen muß und daher darauf bedacht sein wird, durch intensivere Bemühungen seine Umsätze zu vergrößern und seine Läger zu verkleinern, eine weitere Erschwerung."[422]

Und die durchweg hoch verschuldeten Warenhäuser, auch das war klar, würden zu den Hauptleidtragenden zählen. Die Leipziger Frühjahrsmesse, traditionsgemäß der erste Maßstab für die Geschäftserwartungen an das laufende Jahr, fiel 1929 eher flau aus:



Abb. 49 Nationalsozialistischer Boykott des KaDeWe, Berlin, am 1. April 1933

> „Diese trübe Situation im Einzelhandel hat auch der soeben beendeten Leipziger Messe ihren Stempel aufgedrückt. Wenn man von einem völligen Mißerfolg nicht sprechen kann, so dürfte das auf der verhältnismäßig guten Beteiligung des Auslandes beruhen. Der Inlandsabsatz war, soweit man das übersehen kann, ziemlich gering und die erteilten Aufträge meist kurzfristig."

Die verhaltene Prognose des Instituts für Konjunkturforschung sei mehr als berechtigt.[423] Vor allem befürchtete man in Warenhauskreisen die Folgen der amerikanischen Börsenspekulation, die noch zugenommen hatte, nachdem in den USA im Federal Reserve System die Zinsen hochgesetzt worden waren, um den Goldabfluss nach Europa zu stoppen. Alle gleichzeitigen Versuche der amerikanischen Zentralbank, die Börsenspekulation zu dämpfen, liefen zum Erstaunen des Konjunkturexperten des Warenhausverbandes ins Leere:

> „Bekanntlich plant man weitere Maßnahmen gegen die Spekulation. Wir hüten uns einen Erfolg oder Mißerfolg neuerlicher Versuche zu prophezeien. Es ist auf den ersten Blick nicht ganz einleuchtend, daß die mächtigen Federal Reserve Banken der Börse gegenüber machtlos sein sollen, während wir es erlebt haben, daß ein Stirnrunzeln von Dr. Hjalmar Schacht, eine pessimistische Rede

von Herrn Geheimrat Duisburg [sic], den deutschen Börsen schwere Tage zu bereiten vermochten."[424]

Über dem Jahr 1929 hingen offenbar dunkle Wolken, und die im April bekannt werdenden Umsatzziffern des Einzelhandels vom Jahresanfang bestätigten die Ahnungen. Hatten sich die Umsätze im Januar noch auf Vorjahresniveau gehalten, so gingen sie im Februar bereits zum Teil deutlich zurück.[425] Als Karstadt im April 1929 auf einer außerordentlichen Hauptversammlung die Fusion mit Lindemann absegnete und eine Kapitalerhöhung um zehn Mio. Mark durchführte, beschloss das Unternehmen auch, für das Jahr 1928 zwölf Prozent Dividende auf das Nominalkapital zu zahlen, was angesichts des Jahresgewinns für 1928 von 10,6 Mio. Reichsmark vertretbar erschien.[426] Bei genauerer Betrachtung der Karstadt-Zahlen zeigte sich freilich die tickende Zeitbombe, denn mit dem Gewinn aus Warenverkäufen in Höhe von etwa 84 Mio. Reichsmark mussten Unkosten (Zinsen, Bankprovisionen und Steuern) in Höhe von 70,5 Mio. Reichsmark und weitere Abschreibungen von 2,75 Mio. Reichsmark bewältigt werden. Bei zurückgehenden Umsätzen war absehbar, dass der Konzern sehr rasch an seine Reserven gehen musste. Eine detaillierte Analyse des Geschäftsberichtes der Karstadt AG zeigte denn auch, dass trotz steigender Umsätze und der Tilgung älterer Anleihen die Kreditlast wegen des Expansionskurses nicht zurückging, sondern weiter zunahm. Auf der Passivseite betrugen Eigenkapital und Reserven etwa 91 Mio. Reichsmark, doch eine Dollaranleihe von 60 Mio. Reichsmark, Hypothekenschulden von knapp 33 Mio. Reichsmark sowie weitere Fremdmittel (Warengläubiger, Bankschulden, Pensionsfonds etc.) brachten es auf mehr als 140 Mio. Reichsmark.[427] Diese Last abzutragen, setzte sehr hohe Umsätze und günstige Kostenstrukturen voraus. Im Falle eines Konjunktureinbruchs mit entsprechenden Absatzrückgängen war die Lage des Unternehmens rasch prekär. Die Daten und die Lage dürften beim Hermann Tietz-Konzern, der ähnliche Umsatzziffern wie der alte Karstadt-Konzern hatte, nicht sehr viel anders gewesen sein.

Die Bilanz der Leonhard Tietz AG fiel im Sommer 1929, als über das vergangene Geschäftsjahr berichtet wurde, günstiger aus. Das gemessen an Karstadt und Hermann Tietz deutlich kleinere Haus hatte 1928 seinen Umsatz noch einmal steigern können und war auch mit seinen Fabrikationsbetrieben und der Kleinpreissparte durchaus zufrieden. Aber auch in Köln war die Last der lang- und kurzfristigen Verbindlichkeiten mit 67,1 Mio. Reichsmark bald doppelt so hoch wie das Eigenkapital. Auch hier konnten steigende Zinsen und zurückgehende Umsätze schnell die finanzielle Tragfähigkeit des Hauses gefährden,[428] zumal Generaldirektor Alfred Tietz auf der Hauptversammlung einräumen musste, dass die Umsatzsteigerung vornehmlich „auf die neueröffneten Betriebe zurückzuführen sei", während die Umsatzsteigerungen ansonsten „nicht erheblich" waren.[429]

Ganz wider die pessimistischen Erwartungen stabilisierte sich die Umsatzlage der Warenhäuser im Frühsommer 1929,[430] und auch der Geldmarkt entspannte sich im

Sommer 1929 wegen der drastischen Maßnahmen der Reichsbank, den Abfluss von Gold und Devisen zu stoppen; es gab sogar Anzeichen, dass der Zufluss ausländischer Gelder erneut einsetzte, doch blieb die Stimmung gespannt, zumal die Banken eine „Revision der Zinsfußerhöhungen" noch nicht ins Auge fassten.[431] Eine wirkliche Entspannung zeichnete sich daher nicht ab. Die Arbeitslosenziffern lagen im Sommer 1929 deutlich über Vorjahresniveau, und auch die Umsatzentwicklung im Einzelhandel erholte sich nicht.[432] Immerhin gab es in der Warenhauszeitschrift jetzt auch optimistische Überlegungen. In einer Betrachtung zur Konjunkturlage kam nach differenzierter Analyse der Daten zur laufenden Produktion ein Experte (Dr. Bathe) zu dem Ergebnis:

> „Wenn auch die Prophezeiungen über die konjunkturelle Entwicklung mehr oder weniger problematisch bleiben, so zeigen die vorliegenden Tatsachen der wirtschaftlichen Bewegung in Deutschland doch, daß die weitere Konjunkturentwicklung in den nächsten Monaten insbesondere durch die günstige psychologische Einwirkung der Reparationslösung [gemeint ist der Young-Plan, Anm. d. Verf.] optimistisch beurteilt werden kann."[433]

Der Warenhausverband änderte im Sommer 1929 seine Aussagen über die gegenwärtige Lage, nicht zuletzt, weil man in der Redaktion der Warenhauszeitschrift davon ausging, dass durch den Young-Plan „eine gewisse Klärung der Schuldverhältnisse Deutschlands eingetreten" sei und sich der „Welt-Kapitalstrom auch wieder dem deutschen Markte zuwenden" könne. Daher war man jetzt zuversichtlicher: „Im ganzen sind somit die Aussichten für die Entwicklung der deutschen Konjunktur in der allernächsten Zeit nicht ungünstig." Freilich vergaß man Mitte Juli 1929 nicht zu warnen: „Immerhin darf nicht übersehen werden, daß die weitere Entwicklung von verschiedenen nicht mit Sicherheit zu erwartenden Bedingungen abhängt, so daß der Einzelhandel gut tut, mit einer gewissen Zurückhaltung zu disponieren."[434]

Die Lage blieb also undurchsichtig, die Stimmung konnte binnen kurzer Zeit umschlagen. So hieß es nur 14 Tage später:

> „Überblickt man also das Bild unserer augenblicklichen Lage, so ergibt sich eine so erfreuliche Besserung in der Sphäre der Produktionsmittelindustrien – bei allerdings stagnierender, wenn auch nicht weiter sinkender Produktion der Konsumgüterindustrien – daß es nicht voreilig erscheint, erste Anzeichen einer Überwindung der wirtschaftlichen Depression zu sehen."[435]

Doch dieses hellere Bild war nicht von Dauer. Die Einzelhandelszahlen im Spätsommer waren nüchtern, da die Einkommen kaum mehr wuchsen: „Die Prognose für die Umsätze im Herbst und Winter", hieß es im August 1929, „ist […] nicht sehr günstig."[436] Ende des Monats konstatierte man, dass der bislang feststellbare Rück-

gang der Arbeitslosigkeit zum Stillstand gekommen sei und die Umsatzentwicklung in den Warenhäusern weitgehend enttäuschend war.[437] Aber diese durchaus nüchternen Diagnosen sollte man nicht mit einer Art Krisenstimmung verwechseln, die es nicht gab: „Übersieht man die Gesamtsituation, so liegen wohl keine Gründe zu ausgesprochenem Pessimismus vor", resümierte die Warenhauszeitschrift im September 1929 und fuhr fort: „Es scheint, als ob der Tiefpunkt der konjunkturellen Umsatzgestaltung überwunden wäre; allerdings ist zu berücksichtigen, daß ein Anstieg bei den gegebenen Verhältnissen des Kredit- und Kapitalmarktes nur sehr langsam und unter Opfern vor sich gehen wird."[438] Dass die vermeintlich günstige Konjunkturentwicklung auf den wichtigsten deutschen Auslandsmärkten auch für die deutsche Wirtschaft eine stabilisierende Funktion übernehmen werde, wurde wenig später denn auch mit Genugtuung konstatiert, nachdem das Institut für Konjunkturforschung für den Juli 1929 erneut eine nicht günstige Umsatzentwicklung konstatiert hatte.[439] Eine „unzweideutig günstige Prognose" sei nicht möglich, aber doch eine Stabilisierung.[440] Nur wenige Wochen vor dem „schwarzen Donnerstag" an der Wall Street, dem „offiziellen" Beginn der Weltwirtschaftskrise, war das schon ein bemerkenswerter Ausdruck von Ahnungslosigkeit.

Wenn auch die Lage schwierig und die Erwartungen gemischt waren, eine wirtschaftliche Katastrophe schien immerhin nicht in Sicht. Die Warenhäuser suchten in dieser Situation folgerichtig mit den gewohnten Mitteln ihre Stellung zu behaupten und den Umsatz hoch zu halten oder womöglich noch zu steigern, zumindest soweit sie noch Zugang zu einigermaßen zinsgünstigen Krediten besaßen, auch wenn für kurzfristiges Geld mittlerweile bis zu zehn Prozent gezahlt werden mussten. [441] Dazu dienten weiterhin Expansionsschritte, also die Neueröffnung von Häusern oder die Erweiterung bestehender Filialen. Die Zahlen von Leonhard Tietz hatten gezeigt, dass so am sichersten eine Erhöhung der Umsätze erzielt werden konnte. Folgerichtig verkündete Hermann Tietz noch im August 1929 die umfassende Modernisierung des Stuttgarter Hauses, einer der umsatzstärksten Filialen der Gruppe.[442]

Planungen für eine Erweiterung des viel zu kleinen Hauses, vor allem eine Aufstockung des Gebäudes, hatte es seit 1925 gegeben; einige Änderungen waren 1927 realisiert worden, aber der Bau eines deutlich höheren Hauses blieb in Stuttgart heftig umstritten.[443] Auch die Pläne von 1929 waren in der Stadt nicht ohne Widerspruch geblieben, ja lösten einen regelrechten „Baukrieg" über die Stadtbildgestaltung aus, in dem sich schließlich der Stadtrat mehrheitlich gegen die „Hochhäuser" und für eine „Geschosshöhe von 24m und ein Stockwerk" aussprach.[444]

Die Stuttgarter Planungen waren keine Ausnahme; gleichzeitig wurde auch das Warenhaus an der Wilmersdorfer Straße in Berlin-Charlottenburg grundlegend umgebaut und modernisiert. In einem ausführlichen Artikel der Warenhauszeitschrift wurde nicht nur das neue Haus bis ins Detail geschildert; auch die Organisationsleistung des Hauses, das den Umbau fast reibungslos parallel zum Geschäftsbetrieb vollzogen hatte, fand reichlich Lob. Ohne dass der Kunde behindert worden sei, habe

man das ganze Haus „von Grund auf umgewandelt".[445] Angesichts des hohen Zinsniveaus im Inland und angesichts hoher Kosten für ausländische Kredite waren diese Schritte riskant, aber in den Augen der Geschäftsleitungen offenkundig alternativlos, denn hohe Umsatzsteigerungen ließen sich zumindest kurzfristig nur durch neue Häuser erzielen.

Von herausragender Bedeutung blieben gleichzeitig alle Versuche, die Umsätze in den bestehenden Häusern zu steigern, und das verlangte angesichts der schwierigen Entwicklung der kaufkräftigen Nachfrage[446] nach einer deutlich intensivierten Werbung. Wertheim und die Berliner Häuser von Hermann Tietz starteten unter anderem eine große Werbekampagne zu Ostern 1929.[447] Hermann Tietz führte die üblichen Werbesonderveranstaltungen zur Frühjahrs- und Sommermode 1929 mit größerem Aufwand als gewöhnlich durch, unter anderem mit einer umfangreichen Hutausstellung mit eigenen Modellen in den großen Berliner Häusern:

> „Auch in ihrem Hause am Alexanderplatz zeigte die Firma Tietz ihre neuen Modelle. In die Schaufenster hatte man hier, wiederum jedes auf eine der jetzt beliebten Modefarben malvengrün, zitronengelb, bleu und zinnober abgestimmt, je einen Riesenkopf gebracht, denen man nur ein wenig weniger negerhafte Lippen hätte wünschen mögen, und um diesen Mittelpunkt herum waren die neuen Hüte wirkungsvoll gelagert."[448]

Auch in den Provinzhäusern, so etwa in Karlsruhe, ging man entsprechend vor. Große Modenschauen mit umfangreichen Präsentationen folgten, die in den verschiedenen Berliner Häusern von Hermann Tietz das gesamte weibliche Modespektrum nicht nur spektakulär abdeckten, sondern in einzelnen Filialen durchaus differenziert präsentierten: In der Filiale Belle-Alliance-Straße zeigte man,

> „neben der trotz aller Prophezeiungen immer noch vorwiegenden schlanken Linie, auch Kleider für die stärkeren Frauen, mit denen zur Freude der ‚Beteiligten' erwiesen wird, daß auch sie recht ansprechend gekleidet werden können, wenn sie nur das für sie Geeignete aussuchen; das Gezeigte erfreute sich auch hier, von einem Conferencier mit kurzen Erklärungen versehen, allgemeinsten Beifalls."[449]

Im KaDeWe eröffnete wenig später mit großem Pomp eine Abteilung „für den Herren",

> „die alles das vereinigt, was der Herr zu seiner Bekleidung vom Scheitel bis zur Sohle braucht. Ein direkter Eingang von der Ansbacher Straße führt in dieses Eldorado, an das sich, nur durch eine den Raum begrenzende Glaswand getrennt, das neu eingerichtete Reise- und Verkehrsbüro, der Herren-Frisiersalon sowie der Zigarren-Verkaufs-Laden schließen."[450]

In Dresden veranstaltete Hermann Tietz mit großem Tamtam eine Art Doppelausstellung von Mode und modernen elektrischen Haushaltsgeräten, womit man zu demonstrieren hoffte, „wie außerordentlich vielfältig ein modernes Warenhaus den Anforderungen und Interessen der Hausfrauen Rechnung zu tragen sich bemüht".[451]

Nur wenige Tage später begannen in allen Berliner Häusern des Hermann Tietz-Konzerns die großen Herbst-Modewochen, wobei es in den Häusern an der Leipziger Straße und am Alexanderplatz zu regelrechten Modenschauen kam:

> „Hier [am Alexanderplatz, Anm. d. Verf.] übernahm wieder Lotte Krüger die Conference […] Neben ihren launigen Bemerkungen, die mehr der Erhaltung guter Stimmung galten, zeigte sie durch kurze und sichere Hinweise die Charakteristika der vorgeführten Modelle und erleichterte dadurch den Zuschauerinnen, die modisch gewiß nicht bis ins Letzte geschult sind, die Betrachtung ganz ungemein. Sehr nett war hier die Idee mit den beiden Luxuslimousinen aus Pappe, die an der Breitwand des Laufstegs aufgestellt waren und aus denen die Mannequins zeitweilig herausstiegen; auch die ‚Revue der Tietz-Girls' war nett erdacht, wenn etwa acht bis zehn Verkäuferinnen gleichzeitig auf das Podium kamen, tipptopp von Kopf bis Fuß und an Hand von großen, rechnungsmäßig aufgemachten Kartons demonstrierten, wie Kleid und Hut und Schuh und Strumpf nicht einmal den Betrag von fünfzig Mark erreichten!"[452]

Werbung und preiswerte Angebote: Das sollte es jetzt richten. Der nur schleppende Geschäftsverlauf verlangte folgerichtig nach immer drastischeren Mitteln. Wegen der überaus schlechten Umsätze veranstaltete das Karlsruher Haus von Hermann Tietz nach Ostern 1929 einen Einheitspreisverkauf in der Spanne von 95 Pfennig bis 9,75, „dem jetzt Rekordtage folgen, die die Preislagen 25, 50 und 75 Pfg. umfassen", schrieb der Karlsruher Korrespondent der „Zeitschrift für Waren- und Kaufhäuser". „Diese Veranstaltung wurde, wie ich erfahre, von Berlin übernommen."[453] Damit mochte der Umsatz steigen, doch letztlich ging das auf Kosten der Marge und damit des Ertrages. Ob das wirklich ein Ausweg war?

Alle Maßnahmen griffen allerdings, wenn überhaupt, nur langsam. Und im Oktober 1929 verschlechterten sich die Daten dann doch rapide. Die Zahl der Arbeitslosen stieg sprunghaft an; schon im Oktober 1929 lag die Zahl der Hauptunterstützungsempfänger um 230.000 über dem Vorjahresstand. Auch die Hoffnung, der Young-Plan, über dessen Bestimmungen der Warenhausverband detailliert informierte, wobei vor allen Dingen die Verschiebung der Reparationsproblematik von der Politik in die Ökonomie betont wurde,[454] trage zur Entspannung der Lage am Geldmarkt bei, hatte offensichtlich getrogen. Während der Gütermarkt stagnierte, machten sich gleichzeitig an den Finanzmärkten Krisenzeichen breit. Der Aktienindex des „Berliner Tageblatts", der im Frühjahr 1927 noch bei 180 Prozent gestanden hatte, war bis zum Anfang 1929 auf 145 Prozent abgerutscht und stand Anfang Oktober 1929 bei



Abb. 50 Schaufenster mit Herrenmode der Filiale München, 1928

nur noch 120 Prozent.[455] Gleichzeitig forcierte die einflussreiche Agrarlobby, in der konservative, katholische und auch liberale Politiker an einem Strang zogen, ihre Forderungen nach Subventionen, Steuererleichterungen und – vor allem – deutlichen Zollerhöhungen, die für die großen Warenhäuser, die alle im Exporthandel engagiert waren, eine massive Bedrohung darstellten, war doch naheliegenderweise mit entsprechenden Reaktionen der Länder zu rechnen, die unter deutschen Zollerhöhungen leiden würden.[456] Als dann auch noch der Tod von Reichsaußenminister Gustav Stresemann gemeldet wurde, war die Bestürzung in Warenhauskreisen groß: Stresemann war vor dem Krieg ein wichtiger Vertreter des kleinen und mittleren Gewerbes gewesen, hatte selbst über den Handel und die Warenhäuser gearbeitet[457] und galt als Freund der modernen Handelsformen – mit seinem Tod hatte man eine wichtige Verbindung in das Zentrum politischer Entscheidungen verloren.[458] So wundert es nicht, dass die Warenhauszeitschrift am 19. Oktober 1929 das Bild der Wirtschaftslage im Winterhalbjahr 1929/30 „nicht rosig" sah. Offensichtlich sah sich der Karstadt-Konzern wegen umlaufender Gerüchte bereits jetzt veranlasst, darauf hinzuweisen, dass seine Schuldenlast tragbar sei, denn die neuen Häuser am Hermannplatz und die EPA-Geschäfte machten durchaus höhere Umsätze.[459] Die anhaltende Expansion der Häuser geriet trotzdem in die Kritik. Das Misstrauen des Publikums war nachvollziehbar, denn während sich die konjunkturelle Lage verschlechterte, häuften sich die Nachrichten von Neueröffnungen, Erweiterungen und Modernisierungen, die seit

1928 auf den Weg gebracht worden waren. Allein Leonhard Tietz kündigte im Oktober 1929 entsprechende Eröffnungen in Duisburg, Oberhausen und Ludwigshafen an, während Wronker im benachbarten Mannheim das deutlich vergrößerte Haus dem Publikum übergab.[460] Und auch bei Hermann Tietz stand man nicht zurück. Das Ende Januar 1929 abgebrannte Haus an der Chausseestraße wurde bereits Ende November 1929 als Neubau nach einem Entwurf von Johann Emil Schaudt, Berlin, wiedereröffnet, und zwar in einer radikal modernen architektonischen Fassung,[461] die den ganzen Prunk der früheren Warenhausarchitektur mit seinen Lichthöfen, Seitenflügeln und verschachtelten Formen einer radikalen Vereinfachung opferte, die man selbst als „Ein neuer Warenhaustyp/Das Haus der Sachlichkeit" bezeichnete.[462]

Im Interesse schneller Bauausführung hatte man auf Stahlskelettbau gesetzt, der nach außen hin mit Marmor und Muschelkalk verkleidet wurde: „Daß das Haus mit allen technischen Errungenschaften der Neuzeit ausgestattet ist, ist eine Selbstverständlichkeit."[463] Und auch beim KaDeWe begannen Erweiterungs- und Modernisierungsarbeiten, nachdem Hermann Tietz das dem Warenhaus benachbarte Grundstück an der Ansbacher Straße gekauft hatte; damit wurde ein seit einiger Zeit geplanter Anbau möglich, mit dem unverzüglich begonnen werden sollte.[464]

Im November 1929 zerplatzten fast gleichzeitig die lange Zeit noch gepflegten Illusionen, der konjunkturelle Einbruch werde so dramatisch nicht werden. Von einer „katastrophalen Lage" sprach die Warenhauszeitschrift und verwies neben den Börsenrückgängen vor allem auf die rasch wachsende Arbeitslosigkeit, die sinkenden Umsätze, die sinkenden Preise, mit denen versucht wurde, noch Ware in den Markt zu drücken, die Zunahme an Wechselprotesten, die auf ein baldiges Hinaufschießen der Insolvenzzahlen schließen ließen. All das habe auch eine „psychologische Krise" hervorgerufen; von Optimismus sei keine Spur mehr vorhanden und für die Einzelhandelsumsätze sehe es in absehbarer Zeit düster aus.[465] Es dauerte freilich, bis in der Warenhauswelt die Lage wirklich begriffen wurde; noch im November gab man sich der Illusion hin, die Lage sei zwar schwer, doch habe sich der konjunkturelle Rückgang deutlich verlangsamt: „Vorsichtig kann die Gesamtlage ‚als der Wende entgegen' bezeichnet werden. Allerdings ist der Wendepunkt nicht genau zu bestimmen, und es kann nicht übersehen werden, wie groß die Opfer der Depression noch sein werden."[466] Da die Krise im Ausland zum Teil zu deutlichen Zinssenkungen geführt hatte und auch die Reichsbank den Diskontsatz von siebeneinhalb auf sieben Prozent zurücknahm, hellte sich zumindest die Stimmung am Geldmarkt auf. Zwar sei der Schritt der Reichsbank aus Angst um den deutschen Geldmarkt sehr vorsichtig gewesen, doch könne im nächsten Jahr ja noch mehr geschehen: „Vorläufig müssen wir zufrieden sein mit der halbprozentigen Diskontsenkung, die durchaus geeignet ist, der deutschen Wirtschaft über die schweren Wintermonate leichter hinwegzuhelfen."[467]

Die Warenhäuser, was blieb ihnen auch anderes übrig, setzten auf die saisonale Belebung der Nachfrage, die sie in gewohnter Weise durch vorweihnachtliche Werbe-



Abb. 51 Die Berliner Filiale Chausseestraße, um 1934

maßnahmen begleiteten. In den Tietz-Häusern Berlins wurde in der zweiten Novemberhälfte mit den traditionellen Spielzeugausstellungen begonnen, die sich wiederum unter bestimmten Motti als kindgerechte Inszenierungen präsentierten, so an der Leipziger Straße mit dem Thema „Familie Dackelbein zum Weihnachtseinkauf in Berlin", am Alexanderplatz hieß es „Die drei Weisen aus dem Morgenlande" und in Charlottenburg an der Wilmersdorfer Straße „Zehn kleine Negerlein".[468] In der Weihnachtsdekoration bei den Berliner Häusern von Hermann Tietz manifestierte sich die schwierige Lage der beginnenden Weltwirtschaftskrise sichtbar: „Bei Tietz ist man allerwegen mit den Weihnachtsdekorationen sparsamer und puritanischer gewesen, als man es sonst gewohnt war." Von Weihnachtsstimmung, so der Berichterstatter der Warenhauszeitschrift über die Berliner Warenhäuser und ihre Dekorationen, war jedenfalls kaum etwas zu spüren.[469]

Die regelmäßige Konjunkturberichterstattung, die der Warenhausverband in Anlehnung an die Arbeiten des Instituts für Konjunkturforschung vornahm, war im Dezember 1929 zwar von der Krise bzw. von der beginnenden Depression geprägt, doch war man der Auffassung, mit dem Übergang in die Depression sei der Tiefpunkt erreicht. Die Depression dauere wegen der hohen Arbeitslosigkeit wohl noch einige Monate an, aber für das Frühjahr erwartete man mit der üblichen Saisonbelebung

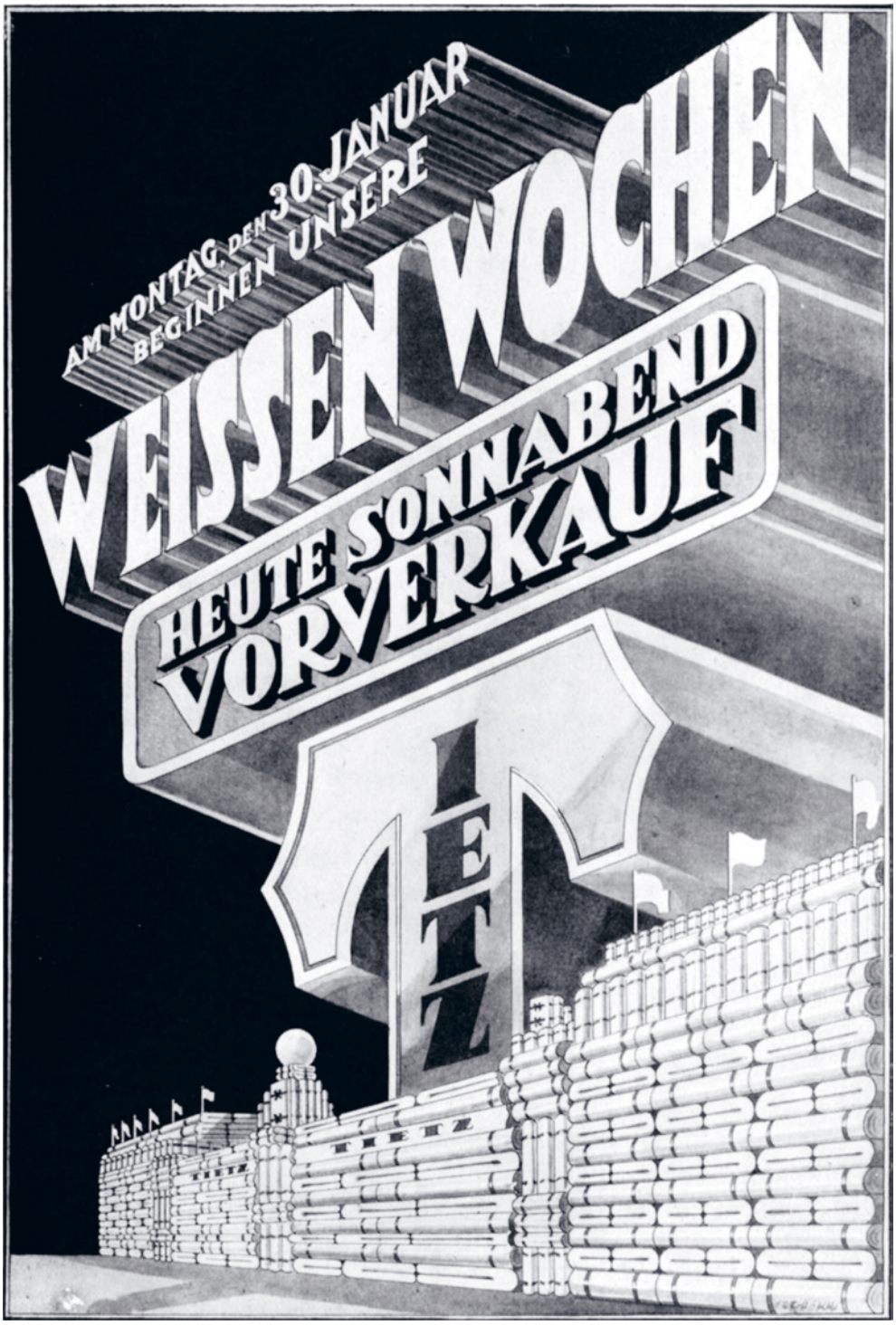


Abb. 52 Werbeplakat für die „Weißen Wochen" bei Hermann Tietz, um 1928

auch eine „fühlbare Entspannung" der Wirtschaftslage.[470] Und auch zur Jahreswende räumte die „Zeitschrift für Waren- und Kaufhäuser" optimistischen Stimmungen großen Raum ein:

> „Da sich nach der Reinigungskrise an den Weltbörsen ein sehr schneller Abbau der Spekulation vollzogen hat, so kann bei der vorhandenen großen Zinsspanne mit einem baldigen erheblichen Zustrom ausländischen Kapitals nach Deutschland und daher auch ohne übertriebenen Optimismus mit einer Besserung der deutschen Konjunktur von der Kapitalseite her gerechnet werden",

meinte zumindest Rolf Bathe in seinem Leitartikel der Warenhauszeitschrift vom 28. Dezember 1929.[471] Und in der gleichen Ausgabe brachte auch der Geschäftsführer des Warenhausverbandes, Gerson Bach, die Hoffnung zum Ausdruck, eine „Besserung der wirtschaftlichen Verhältnisse" werde auch der Arbeit des Verbandes guttun. Im ersten Konjunkturbericht des Jahres 1930 war zwar von zahlreichen Krisensymptomen die Rede, aber der Warenhausverband hielt an seiner Prognose „Der Wende entgegen!" fest und hoffte vor allem auf den Zufluss von Auslandskapital, wenn der Young-Plan endlich unter Dach und Fach sei: „Dies um so mehr, als Amerika im Augenblick für Investitionen keinen besonderen Anreiz bieten dürfte. Das müßte die in unserer Wirtschaft vorhandene Tendenz zur Entspannung so weitgehend unterstützen, daß der Weg für einen langsamen Wiederaufstieg in absehbarer Zeit frei werden sollte."[472]

So begann das Jahr 1930 ganz wie das alte Jahr mit den üblichen Inventurausverkäufen im Januar, die von den Berliner Filialen von Hermann Tietz intensiv beworben wurden.[473] Bei Karstadt am Hermannplatz experimentierte man gleichzeitig zum Entzücken des Publikums mit elektromagnetisch erzeugter Ätherwellenmusik, während auf der Dachterrasse eine Musikkapelle „das ‚ausverkaufte Haus' in helle Begeisterung versetzte".[474] Ende des Monats sollten in Berlin zudem die „Weißen Wochen"[475] die Umsätze steigern. Im Hause Hermann Tietz nahm man diese Aktion besonders ernst; der Chefdekorateur der Filiale am Alexanderplatz fiel dabei besonders ins Auge: „Besonders die Fenster des Chefdekorateurs Höflich am Alexanderplatz zur ‚Weißen Woche' beweisen wieder einmal, daß Höflich zur Elite der Warenhausdekorateure gerechnet werden kann."[476] Auch in Gera startete man die „Weißen Wochen" mit einer spektakulären Aktion, indem man tausend Tauben vom Warenhaus auffliegen ließ. All das sollte den mauen Umsatz beleben, erreichte aber vor allem die Aufmerksamkeit des Publikums. Auch in Plauen inszenierte man die dort für 14 Tage angekündigte „Weiße Woche" mit großem Aufwand.[477]

Gleichzeitig senkte die Reichsbank den Diskontsatz auf nunmehr sechs Prozent ab, sodass im Einzelhandel die Aussicht auf preiswertere Kredite auch zur psychologischen Stimmungsaufhellung beitrug.[478] Im Februar 1930 sanken die Zinssätze, der für Tagesgeld auf viereinhalb Prozent, der Privatdiskont auf sechs Prozent. Monatsgeld

war für sechseinhalb Prozent zu haben.[479] Die sinkenden Zinsen führten aber nun keineswegs zu einer Belebung des Geschäfts, im Gegenteil. Im Januar 1930 lag die Zahl der Insolvenzen um 80 Prozent über dem Niveau des Vorjahresmonats, wovon insbesondere der Einzelhandel betroffen war.[480] Und die Umsatzaussichten für die kommenden Monate waren trübe. Nachdem bereits zu Ende 1929 die Warenhausumsätze im Schnitt um zwei Prozent gesunken waren, rechnete das Institut für Konjunkturforschung auch in den ersten Monaten 1930 nicht mit einer Besserung, sondern mit einem weiteren Rückgang.[481] Und in der Tat waren die Umsatzzahlen im Januar 1930 dreieinhalb Prozent niedriger als im Januar 1929.[482] Vor allen Dingen die kontinuierlich steigende Arbeitslosenzahl machte in der Warenhauswelt erhebliche Sorgen, denn sie traf insbesondere ihre Kundschaft.[483] Zwar sanken gleichzeitig die Preise leicht, doch reichte das keinesfalls aus, die kaufkräftige Nachfrage zu stabilisieren, zumal mit mehr als zwei Mio. Hauptunterstützungsempfängern auch die Grenzen der Leistungsfähigkeit der Arbeitslosenversicherung, die für etwa 800.000 Bezieher von Arbeitslosengeld konzipiert war, längst überschritten waren.[484]

Gleichwohl, im Wissen darum, dass nur durch Expansion der Umsatz zu stabilisieren war, hielt das Unternehmen Hermann Tietz an ihren Erweiterungs- und Neubauplänen fest; auch wurden weitere bestehende Häuser grundlegend modernisiert. Im Frühjahr 1930 wurde der Neu- und Erweiterungsbau des Stuttgarter Hauses begonnen; zugleich plante man die Errichtung eines modernen Warenhauses in Cannstatt. Nur wenig zuvor hatte man das völlig erneuerte und modernisierte Haus an der Berliner Brunnenstraße dem Publikumsverkehr geöffnet.[485] Auch das Weimarer Haus bekam einen Erweiterungsbau, der im März 1930 seine Pforten öffnete.[486] Und die Nachrichtenlage war auch keineswegs so eindeutig negativ, dass jede Form aktiven Handelns zur Erhöhung der Umsätze als zu riskant hätte verworfen werden müssen. Die Lage der Textilindustrie gebe „Grund zum Optimismus", schrieb ein Redakteur der Warenhauszeitschrift im März 1930.[487] Entsprechend setzten vor allem die Berliner Häuser, aber auch die übrigen großstädtischen Filialen wie Dresden, Stuttgart oder München ihre öffentlichkeitswirksamen Schritte weiter fort. Nach den „Weißen Wochen" im Januar und Februar folgten im März und April 1930 aufwendig inszenierte Modenschauen, wobei erneut das Tietz-Haus am Alexanderplatz dadurch auf sich aufmerksam machte, dass man „eine richtige kleine Bühne mit auswechselbarem Hintergrund in den Teppichsaal" baute, wo man entsprechend der Moderichtung verschiedene Straßenszenen nachstellte.[488] Die Ergebnisse der Werbemaßnahmen, wie sie sich im April 1930 abzeichneten, als das Institut für Konjunkturforschung die Warenhausumsätze im Februar darstellte, waren durchaus ermutigend. Nach einem schwachen Januar waren die Umsätze im Februar deutlich über dem Vorjahresniveau, das wegen großer Kälte allerdings nicht repräsentativ war, und übertrafen auch die Januarumsätze von 1928 deutlich.[489]

Da die Reichsbank an ihrer Politik der Diskontsenkungen festhielt (im April 1930 erfolgte die vierte Senkung auf einen Satz von fünf Prozent, den niedrigsten Stand seit



Abb. 53 Die erste Rolltreppe in einem Warenhaus von Hermann Tietz in der Berliner Filiale an der Leipziger Straße, 1925

der Stabilisierung der Mark nach der Inflation), war die Lage hinsichtlich des Geldmarktes schließlich auch für die Warenhäuser entspannt.[490] Aber das allein bedingte noch keine Belebung des Umsatzes. In Warenhauskreisen war man trotzdem relativ optimistisch, da sowohl Geld- und Kapitalmarkt als auch das sinkende Preisniveau Zeichen einer konjunkturellen Wende seien. Das Sinken des Preisniveaus habe allerdings die Löhne nicht erfasst, die tariflich geschützt seien. Die Folge sei, dass bei nicht zurückgehenden Löhnen die Arbeitslosigkeit steige, was in den Warenhäusern durchaus kritisch gesehen wurde. Allerdings hoffte man im Frühjahr 1930 auf eine saisonale Entlastung des Arbeitsmarktes.[491] Und in der Tat kam es auch zu einer „Saisonbelebung in der Textilindustrie", zumindest in den Bereichen, in denen Modewaren angeboten wurden: „Zusammenfassend kann man sagen, daß die Saisonbelebung im März sich stärker ausgewirkt hat, und daß darüber hinaus auch vereinzelt bereits Anzeichen einer Konjunkturbelebung zu beobachten sind."[492] Die Expansion und Erweiterung der Häuser hielt folgerichtig an. Im April 1930 eröffnete der eigentlich auf Berlin konzentrierte Wertheim-Konzern das modernste Warenhaus Ostdeutschlands, einen überaus modernen Bau in Breslau, während gleichzeitig Karstadt in Berlin eine Filiale der Epa-Gruppe nach der anderen aus dem Boden stampfte, so das 40. Haus in Berlin-Wilmersdorf, in dem allein 120 Verkäuferinnen tätig wurden.[493]

Das Gesamtumfeld blieb trotz allem trübe.[494] Zwar waren die Umsätze der Warenhäuser in den ersten Krisenmonaten einigermaßen stabil, doch die Hoffnung, als Lieferant des einigermaßen gleichbleibenden Bedarfs der einfachen Menschen relativ ungeschoren durch die Krise kommen zu können, trog. In der zweiten Jahreshälfte 1930 besserte sich die Lage nicht, im Gegenteil waren im Durchschnitt etwa zehn Prozent Umsatzeinbußen gegenüber dem allerdings noch sehr guten Vorjahr hinzunehmen. Im Sommer 1930 war in der Berliner Presse von einem „starken Rückgang der Warenhausumsätze" die Rede;[495] die Krise schlug nun voll auf das Einkaufsverhalten der Menschen durch.[496] Karstadts Schieflage wurde zum öffentlichen Thema, das Verhältnis von Schuldenlast zum Umsatz Anlass für besorgte Spekulationen, denen das Haus mit geschönten Umsatzzahlen entgegentrat.[497] Umsatzsteigerungen ließen sich wenn überhaupt nur noch im Kleinpreissegment erzielen, und auch hier nur bei aggressiver Niedrigpreispolitik, wodurch die Gewinnmargen immer geringer wurden.[498] In der Öffentlichkeit wurde bereits laut über mögliche Pläne zur Schuldenkonsolidierung bei Karstadt spekuliert, unter anderem durch Überlegungen, Karstadts Einheitspreistochter an die Börse zu bringen, um so Spielräume zur Erweiterung des Eigenkapitals zu erzielen. Das wurde zwar rasch dementiert, aber die Gerüchte waren nicht mehr aus der Welt zu schaffen. Dass man den Verzicht auf einen Börsengang mit schlechten Aussichten unter den gegebenen Bedingungen begründete, gab den Spekulationen nur neue Nahrung.[499] Anfang 1931 begann Karstadt dann damit, der Epa gegen neue Aktien, die der Karstadt-Konzern übernahm,[500] die von ihr genutzten Grundstücke zu überschreiben. Offizieller Grund war, wie man in der Öffentlichkeit sagte, eine möglichst reinliche Trennung zwischen Warenhaus- und Kleinpreisbetrieb,

höchstwahrscheinlich aber ging es darum, die Karstadt-Bilanz von einer gewissen Summe an Hypothekenschulden zu befreien.[501] Gleichzeitig begann Karstadt damit, seine bisherigen Produktionsbetriebe zu verkleinern; bestimmte Unternehmen wurden ganz geschlossen, namentlich im Bereich der Damen- und Herrenkonfektion, was die „Vossische Zeitung" unter der Schlagzeile „Los vom Produktionsrisiko" verkündete.[502] Bei Abschluss des Geschäftsjahres 1930 Ende Januar 1931 ging die Presse folgerichtig davon aus, dass Karstadt seine Dividendenzahlungen deutlich reduzieren müsse.[503] Im Februar 1931 wurde Generaldirektor Schöndorff entmachtet; zwar war noch nicht von seinem Ausscheiden bei Karstadt die Rede, aber die Finanzen des Konzerns wurden einem neuen Leiter unterstellt, der als Vertrauensmann der finanzierenden Banken galt.[504] Jedenfalls wurde danach die Konzernexpansion drastisch gebremst; die „Kölnische Zeitung" spekulierte gar, für 1930 könnte die Dividende ganz gestrichen werden.[505]

Das ganze Ausmaß der Krise konnte man sich aber immer noch nicht vorstellen. Nachdem 1930 die Warenhausumsätze um sechs bis sieben Prozent gegenüber dem Vorjahr geschrumpft waren (beim gesamten Einzelhandel waren es minus neun Prozent), glaubten viele Beobachter, das Ende der Krise sei erreicht, und erwarteten für 1931 eine deutliche Erholung.[506] Das „wirtschaftliche Trauerjahr 1930" liege nun zum Glück hinter den Warenhäusern; Besserungsmöglichkeiten seien zu beobachten.[507] Das neue Vorstandsmitglied des Warenhausverbandes, Georg Bernhard, verkündete auf der Leipziger Frühjahrsmesse: „Die Waren- und Kaufhäuser sind optimistisch." Zu „Pessimismus" bestehe keine Veranlassung, zumal die Bedeutung der Arbeitslosigkeit überschätzt sei.[508] Im Lichte der späteren Entwicklung waren derartige Aussagen einigermaßen grotesk, doch entsprach genau das der Stimmung vieler Beobachter des wirtschaftlichen Geschehens. Und entsprechend aufwendig gestalteten die großen Berliner Häuser ihre „Weißen Wochen" im Februar 1931.[509] Die Wirklichkeit machte all dem allerdings rasch einen Strich durch die Rechnung. Schon in den ersten Monaten des Jahres spitzte sich die Lage nach und nach weiter zu.[510] Das Warenhausgeschäft ging kontinuierlich zurück, Zuwächse verzeichneten neben den Kleinpreisketten nur noch die Lebensmittelabteilungen, was aber den allgemeinen Umsatzrückgang nicht kompensieren konnte, zumal die Margen immer geringer wurden.[511] Für das gesamte Jahr 1931 wurde schließlich von zurückgehenden Umsätzen in Höhe von 14,7 Prozent gegenüber 1930 berichtet. Wegen sinkender Preise seien zwar die Mengen nicht derart stark gefallen, aber insbesondere das Weihnachtsgeschäft sei enttäuschend gewesen.[512]

Der große Knall stand unmittelbar bevor. Im Sommer 1931 brach nicht nur der deutsche Finanzsektor zusammen, und zahlreiche große Banken hätten ohne weitreichende staatliche Hilfen die Tore schließen müssen. Gleichzeitig, teilweise ursächlich mit der Bankenkrise verbunden, kam es zu einer Reihe spektakulärer Pleiten, von denen der Zusammenbruch der Nordwolle, die die Darmstädter und Nationalbank mit in den Abgrund riss, der spektakulärste, aber keineswegs der einzige war.[513] Mitten in der auflodernden Bankenkrise, im Juni 1931, legte der Karstadt-Konzern

eine verheerende Bilanz für das Jahr 1930 vor. Der Konzern, der 1930 seine gesamten Reserven verbrannt hatte, stand im Mai 1931 kurz vor dem Zusammenbruch. Hier half nur noch eine radikale Sanierung, der auch die bisherige Konzernspitze um Hermann Schöndorff zum Opfer fiel. Faktisch übernahmen die Gläubigerbanken das Kommando und setzten einen harten Sanierungskurs als Bedingung weiterer Kredite durch, mit denen das im Kern als leistungsfähig angesehene Warenhausgeschäft weiter fortgesetzt werden konnte.[514] Die Leonhard Tietz AG, die deutlich bessere Zahlen aufwies als Karstadt, konnte sich noch sicher fühlen; auch der Hermann Tietz-Konzern war von einer Überschuldung, wie sie bei Karstadt eingetreten war, noch entfernt, doch die Karstadt-Krise musste auch hier wie ein Menetekel erscheinen. Sollte es zu keiner Besserung der Warenhausumsätze kommen, konnte auch bei den anderen großen Häusern schnell der Zeitpunkt eintreten, an dem die Zahlungsfähigkeit ohne größere neue Kredite infrage stand. Auch hier drohte dann das Szenario, dass die finanzierenden Banken das Ruder übernehmen und die Häuser hart sanieren würden.

Und die wirtschaftliche Lage versprach nichts Gutes, auch wenn ein Zusammenbruch des Banken- und Finanzsystems durch das beherzte Eingreifen des Staates verhindert werden konnte,[515] was im Übrigen auf den Beifall der Warenhäuser traf, die die Stabilisierung des Geldmarktes durch die Reichsbank lobten. In Handelskreisen wurde spekuliert, dass der Rückzug ausländischer Gelder auch durch ein vermehrtes Engagement der Reichsbank kaum kompensierbar sei. Der Warenhausverband unterstützte die Regierung einschließlich der restriktiven Devisenpolitik nachdrücklich:

> „Die am Mittwoch dieser Woche [dem 15. Juli 1931, Anm. d. Verf.] veröffentlichte Notverordnung über den Devisenverkehr, sowie das Anziehen der Diskontschraube auf einen Reichsbankdiskont auf 10 % und einen Lombardsatz von 15 % liegen auf der Linie, die die Regierung zur Überwindung der Kreditkrise zu ergreifen hat. Erweisen sich diese Maßnahmen als nicht ausreichend, so darf nicht vor einer weiteren Verschärfung in der Diskont- und Kreditpolitik zurückgeschreckt werden."[516]

Trotz der gravierenden Folgen für die Warenhäuser – die Aufrechterhaltung ihrer Liquidität und funktionierender Geldmärkte, so sehr sie auch das Geschäft belasten mochten, hatte Vorrang. Den großen Häusern bleibe, so ein namentlich gekennzeichneter Artikel in der Warenhauszeitschrift nur wenige Tage später, wenig anderes übrig, als zur Verringerung ihrer Bankschulden die Lager zu verkleinern und durch Einsparungen den laufenden Bedarf an Betriebsmitteln zu senken.[517] Von den Banken sei jedenfalls wenig zu erwarten.[518] Und auch von der allgemeinen Wirtschaftspolitik versprach man sich nichts. Die Konsolidierungspolitik Heinrich Brünings, von der die Warenhäuser ohnehin nicht überzeugt waren,[519] geriet endgültig in die Sackgasse, als Großbritannien Ende September 1931 fast panikartig den Goldstandard aufgab und

sich hinter hohe Zollmauern zurückzog: Auch die Weltwirtschaft war damit am Ende. Für die Warenhäuser bedeutete das, dass ihre wichtigsten Exportmärkte in Großbritannien und Skandinavien plötzlich einen erheblichen „Schutzzoll" aufwiesen, den die Häuser durch Preisanpassungen nicht ausgleichen konnten.[520] Parallel stiegen die Arbeitslosenzahlen weiter an. Allein von Juli bis September 1931 nahm nach Angaben des Instituts für Konjunkturforschung die Arbeitslosenzahl um 360.000 zu.[521] Die Kaufkraft der Bevölkerung schrumpfte weiter, und in der Folge gingen auch die Einzelhandelsumsätze deutlich zurück. 1931 wurden gerade einmal 80 Prozent des Umsatzes von 1929 erzielt, 1932 nur noch 65 Prozent.[522] Doch war das alles nur ein Vorspiel, gemessen an dem faktischen Umsatzzusammenbruch im Jahr 1933, dem neben der allgemeinen wirtschaftlichen Lage die massiven Boykottmaßnahmen der NS-Bewegung zugrunde lagen. 1933 wurden nur noch zwei Drittel des ohnehin schon stark geschrumpften Umsatzes von 1931 erwirtschaftet.[523] Zwar versuchten die Häuser gegenzusteuern, aber angesichts der durchweg hohen Schuldenstände und der mit ihnen verbundenen Verpflichtungen gab es schlicht keine Spielräume. So wie Karstadt 1931 alle Reserven verbrauchte, um den Verlust von 1930 auszugleichen, und dann nicht mehr in der Lage war, das laufende Geschäft zu finanzieren, konnte zwar auch Hermann Tietz die Verluste im Warenhausgeschäft aus der Substanz bedienen, war aber zur Aufrechterhaltung des Geschäfts auf neue kurzfristige Kreditlinien angewiesen. Karstadt war kein Einzelfall. Ganz ähnlich wie der Hamburger Konzern musste auch die sehr viel kleinere Frankfurter Wronker AG für das Jahr 1930/31 nicht nur wegen großer Abschreibungen einen Verlust melden; auch die gesamten Reserven des Hauses wurden verbraucht. Zusätzlich wurden Häuser in Pforzheim und Nürnberg abgestoßen. Der Vorstand hoffte, durch Sparsamkeit und Verkleinerung das Überleben zu sichern.[524]

Im Warenhausalltag hinterließ die sich ausbreitende Erfahrung, dass es schnell zu existenziellen Herausforderungen kommen konnte, massive Spuren. Der Warenhausverband jedenfalls schrieb seinen Mitgliedern ins Stammbuch:

> „Der Einzelhandel muß sich mit dem Gedanken vertraut machen, daß die permanente Absatzschrumpfung der Krisenperiode ihren Tiefstand noch nicht erreicht hat. Fast jeden Tag erfolgen neue Betriebseinschränkungen und Stillegungen in der Industrie, und die düstere Prophezeiung der Arbeitslosenziffer auf 7–8 Millionen für den kommenden Winter bedeutet einen nochmaligen schweren Ausfall für den Einzelhandel."[525]

Die Häuser suchten vor diesem Hintergrund zwar an den Routinen festzuhalten, waren aber fast durchweg gezwungen, den Aufwand nicht zuletzt für Dekoration und Werbung deutlich zu verringern. Erste Konzerne, so Wertheim und Hermann Tietz, hatten bereits Ende September 1931 angekündigt, angesichts der Krise „ihre sämtlichen Neubauprojekte bis zum Frühjahr 1934 zurückzustellen, da es zurzeit in-

folge der allgemeinen Kreditnot und hauptsächlich wegen der geringen Kaufkraft der Bevölkerung unmöglich ist, Neubaupläne durchzuführen".[526] Die Weihnachtsreklame für 1931 fiel entsprechend dürftig aus. Geradezu ärmlich waren die Dekorationen am großen Haus von Hermann Tietz am Alexanderplatz. „Auch hier [wurde]", schrieb die Warenhauszeitschrift, „mit einfachen und relativ billigen Mitteln gearbeitet."[527] Immerhin hatte sich das Haus am Alexanderplatz mit der Spielwarenausstellung im November 1931 noch große Mühe gegeben.[528] Die „Weißen Wochen" wurden in Berlin im Frühjahr 1932 ebenfalls lautstark in Szene gesetzt, hingen aber völlig von den niedrigen Preisen ab, die alle Warenhäuser anbieten mussten, um überhaupt Kundschaft in relevanter Größe anzulocken. Manches „lief" noch: Ganz zum Verdruss des rechtskonservativen „Fridericus" wurde das Bockbierfest in einem Neuköllner Warenhaus zu einem Renner.[529] Aber auch hier spielten die niedrigen Bierpreise eine ausschlaggebende Rolle, wie generell niedrige Preise noch am ehesten ein Mittel gegen Absatzschrumpfung zu sein schienen. Selbst das KaDeWe ging dazu über, auf niedrige Preise zu setzen, indem man auf einer Etage 30 Sondertische unter dem Motto „Für wenig Geld viel Ware" einrichtete, um dort einzelne Artikel des Hauses preiswert abzugeben. Da fanden sich dann in bunter Mischung Hauskleider, Zigarrenkästen, Kohlenschütter, Spitzendecken, Uhren, Bijouterie und Trikotagen, Schokolade und Briefpapier, Haushaltsartikel und Handtaschen.[530] Doch selbst das war bestenfalls ein Tropfen auf den heißen Stein. Wie schwierig die Lage selbst in dem renommierten Haus wirklich war, zeigte sich, als im März 1932 das 25-jährige Jubiläum des Kaufhauses des Westens anstand. In der Presse ließ man verlautbaren, dass man angesichts der „schweren wirtschaftlichen Verhältnisse" auf Feierlichkeiten verzichte.[531]

Gleichzeitig häuften sich die Appelle, die Lagerhaltung drastisch zu reduzieren, um den Aufwand für den Wareneinkauf zu verringern und die Mengen an „totem Kapital" in den Regalen abzuschmelzen. Das war schließlich fast alternativlos, enthielt aber auch Risiken, da derartige Schritte den Umsatz weiter drücken konnten. Folgte man den Empfehlungen der „Zeitschrift für Waren- und Kaufhäuser", dann gab es freilich nur diesen Weg: Schließung unrentabler Filialen, Verkleinerung und Rationalisierung des Angebots, Konzentration auf margenstarke Bereiche (Erfrischungsräume und Restaurants) und schließlich Ausweitung des Kleinpreisangebots, wo immer das möglich war. Die Kleinpreisgeschäfte bzw. Kleinpreisbereiche in den großen Häusern waren schließlich die einzigen Geschäftszweige, die noch einigermaßen profitabel betrieben werden konnten. Einen entsprechend großen Raum nahm die Berichterstattung über sie ein.[532] Karstadt versuchte mit dem neuen Geschäftstyp Karzentra schließlich sogar herkömmliche Häuser in Einheitspreisgeschäfte zu überführen, während gleichzeitig unprofitable Standorte aufgegeben wurden.

Wo derartige Ausweichstrategien nicht möglich waren, wurde die Lage kritisch. Das Berliner Traditionshaus Herrmann Gerson, das ähnlich wie das KaDeWe vor allem auf eine konservative, zahlungskräftige Kundschaft gesetzt hatte, musste im Frühjahr 1932 Insolvenz anmelden, da die Erträge stark zurückgegangen waren und

gleichzeitig der Immobilienbesitz des Unternehmens, den man unter Umständen als Kompensation hätte nutzen können, erheblich an Wert einbüßte.[533] Der Untergang des Hauses Gerson wurde reichsweit bemerkt, weil es eines der bekannten Häuser der gehobenen Gesellschaft des Kaiserreiches gewesen war. Nach Krieg und Inflation gab es die alte Kundschaft kaum noch; der Versuch, hier durch neureiche Kreise oder weniger betuchte Gruppen einen Ersatz zu finden, erwies sich letztlich nicht als erfolgreich.[534] Im Zusammenbruch des eigentlich grundsoliden Hauses sahen viele daher folgerichtig auch das Symptom einer generellen Krise der großen Häuser. Die viel gelesene „Kölnische Zeitung" kommentierte nüchtern:

> „Wenn es nicht schon zu spät ist, helfen gegen eine solche ungünstige Entwicklung großer Firmen nur rücksichtslose Anpassung an die Kaufkraftschrumpfung, sparsamstes Wirtschaften, Abbau überhöhter Personal- und Sachausgaben, Umstellung auf zeitgemäße Werbung, Begrenzung der Lagerhaltung und eine vernünftige Gestaltung des Kundendienstes. So bedauerlich der Untergang nicht nur materieller, sondern auch persönlicher und ethischer Werte sein mag, an der harten Notwendigkeit der Umstellung wird vor allem der Einzelhandel, der am wenigsten auf Kredit- oder Staatshilfe rechnen kann, nicht vorbeikommen."[535]

Dieser Kritik war lange entgegengehalten worden, dass gerade der hohe Werbeaufwand Bedingung eines entsprechenden Umsatzes und also kaum verhandelbar sei, doch standen die Dinge im Frühjahr 1932 anders. Entsprechend sahen die „Weißen Wochen" aus, die bei Hermann Tietz stets groß begangen worden waren. Auch im Frühjahr 1932 hatten sich die verschiedenen Berliner Filialen besondere Dekorationen einfallen lassen, aber es ging letztlich doch vor allem darum, die sparsame Hausfrau zu erreichen.[536] In einer anderen Reportage titelte die Warenhauszeitschrift über die „Weißen Wochen" nüchtern: „Mit kleinen Mitteln – große Effekte."[537] Und wenig später hieß es noch offener: „Leistung durch Preise. Das wichtigste Werbemittel."[538]

Über die reale Lage täuschte das nicht hinweg. Die „Kölnische Zeitung" sollte recht behalten. Nur kurze Zeit nach der Pleite von Herrmann Gerson meldete der Wertheim-Konzern eine weitgehende Straffung seines Geschäftes. Im Haus am Leipziger Platz wurden zahlreiche Abteilungen stillgelegt, das Haus an der Voßstraße vollständig geräumt, weitere Standorte wurden ebenso aufgegeben wie die Neubaupläne für den Berliner Westen. Zusätzlich traf es die Automobilausstellung; auch alle bisher gehaltenen Reservegrundstücke sollten bei Gelegenheit veräußert werden. Wertheim sei von der Krise erst spät, durch die Kaufkraftverluste des bürgerlichen Publikums aber besonders hart getroffen worden, schrieb der „Montag Morgen" im Mai 1932.[539] Jetzt traf es auch den Frankfurter Wronker-Konzern, der im Juni 1932 einen Vergleichsantrag stellen musste. Bereits 1931 waren erhebliche Verluste aufgelaufen, die nur durch Reserveauflösung und Kapitalherabsetzung so einigermaßen bewältigt werden konnten. Ein Versuch, das Haus durch Verkleinerung zu sanieren, schlug fehl; der Verkauf

der Filialen in Nürnberg und Pforzheim brachte weitere Verluste, die man hoffte mit zukünftigen Gewinnen ausgleichen zu können, doch war die Hoffnung hierauf im Sommer 1932 geschwunden; es blieb nur der Vergleichsantrag.[540]

Im Sommer 1932 musste auch die Leonhard Tietz AG massive Umsatzeinbrüche im Warenhausgeschäft eingestehen, sah sich aber durch frühzeitig ergriffene Straffungsmaßnahmen, erste Stilllegungen bei peripheren Standorten und ein Stillhalteabkommen mit den kreditgebenden Banken noch auf der soliden Seite, zumal die Kleinpreistochter Ehape weiterhin erfolgreich wirtschaftete.[541] Da im Mai die Warenhausumsätze weiter drastisch zurückgingen, waren derartige Meldungen aber bestenfalls kurze Lichtblicke. Pleiten und Insolvenzen blieben an der Tagesordnung.[542] Fast jedes Heft der Warenhauszeitschrift enthielt Meldungen über Bankrotte, Insolvenzen oder Vergleiche.[543] Schließlich richtete die Warenhauszeitschrift eine eigene Rubrik für „Vergleichsverfahren und Konkurse" ein.[544] Selbst bei der als überaus vorsichtig geltenden Leonhard Tietz AG war angesichts der Umsatzrückgänge, der geringen Margen und der düsteren Zukunftsaussichten klar, dass an einer Dividendenkürzung für 1931 kein Weg vorbeiführte.[545] Und der Abstieg hielt an: Im Januar 1933 musste der Kölner Konzern zum Abschluss des Geschäftsjahres erstmals mitteilen, dass für 1932 überhaupt keine Dividendenzahlung erfolgen werde.[546] Die Misere schlug sich im Übrigen global in den Notierungen der Warenhausaktien nieder, die im September 1932 gerade einmal halb so hoch standen wie 1926, nachdem es 1927 und 1928 zu regelrechten Haussezuständen gekommen war. Lagen die Werte 1929 noch ein Viertel über denen von 1926, so war die Lage 1932 desaströs, zumal die Aktien von börsennotierten Handelshäusern noch stärker gefallen waren als der Durchschnitt.[547]

Auch Karstadt kam aus den Schlagzeilen nicht heraus. Auf der Hauptversammlung im Juli 1932 musste erneut von einem erheblichen Verlust für 1931 berichtet werden, diesmal in Höhe von etwa 34 Mio. Reichsmark, den man nicht mehr durch die bereits im Jahr zuvor verbrauchte Reserve, sondern durch den Buchgewinn aus der Aktienkonvertierung decken wollte.[548] Ob unter diesen Bedingungen die Sanierung des Konzerns erfolgreich möglich werde, hielt aber nicht nur die „Berliner Börsen-Zeitung" für ungewiss.[549] Auch die „Frankfurter Zeitung" sah die Lage des Hamburger Konzerns überaus kritisch.[550] Nur ein weiterer Kredit der staatlichen Akzeptbank über 25 Mio. Reichsmark, den Karstadt im August 1932 erhielt, ermöglichte es dem Haus, seinen laufenden Verbindlichkeiten nachzukommen.[551] Damit war auch Karstadt, ähnlich wie ein Jahr zuvor zahlreiche Großbanken, letztlich vom Staat vor der Insolvenz gerettet worden.[552] Die Auseinandersetzungen um die Sanierung des Konzerns hielten an, vor allem die Frage, wie die zahlreichen Gläubiger und Inhaber von Karstadt-Bonds entschädigt werden sollten. Der Akzeptbank-Kredit traf in der Öffentlichkeit überdies nicht nur auf positive Reaktionen; vielmehr gab es vielstimmige Kritik an der staatlichen Stützung eines großen Warenhauskonzerns,[553] sodass sich Reichswirtschaftsminister Warmbold schließlich genötigt sah, den Kredit der

Akzeptbank zu verteidigen. Er rechtfertigte die Aktion, indem er auf die Gefahr verwies, dass große Immobilien in ausländische Hände geraten könnten und überdies 22.000 noch bestehende Arbeitsplätze im Konzern gefährdet worden wären, was niemandem genutzt hätte. Die Akzeptbank sei im Übrigen strikt nach privatwirtschaftlichen Gesichtspunkten vorgegangen, da sie keineswegs ein rein staatliches Institut sei, sondern „eine erhebliche Anzahl von Privatbanken" Kapitalbeteiligungen besäße.[554] Spätestens jetzt war klar, dass Karstadt ein Fall von großer politischer Bedeutung war, was auch für die anderen Warenhauskonzerne galt, deren Geschäftspolitik ähnlich wie bei Karstadt in die Kritik geriet. Alles zusammengenommen konstatierte die „Frankfurter Zeitung" letztlich ein Versagen der Warenhausleitungen, die unter günstigen Bedingungen auf eine finanziell ungesunde Expansion gesetzt hätten und jetzt in der Krise nicht wirksam gegensteuern könnten.[555] Der Fall Karstadt war so gesehen nur die Spitze des Eisberges.

Seit Ausbruch der Weltwirtschaftskrise im Herbst 1929 konnten die Warenhäuser in den zuvor stark gewachsenen Strukturen kaum mehr refinanziert werden. Die Umsatzstatistik, die der Warenhausverband Anfang 1933 in einer Grafik zeigte, demonstriert „Glanz und Elend" des Warenhauses vor und während der Weltwirtschaftskrise eindringlich (s. Abb. 54). Solange keine durchgreifende Verbesserung der Umsätze in greifbarer Nähe war, hingen die Warenhäuser immer mehr von teuren Bankkrediten ab, um ihren Geschäftsbetrieb überhaupt fortführen zu können. Eine Zeit lang konnte man noch von der Substanz und von zuvor gebildeten Reserven leben, doch war das eine Sache mit offenem Ende. Je länger die Wirtschaftskrise andauerte, je größer die Arbeitslosigkeit war und je mehr bei vielen Menschen die Armut um sich griff, umso mehr gerieten die Umsätze ins Wanken, die auch vom Aufschwung der Billiggeschäfte nicht mehr aufgefangen werden konnten. Das Geschäftsmodell der Warenhäuser war an sich stimmig; auch die Expansion der zweiten Hälfte der 1920er Jahre konnte zwar als riskant, aber nicht als übertrieben angesehen werden. Mit einer nun schon mehrere Jahre anhaltenden Absatzflaute, die durch die politisch motivierten Proteste gegen die Warenhäuser seitens der Mittelstandsbewegung und des Nationalsozialismus noch verschärft wurde, hatte niemand rechnen können. Und auch die Auguren der Konjunktur, die seit 1929 sehr genau die Entwicklung der Einzelhandelsumsätze beobachteten, gingen nicht von einer so schweren und lang andauernden Krise aus, wie sie dann eintrat. Doch nun erwies sich das Modell der Warenhausexpansion als fatal, weil mit sinkenden Umsätzen und zurückgehenden Margen nicht nur der laufende Betrieb schwerer zu finanzieren war; auch drückten jetzt die Tilgungs- und Zinszahlungen der Kredite, mit denen zuvor im Interesse der Umsatzsteigerung die Expansion finanziert worden war. Alle großen Warenhauskonzerne hatten das gleiche Problem, wenn auch nicht im gleichen Ausmaß. Karstadt war schon 1930/31 faktisch überschuldet; Hermann Tietz begann seit 1932, aus der Substanz zu leben. Nach den Zahlen, die die Gläubigerbanken schließlich zusammenstellten, war Hermann Tietz 1933 kurz vor der Zahlungsunfähigkeit,

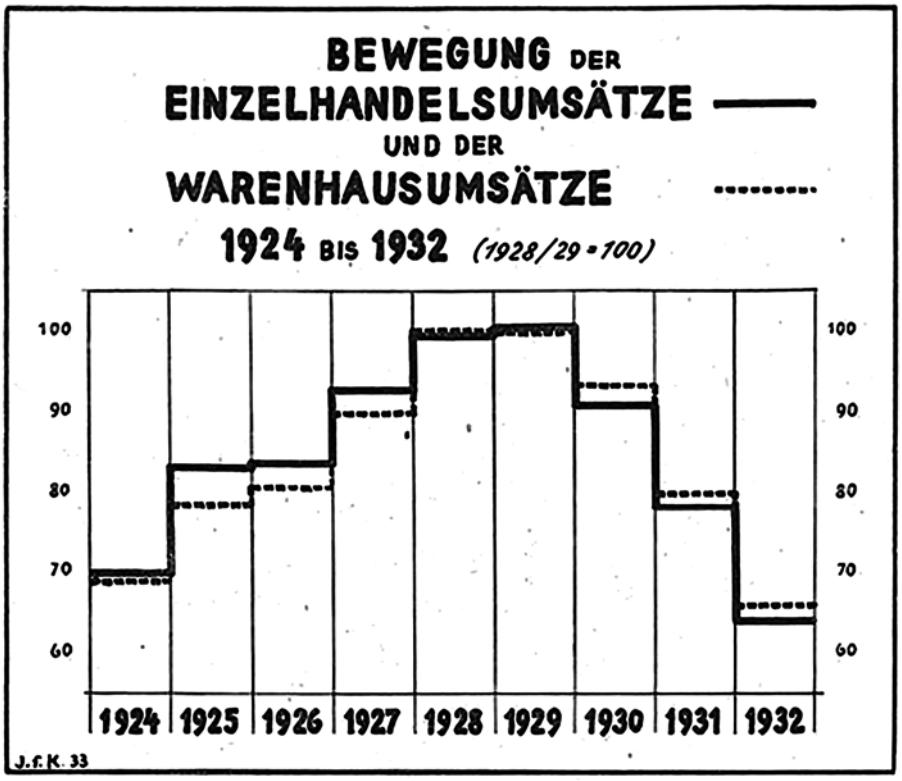


Abb. 54: Die Entwicklung der Warenhausumsätze 1924–1932, 1933

da die Umsatzerträge nicht mehr reichten, den laufenden Betrieb zu finanzieren, und Ende des Jahres eine Unterbilanz von vier Mio. Reichsmark zu Buche stand. Die Umsätze waren so niedrig, dass die eigenen Einkaufsgesellschaften nicht mehr pünktlich bezahlt werden konnten und diesen folgerichtig die Skontierungsmöglichkeiten verloren gingen. Ein schrumpfender Warenabsatz bedingte gleichzeitig steigende Einkaufskosten.[556] Selbst die zunächst noch als solide geltende Leonhard Tietz-Gruppe hatte spätestens seit der Bankenkrise 1931 erhebliche Refinanzierungsprobleme. Lediglich die sächsische Schockengruppe war von der Umsatzkrise weniger betroffen als die anderen Häuser.[557] Alles hing jetzt an der Vermögenssubstanz, die in der Krise mobilisiert werden konnte. Und hier standen Hermann Tietz und die Leonhard Tietz AG, die sich im Vergleich zu Karstadt nur mäßig verschuldet hatten, im Grunde immer noch auf relativ sicherem Fundament. Der „Deutsche Volkswirt" jedenfalls ging im Sommer 1933 davon aus, „daß die Firma Hermann Tietz noch im Jahr 1932 finanziell gesund gewesen ist", auch wenn die Belastungen aus der Verschuldung des Hauses drückten.[558] Sollte es gelingen, die Wirtschaftskrise zu überwinden und wieder steigende Umsätze zu erzielen, reichten Vermögenssubstanz und Reserven wohl aus, um die Krise durchzustehen. In der schwierigen Zeit war man allerdings auf zusätzliche Bankkredite angewiesen, um das laufende Geschäft aufrechterhal-

ten und seinen sonstigen Zahlungsverpflichtungen nachkommen zu können. Nach der Überwindung der Krise hätte einer Rückkehr zum normalen Geschäftsbetrieb eigentlich nichts im Wege gestanden, im Gegenteil. Die Warenhäuser hätten aufgrund der in der Krise ergriffenen Rationalisierungsmaßnahmen und Verschlankungen unter Umständen sogar Vorteile gehabt. Und gegen Ende des Jahres 1932 schien der Wendepunkt gekommen. Der „Rückgang [der Umsätze, Anm. d. Verf.] fängt sich allmählich", titelte das „Berliner Tageblatt",[559] und auch der „Börsen-Courier" schrieb: „Rückgang der Umsätze ebbt ab."[560] Und nach dem September brachte auch der Oktober 1932 mit einer Umsatzsteigerung von mehr als 33 Prozent gegenüber 1931 mehr als nur einen Lichtblick: „Der Saisonauftrieb ist […] diesmal wesentlich kräftiger als in den beiden Vorjahren."[561] Auch die folgenden Monate verliefen vielversprechend, die drastischen Umsatzeinbrüche gehörten offenkundig der Vergangenheit an.[562] Die „Frankfurter Zeitung" schrieb: „Es zeigt sich immer mehr, daß die Kurve, die die konjunkturelle Bewegung des Umsatzes wiedergibt, aus dem starken Abstieg der letzten Jahre langsam in die Horizontale einbiegt, d. h. daß der Umsatzrückgang mehr und mehr zum Stillstand kommt."[563] Und auch der Warenhausverband sah Anfang 1933 deutliche Signale der Entspannung:

> „An sich gibt der Ablauf des vergangenen Jahres zu einigen Hoffnungen Anlaß. Der Umsatzrückgang im Einzelhandel hat nachgelassen. Langsam entsteht so wieder die Möglichkeit, die Unkosten dem Umsatzniveau anzugleichen. Auch die Gesamtsituation erweckt den Eindruck, als ob jetzt endgültig der Tiefpunkt erreicht sei."[564]

Doch es sollte anders kommen. 1933 spitzte sich die Lage der Warenhäuser dramatisch zu. Mit der Machtübernahme durch die Regierung Hitler wurde das politische Klima für die Warenhäuser katastrophal. Viele rechneten mit ihrem politisch herbeigeführten Ende; die Krise, in der sie sich ohnehin befanden, würde die neue Regierung nutzen, um wie seit Längerem angekündigt den Warenhäusern vollständig den Garaus zu machen. Die Banken, nach der Finanzkrise von 1931 selbst angeschlagen und bis auf Ausnahmen unter direktem staatlichem Einfluss stehend, wären weder willens noch in der Lage, den Warenhäusern zu helfen, zumal dann, wenn von politischer Seite massiver Gegenwind zu erwarten war.

Die „Judenboykottaktionen" des Frühjahrs 1933 brachten einen zusätzlichen Einbruch bei den Umsätzen;[565] die Lage der Häuser wurde kritisch. Für den „Deutschen Volkswirt" jedenfalls war klar, dass die politisch bedingten Umsatzeinbußen, „der erhebliche[n], unerwartete[n] Umsatzrückgang, wie ihn die Boykottbewegung verschuldet hat", erst die Liquiditätskrise des Hauses, insbesondere die plötzlich rasant steigenden Warenschulden verursacht habe.[566] Nun habe das Haus seine Lieferanten nicht mehr bezahlen können. In der Tat: Die starken Umsatzeinbrüche führten fast unmittelbar zur Gefährdung der Zahlungsfähigkeit der Häuser, die ihre Lieferanten-

rechnungen ohne zusätzliche Bankkredite nicht mehr bezahlen konnten. Ihr Ende war jetzt keine Unmöglichkeit mehr. Politischer Zerstörungswille und wirtschaftliche Abstiegsdynamik schienen gemeinsam zu erledigen, was die Mittelstandsbewegung seit den 1890er Jahren gefordert hatte: das Aus für die großen Waren- und Kaufhäuser. Und die Zahlen, die im Zuge der „Entjudung" und Restrukturierung des Hermann Tietz-Konzerns endlich auch hier eine gewisse Klarheit brachten, waren nicht gut. Von den laufenden Verlusten abgesehen, wies die von den Gläubigerbanken bzw. ihrer Treuhandstelle erstellte Bilanz des Hermann Tietz-Konzerns Ende 1933 eine Unterdeckung von vier Mio. Reichsmark auf, die noch deutlich anstieg, wenn man die Grundstücke des Konzerns, die derzeit nach dem Einheitswert bewertet würden, realistisch bewerte (nach dem Umsatzertrag, den sie erzielten): „Dadurch würde, da die Bilanz der o.H.G. ohnehin eine Unterdeckung von rd. RM 4.000.000 ausweist, eine Unterbilanz von RM 19.000.000 bzw. RM 24.000.000 verursacht werden." Dem Schreiber dieser Aktennotiz für Direktor Paschke von der Deutschen Bank war klar, dass die Tietz-Brüder eine derart niedrige Bewertung ihrer Vermögensbestände keinesfalls akzeptieren würden; aber dass die Warenhausumsätze jemals wieder auf eine Höhe kämen, dass höhere Bewertungssätze begründbar seien, schien ihm ebenso unwahrscheinlich.[567] Selbst bei fairer Bewertung blieb es bei einem erheblichen Verlust 1933 und einem gewaltigen Kreditbedarf, ohne den das Warenhaus nicht würde überleben können. Und genau diese Kreditwürdigkeit schien nach der Machtergreifung mehr als fraglich.

Die Folgen einer unüberlegten Schließung der Warenhäuser hatten freilich ihre Protagonisten kaum bedacht. Was den Warenhäusern half, waren gerade die ökonomischen Tatsachen, an denen selbst die Regierung Hitler nicht vorbeisehen konnte. Der Öffentlichkeit schwante längst, welche katastrophalen Folgen eine Schließung der Warenhäuser haben musste; auch unter den Wirtschaftsjournalisten der großen Zeitungen war die Sache nicht strittig. Ein in dieser Zeit entstandenes Gutachten unter dem Titel „Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Warenhäuser/Das Warenhaus in der deutschen Volkswirtschaft", das sich mit den Folgen der Warenhausschließung für die deutsche Volkswirtschaft beschäftigte und auch den einschlägigen NS-Stellen vorlag,[568] ließ wenig Zweifel. Eine Schließung der Warenhäuser hätte verheerende Folgen nicht nur für deren Beschäftigte und das damit zusammenhängende Lohn-, Steuer- und Beitragsaufkommen, sondern vor allem für landwirtschaftliche und gewerbliche Betriebe, die auf die Warenhäuser als Absatzweg angewiesen seien, von den Verbrauchern ganz zu schweigen, deren Versorgung unsicherer, vor allem aber teurer werde. Vorteile für den konkurrierenden Einzelhandel sah das Gutachten nicht, da der Warenhausanteil an vielen Warengruppen nicht so hoch sei, vor allem aber die durchschnittliche Kaufkraft der Kundschaft zurückgehe, wenn die preiswerte Versorgung nicht mehr gegeben sei. Allein im Fall von Hermann Tietz rechnete das Gutachten mit 17.445 Arbeitsplätzen in den Warenhäusern, angeschlossenen Gesellschaften sowie bei „Propagandisten" und Expeditionsunternehmen. Indirekt, dadurch, dass



Abb. 55 Massenaufruf zum Boykott gegen jüdische Geschäftsleute im Lustgarten am Dom in Berlin-Mitte am 1. April 1933, an der auch NSBO-Betriebszellen von Hermann Tietz teilnahmen

Hermann Tietz als Abnehmer ausfalle, seien zusätzlich etwa 60.000 Arbeitsplätze gefährdet, sodass eine Liquidierung des Tietz-Konzerns allein für 77.600 Beschäftigte das Aus bedeuten könne, von den ausfallenden Steuern und Sozialversicherungsbeiträgen allein der Hermann Tietz-Beschäftigten in Höhe von gut 3,5 Mio. Reichsmark pro Jahr noch ganz abgesehen. Würden diese Menschen arbeitslos, drohte gleichzeitig eine wegfallende Beitragsleistung zur Arbeitslosenversicherung von 1,124 Mio. Reichsmark monatlich. Den Gesamtsteuerausfall bei Schließung von Hermann Tietz veranschlagte das Gutachten mit 12,4 Mio. Reichsmark. Doch damit war das Bild keineswegs vollständig. Ein Ende der Warenhäuser könne überdies, so die Gutachter, eine neue Bankenkrise auslösen. Die Bankschulden der Warenhäuser wurden in dem Gutachten auf insgesamt 657 Mio. Reichsmark veranschlagt; allein eine deutliche Erhöhung der Warenhaussteuer würde schon zu weiteren notleidenden Krediten führen, „eine Reihe von Banken […] müsste neu gestützt werden".[569] Die Schlussfolgerungen waren schließlich nicht überraschend. Eine Schließung der Warenhäuser verschärfe das Problem der Arbeitslosigkeit, belaste Banken, Gewerbe und Industrie und bringe für den verbleibenden Einzelhandel faktisch nichts. Selbst wenn eingefleischte Warenhausgegner das anders sehen mochten, diese Argumente waren kaum vom Tisch zu wischen.

Und so kam es völlig anders, als der NS-Kampfbund sich das vorgestellt hatte. Zwar konnte er in den ersten Wochen der Diktatur einige Erfolge erzielen. So wurden bereits in der ersten Märzhälfte die Regierungsüberlegungen zu einer drastischen Erhöhung der Warenhaussteuer publik.[570] So trat schon im März 1933 der Vorstand des Warenhausverbandes geschlossen zurück[571] und machte einer Art nationalsozialistischer Übernahme Platz, denn der neue Vorstand verkündete unmittelbar, der Verband werde „sich den Entscheidungen der neuen Führung unterordnen". Für Georg Tietz, der bisher eines der Mitglieder des geschäftsführenden Präsidiums gewesen war, waren die Tage gezählt.[572] Im Mai 1933 wurde der Verband in „Reichsverband der Mittel- und Großbetriebe des Deutschen Einzelhandels" umbenannt und das Führerprinzip verankert.[573] Die Boykottaktionen gegen „jüdische Warenhäuser" in den ersten Märztagen 1933 schienen zunächst auf verbreitete Akzeptanz zu stoßen,[574] auch wenn in der Presse hin und wieder noch Kritik an dem verbraucherschädlichen Handeln der Boykotteure laut wurde und insbesondere die gewaltsame Schließung von Warenhäusern oder gar deren Besetzung letztlich die Polizei auf den Plan rief.[575] Auch die Sonderbesteuerung der Häuser wurde früh angegangen, und Anfang Juni 1933 konnte der „Völkische Beobachter" titeln: „Schließung der Handwerksbetriebe in allen Warenhäusern. Verfügung des Reichskommissars Pg. Dr. Wagener."[576] Zur gleichen Zeit begann die neue Regierung vorsichtiger zu werden, da die ökonomischen Konsequenzen einer erfolgreichen Unterdrückung der Warenhäuser immer offensichtlicher wurden.[577] So schrieb „Die Bank" Mitte Juni 1933:

> „Allmählich beginnt man in weiten Kreisen einzusehen, daß die Abdrosselung der Warenhäuser, obwohl im Interesse des Kleinhandels gelegen, doch mehr Schaden als Nutzen stiften muß. Viele Tausende von Angestellten werden dadurch brotlos, zahllose Lieferanten, meist kleinere und mittlere Produzenten, verlieren einen großen Teil ihres Absatzes und außerdem entsteht eine besondere Kreditkrise daraus, daß die Warenhäuser ihre Schulden, die auf insgesamt 900 Millionen RM geschätzt werden, weder abzahlen noch konsolidieren können."[578]

Das war exakt der Tenor, der später auch im Handeln der Reichsregierung ausschlaggebend war.

Der sozialromantische Traum einer nationalsozialistischen Revolution zugunsten des Mittelstandes platzte recht rasch. Bereits Anfang Juli 1933 wusste die „Frankfurter Zeitung" von weiteren Krediten der Akzeptbank, die an einen großen Berliner Warenhauskonzern, also an Hermann Tietz, im Gespräch waren:

> „Soviel wir wissen, können diesen Ausführungen [der Kritik aus der Mittelstandsbewegung, Anm. d. Verf.] nur die Verhandlungen zu Grund liegen, die bereits seit einiger Zeit für einen im Privatbesitz befindlichen [das konnte nur

> Hermann Tietz sein, Anm. d. Verf.], in Berlin domizilierenden Großkonzern der Warenhausbranche schweben."

Die Verhandlungen, so die Zeitungen, seien nicht abgeschlossen, doch habe die Akzeptbank, um Zeit zu gewinnen, einen Übergangskredit gewährt, damit Hermann Tietz seine dringendsten Lieferantenschulden zahlen konnte.

> „Im Gegensatz zu der genannten Korrespondenz [Pressedienst des Einzelhandels, Anm. d. Verf.] haben wir nicht den Eindruck, daß diese Hilfe der Akzeptbank und die in Aussicht genommene umfangreichere des Bankenkonsortiums gewährt worden ist oder zur Verfügung gestellt worden wäre, ohne daß man sich des ausdrücklichen Einverständnisses der zuständigen Instanzen vergewissert."[579]

Dass im Zuge der „Sanierung" der Warenhäuser die Gläubiger, also die Banken, ihren Einfluss deutlich vergrößern würden, hatte bereits der Fall Karstadt zur Genüge gezeigt. Anfang Juli 1933 war es bei Wertheim so weit, als bei einer als AG organisierten Tochter, der Wertheim AG für Handelsbeteiligungen, der Aufsichtsrat faktisch vollständig ausgewechselt wurde. Während Familienvertreter das Gremium verließen, wurden Vertreter der Commerzbank und der Deutschen Bank und Disconto-Gesellschaft hinzugewählt, von denen zumindest einer auch federführend an der Sanierung von Karstadt beteiligt gewesen war, ein Direktor Spethmann aus Hamburg, der von der Commerzbank kam.[580] Etwa gleichzeitig erfolgte die „Umorganisation" der Kölner Leonhard Tietz AG, deren Grundstrukturen von den Vertretern der Gründerfamilie indes noch selbst entworfen worden waren. Da Leonhard Tietz wirtschaftlich besser dastand, waren hier die Spielräume für eine vor allem personelle Umstellung sehr viel größer. Alle Familienmitglieder außer Alfred Tietz verließen den Aufsichtsrat, dessen neuer Vorsitzender Abraham Frowein in enger Abstimmung mit der Familie handelte, die nun nur noch einen geringen unmittelbaren Einfluss ausübte, zumal Alfred Tietz frühzeitig in die Niederlande flüchtete. Da der Aktienbesitz ohnehin nicht mehr mehrheitlich in den Händen der Familie war, konnte Frowein auch den „jüdischen Charakter" des Unternehmens bestreiten.[581] Auf der Hauptversammlung im Juli 1933 wurde das Haus nicht nur in Westdeutsche Kaufhof AG, vormals Leonhard Tietz AG, umbenannt, sondern auch der Aufsichtsrat um dessen neuen Vorsitzenden Abraham Frowein fast völlig neu besetzt; auch die Geschäftsleitung ging in die Hände des bisherigen Chefs der Ehape über, obwohl hier noch zwei Angehörige der Gründerfamilie tätig blieben. Der neue Chef, Dr. Baier, sagte aber klar, dass es ihm mit der neuen Geschäftspolitik auch darum gehe, das Wohlwollen der Politik zurückzugewinnen: „Man hoffe, daß durch den neuen Erlaß des Stellvertreters des Reichskanzlers in der Parteiführung auch der bisherige Kundenkreis, der sich in der letzten Zeit zurückgehalten habe, wieder den Weg zum Kaufhaus zurück-

finden werde."[582] Folgerichtig spielten neben Bankvertretern jetzt auch NSDAP-Mitglieder im Aufsichtsrat eine größere Rolle; an der Mitgliedschaft von Alfred Tietz hielt man wegen der Beziehung zu den ausländischen Gläubigern des Hauses fest. In der Unternehmensleitung wollte man sich zudem um eine engere Kooperation mit der Mittelstandsbewegung bemühen. Der Vertreter der Gläubigerbanken, Fritz Andreae von Hardy & Co., brachte seine Freude darüber zum Ausdruck, „dass die Warenhäuser nicht von heute auf morgen verschwinden sollen".[583] Der Druck auf den Kaufhof hielt indes in den kommenden Monaten an, bis endlich die „Entjudung" vollständig vollzogen war. Aber auch diese „Selbstanpassung" wurde zunächst hingenommen.[584] NS-Stellen bestritten zwar, hier sei es zu einer grundlegenden Neuausrichtung der Politik gekommen, aber man musste doch einräumen, dass eine schnelle Liquidation der Häuser viel zu riskant war.[585] Jedenfalls tauchten in zahlreichen Zeitungen in den nächsten Tagen Berichte auf, die vor einer zu schnellen Abwicklung der Warenhäuser warnten;[586] die radikalen Mittelstandsstimmen, die zeitweilig Oberwasser zu haben schienen, gerieten so deutlich in die Defensive.

Nur Tage später berichtete die „Frankfurter Zeitung", dass auch eine Sanierung der Hermann Tietz-Gruppe zu erwarten sei, und wusste auch bereits Einzelheiten, die in der Tat die spätere „Sanierung" maßgeblich prägten. Aus Bankkreisen (die federführende Bank Hardy & Co. hatte am Vorabend ein entsprechendes Kommuniqué herausgegeben[587]) habe man erfahren, so die Zeitung, dass die Gläubigergespräche mit der Führung des Warenhauskonzerns positiv verlaufen seien: „Als Resultat dieser Beratungen kann mitgeteilt werden, daß nach vorgesehener Umorganisation der Firma die Fortführung des Geschäfts auf wirtschaftlicher Basis gesichert ist."[588] Die Zeitung, die Details nicht nennen konnte, da sowohl die Vertreter von Hardy & Co. als auch Hugo Zwillenberg sich nicht festlegten, ging davon aus, dass wie bei Karstadt ein Kredit der staatlichen Akzeptkreditbank die Fortführung des Hauses ermögliche. Und auch über die Zukunft des Hauses äußerte das Frankfurter Blatt ziemlich genaue Vorstellungen:

> „Unklar ist auch noch, in welcher Richtung die im Kommuniqué erwähnte Umorganisation der Firma erfolgen soll. Man wird dabei auf jeden Fall, wie es auch bereits anderwärts geschehen ist, mit verstärktem Einfluss der Banken und vielleicht auch sonstiger Großgläubiger wie z. B. der Hypothekenbanken, zu rechnen haben. Dagegen dürften die bisherigen Inhaber der offenen Handelsgesellschaft Hermann Tietz, welche die zweite Generation der Gründerfamilie repräsentieren, in den Hintergrund treten."

Das war für die „Frankfurter Zeitung" indes nicht nur eine „Arisierung"; hierdurch würde vielmehr faktisch vor allem die Gewichtsverschiebung im Hause, die längst stattgefunden habe, sanktioniert:

„Damit würde nicht mehr ein Akt der ‚Gleichschaltung' vollzogen, sondern es würde auch den Verschiebungen Rechnung getragen, die sich durch die Krise der letzten Jahre und dann verschärft durch die Sonderkrise der Warenhäuser in den vergangenen Monaten auch wirtschaftlich ergeben mußten. Das Eigenkapital ist durch Verlust und notwendige Anpassung der Werte an die veränderten Verhältnisse zusammengeschrumpft und die Aktiven sind in erhöhtem Maße durch das alte und nun durch das neue Fremdkapital belegt."[589]

Im Klartext hieß das, die Gründerfamilie würde auf jeden Fall an Einfluss verlieren, während zugleich der Einfluss der kreditgebenden Banken massiv zunahm. Wie die Maßnahmen im Einzelnen aussahen, ob die Gebrüder Tietz aus der Unternehmensführung ausschieden, sollte, so glaubte die „Neue Berliner Zeitung" zu wissen, in den nächsten Tagen mitgeteilt werden.[590] Die verbreiteten Spekulationen, die es bereits gab, waren recht genau:

„Die Umformung dürfte – wenigstens gilt dies nach dem bisherigen Stand der Dinge als wahrscheinlich – zur Folge haben, dass der Konzern in eine GmbH. übergeführt [sic] wird, an der insbesondere die Kreditbank- und Hypothekenbankgläubiger beteiligt werden. In personeller Beziehung ist zu bemerken, dass es den Anschein hat, dass auch nach der Gleichschaltung den persönlich haftenden Gesellschaftern Georg und Martin Tietz weiter die Möglichkeit der Betätigung in dem Unternehmen gewährt wird, wogegen der dritte persönlich haftende Gesellschafter, ihr Schwager Dr. Zwillenberg, ausscheiden dürfte."[591]

Aber das war alles noch nicht definitiv. Die „Berliner Börsen-Zeitung" wusste schließlich nur, dass ein Überbrückungskredit von 14,5 Mio. Reichsmark bewilligt sei; alles andere werde noch verhandelt.[592]

Der Hintergrund dieser und weiterer Meldungen in anderen Tageszeitungen, die in etwa identisch berichteten, war eine Änderung der politischen Haltung zu den Warenhäusern. Nach dem Rücktritt von Alfred Hugenberg setzte sich im Reichswirtschaftsministerium unter Kurt Schmitt schnell eine nüchterne Haltung durch. Schmitt war vor seinem politischen Amt Chef der Allianz gewesen; ihm dürfte das Risiko für die Warenhausgläubiger, sollte es zu ungeordneten Zusammenbrüchen kommen, unmittelbar präsent gewesen sein. Offenbar begriff aber auch die NSDAP-Führung, das bereits zitierte Gutachten und die öffentliche Debatte ließen hier ja auch keinen Zweifel, dass eine Liquidierung der Warenhäuser, egal wie sehr diese programmatisch gefordert worden und politisch plötzlich zum Greifen nahe war, mit erheblichen wirtschaftlichen und sozialen Risiken verbunden sein würde, die eine Konsolidierung der NS-Herrschaft zumindest deutlich erschweren konnten. Als erste Berichte über Pläne für eine drastische Erhöhung der Warenhaussteuer bekannt geworden waren, die die Regierung Hitler schon im Februar 1933 erwog, hagelte es zudem Protestbriefe aus

der Industrie, die ihre Absatzmöglichkeiten schwinden sah.[593] In der Reichsregierung wurden in den folgenden Wochen die Bedenken gegen harte Maßnahmen gegenüber den Warenhäusern immer lauter; auch das genannte Gutachten gehörte in diese Richtung. In der Kabinettssitzung vom 23. Juni 1933 brachte der Staatssekretär im Reichswirtschaftsministerium Fritz Reinhardt außerhalb der Tagesordnung die Frage möglicher Hilfen für den Hermann Tietz-Konzern zur Sprache, dessen Schwierigkeiten er wie folgt darstellte:

> „Der Konzern beschäftige 17 450 Arbeiter und Angestellte, er habe im letzten Jahre an Steuern 12,5 Millionen RM und an Sozialabgaben 2 000 000 RM gezahlt. Der Geschäftsumsatz sei stark zurückgegangen. Die Lieferantenschulden könnten nicht bezahlt werden, Bestellungen an die Industrie würden nicht erteilt." Allerdings fügte er hinzu, dass das Unternehmen „bilanzmäßig gesund [sei], die Aktiven überstiegen die Passiven. Das Unternehmen befinde sich nur in vorübergehenden Schwierigkeiten. Es handele sich jetzt darum, dem Unternehmen einen Kredit von 11 000 000 RM zur Bezahlung der Lieferantenschulden zur Verfügung zu stellen. Die Akzeptbank sei mit Hilfe der Reichsbank bereit zu helfen. Die Reichsbank wolle wissen, ob die Reichsregierung hiermit einverstanden sei."[594]

Ließe man Hermann Tietz in Konkurs gehen, so schloss Staatssekretär Reinhardt, müsse man mit einer unkontrollierbaren Lawine rechnen. Auf Schacht und Hitler machten die Einlassungen zunächst keinen Eindruck. Hitler meinte gar, zögere man den Konkurs hinaus, würde er früher oder später doch eintreten. Das alles seien die Fehler früherer Regierungen gewesen. Ein Entschluss wurde daher nicht gefasst. Schacht wies nach der Sitzung jede Verantwortung der Reichsbank von sich; das sei allein ein Problem des Wirtschaftsministeriums.[595]

In der Sitzung des Reichskabinetts vom 4. Juli 1933 wurde die Krise bei Hermann Tietz und im Verlagshaus Mosse erneut außerhalb der Tagesordnung angesprochen, und Reichswirtschaftsminister Schmitt wurde mit seiner Forderung, die Sanierung zu gestatten, überaus deutlich: „Er weist noch daraufhin, dass ein Zusammenbruch des Hermann Tietz-Konzerns eine Krise bei allen Warenhäusern mit zur Zeit unabsehbaren Folgen nach sich ziehen würde."[596] Hitler gab daraufhin seinen Widerstand gegen die fällige Sanierung der Warenhäuser auf und stimmte einer allerdings privatwirtschaftlich organisierten Sanierung der Häuser zu.[597] Zugleich beendete die NSDAP die wilden Aktionen gegen die Warenhäuser, die seit der Machtübernahme um sich gegriffen hatten.[598] Am 7. Juli erschien ein Parteierlass des Stellvertreters des Führers zur Warenhausfrage, mit dem der Kampf gegen die Warenhäuser faktisch beendet wurde, wenn auch weiterhin drastische Einschränkungen in Kraft blieben, etwa das Verbot für NSDAP-Mitglieder und Angehörige von NS-Organisationen, Warenhäuser zu betreten.[599] Damit waren die wilden Aktionen gegen die Warenhäuser offi-

ziell verboten; die feindselige Haltung gegenüber den Warenhäusern blieb allerdings erhalten.[600] Die NS-Regierung tolerierte die „entjudeten" Warenhäuser, doch blieb das politische und kulturelle Umfeld schwierig. Denn die verschiedenen NS-Organisationen beendeten ihren Kampf gegen das Warenhaus keineswegs, auch wenn die Regimespitze der Sanierung der Häuser zugestimmt hatte.

Für die Hermann Tietz OHG mit ihren geschäftsführenden Teilhabern Georg und Martin Tietz sowie für Hugo Zwillenberg war am 2. September 1934 das Ende gekommen. Die Warenhäuser wurden von der neuen Hertie Kaufhaus-Beteiligungs GmbH übernommen, die de facto im Besitz der Gläubigerbanken war. Die bisherige OHG wurde durch das Ausscheiden von Hugo Zwillenberg aufgelöst. An ihre Stelle trat die Hermann Tietz & Co, die aus den beiden Tietz-Brüdern als geschäftsführenden Teilhabern sowie der Hertie Kaufhaus-Beteiligungs GmbH bestand.[601] Für letztere handelten der bisherige Chefeinkäufer Textil Georg Karg sowie ein Bankvertreter, die beide faktisch als beauftragte Geschäftsführer der kreditgebenden Banken fungierten. Die „Entjudung" und Umwandlung des Hauses in die schließlich neu entstehende Hertie Waren- und Kaufhaus GmbH hat Johannes Bähr ausführlich und erschöpfend dargestellt.[602] Wohl von Georg Karg, das vermutet zumindest Johannes Bähr, ist der Prozess der Verdrängung der Familie Tietz später in einem sogenannten „Motiv-Bericht über die Auseinandersetzung mit der Familie Tietz und die beabsichtigte Rekonstruktion der Hertie-Kaufhaus-Beteiligungs-GmbH nach Vornahme der Auseinandersetzung"[603] detailliert dargestellt worden. Dabei zeigte sich, dass die eigentümliche Rechtsorganisation des Hauses dessen Eigentümer in gewisser Hinsicht jedenfalls vor einer gewaltsamen Verdrängung und einer weitgehenden Enteignung schützte. Denn die Familie Tietz war neben der OHG Zweitschuldner und insofern für alle Konzernschulden haftbar. Hätte man sie kurzerhand aus dem Haus gedrängt, wären alle Forderungen schlagartig fällig geworden, ein Konkurs des Hauses hätte sich wohl nicht vermeiden lassen. Denn nach der Konkursordnung hätten zunächst die großen Kreditgeber bedacht werden müssen, die Schulden bei einer Vielzahl von nicht zuletzt kleinen Lieferanten wären vorläufig offengeblieben und das Beschaffen neuer Waren zumindest zeitweilig unmöglich geworden. Insofern zogen die „Sanierer", also die Gläubigerbanken und ihre Vertreter in der neuen Hermann Tietz & Co. eine gütliche „Auseinandersetzung" vor, wonach die Familie Tietz für einen großen Teil des Kapitalfehlbetrages durch ihr eigenes (zu niedrig bewertetes) Privatvermögen aufkam und dafür im Gegenzug nicht nur aus der Haftung entlassen wurde, sondern mit einem bestimmten Kapitalbetrag (2,5 Mio. Reichsmark) sowie der Erlaubnis, von Deutschland aus weiterhin in einem bestimmten Rahmen Exportgeschäfte betreiben zu können und hierfür Devisenkredite zu erhalten, abgefunden wurde. Mit dem Auseinandersetzungsvertrag vom September 1934, der zum Jahresende 1934 in Kraft trat, mit dem auch Georg und Martin Tietz aus dem Hause ausschieden, endete damit die Geschichte des Hermann Tietz-Konzerns gut 51 Jahre nach seiner Gründung in Gera.



Von Hermann Tietz & Co. zur Hertie Waren- und Kaufhaus GmbH: „Arisierung" und Sanierungsmaßnahmen 1933 bis 1935

Die Gewährung zweier Kredite in Höhe von insgesamt 14,467 Mio. Reichsmark, die Stillhalteverpflichtung des Gläubigerkonsortiums in Höhe von 32,967 Mio. Reichsmark sowie die Gründung der Hertie Kaufhaus-Beteiligungs GmbH durch die Gläubigerbanken und deren 60-prozentige Beteiligung an der Hermann Tietz OHG im August 1933 waren nur der erste Schritt zur Rettung des zweitgrößten deutschen Warenhauskonzerns. Dieser diente auch dazu, weitere Schäden für den Hypothekenmarkt und für zahlreiche Lieferanten abzuwenden.[1]

Erste Sanierungsmaßnahmen

Der wichtigste Grund für erste Sanierungsmaßnahmen war die nach wie vor unbefriedigende Umsatzlage in den Folgemonaten, die zu weiteren Liquiditätsengpässen und einem zusätzlichen Kreditbedarf führte. Trotz der im August 1933 erfolgten Änderung des Geschäftsnamens in Hermann Tietz & Co. sanken die Umsätze bis 1936 noch unter das Ergebnis von 1933 ab (Grafik 2).[2]

Grafik 2: Die Umsatzentwicklung des Hermann Tietz- bzw. Hertie-Warenhauskonzerns 1926–1939[3]

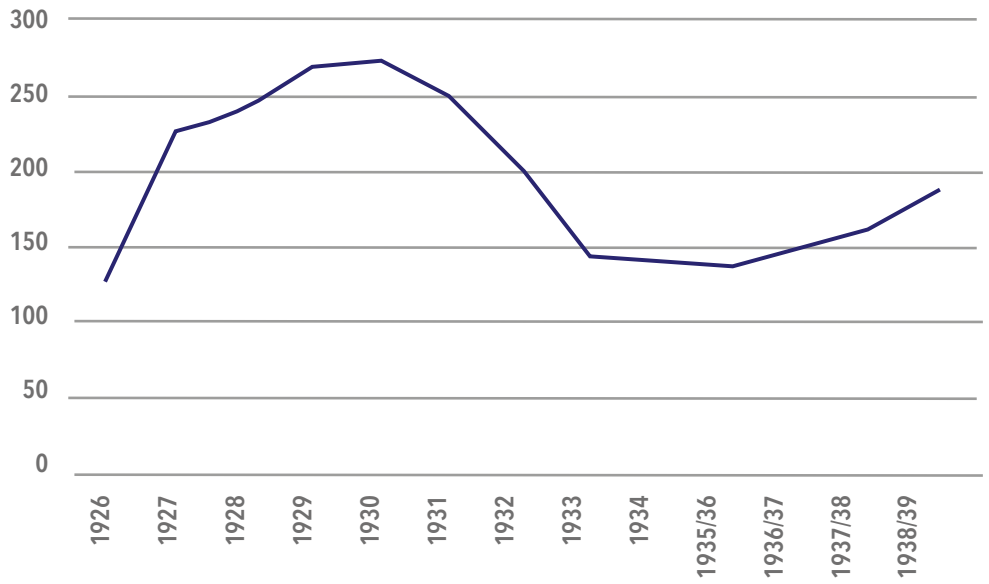




Abb. 56 Zeitungsanzeige über die Namensänderung zu Hermann Tietz & Co in der „Vossischen Zeitung", 27. August 1933

Erst mit dem Geschäftsjahr 1936/37 stieg der Umsatz wieder und wuchs in den Folgejahren stärker, erreichte aber auch 1938/39 noch nicht wieder den Wert des Jahres 1932. Die Gründe hierfür waren die anhaltenden Kampfmaßnahmen des NS-Mittelstands-Verbandes Hago und anderer lokaler Parteiorganisationen gegen Warenhäuser. So mieden die Kunden vor allem in der Provinz – und hier insbesondere in Thüringen – weiterhin die Hertie-Warenhäuser, wie die beiden neuen Geschäftsführer nach einer Rundreise zu den Filialen außerhalb Berlins im Jahre 1933 dem Hertie-Beirat berichteten.[4]

Um sich der Öffentlichkeit als nichtjüdisches Geschäft zu präsentieren, schalteten die beiden Geschäftsführer umgehend nach Abschluss des Vertrages mit der Tietz-Familie vom 29. Juli 1933 Anzeigen, in denen Hermann Tietz & Co. als Unternehmen mit „arischer" Mehrheit angepriesen wurde. Die Hertie Kaufhaus-Beteiligungs GmbH sei „mit einer Beteiligung von 60 % eingetreten", der persönlich haftende Gesellschafter Hugo Zwillenberg ausgetreten.[5] Die einvernehmlich mit dem Reichswirtschaftsministerium von den Großgläubigern gegründete Hertie Kaufhaus-Beteiligungs GmbH hätte durch einen Vertrag „einen überwiegenden arischen Einfluss" auf das neue Unternehmen Hermann Tietz & Co.[6]

Auch gelang es Hertie Anfang September 1933, nach einer Intervention des neuen Mitglieds der Geschäftsführung, Trabart Freiherr von und zu der Tann-Rathsamhausen, vom Reichswirtschaftsministerium eine Bescheinigung mit der Bezeichnung „Deutsches Geschäft" zu erhalten. Dies half jedoch nur wenig, da sich die Kampfmaßnahmen der NS-Mittelstandsaktivisten nicht nur gegen den „jüdischen" Einzelhandel, sondern allgemein gegen die Betriebsform Warenhaus richteten.[7]

Auch die Namensänderung in Hermann Tietz & Co. half wenig, da die Warenhäuser noch immer als „jüdisch" wahrgenommen wurden. Erst die Namensänderung der Weimarer Filiale in „Hans Kröger am Markt GmbH" im November 1933 ließ die Umsätze dort wieder anwachsen. Obgleich das Haus weiterhin zu 100 Prozent zum Konzern gehörte, stiegen die Umsätze nach der Umbenennung um bis zu 17 Prozent,

während sie im Gesamtkonzern weiter um 26 bis 27 Prozent unter den Vorjahresstand absanken.[8]

Daher versuchte die Zentrale 1935, weitere Filialen umzubenennen, um sie nicht mehr als zum Hermann Tietz-Konzern gehörig erscheinen zu lassen. Dies gelang jedoch nur teilweise. Während die erst 1931 erworbene Filiale in Magdeburg, die immer noch unter dem alten Firmennamen „Siegfried Cohn" lief, erfolgreich in „Tezet Textilhaus Zentrum Webereiwaren GmbH" umbenannt wurde, genehmigten die Behörden nicht, die Stuttgarter Zweigniederlassung unter dem Namen „August Lewecke GmbH" ins Handelsregister einzutragen. Auch gelang es nicht, das Stuttgarter Haus im März 1935 in „Haus Schwaben" und die Filiale Karlsruhe in „Haus Badenia" mit dem Zusatz „Zweigniederlassung der Hertie Waren- und Kaufhaus GmbH" umzubenennen. Erfolgreich hingegen wurde das Warenhaus in Hamburg in „Alsterhaus" umbenannt, während der neue Name „Haus Osterland" für das Haus in Gera aufgrund des Widerstandes der Ostthüringischen Industrie- und Handels-

Abb. 57 Das Kaufhaus Hans Kröger in Weimar nach der Umbenennung, 1935





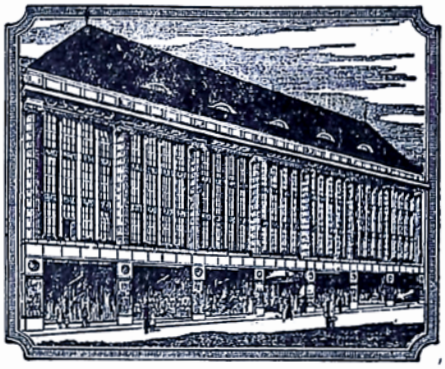
Abb. 58 Die Filiale Alsterhaus in Hamburg, um 1934

kammer sowie der lokalen Einzelhändler und NSDAP-Organisationen zurückgenommen werden musste.[9]

Die schwierige Umsatzentwicklung und die sich daraus ergebenden Verluste machten der neuen Geschäftsführung die Sanierung des Konzerns schwer, zumal auch die hohe Verschuldung belastete und die Auseinandersetzung mit der Tietz-Familie noch bevorstand. Schon Anfang 1933 begannen erste Sanierungsmaßnahmen,[10] wie die Neuorganisation der Zentralverwaltung, die Einstellung der unternehmenseigenen Berufsschule sowie die Entlassung von 278 Mitarbeitern. Letzteres stellte vor allem ein Entgegenkommen gegenüber der Nationalsozialistischen Betriebszellenorganisation (NSBO) im Konzern dar, galt doch ein Großteil der Entlassenen als „jüdisch": Mit der Entlassung jüdischer Beschäftigter sanken nicht nur die Kosten, sondern die neue Unternehmensführung stellte auch ihre Bemühungen, Hermann Tietz in ein „arisches Unternehmen" umzuwandeln, unter Beweis. Bis Ende August wurden etwa 500 „nichtarische" Mitarbeiter entlassen, wie Georg Karg dem Hertie-Beirat mitteilte. Unter den Entlassenen befanden sich dabei mehrere Führungskräfte, wie die Filialleiter in München, Gera, Magdeburg und der großen Berliner Filiale an der Leipziger Straße.[11]

Georg Karg ging davon aus, dass der Konzern am 1. August 1933 etwa 1.000 Mitarbeiter jüdischer Herkunft (7,2 Prozent) hatte, während andere Schätzungen von

Abb. 59 Zeitungsanzeige über die Namensänderung der Filiale Gera in Haus Osterland, Juni 1935



Eine Mitteilung an alle Kunden unseres Hauses

Nach dem Ausscheiden der nichtarischen Inhaber der Firma Hermann Tietz & Co. hatten wir unserem Hause den Namen

„Haus Osterland"

gegeben, um auch äußerlich der in unserer Firma vollzogenen, grundlegenden Aenderung Ausdruck zu verleihen. Es ist dabei unserer Verwaltung entgangen, daß der Name ‚Osterland' seit Jahren von der Geraer SA.-Standarte geführt wird. Wir sind deshalb nach einer Besprechung mit dem Herrn Kreisleiter gern der Anregung gefolgt, unser Haus umzubenennen u. haben uns deshalb entschlossen, ab heute

»UNION«

VEREINIGTE KAUFSTÄTTEN G. M. B. H.

zu firmieren. Wir bitten alle unsere Kunden, unserem Hause auch weiterhin das bisher bewiesene Vertrauen zu schenken.

UNION

VEREINIGTE KAUFSTÄTTEN G.M.B.H. BERLIN

ZWEIGNIEDERLASSUNG GERA

1.400 bis 1.680 jüdischen Beschäftigten ausgingen. Jedenfalls hatte Karg zwischen 30 und 50 Prozent der jüdischen Belegschaft entlassen. Die Entlassungen, die die Geschäftsführung mit den Obleuten der NSBO abgestimmt hatte, führten in den konzerneigenen Warenhäusern allerdings zu Störungen des Betriebsablaufs. Die Einstellung von SA-Angehörigen kompensierte die entstandene Lücke nicht.

Deshalb erklärte Georg Karg die Entlassung jüdischer Beschäftigter nach vier Wochen für beendet, da auf dem Arbeitsmarkt trotz der weiterhin hohen Arbeitslosigkeit kein adäquater Ersatz zu bekommen war. Karg als nüchtern kalkulierender Kaufmann wollte und konnte im November 1933 trotz aller politischen Hemmnisse nicht auf die „jüdischen" Einkäufer, die noch 80 Prozent dieser Führungskräfte stellten, verzichten.[12] Zu diesem Zeitpunkt waren noch etwa 150 „Nichtarier" in leitenden Positionen. Auch „jüdische" Lehrlinge verblieben bis zum Ende ihrer Ausbildung im Unternehmen. Nach einer Aussage von der Tanns nach dem Zweiten Weltkrieg – die jedoch auch eine rechtfertigende Schutzbehauptung gewesen sein kann – beschäftigte Hertie jüdische Mitarbeiter bis 1938.[13]

Dass sich die Geschäftsführung und der Hertie-Verwaltungsbeirat hinsichtlich der jüdischen Beschäftigten vor allem nach geschäftlichen Interessen richteten, zeigt auch die Einhaltung vertraglicher Zusagen bei den Pensionsansprüchen der langjährigen Prokuristen Löwenberger, Müller und Adler, denen Ausgleichszahlungen auch von der neuen Geschäftsleitung bestätigt wurden. Karg verteidigte diese abzugeltenden Ansprüche sogar gegenüber Hitlers Wirtschaftsberater Wilhelm Keppler als vertraglich vereinbart, nachdem dieser durch Denunziation davon erfahren und interveniert hatte.[14]

Tabelle 1: Die Beschäftigungsentwicklung des Hermann Tietz- bzw. Hertie-Konzerns 1929–1936[15]

	1929	1930	1933	1934	1935	1936
Insgesamt	14.400	16.458	13.989	13.143	11.940	11.826
Weniger im Vergleich zu 1930			2.469	3.315	4.518	4.632
Beschäftigung in % von 1930			15,0	20,1	27,5	28,1
Weniger im Vergleich zu 1933				846	2.049	2.163
Beschäftigung in % von 1933				6	14,6	15,5

Wie der Unterschied zwischen den geschätzt 1.000 bis 1.680 jüdischen Mitarbeitern und den zwischen 1933 und 1936 vorgenommenen Entlassungen von fast 2.200 Angestellten zeigt, folgte der Kündigung der 500 Mitarbeiter jüdischer Herkunft auch die Freisetzung zahlreicher nichtjüdischer Beschäftigter. Zwischen 1934 und 1936 wurden etwa zehn Prozent aller Angestellten entlassen, wobei überdurchschnittlich viele Mitarbeiter der Zentralverwaltung in Berlin und des Tempelhofer Zentrallagers sowie in den Häusern in München, Hamburg, Gera, Plauen und den Berliner Filia-



Abb. 60 Angehörige der NSBO-Betriebszelle Hermann Tietz, Filiale Andreasstraße in Berlin, auf dem Weg zur Maikundgebung am 1. Mai 1934

len Frankfurter Allee und Brunnenstraße betroffen waren. Vollständig aufgegeben wurde dabei die erst 1929 übernommene Dresdner Filiale, die Anfang 1934 wieder geschlossen wurde.[16]

Neben der Reduzierung der Gesamtbelegschaft bildete die Umstellung der drei Berliner Filialen Brunnenstraße, Frankfurter Allee und Kottbusser Damm im Februar 1934 eine weitere Sanierungsmaßnahme. Die drei Filialen wurden auf die neu errichtete Tochtergesellschaft Union Vereinigte Kaufstätten GmbH übertragen und auf ein Sortiment preisgünstiger Waren umgestellt. Die nunmehr als Union-Warenhäuser firmierenden Filialen in den Berliner Arbeitervierteln machten so den dortigen Einheitspreisgeschäften – deren Errichtung seit 1932 gesetzlich verboten war – umgehend und erfolgreich Konkurrenz; ein deutliches Umsatzplus stellte sich schon nach wenigen Wochen ein.[17]

Positiv wirkte sich aus, dass die Millionenkredite die Zahlung der ausstehenden Verbindlichkeiten bei den Lieferanten ermöglichten, sodass sie innerhalb von vier Wochen von 12,5 Mio. auf vier Mio. Reichsmark sanken. Damit gelangte der Konzern teilweise wieder in den Genuss mehrmonatiger Kredite und besserer Zahlungsbedingungen bei den Lieferanten. All diese Maßnahmen und auch die Reorganisation des zuvor chaotischen Rechnungswesens der Tietzens änderten jedoch nichts an der

schwierigen Gesamtlage des Unternehmens, rechnete Georg Karg doch für das Geschäftsjahr 1933/34 mit einem Gesamtverlust von 2,7 Mio. Reichsmark. Solange die Umsätze deutlich unterhalb derer der Krisenjahre 1931/32 blieben, war Hermann Tietz & Co. weiter von den Krediten der Gläubigerbanken abhängig, insbesondere von den beiden größten Kreditgebern, der Deutsche Bank und Disconto-Gesellschaft AG und der Dresdner Bank AG.[18]

Tabelle 2: Die Beteiligung der Banken an den zwei Großkrediten für die Hermann Tietz & Co. in Reichsmark, Juli 1933[19]

Bank	Haftung (Kredit II)	Stillhaltekredite
Deutsche Bank und Disconto-Gesellschaft AG	3.307.973	12.474.592
Dresdner Bank AG, einschl. Proehl & Gutmann	2.659.316	10.029.452
Hardy & Co. GmbH	986.972	3.720.945
Mendelssohn & Co.	959.872	3.620.347
Simon Hirschland	236.908	893.025
Bayerische Vereinsbank AG	168.720	637.725
ADCA Chemnitz	166.972	631.360
M. M. Warburg & Co.	152.111	573.645
Commerz- und Privatbank AG Plauen	69.946	261.788
Jacquier & Securius	33.200	123.970
Summe	8.741.780	32.966.849

Aufgrund der anhaltend schlechten Umsatzentwicklung (s. Grafik 2) stellte sich das Liquiditätsproblem bereits im Frühjahr 1934 erneut. Das zum 31. März auslaufende Stillhalteabkommen zwischen den Gläubigern wurde aber erst einige Monate später verlängert; Hertie musste daher im Mai 1934 ein weiteres Darlehen von über 750.000 Reichsmark bei den Gläubigerbanken aufnehmen. Zudem war der Millionenkredit des Vorjahres bereits im Spätsommer 1934 aufgebraucht, weshalb die Geschäftsführung einen weiteren Kredit über fünf Mio. Reichsmark bei den bisherigen Kreditgebern beantragte, der im Januar 1935 jedoch nur zur Hälfte bewilligt wurde.[20]

Endgültige „Arisierung" und vermögenstechnische Auseinandersetzung mit der Tietz-Familie 1934

Zudem hatten sich der Hertie-Beirat und die neue Geschäftsführung noch mit der Familie Tietz vermögensrechtlich auseinanderzusetzen, die weiterhin große Teile der für die Kredite verpfändeten Immobilien in Eigentum hatte. Ihr Ausscheiden aus der OHG wurde vom Hertie-Beirat immer wieder gefordert, doch war dies nicht



Abb. 61 Eine der sogenannten Arbeiterfilialen von Hertie in der Frankfurter Allee, Berlin in den 1930er Jahren

ohne eine Einigung mit der Familie möglich.[21] Deren Forderungen lehnte der Beirat im März 1934 als unzumutbar ab. Problematisch war, dass die Gläubigerbanken ihre Forderungen gegen die einzelnen Familienmitglieder nicht einfach fällig stellen und danach die noch vorhandenen Werte „im Wege der Exekution" übernehmen konnten: Bei einer solchen Zwangsvollstreckung wären nicht nur die beiden persönlich haftenden Gesellschafter als „Zweitschuldner" in Haftung genommen worden, sondern auch das Unternehmen Hermann Tietz OHG selbst. Dies hätte – jedenfalls nach Auffassung der Geschäftsführung und des Hertie-Beirats – die Insolvenz des Konzerns zur Folge gehabt, da die offenen Warenkredite im Wert von etwa 15 Mio. Reichsmark sofort fällig geworden wären. Tatsächlich konnte das Ausscheiden der Familie aus ihrem eigenen Konzern nicht per Kaufvertrag geregelt werden, da beide Seiten Teilhaber des Unternehmens waren. Ein Ausscheiden zweier persönlich haftender (Georg und Martin Tietz) und dreier stiller Gesellschafter (Betty Tietz sowie Elise und Hugo Zwillenberg) aus dem Gesellschaftsvertrag musste daher vertraglich vereinbart werden. Es war nach BGB § 738 jedoch nicht möglich, die Gesellschafter ohne die Auszahlung ihres Teils des Gesellschaftsvermögens ausscheiden und die haftenden Teilhaber aus der Haftung zu lassen.[22]

Die rechtliche Konstellation stärkte die Position der Tietz-Familie, weshalb die Verhandlungen im Sommer 1934 nicht vorankamen. Auch deshalb drohte der Staatssekretär im Reichswirtschaftsministerium, Hans Posse, der Familie Ende Juli mit Zwangsmaßnahmen, käme nicht bald eine für beide Seiten verbindliche Vereinbarung

auf „freiwilliger privatwirtschaftlicher“ Grundlage zustande. Posse forderte zudem, dass die der Familie Tietz zufließende Abfindung „für den Konzern wirtschaftlich tragbar“ sein müsse. Aufgrund dieser Intervention – bei der unklar ist, ob die Gläubigerbanken sie initiierten – kam am 13. August 1934 ein Vertrag zwischen der Familie Tietz und der Hertie Kaufhaus-Beteiligungs GmbH zustande, der die „Arisierung“ des Hermann Tietz-Warenhauskonzerns abschloss. Grundlage dieses Vertrages war die bereits Ende Juli 1933 fertiggestellte Übersicht des Gesellschaftsvermögens des Hermann Tietz-Konzerns zum 15. Juli 1933, die die beiden Wirtschaftsprüfungsgesellschaften Treuhand-Vereinigung AG und Treuverkehr Deutsche Treuhand AG für Warenverkehr seitdem erstellt hatten. Die Wirtschaftsprüfer standen dabei vor dem Problem, eine Bilanz für einen völlig verschachtelten Konzern erstellen zu müssen, der aus mehr als 20 Konzerngesellschaften mit intransparenten Eigentumsverhältnissen und gegenseitigen Forderungen bestand. Auch deshalb hatte die alte Geschäftsführung die Übersicht über die genaue Verschuldung und den Vermögensstand des Unternehmens verloren, wie ein Mitarbeiter der Deutsche Bank AG in der Berliner Zentralfiliale am 20. Februar 1934 resümierte:

> „Hinsichtlich seiner Konstruktion ist der Tietz-Konzern völlig willkürlich und ohne System aufgebaut. Die Verteilung der Kapitalien der zahlreichen Gesellschaften auf die offene Handelsgesellschaft, die persönlich haftenden und die stillen Gesellschafter ist bei fast allen Gesellschaften verschieden. Durch gegenseitige Verschuldung und durch Bürgschaften ist die Verflechtung so weit getrieben, dass es auch für die leitenden Leute des Konzerns völlig unmöglich sein muss, einen genauen Überblick zu bekommen. Es kommt hinzu, dass in der Mehrzahl der Fälle als Geschäftsführer oder Vorstandsmitglieder bei den wichtigeren Gesellschaften immer wieder dieselben Personen (z. B. früher Löwenberger, jetzt Karg) bestellt sind, die schon zeitlich gar nicht in der Lage sind, diesen Tätigkeitsbereich auszufüllen.“[23]

Das andere Problem bestand für die Wirtschaftsprüfer in der bilanztechnischen Bewertung des umfangreichen Immobilienbesitzes als dem wesentlichen Vermögen des Konzerns, da die Warenhausimmobilien nicht nur stark mit Hypotheken belastet, sondern auch die Immobilienpreise in der Weltwirtschaftskrise drastisch gefallen waren und praktisch keine Nachfrage nach derartigen Geschäftsimmobilien bestand. Zudem waren die Grundstücke in der Konzernbilanz uneinheitlich bewertet worden. Deshalb errechneten die Wirtschaftsprüfer als einheitlichen Bewertungsmaßstab einen Vermögenswert auf Basis der Umsätze und Umsatzmiete, die jedoch aufgrund der gesunkenen Immobilienpreise zumeist unterhalb der bilanzierten Buchwerte lagen und zusätzliche Rückstellungen in der Vermögensbilanz erforderten.[24]

Die Neubewertung des Konzernvermögens zum 15. Juli 1933 durch den Prüfbericht der beiden Treuhandgesellschaften vom 11. November 1933 ließ daher die



Abb. 62 Die Hertie-Filiale Belle-Alliance-Straße, Berlin-Kreuzberg, 1934

Konzernverschuldung um zehn bis 20 Mio. Reichsmark ansteigen; ein Ergebnis, das die Tietz-Familie als Basis für die weiteren Verhandlungen ablehnte, weshalb Hertie die Erstellung einer neuen Bilanz zum 31. Januar 1934 in Auftrag gab, die dann die Grundlage für Verhandlungen im Frühjahr 1934 bilden sollte. Von der Tann, der Hertie zusammen mit zwei Anwälten vertrat, stand danach vor der schwierigen Aufgabe, der Gegenseite möglichst keine Zugeständnisse zu machen und ihr gleichzeitig so weit entgegenzukommen, dass eine Einigung schnellstmöglich zustande kam.[25]

Bereits vor der Intervention des Reichswirtschaftsministeriums am 25. Juli 1934 war der Familie Tietz/Zwillenberg allerdings bewusst, dass sie ihre Anteile am Unternehmen aufgeben musste, weshalb sie versuchte, nicht nur eine möglichst große Abfindung, sondern auch die Entlassung aus der Haftung zu erhalten. Zusätzlich strebte sie verbindliche Zusagen über den Transfer ihres Restvermögens ins Ausland jenseits der geltenden Devisenvorschriften und der Reichsfluchtsteuer an, um dort unternehmerisch neu anfangen zu können. Deswegen lehnte sie auch eine Abfindung mit Genussscheinen ab und zog eine „einmalige definitive Auseinandersetzung" vor, da die periodische Überweisung der Erträge ins Devisenausland ständig von der Rücknahme der Zusagen bedroht gewesen wäre.[26]

Nach dem Schreiben des Staatssekretärs Posse vom Ende Juli 1933 blieb der Familie aber nichts anderes übrig, als auf das Angebot des Hertie-Beirats vom 13. März 1934 einzugehen, der der Familie statt der Genussscheine einige „Grundstücke verwaltungsfremder Natur" als Abfindung angeboten hatte. In dem am 13. August 1934

abgeschlossenen Auseinandersetzungsvertrag, den Georg Karg als Vertreter der Hertie Kaufhaus-Beteiligungs GmbH sowie Georg Tietz und Hugo Zwillenberg seitens der Familie Tietz/Zwillenberg unterschrieben, wurde die „Teilungsmasse" bestimmt, die aus dem Vermögen des Unternehmens und dem privaten Vermögen der Familie (ohne privat genutzte Gegenstände) bestand. Vereinbart wurde neben dem Ausscheiden der Familiengesellschafter aus der Hermann Tietz OHG, dass sämtliche ihrer Anteile an Grundstücks-, Handels- und Fabrikationsgesellschaften des Konzerns auf die Hertie GmbH übergingen.

Tabelle 3: Von der Familie Tietz/Zwillenberg an Hertie abgegebene Konzerngesellschaften[27]

Badische Grundwert AG	Bekleidungs-Handels AG
Brandenburgische Grundwert AG	Deutsche Boden AG
Handelsstätte Gera AG	Magdeburgische Grundwert AG
Sächsische Grundwert AG	Grundwert AG Kaiserdamm
Aktiengesellschaft für rituellen Bedarf i. L.	Centrum Berlinische Bodenbesitz GmbH
Grundbesitz GmbH	Handels- und Grundbesitz GmbH
Lebensmittel-Import GmbH	Immobilien-Verkehrs GmbH
Sächsische Teil GmbH	Textil-Fabrikation GmbH
Conrad Steinecke GmbH	Paschke & Ornstein GmbH
Siegfried Cohn*	Raphael Wittkowski*
Hermann Mühlberg*	A. Jandorf i. L.*

Anmerkung: Für die mit einem * gekennzeichneten Beteiligungen gab es Sonderregelungen.

Neben dem Unternehmensvermögen erhielt Hertie zwei Immobilien in Berlin und Hamburg aus dem privaten Eigentum von Betty Tietz. Schließlich mussten Georg und Martin Tietz sowie Hugo Zwillenberg ihre Wertpapierdepots beim Schweizerischen Bankverein an Hertie abgeben, und die Familie musste Wertpapiere aus ihren Depots im Wert von 0,6 Mio. Reichsmark bei drei Berliner Banken übertragen, damit Hertie deren Kredite und Grundschulden auf ihren Villen tilgte. Als Zugeständnis bekam die Familie Tietz/Zwillenberg neben der Entlassung der persönlich haftenden Gesellschafter aus der Haftung für die Verbindlichkeiten des Konzerns auch die Überlassung der Privathäuser sowie einiger Berliner und Münchener „Firmenimmobilien" der Konzernbeteiligungen Königsberger Grundwert AG, Grundstücksgesellschaft Königsallee 71 GmbH, der Süddeutsche Kinematographen GmbH in München und der Deutsche Boden AG.[28] Zudem vereinbarten beide Parteien den Verbleib der Konzerngesellschaft Mefa Bleicherei, Färberei und Apparatur Textilhandels AG in Berlin-Adlershof AG (ehemals Mechanische Feinweberei Adlershof) bei Georg und Martin Tietz. Hertie stellte den beiden auch einen Kredit von 1,5 Mio. Reichsmark

bereit, damit die Brüder die Warenschulden der Mefa übernehmen und diese für die Erwirtschaftung von Devisen nutzen konnten. Die ebenfalls hierfür von den beiden Tietz-Brüdern neu gegründeten Einkaufsgesellschaften sollten dabei mit einem Anschlussabkommen bis maximal September 1938 der Einkaufsgemeinschaft des Konzerns angehören. Schließlich wurde noch vertraglich festgehalten, dass Hertie nach spätestens einem halben Jahr den Namen „Hermann Tietz“ und „Tietz“ nicht mehr in der Firmenbezeichnung verwenden dürfe.[29]



Abb. 63 Betty Tietz (1864–1947)

Gültig wurde der Auseinandersetzungsvertrag erst durch die nötigen behördlichen Genehmigungen, mussten doch sowohl die Reichsstelle für Devisenbewirtschaftung als auch das Landesfinanzamt und das Reichsfinanzministerium zustimmen, damit die Familie, wie im Vertrag vorgesehen, von der Reichsfluchtsteuer befreit wurde und Devisen über Exporte ins Ausland transferieren durfte. Erst nach den behördlichen Zusagen trat die Vermögensauseinandersetzung Ende Dezember in Kraft, und die Familie schied definitiv aus dem Unternehmen aus. Die Hertie Kaufhaus-Beteiligungs GmbH war damit alleiniger Eigentümer des Konzerns Hermann Tietz & Co. Wie Johannes Bähr in seiner detaillierten finanztechnischen Analyse des Auseinandersetzungsvertrages deutlich macht, ist es schwierig, genau zu beziffern, wie viel Vermögen die Familie Tietz/Zwillenberg retten konnte und wie sich die finanzielle Lage des Konzerns jenseits der akuten Liquiditätsprobleme 1933/34 eigentlich darstellte. Das

Problem stellte hierbei die Bewertung des Sachvermögens sowie die Verschuldung des Konzerns dar, die vom Hertie-Beirat und der neuen Geschäftsführung unter von der Tann und Karg stets zuungunsten der Familie festgelegt wurde. So fehlte der in den vorherigen Bilanzen ausgewiesene und gesetzlich vorgeschriebene Unternehmenswert (Goodwill) in Höhe von fünf Mio. Reichsmark, während der Wert der Tochtergesellschaften ca. 6,5 Mio. Reichsmark niedriger angegeben wurde als zuvor und zusätzliche Rückstellungen für die verschuldeten Beteiligungen in Höhe von 14,5 Mio. Reichsmark gebucht wurden. Auch wurden die Immobiliengesellschaften mit einem deutlich niedrigeren Wert in der Konzernbilanz ausgewiesen, da deren Grundstücke und Gebäude noch niedriger als die Einheitswerte von 1931 in der Bilanz angesetzt wurden. Aufgrund dieser neuen Wertbestimmung erhöhte Hertie zum einen die Schulden des Unternehmens, zum anderen senkte man das Sachvermögen des Konzerns, sodass es zu einem Kapitalfehlbetrag von 29 Mio. Reichsmark in der Auseinandersetzungsbilanz kam, für den Georg und Martin Tietz als persönlich haftende Gesellschafter und Hugo Zwillenberg trotz seines Ausscheidens weiter mit in Haftung standen. Schließlich reduzierten die neuen Bilanzwerte auch den an die Familie zu zahlenden Millionenbetrag in erheblichem Maße.[30] Die Familie war durchaus bereit, den Kapitalfehlbetrag – dessen Höhe man in den Verhandlungen im Jahr 1934 grundsätzlich bestritt – anteilig zu leisten, um endlich aus der Haftung zu kommen. Hierfür bot Betty Tietz, die als stille Teilhaberin nicht in der Haftung stand, an, ihre privaten Geschäftsanteile im geschätzten Gesamtwert von etwa 40 Mio. Reichsmark – darunter auch unverpfändete Anteile an den Hermann Tietz-Grundstücksgesellschaften – an die Hertie Kaufhaus-Beteiligungs GmbH abzugeben und in die Auseinandersetzungsrechnungen einzubringen. Da die beiden Treuhandgesellschaften das von der Familie auf Hertie übertragene Vermögen nun mit 47 Mio. Reichsmark bewerteten, wurde aus dem Kapitalfehlbetrag von 29 Mio. Reichsmark nach Abzug der im Auseinandersetzungsvertrag vereinbarten 2,5 Mio. Reichsmark ein Überschuss von 15,5 Mio. Reichsmark. Damit hätte Hertie der Familie eigentlich einen deutlich größeren Anteil vom Konzernvermögen überlassen müssen. Hierzu kam es allerdings nicht, weil die 15,5 Mio. Reichsmark „ohne Gegenwert vereinnahmt" wurden. Dies wurde damit begründet, dass die Preise für die Konzernimmobilien erheblich gesunken und die Verwertungsmöglichkeiten unter den Bilanzwert gefallen seien, wobei man sich in der Geschäftsleitung und im Hertie-Beirat seines unkorrekten Vorgehens durchaus bewusst war. Zwar waren die Immobilienpreise gefallen, doch eben nicht so stark, dass es die Einbehaltung der 15,5 Mio. Reichsmark gerechtfertigt hätte, weshalb Johannes Bähr diese Summe als reinen „Arisierungsgewinn" der neuen Eigentümer betrachtet.[31]

Bähr kommt auf Basis seiner Analyse darüber hinaus zu dem Ergebnis, dass die Familie Tietz/Zwillenberg durch die „Arisierung" ihres Warenhauskonzerns rechnerisch ein Vermögen verlor, das zeitgenössisch auf 150 bis 170 Mio. Reichsmark geschätzt wurde und dem eine Verschuldung von etwa 130 Mio. Reichsmark im Som-

mer 1933 gegenüberstand. Statt der Differenz von 20 bis 40 Mio. Reichsmark oder zumindest des Anteils an den 15,5 Mio. Reichsmark erhielt die Familie aufgrund des Auseinandersetzungsvertrags vom Sommer 1934 jedoch nur etwa 2,5 Mio. Reichsmark. Dieser für sie unvorteilhaften Regelung stimmte die Familie Tietz/Zwillenberg trotz anderer Meinung über den eigentlichen Wert des Konzerns letztlich doch zu, um einerseits aus der Haftung für die Verbindlichkeiten des Konzerns zu kommen und andererseits, um für eine etwaige Auswanderung von der Reichsfluchtsteuer befreit zu werden und so ihr Restvermögen trotz Devisenbewirtschaftung möglichst ungeschmälert ins Ausland transferieren zu können.[32]

Ausplünderung und Emigration: Das Schicksal der Familie Tietz/Zwillenberg 1934 bis 1945

Das der Familie von Hertie überlassene Textilunternehmen „Mechanische Feinweberei Adlershof AG" der Brüder Georg und Martin Tietz blieb aufgrund der vertraglichen Vereinbarung zwischen Hertie und der Familie für fünf Jahre ein Anschlussunternehmen der konzerneigenen Einkaufsgemeinschaft und konnte so vergünstigt einkaufen. Das Unternehmen wurde dann in „Mefa Bleicherei, Färberei, Apparatur und Textilhandels AG" umbenannt und fungierte in der Folgezeit als Handelsunternehmen für das Inlandsgeschäft. Zudem gründeten die beiden Tietz-Brüder noch die „Tietz Anschluss- und Export GmbH" für das Exportgeschäft und die „Tietz Ltd." in London, die von dort aus Aufträge für die beiden anderen deutschen Handelsunternehmen akquirieren sollte, wobei letztere diese Exporte innerhalb des Reiches kaufmännisch und finanziell abwickelten. Genau für diese Exporte hatten Georg und Martin Tietz bereits am 28. September 1934 eine Sondergenehmigung der Reichsstelle für Devisenbewirtschaftung erhalten, für zusätzliche Exporte ins Ausland im Umfang von bis zu neun Mio. Reichsmark einen Anteil von 50 Prozent der erwirtschafteten Devisen behalten zu dürfen; normalerweise hätten diese vollständig an die Reichsbank abgegeben werden müssen. Diese erstaunliche Ausnahme von den immer restriktiveren Devisenbestimmungen – gerade erst war die Devisenbewirtschaftung und auch die Ausfuhr ins Ausland durch den vom neuen Reichswirtschaftsminister Schacht beschlossenen Neuen Plan erheblich erschwert worden – sollte letztlich dem Transfer von Vermögen der Familie ins Ausland dienen und fungierte faktisch als Pendant zur Befreiung von der Reichsfluchtsteuer. Soweit quellenmäßig ersichtlich, gelangen den Tietz-Brüdern allerdings nur wenige Exportgeschäfte mit geringem Umfang, weshalb so wohl nur kleine Teile des Familienvermögens ins Ausland transferiert werden konnten. Belegt ist jedoch, dass Hertie die vertragliche Zusammenarbeit nur wenige Tage nach dem 9. November 1938 mit sofortiger Wirkung kündigte und diesen Schritt damit begründete, dass die Tietz Anschluss- und Export GmbH ein jüdischer Betrieb sei. Die beiden verbliebenen Handelsunternehmen wurden dann im Mai 1939 durch einen gesetzlichen Treuhänder liquidiert und das Vermögen zwangsversteigert.[33]

Zu diesem Zeitpunkt war die gesamte Familie jedoch bereits emigriert, nachdem sie jahrelang als „Juden" den zahllosen Diskriminierungen und dem zwangsweisen Verkauf ihres noch in Deutschland befindlichen Vermögens zu äußerst niedrigen Preisen ausgesetzt gewesen war. So wurde Betty Tietz Ende 1936 gezwungen, die Familienvilla am Kaiserdamm an die bulgarische Gesandtschaft zu veräußern und auszuziehen. Nachdem sie ihre amerikanische Staatsbürgerschaft Ende 1938 wieder angenommen hatte, verließ sie Deutschland in Richtung Schweiz. Später ging sie dann in die USA, wo sie spätestens seit Januar 1941 lebte. Martin Tietz und seine Ehefrau, die ebenfalls Ende 1936 aus der Familienvilla ausziehen mussten, verließen Deutschland bereits im August 1937 und gingen ebenfalls in die Schweiz. Georg Tietz emigrierte im Juni 1938 auch in die Schweiz, nachdem er seine Villa im Grunewald deutlich unter Einheitswert hatte verkaufen müssen. Er hatte seine beiden Kinder bereits im Frühjahr 1937 in Schweizer Internaten unter- und in Sicherheit gebracht. Die Schweiz wählten die Brüder auch deshalb, weil es beiden gelang, im Mai bzw. August 1937 im Nachbarland Liechtenstein eingebürgert zu werden, was wegen der zurückhaltenden Einbürgerungspolitik Liechtensteins nur möglich war, weil beide trotz der Enteignungen in Deutschland über ein Vermögen von etwas mehr als einer Mio. Franken in der Schweiz und einer halben Mio. Gulden in den Niederlanden verfügten. Trotz ihrer liechtensteinischen Staatsbürgerschaft residierten Georg und Martin Tietz mit ihren Familien vor dem Krieg meistens in der Schweiz. Georg Tietz reiste kurz vor dem Zweiten Weltkrieg nach England und von dort aus 1940 weiter in die USA, während Martin Tietz nach Havanna zog.[34]

Hugo Zwillenberg blieb länger als Betty Tietz und ihre beiden Söhne in Deutschland, da er sich als Frontkämpfer des Ersten Weltkrieges vor Verfolgung sicher fühlte und sich zurückgezogen um sein Landgut Dominium Linde im Westhavelland kümmerte. Er emigrierte erst im März 1939 nach Holland, nachdem er am 9. November 1938 in seinem Berliner Büro verhaftet und zwei Wochen lang im Konzentrationslager Sachsenhausen festgehalten worden war. Erst nachdem er in den Verkauf seines Landgutes zu einem Niedrigpreis eingewilligt hatte, wurde er entlassen. Zudem musste er auch noch die Zwangsveräußerung seiner Berliner Villa am Hohenzollerndamm unterhalb des Einheitswerts hinnehmen. In Rotterdam wurde Zwillenberg sofort wieder unternehmerisch aktiv und erwarb die Anteilsmehrheit an der N.V. Eerste Nederlandsche Snaren- und Catgutfabriek, einem Hersteller von Natursaiten für Streichinstrumente. Zwillenberg wurde zudem Honorarkonsul von Nicaragua, was ihn und seine Familie nach der deutschen Besetzung der Niederlande lange schützte, bevor er mit seiner Familie im Oktober 1943 dann doch festgenommen und ins Lager Westerbork verbracht wurde. Der Posten des Konsuls half ihnen, aus dem Lager wieder herauszukommen und nicht in ein Vernichtungslager deportiert zu werden. Dank der Intervention der Schweizer Gesandtschaft beim deutschen Außenministerium wurde die Familie von Westerbork in ein Lager für privilegierte Häftlinge im französischen Vittel gebracht und dann im Mai 1944 in Katalonien gegen deutsche Kriegsgefangene

ausgetauscht. Selbst damit endete ihre Odyssee allerdings nicht, da das Schiff, das sie nach New York bringen sollte, in Algier von der britischen Marine aufgebracht wurde und sie dort abermals interniert wurden. Über mehrere Stationen und Lager konnten sie dann erst Ende August 1945 wieder in die Niederlande zurückkehren.[35]

Tabelle 4: Der staatliche Zugriff auf das restliche deutsche Privatvermögen der Familie Tietz/Zwillenberg 1936–1942[36]

Familienzweige	Vermögen 1936	Reichs-flucht-steuer	Judenver-mögens-abgabe	Transfer-verlust	Beschlag-nahmtes Feind-vermögen	Mindest-summe	in %
Hugo Zwillenberg	1.058.500	267.208	312.250	247.898	???	827.356	78,2
Georg Tietz	1.384.067	325.180	–	???	180.000	505.180	36,5
Martin Tietz	997.795	249.449	–	???	200.000	449.449	45,0
Betty Tietz	1.760.200	440.050	352.041	158.905	370.000	1.320.996	75,0
Summe	5.200.562	1.281.887	664.291	406.803	750.000	3.102.981	59,7

Neben dem Verlust des eigenen Warenhauskonzerns, der Verfolgung der Zwillenbergs im deutschen Machtbereich nach der Besetzung der Niederlande und der erzwungenen Emigration der anderen verloren alle Familienmitglieder auch noch große Teile ihres in Deutschland verbliebenen Restvermögens, das zusammen aufgrund der Vermögenssteuerveranlagung von 1936 5,2 Mio. Reichsmark betrug. So musste die Familie insgesamt fast 1,3 Mio. Reichsmark Reichsfluchtsteuer bezahlen und damit etwa ein Viertel ihres 1936 vermögenssteuerrelevanten Vermögens, obgleich das Reichsfinanzministerium 1934 im Rahmen des Auseinandersetzungsvertrags zugesagt hatte, dass der Transfer des Familienvermögens ins Ausland von dieser Steuer ausgenommen würde. Von den 1,3 Mio. Reichsmark gezahlten Reichsfluchtsteuern entfielen dann auf Betty Tietz trotz ihrer amerikanischen Staatsbürgerschaft 440.000 Reichsmark, da sie noch das größte Vermögen aufwies. Sie musste u. a. die Königsberger Grundwert AG mit einem Grundkapital von 300.000 Reichsmark und mehrere Mietshäuser sowie weitere Immobilien unter behördlichem Druck vor ihrer Ausreise verkaufen, um die Reichsfluchtsteuer und die sogenannte Judenvermögensabgabe bezahlen zu können.[37]

Die nach dem Pogrom vom 9. November 1938 beschlossene Judenvermögensabgabe betrug in ihrem Fall 352.041 Reichsmark, während Hugo Zwillenberg 312.250 Reichsmark bezahlen musste. Dagegen blieben Georg und Martin Tietz als liechtensteinische Staatsbürger von der Zahlung dieser Zwangsabgabe verschont. Eine ähnliche Höhe wie die Judenvermögensabgabe erreichten auch die Verluste, die die Familie aufgrund der Devisenbestimmungen hinnehmen musste. Auswanderer durften nämlich nur einen sehr kleinen Teil ihres Vermögens in bar oder in anderer Form mitnehmen und mussten ihr in Deutschland verbliebenes Geldvermögen auf sogenannte



Abb. 64 Die Hertie-Filiale am Berliner Alexanderplatz, 1934

Ausländersperrkonten einzahlen. Auslandsüberweisungen von den Sperrkonten wurden mit massiven Abschlägen von 70 Prozent 1935 bis 96 Prozent im ersten Kriegsmonat 1939 belegt. Allein Betty Tietz und Hugo Zwillenberg – die Verluste für Georg und Martin Tietz sind unbekannt – hatten durch diese „Transferbesteuerung" Verluste von zusammen 406.803 Reichsmark.

Schließlich griff der deutsche Staat auch über die Feindvermögensverordnung und die Verordnung über volks- und staatsfeindliches Vermögen von 1933 sowie im Rahmen der 11. Reichsbürgerverordnung auf das im Reich verbliebene Vermögen der Familie zu. Hier betrugen die Verluste für Betty, Georg und Martin Tietz – für Hugo Zwillenberg ist der Betrag unbekannt – 750.000 Reichsmark, bedingt vor allem durch den Zugriff auf das restliche Geldvermögen und die Immobilien von Betty Tietz sowie ihre Anteile am Aktienkapital der Königsberger Grundwert AG. Teilweise wurden einige Immobilien wegen ihrer amerikanischen Staatsbürgerschaft aber auch unter Treuhänderschaft gestellt und nicht mehr für das Reich verwertet. An die auf gesperrten Sonderkonten liegenden Mieteinnahmen aus ihren verbliebenen Immobilien kam Betty Tietz jedoch nicht mehr heran. Das Vermögen von Georg und Martin Tietz wiederum bestand nur aus Geldvermögen, da die Mefa ja bereits vor dem Krieg liquidiert und der Warenbestand zu Niedrigstpreisen verschleudert worden war.[38]

Rechnet man die staatlichen Zugriffe auf das Vermögen der Familie Tietz/Zwillenberg vor und nach ihrer Emigration zusammen, betrug der Gesamtverlust mindestens 3,1 Mio. Reichsmark und damit mindestens 59,7 Prozent des Gesamtvermögens der Familie, der zu dem Verlust des Unternehmensvermögens am eigenen Warenhauskonzern hinzukam. Bedenkt man, dass Hugo Zwillenberg vor seiner Ausreise zusätzliche Zwangsabgaben wie die gezahlte „Helldorf-Spende" (65.032 Reichsmark)



und eine pauschale „Auswanderer-Abgabe“ (20.000 Reichsmark) zahlen musste, dass wohl auch bei Georg und Martin Tietz Transferverluste angefallen sein dürften und dass Hugo Zwillenbergs in Deutschland verbliebenes Geldvermögen ebenfalls zu den Verlusten des Privatvermögens hinzugerechnet werden muss, wird deutlich, dass der Gesamtverlust vom 1936 zu versteuernden Privatvermögen wahrscheinlich bei etwa drei Vierteln gelegen hat.[39] Von dieser Quote ist auch deshalb auszugehen, weil der deutsche Staat ebenso das hochwertige Wohnungsgut und die teuren Kunst- und Büchersammlungen, deren Wert in die Hunderttausende ging, zu seinen Gunsten verwertete.[40] Schließlich wurden auch die von der Familie errichteten Stiftungen aufgelöst und deren Vermögen eingezogen.[41]

Die neue Unternehmensführung: Geschäftsleitung und Hertie-Beirat

Auch nach dem Ausscheiden der Familie Tietz blieb die Situation des Konzerns angespannt, woran die Umbenennung des Konzerns von „Hermann Tietz & Co." durch den Beirat am 24. Januar 1935 in „Hertie Waren- und Kaufhaus GmbH" – der Name Hertie verwies dabei auf die Eigenmarke Hertie, eine Abkürzung des Firmennamens Hermann Tietz – wenig änderte.[42] Trotz erheblicher steuerlicher Zugeständnisse für die Umwandlung der OHG in eine GmbH waren die Umsätze weiterhin zu gering, und die Schuldenlast drückte erheblich auf das Jahresergebnis. Zudem bildete der Mangel an „nichtjüdischen" Führungskräften ein Problem für die Geschäftsführung, die weiterhin aus Reichsfreiherr von und zu der Tann-Rathsamhausen und Georg Karg bestand.[43]

Von der Tann hatte nach juristischem Studium und Promotion für die Dresdner Bank AG gearbeitet und war nach Auffassung der Berliner Geschäftsstelle von M.M. Warburg & Co. von dieser auch im Sommer 1933 in der Hertie-Geschäftsleitung untergebracht worden, da die Dresdner Bank AG zusammen mit ihrer Beteiligung Hardy & Co. der größte Einzelgläubiger des Warenhauskonzerns war. Der sehr gut bezahlte von der Tann, der wegen des Widerstandes einiger Parteigrößen nicht als Aufsichtsrat durchgesetzt werden konnte, sollte dann die Interessen der Großgläubiger und des Hertie-Beirats in der Unternehmensleitung vertreten. Bezeichnenderweise hielt ein Mitarbeiter der Dresdner Bank AG fest, dass von der Tann als „Vertrauensmann für uns und für die Deutsche Bank und Disconto-Gesellschaft" in der Geschäftsführung fungierte. Neben den Beziehungen zu den Gläubigerbanken übernahm er in der Geschäftsführung wohl vor allem die Verhandlungen mit der Familie Tietz über den Auseinandersetzungsvertrag. Offenkundig erwarb er hierbei „spezielle" Kenntnisse, weshalb er später auch an mehreren „Arisierungen" wie denen des Porzellanherstellers Philipp Rosenthal AG und des Münchener Warenhauses Heinrich Uhlfelder beteiligt war.[44]

Anders als von der Tann, der keinerlei Kenntnisse des Einzelhandelsgeschäfts besaß, war Georg Karg der Warenhausspezialist in der neuen Hertie-Geschäftsleitung. Karg, der 1888 in Friedeberg in der brandenburgischen Neumark als siebtes von zehn Kindern zur Welt gekommen war, startete seine Karriere nach einer Lehre im Meseritzer Kaufhaus F. R. Knothe als Verkäufer in einem Berliner Kaufhaus des Jandorf-Konzerns und stieg dort schnell zum Einkäufer auf. Bereits im Alter von 25 Jahren vertraute ihm Adolf Jandorf die Stelle als Geschäftsleiter der Filiale Wilmersdorfer Straße in Charlottenburg an, die er gerade erst gekauft hatte. Nach seiner Heirat (1915) und der Geburt der beiden Kinder Brigitte (1916) und Hans-Georg (1921) erwarb Karg ein 30 Hektar großes Landgut in Briest im Westhavelland. 1926 wurde er dann vom Hermann Tietz-Konzern übernommen, der in diesem Jahr alle Jandorf-Warenhäuser inklusive des KaDeWe erworben hatte. Auch im neuen Unternehmen machte Karg weiter Karriere. 1929 bekam er Prokura, wurde Chefeinkäufer für Stoffe, Wäsche und Kurzwaren und gehörte damit als jüngstes und einziges Mitglied des Führungsteams ohne jüdischen Hintergrund zu den engsten Mitarbeitern der Familie Tietz. Dass er

1933 von den Banken für die Position eines Geschäftsführers der Hertie Kaufhaus-Beteiligungs GmbH ausgesucht wurde, war wenig überraschend. Karg begründete seine Wahl später selbst mit seiner „nichtjüdischen" Herkunft: „Ich war weit und breit der einzige, der vor Angriffen aus rassischen Motiven sicher war."[45]

Karg, der politisch bis 1933 nicht hervorgetreten war und auch später nicht in die NSDAP eintrat (einzig im NSKK [Nationalsozialistisches Kraftfahrkorps] war er Mitglied[46]), hatte bis zur nationalsozialistischen Machtübernahme im Januar 1933 auch ein durchaus gutes Verhältnis sowohl zu den Jandorfs als auch zu Georg und Martin Tietz, was darauf hindeutet, dass er keine antisemitischen Vorbehalte besaß.[47] Allerdings nutzte er die Chance, die sich ihm im August 1933 als Geschäftsführer und erfahrenem Warenhausfachmann bot, und baute schnell eine neue Führungsmannschaft aus ihm vertrauten und zuverlässigen Mitarbeitern auf, die ihm jahrelang die Treue hielten und die Basis seiner Hausmacht wurden. Zu nennen ist hier Helmut Friedel – der zusammen mit Georg Karg am 24. Juli 1933 je 50.000 Reichsmark als Stammkapital in die neu gegründete Hertie Kaufhaus-Beteiligungs GmbH eingezahlt hatte. Das Kapital hatten ihnen die Gläubigerbanken bereitgestellt. Es wurde später auf die Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Treuhand-Vereinigung AG übertragen. Ferner gehörten Wilhelm Hermsdorff, August Lewecke, Dr. Heinrich Vockel und Guido Schell zum Kreis der Karg-Vertrauten, die alle neben ihrer eigentlichen Tätigkeit in der Konzernzentrale auch als Gesellschafter, Vorstandsmitglieder und Geschäftsführer der verschiedenen Konzerngesellschaften fungierten.[48]

Obwohl Karg als einziger Warenhausexperte für die Gläubigerbanken von zentraler Bedeutung war, brachte ihm der Hertie-Beirat in den ersten Jahren der Geschäftsführung kein größeres Vertrauen entgegen. Dies zeigt die Tatsache, dass Karg und von der Tann dem Beirat wöchentlich über die Geschäftslage berichten mussten und die Geschäftsführung satzungsgemäß die „Zustimmung" des Beirats bei allen größeren Entscheidungen einholen musste.[49] Sowohl die ursprünglichen als auch die ausgetauschten Mitglieder – von den drei jüdischen Mitgliedern der ersten Beiratsbesetzung im Juli 1933 verblieb mit Hartung im September 1935 nur eines – stammten allesamt aus dem Bank- oder Versicherungswesen.[50]

1935: Ein weiteres Krisenjahr für den Hertie-Konzern

Neben der schlechten Umsatzentwicklung behinderten 1935 auch die staatlichen Restriktionen die Erholung der Warenhäuser im Allgemeinen und von Hertie im Besonderen.[51] Von staatlicher Seite wurden nicht nur die Sondersteuern für Großbetriebe des Einzelhandels erhöht[52] und verschiedene Maßnahmen aus den Jahren der Weltwirtschaftskrise wie das Zugabeverbot, die Festlegung des Barrabattes[53] oder das Verbot der Errichtung von Filialen verlängert und verschärft,[54] sondern auch neue Restriktionen eingeführt. So wurde die Anzeigenwerbung der Warenhäuser seit der Errichtung des Deutschen Werberats im September 1933 inhaltlich – etwa hinsicht-

lich der Preisangaben – verschärft und kontrolliert. Zudem war den Warenhäusern die Rundfunkwerbung verboten, und es wurden ihnen bei der kommunalen Plakatwerbung häufig Schwierigkeiten gemacht. Auch druckten nicht nur Parteizeitungen, sondern auch bürgerliche Presseorgane vielfach keine Anzeigen von Warenhausunternehmen mehr ab.[55] Massiv wurden auch die Möglichkeiten von Sonderveranstaltungen und Sonderverkäufen beschränkt, sodass den Warenhäusern faktisch nur noch die beiden Termine des Sommer- und Winterschlussverkaufs blieben.[56] Auch Kundenkredite wurden verboten,[57] und Kunden durften bei Einzelhandelsgroßbetrieben keine staatlichen und kommunalen Gutscheine wie Bedarfsdeckungsscheine aus Ehestandsdarlehen oder Kinderbeihilfen einlösen.[58] Warenhäusern war auch der Verkauf von Uniformen und Ausrüstungsgegenständen der Parteiorganisationen untersagt, was so weit ging, dass in Warenhäusern sogar Stoffballen beschlagnahmt wurden, aus denen man hätte Uniformen fertigen können.[59] Empfindlich trafen die Warenhäuser auch die vielfach herausgegebenen Erlasse staatlicher Stellen, die ihren Beamten und Angestellten verboten, in den Großbetrieben des Einzelhandels einkaufen zu gehen. Dies galt grundsätzlich auch für Mitglieder der Partei und ihrer Organisationen und wurde bei Zuwiderhandlung nach Denunziationen bestraft.[60]

Umsatzmindernd wirkte zudem das Verkaufsverbot für Lebens- und Genussmittel wie Alkoholika sowie das Verbot des Betriebs von Erfrischungsräumen und anderer Gastronomie sowie handwerklicher Dienstleistungen wie Fotostudios, Friseursalons oder Schuhreparaturen, was nachweislich auch Hertie traf.[61] So nahmen die Städte München, Gera, Plauen und Karlsruhe nach der Herausgabe des geänderten Gesetzes zum Schutze des Einzelhandels vom 15. Juli 1933 schnell die Möglichkeit wahr, die in den Warenhäusern von Hermann Tietz befindlichen Erfrischungsräume zu schließen. Die Stuttgarter Häuser traf es 1934, während der Erfrischungsraum im Hamburger Alsterhaus noch bis mindestens 1937 mit einer Ausnahmegenehmigung weiter betrieben werden konnte, obgleich am 9. Mai 1935 das allgemeine Verbot von Restaurationsbetrieben in Warenhäusern, Klein- und Einheitspreisgeschäften zum 1. November 1935 erlassen worden war. Ungeachtet dieser allgemeinen Vorschriften ersuchten die jeweiligen Geschäftsleitungen immer wieder, Ausnahmen bei den lokalen Behörden zu erwirken, da die Erfrischungsräume profitabel waren und selbst noch 1933 einen Umsatzanteil von 1,71 Prozent besaßen. Wie die deutlich unterschiedliche Verwaltungspraxis zwischen Hamburg und München zeigt, hing es letztlich von den jeweiligen Landesregierungen sowie den jeweils von Ort zu Ort unterschiedlichen Ressentiments gegenüber Warenhäusern ab, ob vor Ende 1935 von der Möglichkeit des Verbots von Erfrischungsräumen Gebrauch gemacht wurde oder ob Behörden Ausnahmen vom reichsweiten Verbot zuließen. Der Münchener Filiale wurde dabei trotz Herties „hartnäckiger" Bemühungen jegliche Ausnahmeregelung verwehrt, da der bayerische Wirtschaftsminister im März 1937 nicht nur meinte, dass die Erteilung einer Konzession für einen Erfrischungsraum im Münchener Hertie-Haus am Hauptbahnhof politisch

„zu den allergrößten Schwierigkeiten führen" würde, sondern weil es „für mich unerträglich [wäre], wenn ich als bayerischer Wirtschaftsminister sehen müßte, daß hier eine andere Auffassung Platz greifen würde als wie das Parteiprogramm sie festgelegt hat. Wie sollte man den ungezählten Gesuchen kleiner Leute um Verleihung von Konzessionen noch Absage erteilen können, wenn nun etwa hier dem Drängen der Firma Hertie = Hermann Tietz = nachgegeben würde?"

Er bat daher das Reichswirtschaftsministerium, die „Angelegenheit als erledigt zu betrachten und die Entgegennahme weiterer Vorstellungen [von Hertie, Anm. d. Verf.] abzulehnen".[62]

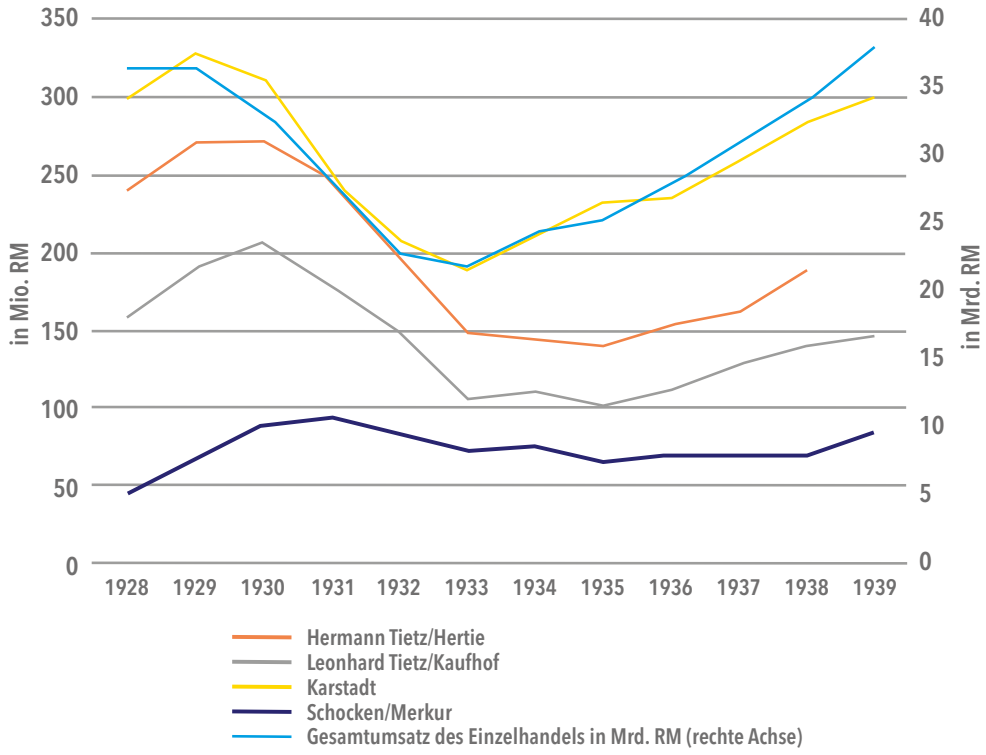
Noch viel bedeutsamer für die Umsatzeinbußen waren 1935 die zahlreichen Aktionen der NSDAP und ihrer Organisationen.[63] Obgleich nicht nur die 1934 errichtete Wirtschaftsgruppe Einzelhandel als zuständige Institution im Rahmen der neuen nationalsozialistischen Organisation der Wirtschaft,[64] sondern auch das Reichswirtschaftsministerium[65] – und teilweise auch Göring als preußischer Ministerpräsident – gegen diese Übergriffe vorgingen, hielten diese an.[66] Selbst die Einsetzung einer Warenhaus-Enquete blieb folgenlos und die Zukunft der Warenhäuser im Reich ungeklärt.[67] Auch gingen sowohl die Boykottaufrufe als auch die tatsächlichen Blockaden von – „jüdischen" und „nichtjüdischen" – Warenhäusern durch davor stehende Posten oder anonyme Anzeigen weiter. Reichsweit setzte im Spätsommer 1935 eine neue, durch die NSDAP selbst ausgelöste Welle ein, die bis November anhielt, wobei Warenhauskunden fotografiert und im Anschluss öffentlich angeprangert oder Schaufenster angeschmiert wurden.[68] In Einzelfällen kam es sogar zu gewalttätigen Übergriffen.[69] Vornehmlich wurden all diese Aktionen von Ortsgruppen der Partei, der NS-Frauenschaft, der DAF und der NS-Hago, aber auch von der HJ und dem BDM durchgeführt. Die NS-Hago als Kampfbund des nationalsozialistischen Mittelstandes, die immer wieder auf die „Übersetzung" des Einzelhandels hinwies,[70] teilte zudem als „infrastrukturelle" Unterstützung dieser Kampfmaßnahmen Schilder aus, mit denen sich Einzelhändler als deutsche Geschäfte vor Angriffen schützen sollten, und überging hierbei mit voller Absicht die „nichtjüdischen" Warenhäuser.[71]

Außer den Parteistellen, Parteiorganisationen und NS-Zeitungen[72] machten auch die lokalen Konkurrenten vielfach Front gegen Warenhäuser und versuchten, deren Geschäfte mit Anschuldigungen, Beschwerden und Anklagen möglichst lahmzulegen. Neben der Frage, ob Hertie ein „arisches" Unternehmen sei, bzw. der Behauptung, dass es keines sei, die die IHK München beispielsweise bis in den Sommer 1938 immer wieder beantworten bzw. korrigieren musste,[73] beschwerten sich zahlreiche Münchener Einzelhändler und Handwerksbetriebe auf Basis des ebenfalls verschärften Gesetzes gegen den unlauteren Wettbewerb über Geschäftsaktivitäten der Münchener Hertie-Filiale. Im Fokus dieser Beschwerden stand vor allem Herties Werbung. Hier wurde sowohl an angeblichen Sonderveranstaltungen mittels eines Reklameprospektes oder Ankündigungen im Hertie-Schaufenster als auch an zu frühen Post-

wurfsendungen vor dem Schlussverkauf Anstoß genommen. Außer derartigen Beschwerden, die zumeist vor dem Einigungsamt der IHK landeten, beschwerte sich die Konkurrenz über falsche Warenbezeichnungen oder Dumpingpreise. Entsprechend wurde Hertie aufgefordert, seine Kalkulation offenzulegen, um zu klären, ob es sich um unlauteren Wettbewerb handele.[74] Andere Forderungen und Beschwerden, insbesondere von Fachverbänden wie des Fahrradhandels, zielten wiederum darauf ab, dass das Warenangebot der Warenhäuser immer weiter beschränkt werden sollte.[75]

All diese Maßnahmen bildeten neben weiteren Schikanen und Drangsalierungen wie der kleinlichen Konzessionierung des Buchverkaufs durch die Reichsschrifttumskammer[76] die Ursache für den erneuten Umsatzeinbruch der Warenhäuser im Jahr 1935, der Hertie wegen der finanziellen Schieflage noch stärker als die Konkurrenten traf.

Grafik 3: Die Umsatzentwicklung im Einzelhandel und in den großen Warenhauskonzernen 1928–1939[77]



Wie Grafik 3 zeigt, erholte sich der Umsatz des gesamten Einzelhandels 1934 langsam und stieg auch 1935. Von den großen Warenhauskonzernen verzeichnete aber nur Karstadt sowohl 1934 als auch 1935 deutliche Umsatzsteigerungen, während Schocken und Kaufhof 1934 wachsende Umsätze aufwiesen, denen 1935 jedoch wieder ein Umsatzminus gegenüberstand. Beide wiesen in diesem Jahr sogar einen niedrige-

ren Umsatz als in der Weltwirtschaftskrise auf. Herties Umsätze sanken sowohl 1934 als auch 1935 weiter ab und besaßen mit 140,2 Mio. Reichsmark ebenfalls einen um 3,8 Prozent niedrigeren Wert als 1933 bzw. lagen mit 41,8 Prozent sogar erheblich unter dem von 1928. Die gegenüber den Warenhäusern deutlich größeren Umsatzsteigerungen des Gesamteinzelhandels zeigen dabei, dass die Warenhäuser an Marktanteilen verloren, obgleich deren Anteil am gesamten Umsatz im Einzelhandel bereits leicht gesunken war. Die bessere Umsatzentwicklung von Karstadt zeigt, dass die verstärkten Boykottaufrufe und -maßnahmen vornehmlich die immer noch als „jüdisch" geltenden Häuser von Leonhard und Hermann Tietz trafen.[78]

Der Einbruch der Warenhausumsätze 1935 setzte Hertie aufgrund seiner schlechten Finanzlage besonders zu. Neben der hohen Verschuldung, den sich daraus ergebenden Zinszahlungen und den stärker als bei anderen Einzelhandelsunternehmen gewachsenen Kosten[79] drückte den Konzern vor allem die zu geringe Liquidität. Daran änderte auch die Aufstockung des Stammkapitals um 100.000 Reichsmark auf 2,5 Mio. Reichsmark im Januar 1935 wenig, da diese vornehmlich aus der buchhalterischen Umwandlung von Bankschulden in Höhe von 2,4 Mio. Reichsmark in Gesellschaftskapital bestand – vor allem von Forderungen der Deutsche Bank AG (1,14 Mio. Reichsmark) und der Dresdner Bank AG (0,91 Mio. Reichsmark), denn andere Gläubiger lehnten eine Beteiligung und Umwandlung ihrer Forderungen ab. Im Vergleich zu Karstadt (28,9 Mio. Reichsmark) und Kaufhof (29,5 Mio. Reichsmark) war das Gesellschaftskapital von Hertie viel zu niedrig, was zu ständigen Liquiditätsproblemen führte.[80]

Aufgrund fehlender liquider Mittel musste die Hertie-Geschäftsleitung bereits im Mai 1935 einen zusätzlichen Kredit von 750.000 Reichsmark aufnehmen, was die sich Mitte des Jahres verschärfenden Liquiditätsprobleme aber nicht löste. Aufgrund von Forderungen der Lieferanten in Höhe von ca. sechs Mio. Reichsmark geriet Hertie wieder bei seinen Zulieferern in Verruf, weshalb punktuell sogar die Warenbelieferung ins Stocken geriet.[81] Zusätzlich stellte sich bei der Prolongation der Gläubigerkredite heraus, dass der Konzern auch fällige Zinsen und Provisionen nicht begleichen konnte.[82]

Schon 1934 hatte die Geschäftsführung eine mögliche Zahlungsunfähigkeit nur durch den Verkauf von Konzernimmobilien verhindert, die für den Betrieb der Warenhäuser nicht gebraucht wurden. Von der Tann verkaufte bereits im Oktober 1934 den sogenannten Kurfürstendamm-Block an der Ecke Joachimsthaler/Kantstraße, den Betty Tietz im Rahmen des „Arisierungsvertrages" an Hertie abgegeben hatte, für 8,4 Mio. Reichsmark. Mit dem Erlös wurde nicht nur ein – unter die Stillhaltung fallender – Kredit der Deutsche Boden AG über fünf Mio. Reichsmark bei der Victoria Versicherung AG abgelöst, sondern auch 1,8 Mio. Reichsmark zusätzliche Liquidität für den Konzern gewonnen. Im Januar 1935 veräußerte Hertie zwei weitere Grundstücke der Centrum Berlinische Bodenbesitz-Gesellschaft in Berlin-Schöneberg für 1,51 Mio. Reichsmark.[83] Zudem senkte Hertie weiter die Kosten, weshalb man zusammen mit der im September 1935 bis zum 31. März 1936 verlängerten Stillhaltung die

Verbindlichkeiten trotz aller Umsatzverluste bei den Lieferanten bis zum Jahresende von etwa 7,8 auf ca. 2,6 Mio. Reichsmark abbauen konnte.[84]

Die schwierige finanzielle Situation 1935 war allerdings nicht allein Folge des gesunkenen Umsatzes sowie der Boykottaktionen und Restriktionen, wie eine Analyse des Deutsche Bank-Managers Dr. Hans Mankiewitz vom 12. Februar 1935 deutlich macht. Dieser wies nach, dass Hertie trotz der Neuorganisation des Rechnungswesens (Einführung des Lochkartensystems, funktionierende und aktuelle Buchhaltung etc.[85]) allein aufgrund der mangelnden Liquidität bei sinkenden oder stagnierenden Umsätzen im Geschäftsjahr 1935/36 Verluste schreiben musste. Nach seiner vorsichtigen Rentabilitätsanalyse konnte der Konzern bei ausreichender Liquidität ab einem Umsatz von 140 Mio. Reichsmark Gewinne schreiben. Vor allem verwies er jedoch darauf, dass enorme Einsparungen von 1,5 Mio. Reichsmark möglich seien, wenn man aufgrund einer verbesserten Liquidität die Skontierungsmöglichkeiten von 2,5 Prozent beim Warenbezug durchgängig nutzen könnte, und empfahl den Verkauf von Immobilien, die nicht für das Warenhausgeschäft benötigt wurden, da die dort erwirtschafteten Mieteinnahmen nicht einmal die Hauskosten deckten.[86]

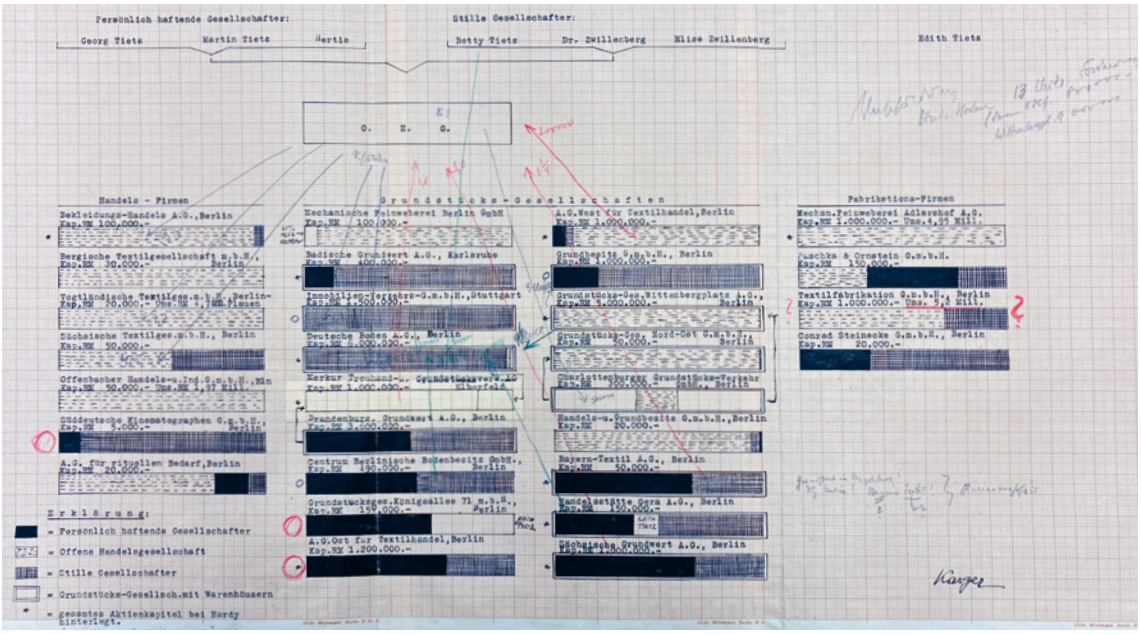


Abb. 65 Die Organisation der Hermann Tietz OHG, 1933[87]

Im Unterschied zu seiner Rentabilitätsanalyse machte Mankiewitz in der anschließenden Liquiditätsanalyse auch deutlich, dass ein Umsatz von weniger als 140 Mio. Reichsmark zu einer sinkenden Liquidität führen würde und die Existenz des Konzerns gefährden könne, insbesondere, wenn weitere Sonderrückzahlungen an die Gläubiger in gleichem Maße wie in den Vorjahren durchgeführt würden.[88] Auch die

Veräußerung von Sachvermögen (Mietshäuser) und Beteiligungen wie am Großhandelsunternehmen Textilfabrikation GmbH Berlin[89] – die zwei Drittel ihres Umsatzes mit Drittunternehmen erzielte und Gewinne machte – würden die problematische Liquiditätslage nicht wirklich entspannen.[90]

Die Gläubigervertreter im Hertie-Beirat berücksichtigten aber auch 1935 diese Empfehlungen nicht. Stattdessen beschlossen sie nach der Neufassung des Gesellschaftsvertrages mit der unzureichenden Kapitalerhöhung auf 2,5 Mio. Reichsmark nur einen Ausbau der Unternehmensführung; Karg und von der Tann als Geschäftsführer bekamen mit Erich Laupenmühlen für die Finanzen und Max Friedland aus der Münchener Filiale für das Verkaufsressort zwei Stellvertreter. Zudem wurden neun führende Mitarbeiter zu Prokuristen ernannt – diese ersetzten die entlassenen „jüdischen" Prokuristen aus der Hermann Tietz-Ära und wurden später auch als Filialleiter eingesetzt. Diese Beförderungen stärkten namentlich die Position von Georg Karg, waren die neuen Prokuristen wie Friedel, Hermsdorff, Kröger und Seemann doch fast durchweg als seine Vertrauten zu betrachten. Laupenmühlen, der zuvor von der Tanns Sekretär gewesen war, musste allerdings bereits im Juli 1936 aus dem Konzern ausscheiden, da er sich Unternehmensgelder in Höhe von etwa 50.000 Reichsmark angeeignet haben soll.[91] Das schwächte nicht nur von der Tanns Stellung im Konzern zugunsten der Hausmacht Kargs; es traf die Finanzkompetenz in der Geschäftsführung empfindlich, weil weder die Dresdner Bank AG noch die Deutsche Bank und und Disconto-Gesellschaft AG einen Finanzexperten für die Hertie-Geschäftsführung fanden.[92]

Wie Johannes Bähr überzeugend deutlich macht, hatten deshalb weder die Geschäftsführung noch der Hertie-Beirat einen Plan für eine Sanierung des Konzerns und auch kein Konzept, wie dieser in Zukunft ausgerichtet werden sollte. Ursache hierfür war, dass sich der Hertie-Beirat immer noch eher als „Gläubigerausschuss" verstand. Die Gläubigervertreter agierten jedenfalls bis weit ins Jahr 1936 so, als seien die dort vertretenen Institutionen nur einfache Kreditgeber, die auf die Sicherung ihrer vergebenen Darlehen zu achten haben, nicht aber Anteilseigner an einem der größten deutschen Warenhausunternehmen mit Millionenumsätzen und mehr als 10.000 Beschäftigten. Der Beiratsvorsitzende Charly Hartung von der Dresdner Bank AG drängte zwar schon seit 1934 gemeinsam mit den beiden Geschäftsführern darauf, die jeweiligen Forderungen an den Hertie-Konzern in Gesellschaftskapital umzuwandeln und so dessen Stammkapital auf zehn Mio. Reichsmark zu erhöhen. Dies lehnten die meisten Gläubiger (Akzeptbank AG, Mendelssohn & Co, M. M. Warburg & Co., die Hypothekenbanken, Victoria zu Berlin Allgemeine Versicherung AG) jedoch ab, da sie allein an der Tilgung der von ihnen vergebenen Kredite interessiert waren. Im Alleingang waren aber auch die Dresdner Bank AG und die Deutsche Bank und Disconto-Gesellschaft AG nicht bereit, Hertie mit weiterem Kapital auszustatten, zumal die langfristige Zukunft der Warenhäuser politisch immer noch nicht geklärt war.[93] Diese völlig ungeklärte Lage kostete den Beiratsvorsitzenden Hartung, der hier-

für verantwortlich gemacht wurde, schließlich seinen Posten.[94] Statt Hartung übernahm der ehemalige Vorstand der Disconto-Gesellschaft, Erich H. von Berger, der viel Erfahrung in der Sanierung angeschlagener Großunternehmen besaß, den Beiratsvorsitz. Bereits wenige Wochen später legte von Berger am 28. August 1935 seinen ersten Lagebericht vor, in dem er konstatierte, dass Hertie „liquiditätsmäßig praktisch genau da steht, wo es vor zwei Jahren gestanden" hatte und mit einem größeren Kapital zur Sicherung seiner Liquidität ausgestattet werden müsse, da es ansonsten nicht lebensfähig sei. Der neue Beiratsvorsitzende plädierte, allerdings ohne Erfolg, dafür, Herties Stammkapital auf 25 Mio. Reichsmark zu erhöhen und die hierfür nötigen Gelder sowohl bei den Gläubigerbanken als auch bei den Lieferanten einzuwerben. Um Zeit zu gewinnen, organisierte er die abermalige Verlängerung der Stillhaltung bis zum 31. März 1936, die das Liquiditätsproblem des Konzerns jedoch nicht löste, sondern nur aufschob.[95]

Da gleichzeitig auch der Reichskommissar für das Kreditwesen, Friedrich Ernst, auf eine Sanierung von Hertie und insbesondere auf die Schließung der Finanzlücke zwischen der Konzernverschuldung von 96 Mio. Reichsmark und dem Eigenkapital von 2,5 Mio. Reichsmark drängte, verfügte von Berger im September 1935, dass ein Planbüro in der Zentralverwaltung eingerichtet wurde, das die Profitabilität aller Hertie-Abteilungen statistisch untersuchen solle. Aufgrund einer Beratung mit Warenhausexperten wurde Ende 1935 die Rationalisierungsexpertin Irene Witte, die zuvor für das Kaufhaus Nathan Israel tätig gewesen war, mit der Leitung des Planbüros beauftragt.[96] Mithilfe von Witte und des Planbüros – Witte blieb bis 1955 bei Hertie – präsentierte Berger dem Beirat im Januar 1936 seinen Sanierungsplan, dem zufolge die Forderungen der Gläubiger in ein haftendes Eigenkapital von 25 Mio. Reichsmark umgewandelt werden sollten, wobei die Gläubiger auf einen Teil ihrer Kredite verzichten sollten, je nach Art der Sicherung ihrer Forderungen zwischen 20 und 50 Prozent. Außerdem sollte Hertie in eine AG unter der Firmierung „Deutsche Waren- und Kaufhaus Aktiengesellschaft" umgewandelt werden. Da ein definitiver Sanierungsplan wegen der politischen Unsicherheit in der Warenhausfrage und den Verhandlungen über den Sanierungsplan weitere Zeit benötige, verlangte von Berger schließlich auch die erneute Verlängerung der Stillhaltung.[97]

Allerdings gelang es dem Beiratsvorsitzenden nicht, die Gläubigerbanken zu überzeugen. Auch nach der Besprechung vom 25. März 1936 beim Reichskommissar für das Kreditwesen wurde keine Einigung über die Verlängerung der erneuten Stillhaltung erzielt und die Hertie-Sanierung entsprechend verschoben, weil keine der 13 Kredit- und Hypothekenbanken auf ihre Forderungen verzichten wollte. Nachdem nun auch von Bergers Sanierungsplan gescheitert war, waren die Dresdner Bank AG und Hardy & Co. nicht mehr bereit, sich an einem neuen Darlehen von einer halben Mio. Reichsmark für Hertie – das für das vorherige Weihnachtsgeschäft noch einen neuen Sonderkredit von einer Mio. Reichsmark bekommen hatte – zu beteiligen, solange keine Lösung für die finanziellen Probleme des Konzerns gefunden sei.[98]

Tabelle 5: Die Verschuldung des Hermann Tietz-/Hertie-Konzerns in Mio. Reichsmark 1933–1937[99]

Jahr	30.6.1933	31.1.1935	1.8.1935	30.4.1937
Bankschulden	50,0	43,3	49,8	42,1
Hypothekenschulden	52,0	44,6	40,5	34,8
Summe	102,0	87,9	90,3	76,9

Damit verschärften sich die Finanzprobleme des Hertie-Konzerns immer mehr, dessen Verschuldung sich 1935 sogar noch um 2,3 Mio. Reichsmark erhöht hatte, weil die Kreditbanken Hertie weitere Darlehen im Umfang von 6,5 Mio. Reichsmark zur Sicherung der Liquidität geben mussten, während der Konzern gleichzeitig 4,1 Mio. Reichsmark seiner Verbindlichkeiten bei den Hypothekenbanken zu tilgen hatte.

Da die Gläubiger weder auf ihre Forderungen verzichten bzw. diese in Gesellschaftskapital und Anteile umwandeln wollten, noch bereit waren, mittels langfristiger Kredite für eine langfristig gesicherte Liquidität des Konzerns zu sorgen, stand Hertie im Frühjahr 1936 vor einer mehr als ungesicherten Zukunft: Eine Insolvenz konnte abermals nicht ausgeschlossen werden, obgleich Hertie im operativen Geschäft selbst wieder Geld verdiente.[100] Überraschenderweise nutzte mit Georg Karg nun einer der beiden Geschäftsführer die verfahrene Situation für einen Vorschlag, der zu einer neuen Eigentümerstruktur und Steuerung von Hertie führte.


ZIGARETTEN
TABAK

Kargs Übernahme des Hertie-Konzerns und das Warenhausgeschäft vor und im Krieg 1936 bis 1945

Nach der Ablehnung des Sanierungsplans durch von Berger standen die Gläubiger faktisch vor einem strategischen Vakuum: Einerseits wussten sie, dass der Konzern ohne eine größere Liquidität nicht in ausreichendem Maße Gewinne erwirtschaften und so seine Verschuldung abbauen konnte, andererseits waren sie aber nicht bereit, Hertie mit ausreichendem Kapital zu versorgen und dem Konzern operative Handlungsspielräume zu gewähren.

Kargs Übernahmevorschlag

In dieser Situation des völligen Stillstands ergriff Georg Karg die Initiative und schlug in einem Exposé der Dresdner Bank AG vor, mithilfe einer speziellen Finanzierung den Hertie-Konzern an ihn selbst zu verkaufen: Im ersten Teil seines Schreibens analysierte er die augenblickliche Lage des Unternehmens und bemängelte, Herties Entwicklung sei dadurch gehemmt, dass der Konzern „von einem Gläubigerausschuss regiert" werde und die Unternehmensleitung seiner Überzeugung nach „in den Händen eines verantwortlichen Unternehmers" liegen sollte, „der aufgrund seiner Fachkunde und Erfahrung das Vertrauen der Gesellschafter und aller Gläubiger" besäße.[1] Anders als von Berger schlug er jedoch nicht die Umwandlung von Hertie in eine Aktiengesellschaft vor, sondern den Verkauf an Karg, da er den Plan verfolgte, den Konzern wieder in ein inhabergeführtes Unternehmen in Alleinbesitz und – dem Vorbild von Oskar Tietz folgend – in ein Familienunternehmen zu verwandeln. Dieser Plan entsprach durchaus nationalsozialistischen Vorstellungen: Bereits im Juli 1934 war das Gesetz über die Umwandlung von Kapitalgesellschaften erlassen worden, das die Umwandlung von Aktiengesellschaften und GmbHs in Personengesellschaften (OHG, KG) oder Einzelunternehmen steuerlich begünstigte.[2]

Für die Realisierung seines Vorschlags schlug Karg eine spezielle Finanzierungskonstruktion vor. Er wollte 51 Prozent der Hertie-Anteile übernehmen und den Verkäufern mehrere Jahre lang zehn Prozent auf den Reingewinn zahlen, die ihm aufgrund seiner Gesellschaftsanteile zufielen. Den Kauf selbst wollte Karg mittels eines Kredites über eine Million Reichsmark von der Dresdner Bank AG finanzieren, der dem Konzern zunächst als Darlehen bereitgestellt und später auf den Kaufpreis angerechnet würde. Wie Johannes Bähr deutlich macht, sollten die Anteile von Hertie bis zu einer Höhe von einer Mio. Reichsmark auf diesem Wege „durch Rückzahlung eines Kredits erworben werden, der Hertie mit Liquidität versorgte und der Dresd-

ner Bank Zinsen“ außerhalb der existierenden Stillhaltung einbrachte. Durch diese Transaktionen, deren Bedingung ein weiteres Stillhalteabkommen über fünf Jahre war, sollte schließlich auch die Geschäftsführung vom Beirat unabhängig werden.[3]

Interessanterweise wurde Kargs Vorschlag von der Dresdner Bank AG ernst genommen und von ihr sowie der Deutsche Bank AG als den beiden großen Gläubigern geprüft, weshalb Karg seinen Vorschlag genauer ausarbeitete. Dabei versuchte er, den Preis für die Anteile auf 20 Prozent des Nominalwerts zu senken, weil die Hertie-Anteile bei den Banken nur noch mit 50 Prozent in deren Büchern standen, was jedoch misslang. Trotz des höheren Nominalwertes der Anteile war Kargs Kaufangebot immer noch vorteilhaft für ihn, da das Stammkapital nur 2,5 Mio. Reichsmark betrug und 51 Prozent der Anteile zum Nominalwert von 50 Prozent „nur“ 637.000 Reichsmark gekostet hätten.[4]

Die finanzielle Lage Georg Kargs und seine Kaufhauserwerbungen seit 1933

Ein Kaufpreis von 637.000 Reichsmark wäre für Karg durchaus zu stemmen gewesen, verdiente er doch monatlich 60.000 Reichsmark brutto und hatte im Laufe seiner Karriere ein ansehnliches Vermögen zusammengebracht. Ab Frühjahr 1933 richtete sich sein Erwerbsstreben auf den Kauf kleinerer Kaufhäuser, die bereits zu diesem Zeitpunkt aufgrund der nationalsozialistischen Boykotte und Agitationen gegen deren jüdische Besitzer zu einem günstigen Kaufpreis zu übernehmen waren. Die erste Übernahme war das Kaufhaus Mendel im ostpreußischen Ortelsburg, dessen Besitzer Samuel Mendel bereits seit Langem von den lokalen NSDAP-Gruppierungen drangsaliert worden war, weshalb er im Frühjahr 1933 nach Palästina emigrierte und das Geschäft an Karg veräußerte, der den Kauf mithilfe seines Schwagers Hans Gröber finanzierte. Karg führte das Haus ab Mai 1933 unter dem Namen „Kaufhaus Karg“ weiter.[5] Die Übernahme des Kaufhauses Wolff Krimmer Nachf. in Guben/Niederlausitz, das vor allem Damenbekleidung anbot, erfolgte kurze Zeit später, nachdem es SA- und SS-Trupps in den Vormonaten gewaltsam besetzt hatten. Der Inhaber Julius Cohn emigrierte nach dem Verkauf seines Familienbetriebs, den Karg nach der Entlassung der jüdischen Angestellten ebenfalls unter dem Namen „Kaufhaus Karg“ ab Ende Mai 1933 in dem nun von Cohn an ihn vermieteten Geschäftshaus weiterbetrieb. Karg, der auch diese „Arisierung“ mithilfe seines Schwagers Gröber finanzierte, verfügte zugleich, dass Juden der Einkauf im Geschäft nunmehr verboten sei. Nicht zufällig waren diese beiden übernommenen Kaufhäuser seit Langem Anschlusshäuser des Hermann Tietz-Konzerns, und Karg dürfte deshalb früh von den Verkaufswünschen der beiden Inhaber erfahren und zugegriffen haben. Die Familie Tietz wiederum dürfte im Frühjahr 1933 seine Übernahmen begrüßt haben, da auf diesem Wege beide Geschäfte weiterhin zur Einkaufsgemeinschaft gehörten und so die Einkaufsmacht des Konzerns nicht geschwächt wurde.[6]

Die dritte Übernahme Kargs im September 1934, 14 Monate nach seinem Aufstieg zum Geschäftsführer von Hermann Tietz & Co., folgte einem anderen Muster. Im Vergleich zu den beiden kleineren, in Provinzstädten gelegenen Häusern stellte der Erwerb von 51 Prozent des Berliner Kaufhausunternehmens Paul Held Nachf. GmbH auch finanziell eine andere Größenordnung dar, da das Unternehmen ein großes Textilkaufhaus in der Invalidenstraße in Berlin-Mitte betrieb und mit der benachbarten Konzernfiliale des Hermann Tietz-Konzerns in einem Preiswettbewerb stand. Karg übernahm dabei die Anteile der Paul Held Nachf. GmbH für rund 355.000 Reichsmark von dem jüdischen Kaufmann Hugo Aufrichtig, der sich ebenfalls zur Emigration entschlossen hatte. Nachdem das Unternehmen in eine GmbH umgewandelt worden war, besaßen außer Karg auch Rosa Joel, die Witwe des früheren Mitinhabers Max Joel, mit 37 Prozent und der langjährige Prokurist Richard Ladeburg mit zwölf Prozent Anteile an der Gesellschaft. Allerdings hielt Karg seine 51 Prozent Anteile am Stammkapital von 500.000 Reichsmark nicht selbst, sondern über seinen Bruder Walter, der formell als Stellvertreter fungierte. Grund für diese Konstruktion war, dass es durchaus als problematisch erscheinen konnte, wenn er als Geschäftsführer des Hertie-Konzerns einen Konkurrenten übernahm. Ein weiterer Grund war, dass Karg den Kauf mit 175.000 Reichsmark aus der Konzernkasse finanzierte. Von der gesamten Transaktion hatte er zunächst auch nur den Beiratsvorsitzenden Hartung in Kenntnis gesetzt, weshalb Karg nach Bekanntwerden seines Kaufes Ende September den Beirat über alle Details informieren musste. In seiner Erklärung rechtfertigte Karg den Kauf damit, dass er den langjährigen Preiskampf zwischen dem Kaufhaus Held und der Konzernfiliale an der Brunnenstraße mit seiner Übernahme beendet habe. Dass der Beirat ihm diese den Unternehmensinteressen entgegenstehenden Eigenmächtigkeiten durchgehen ließ, lag jedoch nicht an der Beendigung des Preiskampfes, sondern ist auf Kargs Unentbehrlichkeit für den Konzern als einziger Warenhausfachmann in der Geschäftsleitung zurückzuführen. So hielt das Beiratsmitglied Alfred Dresel von Mendelssohn & Co. fest, dass „bei allen Beteiligten Einverständnis darüber [bestehen würde], dass seine [Kargs, Anm. d. Verf.] Tätigkeit für das Gedeihen des Unternehmens von erheblicher Bedeutung“ sei. Allerdings hatte Karg seine Anteile an Held für die aus der Konzernkasse entnommenen 175.000 Reichsmark als Sicherheitsleistung zu verpfänden. Deshalb konnte er am Jahresende auch offiziell als Mehrheitsgesellschafter der Paul Held Nachf. GmbH agieren, deren Geschäfte weiterhin sein Bruder und Richard Ladeburg führten.[7] Unabhängig von den rechtlichen und organisatorischen Umständen sollten diese drei Kaufhausübernahmen Karg 1936 helfen, auch den Hertie-Konzern langfristig in sein Eigentum zu bringen.

Die Übernahmeverhandlungen und der Vertrag von 1936

Kargs guter Vermögensstand hätte zwar wahrscheinlich für einen Kaufpreis von 637.000 Reichsmark ausgereicht, doch sah sein erweiterter Vorschlag vom 27. August 1936 auch eine Erhöhung des Stammkapitals auf 7,5 Mio. Reichsmark vor. Dem stimmten die Hauptgläubiger in einer Sitzung beim Reichskommissar für das Kreditwesen zu. Reichskommissar Friedrich Ernst kalkulierte, dass Georg Karg bis zu 800.000 Reichsmark in bar in die Reorganisation des Hertie-Konzerns einbringen würde. Faktisch bildete die Umwandlung aber nur einen ersten Sanierungsschritt, da nur ein Teil der Bankschulden umgewandelt wurde, nämlich erstens in Eigenkapital und zweitens in einen Kredit, mit dem Karg die Anteile in eigenen Besitz erwarb. Der Rest der Konzernverbindlichkeiten bei den Gläubigern wurde gestundet. Nach dem Einverständnis der großen Gläubiger gelang es Karg in den Folgemonaten, auch die anderen Kreditoren von einer weiteren Stillhaltung zu überzeugen, die vom 31. Mai 1937 bis zum 30. April 1941 dauern sollte. Deshalb konnte bereits am 12. November 1936 der Vertrag mit den Gläubigern unterschrieben werden, der auch einen Passus über den Kredit der Dresdner Bank AG an Hertie und Karg in Höhe von einer Million Reichsmark enthielt. Ende des Jahres schlossen dann Karg und die Dresdner Bank AG den Kreditvertrag über den Verkauf der 51 Prozent Anteile am Konzern, den Karg mithilfe des Dresdner Bank-Darlehens über 900.000 Reichsmark finanzierte. Dabei sicherte Karg der Bank zu, dass diese – wie von ihm selbst vorgeschlagen – bis zum Ablauf der Stillhaltung im April 1941 an dem auf seine Anteile entfallenden Gewinn beteiligt würde, und zwar bis zu einer Höhe von 900.000 Reichsmark.[8]

Noch vor Kargs Erwerb der 51 Prozent Anteile an Hertie wurde dann in der Ende November 1936 abgehaltenen Gesellschafterversammlung das Stammkapital durch Umwandlung von Herties Bankschulden um fünf Mio. auf 7,5 Mio. Reichsmark erhöht, wobei sich die Dresdner Bank AG mit drei Mio. und Hardy & Co mit zwei Mio. Reichsmark beteiligten. Gleichzeitig wurden auch die Befugnisse des Hertie-Beirats zugunsten der Handlungsspielräume von Georg Karg beschnitten und das Aufsichtsgremium neu besetzt. Außer dem Vorsitzenden Heinrich Lippert, dem Hauptgeschäftsführer des Reichsverbands für Versicherungen, saßen nun nur noch – zumeist neue – Vertreter der Hauptgläubiger (Dresdner Bank AG, Hardy & Co., Deutsche Bank und Disconto-Gesellschaft AG, Deutsche Centralbodenkredit AG) sowie Trabart von der Tann im Beirat. Letzterer schied zudem aus der Geschäftsführung aus und fungierte dort in der Folgezeit als Vertreter Kargs mit dreifachem Stimmrecht, wobei Karg den Gläubigerbanken zugesichert hatte, dass von der Tann bis zum Auslaufen des Stillhalteabkommens stets mit diesen stimmen würde.[9] Von der Tanns Ausscheiden aus der Geschäftsleitung dürfte dabei von den Bankgläubigern mit wenig Wehmut aufgenommen worden sein, da man mit seiner operativen Tätigkeit – und insbesondere seinem zeitlichen Engagement – wenig zufrieden gewesen war. Bereits im Januar 1936 hatten die Gläubigervertreter diskutiert, von der Tanns Vertrag nur noch mit deutlich geringeren Bezügen – 48.000 statt 66.000 Reichsmark p. a. – zu verlängern.[10]

Die Einigung mit Karg über seine schrittweise Übernahme des Konzerns war allerdings bei einigen Gläubigern umstritten. Anders als die Dresdner Bank AG und Hardy & Co. sah die Deutsche Bank und Disconto-Gesellschaft AG die gesamte Transaktion kritisch, und bei Warburg fragte man sich, warum die beiden Banken den Plan so forciert hatten, da Karg letztlich „nur einen ganz kleinen Beitrag – wenn überhaupt" für den Kauf der Anteile aufbringe.[11] Tatsächlich war das Vorgehen der Dresdner Bank AG, Karg die Übernahme der ersten Anteile mit einem Kredit zu finanzieren und ihm zudem den Kauf weiterer Anteile in den Folgejahren zuzusagen, durchaus rational. Wie Johannes Bähr in seiner detaillierten Analyse deutlich macht, verkaufte die Großbank faktisch ihre nunmehr per neuem Gesellschaftsvertrag in Anteile umgewandelten Bankschulden in Höhe von 10,04 Mio. Reichsmark schrittweise an Karg, statt ihre unsicheren Forderungen an den führungslosen Warenhauskonzern abschreiben zu müssen. Nunmehr besaß man die gleichen Forderungen gegenüber Karg, die zudem durch Herties Anlagevermögen gedeckt waren, und hoffte, dass Karg die Sanierung bis 1941 gelang. Außerdem konnte die Dresdner Bank durch den neuen Kredit von über einer Mio. Reichsmark an Karg für den Kauf der ersten Anteile Zinsen nehmen, die nicht unter die Stillhaltung fielen.[12]

Die Hoffnung auf eine erfolgreiche Sanierung des Hertie-Konzerns unter Kargs Führung und in seinem Besitz war dabei Ende 1936 nicht aus der Luft gegriffen, da die nationalsozialistischen Angriffe auf die Warenhäuser in diesem Jahr nachgelassen hatten und die Einzelhandelskonjunktur, von der auch die Warenhäuser profitierten, wieder stärker anzog. Zudem besserten sich die betriebswirtschaftlichen Ergebnisse des Hertie-Konzerns seit Jahresbeginn nachweislich, und die Dresdner Bank rechnete damit, dass Hertie im Geschäftsjahr 1936/37 endlich wieder einen Gesamtgewinn erwirtschafte und daher ab Anfang 1937 in der Lage sein würde, alle Zins- und Tilgungszahlungen zu erfüllen. So waren die Konzernumsätze im ersten Halbjahr 1936 einem Bericht der Treuhandgesellschaften zufolge um eine Mio. Reichsmark über dem Vorjahresstand gestiegen, während die Lohnkosten um 9 Prozent gesunken waren.[13]

Anders als bei der Dresdner Bank AG und Hardy & Co., die mit der Änderung der Eigentumsstrukturen nur die Art ihrer Ansprüche an den Hertie-Konzern änderten,[14] stellte sich bei Georg Karg die Frage, welche Motivation er für die Übernahme des Konzerns besaß und welches Risiko er dabei einging. Wie sein Versuch vom April 1939 zeigt, als er die Hertie Waren- und Kaufhaus GmbH in ein inhabergeführtes Unternehmen umwandeln wollte (was aus steuerlichen Gründen und aufgrund der Kosten von annähernd sieben Mio. Reichsmark scheiterte[15]), zielten Kargs Bemühungen auf die Gründung eines langfristig in Familienhand befindlichen Handelsunternehmens, das er an seine Kinder weitergeben wollte. Sein Drang zur Selbstständigkeit hatte sich ja schon zuvor beim Erwerb der drei Kaufhäuser Mendel, Wolf-Krimmer und Held gezeigt, als er genau wie 1936 die Gelegenheit nutzte, die sich durch die nationalsozialistische Warenhauspolitik und die Boykotte jüdischer Einzelhändler ergab. Schwieriger ist dagegen Kargs Risikobereitschaft zu beurteilen, denn aufgrund der

dünnen Quellenlage ist unklar, wie er die Zukunft des Konzerns einschätzte. Zweifellos konnte er sowohl die augenblickliche Lage im Sommer 1936 als auch die Entwicklung des deutschen Einzelhandels im Allgemeinen wie des Warenhausgeschäfts im Speziellen besser als die Vertreter der Gläubigerbanken beurteilen und daher das Risiko kalkulieren.[16] Tatsächlich zeigte sich seit Mitte 1935 ein deutlicher Aufwärtstrend der Umsätze bei den Waren- und Kaufhäusern, der sich 1936 verstärkte und von dem auch Hertie profitierte. Den Umsatzsteigerungen standen gesunkene Kostenstrukturen gegenüber, unter anderem aufgrund von deutlich niedrigeren Lohnzahlungen. Zudem hatten die Angriffe der nationalsozialistischen Organisationen seit Jahresbeginn weitgehend aufgehört[17] – die NS-Hago war Anfang 1936 in der Reichsbetriebsgemeinschaft Handel und Handwerk der DAF aufgegangen und durch die Kontrolle Robert Leys ruhiggestellt.[18] So war Mitte 1936 klar, dass die zukünftigen Geschäfte der Warenhäuser störungsfreier und besser laufen würden. Dies zeichnete sich auch durch die Vollbeschäftigung ab, die aus der Aufrüstungskonjunktur resultierte und die zu einer deutlichen Verbesserung von Kaufkraft und Kauflaune der Bevölkerung geführt hatte.[19] Aber auch die verbesserten Ergebnisse von Karstadt und Kaufhof wiesen darauf hin, dass sich die jahrelange Durststrecke der Warenhäuser dem Ende zuneigte.[20] Unter diesen Rahmenbedingungen erscheint Kargs Risiko, den Konzern mithilfe von Krediten zu übernehmen, letztlich doch begrenzt: Er musste außer dem Kredit von über einer Mio. Reichsmark nur einen Teil seines Vermögens investieren und bekam die Zusage über eine langfristige Finanzierung und Stillhaltung, die ihm die Finanzierung erleichterte und die Liquidität von Hertie – bis dahin die betriebswirtschaftliche Achillesferse des Konzerns – bis 1941 sicherte.[21]

Erste Maßnahmen: Herties Reorganisation unter Kargs Führung und die stetige Aufwärtsentwicklung bis Kriegsbeginn

Obgleich Karg die Übernahme von 51 Prozent der Hertie-Anteile mit der Dresdner Bank vereinbart hatte, dauerte es einige Zeit, bis er die Mehrheitsbeteiligung in Besitz nehmen konnte, weil er diese vertragsmäßig nur in Raten erwerben durfte. Zunächst kaufte er mit dem Dresdner Bank-Kredit über 900.000 Reichsmark 27 Prozent der Anteile über die Paul Held Nachf. GmbH, an der er mit 51 Prozent bereits die Mehrheit besaß. Mit dem am 31. Mai 1937 in Kraft getretenen Stillhalteabkommen gingen dann weitere Geschäftsanteile am Konzern im Wert von 2,025 Mio. Reichsmark an ihn, doch erst im September 1937 erreichte er die Mehrheit der anvisierten 51 Prozent, nachdem die Paul Held Nachf. GmbH Gesellschaftsanteile im Nominalwert von 1,8 Mio. Reichsmark von Hardy & Co. übernommen hatte. Wie Johannes Bähr vermutet, finanzierte er die letztere Transaktion durch den Verkauf von warenhausfremden Berliner Immobilien des Konzerns.[22]

Für die Finanzierung weiterer Anteile nahm Karg neben dem Verkauf der Immobilien auch in der Geschäftsführung schnelle Änderungen vor. Neben von der Tann

schied auch Max Friedland aus, der im Zuge einer „Arisierung" das Warenhaus H. Joseph & Co. in Berlin-Neukölln übernahm und selbstständiger Unternehmer wurde. Dafür bestellte Karg seinen Vertrauten Wilhelm Hermsdorff, der bereits nach Laupenmühlens Ausscheiden zum stellvertretenden Geschäftsführer ernannt worden war, zum zweiten Geschäftsführer von Hertie.[23] Zudem wurden einige Ausgründungen wie die August Lewecke GmbH, unter der die Stuttgarter Filiale firmierte, wieder rückgängig gemacht und die Filiale auch rechtlich wieder direkt in die Hertie Waren- und Kaufhaus GmbH eingegliedert, während andere wie die Weimarer Filiale (Hans Kröger) weiterhin unter anderem Gesellschaftsnamen weiterbetrieben wurden; wahrscheinlich war hierfür entscheidend, wie viele Aversionen den Konzernwarenhäusern von den lokalen und regionalen NS-Organisationen entgegenschlugen.[24]

Trotz der weiterhin ablehnenden Haltung vieler NSDAP-Gruppierungen verzeichneten die Warenhäuser ab 1936 ein kräftiges Wachstum, das allerdings den gesamten Einzelhandel erfasste. So stiegen die Umsätze im deutschen Einzelhandel 1936 gegenüber dem Vorjahr um 10,3 Prozent, und auch in den Folgejahren bis zum Kriegsbeginn hielt das Wachstum der Einzelhandelsumsätze an, was vor allem auf den steigenden Umsätzen von Textilien sowie von Hausrat und Möbeln basierte.[25]





Abb. 66 und 67 Die Gesamtumsätze der deutschen Warenhäuser und der Einzelhandelsumsatz mit Textilien 1931–1938 in Prozent[26]

Allerdings stiegen die Umsätze der Warenhausbranche immer noch weniger stark an als diejenigen der Fachgeschäfte, weshalb die Warenhäuser an Marktanteilen verloren. Selbst Ende 1938 hatte die Warenhausbranche mit etwas über 80 Prozent immer noch nicht das Niveau der Umsätze von 1931 erreicht. Im Textilgeschäft blieben die deutschen Warenhäuser mit ca. 90 Prozent des Umsatzes von 1931 nicht ganz so stark gegenüber dem Ergebnis von 1931 zurück, während der Textilumsatz der Fachgeschäfte mit mehr als 20 Prozent deutlich über demjenigen des Krisenjahres 1931 lag.[27] Wie bei den anderen Warenhauskonzernen wuchsen auch Herties Umsätze ab dem

Geschäftsjahr 1935/36 stetig an: So steigerte der Konzern seine Umsätze bis 1938/39 insgesamt um ein Drittel, wobei die größten Steigerungen mit 15 Prozent auf das Geschäftsjahr 1938/39 entfielen. Selbst mit diesem kräftigen Umsatzwachstum, das nur durch die bestehenden Filialen erzielt wurde, kam Hertie jedoch in diesem letzten Geschäftsjahr vor dem Krieg 1938/39 nur auf 76 Prozent des Jahresumsatzes von 1931 und lag damit sogar noch unter dem schlechten Ergebnis der gesamten Warenhausbranche, das etwas über 80 Prozent betrug.[28]

Trotzdem reichte Herties Umsatzwachstum seit 1935 aus, das Unternehmen wieder in die Gewinnzone zu führen, weil die Gesamtkosten des Konzerns noch stärker als die Umsätze gesunken waren. So hielten sich die Personalkosten aufgrund des Lohnstopps seit 1936 auf niedrigem Niveau, wenngleich die Löhne in den deutschen Warenhäusern weiterhin die höchsten im Einzelhandel waren und die Personalkosten mit durchschnittlich 43 Prozent 1937 den größten Kostenfaktor darstellten.[29] Auch wuchs die Gesamtbeschäftigung im Hertie-Konzern nur moderat, da Neueinstellungen stets durch die Unternehmenszentrale genehmigt werden mussten und nur im Falle von dringendem Bedarf an Fachleuten gewährt wurden. Weiterhin hatte die Unternehmensführung schon 1935 die Zahl der Aushilfen reduziert und die Vergütung des Personals teilweise „in freiem Warenbezug" ermöglicht, bei dem man selbst trotz Personalrabatt wegen der Differenz von Einkaufs- und Verkaufspreis erheblich Kosten sparte – Maßnahmen, die in den Folgejahren erhebliche Einsparungen zur Folge hatten.[30]

Zu den gesunkenen Kosten trug auch die Reorganisation des Konzerns allmählich bei. So hatte man das Warenlager und damit die Kapitalkosten seit 1935 deutlich reduziert.[31] Zudem wurden die Abläufe gestrafft, und die verbesserte Statistik und Buchhaltung ermöglichten eine bessere und schnellere Steuerung der einzelnen Filialen durch die Berliner Zentralverwaltung.[32] Da die Gesamtkosten der Warenhauskonzerne laut dem Institut für Konjunkturforschung von 1935 bis 1937 deutlich fielen, ist trotz fehlender Quelleninformationen zu vermuten, dass auch Hertie seine Kosten insgesamt erheblich absenken konnte.[33]

Obgleich die Umsätze der Warenhäuser seit 1936 wieder stark stiegen, verloren sie weiter an Marktanteilen, während die Fachgeschäfte ein deutlich größeres Umsatzwachstum verzeichneten. Das lag an einer Reihe von hemmenden Faktoren. Anders als noch bis 1935 gingen diese nun seltener von den Parteistellen aus, doch auf der lokalen Ebene fanden immer noch Übergriffe verschiedener Parteigruppierungen statt. Der bekannteste war der sogenannte Weihnachtsboykott Ende 1937, den Streicher als Gauleiter in Nürnberg nicht nur gegen die verbliebenen jüdischen Einzelhändler, sondern auch gegen die dortigen zwei „arischen" Warenhäuser organisierte.[34] Bezeichnenderweise fand diese Aktion eine reichsweite Zustimmung in der nationalsozialistischen Presse, die weiterhin gegen die Betriebsform des Warenhauses agitierte. Die Bedeutung dieser warenhausfeindlichen Publikationen zeigt sich auch daran, dass die Zeitschrift „Überblick" als Organ des Reichsverbandes der Mittel- und Großbetriebe



Abb. 68 Adolf Hitler bei einem Besuch in München vor der Filiale München mit dortiger Beflaggung von Hakenkreuzfahnen, 1940

des Deutschen Einzelhandels immer wieder gegen die Argumente derartiger Artikel anschrieb und die Leistungen des großbetrieblichen Einzelhandels herausstellte, zu dem die Waren- und Kaufhäuser gehörten.[35]

Ein größeres Problem als die Aktionen und Agitationen der Parteigruppierungen war der anhaltende Kampf der – von der Einzelhandelspolitik des NS-Regimes enttäuschten – Mittelständler in Einzelhandel und Handwerk gegen die Warenhäuser, der aber weniger mittels Publikationen ausgetragen wurde, sondern mehr in den Gremien der Wirtschaftsgruppen und durch Anzeigen gegen Preisregelungen und andere gesetzliche Vorgaben wie das Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb.[36] Ein Beispiel hierfür war die Benachteiligung der Lehrlinge aus Warenhäusern bei Prüfungen der Handelskammern, die trotzdem meist zu den besten Auszubildenden gehörten.[37] Ein anderes waren die Schwierigkeiten, die der Börsenverein der Deutschen Buchhändler zu Leipzig Hertie und den anderen Konzernen beim Buchverkauf in ihren Warenhäusern bereitete.[38] Solche Kampfmaßnahmen der Mittelständler veranlassten die Warenhäuser mehrfach, einzelne Warengattungen wie Elektroinstallationsartikel aus dem Sortiment zu nehmen und sich vor allem auf Textilien und Hausrat zu kon-

zentrieren, was wiederum von dem hiervon betroffenen Facheinzelhandel kritisiert wurde.[39]

Sowohl die Angriffe der Mittelständler auf die Warenhäuser als auch die Aktionen der lokalen Parteistellen und Angriffe der Parteipresse[40] fanden nach 1936 allerdings immer weniger Gehör in der Reichsregierung, die weniger an der Umsetzung der NS-Mittelstandsideologie als an der Aufrüstung interessiert war und dafür die richtigen ökonomischen Rahmenbedingungen benötigte, darunter stabile Verbraucherpreise, weil man 1936 einen Lohnstopp verfügt hatte. Für den Einzelhandel bedeutete dies nicht nur, dass Diskriminierungen gegen die Warenhäuser unerwünscht waren und unterbunden wurden – beispielsweise lehnte Hermann Göring als Beauftragter für den Vierjahresplan im Januar 1938 den Vorschlag von Erziehungsminister Bernhard Rust ab, dass Reichsbeamte nicht mehr in Warenhäusern einkaufen durften.[41] Vielmehr wurden die Warenhäuser geduldet, da sie eine effiziente Betriebsform für die Warenverteilung darstellten, mit niedrigeren Preisen wenig preistreibend wirkten und besser als die zahllosen Einzelhandelsbetriebe wirtschaftspolitisch zu steuern waren.[42]

Wenngleich die Angriffe der Warenhausgegner seit 1936 von der Reichsregierung und den obersten Behörden abgewehrt und immer häufiger unterbunden wurden, bedeutete dies nicht, dass die bis 1936 eingeführte restriktive Einzelhandelsgesetzgebung, die sich insbesondere gegen die Großbetriebe dieses Wirtschaftszweigs gerichtet hatte, geändert wurde. Allerdings ging es nun nicht mehr darum, den Mittelstand zu schützen, sondern die Rüstungspolitik durch eine Steuerung des Konsums der Bevölkerung abzusichern, beispielsweise bei der Umstellung auf Konsumgüter aus Ersatzstoffen im Rahmen der Autarkiepolitik.[43] Die wichtigste Regelung war der bereits erwähnte Preisstopp von 1936, der frühere Vorgaben verschärfte. Die Rückgewinnung von Marktanteilen durch eine aggressive Preispolitik blieb den Warenhäusern deswegen verboten.[44] Generell unterblieb auch die Weiterentwicklung der Betriebsform Warenhaus, obgleich die Branche weiter die Trends im Ausland, insbesondere in den USA, aufmerksam beobachtete.[45] Andererseits profitierte man auch vom gesetzlichen Preisstopp und den festgelegten Preisen, da das Festpreissystem feste Gewinnspannen garantierte, die die Warenhäuser aufgrund von Kostensenkungen weiter steigern konnten.[46]

Unabhängig vom Preisstopp 1936 blieben auch die früheren restriktiven Regelungen bestehen, wie etwa das Verbot von Erfrischungsräumen. Als Sonderaktionen waren nur noch der Sommer- und Winterschlussverkauf erlaubt, allerdings unter strengen Vorgaben, die ebenso von staatlichen Institutionen wie auch von den Wirtschafts- und Fachgruppen des Einzelhandels kontrolliert wurden.[47] Gleiches galt für den Kreditverkauf und das Verbot der Neueröffnung von Warenhausfilialen oder Kleinpreisgeschäften, wie die früheren Einheitspreisgeschäfte nun genannt wurden, sowie die weiter geltenden Warenhaussteuern.



Abb. 69 Das Hertie-Spiel „Alles unter einem Dach", 1938


Alles muss mit Dorf
DAS HERTIE SPIEL

Schließlich wirkte sich auch die ab 1934 eingeführte Bewirtschaftung zahlreicher Rohstoffe wie Baumwolle immer stärker auf die Beschaffung von Waren aus diesen Materialien aus. So mussten die Warenhäuer wie auch der übrige Einzelhandel ab Sommer 1935 Waren aus Ersatzstoffen anbieten, etwa Wintermäntel mit einem Anteil von Zellwolle. Deshalb sank der Anteil von Wollgarnen mit reinen Kammgarnen von 86,5 Prozent 1935 auf vier Prozent im ersten Halbjahr 1938 ab, wohingegen sich der Anteil von Kammgarnen mit Zellwollanteil entsprechend erhöhte. Bei den Baumwollgarnen ging der Anteil der reinen Baumwollgarne wiederum von 92,2 Prozent 1935 auf 12,6 Prozent im Mai 1939 zurück. Ab Juni 1937 musste der Zellwollanteil sogar auf 33 Prozent beschränkt werden, weil ansonsten die Qualität der Stoffe zu schlecht geworden wäre.[48] Trotz der Umstellung auf Zellwolle und Kunstseide entstanden ab Sommer 1937 aufgrund des immer größeren Heeresbedarfes erhebliche Versorgungslücken bei Textilien – und hier insbesondere bei baumwollener Unterwäsche, Bettwäsche oder Berufskleidung –, die sich auch im Einkauf der Warenhäuser bemerkbar machten.[49]

Geringere Auswirkungen als die gesetzlichen Vorgaben ergaben sich durch die ab 1937 verstärkten Kriegsvorbereitungen in Form von Luftschutzübungen wie im KaDeWe[50] sowie die zunehmende Politisierung des Reklamewesens. Letztere äußerte sich nicht nur in verschiedenen Betriebswettbewerben der DAF, an denen sich auch Hertie beteiligte,[51] sondern auch in Weisungen für die Schaufenstergestaltung. So gab die Wirtschaftsgruppe Einzelhandel „Empfehlungen" für die Dekoration von Schaufenstern für die Reichstagswahl im April 1938 sowie zur alljährlichen Spendenkampagne des Winterhilfswerks oder zu Hitlers 50. Geburtstag 1939.[52] Allerdings durchdrang diese Politisierung nicht alle Werbeformen, wie ein Blick in die 1938 und 1939 von Hertie herausgegebenen Hertie-Jugendblätter zeigt: Die enthielten nur wenige „politische" Inhalte, und diese bestanden wiederum vornehmlich in Darstellungen von militärischen Szenen und Rüstungsgütern.[53]

Neben den hemmenden Faktoren gab es ab 1936 über das konjunkturelle Wachstum hinaus weitere Entwicklungen, von denen Hertie und die anderen großen Warenhauskonzerne profitierten. Zu nennen ist hier vor allem die Liquidation zahlreicher Einzelhandelsbetriebe im Eigentum jüdischer Deutscher, denn die meisten dieser Läden wurden nicht „arisiert", d. h. von einem nichtjüdischen Deutschen weitergeführt, sondern geschlossen, um die vermeintliche Überbesetzung im Einzelhandel zu beseitigen.[54] Dies waren auch nicht nur kleinere Geschäfte – Schätzungen gehen von etwa 50.000 jüdischen Einzelhandelsunternehmen 1933 aus –, sondern auch große Warenhäuser, wie z. B. die Bamberger Filiale von H. & C. Tietz oder das Warenhaus der Gebr. Ury in Leipzig.[55] Das Verschwinden dieser Konkurrenten dürfte zweifellos auch zu höheren Umsätzen in den verbliebenen Warenhäusern geführt haben, wenngleich auch das eine oder andere Anschlusshaus der großen Konzerne dabei liquidiert worden sein mag und damit auch Umsätze im Einkauf wegfielen.[56]



Abb. 70 Hertie-Schaufenster: Deutsche Wertarbeit: Zum Erntedankfest: Deutsches Obst, Deutsches Gemüse, Berlin, Mitte der 1930er Jahre

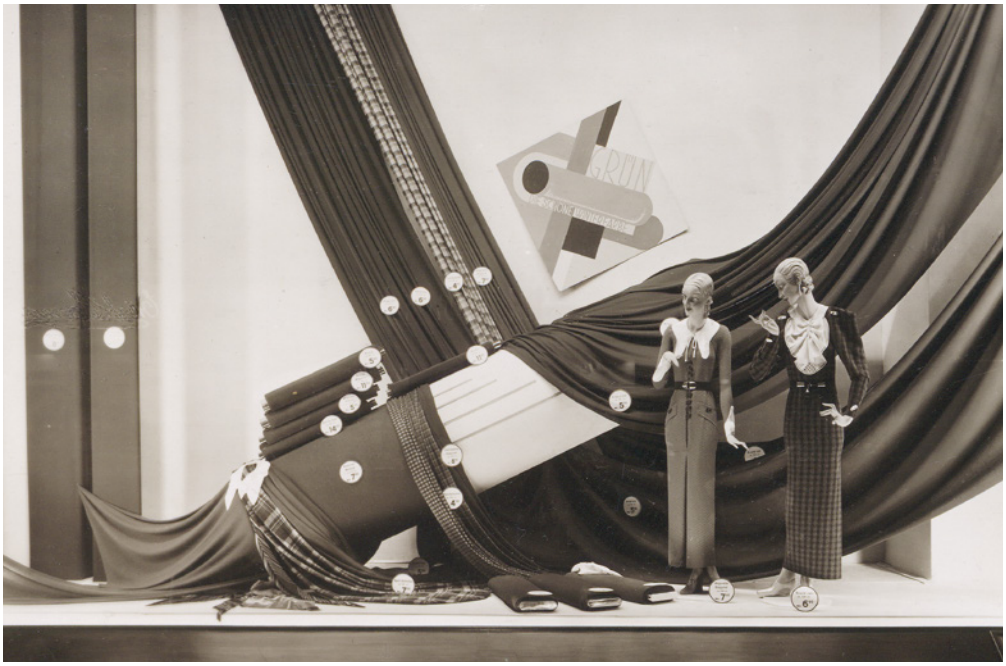
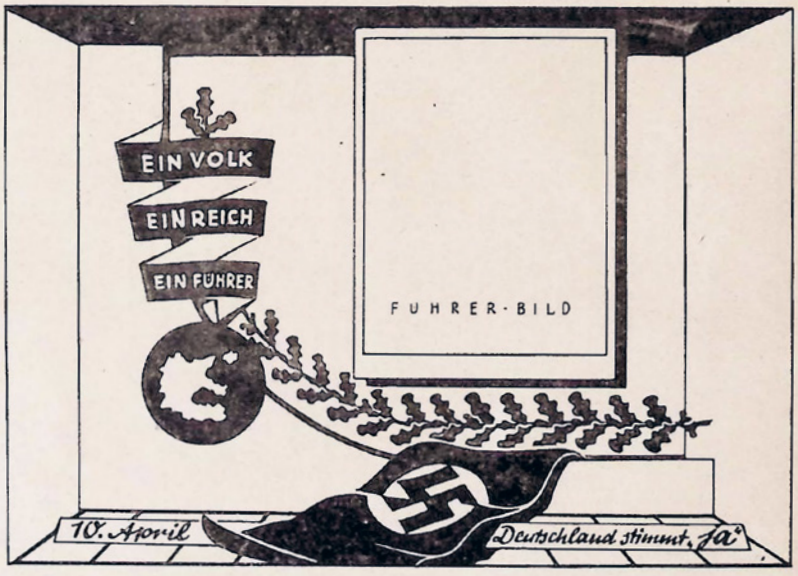


Abb. 71 Hertie-Schaufenster: Grün. Die schöne Winterfarbe, Berlin, Mitte der 1930er Jahre



6



7

Bild 6. Fenster schwarz bespannt. Deutschland-Karte weiß mit grauen Konturen. Schriftband weiß mit schwarzen Buchstaben. Rechter Block aus Leisten mit rotem Stoff bespannt, Schrift weiß und grau.

Bild 7. Rückwand rot bespannt, davor eine Wand aus Pappe halbrund ausgeschnitten. Eingezogene Wand und restliches Schaufenster hell bespannt. An der Rückwand Textband und Kreis mit Deutschland-Karte ausgeschnitten und aufgesetzt. Textstreifen am Boden schräg gestellt. Eichenzweig auf Pappe gemalt, ausgeschnitten und an der Rückwand befestigt.

Abb. 72 Vorgaben der Wirtschaftsgruppe Einzelhandel zur Schaufenstergestaltung für die Reichstagswahl am 10. April 1938

Herties Gewinne, Schuldenrückzahlung und die vollständige Übernahme durch Karg

Trotz des immer noch nicht ganz einfachen Marktumfeldes für Warenhäuser konnten die meisten Konzerne seit 1936 wieder deutliche Gewinne erzielen. So zahlten die als Aktiengesellschaft organisierten Warenhausunternehmen immer häufiger Dividenden, die zwischen 1936 und 1939 mit drei bis zehn Prozent zunehmend höher ausfielen.[57] Eine ähnlich gute Gewinnentwicklung ist auch für Hertie anzunehmen, für das nur Angaben für das Geschäftsjahr 1937/38 vorliegen, in dem man Betriebsgewinne von 6,6 Mio. Reichsmark und Skontoeinnahmen von 2,1 Mio. Reichsmark erzielte (Tab. 6).

Tabelle 6: Herties Bilanzen der Geschäftsjahre 1936/37 und 1937/38 in Reichsmark[58]

Aktiva	1936/37	1937/38
Anlagevermögen	8.100.000	7.200.000
Beteiligungen	36.800.000	21.100.000
Waren	20.400.000	24.100.000
Sonstiges Umlaufvermögen	25.800.000	24.200.000
Rechnungsabgrenzung	600.000	–
Bilanzsumme	91.700.000	86.600.000

Passiva	1936/37	1937/38
Kapital	2.500.000	7.500.000
Erneuerungseinlage	500.000	500.000
Rückstellungen	2.700.000	2.000.000
Bankschulden	43.300.000	39.400.000
Sonstige Verbindlichkeiten	36.500.000	36.500.000
Rechnungsabgrenzung	600.000	900.000
Bilanzsumme	91.700.000	86.600.000

Wie das Bankhaus M.M. Warburg & Co. feststellte, wies Hertie für das Geschäftsjahr 1937/38 nur einen nominellen Gewinnbetrag aus, „da der tatsächlich erzielte Gewinn zu Abschreibungen sowohl in der Bilanz der Hertie selbst als auch bei den Tochtergesellschaften verwandt wird und zwar in Höhe von RM 5,2 Millionen auf Grundstücke, RM 0,9 Millionen auf Inventar und RM 2,6 Millionen auf Beteiligungen“. Ein halbes Jahr später konstatierte M.M. Warburg & Co. dann, dass der Rückgang des Anlagevermögens bei Hertie durch Abschreibungen erfolgt sei und auch die Beteiligungen aufgrund von Abschreibungen geringer bewertet würden. Zudem seien im Umlaufvermögen von 21 Mio. Reichsmark auch Konzernforderungen enthalten, und der Rückgang der Bankschulden sei durch „effektive Rückzahlungen“ erfolgt.

Tabelle 7: Die Verschuldung von Herties Grundstücksgesellschaften 1936–1938 in Mio. Reichsmark[59]

Grundstücksgesellschaft	1936/37	1937/38
Grundstücks-Gesellschaft Wittenbergplatz AG Berlin	18,78	10,52
Brandenburgische Grundwert AG Berlin	12,46	10,25
Deutsche Boden AG Berlin	13,29	13,12
Summe	44,53	33,89

Bekannt ist außerdem, dass drei Grundstücksgesellschaften des Hertie-Konzerns nach Änderung der Bilanzierungsmethoden 1936 bis zum Ende des Geschäftsjahres 1938 ihre Verschuldung – die fast ausschließlich aus Hypotheken und Grundschulden bestand – von 44,5 auf 33,9 Mio. Reichsmark abbauen konnten (Tab. 7).[60] Insgesamt konnte Karg Herties Überschuldung von ca. 10,5 Mio. Reichsmark Anfang März 1936 bis Anfang Februar 1938 in ein Reinvermögen von elf Mio. Reichsmark verwandeln.[61]



Tabelle 8: **Die Anteile Georg Kargs am Stammkapital der Hertie Waren- und Kaufhaus GmbH 1937–1940 in Prozent**[62]

Datum	Anteile in %
Mai 1937	27
September 1937	51
April 1939	74
Juni 1940	100

Die im Geschäftsjahr 1937/38 vorgenommenen Abschreibungen von 8,7 Mio. Reichsmark und die Rückzahlung von 3,9 Mio. Reichsmark Bankschulden hinderten Karg nicht daran, zusätzlich weitere Anteile zu übernehmen, wie er es im Vertrag ausgehandelt hatte. So steigerte er seine Anteile am Gesellschaftskapital schon bis September 1937 auf 74 Prozent, und im Juni 1940 verfügte er schließlich über alle Anteile am Stammkapital des Konzerns (Tab. 8).

Allerdings hielt Karg nicht alle Anteile direkt in seinem Eigentum, sondern auch über seine Beteiligungen, was vor allem steuerliche Gründe hatte. So erwarb etwa die Paul Held Nachf. GmbH von Anfang 1938 bis März 1939 weitere Anteile, weshalb das Gläubigerkonsortium nur noch 26 Prozent des Hertie-Stammkapitals hielt. Die restlichen Anteile kaufte Karg über die Deutsche Boden AG im Juni 1940.[63]



Abb. 73 Die Filiale am Berliner Alexanderplatz, 1934

Tabelle 9: **Die Gesellschafter der Hertie Waren- und Kaufhaus GmbH 1937–1940**[64]

Januar 1937	Beteiligung in RM	Beteiligung in Prozent	Dezember 1940	Beteiligung in RM	Beteiligung in Prozent
Dresdner Bank AG	3.945.400	52	Georg Karg	2.020.000	27
Hardy & Co. GmbH	2.378.000	32	Paul Held Nachf. GmbH	1.800.000	24
Deutsche Bank und Disconto-Gesellschaft AG	1.176.000	16	Deutsche Boden AG	3.675.000	49
Summe	7.500.000	100	Summe	7.500.000	100

Den Kauf der Anteile finanzierte Karg aus den erheblichen Gewinnen, die seit spätestens 1937 wieder sprudelten. Insofern hatte er mit seinem Übernahmevorschlag im Sommer 1936 die Lage richtig eingeschätzt und zudem ein gutes Gespür für Timing bewiesen, da er den Konzern genau am Beginn des „Warenhausaufschwunges" zum Wert der Krisenjahre übernahm. Allerdings konnte er nur 51 Prozent zu den günstigen Bedingungen eines Buchpreises von 50 Prozent des Nominalwertes erwerben und musste die restlichen Anteile aufgrund der verbesserten Ertragslage der Hertie Waren- und Kaufhaus GmbH mit einem höheren Kurs kaufen. Nach Johannes Bähr zahlte die Deutsche Boden AG in Kargs Auftrag im Juni 1940 2,5 Mio. Reichsmark für Anteile im Nominalwert von 1.950.000 Reichsmark, was einen Kurs von 128 Prozent und eine Wertsteigerung von mehr als drei Vierteln gegenüber 1936 darstellte.[65]

Kargs richtiges Gespür für den bevorstehenden Aufschwung auch bei den Warenhäusern dürfte vor allem auf seine Kenntnisse als Warenhausexperte und die bereits seit Anfang 1936 wieder anziehenden Umsätze sowie seine Beobachtung zurückgeführt werden, dass die Boykottaktionen gegen die Warenhäuser nach Auflösung der NS-Hago trotz der anhaltenden Warenhauskritik verschiedener Parteistellen erheblich zurückgegangen waren. Ihm stand dabei wohl klarer als den Gläubigerbanken vor Augen, dass die steigenden Umsätze den Konzern angesichts stark gesunkener Kostenstrukturen bei zentraler unternehmerischer Führung schnell wieder in die Gewinnzone bringen würden. Dass ihm der Konzern zu sehr günstigen Bedingungen überlassen wurde, ist allerdings auch auf sein Geschick als „gewiefter Taktiker" und harter Verhandler zurückzuführen.[66]

Das entscheidende Motiv für die Übernahme bildeten der Besitz und die selbstständige Führung eines größeren Einzelhandelsunternehmens, und Karg ergriff ohne Zögern die einmalige Gelegenheit, den führungslosen Hertie-Konzern im Sommer 1936 zu übernehmen und sein Ziel mit Hartnäckigkeit zu verfolgen. Sein Drang zum unternehmerischen Handeln und insbesondere zur Gründung eines Familienunternehmens zeigte sich dabei nicht nur – wie bereits beschrieben – in der Übernahme der drei jüdischen Kaufhäuser 1933 und 1934, sondern auch in dem 1937 unternommenen Versuch, den Konzern in ein Einzelunternehmen umzuwandeln. Dies unterblieb jedoch aus Kostengründen, da Karg bei der Umwandlung der GmbH in ein

Einzelunternehmen sowohl Körperschaftssteuern als auch Grunderwerbssteuern in Höhe von zusammen 6,9 Mio. Reichsmark hätte zahlen müssen.[67] Der Versuch zeigt, dass Karg den Konzern gegen feindliche Übernahmeversuche absichern wollte. Er macht aber auch deutlich, dass Karg dem Vorbild der Familie Tietz nacheiferte und ein Unternehmen anstrebte, das er seinen Kindern überlassen konnte.

Tabelle 10: Die Waren- und Kaufhäuser des Kargschen Warenhauskonzerns 1939[68]

In Berlin	Außerhalb Berlins
Leipziger Straße 46–50a	Gera, Sorge 23
Alexanderplatz 3	Weimar, Marktstraße 2
Frankfurter Allee 5–7	Karlsruhe, Kaiserstraße 92
Chausseestraße 70/71	München, Bahnhofplatz 7
Kaufhaus des Westens, Tauentzienstraße 21	Alsterhaus Hamburg, Jungfernstieg 16–20
Andreasstraße 46 (Große Frankfurter Straße 113)	Plauen, Postplatz 5/6
Belle-Alliance-Straße 1–3	Stuttgart, Königstraße 27
Brunnenstraße 19–21	Magdeburg, Breiter Weg 41
Kottbusser Damm 1/2	
Wilmersdorfer Straße 118/119	
Kaufhaus Held, Invalidenstraße	

Bereits vor Kriegsbeginn im September 1939 war Georg Karg diesem Vorhaben mit einem Konzern von 19 Warenhäusern nahegekommen (Tab. 10); die Zerstörungen im Zweiten Weltkrieg sowie die Beschlagnahmungen zahlreicher seiner Warenhäuser nach Kriegsende sollten seinem Plan jedoch erhebliche Hindernisse in den Weg stellen.

Die Kriegskonjunktur der ersten Kriegshälfte 1939–1941: Bewirtschaftung und Bürokratisierung des Einzelhandels

Mit Beginn des deutschen Überfalls auf Polen änderten sich auch für Hertie und die 20 Warenhäuser des Konzerns die Rahmenbedingungen ihrer Geschäftstätigkeit vollständig. Angesichts der spärlichen Quellenlage zur Entwicklung des Kargschen Warenhauskonzerns liegt der Schwerpunkt im Folgenden auf den Bedingungen für den Einzelhandel im Allgemeinen und für die deutschen Warenhäuser im Besonderen.[69] Zentrale Vorgabe für den gesamten deutschen Einzelhandel bildete die bereits vor Kriegsbeginn am 27. August 1939 von Göring erlassene Verordnung über die Wirtschaftsverwaltung und die darauf basierende Verordnung zur vorläufigen Sicherstellung des lebenswichtigen Bedarfs des deutschen Volkes, die den Handel wichtiger

Verbrauchsgüter einer Bewirtschaftung unterstellte. So wurde der Kauf von Lebensmitteln, aber auch von Textilien mithilfe von Bezugskarten rationiert und staatlich kontrolliert. Im November 1939 folgte dann die Einführung einer Reichskleiderkarte, die auf einem Punktesystem basierte. Der Kauf der meisten Textilien – nur wenige Produkte wie Kurzwaren waren bezugsfrei – kostete neben dem Preis in Reichsmark nun zusätzlich Punkte auf der Reichskleiderkarte, die pro Person 100 Punkte umfasste und für ein Jahr gültig war. Ein neues Kleid kostete 45 Punkte, ein Herrenanzug 60 Punkte. Dabei stellte die Karte nur die prinzipielle Berechtigung zum Kauf von Textilien dar, was nicht unbedingt bedeutete, dass die Ware in gewünschter Qualität und Menge im Geschäft zu bekommen war. Die Kontrolle und Steuerung der zivilen Textilversorgung unterstand dabei der Reichsstelle für Kleidung und verwandte Gebiete, die wiederum direkt dem Reichswirtschaftsministerium unterstellt war. Im Laufe des Krieges wurden dann immer mehr Textilien und andere Waren bezugsscheinpflichtig. Zudem mussten die Einzelhändler den Behörden außer den Bezugsscheinen seit Anfang September 1939 ihre Lagerbestände offenlegen, über die sie von da an nicht mehr frei verfügen konnten.[70]

Für die Einzelhändler brachte die Einführung der Bezugsscheine und die Verwaltung des Punktesystems zusätzlichen bürokratischen Aufwand, denn sie mussten nicht nur beim Kassieren der Kaufsumme die Punkte vom Kunden einbehalten, sondern auch über die Textilien Buch führen und die Punktekonten in einem komplizierten bürokratischen Verfahren mit den Behörden verrechnen. Zudem konnten die Einzelhandelsbetriebe nur auf Basis der eingenommenen Punkte neue Ware einkaufen. Dieser Zusatzaufwand begünstigte die Großbetriebe des Einzelhandels und damit auch die Warenhäuser, die derartige Organisationsaufgaben prinzipiell gewohnt waren und dafür eher das nötige Personal besaßen als die Inhaber kleinerer Läden, auch weil die sich ständig ändernden Vorschriften peinlich beachtet werden mussten. Anders war es im Lebensmittelsektor: Dort profitierten in der ersten Kriegshälfte eher die kleinen Einzelhändler als die Warenhäuser und Filialketten wie Tengelmann von den Bewirtschaftungsmaßnahmen, da sie von den Kunden für ihre Lebensmitteleinkäufe bevorzugt wurden.

Andererseits waren die neuen Bewirtschaftungssysteme für die Warenhäuser von Vorteil, da sie wegen ihrer großen Lager und ihrer personellen Ausstattung besser in der Lage waren, die Warenverteilung zu organisieren, um so die Wege vom Lieferanten zum Verbraucher zu verkürzen und Arbeitskräfte für Wehrmacht und andere kriegswichtige Dienste verfügbar zu machen. Deshalb erhielten die großen Warenhauskonzerne auch von der Reichsgruppe Handel und der Wehrmacht Sonderaufgaben, um die Versorgung der Bevölkerung sicherzustellen. Die früheren ideologischen Einstellungen gegen die Warenhäuser spielten in der kriegswirtschaftlichen Verwaltung des NS-Regimes keinerlei Rolle mehr, da die Vorzüge des großbetrieblichen Einzelhandels für eine effiziente Warenallokation und Versorgung der Bevölkerung wichtiger waren. Bezeichnenderweise wurde auch die Warenhaussteuer für Großbe-



Abb. 74 Ansprache Georg Kargs bei der Berliner Weihnachtsfeier von Hertie, 1938

triebe des Einzelhandels am 1. April 1940 reichsweit aufgehoben; einzig die erhöhte Großbetriebs-Umsatzsteuer blieb bestehen.[71]

Neben der Bewirtschaftung und den bereits vor 1939 bestehenden bürokratischen Auflagen wurden nach Kriegsbeginn schließlich auch die Preisvorschriften verschärft, beispielsweise durch die Verordnung vom 17. September 1939 über die maximal zulässigen Handelsaufschläge für Spinnstoffe und Spinnstoffwaren beim Verkauf durch den Einzelhandel. Die Handelsspannen, die im Februar 1941 bei Aufschlägen von über 30 Prozent noch weiter um zehn Prozent gekürzt wurden, führten faktisch zum völligen Ende des Preiswettbewerbs im Einzelhandel, weshalb die Warenhäuser versuchten, ihre Kunden durch bessere Serviceleistungen ans Haus zu binden, zum Beispiel durch Spartipps, wie man die Punkte der Bezugsscheine am besten einsetzen konnte.[72]

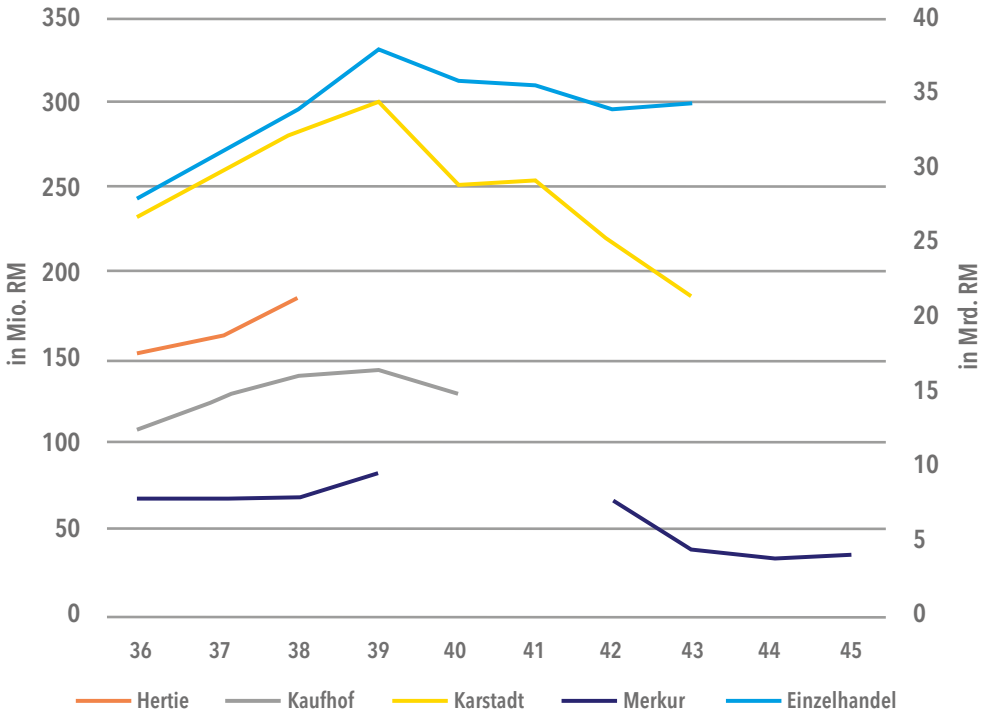
Die durch die Bewirtschaftung entstandenen Probleme wurden bereits Anfang 1940 verstärkt durch erste Engpässe in der Warenversorgung. So reichten die Punkte auf der Reichskleiderkarte schon im März 1940 nicht mehr für die Versorgung einer durchschnittlichen Familie mit Textilien aus, und im November waren nirgends mehr Hemden zu erhalten. Aufgrund des Kontingentierungssystems für Eisen und Stahl waren im zweiten Quartal 1940 Verbrauchsgüter aus diesem Material nur noch mit rund zehn bis 15 Prozent des Bedarfes von 1938 verfügbar, wobei die Warenhäuser große Schwierigkeiten hatten, Kontingentscheine zu beschaffen und Aufträge bei den Zulieferern unterzubringen: Entweder mussten sie lange auf die Auslieferung der Bestellung warten, oder aber sie erhielten andere als die bestellte Ware. Zudem lagen die Punktekosten für die Wiederbeschaffung der Ware vielfach höher als die Punkte, die man vom Kunden beim Verkauf der gleichen Waren bekommen hatte. Die Einzelhändler mussten daher verstärkt auf ihre Lager zurückgreifen, die sich erheblich leerten.[73]

1941 verschärften die Behörden die Rationierung bei Textilien mit Ausgabe der dritten Reichskleiderkarte abermals, und bislang freie Waren wurden ebenfalls punktepflichtig. Außerdem wurden die Textilien noch häufiger mit Ersatzmaterialien wie Hanf oder Flachs gefertigt, da es nicht nur an Wolle und Baumwolle, sondern mittlerweile auch an Zellwolle und Kunstseide mangelte. Schließlich stellte die Reichsstelle für Kleidung eine große „Liquidität" in Kleiderpunkten fest und verfügte deshalb eine Abschöpfung von zwölf Prozent des Punktumsatzes bei den Einzelhändlern, was für diese einer Einkaufssperre auf Zeit gleichkam. Bei Hartwaren gab es wiederum immer häufiger umfassende Herstellungsverbote für Güter aus Eisen und Stahl.[74]

Die Folgen der Bewirtschaftung waren für die Warenhäuser letztlich zwiespältig: Zwar besaßen sie eindeutig Vorteile bei der Verwaltung der Punkte und anderen bürokratischen Vorgaben der Behörden, doch standen dem auch Nachteile gegenüber. So konzentrierte sich die Nachfrage der Verbraucher bei Textilien auf mittlere und gute Qualitäten, die man weniger als der Textilfachhandel im Angebot hatte. Zwar versuchten die Warenhauskonzerne, die guten Qualitäten für die Stammkunden zu-

rückzuhalten, doch wurde die qualitätvolle Ware trotzdem zuerst abverkauft und verschwand somit auch aus den Lagern. Auch sanken die Umsätze aufgrund der Rationierung sowohl insgesamt als auch pro Kunde erheblich. Dies war insbesondere bei der Bewirtschaftung von Textilien der Fall, da die Warenhäuser etwa 60 Prozent ihres Umsatzes mit Stoffen und Bekleidung erzielten: Der jährliche Durchschnittsverkaufswert betrug 1940 nur noch zwischen 27,15 und 41,36 Reichsmark bei Kleinkindern und zwischen 41 und 70 Reichsmark bei Frauen. Andererseits profitierten die Warenhäuser stärker von staatlichen punktuellen Unterstützungen wie zum Jahreswechsel 1941/42, als Textilwaren aus Reservelagern an den Einzelhandel abgegeben wurden.[75]

Grafik 4: Die Umsatzentwicklung der Warenhäuser 1936–1945[76]



Trotzdem sanken die Umsätze der Warenhausbranche schon 1940 erheblich und auch stärker als der Gesamtumsatz des Einzelhandels (Grafik 4). Während er sich beim gesamten Einzelhandel im Reich von 1939 bis 1943 nur um zehn Prozent verminderte, sank der nachweisbare Umsatz mehrerer Warenhauskonzerne im gleichen Zeitraum erheblich stärker. So schrumpfte er bei Karstadt von 1939 bis 1943 um 38 Prozent; bei der Aktiengesellschaft Merkur, die aus dem Schocken-Konzern hervorgegangen war, sank er um fast 53 Prozent und bis 1945 sogar um 58 Prozent. Auch wenn die Werte für Hertie unbekannt sind, ist davon auszugehen, dass der Kargsche Konzern im Zweiten Weltkrieg ebenfalls erhebliche Umsatzverluste hinnehmen musste.[77]

Diese Umsatzrückgänge führten allerdings nicht zwangsläufig zu entsprechenden Verlusten, und das aus zwei Gründen: Zum einen erhielten die Warenhauskonzerne aufgrund ihrer Effizienz und Kapitalkraft in Organisationsfragen sowie bei Handel und Beschaffung Staatsaufträge, zum anderen sanken die Kosten der Konzerne im gleichen Maße wie die Umsätze. Die Staatsaufträge bestanden dabei ab 1941 in der Beschaffung von Waren und hier insbesondere von Textilien in den besetzten Gebieten. So kaufte Karstadt im Oktober 1941 im Auftrag des Regimes in den annektierten Gebieten Jugoslawiens, die an Kärnten und die Steiermark angrenzten, alle nur verfügbaren Textilwaren auf und nahm auch Einfluss auf die dortige Textilproduktion und deren Lieferung ins Reich. Die dort erworbenen und von Karstadt finanzierten Textilien im Wert von 40 Mio. Reichsmark musste der Konzern dann unter Kontrolle und nach Vorgaben der Reichsstelle für Kleidung an andere Einzelhändler weiterverteilen. Für diese Aufwendungen bekam man jedoch eine Vergütung und durfte zudem auf sämtliche Waren einen Zuschlag von drei Prozent erheben; bei Waren, die über Karstadts Berliner Lager liefen, gab es noch einen weiteren Zuschlag von zwei Prozent und ein Kassa-Skonto sowie einen Zuschlag von fünf Prozent für eventuell entstehende Ausfälle; der Verlustzuschlag musste jedoch an eine Ausgleichskasse des Reichs abgeführt werden, wenn kein Verlust eintrat. Bei einem weiteren Staatsauftrag über die Beschaffung von 1.500 Tonnen Baumwolle im besetzten Frankreich führte Karstadt im Herbst 1941 ein Warenhauskonsortium, an dem neben Kaufhof, der AWAG als Wertheim-Nachfolger und Merkur auch Hertie beteiligt war. Auch bei diesem Geschäft erhielten die beteiligten Unternehmen sowohl einen Kosten- als auch einen Verlustaufschlag. Bekannt ist zudem, dass der Auslandseinkauf auch in verbündeten Ländern stattfand. So ging beispielsweise der Merkur in Rumänien, Bulgarien und der Slowakei auf Einkaufstour.[78]

Die stark gesunkenen Kosten waren für die betriebswirtschaftlichen Ergebnisse der Warenhauskonzerne im Zweiten Weltkrieg jedoch von größerer Bedeutung als die Staatsaufträge für Einkäufe im Ausland, die auch nicht in der in Grafik 4 aufgeführten Umsatzentwicklung enthalten sind. Bekannt ist, dass die meisten Warenhauskonzerne in der Rechtsform einer Aktiengesellschaft bis 1942 schwarze Zahlen schrieben. Nach Muth schütteten von elf Warenhaus-AGs neun bis dahin Dividenden aus. Dies galt selbst für Merkur, der mit 26 Prozent den größten Umsatzverlust aufwies. Karstadt wiederum erwirtschaftete 1940 nach Abschreibungen und Rückstellungen einen Reingewinn von 2,4 Mio. Reichsmark und schüttete Dividenden in Höhe von 6,5 Prozent des Grundkapitals aus. 1941 wies man dann einen Reingewinn von 2,4 Mio. Reichsmark aus, der allerdings nur wegen deutlich geringerer Ausgaben für Reparaturen fast so hoch wie im Vorjahr ausfiel. Die Dividende lag nur bei 3,9 Prozent, wegen einer in diesem Jahr durchgeführten Kapitalerhöhung von 36 auf 60 Mio. Reichsmark, die man wegen der Dividendenabgabeverordnung vom 22. Juni 1941 und vornehmlich durch die Neubewertung des Immobilienvermögens sowie – in kleinerem Umfang – der Beteiligungen, Rücklagen und Rückstellungen vornahm.[79]

Grund für die trotz der Umsatzverluste weiterhin positive Gewinnentwicklung bildeten die im gleichen Umfang gesunkenen Kosten. Dies war zum einen auf die stark geschrumpfte Belegschaft zurückzuführen, die aufgrund von Einberufungen in die Wehrmacht und von Dienstverpflichtungen für kriegswirtschaftliche Aufgaben erheblich sank. So wurden bei Karstadt allein 1940 von 20.630 Mitarbeitern 1.722 Männer zur Wehrmacht einberufen und 417 Frauen dienstverpflichtet, was einem Anteil von 10,7 Prozent der Belegschaft entsprach. Ähnliches ist auch für den Hertie-Konzern anzunehmen, für den sich allerdings nur eine Dienstverpflichtung für die Filiale Gera belegen lässt.[80]

Außer bei den Personalkosten – auch in den weiteren Kriegsjahren sank die Belegschaft aufgrund von Einberufungen und Dienstverpflichtungen stark und führte so statistisch zu höheren Umsätzen pro Beschäftigtem – sparte man an den Ausgaben für Werbung und wegen der Verdunkelungsvorschriften auch für Energie. Auch der Abbau der Warenlager im Zuge der Schwierigkeiten beim Einkauf und dem Verkauf von früher schwer verkäuflichen Artikeln verhalf den Warenhäusern in den ersten Kriegsjahren zu positiven Jahresabschlüssen, die aber durch die höheren Kosten insbesondere bei der Warenbeschaffung gemindert wurden. Zudem trieben auch die zahlreichen Luftschutzmaßnahmen wie die Herrichtung von Luftschutzräumen die Kosten weiter nach oben.[81] Schließlich engten auch die vielen Auflagen wie das Verbot von Schlussverkäufen oder die genauen Vorgaben zur Gestaltung der Schaufenster die Geschäftsführung der Filialen immer stärker ein; die Schaufenster mussten dabei behördlicherseits weniger mit politischer Propaganda denn mit kriegswirtschaftlich wichtigen „Belehrungen" zum richtigen Umgang mit Ressourcen („Deutsche Frau, schone deine Wäsche") oder zum Luftschutz dekoriert werden.[82]

Wie Muth bereits 1954 feststellte, bildete der Umsatz keinen passenden Indikator mehr für den Erfolg der Warenhauskonzerne, weil durch die Bewirtschaftungs- und andere kriegswirtschaftliche Maßnahmen das Warenangebot beschränkt und immer mehr Konkurrenten ausgeschaltet waren. Dies erkannten die Unternehmensleitungen durchaus: So hieß es 1941 im Geschäftsbericht von Kepa, der Kleinpreistochter von Karstadt, dass es weniger auf einen großen Umsatz ankomme als darauf, was man an wirtschaftlichen und lebenswichtigen Gegenständen den Verbrauchern zuführen könne und mit welchem günstigen Einsatz von Arbeitskräften und Material dieser Umsatz bewerkstelligt werde.[83] Dass die Warenhauskonzerne diese Aufgabe in den ersten Kriegsjahren erfolgreich meisterten, zeigt denn auch der Abbau der Verschuldung, den Karstadt genauso wie Hertie bereits im Jahr 1940 erfolgreich fortführen konnte.[84]

Die große Liquidität der Warenhauskonzerne war sicherlich auch einer der Gründe für das starke Interesse, das die Unternehmensleitungen am Erwerb ausländischer Konkurrenten in den besetzten Gebieten an den Tag legten. So erwarb Karstadt im März 1941 für rund 3,4 Mio. Reichsmark 30 Prozent an der belgischen Warenhauskette von Grand Magasin à l'Innovation in Brüssel, die dort sowie in neun weiteren



Abb. 75 Werbepostkarte „Frühjahr 1939 – Hüte von Hertie"

Städten Belgiens Warenhäuser betrieb. Zudem beteiligte man sich mit 50 Prozent an dem belgischen Kleinpreiskonzern Magasins Priunic, Uniprix et Priba, der zehn Filialen besaß.[85] Auch Georg Karg unternahm Anfang des Krieges Anstrengungen, ausländische Warenhäuser zu erwerben: Bereits 1939/40 versuchte er im Reichsprotektorat Böhmen und Mähren mithilfe der Böhmischen Escompte-Bank, einer Dresdner Bank-Beteiligung, „arisierte" Kaufhäuser zu kaufen. Allerdings scheiterte er mit dem Vorhaben, die Prager Kaufhäuser ARA und Jepa zu übernehmen, und es gelang ihm auch nicht, die Kaufhäuser Textilia und Rix in Mährisch-Ostrau zu kaufen. Ebenso wenig hatte Karg in Amsterdam Erfolg, wo er vergeblich versuchte, den niederländischen Warenhauskonzern De Bijenkorf zu übernehmen. Trotz der abermaligen Hilfe der Dresdner Bank vergab das Reichswirtschaftsministerium Bijenkorf an den Emil Köster-Konzern, der von der Commerzbank protegiert wurde. Einzig im elsässischen Straßburg, wo ja bereits Hermann Tietz vor 1918 eine Filiale besessen hatte, gelang es Karg 1940, das Kaufhaus Magmod zu übernehmen, das mindestens bis 1944 als Kaufhaus Union firmierte und zum Hertie-Konzern gehörte.[86]

Sinkende Umsätze, Schließungen und Zerstörungen 1942 bis 1945

Im Gegensatz zu den Schwierigkeiten der ersten Kriegshälfte vermochten die Warenhauskonzerne die seit 1942 immer größer werdenden Probleme nicht mehr zu lösen. Allen Bemühungen zum Trotz verzeichneten die meisten Unternehmen – anders als vor 1942 – nun keine Gewinne mehr. Ein wesentlicher Grund waren die alliierten Luftangriffe auf die deutschen Städte, die bis Kriegsende zu erheblichen Bombenschäden an Warenhäusern aller Betreiberfirmen führten. Wenngleich einige Warenhäuser im Westen des Reiches wie etwa die Karstadt-Filiale im westfälischen Münster bereits 1941 erste Bombenschäden zu verzeichnen hatten, traf der alliierte Luftkrieg erst ab 1942 die in den Innenstädten liegenden Warenhäuser häufiger. 1943 und 1944 nahm der Bombenkrieg für die Warenhauskonzerne im ganzen Reich regelrecht katastrophale Ausmaße an, auch weil der Einsatz von Brand- und Sprengbomben den Umfang der Zerstörungen vergrößerte.[87] So waren vom Branchenführer Karstadt im Mai 1945 von den 45 im späteren Westdeutschland gelegenen Warenhäusern zehn völlig und weitere 18 größtenteils zerstört. Einzig 15 Häuser verzeichneten keine oder nur kleinere Schäden. Und für Kaufhof ist bekannt, dass sich dessen Verkaufsfläche von 160.000 Quadratmetern im Jahr 1939 auf 8.000 Quadratmeter bei Kriegsende vermindert hatte.[88]

Ähnlich war die Situation beim Hertie-Konzern: Von 19 Filialen waren zehn Häuser vollständig zerstört und konnten nicht mehr für den Geschäftsbetrieb genutzt werden. Nur in Teilen zerstört waren die beiden großen Filialen in München und Hamburg sowie die kleineren Häuser in Plauen, Gera und die Berliner Filialen Brunnenstraße, Turmstraße und Andreasstraße. Soweit möglich, wurde der Verkauf bereits im Krieg in Ausweichquartieren oder behelfsmäßig im Keller und Erdgeschoss



Abb. 76 Bau von Panzersperren am Kriegsende vor einer Berliner Filiale, April 1945

der Warenhäuser weitergeführt. Teilweise wurden auch Kriegsgefangene aus Stalags (Stammlagern) zur Sicherung der noch vorhandenen Gebäude eingesetzt, wie zum Beispiel im KaDeWe. Da auch Herties Zentralverwaltung in der Berliner Krausenstraße nahe der Filiale an der Leipziger Straße 1943 ausgebombt war, leitete Georg Karg sein Unternehmen aus dem alten Weinkeller des Hauses. Auch wenn Hertie wie die anderen Konzerne die Waren nach den ersten Bombenangriffen zumeist dezentral in mehreren Lagern auslagerte, gab es auch hier Zerstörungen, die ebenfalls einen großen Verlust für das Unternehmen darstellten, wenngleich diese als Kriegsschäden vom Reich beglichen wurden.[89]

Neben den Zerstörungen durch die Luftangriffe hatten auch die behördlich verordneten Stilllegungen ab Anfang 1943 sinkende Umsätze zur Folge. Aufgrund eines Erlasses des Reichswirtschaftsministeriums vom 30. Januar 1943 sollten Einzelhandelsbetriebe zusammengelegt oder ganz geschlossen werden, sofern sie nicht für die Versorgung der Bevölkerung nötig waren. Durch die Schließungen sollten sowohl Arbeitskräfte und Räume für kriegswichtige Zwecke frei gemacht als auch Kohle und Energie eingespart werden. Das Problem bei der Umsetzung dieser Ziele bestand allerdings darin, dass die Auswahl „unnötiger" Geschäfte nicht allein von den Bewirtschaftungsbehörden vorgenommen wurde, sondern dass auch die Landwirtschaftsämter sowie die Bezirksgruppen der Wirtschaftsgruppe Einzelhandel, die NS-Frauenschaft, die DAF und die Gauleiter aufgrund ihrer Position als Reichsver-

teidigungskommissare ein Mitspracherecht besaßen. So wurden in der Folgezeit zahlreiche leistungsstarke Einzelhandelsbetriebe wie etwa Warenhausfilialen geschlossen, selbst wenn es am Ort nur ein Kaufhaus gab. Grund war die weiterhin existierende lokale mittelständische Front gegen Warenhäuser, die sich in vielen Fällen durchsetzte, obgleich die Spitzen in Regime und Partei längst die Vorteile des großbetrieblichen Einzelhandels für die Kriegswirtschaft und die Versorgung der Bevölkerung erkannt hatten.[90]

Insgesamt wurden im Reich von 655 Warenhäusern und Kleinpreisgeschäften bis Oktober 1943 90 geschlossen, was 14 Prozent des vorherigen Bestandes entsprach.[91] Während bei Karstadt sieben Warenhäuser mit einem Umsatz von 13 Mio. Reichsmark (1942) gleich zu Jahresbeginn 1943 und weitere fünf Warenhäuser im Jahreslauf geschlossen wurden, ist für Hertie nur die Schließung der großen Filiale in München bekannt. Nach der Schließung wurde dort ein Soldatenheim eingerichtet, das bis Kriegsende Bestand hatte. Schließlich wurden im Rahmen der Schließungsaktion nicht nur ganze Häuser, sondern auch zahlreiche Abteilungen in weiterhin geöffneten Häusern geschlossen oder mit anderen Einzelhandelsgeschäften am Ort zusammengelegt.[92]

Die zahlreichen Schließungen seit Januar 1943, aber auch die mehrfach wiederholten „Auskämmaktionen" bei den Beschäftigten sorgten neben den anhaltenden Einberufungen zur Wehrmacht und Dienstverpflichtungen dafür, dass die Mitarbeiterzahl der Warenhäuser in der zweiten Kriegshälfte weiter absank. So schrumpfte die Beschäftigtenzahl des Karstadt-Konzerns von 20.630 Mitarbeitern im Januar 1940 auf 8.522 im Dezember 1943, wobei allein 5.741 Männer zur Wehrmacht einberufen worden waren. Und auch bei Merkur sank die Belegschaft von 5.087 fest angestellten Beschäftigten und 520 Aushilfen 1939 auf 1.434 Festangestellte und 40 Aushilfen 1944. Vermutlich verlor auch der Hertie-Konzern in ähnlich großem Ausmaß Mitarbeiter.[93]

Schließlich führte auch der immer gravierendere Warenmangel zu den großen Umsatzverlusten der Warenhäuser ab 1942. Trotz der Beschaffung durch Kauf und Beschlagnahme im Ausland kam es zu immer größeren Versorgungsengpässen, die zu massiven Verbrauchseinschränkungen in der Bevölkerung führten. Bei Textilien brach die Versorgung nach Balder bereits zum Jahreswechsel 1943/44 zusammen, auch weil neben dem „normalen" Bedarf auch die Opfer der Bombenangriffe mit Kleidung und anderem ausgestattet werden mussten. Verantwortlich für den Mangel waren neben dem Wehrmachts- und Kriegsbedarf die Bombenangriffe, die zahlreiche Vorräte in den Einzelhandelsgeschäften und den Lagern der Industrie sowie die Produktionsstätten zahlreicher Textilfabriken vernichtet hatten. Zudem wurden gerade den Großbetrieben zur Versorgung der Bombenopfer Kontingente für benötigte Waren beschnitten, bei Karstadt zum Beispiel Bürstenwaren, Koffer, Fahrräder, Haushaltswaren, Uhren, Lampen und Glühbirnen. Ein Bericht für die Aufsichtsratssitzung von Karstadt hielt schon im Mai 1942 fest, dass Anfertigungsanweisungen



Abb. 77 Herties Berliner Weihnachtsfeier, 1938

an die Lieferanten nur noch zu 20 Prozent erfüllt würden und die Versorgungslage aufgrund der Schließung von rund 2.000 Textilfabriken bedenklich sei. Auch bei den Hartwaren würden die Lieferanten von Glas-, Porzellan- und Steingutprodukten für den zivilen Sektor nur Kontingente in Höhe von höchstens zehn Prozent der Gesamtproduktion anbieten können.[94]

Angesichts der immer schwierigeren Warenbeschaffung war es wenig verwunderlich, dass die Leitungen der Konzerne und einzelner Warenhäuser alles versuchten, um an Ware zu kommen und damit den Verkauf aufrechtzuerhalten. Für Hertie ist bekannt, dass das Alsterhaus 1943 beschlagnahmtes Privateigentum ankaufte – wahrscheinlich zu Kriegsbeginn stecken gebliebene Exportware aus dem Hamburger Hafen, darunter Schreibwaren, Toilettengarnituren und Steingut. Das Alsterhaus wurde zudem von der Verwaltung des Ghettos Litzmannstadt mit Kleidern, Mänteln, Herrenanzügen und anderer Kleidung beliefert, die die Ghettobewohner dort hatten anfertigen müssen.[95]

Aufgrund des sich verschärfenden Mangels an Kleidung und anderen lebensnotwendigen Artikeln sowie der zunehmenden Zahl an Ausgebombten schalteten sich auch die Behörden direkt in die Warenverteilung knapper Güter ein. Die Reichsstelle für Kleidung und verwandte Gebiete erfasste beispielsweise sowohl die beschlagnahmten als auch die neu produzierten Waren und legte Verteilungsquoten fest.

Zudem bestimmte sie, welche Waren den Bombengeschädigten in den angegriffenen Städten und Regionen zugeteilt werden sollten. Die weitere Verteilung übernahm dann die privatwirtschaftlich organisierte Zentraltextilgesellschaft GmbH (Zentratex) oder die Zentrallagergemeinschaft (ZLG), die die Ware an sogenannte Gruppenverteiler weitergab. Dies waren zumeist Großbetriebe des Einzelhandels wie eben Warenhauskonzerne, die dann für die abermalige Weitergabe an andere Einzelhandelsbetriebe verantwortlich waren. Die Warenhäuser profitierten dabei nicht nur von verschiedenen Aufschlägen und anderen Entgelten für ihre Aufwendungen sowie von steuerlichen Begünstigungen, sondern auch vom bevorzugten Zugriff auf die knappe Ware. Zwar ist nicht bekannt, ob und inwieweit Hertie von den Bewirtschaftungsstellen als Gruppenverteiler eingesetzt wurde, doch ist davon auszugehen, da auch Karstadt, Kaufhof, Merkur und sogar der deutlich kleinere Horten-Konzern diese Funktion einnahmen.[96]

Kargs Beteiligung an der Zentrallagergemeinschaft für Bekleidung 1941 bis 1945

Auch die Beteiligung Georg Kargs an der Zentrallagergemeinschaft für Bekleidung (ZLG) dürfte auf sein Interesse zurückzuführen sein, über eine Beteiligung an der Warenverteilung von Textilien weiterhin eine ausreichende Versorgung seiner Warenhäuser zu sichern. Anfang 1942 veranlassten das Reichswirtschaftsministerium und die Reichsstelle für Kleidung die Gründung der ZLG. Aufgrund der Probleme in der Textilversorgung hatte diese zunächst nur die Aufgabe, Kleidung für deutsche Zivilarbeiter in den besetzten Gebieten Osteuropas zu beschaffen und an die jeweiligen Instanzen zu verteilen. Schnell kamen weitere Aufträge hinzu, wie im Dezember 1942, als man auch für die Beschaffung und Lagerung von Kleidung für ausländische Zwangsarbeiter im Reich und in den besetzten Gebieten verantwortlich wurde. Eine weitere Aufgabe bestand darin, winterfeste Uniformen für die Wehrmacht zu beschaffen und die nötige Kleidung für deutsche Opfer der alliierten Bombardierungen zu organisieren. In den letzten Kriegsjahren kamen schließlich noch Sonderaktionen zur Kleiderbeschaffung in den besetzten Gebieten hinzu.[97]

Die ZLG wurde zunächst als privatwirtschaftliche Gesellschaft bürgerlichen Rechts von Josef Neckermann und Georg Karg gegründet. Im August 1943 wurde sie dann aufgrund der Haftungsproblematik und steigender Umsätze in Millionenhöhe in eine GmbH überführt, in der sich die Wäsche- und Kleiderfabrik Josef Neckermann Textil-Versandhaus und Herties Bekleidungs-Handels AG die Anteile von je einer Million Reichsmark teilten.[98] Nach Neckermanns – quellentechnisch nicht unproblematischer – Nachkriegsaussage zierte sich Georg Karg zunächst, sich an der ZLG zu beteiligen, und verlangte von Neckermann, außer der Kapitalbeteiligung keinerlei Engagement beisteuern zu müssen. So soll er Neckermann gesagt haben: „Meinetwegen, wir geben eine Million, aber lasst mich ansonsten in Ruhe damit.“[99] Johannes Bähr vermutet, dass Karg kein Interesse daran hatte, Neckermann einen Zugriff auf

seine Hertie-Warenhäuser zu ermöglichen, andererseits aber wusste, dass eine Kooperation Probleme ersparen konnte. Kurz zuvor hatte er nämlich eine staatliche Beschlagnahmung seiner Warenhäuser gerade noch abwenden können. Er dürfte wohl darauf spekuliert haben, dass eine Kooperation mit Neckermann und der ZLG das Risiko eines staatlichen Zugriffs auf seine zahlreichen Berliner Warenlager deutlich reduzierte. Zudem versprach die Beteiligung Vorteile in der Versorgung seiner Häuser mit Textilien. Nachweislich wurden tatsächlich Waren der ZLG in einigen Lagern des Hertie-Konzerns aufbewahrt, so in den Lagern der Warenhäuser Chausseestraße und Frankfurter Allee in Berlin sowie der Filialen in Plauen und Gera.[100]

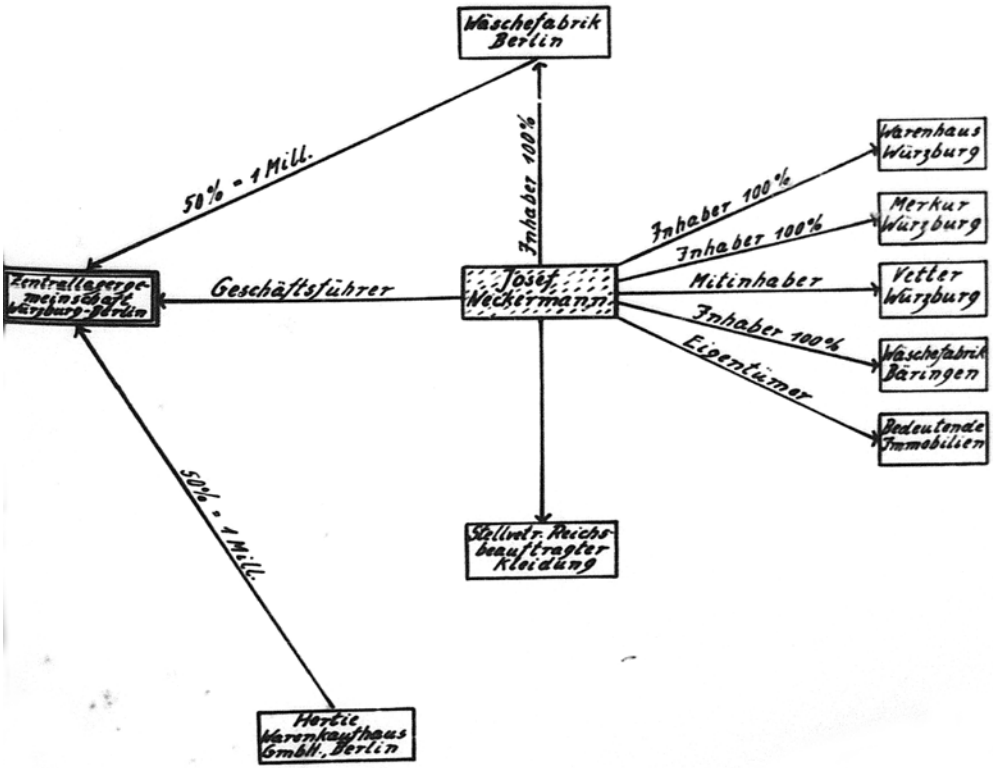


Abb. 78 Josef Neckermanns Konzern und die Organisation der Zentrallagergemeinschaft, 1944/45[101]

Unabhängig von solchen Vorteilen enthielt sich Karg jedoch jeglicher Einflussnahme auf die Politik der ZLG und wünschte allein eine Verzinsung seiner Kapitalanlage von einer Million Reichsmark, weshalb Neckermann die Zentrallagergemeinschaft als allein zeichnungsberechtigter Geschäftsführer unter Aufsicht des Verwaltungsrats der Reichsstelle für Kleidung und des Reichswirtschaftsministeriums führte. [102] Neckermann organisierte ein System aus unterschiedlichen Sammellagern für die ZLG, in denen die Textilien erfasst und von dort aus weiter an den Großhandel verteilt wurden. Zudem ließ Neckermann über die ZLG auch Textilien von etwa 30.000 jüdi-

schen Arbeitern im Ghetto Lodz herstellen. Im Unterschied zu Neckermann, aber auch zu Karstadt und Tengelmanns Unternehmen Heinrich Leineweber, ließ Hertie keine Kleidungsstücke im Litzmannstädter Ghetto fertigen, wahrscheinlich weil der Kargsche Konzern keine eigene Fertigung besaß, wie Johannes Bähr vermutet. Allerdings bezog das Alsterhaus wie bereits angemerkt von der Verwaltung des Ghettos Litzmannstadt Ware, und es ist zu vermuten, dass auch andere Hertie-Warenhäuser Kleidungsstücke aus dem Ghetto in Lodz bezogen. Wahrscheinlich bezogen die Hertie-Filialen auch Textilien und Kleidung deportierter Juden, die die ZLG in den eroberten Gebieten beschlagnahmte und an den Groß- und Einzelhandel im Reich weitergab.[103]

Die Zentrallagergemeinschaft, die auch ein drittel Prozent der gesamten Berufskleidung direkt von den produzierenden Bekleidungsunternehmen erhielt, bekam für ihre Arbeit beim Verkauf der Ware an den Großhandel bzw. die Warenhauskonzerne einen fünfprozentigen Aufschlag auf den Einkaufspreis. 1943 erwirtschaftete die ZLG deshalb bei einem Umsatz von 564 Mio. Reichsmark einen Bruttoverdienst von 28 Mio. Reichsmark, wobei die Reingewinne vollständig an die Reichsstelle für Kleidung abgegeben wurden. Neckermann selbst verzichtete auf ein Geschäftsführergehalt und begnügte sich wie auch Karg mit der Verzinsung seines Kapitalanteils an der ZLG. Die Finanzierung der Geschäfte, für die die Kapitalbasis von zwei Mio. Reichsmark eigentlich zu klein war – eine geplante Kapitalerhöhung auf vier bis fünf Mio. Reichsmark kam nicht zustande –, erfolgte über die Aufnahme von Krediten bei den Großbanken (Deutsche Bank AG, Dresdner Bank AG und Commerzbank AG, Hardy & Co., Reichskredit-Gesellschaft AG), die zumeist über eine Reichsbürgschaft abgesichert wurden. Bis Kriegsende nahm die Zentrallagergemeinschaft Darlehen im Wert von insgesamt 95 Mio. Reichsmark auf.[104]

An den Entscheidungen über die Geschäftsangelegenheiten waren Karg und der Hertie-Konzern tatsächlich nicht beteiligt, wie die durchaus zahlreich überlieferten Geschäftsunterlagen der ZLG deutlich machen.[105] Auch hielt Neckermann in seinen 1970 publizierten Erinnerungen fest, dass Karg bezüglich der ZLG vor allem in Ruhe gelassen werden wollte und stets zurückhaltend gewesen sei. Nach Neckermann war es ein Glücksfall, wenn er Karg treffen oder ein Telefonat mit ihm führen konnte. Allerdings stellt sich die Frage, warum sich Hertie, anders als Neckermann und andere Einzelhandelskonzerne, nicht an kriegswirtschaftlichen Aktionen wie etwa der Belieferung von Gefangenenlagern (Merkur) oder der Textilfertigung in Ghettos beteiligte, sieht man einmal von den Übernahmeversuchen im Protektorat und in den Niederlanden sowie der Beteiligung an der ZLG ab. Wahrscheinlich entsprach dies Kargs Grundprinzip, sich auf die Entwicklung seines Unternehmens zu konzentrieren und eine Zusammenarbeit mit anderen wenn möglich zu vermeiden. Vielleicht spielte aber auch eine Rolle, dass Georg Karg nur ungern mit den Staatsstellen zusammenarbeitete und keine politischen Verbindungen suchte.[106]

Die Lage des Hertie-Konzerns am Kriegsende

Für die Zeit ab 1942 liefern die Quellen erneut keine Informationen über die betriebswirtschaftliche Entwicklung des Hertie-Konzerns. Zudem lässt sich diese Lücke auch nicht durch einen Vergleich mit der finanziellen Lage anderer Warenhauskonzerne füllen, da auch hier nur vereinzelte Angaben existieren. So ist – auch aufgrund der kriegswirtschaftlichen Geheimhaltungsvorschriften – lediglich bekannt, dass Kaufhof 1942 noch 4,5 Prozent Dividende ausschüttete und Karstadt ab 1943 Verluste verzeichnete.[107] Allein angesichts der großen Bombenschäden an den Warenhausimmobilien schrieben wahrscheinlich alle Warenhauskonzerne und damit auch Hertie spätestens ab 1943 Verluste, auch weil die Umsätze im Kriegsverlauf immer weiter absanken (Tab. 11). Wie Friedhelm Muth in seiner Bilanzanalyse bereits 1954 feststellte, verzeichneten die Warenhauskonzerne bis Ende 1945 erhebliche Vermögensverluste. Trotz des im Krieg immer mehr aufgeblähten Bilanzvolumens sank das Anlagevermögen der von Muth untersuchten acht Warenhausunternehmen wegen der Zerstörung von Immobilien von 1939 bis 1945 bilanztechnisch um 16 Prozent. Allein bei Karstadt betrugen die Verluste des Sachanlagevermögens bis Kriegsende insgesamt zwei Drittel des Grundkapitals. Der Vermögensverlust zeigte sich auch beim Umlaufvermögen, bei dem der Anteil des Warenbestandes ab- und derjenige der Kassen- und Bankguthaben zunahm. So sank der durchschnittliche Anteil des Warenbestandes am Umlaufvermögen nach Muth von rund zwei Dritteln 1939 auf nur noch ein Sechstel 1945, während der Bestand der Zahlungsmittel von 13,6 auf 37,2 Prozent stieg. Die Forderungen an den Staat wegen Kriegsschäden wuchsen schließlich auf 32,1 Prozent an. Absolut stellten sich die Warenbestände von 1945 auf 49 Prozent des Reichsmarkwertes von 1939, diejenigen der Bankguthaben erhöhten sich sogar um 450 Prozent.[108]

Die Bilanzverschiebungen zeigen nichts anderes als eine Auszehrung der Vermögenswerte der Warenhauskonzerne und große Substanzverluste: Statt Sachanlagen wie Immobilien und große Warenvorräte besaß man nun Geldvermögen in wertlosen Reichsmark und fiktive Posten wie Forderungen an den Staat aufgrund der Kriegssachschädenverordnung vom Dezember 1940. Die einzige positive Entwicklung bildete der starke Abbau der Schulden, da man mit der übermäßigen Liquidität aufgrund der Mangellagen keine neue Ware beschaffen oder aber die Warenhäuser wieder aufbauen konnte. So sank der Anteil der langfristigen Verbindlichkeiten der Warenhaus-AGs an den gesamten Passiva von 27,6 Prozent 1939 auf nur 5,7 Prozent Ende 1945. Selbst die Fremdwährungsschulden wurden in Reichsmark getilgt, allerdings in etwas geringerem Umfang. 1945 betrug der Umfang der langfristigen Hypothekenverschuldung bei den von Muth untersuchten Warenhaus-Aktiengesellschaften nur 45 Prozent des Vorkriegsbestandes. Insgesamt hatte sich das Eigenkapital dieser Unternehmen im Krieg um 63 Prozent vermehrt und das Fremdkapital um 41 Prozent vermindert; das Verhältnis drehte sich von 45 Prozent Eigen- und 55 Prozent Fremdkapital auf 69 zu 31.[109]

Tabelle 11: Die Entwicklung des Umlaufvermögens in Warenhaus-Aktiengesellschaften 1939–1945 in Prozent[110]

Bilanzposten	1939	1945
Waren	62,6	16,5
Wertpapiere	14,2	8,9
Hypotheken	1,0	0,2
Anzahlungen	0,2	1,9
Forderungen aufgrund von Warenlieferungen	3,2	1,3
Forderungen an Konzernunternehmen	1,1	1,1
Wechsel	2,3	–
Kasse	2,0	3,2
Bank	11,6	34,0
Forderungen aufgrund von Kriegsschäden	–	20,7
Sonstige Forderungen	1,6	11,4
Verschiedenes	0,2	0,8

Auch wenn jegliche Informationen über Struktur und Geschäftsergebnisse von Hertie im Zweiten Weltkrieg fehlen, dürfte dessen wirtschaftliche Entwicklung ähnlich verlaufen sein wie die der von Muth untersuchten acht Warenhaus-Aktiengesellschaften, da auch der Kargsche Konzern ähnlich große Bombenschäden an Immobilien und Warenvorräten zu verzeichnen hatte wie etwa Karstadt und Kaufhof. Unabhängig von der finanziellen Lage des Unternehmens begann Karg jedoch Anfang 1945, den Konzern auf das Kriegsende und die alliierte Besatzung vorzubereiten. So wandelte er die Union-Warenhäuser – die bis dahin als eine reine sogenannte Namensgesellschaft und Marke fungiert hatten – zum 1. Januar 1945 in rechtlich selbstständige Regionalgesellschaften mit eigener Geschäftsführung und Bilanzierung um. Diese Maßnahme sollte dabei vor einem schnellen Zugriff auf den Gesamtkonzern – insbesondere durch die sowjetische Besatzungsmacht am bisherigen Unternehmenssitz in Berlin – schützen, weshalb Hertie im Herbst 1945 aus insgesamt elf Betriebsgesellschaften unter dem Dach der Hertie GmbH-Zentralverwaltung in Berlin bestand.[111]



Schwieriger Neuanfang und schnelle Expansion 1945 bis 1952

Neubeginn zwischen Trümmern und Enteignungen 1945/46

Nach Ende des Zweiten Weltkriegs stand Georg Karg buchstäblich vor den Trümmern seines Konzerns. Von den elf Berliner Häusern waren acht aufgrund der alliierten Luftangriffe und des Endkampfes um Berlin völlig zerstört, darunter nicht nur die Warenhäuser an der Wilmersdorfer Straße, der Chausseestraße, am Kottbusser Damm und der Frankfurter Allee, sondern auch die großen Filialen am Alexanderplatz und an der Leipziger Straße. Auch im KaDeWe, das nach dem Absturz eines amerikanischen Jagdflugzeugs völlig abgebrannt war, waren die Verkaufsräume nicht mehr zu benutzen. Die restlichen drei Filialen, die nicht völlig zerstört waren, wiesen erhebliche Schäden auf. Nur die kleineren Häuser an der Brunnenstraße, der Turmstraße und der Andreasstraße waren nur teilweise beschädigt.[1]

Die acht Filialen außerhalb Berlins waren ebenfalls weitgehend zerstört: Die Häuser in Stuttgart, Karlsruhe, Weimar und Magdeburg lagen in Trümmern, und die Filialen Plauen und Gera waren in Teilen zerstört.[2] Einzig das Münchener Haus und das Alsterhaus waren baulich weitgehend intakt. Neben den großen Gebäudeschäden hatten Bombenangriffe und Plünderungen nach Kriegsende zu erheblichen Warenverlusten geführt. Nur vereinzelt waren die Waren in den Häusern und Lagern nicht verbrannt oder zerstört worden. In Stuttgart waren die drei Häuser zu 60 bis 100 Prozent zerstört, die ehemals 10.000 Quadratmeter Verkaufsfläche auf 2.000 Quadratmeter geschrumpft. Waren im Wert von 200.000 Reichsmark wurden geborgen, zuvor hatte man zudem weitere im Wert von 1,13 Mio. Reichsmark in ein Ausweichlager verbracht.[3]

Trotz all dieser Schäden organisierte der nunmehr 58-jährige Georg Karg im Frühsommer 1945 aus dem Weinkeller seiner ebenfalls kriegszerstörten Verwaltungszentrale in der Krausenstraße 46/48 in Berlin-Mitte sofort die Wiederaufnahme des Geschäftsbetriebes seiner zahlreichen Filialen. Dabei wurde der Betrieb nicht nur in den un- und nur teilweise zerstörten Häusern sofort wieder aufgenommen, sondern auch an den völlig zerstörten Standorten, in Kellerräumen und notdürftig hergerichteten Erdgeschossen oder in benachbarten Behelfsbauten und Ausweichlokalen. So betrieb das KaDeWe zunächst in Erdgeschossräumen des Femina-Tanzpalastes in der benachbarten Nürnberger Straße Nr. 54 Verkaufsräume.[4] Das 1943 stillgelegte und als Soldatenheim genutzte Haus in München übernahm Hans-Georg Karg nach seiner Rückkehr aus der Gefangenschaft im August 1945. Ohne jegliches Startkapital eröffnete er im September den Verkauf auf 200 Quadratmetern Verkaufsfläche im Parterre des Lichthofs in einem provisorischen Bretterverschlag. Gleichzeitig startete in der Karlsruher Filiale der Verkauf. Zwei Läden sowie ein Stockwerk des alten



Warenhauses ergaben eine Verkaufsfläche von 60, 50 und 420 Quadratmetern, auf der man neben Lebensmitteln Kochtöpfe, Stielkasserollen, Schüsseln, Matratzen, Kinderbetten, Federn, Hüte, Gürtel, Knöpfe und Handschuhe aus alten Lagerbeständen anbot.

Stuttgart nahm man im Sommer 1945 bereits wieder in Betrieb und startete auch sofort mit Bauarbeiten, die trotz der Unterstützung der Stadt aufgrund des Mangels an Baustoffen und Bauarbeitern jedoch nur schleppend vorankamen. So teilte Oberbürgermeister Klett der Militärregierung in Stuttgart Anfang 1946 mit, dass für den Weiterbau Baustahl fehlen würde, und drängte auf eine Bereitstellung: „Im Besonderen ist natürlich ein Kaufhaus, wie die Union Vereinigte Verkaufsstätten, in der Lage, im Großausmaß für den Bedarf der Stuttgarter Bevölkerung zu sorgen.“ Trotz des schleppenden Wiederaufbaus erzielte man ab August 1945 schon wieder einen Um-



Abb. 79 Die zerstörte Berliner Filiale Alexanderplatz in der unmittelbaren Nachkriegszeit

satz von 1,422 Mio. Reichsmark, was allerdings nur knapp 22 Prozent der 1944 umgesetzten 6,5 Mio. Reichsmark darstellte.[5]

Die schnelle Wiederaufnahme des Geschäftsbetriebes gelang auch, weil man die einzelnen Filialen bzw. Regionen in der Endphase des Krieges rechtlich verselbstständigt hatte, damit diese in den verschiedenen Besatzungszonen eigenständig agieren konnten, falls der Gesamtkonzern von den Besatzungsbehörden beschlagnahmt oder unter Treuhänderschaft gestellt werden sollte. Die Zweigniederlassung Stuttgart beispielsweise wurde deshalb seit dem 1. Januar 1945 als „Union Vereinigte Kaufstätten Stuttgart GmbH“ geführt und galt seitdem wie auch die anderen Hertie-Töchter als eigenständiger Betrieb mit eigener Geschäftsführung und Bilanzierung innerhalb des Hertie-Konzerns. So setzte sich der Konzern aus insgesamt elf Betriebsgesellschaften unter dem Dach der Hertie GmbH-Zentralverwaltung in Berlin zusammen (s. Abbildung 81).

Neben den sieben Regionalgesellschaften der Union Vereinigte Kaufstätten GmbH, die auch als Hauptverwaltung der Filialen in Berlin, Gera, Plauen, Stuttgart, Karlsruhe und Erfurt fungierte, waren die Warenhäuser in München, Hamburg und Magdeburg sowie das KaDeWe jeweils als eigenständige GmbHs direkt der als Zentrale fungierenden Hertie GmbH unterstellt. Letzterer waren auch die übrigen sechs Berliner Warenhäuser angegliedert. Die Hertie GmbH kontrollierte zudem auch sowohl die in Abbildung 81 aufgeführten Einkaufszentralen in Chemnitz und Plauen (Sächsische bzw. Vogtländische Textilgesellschaft) als auch die anderen Grundstücks-, Einkaufs- und Importgesellschaften. So wickelte die Zentralbuchhaltung, die Anfang 1946 nach Hamburg umzog, trotz aller Schwierigkeiten, den Zahlungsverkehr zwischen der sowjetischen und den westlichen Besatzungszonen aufrechtzuerhalten, weiterhin auch die Buchhaltung für die Stuttgarter Filiale ab.[6]



Abb. 80 Behelfsgeschäft Hertie in Berlin, Dezember 1945

Neben dieser Umorganisation kam Karg bei der Wiederaufnahme seiner Läden sofort nach dem Krieg zugute, dass er sich nie politisch betätigt hatte und nicht in die NSDAP eingetreten war. Wie aus einem Fragebogen des Staatskommissars für die Entnazifizierung der Hansestadt Hamburg vom 21. November 1949 hervorgeht, gab Karg an, lediglich Mitglied in der Deutschen Arbeiter-Front gewesen zu sein, wobei er die Mitgliedschaft im – allerdings unwichtigen – Nationalsozialistischen Kraftfahrkorps (NSKK) unterschlug.[7] Dennoch wurden zahlreiche seiner Warenhausfilialen in den westlichen Zonen ab 1946 unter Treuhänderschaft gestellt, da die amerikanischen Militärbehörden den Eigentumswechsel 1933/34 als „Arisierung" betrachteten und Georg Karg als Zweiterwerber und Nutznießer als mitverantwortlich ansahen.

Trotz der Treuhänderschaft über die Häuser in Stuttgart, München und Karlsruhe wurden die betroffenen Filialen weiterhin auch durch die Berliner Zentrale gesteuert, was am Beispiel der am 20. Mai 1946 unter Treuhänderschaft gestellten Stuttgarter Filiale besonders gut veranschaulicht werden kann (Tab. 12). So behielt nicht nur der von Berlin im März 1946 eingesetzte Geschäftsführer Erwin Burkhardt weiterhin die Leitung der Stuttgarter Filiale. Auch steuerte die Berliner Zentrale 600.000 Reichsmark zu den Kosten von insgesamt 991.412 Reichsmark für den Ausbau des Hauses im Jahr 1947 bei, und die ebenfalls zum Kargschen Hertie-Konzern gehörige Immobilien Verkehrs GmbH, der formal die Stuttgarter Immobilien gehörten, zahlte weitere 675.904 Reichsmark für die gesamten Baumaßnahmen bis Sommer 1948.[8]

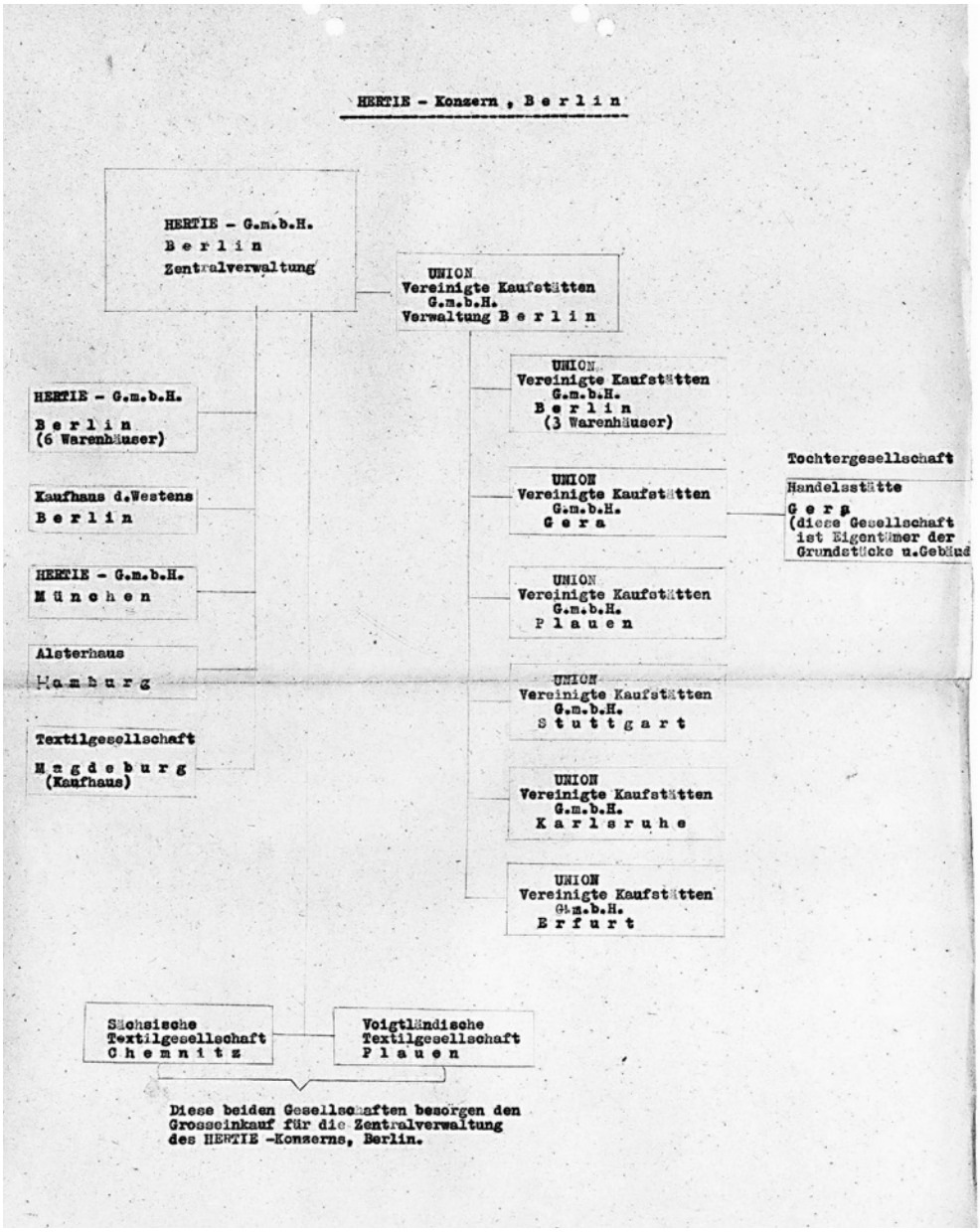


Abb. 81 Die Organisationsstruktur des Hertie-Konzerns, November 1945[9]

Anders als in den westlichen Besatzungsgebieten gelang es der Berliner Hertie-Zentrale ab 1946 jedoch nicht mehr, die in der sowjetisch besetzten Zone und in Ost-Berlin liegenden Warenhäuser und Tochtergesellschaften zu kontrollieren. Der nachweislich politisch unbelastete Georg Karg wurde im Frühjahr 1946 von Marschall Sokolowski verpflichtet, zur Versorgung des Personals der sowjetischen Militäradministration in Berlin-Karlshorst in zwei Schulen ein Kaufhaus zu eröffnen, das er

Tabelle 12: **Die Baukosten für den Wiederaufbau der Stuttgarter Filiale 1945–1948**[10]

	Bauaufwand insgesamt	Davon übernommen durch		Zuschuss der Berliner Zentrale
		Union Stuttgart	Immobilien Verkehrs GmbH	
in RM				
1945	22.739,40	22.739,40	–	–
1946	159.947,36	159.947,36	–	–
1947	991.412,00	191.412,00	200.000	600.000
1. Halbjahr 1948	570.719,28	94.814,98	475.904,30	–
Summe in RM	1.744.818,04	468.913,74	675.904,30	600.000
in DM				
2. Halbjahr 1948	306.324,21	bisher noch nicht verrechnet		
Gesamtsumme	2.051.142,25			

bis zu dem Umzug der Hertie-Zentrale nach Hamburg 1948 betrieb.[11] Ende 1945 bzw. Anfang 1946 wurden jedoch schon auf Basis des Befehls 124 der Sowjetischen Militär-Administration (Sequestrierung von Vermögen des deutschen Staates und führender NSDAP-Mitglieder) die in Thüringen und Sachsen liegenden Filialen und Tochtergesellschaften unter Sequester gestellt: die Filiale Plauen am 30. Oktober 1945 und das Warenhaus Gera am 21. Januar 1946. Der Großmagistrat der Stadt Berlin, Bezirksamt Mitte, verfügte am 30. Januar 1946, dass die in seinem Bezirk liegende Zentralverwaltung von Hertie sowie die Warenhäuser an der Leipziger Straße und am Alexanderplatz vorläufig beschlagnahmt wurden. Während die Berliner Entscheidung aufgrund einer Beschwerde von Hertie am 25. März 1946 wieder aufgehoben wurde, verblieb es in Plauen bei der Sequestrierung, der am 30. Juni 1946 die Enteignung zugunsten des Landes Sachsen folgte. Gera wurde aufgrund der Hertie-Einsprüche ebenfalls aus der Sequestrierung herausgenommen; dennoch erlangte der Konzern keinerlei Kontrolle mehr über die Filiale. Der Zugriff der Behörden setzte sich auch andernorts wie etwa in Magdeburg (Sequestrierung am 4. Juli 1945) fort. Hier halfen weder die zahlreichen Interventionen von Heinrich Vockel als nachweislichem Verfolgten und Gegner des Nationalsozialismus bei den mit den Enteignungen befassten Behörden noch die Verweise darauf, dass der Übergang von Hermann Tietz zu Hertie keine „Arisierung" darstellte. Auch durch den Einspruch gegen die völlig aus der Luft gegriffenen Anschuldigungen, Hertie habe 1932 den Wahlkampf der NSDAP mit sieben Mio. Reichsmark finanziert, sowie durch den Hinweis auf das von Hertie in Karlshorst für die SMAD betriebene Kaufhaus ließen sich die Sequestrierungen und späteren entschädigungslosen Enteignungen nicht verhindern, die formalrechtlich teilweise erst Anfang der 1950er Jahre vollzogen wurden.[12]

Die intensiven Bemühungen der Zentrale, die Ost-Filialen zurückzuerhalten, endeten erst mit ihrem Umzug nach Hamburg, wobei Karg und seine engsten Mitarbeiter die Hoffnung auf einen Wiedererhalt der Tochtergesellschaften und Immobilien im Rahmen einer Wiedervereinigung noch bis weit in die 1950er Jahre nicht aufgaben. Die langjährigen Bemühungen sind dabei wohl weniger auf politische Kurzsichtigkeit zurückzuführen denn auf den erheblichen Vermögensverlust von elf Warenhäusern (Magdeburg, Gera, Plauen, Weimar und Erfurt sowie in Berlin die Häuser Leipziger Straße, Alexanderplatz, Frankfurter Allee, Andreasstraße, Turmstraße und Große Frankfurter Straße[13]) sowie mehreren Einkaufsgesellschaften und Lagern und den dazugehörigen Immobilien. Das entsprach etwa vier Fünfteln des gesamten Immobilienbestandes des Konzerns. Allein der geschätzte Einheitswert der Grundstücke wurde im späteren Lastenausgleichsverfahren auf insgesamt 22,3 Mio. Reichsmark geschätzt, derjenige der verlorenen Warenbestände auf 10,1 Mio. Reichsmark. Den Wert der vergleichsweise kleinen Filiale Gera, die von Januar bis Oktober 1945 noch einen Umsatz von 3,3 Mio. Reichsmark erzielte, bezifferte das Unternehmen am 31. Dezember 1945 auf 3,05 Mio. Reichsmark. Diesen Vermögenswerten standen zudem liquide Mittel in Form von Bargeld und auf den Bankkonten von 67.712 sowie Schulden in Höhe von 27.500 Reichsmark (abzüglich der Forderungen) gegenüber. Die Aufbauarbeit der ersten Monate nach dem Krieg, um den Verkauf in Gera und den anderen Häusern in der sowjetischen Besatzungszone wieder in Gang zu bringen, war jedoch durch die Enteignungen obsolet geworden.[14]

Die Verluste durch die Enteignung in der sowjetischen Zone wogen für Hertie umso stärker, als die beiden anderen großen Warenhauskonzerne Karstadt und Kaufhof in einem deutlich geringeren Ausmaß von Enteignungen betroffen waren, während das Ausmaß der Kriegszerstörungen bei den Filialen bei allen ähnlich war. Grund hierfür war die Schwerpunktbildung des Filialnetzes, da Karstadt die meisten Filialen in Norddeutschland und Kaufhof in Westdeutschland betrieb. Die meisten Filialen von Hertie lagen dagegen in Berlin und Mitteldeutschland. Karstadt verlor von seinen 69 Filialen nur 18 durch Enteignungen in der sowjetischen Zone und weitere fünf jenseits der Oder-Neiße-Grenze. Kaufhof wiederum hatte kaum Enteignungen zu verzeichnen: Von den 45 Warenhäusern verlor man zwei Filialen, die in der späteren DDR lagen, und weitere zwei im nunmehr polnischen Schlesien. Faktisch war der Hertie-Konzern mit seinen verbleibenden vier westdeutschen und vier West-Berliner Niederlassungen von ehemals 21 Filialen auf das Niveau der kleineren Warenhausunternehmen (Merkur, Emil Köster, Hansa und Horten) zurückgefallen. Zwar wurden auch die in Sachsen und Thüringen liegenden Einkaufsgesellschaften von Karstadt und Kaufhof enteignet, und sie verloren zusätzlich noch mehrere Fabrikationsbetriebe, doch war der Neustart von Kargs Konzern dadurch behindert, dass die besten Standorte an den Haupteinkaufsstraßen in den größeren westdeutschen Innenstädten bereits durch die Konkurrenten besetzt waren. So musste Hertie ab den 1950er Jahren vielfach auf 1B-Standorte ausweichen.[15]

Der schwierige Kaltstart vom Kriegsende bis zur Währungsreform

In den ersten Nachkriegsjahren standen jedoch noch andere Probleme als neue Filialen im Vordergrund der Hertie-Geschäftsaktivitäten, die bis zur Währungsreform vor allem durch Improvisation und Tauschaktionen, Schmuggel über Zonengrenzen sowie Hamsteraktionen gekennzeichnet waren. Neben der Wiederherstellung von behelfsmäßigen Verkaufsflächen bildete vor allem die Warenbeschaffung das größte Problem, da die am Kriegsende noch bestehenden Warenbestände in den wenig zerstörten Filialen und Lagern nicht lange reichten. Sofort nach Kriegsende sandte Georg Karg seine Mitarbeiter deshalb mit Lkw von Berlin aus zu befreundeten Fabrikanten, um Lebensmittel, Kleidung und Schuhe zu beschaffen.[16] Wenngleich der Auftrag der sowjetischen Militäradministration für das Karlshorster Warenhaus ab Anfang 1946 die Warenbeschaffung für Karg erleichtert haben dürfte, da sich doch aus den munter sprudelnden Bezugsquellen der Besatzer auch einiges in seine eigenen Filialen abzweigen ließ, blieb doch neben der unzureichenden Industrieproduktion von Konsumgütern das Problem der weiterhin bestehenden Bewirtschaftung in Westdeutschland und neuer staatlicher Kontrollen in der Ostzone. So hatten die ostdeutschen Behörden in Sachsen, einem der Hauptbeschaffungsmärkte für die Warenhauskonzerne, für die Verteilung der dort vielfach produzierten Textilien sogenannte Handelskontore eingerichtet, über die die gesamte Ware zum Großhandel lief, sodass die Einzelhändler über den Großhandel nur sehr kleine Zuteilungen bekamen.[17]

Ein weiteres Problem stellte der Handel über die Zonengrenzen dar, der durch notwendige Passierscheine für Einkäufer und andere bürokratische Regelungen erschwert wurde und sich zwischen den westlichen und der sowjetischen Besatzungszone vielfach auf Kompensationsgeschäfte beschränkte, d. h., man lieferte sich gegenseitig Ware und verrechnete diese ohne Geldzahlung. Wie Karstadt dürfte auch Hertie lange vor 1948 mit der Suche nach Lieferanten und dem Aufbau einer neuen Einkaufsorganisation in Westdeutschland begonnen haben.[18] Bekannt ist, dass die Hertie-Mitarbeiter auf ihren Reisen von der Zentrale in Berlin nach Westdeutschland immer häufiger Probleme durch bürokratische Kontrollen bekamen und Warentransporte aufgehalten bzw. konfisziert wurden.[19] Die Schwierigkeiten der Warenbeschaffung und die strenge Bewirtschaftung führten jedenfalls bei allen Warenhauskonzernen dazu, dass sich die Sortimentsstruktur verschob. So sank der Anteil der immer noch der Bewirtschaftung unterliegenden Textilien, die traditionell den größten Anteil am Gesamtsortiment einnahmen, erheblich, wie in einem ungenannten Warenhaus in einer westdeutschen Großstadt von 57,1 Prozent vor dem Krieg auf 18,9 Prozent im Jahr 1947, während die Anteile von Schmuck, Parfümeriewaren, Keramik, Papier-, Leder- und Spielwaren deutlich stiegen, da diese keinerlei Bewirtschaftungsbestimmungen unterlagen.[20]

Trotz aller Probleme beim Wareneinkauf ging die Vergrößerung der Verkaufsflächen zwischen Kriegsende und Währungsreform in allen Warenhausunternehmen kontinuierlich weiter, vielfach bei laufendem Verkauf. So dehnte etwa Kaufhof die

Verkaufsflächen in den vorhandenen Filialen von 11.352 Quadratmetern im Jahr 1945 auf 28.986 Quadratmeter im Jahr 1948 aus, womit man jedoch – wie auch Karstadt – weit hinter dem Vorkriegsbestand von 160.000 Quadratmetern zurückblieb. Es ist zu vermuten, dass die Verkaufsfläche des Hertie-Konzerns, für den entsprechende Daten fehlen, wegen der erheblich größeren Enteignungsverluste 1948 noch stärker zurückgegangen ist. Bekannt ist, dass Georg Karg erst Ende 1947 begann, zwei seiner bestehenden Filialen wieder vollständig neu aufzubauen und nicht mehr wie zuvor nur einige Räume oder Etagen durch Behelfsmaßnahmen notdürftig wiederherzurichten.



Abb. 82 Die notdürftig wiederhergestellte Filiale Wilmersdorfer Straße in Berlin-Charlottenburg, 1949

In Berlin startete Karg die Wiederherstellung der Filiale an der Wilmersdorfer Straße 118–119 ebenfalls erst Ende 1947, als er das Büro des bekannten Berliner Architekten Max Taut, Taut & Hoffmann mit der Planung und Bauleitung beauftragte. Erst im März 1948 scheinen dann die Bauarbeiten richtig losgegangen zu sein, wobei man auch hier zunächst mit der Beseitigung der Schuttmassen und zerstörten Bauteile startete. Weil es an Bauarbeitern wie Material fehlte und letzteres auch von der Stadt zugeteilt wurde, gingen die Arbeiten nur schleppend voran. So gelang es Karg, eine behördliche Genehmigung zu erhalten, aus den Ruinen seiner anderen Warenhäuser geeignetes Baumaterial wie Eisenträger, Dachziegel, eiserne Eingangstüren oder Teile von Personenaufzügen zu entnehmen, z. B. von den Filialen am Alexanderplatz,

am Kottbusser Damm und am Mehringdamm. Ab Mai drängte Hertie auf ein höheres Tempo und wies vor allem auf planlose Arbeitsschritte hin. Einen Monat später zeigte sich Georg Karg, der die Baustelle mehrfach besuchte und sich über alles detailliert informierte bzw. auch über einzelne Details wie die Neonbeleuchtung oder die Ausführung der Schaufenster selbst entschied, höchst deprimiert über den nur schleichenden Fortschritt der als vordringlich zu betrachtenden Dacharbeiten.[21] Die Arbeiten an der Filiale Wilmersdorfer Straße wurden im Juni 1948 eingestellt – vermutlich aufgrund des Materialmangels und der bevorstehenden Währungsreform.[22] Erst im Herbst 1948 wurden die Bauarbeiten wieder aufgenommen und die Filiale nach Teilöffnungen einzelner Etagen erst 1955 vollständig wiedereröffnet.[23]

Probleme gab es auch beim Aufbau des Personals, dessen Zahl durch die Einberufungen und Dienstverpflichtungen bei allen Warenhausunternehmen stark gesunken war. So besaßen sowohl Karstadt als auch Kaufhof 1945 nur noch ein Fünftel der Vorkriegsbeschäftigten. In beiden Unternehmen stieg der Personalbestand bis 1948 nur langsam auf ein Drittel des Bestands von 1939 an; das Verhältnis von Beschäftigten pro Quadratmeter Verkaufsfläche sank von 13,5 Quadratmetern im Jahr 1939 auf 7,7 ab. Dies weist wegen der jährlich steigenden Umsätze auf einen effektiveren Einsatz der Beschäftigten hin, deren Zahl erst nach der Währungsreform stärker anstieg. Diese generelle Beschäftigungsentwicklung, die sich auch bei den kleineren Warenhausunternehmen wie Merkur und Emil Köster zeigte, dürfte auch für den Hertie-Konzern gelten, für den nur wenige Quellenangaben existieren. Bekannt ist einzig, dass die Stuttgarter Filiale jeweils am Jahresende 1945 183, 1946 196 und 1947 261 Beschäftigte aufwies und dass es nach 1945 nur einen geringen Wechsel des fest angestellten Personals gab bzw. dass kein Beschäftigter in gehobener Stellung das Unternehmen verließ.[24]

Auffällig ist auch, dass zahlreiche Geschäftsführer und leitende Mitarbeiter aus der Zeit vor dem Krieg auch in den ersten Nachkriegsjahren weiter im Konzern tätig waren. Neben Heinrich Vockel,[25] der vor allem mit den Behörden in den sowjetisch besetzten Gebieten über die Sequestrierungen und Enteignungen verhandelte, waren dies Wilhelm Hermsdorff, Hans Kröger, Karl Reuter, Max Friedland und Dr. Guido Schell, die allesamt bereits seit mindestens 1935 als leitende Angestellte im Unternehmen waren und Kargs Vertrauen besaßen. Dies zeigt sich beispielsweise daran, dass diese fünf in den zahlreichen Tochtergesellschaften Prokura besaßen oder als Mitgeschäftsführer fungierten.[26] Karg setzte noch weitere langjährige Mitarbeiter als Geschäftsführer ein: Erwin Burkhardt zum Beispiel, der seit 1937 als Einkäufer und Abteilungsleiter in der Filiale am Alexanderplatz in den Hertie-Konzern eingestiegen war und danach die gleiche Funktion im KaDeWe wahrnahm. Von 1940 bis Kriegsende leitete er als Geschäftsführer die Filiale Frankfurter Allee, und nach einem Intermezzo als erster Geschäftsführer und zweites Vorstandsmitglied in der Konsumgenossenschaft Oranienburg und Umgebung kam er im März 1946 als Geschäftsführer der Filiale Stuttgart zu Hertie zurück.[27]

Unabhängig von allen Problemen und Hemmnissen gelang es Georg Karg und seinen leitenden Mitarbeitern, die Umsätze vor der Währungsreform wieder deutlich zu steigern, wenngleich der Gesamtumsatz des Konzerns massiv hinter den Vorkriegsergebnissen zurückblieb. Die genaue Umsatzentwicklung ist jedoch nur für die Stuttgarter Niederlassung bekannt (Tab. 13).

Tabelle 13: Die Umsatzentwicklung der Filiale Stuttgart 1945–1948[28]

	1945	1946	1947	1948
Quartal	**in Tausend RM**			
I	–	1.036,5	2.281,2	2.840,8
II	–	1.446,2	2.260,9	3.125,8
	in Tausend RM			**in Tausend DM**
III	318	1.841,4	2.191,3	3.260,5
IV	1.104	2.851,9	3.594,4	5.694,1
Summe	1.422	7.176	10.327,8	

Während die Stuttgarter Filiale nach der Wiedereröffnung von August bis Dezember 1945 gerade einmal 1,4 Mio. Reichsmark umsetzte, steigerte sie trotz Treuhänderschaft und den behelfsmäßigen Verkaufsräumen ihren Umsatz 1946 bereits wieder auf 7,2 Mio. Reichsmark und 1947 weiter auf 10,3 Mio. Reichsmark. Dabei verzeichnete man im ersten Quartal 1947 wegen des Ausfalls der Industrieproduktion im sehr kalten Winter und der dadurch bedingten Verknappung der Barmittel in der Bevölkerung erhebliche Umsatzeinbußen.[29] Der vorhandene Warenbestand von nicht ganz 900.000 Reichsmark (Einkaufspreis) wurde mit dem hohen Wert von etwa zwölfmal umgesetzt. Im ersten Halbjahr 1948 schlug Hertie bis zur Währungsreform am 20. Oktober 1948 fast 6 Mio. Reichsmark um. Dies war deutlich mehr als im gleichen Zeitraum des Vorjahres (4,5 Mio. Reichsmark) und ist vor allem auf die auch in anderen Warenhausunternehmen zu beobachtende Entwicklung zurückzuführen, dass die Verbraucher vor der kommenden Währungsreform möglichst viel der alten, wertlosen Reichsmark loswerden wollten und hierfür Waren jeder Art erwarben. Damit hatte sich der Umsatz bis 1947 mehr als versiebenfacht, doch dürfte damit der auch für die Stuttgarter Filiale unbekannte Vorkriegsumsatz noch nicht wieder erreicht gewesen sein. Immerhin hatte man jedoch den Umsatz des Jahres 1944 in Höhe von 6,5 Mio. Reichsmark weit übertroffen, der aufgrund der vollständigen Kriegszerstörung des Geschäftshauses Ende Juli 1944 nur innerhalb von sieben Monaten erzielt wurde. Die Umsatzentwicklung der Stuttgarter Filiale entsprach damit wohl durchaus der Entwicklung der gesamten Branche, da im Jahr 1949 nach einer Stichprobe 80 Betriebsstätten von Waren- und Kaufhäusern mit 20.000 Mitarbeitern (von insgesamt

37.000 Beschäftigten und 304 Warenhausunternehmen) nur 84 Prozent der Umsätze des Jahres 1939 erwirtschafteten.[30]

Ähnlich schwierig wie die Umsatzentwicklung ist auch die Ertragslage des Hertie-Konzerns von 1945 bis 1949 zu beurteilen, da nur einige wenige Daten über die Kosten und Gewinne zur Verfügung stehen, und dies abermals nur für die Stuttgarter Filiale. So kalkulierte die Stuttgarter Geschäftsleitung in einem Schreiben an das dortige Amt für Vermögenskontrolle, dass man im zweiten Halbjahr 1947 Kosten in Höhe von etwa 1,33 Mio. Reichsmark gehabt habe, zu deren Deckung man „bei Unterstellung gleichbleibender Preise und Gewinnmargen ein[en] Umsatz von 4,5 Mio. RM" benötigte.[31] Nach einem weiteren Bericht der Treuhand-AG – Wirtschaftsprüfungsgesellschaft – Zweigniederlassung Stuttgart vom 23. Februar 1949 konnte die Stuttgarter Filiale bereits 1946 wieder einen Gewinn erzielen.[32]

Tabelle 14: Die Entwicklung wichtiger Bilanzposten der Union Vereinigte Kaufstätten GmbH Stuttgart in Tausend Reichsmark 1946–1948[33]

	31.12.1946	in %	31.12.1947	in %	20.6.1948	in %
Gewinn/Verlust	–202,6	4,8	187,50	8,4	190,9	10,4
Rücklagen	1.163,9		183		290	
Kurzfristige Schulden	737		1.370,5		889,7	
Langfristige Schulden	1.728,3		300		428,9	
Bankguthaben	250,6		–		428,9	
Plünderungsschäden	2.205,2					
Warenvorräte	868,7*		870,9		960,7	

* ohne Plünderungsschäden

Wie Tabelle 14 zeigt, gelang es dem Geschäftsführer Burkhardt trotz der erheblichen Aufwendungen für den Wiederaufbau (446.174 Reichsmark laut Tab. 12), im ersten Halbjahr 1948 einen leicht höheren Bilanzgewinn als im gesamten Vorjahr zu erwirtschaften. Zudem macht Tabelle 14 deutlich, dass die Rücklagen erheblich schrumpften und die langfristige Verschuldung deutlich abgebaut wurde, während die kurzfristigen Verbindlichkeiten stark anstiegen, weil der Wareneinkauf in größerem Ausmaß nun über Handelswechsel finanziert wurde.[34] Die Gesamtverbindlichkeiten sanken um 46,5 Prozent, und die liquiden Mittel in Form der Bankguthaben stiegen bei gleichbleibender Höhe des Warenbestandes an; die Liquidität wie auch die Ertragslage der Stuttgarter Hertie-Tochter verbesserten sich, auch weil große Teile der Verbindlichkeiten aus konzerninternen Krediten der Anfang 1947 hierfür von Karg gegründeten Norddeutschen Handelsstätte GmbH (Norhag), der späteren Hertie Verkaufsstätten GmbH Hamburg, stammten.[35]

Die Stuttgarter Ergebnisse entsprachen der Entwicklung anderer Warenhausunternehmen, weshalb man sie wohl auch auf die anderen geöffneten Hertie-Warenhäuser und hier insbesondere die wenig zerstörten Filialen in Hamburg, München und Berlin übertragen kann. So gelang es auch Kaufhof ab 1946 und Karstadt ab 1947, wieder Bilanzgewinne auszuweisen.[36] Die Gewinne entstanden, da die Warenhauskonzerne die Kriegsschäden an Gebäuden, Ladeneinrichtungen und Warenbestand bereits im Krieg und direkt nach Kriegsende abschrieben und hierfür die aufgrund der traditionell vorsichtigen Bilanzpolitik vorhandenen hohen stillen Reserven auflösten. Die Konzerne hatten die Kriegszeit auch genutzt, ihre Schulden in großem Umfang zurückzuzahlen, da sie nicht in ausreichendem Maße neue Waren einkaufen konnten und deshalb über hohe liquide Mittel verfügten. Dies führte wegen der Abschreibungen auf das Anlagevermögen zur Verschiebung vom Anlage- zum Umlaufvermögen. Nach der Wiederaufnahme des Verkaufs waren die Bilanzverluste weniger auf den Geschäftsbetrieb des jeweiligen Jahres als auf die Kriegs- und Kriegsfolgeschäden sowie die Enteignungsverluste zurückzuführen. Diese Bilanzierungspraxis machte es möglich, nicht nur die Substanzverluste von 1939 bis 1945 aufzufangen, sondern auch eine ausreichende finanzielle Basis für den Neuaufbau der Geschäfte nach der Währungsreform zu schaffen, da nicht nur das Anlagevermögen, sondern auch das Umlaufvermögen im Juni 1948 bis zu einem Drittel der ausgewiesenen Höhe mit Eigenkapital finanziert und der Verschuldungsgrad vergleichsweise gering war.[37]

Der Neustart mit der D-Mark 1948

Trotz der weiter bestehenden Treuhänderschaft über die wichtigen Filialen in Süddeutschland schaltete Karg bereits im zweiten Halbjahr 1948 auf Expansionskurs, um die Verluste durch Krieg und Enteignungen schnellstens zu kompensieren. Schon vor der Währungsreform zog hierfür die Zentralverwaltung von Berlin nach Hamburg um, weil die Schwierigkeiten für die Mitarbeiter bei ihren Reisen nach Westdeutschland immer größer wurden. Damit folgte sie der bereits Anfang 1946 verlegten Zentralbuchhaltung. Obgleich Berlin auch weiterhin Sitz des Konzerns war, bildete nun der vierte Stock im weitgehend unzerstört gebliebenen Alsterhaus den Standort der Zentralverwaltung.[38] Wenngleich vor Ort die einzelnen Geschäftsführer gerade in den Zeiten des Wiederaufbaus von großer Bedeutung waren, zeigt doch die erhebliche Mitfinanzierung des Wiederaufbaus der Stuttgarter Filiale, wie eng Karg und die Zentrale sowohl vor als auch nach der Währungsreform die Entwicklung der Filialen steuerten. Auch nach dem Juni 1948 betrieb die Zentrale Ausbau und Wiederherstellung der Filialen, was sich an den Bauplanungen für die Filiale an der Wilmersdorfer Straße in Berlin zeigt, die im Herbst 1948 wieder aufgenommen wurden. Auch wenn sich die Arbeiten in den Folgemonaten wegen des Mangels an Baumaterial und Bauarbeitern weiter dahinschleppten und erst 1950 intensiver betrieben werden konnten, zeigt doch die Korrespondenz zwischen den Architekten

Taut & Hoffmann mit der Hertie-Zentrale in Hamburg, dass Georg Karg, aber auch sein Sohn Hans-Georg immer wieder nach Berlin reisten und dort auf der Baustelle vor Ort über die genaue Ausführung einzelner Gewerke entschieden. Zumeist drängten sie dabei auf Einsparungen. Diese erhofften sie sich unter anderem durch den Einsatz von Unternehmen aus Ost-Berlin. Ab September 1949 kümmerte sich das ebenfalls in der Hamburger Zentralverwaltung angesiedelte Baubüro um die Baustelle in Wilmersdorf. Dieses wurde von dem Architekten Hans Soll geleitet, der bis in die 1970er Jahre nicht nur diese Abteilung leitete, sondern seitdem auch zahlreiche Warenhausneubauten plante.[39] Der Ausbau der Filiale an der Wilmersdorfer Straße bis hoch in die vierte Etage wurde nach der Trennung vom Architektenbüro Taut & Hoffmann ebenfalls von Soll übernommen und 1955 mit der Eröffnung des gesamten Hauses vollendet. Allein bis Ende April 1951 beliefen sich die Kosten auf 883.000 D-Mark.[40]

In Stuttgart stand 1948 anders als bei der Wilmersdorfer Filiale noch nicht der Neubau des Geschäftshauses an der Königstraße im Vordergrund, wenngleich die ersten Planungen hierfür anliefen. Trotzdem normalisierte sich das Geschäft, und der Umsatz stieg (vgl. Tab. 14).[41] Die starke Belebung des Verkaufes – die Tagesumsätze der Stuttgarter Filiale lagen im Durchschnitt bei 40.000 bis 50.000 D-Mark – zeigt sich auch in der Zahl der Beschäftigten, die von 261 am Jahresende 1947 auf 375 am 31. Januar 1949 anstieg. Auch wuchs die Zahl der selbstständigen Verkaufsabteilungen auf mehr als 50, darunter auch wieder Abteilungen für Teppiche, Kleinmöbel, Elektroartikel sowie Optik- und Glaswaren. Die steigenden Umsätze hielten die Filiale auch weiter in der Gewinnzone, rechnete der Treuhänder und Filialleiter Burkhardt am 14. Juni 1948 doch mit auskömmlichen Ergebnissen bei einem Umsatz von 4,5 Mio. Reichsmark, bei allerdings gleichbleibenden Preisen und Gewinnmargen. Die Finanzierung der Geschäftsausdehnung erfolgte nun durch Gewinne und Abschreibungen – auf Anlagen schrieb man z. B. zehn Prozent ab und verzeichnete trotzdem einen Anlagenzugang von knapp 200.000 D-Mark –, aber auch durch die erstmalige Aufnahme von Bankdarlehen. So nahm man Ende 1948 einen Akzeptkredit von 200.000 D-Mark bei der Allgemeinen Bankgesellschaft Stuttgart auf und erhielt auch einen Kontokorrentkredit in Höhe von 100.000 D-Mark zur Finanzierung des Weihnachtsgeschäfts, den man aber bis Mitte 1949 bereits wieder tilgte. Möglich war diese Kreditaufnahme zum einen, weil diese durch die wieder stark angestiegenen liquiden Mittel sowie den Warenbestand gedeckt war, zum anderen aber auch, weil die Zuschüsse der Hamburger Hertie-Zentrale in langfristige Kredite umgewandelt wurden und die Immobilien Verkehrs GmbH als Vermieter weiterhin nur eine geringe Miete in Höhe von vier Prozent des Umsatzes bzw. mindestens 290.000 D-Mark forderte. Zudem vergab sie für die Bankkredite Bürgschaften und gab eine Rangrücktrittserklärung bezüglich der eigenen Kredite ab. Schließlich finanzierte Burkhardt den Aufbau des Warenlagers auch über Lieferantenkredite, die zumeist in Form von Wechseln erfolgten, wobei auch zahlreiche dieser Forderungen gegenüber der Stutt-

garter Filiale von Hertie-Tochtergesellschaften (Hertie München, Nürhag Fürth, Rika Nürnberg, Betex Wülfrath, Fränkische Hof, Norhag Hamburg) stammten.[42]

Die trotz hoher Preissteigerungsraten anhaltende Kaufwelle in der zweiten Jahreshälfte 1948, die in den anderen Häusern ähnlich wie in Stuttgart gewesen sein dürfte, bildete auch den Grund für die Expansion des Filialnetzes, mit der die Hertie-Zentrale in Hamburg bereits Ende 1948 begann. So übernahm man noch im Frühjahr 1949 den Stuttgarter Konkurrenten „Kaufhaus für Alle" (KfA), das erst 1945 gegründet und aus einem Laden für die alliierten Besatzungssoldaten hervorgegangen war. Das seit November 1946 im Wilhelmsbau mitten in der Stuttgarter Innenstadt ansässige, von Oberbürgermeister Klett stark geförderte KfA war nach Einführung der D-Mark in wirtschaftliche Schwierigkeiten geraten, u. a. durch undurchsichtige Beschaffungspraktiken außerhalb der Warenbewirtschaftung.[43]

Der Restitutionsvergleich mit der Familie Tietz/Zwillenberg 1949

Die Familien Martin und Georg Tietz bzw. Hugo Zwillenberg stellten auf Grundlage des amerikanischen Militärgesetzes Nr. 59 betreffend die „Rückerstattung feststellbarer Vermögensgegenstände an die Opfer der nationalsozialistischen Unterdrückungsmaßnahmen (USREG)" am 23. Juli 1948 drei Rückerstattungsanträge bei der zuständigen Zentralmeldestelle Bad Nauheim für die Vermögensgegenstände in der amerikanischen Besetzungszone.[44] Der Antrag zielte dabei vor allem auf den Grundbesitz der Familie in München, Stuttgart und Karlsruhe, weil dieser in Form einer Naturalrestitution rückgabefähig erschien. Allerdings richteten sich die Ansprüche auch gegen die Hertie Waren- und Kaufhaus GmbH und deren Grundbesitzgesellschaften, als Inhaber der dortigen Immobilien, während die Familie weitere Anträge in Berlin, Hamburg, Wuppertal und in Frankfurt am Main erst ab Sommer 1949 stellte.[45] Die Konzentration auf die drei süddeutschen Vermögenswerte gründete dabei auf der vorteilhafteren Rechtslage in der amerikanischen Zone. Die Tietz-Familie strebte dabei eine Gesamtlösung an, die im Frühjahr 1949 erleichtert wurde, als sich die Wiedergutmachungsämter in Stuttgart, Karlsruhe und München darauf einigten, die drei Verfahren bei der Wiedergutmachungsbehörde Oberbayern in München zusammenzulegen. Dies erwies sich für die Tietz-Familie als günstig, weil dort der Auschwitz-Überlebende Dr. Philipp Auerbach als Generalanwalt für Wiedergutmachung und Staatskommissar für rassisch, religiös und politisch Verfolgte verantwortlich war und auf einen Vergleich zwischen Hertie und der Familie drängte.[46]

In den im April 1949 beginnenden Verhandlungen lagen die Vorstellungen beider Parteien noch weit auseinander. So forderten Georg und Martin Tietz neben der Rückgabe sämtlicher Immobilien in den drei Städten eine Einmalzahlung von weiteren 22 bis 25 Mio. D-Mark als Wiedergutmachung der durch die „Arisierung" der Hermann Tietz OHG erlittenen Vermögensverluste und der entgangenen Kaufpreiszahlungen.[47] Da eine solch hohe Einmalzahlung eine sehr große Belastung für den

Hertie-Konzern bedeutet hätte und die laufende Instandsetzung und der Wiederaufbau der bestehenden Warenhäuser sowie die Errichtung weiterer Filialen die Finanzen des Konzerns bereits massiv belasteten, begegnete Georg Karg den Forderungen zunächst mit einer doppelgleisigen Taktik: Während er selbst noch im April 1949 per telefonischem Kontakt eine Verständigung mit Georg und Martin Tietz suchte, kämpfte Dr. Otto Lenz als Anwalt des Hertie-Konzerns mit äußerst harten Bandagen. In seinem Widerspruch gegen die Restitutionsanträge vom 25. Mai 1949 wies er alle Forderungen zurück und argumentierte, dass das Unternehmen Hermann Tietz bereits 1932 die Forderungen seiner Gläubiger nicht mehr bedienen konnte und schon vor der NS-Machterlangung illiquide gewesen sei. So hätte man die Zahlungsverpflichtungen gegenüber den Banken bei einer gesamten Schuldenlast von 94,5 Mio. Reichsmark nicht mehr zahlen können. Ohne auf die antisemitischen Angriffe vor 1933 oder den Boykott der Tietz'schen Warenhäuser im Frühjahr 1933 einzugehen, verwies Lenz zudem auf die großen Sanierungsaufwendungen durch die Banken und die Hertie Waren- und Kaufhaus GmbH im Jahr 1933 und in der Folgezeit und darauf, dass die Familie Tietz ohne den Übergang auf die Hertie Waren- und Kaufhaus GmbH „mit Sicherheit ihr gesamtes Vermögen verloren" hätte. Die Familie hätte selbst den Wunsch gehabt, „sich zurückzuziehen und die Sanierung ihres Konzerns den Banken zu überlassen", und außerdem insgesamt sieben Mio. Reichsmark als Abfindung erhalten, die die Gläubiger als zusätzliches Opfer neben den Sanierungskosten erbracht hätten. Tatsächlich aber hatten die Familien Tietz/Zwillenberg mit wahrscheinlich nur drei Mio. Reichsmark deutlich weniger erhalten.[48] Schließlich untermauerte Lenz den Widerspruch noch mit dem Verweis, dass Karg und die Hertie Waren- und Kaufhaus GmbH beim Eigentumsübergang 1933/34 gar nicht federführend gewesen seien und zudem danach einen kaufmännisch fairen Umgang mit der Gründerfamilie des Warenhauskonzerns gepflegt hätten. So habe sich die neue Hertie-Geschäftsführung – wenn auch erfolglos – dafür eingesetzt, dass die Familie Tietz ihr Vermögen ins Ausland transferieren durfte.[49]

Erstaunlicherweise führte der hart formulierte Widerspruch nicht zu einem Abbruch der Vergleichsverhandlungen, wohl auch, weil die Münchener Wiedergutmachungsstelle der Hertie-Zentrale in Hamburg schnell und deutlich zu verstehen gab, dass die Einwände von Lenz vor Gericht keinen Bestand haben würden. Allerdings mag auch eine Rolle gespielt haben, dass Georg Karg sich am 25. Mai 1949 (dem Tag des Widerspruchs) mit Hugo Zwillenberg sowie den extra aus den USA angereisten Georg und Martin Tietz im Büro des Generalanwalts Auerbach in München traf und ein Vergleichsangebot vorstellte. Dieses sah die Rückgabe der Geschäftsgebäude aller drei Warenhäuser in der amerikanischen Besatzungszone (München, Stuttgart, Karlsruhe) an die Erbengemeinschaft Tietz vor, da Betty Tietz 1947 verstorben war. Zuvor sollten bis auf eine Ausnahme sämtliche Hypotheken auf den Häusern durch den Hertie-Konzern getilgt werden. Außerdem sah der Vergleichsvorschlag eine Entschädigung für entgangene Nutzungen des gewerblichen Vermögens vor, die jedoch

nicht durch eine Geldzahlung, sondern durch die Aufrechnung der Investitionen seit 1934 vorgenommen werden sollte. Damit sollten rund zwei Mio. Reichsmark bis 1945 und weitere 1,25 Mio. D-Mark 1948/49 abgegolten werden. Neben der Rückgabe der Immobilien sah Kargs Vorschlag vor, dass die Erbengemeinschaft Tietz diese zurückgegebenen Geschäftshäuser sofort an Hertie zurückverpachten und dafür einen Pachtzins in Form einer prozentualen Umsatzbeteiligung erhalten sollte, sodass der Hertie-Konzern die Filialen weiterhin betreiben konnte. Ein langfristiger Pachtvertrag sollte die gemeinsame Zusammenarbeit absichern und die Gründerfamilie an dem zukünftigen Erfolg des Unternehmens beteiligen.[50]

Diese Lösung, die wohl kaum zufällig auch der Pachtkonstruktion zwischen den Hertie-Tochtergesellschaften der Stuttgarter Unions-Filiale und der Immobilien Verkehrs GmbH entsprach, bot dem Kargschen Konzern mehrere Vorteile. Um zu einem Vergleich zu kommen, der die Voraussetzung für ein Ende der Treuhänderschaft über diese Filialen und die Konzernaktivitäten bildete, musste Hertie kein eigenes – knappes – Kapital einsetzen und verlor nicht die umsatz- und gewinnträchtigsten seiner Warenhäuser, die das sowieso geschrumpfte Filialnetz noch weiter verkleinert hätten. Dies hätte der Konkurrenz die Chance zur Übernahme der drei Niederlassungen gegeben. Auf Basis des Kargschen Vorschlags verhandelten Georg und Martin Tietz sowie Hugo Zwillenberg an den beiden Folgetagen mit Georg Karg sowie wohl auch mit Guido Schell und Otto Lenz in der Münchener Kanzlei von Fritz Neuland in relativ guter Atmosphäre weiter: Man kannte sich seit Langem persönlich und war an einer pragmatischen Lösung interessiert. Auch verzichteten Georg Karg und seine Mitstreiter anders als noch in ihrem Widerspruch darauf, die Ansprüche der Alteigentümer anzufechten, und gingen vielmehr kooperativ auf die Forderungen der Tietz-Familie ein. Deshalb führten die Verhandlungen schon am Abend des 27. Mai 1949 zum Erfolg, was nicht nur der die Verhandlungen leitende Generalanwalt für Wiedergutmachung Auerbach erleichtert kommentierte, sondern auch Georg Tietz, der seinen Kindern in den USA Anfang Juni positiv über den Ausgang der ersten Verhandlungsrunde berichtete. Neben der Rückgabe aller Hertie-Immobilien inklusive der Warenhäuser in München, Stuttgart und Karlsruhe erhalte man zur Abgeltung der Ansprüche hinsichtlich von Hertie bis zu 30 Mio. D-Mark in jährlichen Raten über 20 Jahre, die sich prozentual am Umsatz der drei Warenhäuser orientieren sollten. Georg Tietz war sich sicher, dass er sich „für meinen Teil zwischen zwölf und 17 Mio. D.M." zurückholen werde, was seinen finanziellen Erwartungen entsprach.[51]

Wie Ingo Köhler in seiner ausführlichen Analyse dieser und der weiteren Restitutionsverhandlungen herausarbeitet, spielte auch eine Rolle, dass Georg Karg auf Georg und Martin Tietz sowie Hugo Zwillenberg persönlich zuging und nun die unrechtmäßige Verdrängung aus dem Tietz-Konzern anerkannte.[52]

Dies legte nicht nur die Basis für eine langfristige Zusammenarbeit, sondern führte auch zu Lösungen, die der Erbengemeinschaft Tietz halfen, größere Steuerzahlun-

gen auf die vereinbarten Hertie-Zahlungen zu vermeiden. Da auch derartige Restitutionszahlungen einkommens- und vermögenssteuerpflichtig waren, war die Lösung einer „in der Pacht verspielten Form" steuerlich sehr viel günstiger.[53] Für diese von der bayerischen Staatsregierung genehmigte Lösung zahlte Hertie dem bayerischen Finanzministerium eine jährliche Steuerpauschale von 100.000 D-Mark, in der der Steueranteil der Erbengemeinschaft im Umfang von 25.000 D-Mark jährlich bereits enthalten war und die der Warenhaus-Konzern mit der Umsatzentschädigung an die Familien Tietz und Zwillenberg verrechnen konnte. Damit betrug deren Steuerbelastung 500.000 D-Mark. Die Grundstücke wurden fast lastenfrei übernommen, weil Hertie mit der Reststeuerzahlung von 75.000 D-Mark anteilig die Grundschuld- und Wertbesserungsabgaben übernahm und so die zusätzlichen Restitutionszahlungen von etwa 1,5 Mio. D-Mark an die Familie beglich.[54]

Nachdem diese steuerlichen Fragen im Herbst 1949 geklärt waren, schlossen die Hertie GmbH und die Erbengemeinschaft Tietz am 10. Oktober 1949 vor der Wiedergutmachungsbehörde Oberbayern den Rückerstattungsvergleich, dem auch die acht Grundstücksgesellschaften und die Union Vereinigte Kaufstätten GmbH beitraten. Letztere hatte der Konzern erst kurz vor Vertragsschluss als eine in Bayern ansässige Dachgesellschaft gegründet. In diese wurden die Warenhäuser in München, Stuttgart und Karlsruhe vollständig eingebracht, um die Zahlungen abzuwickeln und die Steuervereinbarungen umzusetzen.[55] Daneben beinhaltete der Vertrag vor allem die Rückgabe der süddeutschen Grundstücke und die gleichzeitige Verpachtung an die Hertie GmbH. Neben den Geschäftshäusern für die drei Warenhäuser in München, Stuttgart und Karlsruhe umfasste der Vergleich mehrere Wohn- und Geschäftshäuser sowie Lagergebäude, wobei die Union Vereinigte Kaufstätten GmbH in München ein umfassendes Nießbrauchrecht über die erstatteten Liegenschaften während der 20-jährigen Pachtzeit bis zum 30. Juni 1970 erhielt. Beim Abschluss dieses Pachtverhältnisses hatte der Hertie-Konzern schließlich einmalig 130.000 D-Mark zu zahlen, während die Pachtzinsen vierteljährlich beglichen werden mussten und sich die Pacht zweimal – am 1. Juli 1950 und am 1. Juli 1960 – erhöhte.[56] Die Tietz-Vertreter verpflichteten sich wiederum, auf weitere Restitutionsansprüche in den westlichen Besatzungszonen und in West-Berlin zu verzichten, weshalb ihre Restitutionsanträge bei den Wiedergutmachungsbehörden in Hamburg, Berlin, Frankfurt am Main und Wuppertal obsolet wurden.[57] Bezüglich der möglichen Rückgewinnung des ehemaligen Immobilieneigentums in der sowjetischen Besatzungszone einigte man sich darüber hinaus auf ein gemeinsames Vorgehen und sah dieses auch bei Restitutionsansprüchen gegenüber Dritten vor, wie der Victoria Versicherung, die 1933 im Zuge der Sanierung das Geschäftshaus Kantstraße/ Ecke Joachimsthaler Straße in Berlin übernommen hatte.[58] Außerdem beantragten beide Parteien, dass alle Sicherungsmaßnahmen gegenüber dem Hertie-Konzern aufgehoben werden sollten, sodass die von den Vermögenskontrollbehörden verfügte treuhänderische Aufsicht über die Geschäftsführung der Hertie-Gesellschaften bald darauf endete.[59]

Neben diesen grundsätzlichen Punkten enthielt der Vergleichsvertrag schließlich auch noch die konkreten Pachtbedingungen. Hiernach hatte Hertie für den Warenhausbetrieb der drei Geschäftshäuser zwei Prozent des Umsatzes der Warenhäuser in München, Stuttgart und Karlsruhe in den 1950er Jahren und 2,5 Prozent zwischen 1960 und 1970 zu zahlen. Man kalkulierte dabei mit einem Gesamtumsatz der drei Filialen von durchschnittlich 50 Mio. D-Mark jährlich, was etwa einer Rendite von sieben Prozent entsprach. Wie Ingo Köhler richtig feststellt, sah die Erbengemeinschaft Tietz die Umsatzbeteiligungen an den Warenhäusern als die eigentliche Rückerstattung an, während sie die anderen Immobilien eher als langfristige Kapitalanlagen begriff. Deshalb war sie auch bereit, sich in der Vertragslaufzeit für den Werterhalt der Gebäude an den notwendigen Bau- und Instandhaltungskosten zu beteiligen, weshalb sie für die 1950er Jahre auf die Hälfte der Umsatzpacht verzichtete. Schließlich vereinbarten beide Parteien noch einen Wettbewerbsausschluss für die Städte München, Stuttgart und Karlsruhe, wo Hertie keine neuen Warenhäuser ohne die Genehmigung der Familie Tietz eröffnen durfte. Dies galt auch für Tochterunternehmen, an denen Hertie einen Anteil von mehr als 50 Prozent des Gesellschaftskapitals hielt.[60]

Wenngleich der wertmäßige Umfang der so vereinbarten Restitutionszahlungen wohl nicht dem Wert des Tietz-Warenhauskonzerns im Jahr 1933 entsprach, summierten sich die Hertie-Zahlungen doch in Millionenhöhe. Grund waren die stark steigenden Umsätze der drei Warenhäuser: 1950 betrug dieser fast 47 Mio. D-Mark und 1951 über 80 Mio. D-Mark. 1954 erzielte Hertie in diesen drei Häusern einen Umsatz von mehr als 100 Mio. D-Mark und 1961 188,5 Mio. D-Mark, was im letztgenannten Jahr eine Pachtzahlung von 4,7 Mio. D-Mark von Hertie an die Familie Tietz zur Folge hatte. Aufgrund der stark wachsenden Umsätze in den Jahren des Wirtschaftswunders konnte Hertie diese Zahlungen problemlos aufbringen, da sie aus stark steigenden Gewinnen finanziert wurden. Genauso wichtig war, dass die Restitutionszahlungen in den Anfangsjahren der Bundesrepublik hohe Investitionen und die Erweiterung des seit 1939 stark geschrumpften Filialnetzes zuließen.[61]

Die wenig großzügigen Restitutionsvergleiche mit den Familien Aufrichtig und Joel 1953/54

Im Mai 1953 wurde Georg Karg aufgrund der schrittweisen Übernahme der jüdischen Paul Held Nachf. OHG mit dem zugehörigen Textilkaufhaus in der Invalidenstraße und mehreren Immobilien in den 30er Jahren mit Restitutionsansprüchen konfrontiert, obgleich die Immobilien im Ostsektor der Stadt lagen und 1951 vom Magistrat der Sowjetischen Besatzungszone (nachf. SBZ) beschlagnahmt worden waren – trotz der Verlegung des Unternehmenssitzes in den Westteil der Stadt durch Karg.[62] Als Hertie 1953 zwei neue Filialen in West-Berlin (Steglitz und Gesundbrunnen) eröffnete, wurden die Anwaltskanzlei Herbert Wendler und der Rechtsanwalt Hartmut Ruge, die den ehemaligen Held-Eigentümer Hugo Aufrichtig in einem Entschädi-

gungsverfahren gegen die Bundesrepublik vertraten, darauf aufmerksam. So nahm der verarmt in New York lebende Hugo Aufrichtig Kontakt mit Hertie auf. Zunächst lehnte Hertie jegliche Ansprüche ab und verwies darauf, dass die Anmeldefrist für Rückerstattungsansprüche bereits Ende 1950 abgelaufen und eine Rückgabe der Immobilien wegen der Enteignung durch die DDR unmöglich sei. Daraufhin wies die Gegenseite auf Pläne der Alliierten Kommandantur hin, dass Rückerstattungsansprüche binnen sechs Monaten ab dem Bekanntwerden einer Betriebsverlagerung in den Westen auch noch nachträglich angemeldet werden könnten; zudem hatte der Bundesgerichtshof im Frühjahr 1953 in einem Urteil angemerkt, dass auch außerhalb des Geltungsbereichs der derzeitigen Gesetze liegende Unternehmenswerte zu registrieren waren, um eine spätere, potenzielle Behandlung der Restitutionsansprüche auch in der SBZ zu ermöglichen. Daher lenkte Hertie schließlich ein und nahm Vergleichsverhandlungen mit den Aufrichtigs auf.

Da Hugo Aufrichtig angesichts seiner finanziellen und gesundheitlichen Situation beschloss, seinen Freund Martin Nachmann zu beauftragen, um die Anwaltshonorare zu sparen, legten sich die Verantwortlichen bei Hertie fest, bei den im September 1953 beginnenden Verhandlungen alle Ansprüche des Ehepaars Aufrichtig abzulehnen, mit der Begründung, dass „damals eine durchaus faire Abwicklung des Kaufgeschäftes erfolgte". Herr Karg sei jedoch bereit, Herrn Aufrichtig aufgrund dessen schwieriger Lage zu helfen; so wurde aus einer möglichen Restitutionszahlung eine freiwillige Unterstützungsleistung. Als Hugo Aufrichtig im Dezember 1953 starb, kam Hertie mit der kinderlosen Ehefrau schnell zu einer Einigung, die aus zwei Verträgen bestand. Aufgrund des ersten Vertrages vom 29. Januar 1954 leistete die Kaufhaus Paul Held Nachf. GmbH „in Würdigung ihrer derzeitigen finanziellen Notlage" eine Einmalzahlung in Höhe von 50.000 D-Mark sowie eine lebenslange monatliche Rente von 1.000 D-Mark, wofür die Witwe auf alle weiteren Ansprüche aus Geschäftsanteilen und -grundstücken im Gebiet Gesamt-Berlins verzichten musste. Mit der zweiten Vereinbarung vom 30. Januar 1954 verkaufte Hedwig Aufrichtig ihre Liegenschaft in Ost-Berlin, Invalidenstraße 1, an die Hertie-Tochter Charlottenburger Grundstücksverkehr GmbH, wodurch Hertie das Recht auf einen späteren Zugriff erhielt. Diesen ungünstigen Bedingungen stimmte Hedwig Aufrichtig zu, da ihr „der Sperling auf der Hand lieber als die Taube auf dem Dach" war. Ein Jahr später wandte sie sich dann nochmals an den Hertie-Konzern und bat wegen der hohen Arztkosten infolge ihres Gesundheitszustandes um einen Vorschuss aus den laufenden Rentenzahlungen, da sie die 50.000 D-Mark überwiegend längerfristig angelegt hatte. Diesem Wunsch entsprach Hertie auch umgehend; Hedwig Aufrichtig verstarb am 10. Mai 1955.

Anders als die Aufrichtigs beauftragte Rosa Joel, die Witwe des bereits 1930 verstorbenen früheren Mitinhabers des Unternehmens, Max Joel, Anwälte, um ihre Ansprüche durchzusetzen. Diese forderten dabei nicht nur eine Entschädigung für die Grundstücke, sondern auch für die entgangenen Nutzungs- und Namensrechte an

der Paul Held Nachf. OHG, die sich ihrer Rechnung nach für den 37-prozentigen Geschäftsanteil von Joel auf insgesamt 250.000 D-Mark beliefen. Da Hertie diese Berechnungen als völlig falsch zurückwies und die Verhandlungen zwischen den Anwälten stockten, bat Rosa Joel ebenfalls Martin Nachmann um eine Vermittlung. Daraufhin legte Hertie im März 1954 ein erstes, aber viel zu geringes Vergleichsangebot „von 30.000 DM als endgültige Abfindung" vor. Nach weiteren Verhandlungen einigten sich die Parteien am 7. Juli 1954 auf eine Summe von 125.000 D-Mark zur Abgeltung aller möglichen Wiedergutmachungsleistungen, wobei Karg mit der Einigung abermals die Ansprüche der Altinhaber auf eine potenzielle Rückgewähr der Liegenschaften in Ost-Berlin übertragen bekam.[63]

Ein Vergleich der Restitutionsverhandlungen mit den Aufrichtigs, mit Rosa Joel und mit der Familie Tietz ergibt ein deutliches Muster: In allen Fällen strebten Georg Karg und der Hertie-Konzern eine Vergleichseinigung an, um einen langwierigen Rechtsstreit zu vermeiden. Dabei nutzte Karg die Situation aus und zahlte nur das Nötigste, wenn die Gegenpartei in der deutlich schwächeren Position war. Nicht nur der finanziell bessergestellten Familie Tietz mit ihren spezialisierten Anwälten, sondern auch Rosa Joel gelang es mithilfe ihrer Rechtsbeistände, ein deutlich besseres Ergebnis in den Restitutionsverhandlungen zu erzielen, obwohl Hertie 1953/54 nicht mehr unter Treuhänderschaft und Karg nicht mehr unter dem Druck eines vollständigen Verlustes von Hertie stand.

Die schnelle Filialexpansion in der jungen Bundesrepublik 1948 bis 1952

Die Bedeutung der grundsätzlichen Einigung Georg Kargs mit der Erbengemeinschaft Tietz im Mai 1949 zeigt sich in der kurz darauf erfolgten Übernahme des ehemaligen Wiesbadener Kaufhauses „Rheinische Kaufhalle", das bereits am 3. November 1949 als Volkswarenhaus an der Ecke Kirchgasse/Luisenstraße eröffnet wurde und dessen Übernahmeverhandlungen und Eröffnungsvorbereitungen wohl kaum erst in den zwei Wochen nach Abschluss des eigentlichen Vergleichsvertrages am 20. Oktober 1949 durchgeführt wurden.[64] Diesem Erwerb folgten dann der Kauf des im Krieg unzerstörten Warenhauses Biebler in Hamburg-Bergedorf von den Söhnen des Gründers Johann Biebler im Jahr 1949.[65] Die Übernahme weiterer bestehender und die Eröffnung neuer Warenhäuser setzte sich fort: Übernommen wurde im April 1951 das Kaufhaus des Unternehmens Josef Conrady in Frankfurt-Höchst, das 300 Beschäftigte hatte und eine halbe Mio. D-Mark umsetzte.[66] Im Mai 1951 wurde das Nürnberger Ringkaufhaus übernommen, und im Oktober folgte die Eröffnung der Zweigniederlassung des Nürnberger Ringkaufhauses in Göppingen.[67] Am 23. Juli 1951 wurde die Hertie-Filiale in Bamberg eröffnet, die vor 1938 H. & C. Tietz gehört hatte und von Gustav und Ella Gerst betrieben wurde.[68] Im Frühjahr 1952 folgte dann die Übernahme der Berliner Kaufhäuser in Neukölln und am Zoo (26. Mai 1952) sowie des Warenhauses Witter in Wuppertal-Elberfeld (21. Juni 1952).[69]



Abb. 83 Zeitungsanzeige für die Eröffnung der neuen Filiale Wuppertal-Elberfeld, 1952

Neben den Übernahmen errichtete Hertie auch mehrere Warenhäuser an Standorten, an denen zuvor kein Waren- oder Kaufhaus existiert hatte: Neu gebaut wurde am 17. August 1951 die Filiale in Braunschweig[70] und am 14. November 1951 die Niederlassung im schleswig-holsteinischen Neumünster.[71] In Landshut eröffnete Hertie dann ebenfalls im November 1951 eine Filiale mit 100 Mitarbeitern, die aber vorerst nur Textilien anbot.[72] In Geesthacht übernahm Hertie 1952 das kleine Kaufhaus Ernst Land.[73] Darüber hinaus kaufte der Hertie-Konzern mehrere Grundstücke wie in Hamburg-Ottensen[74] und Dortmund[75], auf denen später Warenhäuser erbaut und betrieben wurden.[76] Wie die Konzernzentrale selbst in einem Antrag an die Steuerabteilung der Finanzbehörde Hamburg mitteilte, handelte es sich bei fast allen neuen Filialen um Standorte, auf denen zuvor bereits Warenhäuser betrieben worden waren und die man den Eigentümern abgekauft bzw. gepachtet hatte. In einigen Fällen wie in Bamberg und Elberfeld handelte es sich dabei um Restitutionsfälle, in denen die Restitutionsberechtigten nicht mehr geschäftlich im Einzelhandel tätig werden wollten.[77]

Neben der Neueröffnung dieser Filialen ging auch die Instandsetzung und Wiederherstellung der in der Bundesrepublik liegenden Warenhäuser ab 1948 weiter voran. Neben dem ersten, im Frühjahr 1951 abgeschlossenen Ausbau der Filiale an der Wilmersdorfer Straße bis hoch ins erste Obergeschoss – die Eröffnung des ganzen Hauses

erfolgte erst 1955 nach dem Ausbau bis zur vierten Etage – begann Hertie in Berlin 1949 auch mit dem Wiederaufbau des Erdgeschosses und der Schaufensteranlage der Filiale an der Chausseestraße und setzte die Bauarbeiten von 1951 bis 1955 mit dem Ausbau der Obergeschosse fort.[78] Ebenfalls 1949 wurde das KaDeWe unter Leitung des Hausarchitekten Hans Soll instand gesetzt, wo man bis Juli 1950 das Erdgeschoss und das erste Obergeschoss mit nur 5.000 Quadratmetern Verkaufsfläche wiedereröffnen konnte. Der weitere Ausbau der Stockwerke bis in die sechste Etage, in der die Lebensmittelabteilung ansässig war, dauerte bis 1956 und erhöhte die Verkaufsfläche auf 44.000 Quadratmeter, womit der Vorkriegsstand dann wieder erreicht war.[79] Daneben begann Georg Karg 1952 mit dem ersten Neubau eines Warenhauses an der Blücherstraße in Kreuzberg, der ebenfalls 1956 eröffnet wurde.[80] Auch der Wiederaufbau der Filialen in Stuttgart und in Karlsruhe beschleunigte sich nach der Währungsreform; in München und Hamburg waren nur kleinere Instandsetzungsarbeiten nötig.[81] In Stuttgart, wo man bereits im Januar 1947 wieder einen Restaurantbetrieb eröffnet hatte, dauerte es wegen des Widerstands des Gemeinderats gegen die Baupläne von Hertie bis Ende November dieses Jahres, bis der Architekt Richard Döcker einen Bauantrag vorlegte, der großenteils auf den alten Ausbauplänen von 1928 beruhte. Nach der Genehmigung begann Hertie mit dem Bau des Erdgeschosses und der ersten beiden Obergeschosse, die man genau zwei Jahre später, Ende 1951, eröffnen konnte. Den Ausbau der weiteren Geschosse – drei Etagen in den Nebenflügeln, fünf im Turm – sowie die Verkleidung der Fassade vollendete Hertie wegen weiteren Widerstands in Gemeinderat und Stadtverwaltung erst im Februar 1953, als man insgesamt 8.000 Quadratmeter Verkaufsfläche in Betrieb hatte.[82]

Der Wiederaufbau der alten Warenhäuser und die Expansion des Filialnetzes in den ersten Jahren der Bundesrepublik waren vor allem eine Folge des starken Umsatzwachstums. So stieg allein der gemeinsame Umsatz der drei restituierten Warenhäuser in München, Stuttgart und Karlsruhe von 1950 bis 1951 um 58 Prozent von 47 auf 80 Mio. D-Mark, während das Alsterhaus alleine bereits fast 42 Mio. D-Mark im Jahr 1950 umsetzte und die neue Filiale in Wiesbaden im gleichen Jahr 3,9 Mio. D-Mark einnahm.[83] Nach den unternehmenseigenen Angaben für die Hamburger Finanzbehörde steigerte sich der Gesamtumsatz von 1949 bis 1952 um 271 Prozent von knapp 110 auf 298 Mio. D-Mark (Tab. 15).

Wie Tabelle 15 zeigt, war das Umsatzwachstum von 1949 bis 1950 mit 51 Prozent am stärksten, schwächte sich dann im Folgejahr etwas ab, blieb aber selbst von 1951 bis 1952 mit 27 Prozent immer noch sehr hoch. Allerdings verschob sich das regionale Gewicht: Während die beiden Hertie-Steuerregionen Nord und Süd von 1949 bis 1952 etwa gleich schnell wuchsen, gelang es dem Konzern, den Umsatz in Berlin deutlich stärker zu steigern und den Anteil der Berliner Häuser von 7,6 auf 25,6 Prozent anzuheben, was vor allem auf die Eröffnung der dort wiederaufgebauten Filialen ab 1951 zurückzuführen ist. Neben der Inbetriebnahme neuer und dem Ausbau der bestehenden Filialen ist das starke Umsatzwachstum von 1949 bis 1952 auf den großen Bedarf

Tabelle 15: **Die Umsätze der drei Hertie-„Steuerkreise" 1949–1952 in Mio. D-Mark**[84]

	Steuerkreis Berlin	Steuerkreis Süd beim Finanzamt München	Steuerkreis Nord beim Finanzamt Hamburg	Summe	in % von 1949
1949	8,3*	49,1	52	109,4	100
1950	37,7	78,5	49	165,2	151
1951	64,8	81,7	90	236,5	216
1952	95,7	93,9	107	296,6	271
Summe 1949–1952	206,5	303,2	298	807,7	–

* = Angaben für Berlin 1949 nur für den Zeitraum vom 1. April bis zum 31. Dezember 1949

der bundesdeutschen Bevölkerung an Waren jeglicher Art zurückzuführen. Hertie wie auch die anderen Warenhauskonzerne profitierten davon stärker als die anderen Betriebsformen im Einzelhandel. Mit einer Zunahme von über 271 Prozent zwischen 1949 und 1952 wuchs Hertie dabei nicht nur deutlich schneller als der gesamte Einzelhandel, sondern auch als die beiden Hauptkonkurrenten Karstadt (219 Prozent) und Kaufhof (249 Prozent), wobei diese jedoch 1952 mit 500 Mio. D-Mark (Karstadt) und 393 Mio. D-Mark (Kaufhof) einen deutlich höheren Umsatz als Hertie aufwiesen.[85]

Die Umsatzsteigerungen gründeten neben der Ausdehnung der Verkaufsflächen und Filialen sowie dem Konsumhunger der Verbraucher auch auf dem Ausbau der Abteilungen und Sortimente sowie der Einrichtung von Erfrischungsräumen.[86] Hinzu kamen zahlreiche Sonderaktionen. In München startete man unter der Leitung von Hans-Georg Karg mit einer ersten Kunstausstellung bereits im Januar 1948; es folgte etwa eine Ausstellung über marokkanisches Kunsthandwerk. Diese Aktionen wurden bereits in den ersten Jahren nach der Währungsreform außerdem durch Kinderattraktionen wie einen Märchenwald oder Musikwettstreit ergänzt.[87] Im Unterschied zur Zeit vor dem Zweiten Weltkrieg hielt sich Hertie aber mit aggressiver Werbung zurück, was die durch das große Umsatzwachstum der Warenhauskonzerne hervorgerufenen Ängste der mittelständischen Konkurrenz nicht beseitigte. Die versuchte wiederholt, auch den Hertie-Filialen das Leben durch Beschwerden und Anzeigen schwer zu machen. So bemängelte die Bürstenfabrik Johann Otto Zentgraf aus Tulling bei der Preisüberwachungsbehörde des Regierungspräsidenten, dass von der Münchener Hertie-Filiale im Frühjahr 1951 angebotene Handbesen einen zu geringen Anteil an Rosshaaren aufwiesen. In Hamburg meldete ein Konkurrent im April 1950 dem städtischen Amt für Wirtschaft und Verkehr, dass das Alsterhaus unzulässigerweise Luftgewehre anbot.[88] Größere Schwierigkeiten als diese Beschwerden machten jedoch weiterhin viele Bewirtschaftungs- und Preisregeln. So gab es im Frühjahr 1949 eine Anzeige der Preisaufsichtsstelle des badischen Wirtschaftsministeriums gegen die Filiale Karlsruhe: Diese habe sogenannte Steg-Artikel – dies waren Gebrauchsgegenstände sowie Kleidung, die eigentlich für die amerikanischen Truppen bestimmt

waren und nach der Währungsreform über den Einzelhandel zu geringeren Preisen an deutsche Kunden verkauft wurden – mit deutlich zu hohen Preisaufschlägen (40 bis 100 Prozent) statt dem zulässigen Aufschlag von 37,5 Prozent verkauft. Diesem Vorwurf entgegnete das Karlsruher Hertie-Warenhaus, dass es über alle Steg-Artikel eine Durchschnittskalkulation von 35,6 bzw. 36,6 Prozent besaß und nur diese, nicht aber die Kalkulation für einzelne Waren von Bedeutung sei.[89]

Wichtiger als diese Einzelprobleme war für die Konzernzentrale in Hamburg die Frage, wie die gewaltige Expansion des Filialnetzes in den ersten Jahren der jungen Bundesrepublik zu finanzieren war, da der bundesdeutsche Kapitalmarkt noch völlig ausgetrocknet war und keine langfristigen Darlehen bereitstellen konnte. Allein die Errichtung einzelner Filialen ging zumeist in die Millionen. Nur für die Baumaßnahmen der drei Warenhäuser in Frankfurt-Höchst, Bamberg und Neumünster rechnete die Hertie-Zentrale 1951 mit einer Investition von zwei Mio. D-Mark, und 1952 plante Hertie, elf Mio. D-Mark für die neuen Filialen in Hamburg-Ottensen, Braunschweig, Wuppertal-Elberfeld, Witten und Dortmund auszugeben (Tab. 16).

Abb. 84 Die Eröffnung des KaDeWe mit Georg Karg (ganz links) und Heinrich Vockel (mit Augenklappe), 1950



Tabelle 16: **Die Investitions- und Umsatzplanung des Hertie-Konzerns für die neuen Filialen 1951–1952 in D-Mark**[90]

Warenhaus	Investition	Erwartete Umsätze	Erwarteter steuerpflichtiger Gewinn
1951	2.000.000	35.000.000	2.500.000
1952	11.000.000	73.000.000	5.500.000
Summe	13.000.000	108.000.000	8.000.000

Bedenkt man, dass Hertie in beiden Jahren auch erhebliche, wenn auch nicht genau bezifferbare Summen in die alten, zerstörten Filialen in Berlin und Süddeutschland investierte, wird die Bedeutung der Unternehmensfinanzierung für den Erfolg des Konzerns noch deutlicher. Und auch bei Filialen, bei denen man das Geschäftsgebäude langfristig gepachtet hatte, waren die Investitionen erheblich.[91] Neben den wenigen privaten sowie den öffentlichen Krediten aus dem ERP-Programm,[92] die Hertie wohl nur für die Berliner Filialen erhielt, finanzierte der Konzern die Investitionen vor allem aus den eigenen Gewinnen sowie mittels Abschreibungen. Die Gewinnsituation stellte sich aufgrund des Verkäufermarktes dabei als sehr günstig heraus, wie nicht nur die Investitionsplanung in Tabelle 16 zeigt, der zufolge Hertie in seinen Berechnungen gegenüber der Hamburger Finanzbehörde mit einer Umsatzrendite über sieben Prozent in den neuen Filialen rechnete.[93] Auch die der Hamburger Steuerbehörde offengelegte Übersicht über die Konzerngewinne dokumentiert eine Umsatzrendite zwischen 3,5 und fünf Prozent nach Handelsbilanz und 6,5 und 10,3 Prozent nach Steuerbilanz (Tab. 17).[94]



Abb. 85 Die Eröffnung des KaDeWe, Berlin, 1950

Tabelle 17: Die Gewinne des Hertie-Konzerns vor Steuern 1949–1951 in Mio. D-Mark[95]

		Berlin	München	Hamburg	Summe
1949	nach Handelsbilanz	–16,3	0,915	1,4	–13,985
	nach Steuerbilanz	–11,3	2,5	2,6	–6,2
1950	nach Handelsbilanz	0,779*	4,3	3,2	8,279
	nach Steuerbilanz	0,923*	9,0	7,1	17,023
1951	nach Handelsbilanz	4,8	2,1	1,3	8,2
	nach Steuerbilanz	5,3	6,1	4,0	15,4
Summe 1950–1951	nach Handelsbilanz	5,6	6,4	4,5	16,5
	nach Steuerbilanz	6,2	15,1	11,1	32,4

* = ohne Verlustvortrag





Abb. 86 Die Abteilung für Schnittmuster in der Filiale Berlin-Chausseestraße, 1949

Aufgrund der Verluste im Steuerkreis Berlin verzeichnete der Hertie-Konzern 1949 einen Gesamtverlust; in den beiden Folgejahren wurden jedoch schon erhebliche Gewinne erzielt: nach Handelsbilanz 16,5 Mio. und nach Steuerbilanz 32,4 Mio. D-Mark. Dies deckte die Investitionen insgesamt ab. Die großen Unterschiede zwischen beiden Bilanzen zeigen darüber hinaus, weshalb sich die Konzernzentrale in Hamburg in den Verhandlungen mit den Finanzämtern und Oberfinanzpräsidien bemühte, spezielle Abschreibungsmodi für ihre Investitionen zu erhalten. Während Hertie nämlich die eigentlichen Baukosten für die Geschäftsgebäude nur gleichmäßig über zehn Jahre abschreiben konnte, erlaubte es das Einkommensteuergesetz, unvorhergesehe-

nen Mehraufwand, der den Wert des Gebäudes nicht erhöhte, höher als mit zehn Prozent abzuschreiben. In den mehrjährigen Verhandlungen mit den Hamburger Finanzbehörden – die von den Finanzbehörden in Berlin und München genehmigte Abschreibungsart wich von derjenigen in Hamburg ab[96] – musste daher im konkreten Einzelfall geklärt werden, was genau ein unvorhergesehener Mehraufwand war und wie diese von Hertie vorgebrachten zusätzlichen Kosten abzusetzen waren (wie die Wannenabdichtung wegen eines erhöhten Grundwasserspiegels oder verstärkte Deckenträger aufgrund behördlicher Auflagen für die Baustatik oder die Beseitigung von Frostschäden im harten Winter 1952/53). Mehrfach führte Hertie auch an, dass man erhebliche Mehrkosten wegen einer schnelleren Fertigstellung der Bauarbeiten durch Mehrarbeit und ein höheres Arbeitstempo gehabt habe, um einem konkurrierenden Warenhausprojekt mit der Eröffnung zuvorzukommen. Die von der Hamburger Finanzbehörde genehmigten steuerlichen Sondervergünstigungen bewegten sich dabei für 1951 zwischen 275.000 (Frankfurt-Höchst) und 760.000 D-Mark (Neumünster), während die Sonderabschreibungen für 1952 sich bereits in der Größenordnung zwischen 0,6 Mio. (Wuppertal-Elberfeld) und 1,2 Mio. D-Mark (Hamburg-Ottensen) bewegten. Allein für die sechs 1951 und 1952 realisierten Warenhausprojekte addierte sich die zumeist als Betriebsausgaben sofort von der zu zahlenden Steuer abzuschreibende Summe auf knapp 4,4 Mio. D-Mark, was in etwa der geplanten Investitionssumme für die Filialen Frankfurt-Höchst, Bamberg, Neumünster und Hamburg-Ottensen entsprach.[97]

Insgesamt kann man festhalten, dass die Selbstfinanzierung inklusive der Abschreibungen den allergrößten Teil der Expansion ins Filialnetz finanzierte, da die Lieferantenkredite[98] – die zumeist in Form kurzfristiger Wechselfinanzierung erfolgten – nur für die Finanzierung des Warenbestandes in den neuen Warenhäusern von Bedeutung waren.[99] Auf jeden Fall gelang es Georg Karg, der Ende der 60er Jahre in einem Interview seinen Vorteil betonte, als Alleininhaber des Konzerns gegenüber der Warenhaus-Aktiengesellschaft keine Dividenden auszahlen zu müssen, die Gewinne vollständig in neue Filialen zu reinvestieren.[100] Insgesamt konnte Hertie das Filialnetz des Konzerns von acht, vielfach zerstörten Niederlassungen bis Mitte 1952 wieder auf 19 Warenhäuser ausdehnen, ohne die Kontrolle über das Unternehmen zu verlieren.[101] Die schnelle (Wieder-)Ausdehnung führte neben dem Zuwachs an Marktanteilen in den betreffenden Regionen vor allem zu dem Vorteil, mit einem größeren Umsatzvolumen bessere Konditionen beim Wareneinkauf zu erhalten, was die Konzernleitung denn auch in einem ihrer ersten Schreiben an die Hamburger Finanzbehörde besonders hervorhob. Wegen der Enteignungen und infolge der wirtschaftlichen Lage Berlins seien sehr starke Beschränkungen der Gesamtkapazität eingetreten:

> „Es ist deshalb für uns eine zwingende Notwendigkeit, jeden sich aus der Ertragskraft des Unternehmens ergebenden Liquiditätszuwachs dazu zu benutzen, dem erstrebten Ziel, die Einkaufskapazität des Gesamtunternehmens wieder

herzustellen, näherzukommen. Die Rentabilität größerer Warenhausunternehmen ist durch die Größe ihres Einkaufsvolumens bedingt, da nur bei einem großen Einkaufsvolumen die Beschaffung preisgünstiger Waren möglich ist. Bis jetzt haben wir uns in dieser Hinsicht gegenüber anderen Warenhausunternehmen deswegen behaupten können, weil wir uns seitens unserer Lieferanten günstige Warenlieferungen dadurch sichern konnten, dass wir infolge unserer sparsamen und vorsichtigen Finanzpolitik unsere Lieferantenrechnungen im Gegensatz zu anderen Warenhausunternehmungen zum ersten Ziel regulieren konnten. Die Verhältnisse liegen nun aber so, dass ein großes Warenhausunternehmen, das wir auch in der mündlichen Besprechung erwähnten, in diesem Jahr voraussichtlich mehr als das doppelte umsetzen wird als wir. Dank seines größeren Umsatzes wird dieses Warenhausunternehmen in Kürze ebenfalls in der Lage sein, zu den gleichen Konditionen wie wir einzukaufen. Wenn wir nun unsererseits keine Schritte unternehmen, um unsere Einkaufskapazitäten den anderen Warenhausunternehmungen anzugleichen, wird das unsere Steuerkraft ungünstig beeinflussen."[102]

Der Abschluss der ersten Expansionsphase: Der Erwerb von Hansa und Wertheim

Ergänzt wurde die Filialexpansion durch zwei Transaktionen: den Erwerb der Hansa AG in Frankfurt am Main und der AWAG in Berlin. Letzteres waren die Reste des ehemaligen Warenhauskonzerns der Wertheim AG, der 1938 „arisiert" und in „Allgemeine Warenhausgesellschaft AG für Handelsbeteiligungen", kurz AWAG, umbenannt worden war.[103] Nach 1945 gelang es dem ehemaligen Leiter der Wertheim-Rechtsabteilung Arthur Lindgens, der wegen der Heirat mit der ehemaligen Frau von Georg Wertheim über einen erheblichen Anteil am Unternehmen verfügte, die AWAG vor einer Unterstellung unter einen unabhängigen Treuhänder zu bewahren. Als nunmehr schwedischer Staatsbürger begann Lindgens nach Einreichung der Restitutionsansprüche ab 1950 mit den einzelnen Familienzweigen in den USA und Großbritannien sowie auch mit den Erben des ehemaligen Deutsche Bank-Vorstands Emil Georg von Stauss, über den Verbleib ihrer Aktienanteile an der AWAG zu verhandeln. Das Vermögen der AWAG bestand nur noch aus Grundbesitz in West-Berlin[104] – die weitgehend zerstörten Warenhäuser im Osten der Stadt (Oranien-, König-, Rosenthaler und Leipziger Straße sowie Moritzplatz) waren ebenso wie die Filialen in Rostock, Stralsund und Breslau enteignet worden, und erst Ende 1950 gelang es, in der Wilmersdorfer Straße wieder ein kleines Warenhaus zu eröffnen.[105] So konnte Lindgens im November 1951 ein Drittel der Gesamtaktien der Wertheimgruppe von Günther, Franz und Klaus Wertheim durch die Zahlung von 40.000 D-Mark bzw. 9.000 US-Dollar erwerben. Bereits seit Anfang 1951 hatte Lindgens mit Georg Karg, der Lindgens offenbar einen zinslosen Kredit für dessen Kauf der Anteile bereitge-

stellt hatte, über den Verkauf der Aktienmehrheit an der AWAG verhandelt. Dies mündete am 12. August 1951 in einen Vorvertrag über den Kauf der Anteilsmehrheit an der AWAG von den Eheleuten Ursula und Arthur Lindgens sowie der Tochter von Georg Wertheim, Ursula Froeb, und den Erben von Stauss. Die genaue Höhe dieser Einigung, die dann später den Kaufvertrag bildete, ist unbekannt. Karg zahlte für die über 20 Jahre hinterlegten Aktien zwischen 100.000 und 350.000 D-Mark. Zudem verpflichtete er sich, jährlich Dividenden von bis zu 60.000 D-Mark zu leisten. Hinzu kamen noch Pensionsleistungen zugunsten Ursula Lindgens und ihrer Kinder in Höhe von 48.000 bzw. 18.900 D-Mark sowie die Zusicherung, dass die Nachkommen der Familien Lindgens und Froeb in adäquater Position bei Hertie beschäftigt würden. Tatsächlich arbeitete Lindgens' Sohn Joachim im Hertie-Konzern bis 1984 lange in führender Position mit, u. a. als Leiter des KaDeWe in Berlin und als Hauptgeschäftsführer der Warenhaus Wertheim GmbH.

Die AWAG wurde sofort nach der Übernahme durch Karg am 17. November 1951 in Wertheim AG für Handelsbeteiligungen umbenannt und das Kapital von zwölf Mio. Reichsmark auf 0,6/1,2 Mio. D-Mark herabgesetzt. Geleitet wurde das Unternehmen von dem Hertie-Finanzmann Hans Heilemann und von Elisabeth Zirpel vom Wertheim-Tochterunternehmen Globus Bank AG als Vorstände. Arthur Lindgens war Vorsitzender im Aufsichtsrat, dem noch Douglas Froeb aus New York sowie Albrecht Wertheim, Hans-Georg Karg, sein Schwager Roger Graf von Norman und – als stellvertretender Vorsitzender – Hertie-Geschäftsführer Guido Schell angehörten.[106] Aufgrund der Enteignungen in der DDR – wo sich Karg von den Alteigentümern einen potenziellen Anspruch auf das Ost-Vermögen zusichern ließ [107] – verblieben der neuen Hertie-Tochter nur mehrere Grundstücke in West-Berlin und der gute Name Wertheim als Marke. Neben der Wertheim-Filiale in der Wilmersdorfer Straße, die bis 1963 Bestand hatte, nutzte Hertie nur ein bereits Anfang der 30er Jahre für den Bau eines Warenhauses vorgesehenes Grundstück zur Errichtung einer Filiale, während die anderen Berliner Grundstücke erst später genutzt wurden.[108] Wichtiger dürfte Karg jedoch beim Kauf der Anteile gewesen sein, dass er den früheren starken Konkurrenten in Berlin durch die Zahlung eines vergleichsweise geringen Betrags verhindert hatte und Hertie nunmehr in der Stadt mit seinen Filialen unangefochten die Nummer eins im Warenhaussektor war.

Für den unmittelbaren Geschäftserfolg wichtiger war der Kauf der Hansa AG in Frankfurt am Main. Sie war aus der 1933 „arisierten" Wronker AG hervorgegangen, die sich seit 1929 in großer finanzieller Schieflage befand und deren Aktienmehrheit seit 1933 von der Dresdner Bank als ihrer Hausbank gehalten wurde. Da die Rhein-Main-Bank als eines der Nachfolgeinstitute der Dresdner Bank AG, die 91 Prozent der Aktien kontrollierte, die Hansa AG mit ihren drei Warenhäusern in Mannheim, Hanau und auf der Frankfurter Zeil trotz schwarzer Zahlen wieder loswerden wollte,[109] verhandelte Georg Karg ab Anfang 1952 in geheimen Gesprächen mit dem Vorstand der Bank, Hugo Zinsser, über eine Übernahme. Als der Verkauf des

Unternehmens nach der Einigung zwischen Karg und Zinsser Ende September 1952 feststand, war nicht nur die Öffentlichkeit, sondern auch der Vorstand der Hansa AG und Dr. Ilau überrascht, der die Rhein-Main-Bank als Aufsichtsratsvorsitzender vertrat. Trotz des großen Presseechos zog Karg den Kauf durch und übernahm von den 2,6 Mio. D-Mark des Grundkapitals Aktien im Wert von 2,357 Mio. D-Mark. Zudem entschädigte der Hertie-Konzern den scheidenden Vorstandsvorsitzenden Werner Sack mit der Übergabe der kleinen Filiale Frankfurt-West in dessen Eigentum.[110] Der Belegschaft sicherte Hertie dabei die Weiterbeschäftigung und die Übernahme der erworbenen Ansprüche zu, wobei der bisherige Geschäftsleiter der Münchener Filiale, Erwin Burkhardt, und der Finanzdirektor aus der Hamburger Hertie-Zentrale, Hans Heilemann, den Vorstand der Hansa AG übernahmen.[111] Auch wenn der neue Aufsichtsratsvorsitzende der Hansa AG, Guido Schell, Mitte 1953 davon sprach, dass der Gesamtumsatz der Hansa AG in Höhe von 20 Mio. D-Mark viel höher sein könnte, wenn die veraltete Bauart der drei Kaufhäuser in Frankfurt, Hanau und Mannheim nicht hemmend auf den Publikumsverkehr wirken würde, war der Erwerb des Frankfurter Konkurrenten eine zentrale Investition für Hertie: Der Konzern hatte so nicht nur drei Warenhäuser in guter Lage erworben, sondern zugleich seine Position im Rhein-Main-Gebiet gestärkt, besaß Hertie doch bereits Häuser in Frankfurt-Höchst und Wiesbaden.[112]

Die Entwicklung des Hertie-Konzerns vom Kriegsende 1945 bis Mitte 1952

Trotz der starken Ausdehnung des Filialnetzes änderte sich bis Mitte 1952 wenig an der Organisation des Hertie-Konzerns. Aus der alten Führungsmannschaft schied allein Heinrich Vockel aus, der 1950 das Amt des Bundesbeauftragten für Berlin übernommen hatte. Der Konzern wurde weiterhin zentral von Hamburg aus gelenkt, obwohl er eine dezentrale Struktur besaß, denn rechtlich bestand er aus den drei rechtlich selbstständigen Warenhausgesellschaften Hertie Vereinigte Kaufstätten GmbH Hamburg, der Union Vereinigte Kaufstätten GmbH München und der Hertie Waren- und Kaufhaus GmbH München sowie den zugehörigen Töchtern. Die einzelnen Konzerngesellschaften waren 1952 nur über die drei Anteilseigner aus der Familie Karg – Georg und Sohn Hans-Georg sowie Tochter Brigitte Gräfin von Norman – rechtlich miteinander verbunden. 1952 besaß das Gesamtunternehmen ein Grundkapital von ca. zehn Mio. D-Mark.[113] Neben den nunmehr 19 Warenhäusern und den einzelnen Grundstücksgesellschaften sowie der Hansa AG mit drei Filialen und der Wertheim AG für Handelsbeteiligungen mit zahlreichen Berliner Grundstücken gehörten auch noch die Hertie Zentraleinkauf GmbH zur Warenbeschaffung für die Warenhäuser sowie das Importunternehmen Gilbert J. Mc. Gaul & Co. GmbH Hamburg zum Konzern.[114]

Damit hatte Georg Karg den Hertie-Konzern wieder vollständig konsolidiert und trotz der überaus schwierigen Ausgangslage 1945/46 mit der Zerstörung bzw. Enteig-

nung zahlreicher Warenhäuser auch in Westdeutschland erfolgreich etabliert. Zwar war das Unternehmen durch den Verlust der ostdeutschen Filialen umsatzmäßig und hinsichtlich der Zahl der Filialen deutlich hinter die beiden Hauptkonkurrenten Karstadt und Kaufhof zurückgefallen, doch bildete der Wiederaufstieg des Konzerns entgegen allen Schwierigkeiten zweifellos die zentrale Leistung Georg Kargs. Gemeinsam mit der alten Führungsmannschaft und seinem Sohn Hans-Georg lenkte Georg Karg die Unternehmensgeschicke zentral, zuerst von Berlin und dann von Hamburg aus. Trotz erster Baumaßnahmen ab Ende 1947 setzte die umfassende Instandsetzung der zerstörten Filialen und die Eröffnung neuer Warenhäuser nach Kauf oder Neubau erst mit der Währungsreform ein. Die vergleichsweise schnelle Rückgabe der drei süddeutschen Warenhäuser in München, Stuttgart und Karlsruhe an die Familie Tietz als Alteigentümer im Oktober 1949 und die kapitalschonende Regelung der Restitution per Pacht beseitigten ein zentrales Hemmnis für den Wiederaufstieg des Konzerns, der die Zahl seiner Warenhäuser bis Ende 1952 von acht auf 22 erweiterte. Die Eröffnung zahlreicher neuer Filialen, die zumeist an Standorten ehemaliger Warenhäuser erfolgten, ließ den Konzernumsatz fast um das Dreifache steigen und erlaubte Karg neben günstigeren Einkaufskonditionen, die Expansion des Filialnetzes aus den Gewinnen – und steuerlichen Abschreibungen – zu finanzieren. Der Kauf der Hansa AG und von Wertheim 1952 rundete die Expansion schließlich ab.

Allerdings bot der große Konsumbedarf der bundesdeutschen Bevölkerung seit der Währungsreform nicht nur für Kargs Hertie-Konzern günstige Verhältnisse, sondern auch für seine Konkurrenten, deren Entwicklung von 1948 bis 1952 ebenfalls von starkem Wachstum geprägt war. Wie Hertie konnten auch alle anderen Warenhausunternehmen ihre Umsätze erheblich steigern. Sie wuchsen zwischen 1948 und 1949 stärker als der gesamte Einzelhandel. So stieg der Anteil der Betriebsform Warenhaus am gesamten Einzelhandelsumsatz von 2,9 Prozent 1949 auf 5,1 Prozent 1952, was weit mehr als in anderen westeuropäischen Ländern war.[115] Grund für diesen starken Anstieg der Marktanteile war zum einen der große Nachholbedarf der Bevölkerung an jeglichen Konsumgütern, insbesondere aber an Lebensmitteln und Textilien, die den größten Teil des Sortiments der Warenhäuser ausmachten. Zum anderen verfügten die Warenhauskonzerne über eine stärkere Finanzkraft und über eine bessere Einkaufslogistik, die nach dem Verlust der traditionellen Lieferanten in Mitteldeutschland völlig neu auf westdeutsche Produzenten ausgerichtet werden musste. Allerdings zeigten sich bereits in den ersten Jahren nach der Währungsreform erste Anzeichen der nach 1952 deutlicher zu erkennenden Unternehmenskonzentration der Branche: So wuchsen die größeren Warenhausunternehmen schneller als die kleineren Anbieter. Neben Hertie verzeichneten vor allem Karstadt und Kaufhof ein besonders großes Umsatzwachstum, das sich auch in den zahlreichen Filialneueröffnungen und der Ausdehnung der Verkaufsfläche zeigte. Da sich die neuen Filialen in kurzer Zeit von selbst amortisierten, waren die großen Warenhauskonzerne bestrebt, möglichst als Erste in der jeweiligen Stadt zu eröffnen.



Abb. 87 Mitarbeiter der KaDeWe-Wäscheabteilung, Berlin, 1950

Die große Bedeutung der Filialeröffnung zeigte sich dabei immer wieder auch an den großen Bevölkerungsaufläufen und Kundenstürmen des ersten Verkaufstags. Wenngleich alle großen Warenhauskonzerne trotz der schnellen Expansion hinsichtlich der Zahl von Filialen 1952 noch nicht wieder den Stand von 1939 erreicht hatten, lagen ihre Umsätze jedoch schon wieder annähernd auf dem Vorkriegsniveau, was auf einen deutlich höheren Umsatz pro Quadratmeter Verkaufsfläche bzw. pro Beschäftigtem verweist.

Bei allen Warenhauskonzernen dominierte die Selbstfinanzierung aus den Gewinnen und Abschreibungen, da langfristige Kredite aufgrund des noch darniederliegenden Kapitalmarkts keine Rolle spielten. Insgesamt war die Bilanzpolitik sowohl der großen als Aktiengesellschaften organisierten Warenhauskonzerne (Karstadt, Kaufhof, Emil Köster, Merkur, Hansa) als auch von Hertie wie in der Vergangenheit vorsichtig und solide. Ihre Bilanzen wiesen 1952 wieder eine Struktur wie vor dem Krieg auf, denn anders als zwischen 1945 und 1948 überstieg nunmehr das Anlagevermögen das Umlaufvermögen deutlich, und letzteres war vor allem durch den Warenbestand statt durch liquide Mittel wie vor der Währungsreform charakterisiert. Im Unterschied zu Hertie schütteten diese Unternehmen jedoch ab 1950 wieder erhebliche Teile ihrer Gewinne als Dividenden aus, trotz aller Anspannung

der Kapitalbasis wegen der hohen (Bau-)Investitionen in die Erweiterung des Filialnetzes.

Auch wenn die Warenhauskonzerne 1952 den Wiederaufbau ihrer Filialnetze noch nicht abgeschlossen hatten, deutete sich in diesem Jahr doch ein Wendepunkt an, der vor allem durch den Wandel vom Verkäufer- zum Käufermarkt hervorgerufen wurde und sich in der Sortimentserweiterung und einer besseren Warenqualität äußerte: Nun musste der Kunde wieder stärker umworben werden, was sich an den verstärkten Werbemaßnahmen zeigte. Die enormen Wachstumsraten der einzelnen Filialen schwächten sich seit 1952 immer weiter ab, und das Wachstum beim Gesamtumsatz der Konzerne kam in der Folgezeit vor allem durch die Eröffnung immer neuer Filialen in weiteren Städten und Vorstädten zustande. Gleichzeitig beschleunigte sich die Unternehmenskonzentration, übernahmen sowohl Hertie als auch Horten doch zwischen 1952 und 1957 mehrere mittelgroße Anbieter, sodass sich eine Dominanz der vier großen Anbieter Karstadt, Kaufhof, Hertie und Horten herauskristallisierte, die die bundesdeutsche Warenhauslandschaft bis Anfang der 90er Jahre bestimmten.

Abb. 88 Mitarbeiterinnen des KaDeWe bei Eröffnung, Berlin, 1950





Abb. 89 Der Kundenandrang bei der Eröffnung des KaDeWe, Berlin, 1950





Unaufhörliche Expansion im bundesdeutschen Wirtschaftswunder 1952 bis 1972

Die Gründung der Familienstiftung

Kurz nach der erfolgreichen Übernahme der Frankfurter Hansa AG begann Georg Karg, mittlerweile 64 Jahre alt, seinen nunmehr konsolidierten Konzern gegen Übernahmen zu wappnen und als Familienunternehmen auf Dauer abzusichern. Nicht nur sein Alter, sondern auch eine seit den 1930er Jahren vorhandene Niereninsuffizienz, die 1951 zum Versagen einer seiner Nieren geführt hatte, dürften Auslöser für die Gründung der Familienstiftung gewesen sein.[1] Sicher ist, dass das Hamburger Notariat Dr. Paul de Chapeaurouge, Alfred de Chapeaurouge und Fritz Davids am 28. Oktober 1952 der zuständigen Senatskanzlei der Stadt Hamburg einen Satzungsentwurf einer zu gründenden Familienstiftung, in die Geschäftsanteile der Konzerngesellschaften eingebracht werden sollten, für eine Vorprüfung zusandte und dazu einleitend schrieb:

> „Sie werden ohne weiteres aus dem Entwurf entnehmen, dass zu Lebzeiten des Herrn X, einer ausgesprochen tatkräftigen Persönlichkeit, das Schicksal der Stiftung im Wesentlichen in dessen Hände gelegt werden soll. Da Herr X jedoch bereits das 60. Lebensjahr überschritten hat, war es notwendig, im Hinblick auf eine nicht zu ferne Zukunft auch die Vorschriften einzuarbeiten, die nach seinem Tode maßgebend sein sollen."[2]

Dieser erste Satzungsentwurf sah dabei zunächst als Zweck der Stiftung vor, den Stifter, seine Ehefrau und seine Nachkommen bei der Sicherung ihres Lebensunterhalts finanziell zu unterstützen, wenn sie in eine unverschuldete Notlage geraten sollten. Damit war die gesetzliche Vorgabe eines sozialen Zwecks erfüllt, selbst wenn dieser privatnützig war und auf den Kreis der eigenen Familie beschränkt blieb.[3] Allerdings widmete sich nur ein Paragraf (§ 3) der Versorgung der Familie, während die weiteren sieben Paragrafen sich vor allem mit der Kontrolle über die Stiftung beschäftigten. So sah Paragraf 8 des Satzungsentwurfs vor, dass der Stifter allein den Stiftungsvorstand übernehmen sollte und dass er diesen erweitern bzw. selbst seinen Nachfolger bestimmen konnte. Auch über Satzungsänderungen hätte der Stifter selbstständig verfügen dürfen, und „Beschränkungen, die für den Stiftungsvorstand hinsichtlich seiner Verfügungen und Entschließungen dieser Satzung sind", sollten „für Herr[n] X keine Geltung" haben. Auch regelte Paragraf 8 genau, wie ein Stiftungsvorstand nach seinem Ableben zu wählen sei. Paragraf 7 machte dann den eigentlichen Stiftungszweck deutlich. Hiernach hatte die Stiftung das Stiftungsvermögen und insbesondere die dazugehörigen Unternehmen und Grundstücksgesellschaften zu verwalten, d. h.

„sich auch selber gewerblich zu betätigen, wenn dies nach Auffassung des Stiftungsvorstandes zu einer zweckmäßigen Verwaltung des Stiftungsvermögens und der Vermehrung desselben dienlich erscheint". Aufgabe und Zweck der Stiftung war es, „das in die Stiftung gelangte Vermögen unverändert zu erhalten", und dazu sollte sie „von allen Maßnahmen Gebrauch machen, die geeignet sind, Veränderungen in dem Bestande einzelner Vermögensstücke, insbesondere hinsichtlich der Erwerbsgesellschaft und sonstiger der Stiftung gehörenden gewerblichen Unternehmungen, entgegenzutreten, auch dann, wenn die Stiftung das Recht erwirbt, dass Beteiligungen an den zu ihrem Vermögen gehörenden Erwerbsgesellschaften nicht ohne die Zustimmung der Stiftung veräußert werden dürfen".[4]

Nach mehreren Überarbeitungen der Satzung, die aufgrund der Einwände der städtischen Senatskanzlei nötig wurden, konnte die Karg'sche Familienstiftung am 26. August 1953 mit Sitz in Hamburg errichtet werden. Der erste Satzungsentwurf wurde dabei inhaltlich nur wenig geändert.[5] Konkretisiert wurden die Unterstützungszuwendungen für in Not geratene Familienangehörige, die mit 1.000 D-Mark pro Monat festgesetzt wurden.[6] Wichtiger aber war, dass Satzungsänderungen, die der Stifter als alleiniger Vorstand weiterhin verfügen konnte, von der Aufsichtsbehörde ebenso genehmigt werden mussten wie eine Aufhebung der Stiftung. Außerdem wurde die Stiftung nun mit einem Vermögen von 200.000 D-Mark ausgestattet, bestehend aus den Anteilen an den verschiedenen Gesellschaften Kargs.[7]

Dass vor allem die Kontrolle über den Konzern der eigentliche Zweck der Karg'schen Familienstiftung war, zeigen auch die insgesamt acht Satzungsänderungen bis Mitte 1958, von denen sechs die Besetzung des Stiftungsvorstandes betrafen. Aufgrund der Änderung vom Oktober 1955 durften nur noch „Abkömmlinge" des Stifters dem Stiftungsvorstand angehören, und auch die beiden Änderungen vom März und Juni 1957 betrafen die Ernennung von Familienmitgliedern als Stiftungsvorstände. Die Änderung vom Dezember 1957 verfügte, dass bei einem Ausscheiden eines Stiftungsvorstandes ohne eine Nachfolgeregelung ein Vertreter der Hertie Waren- und Kaufhaus GmbH in den Vorstand rücken sollte.[8] Die weiteren Änderungen betrafen das Geschäftsjahr, das alleinige Verfügungsrecht des Stifters über mögliche Zuwendungen an die Destinäre und die Zuwendung Georg Kargs von 20.000 D-Mark an die Stiftung, damit diese Geschäftsanteile von Hertie-Tochtergesellschaften übernehmen konnte.[9] Außer diesen Satzungsänderungen bestellte Georg Karg in seinem Amt als Stiftungsvorstand im Januar 1954 dann noch seine beiden Kinder Hans-Georg Karg und Brigitte Gräfin von Norman zu Nachfolgern als Vorstandsmitglieder („mit der Maßgabe, dass sie gemeinschaftlich berechtigt sind, die Stiftung zu vertreten") und übertrug der Familienstiftung im Juni und Juli 1958 das Vermögen der Münchener Vermögensverwaltungsgesellschaft mbH Berlin, der Bilka am Zoo Kaufhaus GmbH Berlin und der Lörrach-Baseler Verwaltungsgesellschaft mbH Berlin.[10]

In den 1960er Jahren ließ Georg Karg noch dreimal die Satzung der Stiftung ändern, indem er verfügte, dass „eheliche Abkömmlinge nur leibliche eheliche Ab-

kömmlinge des Stifters" sein durften (1962) und dass die Kaufleute Dietrich Karg und Willy Menger, die beide zur Führung des Hertie-Konzerns gehörten, gemeinschaftlich im Falle eines Falles als Amtsverweser für minderjährige Mitglieder des Stiftungsvorstandes bis zu deren Volljährigkeit fungieren sollten (1966). Außerdem sollten beide auch als Berater nach der Volljährigkeit eines zuvor minderjährigen Mitglieds bis zu dessen 28. Lebensjahr agieren.[11] Damit zielten auch diese Satzungsänderungen allein auf die Governance des Hertie-Konzerns und dessen Erhalt als Familienunternehmen, wofür Georg Karg und seine Familie auch darauf verzichteten, jenseits ihrer Gehälter Gewinne aus dem Unternehmen zu entnehmen. Das ermöglichte es wiederum, dass die Expansion des Konzerns weiterhin aus den jährlichen Gewinnen des Unternehmens finanziert werden konnte.

Mit der rechtlichen Lösung der unternehmensverbundenen Familienstiftung als hybrides Modell von Stiftung und Unternehmen[12] beschritt Georg Karg trotz einiger historischer Vorbilder einen für die 1950er Jahre innovativen Weg, der ihn und seine Familie nicht nur vor Übernahmen und Zugriffen auf den Konzern schützte,[13] sondern auch steuerlich durchaus seine Reize besaß. Zwar fiel bei der jeweiligen Vermögensübertragung eine einmalige Schenkungs- bzw. Erbschaftssteuer an, doch auf Dauer umging man bei jedem Todesfall der Eigentümer die Erbschaftssteuern und ersparte sich zudem Erbauseinandersetzungen zwischen den Familienmitgliedern.[14] Zudem wurden Versorgungsleistungen an die Familie nach dem Halbeinkünfteverfahren individuell versteuert, und bei der Übertragung großer Beteiligungen konnte ein mindestens 35-prozentiger Betriebsvermögensfreibetrag geltend gemacht werden. Allerdings hatten die der Stiftung gehörenden Unternehmensgesellschaften weiterhin Körperschaftssteuern zu zahlen.

Den Nachteil, dass das in eine Familienstiftung eingebrachte Vermögen formal der Familie und dem Unternehmen unbefristet entzogen wurde, umging Georg Karg, indem er seine Rolle als Seniorchef und Patriarch mittels der Satzung verankerte, da er sich zum alleinigen Stiftungsvorstand auf Lebenszeit kürte. Da er in dieser Funktion zudem seinen Nachfolger oder weitere zwei Vorstände auswählen konnte, hatte Karg auch schon die spätere Organisationsstruktur nach seinem Tod vorbereitet, konnte jedoch bis dahin die Stiftung und damit auch den Hertie-Konzern ohne Intervention Dritter lenken.[15] Damit war seine Position als Alleinentscheider auf Lebenszeit zementiert, die er ja bereits in den 1930er Jahren angestrebt hatte. Zudem entging er verschiedenen Berichtspflichten, da die Stiftung einer reduzierten Publizitäts- und Transparenzpflicht unterlag, was dem schweigsamen und öffentlichkeitsscheuen Karg mehr als entgegenkam.

Zentralisierung und Neuorganisation des Hertie-Konzerns 1953 bis 1958

Nach dem Erwerb der Hansa AG und der AWAG begann neben deren Umbenennung auch ihre rechtliche Umfirmierung. Nachdem aus der AWAG Ende 1951 wieder die Wertheim AG für Handelsbeteiligungen wurde, wandelte man die AG wenig später in die Warenhaus GmbH für Handels-Beteiligungen um. Auch die Hansa AG wurde Mitte 1953 in eine GmbH umgewandelt und fungierte nun als Tochter der Vereinigte Kaufstätten GmbH unter dem Namen Kaufhaus Hansa GmbH. Schließlich wandelte man auch die im September 1954 erworbene Hotel zum Römischen Kaiser AG vorm. Fr Wenker-Paxmann in Dortmund in die Grundbesitzgesellschaft mbH um.[16]

Die Umwandlung in GmbHs diente letztlich dem Ziel, Dritten möglichst wenig Einsicht in die internen Angelegenheiten des Konzerns zu gewähren, was schon die zeitgenössischen Beobachter vermerkten. So beschrieb ein Mitarbeiter der volkswirtschaftlichen Abteilung der Dresdner Bank in einem Bericht vom September 1958, dass sich die in Familienbesitz befindliche Gruppe im Verborgenen entwickeln und dass sie „unter dem Mantel einer praktisch kaum zur Publizität verpflichteten GmbH" prachtvoll blühen würde. Der Konzernboss Georg Karg würde „meisterhaft das Gesellschaftsrecht" handhaben: „Es wurden Firmen gegründet, Firmen umbenannt, Firmen auf andere übertragen und Firmen gelöscht. Meistens bediente er sich dabei der Rechtsform GmbH. Mit jeder Transaktion wurde das Kargsche Reich gestärkt." Weiter hieß es: „Viele weitere Finanztransaktionen machten für Dritte das Konzernbild noch verworrener. Publizität wäre für Karg störend gewesen. Also blieb Karg mit seinen Mitteilungen karg." Tatsächlich antwortete die Hertie-Konzernleitung schon im Juni 1953 auf die Anfrage der Rhein-Main-Bank nach ihren Tochtergesellschaften freimütig:

> „[…] auf Ihr Schreiben vom 27 v. M. teilen wir Ihnen mit, dass wir, wie Ihnen aus dem früheren Schriftwechsel mit uns auch bekannt sein dürfte, grundsätzlich keine Auskunft in dem von Ihnen gewünschten Sinn erteilen. Hinzu kommt, dass es sich bei unserem Unternehmen um ein reines Familienunternehmen handelt, für das in der Öffentlichkeit kaum ein Interesse bestehen dürfte."[17]

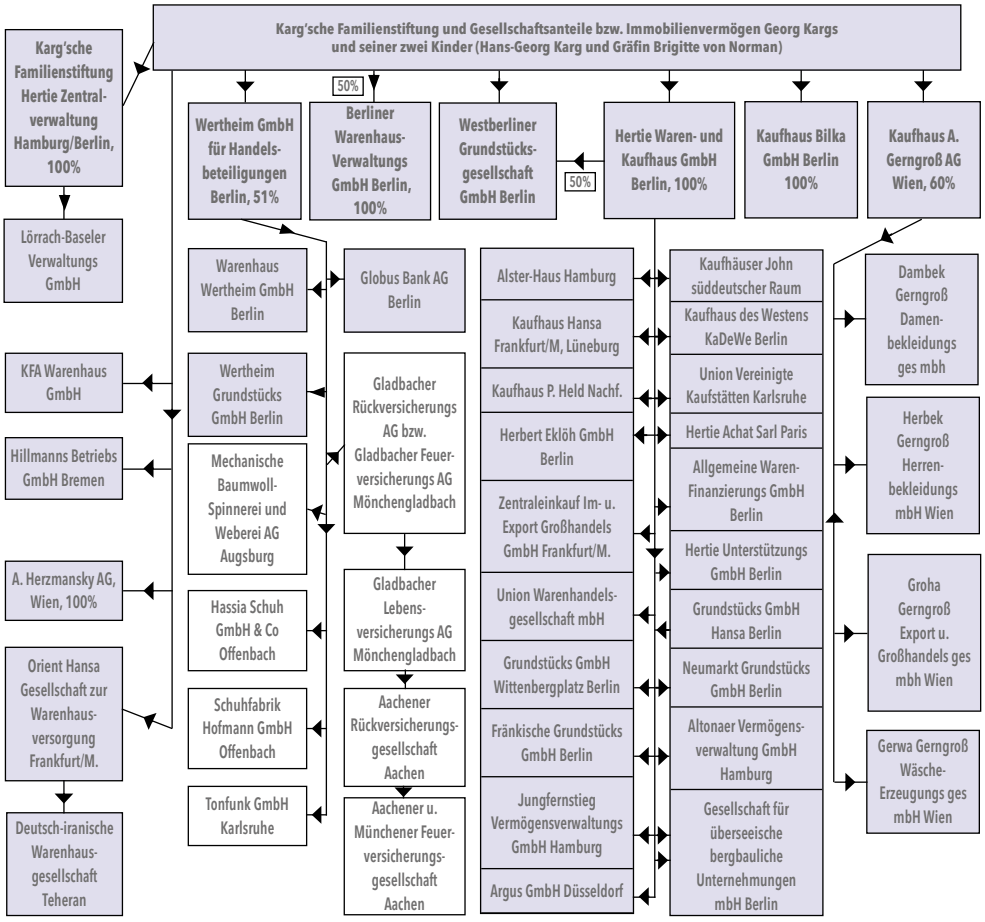
Die Umwandlung der Aktiengesellschaften von Hansa und Wertheim bildete jedoch nur einen ersten Schritt in der Reorganisation des Warenhauskonzerns, der mit seinen vielen Tochtergesellschaften und konzerninternen Verflechtungen wohl auch für die eigene Leitung zu komplex geworden war. Konkreter Auslöser für diese Übertragungen war die Verlegung des Unternehmenssitzes von Hamburg nach Berlin im August 1956, die der Zentralisierung der Unternehmensführung vorausging: Georg Karg zog von Hamburg nach Berlin zurück, um mit seinem Sohn, der dort seit 1952 die Kleinpreiskaufhauskette Bilka aufbaute, von einem Ort aus gemeinsam den Konzern zu lenken.[18] Große Teile der Zentralverwaltung verblieben dabei in Hamburg, das handelsrechtlich auch weiterhin als Zweitsitz fungierte. Im Sommer 1957 folgte

dann die Übertragung der Hertie Zentralverwaltung GmbH, in der, wie der Name besagt, bereits einige Zentralverwaltungsfunktionen und hier insbesondere der Einkauf gebündelt waren, auf die Familienstiftung, die danach auch als „Karg'sche Familienstiftung Zentralverwaltung" fungierte.[19] Im selben Jahr begann man mit der Übertragung der zahlreichen Grundstücksgesellschaften auf die Hertie Waren- und Kaufhaus GmbH. Zuvor wurde dort, wo das noch nicht geschehen war, der Immobilienbesitz vom Warenhausgeschäft getrennt und in eigenen Grundstücksgesellschaften organisiert. Zwischen dem 1. August 1957 und dem 13. Mai 1958 wurden dabei zehn Grundstücksgesellschaften von der Brandenburgische Grundwert GmbH bis zur Westelbische Grundstücks GmbH auf die Hertie Waren- und Kaufhaus GmbH übertragen und verschwanden damit aus dem Handelsregister.[20] Die bis 1956 ebenfalls als Dachgesellschaft fungierende Hertie Vereinigte Kaufstätten GmbH, die 1950 aus der Norhag (Norddeutsche Handelsstätte GmbH) hervorgegangen war und deren Anteile Karg und seine beiden Kinder (Hans-Georg Karg und seine Schwester Gräfin Brigitte von Norman mit je 24,5 Prozent sowie Georg Karg mit einem Prozent) hielten, wurde wiederum in die Westberliner Grundstückgesellschaft umgewandelt und dann in die Familienstiftung eingebracht. Zuvor waren die Anteile der Vereinigten Kaufstätten an ihren zwölf Warenhausgesellschaften auf die Hertie Waren- und Kaufhaus GmbH übergegangen, sodass nur das Immobiliarvermögen bei den Vereinigten Kaufstätten verblieb.[21]

In der Folge wurden dann, beginnend mit der Nürhag Nürnberger Handelsgesellschaft mbH am 30. Januar 1961 und endend mit der Betex Bergische Textil GmbH am 7. März 1963, auch zahlreiche Einkaufsgesellschaften – die ja zum Teil schon seit 1953 im Besitz der Familienstiftung waren – auf die Hertie Waren- und Kaufhaus GmbH übertragen.[22] Wahrscheinlich diente die schrittweise Übertragung all dieser Gesellschaften und Anteile auf die Hertie Waren- und Kaufhaus GmbH gleichzeitig auch der vollständigen Übertragung eben der Anteile an letzterer Hertie-Gesellschaft auf die Familienstiftung, wobei diese Schritte im Einzelnen nicht genau nachvollzogen werden können.[23] Auf jeden Fall hatte sich Anfang der 1960er Jahre die Struktur des Hertie-Konzerns für die Jahre bis zum Tod Georg Kargs herausgebildet: Die Familienstiftung fungierte als Holding und Verwalter der zahlreichen Geschäftsimmobilien, während die Hertie Waren- und Kaufhaus GmbH für das operative Warenhausgeschäft zuständig war (Grafik 5).

Obgleich das Ende 1961 von der volkswirtschaftlichen Abteilung der Dresdner Bank erstellte Organigramm des Hertie-Konzerns, das weitgehend unverändert wiedergegeben ist, einige Fehler enthält und noch nicht ganz den Stand der endgültigen Restrukturierung präsentiert, verdeutlicht es dennoch die Governance-Struktur des Gesamtunternehmens.[25] So kontrollierte die Familienstiftung den Konzern aufgrund ihrer Mehrheitsanteile sowohl an den weiter unten ausführlich beschriebenen Tochtergesellschaften Bilka, Wertheim und Gerngroß als auch an der Westberliner Grundstücksgesellschaft mbH, in der wesentliche Teile der Geschäftsimmobilien zusam-

Grafik 5: **Die Struktur des Hertie-Konzerns im November 1961**[24]



mengefasst waren, sowie schließlich an der Hertie Waren- und Kaufhaus GmbH, die die zentrale Gesellschaft für die Steuerung der Warenhäuser und damit auch das Herz des Konzerns bildete.[26] Wegen des Baus der Berliner Mauer errichtete Hertie dann im April 1963 allerdings noch die Kaufhaus Hertie GmbH, in die man den größten Teil ihrer Berliner Beteiligungen und insgesamt neun Warenhäuser einbrachte.[27]

Außer über Mehrheitsbeteiligungen der Familienstiftung an den Tochtergesellschaften kontrollierte Georg Karg den Konzern auch über Anteile an Tochtergesellschaften bzw. Immobilieneigentum, die er, seine beiden Kinder und seine Enkel persönlich hielten. So besaßen Hans-Georg Karg und Gräfin Brigitte von Norman beispielsweise je 24,5 Prozent an der Berliner Warenhaus-Verwaltungs GmbH, während Georg Karg nur ein Prozent der Anteile sein Eigen nannte. Dieses Muster der Anteilsverteilung hatte sich schon bei der Norhag bzw. der Vereinigte Kaufstätten GmbH gezeigt sowie in der Zeit vor der Übertragung der Anteile verschiedener Toch-

tergesellschaften an die Familienstiftung. Und bereits kurz nach der Übernahme der Hansa-Warenhäuser und der Abtrennung ihrer Geschäftsimmobilien vom Warenhausgeschäft übertrug Georg Karg das Eigentum am Geschäftshaus auf der Frankfurter Zeil nicht nur auf seine beiden Kinder, sondern auch auf die drei Enkel Bettina, Sabine und Reginald von Norman. Ähnlich verfuhr Karg auch mit einem für ein Warenhaus erworbenen Grundstück in Bremen.[28]

Auch die Gewährung von Sonderstimmrechten für Georg Karg, beispielsweise bei der zentralen Konzerngesellschaft Hertie Vereinigte Kaufstätten GmbH, diente letztlich dazu, ihm die Kontrolle über das Gesamtunternehmen zu bewahren. So besaß er 1951 trotz seines sehr kleinen Gesellschaftsanteils von zwei Prozent insgesamt 96,8 Prozent der Stimmrechte an der Hertie Waren- und Kaufhaus GmbH, während seine beiden Kinder, die je 49 Prozent der Gesellschaftsanteile innehatten, zusammen nur 3,2 Prozent der Stimmen auf sich vereinten. Dieses Stimmenverhältnis blieb dann auch bei jeder Kapitalerhöhung bestehen, da die Sonderstimmrechte immer genau in Relation zum gestiegenen Stammkapital erhöht wurden.[29] Außer mit Sonderstimmrechten von ebenfalls 75 Prozent an der anderen zentralen Konzerntochter Hertie Waren- und Kaufhaus GmbH sicherte sich Georg Karg im August 1954 zudem noch durch einen Passus in der Satzung der Gesellschaft ab: Demzufolge war die Abtretung von Gesellschaftsanteilen stets an die Zustimmung der Gesellschafterversammlung gebunden, und die anderen Anteilseigner besaßen ein Vorkaufsrecht. Kargs Sonderstimmrechte gingen dann bei der Übertragung der Gesellschaftsanteile auf die Familienstiftung auch auf diese über.[30]

Die vierte Maßnahme zur Kontrolle des Hertie-Konzerns bestand schließlich in der Einsetzung langjähriger Mitstreiter aus dem Führungszirkel des Unternehmens als Geschäftsführer der zahlreichen Tochtergesellschaften. So saßen der Finanzfachmann Hans Heilemann und Dr. Guido Schell nicht nur im Aufsichtsrat der Globus Bank, sondern fungierten in der Hertie Vereinigte Kaufstätten GmbH auch als Prokurist bzw. Geschäftsführer.[31]

Georg Karg sicherte sein Unternehmen also mehrfach gegen das Eindringen und den Einfluss Dritter ab. Zu dieser Taktik gehörte auch der Verzicht auf jegliche Öffentlichkeitsarbeit, der in deutlichem Gegensatz zur Herangehensweise der Familie Tietz stand. Es scheint, dass Karg das damalige Hinausdrängen der Familie Tietz aus ihrem eigenen Unternehmen ständig als Gefahr vor Augen gestanden hat und er diesen Fall für sich und seine Kinder mit allen rechtlichen und organisatorischen Möglichkeiten ausschließen wollte. Das zweite Motiv war sicherlich, dass er sich die uneingeschränkte Verfügungsgewalt über den Konzern bis an sein Lebensende sichern wollte. 1958 gab er die Geschäftsführung der Hertie Waren- und Kaufhaus GmbH offiziell an seinen Sohn und Guido Schell ab. Tatsächlich aber traf er auch danach alle wichtigen Entscheidungen und regelte im Konzern alles bis ins kleinste Detail.

Wenngleich Karg – wie Ingo Köhler überzeugend darlegt – mit seiner patriarchalischen Unternehmensführung in der deutschen Nachkriegszeit einem weitverbrei-

teten Führungsstil entsprach,[32] war dieser für die Warenhausbranche doch eher untypisch. Zwar agierte auch Helmut Horten in seinem Konzern patriarchalisch, doch betrieb er anders als Karg eine sehr offensive Öffentlichkeitsarbeit. Zudem waren an seinem Unternehmen weitere Anteilseigner beteiligt, und er wandelte es Anfang der 1960er Jahre nicht nur in eine AG um, sondern trennte sich ab Ende dieses Jahrzehnts schrittweise von seinem Aktienpaket. Ganz bewusst verfolgte Horten nicht das traditionelle Ziel eines generationsüberdauernden Familienunternehmens.[33] Noch deutlicher unterschied sich der Kargsche Konzern von Karstadt und Kaufhof: Diese waren seit Jahrzehnten als Aktiengesellschaften organisiert und managergeführt. Zudem befanden sich ihre Aktien zu großen Teilen im Besitz der Großbanken und standen daher stärker unter Renditeerwartungen, sprich Dividendenausschüttungen.[34] Neben diesen finanziellen Abhängigkeiten, die gleichzeitig für die enormen Investitionen einen leichteren Zugang zu den Kapitalmärkten bedeuteten, führte auch die für AGs verpflichtende gesetzliche Publikationspflicht dazu, dass sowohl Horten, Karstadt als auch Kaufhof der Öffentlichkeit erheblich freizügiger Einblicke in ihre Angelegenheiten gewährten.

Die zweite Expansionswelle 1953 bis 1972

Im Gegensatz zu Fragen der Governance und Öffentlichkeitsarbeit ähnelte Herties Wachstumsstrategie derjenigen der drei anderen großen Warenhauskonzerne, die bis Anfang der 1970er Jahre vor allem durch eine enorme Expansion ihrer Filialen und eine Ausdehnung in der Fläche bzw. in Mittelstädte und Vorstädte geprägt war, um sich im bundesdeutschen Wirtschaftswunder einen möglichst großen Marktanteil am Warenhaus- und gesamten Einzelhandel zu sichern. Die Bedingungen für eine Expansion der Warenhäuser waren geradezu ideal. Das starke Wirtschaftswachstum, das mit dem Koreakrieg 1950 einsetzte und mit realen Wachstumsraten des Sozialprodukts von bis zu zehn Prozent in den 1950er Jahren bis zur ersten – milden – Rezession 1966/67 anhielt, führte nicht nur zu Vollbeschäftigung, sondern auch zu nie zuvor erlebten Wohlstandssteigerungen für die Bevölkerung, deren



Abb. 90 Die Filiale Neumünster, um 1960

stark gestiegene Kaufkraft sich in mehreren Konsumwellen niederschlug. Die frühen 1950er Jahre waren zunächst von der sogenannten Fresswelle (1949 bis 1952) geprägt, der dann der Kauf von Bekleidung, Schuhen und Hausrat wie Kühlschränken (1952 bis 1957) und von Autos (1960 bis 1979) folgte. In den 1960er Jahren wurde der bundesdeutsche Konsum durch das stark gewachsene, frei verfügbare Einkommen getrieben, das nunmehr auch in den Wohnungsbau (1963 bis 1969) und in Urlaubsreisen (1962 bis 1980) floss. Wenngleich die Budgets zahlreicher Arbeiterhaushalte bis Ende der 1950er Jahre noch geringe Spielräume für nicht Lebensnotwendiges aufwiesen, konnte sich die Durchschnittsfamilie seit den frühen 1960er Jahren häufiger auch einen Konsum leisten, der nicht zum unmittelbaren Grundbedarf gehörte, wie etwa einen Fernseher oder eine Urlaubsreise.[35] Weil die Warenhäuser gegenüber den meist familienbetriebenen Einzelhandelsunternehmen mit Ausnahme des Versand-





Abb. 91 Bilka-Filiale an der Kantstraße/Ecke Joachimsthaler Straße in Berlin-Charlottenburg, 1969

handels erhebliche Kostenvorteile im Einkauf hatten, profitierten sie unmittelbar und in überdurchschnittlichem Maße.

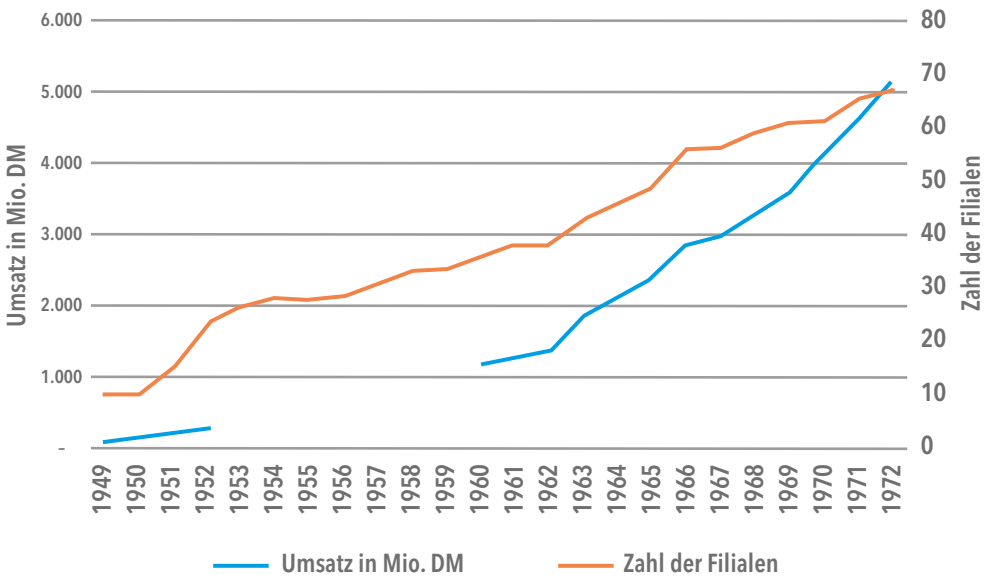
Obwohl die Eröffnung von Filialen aufgrund des Warenhungers der Bevölkerung in den ersten Jahren der Bundesrepublik faktisch kein Risiko darstellte, fand sie nur begrenzt statt: So eröffnete Karg 1953 und 1954 nur die Filialen Hamburg-Ottensen und Neumünster sowie zwei Warenhäuser unter dem Firmennamen Kaufhaus Paul Held in Berlin-Friedenau bzw. im Berliner Wedding.[36]

Das lag unter anderem an dem freiwilligen Expansionsstopp, den sich die Warenhauskonzerne aufgrund der seit 1950 wieder aufgekommenen Mittelstandskritik an ihrer Flächenausdehnung selbst auferlegt hatten. Die Proteste der kleinbetrieblichen Einzelhändler und Handwerker – vor allem aus dem süddeutschen Raum – entzündeten sich 1951 weniger an den Preiskämpfen wie vor 1933, sondern eher an der schnellen Expansion der Warenhauskonzerne und der Abschaffung günstiger Abschreibungsmöglichkeiten für Kleinbetriebe, wegen der die Mittelstandsvertreter die Einführung einer Großbetriebssteuer forderten. Die Forderungen nach staatlichen Maßnahmen betrafen zwar auch die Versandhäuser, Lebensmittelfilialisten und Konsumgenossenschaften, doch stand der Kampf gegen die Warenhäuser im Mittelpunkt der Proteste von Mittelständlern, da diese zum einen für zahlreiche Einzelhandelsbranchen eine unliebsame Konkurrenz darstellten, zum anderen immer noch mittelstandsprotektionistische Ideologien wie vor 1933 vorherrschten. Nun kamen auch Forderungen nach einer Bedarfsprüfung für neue Warenhausfilialen bzw. einer Be-

schränkung auf Kommunen mit mehr als 10.000 Einwohnern auf. Trotz der Unterstützung durch mehrere CSU-Bundestagsabgeordnete konnten die Mittelstandslobbyisten sich jedoch nicht gegen die ablehnende Haltung von Wirtschaftsminister Ludwig Erhard durchsetzen, der stets eine verstärkte betriebliche Rationalisierung der Kleinbetriebe propagierte. Schon zuvor hatten die Bundesarbeitsgemeinschaft (BAG) der Mittel- und Großbetriebe des Einzelhandels und die Hauptgemeinschaft des deutschen Einzelhandels (HDE) im April 1952 einen freiwilligen Expansionsstopp ausgehandelt, den die BAG anstrebte, um jegliche gesetzliche Regelungen zu vermeiden. Im Rahmen dieser Vereinbarungen empfahl die BAG ihren Mitgliedern, „von sich aus und freiwillig für die Dauer von zwei Jahren auf die Neuerrichtung von Verkaufsstellen zu verzichten, soweit es sich nicht um Ersatzbauten für zerstörte Häuser handelt".[37] Dieser Verzicht galt jedoch weder für Übernahmen bestehender Häuser noch für die Vollendung von bereits im Bau befindlichen Neuerrichtungen. Außerdem waren diejenigen Großunternehmen, deren Filialen nach 1945 in den Ostgebieten größtenteils enteignet worden waren, vom Expansionsstopp ausgenommen. Die Mittelstandsvertreter setzten ihre Proteste gegen die Großbetriebe im Einzelhandel und insbesondere gegen die Expansion der Warenhäuser in den Folgejahren fort, doch sie drangen mit ihren noch weitergehenden Forderungen nach Beschränkung nicht durch.[38]

Obschon Hertie wegen der großen Filialverluste in Ostdeutschland nicht an den Expansionsstopp gebunden war,[39] hielt man sich mit der Errichtung neuer Warenhäuser bis 1957 zurück, baute jedoch die Bilka-Kleinpreiskaufhäuser ab 1952 auf. 1955

Grafik 6: Die Umsatzentwicklung und Zahl der Warenhäuser des Hertie-Konzerns in Mio. D-Mark 1949–1972[40]



eröffnete Hertie keine und 1956 lediglich eine Filiale in Dortmund. Ab 1957 setzte mit den Hertie-Warenhäusern in Emden und Köln erneut eine Welle von Filialneugründungen ein, die sich in den 1960er Jahren beschleunigen sollte (Grafik 6).

1963 wurden fünf Häuser eröffnet und 1966 sogar sieben, während 1971 immerhin noch vier Häuser ihre Türen für die Kunden öffneten. Nur 1962 und 1967 weihte der Konzern kein einziges neues Haus ein. Zudem ging 1958 in Bochum eine erste Wertheim-Filiale außerhalb Berlins in Betrieb. Anders als vor 1953 übernahm Karg nun keine bestehenden Kauf- oder Warenhäuser mehr, sondern ließ stets neue Geschäftshäuser bauen, die zumeist vom Hausarchitekten Hans Soll geplant wurden.

Zwischen 1963 und 1972 konnte Georg Karg durch diese neuen Filialen, aber auch aufgrund der Vergrößerungen bestehender Filialen die Verkaufsfläche aller Warenhaus- und Bilka-Filialen verdoppeln, da die einzelnen Häuser auch immer größer wurden (Tab. 18).

Tabelle 18: Die Entwicklung der Filialen, Verkaufsflächen und Nettoinvestitionen des Hertie-Konzerns (inkl. Bilka-Filialen) 1963–1972[41]

	Zahl der Filialen	Verkaufsfläche in qm	Steigerung in %	1963 = 100	Nettoinvestitionen in Mio. DM
1963	66	377.050	+ 15,1	100	136
1964	71	411.400	+ 9,1	109	195
1965	78	456.850	+ 11,0	121	230
1966	83	514.125	+ 12,5	136	200
1967	82	520.400	+ 1,2	138	140
1968	88	576.975	+ 10,9	153	208
1969	91	618.825	+ 7,3	164	226
1970	94	646.650	+ 4,5	172	234
1971	95	705.075	+ 9	187	291
1972	101	758.825	+ 7,6	201	289

Die stark gestiegene Verkaufsfläche verteilte sich Ende 1971 dabei mit 68 Prozent auf die 54 Warenhäuser der Hertie Waren- und Kaufhaus GmbH (481.300 qm), zu der faktisch noch die Ladenflächen der zehn Berliner Warenhäuser der Kaufhaus Hertie GmbH (110.200 qm) mit 15,6 Prozent hinzuzuzählen sind. Die Warenhäuser der Warenhaus Wertheim GmbH mit ihren vier Niederlassungen (42.900 qm) und die 26 Bilka-Kleinpreiskaufhäuser (50.530 qm) besaßen mit 6,1 bzw. 7,1 Prozent nur einen kleinen Anteil, weshalb man den Zuwachs der Verkaufsflächen nach Tabelle 18 im Wesentlichen auf die Errichtung neuer Hertie-Warenhäuser zurückführen kann.[42] Die jährlichen Nettoinvestitionen für den Ausbau des Filialnetzes beliefen sich dabei

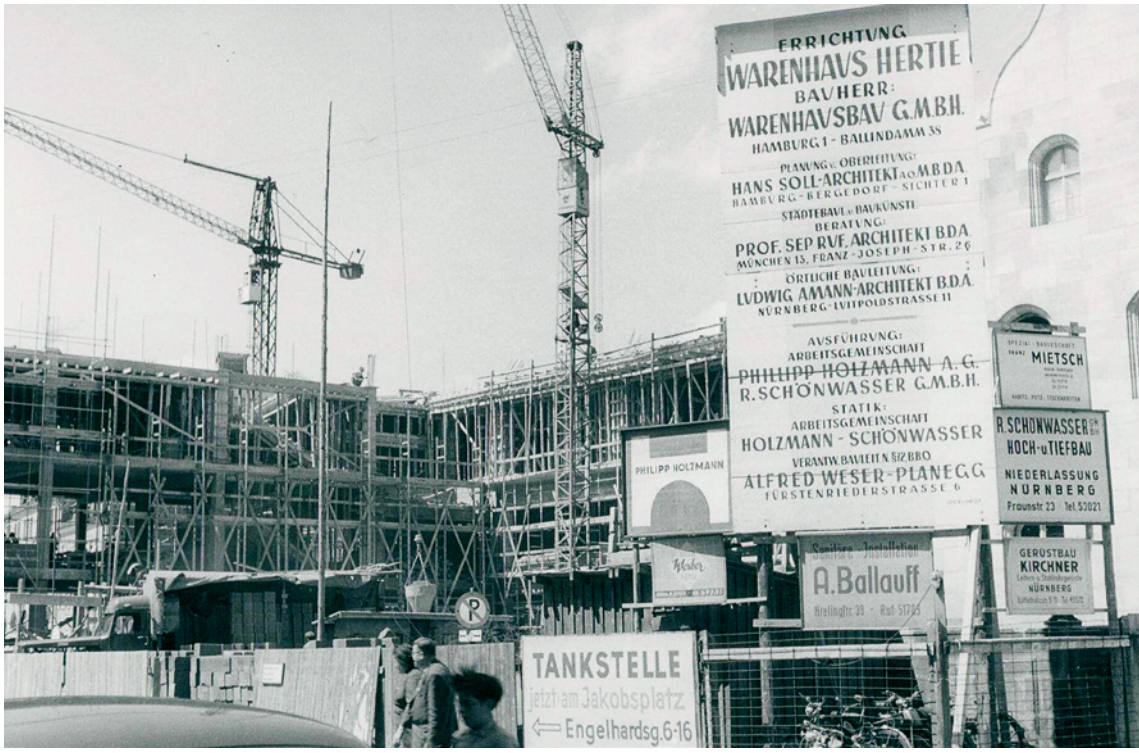


Abb. 92 Der Bau der neuen Hertie-Filiale in Nürnberg, 1956

auf 136 bis 289 Mio. D-Mark, wobei sich die Kosten pro eröffneter Filiale zwischen 1,7 Mio. D-Mark und 3,1 Mio. D-Mark und diejenigen pro Quadratmeter Verkaufsfläche zwischen 269 und 503 D-Mark bewegten. Daher lässt sich trotz immer größerer Verkaufsflächen sowohl in den neuen Filialen als auch in den erweiterten Warenhäusern keine größere Kostensteigerung verzeichnen.[43]

Die stark gestiegene Zahl neuer Filialen und die Ausdehnung der Verkaufsfläche in den bestehenden Häusern ließen ab Anfang der 1960er Jahre auch die mittelständischen Proteste wieder stärker werden, weshalb Hans-Georg Karg oder andere Hertie-Vertreter bei den Eröffnungen immer wieder darauf hinwiesen, dass der Konzern ein gutes Verhältnis mit den jeweiligen Einzelhändlern vor Ort und „stets faire Konkurrenz“ anstrebe.[44] Wegen der zahlreichen Proteste mittelständischer Einzelhandelsfachgeschäfte zögerten auch Hersteller von Premiumwaren, die Warenhauskonzerne zu beliefern, setzten ihre Produkte schließlich aber doch auch an diese ab.[45] Obgleich sich die HDE mit der BAG ab Ende 1960 in Gesprächen über ein zweites Expansionsabkommen befand – Anlass hierfür waren unter anderem der Protest des Bielefelder Einzelhandels gegen die geplante Eröffnung eines Karstadt-Kaufhauses und die Expansionsbestrebungen der Eklöh-Supermärkte 1960 –, kam es erst 1965 zu einem zweiten Abkommen, als Bundeswirtschaftsminister Kurt Schmücker die neun größten Einzelhandelsbetriebe dazu brachte, ihre Expansionsprojekte in den folgenden

zwei Jahren freiwillig zurückzustellen. Die Warenhauskonzerne erklärten sich bereit, in Städten mit weniger als 200.000 Einwohnern bis Ende 1967 keine zusätzlichen Waren- oder Kaufhäuser zu errichten. Hiervon waren Ersatz-, Modernisierungs- und Erweiterungsbauten sowie die bereits im Bau befindlichen Projekte ausgenommen.[46]

Auch andere Hemmnisse erschwerten dem Hertie-Konzern gelegentlich den Bau eines Warenhauses. In Hamburg-Ottensen etwa verzögerte sich durch die Auseinandersetzung um die Exhumierung und Verlegung von Gebeinen und Grabsteinen auf dem Grundstück, das bis in die 1930er Jahre als jüdischer Friedhof gedient hatte, die geplante Eröffnung des Hauses um zwei Jahre.[47] In Landau wiederum passte Hertie wegen öffentlicher Kritik die Bauweise an die Architektur der dortigen Altstadt an, und in Konstanz fügte Hertie nach Protesten die Fassade des abzureißenden Hauses zum Weißen Pfau in die Pläne ein und erhielt sechs der historischen Räume inklusive Treppenaufgang.[48] In Freiburg wiederum verzögerte sich der Bau der dortigen Filiale um mehrere Jahre, weil die Stadt bestimmte Traufhöhen und Dachneigungen forderte, die die Verkaufsfläche massiv verkleinert hätten. Zudem sollte Hertie auf ein Terrassencafé im Dachgeschoss verzichten. Gelöst wurde das Problem schließlich durch die Verlegung von Lagerflächen und des Erfrischungsraumes auf die Dachterrasse eines benachbarten Grundstücks.[49] In Essen weigerte sich der Oberbürgermeister trotz des mit zwölf Mio. D-Mark außergewöhnlich attraktiven Angebots, Hertie das städtische Hotel Handelshof gegenüber dem Hauptbahnhof zu verkaufen.[50] Auch die Eröffnung von Warenhäusern der Konkurrenten wie in Mülheim an der Ruhr führte schließlich zur Aufgabe eigener Pläne bzw. zum deutlich späteren Bau eines Warenhauses in einem neuen Einkaufszentrum außerhalb der Stadt.[51] Und schließlich gerieten auch die immer größer werdenden Warenhäuser von Hertie aufgrund ihrer hermetischen Betonarchitektur immer mehr in die Kritik, obgleich der Konzern neben Hans Soll vor Ort immer auch renommierte lokale Architekten verpflichtete.[52] So sah Peter Stürzebacher in der geschlossenen Bauform des Warenhauses nur noch eine Hülle und einen Träger der bunten Neonreklame. Die Architektur sei eliminiert worden und das Gebäude sei auf die Trag-, Versorgungs- und Kauffunktionen der Institution Warenhaus reduziert.[53]

Standortwahl und regionale Schwerpunkte

Die Expansion des Filialnetzes der Hertie-Warenhäuser folgte von 1953 bis 1972 keiner erkennbar eindeutigen Strategie, da bis auf Berlin keine Konzentration auf bevölkerungsreiche Städte zu verzeichnen ist. Auch in Hamburg und in Bremen kamen auf eine Filiale deutlich weniger als 500.000 Einwohner. In Hessen (wo Hertie mit Filialen in Frankfurt, Neu-Isenburg, Sulzbach, Hanau und Wiesbaden eine starke Position in der Rhein-Main-Region besaß) und in Baden-Württemberg waren es immerhin „nur" 678.000 bzw. 895.000, während in allen anderen Bundesländern mehr als eine Mio. Einwohner auf ein Warenhaus des Hertie-Konzerns kamen. In Bayern und Rhein-



Abb. 93 Karte der Hertie- und Bilka-Filialen in der Bundesrepublik, 1972

land-Pfalz lag das Verhältnis von Einwohnern und Hertie-Warenhäusern mit 1,508 bzw. 1,829 Mio. Einwohnern pro Filiale sogar noch ungünstiger. Auffällig ist dabei, dass Hertie im einwohnerstärksten Bundesland Nordrhein-Westfalen, wo man vor 1953 mit Wuppertal-Elberfeld nur ein einziges Warenhaus betrieb, erst ab Mitte der 1960er Jahre in größerem Umfang in das Filialnetz investierte. So wurden von den 14 Neugründungen zehn Filialen zwischen 1965 und 1972 in Nordrhein-Westfalen errichtet; der Grund hierfür war wahrscheinlich, dass die drei anderen großen Konkurrenten Karstadt, Kaufhof und Horten dort bereits zahlreiche Warenhäuser in bester Lage betrieben.[54]

Allerdings war Hertie mit seinen Warenhäusern in fast allen großen westdeutschen Städten (inklusive West-Berlin) vertreten. Unter den 20 größten Städten des Jahres 1970, deren kleinste Karlsruhe mit 259.000 Einwohnern war, war Hertie 1972 nur in Düsseldorf und Hannover nicht mit einer Warenhausfiliale vertreten.[55] In Berlin, Hamburg, München, Frankfurt am Main, Stuttgart, Bremen und Bonn besaß man sogar mehrere Filialen. Allerdings errichtete Hertie ab den 1960er Jahren auch häufiger in Städten mit unter 100.000 Einwohnern eine Filiale, wo man dann als einziger unter den vier großen Konzernen ein Warenhaus betrieb. Dies geschah vor allem im deutschen Südwesten (in Ulm, Esslingen, Konstanz, Lörrach und Böblingen) und am nördlichen Rand des Ruhrgebiets (in Wanne-Eickel, Lünen, Castrop-Rauxel und Dinslaken).[56]

Zudem wurden mehrere neue Warenhäuser direkt vor den Grenzen oder in der Nähe von Großstädten in den neu entstehenden Einkaufszentren errichtet. Tatsächlich etablierte Hertie bereits 1964 als erster der vier großen Konzerne ein Warenhaus in einem Einkaufszentrum, während Karstadt, Kaufhof und Horten erst ab 1969 diesem Beispiel folgten. Das neue Warenhaus lag im Main-Taunus-Zentrum, der zweiten deutschen Shopping-Mall überhaupt, in Sulzbach vor den Toren von Frankfurt am Main. Aufgrund des großen Erfolges des Main-Taunus-Zentrums und der dortigen Hertie-Filiale eröffnete Hertie dann bis 1972 noch Warenhäuser in Einkaufszentren in Hamburg (Elbe-Einkaufszentrum), Frankfurt am Main (Nordwestzentrum), Leverkusen (City-Einkaufszentrum) und Böblingen (Kaufzentrum).[57] Zuvor hatte Hertie allerdings auf Standorte in der Innenstadt und besonders gerne in der Nähe der zentralen Bahnhöfe gesetzt.[58] Der Erfolg der Einkaufszentren in den Ballungszentren und der Mangel an geeigneten und günstigen Grundstücken an den zentralen Einkaufsstraßen der großstädtischen Innenstädte wurden zum Problem für die Errichtung neuer Filialen. Die Grundstückspreise waren stark gestiegen, weil die bereits vorhandenen Warenhäuser die Nachbarschaft attraktiv für andere Einzelhändler machten und so selbst standortbildend für regelrechte Einkaufsstraßen wurden.[59] So gab es große Unterschiede zwischen 1A- und 1B-Standorten für Geschäftshäuser: In Frankfurt betrug der Preis in der Innenstadt 5.000 bis 8.000 D-Mark pro Quadratmeter für 1A-Standorte – insbesondere in den ab den 1960er Jahren immer häufiger eingerichteten Fußgängerzonen –, während für 1B-Lagen nur 4.000 bis 5.000 D-Mark

anfielen und Standorte außerhalb der Innenstadt mit 1.500 bis 4.000 D-Mark pro Quadratmeter deutlich günstiger waren. Angesichts immer größerer Warenhäuser und der ebenfalls raumfressenden Parkhäuser fielen diese Kosten zunehmend ins Gewicht. Die Strategie, immer höher zu bauen, verursachte jedoch weitere Kostensteigerungen.[60]

Der Einstieg ins Kleinpreisgeschäft: Die Expansion der Bilka-Kaufhauskette und der Streit mit der Familie Tietz-Jasen 1952 bis 1972

Die schnelle Expansion des Warenhaus-Filialnetzes durch Hertie umfasste ab 1952 auch eine Kleinpreiskette. Bereits am 17. Juni 1949 hatte Georg Karg die Bilka Kaufhaus GmbH gegründet, deren Name sich aus den Wörtern billig und Kaufhaus zusammensetzte. Die neue Gesellschaft, deren Kapital sich auf 600.000 D-Mark belief und deren Anteile sich zu je 50 Prozent im Besitz von Georg Karg und seinen beiden Kindern befanden, ahmte die bereits lange von den Konkurrenten Karstadt und Kaufhaus betriebenen Kleinpreisketten Kepa und Kaufhalle sowie Woolworth nach und zielte auf die Versorgung großstädtischer Vororte und mittelgroßer Städte ab. Obgleich Hans-Georg Karg bereits im Februar 1950 von München, wo er die süddeutschen Unions-Filialen geleitet hatte, nach Berlin umgezogen war, um die Bilka-Gründung vorzubereiten, eröffnete Hertie die erste Bilka-Filiale erst 1952 am Kottbusser Damm in Berlin. Innerhalb von drei Jahren folgten jedoch acht weitere Bilka-Geschäfte. 1954 plante Karg dann, das Filialnetz auf etwa 20 zu erweitern. Die ersten Filialen wurden in Berlin, Göppingen, Hagen und Münster errichtet. 1972 bestand das Filialnetz dann aus 29 Filialen in 22 Städten, wobei man in West-Berlin sechs und in und um Frankfurt am Main fünf Bilka-Läden betrieb.[61]

Die Bilka-Filialen, die zumeist nur eine einzige ebenerdige Verkaufsetage und eine Verkaufsfläche von 1.500 bis 3.000 Quadratmetern besaßen (im Durchschnitt betrug die Ladenfläche 1972 1.943 Quadratmeter), wiesen gegenüber den Warenhäusern des Konzerns ein abgespecktes Grundsortiment aus, doch boten sie neben Textilien und Waren des täglichen Bedarfs auch Lebensmittel und ein Imbissrestaurant an. Im Laufe der 1960er Jahre setzte ein *Trading-Up* des Sortiments ein, da nicht nur Waren einfacher Qualität und niedrigster Preisstufen angeboten wurden, sondern auch Markenprodukte. So vereinbarte die Hertie-Zentrale ab 1966 mit dem Kölnisch-Wasser-Hersteller Muelhens GmbH & Co. KG die Lieferung seiner Markenparfüme, die bis dahin nicht in Kleinpreisgeschäften angeboten worden waren.[62]

Die Bilka-Gruppe, die nicht nur ein anderes Warensortiment als die Hertie-Warenhäuser, sondern auch ein eigenes Logistiknetz aufwies und trotzdem von der Hertie-Zentrale in Berlin bzw. Frankfurt aus gelenkt wurde, sorgte kurz nach ihrer Gründung für einen langjährigen Streit mit der Familie Tietz. Auslöser war das Vorhaben, 1955 in München eine Bilka-Filiale zu errichten, dem die Tietz-Familie aufgrund der Verbotsklausel aus dem Restitutionsvergleich, Konkurrenzunternehmen zur Münchener

Warenhausfiliale zu gründen, nicht so einfach zustimmen wollte. Im Zusammenhang mit der Reorganisation des Hertie-Konzerns war Georg Karg schon 1954 auf die Familie Tietz/Zwillenberg zugegangen, um ein Vorkaufsrecht für die Zeit nach Ablauf des Pachtvertrages für die drei Hertie-Filialen München, Stuttgart und Karlsruhe zu erwerben. Die Verhandlungen mit Hugo Zwillenberg sowie Martin und Edith Tietz – letztere hatte von ihrem 1953 verstorbenen Mann Georg 75 Prozent seines 35-Prozent-Anteiles geerbt, den Rest hatten die beiden Kinder Rösli Jasen und Hermann Tietz mit je 12,5 Prozent bekommen – führten 1955 zu einem Vertrag mit Edith Tietz, nach dem Hertie für die Summe von 5,7 Mio. D-Mark sowie die seit 1949 von ihr mitfinanzierten Investitionen in die Geschäftsimmobilien ein Vorkaufsrecht für 1970 erhielt. Zudem beinhaltete der Vertrag die Nebenabsprache, dass Hertie die drei Unions-Häuser erweitern und in München zusätzlich ein Bilka-Kaufhaus errichten dürfe. Obgleich die Bilka-Filiale trotz des dort geplanten Niedrigpreissortiments

Abb. 94 Die Filiale Lörrach, um 1970



eigentlich keine Konkurrenz für das Union-Warenhaus am Hauptbahnhof darstellte, waren die Kinder von Edith Tietz dagegen, weil die Bilka-Erlaubnis eindeutig gegen den Wettbewerbsausschluss des Restitutionsvergleichs von 1949 verstieß. Trotz einer harschen Reaktion von Guido Schell als Hertie-Vertreter, die die Atmosphäre belastete, legte Georg Karg im November 1955 ein Ausgleichsangebot vor, nach dem Hertie auch für die Münchener Bilka-Filiale eine einprozentige Umsatzbeteiligung anbot. Gleichzeitig wies Karg den Vorwurf des Verstoßes gegen den Restitutionsvergleich zurück, da dieser nur für Unternehmen gelte, an denen er oder weitere Inhaber von Hertie-Anteilen mehr als die Hälfte des Kapitals besäßen, was hier nicht der Fall sei. Obgleich Rösli Jasen und ihr Mann Kurt dieses Argument sofort zurückwiesen, weil Bilka eindeutig zum Hertie-Konzern gehörte, kam im April 1956 dann doch ein Vertrag über das Vorkaufsrecht zustande, allerdings nur mit Edith Tietz und ihren Kindern sowie mit Hugo Zwillenberg, während Martin Tietz eine Verlängerung des Nießbrauchsrechts bis 1985 aushandelte.[63]

Die Einigung löste jedoch innerhalb der Familie nachhaltige Spannungen aus, weshalb sich auch das Verhältnis zwischen den Jasens und Hertie verschlechterte: Der Grund war, dass Edith und Martin Tietz sowie Hugo Zwillenberg ohne die Zustimmung der Jasens den Erweiterungsbau des Stuttgarter Union-Warenhauses genehmigt hatten, da Edith Tietz sich erbrechtlich als Bevollmächtigte und alleinige Vertretungsberechtigte der Erbengemeinschaft Georg Tietz verstand. Der in den Folgejahren weiter schwelende Streit zwischen Hertie und den Jasens, aber auch innerhalb des Tietz-Familienzweigs, eskalierte im April 1959, als Edith und Martin Tietz sowie Hugo Zwillenberg sich mit Hertie über die Erlaubnis zur Errichtung einer Bilka-Filiale in München einigten und dafür eine jährliche Umsatzvergütung an den dortigen Bilka-Einnahmen von einem Prozent, mindestens aber 100.000 D-Mark pro Jahr aushandelten. Rösli Jasen und ihr Mann zweifelten daraufhin nicht nur die Vertretungsberechtigung von Edith Tietz für die Erbengemeinschaft Georg Tietz Erben an, sondern sahen jede Kaufhauserweiterung ohne ihre Zustimmung und eine Umsatzbeteiligung von 2,5 Prozent als Rechtsbruch des Restitutionsvertrages an. Nach Verhandlungen inklusive mehrerer Rechtsgutachten eskalierte der Streit, weil Hertie im Zuge des Umzugs auch sein Stuttgarter KFA-Warenhaus erheblich vergrößerte. Deswegen stellten sich nun auch die anderen Familienmitglieder gegen die Hertie-Expansionspläne. Ab dem Frühjahr 1960 verhandelte Georg Karg dann wieder mit allen Mitgliedern der Tietz-Familie, da der Hertie-Konzern kein Interesse daran haben konnte, jede Investition in den drei süddeutschen Großstädten in Einzelfallregelungen durchzukämpfen, und versuchte eine pauschale Lösung für alle Konzerngesellschaften zu erreichen. Die dann im Juni erzielte Einigung, dass die Tietz-Familie auch am Umsatz des Stuttgarter KFA-Warenhauses beteiligt wurde, unterschrieben aber zunächst nur Martin Tietz und Hugo Zwillenberg, da die Jasens zusätzlich eine nachträgliche Regelung ihrer eigenen Umsatzbeteiligung für die Münchener Bilka-Filiale forderten. Obgleich der Streit weiter eskalierte, da die Hertie das Angebot

zurückzog und nicht nur auf stur schaltete, sondern auch eine Unterlassungsklage gegen Rösli Jasen erwirkte, einigte man sich im Oktober 1961 auf einen endgültigen Rahmenvertrag über die Unionshäuser und andere Hertie-Läden in den drei süddeutschen Orten. Der Grund für die Zugeständnisse an die Familie Tietz durch Hertie gründete dabei vor allem auf der Zwangslage des Konzerns, der die baufertige Münchener Bilka-Filiale nach millionenschweren Investitionen endlich eröffnen wollte und zudem Rechtssicherheit für das Stuttgarter KFA-Warenhaus sowie andere Folgeprojekte benötigte. Nach der Einigung von 1961 verkaufte der Sohn von Georg Tietz, Hermann Tietz, seine Eigentumsanteile an den Warenhausgrundstücken für 3,925 Mio. D-Mark an Hertie, und Rösli Jasen verzichtete zugunsten ihrer Mutter auf ihre Vertretungsrechte. Infolgedessen verhandelten nunmehr die Geschwister Edith und Martin Tietz sowie die Eheleute Zwillenberg bis Februar 1963 acht weitere Vereinbarungen mit dem Hertie-Konzern, der nun nicht nur seine bestehenden Waren- und Kaufhäuser in München, Stuttgart und Karlsruhe modernisieren und vergrößern konnte, sondern auch ein Hertie-Warenhaus in München-Schwabing bauen lassen durfte.[64] Diese Einzelfalleinigungen führten dann 1963 zu der pauschalen Regelung „zum Erwerb, zur Errichtung und zum Betrieb neuer Häuser" für alle Hertie-Gesellschaften, für die die Tietz-Familie Anteile an den Jahresumsätzen erhielt, die nach der Umsatzgröße der Häuser gestaffelt waren. Nach Auslaufen des Restitutionsvertrages am 1. Juli 1970 zog Hertie dann die vertraglichen Kaufoptionen für die drei süddeutschen Liegenschaften und kaufte die Immobilien; einzig die weiterlaufende Pachtbeteiligung von Martin Tietz blieb noch bis 1985 bestehen, da sie nach seinem Tod 1965 von seinen Erben übernommen wurde. Damit hatten Georg Karg und Hertie endgültig alle Restitutionsauseinandersetzungen gelöst, sieht man von dem enteigneten Ostvermögen des Konzerns ab, um das sich Hertie, aber auch die Tietz-Familie nach dem Ende der DDR wieder bemühten.[65]

Das kurze Österreich-Engagement: Kauf und Verkauf des Gerngroß-Warenhaus-Konzerns 1955 bis 1965

Neben dem Ausbau des bundesdeutschen Filialnetzes für die Warenhäuser des Konzerns und dem Aufbau der Bilka-Kleinpreiskaufhäuser expandierte Hertie Anfang März 1957 dann nach Österreich und erwarb 60 Prozent der Aktien der Kaufhaus A. Gerngroß AG in Wien von dem in den USA ansässigen Max Delfiner, der Hertie gleichzeitig auch sein Warenhausunternehmen Herzmansky veräußerte. Beide Unternehmen waren traditionelle Warenhausbetreiber; Gerngroß besaß zudem mehrere Produktions- und Handelsbeteiligungen.[66] In den Folgejahren erwarb der Frankfurter Warenhauskonzern auch noch das Wiener Kaufhaus Geka und das Passage-Kaufhaus in Linz. Obgleich Hertie die österreichischen Warenhäuser zum Teil modernisierte, diese ihre Umsätze deutlich steigern konnten und man 1963 auch groß das 125-jährige Unternehmensjubiläum von Herzmansky feiern ließ, veräußerte Georg Karg

seine gesamten österreichischen Beteiligungen im Dezember 1965 an die luxemburgische Beteiligungsgesellschaft General Shopping, die Creditanstalt-Bankverein und die Züricher Turicum SA. Als Grund für den Verkauf vermutete die Presse, dass die erheblichen Investitionen in der Bundesrepublik den Frankfurter Konzern veranlasst haben könnten, sich von den „vorgeschobenen Außenpositionen" zurückzuziehen.[67] Sicher ist, dass der Hertie-Konzern sich anders als seine Konkurrenten, insbesondere im Versandhandel, im Weiteren von einem größeren Auslandsengagement fernhielt.

Die Expansion im Bestand: Vergrößerung und Modernisierung der bestehenden Filialen 1952 bis 1972

Die Expansion der Verkaufsflächen – und Umsätze – war allerdings nicht nur auf die Errichtung neuer Warenhäuser und die Ausweitung des Filialnetzes zurückzuführen, sondern auch auf die Vergrößerung und Modernisierung der bestehenden Filialen. Teils wurden diese zwischen 1952 und 1972 mehrmals um- und ausgebaut, um das Sortiment erweitern zu können und die Laufwege zu optimieren.[68] So wurde das Hansa-Warenhaus auf der Frankfurter Zeil, das man bereits direkt nach der Übernahme 1953 erweitert und vollständig umgebaut hatte, bereits 1955 um das Haus Zeil 90–92 ergänzt und erhielt erste Rolltreppen. 1956 wurden dann der dritte und vierte Stock auf der gesamten Fläche ausgebaut und 1958 schließlich das Dachgeschoss in die Fläche integriert sowie die Fassade erneuert. 1965 wurde das Warenhaus abermals um einen beachtlichen Erweiterungsbau vergrößert und das bestehende Geschäftshaus auf sechs Stockwerke erhöht.[69] Auch andere Filialen wie die Bilka-Filiale in der Berliner Joachimsthaler Straße oder diejenige in der Stuttgarter Königstraße wurden in den 1950er und 1960er Jahren mehrfach umgebaut und erweitert.[70] Der größte Umbau vollzog sich allerdings in München, wo die Filiale nach mehreren vorherigen Erweiterungen Anfang der 1970er Jahre wegen der bevorstehenden Olympischen Spiele um 33.000 Quadratmeter unterirdisch bis zum Stachus erweitert wurde und dort einen Anschluss an die B-Ebene der U-Bahn-Station erhielt.[71]

In Stuttgart überbaute Hertie die hinter dem Hauptbau liegende Schmale Straße.[72] Dabei waren zahlreiche behördliche Auflagen zu beachten.[73] Die Verhandlungen über den Einbau einer Dachterrasse für das Unions-Haus in der Königstraße sowie die Planungen für den Neubau des KFA-Warenhauses am Stuttgarter Hauptbahnhof zogen sich lange hin, bis schließlich eine Baugenehmigung erteilt wurde.[74] Hertie war an schnellen Baufortschritten interessiert und deshalb zu Konzessionen bereit, so bei der Änderung der Straßenführung oder bei anderen notwendigen Anpassungen der Infrastruktur; städtische Infrastrukturvorhaben wurden sogar mittels eines Kredites vorfinanziert. In München und in Frankfurt musste Hertie mit den städtischen Ämtern über einen direkten Zugang von den neu errichteten U- und S-Bahn-Stationen ins Warenhausuntergeschoss verhandeln.[75] Ähnlich war die Situation bei den ab Mitte der 1950er Jahre neu entstehenden Fußgängerzonen, die oft durch von den Waren-

hausbetreibern gebaute Parkhäuser ergänzt wurden. Sowohl die Stadtverwaltungen als auch die Konzerne hatten ein großes Interesse, da viele Kunden mit dem eigenen Auto aus dem Umland anreisten.[76]

Hertie errichtete zunächst in München 1955 ein Parkhaus hinter dem eigentlichen Geschäftshaus und erweiterte die Parkraumkapazitäten im Rahmen des großen Bauvorhabens Anfang der 1970er Jahre durch eine Tiefgarage. Auch in Stuttgart baute Hertie Ende der 1950er Jahre ein Parkhaus, an dem die Stadt wegen der desaströsen Verkehrslage größtes Interesse besaß. In Frankfurt wurde das neue Parkhaus für 600 Pkw dagegen erst 1966 wegen des Umbaus der Filiale und des Baus der S-Bahn unter der Zeil in Angriff genommen. Ab Mitte der 1960er Jahre erwiesen sich die Parkhäuser für die Warenhäuser als unverzichtbar und wurden nun auch an mittelgroßen Orten wie Hanau oder Esslingen sowie in Stadtteilen wie Frankfurt-Höchst gebaut. Selbst dort, wo man wie in Salzgitter 1967 das Warenhaus auf der grünen Wiese errichtet hatte, gesellte sich ein Parkdeck zur Filiale; die Wagen wurden per Aufzug aufs Dach hochtransportiert. In anderen Fällen wie beim KaDeWe lag das Parkhaus auf der gegenüberliegenden Straßenseite und war über einen Brückenübergang mit dem Warenhaus verbunden. Ob der Parkraum in der Tiefgarage (KFA Stuttgart), auf dem Dach des Warenhauses (Hanau) oder aber in einem benachbarten eigenen Gebäude entstand, war dabei immer von den örtlichen Verhältnissen abhängig. Gemeinsam war den Parkhäusern des Hertie-Konzerns jedoch, dass sie nicht nur von Kunden genutzt werden durften und dass die Zahl der Parkplätze immer wieder erhöht wurde.[77]

Neben den Umbauten und Erweiterungen der Verkaufsflächen, die zumeist bei laufendem Geschäft durchgeführt wurden,[78] begann man bereits ab Mitte der 1950er Jahre, Rolltreppen in die bestehenden Filialen einzubauen; im KaDeWe waren Rolltreppen nachweislich bereits 1952 in Betrieb.[79] Auch die Errichtung der beim Publikum beliebten Dachterrassen als Teil der Erfrischungsräume in den obersten Etagen erfolgte ab Mitte der 1950er Jahre in vielen Filialen ebenso wie Schaufensterpassagen oder frei stehende Vitrinen.[80]

Im Unterschied zu diesen Einrichtungen, die es in den großen Häusern bereits vor 1939 gegeben hatte, bildete die Umgestaltung der Fassaden eine echte Neuerung, die vor allem auf die Modernisierung der Gebäudetechnik zurückzuführen ist. Der Einbau von Klimaanlagen, aber auch die Beleuchtung durch Neonröhren und anderes Kunstlicht, die durch die immer größer werdenden Häuser nötig wurde, machten es notwendig, das Haus stärker von Lichteinfall und Außenluft abzuschotten. Wie die neu gebauten Filialen wurden nun auch die bestehenden, teilweise noch vorhandenen traditionellen verzierten Fassaden durch zweckmäßige glatte Betonwände ersetzt, wenngleich man hier und dort wie in Frankfurt Zeil oder Berlin Turmstraße noch mit elektrischen Sonnenschutzlamellen vor den Glasfassaden experimentierte.[81] Weniger prägend als die neue Klima- und Lichttechnik wirkten sich andere Anpassungen auf das Erscheinungsbild der Warenhäuser aus, wie die Erneuerung der Elektro-, Kühl- und Küchenanlagen, der Einbau von Müllverbrennungsanlagen oder die Organisation



Abb. 95 Dachterrasse des Hertie-Restaurants der Filiale Wiesbaden, 1952

der innerbetrieblichen Logistik im Haus per Lastenaufzug sowie die Warenanlieferung per Lkw an speziellen Rampen im Erdgeschoss oder in der Tiefgarage.[82]

Als Markenstrategie benannte Hertie die bereits vor 1953 bestehenden Filialen nach deren Umbau – und nach dem Ende der Neuorganisation des Unternehmens 1956 bis 1958 – um. So firmierte das Stuttgarter Unionshaus an der Königstraße nach einem Umbau Mitte der 1960er Jahre als Hertie, ebenso die Hansa-Häuser in Frankfurt Zeil, Hanau und Mannheim ab 1965. Das Stuttgarter KFA-Warenhaus wiederum hieß ab 1972 Hertie am Bahnhof. Einzig das KaDeWe in Berlin sowie das Alsterhaus in Hamburg behielten ihre Namen wie auch die Wertheim-Filialen in Berlin, Bochum, Kaiserslautern und Essen.[83]

Trotz der zentralen Führung und Modernisierung aller Warenhäuser sowie – sieht man von Wertheim, dem KaDeWe und dem Alsterhaus ab – des einheitlichen Auftritts unter der Marke Hertie unterschieden sich die Filialen durchaus deutlich. Ungeachtet ihrer Vergrößerung Anfang der 1970er Jahre waren sie immer noch unterschiedlich groß. So besaßen die fünf ganz großen Häuser in den drei Millionenstädten und in Frankfurt am Main zwischen 20.000 (Alsterhaus) und 34.000 Quadratmeter (KaDeWe) Verkaufsfläche. Sehr kleine Filialen hatten eine Ladenfläche von bis zu 8.000 Quadratmetern. Die meisten Hertie-Häuser lagen zwischen 8.000 und 13.000 Quadratmetern, gefolgt von denen mit einer Verkaufsfläche zwischen 13.000 und 20.000 Quadratmetern.[84] Damit hatte sich auch die Verkaufsfläche der normalen Warenhäuser in Mittel- und kleineren Großstädten seit dem Anfang der 1950er Jahre erheblich vergrößert.[85]

Hertie besaß dabei nicht nur die größten Warenhäuser Westdeutschlands, sondern wies auch durchschnittlich die größte Verkaufsfläche pro Warenhaus unter den großen vier Warenhauskonzernen auf (Tab. 19).

Tabelle 19: Die Verkaufsfläche (VKF) der vier großen Warenhauskonzerne 1972[86]

Warenhauskonzern	Karstadt	Kaufhof	Hertie	Horten
Zahl der Waren- und Kaufhäuser	81	70	72	52
VKF in qm	633.500	585.433	758.000	447.000
Durchschnittliche VKF in qm	7.821	8.363	10.528	8.596

Kleinpreiskaufhäuser	Kepa	Kaufhalle	Bilka
Zahl der Waren- und Kaufhäuser	70	85	29
VKF in qm	101.600	158.012	
Durchschnittliche VKF in qm	1.451	1.859	2.500

Während Hertie in etwa gleich viele Filialen wie Kaufhof und deutlich mehr als Horten besaß und nur Karstadt mehr Häuser betrieb, war die durchschnittliche Verkaufsfläche der Hertie-Häuser um 18,4 bis 25,7 Prozent größer als bei den drei Konkurrenten. Selbst bei den Kleinpreiskaufhäusern wies Hertie pro Bilka-Filiale eine deutlich größere Verkaufsfläche auf als die von Karstadt und Kaufhof betriebenen Kepa- und Kaufhalle-Niederlassungen.

Der Erwerb der Eklöh-Supermärkte 1959 und der Aufbau des Tourismusgeschäfts 1970

Eine andere Art von Expansion erfolgte dann 1959 durch den Kauf von zwei Dutzend Supermärkten, die Hertie zusammen mit seinen Konkurrenten Karstadt, Kaufhof und Horten erwarb. Herbert Eklöh, der 1938 in Osnabrück sein erstes Lebensmittelgeschäft mit Selbstbedienung eröffnet hatte, baute in der jungen Bundesrepublik mehrere Filialketten von Selbstbedienungsläden im Lebensmittelsektor auf. 1956 setzten alle seine etwa 58 Filialen 60 Mio. D-Mark um, und im September 1957 eröffnete er in der Kölner Rheinlandhalle auf 2.000 Quadratmetern Verkaufsfläche einen der ersten deutschen Großsupermärkte. Im Juli 1959 veräußerte er jedoch 24 Supermärkte der Kölner Herbert Eklöh KGaA an die vier großen Warenhauskonzerne.[87]

Als offiziellen Grund für die Übernahme gaben die vier Konzerne an, dass Eklöh dieses Unternehmen veräußern und man eine Übernahme durch den kanadischen Weston-Konzern verhindern wolle, der in der Bundesrepublik bereits 80 Supermärkte betrieb und weiter stark expandierte. In der Presse wurde allerdings vermutet, dass

hinter dem Einstieg Diversifizierungsabsichten steckten, da die stark wachsenden Vorstädte nicht ausreichend Käuferpotenzial für den Standort von Warenhäusern boten. Unbeantwortet blieb die Frage, warum die vier zu diesem Zeitpunkt durchaus kapitalstarken Konzerne die Übernahme der 24 Supermärkte im Nordwesten der Bundesrepublik gemeinsam betrieben. Auf jeden Fall befeuerte diese Übernahme die gerade wieder stärker aufkommende mittelständische Kritik an den Warenhäusern und führte zudem zu einer Diskussion über die Umsatzsteuer.[88]

Die Anteile der in eine GmbH umgewandelten Eklöh-Supermärkte hielt zu 100 Prozent die Argus GmbH in Düsseldorf, an der jeder der Konzerne einen Anteil von 25 Prozent besaß. Die Eklöh-Supermärkte wurden daher nicht in einen der vier Warenhausriesen integriert. Obwohl in den Folgejahren nicht nur die bestehenden Supermärkte modernisiert, sondern auch zahlreiche neue Filialen eröffnet wurden, veräußerten die vier Konzerne zum 1. Januar 1965 die auf mittlerweile 53 Supermärkte angewachsene Filialkette an die Großeinkaufs-Gesellschaft Deutscher Konsumgenossenschaften mbH (GEG), da die Supermarktkette trotz erheblicher Investitionen und Filialexpansion nicht rentabel war.[89]

Auch den 1970 erfolgten Einstieg ins Tourismusgeschäft unternahm der Hertie-Konzern nicht allein, sondern kooperierte hierfür mit dem Konkurrenten Kaufhof, der im Juni 1970 zusammen mit dem Tourismusexperten Herbert Haum die Interna-



Abb. 96 Das Reisebüro „Hertie-Reisen" in der Hertie-Filiale Karlsruhe, 1975

tional Tourist Services Länderreisedienste GmbH KG (ITS) in Porz bei Köln gegründet hatte. Die Kaufhof-Tochter stieg mit Kampfpreisen ins Pauschalreisengeschäft ein. Während Neckermann und Quelle bereits seit 1962 in der Tourismusbranche tätig waren (Quelle hatte das eigene Tourismusgeschäft 1970 in eine gemeinsame Tochtergesellschaft mit Karstadt eingebracht), waren sowohl Kaufhof als auch Hertie Nachzügler in dieser Branche. Die Kooperation von Hertie mit ITS erfolgte wegen guter Aussichten: Es war klar, dass die Verbraucher in der Zukunft mehr Geld für Dienstleistungen und weniger für traditionelle Konsumgüter ausgeben würden, weshalb es im traditionellen Warenhausgeschäft nur begrenzte Expansionsmöglichkeiten gab.

Hertie engagierte sich jedoch nicht direkt im Tourismusgeschäft, sondern verkaufte lediglich ITS-Pauschalreisen – vor allem Flugreisen – in den 62 Reisebüros, die man in den eigenen Warenhäusern einrichtete. Die ITS schneiderte die Reisepakete als Dachgesellschaft zielgerecht zu und übergab sie dann an ihre Tochtergesellschaften Kaufhof-Reisen bzw. Hertie-Reisen zum Vertrieb. Durch eine Vereinbarung mit Nordwest-Lotto, die die Reisen unter der Marke Glücks-Reisen in ihren 400 Annahmestellen in Nordrhein-Westfalen anbot, erweiterte die ITS die Kundenansprache und baute das Geschäft auf einer Multi-Channel-Strategie auf. Obgleich die ersten verlustreichen Geschäftsjahre weit unter den Erwartungen blieben, gelang es der ITS schnell, mit einem Marktanteil von sieben Prozent 1971 den vierten Platz hinter TUI, Neckermann und Karstadt/Quelle zu erobern. Allerdings hatte der Kaufhof-Konzern hierfür das Defizit der ITS in Höhe von 32 Mio. D-Mark auszugleichen, während Hertie wegen der fehlenden Beteiligung an der ITS sofort von den Vermittlungsprovisionen profitierte. Von den 195.000 Buchungen des Jahres 1971 entfielen 132.000 auf die Kaufhof-Reisen, denen 59.000 Hertie-Reisen und 4.000 Glücks-Reisen gegenüberstanden. Hertie vermittelte dabei 1972 Reisen im Wert von 44 Mio. D-Mark nach 38 Mio. D-Mark im Vorjahr.[90]

Neue Sortimente, neue Kunden: Von den Konsumwellen der 1950er zur Erlebniswelt Warenhaus der 1960er

Die oben beschriebene Ausdehnung der Verkaufsflächen der einzelnen Warenhäuser folgte der wachsenden Warenpalette. So führte Hertie immer neue Warensegmente ein wie Mofas und Autozubehör, Freizeit- und Sportartikel, Pelzkleidung, Geschenkartikel, Einrichtungsgegenstände sowie Foto- und Optikartikel. Selbst den Verkauf von Tieren und Zoowaren nahm man in einigen Filialen versuchsweise auf. So entstanden immer mehr „eigenständige" Abteilungen.[91] Einige Abteilungen mit großformatigen Waren wie Möbeln oder Campingartikeln wurden aufgrund von Platzproblemen sogar in eigene Geschäftshäuser ausgelagert.[92] Gleiches geschah mit Warenlagern und anderer großräumiger Infrastruktur wie Garagen oder Dekorationslagern, die vielfach in Gewerbegebiete außerhalb der Citys verlagert wurden.[93]



Abb. 97 Hemdenabteilung in der Wertheim-Filiale am Kurfürstendamm Berlin-Charlottenburg, 1971

Die kleineren Häuser hatten etwa 80 Abteilungen, Riesenfilialen wie das KaDeWe und das Münchener Haus sogar über 100. Zudem präsentierte man in den einzelnen Abteilungen auch deutlich mehr Artikel pro Warensegment, weshalb die Gesamtzahl aller in den Filialen angebotenen Artikel bis Anfang der 1970er Jahre auf 120.000 bis 130.000 in großen bis sehr großen Hertie-Filialen wie Kiel und Essen-Steele oder Wertheim am Ku'damm anwuchs.[94] Dort kamen auf einen Quadratmeter Verkaufsfläche zwischen 5,4 (Kiel) und zehn Artikel (Essen-Steele), was jedoch meist immer noch deutlich unter der Warendichte anderer Warenhauskonzerne lag.[95] Letztlich passte die Konzernführung die Geschäftsgröße der Warenhäuser – auch der Bilka-Kaufhäuser – und die Ausstattung, das Sortiment oder die Preispolitik stets an die Stadtgröße und den genauen Standort an.

Die Ausdehnung des Warenangebots, die sich auch in den immer umfangreicheren Katalogen der Universalversender Quelle, Otto und Neckermann zeigte, lag daran, dass die Warenhäuser weiterhin den Anspruch hatten, die ganze Welt des immer stärker ausufernden Konsums zu präsentieren – was der Kaufhof prägnant mit dem Slogan „Alles unter einem Dach" bewarb.[96] Aus diesem Grund und weil man das alte Image als billiger Massenanbieter loswerden wollte,[97] setzte Hertie bereits ab Mitte der 1950er Jahre, verstärkt aber in den 1960er Jahren auf ein *Trading-Up.*[98] Die Aufnahme höherwertiger Qualitäten und die Schaffung von Eigenmarken[99] dürften ab Ende der 1960er Jahre allerdings auf die zunehmende Konkurrenz der SB-Warenhäuser auf der grünen Wiese zurückzuführen sein, die neben Lebensmitteln zumeist auch ein größeres Sortiment einfacher Textilien und Hausratswaren des täglichen Be-

darfs zu günstigeren Preisen als die Warenhäuser anboten. Vielfach nahm Hertie, wie die anderen großen Konkurrenten, bekannte Markenartikel in das eigene Sortiment auf, beispielsweise Schuhe von Salamander, Kameras von Voigtländer, Parfüms von Muehlhens oder Töpfe und Pfannen von WMF.[100]

Auch stiegen die Ansprüche der Konsumenten seit dem Ende der 1950er Jahre an Warenqualität, Reichhaltigkeit und Vielfalt des Angebots. Durch das *Trading-Up* näherte man sich immer mehr den Fachgeschäften an, denen man weiterhin die günstigeren Lieferkonditionen voraushatte. Schließlich nahm die Bedeutung der Textilien als Warengattung bis 1972 stark ab. 1972 machten Bekleidungs- und textile Haushaltsartikel nur noch 50 Prozent des Sortiments bei Hertie aus, wobei Hertie damit noch deutlich über dem Anteil bei seinen Konkurrenten lag, da dieser bereits auf 38 bis 43 Prozent abgesunken war (Tab. 20).

Tabelle 20: Die Sortimentsstruktur der vier großen Warenhauskonzerne 1970–1972 in Prozent des Umsatzes[101]

	Jahr	Textilien	Lebensmittel	Möbel, Hausrat, Hartwaren	Verschiedenes
Karstadt	1970	40,6	22,4	20,4	16,6
	1971	39,5	22,4	21,3	16,8
	1972	38,9	22,4	21,6	17,1
Kaufhof	1970	44,1	20,7 + 3,5*	13,5	18,1
	1971	43,6	20,3 + 3,6*	13,9	18,6
	1972	43,4	20 + 3,4*	14,2	19,0
Hertie	1972	50	–	–	–
Horten	1970	39,9	24,8	35,3	–
	1971	39,1	24,9	36,1	–
	1972	38,2	25,1	36,7	–

* = plus die Umsätze aus dem Betrieb der Restaurants und Imbisse

Neben der wachsenden Zahl an Waren lag der zweite Grund für die Ausdehnung der Verkaufsfläche im Wandel der Warenpräsentation und Verkaufsform. Die bereits seit der Mitte der 1950er Jahre überall eingeführte Selbstbedienung erforderte nicht nur eine andere Art des Verkaufens, sondern auch eine neue Möblierung, damit die Kunden die Ware selbstständig und unverbindlich anschauen und anfassen konnten, statt sich die hinter einem Tresen lagernden Waren – wie vor dem Zweiten Weltkrieg vielfach üblich – von den Verkäufern zeigen zu lassen. Zudem entstanden ab Mitte der 1960er Jahre erste Bereiche, die Artikel verschiedener Warensegmente für eine bestimmte Käufergruppe präsentierten, beispielsweise modische Kleidung und Schuhe sowie Freizeitartikel in einer Abteilung für Jugendliche. Auch wurden nun erste *Shop-*

in-Shop-Abteilungen eingerichtet, wobei Hertie diese Neuerungen im Vergleich mit den drei anderen Warenhauskonzernen eher zögerlich übernahm.[102] Bekannt ist allerdings, dass Hertie 1969 einen Vertrag mit Salamander über „Leased Departments", also einen eigenen Bereich nur für Salamander-Schuhe, abschloss, der jedoch 1972 schon wieder aufgelöst wurde.[103]

Insgesamt setzte Hertie weiterhin auf eine hochwertige Inneneinrichtung mit getäfelten Wänden und Parkett aus dunklem Tropenholz sowie Teppichböden und hochwertigen Verkaufsmöbeln, weshalb die Ausstattung der Hertie-Warenhäuser als vergleichsweise konservativ wahrgenommen wurde.[104] Zudem setzte man auf eine flexible Möblierung mittels standardisierter Verkaufstische und -gondeln. So ließ sich die Ladenfläche wechselnden Erfordernissen anpassen, und man konnte die Kundenströme durch den Verkaufsraum lenken, anstatt sie wie früher in der Ladenmitte zusammenzuziehen. Nicht zuletzt deshalb verschwanden die großen Lichthöfe aus den Filialen, die seit dem späten 19. Jahrhundert die deutschen Warenhäuser geprägt hatten. Hertie hielt auch hier länger als andere daran fest, wie vor 1945 auf den besten Erdgeschossflächen großzügige Stoffabteilungen für das Nähen daheim auf-

Abb. 98 Wäscheabteilung in der Wertheim-Filiale am Kurfürstendamm Berlin-Charlottenburg, 1971



zustellen.[105] Zudem verlegte Hertie noch lange nicht alle Lebensmittelabteilungen in das Kellergeschoss.

Der Trend zur Dienstleistung

Die Ausdehnung der Verkaufsflächen diente jedoch nicht nur der Präsentation der Waren, sondern auch – wenngleich in geringerem Ausmaß – der Erweiterung des Dienstleistungsangebotes. Neben den traditionellen Angeboten wie den Erfrischungsräumen und Imbissständen, die große Umsatzbringer waren, der Änderungsschneiderei, dem Lieferservice und dem Kartenvorverkauf, den Reisebüros sowie den Umtausch- und Reklamationsschaltern zogen ab Mitte der 1950er Jahre nun auch Reparaturserviceanbieter für Schuhe oder Schlüsseldienste wie Mister Minit,[106] aber auch Friseure sowie Fotostudios ein, wobei letztere bereits vor 1914 in Warenhäusern des Hermann Tietz-Konzerns weitverbreitet waren. In den späten 1960ern richtete Hertie in einigen Filialen Kindergärten ein, damit die Eltern in Ruhe einkaufen konnten,[107] oder bot ein Catering an, das Mahlzeiten aus den Küchen der Restaurants und Erfrischungsrestaurants nach Hause lieferte. Wie Kaufhof stieg Hertie jedoch nicht groß in den Versandhandel ein, sondern beschränkte sich 1972 unter dem Namen „Glückskauf" auf den Versand einzelner Spezialartikel, die mit sehr günstigen Preisen in Zeitungsannoncen beworben und vom Zentrallager des Konzerns in Flörsheim bei Frankfurt am Main versandt wurden.[108] Weiterhin verkaufte man ab 1965 auch Versicherungen, darunter einfache Sachversicherungen wie Hausrat- oder private Haftpflichtversicherungen, aber auch Kleinlebensversicherungen der Leipziger Versicherungs-Gruppe.[109] Besonders erfolgreich war 1970 die Einführung einer eigenen Kundenkreditkarte, die die traditionelle Möglichkeit der Ratenzahlung und des Kundenkredits ergänzte.[110] Mit dieser Maßnahme preschte Hertie, das im Vergleich zu den anderen drei großen Konkurrenten sonst eher konservativ und abwartend agierte, vor und führte als erster Warenhauskonzern die sogenannte Goldene Kundenkarte ein, mit der Kunden überregional und ohne die geringsten zusätzlichen Kosten bargeldlos einkaufen konnten. Diese Goldene Kundenkarte, die faktisch eine Kreditkarte der Diners Club Deutschland GmbH war und die Hertie mit großen Anzeigen bewarb, war ein großer Erfolg und erhöhte zweifellos die Kundenbindung an die eigenen Warenhäuser.[111]

Von der Reklame zur Werbung

Anders als die Lichthöfe der alten Warenhäuser verschwanden die früher so beliebten Sonderaktionen nicht; allerdings waren sie nun gesetzlich auf den Winter- und Sommerschlussverkauf beschränkt.

Nicht selten sorgten sie für Meldungen in den abendlichen Fernsehnachrichten, wenn sofort nach Ladenöffnung bei Hertie Kundenmassen die Warenhäuser stürmten



Abb. 99 Schaufensterdekoration für die britischen Wochen in Berlin vom 30. April bis 12. Mai 1962 in der Wertheim-Filiale Schloßstraße, Berlin-Steglitz

und sich auf die Sonderverkaufstische mit den billigen Angeboten stürzten. Ähnlich war der Massenandrang bis Anfang der 1970er Jahre bei den vielen Sonderangeboten anlässlich von Eröffnungen der Warenhäuser nach Neu- oder Umbau oder bei Geschäftsjubiläen.[112] Viel stärker als auf die alten Sonderverkäufe setzte Hertie bereits seit den 1950er Jahren auf eine breite Palette an Aktionen, die vorrangig dem Zweck dienten, die Kunden ins Warenhaus zu ziehen.[113]

Schon in den 1950er Jahren, vor allem aber im Folgejahrzehnt, präsentierte man Ausstellungen populärer Kunst und zahlreiche sogenannte Länderschauen (italienische, britische, französische oder indische Wochen), in denen landestypische Lebensmittel und andere Waren probiert werden konnten und verkauft wurden. 1969 begründete Hertie diese Angebote damit, dass so aus „Seh-Leuten" „Kauf-Leute" werden sollten.[114] Häufig wurden deshalb auch Modeschauen veranstaltet; so präsentierte Hertie jedes Jahr mehrfach die Kollektionen des Modedesigners Pierre Cardin und rührte hierfür die Werbetrommel.[115]

Darüber hinaus gab es regelmäßig spezielle Aktionen, bei denen Produktneuheiten vorgestellt und Herstellerschauen veranstaltet wurden. Auch zahlreiche Mitmachaktionen wie Nähwettbewerbe, Kosmetikberatungen, Heimwerkerwochen oder Weinproben ergänzten das vielfältige Aktionsprogramm.[116] Am beliebtesten scheinen jedoch Aktionen und Autogrammstunden mit Prominenten gewesen zu sein. In den

1950er Jahren präsentierte Hertie nicht nur deutsche Berühmtheiten wie den ersten bundesdeutschen Fernsehkoch Clemens Wilmenrod mit einer Kochvorführung, sondern auch internationale Schauspieler wie Josephine Baker oder Sophia Loren. Eine Dekade später reichte die Reihe der Stars von Cassius Clay alias Mohamed Ali über Chris Howland, Graham Bonney und Roberto Blanco bis hin zu der damals bekannten deutschen Beatband The Lords.[117] Damit übernahmen die Hertie-Warenhäuser nicht nur die Funktion, die gesamte Welt des Konsums zu präsentieren und als Erste neue Produkte bekannt zu machen, sondern bildeten gesellschaftliche Ereignisse, die das jeweilige Warenhaus in die Medien brachten.

Wie der Charakter der Sonderaktionen änderte sich auch die Werbung der Warenhäuser ab den 1950er Jahren. Zwar setzte man weiterhin auf Zeitungsanzeigen, doch waren diese – wie bereits zeitgenössische Analysen feststellten – deutlich weniger aggressiv und marktschreierisch als früher.[118] Die klassische Zeitungsannonce mit einer Liste von Sonderangeboten gab es in den 1950er Jahren weiterhin, insbesondere anlässlich der Schlussverkäufe. So warb Hertie München etwa am Ende der 1950er Jahre („auch in diesem Jahr seeklar") in einer ganzseitigen Anzeige mit insgesamt 41 Angebotspreisen für Textilien. Daneben gab es Annoncen, die auf die Hertie-Warenhäuser und deren Leistungen sowie die bevorstehenden Sonderaktionen hinwiesen, ohne Angebote oder Preise aufzulisten.

Ab Ende der 1960er Jahre setzte Hertie verstärkt auf farbige Prospekte in Form von Zeitungsbeilagen oder Wurfsendungen. Diese Werbebroschüren bewarben meist einzelne Produktarten – beispielsweise stellten sie Kleidung einer aktuellen Moderichtung oder für einen bestimmten Zweck (wie für Freizeit, Sport oder Feste), Küchenutensilien, Campingartikel oder Spielzeug vor, oder sie richteten sich an eine bestimmte Zielgruppe wie Jugendliche oder Skifahrer. Auch zu speziellen Anlässen wie zur Münchener Olympiade 1972 oder für Sonderaktionen wie den Länderwochen („England zu Besuch bei Hertie"), die Einführung von Neuheiten und neue Kollektionen wurde geworben. Preisangaben waren vorhanden, aber im Laufe der 1960er Jahre wurden Prospekte, die speziell auf Sparangebote hinwiesen, immer seltener. Stattdessen hob man nun andere Vorzüge der Waren hervor („Mieder und Wäsche – hauchzart und duftig" oder „[…] immer schöner – immer praktischer" als Beschreibung einer Küchenzeile).[119] Dagegen besaß das Sponsoring bei Hertie nur eine geringe Relevanz und richtete sich neben einer Förderung des Pferderennsports nur auf lokale Zwecke.[120] Weitere Werbeträger waren Plakatanschläge und Radiowerbung. Eine zentrale Bedeutung besaß weiterhin die Gestaltung der Schaufenster, weshalb man deren Zahl und Umfang nicht nur in den Neubauten, sondern auch in den bestehenden Filialen beträchtlich vermehrte und erweiterte.[121]

Abb. 100 Frühjahrs-Modenschau in der Filiale Karlsruhe, 1969





Abb. 101 Schaufenster in der Passage der Hertie-Filiale Freiburg, 1972

Die Basis des Erfolgs: Der Einkauf in Zeiten des Wirtschaftswunders

Die in Bezug auf die Preise eher zurückhaltende Werbung ab den frühen 1950er Jahren bedeutete allerdings nicht, dass die Warenhäuser ihre traditionelle Preispolitik änderten. Immer noch basierte ein Großteil ihres Erfolges auf dem großvolumigen Einkauf, der ihnen deutlich niedrigere Einkaufspreise als dem mittelständischen Einzelhandel ermöglichte. Experten kalkulierten, dass die Warenhauspreise in den 1950er Jahren im Durchschnitt etwa fünf bis 15 Prozent niedriger lagen als im Facheinzelhandel; in den frühen 1960er Jahren betrugen die Unterschiede dann durchschnittlich zwischen sechs Prozent für Lebensmittel und neun Prozent für Haushaltswaren, Textilien und Lederwaren.[122] Im Vergleich mit den 1920er Jahren war die Preispolitik wenig aggressiv, denn der niedrige Preis hatte trotz aller Sonderangebote seine Bedeutung als Absatzinstrument nach 1945 verloren.[123] Dennoch reagierten Hertie und die anderen Warenhauskonzerne stets auf Preisunterbietungen der Konkurrenz, wie mehrere Beispiele zeigen. Als die großen Versandhandelsunternehmen Quelle und Neckermann sowie die Konsumgenossenschaften bzw. die ersten Verbrauchermärkte wie Ratio Kühlschränke (1957) bzw. Farbfernseher (1967) mit Kampfpreisen in den

Markt drückten, reagierten die vier großen Warenhauskonzerne trotz der mit den Herstellern vertraglich eingegangenen Preisbindungen sofort mit Preissenkungen bis auf das Niveau der Konkurrenz.[124]

In den 1960er Jahren verloren die Warenhäuser jedoch ihre führende Rolle bei der Preisgestaltung an andere Betriebsformen des Einzelhandels. Durch das Aufkommen der SB-Warenmärkte und Filialketten sowie der Discounter im Lebensmittelsegment gerieten die Warenhäuser und damit auch Hertie unter Druck, da diese Einzelhandelsbetriebsformen einerseits ähnlich große Warenmengen bei den Lieferanten bestellten und deshalb ebenfalls niedrige Einkaufspreise erzielten, andererseits aber eine deutlich bessere Kostenstruktur aufwiesen, unter anderem aufgrund der niedrigen Immobilienkosten für die SB-Warenhäuser auf der grünen Wiese sowie wegen der deutlich niedrigeren Personalkosten.[125] So favorisierten die Warenhauskonzerne immer stärker teurere Qualitätsartikel und Markenwaren, wenngleich die Kunden Anfang der 1970er Jahre weiterhin mit zahlreichen Sonderangeboten in die Warenhäuser gelockt wurden.

Der Einkauf blieb für die Warenhausunternehmen von zentraler Bedeutung: Dies zeigt sich auch an der Stellung der Einkäufer sowohl in der Hertie-Zentralverwaltung und den konzerneigenen Einkaufsgesellschaften als auch in den Warenhäusern. So besaßen die Zentraleinkäufer für die verschiedenen Warengattungen nicht nur einen direkten Draht zu Georg Karg, sondern erstatteten ihm auch wöchentlich schriftlich Bericht über ihre Arbeit der vorangegangenen Woche.[126] Zudem war die Position des Einkäufers einer Abteilung in einem der Hertie-Warenhäuser das häufigste Sprungbrett für eine Karriere zum Zentraleinkäufer oder Geschäftsleiter einer Filiale. Anders als bei Horten, wo der Einkauf allein durch die Zentrale erfolgte, erfüllten die für eine Warengattung verantwortlichen Abteilungsleiter eines Hertie-Warenhauses auch die Funktion eines Einkäufers, was ihnen einen größeren Handlungsspielraum beim Einkauf der für ihr Haus nötigen Waren verschaffte. Hierfür waren sie einen Großteil ihrer wöchentlichen Arbeitszeit auf Reisen und besuchten die Fabrikanten vor Ort, um ihre Einkäufe zu tätigen, während ihre Stellvertreter die Abteilung leiteten. Zudem reisten sie auch regelmäßig zu den konzerneigenen Einkaufsgesellschaften wie der Offenbacher Handels- und Industrie GmbH für Lederwaren, die zusätzlich in Pforzheim ein Einkaufsbüro für Uhren und Schmuck besaß, oder in die Zentrale in Frankfurt, wo sie an den zentralen Warenmusterungen teilnahmen. Für diese Zentralmusterungen wurden die Fabrikanten bestimmter Warengattungen aufgefordert, ihre Warenmuster einzureichen. Aus diesem Angebot wählten nun die Zentraleinkäufer in einer Vormusterung zusammen mit einigen Abteilungsleitern aus den Warenhäusern ein Pflichtsortiment aus, gestaffelt nach Hausgrößen für große, mittlere und kleine Filialen. Die Bedeutung dieser Zentralmusterungen zeigt sich dabei in deren Umfang, wurden doch Waren für etwa 80 Artikelgruppen und 120.000 Artikel von 15.000 Lieferanten gesichtet und bewertet. Nach der Vormusterung erschienen Einkäufer sämtlicher Filialen in der Zentralverwaltung und disponierten dort

neben dem für die kommende Saison benötigten Pflichtsortiment auch sogenannte Abrundungssortimente auf Basis der Vorjahresergebnisse und ihrer Erfahrungswerte. Ihr Einkaufsvolumen wurde dabei durch ein Limit beschränkt, das von der Statistikabteilung ihres Verkaufshauses vorgegeben war. Außer diesem Musterungslimit gab es noch ein Nachdispositionslimit zur Bestellung von besonders gut abverkauften Artikeln aus dem Pflichtsortiment sowie ein freies Limit für weitere Einkäufe, da die Abteilungsleiter der Filialen für ihre standortbezogenen Sortimente zusätzlich auch noch auf nationalen und internationalen Messen sowie bei den Fabrikanten im In- und Ausland Einkäufe tätigen konnten. Bei den Fabrikanten erwarben die Filialeinkäufer zumeist Sonderposten.[127] Auch für Neueröffnungen nach Neu- oder Umbau besorgten sich die Einkäufer aus den Warenhäusern – häufig auch mithilfe ihrer jeweiligen Zentraleinkäufer – Waren, die als attraktive Eröffnungsangebote mit sehr kleinen Preisen Kunden anlocken sollten, ohne dass darunter die für den Gewinn erforderliche Handelsspanne litt. Vielfach verlangte man von den Lieferanten preislich hochattraktive Sonderangebote und auf alle Sortimentsartikel einen zehnprozentigen Eröffnungssonderrabatt, um in die „Preisführerschaft zu gehen". Diese Einkaufsmacht wurde auch eingesetzt, um Druck auszuüben: So drohte man Fabrikanten mit der Auslistung im KaDeWe oder im Alsterhaus, wenn diese sich weigerten, kleinere Hertie-Filialen zu beliefern, weil die mittelständischen Einzelhändler ihnen mit Boykott gedroht hatten.[128]

Die große Bedeutung des Einkaufs zeigte sich auch in dessen Neuorganisation Anfang der 1960er Jahre auf zentraler wie regionaler Ebene. Aufgrund des starken Wachstums der Filialen und der Vergrößerung der Warenpalette in allen Häusern wurde 1961 zum einen die Zahl der Zentraleinkäufer pro Warengattung auf zwei verdoppelt, zum anderen wurde Mitte 1969 die Position des Regionaleinkäufers als Schnittstelle zwischen Zentraleinkäufer und den Abteilungsleitern in den Warenhäusern eingeführt.[129]

Über Herties Lieferanten ist bis 1972 wenig bekannt; belegt ist nur, dass ein Großteil der etwa 15.000 Zulieferer aus der Bundesrepublik stammte.[130] Zahlreiche kleinere Konsumgüterproduzenten, insbesondere aus dem Textil- und Bekleidungssektor, waren der Öffentlichkeit eher unbekannt. Ein Beispiel hierfür war Scherer & Co. aus Frankfurt-Bockenheim, die sich auf die Produktion von Miederhosen spezialisiert hatte, die man auch an die großen Warenhauskonzerne (Hertie, Horten, Karstadt) und Versandhäuser (Otto und Quelle) lieferte. Ein anderer Zulieferer waren die Kilianstädter Feinstrumpffabriken Gutwein & Perel aus der Wetterau, die ihre Strümpfe ebenfalls an große Abnehmer wie Hertie, Neckermann, Otto, Woolworth und die Metro sowie Salamander veräußerten, oder die Hautana Werk Wirkerei & Strickerei AG Böblingen, die vor allem Büstenhalter herstellte. Der Großhändler

Abb. 102 Schaufenster mit Farbfernsehgeräten des Hertie-Warenhauses Karlsruhe mit einen Boxkampf beobachtenden Passanten, 1972


398.-
2018.-
578.-
2308.-
448.-
2228.-
1598.-
548.-

Schollmeyer KG aus Heusenstamm bei Frankfurt schließlich belieferte Hertie – und andere Großbetriebe des Einzelhandels – mit Süßwaren, Gebäck, Weinen und Spirituosen verschiedener Hersteller.[131]

Allerdings setzte Hertie ab den 1960er Jahren verstärkt darauf, neben den günstigen No-Name-Produkten auch Markenware anzubieten, was der Strategie bekannter Markenhersteller wie WMF oder Salamander entgegenkam, die ihre Produkte nicht mehr nur über den Fachhandel, sondern auch über die Großbetriebe im Einzelhandel verkaufen wollten. Diese Multi-Channel-Strategie ergänzte die Hertie-Doppelkonzeption vom *Trading-Up* einerseits und dem preisgünstigen Angebot für die weniger zahlungskräftigen Käuferschichten inklusive Sonderposten auf „Rummeltischen".[132]

Schon ab den frühen 1960er Jahren kaufte Hertie – wie andere Waren- und Versandhauskonzerne – auch in der DDR ein. Nachweislich lieferte 1967 der „VEB Apoldaer Strick und Wirkwaren" Damenkostüme und Kleider über die „Wiratex Exportgesellschaft für Wirkwaren und Raumtextilien mbH" in Chemnitz bzw. das Unternehmen „Hans Salzmann Strick- und Wirkwaren Großhandel", Frechen bei Köln, an Hertie in Berlin.[133] Eine der Voraussetzungen für den Bezug von Konsumgütern aus der DDR bildete dabei der Wegfall der Zölle, da Ostdeutschland für die Bundesrepublik als Zollinland galt, sowie der pauschale Kürzungsanspruch von fünf Prozent bei der Umsatzsteuer für DDR-Waren, der im Mai 1970 sogar auf elf Prozent erhöht wurde. Diese Voraussetzungen kamen nach der Verlängerung des Berliner Abkommens vom 16. August 1961 voll zum Tragen.[134]

Den Auslöser für den Kauf von Konsumgütern bei DDR-Kombinaten bildete der wachsende Bezug von DDR-Waren durch die großen westdeutschen Versandhäuser, die diese im untersten Preissegment auf dem bundesdeutschen Markt absetzten. Aufgrund dieser Verkaufserfolge vereinbarten die vier größten Warenhauskonzerne, Hertie solle im Auftrag aller vier versuchsweise „die Leistungsfähigkeit unserer Exportindustrie [zu] analysieren", d. h. ebenfalls DDR-Waren ordern und in seinen Warenhäusern absetzen. Ziel war zudem, „die Beziehungen in einem solchen Umfange auszubauen, dass die Umsatzentwicklung der DDR mit Versandunternehmen aufgehalten werden" sollte. Tatsächlich stiegen die Lieferungen zahlreicher Konsumgüter aus Kombinaten der DDR an Hertie ab 1961 deutlich an (Tab. 21).

So wuchs der Bezug von DDR-Waren durch Hertie von 1961 bis 1965 von drei Mio. 1961 auf 30 Mio. Verrechnungseinheiten (VE) um das Zehnfache an. Allerdings setzte die DDR auch an andere westdeutsche Einzelhandelsunternehmen größere Mengen Konsumgüter ab, wie Tabelle 21 deutlich macht. Nach einer Analyse für den Ministerrat der DDR gingen mit 166 Mio. VE von insgesamt 236 Mio. VE Konsumgüterlieferungen in die Bundesrepublik etwa 70 Prozent an die Großunternehmen im westdeutschen Einzelhandel, obwohl deren Einkäufer zunächst nicht an den Leipziger Messen teilnahmen und dort Waren orderten. Den Rest der Exporte setzte man 1965 an Einkaufsgenossenschaften, einzelne Kaufhausunternehmen, mittlere Versandunternehmen, Einkaufsketten und kleine Warenhäuser ab. Die Außenhandelsorganisation

Tabelle 21: Der Umsatz westdeutscher Einzelhandelsunternehmen mit DDR-Waren 1961–1965 in Mio. Verrechnungseinheiten (VE)[135]

	Hertie	Quelle	Neckermann	Kaufhof/ Kaufhalle	Otto	Horten	C & A	Einkaufs-verbände
1961	3	–	3	3	–	–	–	–
1962	–	8,9	–	–	–	–	–	–
1963	5	23,2	5	5	–	–	–	–
1964	18	46,4,	10	10	–	–	–	–
1965	30	40	12–13	20	10	10	10	20

der DDR beabsichtigte damals, den „verschärfte[n] Konkurrenzkampf zwischen den Monopolgruppen" auszunutzen, da westdeutsche Großunternehmen stark daran interessiert seien, „die Beziehungen zu uns auszubauen". Ziel war, dass DDR-Konsumgüter nicht nur in den untersten Preisgruppen angeboten wurden. Vor allem Textilien (Berufskleidung, Trainingsbekleidung, Frottierwaren), aber auch Porzellan, Glaswaren, Haushaltsgeräte und Kameras wurden dabei in die Bundesrepublik exportiert.[136]

Obgleich auch Hertie wie die anderen drei großen Warenhausunternehmen bereits Anfang der 1950er Jahre Mitglied einer internationalen Einkaufsorganisation verschiedener europäischer Warenhauskonzerne (Unima) wurde,[137] blieb der Umfang des Imports ausländischer Konsumgüter bis weit in die 1960er Jahre eher gering. Allerdings besaß man 1969 Einkaufshäuser in Paris, Mailand, Hongkong und in Japan.[138] Tatsächlich bezog Hertie bereits 1958 Blusen und Morgenröcke aus Japan, die man aufgrund des niedrigen Einstandspreises gut abverkaufte. Auch Lebensmittel, insbesondere Fleischwaren wie südafrikanisches Corned Beef oder Genussmittel wie französischer Cognac, wurden aus dem Ausland importiert. Neben den DDR-Gütern verkaufte Hertie auch Teppiche und Porzellan, die man aus der Sowjetunion einführte, und Waren aus den USA, insbesondere Damenwäsche sowie Damen- und Kinderkonfektion, deren Einfuhr von Allied Purchasing Corp. und Metasco, Töchtern des US-Warenhausunternehmens Allied Stores Corp., organisiert wurde. Auf der im März 1965 durchgeführten „Amerika-Show" zur Einführung der Ende 1964 georderten US-Waren sollten zudem Konsumgüter aus den Bereichen Innendekoration, Haushalt, Freizeit (Musik, Literatur, Sport), Kosmetika sowie vollautomatische Kücheneinrichtungen und US-Lebensmittel präsentiert werden. Trotz derartiger Länderschauen und trotz verstärkter Importbemühungen betrug der Anteil der Importwaren am Hertie-Umsatz 1964 nur etwa sechs Prozent; bis 1972 konnte er lediglich auf ca. 15 Prozent gesteigert werden.[139]

Das Kaufhaus als Arbeitgeber: Beschäftigung, Betriebsrat und Gewerkschaften

Die Expansion des Filialnetzes und die Eröffnung zahlreicher neuer Warenhäuser und Bilka-Läden ließen die Zahl der Beschäftigten im Hertie-Konzern bis 1972 massiv ansteigen (Tab. 22). Von 1957 bis 1963 stieg die Zahl der Mitarbeiter von 15.000 auf 33.763; 1972 belief sie sich auf 59.404.

Tabelle 22: Die Entwicklung der Beschäftigtenzahlen im Hertie-Konzern 1963–1972[140]

	Mitarbeiter (Jahresdurchschnitt)	Umsatz pro Mitarbeiter DM	Mitarbeiter pro Filiale	Verkaufsfläche qm pro Mitarbeiter
1963	33.763	54.823	511,6	11,2
1964	35.468	59.659	499,5	11,6
1965	36.467	65.977	467,5	12,5
1966	40.114	71.621	483,3	12,8
1967	40.926	73.425	499,1	12,7
1968	44.090	74.643	501,0	13,1
1969	48.722	74.545	535,4	12,7
1970	52.105	79.205	554,3	12,4
1971	57.364	80.957	603,8	12,3
1972	59.404	85.752	588,2	12,8

Der Großteil der Mitarbeiter war bei der Hertie Waren- und Kaufhaus GmbH beschäftigt (68,3 Prozent); hier stellten die Berliner Warenhäuser der Kaufhaus Hertie GmbH einen relevanten Anteil an der Gesamtbeschäftigung des Konzerns dar (14,4 Prozent). Bei den beiden Wertheim-Töchtern arbeiteten dagegen deutlich weniger Menschen (2,6 Prozent bei der A. Wertheim GmbH & Co Kaufhaus KG, 6,8 Prozent bei der Warenhaus Wertheim GmbH). Auch die Bilka Kaufhaus GmbH wies mit 7,9 Prozent einen deutlich kleineren Beschäftigtenanteil auf.[141]

Wie Tabelle 22 zeigt, war die Beschäftigung seit 1963 um 76 Prozent gestiegen, vor allem aufgrund der Eröffnung neuer Filialen. Die durchschnittliche Beschäftigung pro Filiale stieg dabei beträchtlich, wobei hier die Werte für Bilka-Kaufhäuser den Durchschnitt für den Gesamtkonzern wegen ihrer deutlich niedrigeren Beschäftigtenzahlen erheblich absenkten.[142]

Eine prägnante Steigerung erreichte Hertie jedoch bezüglich des Umsatzes pro Beschäftigtem, der im gleichen Zeitraum um 56 Prozent anstieg, wovon jedoch ab dem Ende der 1960er Jahre ein Großteil auf die stark gestiegene Inflation zurückzuführen war. Deflationiert stieg der Umsatz pro Beschäftigtem nämlich nur um 21 Prozent. Setzt man nun die Zahl der Beschäftigten mit der Verkaufsfläche in Beziehung (Tab. 23), so zeigt sich, dass dieser Wert nur langsam stieg und von 1963 bis 1972

zwischen 11,2 und 13,1 Quadratmetern pro Beschäftigtem schwankte.[143] Allerdings wies Hertie Anfang der 1970er Jahre beim Verhältnis zwischen Verkaufsfläche und Beschäftigten zum Teil deutlich höhere Werte als die Konkurrenten Karstadt und Kaufhof auf.

Tabelle 23: Die Verkaufsfläche pro Beschäftigtem bei den bundesdeutschen Warenhäusern und Kleinpreiskaufhäusern in Quadratmetern (1970–1972)[144]

	1970	1971	1972
Warenhäuser			
Karstadt	10,78	11,18	11,49
Kaufhof	10,45	10,71	11,14
Hertie	12,4	13,40	13,88
Horten	14,95	15,31	15,21
Kleinpreisgeschäfte			
Kepa	12,43	13,05	14,26
Kaufhalle	11,32	12,96	14,40
Bilka	o. A.	11,23	o. A.

So kamen 1972 bei Hertie auf einen Beschäftigten 13,88 Quadratmeter, während die beiden größeren Warenhauskonzerne Karstadt und Kaufhof nur einen Wert von 11,14 bzw. 11,49 aufwiesen. Einzig Horten wies mit 15,21 Quadratmetern pro Beschäftigtem einen deutlich höheren Wert auf. Zu vermuten ist, dass diese Unterschiede zwischen Hertie einerseits und Karstadt und Kaufhof andererseits vor allem auf die deutlich größere Gesamtverkaufsfläche von Hertie und dessen im Durchschnitt flächenmäßig größere Warenhäuser zurückzuführen sind. Interessanterweise wies Bilka bei den Kleinpreisgeschäften mit 11,23 Quadratmetern pro Mitarbeiter deutlich niedrigere Werte auf.

Unabhängig von diesen und anderen betriebswirtschaftlichen Kennzahlen änderte sich sowohl die Struktur als auch die Arbeit der Beschäftigten in den Hertie-Häusern bis Anfang der 1970er Jahre nur wenig. Ein Großteil der Mitarbeiter bestand weiterhin aus Verkäuferinnen, deren Aufstiegschancen gering waren. In der Frankfurter Zeil-Filiale arbeiteten Ende 1973 beispielsweise 988 Frauen (68,9 Prozent), denen 402 Männer (31,1 Prozent) gegenüberstanden. Von den 1.435 Beschäftigten waren 84 im jugendlichen Alter (5,9 Prozent), und auch hier überwog das weibliche Geschlecht mit 58,3 Prozent.[145] Neben den Beschäftigten in Verkauf und Verwaltung gab es in jedem Haus zahlreiche Mitarbeiter, die die Haustechnik (Heizungs-, Klima-, Elektroanlagen etc.) verwalteten, die Dekorationen, Reparaturen und kleinere Innenumbauten ausführten oder Reparaturarbeiten für Kunden (Fernsehschnellservice etc.) vor-


FARB-
INZA
HOTE
HEIMBAU
U-Bhf. Kurfürstendamm
U-Bhf. Kurfürstendamm



Abb. 103 Das Warenhaus Wertheim am Kurfürstendamm in Berlin-Charlottenburg, 1972

nahmen. Dazu kamen Arbeiter für die Warenannahme und die Lagerarbeiten sowie Köche und Konditoren, die in den Erfrischungsräumen und Cafeterien die Kunden versorgten. Es gab viele langjährige Mitarbeiter, da der Konzern trotz regelmäßiger Samstagsarbeit attraktive Arbeitsplätze bot und nicht nur nach Tarif, sondern zudem zusätzlich Verkaufsprovisionen zahlte.[146] In den Jahren 1971 und 1972 gewährte Hertie außerdem allen Mitarbeitern eine Abschlussvergütung, die bei ganzjähriger Tätigkeit ein Monatsgehalt betrug.[147]

Auch bestand für einige Beschäftigte durchaus die Möglichkeit, zum Substitut oder zum Einkäufer und Abteilungsleiter aufzusteigen, gerade in den Jahren der großen Filialexpansion, in denen Hertie an den neuen Standorten stets mit großen Stellenanzeigen auf Mitarbeitersuche war. Gerade jungen, ehrgeizigen und örtlich mobilen Mitarbeitern gelang vielfach auch ein Aufstieg, wie mehrere Beispiele zeigen.[148] Traditionell bildete Hertie nicht nur in größerem Umfang aus, sondern schulte seine Mitarbeiter durch zahlreiche Weiterbildungsmaßnahmen, insbesondere Verkaufs- und Warenschulungen.[149] Es scheint, dass der Großteil der mittleren und oberen Führungskräfte bis Anfang der 1970er Jahre zumeist aus dem Kreis der eigenen Mitarbeiter stammte.[150]

Aber auch für Verkäuferinnen oder Lagerarbeiter bildeten die Hertie-Häuser durchaus attraktive Arbeitsplätze. Neben der Möglichkeit, Waren im eigenen Haus vergünstigt zu erwerben, gab es überall Sozialräume und vielfach auch eine spezielle Personalkantine. Fehlte diese, konnten die Beschäftigten das Speisenangebot der Erfrischungsräume zu vergünstigten Preisen nutzen.

Für die Ende der 1960er Jahre neu errichtete Berliner Wertheim-Filiale am Kurfürstendamm plante man 1968 sogar zwei oder mehrere eigene Wohnblöcke mit 100 Appartements zu errichten, um Mitarbeiter aus dem Bundesgebiet anwerben zu können.[151] Zu den weiteren betrieblichen Sozialleistungen gehörten Anfang der 1970er Jahre die Kostenübernahme für Dienstkleidung, aber auch Unterstützungszahlungen bei Hilfsbedürftigkeit sowie ein großes Erholungsheim in Lenzkirch im Schwarzwald, in dem Mitarbeiter mit Familienangehörigen kostenlos zwei Wochen Urlaub machen konnten.[152]

Im Vergleich zu Karstadt und Kaufhof lag der gewerkschaftliche Organisationsgrad der Beschäftigten im Hertie-Konzern mit 19,2 Prozent deutlich höher als bei den beiden Konkurrenten, wo er nur etwa 13 Prozent betrug, und zweifellos sehr viel höher als in anderen Einzelhandelsunternehmen.[153] Selbst die KPD bzw. die DKP war in den Hertie-Warenhäusern Anfang der 1970er Jahre aktiv, wenngleich nur als kleine Minderheit unter den Beschäftigten.[154] Der Gesamtbetriebsrat des Konzerns wurde jedenfalls lange Jahre von Bruno Reis geführt, der von 1957 bis zu seinem Tod 1990 diesem Gremium vorsaß und in den 1960er Jahren auch als Arbeitnehmervertreter in den Aufsichtsrat des Konzerns kam.[155] Größere Konflikte der Unternehmensführung mit dem Betriebsrat, aber auch mit den Gewerkschaften sind für die Zeit von 1952 bis 1972 nicht bekannt, allerdings wurden die Warenhäuser und damit auch die

Hertie-Filialen wegen des höheren gewerkschaftlichen Organisationsgrads häufiger als andere Einzelhandelsbetriebe bestreikt.[156]

Von Hamburg über Berlin nach Frankfurt am Main: Die mehrfache Verlegung von Unternehmenssitz und Zentralverwaltung 1952 bis 1960

Im Zusammenhang mit der Reorganisation des Hertie-Konzerns verlegte Georg Karg 1956 sowohl seinen Unternehmenssitz als auch die Führungsebene von Hamburg zurück nach Berlin. Allerdings verblieb ein Großteil der Hauptverwaltung in Hamburg bzw. wurde kurze Zeit später dorthin zurückverlegt. In Berlin bezog Karg ein neu errichtetes achtstöckiges Verwaltungsgebäude am Wittenbergplatz mit Schaufenstervitrinen im Erdgeschoss, die Werbung für das nur wenige Meter entfernte KaDeWe machten. Neben der eigentlichen Zentralverwaltung beherbergte das neue Gebäude zudem die Verwaltung der Hertie Waren- und Kaufhaus GmbH, die die West-Berliner Kaufhäuser führte, sowie den Sitz der Union Vereinigte Kaufstätten GmbH, München, und anderer Hertie-Töchter wie der Westelbische Grundstücks GmbH. Der Grund für die Sitzverlegung nach Berlin bleibt unklar, denn die Zentralisierung der Tochtergesellschaften an einem Ort hätte auch in Hamburg erfolgen können. Da die Sitzverlegung nach Berlin wohl keinerlei steuerliche Gründe hatte und auch keine Vorteile aufgrund des damals geltenden Berlinförderungsgesetzes brachte, bleibt zu vermuten, dass Georg Karg zum einen mit seinem Sohn Hans-Georg, der zu dieser Zeit von Berlin aus den Aufbau des Bilka-Filialnetzes organisierte, enger zusammenarbeiten wollte. Zum anderen mögen auch die hohe Dichte von Filialen in West-Berlin mitsamt dem KaDeWe als Prunkstück aller Hertie-Warenhäuser und ein günstiger ERP-Kredit in Höhe von 1,8 Mio. D-Mark für den Bau des Verwaltungsgebäudes am Wittenbergplatz den Ausschlag für die Wahl von Berlin als Sitz der Zentralverwaltung gegeben haben.[157]

Allerdings wurde diese Entscheidung wenige Jahre später wieder revidiert, als 1959 die gesamte Zentralverwaltung von Berlin nach Frankfurt am Main umgesiedelt wurde. Hertie erwarb am östlichen Ende der zentralen Frankfurter Einkaufsstraße Zeil nahe der Konstablerwache und nur ca. 500 Meter vom Hansa-Warenhaus des Konzerns Grundstücke für ein neu zu errichtendes Bürogebäude inklusive Parkgarage und zusätzlicher Parkfläche auf dem Dach eines zweistöckigen Anbaus. Im neuen Verwaltungsgebäude, das im Frühjahr 1961 bezogen wurde, sollten die bisherigen Unternehmensverwaltungen aus Berlin, Hamburg und Nürnberg an einem Ort zusammengefasst werden, inklusive des Zentraleinkaufs und der Importabteilung. Einzig der Zentraleinkauf für Damenoberbekleidung verblieb in Berlin, wo das bisherige Verwaltungsgebäude zu einem Möbelhaus des KaDeWe umgebaut wurde. Allerdings vermerkte die FAZ schon Ende 1960, dass das neue, etwa zwölf Mio. D-Mark teure Verwaltungsgebäude für die 700 Mitarbeiter, darunter 200 Angestellte in leitenden Positionen, schon fast wieder zu klein sei. Die Gründe für den Umzug an

den Main waren vielfältig. Gegenüber der Presse begründete Hans-Georg Karg die Entscheidung damit, dass Frankfurt aufgrund seiner zentralen Lage in der Bundesrepublik und seiner Verkehrsverbindungen erste Wahl gewesen sei. In Hamburg hätte man kein geeignetes Gelände für einen derartigen Neubau gefunden, und die Stadt Frankfurt hätte den Konzern nicht nur bei der Baugenehmigung völlig unbürokratisch unterstützt, sondern unverzüglich auch das stadteigene Gelände an der Zeil bereitgestellt sowie eine zusätzliche Parzelle vom Land Hessen vermittelt. Gegenüber dem Bundeskanzleramt begründete Hertie den Wegzug aus Berlin Ende 1960 noch detaillierter:

> „Leider mussten wir uns bald davon überzeugen, dass Teile der Zentralverwaltung, die wir versuchsweise nach Berlin verlegt hatten, wieder nach Ham-

Abb. 104 Die neue Hertie-Zentrale in Frankfurt-Niederrad, 1969



burg zurückgezogen werden mussten, weil sich erwies, dass der Zentraleinkauf in Berlin keine ausreichenden Informationsmöglichkeiten über das jeweilige Warenangebot der Lieferanten verschaffen konnte und vor allen Dingen nicht beweglich genug war, insbesondere da die Reise von Berlin zu den Lieferanten im Bundesgebiet für einen größeren Teil der Zentraleinkäufer aus politischen Gründen nur mit dem Flugzeug möglich war, andererseits aber auch in Kauf genommen werden musste, dass die Flugzeuge häufig ausverkauft waren oder der Flug aus wetterbedingten Gründen unterbleiben musste bzw. mit Verzögerung angetreten werden konnte."

Weiterhin argumentierte man, dass nicht mehr als 20 bis höchstens 30 Mitarbeiter aus Berlin abgezogen würden, was „im Verhältnis zu dem Personalbestand der Zentralverwaltung nur ein geringfügiger Prozentsatz" sei. Schließlich sei es „auf die Dauer untragbar", auf „eine einheitliche Zentralverwaltung zu verzichten, und zwar in unserem Falle umso mehr deshalb, weil Herr Karg sen. infolge seines Alters in absehbarer Zeit immer mehr von seinem Arbeitsbereich auf seinen Sohn übertragen wird und eine derartige unmittelbare Zusammenarbeit zwischen Vater und Sohn eine einheitliche Zentralverwaltung" bedingen würde.[158]



Trotz des nur wenige Jahre alten Neubaus an der Zeil entschied sich Hertie dann aber schon 1967 für einen weiteren Umzug innerhalb Frankfurts. Ziel war die gerade neu entstehende Bürostadt Niederrad abseits des eigentlichen Geschäftszentrums in der Innenstadt nahe der Autobahn und des Frankfurter Flughafens. Anfang 1968 starteten die Bauarbeiten, und im Herbst 1969 zog Hertie als eine der ersten Institutionen in die neue Bürostadt ein. Grund für den Neubau war, dass die alte Verwaltungszentrale – die man anschließend an die hessische Justizverwaltung veräußerte[159] – schon längst zu klein geworden war, da die Zahl der Mitarbeiter in der Zentralverwaltung von 700 (1960) auf 850 (1969) gestiegen war, zu denen sich in Zeiten der Hauptmusterungswochen weitere 400 Personen hinzugesellten. Für die Ausstellung der Warenmuster benötigte man ebenfalls eine größere Fläche; in Niederrad war diese dreimal so groß wie in der Frankfurter Innenstadt. Deshalb besaß der abermals von Hans Soll geplante Gebäudekomplex nicht nur eine Nutzfläche von 51.500 Quadratmetern auf 20 Stockwerken, sondern auch einen dreigeschossigen Flachbau für die Musterungsflächen mit 15.000 Quadratmetern, während die Fläche für Büros 16.500 Quadratmeter einnahm. Neben 600 Parkplätzen, Klimaanlage, Kantine, Konferenz- und

Schulungsräumen besaß der auf gut 70 Mio. D-Mark geschätzte Komplex auch ein Rechenzentrum mit dem IBM-System 360 und einen Betriebskindergarten sowie ein Schwimmbad im obersten Stock, das mit dem Kühlwasser der Klimaanlage erwärmt wurde und zugleich als Feuerlöschbecken diente.[160]

Georg Karg und die Führungsorganisation des Hertie-Konzerns 1952 bis 1972

Trotz der immer größer werdenden Zentralverwaltung änderte sich auch nach 1952 weder Georg Kargs Führungsstil noch seine Arbeitsweise oder die Organisation an der Konzernspitze. Bis zu seinem Tod behielt er sich alle grundsätzlichen Entscheidungen vor und behielt alle strategischen und operativen Fäden in der Hand. Schon zeitgenössisch wurde Kargs Stil als konservativ und patriarchalisch bezeichnet; er würde den Konzern mit Milliardenumsätzen immer noch wie einen mittelständischen Familienbetrieb führen.[161] Die vollständig auf Georg Karg zugeschnittene Organisation und Arbeitsweise der Unternehmensführung profitierte dabei von seiner Erfahrung wie von seinen unternehmerischen Fähigkeiten und seinem Gespür. So vermerkten zahlreiche Zeitgenossen nicht nur seine nie erlahmende Energie und seinen grenzenlosen zeitlichen Einsatz für sein Unternehmen, sondern auch seine absolute Sachkompetenz und ein erstaunliches Erinnerungsvermögen, das sich sogar auf Umsätze und Kalkulationen einzelner Filialen erstreckte. So gestattete ihm sein phänomenales Gedächtnis, diffizile Verhandlungen ohne schriftliche Unterlagen zu führen und so auch schnelle Entscheidungen zu treffen.[162] Auch wurde ihm eine große Entscheidungsfreude nachgesagt, beispielsweise bei Grundstückskäufen, die er bisweilen in wenigen Augenblicken am Telefon abwickelte. Gegenüber Verhandlungspartnern trat er durchaus freundlich auf, und mit zahlreichen Lieferanten suchte und pflegte er direkten Kontakt. Da er bei seinen Überlegungen immer den Aspekt der Ware einbezog, kümmerte er sich nicht nur um die strategischen Grundlinien in der Unternehmensführung, sondern bis zu seinem Lebensende auch um viele Detailfragen, ob von der Zentrale aus oder bei seinen zahlreichen Besuchen in seinen Warenhäusern. So entwarf er die Einrichtung der Verkaufsflächen und die Art der Warenpräsentation in seinen Häusern. Dabei orientierte er sich einerseits an den Umsätzen der Filialen, andererseits an der Möglichkeit günstiger Einkäufe, die für ihn zwei Seiten der gleichen Medaille bildeten, da er davon ausging, dass „nur derjenige […] richtig ein[kauft], der auch die Verantwortung für den Verkauf der von ihm disponierten Ware trägt“.[163]

Bei all dem war Karg aber nicht beratungsresistent, sondern hörte sich durchaus die Meinung seines engen Beraterkreises an, auch wenn er letztendlich meist alleine entschied. Viele seiner Entscheidungen basierten auf den von der statistischen Abteilung der Zentralverwaltung aufgestellten Daten; die Steuerung des Konzerns und der einzelnen Häuser erfolgte dabei zumeist anhand der Umsatzzahlen und der vergebenen Einkaufslimits. Die patriarchalische Führungsstruktur führte bis Anfang der 1970er



Abb. 105 Eine Kundin des KaDeWe übt sich im Hula-Hoop, Berlin, 1958

Jahre zu einer kleinen Mitarbeiterzahl von 1.000, sodass die Hertie-Zentralverwaltung nur halb so groß war wie diejenige von Karstadt oder Kaufhof. Neben Kargs Sohn Hans-Georg gab es nur zwei weitere Direktoren für den Ein- und den Verkauf sowie einen Personal- und einen Verwaltungsdirektor. Zudem verzichtete Hertie auf eine Stabsabteilung für Marktforschung oder für Öffentlichkeitsarbeit, und die Ressorts für Rechts-, Einrichtungs- und Grundstücksangelegenheiten waren dünn besetzt.[164] Wenig verwunderlich, dass auch die Mitarbeit in den Verbänden des Einzelhandels, insbesondere der Bundesarbeitsgemeinschaft (BAG) der Mittel- und Großbetriebe des Einzelhandels e.V., für Hertie keine größere Bedeutung besaß.[165]

Georg Karg vertraute außer seinem Sohn Hans-Georg und seinem Neffen Dietrich Karg[166] vor allem langjährigen Mitarbeitern, die ihm teils schon seit den 1930er Jahren zuarbeiteten. In den 1950er Jahren war dies der Jurist Dr. Guido Schell,[167] der zahlreiche Verhandlungen mit den Behörden führte und alle Rechtsangelegenheiten regelte. Zum Kreis der Vertrauten zählten auch die Leiter der Finanzabteilung Hans Heilemann sowie Erwin Burkhardt, der die Geschäftsleitung mehrerer wichtiger Warenhäuser und der österreichischen Tochtergesellschaften übernahm und dann in den 1960er Jahren in die Hertie-Zentrale wechselte. In den 1960er Jahren arbeitete

Georg Karg auch mit Karl Verbünt, Theo Baumeister und Willy Menger eng zusammen,[168] während die anderen Mitarbeiter der Zentralverwaltung dem engeren Führungsstab zuarbeiteten. Die Zentraleinkäufer, die Georg Karg wöchentlich Bericht erstatten mussten und die zu ihm vielfach auch einen direkten Kontakt besaßen, ergänzten die Runde der Vertrauten.[169] Auch die Geschäftsleiter der Warenhäuser, die ja nicht in der Zentralverwaltung vertreten waren und vielfach aus ehemaligen Zentraleinkäufern bestanden, hatten einen direkten Draht zu Karg; sie zogen im Streit mit den Zentraleinkäufern bei Karg aber eher den Kürzeren.[170]

Trotz seines patriarchalischen Führungsstils – und im Unterschied zu Helmut Horten[171] – ließ Georg Karg sowohl seinen Zentraleinkäufern als auch den Geschäftsleitern der Warenhäuser und den dortigen Einkäufern für einzelne Warenbereiche einen großen Handlungsspielraum, wenn sie einmal sein Vertrauen errungen hatten. Aufgrund der Umsatzorientierung drückte er schnell „ein Auge zu, wenn Einkäufer mit einem aus einer Limitüberziehung finanzierten Warenpaket einen Verkaufserfolg" erzielt hatten.[172] Andererseits wurden die Führungskräfte auch zur Rücksprache bestellt, wenn Kargs Erwartungen an die Umsatzentwicklung nicht erfüllt wurden. Nach zeitgenössischen Aussagen verzieh Karg durchaus Fehler, wenn man daraus lernte, vergaß die gemachten Fehler jedoch nicht und konnte unwirsch werden, insbesondere, wenn man gegen seine Anweisungen verstieß. Dann entließ er selbst langjährige Führungskräfte, die mit ihm seit 1945 den Konzern mit aufgebaut hatten.[173] Die erfolgreiche Arbeit seiner Führungskräfte und ihre beständige Motivation honorierte Karg dabei mit der Sicherheit einer langjährigen Beschäftigung und guten betrieblichen Sozialleistungen sowie durch zahlreiche innerbetriebliche Karrieremöglichkeiten und vor allem mittels einer guten Bezahlung, legte er doch die Gehälter und Tantiemen seiner Einkäufer und Abteilungsleiter eigenhändig fest.[174]

Aufgrund des ebenfalls auf Georg Karg zugeschnittenen Informations- und Terminmanagements,[175] der strategischen Orientierung am Umsatz – Karg ließ sich jeden Morgen die Umsätze der Filialen zeigen und rief vielfach die jeweiligen Geschäftsleiter an, wenn die Zahlen nicht seinen Erwartungen entsprachen – und der günstigen Einkaufsmöglichkeiten übernahm die Zentralverwaltung auch zahlreiche Aufgaben für das gesamte Filialnetz. Formal wurden diese Aufgaben von der Hertie Waren- und Kaufhaus GmbH geleistet, da zahlreiche Tochtergesellschaften – wie die Grundstücksgesellschaften – ohne eigenen Geschäftsbetrieb waren, während andere mit einem wirtschaftlichen Eigenbetrieb Gewinnabführungsverträge mit der Hertie Waren- und Kaufhaus GmbH besaßen. Die GmbH übernahm weitere zentrale Verwaltungsfunktionen wie etwa die Datenverarbeitung, die Finanzierung von Investitionen und die Abwicklung des Einkaufs – einzig die Kaufhaus Bilka GmbH besaß eine eigene Einkaufsorganisation. Auch die Finanzbuchhaltung und das Immobilienmanagement, die Planung der Neu- und Umbauten sowie die Bearbeitung der Rechtsangelegenheiten erfolgten in der Hertie Waren- und Kaufhaus GmbH als übergeordneter Zentralverwaltung für alle Filialen. Dort erarbeitete man auch die

Vorgaben für den Vertrieb, die Kalkulation der Verkaufspreise und das Corporate Design sowie die Annoncenwerbung der einzelnen Filialen. Für diese Aufgaben erhielt die Zentrale entsprechende Vergütungen von ihren einzelnen Tochtergesellschaften, aber auch Entgelte für die Vermietung von Anlagevermögen und für Finanzierungsleistungen.[176] Aufgrund des enormen Wachstums des Filialnetzes nahm ab Ende der 1950er Jahre jedoch die Komplexität der Unternehmensführung stark zu, was sich im personellen Größenwachstum der Zentralverwaltung zeigte. Ende der 1960er Jahre reagierte man darauf mit der Einführung einer Regionaleinkaufsebene.

Die Entwicklung der betriebswirtschaftlichen Ergebnisse: Umsatz, Kosten, Gewinne

Trotz der in den späten 1960er Jahren von den Zeitgenossen bereits als veraltet angesehenen Ausrichtung der gesamten Organisations- und Führungsstruktur allein auf Georg Karg verzeichnete der Hertie-Konzern bis 1972 jährliche Umsatzrekorde. So stieg der Gesamtumsatz des Konzerns von 1952 bis 1972 von 23,6 Mio. auf 5.094 Mio. D-Mark (Grafik 6).[177]

Wenngleich die absoluten Umsätze in den 1960er Jahren am stärksten wuchsen, sanken die jährlichen Wachstumsraten jedoch immer weiter ab: von mehr als 20 Prozent in der zweiten Hälfte der 1950er auf 14 bis 19 Prozent zwischen 1960 und 1966. Von 1968 bis 1972 sank das Umsatzwachstum dann auf 9,5 bis 13,6 Prozent ab, wobei die Umsatzsteigerungen in diesen Jahren bereits zu einem erheblichen Teil auf inflationären Preissteigerungen beruhten. Die Rezession von 1966/67 bildete damit einen Wendepunkt in der Entwicklung der bundesdeutschen Warenhäuser.[178]

Das Umsatzwachstum des Gesamtkonzerns zeigt sich auch in der Zunahme der durchschnittlichen Umsätze pro Warenhausfiliale, die von 1952 bis 1972 von 12,3 auf 78,4 Mio. D-Mark anstiegen (Tab. 24).[179] Damit wuchsen die durchschnittlichen Umsätze pro Warenhausfiliale mit 634 Prozent jedoch deutlich geringer als der Gesamtumsatz des Konzerns mit 1.717 Prozent, was deutlich macht, dass das große Umsatzwachstum in diesem Zeitraum von 20 Jahren vor allem durch den Ausbau des Filialnetzes verursacht wurde. Interessanterweise korrelierte das Umsatzwachstum noch weniger mit der Zunahme der Beschäftigung. Zwischen 1963 und 1972 – eine Zeit, für die belastbare Zahlen existieren – stieg die Zahl der Mitarbeiter im Konzern nämlich nur um 76 Prozent – ein deutliches Zeichen dafür, dass die Effizienz im Verkauf stieg.[180] Dieselbe Tendenz zeigt sich auch, wenn man den Umsatz mit der Verkaufsfläche in Beziehung setzt: Trotz Filialexpansion und Vergrößerung der Ladenflächen stieg dieser Indikator von 1963 bis 1972 um 36,7 Prozent von 4.909 auf 6.713 D-Mark pro Quadratmeter, während er 1954 in vier Filialen (Braunschweig, Hamburg-Ottensen, Frankfurt-Höchst, Neumünster) zwischen 2.700 und 3.500 D-Mark gelegen hatte.[181]

Tabelle 24: **Die Konzerngewinne von Hertie in Mio. D-Mark 1969–1972**[182]

	1969	1970	1971	1972
Jahresüberschuss	69	58	71,5	74,2
Minus Vorwegdividende	3	13	–	–
Minus konzernfremden Gesellschaftern zustehender Gewinn	5	3	3,6	4,9
Konzerngewinn	61	42	78,7	100
Zuvor versteuerte Rückstellungen	–	20	–	–
Zuvor Abschreibungen	123	162	174	167,6
Zuvor Sonderabschreibungen Berlinförderung	–	43,7	–	–
Stille Reserven (Schätzung für Kreissparkasse Bad Homburg)	564	620	–	–

Die Entwicklung der Gewinne ist noch schwieriger zu ermitteln als andere betriebswirtschaftliche Kennzahlen, da wegen der mehr als restriktiven Informationspolitik des Konzerns im Zeitraum von 1952 bis 1972 nur für die letzten vier Jahre Daten zur Verfügung stehen und die veröffentlichten Jahresbilanzen nur die nötigsten Angaben enthielten (Tab. 24). Zudem wurden die eigentlichen Gewinne auch in Rückstellungen und stillen Reserven versteckt.[183] Dies gilt allerdings nicht für die Ermittlung des Warenrohertrags, d. h. der Gesamtumsätze abzüglich der Einstandskosten für die bezogenen Waren, der 1971 31,7 Prozent und 1972 32,7 Prozent des Umsatzes betrug.[184] Die ebenfalls problemlos zu ermittelnden Personalkosten lagen in diesen beiden Jahren bei 16,6 und 18 Prozent des Umsatzes, wobei sie aufgrund der Tarifabschlüsse und der Anhebung der unternehmenseigenen Sozialleistungen mit 19,7 und 18 Prozent in beiden Jahren sehr stark stiegen.[185]

Schwieriger sind dagegen die Umsatz- und Eigenkapitalrendite zu bestimmen. Da der Konzern für 1971 71,2 Mio. D-Mark und für 1972 74,2 Mio. D-Mark als Konzerngewinn auswies,[186] betrug die Umsatzrendite für den Konzern für diese beiden Jahre jeweils 1,5 Prozent, was jedoch für diese Boomjahre des Einzelhandels zu gering erscheint. Rechnet man die den Konzerngewinn zur Steuervermeidung mindernden Abschreibungen den jährlichen Gewinnen hinzu, so betrug die Umsatzrendite 5,3 bzw. 4,7 Prozent. Dieser Wert dürfte jedoch zu hoch liegen, da es ja auch Abnutzungen beim Anlagekapital und Wertverluste beim Warenbestand gab.

Das gleiche Problem besteht für die Berechnung der Eigenkapitalrendite, wo das eigentliche Stammkapital von 1954 bis 1965 nur langsam von 2,5 auf 50 Mio. D-Mark und bis 1972 weiter auf 300 Mio. D-Mark stieg.[187] Das eigentliche Eigenkapital betrug jedoch für 1971 815,4 Mio. D-Mark und für 1972 886,8 Mio. D-Mark, sodass die Eigenkapitalrendite für diese beiden Jahre bei 8,7 bzw. 8,4 Prozent lag.[188] Wie eine Bilanzanalyse für die Kreissparkasse Bad Homburg ergab, besaß der Hertie-Konzern aufgrund seiner vorsichtigen und konservativen Bilanzpolitik, Abschreibungspraxis

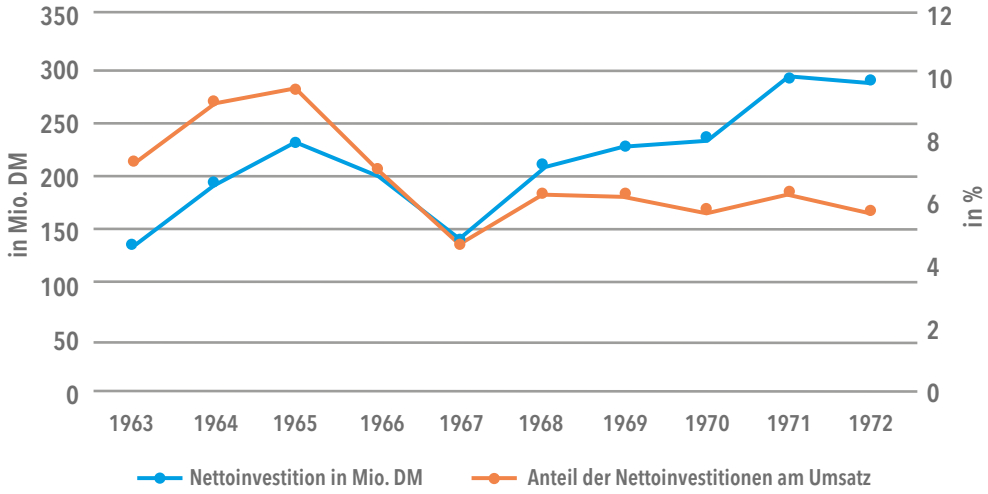
und Gewinnermittlung 1969 und 1970 stille Reserven in Höhe von schätzungsweise 564 bzw. 620 Mio. D-Mark, d. h. im Jahr 1970 sogar mehr als das Doppelte des ausgewiesenen Stammkapitals bzw. genau so viel wie die gesamten Verbindlichkeiten (618,5 Mio. D-Mark). Damit war das Unternehmen mehr als solide aufgestellt. Dies macht auch die Bilanzanalyse der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Treuverkehr AG für die Kreissparkasse Bad Homburg 1971 deutlich. Diese kalkulierte für den Hertie-Konzern 1970 ein buchmäßiges Reinvermögen von ca. 745 Mio. D-Mark und bewertete die stillen Reserven „nach vorsichtiger Schätzung" auf rund 620 Mio. D-Mark, weshalb man den Substanzwert des Hertie-Konzerns auf mindestens 1.365 Mio. D-Mark taxierte.[189]

Die Finanzierung der Expansion 1952 bis 1972

Aufgrund der stillen Reserven in der Vermögensbilanz, die vor allem durch die stetige Abschreibung der Immobilien entstanden waren, bildeten weder die Verschuldung von Hertie noch die Investitionen bis Ende der 1960er Jahre ein Problem. Die langfristigen Verbindlichkeiten mit einer Laufzeit von mehr als vier Jahren – zumeist Hypothekendarlehen – betrugen 1971 und 1972 178,7 bzw. 235 Mio. D-Mark und waren allein durch das Umlaufvermögen (Warenvorräte, liquide Mittel etc.) zweifach gedeckt. Dazu kam noch das Anlagevermögen, das die gesamten Verbindlichkeiten, die größtenteils aus Immobilienkrediten und Lieferantenforderungen bestanden, deutlich überstieg.[190] Es ist daher wenig verwunderlich, dass die Banken gerne bereit waren, Hertie langfristige Kredite zu guten Konditionen zu geben, zumal Hertie als guter Zahler bekannt war und man auch wegen des hohen Cashflows des Konzerns oder seiner Importfinanzierungen an einer Geschäftsverbindung interessiert war. Georg Karg scheint nicht nur mit einer, sondern mit zahlreichen Banken zusammengearbeitet und an verschiedenen Stellen Darlehen aufgenommen zu haben – wie dies bereits Oskar Tietz am Anfang des 20. Jahrhunderts praktiziert hatte –, um günstige Konditionen zu erhalten.[191]

Aufgrund der geringen Verschuldung bildeten die umfangreichen Investitionen ins Filialnetz in den 1950er und 1960er Jahren finanztechnisch kein größeres Problem. Neben den langfristigen Hypothekendarlehen wurden diese weiterhin durch den Cashflow aus den Warenhausumsätzen sowie durch die steuersparenden Abschreibungen – deren Höhe an den Nettoinvestitionen von 1969 bis 1972 zwischen 38,9 Prozent (1971) und 69,2 Prozent (1970) lag – und vor allem aus den Gewinnen finanziert, wie dies bereits zwischen 1949 und 1952 der Fall gewesen war.[192] Die Jahresgewinne wurden von Georg Karg größtenteils im Unternehmen belassen und die Investitionen so überwiegend aus eigener Kraft finanziert, weswegen ein Unternehmenssprecher im Spätsommer 1972 der „Frankfurter Neuen Presse" wegen der Neuinvestitionen von 300 Mio. D-Mark 1971 und 1972 auch mitteilte, „dass wir nur so viel aufwenden, wie wir ohne größere Kredite aus eigener Tasche finanzieren können".[193]

Grafik 7: **Die Entwicklung der Nettoinvestitionen des Hertie-Konzerns 1963–1972**



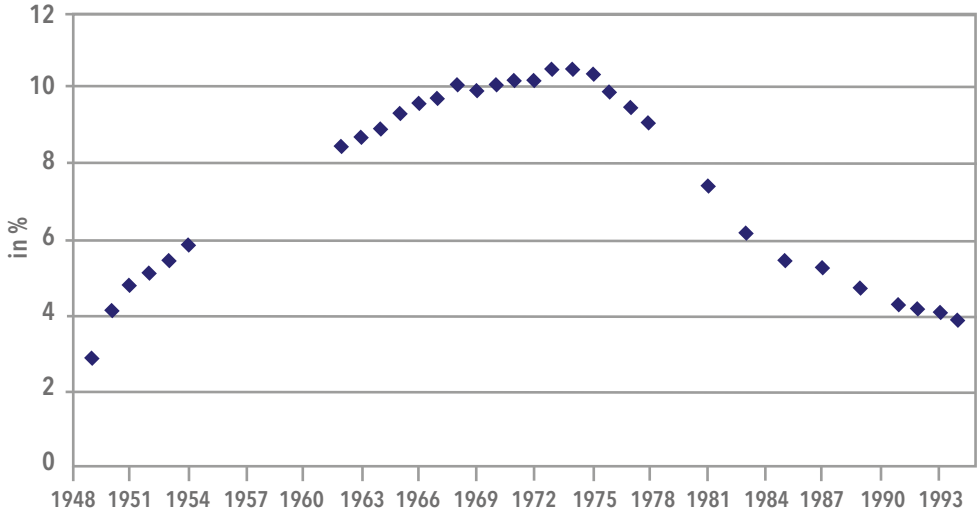
Absolut stiegen die Nettoinvestitionen von 1963 bis 1965 an, um danach, unter anderem wegen der Rezession 1966/67, deutlich zurückzugehen und dann 1970 auf ihr ursprüngliches Niveau anzusteigen (Grafik 7).[194] 1971 und 1972 erreichten die Nettoinvestitionen dann mit 290 Mio. D-Mark ihren Höchststand. Gemessen am Umsatz lag der Anteil der Nettoinvestitionen in den frühen 1960er Jahren mit deutlich über neun Prozent allerdings höher als am Ende dieses Jahrzehnts, als er bei sechs bis sieben Prozent der Umsätze stagnierte. Damit lief die Entwicklung der Nettoinvestitionen in etwa der Neueröffnung neuer Filialen leicht voraus; die meisten Neueröffnungen verzeichnete Hertie zwischen 1952 und 1972 1963 mit fünf, 1966 mit sieben und 1971 mit vier Filialen.

Hertie und die Konkurrenz im Vergleich: Gemeinsamkeiten, Unterschiede und Marktanteile

Vergleicht man nun die Entwicklung von Hertie zwischen 1952 und 1972 mit derjenigen der drei großen Konkurrenten, die zusammen fast 70 Prozent des bundesdeutschen Warenhausumsatzes auf sich vereinten,[195] so zeigt sich zunächst eine sehr ähnliche Entwicklung aller vier Konzerne; hinsichtlich zahlreicher Einzelentwicklungen wie der Expansion der Filialen oder des starken Umsatzwachstums und der vorsichtigen Bilanzpolitik bis hin zur Warenhausarchitektur und der Werbung glich sich die Unternehmenspolitik der vier großen Konzerne sehr stark, sodass die Entwicklung von Hertie in großen Teilen derjenigen von Karstadt und Kaufhof entspricht. Allerdings musste Hertie aufgrund der enteigneten Filialen in Ostdeutschland seinen Rückstand gegenüber Kaufhof und Karstadt in den 1950er Jahren erst durch die Gründung zahlreicher Filialen aufholen. Herties Aufholprozess dauerte bis Mitte der

1960er Jahre; danach wuchs Hertie ähnlich schnell wie Karstadt und etwas schneller als Kaufhof, sodass es schließlich einen etwas geringeren Konzernumsatz, jedoch einen etwas höheren Warenhausumsatz als Kaufhof hatte. 1972 lag Hertie mit seinem Gesamtumsatz hinter Karstadt auf Platz zwei, knapp vor Kaufhof und deutlich vor Horten, wobei man sogar die größte Verkaufsfläche aller vier Anbieter besaß.

Grafik 8: Die Marktanteile der Warenhäuser am Einzelhandelsumsatz 1949–1994[196]



Alle vier Konzerne, aber auch die kleineren Warenhausbetreiber (Quelle, Neckermann, Otto etc.[197]) wuchsen dabei deutlich stärker als der Einzelhandel insgesamt und konnten so ihren Marktanteil von 5,1 auf etwas über 10,2 Prozent verdoppeln – ein im europäischen Vergleich sehr hoher Wert (Grafik 8).[198]

Weniger eindeutig als das Umsatzwachstum lassen sich allerdings die Gewinne und andere betriebswirtschaftliche Indikatoren vergleichen. Geht man nach den veröffentlichten Angaben, entsprachen die Gewinne Herties denjenigen der drei Konkurrenten, doch lag die Umsatzrendite dagegen mit 2 statt 3,5 bis 3,7 Prozent deutlich niedriger; bei ähnlich hohen Umsätzen und absoluten Gewinnen wie Kaufhof ist das ein Widerspruch, der aber aufgrund der fehlenden bzw. unterschiedlichen Quellenangaben nicht mehr genau aufzulösen ist.[199] Für eine schlechte Rendite sprechen jedoch auch der niedrigere Warenrohertrag (Gesamtumsatz minus Wareneinstandskosten) von 31,7 Prozent (1971) statt 32,5 (Karstadt) bis 34,1 Prozent (Horten) im Jahr 1972.[200] Auch bei anderen betriebswirtschaftlichen Kennziffern wie etwa dem Verhältnis von Umsatz pro Beschäftigtem oder Umsatz pro Verkaufsfläche wies Hertie schlechtere Werte als die Konkurrenz auf, obwohl der Kargsche Konzern deutlich niedrigere Personalkosten als die anderen drei Warenhauskonzerne hatte.[201] Hinsichtlich der Investitionsquoten bestand wiederum kein großer Unterschied zu den Kon-

kurrenten, und Verbindlichkeiten wies Hertie deutlich geringere auf als Kaufhof und Karstadt.[202] Festzuhalten bleibt trotz der schwierigen Quellenlage, dass Hertie Anfang der 1970er Jahre trotz wachsender Umsätze und einer sehr soliden Finanzbasis beim Vergleich betriebswirtschaftlicher Kennziffern mit den Konkurrenten schon etwas zurückgefallen war, möglicherweise wegen der zahlreichen neuen Filialen und einer erheblichen Expansion der Verkaufsflächen Mitte der 1960er Jahre, die sich noch nicht in einem entsprechenden Umsatzwachstum ausgezahlt hatten. Neben der Wachstumsentwicklung weist die Entwicklung des Hertie-Konzerns jedoch noch weitere Gemeinsamkeiten mit seinen drei großen Konkurrenten auf. So beruhte auch bei Karstadt, Kaufhof und Horten das Wachstum ab 1954 großenteils auf der Eröffnung neuer Filialen sowie einem Größenwachstum aller Filialen, wenngleich Hertie im Durchschnitt die größten Warenhäuser besaß.

Auch in der Architektur unterschieden sich die Warenhäuser der vier Konzerne nicht grundsätzlich: Die mehrstöckigen Stahlskelettbauten und fensterlosen Kuben mit großen Schaufensterreihen im Erdgeschoss unter auskragenden Betonvordächern stellten eine deutliche Abkehr vom Warenhausbau der Vorkriegszeit dar. Unterschiede gab es vor allem in der Gestaltung der ansonsten gegenüber der Außenwelt völlig abgeschlossenen Vorhangfassaden: Diese waren zumeist als Rasterfassaden oder Gitterwerkfassaden gestaltet, im Sinne einer einheitlichen Corporate Identity des Konzerns. Auch die Innenausstattung ähnelte sich, mit immer mehr und längeren Rolltreppen, abgehängten Decken mit versteckten Be- und Entlüftungsanlagen für eine vollständige Klimatisierung, Entwässerung, Sprinkleranlagen und künstlicher Neonbeleuchtung in fast fensterlosen Großräumen mit Luftschleiertüren, die mit teilmobilen Wandelementen schnell neuen Bedürfnissen angepasst werden konnten, sowie dem Verschwinden der Lichthöfe. Mit dunklen Parkettböden und Teppichböden sowie engerer Möblierung aus Edelhölzern setzte Hertie allerdings länger als die Konkurrenten auf eine betont konservative Note der Inneneinrichtung.[203]

Die auch bei Karstadt und Kaufhof zu beobachtende Filialexpansion in mittelgroße Städte und Vororte westdeutscher Großstädte (Horten blieb dagegen stärker den Innenstadtlagen treu) setzte anders als in der Fachliteratur beschrieben schon in den 1950er Jahren ein, wie die Eröffnung zahlreicher Hertie-Warenhäuser von Neumünster (1954) und Hamburg-Ottensen (1953) bis Ulm (1959) und Salzgitter-Lebenstedt (1958) zeigt. Auch hinsichtlich der Preispolitik und Werbung unterschieden sich die vier großen Warenhauskonzerne nur wenig. Man achtete zwar auf die Preisführerschaft und beobachtete die gesamte Konkurrenz im Einzelhandel in dieser Hinsicht genau, um mit eigenen Preissenkungen schnell reagieren zu können, doch große Sonderaktionen hatten anders als vor 1933 Seltenheitswert. Das ist allerdings auf die auch nach 1948 restriktive Gesetzeslage mit nur zwei Schlussverkäufen zurückzuführen. Auch deshalb beschränkte sich Hertie auf klassische wöchentliche Sonderangebote, vor allem für Lebensmittel, und die regelmäßige Verteilung von Prospekten zu einzelnen Produktgattungen und Themen wie Bademoden oder

Freizeitartikeln. Alle vier Konzerne setzten bereits ab Mitte der 1950er Jahre auf ein *Trading-Up,* um zusätzliche Zielgruppen jenseits der kostenbewussten Arbeiterschicht und des unteren Mittelstands als neue Kunden zu gewinnen und auch so ein größeres Umsatzwachstum zu erzielen, aber auch, weil sich die Kundennachfrage immer weiter ausdifferenzierte und die Nachfrage nach höherwertigen Qualitäten stieg. Auch die Gründung einer Kleinpreiskette, die der Vorgängerkonzern Hermann Tietz anders als Karstadt und Kaufhof unterlassen hatte und die der Hertie-Konzern 1952 mit der Gründung von Bilka nachholte, dürfte eine Reaktion auf die Ausdifferenzierung der Nachfrage gewesen sein, mit der man trotz des *Trading-Up* in den Hertie-Warenhäusern den Markt für einfache Qualitäten weiterhin zu niedrigen Preisen abdecken konnte.

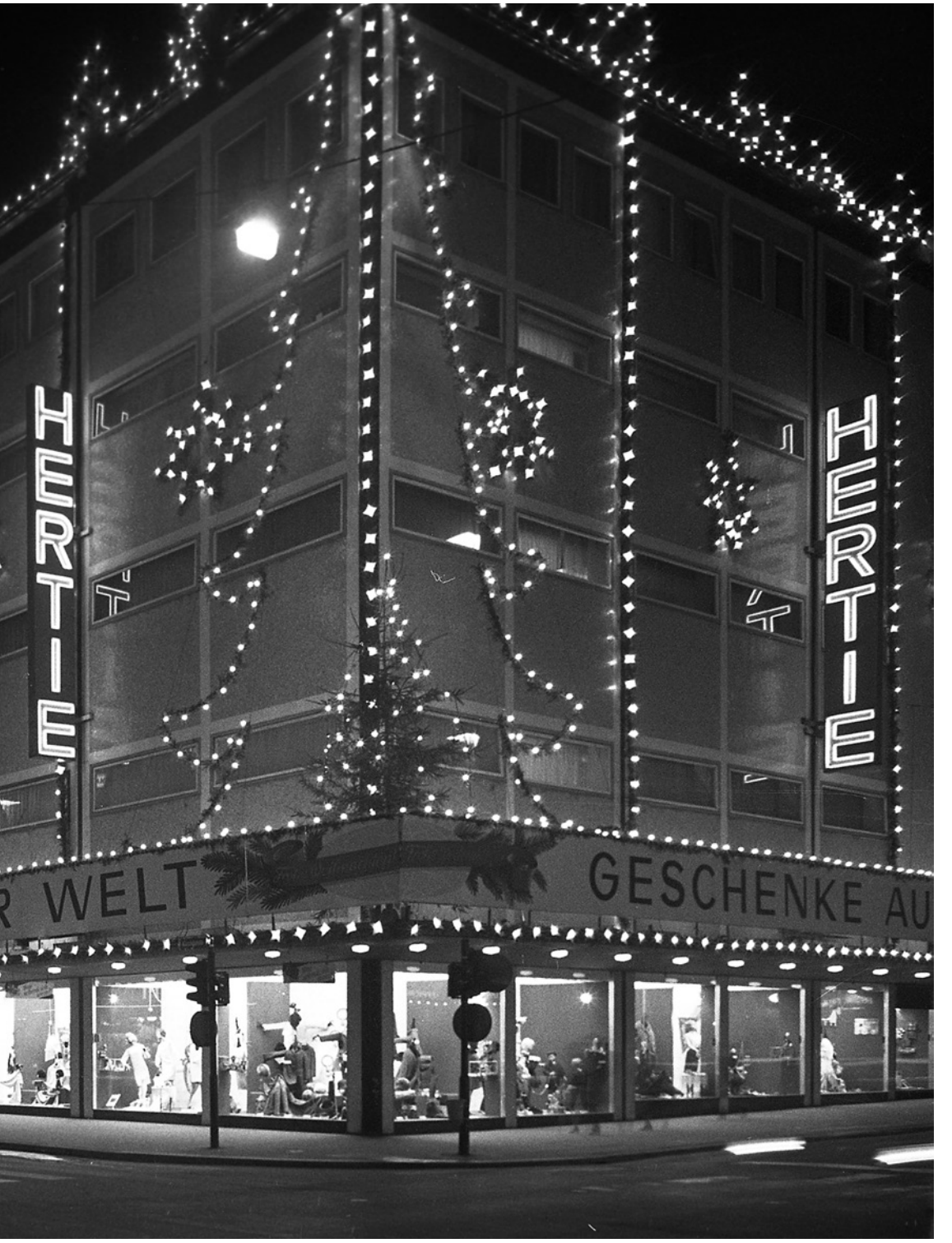
Neben den Gemeinsamkeiten gab es aber auch deutliche Unterschiede zwischen Hertie einerseits sowie Karstadt, Kaufhof und Horten andererseits. Besonders wichtig war die Rechtsform und Eigentümerschaft, da Georg Karg zum einen mit der Familienstiftung an der GmbH als Rechtsform festhielt, während Karstadt und Kaufhof als Aktiengesellschaft organisiert waren und Horten seinen Konzern 1968 ebenfalls in eine AG umwandelte. Zum anderen blieb Hertie stets im Eigentum einer Familie, sieht man von der Minderheitsbeteiligung für Wertheim einmal ab, wohingegen selbst der Horten-Konzern trotz der zentralen Führungsposition von Helmut Horten stets andere Anteilseigner besaß, deren Renditeinteressen er bei der Gewinnverteilung zumindest zu berücksichtigen hatte. Georg Karg dagegen reinvestierte die Gewinne wieder vollständig ins Unternehmen und brauchte hierfür auf niemanden Rücksicht zu nehmen.[204]

Ein weiterer großer Unterschied zwischen Hertie und den drei Konkurrenten, aber auch anderen großen Unternehmen im bundesdeutschen Einzelhandel wie Neckermann, zeigt sich in der Öffentlichkeitsarbeit des Kargschen Konzerns: Sieht man von der normalen Werbung einmal ab, fand diese praktisch überhaupt nicht statt, während Karstadt und Kaufhof als Aktiengesellschaften ohnehin einer gesetzlichen Publizitätspflicht unterlagen und auch Horten noch vor der Umwandlung in eine AG deutlich offensiver mit Mitteilungen in die Presse ging. Georg Karg hingegen gab gegen Ende seines Lebens ein einziges Interview, und erst nachdem seit 1971 auch GmbHs mit einem Jahresumsatz von 250 Mio. D-Mark und mehr als 5.000 Beschäftigten einer Publizitätspflicht unterlagen, gab der Konzern einen ersten Geschäftsbericht heraus. Dieser bot allerdings kaum mehr als die gesetzlich nötigen Informationen und fand zudem keine weite Verbreitung.

Auch in der Sortimentsstruktur verhielt sich Hertie deutlich konservativer als seine drei großen Konkurrenten. So bildeten die Textilien als traditionell wichtigste Warengattung im Jahr 1972 mit 50 Prozent noch einen deutlich höheren Anteil am gesamten Sortiment, während ihr Anteil bei den anderen drei Konzernen nur noch bei 38 bis 43 Prozent lag und der Umsatz schon stärker auf anderen Artikeln beruhte. Zudem besaß Hertie in der Öffentlichkeit nicht nur wegen der gediegenen Innenausstattung,



Abb. 106 Die Wiesbadener Hertie-Filiale zu Weihnachten, Ende der 1960er Jahre


HERTIE
HERTIE
R WELT
GESCHENKE AU

sondern auch wegen des weniger modischen Sortiments ein konservatives Image. Aber dennoch: Obgleich man in vielen Dingen eher abwartend auf neue Moden reagierte, spielte Hertie manchmal durchaus den Vorreiter für bestimmte Entwicklungen. So konsolidierte Georg Karg seine gesamten Tochtergesellschaften nicht nur bereits Mitte der 1950er Jahre, sondern vereinheitlichte mit Ausnahme von Wertheim auch das Corporate Design bis Mitte der 1960er Jahre, anders als Horten, wo noch Anfang der 1970er Jahre einzelne DeFaKa- und Merkur-Filialen bestanden. Schrittmacher war Hertie zudem 1964 mit der Errichtung eines Warenhauses im Main-Taunus-Zentrum bei Frankfurt, ein Trend, dem Karstadt und Horten (1969) und Kaufhof (1970) erst Jahre später folgten.

Neue Konkurrenz und gesellschaftliche Bedeutung der Warenhäuser

Trotz stetiger, vor allem gegenseitiger Konkurrenzbeobachtung der vier Warenhauskonzerne, die ja durchaus auch zusammenarbeiteten (man denke an den Expansionsstopp, den gemeinsamen Kauf der Eklöh-Supermärkte, die Kooperation von Kaufhof und Hertie im Reisesektor sowie die Verbandsarbeit), unterschätzten die vier großen Warenhausbetreiber die Bedeutung der neuen Betriebsformen, die seit Anfang der 1960er Jahre im bundesdeutschen Einzelhandel aufkamen. Dies waren zum einen die SB-Warenhäuser auf der grünen Wiese, zum anderen aber auch die sogenannten Verbraucher- und *Cash-and-Carry*-Märkte – etwa die Ratio-Märkte in Nordrhein-Westfalen – sowie die Filialketten wie C&A oder Photo Porst. Im Lebensmittelsektor entwickelten sich auch die Supermarktketten und der Aldi-Discounter zu großen Konkurrenten. All diese Unternehmen, aber auch die stärker werdenden Einkaufsgemeinschaften und Verkaufsringe wie Intersport (Sportartikel), Vedes (Spielwaren) oder Expert (Elektrowaren), in denen sich die größeren Fachgeschäfte einzelner Warenbereiche organisiert hatten, bekamen aufgrund ihrer großen Einkaufsmengen nun auch günstige Einstandspreise bei den Lieferanten und egalisierten somit teilweise den bisherigen Vorteil der Warenhauskonzerne.[205] Die SB-Warenhäuser, die in den 1960er Jahren geradezu explosionsartig wuchsen, hatten zudem deutlich geringere Aufwendungen: Die Kosten für ein Grundstück auf der grünen Wiese, mit der einfachen, meist einstöckigen Architektur und deren günstiger Unterhaltung waren sehr viel niedriger als bei den großen Warenhäusern in den Innenstädten. Zusätzlich boten ausreichende und vor allem kostenlose Parkmöglichkeiten aufgrund der zunehmenden Motorisierung der Bevölkerung eine größere Bequemlichkeit *(One-Stop-Shopping)*, ein immer wichtigeres Plus für die Kundenbindung. Schließlich zahlten die SB-Warenhäuser aufgrund einer geringeren Tarifbindung auch deutlich niedrigere Löhne.

Diese Vorteile sowie die Strategie des *Trading-Up* der Warenhäuser schufen eine Lücke kostengünstiger Warenqualitäten, in die die SB-Warenhäuser hineinstießen und so im Einzelhandel die Preisführerschaft übernahmen, insbesondere bei Lebens-

mitteln. So konnten sie ihren Marktanteil von 1966 bis 1972 von 0,7 auf sieben Prozent, im Bereich der Lebensmittel sogar auf 14 Prozent steigern.[206] 1972 war die Verkaufsfläche der SB-Warenhäuser mit drei Mio. Quadratmetern schließlich so groß wie diejenige der Warenhäuser.

Dass die großen Warenhauskonzerne – und auch Georg Karg – die stark wachsenden SB-Warenhäuser und die anderen neuen Betriebsformen des Einzelhandels (Verbrauchermärkte, Filialketten, Discounter etc.) noch bis Anfang der 1970er Jahre als Konkurrenz unterschätzten,[207] lag an den eigenen wachsenden Marktanteilen sowie an den steigenden absoluten Gewinnen.[208] Diese Steigerung der Marktanteile war allerdings größtenteils nur noch auf die eigene Flächenexpansion zurückzuführen – Anfang der 1970er Jahre gab es in fast jeder Großstadt mindestens zwei Filialen der vier großen Warenhauskonzerne und häufig auch eine von Quelle, Neckermann oder Otto. Zudem ging das Wachstum der Erlöse pro Quadratmeter Verkaufsfläche seit Mitte der 1960er Jahre zurück, aber man übersah in den Führungsetagen aller vier Warenhauskonzerne in diesen Jahren des scheinbar nie endenden Umsatzwachstums diese Warnsignale – ein Fehler, der sich in den 1970er Jahren rächen sollte.[209]

Dass die Unternehmensleitungen aller vier großen Warenhauskonzerne die Bedeutung der neuen Einzelhandelsbetriebsformen unterschätzten, mag auch daran gelegen haben, dass das Warenhaus neben den großen Versandunternehmen als eines der Symbole des bundesdeutschen Wirtschaftswunders und der modernen Konsumwelt galt. Dies war nicht nur ihrem großen Marktanteil am Gesamtumsatz im Einzelhandel geschuldet, sondern auch dem Bekanntheitsgrad in der Bevölkerung, den zentralen Standorten in den Innenstädten und der schieren Größe ihrer Häuser, und es entsprach auch ihrem eigenen Anspruch, die gesamte Warenwelt zu präsentieren. Auch ihre ehemalige Funktion, dem Publikum stets die allerneuesten Produktneuheiten als Erste vorzuführen und anzubieten, wirkte nach.[210]

In den 1960er Jahren schrieb zudem die politische Linke in der Bundesrepublik den Warenhäusern und ihren Betrieben eine zentrale Bedeutung zu, was sich nicht erst nach den Brandanschlägen in zwei Frankfurter Kauf- und Warenhäusern am 2. April 1968 durch Andreas Baader, Gudrun Ensslin und andere zeigte. Ulrike Meinhof kommentierte dies kurz danach in einem „Konkret"-Artikel: „Was es im Kapitalismus gibt, gibt es im Warenhaus. Was es im Warenhaus nicht gibt, gibt es im Kapitalismus nur schlecht, nur unzulänglich, unzureichend: Krankenhäuser, Schulen, Kindergärten, Gesundheitswesen, etc. pp."[211] Dieser Beitrag, in dem Meinhof auch schrieb, dass die dortigen Waren kaum die seien, die man wirklich benötige, aber auch Fritz Teufels Aussage, dass es immer noch besser sei, „ein Warenhaus anzuzünden, als ein Warenhaus zu betreiben", stand dabei in der Tradition zunehmender linker Kritik an der „kapitalistischen Konsumwelt" seit den frühen 1960er Jahren. Diese kam schon Anfang des Jahrzehnts in einem Essay von Hans Magnus Enzensberger zum Katalog des Versandhauses Neckermann geradezu idealtypisch zum Ausdruck und zeigte sich auch vor den Brandanschlägen auf die zwei Frankfurter Kaufhäuser Kaufhof und



Abb. 107 Die Kripo sucht Spuren nach einem Brandbombenanschlag in der Herrenhosenabteilung des KaDeWe, Berlin, 1971

Schneider.[212] Ab 1967 kam es dabei auch zu zahlreichen Aktionen wie Sit-ins oder Zigarettenrauchen in Hertie-Häusern, bevorzugt im KaDeWe. Zu letzterem rief dann auch die Kommune I im Juni 1967 anlässlich eines großen Warenhausbrandes in Brüssel in einem Flugblatt auf: Man solle „in die Konfektionsabteilung vom KaDeWe, Hertie, Woolworth, Bilka oder Neckermann" gehen und „sich diskret eine Zigarette in der Ankleidekabine" anzünden. Das Flugblatt endete mit den Worten: „Burn, Warehouse, Burn."[213] Auch in den Folgejahren bildeten die Warenhäuser von Hertie immer wieder das Ziel verschiedener Aktionen. So wurden Teach-ins in oder vor den Häusern abgehalten, Schaufenster eingeschlagen – insbesondere bei Demonstrationen – oder vermeintliche und echte Brandsätze in den Hertie-Häusern deponiert.[214]

Trotz all dieser Aktionen linksgerichteter Gruppen gegen Warenhäuser hielten sich die Schäden in Grenzen und wurden von der „normalen" Kriminalität in den Warenhäusern deutlich übertroffen. Hier kalkulierten die Experten einen Schaden von einem Prozent des Gesamtumsatzes der Warenhäuser, den man in den Filialen durch Kaufhausdetektive und ab den 1960er Jahren auch durch den Einsatz von Kameras zu verhindern suchte.[215] Schadenstechnisch von geringerer Bedeutung, aber zweifellos spektakulärer waren dagegen die zahlreichen Unterschlagungen, Einbrüche, Erpres-

sungen und vor allem Raubüberfälle, die auch die Hertie-Häuser ereilten.[216] Besonders außergewöhnlich war dabei der Überfall mehrerer schwer bewaffneter Männer mit Strumpfmasken am 11. Dezember 1967 im Parkhaus der Frankfurter Hertie-Filiale an der Zeil, als drei Geldboten der Privatbank Hardy & Co. GmbH, die kurz zuvor Einnahmen des vorherigen verkaufsoffenen Samstags in Höhe von 300.000 D-Mark bei Hertie abgeholt hatten, überfallen wurden.[217] Ebenfalls spektakulär war der Einbruch des Berliner Schweißers Günter Peschel und seines Freundes Udo Herndl im Januar 1965 in die Wilmersdorfer Hertie-Filiale, wo sie sich über den Feiertag einschließen ließen und dann einen Tresor mit Lohngeldern in Höhe von 434.000 D-Mark aufbrachen. Dies erledigten sie mit Werkzeug aus dem Warenbestand und nahmen das Geld hinterher in zwei Aktentaschen aus der dortigen Lederabteilung mit.[218]

Eine Ära geht zu Ende: Der Tod des Konzernlenkers 1972

Bis zehn Tage vor seinem Tod am 27. November 1972 saß der 84-jährige Georg Karg noch hinter seinem Schreibtisch.[219] Allein dies zeigt, wie stark er sein Leben auf das eigene Unternehmen ausgerichtet hatte. Mehrere Zeitgenossen bestätigten, dass Karg

Abb. 108 Besichtigung eines Warenhauses, vermutlich das Berliner KaDeWe, durch Georg Karg in den späten 1960er Jahren



ohne die Arbeit nicht leben konnte und morgens immer der Erste im Unternehmen war. Selbst am Wochenende besuchte er in den 1960er Jahren ein bis zwei Filialen – zumeist im Rhein-Main-Gebiet –, aß dort zu Mittag und kontrollierte alles im jeweiligen Haus. Urlaub machte er selten – erst im Alter unternahm er häufiger Kuren, und selbst dann ließ er sich oft zu einer seiner Filialen chauffieren, um dort nach dem Rechten zu sehen.

Sogar bei dem großen Empfang zu seinem 80. Geburtstag 1968 im Schlosshotel Kronberg schlich er sich um 13 Uhr unbemerkt davon und saß am Nachmittag schon wieder an seinem Schreibtisch.[220] Insofern passten das von Karg selbst geäußerte Bonmot „Ich bin nicht im Warenhaus geboren, aber die übrige Zeit habe ich darin gelebt" ebenso wie die Charakterisierung als Workaholic durch führende Mitarbeiter.[221] Es ist wenig verwunderlich, dass Georg Karg keine Hobbys besaß, sondern das Unternehmen zu einem machte, und das bei einer einfachen Lebensführung. Zwar besaß er das Landgut Gut Sossau bei Grabenstätt im Chiemgau und wohnte respektabel in seiner Bad Homburger Villa, doch interessierte ihn Luxus nicht sonderlich. Sowohl der Service seiner Chauffeure als auch die viermotorige Turbo-Prop-Maschine Potez 841 diente vor allem Geschäftszwecken, konnte er so doch mehrere Filialen im ganzen Bundesgebiet an einem Tag besuchen und abends wieder zu Hause sein.[222]

Neben Hertie spielte einzig noch die Familie eine Rolle, wird er doch von dem Enkel seines Bruders, Peter W. Schulze, als Familienmensch beschrieben, für den die Familie als Rückzugsraum wichtig war und der dort nach der Arbeit vor allem Ruhe suchte.[223] Die Bedeutung der Familie äußerte sich auch darin, dass er mehrere Verwandte in seinem Konzern beschäftigte, vor allem aber in seinem Ziel, den Konzern auch nach seinem Tod weiter vollständig im Besitz der Familie zu halten, was die Gründung der Familienstiftung und die für seine Nachfolge schon in den 1950er Jahren zahlreichen erlassenen Satzungspunkte wegen seiner schweren Nierenerkrankung erklärt.[224]

Die gut vorbereitete Nachfolge – tatsächlich erfolgte der Übergang auf seinen Sohn Hans-Georg als Vorsitzender der Familienstiftung und des Aufsichtsrats der Hertie Waren- und Kaufhaus GmbH schnell und völlig geräuschlos – löste jedoch nicht das Problem, das durch Georg Kargs patriarchalischen Führungsstil bei Hertie entstanden war. Der immer noch in Familienbesitz befindliche, solide finanzierte und somit unabhängige Konzern war in den 20 Jahren von 1952 bis zu Kargs Tod 1972 von 21 auf 101 Filialen sowie auf fast 60.000 Beschäftigte gewachsen und erwirtschaftete nun statt 297 Mio. einen Umsatz von fünf Mrd. D-Mark.[225] Seine Führungsstruktur war aber immer noch allein auf Georg Karg als Alleinentscheider ausgerichtet. Bei ihm liefen alle Informationen zusammen, und sein phänomenales Gedächtnis, seine fachliche Autorität und eine scheinbar nicht endende Energie halfen Karg, sein Unternehmen – anders als beispielsweise die beiden Aktiengesellschaften Karstadt und Kaufhof – auch nur mit kleiner Führungsmannschaft erfolgreich zu lenken.[226] Karg, der anders als Horten keine größeren Risiken einging, kein Interesse an einer hervor-

gehobenen Stellung seiner Person in der Öffentlichkeit besaß und sich auch in politischen Fragen nicht exponierte,[227] sondern das Unternehmen zielgerichtet schrittweise weiterentwickelte, steuerte seine Warenhäuser vor allem über die Umsatzzahlen, die er täglich abfragte, sowie über den günstigen Einkauf der Ware. Trotz seiner alleinigen Entscheidungskompetenz war der Konzern dezentral aufgestellt, und sowohl die Geschäftsleiter der Filialen als auch die Einkäufer besaßen größere Handlungsspielräume, sofern die Umsätze und Gewinnmargen stimmten. Trotz aller Erfolge wurde die Unternehmensorganisation von Hertie seitens einiger Experten bereits in den späten 1950er Jahren als verkrustet angesehen.[228]

Karg führte dabei zahlreiche Geschäftsmethoden weiter, wie sie bereits Oskar Tietz entwickelt hatte. Außer dem Festhalten der Struktur als unabhängiges Familienunternehmen, das die eigene Expansion größtenteils aus dem Cashflow und einzig die Immobilienkäufe über Kredite finanzierte, um sich so von dem Einfluss größerer Banken zu schützen, war dies z. B. die Übergabe einiger Immobilien in den persönlichen Besitz der engeren Familienmitglieder oder die erwähnte Fokussierung auf Karg als Alleinentscheider. Aufgrund der speziellen Strukturbedingungen in den Jahren des Wirtschaftswunders mit hohen Wirtschaftsraten des Sozialprodukts und noch stärker gestiegener Kaufkraft der Bevölkerung von Anfang der 1950er Jahre bis 1966/67 bildeten die traditionelle Warenhauspolitik und die patriarchalische Unternehmensführung kein Hemmnis für den Unternehmenserfolg von Hertie, sondern verhalfen dem Kargschen Konzern durch rasche Entscheidungen und die Ausrichtung auf Umsatzwachstum zum schnellen Wiederaufstieg in die erste Riege der bundesdeutschen Einzelhandelsunternehmen. Allerdings führte Georg Kargs Führungsstil auch dazu, dass Hertie trotz des enormen Erfolges hinsichtlich der Inneneinrichtung der Warenhäuser, der Warenpräsentation oder des Sortiments sehr konservativ geblieben war. Hinzu kam, dass sich das starke Expansionstempo seit 1967 als erhebliche Belastung für das Unternehmen erwies. Dieses Erbe wurde durch die auf Georg Karg zugeschnittene Führungsstruktur verstärkt, da trotz erfolgreicher Nachfolgeregelung nicht klar war, ob sein Sohn die Lücke, die sein Vater hinterließ, überhaupt würde ausfüllen können.


Mussalin
mtr 1.95

Zwischen Verlusten, Rationalisierung und Diversifizierung 1972 bis 1989

Der schnelle Übergang in Stiftung und Geschäftsführung

Nach dem Tod von Georg Karg vollzog sich der Übergang auf Hans-Georg Karg als zentrale Führungsperson im Hertie-Konzern nicht nur äußerst schnell, sondern aufgrund des Testaments und der Satzung der Karg'schen Familienstiftung – deren Namen man bereits am 3. September 1971 in „Hertie-Stiftung" geändert hatte – auch völlig problemlos, da Georg Karg seinen Sohn in der Satzung als Nachfolger an der Spitze der Stiftung bestimmt hatte. Aus diesem Grund gab Hans-Georg Karg am 31. Januar 1973 seine Position als Geschäftsführer der Hertie Waren- und Kaufhaus GmbH auf und übernahm den Vorsitz der Hertie-Stiftung, die nun 98 Prozent der Gesellschaftsanteile am Hertie-Konzern hielt. Die restlichen zwei Prozent teilten sich zur Hälfte Hans-Georg Karg und seine Schwester Brigitte Gräfin von Norman.[1]

Neu war nun auch die Zusammensetzung des Stiftungsvorstands, der aus sieben Personen bestand. Neben Hans-Georg Karg als Vorsitzendem und seiner Schwester als Stellvertreterin hatte Georg Karg ein in der Wirtschaft erfahrenes Beratergremium aus fünf Persönlichkeiten bestimmt. Neben dem Vorstandsmitglied der Dresdner Bank, Jürgen Ponto, und Dr. Hans Feith aus dem Vorstand der Deutschen Bank waren dies der Rechtsanwalt Bruno Köhlert aus Berlin-Lichterfelde als langjähriger Rechtsvertreter von Georg Karg, der seit 1953 für Steuern und Finanzen zuständige enge Mitarbeiter Willy Menger und schließlich Georg Kargs Neffe Dietrich Karg.[2] Die beiden Letztgenannten bildeten auch die Geschäftsführung der Hertie Waren- und Kaufhaus GmbH, wobei Willy Menger seit dem 31. März 1973 Hans-Georg Karg ersetzte. Zudem gab es noch den Aufsichtsrat, in dem Hans-Georg Karg am 1. Februar 1972 den Vorsitz von seinem Vater übernahm und in dem weiterhin der langjährige Mitarbeiter Theo Baumeister sowie der Betriebsratsvorsitzende Bruno Reis aus Karlsruhe saßen. Aufgrund des Mitbestimmungsgesetzes vom 4. Mai 1976 wurde der Aufsichtsrat seit dem 14. Juni 1978 paritätisch mit je zehn Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertretern besetzt, wobei Bruno Reis weiterhin die Führung der Arbeitnehmer übernahm und als stellvertretender Aufsichtsratsvorsitzender fungierte. Während Theo Baumeister aus dem Aufsichtsrat ausschied, behielt Hans-Georg Karg den Vorsitz des Gremiums, das neben seiner Schwester auf der Arbeitgeberseite Persönlichkeiten der Wirtschaft wie Otto Henkell aus Wiesbaden-Biebrich oder Dr. Guido Sandler von der Dr. August Oetker KG umfasste.[3]

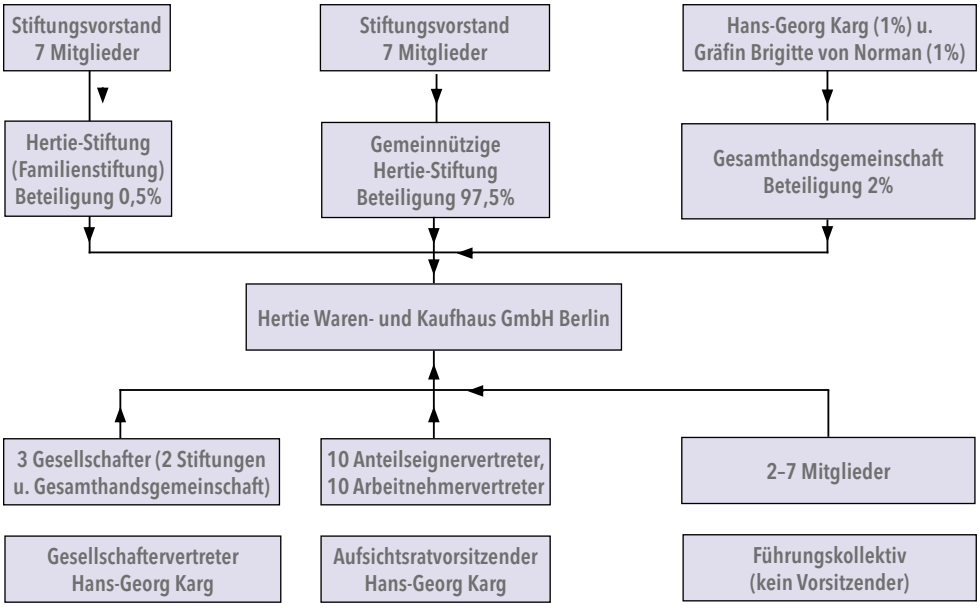
Verbunden mit den personellen Änderungen errichtete die (Familien-)Hertie-Stiftung am 9. Dezember 1974 des Weiteren die Gemeinnützige Hertie-Stiftung. In Erwartung einer künftigen Besteuerung von Familienstiftungen hatte Georg Karg wenige Monate vor seinem Tod im Sommer 1972 die Satzung der Hertie-Stiftung ändern



Abb. 109 Hans-Georg Karg (1921–2003)

lassen. Von da an war der Stiftungsvorstand berechtigt, einer von der Körperschaftssteuer befreiten Stiftung, die ausschließlich und unmittelbar der Förderung wissenschaftlicher Zwecke oder der Förderung der Erziehung, Volks- und Berufsbildung diente, Stiftungsvermögen unentgeltlich zu überlassen. Der Grund war, dass Familienstiftungen aufgrund der sogenannten Erbersatzsteuer, die der Bundestag dann im April 1974 beschloss, nach einer Übergangsfrist nunmehr alle 30 Jahre eine Ersatzsteuer in Höhe von 35 Prozent auf ihr Vermögen zu zahlen hatten, was 1984 erstmals zum Tragen gekommen wäre. Mit der Gründung der Gemeinnützigen Hertie-Stiftung übertrug die Hertie-Stiftung als reine Familienstiftung deshalb 97,5 Prozent der Gesellschaftsanteile an der Hertie Waren- und Kaufhaus GmbH – die etwas mehr als die Hälfte des Gesamtvermögens der Familienstiftung ausmachten und einen ermittelten gemeinen Wert von 1,02 Mrd. D-Mark hatten – an die Gemeinnützige Hertie-Stiftung. Allerdings behielt die Familienstiftung trotz der Abgabe dieser Anteile die Kontrolle über den Hertie-Konzern, da sie das Mehrheitsstimmrecht in der Gesellschafterversammlung der Hertie Waren- und Kaufhaus GmbH behielt; eine typische Konstruktion von Doppelstiftungen seit dieser Zeit.[4]

Grafik 9: **Die Entscheidungs- und Gesellschafterstruktur im Hertie-Konzern 1976**[5]



Zudem war die Kontrolle der Familie Karg/von Norman über die neue Gemeinnützige Hertie-Stiftung dadurch gesichert, dass Hans-Georg Karg und dessen Schwester Brigitte Gräfin von Norman aufgrund der Satzung auf Lebenszeit dem siebenköpfigen Vorstand der Stiftung angehörten. Auch mussten Vorstandsbeschlüsse nicht nur mit Fünf-Siebtel-Mehrheit, sondern auch mit Zustimmung von mindestens einem der beiden Kinder Georg Kargs (sowie ihrer ehelichen Abkömmlinge in der Nachfolge) gefasst werden. Neben Georg Kargs Kindern wurden weitere fünf Personen in den Vorstand der Gemeinnützigen Hertie-Stiftung berufen, die sich in den Folgejahren vor allem der Förderung von Forschungen zur Multiplen Sklerose widmeten.[6]

Die Personenunion im Vorsitz zwischen Familienstiftung und Gemeinnütziger Stiftung sowie die Ausgestaltung beider Satzungen erlaubte dabei der Familie Karg/von Norman nicht nur, die volle Kontrolle über den Hertie-Konzern zu behalten, sondern auch weiterhin in großem Umfang von dessen Gewinnen zu profitieren: So erhielt die Gemeinnützige Hertie-Stiftung bis Ende der 1990er Jahre selbst bei positiver wirtschaftlicher Entwicklung nur kleine Ausschüttungen, die bestenfalls einem Bruchteil der eigentlichen Gewinne entsprachen. Zudem zementierte die Konstruktion der Doppelstiftung die Position Hans-Georg Kargs als entscheidende Führungsperson im Unternehmen, was sich 1978 auch beim personellen Wechsel in der Geschäftsführung zeigte (Tab. 25). Aufgrund anhaltender Verluste, die sich erstmalig 1976 im Hertie-Konzern einstellten, aber auch wegen ständiger Meinungsverschie-

Grafik 10: **Die Verflechtungen zwischen der Hertie Waren- und Kaufhaus GmbH, der Hertie-Stiftung und der Gemeinnützigen Hertie-Stiftung ab 1975**[7]

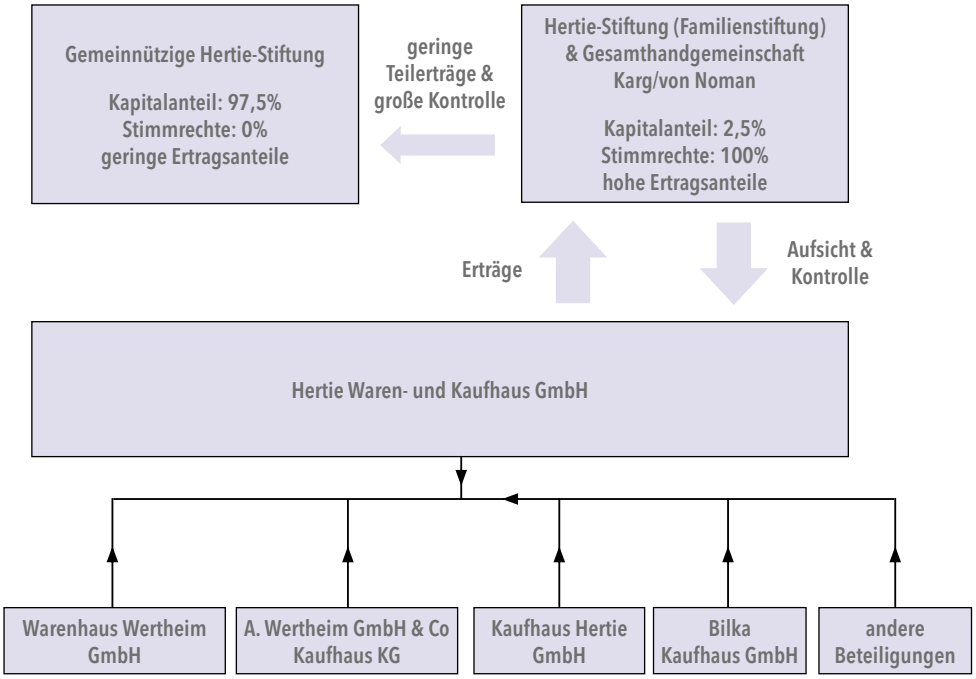


Tabelle 25: **Der Geschäftsverteilungsplan der Hertie-Geschäftsführung, Stand 1. August 1978 (GF = Geschäftsführer)**[8]

Ressort	Ressortverantwortlicher	Vertreter
Organisation, Bau, Technik und Einrichtung	Dietrich Karg, GF	Menger
Finanz- und Rechnungswesen	Willy Menger, GF	Karg
Wareneinkauf	Hans-Georg Watzel, GF	Massengarb
Warenverkauf	Rudolf Massengarb, GF	Röhrkasten
Warenverkauf	Walter Röhrkasten, stellvertretender GF	Massengarb
Personalwesen und Verwaltungszentrale	Hans-Ludwig Grüschow, stellvertretender GF	Karg
Planung und Entwicklung	Leo Coeppicus	Menger
Verwaltung Berlin	Dr. Joachim Lindgens, Bevollmächtigter	Menger

denheiten mit Hans-Georg Karg schied Dietrich Karg am 19. Oktober 1978 aus der Geschäftsführung aus, in die bereits im Vorjahr Hans-Georg Watzel als entfernter Verwandter sowie Leo Coeppicus und Hans-Ludwig Grüchow eingetreten waren. Für

Dietrich Karg kamen Ende 1978 Walter Röhrkasten und Rudolf Massengarb hinzu. Am 1. Januar 1979 ergänzte schließlich Dr. Christoph Schwierholz die Geschäftsführung, die seitdem aus sieben Mitgliedern bestand, von denen jedoch keines als Vorstandssprecher oder Vorstandsvorsitzender fungierte – wahrscheinlich, weil die letztendliche Entscheidungsbefugnis bei Hans-Georg Karg lag, der sich vor allem die Entscheidungen über größere Maßnahmen vorbehielt.[9]

Die auf Hans-Georg Karg zugeschnittene Verfassung des Hertie-Konzerns stellte trotz veränderter Rahmenbedingungen letztlich eine Fortsetzung der Führungsstruktur seines Vaters dar, doch konnte der Sohn, der auf den ersten Blick eher scheu und zurückhaltend wirkte und als konservativ galt, diese Rolle nicht wirklich ausfüllen.[10] Als problematisch erwies sich, dass es Hans-Georg Karg bis Ende der 1970er Jahre nicht gelang, die in der Geschäftsführung auftretenden Meinungsverschiedenheiten unter einen Hut zu bringen, obwohl er deren Mitglieder ja größtenteils selbst ausgesucht hatte. Obgleich er das Warenhausgeschäft von der Pike auf gelernt hatte und hier – beispielsweise beim Aufbau der Bilka-Kette – durchaus Erfolge vorzuweisen hatte, war er mit der strategischen Konzernsteuerung unter wesentlich veränderten Rahmenbedingungen überfordert.[11] Zudem stritt die neue Führungsmannschaft aufgrund von Hans-Georg Kargs fehlender Durchsetzungskraft über viele Sachfragen, bei denen traditionelle Ansichten langjähriger „Hertianer" mit den Auffassungen junger neuer Manager in Konflikt lagen; drängende Entscheidungen zogen sich in die Länge oder wurden ganz aufgeschoben. Zusätzlich entstanden im erweiterten Vorstand angesichts divergierender persönlicher Interessen immer wieder konkurrierende Allianzen, sodass der Vorstand zeitweilig mehr mit sich selbst beschäftigt war, als die Konkurrenz zu bekämpfen und eine wettbewerbsadäquate Strategie für die schwieriger gewordenen Marktverhältnisse zu erarbeiten.[12]

Neueröffnungen und das Festhalten an alten Mustern 1972 bis 1978

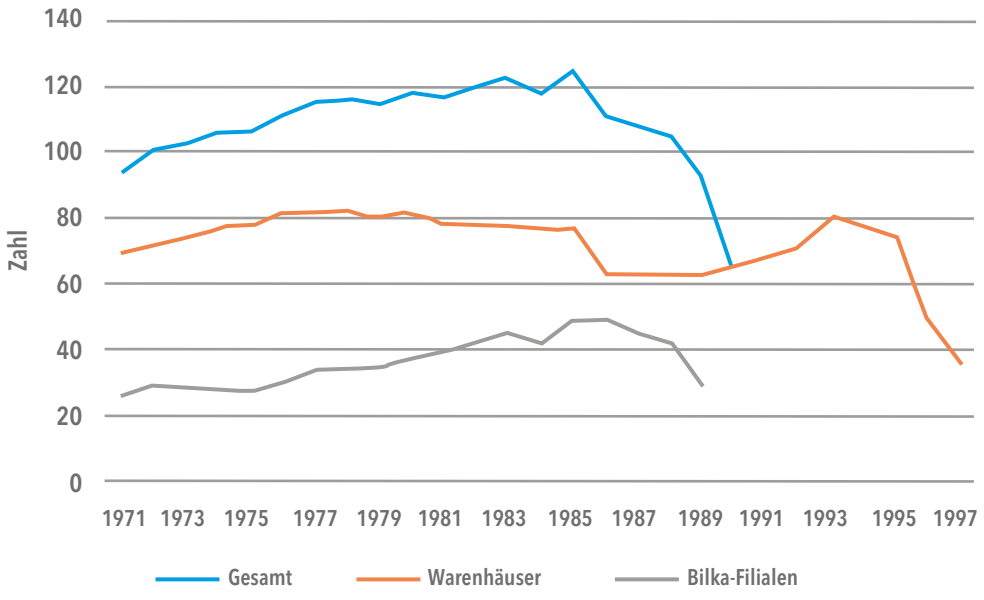
In den ersten Jahren nach Georg Kargs Tod hielt die Unternehmensführung trotz einer sich andeutenden Wachstumsschwäche der Warenhausbranche unbeirrt an der alten Strategie fest, durch eine Vergrößerung der Verkaufsfläche die Umsätze zu steigern.[13] Neben der Vergrößerung bestehender Warenhäuser – so wurde das KaDeWe auf 42.000 Quadratmeter erweitert, aber auch die Münchener Filiale am Hauptbahnhof vergrößert[14] – wurden allein bis Ende 1976 sieben weitere Warenhäuser eröffnet, von denen einige sicherlich noch unter der Ägide von Georg Karg geplant worden waren (Tab. 26). Die weiteren vier zwischen 1977 und 1980 neu errichteten Filialen dürften jedoch allein auf das Konto der neuen Geschäftsführung gehen, obgleich die Gewinne des Konzerns bereits seit 1972 deutlich zurückgegangen waren und nach 1976 vollends einbrachen.

Tabelle 26: **Neueröffnungen und Schließungen von Warenhäusern 1973–1980**[15]

	Neueröffnungen	Schließungen
1973	Siegen-Hüttental, Kiel	
1974	Mülheim/Ruhr, Göttingen, Viernheim, Neu-Isenburg	
1975	Hannover Am Kröpcke, Bergisch-Gladbach	
1976	Hannover Raschplatz	
1977	Offenburg, Ratingen	Berlin Chausseestraße, Geesthacht
1978	Hameln	
1979		Hannover Raschplatz, Essen-Steele
1980	Würzburg	

Den Neueröffnungen standen seit 1977 auch erste Schließungen gegenüber. 1977 verkaufte man die kleine Filiale in Geesthacht und schloss die Filiale in der Berliner Chausseestraße wegen mangelnder Rentabilität.[16] Anders als bei kleineren und älteren Häusern waren die Schließungen der beiden Filialen in Hannover am Raschplatz und in Essen-Steele ein großes finanzielles Desaster, waren beide doch nach Millioneninvestitionen erst 1972 und 1976 in Betrieb gegangen. In Essen-Steele hatte man 1979 das Vertrauen in den Standort verloren, da der Umbau des Stadtteils immer länger dauerte und die Filiale von 1972 bis zur Schließung 1979 Verluste in Höhe von

Grafik 11: **Die Zahl der Warenhäuser und Bilka-Filialen 1971–1980**[17]



45,6 Mio. D-Mark brachte.[18] Ursache für das Fiasko in Hannover war vor allem die Wahl des zweitklassigen, weil abseitigen Standorts am Raschplatz, weshalb auch der kurzzeitige Versuch, den Standort durch die Umwandlung einer Wertheim-Filiale mit 17.500 Quadratmetern Verkaufsfläche in ein Hertie-Möbelhaus zu retten, nach nur vier Monaten scheiterte und das Möbelhaus ebenfalls geschlossen wurde.[19]



Abb. 110 Die Bilka-Filiale am Kottbusser Damm in Berlin-Kreuzberg, 1989

Neben den sieben neuen Warenhäusern eröffnete die Hertie-Geschäftsführung in noch stärkerem Maße neue Bilka-Filialen, obgleich die Kleinpreistochter des Konzerns schon seit 1972 Verluste schrieb (Grafik 12). Trotzdem wuchs das Bilka-Filialnetz von 1972 bis 1979 von 29 auf 35 Geschäfte. Vermutlich wurde ein größeres Umsatzvolumen angestrebt, um damit bessere Einkaufskonditionen verhandeln zu können.[20] Das Hertie-Management hielt unbeirrt am Ausbau der Bilka-Filialen und der Verkaufsflächen in den Warenhäusern von Hertie und Wertheim fest, bis 1980 ein Höchststand erreicht war. Der Konkurrent Karstadt hatte dagegen seine Kleinpreisfilialkette Kepa bereits 1977 aufgegeben,[21] auch weil Karstadts Vorstandsvorsitzender Walter Deuss schon 1973 festgestellt hatte, dass für den Einzelhandel die „ganz fetten Jahre" vorbei seien: Das Kundenverhalten habe sich stark geändert und die Verbraucher würden statt im Einzelhandel mehr Geld für Dienstleistungen wie Urlaub ausgeben.[22] Trotzdem plante Hertie bis 1976 unverändert die Eröffnung weiterer Warenhäuser und Bilka-Filialen an neuen Standorten.[23]

Verspätet und dann vielfach die Unternehmenspolitik von Karstadt, Kaufhof oder Horten kopierend – wie im Falle der Ankopplung kleinerer an größere Hauptfilialen –, reagierte das Hertie-Management seit 1973 vorwiegend mit einem erheblichen Personalabbau. So sank der Personalstand trotz Neueröffnungen und Flächenausweitung vom Höchststand 1972 mit 59.404 auf 46.173 Beschäftigte im Jahr 1979, jedoch bei steigenden Personalkosten: Wegen Lohnerhöhungen und gestiegener Sozialversicherungsabgaben wuchsen die Aufwendungen für Löhne und Gehälter auch ohne die beachtlichen freiwilligen sozialen Leistungen des Konzerns (Unterstützungen, Betriebsrenten, Aufwendungen für Aus- und Weiterbildungen etc.) um fast 60 Prozent von 751 Mio. D-Mark 1972 auf 1,424 Mrd. D-Mark 1979.[24]

Anders als Kaufhof und Karstadt, die früh in das Tourismusgeschäft eingestiegen waren, an dem Hertie nur durch die Eröffnung eigener Reisebüros teilnahm,[25] hielt Hertie zunächst allein am klassischen Warenhausgeschäft fest, ja verstärkte hier sein Engagement noch.[26] Während Karstadt bereits 1977 die Entscheidung über die Einstellung seiner Kleinpreiskette Kepa und der Karstadt-SB-Warenhäuser fasste und Kaufhof seit Jahren keine neuen Kaufhalle-Filialen eröffnet hatte, begann Hertie überhaupt erst mit dem Versuch einer Diversifikation und eröffnete ein erstes Hertie-Center im bayrischen Waldkraiburg; ein Mix aus Bilka-Filiale und SB-Warenhaus, dem ein weiterer in Freising folgte, die jedoch beide wegen geringen Erfolgs bereits 1980 wieder in „reine" Bilka-Filialen umgewandelt wurden. Im Vergleich zu den Mitbewerbern schloss Hertie die ersten kleinen bzw. unrentablen Bilka- und Warenhaus-Filialen erst deutlich später.[27] Als Nachzügler erwies sich Hertie schließlich auch bei der weiteren Durch- und konsequenten Umsetzung des *Shop-in-Shop*-Systems oder der Einrichtung thematischer Modeboutiquen in den Warenhäusern, die in den Filialen von Karstadt, Kaufhof und Horten bereits Ende der 1970er Jahre häufig zu finden waren.[28] Dadurch wurde ein weiteres Problem verstärkt, nämlich der mit 45 Prozent (im Jahr 1977) deutlich größere Sortimentsanteil an Bekleidung, Wäsche und Stoffen im Vergleich zur Konkurrenz; in diesem Bereich gab es große Umsatzeinbußen, unter denen Hertie stärker als die Konkurrenz litt.[29] Der Konzern reagierte auf die Verbraucher, die immer preisbewusster wurden und häufig einfachere Qualitäten zu niedrigeren Preisen kauften, zwar mit einer Standardisierung des Sortiments und einer Zentralisierung des Textileinkaufs auf Kosten der Handlungsspielräume der einzelnen Filialen, doch nahmen in der Folge die Konflikte mit den einzelnen Hausleitungen zu. Die standardisierten Sortimente waren so keine echte Entlastung, und auch Sortimentserweiterungen, etwa durch die Errichtung eigener Möbelhäuser wie in Frankfurt am Main oder in Hannover (Raschplatz), blieben angesichts der in den 1970er Jahren verstärkt aufkommenden großen – und preisaggressiven – Möbelhäuser am Stadtrand ohne größeren Erfolg.

Um den Preiskämpfen zu entgehen, die man seit 1973 durch Sonderangebote und spezielle Verkaufsaktionen selbst verstärkte, setzte Hertie spätestens seit 1977 auf ein *Trading-Up* des Sortiments, um dem Wettbewerb mit den SB-Warenhäusern und Fachmärkten sowie den Discountern auszuweichen.[30] So merkte ein Mitglied der Hertie-Geschäftsführung, Hans-Georg Watzel, 1977 gegenüber der ZEIT an, dass man für alle eigenen Warenhäuser die Warenpräsentation „hochziehen" müsse, da man sich in den vergangenen Jahren „zu sehr mit Sonderangeboten und billigen Waren" an den Verbrauchermärkten orientiert und diese Konkurrenz vergeblich bekämpft habe, denn diese hätte in zehn Jahren so viel Umsatz erarbeitet wie die Warenhäuser in 100 Jahren. Watzel favorisierte wie die Vertreter der drei anderen großen Konzerne ein *Trading-Up* des Sortiments, da die Preiskämpfe wegen der eigenen höheren Kostenstrukturen nicht zu gewinnen seien.[31] Eines der Probleme beim *Trading-Up* des Sortiments war allerdings, dass Hertie aufgrund des Personalabbaus



Abb. 111 Hertie-Werbung für die Goldene Kundenkarte, 1977

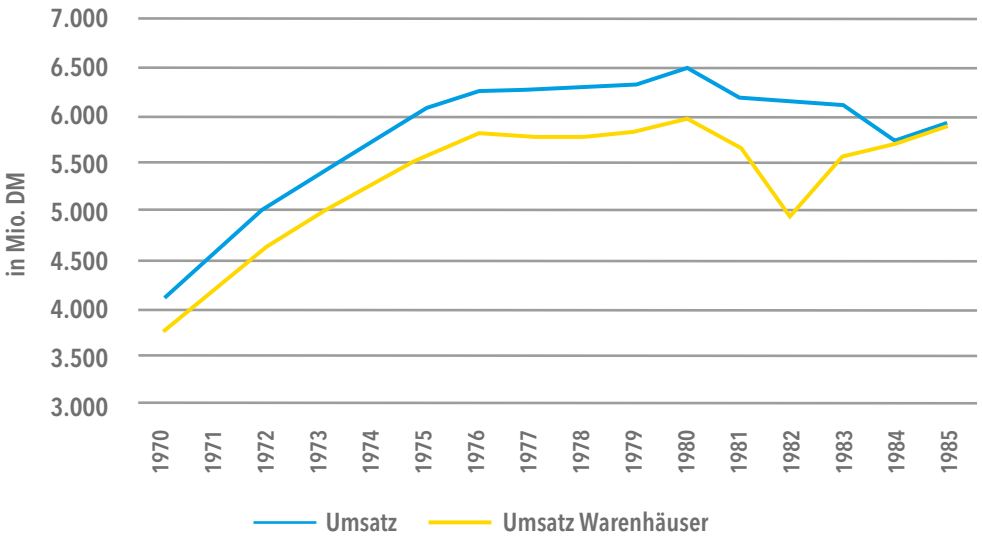
den Verkauf immer weiter auf Selbstbedienung und die sogenannte Intensivvorwahl umgestellt hatte, allerdings langsamer und in geringerem Maße als die Mitbewerber. Der Kunde erwartete bei höherpreisigen Waren jedoch eine Beratung wie im Fachgeschäft.[32] Hinzu kam, dass Hertie nicht nur die Bedienungsqualität, sondern auch die Serviceleistungen absenkte und zahlreiche der bisherigen Markenartikel aus dem Sortiment nahm.[33] Stattdessen wurde renditestarke Importware in die Häuser und Regale „gedrückt", während es bei der Einführung neuer „Designer-Kollektionen" wie von Massimo Duti aus einer etwas gehobenen Preisklasse 1977 an Geduld fehlte und diese schon im zweiten Jahr wieder aus dem Programm verschwanden, woraufhin Kaufhof diese Modelinie übernahm und erfolgreich vermarktete. Dass Hertie mit einer derartigen Sortimentspolitik nicht die erwünschte Kundenzielgruppe erreichte, lag nicht zuletzt an der Wankelmütigkeit und wenig strategischen Vorgehensweise des Hertie-Managements. Dessen Konzept- und Ratlosigkeit in den 1970er Jahren macht die unvollständige Umstellung auf Selbstbedienung in den Bilka-Filialen deutlich. Diese wurden trotz hoher Personalkosten und der immer stärkeren Konkurrenz mit SB-Warenhäusern und Discountern wie Aldi nicht auf Selbstbedienung umgestellt, obgleich hier keine Fachberatung für die preisgünstigen Waren erforderlich war.[34] Möglicherweise ist dies auf die massive Unterschätzung des Erfolgs der SB-Warenhäuser in der Hertie-Geschäftsführung zurückzuführen.[35] Schließlich vernachlässigte das Management – wie allerdings auch die anderen drei großen Warenhauskonzerne und anders als zahlreiche Filialketten – die Einführung eines computergestützten Warenwirtschaftssystems, mit dem man den Warenfluss in Verkauf und Lager besser hätte kontrollieren und steuern können.[36]

Anders als bei der Sortiments- und Verkaufspolitik – Pionier war Hertie hier weiterhin nur mit seiner Goldenen Kundenkarte[37] – zeigte sich das Hertie-Management im Einkauf flexibler und steigerte in den 1970er Jahren die eigenen Importe deutlich, deren Anteil am gesamten Warenbezug kontinuierlich stieg. Italien blieb das Hauptimportland, insbesondere für Schuhe und hochwertige Bekleidung, aber auch andere westeuropäische Länder sowie die DDR waren wichtige Erzeugerländer für Hertie. Zugleich stiegen aber vor allem die Einfuhren aus Asien an, insbesondere aus Hongkong, Japan und Südkorea. Selbst aus China importierten Hertie und die anderen drei Warenhauskonzerne und großen Versandhäuser mittlerweile Waren, wenngleich noch in kleinen Mengen und zu Anfang vielfach nur traditionelles chinesisches „Kunsthandwerk" (Porzellan, Seide etc.).[38]

Das Abgleiten in die roten Zahlen 1972 bis 1978

Zwar stieg der Konzernumsatz trotz der sich seit 1973 verschlechternden konjunkturellen Rahmenbedingungen und dem verschärften Preiswettbewerb von 5,1 Mrd. D-Mark 1972 auf 6,3 Mrd. D-Mark 1978 um insgesamt 24 Prozent immer noch merklich an, doch bereits 1976 brachen die jährlichen Wachstumsraten deutlich ein (Grafik 12).

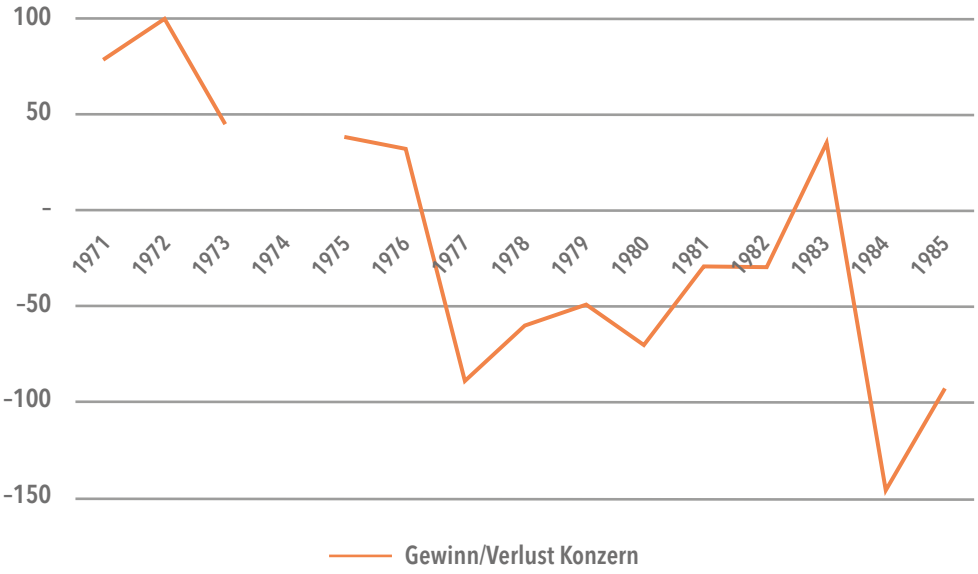
Grafik 12: Die Umsatzentwicklung des Hertie-Konzerns 1970 bis 1985[39]



Statt Wachstumsraten von 5,9 bis 6,3 Prozent in den Jahren 1973 bis 1975 lagen die Zahlen in den folgenden drei Jahren nur noch zwischen 2,9 (1976) und 0,3 Prozent (1978). Selbst dieses Umsatzwachstum, das im Wesentlichen in den Warenhäusern erwirtschaftet wurde (die Bilka-Kette wies trotz zahlreicher neuer Filialen mit 17,1 Prozent in den Jahren 1972 bis 1978 ein deutlich geringeres Wachstum auf), beruhte dabei zum einen auf der Inflation, lag doch der jährliche Verbraucherpreisanstieg in jenen Jahren zwischen 2,7 (1978) und 7,1 Prozent (1973). Zum anderen gründeten die steigenden Umsätze Herties auf der Ausdehnung der Verkaufsflächen durch die Vergrößerung alter Filialen und die Eröffnung neuer Häuser. Bei einem Flächenzuwachs aller Hertie-, Wertheim- und Bilka-Filialen von etwa 17 Prozent sank der Umsatz pro Quadratmeter Verkaufsfläche.[40]

Angesichts des enormen Personalabbaus seit 1973 wuchs dagegen die Arbeitsproduktivität, gemessen am Indikator des Umsatzes pro Beschäftigtem, sehr viel stärker an. Allerdings ließen die gestiegenen Personalkosten, die anhaltenden Investitionen in Millionenhöhe in neue Filialen und die massiv angewachsenen Warenvorräte (von 493 Mio. D-Mark 1972 auf 838 Mio. D-Mark 1978) trotz gestiegener Handelsspannen und Abschreibungen nicht nur den Cashflow um mehr als ein Viertel sinken, sondern auch die Gewinne (Grafik 13).

Grafik 13: **Die Gewinne und Verluste des Hertie-Konzerns in D-Mark 1971–1985**



Erwirtschaftete der Konzern 1972 noch einen Gewinn von 100 Mio. D-Mark, so sank dieser in den Folgejahren deutlich ab bis auf 33 Mio. D-Mark im Jahre 1976.[41] 1977 und 1978 geriet Hertie mit 90 bzw. 60 Mio. D-Mark massiv ins Minus, wobei die Bilanz 1978 durch den Verkauf von Grundstücken in Berlin, Frankfurt am Main und Nürnberg sowie andere außerordentliche Erträge bereits geschönt war.[42] Der größte Teil der Verluste – von denen allein 100 Mio. D-Mark auf das Konto des schnell wieder geschlossenen Warenhauses am Raschplatz in Hannover gingen[43] – wurde so durch Rückgriff auf die stillen Reserven gedeckt, weshalb das Eigenkapital innerhalb von nur zwei Jahren von 1.019 Mio. D-Mark 1976 auf 880 Mio. D-Mark 1978 zusammenschmolz.[44] Das verbliebene Eigenkapital stellte immer noch ein beachtliches Polster dar, da die langfristige Verschuldung mit Verbindlichkeiten von länger als vier Jahren selbst 1978 nur 635 Mio. D-Mark betrug. Sehr viel beunruhigender war allerdings die ins Minus gerutschte Umsatzrentabilität, die 1977 bei –1,4 Prozent lag.[45]

Der Verlust der Mitte: Verändertes Marktumfeld und Risse im Geschäftsmodell 1972 bis 1978

Mit „Verlust der Mitte" betitelte der FAZ-Wirtschaftsredakteur Jürgen Jeske seinen ausführlichen Bericht über die veränderte Lage der vier Warenhauskonzerne im Oktober 1978. Darin kam er zu dem Schluss, dass die Warenhäuser als Betriebsform in die zunehmende Polarisierung des Marktes zwischen Billigangeboten für einfache

Güter und Artikel des täglichen Bedarfs sowie dem teuren individuellen Angebot geraten seien. Jeske zitierte den Einzelhandelsfachmann Wilhelm Hachmeister:

> „Wir haben es zu tun mit einem Mengenrückgang im mittleren Qualitätsbereich und mit einer Spaltung der teuer gewordenen Mitte. Ein Teil der Mitte wandert nach unten, deutlich erkennbar am starken Plus der Versender und der Verbrauchermärkte, ein anderer Teil wandert nach oben, was sich im Plus der gehobenen Fachgeschäfte und Fachgeschäfts-Filialunternehmen niederschlägt. Diese Spaltung ist bisher überwiegend zu Lasten der Warenhäuser sowie der im mittleren Bereich angesiedelten Fachgeschäfte und der C&A-Brenninkmeyer-Häuser gegangen."

Darüber hinaus verwies Jeske auf spezifische Probleme der Warenhäuser wie deren hohe Kosten, die eine preisliche Annäherung an Billiganbieter verboten, und ihren Zwang zum Absatz größerer Mengen, der wiederum eine Annäherung an Fachgeschäfte ausschloss: „Sie können angesichts des Kostendrucks nicht mehr billig genug anbieten und dürfen, wegen der notwendigen Absatzmengen, nicht zu teuer sein."[46]

Mit seiner Analyse benannte Jeske den verschärften Preiswettbewerb und den Kostendruck als die beiden größten Probleme der Warenhäuser. Obwohl die Warenhausmanager die Konkurrenz der SB-Warenhäuser, die innerhalb von zehn Jahren von 1966 bis 1976 faktisch aus dem Nichts einen Marktanteil von 8,1 Prozent erreicht hatten,[47] zunächst unterschätzten, wurde ihnen in der zweiten Hälfte der 1970er Jahre klar, dass sie den Preiswettbewerb mit den Verbrauchermärkten nicht gewinnen konnten. Allerdings geriet die Warenhausbranche in den 1970er Jahren auch durch andere neue Betriebsformen gehörig unter Druck. Neben den SB-Warenhäusern nahmen die überall entstehenden Discounter – neben Aldi und Lidl wurden seit Anfang der 1970er Jahre noch weitere Discounter gegründet – den Warenhäusern im Lebensmittelbereich aufgrund ebenfalls günstigerer Kostenstrukturen Marktanteile weg. Gleiches gilt für die seit 1970 wie Pilze aus dem Boden schießenden großflächigen Möbel- und Einrichtungshäuser, die sich ebenfalls auf preiswerten Grundstücken am Stadtrand ansiedelten,[48] während die Fachmärkte wie Saturn-Hansa erst nach Ende des Jahrzehnts entstanden und den Warenhäusern im Techniksektor erfolgreich Konkurrenz machten. Früher und bedeutsamer war dagegen die Konkurrenz der großen Textilfilialisten wie C & A oder Hettlage, da Textilien nicht nur weiterhin einen erheblichen Anteil am Sortiment der Warenhäuser ausmachten, sondern weil hier die Kalkulation der Verkaufspreise von bis zu 200 Prozent über dem Einkaufspreis sehr lukrative Margen zuließ. Schließlich machte sich in Zeiten der Rezession auch ein stärkerer Wettbewerb mit großen Versandhäusern (Quelle, Neckermann, Otto etc.)[49] und Fachgeschäften bemerkbar, da letztere nun auch in den Preiskampf einstiegen. Diese hatten sich vermehrt Einkaufsgenossenschaften wie Hadeka (Bekleidung) oder Vedes (Spielwaren) angeschlossen und erhielten deshalb günstige Einkaufspreise, die an die Kunden weitergegeben wurden.[50]

Neben der Verschärfung des Wettbewerbs, der 1973 durch die Aufgabe der Preisbindung für Markenartikel verstärkt wurde,[51] spielte auch das veränderte Kundenverhalten eine zentrale Rolle für die wirtschaftlichen Probleme der Warenhäuser seit Mitte der 1970er Jahre. Die Verbraucher waren beim Kauf von Konsumgütern und insbesondere Textilien zurückhaltend. Zudem reagierten sie aufgrund der schwierigen Konjunkturlage und vermehrter Arbeitslosigkeit deutlich preissensibler, insbesondere bei Waren des alltäglichen Bedarfs. Auch bevorzugten viele Konsumenten aus Bequemlichkeit oder weil das Parken in der City teuer war, den Einkauf außerhalb der Innenstädte, weshalb den Warenhäusern auch die sogenannten Impulskäufe fehlten, die man zusätzlich zu den eigentlich geplanten Einkäufen tätigte.[52]

Neben dem Wandel der Marktstrukturen, dem veränderten Verbraucherverhalten und konjunkturellen Rahmenbedingungen belastete die Warenhäuser auch ihr hoher Fixkostenanteil. Da alle vier großen Warenhauskonzerne seit 1966 das sinkende nominelle Umsatzwachstum allein durch Flächenwachstum auffingen, verzeichneten die in mittelgroßen Städten bzw. an ungünstigen Standorten neu eröffneten Warenhäuser, aber auch kleine ältere Filialen spätestens seit 1973 rote Zahlen, die von den profitablen – zumeist großen – Häusern mitgetragen werden mussten. Hinzu kam, dass das Umsatzwachstum bereits seit Beginn der 1970er Jahre allein durch die Inflation zustande kam und man real keinerlei Umsatzzuwachs mehr verzeichnete. Den eigenen Warenhausanspruch, wie ihn der Kaufhof-Slogan „Tausendfach, alles unter einem Dach" kurz und prägnant zum Ausdruck brachte, konnten die Warenhäuser wegen des immer weiter wachsenden Konsumgüterangebots ohnehin kaum noch einlösen. Gleichwohl hielten sie an dieser Vorstellung fest: Statt 40.000 wie noch in den 1950er Jahren boten die größeren Häuser Ende der 1970er Jahre schon 250.000 Artikel an. Ihre Pionierrolle, den Verbrauchern stets als Erster die neuesten Produkte zu präsentieren, konnten sie indes nicht mehr behaupten, weil spezialisierte Fachmärkte wie Saturn-Hansa in einem bestimmten Marktsegment nun ein viel breiteres Sortiment präsentieren konnten.[53]

Die Reaktion der Warenhauskonzerne

Die Reaktion der vier großen Warenhausunternehmen, die immer noch das – wenn auch vielfach kritisierte – Symbol der modernen Konsumgesellschaft darstellten,[54] bestand nach 1973 zunächst in Kostensenkungs- und Rationalisierungsmaßnahmen,[55] insbesondere beim Personalabbau und der forcierten Einführung der Selbstbedienung, was zu einem erheblichen Produktivitätsanstieg des Umsatzes pro Beschäftigten führte.[56]

Zudem wurde das Sortiment gestrafft, und wo dies möglich war, konzentrierte man sich auf ertragsstarke Artikel mit größerer Handelsspanne.[57] Diesem Ziel diente auch der verstärkte Einkauf von Importwaren, insbesondere aus Fernost. Auch die Ausdehnung des Dienstleistungsangebotes wie die Vermittlung von Versicherungen oder

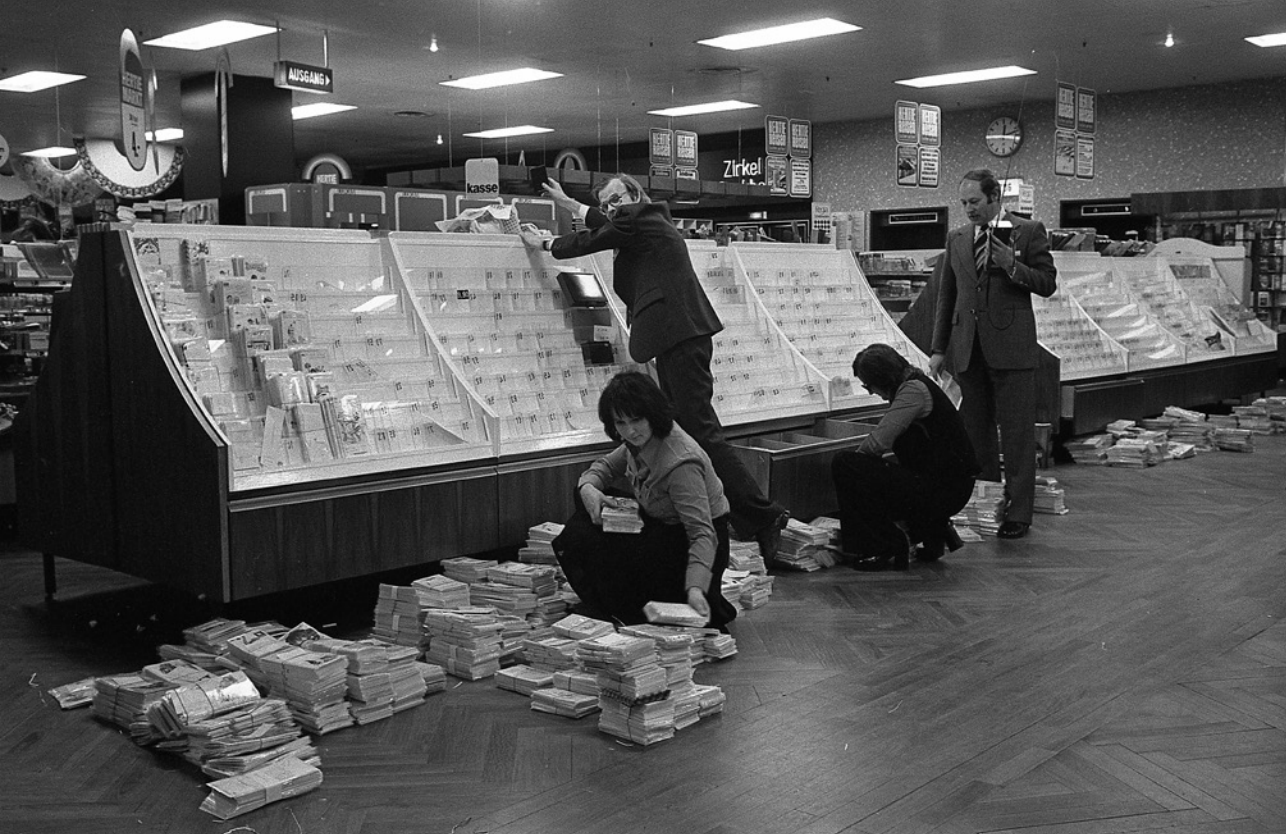


Abb. 112 Inventur in der Hertie-Filiale Karlsruhe, Januar 1975

Konsumkrediten zielte auf Ertragsverbesserungen.[58] Eine weitere Rationalisierungsmaßnahme bildete das von Karstadt eingeführte System der sogenannten Anhängefilialen, bei dem eine kleine Filiale mit einem größeren Haus in der Nachbarschaft verbunden wurde, sodass man auf Lager und Verwaltung bei der kleineren Filiale verzichten konnte. Auch die Errichtung von Regionallagern stellte eine Reaktion auf die veränderte Marktlage dar und diente zudem der Vergrößerung der Verkaufsflächen in den bestehenden Filialen, die zuvor der Lagerung von Waren im Haus gedient hatten.[59] Schließlich wurde die Einführung computergestützter Warenwirtschaftssysteme vorangetrieben, und man externalisierte, wo es angezeigt war, die Kosten durch Outsourcing. Horten etwa vergab als erster der vier großen Warenhauskonzerne die defizitäre Lebensmittelabteilung an Edeka als Fremdunternehmen.[60] Schließlich kam es seit der Mitte der 1970er Jahre vermehrt zu Filialschließungen, wobei auch hier Horten der Vorreiter war.[61]

Die zweite Reaktion in der zweiten Hälfte der 1970er Jahre bestand dann im Versuch, mit einem aggressiven Preiskampf gegen die neuen Anbieter vorzugehen, doch war dies langfristig zu teuer und führte nicht zum gewünschten Erfolg, da die eigenen Kosten gegenüber der neuen Konkurrenz zu hoch lagen, während ein *Trading-Up* mit einem hochwertigen und individualisierten Warenangebot scheitern musste, weil es den Warenhäusern an Beratungskompetenz sowie Sortimentstiefe und -breite fehlte.[62]

Eine weitere Reaktion der Warenhausunternehmen war die Diversifikation in andere Betriebsformen des Einzelhandels und andere Wirtschaftszweige, d. h. die Abkehr von der ausschließlichen Konzentration auf das klassische Warenhausgeschäft. Ein Beispiel ist das Engagement von Karstadt und Kaufhof im Tourismussektor. Außerdem experimentierte man bei Karstadt bereits seit 1973 mit dem Aufbau eigener Möbelhäuser. Ende der 1970er Jahre folgte dann die Eröffnung weiterer Spezialhäuser für Sport-, Hobby- oder Technikartikel, die vielfach in ehemaligen Kepa-Filialen oder kleinen Neckermann-Warenhäusern eingerichtet wurden. Kaufhof wiederum begann 1978 die Filialkette Mauritius für Damenmode aufzubauen, während Horten – erfolglos – mit einem Intercity-Markt in Bahnhöfen experimentierte.[63]

Herties Marktstellung und Fehlentscheidungen

Anders als die drei anderen Warenhauskonzerne reagierte Hertie auf die neuen Marktverhältnisse zunächst kaum, sieht man vom Personalabbau einmal ab. Selbst auf die ersten Verluste erfolgte noch nicht unmittelbar ein Umsteuern, obwohl man 1978 weiterhin mit 22 Prozent den höchsten Anteil der Personalkosten am Umsatz aufwies.[64] Auch bei anderen betriebswirtschaftlichen Indikatoren landete Hertie zwischen 1973 und 1978 auf den hinteren Plätzen.[65] Bezüglich der Arbeits- und Flächenproduktivität hinkte man ebenfalls der Konkurrenz hinterher. So lag der Umsatz pro Beschäftigtem zwischen 1972 und 1978 durchgehend deutlich unterhalb der Werte von Karstadt, Kaufhof und Horten. Der Umsatz pro Quadratmeter Verkaufsfläche wiederum war deutlich geringer als bei Karstadt und Kaufhof. Und selbst beim Umsatz pro Filiale verzeichnete Hertie erheblich niedrigere Werte als die Wettbewerber, obwohl der Frankfurter Konzern durchschnittlich die größte Verkaufsfläche pro Filiale aufwies. Einzig bei Handelsspannen und dem erheblich gesunkenen Warenumschlag blieb Hertie nicht allzu sehr zurück.[66]

Für diese im Vergleich mit der Konkurrenz deutlich schlechtere Lage in den 1970er Jahren war offenkundig nicht allein der verschärfte Wettbewerb verantwortlich; hier kamen auch Fehlentscheidungen, vor allem aber eine viel zu späte Reaktion auf die Probleme der Zeit zum Ausdruck. Die Konzernführung redete sich mit den Kriegsverlusten und den verlorenen Warenhäusern in der späteren DDR heraus, was sie dazu gezwungen habe, beim Wiederaufbau auch auf schlechtere Standorte in Westdeutschland zurückzugreifen. Überzeugend ist dieses Argument nicht, da die unrentablen Filialen, die 1978 und in der Folgezeit geschlossen wurden, fast durchweg Neueröffnungen der 1970er Jahre waren, deren Standortwahl Ende der 1960er Jahre gefallen war. Die wenigen bis 1986 ebenfalls geschlossenen älteren Filialen wie die in Dortmund und Braunschweig besaßen hingegen einen hervorragenden Standort, waren jedoch zu klein, um in der Konkurrenz mit den deutlich größeren Warenhäusern der anderen Konzerne in der jeweiligen Stadt mithalten zu können.[67]

Schuld war also eher das konservative Festhalten an einer traditionellen Warenhauspolitik bei einer sich strukturell wandelnden Ertragslage und einem offenkundig neuen Kundenverhalten. Das Hertie-Management unter der Leitung von Hans-Georg Karg erkannte offensichtlich den Strukturwandel im Einzelhandel zu spät, hielt bis 1977 einzig an der Vergrößerung der Verkaufsfläche durch Neueröffnungen fest und beschränkte sich beim Kostenmanagement auf den Personalabbau in den Warenhäusern. Die übrigen Kosten liefen in den 1970er Jahren immer stärker aus dem Ruder; statt einer genauen betriebswirtschaftlichen Analyse einzelner Standorte wurde bei Besuchen der Warenhäuser zumeist nur die Optik der Filiale beurteilt. Die parallelen Versuche, in der Frankfurter Zentralverwaltung immer mehr Aufgaben zu zentralisieren, hatten ambivalente Folgen, da damit gleichzeitig die Handlungsspielräume der Filialen, etwa ihre selbstständigen Einkaufsmöglichkeiten zugunsten eines immer stärker zentralen Einkaufs, beschnitten wurden.[68] Zusätzlich hielt man trotz anhaltender Verluste an der Bilka-Kleinpreiskette fest und baute diese weiter aus, anstatt den stetigen Verlustbringer zu schließen, wie es Karstadt getan hatte.[69] Anders als bei Karstadt unterblieben auch größere Anstrengungen zur Einführung einer computergestützten Warenwirtschaft und effizienteren Lagerlogistik. Gravierender war jedoch, dass die Hertie-Geschäftsführung lange auf eine Diversifizierung des Warenhausgeschäftes verzichtete und die ersten Versuche mit den Hertie-Centern 1977 auf einem längst gesättigten Markt für SB-Warenhäuser unternahm.



Abb. 113 Die Wiedereröffnung der Filiale Kiel nach Umbau, Mai 1973

Auffällig ist schließlich, dass das Hertie-Management nicht nur später als die anderen Warenhausbetreiber reagierte, sondern mit den schließlich eingeführten Neuerungen faktisch nur die Konkurrenz kopierte.[70] All das zeigt, dass es der Hertie-Geschäftsführung an einer kohärenten eigenen Strategie fehlte, was möglicherweise auf Streitigkeiten in der Unternehmensführung zurückzuführen ist. Man hielt an der althergebrachten Unternehmenspolitik von Georg Karg, d. h. der Vergrößerung der Verkaufsflächen, und an günstigeren Einkaufsmöglichkeiten im Interesse größerer Umsätze fest. Dabei waren gerade die Kosten für die erheblichen und vielfach unrentablen Flächenausweitungen seit 1966 das Problem. Die Kostensteigerungen nach 1970 konnten aufgrund der sinkenden Umsätze und des verschärften Wettbewerbs kaum noch auf die Verkaufspreise umgelegt werden.[71] Gleichzeitig vernachlässigte das Hertie-Management jedoch – anders als Georg Karg – das Kostenmanagement, griff auf das erhebliche Eigenkapital und auf stille Reserven zurück und hoffte ansonsten einfach auf bessere Zeiten. Auch Hans-Georg Karg, der ja aufgrund seiner Ausbildung im Verkauf anders als Dietrich Karg oder Willy Menger als Mann der Ware galt, war nicht willens oder in der Lage, eine Unternehmensstrategie zu entwickeln. Erst mit dem Abschied von Dietrich Karg und dem Eintritt mehrerer externer (Karstadt-) Manager in die Geschäftsführung, die Hans-Georg Karg auswählte, begann die Suche nach einer neuen Unternehmenspolitik für den Hertie-Konzern.

Die neue Geschäftsführung und das Sanierungsprogramm UK80 von 1979 bis 1981

Unabhängig von der 1977 getroffenen Entscheidung eines *Trading-Up* und den ersten Häuserschließungen bildete der Austritt Dietrich Kargs Ende 1978 den Startschuss für ein Sanierungsprogramm unter neuer Geschäftsleitung, bestehend aus langjährigen Hertie-Führungskräften – dies waren Willy Menger, Rudolf Massengarb und Hans-Georg Watzel, Geschäftsführer seit 1973 bzw. 1977 – und den „Nachwuchsmanagern" Leo Coeppicus, Walter Röhrkasten und Hans-Ludwig Grüschow, allesamt Geschäftsführer seit Ende Dezember 1978, sowie Dr. Christoph Schwierholz, Geschäftsführer seit Januar 1979.[72] 1979 wurde der Personalvorstand Hans-Ludwig Grüschow aufgrund anhaltend schlechter Zahlen damit beauftragt, ein Sanierungsprogramm für die 1980er Jahre auszuarbeiten, da neben den zu geringen Umsätzen nun auch die Lagerbestände zu hoch waren.[73] Der Verlust, der sich 1979 auf 49 Mio. D-Mark summierte, fiel nur durch einen bilanztechnischen Trick nicht ins Auge, nämlich die Mobilisierung stiller Reserven in Höhe von 67 Mio. D-Mark durch die Verschmelzung der Tochtergesellschaft Kaufhaus Hertie GmbH mit ihren elf Berliner Warenhäusern auf die Hertie Waren- und Kaufhaus GmbH.[74]

Grüschow, der bereits 1977 als Arbeitsdirektor und stellvertretendes Mitglied der Geschäftsführung die Mitarbeiterschulungen nach dem Muster der Karstadt-Ausbildung erheblich verbessert hatte und als Personalvorstand sehr gute Beziehungen zum

Betriebsrat besaß, wurde mit der Koordinierung der Restrukturierungsmaßnahmen beauftragt, die in das Sanierungsprogramm UK80 mündeten.[75] Dafür bekam er im Vorstand eine zusätzliche Stimme und stellte unter Einbindung aller Ressorts verschiedene Teams aus Hertie-Führungskräften und Mitarbeitern der Unternehmensberatung McKinsey zusammen, die sechs Monate lang jeweils einzelne Unternehmensbereiche auf Probleme und Kosten analysieren und Rationalisierungspotenziale identifizieren sollten. Ziel war die Einsparung von 192 Mio. D-Mark, damit Hertie neben einem ausgeglichenen Ergebnis für 1982 auch längerfristig wieder Ertragsstabilität erreichen konnte.[76]



Abb. 114 Schaufensterpuppen in der Warenhausfiliale Karlsruhe, 1979

Nach Abschluss dieser Arbeiten berief Hans-Georg Karg am 12. Dezember 1980 den Wirtschaftsausschuss und vier Tage später auch den Aufsichtsrat ein, um den ausgearbeiteten Sanierungsplan mit zahlreichen konkreten Maßnahmen vorzustellen. So sollten von 31 Problemfilialen, die zusammen 103 Mio. D-Mark Verlust aufwiesen, vier (Hannover-Kröpke, Neu-Isenburg, Siegen/Hüttental, Emden) geschlossen werden, da die Geschäftsführung sie für nicht mehr sanierbar hielt. Die restlichen 27 Häuser wollte man dagegen durch Umstrukturierungen wieder in die Gewinnzone bringen, wobei nicht zuletzt ein standortbezogenes Marketing für alle Filialen vorgesehen war. Zudem hatten die aus den Bereichen Ver- und Einkauf, Organisation und Technik sowie Personal stammenden, gemischten Teams eine Hertie-Haustypologie aus vier Kategorien (Weltstadthaus, Großstadthaus, Cityhaus, Nahversorger) erarbeitet, um Filialen mit ähnlichen Strukturen und Standortbedingungen zu strategischen Geschäftseinheiten zusammenzufassen und daraufhin Marketingstrategien und Strukturmaßnahmen gezielter umsetzen zu können. Dabei war auch vorgesehen, Warenangebot und Serviceleistungen der Filialen nach Haustyp unterschiedlich zuzuschneiden und stärker auf eine bedarfsorientierte Sortimentsbündelung in den Filialen zu setzen. Zudem sollten die Geschäftsleiter der einzelnen Warenhäuser stärker betriebswirtschaftlich geschult werden.[77]

Es blieb aber nicht bei dieser Ausdifferenzierung der Filialen. Der Personalabbau sollte weitergehen; ebenso war vorgesehen, das Sortiment der normalen Filialen von bisher 127.500 auf 90.000 Artikel zu reduzieren und parallel dazu die Zahl der Lieferanten von 15.400 auf 10.000 zu senken, um mit größeren Einkaufsmengen pro Lieferanten im Einkauf die eigene Verhandlungsposition zu stärken. Gleichzeitig sollte die Zahl der Lager von 81 auf 37 gesenkt und ein regionales Lagerverbundsystem mit effizienterer Lagerorganisation in Angriff genommen bzw. die Warenmusterungen und der Einkauf gestrafft werden. Außer der Reorganisation der verlustbringenden Bilka-Geschäfte – unter anderem durch Abgabe der Lebensmittelabteilungen an Drittanbieter – sah das Sanierungskonzept schließlich noch die Senkung der Gemeinkosten vor, insbesondere durch Straffung der stark gewachsenen Zentralverwaltung, sowie ein verbessertes Controlling für eine kennzahlenbasierte Steuerung der Filialen.[78]

Tatsächlich brachte das UK80-Programm schnelle Erfolge. So konnten die Teams mithilfe der Gemeinkosten-Wert-Analyse bei den 480 Mio. D-Mark Gemeinkosten ein Kostensenkungspotenzial von 120 Mio. D-Mark identifizieren, von dem Hertie bis Ende 1981 bereits eine Einsparung von 75 Mio. D-Mark umsetzte. Zudem gelang es, die Lagerbestände bis Juni 1981 um 6,9 Prozent bzw. 55 Mio. D-Mark Einkaufswert abzusenken.[79] Unabhängig von den Sanierungsmaßnahmen intensivierte die Unternehmensleitung auch die Schulung von Mitarbeitern, startete im Verkauf eine „Freundlichkeitsoffensive“ und gab erstmals im Juni 1979 eine Mitarbeiterzeitung heraus, die die Beschäftigten über Entwicklungen im Unternehmen informierte.[80] Zudem begann man nun systematisch Verkaufsflächen in den Warenhäusern an externe Einzelhändler zu vermieten, beispielsweise an die Juwelierkette Christ.[81] Diese Entwicklungen, aber auch die Eröffnung des Hauses in Würzburg sowie der erfolgreiche Umbau der Wertheim-Filiale in Berlin-Steglitz mit dem neuen Warenhauskonzept „Neue Dimension“, bei dem man ein großes Warenangebot mit Boutiquen, Bedienung, Beratung und Service in einem großzügigen Verkaufsambiente kombinierte, entfachten in Vorstand und Konzern die Hoffnung, schon bald den angestrebten Turnaround zu schaffen.[82] Umso größer war die Überraschung, als Hans-Georg Karg Ende 1980 verkündete, dass der Industriemanager Bruno Lippmann zum 1. März 1980 das Amt des Vorstandsvorsitzenden in der Geschäftsführung übernehmen werde, obwohl der Personalvorstand Grüschow den Vorstand und die Belegschaft mit seiner Sanierungspolitik hinter sich wusste und als führender Kopf der Geschäftsführung eigentlich besser dafür geeignet gewesen wäre.[83]

Ein Industriemanager als neuer Vorstandsvorsitzender

Bruno Lippmann war ein äußerst selbstbewusster Industriemanager, der zuvor bei Grundig Personalwesen, Materialwirtschaft und Produktion verantwortet, dort umfassende Rationalisierungen durchgeführt und die Schließung von fast einem Dut-

zend Grundig-Fabriken durchgeführt hatte.[84] Für die Sanierung Herties erhielt er von Hans-Georg Karg weitreichende Entscheidungsvollmachten. Ob nun aufgrund seines sehr autoritären und selbstherrlichen Führungsstils – Lippmann wird zudem als intelligent und überzeugend, aber auch unbeherrscht und nicht offen für Kritik beschrieben – oder aus persönlichen Gründen: Kurz nach Lippmanns Amtsantritt schieden andere Mitglieder aus dem Vorstand aus. Willy Menger – zuvor als Primus inter Pares bezeichnet – verließ das Unternehmen zum 31. Dezember 1981, Hans-Georg Watzel war bereits zum 31. Oktober 1980 ausgeschieden. Während die beiden langjährigen Mitarbeiter das Unternehmen wahrscheinlich auch aus Altersgründen verließen und der am 1. April 1981 in den Vorstand eingetretene Heinz Seemann verstarb, ist das Ausscheiden von Walter Röhrkasten am 31. März 1981 und von Leo Coeppicus am 30. April 1982 eher auf Dissonanzen mit Lippmann zurückzuführen, da beide erst Ende 1978 in den Vorstand eingetreten waren.[85] Auf jeden Fall war der alte Vorstand wenig erfreut über Lippmanns Berufung, der obendrein mehrere Vertraute ins Unternehmen mitbrachte und sofort versuchte, seine Verbindung zu Hans-Georg Karg zu monopolisieren („Der einzige Ansprechpartner vom Chef bin ich!").[86]

Da jedoch Hans-Ludwig Grüschow weiterhin Restrukturierungskoordinator blieb und nach wie vor das Personalressort sowie zeitweilig auch die Bereiche Organisation und Bau/Technik/Einrichtung leitete, blieb seine Stellung im Vorstand trotz Lippmanns Position als Vorsitzendem stark. Zusätzlich übernahm Grüschow nach dem Tod Seemanns auch dessen Aufgaben als Verkaufsvorstand und pflegte weiterhin gute Kontakte zum Betriebsrat, geriet jedoch mit Lippmann – der als Vorstandsvorsitzender zwar ohne eigenes Ressort war, sich jedoch sofort das KaDeWe direkt unterstellte[87] – in erhebliche Konflikte. Die Spannungen wuchsen noch, da Lippmann, der ja bei seinem Eintritt mit dem fertigen Konsolidierungsprogramm konfrontiert worden war, Grüschow wiederholt in die Sanierungsarbeit hineinredete, ohne ihn wirklich zu unterstützen. Auch goutierte Grüschow Lippmanns autoritären Führungsstil, durch den er sich mehr und mehr kaltgestellt sah, keineswegs. Nach zahlreichen Auseinandersetzungen mit Lippmann schied Grüschow dann auch – wahrscheinlich unfreiwillig – zum 14. Dezember 1983 aus der Hertie-Geschäftsführung aus und wurde zum 1. Januar 1984 durch Jürgen Krüger ersetzt, der den Verkaufsbereich übernahm. Schon zuvor, am 1. September 1981, war Dr. Lothar Deppe als Finanzvorstand neu in den Vorstand eingetreten.[88]

Seine Machtstellung sicherte Lippmann nicht nur durch die Neubesetzungen im Vorstand, sondern auch indem er weitere, ihm vertraute Führungskräfte ins Unternehmen holte, wie den ehemaligen Oberbuchhalter bei Gerresheimer Glas, Jürgen Holst. Dieser übernahm zunächst das Vorstandsressort Betriebswirtschaft, bevor er als Verantwortlicher für Organisation am 1. Oktober 1983 Vorstandsmitglied wurde. Zudem wechselte Lippmann ein gutes Dutzend Direktoren und Geschäftsleiter in den Warenhäusern aus, wodurch sich die schon zuvor starke Fluktuation im oberen Management fortsetzte. So wechselte nicht nur der Verkaufsvorstand innerhalb von

vier Jahren (zwischen 1979 und 1983) fünfmal (Massengarb, Röhrkasten, Seemann, Grüschow, Krüger), sondern auch die diesem direkt unterstellten Verkaufsdirektoren wurden wiederholt ausgetauscht; unter anderem engagierte Lippmann vier neue Karstadt-Manager als Verkaufsdirektoren.[89]

Die Arbeitsatmosphäre im oberen Management, die mehr und mehr durch Misstrauen gekennzeichnet war, verschlechterte sich immer mehr. Selbst bei konstruktiver Kritik bestand stets die Gefahr einer Kündigung, und bei einer Zurückweisung unrealistisch hoher Planvorgaben für den Umsatz einzelner Häuser drohten die Verkaufsdirektoren den jeweiligen Geschäftsleitern mit sofortiger Freistellung. Auch wurden die Geschäftsleiter der einzelnen Filialen, die ihre Umsatzplanungen vor Lippmann und anderen Vorständen präsentieren mussten, regelmäßig vorgeführt, wenn sie zu geringe Umsätze versprachen, und mussten danach höhere Planzahlen akzeptieren. Nicht zuletzt aus diesen Gründen verschlechterte sich die Stimmung, insbesondere nach Grüschows Abschied. Anstelle offener Diskussionen tauchten immer häufiger anonyme Briefe auf, die Missstände wie die wenig überzeugende Warenauswahl der Zentraleinkäufer, die zu hoch kalkulierten Verkaufspreise oder die personelle Vergrößerung der Zentralverwaltung in Niederrad kritisierten.[90] Im Frühjahr 1984 begannen auch die Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat, Lippmann sowohl wegen dessen Führungsstil als auch wegen seiner Unternehmenspolitik – und hier insbesondere wegen des weitergehenden Personalabbaus und des Abbaus betrieblicher Sozialleistungen – offen zu kritisieren.[91]

Voraussetzung für seine autoritäre Unternehmensführung war der Rückhalt, den Lippmann bis Ende 1984 bei Hans-Georg Karg als Vorsitzendem des Aufsichtsrats und vor allem als Vorsitzendem der Familienstiftung genoss. Lippmann achtete sehr darauf, dass er für Karg, der noch häufig in der Zentralverwaltung in Niederrad weilte, der einzige Ansprechpartner blieb. Tatsächlich hielt Karg trotz einer immer schlechteren Performance des Konzerns lange an Lippmann fest, der sich in der Öffentlichkeit stets als großer Macher präsentierte, und gab zusammen mit dem restlichen Vorstand nach kritischen Presseberichten sogar eine Ehrenerklärung für Lippmann im Aufsichtsrat ab, der sich jedoch die dortigen Arbeitnehmervertreter verweigerten.[92] Interessanterweise scheint von den im Laufe der Jahre wechselnden Wirtschaftsvertretern im Stiftungsvorstand zunächst keine größere Kritik an Lippmann und seinem Kurs aufgekommen zu sein,[93] obgleich die Hertie-Vorstände dem Stiftungsvorstand mehrfach im Jahr Bericht erstatteten. Dort wurde die Bilanzvorlage eingehend diskutiert, insbesondere der Ausgleich der Verluste durch Kreditaufnahme oder die Veräußerung von Sachanlagen wie den Verkauf von Warenhausimmobilien im *Sale-and-Lease-Back*-Verfahren.[94]

Die verlorenen Jahre: Die Warenhauspolitik Lippmanns 1981 bis 1985

Eine der schnellen Entscheidungen Lippmanns nach Amtsantritt bildete der Stopp des Sanierungskonzeptes UK80, da es seiner Meinung nach zu sehr auf der Methode einer Gemeinkosten-Wert-Analyse sowie auf Maßnahmen zur Kosteneinsparung basiere; so lasse sich ein Unternehmen nicht nachhaltig in die Gewinnzone führen. Stattdessen setzte er auf ein verstärktes *Trading-Up,* d. h. ein höherpreisiges Warenangebot, um sich von dem wenig aussichtsreichen Preiskampf mit den SB-Warenhäusern abzusetzen. Dabei wurden die Sortimente der einzelnen Filialen – unterteilt nach fünf Hausgrößen – verbindlich vorgegeben und zugleich die standortspezifischen Handlungsspielräume in der Warenbeschaffung weiter eingeschränkt, was darauf hinauslief, selbst kleine Filialen nach Luxusgesichtspunkten umzubauen. Lippmann träumte von „100 kleinen KaDeWes". Die logistischen Voraussetzungen eines derartigen Umbaus waren aber nicht vorhanden; die Häuser erhielten die nötige Ware häufig zu spät.[95]

Diese Strategie und die dadurch erforderliche höhere Beratungsqualität standen mit dem anhaltenden Abbau des Verkaufpersonals in Konflikt. Die Zahl der Mitarbeiter im Konzern sank von 1980 bis 1985 jährlich um 0,6 Prozent, was nicht nur auf die Schließung von Filialen (Troisdorf, Berlin Brunnenstraße, mehrere Bilka-Läden) zu-



Abb. 115 Probierstand der Marke Quality Street während der britischen Handelsaktion in der Hertie-Filiale Stuttgart, November 1972

rückzuführen war.[96] Da indes zugleich die Personalstärke in der Niederräder Zentrale nicht zurückging, wies Hertie auch weiterhin im Vergleich zu den anderen Warenhauskonzernen den höchsten Anteil der Personalkosten auf.[97]

Lippmanns Strategie vergrößerte zusätzlich ein weiteres Problem, nämlich den sinkenden Warenumschlag der Häuser, der schon zwischen 1970 und 1980 von sechs- auf nur noch viermal pro Jahr gefallen war. Je ausgeprägter das *Trading-Up* betrieben wurde, desto schlechter konnte der Warenrohertrag als Differenz zwischen Einkaufs- und Verkaufspreis sein, da die höherpreisigen Artikel weniger häufig verkauft wurden und die Erträge aufgrund der längeren Bindung des im Warenbestand gebundenen Kapitals sanken.[98] Was die *Trading-Up*-Entscheidung Lippmanns – trotz seiner richtigen Erkenntnis, dass man allein mit einer Reduzierung der Kosten die Hertie-Warenhäuser nicht wieder in die Gewinnzone führen könne[99] – dann nicht nur scheitern ließ, sondern vollends zum Desaster und zur faktischen Entlassung als Vorstandsvorsitzender führte, war die konjunkturelle Entwicklung, die sich 1981 abermals eintrübte: Bereits in diesem Jahr achteten die Verbraucher wieder stärker auf den Preis und bevorzugten einfachere Qualitäten. Das ging auch an der Konkurrenz nicht spurlos vorbei, doch traf Hertie das sich verschlechternde Konsumklima aufgrund der *Trading-Up*-Politik deutlich stärker. Dazu kam Lippmanns Entscheidung, den generellen Kalkulationsaufschlag auf den Einkaufspreis um zwei Prozent anzuheben. Dies verschaffte Hertie nicht nur das Image eines teuren Anbieters, sondern führte zu erheblichen Umsatzeinbußen und ließ den Lagerbestand anschwellen.[100] Allerdings verdeckten die enormen Umsätze zum 100. Jubiläum Herties 1982 die Folgen der unrealistischen Modellplanung Lippmanns, konnte man den Umsatz von 1981 doch annähernd halten. Dann aber brach er 1984 von 6,16 Mrd. D-Mark auf 5,7 Mrd. D-Mark ein.[101] Weder der verstärkte Import kostengünstiger Waren aus Fernost[102] noch der enorme Druck, den Lippmann auf die Geschäftsleiter der Warenhäuser über Planvorgaben ausübte, ihren Umsatz zu erhöhen, konnten den Einbruch aufhalten. So wurden die von den Häusern gemeldeten Planzahlen auf Lippmanns Geheiß von der Zentralverwaltung nochmals auf unrealistische Größen erhöht, und es wurde den Geschäftsleitern, aber auch den Verkaufsdirektoren, bei Widerspruch mit Freistellung gedroht.[103]

Zudem bekam Lippmann die Verluste bei Bilka nicht in den Griff. 1981 ging der Umsatz um 0,9 Prozent zurück; 1982 fiel ein Verlust von acht Mio. D-Mark an. Um Bilka wieder in die schwarzen Zahlen zu bringen, wurde das Tochterunternehmen in die Hertie Waren- und Kaufhaus GmbH eingebracht, die nun den Wareneinkauf für die Bilka-Filialen übernahm. Einige Bilka-Häuser wurden in Hertie-Kopf-Filialen integriert, das Sortiment deutlich gestrafft und die Bilka-Gruppenlager aufgelöst. Weitere Bilka-Filialen wurden in Bilka-Textilmärkte umgewandelt, andere ganz geschlossen. Diesen Schließungen standen allerdings Neueröffnungen an anderen Standorten gegenüber. Auch verkaufte man aus Bilanz- und Steuergründen zahlreiche Bilka-Immobilien an Grundstücksgesellschaften – die sich teilweise in Herties

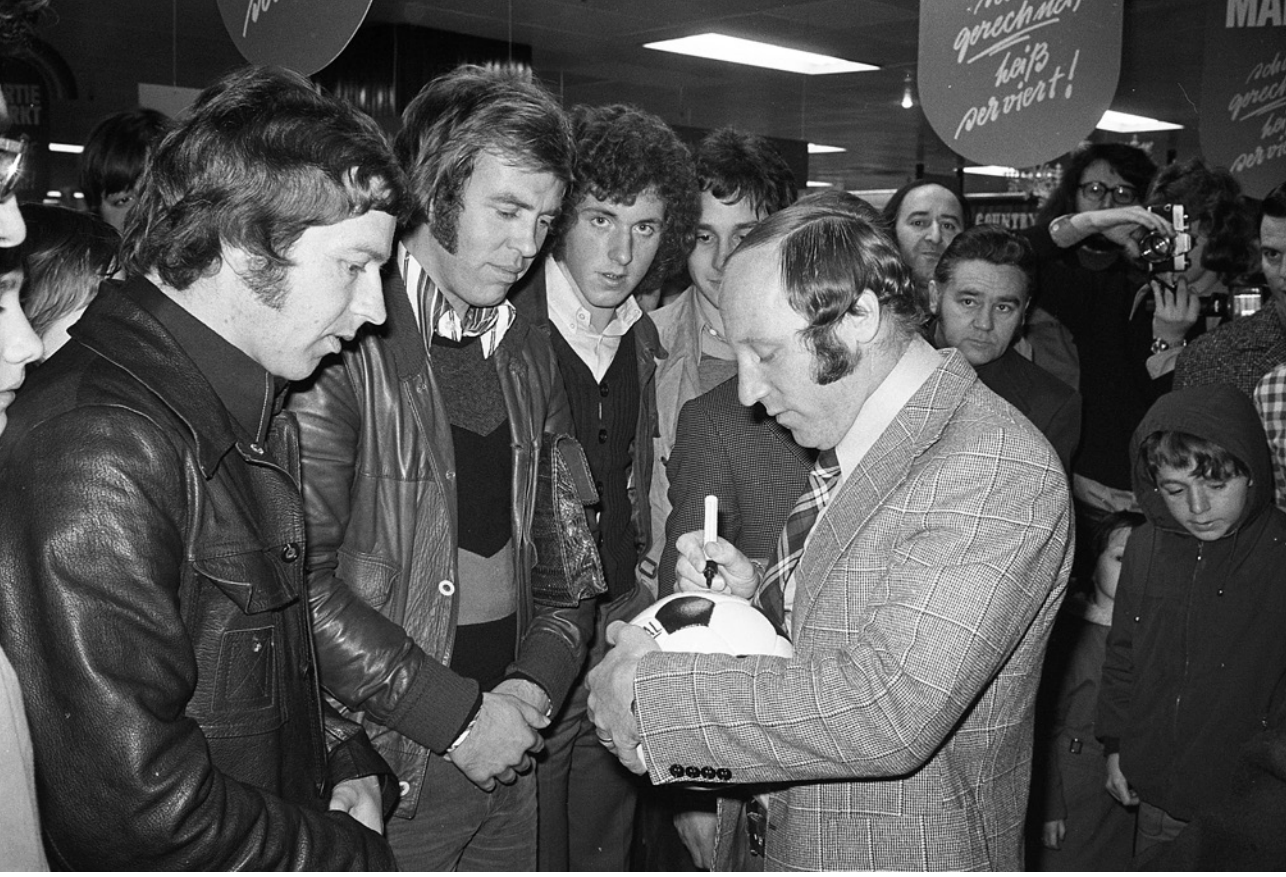


Abb. 116 Autogrammstunde des Fußballspielers Uwe Seeler in der Hertie-Filiale Karlsruhe, 1974

eigenem oder im Besitz der Familienstiftung befanden – und leaste die Geschäftshäuser mit einem gesicherten Ankaufsrecht am Ende der Leasinglaufzeit zurück. So konnte man die eigenen Finanzierungskonditionen verbessern.[104]

Andere, schon vorher eingeleitete Maßnahmen wie die verstärkte Vermietung von Verkaufsflächen an externe Nutzer sowie die Modernisierung einzelner – zumeist größerer – Filialen wurden fortgesetzt. Zudem wurde mit dem Standort Hilden das letzte der noch Anfang der 1970er Jahre geplanten Warenhäuser eröffnet und ansonsten die bisherige Führung der Warenhäuser mit Verkaufs- und anderen Aktionen sowie speziellen Warenpräsentationen wenig verändert fortgesetzt. Anders als die Konkurrenz verzichtete Hertie dagegen auf Spezialläden wie die Karstadt-Sporthäuser oder eine Diversifizierung sowie andere Experimente, sieht man einmal von den Bilka-Textilhäusern ab.[105]

Die Konzentration auf das Warenhausgeschäft ließ Herties Umsätze seit Anfang der 1980er Jahre im Umfeld der Konjunkturflaute regelrecht einbrechen. Der Konzernumsatz sank von 1980 auf 1981 um 4,4 Prozent, was vor allem auf die rückläufigen Umsätze der Warenhäuser und die Schließung einzelner Häuser zurückzuführen war (vgl. Tab. 26 und Grafik 13 weiter oben), wodurch aufgrund der Sozialpläne auch noch erhebliche Kostenzuwächse zu verkraften waren.[106] Insgesamt verzeichnete der Konzern bis 1984 ein Umsatzminus von insgesamt zwölf Prozent gegenüber 1980. Da

die Kosten im gleichen Zeitraum nicht entsprechend zurückgingen, verschlechterte sich die wirtschaftliche Lage des Konzerns massiv.[107] Die Alarmglocken hätten noch lauter geschrillt, wäre die Situation nicht noch durch den Zufluss betriebsfremder Erträge geschönt worden. Dabei handelte es sich vor allem um Einnahmen aus der Vermietung von Verkaufsflächen an Drittanbieter wie das Juweliergeschäft Christ, aber auch aus Parkplatzgebühren, Provisionserträgen und ähnlichen Posten.[108]

Völlig erfolglos war Lippmanns Vorgehen gleichwohl nicht. Während die Verkaufsflächen zwischen 1981 und 1985 um 42 Prozent stiegen, konnte im gleichen Zeitraum die Beschäftigung um 25 Prozent reduziert werden, die Produktivität stieg also deutlich an. Der Umsatz pro Quadratmeter Verkaufsfläche wuchs um 7,5 Prozent, der Umsatz pro Beschäftigtem wegen des starken Personalabbaus sogar um fast 25 Prozent. Die Personalkosten sanken aufgrund von Tariferhöhungen allerdings nur um 4,3 Prozent. Daher reichten diese Verbesserungen nicht aus, um ein positives Betriebsergebnis zu erzielen, zumal sich auch andere betriebswirtschaftliche Indikatoren wie Handelsspanne oder Warenumschlag nicht maßgeblich besserten.[109] Die Umsatzrentabilität ging bereits 1980 zurück und sank mit Ausnahme der Jahre 1983 bis 1985 sogar weiter auf –1,6 Prozent ab (s. o. Grafik 13). Allein 1982 und 1983 konnte die Hertie Waren- und Kaufhaus GmbH vor allem als Folge des Jubiläumsverkaufs einen größeren Gesamtgewinn erzielen; in den übrigen Jahren fuhr man aber Verluste ein. Besonders hoch waren sie 1984 und 1985, was voll auf das Konzernergebnis durchschlug. Dabei schönte die Geschäftsführung wie bereits beschrieben die hohen Verluste noch durch die Verrechnung mit außerordentlichen Erträgen, wodurch die Tatsache verschleiert wurde, dass im eigentlichen Warenhausgeschäft keine nachhaltige Rentabilitätsverbesserung erzielt worden war.[110]

Die Sondererträge fielen in verschiedenen Bereichen an. So brachte man 1982 die Warenhaus Wertheim GmbH, nachdem Hertie die bisherigen Anteile von der Familie Lindgens erworben hatte, in die Hertie Waren- und Kaufhaus GmbH ein, um über eine Neubewertung des Wertheim-Unternehmensvermögens die Bilanzen aufhübschen zu können. Auch nutzte Hertie in den besonders schwierigen Jahren (1978–1980 und 1984/85) jede Möglichkeit zu Sonderabschreibungen, insbesondere nach dem Berlinförderungsgesetz und nach § 6b Einkommensteuergesetz. Ein weiteres Mittel waren *Sale-and-Lease-Back*-Geschäfte. Das erst Anfang der 1970er Jahre eröffnete Wertheim-Warenhaus am Kurfürstendamm verkaufte Hertie mitsamt dem Parkhaus und mietete es umgehend wieder zurück.[111] Einen gleichen Effekt beim Buchgewinn hatte der Verkauf der Geschäftsimmobilien der geschlossenen Filialen und anderer Grundstücke. Noch bedenklicher war die Tatsache, dass gelegentlich die Veräußerung von Immobilien auch dem Erhalt der eigenen Liquidität diente, etwa wenn Immobilien unter Wert veräußert wurden, man also faktisch aus der Substanz lebte.[112] Insgesamt waren durchschnittlich 50 Prozent des erwirtschafteten Cashflows auf derartige außerordentliche Erträge zurückzuführen. Insbesondere in den beiden desaströsen Geschäftsjahren 1984/85 mussten 235 Mio. D-Mark zur Deckung der Bi-

lanzverluste aufgewendet werden, denen nur 150,1 Mio. D-Mark Bruttoinvestitionen im Anlagevermögen gegenüberstanden.

Aufgrund einer eingehenden Bilanzanalyse kam Peter Garstmann 1987 deshalb zu dem Ergebnis, dass Lippmann in seiner Zeit als Vorstandsvorsitzender keine nachhaltige Verbesserung des Gesamtkonzernergebnisses erreicht habe. Die negativen Ergebnisse aus dem operativen Warenhausgeschäft seien nur durch Ausnutzung bilanztechnischer Möglichkeiten und durch den Rückgriff auf das Konzernvermögen, d. h. die Nutzung außerordentlicher Erträge, ausgeglichen worden. Trotz der höheren Produktivität (Umsatz pro Beschäftigtem bzw. Verkaufsfläche) sei wegen der Umsatzrückgänge kein positives ordentliches Betriebsergebnis erzielt worden, da die Kosten stärker als die Produktivität gestiegen seien.[113]

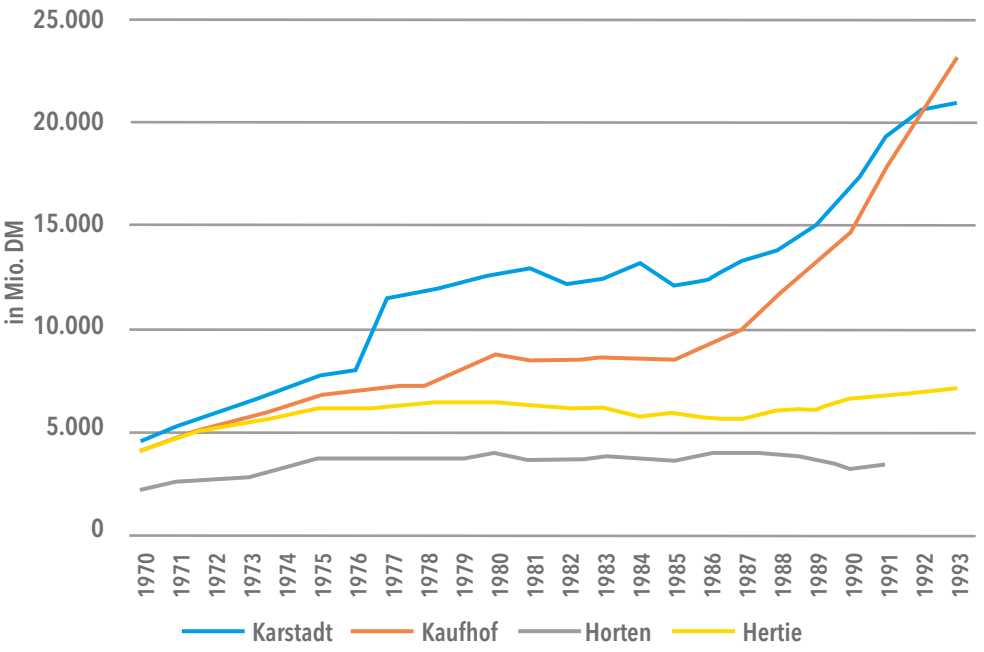
Die Folge dieser Praxis war, dass das Anlagevermögen zwischen 1979 und 1985 um sechs Prozent abnahm und das Unternehmen durch den Rückgang der Reserven einen starken Substanzverlust hinnehmen musste.[114] Der Rückgang des Anlagevermögens zeigt sich auch beim Eigenkapital, das zwischen 1980 und 1985 von 727 auf 580 Mio. D-Mark fiel; das Unternehmen hatte in der Ära Lippmann daher etwa einen Viertel an Wert verloren.[115]

Wegen der hohen Verluste in der Ära Lippmann (im Konzern –206 Mio. D-Mark und in der GmbH –150 Mio. D-Mark) war es auch nicht mehr möglich, selbst die deutlich gesunkenen Investitionen aus den laufenden Erträgen zu finanzieren.[116] Obwohl Hertie im Gegensatz zu den anderen großen Häusern keine nennenswerten Ausschüttungen an die Eigentümer vornahm, konnte einzig durch außerordentliche Erträge, d. h. den Verkauf von Sachanlagevermögen, ein einigermaßen akzeptabler Geschäftsabschluss erreicht werden.[117]

Vergleicht man nun die wirtschaftlichen Ergebnisse des Hertie-Konzerns mit den anderen drei großen Warenhausbetreibern (Grafik 14), so zeigt sich, dass das Frankfurter Unternehmen von Anfang bis Mitte der 1980er Jahre bei Weitem die schlechteste betriebswirtschaftliche Performance aufwies. Zwar litten auch Karstadt, Kaufhof und Horten – die kleineren Warenhäuser wie Quelle spielten ohnehin kaum noch eine Rolle – unter der sich 1981 erheblich verschlechternden Konjunktur, der Kaufzurückhaltung der Verbraucher sowie dem verschärften (Preis-)Wettbewerb, doch war es einzig Hertie, das Verluste in der Konzernbilanz und negative Umsatzrenditen zu verzeichnen hatte.

Auch sank Herties Umsatz deutlich, während Karstadt seinen Umsatz leicht steigerte und Kaufhof sowie Horten ihr Geschäft bis 1985 ungefähr auf dem Niveau vom Ende der 1970er Jahre hielten. Zwischen Hertie einerseits und Karstadt sowie Kaufhof andererseits öffnete sich eine Schere, die nicht mehr geschlossen werden konnte, da Hertie weiterhin Marktanteile nicht nur an die neuen Betriebsformen (SB-Warenhäuser, Discounter etc.), sondern, wenn auch in geringer Größenordnung von nur etwa zwei Prozent, auch an die anderen Warenhauskonzerne abgab. Das hatte mit dem bereits besprochenen Umstand zu tun, dass Hertie bei Umsatzentwicklung und

Grafik 14: **Der Konzernumsatz der vier großen Warenhauskonzerne 1970–1993**[118]



-rendite schlechter als die Konkurrenz abschnitt; der Hertie-Konzern hatte trotz aller Verbesserungen der Produktivität auch weiterhin die höchsten Personalkosten und Warenbestände, was seinen unmittelbaren Niederschlag in schlechten Produktivitätsdaten (Umsatz pro Beschäftigtem bzw. pro Quadratmeter oder Filiale) fand.

Trotz der schlechten Jahresergebnisse ab 1983 verbreitete Lippmann öffentlich immer wieder Optimismus. So verkündete er noch im April 1984, dass Hertie für die Zukunft gerüstet sei. Allerdings wurde er bereits früh von der Wirtschaftspresse angegriffen, weshalb Hans-Georg Karg wie geschildert im Aufsichtsrat einen Vertrauensbeweis für seinen Vorstandsvorsitzenden organisierte. Als sich im Oktober 1983 nach dem Abgang Grüschows aus der Geschäftsführung die Presse abermals auf Lippmann einschoss, gelang es Karg jedoch nicht mehr, den Aufsichtsrat geschlossen hinter Lippmann zu versammeln; die dortigen Arbeitnehmervertreter verweigerten sich diesem Ansinnen.[119]

Als dann die Verluste 1984 weiter zunahmen und die Probleme nicht kleiner wurden, wollten auch die Vertreter der Banken im Stiftungsvorstand den durch die Zugriffe auf die stillen Reserven und die Realisierung der außerordentlichen Erträge erfolgten Substanzverlust nicht mehr mittragen. Die Konsequenz war, dass Lippmann Ende Januar 1985 trotz einiger Erfolge wie der Einführung der Deckungsbeitragsrechnung und des operativen Planungssystems von seinem Posten freigestellt wurde, weil nicht mehr übersehen werden konnte, dass Hertie mit seiner Unternehmenspolitik

keine Aussicht auf eine Sanierung besaß.[120] Als Fehler Lippmanns sind der Stopp des Sanierungsprogramms UK80, die verfehlte Entscheidung für das *Trading-Up* und die generelle Anhebung der Handelsspannen zu nennen, die vor allem auf Lippmanns *Trading-Up*-Politik in den Rezessionsjahren mit einem harten Preiswettbewerb zurückzuführen sind und Herties schlechtere Entwicklung zu seinen Mitbewerbern ab 1980 erklären. Aber auch seine selbstherrliche Führungspolitik und die Vernachlässigung anderer Aufgaben wie die Einführung eines Warenwirtschaftssystems oder die Optimierung der Logistik führten zu den Verlusten und schließlich zu seiner Entlassung.[121]

Die neue Geschäftsführung und der Wechsel im Aufsichtsrat

Nach dem Abgang Lippmanns suchte Hans-Georg Karg einen neuen Vorstandsvorsitzenden, erhielt jedoch sowohl von Woolworth-Chef Peter Ellegast als auch von Heinrich Kraft als Leiter der ECE-Projektmanagement GmbH, die die Einkaufszentren der Otto-Gruppe managte, eine Absage. Guido Sandler, Geschäftsführer in der Dr. August Oetker KG, sagte Karg gleichfalls ab, der daraufhin die bisherige Geschäftsführung ohne Ernennung eines Vorsitzenden unverändert weiterarbeiten ließ.[122] Im Juni und September 1985 stießen Dr. Arthur Wollert als Personalverantwortlicher und Lothar Schirrmacher als Einkaufsvorstand dazu. Der Vorstand bestand damit weiterhin aus den bisherigen Mitgliedern Jürgen Krüger (Verkaufsvorstand), Dr. Lothar Deppe (Finanzvorstand) und Jürgen Holst (Vorstand für Organisation und Controlling), wohingegen Dr. Christoph Schwierholz Ende des Jahres ausschied.[123]

Obgleich die Geschäftsführung die Entscheidungen zuvor stets einstimmig mitgetragen hatte, korrigierte die neue Unternehmensleitung als Erstes die Lippmannsche Preispolitik und richtete Hertie wieder auf eine breite Käuferschicht aus: Hertie sollte wieder ein Warenhaus für die „Familie Jedermann" mit erschwinglichen Preisen und attraktiven „Anfangspreislagen" sein. Zudem setzte man bewusst auf Sonderangebote, um Kunden zurückzugewinnen und das Image eines teuren Ladens loszuwerden. Tatsächlich gelang es, für das Jahr 1985 ein deutliches Umsatzplus zu erwirtschaften, das auch die Zuwächse der anderen Konzerne übertraf.[124] Im Kontext dieses Um- und Aufschwunges, den man allerdings mit sinkenden Handelsspannen bezahlte, ernannte Karg Jürgen Krüger, der erst Anfang 1984 von Metro zu Hertie gekommen war, am 1. Januar 1986 zum neuen Vorstandssprecher, während Deppe sein Stellvertreter wurde. Da Krüger sich seit 1987 vor allem auf die strategische Konzernsteuerung konzentrierte, wurde zusätzlich die langjährige Hertie-Führungskraft Hans-Hermann Thiesse als Generalbevollmächtigter für den Verkauf bestimmt. Schließlich wurde Krüger am 9. November 1988 zum Vorstandsvorsitzenden ernannt.[125]

Nach der Neuaufstellung des Vorstandes folgte auch ein Wechsel im Aufsichtsrat, da Hans-Georg Karg mit dem Erreichen seines 65. Lebensjahres den Vorsitz niederlegte und vollständig ausschied. Als zusätzliches Familienmitglied trat für ihn sein

Neffe, Reginald Graf von Norman ein, der im Aufsichtsrat gemeinsam mit seiner Mutter Brigitte Gräfin von Norman die Familie vertrat. Aufsichtsratsvorsitzender wurde Dr. Guido Sandler, den Karg selbst vorgeschlagen hatte. Sandler, der sich in der Dr. August Oetker KG zum Geschäftsführer hochgearbeitet hatte, saß als erfahrener Manager und Handelsexperte bereits seit 1978 im Aufsichtsrat, weshalb ihn Karg gut kannte. Sandler zufolge schied Hans-Georg Karg nicht nur aus Altersgründen aus dem Amt des Aufsichtsratsvorsitzenden aus, sondern auch deshalb, weil er in der öffentlich weniger exponierten Position als Vorsitzender der Familienstiftung weniger den Angriffen der Presse ausgesetzt war und trotzdem die Geschicke des Hertie-Konzerns zugunsten der Familie wesentlich mitbestimmen konnte.[126]

Die Sanierungsmaßnahmen 1985/86

Die Revision der Lippmannschen Preis- und *Trading-Up*-Politik – die aggressive Preispolitik behielt Hertie auch in den Folgejahren bei[127] – bildete nur den ersten Schritt des Sanierungsprogramms, mit dessen Vorbereitung die neue Geschäftsführung noch 1985 startete. Allen Beteiligten war klar, dass neben der Umsatzsteigerung auch erhebliche Kosteneinsparungen nötig waren, um den Hertie-Konzern aus den roten Zahlen zu bringen. Im Zuge einer Durchleuchtung des gesamten Konzerns, die die Hertie-Führungskräfte zusammen mit der Unternehmensberatung Bains vornahmen, erarbeitete man ein 7-Punkte-Programm mit einem Einsparungspotenzial von 50 Mio. D-Mark, mit dem man faktisch an Grüschows UK80 anschloss. So sollten 16 Filialen geschlossen und die Kosten anderer Häuser nach dem Vorbild der „besten" Filialen gesenkt werden. Weiterhin plante die Konzernführung für kleinere und schwierige Standorte die Einführung eines sogenannten Selektiv-Warenhauses mit begrenztem Sortiment – was Grüschow Anfang der 1980er Jahre allerdings als wenig zielführend abgelehnt hatte – und wollte durch eine Sortimentsstraffung und die Konzentration der Einkaufskraft auf weniger Lieferanten den Einkauf optimieren, d. h. schlicht preiswerter gestalten. Auch war vorgesehen, den Lagerumschlag zu erhöhen, die Logistik zu verbessern und die Zentralverwaltung in Niederrad zu verkleinern. Schließlich sollte die Wettbewerbsfähigkeit der Bilka-Märkte erhöht und grundsätzlich mit einer wettbewerbsorientierten Warenhausstrategie mit Sonderangeboten in Niedrigpreislagen dem veränderten Verbraucherverhalten Rechnung getragen werden. Optimistisch nahm der Hertie-Vorstand Ende 1985 an, dass man aufgrund dieser Maßnahmen bereits 1986/87 deutliche Verbesserungen der Ertragsfähigkeit erreichen könne.[128]

Im Herbst 1985 fiel auch die Entscheidung für eine umfassende Umstrukturierung des Konzerns. Von den insgesamt 30 defizitären Häusern wurden 15 Warenhäuser sowie neun Bilka-Niederlassungen geschlossen (Tab. 27). Dabei ging die Konzernführung nicht systematisch nach bestimmten Kriterien vor. Einige der zu schließenden Filialen hatten nur unwesentlich höhere Personalkosten als vergleichbare andere und hätten womöglich mit besserem Ortsmanagement in die Gewinnzone geführt werden

Tabelle 27: Die Schließungen von Warenhäusern und Bilka-Kaufhäusern 1986–1989[129]

Hertie/Wertheim	
1986	Braunschweig (1952)*, Bremen (1956), Dortmund (1956), Essen-Wertheim (1956), Bochum-Wertheim (1958), Kaiserslautern-Wertheim (1960), Osnabrück (1966), Castrop-Rauxel (1968), Bremen-Vegesack (1969), Wanne-Eickel (1971), Göttingen (1974), Ratingen (1977), Würzburg (1980)
1987	Hilden (1981)
1988	Hameln (1978)
Bilka/Bilka-Textil	
1986	Neuötting (1983)
1987	Brunsbüttel (1984), Immenstadt (1982)
1988	Nürnberg (1961), Eckernförde (1983), Schorndorf (1983)
1989	Tübingen (1985), Weiden (1963), Regensburg (1955)

* Eröffnungsjahr in Klammern

können. Auffällig ist allerdings, dass von den 15 bis 1989 geschlossenen Warenhäusern die Mehrheit erst nach 1966 eröffnet worden war und von den sechs geschlossenen älteren Filialen zwei an Orten mit einem zweiten Hertie-Warenhaus (Essen, Kaiserslautern) standen. Zudem lagen die meisten Schließungsfilialen im Westen (sieben) und im Norden (sechs), d. h. in Regionen, in denen Hertie ohnehin einen schweren Stand gegenüber der Konkurrenz hatte.[130]

Die Schließung von 13 Warenhäusern und einer Bilka-Filiale 1986, die heftige Kritik und Proteste seitens der Gewerkschaften auslöste und Hertie ein schlechtes Image in der Öffentlichkeit einbrachte, führte bestenfalls langfristig zu einer Kostenentlastung, denn die mit Betriebsrat und Gewerkschaften ausgehandelten Sozialpläne verschlangen viel Geld.[131] Immerhin gelang es, die Beschäftigtenzahl von 33.700 Ende 1984 auf 25.400 Ende 1987 abzusenken.[132] Insgesamt rechnete die Geschäftsführung 1988 mit Kosten in Höhe von 240 Mio. D-Mark für Schließungen, für Sanierungsmaßnahmen wie die Schließung von Restaurants in einzelnen Bilka-Filialen und Möbelhäusern sowie für die Aufgabe des mittlerweile defizitären Pelzgeschäftes der Bekla GmbH.

Für das Image des Konzerns war das harte Durchgreifen kaum förderlich; im Gegenteil, das öffentliche Bild von Hertie verschlechterte sich weiter, wodurch Marktanteile verloren wurden und Umsätze zurückgingen, worunter abermals die Einkaufsposition gegenüber den Lieferanten litt. Auch verteilten sich nun die Gemein- und Fixkosten (für Zentralverwaltung, Werbung, Lager etc.) auf weniger Filialen.[133] Zudem unterliefen dem Hertie-Vorstand auch erhebliche Fehler: Das Hamelner Warenhaus konnte aufgrund von Verträgen mit der Stadt nicht wie geplant, sondern erst zwei Jahre später geschlossen werden, und die Hildener Filiale wurde geschlossen, obwohl kurz zuvor acht Mio. D-Mark in das Haus investiert worden waren.[134]



Abb. 117 Warnstreik der Hertie-Mitarbeiter der Filiale Freiburg, 1988

Spezielle Sanierungsmaßnahmen: Selektiv- und SB-Warenhäuser sowie die Bilka-Filialkette

Auch das Konzept von Selektiv-Warenhäusern bildete einen Teil des neuen Sanierungspakets, wie die Ausgründung der defizitären Lebensmittelabteilungen oder die Experimente mit einer speziellen Form eines City-SB-Warenhauses. In den nun in Selektiv-Warenhäuser umgewandelten Filialen sollten verlustbringende Abteilungen aufgegeben werden, um die übrigen, ertragsstarken Angebotssegmente zu vergrößern und auf Fachgeschäftsniveau anzuheben. Zudem sollten Flächen aufgegeben bzw. an externe Einzelhändler vermietet sowie Personal abgebaut werden. Aufgrund dieses Konzepts wurde 1987 die Filiale Berlin Bundesallee für sieben Mio. D-Mark umstrukturiert. Bevor die dortige Testphase beendet war, übertrug Hertie das Konzept teils bereits auf die hochdefizitären Filialen in Salzgitter, Lünen und Mülheim an der Ruhr, wo zudem große Teilflächen an den Möbelanbieter Möbel Brück vermietet wurden. Später experimentierte Hertie in Mülheim dann mit einem eigenen Stoffmarkt und der Vermietung von Flächen an einen Orientteppichmarkt. Wegen anhaltender Verluste wurde dann nicht nur die Mülheimer Filiale, sondern gleich das ganze Konzept des Selektiv-Warenhauses aufgegeben: Statt geplanter 25 Selektiv-Warenhäuser wurden nur vier realisiert, die sich allesamt als Flop erwiesen und die mit Millioneninvestitionen wieder in reguläre Hertie-Warenhäuser umgewandelt wurden. Außer

den Fehlern, dass man die Testphase nicht abwartete und dass man sich teils illiquide Mieter ins Haus geholt hatte, übersah der Vorstand auch, dass die Kundenfrequenz und damit die Umsätze aufgrund der Aufgabe von Abteilungen sanken und sich die konstanten Fixkosten der Filiale nun allein auf die weiterbestehenden Abteilungen verteilten.[135]

Die Lebensmittelabteilungen in den Warenhäusern, die im scharfen Wettbewerb mit Discountern und SB-Warenhäusern schon lange nicht mehr kostendeckend arbeiteten, fasste der Vorstand im Sommer 1988 in der 100-prozentigen Tochter NuG Optimus Lebensmittel-Einzelhandels GmbH Frankfurt zusammen, die alle 3.000 Beschäftigten zu bestehenden Konditionen übernahm; neu eingestellte Mitarbeiter unterlagen dem Tarif der Nahrungs- und Genussmittelbranche. Ziel dieser Maßnahme war, schneller auf den örtlichen Wettbewerb reagieren zu können sowie Vorteile für die Sortimentsgestaltung zu erzielen und die NuG Optimus zu einer profitablen Tochter zu entwickeln. Es entstanden jedoch zahlreiche Probleme in der Zusammenarbeit zwischen den Geschäftsleitern der Häuser und den Leitungen des Lebensmittelgeschäfts. Unabgestimmte Sortimente führten zu Doppelplatzierungen für Süßwaren und zu Problemen im Einkauf, weshalb die NuG Optimus GmbH jährliche Verluste von 20 bis 30 Mio. D-Mark einfuhr.[136]

Auch die Experimente mit einem City-SB-Warenhaus, in das die defizitäre Filiale in Oldenburg mit dem Namen „Preisland-City-SB“ im Jahr 1986 umgewandelt wurde, scheiterten, da der dortige Markt für SB-Warenhäuser bereits überbesetzt und das Konzept unzureichend war – eine Art Zwitter zwischen einem normalen Hertie-Haus, einem in der Innenstadt gelegenen discountorientierten SB-Warenhaus und einer Bilka-Filiale. Trotz erheblicher Investitionen – so mussten die normalen Personenrolltreppen durch breitere Rollsteige für Einkaufswagen ersetzt werden – führten die von 50 auf 28 Mio. D-Mark sinkenden Umsätze des Hauses 1990 zur Aufgabe des Konzeptes, verbunden mit erneuten Investitionen für die Rückwandlung in eine Hertie-Filiale.[137]

Dem Hertie-Vorstand gelang es auch nicht, die Bilka-Filialkette aus den roten Zahlen zu bringen. So wurde die rechtlich seit 1982 in die Hertie Waren- und Kaufhaus GmbH eingegliederte Bilka wieder organisatorisch ausgegliedert und einem Generalbeauftragten mit eigener Einkaufsorganisation unterstellt. Zwar verabschiedete die Geschäftsführung für Bilka trotz aller Verluste selbst noch 1987 ein ambitioniertes Expansionsvorhaben, nach dem die Verkaufserlöse innerhalb von fünf Jahren verdoppelt werden sollten, doch blieb dieses Umsatzziel illusorisch, obgleich 1985 noch fünf weitere Bilka-Filialen neu errichtet wurden. 1987 erreichten die Umsätze gerade einmal die Höhe des Jahres 1975 und gingen insgesamt von 1983 bis 1989 um 18,6 Prozent zurück. Ursache hierfür war zum einen die teure Lage der Häuser, hatten sie in den Innenstädten doch deutlich höhere Kosten als die außerhalb liegenden SB-Warenhäuser. Zum anderen gründeten die Umsatzverluste der Bilka-Filialen, die zum Teil in Preisland-SB-Märkte umbenannt wurden, auf Managementfehlern des Hertie-

Vorstandes, der kaum in die eigene Kleinpreiskette investierte und andere Maßnahmen wie eine notwendige Sortimentsstraffung unterließ bzw. Probleme wie die hohen Personalkosten und zu großen Lagerbestände sowie die Einführung des Warenwirtschaftssystems nicht in den Griff bekam. Aufgrund der anhaltenden Verluste – lediglich 1987 gelang ein ausgeglichenes Ergebnis – entschied sich der Vorstand 1989 zum Verkauf der meisten Filialen. So übernahm Woolworth insgesamt 16 Bilka-Niederlassungen und Kaufhalle 14 Filialen. Von den restlichen zehn Bilka-Läden wurden fünf verkauft bzw. geschlossen; die fünf Berliner Filialen wurden in den Verbund der dortigen Hertie-Häuser integriert. Die Schöneberger Bilka-Filiale wurde dann 1991 mit Millionenaufwand in ein Hertie-Warenhaus umgewandelt, die anderen vier verkauft und von Karstadt nach 1993 in Spezialkaufhäuser (Karstadt-Sporthaus, Fox-Markt) umgewandelt.[138]

Das Diversifikationsfiasko

Aufgrund der ersten Erfolge der Sanierungsmaßnahmen von 1985/86, insbesondere der Schließung zahlreicher defizitärer Filialen, und wegen der günstigeren Konjunkturlage mit wieder wachsenden Umsätzen entschloss sich der Vorstand Ende 1986, die bestehende Konzentration auf das Warenhausgeschäft aufzugeben und durch eine Diversifikation auf andere Betriebsformen des Einzelhandels zu ersetzen. Ziel der 1987 gestarteten zahlreichen Diversifikationsprojekte war der Umbau Herties zu einem Handels- und Dienstleistungskonzern nach dem Vorbild von Karstadt und vor allem dem in den 1980er Jahren sehr erfolgreichen Kaufhof mit seiner Beteiligung am Elektronikfachmarkt Saturn-Hansa.[139]

Die Hertie-Geschäftsführung erwarb daher einen 50-prozentigen Anteil an der 1982 gegründeten und sehr schnell wachsenden Kieler Musikhandelskette für Tonträger WOM (World of Music), die sieben Filialen im gesamten Bundesgebiet besaß. Obgleich man für die Beteiligung einen aufgrund überhöhter Ergebnisprognosen hohen Preis von 40 Mio. D-Mark zahlte, war der Kauf von WOM, der sich bis 1994 nicht gänzlich amortisierte, durchaus kein Fehler, da die Beteiligung trotzdem Gewinne abwarf. Allerdings sank die Rendite von WOM aufgrund der übereilten Errichtung zahlreicher WOM-Filialen in den großen Hertie-Häusern. Immerhin erhöhten sie dort die Kundenfrequenz.[140] Die im Juni 1987 getätigte Investition in den Elektrofachmarkt Schürmann verlief dagegen deutlich weniger erfolgreich. Da Schürmann schwarze Zahlen schrieb, beschloss die Hertie-Führung, ihre neue 100-prozentige Tochter sofort stärker auszubauen; das Filialnetz wurde in nur zwei Jahren ohne größere Marktuntersuchungen auf 32 Filialen verdoppelt. Wegen unzureichender Analysen der Kaufkraftströme und Einzugsgebiete für die neuen Standorte führten die harten Preiskämpfe und die geringen Handelsmargen jedoch schnell zu Verlusten der Beteiligung. Anders als WOM produzierte die Schürmann-Tochter jährliche Verluste, die sich bis 1994 auf über 100 Mio. D-Mark summierten.[141]

Bereits einen Monat vor dem Kauf von Schürmann erwarb Hertie 70 Prozent an Schaulandt, einer auf der grünen Wiese angesiedelten, schnell wachsenden Filialkette für Unterhaltungselektronik, die vor allem in der norddeutschen Region um Hamburg einen guten Namen besaß. Obgleich die Marke im Rest der Bundesrepublik völlig unbekannt war, plante der Hertie-Vorstand auch hier eine schnelle Expansion mit drei neuen Filialen pro Jahr und rechnete völlig unrealistisch – ohne Berücksichtigung der Anlaufkosten – mit einer Verdopplung des Gewinns. 1988 beschleunigte Hertie das Expansionstempo, obwohl der Gewinn der Tochter 1987 bereits deutlich gesunken war, noch einmal auf jetzt fünf neue Filialen pro Jahr. So verdreifachten sich 1989 zwar die Umsätze gegenüber 1986, doch geriet Schaulandt ebenfalls in die roten Zahlen.[142] Dabei blieb es allerdings nicht. Einen noch größeren Fehlschlag stellte die Beteiligung an der im Rheinland beheimateten Filialkette Becker dar, die ebenfalls auf Unterhaltungselektronik spezialisiert war. Ohne Ermittlung der genauen Vorjahresgewinne zahlte Hertie für die fünf Becker-Filialen einen hohen Kaufpreis und handelte sich wegen der sofortigen Umsatzrückgänge statt des kalkulierten hohen Gewinns einen Sanierungsfall ein, der vor der Öffentlichkeit verborgen wurde, indem die neuen Häuser in der Schürmann-Tochter regelrecht versteckt wurden.[143]

Eine weitere Fehlinvestition war der Kauf des Schuhversandhandelshauses Vamos, das Hertie trotz dessen Verluste und der schwierigen Verhältnisse im bundesdeutschen Versandhandel Anfang 1987 für neun Mio. D-Mark kaufte, ohne sich durch eine Klausel vor noch höheren Verlusten abzusichern. Auch bei diesem Beteiligungserwerb ließ der Hertie-Vorstand einfachste Kaufmannsregeln, vor allem die Bewertung möglicher Risiken, außer Acht und gab sich mit Hochrechnungen des Verkäufers über ein ausgeglichenes Ergebnis für 1986/87 zufrieden. Tatsächlich verzeichnete Vamos aber bereits im Jahr der Übernahme einen Verlust von mehreren Millionen, weshalb Hertie den Schuhversender nach kurzer Zeit wieder mit einem Gesamtverlust von 45 Mio. D-Mark abstieß.[144] Deutlich erfolgreicher war dagegen die im März 1988 erworbene 75-prozentige Beteiligung des Textilfilialisten Wehmeyer, dessen bisheriger Inhaber Bernd Wehmeyer das Unternehmen als Geschäftsführer weiterführte. Anders als die anderen erworbenen Tochterunternehmen expandierte Wehmeyer, das durchgehend Gewinne verzeichnete, in moderatem Tempo und besaß ein gut funktionierendes Warenwirtschaftssystem. Doch kam es weder hier noch beim Wareneinkauf zu einer intensiveren Zusammenarbeit und zu Synergien mit den Hertie-Warenhäusern.[145]

Als noch größeres Desaster als die durch Kauf umgesetzte Diversifikation des Hertie-Konzerns erwiesen sich die ab 1988 gestarteten internen Entwicklungsprojekte. Den Startschuss für den Aufbau eigener Filialketten bildete das mit 1.650 Quadratmetern auf zwei Etagen gegenüber der Kieler Hertie-Filiale errichtete Buchfachgeschäft der hierfür gegründeten Tochtergesellschaft Fabulus Medien Vertriebsgesellschaft mbH im März 1988. Es blieb allerdings nur bei einem Geschäft.[146] Im Juni des gleichen Jahres folgte der Aufbau einer Filialkette für Spielwaren namens „Wir

Kinder", mit der Hertie das Konzept des Konkurrenten Toy's R Us als Mix zwischen preisaggressivem Supermarkt und Spielwarenfachgeschäft kopieren wollte. Geplant waren 25 Filialen außerhalb der Warenhäuser, doch beließ der Vorstand es wegen teurer Standorte und anhaltender Verluste bei sieben Filialen, die die hohen Fixkosten für Verwaltung, Logistik und Zentrallager nicht erwirtschaften konnten, zumal schnell auch erste Geschäfte wieder geschlossen wurden.[147] Die im August gestartete Filialkette Funny Paper für Schreibwaren – eine Kopie von McPaper von Rewe-Leibbrand – kam trotz der Planung von 100 zu errichtenden Läden nur auf vier West-Berliner Filialen, die schnell wieder geschlossen wurden, weil die Mieten über den Umsätzen lagen.[148]

Zu drei Standorten brachte es die im Oktober 1988 angekündigte Tochtergesellschaft Sports World, für die eigentlich zehn bis 20 großflächige Filialen in 1A-Lagen vorgesehen waren. Doch weder in der Wiesbadener Hertie-Filiale mit 3.200 Quadratmetern Verkaufsfläche noch in den kurz danach – erneut ohne die Testphase abzuwarten – eröffneten, deutlich kleineren Geschäften in Hamburg-Wandsbek und in der Düsseldorfer Kö-Galerie funktionierte das Konzept eines Sportfachgeschäfts mit gehobenem Sortiment in mittleren bis oberen Preislagen sowie mit fachkundiger Beratung. Daher schloss die Wiesbadener Filiale schon 1989 wieder und wurde in eine „normale" Sportabteilung des Hertie-Warenhauses umgewandelt; die beiden anderen Geschäfte wurden geschlossen.[149] Ähnlich kurzlebig war auch das Filialprojekt Hot Socks. Nach der Planung des Hertie-Vorstandes vom Oktober 1988 sollten bis 1993 50 Filialen eröffnet werden für den Verkauf von Socken, Strümpfen und Strumpfhosen nach britischem Vorbild. Aufgrund hoher Mieten für die erstklassigen Standorte und hoher Personalkosten gab Hertie das ebenfalls ohne Testphase gestartete „Socken-Projekt" bereits 1990 wieder auf, obwohl man für einige der vier Shops sogar zehnjährige Mietverträge abgeschlossen hatte.[150] 1989 setzte die Hertie-Geschäftsführung schließlich noch das Konzept für das Textil-Fachgeschäft „S.A.M. Spaß an Mode" aufs Gleis, das zunächst in der Berliner Hertie-Filiale Bundesallee auf 2.800 Quadratmetern und zwei Etagen getestet wurde. Angeboten wurde tragbare Mode im mittleren Preisbereich; vorgesehen war, die Marke S.A.M. auch in anderen Hertie-Warenhäusern einzuführen. Obgleich für S.A.M., anders als bei den anderen internen Diversifikationsprojekten, keine eigene Tochtergesellschaft in Form einer GmbH gegründet wurde, richtete Hertie für diese Vertriebslinie mit zwei Filialen einen eigenen Zentraleinkauf mit dazugehöriger Verwaltung ein und beauftragte einen externen Aschaffenburger Dienstleister für Lagerung und Logistik, der von Süddeutschland aus die beiden Berliner Läden belieferte, obgleich man in den Berliner Hertie-Lagern noch ausreichend freie Kapazitäten besaß. Überdies schuf der Vorstand ein eigenes Warenwirtschaftssystem und installierte moderne Scannerkassen. Der hohe Werbeaufwand, aber auch die erheblichen Fixkosten drückten derart auf die Erträge, dass das Konzept der S.A.M.-Filialen bald wieder aufgegeben wurde. Aus den S.A.M.-Filialen, denen es zudem nicht gelungen war, namhafte Markenartikel ins Sortiment



Abb. 118 Das Hertie-Logo Optimus und die Logos der Konzernbeteiligungen, 1989

zu bekommen, wurden wieder normale Hertie-Modeabteilungen.[151] Die aggressive Preisgestaltung der No-Name-Mode scheiterte zudem daran, dass diese auch in den benachbarten Hertie-Warenhäusern zu finden war und deren Preise nicht unterboten werden durften.[152]

Wie der ehemalige Hauptabteilungsleiter des Beteiligungscontrolling und spätere Vorstandsreferent Friedrich Köhler in einer detaillierten Analyse überzeugend gezeigt hat, lag die Ursache für das Scheitern der meisten Diversifikationsprojekte einzig und allein in den gravierenden Managementfehlern des Hertie-Vorstandes sowohl beim Erwerb der Beteiligungen als auch in der Vorbereitung der internen Projekte. So verzichtete der Vorstand auf betriebs- und volkswirtschaftliche Marktanalysen im eigenen Haus – auch weil man die eigene Unternehmensplanung aufgelöst hatte – und verließ sich allein auf externe Gutachter und Unternehmensberatungen. Alle strategischen Entscheidungen für die einzelnen Diversifikationsprojekte fielen zudem ohne Einbindung des Hertie-Controllings. Überdies verließ der Vorstand mit der Diversifikation zwar nicht den gewohnten Einzelhandelsbereich, doch unterlagen die durch Zukauf oder Neugründung gewählten Betriebsformen völlig anderen Kostenstrukturen als das Warenhausgeschäft; ein Grund, weshalb man erhebliche betriebswirtschaftliche Fehler machte. Ausgehend von falschen Markteinschätzungen und

Planungen sowie zu hohen Gewinnerwartungen baute man zu große Unternehmensverwaltungen und eine zu große Logistik auf. Zudem organisierte der Hertie-Vorstand die Tochtergesellschaften überwiegend in Form einer GmbH mit eigenständigen Geschäftsführern, was zu zusätzlichen Fixkosten führte und die Hertie-Töchter mit ihren noch kleinen Umsätzen und dünnen Filialnetzen mit weiteren Kosten belastete. Schließlich waren auch die gezahlten Einstandspreise zu hoch – das „Manager Magazin" sprach von „Krügers teuren Töchtern". Darüber hinaus unterliefen Hertie massive Fehler bei der Fixierung der Verträge, da die möglichen Risiken nicht abgesichert wurden. Erhebliche Millionenbeträge wurden deshalb fällig, um aus den Miet- und anderen Verträgen wieder herauszukommen.[153]

Neben der Nichtbeachtung juristischer und betriebswirtschaftlicher Grundsätze war Konzeptlosigkeit eine weitere Ursache für den fast vollständigen Misserfolg der Diversifikationsstrategie des Vorstandes. Dieser versuchte einzig, erfolgreiche Projekte der Konkurrenz zu kopieren, selbst dann noch, wenn die „Innovationsrenditen" der neuen Betriebsformen wie bei den Elektronik- und Musikhandels-Fachmärkten längst abgeschöpft waren. Auch wurden bei den meisten Projekten mögliche Ertrags- und Kostensynergien mit dem Warenhausgeschäft nicht gehoben, wie etwa durch einen gemeinsamen Einkauf oder gemeinschaftlich betriebene Lager- oder Warenwirtschaftssysteme. Ohne Konzept stürzte sich die Hertie-Geschäftsführung einzig auf ihr Ziel eines Umbaus zum diversifizierten Handels- und Dienstleistungskonzern nach Kaufhof-Vorbild und versuchte innerhalb von je zwei Jahren (1987 bis 1988 bzw. 1988 bis 1989), Filialketten im Einzelhandel zu kaufen bzw. selbst aufzubauen. Das überstürzte Handeln des Vorstandes, dem auch Aufsichtsratschef Sandler und Hans-Georg Karg als Vorstandsvorsitzender der Familienstiftung ihren Segen gaben, war hausgemacht, da der Vorstand aufgrund der schwierigen strukturellen und finanziellen Lage des Gesamtkonzerns mehrfach nicht einmal die Entwicklung von Testläden abwartete.[154] Die Geschäftsführung war der Auffassung, dass die Zeit wegen der massiv schrumpfenden Vermögensreserven drängte, und wollte Erfolge mit der Brechstange erzielen. Stattdessen produzierte sie aufgrund grober Managementfehler riesige Verluste mit ihren Diversifikationsabenteuern.[155] So betrugen die Verluste aus den Beteiligungen 1989 mit einem Umsatz von 885 Mio. D-Mark etwa 40 Mio. D-Mark, während allein die beiden Töchter Schürmann und Vamos Hertie bis zur Übernahme von Karstadt 1994 über 140 Mio. D-Mark kosteten.[156]

Fehlende Investitionen und Konzepte: Die Vernachlässigung des Kerngeschäftes 1987 bis 1989

Die Konzentration auf die neuen Beteiligungen führte nach 1987 zu einer Vernachlässigung des herkömmlichen Warenhausgeschäftes. Filialsanierungen wie Salzgitter oder Mülheim an der Ruhr, die große Verluste einfuhren, wurden gestoppt.[157] Zwar waren die niedrigen Investitionen in das Anlagevermögen in den Jahren 1985 und

1986 auf die damalige Sanierung und die Schließung zahlreicher Filialen zurückzuführen, doch lag dieser Wert auch 1987 mit 85 Mio. D-Mark noch immer weit unter dem Niveau der Jahre 1980 bis 1984 mit 110 bis 121 Mio. D-Mark. Offenkundig wurde wenig ins Kerngeschäft investiert, sondern stattdessen die verbesserte Finanzlage für den Erwerb der Beteiligungen genutzt. So entstand in zahlreichen Häusern ein Modernisierungsstau, der auch mit den 1989 auf 166 Mio. D-Mark wieder gestiegenen Investitionen nicht ausreichte, um alle Häuser wieder auf einen zeitgemäßen Stand zu bringen, während die Millionen weiter in die internen erfolglosen Diversifikationsprojekte flossen.[158]

Die Konzeptlosigkeit der Hertie-Geschäftsführung, die auf der Suche nach dem „Warenhaus 2000" mal dieser, mal jener Idee folgte, aber zu keiner einheitlichen Strategie mit klarer Zielrichtung fand, war der Kern des Scheiterns. Es blieb bei Bruchstücken, die keine überzeugenden Lösungen zuließen. Nach den offensichtlichen Problemen mit den „elektrotechnischen" Beteiligungen (Schürmann, Schaulandt, Becker) setzte der Vorstand ein in das Warenhaus integriertes Technikangebot der „4. Dimension" um. Die Wiesbadener Filiale baute eine gesamte Etage als Pilotprojekt in eine Technikabteilung um; eine weitere folgte in Frankfurt auf der Einkaufsmeile Zeil. Die „Textilwirtschaft" beschrieb am 14. Juli 1988 die Frankfurter Filiale als ein in Scheiben geschnittenes ehemaliges Warenhaus:

> „[…] unten eine prächtige Parfümerieetage; darüber Textiletagen, die sich in Optik und im Sortimentsanspruch damit nicht messen können. Darüber hat man eine Medienetage, technisch umfassend, kompetent. Ein Warenhaus? Wohl kaum. Und außen an der Fassade wird auch noch zugestanden, dass es nicht mehr ‚ein Haus' ist. Da steht Hertie, Schaulandt, WOM. Was machen die Unternehmen um Gottes Willen aus den Warenhäusern?"[159]

Tatsächlich verfolgte der Hertie-Vorstand – wie Vorstandsvorsitzender Krüger im Sommer 1988 erklärte – das Ziel, das Warenhaus als einheitlich geführtes Verkaufskonzept aufzugeben:

> „Das heißt, wir müssen Flächen, die wir nicht selbst optimal nutzen können, zum Beispiel an WOM, Schaulandt oder Schürmann abgeben. Dies bedeutet zugleich für das restliche Haus eine allgemeine Belebung. Ferner vermieten wir jede geeignete kleinere Fläche, für die wir keinen Bedarf haben, gewinnbringend an externe Dienstleister. Und dem eigentlichen Hertie-Sortiment setzen wir deutliche Glanzlichter auf."[160]

Diese Strategie sollte aber nicht lange anhalten. Tatsächlich wurde schon zwei Jahre später ein neues Unternehmenskonzept umgesetzt, da die Erwartungen, die Krüger 1988 geäußert hatte, völlig unrealistisch gewesen waren. Das Warenhaus sollte jetzt

ein überdimensioniertes Fachgeschäft werden; die gerade erst umgestaltete Frankfurter Zeil-Filiale wurde nun zum „Weltstadthaus". Der Grund für die häufigen Strategiewechsel lag auch an den Kämpfen zwischen den Hertie-Vorständen. So wollte Holst als für die Sanierung von Schaulandt und Schürmann zuständiger Vorstand deren defizitäre Filialen in Wiesbaden und Frankfurt loswerden. Als Bündnispartner suchte er sich Verkaufsvorstand Schirrmacher, der die dortigen Flächen wieder als Hertie-Technikabteilungen nutzen wollte, um so Umsatz und Einkaufsmacht für diesen Bereich zurückzugewinnen. Verlierer dieser handstreichartigen Kooperation von Holst und Schirrmacher war der Vorstandsvorsitzende Krüger, der die Diversifikationsstrategie und den Erwerb der Elektrobeteiligung befürwortet hatte, nun aber vor vollendete Tatsachen gestellt wurde.[161]

Insgesamt definierte der Vorstand jedoch nach 1988 mit den Warenfeldern Mode, Technik und Freizeit drei Kompetenzschwerpunkte des eigenen Warenhaussortiments, auf die auch die Investitionen, Werbung und Verkaufsaktionen vornehmlich ausgerichtet werden sollten. Tatsächlich besaßen diese drei Bereiche 1989 mit annähernd 70 Prozent den größten Teil des gesamten Sortiments. Zudem steigerte Hertie die Bedeutung der Eigenmarken, da bei diesen Artikeln trotz niedriger Preise gute Handelsmargen möglich waren. An der stark zentralisierten Sortimentspolitik, die ja bereits seit Längerem betrieben worden war, hielt das Unternehmen ebenso fest. Der mittlerweile immer stärker zentralisierte Einkauf ließ damit den einzelnen Häusern trotz anderslautender Äußerungen Krügers nur wenig Handlungsspielräume für eine Anpassung des Sortiments an örtliche Gegebenheiten.[162]

Auch bezüglich der Frage, inwieweit Hertie in seinen Warenhäusern noch Möbel anbieten sollte, zeigte sich die Wankelmütigkeit der Geschäftsführung. Obgleich man bereits 1978 mit dem Versuch eines Hertie-Möbelhauses in der ehemaligen Filiale Hannover-Raschplatz Schiffbruch erlitten hatte und den obersten Hertie-Managern eigentlich klar gewesen sein musste, dass man gegenüber den großräumigen Möbelhäusern auf der grünen Wiese keine Chance mehr hatte, verabschiedete sich der Vorstand nicht von den Möbelabteilungen, sondern unternahm den Versuch, mit der Spezialisierung auf Mitnahme- und Polstermöbel sowie Küchenstudios den Möbelverkauf attraktiv zu machen. Insgesamt wurden in 26 Filialen Polstermöbelabteilungen und in acht Häusern Küchenstudios eingerichtet, doch ließen deren Umsätze schon im zweiten Jahr nach der Eröffnung zu wünschen übrig, weshalb 1993 schließlich Testabteilungen für Büromöbel eingerichtet wurden.[163]

Ein zentrales Problem bei der Aufgabe unrentabler Warenabteilungen, aber auch der Abgabe von Warenhausverkaufsflächen an Tochtergesellschaften wie WOM, Schaulandt oder Sports World war, dass man die gleichbleibenden Gemeinkosten mit geringeren Umsätzen abdecken musste, wodurch die Umsatzrenditen sanken und auch die Gesamtmarge und Rentabilität der Hertie Waren- und Kaufhaus GmbH schlechter wurden.[164] In gleicher Weise wirkte auch die Ausgliederung defizitärer Bereiche wie der Lebensmittelabteilungen oder der Erfrischungs- und Restaurant-

betriebe, die 1987 in die eigene Gesellschaft „Le Buffet“ eingebracht wurden. Die Gründung von Le Buffet hatte jedoch nicht allein den Grund, einen defizitären Bereich aus den Büchern der Hertie Waren- und Kaufhaus GmbH herauszubekommen. Die Umwandlung des Gastrobereichs in einen selbstständigen Betrieb nach dem Vorbild der Systemgastronomie sollte auch die Einstufung der Mitarbeiter in andere Tarifgruppen ermöglichen, um so die Hertie-Gastronomie aus den roten Zahlen zu bringen.[165]

Unabhängig hiervon unterliefen dem Hertie-Vorstand in der klassischen Warenhauspolitik zahlreiche vermeidbare Fehler, wie etwa bei der Einführung des Konzeptes der sogenannten 4. Dimension. Auf den ersten Blick brachten die umgestalteten Technikabteilungen erhebliche Umsatzsprünge, die allerdings nicht in steigende Erträge mündeten. Grund hierfür war, dass man die Verkaufsprovisionen an den Umsätzen und nicht an den Erträgen verrechnete und die Mitarbeiter bei den häufigen Personalkaufaktionen mit Sonderrabatten für Hertie-Mitarbeiter auch für diese Verkäufe Provisionen erhielten, was die Margen und damit auch den kalkulierten Gewinn aufzehrte.[166] Einen größeren Verlust verursachte die Hertie-Geschäftsführung 1985 des Weiteren durch die Vermietung von Verkaufsflächen an die Möbelhauskette Möbel Brück in drei Filialen. Die Bedenken einiger Stabsstellen wegen der angespannten Liquidität bei Brück wischte der Vorstand beiseite. Statt einer Mietkaution bewilligte er Brück sogar noch eine schrittweise gezahlte Liquiditätshilfe von über einer Mio. D-Mark, um Mieteinnahmen für die stark defizitären Filialen Salzgitter, Siegen-Hüttental und Mülheim an der Ruhr zu erzielen. Obwohl das Hertie-Controlling den Vorstand über die Überziehung des bewilligten Kreditrahmens durch Brück sowie auf die bestehenden Kreditrisiken hinwies, genehmigte dieser trotzdem weitere Kredite in Höhe von fünf Mio. D-Mark, die nicht durch Bankbürgschaften abgesichert waren, um die eigenen Planungen für das Konzept des Selektiv-Warenhauses in den betreffenden Filialen nicht aufgeben zu müssen. Im August 1988 meldete Brück Konkurs an; der finanzielle Schaden addierte sich für Hertie auf über zehn Mio. D-Mark.[167]

Auch dieser Fehlschlag war kein Zufall, so der ehemalige Hertie-Vorstandsreferent Friedrich Köhler in seiner Darstellung der Hertie-Geschäftspolitik der 1980er Jahre. Er sah die Wurzel des Problems in immer neuen Projekten, der Missachtung jeglicher Kritik und der Umwandlung des Controllings wegen der von dort ausgehenden kritischen Analysen von einer Hauptabteilung zu einer Unterabteilung im Bereich des Rechnungswesens.[168]

Erfolgreicher war das Hertie-Management bei der Vermietung von Verkaufsflächen an Dritte. 1990 waren in den etwa 100 Warenhaus- und Fachgeschäftsfilialen Flächen unter anderem an 88 Schuh- und Schlüsseldienste, 49 Friseursalons, 32 Christ-Juweliere, 18 Reinigungen, acht Apotheken und drei Optiker vermietet. Von diesen externen Anbietern, die ihren Umsatz zwischen 1985 und 1989 mehr als verdoppelten, erhielt Hertie jährlich 50 Mio. D-Mark an Mieteinnahmen.[169] Neben der zunehmenden Flächenvermietung an externe Anbieter erweiterte Hertie auch das Dienstleistungs-

angebot, insbesondere bei Finanzdienstleistungen. Hierfür gründete Hertie mehrere Tochtergesellschaften wie die Optimus Versicherungsvermittlung GmbH oder die Optimus Finanzdienstleistungs-Center GmbH, wobei die Finanzdienstleistungen wie Kfz-Leasingverträge nicht nur den Kunden, sondern auch den Mitarbeitern angeboten wurden.[170]

Außerhalb der Filialen: Einkauf, Logistik und Organisation 1985 bis 1989

Die Sanierungsmaßnahmen des neuen Vorstandes betrafen auch den Einkauf: Die Zahl der Artikel im Standardsortiment der Warenhäuser wie auch der Lieferanten wurde verringert. Die Sortimentslieferanten wurden von 6.333 Artikeln im Jahr 1984 auf 3.963 im Jahr 1987 reduziert, Lieferaufträge vielfach gebündelt, um aufgrund der größeren Ordermengen günstigere Einkaufspreise und Lieferkonditionen zu erhalten. Erhebliches Einsparpotenzial bot auch der vermehrte Warenbezug aus Fernost, woher 1988 bereits 49 Prozent aller in den Warenhäusern angebotenen Waren kamen, während man 38 Prozent in westeuropäischen Ländern und neun Prozent im Ostblock kaufte. Aus Asien wurden vor allem Textilien, aber auch Spielwaren, Sportartikel, Unterhaltungselektronik, Foto- und Optikbedarf, Schmuck, Uhren und Computer importiert. Den größten Teil dieser Waren kaufte Hertie in Hongkong ein. Aber auch die Einkäufe in Japan, Südkorea und Taiwan waren nicht unbedeutend, da man dort ein attraktives Preis-Leistungs-Verhältnis für gute Qualitäten vorfand. Aufgrund der wachsenden Einfuhren aus Fernost, die vielfach auch No-Name-Artikel betrafen, gründete Hertie, das zuvor ja schon ein Einkaufsbüro vor Ort unterhalten hatte, zusammen mit Horten die Einkaufsgesellschaft „Sono Centra Trading Ltd.“, um gemeinsam den Direktimport zu steigern und so bis zu 30 Prozent gegenüber dem Einkauf über einheimische Handelshäuser einzusparen. Die Sono Centra, an der sich später auch die Einkaufsgenossenschaft „Kaufring“ beteiligte, bearbeitete nicht nur den Einkauf chinesischer Waren, sondern auch den Import aus anderen asiatischen Ländern wie Indien oder Südkorea. In (West-)Europa waren Ende der 1980er Jahre immer noch Italien und Frankreich die Hauptimportländer für hochwertige Qualitätsmoden; in der Türkei und Griechenland wiederum kaufte Hertie vornehmlich günstige Textilien ein. Insgesamt steigerte Hertie den Anteil des Direktimports im Jahr 1987 auf elf Prozent der Gesamtimporte.[171]

Hertie importierte in erheblichem Umfang auch Waren aus der DDR, die zolltechnisch nicht als Ausland galt. Hier handelte es sich namentlich um Konfektionsbekleidung, wobei die DDR-Textilien vom Umfang her mit einem Volumen von 20 Mio. D-Mark 1988 den dritten Rang nach Italien mit 60 Mio. D-Mark und Hongkong mit 58 Mio. D-Mark einnahmen. Für den Bezug von DDR-Waren sprach nicht allein die Zollfreiheit, sondern auch die kurzen Wege. Überdies lieferten die Kombinate und die koordinierende Textil-Commerz als Außenhandelsbetrieb der DDR die Bekleidungsartikel verkaufsgerecht, d. h. verpackt und ausgezeichnet, direkt in die einzelnen

Hertie-Warenhäuser. Die bekannten Probleme der DDR-Planwirtschaft wie Materialknappheit, mangelnde Flexibilität und verzögerte Lieferzeiten bekam Hertie – wie die anderen deutschen Einzelhandelskonzerne – durch eine verbesserte Koordination mit den zuständigen DDR-Betrieben in den 1980er Jahren besser in den Griff. Nachweislich bezog Hertie – zumeist organisiert durch das Hertie-Büro Berlin – in den 1970er und 1980er Jahren beispielsweise Damenröcke und Damenmäntel vom „VEB Thüringer Bekleidungswerke Erfurt" oder dem „VEB Quintett-Moden Glauchau" sowie Herrenmäntel vom „VEB Herrenoberbekleidung Dresden" und Teppichläufer vom „VEB Halbmond-Teppiche Oelsnitz". Auch von den verschiedenen Möbelherstellern der DDR wurde Hertie beliefert. Meissner Porzellan präsentierte das Haus in großen Filialen großzügig in eigenen *Shops-in-Shop.* Betrachtet man die – spärliche – Überlieferung, so scheint Hertie jedoch in geringerem Maß als andere bundesdeutsche Handelskonzerne Waren von ostdeutschen Kombinaten importiert zu haben; insbesondere die drei großen Versandkonzerne Quelle, Otto und Neckermann tauchen in den Quellen viel häufiger als Kunden der DDR-Betriebe auf. Belegt ist jedoch, dass auch Hertie Strumpfhosen, die der „VEB Feinstrumpfwerke Esda, Thalheim" in Zwangsarbeit von DDR-Häftlingen der Frauenhaftanstalt Hoheneck produzieren ließ, bezog und wie andere westdeutsche Unternehmen auf dem bundesdeutschen Markt zu Billigstpreisen veräußerte. Vermutlich verkaufte Hertie auch DDR-Möbel, an deren Produktion Häftlinge beteiligt waren, wie überhaupt wahrscheinlich ist, dass auch andere von Häftlingen gefertigte Waren von Hertie aus der DDR importiert und in der Bundesrepublik verkauft wurden.[172]

Wie die Straffung des Lieferantennetzes sollte auch das im Juli 1985 eingeführte EDV-gestützte Warenwirtschaftssystem erhebliche Kosten einsparen, doch gelang es dem dafür zuständigen Hertie-Vorstand Holst bis zum Verkauf an Karstadt im Jahr 1994 nicht, ein funktionierendes System zu installieren, trotz eines von Branchenkennern geschätzten Aufwandes von einer halben Mrd. D-Mark. Dieser Misserfolg gründete vor allem auf zwei Fehlentscheidungen beim Start des Warenwirtschaftssystems, für das zunächst Investitionen von 70 Mio. D-Mark über vier Jahre verteilt zur Verfügung standen. Gearbeitet wurde mit verschiedenen Computersystemen und Software von Nixdorf, IBM, Software AG etc. Zum einen entschied sich die Hertie-Führung trotz interner Kritik dafür, fünf Regionalrechenzentren zu betreiben, statt wie Karstadt alles in einem einzigen Zentrum zu konzentrieren.[173] Zum anderen führte Hertie statt eines Warenausgangsmoduls, das die artikelgenaue Erfassung der Verkaufsdaten per Scannerkasse erlaubt hätte, ein Wareneingangsmodul ein. Erst 1989 begann Hertie, die Filialen mit Scannerkassen auszustatten, sodass erst jetzt der Warenabfluss kontrolliert werden konnte. Wie bei den Diversifikationsprojekten übertrug Holst als Verantwortlicher das neue und noch nicht ausgereifte Warenwirtschaftssystem verfrüht von der Pilotregion Rhein-Main auf andere Regionen. Doch selbst vier Jahre später wickelte Hertie nur 30 Prozent des Gesamtumsatzes über das eigene Warenwirtschaftssystem ab und musste den Rest weiterhin manuell bearbei-

ten. Nachdem auch Pläne des 1989/90 kurzzeitig für die EDV berufenen Vorstandes Adrian Vogelezang für ein Outsourcing des Warenwirtschaftssystems – wogegen sowohl der Einkaufsvorstand Thiesse als auch der Verkaufsvorstand Schirrmacher sofort heftig protestierten – gescheitert waren, ersetzte Holst Vogelezang und wurde abermals für das Warenwirtschaftssystem zuständig, das bis 1994 nur einen kleinen Teil des Umsatzes erfasste und zudem nicht planmäßig funktionierte.[174]

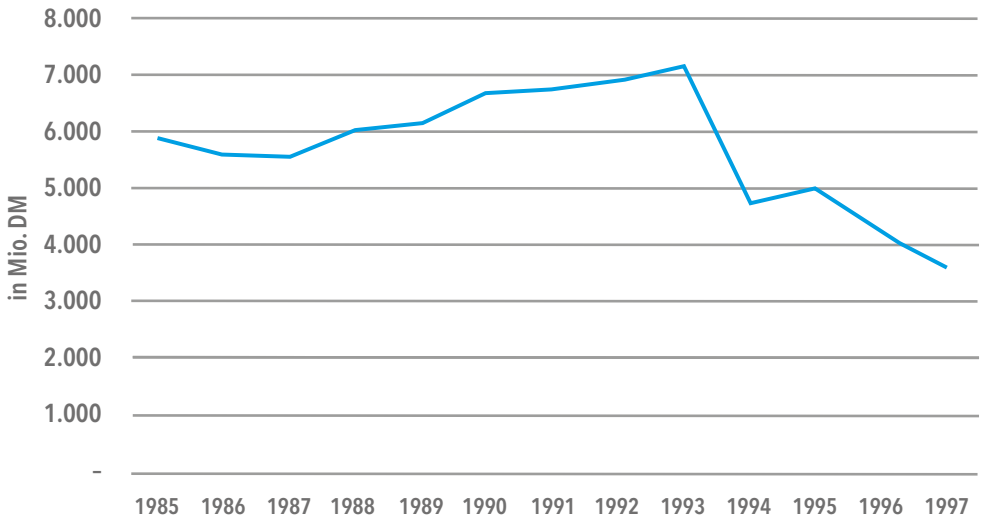
Schließlich hatte der Vorstand, angesichts der scheiternden Kostenkontrolle nicht verwunderlich, auch die weiter wuchernde Organisation des Konzerns nicht im Griff. Zwar gelang es 1985/86, in der Zentralverwaltung Stellen einzusparen, doch schon 1987 schlugen die Sanierungsbemühungen in einen Stellenausbau um. So waren 1988 trotz eines verkleinerten Filialnetzes und des Outsourcings von Werbung statt vier plötzlich sieben Hauptabteilungsleiter für die Konzernwerbung zuständig. Das Organisationschaos zeigt sich auch an zusätzlichen 50 Direktoren, die dem Vorstand direkt unterstellt waren, während das Verkaufspersonal in den Filialen weiter abgebaut wurde. Die Aufblähung der Zentralverwaltung führte zwangsläufig zum Anstieg der Verwaltungskosten und zu neuen Hierarchiestufen, die 1993 auch ohne die Verwaltungskosten der Beteiligungen 230 Mio. D-Mark und damit vier Prozent des Umsatzes betrugen. Hinzu kamen die Ausgaben für die beauftragten Unternehmensberatungen. Neben den Kostensteigerungen schuf die immer weitere Aufblähung der Zentralverwaltung schließlich nicht nur einen größeren Koordinierungsbedarf zwischen den verschiedenen Stabsstellen, sondern führte auch zu einem Kompetenzgerangel und zu internen Grabenkämpfen, die sachgerechte Lösungen erschwerten.[175]

Die Umsatz- und Ertragsentwicklung 1985 bis 1989

Die Schließung der zahlreichen defizitären Warenhäuser 1986 und 1987 führte bei Hertie zu erheblichen Umsatzeinbußen von ca. 300 Mio. D-Mark (Grafik 15).

Trotz der Schließung der 15 Warenhäuser erhöhte sich der Umsatz allerdings nach 1988 wieder, unter anderem wegen neuer Filialketten wie WOM, die 1989 1,63 Mrd. D-Mark zum Konzernumsatz beisteuerten. Auch stieg die Verkaufsfläche des Konzerns bereits 1987 durch den Erwerb der Filialketten sowie den 1988 erfolgten Kauf des Berliner Horten-Warenhauses im Märkischen Viertel an, während die Beschäftigtenzahlen um fast 20 Prozent fielen; 1989 gab es nur noch 25.020 Mitarbeiter. Folgerichtig sanken die absoluten Personalkosten deutlich, um danach jedoch wegen der Tariferhöhungen wieder etwas anzusteigen. Auch der Umsatz pro Mitarbeiter stieg wegen des Beschäftigungsabbaus um 28 Prozent an, während der Umsatz pro Quadratmeter Verkaufsfläche sich von 1985 bis 1989 insgesamt nur um zwölf Prozent erhöhte. Es gelang dem Vorstand zugleich, den zu hohen Bestand an Warenvorräten abzubauen und sowohl den Warenrohertrag als auch den Lagerumschlag stabil zu halten, während die Handelsspanne bis 1989 wegen der wieder aggressiveren Preispolitik absank.[176]

Grafik 15: **Die Umsatzentwicklung des Hertie-Konzerns 1985–1997**[177]



Aufgrund der Sanierungsanstrengungen wies der Konzern nach Verlusten in den Jahren 1985 und 1986 im Jahr 1987 einen kleinen Gewinn von sieben Mio. D-Mark aus, der sich in den Folgejahren steigerte. Das brachte die Umsatzrentabilität wieder in die schwarzen Zahlen. Die Umsatzrendite von 1,8 Prozent im Jahr 1989 wurde jedoch durch die starken Umsatzsteigerungen infolge der Maueröffnung und der Massenkäufe der DDR-Bürger im November des Jahres künstlich erhöht; ohne die Wende hätte die Umsatzrendite eher der des Vorjahres entsprochen, die nur 0,7 Prozent betrug.[178]

Die verbesserte Finanzlage des Hertie-Konzerns gründete allerdings nur zum Teil auf dem Sanierungsstopp, sondern auch auf klassischer Bilanzkosmetik und dem Verkauf von Anlagevermögen. So korrigierte der neue Vorstand bereits den Geschäftsabschluss von 1984, indem er den Jahresfehlbetrag dieses Geschäftsjahres im März 1985 von 85 Mio. auf 146 Mio. D-Mark erhöhte und sich so ein Polster von 65 Mio. D-Mark in den Rücklagen bildete, die man 1985 wieder auflöste, um das Jahresergebnis zu schönen.[179]

Auch in den Folgejahren wurde die Bilanz regelmäßig durch außerordentliche Erträge geschönt. Zum einen entnahm man 1986 nochmals 100 Mio. D-Mark aus den freien Rücklagen,[180] zum anderen veräußerte Hertie außer einzelnen, nicht für den Geschäftsbetrieb genutzten Grundstücken auch mehrere der geschlossenen Warenhäuser. So gab Hertie beispielsweise die Filiale Braunschweig und das Wertheim-Warenhaus in Bochum an ECE, einen Betreiber von Einkaufszentren, ab und veräußerte die Häuser Bremen-Vegesack, Bremen-City, Osnabrück und Wertheim am Essener Kennedyplatz für 135 Mio. D-Mark an die britische Investmentgruppe Hammersen. Auch verkaufte man mehrere Warenhausimmobilien wie die beiden Berliner

Warenhäuser an der Carl-Schurz-Straße in Spandau und der Wilmersdorfer Straße und betrieb darin weiterhin eine Filiale (im *Sale-and-Lease-Back-V*erfahren). Allerdings erhöhten solche Verkäufe weiterhin genutzter Warenhäuser durch die nun zu zahlenden Mieten die Kosten in den Folgejahren und belasteten damit die künftigen Gewinne (Tab. 28).[181]

Als dann auch 1988 Anlagevermögen im Wert von 51 Mio. D-Mark verkauft wurde, vermuteten Insider, dass ohne diese außerordentlichen Erträge ein Verlust von 20 Mio. D-Mark statt des bilanzierten Gewinns von 20,6 Mio. D-Mark zu verzeichnen gewesen wäre. Schließlich bemäntelten auch die Erlöse aus dem Verkauf der Bilka-Filialen als außerordentliche Erträge in der Bilanz des Geschäftsjahres 1989 die Tatsache, dass aus dem eigentlichen Warenhausgeschäft nach den beiden Sanierungsjahren 1985/86 allerhöchstens geringe Gewinne erzielt wurden.[182]

Tabelle 28: Herties *Sale-and-Lease-Back*-Geschäfte 1980–1989[183]

Jahr	Immobilie	Verkaufspreis in Mio. DM
1980	Diverse Bilka-Immobilien	Unbekannt
1982	Berlin Kurfürstendamm	103
1984	Berlin-Neukölln	55
1986	Berlin-Spandau, Berlin Wilmersdorfer Straße	92
1988	Wiesbaden	Unbekannt
1989	Waren- und Parkhauskomplex Nürnberg, Kiel	Unbekannt

Interessanterweise wurden die *Sale-and-Lease-Back*-Geschäfte vielfach mit Immobiliengesellschaften abgeschlossen, die der Karg'schen Familienstiftung gehörten. So wurde der Warenhauskomplex Wertheim am Kurfürstendamm 1983 an die Tribus Grundstücks-Verwaltungsgesellschaft mbH & Co. KG verkauft, die von der Hertie-Stiftung vollständig kontrolliert wurde. Auch an der Trado Grundstücks-Verwaltungsgesellschaft mbH & Co. KG München, die mehrere Bilka-Immobilien (Berlin-Hauptstraße, Straubing, Passau, Kassel, Frankfurt-Leipziger Straße) in Besitz hatte, besaß die Familienstiftung mit 95 Prozent die Mehrheit. An weiteren Immobilien-Verwaltungsgesellschaften wie der Optimus Verwaltungs GmbH oder der Portalis, die wiederum andere Filialen von Hertie (Berlin-Neukölln, Spandau, Berlin Wilmersdorfer Straße, Ratingen, Wiesbaden, Zentralverwaltung Niederrad) übernahmen bzw. an den zu übernehmenden Gesellschaften wie der Mitra GmbH beteiligt waren, waren die Hertie-Stiftung oder Hertie selbst – zumindest teilweise – beteiligt. Grund für diese Transaktionen war zum einen die beschriebene Realisierung von stillen Reserven in Form der in der Bilanz stehenden, unterbewerteten und abgeschriebenen Immobilien in Form von Veräußerungsgewinnen zur Finanzierung des Unternehmens. Bereits 1983 machten die 126 Mio. D-Mark Finanzierungsmittel der Grundstücks-

gesellschaften Trado, Tribus und Portalis rund 24 Prozent der ausgewiesenen langfristigen Verbindlichkeiten in der Konzernbilanz aus. Zum anderen spielte auch eine Rolle, dass der Übergang zahlreicher Bilka-Immobilien 1983 zusätzlich dazu diente, die von der Familienstiftung 1984 erstmals zu zahlende Erbersatzsteuer deutlich von 32 auf fünf Mio. D-Mark zu reduzieren, da das zu versteuernde Vermögen der Hertie-Stiftung, das zum Teil auch als Kredit der Hertie Waren- und Kaufhaus GmbH zur Verfügung gestellt worden war, so vermindert werden konnte. Da die Erbersatzsteuer für die nach 1984 erfolgte Übernahme der verschiedenen Warenhausimmobilien keine Rolle spielte, waren bei der Übertragung der Warenhäuser die Konzernfinanzierung und der Ausgleich der Hertie-Bilanzen vermutlich von größerer Bedeutung. Die von Hertie zu zahlenden Mieten für die von der Familienstiftung, aber auch der von der Familie Karg/von Norman direkt gehaltenen Geschäftsimmobilien wie dem Alsterhaus sowie den Filialen Frankfurt Zeil, Mannheim und München am Hauptbahnhof lagen mit sechs Prozent des Umsatzes 1984 wohl nicht zu hoch. Das deutet – nach heutigem Maßstab – jeweils nicht auf eine übermäßige Belastung des Konzerns zugunsten der Familienstiftung hin.[184]

Trotz der Realisierung außerordentlicher Erträge durch Verkäufe, *Sale-and-Lease-Back*-Geschäfte und andere Maßnahmen zeigt die Entwicklung der Hertie-Bilanzen, dass der Konzern zwischen 1985 und 1987 die eigenen Investitionen in Sachanlagen nicht mehr durch die Abschreibungen finanzieren konnte. Selbst 1988 und 1989 lagen die Investitionen nur geringfügig über dem Zugang der Sachanlagen (ohne Beteiligungen, da diese bilanztechnisch als Finanzanlagen galten). Die geringe Deckung der Investitionen durch Abschreibungen war zum einen auf die geringen Investitionen in die Modernisierung der Warenhäuser zurückzuführen, zum anderen aber auch auf die Verkäufe der Geschäftsimmobilien, deren Abnutzung nun nicht mehr für Abschreibungen infrage kam.[185]

Schwindendes Gewicht: Herties Marktstellung 1985 bis 1989

Trotz der Stabilisierung, der Diversifikationsbemühungen und der wieder wachsenden Umsätze nach 1987 verlor Hertie sowohl im Warenhausgeschäft als auch für den gesamten Einzelhandel an Bedeutung. Insgesamt standen die Warenhäuser weiterhin wegen ihrer Architektur und Marktmacht unter öffentlichem Druck und erfuhren zahlreiche Proteste und Anschläge,[186] was sich auch auf ihre Marktanteile im Einzelhandel niederschlug. Hertie verlor aber auch Marktanteile an die drei anderen Warenhauskonzerne. Während Karstadt und Horten nur geringfügige Marktanteile im stationären Einzelhandel verloren und Kaufhof seinen Anteil sogar deutlich steigerte, verlor Hertie zwischen 1985 und 1989 ein Fünftel seines Anteils. Dies zeigt sich auch bei der Umsatzentwicklung, wo sich nicht nur der Abstand zwischen Hertie und dem Branchenprimus Karstadt vergrößerte, sondern auch gegenüber Kaufhof (Grafik 14).[187]

Auch die erheblichen Effizienzsteigerungen halfen nicht, den Vorsprung der anderen Warenhauskonzerne aufzuholen, da auch die drei Konkurrenten ihren Geschäftsbetrieb rationalisierten.[188] Selbst bei den Personalkosten schaffte es Hertie trotz drastischer Einschnitte nicht, mitzuhalten: Gemessen am Umsatz lag man 1989 zwar auf dem Niveau von Karstadt und niedriger als Horten, jedoch immer noch höher als Kaufhof.[189] Beim Umsatz pro Quadratmeter Verkaufsfläche holte Hertie kräftig auf und erreichte das Niveau von Karstadt, blieb aber weiterhin deutlich hinter Kaufhof zurück. Obgleich Hertie durchschnittlich die größten Filialen besaß, blieb der Umsatz pro Filiale zwischen 1985 und 1989 immer noch deutlich hinter dem von Karstadt und Kaufhof, die ihren Vorsprung sogar noch vergrößern konnten.[190]

Trotz aller Verbesserungen wies Hertie die schlechteste Umsatzrendite aller vier großen Warenhauskonzerne auf, blieb in den Jahren 1985 bis 1988 deutlich hinter der Umsatzrendite von Karstadt und Kaufhof zurück und wies auch gegenüber Horten nur 1985 ein besseres Ergebnis auf. Einzig 1989 konnte der Frankfurter Konzern eine bessere Umsatzrendite vermelden als seine drei großen Konkurrenten. Dies war jedoch auf die Maueröffnung und den Ansturm konsumhungriger DDR-Bürger auf die Berliner Warenhäuser zurückzuführen, von denen Hertie mehr als die Konkurrenz besaß. Der Umsatzrendite und den geringen Umsätzen entsprechend fielen auch Herties absolute Gewinne deutlich geringer aus als bei Kaufhof und Karstadt.[191]

Betrachtet man die Sortimentsentwicklung, so zeigt sich bei Hertie der gleiche Trend wie bei Kaufhof und Karstadt: Alle drei Konzerne reduzierten den Anteil von Lebensmitteln, der Gastronomie sowie der Textilien gegenüber den sogenannten Hartwaren.[192] Der zentrale Unterschied zu den beiden größeren Konkurrenten lag weniger im Sortiment als in der Tatsache, dass Karstadt und Kaufhof mit ihren Diversifikationsschritten deutlich erfolgreicher waren. Dieser Unterschied erklärt auch die deutlich bessere Ertragsentwicklung der beiden großen Konkurrenten, da der Anteil des Warenhausgeschäftes bei Hertie 1989 mit 75,5 Prozent noch immer deutlich höher lag als insbesondere bei Kaufhof mit nur noch 40,3 Prozent.[193] Während sich Karstadt neben dem Warenhausgeschäft vor allem auf den Versandhandel und den Tourismus konzentrierte, erwirtschaftete Kaufhof große Umsätze und Gewinne durch seine erfolgreichen Beteiligungen wie den ITS-Reisen, Saturn-Hansa, Reno-Schuhhandel oder den Wenz-Versandhandel. Obgleich Hertie ab 1987 die Diversifikationsstrategie von Kaufhof kopierte, blieb dies erfolglos, da die Marktlücken bereits von Kaufhof oder anderen Konkurrenten besetzt waren; hinzu kamen die bereits erwähnten Managementfehler.[194]

Auch beim Aufbau eines Warenwirtschaftssystems und der Einführung einer effizienten Logistik hinkte Hertie den Konkurrenten – und hier insbesondere Karstadt – hinterher. Während der Branchenprimus alle Filialen von seinem zentralen Lager in Unna aus versorgte und wie Horten ein funktionierendes Warenwirtschaftssystem aufbaute, mit dem man den Warenverkauf in den Filialen artikelgenau dokumentierte, setzte Hertie auf drei regionale Lager und konnte Ende 1993 nicht mehr als

30 Prozent seiner Waren beim Eingang EDV-gestützt erfassen.[195] Auch bei der Weiterentwicklung eines konkreten Warenhauskonzeptes hielt Hertie nicht Schritt. Zwar entwickelte auch der Hertie-Vorstand unterschiedliche Kategorien für Warenhäuser, die sich im Wesentlichen an der Filialgröße orientierten und vom Nahversorger zum Weltstadthaus ein jeweils unterschiedlich großes Sortiment anboten; man verzichtete jedoch auf die Erarbeitung und Umsetzung detaillierter typenspezifischer Konzepte, wie es Karstadt tat: Der Branchenführer führte fünf homogene Hausgruppen ein, die als strategische Geschäftseinheiten nach verbindlichen Vorgaben geleitet wurden und die sich nach Umfang und Niveau des Warenangebotes sowie in Ausstattung und Warenpräsentation unterschieden. Auch Kaufhof entwickelte ein Baukastensystem für Sortiment und Marketing, mit dem man die einzelne Filiale an ihren jeweiligen Standort anpasste, und selbst Horten kategorisierte seine Filialen entweder als Typ Nahversorger oder als Galeria-Filiale mit *Shop-in-Shop*-System und hochwertigem Angebot auf Fachgeschäftsniveau. Hortens Galeria-Konzept erwies sich als das zukunftsträchtigste Warenhausprogramm, da die nach 1985 anziehende Konjunktur die Verbraucher wieder stärker zum Kauf höherwertiger Waren veranlasste. Die zahlungskräftigeren Kunden wurden immer wichtiger für die Warenhäuser der vier großen Konzerne, weil man den Preiskampf mit den aggressiven SB-Warenhäusern und Discountern sowie den Fachmärkten wie Saturn-Hansa oder Filialketten wie C&A im Textilgeschäft nicht gewinnen konnte.[196]

Die vermeintliche Sanierung, der Konzernumbau und grobe Managementfehler: Hertie 1985 bis 1989

Der Blick auf die Entwicklung des Hertie-Konzerns unter dem neuen Vorstand von 1985 bis Ende 1989 zeigt, dass dieser die Sanierung bereits Ende 1986 nach den ersten Erfolgen faktisch abbrach.[197] Die nunmehr eingeschlagene expansive Diversifikationsstrategie auf bereits von der Konkurrenz besetzten und übersättigten Märkten versuchte der Hertie-Vorstand dabei viel zu schnell umzusetzen, wobei ihm zudem zahlreiche Managementfehler unterliefen. Der Kauf von Beteiligungen erfolgte vielfach ohne Marktanalysen, was hohe Verluste einbrachte, die dann für die Modernisierung und Neuausrichtung der Warenhäuser fehlten. Die in der Wirtschaftspresse immer wieder groß herausgestellte Diversifikationsstrategie verdeckte dabei die Tatsache, dass die Hertie-Geschäftsführung kein Konzept besaß, wie der Warenhausbereich wieder in die Gewinnzone kommen sollte, weshalb Hertie immer weiter hinter Kaufhof und Karstadt zurückfiel.[198] Selbst Horten positionierte sich mit dem neu eingeführten Galeria-Konzept 1990 besser als der deutlich größere Hertie-Konzern, der nach 1986 nur durch außerordentliche Erträge einen Gewinn ausweisen konnte.

Die Präsentation der Konzernpolitik in der Öffentlichkeit offenbarte jedoch eine ganz andere Sicht auf die eigene Arbeit, da der Vorstand die Schwierigkeiten bei den Diversifikationsprojekten kleinredete. So erklärte der Vorstandsvorsitzende Jürgen

Krüger nach einem Bericht des Magazins „Capital“ im August 1989, dass Hertie sich nur beim Kauf des Schuhversenders Vamos „einen richtigen Flop“ geleistet habe. Auch andere kritische Berichte der Wirtschaftspresse wiesen die Manager des Frankfurter Unternehmens stets von sich, und der Vorstand entwickelte schnell eine Art Wagenburgmentalität.[199]

Obgleich im Hertie-Vorstand jedoch stets einstimmig abgestimmt wurde, arbeitete man dort mehr gegen- als miteinander. Allerdings gab es keine eindeutigen Frontstellungen, sondern vielmehr wechselnde Koalitionen zwischen den einzelnen Vorstandsmitgliedern – dabei handelte es sich um reine Zweckbündnisse, um den eigenen Ressortbereich abzusichern oder missliebige Maßnahmen zu verhindern.[200] Diese Kämpfe waren jedoch nicht der Grund, warum Finanzvorstand Lothar Deppe Ende 1988 Hertie verließ.[201] Anders als Deppe trugen sowohl der Aufsichtsrat mit Guido Sandler an der Spitze als auch der Vorstand der Familienstiftung den Kurs des Hertie-Vorstandes auch 1989 weiter mit, obgleich ihnen die Schwierigkeiten im operativen Geschäft und der Zugriff auf unternehmenseigene Reserven durchaus bekannt waren. Sandler verfolgte das Ziel, Hertie mit langem Atem und ruhiger Hand durch kleine Schritte wieder zu nachhaltigen Gewinnen zu führen, wofür er dem Vorstand neun Jahre Zeit geben wollte. Als Handelsexperte sprach er wöchentlich mit dem Vorstand und stimmte mit ihm Konzepte, Akquisitionen und wichtige Maßnahmen des operativen Geschäfts ab. Parallel wandten sich die Vorstände an Hans-Georg Karg als Vorsitzenden der Familienstiftung. Karg, so Sandlers Meinung, hintertrieb seine eigenen Bemühungen jedoch nicht:

> „Karg war Eigentümer, hatte aber formal keine Funktion. Doch er kam in die Firma und bestellte die Leute zu sich. Er trieb aber kein unfaires Spiel: wenn ihr was wollt, müsst ihr zu Sandler gehen, sagte er. Ich wurde deshalb sehr stark in Anspruch genommen von diesen Führungskräften, die Hertie wieder nach oben bringen wollten, immer mit dem großen Vorbild im eigenen Haus, dem KaDeWe in Berlin.“

Obgleich sich Sandler gut mit Karg verstand,[202] dürfte die Zusammenarbeit zwischen dem Aufsichtsrat, dem Vorstand und Karg doch immer wieder dazu geführt haben, dass der Vorstand an Sandler vorbeiarbeitete, wie dies der im oberen Management tätige Gerhard Sauter 2012 festhielt.[203] Karg war letztlich, so Sandler, eine eher schwache Figur:

> „Hans-Georg Karg war kein ebenbürtiger Nachfolger von Georg Karg, war herzensgut, gab sich große Mühe, etwas vom Kauf- und Warenhaus zu verstehen, hat auch etwas davon verstanden. Es war aber eine Tragik, dass er keinen Nachfolger aus der Familie hatte. Das hat Hans-Georg Karg gebrochen. Er fragte sich oft, warum mache ich das?“[204]

Trotz der Selbstzweifel Kargs brauchte ihn der Vorstand für zentrale Beschlüsse, wobei unklar bleibt, welche Rolle der Vorstand der Familienstiftung und insbesondere die dortigen Wirtschafts- und Bankenvertreter im Zusammenspiel der Gremien besaßen. Fest steht, dass die Bankenvertreter im Vorstand der Familienstiftung trotz großer Bedenken keine Änderungen der Unternehmenspolitik von der Hertie-Geschäftsführung verlangten. So hielt diese insbesondere an den Diversifikationsprojekten fest, führte das eigentliche Warenhausgeschäft – auch hinsichtlich Aktionen, Werbung oder Öffentlichkeitsarbeit[205] – wie in den 1970er Jahren weiter und schönte jährlich die Bilanzen durch außerordentliche Erträge. Mit diesem Ballast ging Hertie in die 1990er Jahre. Der Start ins neue Jahrzehnt verlief dann aber aufgrund der Maueröffnung und des Anschlusses der DDR an die Bundesrepublik sehr positiv.



Kurzer Boom und schnelles Ende: 1989 bis 1997

Völlig unerwartet überrollte nach der Maueröffnung am 9. November 1989 ein Kundenstrom aus der DDR die Hertie-Warenhäuser und bescherte dem Konzern in den letzten zwei Monaten dieses Jahres Rekordumsätze sowie erstmals seit 1971 eine akzeptable Umsatzrendite von 1,8 Prozent und damit eine gesündere Bilanz. Vor allem die Berliner Häuser, aber auch grenznahe Filialen wie Nürnberg oder Bayreuth wurden regelrecht leer gekauft. Dieser Boom hielt auch nach 1989 an; der Umsatz stieg von sechs Mrd. D-Mark 1988 auf 6,8 Mrd. D-Mark 1990.

Dazu trugen auch die weiter entfernt liegenden Filialen bei, da sie ihre Ware kurzerhand per Lkw in Städte der DDR transportierten und dort auf Verkaufsevents, in Messehallen, Kulturhäusern, Jugendheimen oder Turnhallen unters Volk brachten. Vielfach wurden die Filialen in Westdeutschland und Berlin so auch ihre Altware los und konnten ihren Lagerbestand deutlich absenken.[1] Erst in der zweiten Hälfte des Jahres 1992 war eine deutliche Abschwächung zu beobachten. 1993 hatte sich der Konzernumsatz gegenüber 1988 trotzdem insgesamt um 18,3 Prozent erhöht.[2]

Tabelle 29: Die Hertie-Übernahmen und -Projekte in den fünf neuen Bundesländern[3]

Früherer Betreiber	Betriebsform	Standort	Verkaufsfläche in qm
Centrum	Warenhaus am Hauptbahnhof (inkl. 4 Boutiquen)	Berlin Hbf	17.000
Centrum	Warenhaus	Erfurt	6.500
Centrum	Warenhaus	Schwedt	6.300
Haus der 1000 Dinge	Kleinkaufhaus	Halle	2.400
Kaufhaus Magnet	Kleinkaufhaus	Meißen	1.400
Kaufhaus Korrekt	Kleinkaufhaus	Rostock	800
Exquisit	Textilgeschäft	Berlin Rathausstraße	3.000
Exquisit	Textilgeschäft	Berlin Nicolaiviertel	1.200
Exquisit	Textilgeschäft	Berlin-Lichtenberg	1.000
Exquisit	Textilgeschäft	Berlin-Marzahn	150
Intershop	SB-Markt	Michendorf	1.450
	SB-Warenhaus	Berlin-Hellersdorf	10.000
	Junge Mode	Magdeburg	140

Die Rückkehr nach Ostdeutschland nach 1990

Die seit 1990 gestiegenen Umsätze waren auch eine Folge der Übernahme von Einzelhandelsgeschäften in der untergehenden DDR. Zunächst kooperierte Hertie seit dem Frühjahr 1990 mit mehreren Centrum-Warenhäusern, wie am Berliner Hauptbahnhof, in Erfurt und in Schwedt, sowie mit den Kaufhäusern in Halle und Neu-Brandenburg. Die Pläne sahen vor, die Centrum-Warenhäuser und drei Kaufhäuser in Halle, Meißen und Rostock sowie andere Geschäfte zu übernehmen. Dies gelang jedoch nur teilweise, da Hertie von der Treuhand lediglich den Zuschlag für die beiden Centrum-Warenhäuser Erfurt und Schwedt bekam, während Karstadt und Kaufhof je sechs Centrum-Filialen übernehmen konnten.

Hertie bekam weder die gewünschte ehemalige eigene Filiale am Alexanderplatz noch das Warenhaus am (Ost-Berliner) Hauptbahnhof, das 1992 an Kaufhof ging, da die Restitutionsbemühungen im Falle des von den DDR-Behörden beschlagnahmten Hauses am Alexanderplatz nicht erfolgreich waren. Zum anderen verzichtete die Hertie-Geschäftsführung im Sommer 1992 auf die Filiale am Hauptbahnhof, da ihr der Kaufpreis zu hoch war, obwohl Hertie das Haus schon seit zwei Jahren für die Treuhand geführt und auch erhebliche Investitionen getätigt hatte.[4]

Mit dem Centrum-Warenhaus am Ostberliner Hauptbahnhof ließ sich Hertie nicht nur das größte Haus, sondern ein echtes Filetstück entgehen. Der Grund war wohl weniger der hohe Kaufpreis, sondern eher Herties mangelnde Liquidität. Die Centrum-Warenhäuser benötigten zudem erhebliche Modernisierungsinvestitionen, da ihre Ausstattung noch auf dem Stand westdeutscher Warenhäuser der 1970er Jahre war und sie daher nicht effizient betrieben werden konnten. Diese Modernisierung konnte Hertie finanziell nicht stemmen, sodass die gut funktionierende Berliner Hauptbahnhof-Filiale am 1. September 1992 an Kaufhof übergeben wurde. Hertie musste sich mit zwei anderen Warenhäusern sowie den ebenfalls übernommenen kleineren Kaufhäusern und Textilgeschäften begnügen (Tab. 29). So erzielte Hertie von den großen vier Warenhauskonzernen in Ostdeutschland die geringsten Umsätze.[5]

Der Verzicht auf das Centrum-Warenhaus am Hauptbahnhof und die erfolglosen Bemühungen um das Leipziger Warenhaus Konsument waren umso schmerzlicher, als die anderen Erwerbungen in Ostdeutschland u. a. wegen zu geringer Verkaufsflächen oder aufgrund von Problemen bei der Übertragung des Hertie-Konzepts meist zu Misserfolgen führten. Schon im Oktober 1991 gab die Hertie-Geschäftsführung die vier Boutiquen wieder auf, die man zusammen mit dem Centrum-Warenhaus am Hauptbahnhof übernommen hatte, obwohl im Jahr zuvor noch fünfjährige Mietverträge für diese Läden unterzeichnet worden waren. Im Juni 1993 schloss Hertie dann auch die vier Berliner Exquisit-Textilläden wegen zu geringer Umsätze. Auch fast alle anderen Geschäfte wurden nach der Übernahme von Hertie durch Karstadt zwischen Ende 1994 und 1996 geschlossen. Karstadt führte einzig das Warenhaus in Erfurt weiter, das unter dem traditionellen Beinamen „Römischer Kaiser" stand, sodass von den



Abb. 119 Andrang auf die Berliner Hertie-Filiale am Blücherplatz 3, Tempelhofer Ufer, 11. November 1989

Anfang der 1990er Jahre von Hertie in Ostdeutschland erworbenen 51.340 Quadratmetern Verkaufsfläche nur 6.500 verblieben.[6]

Ebenso wenig erfolgreich war der Neubau des Hertie-Weltstadt-Warenhauses in Dresden, mit dessen Planungen Hertie 1991 begann. Der 200 Mio. D-Mark teure Bau dieser Filiale mit 30.000 Quadratmetern Verkaufsfläche in bester Lage begann im August 1993, doch wurde nie ein Hertie-Warenhaus daraus: Der Karstadt-Vorstand verfügte nach Übernahme von Hertie 1994, dass das Haus als Karstadt-Filiale betrieben werden und die Hertie-Tochter stattdessen nur das bisherige Karstadt-Haus in Dresden betreiben sollte, das mit ca. 20.000 Quadratmetern Verkaufsfläche deutlich kleiner war.[7]

Auch die Bemühungen um eine Restitution ehemaliger Hertie-Immobilien in Ostdeutschland waren zum Großteil vergebens. So gelang es dem Hertie-Vorstandsvorsitzenden Krüger, der die Wiedererlangung der früheren Ostimmobilien zur Chefsache gemacht hatte, weder die alte Wertheim-Filiale in Stralsund noch die früheren Hertie-Häuser in Plauen oder das Stammhaus in Gera zurückzuerhalten. Das Gleiche galt auch für die große Berliner Filiale am Alexanderplatz. Neben einigen Ausgleichs-



Abb. 120 Centrum-Warenhaus am Hauptbahnhof Ost-Berlin, Frühjahr 1989

zahlungen für mehrere Berliner Grundstücke erhielt Hertie 1991 allerdings für den symbolischen Preis von einer D-Mark ein großes Wertheim-Grundstück auf dem sogenannten Lenné-Dreieck zurück, weshalb sich Hertie auch an der Neugestaltung des Potsdamer Platzes mit Daimler und Sony beteiligte. Diese Pläne, die den Hertie-Vorstand lange beschäftigten und vom operativen Geschäft abhielten, ließ Karstadt nach der Übernahme von Hertie 1994 dann jedoch fallen und verkaufte das Grundstück für 145 Mio. D-Mark an Otto Beisheim. Allerdings sah sich Karstadt Restitutionsforderungen der Wertheim-Erben ausgesetzt, die man erst nach jahrelangen Rechtsstreitigkeiten 2007 mit einem Vergleich beilegte.[8]

Ein kurzes osteuropäisches Intermezzo und der umstrittene Quelle-Deal 1991

Noch vor dem Engagement in der untergehenden DDR versuchte Hertie, auch in Osteuropa Fuß zu fassen. Schon im Januar 1990 eröffnete das Unternehmen gemeinsam mit dem polnischen Unternehmen Bomis ein Geschäft in Posen, direkt neben dem dortigen Bahnhof, wo gegen Devisen auf 250 Quadratmetern Verkaufsfläche technische Geräte und Heimwerkerbedarf sowie Haushalts- und Schreibwaren angeboten wurden. Zwei Monate später folgte die Eröffnung eines Ladens im jugoslawischen

Zadar; dort vertrieb Hertie mit dem ortsansässigen Geschäftspartner Tankerkomerc ebenfalls Elektrogroß- und -kleingeräte sowie Lampen und Heimwerkerbedarf auf insgesamt 200 Quadratmetern Verkaufsfläche. Diesem Laden folgte schnell ein weiterer im kroatischen Split. In der Tschechoslowakischen Republik trat Hertie in Zusammenarbeit mit der dortigen Legato AG mit einem ähnlichen Sortiment wie in Posen und Kroatien als Großhändler auf. Allerdings hatte Hertie mit seinen Pilotversuchen in allen drei Ländern keinen Erfolg, weshalb der Vorstand die Geschäfte schnell wieder schloss und auf weitere Experimente im Ausland verzichtete.[9]

Ein deutlich größeres Problem als in den osteuropäischen Nachbarländern schuf sich der Hertie-Vorstand im September 1992 mit der Entscheidung für den Kauf von zehn Quelle-Warenhäusern, für die ein dreistelliger Millionenbetrag bezahlt wurde. Die Hertie-Führung kalkulierte, dass man mit dieser Übernahme im März 1993 auf einen Schlag ein Umsatzvolumen von 450 Mio. D-Mark dazugewinnen könne. Auch schien damit die Stärkung des eigenen Filialnetzes in Süddeutschland möglich, weil man sich erhebliche Synergieeffekte für Einkauf und Logistik versprach. Anders als die Konkurrenten, die einen Kauf abgelehnt hatten, übersah die Hertie-Führung in geradezu fahrlässiger Weise jedoch, dass die Warenhäuser schon bei Quelle jahrelang Verluste erwirtschaftet hatten und dass sie mit einer durchschnittlichen Verkaufsfläche von etwa 6.000 Quadratmetern viel zu klein für einen zeitgemäßen Warenhausbetrieb waren. Trotz erheblicher Investitionen von über 50 Mio. D-Mark zeigte sich schnell, was die internen – und vom Vorstand ignorierten – Kritiker vorher-

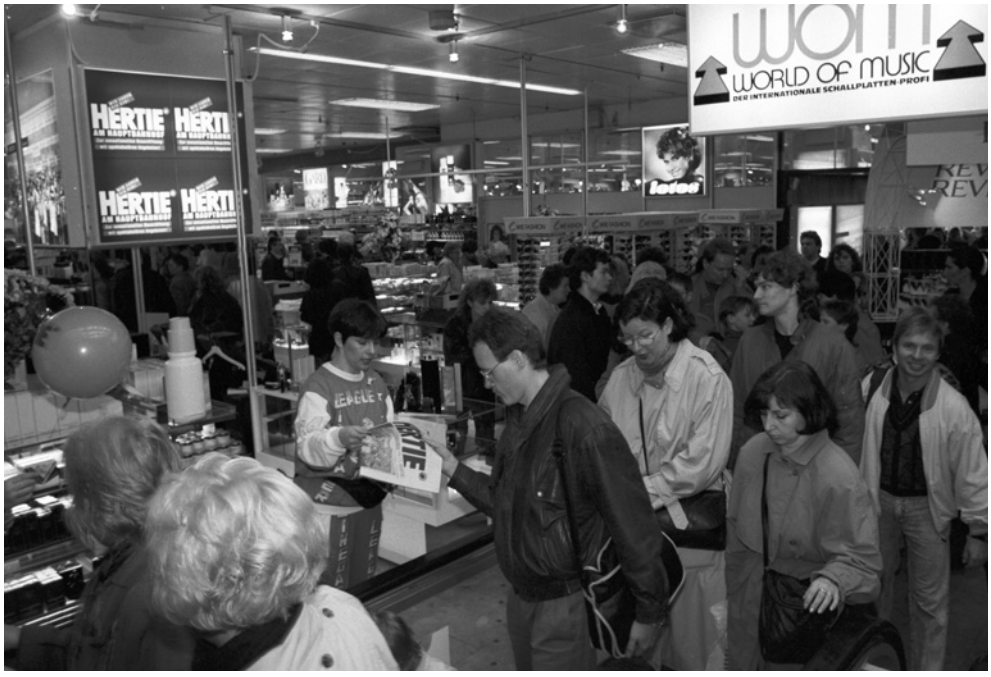


Abb. 121 Sommerschlussverkauf in der Hertie-Filiale am Ost-Berliner Hauptbahnhof am 24. Juli 1992


HERTIE



Abb. 122 Die Eröffnung der Filiale Erfurt, 1991

gesagt hatten: Statt der erwarteten 450 bis 500 Mio. D-Mark lagen die Umsätze der neu erworbenen Häuser nach Schätzungen nur etwa bei der Hälfte. Außerdem hatte der Vorstand übersehen, dass die früheren Quelle-Umsätze auch Verkäufe aus dem Quelle-Versandhandel beinhaltet hatten. Insgesamt wurde der Gesamtverlust aus dieser Übernahme auf weit über 250 Mio. D-Mark geschätzt.[10]

Die abermalige Vernachlässigung des Kerngeschäfts: Unmoderne Filialen und unrentable Töchter

Aufgrund des kräftigen Umsatzwachstums und der höheren Umsatzrendite seit Ende 1989 glaubte der Hertie-Vorstand, alle Sanierungsanstrengungen einstellen zu können. Auch vernachlässigte er das Kerngeschäft Warenhaus und wandte sich verstärkt der Ausdehnung des Filialnetzes in Ostdeutschland sowie erneuten Experimenten zu. Die Schließung der Hertie-Warenhäuser in Hamburg-Ottensen und Leverkusen, der dauerhaft defizitären Filiale Mülheim an der Ruhr sowie die Aufgabe aller restlichen Bilka-Filialen waren bereits vor der Maueröffnung beschlossen worden und insofern kein Signal für eine Straffung des Filialnetzes und eine durchgreifende Modernisierung einzelner Warenhäuser in den 1990er Jahren.[11]

Der offenkundige Modernisierungsstau, für dessen Auflösung schlicht das Geld fehlte, wurde auch in der folgenden Zeit bestenfalls halbherzig angegangen. Zwar startete der Vorstand aufgrund der seit der Maueröffnung verbesserten Gewinnsituation noch 1990 ein größeres Modernisierungsprogramm. Das kam jedoch bis 1993 vorwiegend den großen und profitablen Häusern wie dem KaDeWe oder den beiden Münchener Filialen zugute, nicht aber den weiter mit Verlust arbeitenden kleineren Warenhäusern.

Ziel der Modernisierungen in Berlin (KaDeWe, Steglitz), München (Hauptbahnhof, Schwabing) oder Stuttgart war neben einer zeitgemäßen Ausstattung und Warenpräsentation auch eine Sortimentsoptimierung. Das Sortiment in den großen Häusern sollte vom preiswerten Anfangsangebot bis hin zum exklusiven Markenprodukt erweitert werden und in der Tiefe mehr als nur einen Artikel für jeden Produktbereich enthalten. In den kleineren Filialen hingegen wurde nur noch ein gestrafftes Angebot präsentiert. Während die Verbraucher in Ostdeutschland aufgrund ihrer schwierigen wirtschaftlichen Situation weiterhin preisgünstige Waren präferierten,[12] wünschten sich die westdeutschen Kunden mittlerweile wieder ein *Trading-Up.* Dem kam Hertie sowohl durch die Hereinnahme zahlreicher Markenartikel als auch durch die Errichtung eigener Fachshops wie der Parfümerie Orly oder der Schmuckabteilung Carat in immer mehr Filialen durchaus erfolgreich entgegen. Zugleich setzte das Haus auf qualitativ hochwertige Eigenmarken, die man zu günstigen Preisen in Fernost erwarb und dann unter eigenen Labeln wie Barisal für Herrenmode, Desirée für Damenunterwäsche, Vingar für Jeans oder Bestar für Unterhaltungselektronik mit guter Handelsmarge weiterverkaufte. Dazu kamen traditionelle Aktionen mit Pro-

minenten, Sonderschauen und Sonderpreisaktionen sowie überhaupt eine aggressive Preispolitik. Zusätzlich wurde das Dienstleistungs- und Serviceangebot erweitert. Erfolgreich war weiterhin auch die Vermietung von Verkaufsflächen in den Warenhäusern an externe Einzelhändler und Dienstleister, was jährlich etwa 50 Mio. D-Mark Mieteinnahmen einbrachte.

Dieser erfolgreichen Sortimentspolitik und operativen Führung der Warenhäuser standen allerdings auch mehrere missglückte Experimente und Fehlentscheidungen gegenüber. So gab Hertie zwar die Expansion der seit mehreren Jahren erfolglosen Abteilungen für Polstermöbel und auch die Küchenstudios wieder auf, versuchte es jedoch dafür – wie im Jahre 1993 – in mehreren Filialen mit Büromöbeln und Shops für Sicherheitstechnik. Das erweiterte Serviceangebot konterkarierte Hertie dagegen nicht nur mit der Abgabe des eigenen Reparaturservice für Elektrogeräte an Quelle, sondern auch mit der Übertragung der Goldenen Kreditkarte auf die Barclays Bank, was erhebliche Probleme verursachte und damit viele Stammkunden verärgerte.[13]

Wie die operative Warenhauspolitik war auch die Beteiligungspolitik weiterhin von „blinder operativer Übereiltheit mit abrupten und willkürlichen Richtungswechseln" geprägt.[14] Obwohl der Vorstand Anfang der 1990er Jahre zahlreiche Diversifikationsprojekte aufgab, hielt er an Schürmann beziehungsweise Schaulandt trotz erheblicher Verluste weiter fest. Zwar schloss er die wenigen Filialen von Sports World und einige Filialen von Schürmann, Hot Socks und Wir Kinder, musste jedoch wegen fortlaufender Mietverträge einzelne Filialen weiter betreiben. Teils wurden Filialen von S.A.M. und Hot Socks auch als Abteilungen in benachbarte Warenhäuser integriert. Die letzten Geschäfte von Hot Socks, Wir Kinder und Schürmann, die 1994 noch einen Verlust von 30 Mio. D-Mark erwirtschafteten, wurden schließlich nach der Hertie-Übernahme 1994 durch das Karstadt-Management geschlossen. Faktisch verblieben von den zwölf seit 1987 angestoßenen Diversifikationsprojekten nur noch die Textilkette Wehmeyer und WOM, die beide weiter expandierten – an WOM hatte Hertie im Januar weitere 35 Prozent Anteile erworben und hielt nun 85 Prozent. Außerdem verblieben die Optimus-Finanztöchter sowie die beiden weiterhin defizitären Ausgründungen NUG Optimus für die Lebensmittelmärkte in den Warenhäusern und Le Buffet als Gastronomiekette, die nicht nur in Hertie-Filialen, sondern auch andernorts System-Restaurants betrieb. Schließlich erwarb Hertie im Sommer 1992 das Großhandelsunternehmen Welt Records GmbH aus Willich für die Versorgung von Tonträgern in den Technikabteilungen der „4. Dimension". Auch hier scheiterte Hertie an einem unzureichenden Warenwirtschaftssystem; nach der Hertie-Übernahme durch Karstadt wurde daher auch die Welt Records GmbH zügig verkauft.[15]

Nicht funktionierende Warenwirtschaft, zersplitterte Logistik und schwierige Personalpolitik

Das Warenwirtschaftssystem für die Sortimente in den Warenhäusern bekam der Vorstand bis zur Übernahme des Konzerns durch Karstadt im März 1994 nicht in den Griff. Weder dem kurzzeitigen Vorstand Adrian Vogelezang (1989–1990) noch Organisationsvorstand Jürgen Holst gelang es, ein Warenwirtschaftssystem flächendeckend und voll funktionsfähig einzuführen. Trotz des Aufwands von 500 Mio. D-Mark und der zunehmenden Ausstattung der Filialen mit modernen Scannerkassen blieb der Durchdringungsgrad des Warenwirtschaftssystems begrenzt: „Es fehlte die artikelvariantengenaue Bestandsführung" und die „variantengenaue Bestandsführung in den Lagern", sodass sowohl Regionalverbünde als auch Filialen keinen exakten Überblick über ihren Warenbestand besaßen. Insider schätzten den warenwirtschaftlichen Durchdringungsgrad im Hertie-Konzern auf gerade einmal höchstens acht Prozent, unter anderem weil der Vorstand auf ein kompliziertes Supersystem setzte.[16]

Obgleich Hertie bereits im Sanierungsprogramm von 1985 geplant hatte, die Zahl der Lager drastisch zu reduzieren, war der Vorstand unter Krüger bis 1989 mit der Umsetzung noch nicht weit gekommen. Deshalb wurde 1989 beschlossen, neben den beiden Warendrehscheiben Flörsheim für den Filialverbund Mitte und Neuhausen bei Stuttgart für die Warenhäuser im Süden ein weiteres Zentrallager in Norderstedt bei Hamburg mit automatischer Förderanlage für den Nord-Verbund zu errichten. Aufgrund der enormen Umsatzsteigerungen in Berlin nach dem Mauerfall Ende 1989, die von den verschiedenen bestehenden Berliner Lagern nicht mehr bewältigt werden konnten, entschied man sich 1991, zusätzlich ein Zentrallager im brandenburgischen Brieselang westlich von Berlin bauen zu lassen. Zu diesem Zeitpunkt existierten noch 44 weitere Lager für die einzelnen Filialen, was betriebswirtschaftlich unrentabel war. Eine Zentralisierung der Logistik auf wenige große Lager hätte nicht allein Kostensenkungen, sondern durch den Verkauf der aufgegebenen kleineren Lagerhäuser auch die Realisierung außerordentlicher Erträge beim Jahresabschluss ermöglicht.[17]

Außer dem Versagen des Vorstands bezüglich der notwendigen Zentralisierung der Lager gelang es ihm anders als in den 1980er Jahren nach 1990 auch nicht mehr, die Personalkosten weiter zu senken. Die Ausgaben für die Beschäftigten stiegen von 1,22 Mrd. D-Mark 1990 auf 1,48 Mrd. im Jahre 1993. Ursache für die höheren Personalausgaben waren aber weniger die wegen der ostdeutschen Filialen zeitweilig zunehmende Gesamtbeschäftigung als vielmehr die hohen Tarifabschlüsse der frühen 1990er Jahre und die umsatzorientierten Lohnsysteme. Immerhin gelang es, den Umsatz pro Beschäftigtem um 11,5 Prozent zu steigern, da die Beschäftigten durchschnittlich eine zwölf Prozent größere Verkaufsfläche zu betreuen hatten. Unabhängig von der Kostenfrage startete der Hertie-Vorstand 1990 auch ein Programm zur Frauenförderung, mit dem den Mitarbeiterinnen unter anderem großzügigere Erziehungszeiten als gesetzlich vorgeschrieben gewährt wurden, weil ein

höherer Anteil weiblicher Führungskräfte im Interesse des Unternehmens lag. Im Hintergrund standen das stark gestiegene Durchschnittsalter der Belegschaft und spiegelbildlich die wachsende Zahl der Rentner des Unternehmens sowie die damit verbundenen größer werdenden Rückstellungen für Betriebsrenten. Die Notwendigkeit, junges Personal zu gewinnen und zu halten, schlug sich zudem in besseren Zusatzleistungen für Lehrlinge und in einem intensivierten Weiterbildungsangebot nieder. Mit dem Betriebsrat, der nach dem Tod von Bruno Reis seit Frühjahr 1989 von Horst-Herbert Schmidt geleitet wurde, musste der Vorstand wegen der guten Gewinnsituation bis 1992 hart sowohl über die Ladenöffnungszeiten am neu eingeführten Dienstleistungsabend als auch über die Jahresabschlussvergütungen und betrieblichen Sozialleistungen verhandeln. Nach Einbruch der Konjunktur 1993 reduzierte Hertie letztere wieder. Auch Personalrabatte und -sonderverkäufe wurden wieder deutlich eingeschränkt.[18]

Keine Einschränkungen legte sich die Hertie-Geschäftsführung dagegen in der Zentralverwaltung auf, die allen selbst festgelegten Beschränkungen zum Trotz weiter wuchs. Im November 1989 wurde eine neue Stabsstelle DDR mit eigenem Direktor eingerichtet, und der Vorstandsvorsitzende Krüger sprach im Juli 1991 sogar davon, eine zweite Zentralverwaltung in Berlin zu errichten. Da sich die Vorstände zudem immer mehr Direktorenposten und Mitarbeiter für die eigenen Ressorts schufen, während gleichzeitig die Belegschaft im Verkauf, aber auch die Zahl der Führungskräfte in den Filialen trotz steigender Arbeitsbelastung schrumpfte, wuchsen die Kosten für die Zentralverwaltung inklusive der vielfach engagierten Unternehmensberatungen und Marktforschungsinstitute bis 1993 auf 230 Mio. D-Mark und damit auf vier Prozent des Umsatzes an; in dieser Summe waren die Kosten der Verwaltungszentrale der Tochtergesellschaften noch nicht einmal enthalten.[19]

Ein kurzes betriebswirtschaftliches Glück: Umsätze und Gewinne 1990 bis 1993

Betrachtet man die betriebswirtschaftlichen Kennziffern, so entwickelte sich der Hertie-Konzern in den frühen 1990er Jahren durchaus positiv (Tab. 30). Obwohl die nach dem Bilka-Verkauf gesunkene Verkaufsfläche wegen der neuen ostdeutschen Filialen und der Quelle-Häuser bis 1993 angestiegen war, stieg der Umsatz pro Quadratmeter Verkaufsfläche im gleichen Zeitraum um 8,5 Prozent an, weil gleichzeitig die Umsätze auf 7,1 Mrd. D-Mark wuchsen. Da die Beschäftigtenzahl trotz der neuen Filialen mit etwa 25.000 Mitarbeitern stabil blieb, stieg auch der Umsatz pro Beschäftigtem mit elf Prozent deutlich, wobei die Steigerungen vor allem auf die Warenhäuser sowie auf die Beteiligungen NuG, WOM und Wehmeyer entfielen. Dem Einkaufsressort gelang es zudem, 1993 die Handelsspanne auf 40 Prozent zu steigern. Dagegen sank der jährliche Warenumschlag im Konzern von 1990 bis 1993 wieder auf 3,5 ab – der schlechteste Wert seit 1985.[20]

Tabelle 30: **Die betriebswirtschaftlichen Ergebnisse des Hertie-Konzerns 1989–1993**[21]

	Umsatz in Mrd. DM	Gewinn in Mio. DM	Umsatzrendite in %	Umschlag	Verkaufsfläche in qm
1989	6,18	84	1,8	3,9	912.105
1990	6,67	52	1	4,1	832.256
1991	6,76	33	1,1	3,9	854.248
1992	6,89	34	0,8	3,7	889.402
1993	7,10	12	0,1	3,5	962.597

Die höhere Produktivität und die verbesserten betriebswirtschaftlichen Indikatoren schlugen sich allerdings nicht in deutlich höheren Gewinnen nieder. Zwar wies Hertie 1990 noch 52 Mio. D-Mark Gewinn aus, doch gegenüber den 84 Mio. D-Mark von 1989 stellte das schon einen deutlichen Rückgang dar. In den Folgejahren sank der Gewinn weiter ab und betrug 1993 nur noch 12 Mio. D-Mark. Auch deshalb ging die Umsatzrendite von 1,8 Prozent 1989 auf 0,1 Prozent 1993 zurück, während die anderen drei Warenhauskonzerne Umsatzrenditen zwischen 1,1 und 1,5 Prozent aufwiesen.

Das bessere Abschneiden der Konkurrenten zeigt, dass die sich 1992 verschlechternde Konjunktur – 1993 brach auch der private Konsum real um ein Prozent ein – keineswegs der einzige Grund für die unzureichenden Ergebnisse des Hertie-Konzerns war. Dazu kamen die seit 1992 zurückgehenden Umsätze der zahlreichen Hertie-Beteiligungen, aber auch der ostdeutschen Hertie-Warenhäuser.[22]

Vermutlich wurde der Jahresertrag des Geschäftsjahres 1993 durch den Einfluss des Karstadt-Vorstandes nachträglich niedriger als nötig festgelegt, denn die Bilanzen wurden ja erst nach der Hertie-Übernahme im März 1994 erstellt. Dennoch deutet auch der Rückgriff des alten Hertie-Vorstandes auf außerordentliche Erträge zwischen 1990 und 1993 darauf hin, dass sich der Frankfurter Konzern trotz der erheblichen Umsatzsteigerungen schlechter als die Konkurrenten entwickelte. 1990 hätte das Unternehmen ohne den Verkauf von Bilka und die Einnahmen in Höhe von 71 Mio. D-Mark für die Immobilien der Warenhäuser in Mülheim an der Ruhr und Hamburg-Ottensen einen Verlust von 19 Mio. statt des ausgewiesenen Gewinns von 52 Mio. D-Mark bilanzieren müssen. Auch in den Jahren von 1991 bis 1993 waren es Buchgewinne aus dem Verkauf von Immobilien wie der Filiale Leverkusen und Oldenburg sowie verschiedener Lagerhäuser in Höhe von insgesamt 420 Mio. D-Mark, die es erlaubten, zumindest nach außen hin die Misere des Hauses zu beschönigen. Die schwierige Lage des Konzerns zeigte sich zudem in zusätzlichen Überlegungen hinsichtlich weiterer *Sale-and-Lease-Back*-Geschäfte. So wurde Mitte 1991 konkret die Schaffung zusätzlichen Eigenkapitals durch die Hebung stiller Reserven bei einigen bestehenden Objekten und eine Übertragung von Immobilien auf eine neue Objektgesellschaft mit gleichem Gesellschafterkreis ins Auge gefasst. Vorgesehen war der



Abb. 123 Der Hertie-Werbeslogan „Gut ist uns nicht gut genug", 1991



Abb. 124 Aufsichtsratsvorsitzender Guido Sandler und Hertie-Vorstand (Krüger, Schirrmacher, Deppe, Holst und Wollert) bei Hans-Georg Karg auf dessen Gut Sossau bei Grabenstätt, Ende der 1980er Jahre

Verkauf an die Anteilseigner der Hertie Waren- und Kaufhaus GmbH, faktisch also abermals an die Familienstiftung bzw. die Familie Karg/von Norman, obwohl man bereits 1990 jährlich 55,4 Mio. D-Mark für das Immobilienleasing von 17 Hertie- bzw. Bilka-Filialen aufgewendet hatte.[23] Es war daher wenig verwunderlich, wenn bei der langjährigen Hertie-Führungskraft Sauter der Eindruck entstand, dass Hertie immer ärmer und die Familienstiftung immer reicher werde. Zudem vermerkte er, dass die Stiftung im Jahre 1990 nicht nur den 110 Mio. D-Mark teuren Bürokomplex Atricom in der Bürostadt Niederrad eröffnet und Hertie nur „niedrige Verkaufserlöse" für die veräußerten Immobilien erhalten habe, die gegenüber der – Hertie sehr gewogenen – Steuerverwaltung mit Gutachten begründet wurden.[24]

Da der Hertie-Konzern selbst in der ausgezeichneten Einzelhandelskonjunktur der Jahre 1990 bis 1992 im operativen Geschäft keine ausreichenden Mittel mehr für die dringend nötigen Investitionen einnahm,[25] wurde Ende 1992 bzw. Anfang 1993 sowohl dem Vorstand und den Mitgliedern des Aufsichtsrates als auch den Beiratsmitgliedern der Familienstiftung wohl klar, dass der Konzern mit seinen Struktu-

ren und der vorhandenen Aufstellung als Handels- und Dienstleistungsanbieter in den konjunkturell schwieriger werdenden Zeiten in größte Schwierigkeiten geraten musste.[26] Es ist nicht unwahrscheinlich, dass die ersten konkreten Überlegungen für einen Verkauf durch den Vorstandsbeschluss zum Kauf der zehn Quelle-Warenhäuser ausgelöst wurden und dass sich diese Verkaufspläne dann verdichteten, als die Umsätze der neuen Filialen nur etwa die Hälfte der vom Vorstand prognostizierten Werte erreichten.

Überdies schied mit Hans-Georg Karg im Januar 1993 ein entschiedener Verteidiger der Selbstständigkeit von Hertie aus Altersgründen aus dem Aufsichtsrat der Familienstiftung aus.[27] Die in der zweiten Hälfte des Jahres 1992 einbrechende Konjunktur dürfte endgültig die Hoffnungen auf eine durchgreifende Sanierung des Konzerns zunichtegemacht haben. Der Aufsichtsratsvorsitzende Sandler erinnerte sich 2012, dass er Anfang der 1990er Jahre „dachte, das wird nichts mit der Sanierung. Die Aufsichtsräte sagten, wir müssen verkaufen, ob Karg das will oder nicht." Sandler wies dem Vorstand die Schuld zu, den Hertie-Konzern nicht wieder auf eine gesunde Basis gestellt zu haben – so schrieb er in seinen Lebenserinnerungen, dass der Vorstand, „von wenigen Ausnahmen abgesehen, eher mittelmäßig" war –, und unterschlug so nonchalant seine eigene Verantwortung, da er sowohl die strategischen Irrtümer als auch die handwerklichen Fehler über Jahre mitgetragen hatte.[28]

Richtig ist aber zweifellos, dass die jeweiligen Geschäftsführungen seit 1973 für den Niedergang des Hertie-Konzerns verantwortlich waren. Während man bis Ende der 1970er Jahre zu lange an der traditionellen Warenhauspolitik festgehalten und der Vorstand unter Bruno Lippmann auf die bis Mitte der 1980er Jahre falsche Strategie des *Trading-Up* gesetzt hatte, war die neue Geschäftsführung unter Krüger 1985 zwar erfolgreich mit einer Kernsanierung gestartet, aber bereits zwei Jahre später mit ihrer Diversifizierungspolitik in die falsche Richtung abgebogen. Vom letzten Vorstand müssen insbesondere Jürgen Krüger und Jürgen Holst als Verantwortliche für den Unternehmenskurs, die strategische Ausrichtung des Konzerns und zahlreiche Fehlentscheidungen benannt werden, wobei die Verluste – wie schon von den Vorständen seit Mitte der 1970er Jahre – zumeist durch den Rückgriff auf das Anlagevermögen ausgeglichen wurden. Das führte auch zu einer Verschiebung von Vermögenswerten vom Unternehmen – vielfach im *Sale-and-Lease-Back*-Verfahren – an die Familienstiftung, die sich so vermögenstechnisch ein Stück weit von Herties wirtschaftlichen Problemen abkoppelte. Einen gehörigen Anteil am langsamen Niedergang des traditionellen Warenhausbetriebes trug allerdings auch Hans-Georg Karg, der zum einen mit Lippmann den falschen Manager für den Vorstandsvorsitz auswählte und zum anderen zu lange die erfolglosen Strategien der jeweiligen Vorstände unterstützte. Bezeichnenderweise überging Karg den erfolgreichen Sanierer Grüschow durch die Bestellung von Lippmann als Vorstandsvorsitzenden und vergab nach späterer Meinung vieler führender Mitarbeiter die einzige Chance, Hertie unter Führung Grüschows wieder auf Erfolgskurs zu bringen.[29]

Die Übernahme: Verhandlungen, Einigung und die Rolle der beteiligten Protagonisten

Angesichts der schwierigen Lage von Hertie war die Öffentlichkeit im Herbst 1993 wenig überrascht, als die Nachricht von der Übernahme durch Karstadt bekannt wurde.[30] Zum einen kursierten seit Längerem Gerüchte über Fusionen in der Warenhausbranche, zum anderen hatte es schon vorher Meldungen über eine logistische Zusammenarbeit von Hertie und Karstadt gegeben.[31] Auch bereitete der Hertie-Vorstand seine Mitarbeiter und die Öffentlichkeit seit Anfang des Jahres auf schwere Zeiten und massive Einsparungen vor, während die Wirtschaftspresse immer wieder über Misserfolge und finanzielle Probleme des Frankfurter Warenhausbetreibers berichtete und Spekulationen über die Zukunft des Konzerns anstellte.[32]

Eingefädelt wurden die Verhandlungen mit Karstadt von Aufsichtsrat Sandler, der – wohl nur mit Wissen des Vorstandsvorsitzenden Krüger – den Karstadt-Vorstandsvorsitzenden Walter Deuss zunächst nur wegen einer Zusammenarbeit in der Logistik ansprach. Die geheimen Gespräche in der verlassenen Dortmunder Union-Brauerei weiteten sich dann jedoch schnell auf eine mögliche Übernahme des Hertie-Konzerns aus. Sandler zufolge sprang Deuss auf seinen Vorschlag „wie ein Rennwagen" an und berichtete nach Rücksprache mit der Deutsche Bank AG und der Commerzbank AG als seinen Großaktionären, dass diese jeweils zehn Prozent ihres Aktienpakets für die Anteile an Hertie zu zahlen bereit wären. Nach längeren Verhandlungen gelang es Sandler, den Preis hochzuhandeln; die Verhandlungspartner einigten sich auf 15 Prozent der Karstadt-Aktien.[33]

Nach dieser Einigung begannen die von beiden Seiten beauftragten Anwälte und Unternehmensberatungen mit den Detailverhandlungen über den Vertrag und die Bewertung des Hertie-Sachvermögens. Bei Hertie prüfte man gleichzeitig, ob ein Verkauf mit den Satzungen der beiden Stiftungen vereinbar sei. Ein Gutachten des Münchener Anwalts Peter Lex, der zugleich auch Vorstandsmitglied der Familienstiftung war, bestätigte dies: Es sei immer die Hauptabsicht des Stifters gewesen, das Vermögen in aktiv unternehmerischer Weise zu wahren und im Handel zu belassen. Dieser Sichtweise schloss sich dann auch die Hamburger Stiftungsaufsicht an.[34]

Allerdings war es für die weitere Erfüllung des Stifterwillens erforderlich, dass die Hertie-Anteilseigner einen 30-prozentigen Anteil an Karstadt erhielten, der ihnen gemeinsam eine Sperrminorität ermöglichte. Diese wäre bei einer 25-prozentigen Beteiligung plus einer Aktie im Falle einer zukünftigen Kapitalerhöhung in Gefahr gewesen. Daher errechneten die Wirtschaftsprüfer beider Gesellschaften schließlich einen Verkaufspreis für Hertie in Höhe von 1,638 Mrd. D-Mark, der ausreichte, jeweils 15 Prozent der Karstadt-Aktien von der Commerzbank AG und der Deutsche Bank AG zu erwerben.[35]

Da die Gemeinnützige Hertie-Stiftung allerdings von ihrem Vermögen nichts veräußern durfte, wählte man für die Transaktion ein spezielles Dreiecksgeschäft: So verkauften alle Gesellschafter der Hertie Waren- und Kaufhaus GmbH ihre An-



Abb. 125 Karstadt-Vorstandsvorsitzender Walter Deuss und Hertie-Aufsichtsratsvorsitzender Guido Sandler bei der Verkündigung der Fusion, Frankfurt am Main, 1993

teile an Karstadt: die Gemeinnützige Hertie-Stiftung mit einem Anteil von 97,5 Prozent, die Familienstiftung mit 0,5 Prozent und die Gesamthandsgemeinschaft Karg/von Norman mit zusammen zwei Prozent. Dafür erhielten sie den Kaufpreis von 1,638 Mrd. D-Mark. Ihren Anteil an der Kaufsumme reichte die Gemeinnützige Hertie-Stiftung dann direkt als Darlehen an die Familienstiftung weiter, die damit 29,4 Prozent der Karstadt-Aktien von der Commerzbank AG und der Deutsche Bank AG erwarb, während die Familie Karg/von Norman einen 0,6-prozentigen Aktienanteil kaufte und die beiden Großbanken jeweils zehn Prozent an Karstadt behielten.[36]

Von dieser Regelung profitierten fast alle Beteiligten: Karstadt und Deuss gewannen nicht nur weitere Marktanteile im Warenhausgeschäft und vergrößerten dadurch den Abstand zu Kaufhof, sondern sie konnten zudem viele Lücken in ihrem Filialnetz füllen, vor allem in Süddeutschland. In Berlin gelang es Karstadt, seine Marktstellung zum führenden Anbieter auszubauen und in wichtigen Städten wie in Frankfurt am Main überhaupt erst Fuß zu fassen, wo man das alte Neckermann-Warenhaus auf der Zeil aufgrund fehlender Konkurrenzfähigkeit und großer Verluste 1987 nach zehn Jahren geschlossen hatte. Schließlich gewann Karstadt einige hochprofitable Spitzenhäuser wie das KaDeWe in Charlottenburg oder das Alsterhaus am Hamburger Jungfernstieg und stärkte seine Einkaufsmacht gegenüber den Lieferanten.[37] Die Familie Karg/von Norman und die Familienstiftung profitierten ebenfalls von dem Verkauf

der Hertie-Anteile an Karstadt, da sie sich einerseits von einem defizitären Unternehmen lösten und dafür ein großes Aktienpaket vom profitablen Branchenprimus bekamen, der regelmäßig gute Dividenden zahlte. Andererseits erhielten sie weiterhin Mietzahlungen von Karstadt für ihre vermieteten Warenhausimmobilien. Allerdings hatten Sandler, aber auch einige Mitglieder des Beirats der Familienstiftung sowie die von Normans zunächst Hans-Georg Karg überzeugen müssen, der sich lange gegen den Verkauf der Hertie-Anteile an Karstadt gestellt hatte.[38] Schließlich standen auch die beiden Initiatoren, Vorstandsvorsitzender Krüger und Aufsichtsratsvorsitzender Sandler, auf der Gewinnerseite des Hertie-Karstadt-Deals: Krüger wurde Verkaufsvorstand im Karstadt-Vorstand, und Sandler übernahm den Aufsichtsratsvorsitz für den Karstadt-Konzern. Die übrigen vier Hertie-Vorstände, deren Verträge teils kurze Zeit vorher noch für mehrere Jahre verlängert worden waren, wurden großzügig abgefunden.[39]

Auf der Verliererseite der Hertie-Übernahme durch Karstadt stand dagegen die Gemeinnützige Hertie-Stiftung, da sie für das Darlehen von 1,6 Mrd. D-Mark nur eine vereinbarte Zahlung von jährlich acht Mio. D-Mark erhielt, was einem Zinssatz von 0,5 Prozent entsprach. Verlierer waren schließlich auch die Beschäftigten der in den folgenden Jahren stillgelegten Hertie-Waren- und Lagerhäuser sowie der bis 1996 aufgelösten Zentralverwaltung.[40]

Die Integration der Filialen und neue Konzepte 1994 bis 1995

Nachdem sowohl Karstadts als auch Herties Aufsichtsrat im November 1993 der Transaktion zugestimmt und das Bundeskartellamt im März 1994 die Fusion unter Auflagen – wegen der Marktstellung in Berlin musste Karstadt einige der dortigen Warenhäuser verkaufen – genehmigt hatte,[41] endete die Geschichte von Hertie bzw. Hermann Tietz als selbstständigem Unternehmen. Allerdings firmierten die bisherigen Warenhäuser des Frankfurter Konzerns noch einige Jahre unter der Marke Hertie bzw. Wertheim, auch weil Karstadt offiziell das alte Hertie-Filialnetz inklusive der Beteiligungen als eigenständige Division im Karstadt-Konzern erhalten wollte.

Nach der Übernahme setzte Karstadt umgehend einen neuen Vorstand bei Hertie ein, dem nunmehr drei Karstadt-Manager und zwei bisherige Hertie-Direktoren angehörten; der am 26. Mai 1994 eingesetzte neue Vorstandsvorsitzende Karl-Heinz Schmidt kam von Karstadt.[42] Eine der ersten Amtshandlungen des neuen Vorstands war eine genaue Bestandsaufnahme des Zustands von Hertie, der dann ein Jahr später in der Bilanz von 1994 offengelegt wurde. Auch wenn Karstadt durchaus ein Interesse daran hatte, die Lage der gerade übernommenen Tochter möglichst schlecht aussehen zu lassen und so die Verantwortung für Herties schlechte Verfassung einzig der alten Geschäftsführung anlasten zu können, dürfte das verheerende Bilanzergebnis doch eher der Realität entsprochen haben als die vorherigen Jahresabschlüsse. Auf jeden Fall wies Karstadt einen Verlust von 150,6 Mio. D-Mark für seine Hertie-

Beteiligung aus, wovon allein 70 Mio. D-Mark auf die Hertie-Töchter und Diversifikationsprojekte entfielen. Verursacht wurden die hohen Verluste – die man durch außerordentliche Erträge aus einem Grundstücksverkauf zuvor schon erheblich geschönt hatte – aber auch durch den Umsatzrückgang von 6,5 Prozent, der zum einen auf die schlechte Konjunktur, zum anderen auf die Einstellung der rabattbegünstigten Personal-Sonderverkäufe zurückzuführen war. Auch die Schließung zweier Hertie-Warenhäuser und die Umwandlung von zwei weiteren Filialen in Karstadt-Häuser trugen zum Umsatzrückgang bei.[43]

Umsatzrückgang und Verluste des Geschäftsjahres 1995 gingen aber auch auf Fehler des neuen Hertie-Vorstandes, die Schließung weiterer Filialen und die verstärkte Integration in den Karstadt-Verbund zurück. Die neue Hertie-Führung unterschätzte ganz offensichtlich die Kosten für die Übernahme der Karstadt-Warenwirtschafts- und Geschäftssysteme, auf die die Hertie-Filialen nach der Übernahme schrittweise umgestellt wurden. Diese Umstellung umfasste die Angleichung der Arbeitsabläufe sowie der Abteilungs- und Sortimentsgliederung inklusive Artikelnummerierung, die Einführung der Karstadt-Warenwirtschaft, die Übernahme der Warenbelieferung durch die Karstadt-Spedition Kartrans vom Karstadt-Zentrallager Unna, aber auch die EDV-Integration einschließlich der Ausstattung der Hertie-Filialen mit neuen Scannerkassen und die Übertragung der Karstadt-Verwaltungsorganisation.[44] Auch wenn die Rationalisierungsbemühungen Erfolge zeigten, führten die Systemumstellungen allein wegen ihres langsamen Tempos immer wieder zu Störungen im Geschäftsablauf, wobei insbesondere fehlerhafte Warenbelieferungen den Umsatz der Hertie-Häuser sinken ließen. Häufige Personalwechsel bei den Leitungen der Hertie-Häuser bereiteten ebenso Probleme wie Fehler des Karstadt-Einkaufs, in deren Folge Hertie-Filialen fehlerhafte oder falsche Sortimente erhielten, die sich nur schlecht verkauften.[45]

Obgleich der neue Vorstand noch 1994 ein Strategiepapier ausarbeiten ließ, das skizzierte, wie die kleineren und mittelgroßen Hertie-Warenhäuser profitabel zu führen waren oder wie man die defizitären Beteiligungen in die Gewinnzone bringen sollte, besaß er letztlich genauso wenig wie die alte Hertie-Geschäftsführung ein tragfähiges Konzept zur Konsolidierung des Hauses. Die Überlegungen betrafen lediglich die 19 größeren Filialen, die früheren Weltstadt-Häuser und die City-Filialen mit einem Umsatz von 100 bis 200 Mio. D-Mark, konkreter: Diese sollten als Profit-Center mit größerer Eigenverantwortlichkeit arbeiten und sich ein spezielles Hertie-Image zulegen. Für die mittleren Divisionsfilialen mit einem Umsatz von 50 bis 100 Mio. D-Mark und die kleineren mit Umsätzen unter 50 Mio. D-Mark testete Karstadt in Landau, Kiel und Dresden ein 300 Mio. D-Mark teures Pilotprojekt mit spezieller Gestaltung der Verkaufsräume sowie speziellen Sortimenten, das mit den Begriffen „jung, frech, ungewöhnlich" beschrieben wurde. Für die Hertie-Verkaufshäuser, die nicht in die Hertie-Division eingegliedert werden sollten, blieb der neue Vorstand jedoch ein schlüssiges Konzept schuldig, weshalb man hier auf größere Investitionen bis zur endgültigen Entscheidung über den jeweiligen Standort verzichtete.[46]



Abb. 126 Die Hertie-Filiale Dresden, Mitte der 1990er Jahre

Dass auf diese Weise kaum Abhilfe geschaffen werden konnte, war bereits Ende 1994 offensichtlich, denn selbst diejenigen Hertie-Projektfilialen, in denen man – wie in Viernheim – neue Konzepte ausprobierte, wiesen eine deutlich schlechtere Umsatzentwicklung als die großen profitablen Hertie-Häuser und erst recht die Karstadt-Filialen auf.[47] Der Karstadt-Vorstandsvorsitzende Deuss verkündete folgerichtig, dass man wegen der schlechten Lage der Tochter Interessenten für eine ganze Reihe von Warenhäusern suche. Damit war auch klar, dass das angestrebte Ziel, die Verlustfilialen auf Vordermann zu bringen, schon wenige Monate nach der Übernahme durch Karstadt aufgegeben wurde.

Vor diesem Hintergrund wurden Ende 1995 die Hertie-Warenhäuser endgültig in Divisions- und Projektfilialen eingeteilt, wobei letztere die Problem-, Sanierungs- und Schließungsfilialen darstellten. Von den 76 Hertie-Warenhäusern wurden 36 als Divisionsfilialen, 40 dagegen als Projektfilialen angesehen. Noch 1995 wurden die beiden Häuser in Offenburg und Stuttgart Königstraße in Karstadt-Filialen umgewandelt und die Häuser in Hildesheim und Halle geschlossen. Zudem wurde der Neubau des Dresdner Hertie-Verkaufshauses als Karstadt-Warenhaus eröffnet und die ursprüngliche kleine Karstadt-Filiale als Hertie-Haus weiterbetrieben. Die generelle Planung sah vor, nur noch die Divisionsfilialen als Hertie-Warenhäuser weiterzuführen. Die Projektfilialen sollten entweder als Karstadt-Häuser ins Filialnetz des Karstadt-Konzerns eingegliedert oder als Spezial-Kaufhäuser, beispielsweise für Sport

oder Technik, fungieren. Andere sollten wiederum an Mitbewerber verkauft oder aber geschlossen werden.[48]

Im Oktober 1995 wurde die Hertie-Zentralverwaltung in Frankfurt-Niederrad aufgelöst. Da zahlreiche Aufgaben der Zentralverwaltung wie etwa der Einkauf von der Essener Karstadt-Zentrale übernommen wurden, entließ man einen Großteil der nicht mehr benötigten noch verbliebenen 850 Mitarbeiter. Nur etwa 290 Beschäftigte fanden in der neuen Hertie-Zentrale in Oberursel Arbeit.[49] Insgesamt gingen in den Jahren 1994 und 1995 unter Karstadts Führung ca. 4.000 Arbeitsplätze bei Hertie verloren, was 13 Prozent der zum 1. Januar 1994 übernommenen Mitarbeiter entsprach; der Abfindungsaufwand war entsprechend groß. Allerdings war damit weder der Umbau von Hertie noch der Personalabbau abgeschlossen, da der Geschäftsabschluss trotz abermaliger Realisierung außerordentlicher Erträge durch den Verkauf des Lenné-Dreiecks am Potsdamer Platz in Berlin 1995 erneut einen Verlust von 119 Mio. D-Mark aufwies.[50]

Das Ende: Herties Auflösung und die vollständige Integration 1996 bis 1997

Die Schwierigkeiten der Hertie-Division im Karstadt-Konzern blieben auch wegen der schlechten Einzelhandelskonjunktur erhalten; mittlerweile verzeichnete Karstadt selbst deutliche Umsatzrückgänge und sinkende Gewinne. Für die Hertie-Sparte stand Ende 1996 erneut ein Verlust von 102,2 Mio. D-Mark in der Bilanz, der gleichermaßen auf Umsatzrückgänge wegen der zahlreichen Hausschließungen und der Übernahme von Filialen durch Karstadt wie auf die Integrationskosten zurückzuführen war.[51] Allein 16 Hertie-Filialen mit einer Verkaufsfläche von 132.339 Quadratmetern wechselten im Laufe des Jahres 1996 die Seiten und fungierten fortan als Karstadt-Häuser, während andere wie das Bilka-Haus am Zoo in Berlin in ein Karstadt-Sporthaus umgewandelt wurden. Deshalb stand dem Umsatzrückgang von Hertie in Höhe von 15,3 Prozent (flächenbereinigt waren es nur 5,3 Prozent) ein Umsatzplus von 235,6 Mio. D-Mark bei Karstadt gegenüber, das im Wesentlichen durch die 16 integrierten Hertie-Häuser verursacht wurde. Durch die Abgabe und Schließung der Verkaufshäuser sank das Filialnetz von Hertie von 74 Häusern Anfang 1996 auf nur noch 48 Häuser am Ende des Jahres.[52]

Die insgesamt zehn Hausschließungen, vor allem kleiner und mittelgroßer Filialen, hatten weitere Personalentlassungen zur Folge; zum Jahresbeginn 1996 wurde mit der Filiale Mannheim trotz großer Proteste aus Gewerkschaften, Politik und Öffentlichkeit eines der großen Häuser geschlossen. Die Beschäftigung sank bei Hertie um 650 Beschäftigte in der Verwaltung und 4.000 in den Warenhäusern; etwas mehr als 3.100 Beschäftigte wurden von Karstadt übernommen. Als Ende 1996 die Integration der Hertie-Warenhäuser in den Karstadt-Konzern fast abgeschlossen war, verloren noch einmal etwa 2.000 Mitarbeiter der verschiedenen Hertie-Häuser und -Lager ihren Arbeitsplatz. Neben kleineren Lagern wurde auch das Regionalzentrum Norderstedt

aufgegeben, während die Logistikstandorte Flörsheim und Neuhausen als Zwischenlager von Karstadt weitergenutzt wurden. Die Warenbelieferung der Hertie-Filialen erfolgte danach ausschließlich von der Karstadt-Logistikzentrale in Unna sowie den beiden Regionalzentren in Essen und dem brandenburgischen Bieselang. Die Integration in das eigene Warenwirtschaftssystem ergab erhebliche Synergieeffekte; die Vorteile des Zentraleinkaufs kamen zum Tragen.[53] Schließlich wurde die Hertie-Division im Karstadt-Konzern Ende November 1996 geschlossen. Die verbliebenen Filialen wurden mittlerweile vollständig von Karstadt beliefert und gesteuert; das 1994 beschlossene Konzept einer neuen Profilierung der Hertie-Häuser wurde aufgegeben, da es keinen Erfolg bezüglich Marktstellung und Umsatzentwicklung gebracht hatte. Die restlichen Hertie-Verkaufshäuser wurden 1997 in die vier Karstadt-Divisionen, die nach Filialgröße in Kategorien vom Weltstadthaus bis zum Nahversorger eingeteilt waren, eingegliedert und schrittweise auch in Karstadt-Häuser umbenannt. Da Karstadt mittlerweile auch zahlreiche der defizitären Hertie-Beteiligungen verkauft und aufgelöst hatte – einzig WOM und Wehmeyer verblieben beim Karstadt-Konzern –, bildete die Beteiligung an der Hertie Waren- und Kaufhaus GmbH nur noch einen leeren Unternehmensmantel. Dieser wurde noch gehalten, um den steuerlichen Verlustvortrag aus den Jahren 1994 bis 1996 nicht zu verlieren. Zum 30. Juni 1997 wurde die Hertie-Zentralverwaltung in Oberursel aufgelöst; die letzten Verwaltungsaufgaben übernahm die Essener Karstadt-Zentrale.[54]

Aufgrund all dieser Schließungen ging die Zahl der Beschäftigten in der Hertie-Division Ende 1997 auf nur noch 14.811 Beschäftigte zurück. Der Umsatzrückgang war nicht gestoppt, in den verbliebenen 35 Filialen setzte er sich mit 13,5 Prozent fort und war vor allem auf die Schließung von elf Häusern und auf zwei Umwandlungen in Karstadt-Häuser zurückzuführen. Trotz des Umsatzrückgangs verhalfen die Konsolidierungsmaßnahmen immerhin zu einem kleinen Jahresüberschuss von 2,7 Mio. D-Mark, der mit den saldierten Verlusten der Vorjahre als Bilanzverlust von 238,8 Mio. D-Mark auf die nächste Jahresrechnung übertragen wurde.[55]

Angesichts der Entwicklung der Hertie-Warenhäuser seit der Übernahme durch Karstadt im Frühjahr 1994 stellte sich bereits den Zeitgenossen die Frage, ob Deuss und dessen Vorstandskollegen bei Karstadt nicht von Beginn an den Plan hatten, den Hertie-Konzern deutlich zu verschlanken und letztlich vollständig ins Karstadt-Filialnetz einzugliedern. Wenngleich diese Frage aufgrund fehlender Quellen nicht beantwortet werden kann, so erstaunt doch, dass das schnell ausgearbeitete Konzept für die Hertie-Division genauso schnell wieder verschwand und die Hertie-Warenhäuser bereits Ende 1995 in Sanierungsfilialen und fortzuführende Häuser eingeteilt wurden. Bezeichnenderweise erarbeitete der neue Hertie-Vorstand für die kleinen und mittleren Projektfilialen keinerlei Konzepte und verzichtete dort auch auf jegliche Investitionen. So verwundert es wenig, dass diese nicht rentabel arbeiteten. Schließlich führten auch die zahlreichen Managementfehler des neuen Hertie-Vorstandes dazu, dass Hertie weiterhin schlecht abschnitt. Der neue Vorstand benötigte

zwei Jahre, um die Hertie-Warenhäuser zu analysieren und die Sanierungsfilialen zu bestimmen, obwohl das dazu erforderliche Wissen im Hertie-Konzern schon lange vorhanden war und Krüger als ehemaliger Vorstandsvorsitzender im Karstadt-Vorstand die Probleme von Hertie genau kannte. Zudem war die 1995 aufgestellte Hertie-Division viel zu heterogen und reichte vom KaDeWe bis zur kleinsten – defizitären – Filiale, während die Karstadt-Warenhäuser in unterschiedliche Divisionen nach Größe in die Kategorien Weltstadthaus, City-Haus, Großstadthaus und Nahversorger eingeteilt waren, die jeweils ein einheitliches Marketing mit einheitlichem Sortiment besaßen. Mit der später erfolgten Einteilung in Divisionsfilialen und sanierungsbedürftige Projektfilialen schuf man innerhalb der Hertie-Division faktisch noch eine weitere Unterteilung. Und schließlich war es alles andere als erstaunlich, dass Hertie weiter erhebliche Verluste produzierte, nachdem große und profitable Filialen aus dieser Division herausgenommen und ins Karstadt-Filialnetz eingegliedert wurden, sodass deren Umsatzvolumen und Gewinne Hertie letztlich für ein positives Jahresergebnis fehlten.[56]

Eine gewisse Rolle für den weiteren Niedergang der Hertie-Division spielte aber auch die Hertie-Familienstiftung. So schloss der Vorstand die Filiale Mannheim, weil die Familie Karg/von Norman, der die Immobilie gehörte, die Miete von 1,3 Mio. auf mehr als drei Mio. D-Mark erhöht hatte und das Haus deswegen in die Verlustzone geriet. Von größerer Bedeutung war allerdings, dass auch die Familienstiftung als größter Aktionär eine akzeptable Dividende von Karstadt forderte und die Sanierung der verlustbringenden Hertie-Filialen die Karstadt-Gewinne erheblich geschmälert hätte. Diese strategische Neuausrichtung der Familienstiftung auf eine dauerhafte und ausreichende Rendite ihres Investments wurde 1998 offenkundig, als die Schickedanz-Familie ihren elfprozentigen Anteil an Karstadt, den sie bereits 1997 von der Commerzbank und an der Börse erworben hatte, weiter aufstocken wollte und deshalb das Aktienpaket von der Hertie-Familienstiftung für ca. 1,5 Mrd. D-Mark übernahm. Der Familienstiftung kam dieses Interesse der Quelle-Besitzer gerade recht, da sie ihre Kapitalanlagen und das Risiko weiter streuen wollte.[57] Zudem ließen die schlechte Einzelhandelskonjunktur und der verschärfte Preiswettbewerb Karstadts Gewinne zusätzlich schrumpfen. Selbst der Branchenführer Karstadt geriet mehr und mehr sowohl vom Fachhandel als auch von den preisaggressiven Anbietern unter Konkurrenzdruck, weshalb der Karstadt-Vorstand von 1997 an ein neues Konzept mit sechs Lebensbereichen von „Personality“ (Kosmetik, Schmuck etc.) bis „Multimedia“ und eine neue Warenpräsentation in mehreren Filialen testete, um Kunden zurückzugewinnen und die eigene Marktstellung abzusichern.[58]

Herties Nachleben

Betrachtet man das unrühmliche Ende des Hertie- respektive Hermann Tietz-Konzerns nach mehr als 112 Jahren, so stellt sich neben der Frage nach der Verantwortung für den Niedergang die Frage, was heute von einem der größten deutschen Warenhauskonzerne geblieben ist. Die letzten Warenhäuser mit dem Namen Hertie waren die Filialen Neukölln und das Traditionshaus am Münchener Hauptbahnhof – letzteres war bezeichnenderweise auch die erste klassische Warenhausfiliale von Oskar Tietz 1895. Beide Häuser wurden erst 2007 umbenannt, weil der mittlerweile ebenfalls in Schwierigkeiten geratene Karstadt-Konzern im Spätsommer 2005 73 seiner kleinsten und besonders defizitären Filialen ausgliederte und für 500 Mio. Euro an den britischen Finanzinvestor Dawnay, Day & Hilco UK Ltd. verkaufte, der die Häuser nun unter der Marke Hertie weiterbetrieb. Bereits ein Jahr später meldete das neue Unternehmen jedoch Insolvenz an, und im August 2009 wurden nach vergeblichen Rettungsversuchen diese letzten „Hertie"-Häuser geschlossen. Schließlich erwarb ein Osnabrücker Unternehmen 2012 die Namensrechte an der Marke Hertie, die bis heute einen Online-Shop für Bett- und Nachtwäsche schmückt, womit zumindest vom Sortiment her der Name wieder ein Stück weit an seinen Ursprung von Hermann Tietz in Gera anschließt.[59]

Geblieben sind zudem die Stiftungen: Die Hertie-Familienstiftung hat sich im Jahre 2000 wieder in „Karg'sche Familienstiftung" umbenannt. Ausschlaggebend dürfte hierbei der Streit um eine mögliche Steuerhinterziehung beider Hertie-Stiftungen gewesen sein, der 1999 aufkam und zu dem seltenen Phänomen führte, dass die zuständige Frankfurter Staatsanwaltschaft Akten im hessischen Finanzministerium beschlagnahmte und die Steueraffäre bundesweit Schlagzeilen machte. Vorgeworfen wurde vor allem der Familienstiftung, dass sie aus steuerlichen Gründen für das partiarische Darlehen der Gemeinnützigen Hertie-Stiftung über 1,6 Mrd. D-Mark aus dem Verkauf der Hertie-Anteile an Karstadt faktisch nur einen Minimalzins von 0,5 Prozent zahlte, der nicht einmal der Rendite eines Sparbuches entsprach. Tatsächlich hatte sich die Familienstiftung rechtlich verpflichtet, 37,5 Prozent der eigenen Gewinne an die Gemeinnützige Hertie-Stiftung weiterzugeben. Da diese Jahreserträge wegen eigener Steuersparmodelle mit Ostimmobilien jedoch mehr als mager ausfielen, überwies die Familienstiftung der Gemeinnützigen Stiftung jährlich nur den zusätzlich vereinbarten Mindestbetrag von acht Mio. D-Mark, was eben 0,5 Prozent des Darlehensbetrages entsprach. Diese Tatsache werteten die Frankfurter Steuerfahnder nach einem anonymen Hinweis im Jahr 1999 als Versuch der Steuerhinterziehung, und das hessische Finanzministerium unter dem neuen Finanzminister Karlheinz Weimar (CDU) erwog deswegen sogar, der Gemeinnützigen Hertie-Stiftung ihre Gemeinnützigkeit zu entziehen. Daraufhin wurden die Familienstiftung und die Gemeinnützige Hertie-Stiftung rechtlich und personell getrennt und der Kredit von 1,6 Mrd. D-Mark zurückgezahlt, sodass die Gemeinnützige Hertie-Stiftung nicht nur ihr Vermögen selbstständig anlegen konnte, sondern in der Folgezeit auch deutlich höhere Millionenbeträge für ihre Stiftungszwecke ausschüttete.[60]

So kann die Gemeinnützige Hertie-Stiftung als eine der größten deutschen Stiftungen mit einem Stiftungsvermögen von 1,2 Mrd. Euro (Stand 2021) seit 2003 nicht nur die Hertie School of Governance als private Universität unterstützen, sondern jährlich 25 bis 30 Mio. Euro für medizinische Forschungen und Initiativen zur demokratischen Bildung ausgeben.

Letztlich gehört auch die Karg-Stiftung, die diese Studie förderte, mit ihrem Stiftungsvermögen von von 149 Mio. Euro (Stand Dezember 2024) zu den Institutionen, die aus dem Warenhauskonzern Hertie hervorgingen. Ihre Stifter, Hans-Georg Karg und seine Ehefrau Adelheid, verdankten ihr Vermögen schließlich den Erträgen des Hertie-Konzerns. Zweck der 1989 errichteten Karg-Stiftung ist die Hochbegabtenförderung. Diese war Alleinerbe des Privatvermögens der Eheleute Karg.

Dass der Name Hertie einem großen Teil der Öffentlichkeit bis heute noch präsent ist, liegt einerseits an den zahlreichen ehemaligen – un- und umgenutzten – Warenhausbauten in vielen Innenstädten,[61] zum anderen an der bundesweiten Aufmerksamkeit, die eine studentische Initiative der Hertie School of Government erhielt: Unter dem Namen „Her.Tietz" forderten die Studierenden eine Aufarbeitung der „Arisierung" des Hermann Tietz-Konzerns 1933/34, was in allen großen Zeitungen und Online-Publikationsorganen Wellen schlug. Dies mündete schließlich in den Auftrag an die Gesellschaft für Unternehmensgeschichte und über sie an Johannes Bähr und Ingo Köhler, die „Arisierung" des Hermann Tietz-Konzerns zu erforschen.[62]

Fazit: Der endgültige Niedergang Herties 1990 bis 1997

Sicherlich wäre es falsch, den Niedergang von Hertie nach der Übernahme einzig Karstadt zuzuschreiben, da sich der Hertie-Konzern bereits 1993 in starker Schieflage befand. Die letzte Geschäftsführung der Hertie Waren- und Kaufhaus GmbH hat die sehr gute Einzelhandelskonjunktur nach der Wende von 1989 am Ende nicht genutzt, um das Kerngeschäft mit den Warenhäusern durch erfolgreiche Konzepte nachhaltig wieder in die Gewinnzone zu bringen. Vielmehr hatte sich die Geschäftsleitung mit dem Kauf der zehn Quelle-Warenhäuser weitere Verlustbringer ins Haus geholt. Zudem agierte die Hertie-Führung auch nach 1989 bei der Filialexpansion glücklos, hielt an den defizitären Beteiligungen wie Schürmann fest und vermochte es nicht, ein leistungsfähiges Warenwirtschaftssystem aufzubauen. Die Folge dieser Unternehmenspolitik waren ein erheblicher Investitionsstau in zahlreichen Filialen und Millionenverluste, die weiterhin einzig durch den Verkauf von Sachvermögen ausgeglichen werden konnten. Aufgrund der strukturellen Probleme des Konzerns und des Generationswechsels in der Hertie-Familienstiftung und der Gemeinnützigen Hertie-Stiftung entschloss sich die Familie Karg/von Norman daher 1993 zum Verkauf an Karstadt, bei dem angesichts der maroden Unternehmenslage Aufsichtsratsvorsitzender Sandler und Vorstandsvorsitzender Krüger einen erstaunlich günstigen Gegenwert heraushandeln konnten.

Der Niedergang von Hertie wurde durch die Übernahme durch Karstadt nicht beendet, ja nicht einmal gebremst, denn auch dem neuen Hertie-Vorstand fehlte ein schlüssiges Konzept für die defizitären kleineren und mittelgroßen Filialen. So blieb schließlich wenig anderes übrig als die radikale Verschlankung des historisch gewachsenen Hertie-Konzerns und die Übernahme der verbleibenden profitablen Häuser unter das Dach von Karstadt. Hatte das Hertie-Management zuvor Handlungsalternativen vernachlässigt oder verschlafen, so setzte Karstadt letztlich auf einen harten Sanierungskurs, mit dem Hertie – wenn auch nicht vom Namen, so doch von der Sache her – aus der deutschen Unternehmenslandschaft verschwand. Als Karstadt schließlich 1997 die Hertie-Division auflöste und die noch verbliebenen Warenhäuser in das Karstadt-Filialnetz eingliederte, war das operative Warenhausgeschäft von Hertie respektive Hermann Tietz damit nach 115 Jahren endgültig beendet.



Mehr als 100 Jahre Warenhausgeschichte: Ein Epilog

Vom Warenhaus Hermann Tietz, das unter wechselnden Namen und in wechselnder Eigentümerschaft, aber fast durchweg in der Rechtsform einer Personengesellschaft ziemlich genau 111 Jahre bestand, ist heute vor allem der Name „Hertie" in Erinnerung, der online immer noch als „Brand" existiert. Aber die Marke und ihr Spiralen-Logo hatten bereits vor dem Aufgehen des Hauses im Karstadt-Konzern 1996 viel von ihrem einstigen Glanz verloren. Die letzten Jahrzehnte waren eine Zeit der Krisen und der verblassenden Ausstrahlung gewesen, das Ende überraschte schließlich kaum noch. Für die im Wirtschaftswunder groß gewordenen Menschen ist Hertie allerdings sehr viel mehr als eine verblassende Erinnerung. Das Einkaufen dort, namentlich in den Wintermonaten und zur Weihnachtszeit, war ein Erlebnis. Das Warenhaus ermöglichte ein Gefühl der Teilhabe und ein Versprechen von Wohlstand, das es zuvor in den langen Jahren von Krieg und Diktatur nicht gegeben hatte, obwohl es von Anfang an zum eigentlichen Kern des Warenhauses gehörte. Die Warenhäuser der Jahre vor 1914 waren bereits derartige Paläste, Inszenierungen und Verführungen gewesen, auch wenn sie noch lange nicht jene Massenkonsumgesellschaft verkörperten, die sich in Deutschland erst in der zweiten Hälfte der 1950er Jahre durchsetzte. Aber sie waren bereits lange zuvor Versprechungen und wurden auch so wahrgenommen: Zumindest wurden die großen Häuser, die Flaggschiffe der Handvoll großer Warenhauskonzerne, so gesehen. Die großen Häuser etwa von Wertheim am Leipziger Platz und von Hermann Tietz am Alexanderplatz in Berlin, am Münchener Hauptbahnhof oder an der Hamburger Binnenalster, von Leonhard Tietz in Düsseldorf und schließlich das KaDeWe in Berlin-Charlottenburg waren Berühmtheiten; die Reiseführer der Zeit führten sie als Sehenswürdigkeiten, ganz wie es die Pariser Luxustempel des Konsums bereits seit den 1860er Jahren taten. Und sie unterschieden sich von den traditionell stadtbildprägenden Schlössern und Palästen, den verwinkelten Altstädten und den Villen in den bürgerlichen Vorzeigequartieren; ihr moderner, allen offenstehender Charakter war von Anfang an offenkundig, und jedes neu errichtete Warenhaus zeigte es an: Hier verbanden sich moderne Architektur und fortgeschrittene Technik mit künstlerisch gestalteter Warendekoration und überaus effizienten Geschäftsabläufen. Gemessen am herkömmlichen Einzelhandel und der traditionellen Architektur der Innenstädte waren die Warenhäuser, jedenfalls ihre herausragenden Exemplare, die eigentlichen Schaufenster der Moderne.

Dass sich hinter dem schönen Schein der inszenierten Warenwelten harte Arbeit verbarg, dass die glitzernde Oberfläche eine nüchterne Organisation und klug kalkulierende Händler ebenso voraussetzte wie die Nutzung der jeweils modernsten Technik, war den meisten Warenhauskunden wahrscheinlich bekannt, doch schmälerte

das Wissen um das Prosaische des Geschäftes den Genuss keineswegs, im Gegenteil. Shopping, ein Begriff, der sich bereits für das Einkaufserlebnis der großen Berliner Häuser vor 1914 findet, wurde vielmehr eine gesuchte Beschäftigung; die Verbindung von Flanieren, Betrachten, Einkaufen und Freizeit war gerade wegen der offenkundigen Vorzüge der modernen Geschäfte attraktiv, attraktiv selbst für Menschen, die vor allem schauten und bewunderten, da sie sich die teuren Konsumangebote nur selten leisten konnten. Aber selbst hier waren die Warenhäuser keine Sackgassen: Groß geworden waren sie ohnehin als Geschäfte für den Bedarf der wenig vermögenden Menschen, denen zunächst Textilien, dann Haushaltsartikel, schließlich auch Lebensmittel recht preisgünstig angeboten wurden. Erst allmählich wurden die Sortimente breiter, die Angebote anspruchsvoller und teurer. Vor allem Wertheim am Leipziger Platz stand für diese Aufwertung. Wertheims großer Konkurrent in Berlin, Hermann Tietz, verlor hingegen die einfachen Menschen nie aus dem Blick. Zwar gab es bei Hermann Tietz an der Leipziger Straße in Berlin auch das Luxussegment; typisch aber war vor allem der Neubau am Alexanderplatz, der die kleinen Angestellten und Arbeiter als Zielgruppe fest im Blick behielt. Bezeichnend war der Bau des KaDeWe, das seit den 1920er Jahren auch zu Hermann Tietz gehörte. Adolf Jandorf, der sein Geld mit Warenhäusern verdient hatte, die vor allem in Berliner Vorstädten billige Ware unters Volk gebracht hatten, ließ es im Jahrzehnt vor dem Ersten Weltkrieg im mondänen Charlottenburg errichten, um neben den vermögenslosen Kunden auch die reichen Käufer des Berliner Westens zu erreichen.

Die Lage der Warenhäuser, die sich anfangs vor allem in den Zentren der großen Städte (Berlin, Hamburg, Breslau, München, Stuttgart, Nürnberg, Köln etc.) fanden, war dabei nicht zufällig. Bei den zunächst in kleineren Orten gegründeten Vorgängern – Hermann Tietz nahm 1882 den Geschäftsbetrieb in Gera auf – zeigte sich rasch, dass die neuen Verkaufsmethoden (Festpreise, sofortige Bezahlung, kein Kaufzwang) vor allem bei wenig vermögenden Kunden Anklang fanden, deren rasch wachsende Masse vor allem in den expandierenden Industriestädten der Zeit lebte.

Wenn das Prinzip der Warenhäuser – das kaum jemand so klar formulierte wie Oskar Tietz – erfolgreich sein sollte, nämlich hohe Umsätze gerade durch den Massenabsatz vor allem einfacher Güter bei niedrigen Preisen und geringen Margen zu erzielen, dann kamen die Warenhäuser um verkehrsgünstig gelegene Innenstadtstandorte an Verkehrsknotenpunkten nicht herum.

Der Weg von Hermann Tietz ging daher ganz folgerichtig von Gera über München nach Berlin und Hamburg. Andere Häuser machten es ähnlich, wenn auch mit anderen regionalen Schwerpunkten: Es galt, mit modernen Häusern dort Fuß zu fassen, wo die Masse der Kundschaft leicht zu erreichen war. Solange es aus verkehrstechnischen Gründen nur wenig Alternativen zu diesen zentralen Standorten gab, blieben zentral gelegene Warenhauspaläste in einer konkurrenzlos günstigen Lage. Sie wurden regelrecht zu Sehnsuchtsorten, auf die sich die Wünsche und die Augen vieler Konsumenten richteten. Die Warenhäuser, namentlich die kleineren und de-

zentral gelegenen Häuser, erfüllten zugleich ganz alltägliche Versorgungsfunktionen, aber selbst hier war ihr Image das der Glitzerwelt.

Dieses Zusammenspiel von Massenproduktion und Massenkonsum, das die Warenhäuser nicht nur verkörperten, sondern zu einem wichtigen Teil überhaupt erst ermöglichten – Hermann Tietz brachte in den 1920er Jahren Produkte von mehr als 30.000 Lieferanten, zumeist Unternehmen der Bekleidungs- und Gebrauchsgüterindustrie, an die Kundschaft –, konnte sich unter den Bedingungen einer langsam entstehenden Konsumgesellschaft vor 1914 fast ungestört entfalten. Allerdings suchte der herkömmliche Einzelhandel, der mit den Warenhäusern nicht konkurrieren konnte, diese, wo es ging, schlechtzureden, und sparte dabei nicht mit antijüdischen Klischees über die mehrheitlich jüdischen Warenhausbesitzer. Erfolgreich waren diese Schmutzkampagnen nur bedingt. Wenn auch die Politik gelegentlich, vor allem mit Sondersteuern für große Warenhäuser, auf die sozialprotektionistische Propaganda des alten Mittelstandes einging, war doch der Öffentlichkeit vor 1914 im Grundsatz klar, dass die Warenhäuser durch ihr in der Regel preiswertes Angebot und ihre effiziente Organisation auch eine wichtige soziale Rolle spielten, ganz abgesehen davon, dass sie schließlich mehreren Zehntausend Menschen, darunter sehr vielen Frauen, Arbeit gaben.

Der Erste Weltkrieg erschwerte durch blockade- und rüstungsbedingten Warenmangel und die bald anziehende Teuerung dieses Modell, zerstörte es aber nicht. Auch in der Kriegswirtschaft des Ersten Weltkriegs erfüllten die Warenhäuser ihre Versorgungsfunktionen, und dies deutlich reibungsloser als der übrige Einzelhandel; als Heereslieferanten waren sie auch bei den militärischen Beschaffungsbehörden beliebt. Der Warenmangel wurde jedoch, je länger der Krieg anhielt, umso mehr zum Problem, da die Lieferanten ihre starke Stellung nutzten, um die Einkaufsmacht der Warenhäuser zu beschneiden. Lieferantenkartelle, eine zunehmend umfassende wie konfuse staatliche Preiskontrolle, Lieferbeschränkungen und Verkaufsverbote, schließlich die weitgehende staatliche Regulierung nicht nur des Im- und Exporthandels, sondern des gesamten Einzelhandels: All das lastete zusehends schwer auf den Warenhäusern, weshalb Oskar Tietz und der von ihm geführte Verband der Warenhäuser nach dem Ende des Krieges auf eine möglichst rasche Rückkehr zu einem freien Einzelhandel drängten.

Insgesamt überstanden die großen Warenhäuser den Ersten Weltkrieg und auch die nachfolgende Inflation vergleichsweise unbeschadet, zumindest wenn kein großer Auslandsbesitz vorhanden war. Leonhard Tietz verlor allerdings seine Warenhausbeteiligungen in Belgien und Frankreich; Hermann Tietz musste nur den Standort Straßburg im Elsass aufgeben, blieb aber sonst unangetastet. Der große Warenhunger nach dem Ende des Krieges bescherte den Warenhäusern durchaus gute Geschäfte, und die größeren Warenhauskonzerne konnten zudem einen Teil ihrer Liquidität in Devisen im Im- und Export sichern. Aus ähnlichem Grund bauten viele Häuser, namentlich Hermann Tietz, ihren Immobilienbesitz in dieser Zeit stark aus. Manche, wie Karstadt und Leonhard Tietz, expandierten auch in die Produktion und kauften

oder errichteten eigene Produktionsstätten. Oskar Tietz war hier vorsichtiger, was sich später, als viele der Eigenproduktionen nicht mehr rentabel waren, als überaus klug erwies. Zudem profitierten die Warenhäuser, die vor dem Krieg ihre Expansion vor allem über Hypothekarverschuldung finanziert hatten, von der Geldentwertung, die es ihnen ermöglichte, einen bedeutenden Teil ihrer Altschulden günstig loszuwerden.

Diese Erfolge erwiesen sich indes als zweischneidig, wie sich nach dem Ende der Inflation allmählich herausstellen sollte. Die Währungsstabilisierung gelang durch die Herausgabe neuen Geldes, der Rentenmark, im Verhältnis von einer Rentenmark zu einer Billion Papiermark. Dadurch wurde schnell offenkundig, dass vor allem das vermögende Bürgertum, das durch den Kauf von Kriegsanleihen erheblich zur Kriegsfinanzierung beigetragen hatte, jetzt mit leeren Händen dastand. Die Warenhäuser sahen sich plötzlich einer weitgehend verarmten Käuferschicht gegenüber, die beim Einkauf im Wortsinne auf jeden Pfennig achtete. Für die Warenhäuser, deren erfolgreicher Betrieb an hohen Umsätzen hing, hieß das, trotz niedriger, ja niedrigster Preise trotzdem den Umsatz nach oben zu treiben, und das bei möglichst niedrigen bzw. sinkenden Selbstkosten. Die großen Häuser wie Karstadt, Hermann Tietz, Leonhard Tietz und Salman Schocken setzten durchweg auf eine ähnliche Strategie: Wachstum der Häuser und der Verkaufsfläche durch Fusionen und Neueröffnungen, Ausweitung des Niedrigpreisangebotes und gegebenenfalls Gründung neuer Einheits- oder Kleinpreisgeschäfte, Rationalisierung des Warenhausbetriebes, Modernisierung des Angebots, starke Ausdehnung der Werbung. Die Bedingungen hierfür schienen zunächst günstig, da die Warenhäuser weitgehend schuldenfrei waren und angesichts des großen Bedarfs der Bevölkerung mit wachsenden Umsätzen zu rechnen war, über die die Verschuldung finanziert werden konnte. Karstadt, das schon zu Beginn der 1920er Jahre mit der westfälischen Althoff-Kette fusioniert worden war, ging durch aggressive Expansionspolitik voran, deren Krönung schließlich das neue, geradezu futuristische Haus am Berliner Hermannplatz war. Leonhard Tietz ließ sich durch neue Häuser, Zusammenschlüsse und den Aufbau einer eigenen Billigkette ebenfalls nicht lumpen, aber Hermann Tietz schoss den Vogel ab. Lange Zeit deutlich kleiner als Karstadt, schloss das Berliner Haus nach dem plötzlichen Tod von Oskar Tietz 1923 insbesondere durch die Übernahme des Jandorf-Konzerns mit dem KaDeWe und zahlreichen kleinen Berliner Filialen (1926), durch die Errichtung neuer Filialen und Modernisierungen alter Häuser Ende der 1920er Jahre zeitweilig zum Umsatz von Karstadt auf. Stolz sprach die neue Unternehmensleitung mit Oskar Tietz' Söhnen Georg und Martin sowie seinem Schwiegersohn Hugo Zwillenberg von „Europas größtem Warenhaus im Familienbesitz". Der Erfolg war nur durch hohe Neuverschuldung zu bewältigen – allein die Jandorf-Übernahme, deren endgültiger Preis nicht genannt wurde, hatte wohl 50 Mio. Reichsmark gekostet. Dennoch waren Schuldendienst und Umsatz bzw. Ertrag bis zum Ende der 1920er Jahre weiterhin im Gleichgewicht; Hermann Tietz verfügte vor allem wegen der zahlreichen Grundstücke, die über Tochterunternehmen gehalten wurden oder direkt im Eigentum der Familien-

mitglieder standen, auch über erhebliche Rücklagen, auf die im Not- oder Krisenfall zurückgegriffen werden konnte.

Dass eine solche Situation eintreten könnte, war allgemein bekannt, zumal der Konkurrenzkampf unter den Häusern, zu denen nicht nur die Billigketten wie Kepa (Karstadt) oder Ehape (Leonhard Tietz), sondern auch ausländische Konkurrenten wie Woolworth hinzugekommen waren, in der zweiten Hälfte der 1920er Jahre immer heftiger tobte. Das Ausmaß der Weltwirtschaftskrise übertraf dann allerdings alle Erwartungen. Wegen Arbeitslosigkeit und sinkender Löhne ging die Kaufkraft der Bevölkerung dramatisch zurück; schließlich mussten auch die Warenhauskonzerne erhebliche Umsatzeinbußen hinnehmen, die bereits 1930 die ersten Opfer fanden. Aufsehenerregend wurde die Krise des Karstadt-Konzerns, aber auch bei Hermann Tietz und Leonhard Tietz trübte sich das Bild rasch ein, wobei die Zahlen zu Hermann Tietz, das als OHG nicht publizitätspflichtig war, nur geschätzt werden konnten. Bereits 1932 dürfte Hermann Tietz aus der Substanz gelebt haben. 1933, nach der Machtübernahme durch die NSDAP und dem nun beginnenden Boykott der Warenhäuser durch die Partei und ihre Organisationen, wurde die Lage katastrophal. Schließlich war die Zahlungsfähigkeit nicht mehr gegeben, Zinsen und Tilgung konnten im Frühsommer 1933 nicht mehr vollständig aufgebracht werden, Warenschulden blieben unbeglichen, und neue Ware konnte nicht mehr bezahlt werden, ganz abgesehen davon, dass Zehntausenden Angestellten der Warenhäuser die Arbeitslosigkeit drohte.

Das Risiko, die eigentlich wenig geliebten, ja abgelehnten Warenhäuser bankrottgehen zu lassen, mochte die noch wenig konsolidierte neue NS-Regierung dann aber doch nicht eingehen. Unter der Bedingung, dass Liquiditätshilfen für die großen Häuser an ihre „Entjudung" geknüpft wurden, stimmte selbst Hitler Finanzhilfen von Privatbanken, aber auch staatlich kontrollierten Instituten zu, um Zahlungsunfähigkeit und Untergang der großen Häuser zu vermeiden. Im Falle von Hermann Tietz wurde nach langen, zum Teil unter massivem Druck geführten Verhandlungen – unter Ausschluss von Hugo Zwillenberg, dem Schwiegersohn des Gründers Oskar Tietz – eine neue Warenhaus GmbH, die neue Hermann Tietz & Co., gegründet, an deren Führung neben den Brüdern Georg und Martin Tietz, die wegen der Gesamthaftungsstrukturen der alten OHG nicht einfach verdrängt werden konnten, nun auch die Vertreter der Gläubigerbanken beteiligt waren. Diese kontrollierten die ebenfalls neu gegründete Hertie Kaufhaus-Beteiligungs GmbH, die die Geschäftsführung der Warenhäuser übernommen hatte, vollständig. Für die Hertie Kaufhaus-Beteiligungs GmbH trat deren neu berufener Geschäftsführer Georg Karg ebenfalls in die Führung der Hermann Tietz & Co. ein. 1934 fand Hermann Tietz & Co. ein Ende, als Georg und Martin Tietz im sogenannten Auseinandersetzungsvertrag von der Haftung für die Schulden von Hermann Tietz befreit wurden und ausschieden. Zur Haftungsablösung mussten die Brüder und ihre Mutter Betty aber einen großen Teil ihres in der Wirtschaftskrise äußerst niedrig bewerteten Immobilienvermögens

abtreten, um die Altschulden des Konzerns zu decken. Vom einst großen Familienvermögen blieb ihnen nur ein kleiner Rest, den sie zudem nur in Teilen ins Ausland transferieren konnten. Parallel zu dieser „Sanierung" wurde der größte Teil des jüdischen Führungspersonals, später auch das gesamte jüdische Personal entlassen; hier machte die neue Hertie Waren- und Kaufhaus GmbH keinen Unterschied zu den anderen großen Häusern.

Zum starken Mann an der Spitze der Hertie Waren- und Kaufhaus GmbH entwickelte sich Georg Karg, der als einziger nichtjüdischer Manager in der Führungsspitze des Hermann Tietz-Konzerns nunmehr der einzige verbliebene Warenhausexperte in der Geschäftsführung von Hertie war und sich so für die Gläubigerbanken unentbehrlich machte. Nachdem der Kampf gegen das Warenhaus durch zahlreiche NS-Organisationen wie die NS-Hago 1936 abgeflaut war, gelang es Karg, die Gläubigerbanken zu überzeugen, ihm erste Anteile am immer noch angeschlagenen Hertie-Konzern auf Kreditbasis zu überlassen. Georg Karg, nicht unvermögend und in den ersten Jahren des Nationalsozialismus an der „Arisierung" von Kaufhäusern in seinen eigenen Besitz beteiligt, erwies sich dann in den weiteren Jahren bis Kriegsbeginn als überaus geschickt, die Anteilsmehrheit an Hertie zu erlangen, auch weil aufgrund der sich erholenden Konjunktur im Einzelhandel die Warenhausumsätze seit 1936 wieder langsam anzogen und das Unternehmen in die Gewinnzone zurückkehrte. 1941 hatte Georg Karg dann sein großes Ziel erreicht: Hertie zu einem Unternehmen in seinem Besitz zu machen, mit ihm als unbestrittenem Patriarchen.

Die Freude über diesen Erfolg hielt indes nicht lange an, denn die Warenhäuser der Hertie GmbH gingen zum großen Teil im Krieg unter bzw. wurden, sofern noch vorhanden, nach dem Krieg in der SBZ und dem Ostteil Berlins kurzerhand enteignet. Denn auch wenn Karg nominal an der Zentrallagergesellschaft – einer Kriegsorganisation des Handels – beteiligt war und seine wirtschaftlichen Chancen in der Diktatur konsequent nutzte, war er doch der typische Opportunist, wie man sie in deutschen Unternehmen der Zeit zu Tausenden findet. Er konnte daher auch nach Kriegsende seine Tätigkeit bruchlos fortsetzen und musste nicht, wie etwa Helmut Horten, für längere Zeit mit Betätigungsverbot in die Internierung. 1945 wurde das Geschäft in den Hertie-Filialen auf einem Bruchteil der Fläche der Vorkriegszeit wieder aufgenommen. Nicht viel besser erging es den großen Konkurrenten Karstadt und Kaufhof (vormals Leonhard Tietz), doch war Hertie mit seinem Schwerpunkt des Filialnetzes in Berlin und verschiedenen kleineren Städten der SBZ/DDR erheblich härter getroffen. Verkaufsmöglichkeiten existierten zunächst nur in Hamburg, München, Stuttgart und Karlsruhe sowie in Berlin, während die anderen Standorte verloren gegangen waren. Auch musste sich Karg mit der vormaligen Besitzerfamilie Tietz, die in verschiedenen Ländern Asyl gefunden und den Krieg überlebt hatte, im Restitutionsverfahren verständigen, was auch relativ schnell erfolgte. Die Tietz-Familie, deren Warenhausbesitz durch die Rückgabe der drei Filialen in München, Stuttgart und Karlsruhe formal wiederhergestellt wurde, verpachtete diese Häuser gegen

eine Gewinnbeteiligung an Hertie, bevor Hertie sie Anfang der 1970er Jahre von der Familie Tietz zurückerwarb.

Bereits zur Zeit der ersten Einigung über die Restitution 1949 war der Erfolg des Warenhauskonzerns jedoch schon abzusehen, weshalb auch Karg an einer schnellen Einigung mit der Familie Tietz/Zwillenberg gelegen war. Denn spätestens mit der Währungsreform und der Wiederkehr eines stabilen marktwirtschaftlichen Rahmens 1948 expandierte das Warenhausgeschäft in einem zuvor kaum geahnten Tempo. Nicht nur konnten die Kriegsschäden an den bestehenden Häusern nach und nach beseitigt werden; bereits Anfang der 1950er Jahre begann für Hertie die Expansion in der westdeutschen Fläche. Neue Häuser schossen zwar nicht gerade wie Pilze aus dem Boden, doch der wirtschaftliche Erfolg ermöglichte den Neubau von Häusern jetzt auch in mittleren Städten und in der Provinz. Zu dieser Zeit erwarb Karg auch die Namensrechte am materiell untergegangenen Wertheim-Konzern, unter dessen Namen er in Westdeutschland ebenfalls eigene Häuser eröffnete. Später kam mit Bilka eine eigene Filialkette mit Billigkaufhäusern hinzu, was den Konzern schließlich auf eine Größe von mehr als 100 Filialen erweiterte. Im Umsatz stand das Haus Ende der 1960er Jahre wieder auf seinem alten Platz hinter dem Branchenführer Karstadt, aber knapp vor Kaufhof und dem deutlich kleineren Horten-Konzern, der seit den 1950er Jahren durch den Aufkauf verschiedener älterer Warenhausketten (u. a. Schocken/Merkur, Emil Köster) entstanden war. Auch die alte Arbeitsteilung kehrte zurück, wobei Hertie in der Tradition von Hermann Tietz im Vergleich etwa zu Horten, wo sowohl architektonisch als auch von der Innenausstattung der Häuser her ganz auf Moderne gesetzt wurde, alles Extravagante vermied. Hertie bediente im Grunde wieder alle Käuferschichten, von den wenig verdienenden Gruppen über ein breites mittleres Segment bis hin zu Luxusgruppen, für die das KaDeWe oder das Alsterhaus in Hamburg standen. Mit dieser Strategie, die auf das Solide, Preiswerte, Pragmatische setzte, erwarb sich Hertie zwar einen biederen Ruf; doch der hinderte das Unternehmen nicht, als gegen Ende der 1960er Jahre der Boom abflaute, neue Instrumente und Strategien etwa der Werbung oder der Kundenbindung einzusetzen; der lange vorherrschende Erfolg gab der Führung des Hauses, die Georg Karg bis zu seinem Tod 1972 innehatte, recht. Zu Beginn der 1970er Jahre, als Hans-Georg Karg an die Stelle seines verstorbenen Vaters an der Spitze des Hauses trat, waren die Warenhäuser voll und die Reserven groß.

Freilich geriet in diesen Jahren die Erfolgsgeschichte des Unternehmens nach und nach an ihr Ende, denn die Rahmenbedingungen, die den Boom im Wiederaufbau bedingt hatten, änderten sich zunächst langsam, dann aber immer rascher. Mit der Individualmobilisierung verlor die verkehrsgünstige Lage in der Innenstadt, die gut mit Bahn und Bus zu erreichen war, ihre Vorteile, ja wurde aufgrund der bald spürbaren Parkraumnot zum Nachteil, was durch den Bau von (zum Teil eigenen) Parkhäusern nicht vollständig ausgeglichen werden konnte. Im Gegenteil, die Parkhäuser vergrößerten das Problem noch durch die Vermehrung des Autoverkehrs. An

verkehrsgünstigen Standorten auf der grünen Wiese, wo die Einkäufe direkt in die Autos geladen werden konnten, entstanden seit dem Ende der 1960er Jahre immer mehr SB-Warenhäuser, die auch aufgrund der günstigeren Immobilienpreise, ihrer Billigarchitektur und der von Anfang an konsequent eingeführten Selbstbedienung erheblich günstigere Kostenstrukturen als die Warenhäuser in den Innen- und Vorstädten besaßen und diese in Form niedrigerer Preise an die immer preisbewussteren Verbraucher weitergaben. Die Warenhauskonzerne gerieten deshalb Anfang der 1970er Jahre in eine Art „Sandwichposition" zwischen den Fachgeschäften und den „billigeren" Anbietern im Einzelhandel, was zur Folge hatte, dass das Geschäftsmodell des Warenhauses in diesen Jahren prekär wurde: Die Umsatzzuwächse flachten ab, ja stagnierten und konnten nur durch die kostspielige Öffnung weiterer Standorte behauptet werden.

Mit dem Ende des Wiederaufbaubooms zu Beginn der 1970er Jahre war überdies der große Warenhunger der Nachkriegsjahrzehnte fürs Erste gestillt. Bis dahin selbstverständlich wachsende Umsatzzahlen waren passé, der Konkurrenzkampf der Häuser wurde härter; jetzt mussten neue Produkte, Vertriebsformen und Kundenbindungen entwickelt werden, um die Kundschaft, die zuvor freiwillig gekommen war, dauerhaft zu binden. Preiswerte Tourismusangebote, Kundenkarten sowie Service- und Sonderangebotsformen, die es zuvor so nicht gegeben hatte, konnten aber den Trend, dass viele Kunden nun andere Verkaufsformen vorzogen, nicht aufhalten. Denn ihre alte Stärke, die große Sortimentsbreite, wurde in dieser Situation nach und nach zum Pferdefuß der Warenhäuser, eine Behinderung, die die neue Konkurrenz der großen SB-Warenhäuser und Fachgeschäfte so nicht kannte. Schon seit der Wende zum 20. Jahrhundert hatten die großen Häuser mit ihren bis zu 80 verschiedenen Abteilungen eine gewaltige Fülle unterschiedlicher Waren angeboten, deren Vielfalt ein besonderer Magnet der Häuser wurde. Diese Fülle bedingte zwangsläufig eine gewisse Beschränkung in der Sortimentstiefe; es konnten von bestimmten Gütern nicht alle verschiedenen Formate vorgehalten werden, sondern das Warenhaus musste sich aus pragmatischen Gründen auf die vermeintlich am besten laufenden Modelle beschränken. Solange die Kundschaft noch wenig ausgestattet war, war das kein Problem. Es genügte, um ein Beispiel zu nennen, wenn das Haus einige Bügeleisen im Angebot hatte. Doch mit den 1970er Jahren und der tendenziellen Marktsättigung trat hier ein gravierender Wandel ein. Die seit den 1980er Jahren entstehenden Elektrofachgeschäfte, die sich auf wenige Produktgruppen beschränkten, konnten dafür in diesen Gruppen alles anbieten, was es gab. Als die Mobilitätsbarrieren fielen, war es zudem zunehmend gleichgültig, wo diese Fachmärkte entstanden. Die Warenhäuser hingegen hatten das Nachsehen. Und nicht nur die neuen Elektrofachmärkte gruben der Konkurrenz das Wasser ab. Ähnliche Entwicklungen gab es bei Sportartikeln und anderen Produktgruppen. Die Warenhäuser, nicht zuletzt Hertie, suchten durch den Aufbau eigener Fachketten zu kontern, was nicht immer gelang. Vor allem verstärkten sie auf diese Weise die Erosion des herkömmlichen Warenhausgeschäfts.

Nun, mit den langsamer wachsenden Umsatzziffern, ja deren zeitweiligem Rückgang in der ersten großen Wirtschaftskrise der Nachkriegszeit 1974/75 und dem Hochschnellen der Arbeitslosenzahlen, drohte den Warenhäusern, wenn auch auf gänzlich anderem Niveau, das Dilemma, das sie bereits in der Weltwirtschaftskrise an den Rand des Abgrunds gebracht hatte. In den Jahren des Wirtschaftswunders waren die Häuser gewachsen, zum Teil aus eigener Kraft, zum Teil mit Schulden, um durch die Zunahme der Häuser und die Erweiterung der Verkaufsflächen Umsatzzuwächse zu erzielen, mit denen die steigenden Kosten gedeckt und die Häuser erfolgreich betrieben werden konnten. Alles hing an den wachsenden Umsätzen, doch wenn diese ausblieben, strukturell und konjunkturell bedingt, konnte schnell das Dilemma entstehen, dass die Umsätze die Kosten nicht mehr trugen. Konjunkturelle Schwankungen waren dabei hinzunehmen, zumal sich die Lage im Aufschwung rasch drehte. Doch drohten nun erstmals in der Nachkriegszeit strukturelle Restriktionen. Noch am ehesten scheint Helmut Horten den Ernst der Lage begriffen zu haben. Er hatte sein Unternehmen nach und nach in eine Aktiengesellschaft umgewandelt und begann seit 1972 gezielt, seine eigenen Anteile an der Horten AG zu veräußern und sich mit dem Gewinn unter Ausnutzung der rechtlichen Möglichkeiten steuerfrei ins Ausland zurückzuziehen. Für die anderen großen Häuser begann ein schwerer, zäher Anpassungsprozess, der zu zahlreichen Filialschließungen bei allen vier Warenhaus-Konzernen führte.

Bei Hertie häuften sich die Krisenanzeichen in der zweiten Hälfte der 1970er Jahre, auf die das Management in den folgenden Jahren durch eine gezielte Modernisierung und Reorganisation des Warenhausbetriebes reagierte, der unter wechselnden personellen Führungskonstellationen aber nicht nur wenig erfolgreich verlief, sondern so teuer war, dass nach und nach die großen finanziellen Reserven des Konzerns verbraucht wurden. Die gesamten 1980er Jahre waren von häufigen Personal- und Strategiewechseln gekennzeichnet, in denen keine der einmal eingeschlagenen Strategien, sei es die Modernisierung der Organisation, die Bereinigung der Filialstruktur, die Diversifikation und der Aufbau eigener Fachmarktketten oder die durchgreifende Kostensenkung in den Häusern, wirklich erfolgreich war. Viele Experimente waren wenig durchdacht und wurden vorschnell abgebrochen, die Führung des Hauses war zum Teil willkürlich, zum Teil intransparent und autoritär. Mit den schrumpfenden Reserven verkümmerten schließlich auch die Handlungsmöglichkeiten. Der Verkauf des Konzerns an den Konkurrenten Karstadt war 1994 schließlich folgerichtig und brachte gemeinsam mit der Übernahme von Horten durch Kaufhof eine umfassende Neuformierung der Branche, ohne dass aufgrund der weiterhin bestehenden strukturellen Probleme der Schrumpfungsprozess zu einem Ende gekommen wäre.

Mit dem Hertie-Konzern ging 1994 eines der großen Flaggschiffe der deutschen Warenhausgeschichte unter, das heute nur noch in den Erinnerungen und dem weiterhin existenten und genutzten Warennamen „hertie.de“ fortlebt. So wenig es Oskar Tietz und seine Familie allein waren, die aus einem Geraer Weißwarengeschäft

schließlich „Europas größten Warenhauskonzern in Familienbesitz“ schufen, so wenig war es die unfähige oder unglückliche Generation von Managern, die in den 1980er Jahren den Untergang des Hauses herbeiführte. In beiden Fällen spielten strukturelle Momente eine große Rolle, die ebenso dazu beitrugen, das Warenhaus zumindest für eine Zeit zum Kern der modernen kapitalistischen Marktwirtschaft zu machen, wie sie schließlich seinen Untergang zumindest wahrscheinlich werden ließen. Aber der persönliche Einfluss auf die Unternehmensgeschichte war auch nicht gering und ist keineswegs zu vernachlässigen. Hermann Tietz gab nur den Namen, aber Oskar Tietz war in seiner Zeit ein Pionier im Wortsinne, der das Warenhaus, für das er schließlich auch symbolisch stand, überhaupt erst geschaffen hatte. Seine Söhne und sein Schwiegersohn setzten seine Arbeit ohne große eigene Akzente fort: Diese begegnen erst wieder bei Georg Karg, der das Unternehmen nach der „Arisierung“ übernahm, mit dessen Namen aber vor allem der Aufstieg der 1950er und 1960er Jahre eng verbunden ist, gerade weil sein persönlicher Führungsstil in dieser Zeit, ähnlich wie schon bei Oskar Tietz, von einer Leidenschaft für das Verkaufen wie von einer instinktiven Durchdringung der Alltagsfinessen des Warenhausbetriebs gekennzeichnet war. Diese glückliche Hand fehlte seinem Sohn Hans-Georg Karg, vor allem aber dem familienfremden Management, das in den 1980er Jahren im Versuch, das Unternehmen in einem schwieriger werdenden Marktumfeld zu behaupten, immer unglücklicher agierte und letztlich scheiterte. Ob ein anderes Management diesen Niedergang aufgehalten oder anders gestaltet hätte, ist eine offene Frage. Die Geschichte von Karstadt und Kaufhof zeigt, dass das zumindest zeitweilig nicht ausgeschlossen war. Aber auch der Ausgang ihrer Geschichte war im Nachhinein betrachtet nicht wirklich erfolgreich. Es ist wohl so, dass es für etwa einhundert Jahre eine gute Zeit der Warenhäuser gab, die freilich zu nutzen war und eben auch genutzt wurde. Aber ebenso wie die strukturellen Bedingungen zuvor das Warenhaus eine Seltenheit sein ließen, wenn es überhaupt existierte, so hat diese Form des Einzelhandels in der strukturell gewandelten Welt seit den 1980er Jahren keine wirkliche Überlebenschance gehabt, sondern nur verschiedene Varianten des Untergangs erlebt. Massenproduktion und Massenkonsum von Gütern sind deshalb nicht verschwunden; nur die Form ihrer Vermittlung, in der Warenhäuser für gut einhundert Jahre den Kern bildeten, hat sich mit offener Zukunft erneut gewandelt.

Dank

Bücher haben Autoren, aber ihre Entstehung hängt an vielen weiteren Voraussetzungen, für die an dieser Stelle ein großer Dank ausgesprochen werden soll. Der geht zunächst an die Archive und an die Archivare, die bei der Zusammenstellung des Materials, ohne die eine derartige Studie wie die vorliegende nicht vorstellbar wäre, äußerst hilfreich waren. Dabei sind wir stellvertretend für alle archivalische Unterstützung besonders verpflichtet Nicolai Zimmermann vom Bundesarchiv Berlin, sodann Martin L. Müller von der Deutschen Bank, Dorothea Hauser vom Warburg-Archiv und Detlef Krause von der Commerzbank, schließlich Thorsten Maentel vom Wirtschaftsarchiv Baden-Württemberg. Ein besonders großer Dank gilt auch Reiner Münchow und Andreas Schütte, die uns Zugang zu ihren reichen Sammlungen zur Warenhausgeschichte und insbesondere zur Geschichte des Hertie-Konzerns gewährten.

Sodann waren es immer wieder Kollegen, die ihren fachlichen Rat zur Verfügung stellten, intervenierten oder Fehler korrigierten. Dabei gilt unser Dank Michael Bermejo, Christian Müller, Johannes Bähr, Ingo Köhler, Guillaume Garner, Jeroen Euwe, Ben Wubs, Walter Iber, Lena Senoner, Maren Fünderich, Peter Hoeres, Tim Schanetzky, Frank Berger und Christian Mathieu, die bei Archivrecherchen Hilfestellung leisteten, Teile des Manuskriptes lasen, uns an ihrem reichen Wissensschatz teilhaben ließen oder einfach nur unverzichtbare Gesprächspartner waren.

Die Möglichkeit, Forschungsergebnisse vorstellen und diskutieren zu können, verdanken wir einer Reihe von Kolloquien, von denen einige gesondert genannt werden müssen, namentlich das Forschungskolloquium von Corinna Schönhärl in Paderborn, das Frankfurter Kolloquium, der unternehmenshistorische Kreis an der Universität Glasgow, aber auch Konferenzen und Tagungen der European Business History Association oder der Gesellschaft für Sozial- und Wirtschaftsgeschichte.

Von nicht zu unterschätzender Bedeutung war schließlich die Möglichkeit, unsere Arbeit in die laufende Diskussion am Frankfurter Lehrstuhl für Wirtschaftsgeschichte einbringen zu können. Hier verdanken wir viele Anregungen, Kritik oder einfach nur praktische Hinweise und Hilfe neben Franz Hederer und Angela Vardopoulos insbesondere Aresa Citaku, Karl Konstantin Walter, Felix Plantenberg, Markus Neumann und David Sanchez-Nemenyi.

Bücher bedürfen, das ist so naheliegend wie im Einzelfall aufwendig, ihrer technischen Gestaltung. Dabei halfen nicht nur die Mitarbeiter der Gesellschaft für Unternehmensgeschichte in Frankfurt, vor allem Andrea Schneider-Braunberger, Marco Fernschild, Martin Münzel und Christiane Borchert, sondern auch das Team des

Siedler Verlages, für das stellvertretend Elke Posselt und Dr. Nadine Riedl für das Lektorat genannt seien.

Ohne die großzügige Unterstützung der Karg-Stiftung, namentlich von deren Vorstand Ingmar Ahl, wäre das Buch nicht entstanden. Ihnen allen sind wir überaus verpflichtet, wobei es sich von selbst versteht, dass die unvermeidlich verbliebenen Fehler allein die Verfasser treffen.

Frankfurt am Main, im Oktober 2025


GUT IST UNS NICHT
GUT GENUG.
HERTIE
KARSTA
KARSTAD
KARSTADT

Anhang

Anmerkungen

Einleitung

1 Gustav Stresemann, *Die Warenhäuser. Ihre Entstehung, Entwicklung und volkswirtschaftliche Bedeutung*, in: Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft 4 (1900), 696–733, hier 733.

2 Jacob Burkhardt, *Weltgeschichtliche Betrachtungen*, Stuttgart 1978, 8 f.

3 Émile Zola, *Das Paradies der Damen*, München 2014 (als *Au Bonheur des Dames* zuerst Paris 1883). Siehe auch die bemerkenswerte Besprechung des Buches von Paul Lindau, *Au Bonheur des Dames. Roman von Émile Zola*, in: Nord und Süd (1884), 107–123.

4 Jüngst die TV-Serie „Eldorado KaDeWe" von 2021. Dazu die Besprechung von Heike Huppertz, *Als die Frauen kurz mal die Welt retteten*, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 27.12.2021. Mit der Geschichte des KaDeWe hat die TV-Serie wenig zu tun, viel dafür mit unserer gegenwärtigen Vorstellung von der Weimarer Zeit. Ein wenig realistischer war die Serie „Der große Bellheim" von 1992/93. Deren Handlung spielt in den Jahren nach der Wiedervereinigung, die sich für entsprechende Fiktionalisierungen nicht so anbot wie die faktisch vergessene Weimarer Republik, über die es insofern leichtfällt, zeitgeistkonform zu fabulieren.

5 Pars pro toto etwa Erica Fischer/Simone Ladwig-Winters, *Die Wertheims. Geschichte einer Familie*, Berlin 2004; vgl. jetzt auch Johannes Bähr/Ingo Köhler, *Verfolgt, „arisiert", wiedergutgemacht? Wie aus dem Warenhauskonzern Hermann Tietz Hertie wurde*, München 2023.

6 Bei Raphael finden sie keine Erwähnung: Lutz Raphael, *Jenseits von Kohle und Stahl. Eine Gesellschaftsgeschichte Westeuropas nach dem Boom*, Berlin 2019.

7 Nicht ganz untypisch Ralf Bollmann, *Der wahre Grund der Kaufhauskrise. Nicht das Internet ist schuld an der Misere von Karstadt und Kaufhof, sondern der Wandel der Gesellschaft. Ein Nachruf*, in: Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung, 2.1.2023, 22.

8 Carsten Knop, *Eine Innovation für ein Jahrhundert*, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 24.1.2024, 3.

9 Anders lässt sich auch die Vielzahl an großformatigen, häufig reich illustrierten Darstellungen zur Geschichte der Waren- und Kaufhäuser nicht verstehen. Derartige Publikationen leben davon, dass sie den Glanz vergangener Zeiten wieder auferstehen lassen. Vgl. etwa Helmut Frei, *Tempel der Kauflust. Eine Geschichte der Warenhäuser*, Leipzig 1997; Jan Whitaker, *Wunderwelt Warenhaus. Eine internationale Geschichte*, Hildesheim 2013; oder jüngst Angela Bhend, *Triumph der Moderne. Jüdische Gründer von Warenhäusern in der Schweiz, 1890–1945*, Zürich 2021. Warenhausfestschriften sind hingegen nicht so verbreitet, was selbst als ein Krisensymptom anzusehen ist, denn in der Regel lassen nur existente Unternehmen Festschriften schreiben. Ein Beispiel ist Bernd Heimbüchel u. a. (Hrsg.), *Erlebniswelt Kaufhof. Ein Warenhaus in Deutschland*, Köln 2001, das die Geschichte der Häuser von Leonhard Tietz einigermaßen anschaulich nacherzählt. Immerhin gibt es einzelne Darstellungen, etwa Rudolf Lenz, *Karstadt. Ein deutscher Warenhauskonzern 1920–1950*, Stuttgart 1995; oder Geschichten untergegangener Häuser, etwa Konrad Fuchs, *Ein Konzern aus Sachsen. Das Kaufhaus Schocken 1901–1953*, Stuttgart 1990.

10 Keineswegs zufällig hieß eine Mittelstandsbroschüre, die nach 1900 in Hamburg erschien und vom Verein gegen das Unwesen in Handel und Gewerbe vertrieben wurde, „Im Paradies der Damen". Darin wurde Zola wiederholt wegen seiner „realistischen" Schilderung gelobt. Exemplar in: StA Hamburg 111-1 Nr. 53470.

11 Uwe Lindemann, *Das Warenhaus. Schauplatz der Moderne*, Köln 2015. Dieses Bild konnte dabei an tiefsitzende Vorurteile gegen den Handel anknüpfen, die weit zurückgingen. Die Vorstellung, bei den Händlern handle es sich um eine „Klasse von Parasiten", „echten gesellschaftlichen Schmarotzertieren" war eben nicht nur bei den Anhängern von Karl Marx, die im Handel nur unproduktives Verteilen von Waren sahen, während die eigentlichen Werte in der Produk-

tion erstellt wurden, verbreitet; sie findet sich auch im Kern der jahrhundertealten antijüdischen Ressentiments und reflektiert mehr oder weniger direkt auf die traditionelle Verachtung der Geldwirtschaft, der sog. Chrematistik; zum zeitgenössischen Bild Richard Calwer, *Der Handel. Die Gesellschaft. Sammlung sozialpsychologischer Monographien 8*, Frankfurt a. M. 1907, 7.

12 Von Uwe Lindemann im Einzelnen rekonstruiert: Lindemann, *Das Warenhaus*.

13 Den meisten Zeitgenossen war klar, dass der Handel völlig unabhängig von einzelnen Missständen ein notwendiges Moment der modernen Arbeitsteilung war und insofern unverzichtbar für die Ausdifferenzierung moderner Ökonomie. Calwer, *Handel*, 8.

14 Umfassend dokumentiert in der allerdings ebenfalls tendenziösen, die Warenhäuser verteidigenden Schrift von Johannes Wernicke, *Kapitalismus und Mittelstandspolitik*, Jena 1907. Wernicke war der erste und langjährige Hauptgeschäftsführer des explizit zur Auseinandersetzung mit der Mittelstandsbewegung gegründeten Verbands der Kauf- und Warenhäuser. Vgl. auch Uwe Spiekermann, *Warenhaussteuer in Deutschland. Mittelstandsbewegung, Kapitalismus und Rechtsstaat im späten Kaiserreich*, Frankfurt a. M. 1994.

15 Johannes Wernicke, *Der Entstehungsgrund und die volkswirtschaftliche Bedeutung der Warenhäuser*, in: Zeitschrift für Waren- und Kaufhäuser (nachf. ZWK) 1 vom 4.1.1925, 1 f.

16 So bereits unter anderem Julius Hirsch, *Das Warenhaus in Westdeutschland; seine Organisation und Wirkungen*, Leipzig 1910, 7–12. Vgl. auch Julius Hirsch, *Der moderne Handel, seine Organisation und Formen und die staatliche Binnenhandelspolitik*, in: Julius Hirsch, Grundriß der Sozialökonomik. V. Abteilung: Handel, Transport, Bankwesen, II. Teil, Tübingen ^{2}1925, v. a. § 2. Die strukturellen Änderungen im Nachfrageverhalten durch Industrialisierung und Verstädterung fasst auch Gerlach zusammen. Siegfried Gerlach, *Das Warenhaus in Deutschland*, Stuttgart 1988, 17–20.

17 Otto Erich von Wussow, *Geschichte und Entwicklung der Warenhäuser nach Mitteilungen von Oskar Tietz*, Berlin 1906, 18.

18 Auch in der sozialhistorischen Debatte sind diese Zusammenhänge immer wieder aufgegriffen worden, wenn auch eher randständig. Vgl. etwa Robert Gellately, *Zur Entstehung der Massenkonsumgesellschaft Deutschlands. Der Kleinhandelsmarkt 1871–1914*, in: Joachim Hütter u. a. (Hrsg.), Tradition und Neubeginn. Internationale Forschungen zur deutschen Geschichte im 20. Jahrhundert. Referate und Diskussionen eines Symposiums der Alexander von Humboldt-Stiftung, Bonn-Bad Godesberg, veranstaltet vom 10. bis 15. September 1974 in Bad Brückenau, Köln 1975, 467–480.

19 Zu seiner Person siehe den Nachruf von Gerson Bach, in: ZWK 43 vom 21.10.1928, 1.

20 Wernicke, *Kapitalismus und Mittelstandspolitik*, 553.

21 Ebd., 5.

22 Karl Bücher, *Das Gesetz der Massenproduktion*, in: Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft 66 (1910), H. 3, 429–444. Dass diese Zusammenhänge Oskar Tietz völlig klar waren, geht aus Wussows Darstellung hervor; Wussow, *Geschichte und Entwicklung*, 11–14: „Der Kleinhandel vermag die Erzeugnisse nicht in dem Umfang an den Mann zu bringen, wie es der industrielle Großbetrieb benötigt“ (14). Vgl. auch Claus Pese, *Massenproduktion*, in: Germanisches Nationalmuseum (Hg.), Leben und Arbeiten im Industriezeitalter. Eine Ausstellung zur Wirtschafts- und Sozialgeschichte Bayerns seit 1850, Stuttgart 1985, 579–585.

23 Trotz mehrfacher Versuche ist es den Autoren nicht gelungen, in Kontakt mit der Unternehmenszentrale des Galeria-Konzerns in Essen zu treten, die auf die Nachfrage nach vorhandenem Archivmaterial der vier Vorgängerunternehmen Karstadt, Kaufhof, Hertie und Horten nicht antwortete. Die Karg'sche Familienstiftung wiederum, die Johannes Bähr und Ingo Köhler für ihre von der Hertie-Stiftung finanzierte Publikation über die Arisierung des Hermann Tietz-Konzerns und Restitution der Familie Tietz-Zwillenberg Dokumente zur Verfügung stellte, antwortete auf die Anfrage der Autoren am 22.3.2024, dass sie keinerlei Veranlassung habe, „der Karg-Stiftung oder von ihr unmittelbar oder mittelbar beauftragten Dritten Zugang zu Unterlagen aus unserem Archiv zu gewähren“.

24 Hans-Otto Eglau, *Georg Karg. Der Herr von Hertie*, in: Hans-Otto Eglau, Die Kasse muss stimmen. So hatten sie Erfolg im Handel, Düsseldorf 1972, 33–50.

25 Käthe Lux, *Studien über die Entwicklung der Warenhäuser in Deutschland*, Jena 1910.

26 Vgl. etwa die recht detailliert dargelegte Führungsstruktur im Horten-Konzern, in der alles auf die autokratische Position Helmut Hortens zugeschnitten war; Hans-Otto Eglau, *Helmut Horten. Die goldenen zwanzig Jahre*, in: Hans-Otto Eglau, Die Kasse muss stimmen. So hatten sie Erfolg im Handel, Düsseldorf 1972, 121–142.

27 Diese Auseinandersetzungen, die eine unübersehbare Fülle an Publikationen, namentlich Kampfschriften und Pamphleten, provozierten, recht breit dargestellt bei Uwe Lindemann, *Das Warenhaus*; dort auch eine breite Dokumentation der zeitgenössischen Literatur.

28 Typisch hierfür das dicke Buch des ersten Generalsekretärs des Verbandes der Waren- und Kaufhäuser Johannes Wernicke, *Kapitalismus und Mittelstandspolitik*. Ganz einschlägig auch die Arbeit des zeitweiligen Reichstagsabgeordneten der SPD Richard Calwer: Calwer, *Der Handel*.

29 Besprechung in: ZWK 28 vom 8.7.1928, 4. Da das Buch dem Warenhaus durchaus zuträglich schien, empfahl der Rezensent den Buchabteilungen der Warenhäuser, es ordentlich herauszustellen.

30 Walther Kiaulehn, *Berlin. Schicksal einer Weltstadt*, Frankfurt a. M. 1996 (zuerst 1958), 97.

31 Ganz typisch der Bericht des Berliner Kulturjournalisten Fedor von Zobeltitz über seine Erfahrungen im Hause Wertheim, wiederabgedruckt unter dem Titel „Der neue Wertheimsche Riesenpalast" in Fedor von Zobeltitz, *Chronik der Gesellschaft unter dem letzten Kaiserreich 2: 1902–1914*, Hamburg 1022, 49–52.

32 Zu nennen sind hier für die Zeit vor 1914 insbesondere die Doktorarbeit von Julius Hirsch, *Das Warenhaus in Westdeutschland*, von 1909 (RWTH Aachen), sowie die Dissertation von Käthe Lux von 1910, die an der Universität Zürich eingereicht wurde. Zu Julius Hirsch, der 1917 eine BWL-Professur an der Kölner Universität übernahm (später Handelshochschule Berlin), schließlich der prominenteste Vertreter der handelswissenschaftlichen Forschung wurde und zeitweilig hohe Ämter bekleidete, siehe *Prof. Dr. Julius Hirsch 50 Jahre alt*, in: ZWK 44 vom 29.10.1932, 16. Über Neuerscheinungen informierte auch regelmäßig die Warenhauszeitschrift; siehe den Artikel: *Neue Warenhaus-Literatur*, in: ZWK 27 vom 1.7.1928, 11.

33 Typisch hierfür etwa die Fotografien, die von den Arbeiten Alfred Messels gemacht wurden; Robert Habel, *Alfred Messels Wertheimbauten in Berlin. Der Beginn der modernen Architektur in Deutschland*, Berlin 2009; generell hierzu Alfred Wiener, *Das Warenhaus. Kauf-, Geschäfts-, Bürohaus*, Berlin 1912.

34 Die Bildbände zur Warenhausgeschichte sind folgerichtig auch überaus üppig illustriert. Das Foto war aber nicht nur eine Sache der mehr oder weniger exzeptionellen Aufnahmen; in den Zeitschriften, Broschüren und Heften der Zeit finden sich zahlreiche Bilder, die das Warenhaus zugleich zeigen wie als (zustimmungsfähiges/abschreckendes) Beispiel nutzen. Siehe die zahlreichen Illustrationen bei Whitaker, *Wunderwelt Warenhaus*; ähnlich Frei, *Tempel der Kauflust*.

35 Typisch hierfür Felix Pinner, *Oscar Tietz*, in: Felix Pinner, Deutsche Wirtschaftsführer, Charlottenburg 1924, 211–216, der von gemeinsamen Spaziergängen mit Tietz im Tiergarten berichtet.

36 Beispielhaft sei hier die Studie am Beispiel der Kölner Leonhard Tietz AG von Julius Hirsch, *Das Warenhaus in Westdeutschland* genannt. Ebenso einschlägig und auf Basis einer umfassenden Befragung empirisch breiter mit ihrer Zürcher Dissertation Käthe Lux: Lux, *Warenhäuser*. Eine Übersicht der wissenschaftlichen Quellen in Magnus Biermer, *Warenhaus und Warenhaussteuer*, in: Ludwig Elster/Johannes Conrad (Hrsg.), Handwörterbuch der Staatswissenschaften 8, Jena ^{3}1911, 590–615.

37 Bernd Heimbüchel u. a. (Hrsg.), *Erlebniswelt Kaufhof. Ein Warenhaus in Deutschland*, Köln 2001. Diese Festschrift, die der Kaufhof selbst verantwortete, genügt wissenschaftlichen Ansprüchen nicht, informiert aber über wichtige Momente und Zäsuren der Unternehmensgeschichte recht zuverlässig. Zu Karstadt gibt es immerhin eine Art Ausschnitt aus der Unternehmensgeschichte mit dem Buch von Rudolf Lenz: Lenz, *Karstadt*. Auch eine Darstellung zur Geschichte des Schocken-Konzerns, der ebenfalls „arisiert" wurde, in der DDR verschwand und in Westdeutschland in der Horten-Gruppe aufging, existiert: Konrad Fuchs, *Ein Konzern aus Sachsen. Das Kaufhaus Schocken 1901–1953*, Stuttgart 1990.

38 Lenz, *Karstadt*.

39 Fischer/Ladwig-Winters, *Die Wertheims*.

40 Georg Tietz, *Hermann Tietz. Geschichte einer Familie und ihrer Warenhäuser*, Stuttgart 1965.

41 Bähr/Köhler, *Verfolgt*.

42 Friedrich W. Köhler, *Zur Geschichte der Warenhäuser. Seenot und Untergang des Hertie-Konzerns*, Frankfurt a. M. 1997.

43 Nils Busch-Petersen, *Oscar Tietz (1858–1923). Von Birnbaum/Provinz Posen zum Warenhauskönig von Berlin*, Berlin 2004. Ähnliche Skizzen legte Busch-Petersen auch zu anderen Gründern vor; Nils Busch-Petersen, *Adolf Jandorf. Vom Volkswarenhaus zum KaDeWe*, Berlin 2008; Nils Busch-Petersen, *Leonhard Tietz. Fuhrmannssohn und Warenhauskönig. Von der Warthe an den Rhein*, Berlin 2014.

44 Eglau, *Georg Karg*, 33–50.

45 Verglichen mit anderen Branchen fällt die zum Handel etc. zusammengestellte Literatur in der Unternehmensgeschichte des 19. und 20. Jahrhunderts von Werner Plumpe fast lächerlich schmal aus; Werner Plumpe, *Unternehmensgeschichte im 19. und 20. Jahrhundert*, in: Lothar Gall u. a. (Hrsg.), Enzyklopädie deutscher Geschichte 94, Berlin 2018, 163 f.

46 Wiener, *Das Warenhaus*.

47 Etwa Whitaker, *Wunderwelt Warenhaus*; ähnlich Frei, *Tempel der Kauflust*.

48 Klaus Strohmeyer, *Warenhäuser. Geschichte, Blüte und Untergang im Warenmeer*, Berlin 1980.

49 Detlef Briesen, *Warenhaus, Massenkonsum und Sozialmoral. Zur Geschichte der Konsumkritik im 20. Jahrhundert*, Frankfurt a. M. 2001.

50 Siehe die Beiträge in Christian Kleinschmidt/Jan Logemann (Hrsg.), *Konsum im 19. und 20. Jahrhundert. Handbücher zur Wirtschaftsgeschichte*, Berlin 2021.

51 Laura Ugolini. *Men and Menswear. Sartorial Consumption in Britain 1880–1939*, Aldershot 2007.

52 Beverly Lemire, *The Business of Everyday Life. Gender, Practice and Social Politics in England, c. 1600–1900*, Manchester 2005.

53 John Benson/Laura Ugolini (Hrsg.), *Cultures of Selling. Perspectives on Consumption and Society since 1700*, Aldershot 2006. Deutsche Konsumgeschichten sind hingegen eher klassisch sozialhistorisch angelegt und fragen neben der Betrachtung der konsumierten Mengen vor allem nach sozialen Unterschieden im Konsumverhalten, die dann „klassentheoretisch" gefasst werden. Die praktische Bedeutung des Konsums für den Selbstentwurf der konsumierenden Menschen und die korrespondierende Bedeutung der Warenhäuser kommt dann selten in den Blick; eine Ausnahme hier Heinz-Gerhard Haupt, *Konsum und Handel. Europa im 19. und 20. Jahrhundert*, Göttingen 2003.

54 Etwa Werner Sombart, *Luxus, Liebe, Kapitalismus. Über die Entstehung der modernen Welt aus dem Geist der Verschwendung*, Berlin 1986 (zuerst als *Luxus und Kapitalismus* 1913).

55 Karl-Heinz Landau, *Bürgerlicher und proletarischer Konsum im 19. und 20. Jahrhundert*, Köln 1990.

56 Pars pro toto Don Slater, *Consumer Culture & Modernity*, Cambridge 1997, der vor allem konsumkritische Vorstellungen breit referiert, dabei aber die neuere englische Literatur, die im Konsum auch immer die Selbstkonstruktion einfacher Menschen sieht, durchaus würdigt.

Traditionen und Anfänge

1 Ein kurzer Überblick hierzu bei Hirsch, *Das Warenhaus in Westdeutschland,* 5–7; sehr anschaulich Gerd Hardach, Jürgen Schilling, *Das Buch vom Markt. Eine Wirtschafts- und Kulturgeschichte*, Luzern 1980.

2 Wernicke, *Kapitalismus und Mittelstandspolitik*, 555.

3 Zur Geschichte des Handels Werner Sombart, *Der moderne Kapitalismus. Historisch-systematische Darstellung des gesamteuropäischen Wirtschaftslebens von seinen Anfängen bis zur Gegenwart II*, 1. Halbbd., München[4] 1921, 436–556. Vgl. auch Fernand Braudel, *Sozialgeschichte des 15.–18. Jahrhunderts. Der Handel*, München 1986. Zum Handel mit Agrargütern, der sich hier wiederum deutlich unterschied, vgl. Günther Franz, *Die Geschichte des deutschen Landwarenhandels*, in: Günther Franz u. a., Der deutsche Landwarenhandel I, Hannover 1960. Vgl. auch die zusammenfassenden Bemerkungen bei Calwer, *Handel*, 10–17, hier 14, der den Hausiererstand als ein „Bild nicht nur der beruflichen, sondern auch der moralischen Verkümmerung" darstellt.

4 Clifford Geertz, *The Bazaar Economy. Information and Search in Peasant Marketing*, in: American Economic Review 68 (1968), H. 2, 28–32.

5 Zur Vielfalt alltäglicher Kreditbeziehungen siehe Craig Muldrew, *The Economy of Obligation. The*

Culture of Credit and Social Relations in Early Modern England, Basingstoke 1998.

6 Sehr gute Darstellung hierzu bei Margit Schulte-Beerbühl, *Die Konsummöglichkeiten und Konsumbedürfnisse der englischen Unterschichten im 18. Jahrhundert*, in: Vierteljahrschrift für Sozial- und Wirtschaftsgeschichte 82 (1995) H. 1, 1–28.

7 Sehr anschaulich Mary Dorothy George, *London Life in the Eighteenth Century*, Harmondsworth 1925, Kap. 4; sehr instruktiv auch Louis-Sébastien Mercier, *Tableau de Paris. Bilder aus dem vorrevolutionären Paris*, Zürich 1990. Welche Bedeutung das Einkaufen im Alltag hatte und wie es sich vollzog, in vielen Beispielen bei Samuel Pepys, *Tagebücher 1660–1669. Vollständige Ausgabe in sechs Bänden*, Feldafing 2018.

8 Calwer, *Handel*, 21.

9 Calwer, *Handel*, 25.

10 Zum Strukturwandel der Messen und zum Aufstieg des Großhandels Rainer Koch (Hg.), *Brücke zwischen den Völkern – Zur Geschichte der Frankfurter Messe 3: Kap. 2: Von der Waren- zur Mustermesse; Umbruch und Niedergang der alten Messe im 19. Jahrhundert*, Frankfurt a. M. 1991, 341–406.

11 Wussow, *Geschichte und Entwicklung*, 17. Siehe auch den einschlägigen Artikel von Benno Marcus, *Warenhaus und Messe*, in: ZWK 13 vom 26.3.1922, 18a.

12 Hierzu ausführlich Hirsch, *Warenhaus in Westdeutschland*, 7–17.

13 Rudi Laermans, *Learning to Consume. Early Department Stores and the Shaping of the Modern Consumer Culture (1860–1914)*, in: Theory, Culture & Society 10 (1993), 79–102, hier 82 f.

14 Dessen Lebensgeschichte in hübscher Verklärung bei Francis Ambrére, *Entstehung des französischen Warenhauses*, in: ZWK 37 vom 10.9.1932, 11 f.

15 In seiner großen Darstellung zur Mittelstandsproblematik ging der Geschäftsführer des Verbands der Waren- und Kaufhäuser, Johannes Wernicke, noch ganz selbstverständlich davon aus, dass Paris der Geburtsort des Warenhauses gewesen sei; eine Auffassung, die vor dem Ersten Weltkrieg in Deutschland allgemein verbreitet war; Wernicke, *Kapitalismus und Mittelstandspolitik*, 532. Noch bei Hrant Pasdermadjian, *Das Warenhaus. Entstehung, Entwicklung und wirtschaftliche Struktur*, Köln 1954, 3 f. ist selbstverständlich Aristide Boucicaut, der Gründer des Bon Marché 1852, der Erfinder des modernen Warenhauses und seiner Verkaufsgrundsätze. Bei Pasdermadjian folgte die Entwicklung in den USA dem französischen Beispiel, obwohl er einräumt, dass es vergleichbare Phänomene hier bereits seit den 1820er Jahren gab; Pasdermadjian, *Warenhaus*, 5.

16 Wilhelm Treue, *Wirtschaftsgeschichte der Neuzeit 1*, Stuttgart 1973, 516.

17 Hierzu Laermans, *Learning to Consume*, 84.

18 Lindemann, *Das Warenhaus*, 46–53.

19 Wernicke, *Kapitalismus und Mittelstandspolitik*, 532.

20 Wernicke, *Kapitalismus und Mittelstandspolitik*, 532. Die herausragende Stellung der amerikanischen und der französischen Häuser betont auch Pasdermadjian, *Warenhaus*, 5 f.

21 Siehe hierzu den Überblicksartikel von Gerson Bach, *Propaganda in den Waren- und Kaufhäusern*, in: ZWK 33 vom 17.8.1929, 1 f.

22 Wernicke, *Kapitalismus und Mittelstandspolitik*, 548, 550. Siehe auch die Beschreibung (inkl. Illustration) bei Wussow, *Geschichte und Entwicklung*, 28–30.

23 Wernicke, *Kapitalismus und Mittelstandspolitik*, 541 f.

24 1932 wurden die ersten großen Parkplätze bei Warenhäusern eröffnet, wo das Parken zunächst allerdings noch Geld kostete; *25 Cent pro Tag. Autoparkplätze für New Yorker Warenhäuser*, in: ZWK 46 vom 12.11.1932, 11.

25 Wernicke, *Kapitalismus und Mittelstandspolitik*, 544 f.

26 Walter Kamphoefner u. a. (Hrsg.), *Briefe aus Amerika. Deutsche Auswanderer schreiben aus der neuen Welt 1830–1930*, München 1988. Siehe das umfangreiche Nachwort von Hubert Lengauer zu dem Roman von Ferdinand Kürnberger, *Der Amerikamüde*, Berlin 1985 (zuerst 1855), 565–615.

27 Calwer, *Handel*, 58.

28 Wernicke, *Kapitalismus und Mittelstandspolitik*, 533.

29 Biermer, *Warenhäuser*, 590–615, hier 603, 605.

30 Calwer, *Handel*, 59.

31 *Verband deutscher Waren- und Kaufhäuser*, in: Frankfurter Zeitung 353 vom 11.5.1928, BA Berlin R 2501/2413.

32 Biermer, *Warenhäuser*, 590–615, hier 592.

33 Theodor Cassau, *Warenhäuser und Handelsenquete*, in: ZWK 34 vom 23.8.1929, 1.

34 Zum familiären Hintergrund Kurt Zielenziger, *Juden in der deutschen Wirtschaft*, Berlin 1930, 209 f.; s. a.: Frei, *Tempel der Kauflust*, 66–69.

35 Pinner, *Tietz*, 213; zu den Schocken-Brüdern vgl. Fuchs, *Kaufhaus Schocken*; zu den Knopfs Bhend, *Triumph der Moderne*, 85–98.

36 *Die Geburtsstadt der Warenhäuser*, in: ZWK 30 vom 27.7.1929, 29.

37 Die Schreibweise des Vornamens variiert. In den Quellen ist sie nicht einheitlich, doch dürfte wohl Oskar die ursprüngliche Form gewesen sein, während das vornehmere Oscar später gewählt oder genutzt wurde, wie es in der Zeit nebenher nicht selten vorkam, als häufig von Karl zu Carl gewechselt wurde. Otto Erich von Wussow, der sich viel mit Oskar Tietz unterhielt und eine Warenhausgeschichte nach dessen Mitteilungen schrieb, benutzte jedenfalls die Schreibweise Oskar, die auch hier gewählt wird; von Wussow, *Geschichte und Entwicklung*. Die wenigen späten Briefe von Oskar Tietz, die es gibt, waren von ihm selbst hingegen mit „Oscar" gezeichnet, aber eben erst in seinen späten Jahren.

38 Hierzu Details bei Hirsch, *Warenhaus in Westdeutschland*, 21.

39 Biermer, *Warenhäuser*, 592.

40 Anmerkungen zur Unternehmensgeschichte des Bamberger Hauses, das schließlich über Erbfolge in die Hand des Schwiegersohns von Marcus Tietz, des Frankfurter Kaufmanns Gustav Gerst, kam, in einem Schreiben des Verbands der Sächsisch-Thüringischen Webereien an ihre Mitglieder über die Eröffnung des Insolvenzverfahrens gegen Gustav Gerst, 4.1.1939, StA Greiz, Verband Sächs.-Thüring. Webereien, Greiz Nr. 125 (8); ferner Biermer, *Warenhäuser*, 604.

41 Der „persönliche" Faktor bei der Unternehmensgründung war kein deutsches Phänomen, sondern wohl international typisch. „Das Warenhaus in seiner heutigen Form war mehr noch das Resultat des Zusammenwirkens von Energie, Initiative, Phantasie und Einbildungskraft einiger außergewöhnlich talentierter Menschen, die ganz klar die Forderungen ihrer Zeit erkannten."; Pasdermadjian, *Warenhaus*, 8. Die Tietzens waren, wenn man so will, der Einzelfall, der die Regel bestätigte. Für Pasdermadjian, der den deutschen Fall kaum kannte, waren es vor allem Typen wie Aristide Boucicaut und John Wanamaker, mit dessen Unternehmen Oskar Tietz später eng kooperierte, die den Unterschied ausmachten: Vor allem Wanamaker könne für sich in Anspruch nehmen, „daß er am meisten dazu beigetragen hat, alle Entwicklungsmöglichkeiten aufzuspüren und zu verwirklichen, die in dieser neuen Verteilungsform schlummerten" (ebd., 8).

42 Eberhard Straub, *Albert Ballin. Reeder des Kaisers*, Berlin 2001, 7–31.

43 Werner Plumpe, *Carl Duisberg 1861–1935. Anatomie eines Industriellen*, München 2016, 25–35.

44 Werner Plumpe, *„Wer befehlen will, muß im Befehlen Seligkeit empfinden." Über die nichtökonomischen Motive unternehmerischen Erfolgs*, in: Jahrbuch für Wirtschaftsgeschichte 61 (2020), H. 1, 187–216.

45 Zielenziger, *Juden*, 230.

46 Zu Jandorf die biografische Notiz in: Archiv für publizistische Arbeit, 8.5.1932, 4930, BA Berlin NS 5-VI-17619. Siehe auch den Nachruf: *Jandorf ist tot …*, 8 Uhr-Abendblatt, Nr. 9 vom 12.1.1932, BA Berlin R 2501/3560.

47 Artikel: *25jähriges Bestehen der Firma A. Jandorf & Co., Berlin*, in: ZWK 43/44 vom 4.11.1917, 1.

48 *Jandorf ist tot …*, 8 Uhr-Abendblatt 9 vom 12.1.1932, BA Berlin R 2501/3560.

49 *Jandorf ist tot …*, 8 Uhr-Abendblatt 9 vom 12.1.1932, BA Berlin R 2501/3560.

50 Busch-Petersen, *Adolf Jandorf*.

51 Leo Colze, *Berliner Warenhäuser*, Berlin 1989 (zuerst 1908), 58.

Aufstieg und Konsolidierung vor 1914

1 Zu den Hintergründen siehe Ekkehard Vollbach, *Dichter, Denker, Direktoren. Porträts deutscher Juden,* Leipzig 2020, 225–242 zu Hermann Tietz, Leonhard Tietz und Oskar Tietz.

2 Pinner, *Tietz*, 211–216, hier 211.

3 Pinner, *Tietz*, 211. Zu Hermann Tietz siehe auch Martin Sprungala, *Hermann Tietz*, in: Ostdeutsche Gedenktage 2012. Persönlichkeiten und historische Ereignisse, Bonn 2013, 95–98.

4 Pinner, *Tietz*, 211. Ganz ähnlich wurde auch der Aufstieg von Leonhard Tietz in der ZWK anlässlich des 50. Jubiläums des Unternehmens gewürdigt; Nr. 3 vom 19.1.1930, 2 f.

5 Zielenziger, *Juden*, 216.

6 Doris Wittner, *Der größte Warenhauskonzern Europas im Eigenbesitz. Hermann Tietz, seine Gründer und die junge Generation*, in: Industriebibliothek 31: Warenhäuser. Ein Spiegelbild volkstümlicher Verkaufsstätten. Auf Grund einer Darstellung des größten Warenhauskonzerns Europas im Eigenbesitz Hermann Tietz, Berlin 1928, 1–20, hier 14.

7 *Die Prinzipien des Großbetriebs*, in: ZWK 14 vom 7.4.1932, 13.

8 Heimbüchel u. a. (Hrsg.), *Erlebniswelt Kaufhof*, 9 f., 13 f.

9 Zu Oskar Tietz die biografische Skizze von Gerson Bach, *Oskar Tietz*, in: ZWK 14 vom 7.4.1932, 13 f.

10 Details bei Georg Tietz, *Hermann Tietz*, 21.

11 Busch-Petersen, *Oscar Tietz*, 12.

12 Eine Charakterisierung des Geschäftsreisenden als „kastrierten Zwischenhändler" liefert Calwer, *Handel*, 37–39: „Es steckt ein gewisser Korpsgeist in diesen fahrenden Gesellen des geschäftlichen Lebens", heißt es bei Calwer, *Handel*, 39, weiter. Oskar Tietz dürfte hiervon zweifellos geprägt worden sein, vor allem seine große Sensibilität für den direkten Einkauf beim Produzenten dürfte auf einschlägigen Erfahrungen beruht haben.

13 Gerson Bach, *In Memoriam Oskar Tietz*, in: Verband deutscher Waren- und Kaufhäuser e. V. (Hg.), Probleme des Warenhauses. Beiträge zur Geschichte und Erkenntnis der Entwicklung des Warenhauses in Deutschland, Berlin 1928, 9–13, hier 9.

14 Tietz, *Hermann Tietz*, 22.

15 Nach Doris Wittner, *Gründer*, 10, war das allerdings eine „glänzende" Stellung in einem Engros-Geschäft. Wittner beruft sich auf Gespräche mit Oskar Tietz und Personen aus dessen Umfeld. Sie dürfte auf jeden Fall seine Söhne Georg und Martin Tietz sowie seinen Schwiegersohn Hugo Zwillenberg gekannt und mit ihnen geredet haben.

16 Tietz, *Hermann Tietz*, 23.

17 Busch-Petersen, *Oscar Tietz*, 13 f.

18 So schreibt Gerson Bach, der Oskar Tietz persönlich gut kannte, dieser habe sich bei seinem Bruder „überaus wohl gefühlt", doch habe er nach anderen Möglichkeiten gesucht. Gerson Bach, *Oskar Tietz*, in: ZWK 14 vom 7.4.1932, 12.

19 Beglaubigte Abschrift des Testaments vom 14.8.1888 in: StA Greiz: Thür. Amtsgericht Gera Nr. T 2823 v. Nr. 8676, § 5 f.

20 Zielenziger, *Juden*, 212.

21 Hierzu Busch-Petersen, *Oscar Tietz*, 14–18. Aufschlussreich auch die Geschichte des Hauses Tietz aus der Feder des Sohnes von Oskar Tietz, Georg Tietz; Tietz, *Geschichte einer Familie*, 24–28. Otto Erich von Wussow, der 1906 eine Warenhausgeschichte verfasste, schrieb vor allem auf der Basis umfangreicher mündlicher Mitteilungen von Oskar Tietz; von Wussow, *Geschichte und Entwicklung*, Vorwort.

22 Nachrichten aus dem StadtA Gera 2/2018.

23 Er taucht auch später als zeitweiliger Mitarbeiter der Filiale in München auf, doch eine wichtige Arbeitskraft scheint er nicht mehr gewesen zu sein. Seine Rolle war die des Geldgebers der Geraer Gründung, wichtig, aber für die Unternehmensgeschichte letztlich zweitrangig. Dass Oskar Tietz am Namen „Hermann Tietz" festhielt, deutet auf eine gewisse Verpflichtung hin, doch als er 1888 sein Testament machte und die Unternehmensleitung für den Fall seines eigenen Todes festlegte, war von Hermann Tietz nicht die Rede, dafür von Bruder Leonhard und Schwager Julius. Da war Hermann Tietz noch ein relativ rüstiger Herr; dass er nicht berücksichtigt wurde, deutet darauf hin, dass ihm zumindest keine wichtige Funktion in der Unternehmensleitung zugetraut wurde.

24 Der Grund dafür, dass die Zusammenarbeit bereits nach 14 Tagen vorbei war, lag nach Gerson Bach darin, dass sich Hermann Tietz nicht mit den „revolutionären Methoden" seines Neffen anfreunden konnte; Gerson Bach, *Oskar Tietz*, in: ZWK 14 vom 7.4.1932, 12. Hermann Tietz habe befürchtet, dass das Geschäft zugrunde gehe, und sei wohl deshalb ausgestiegen. Im Klartext: Der Onkel hatte Angst um sein Geld.

25 Dass der Anfang derartig kleinformatig war, ist nicht überraschend. Das gilt wohl generell; auch das erste Geschäft von Leonhard Tietz in Stralsund hatte nur eine Größe von 60 Quadratmetern, worin Leonhard Tietz mit seiner Gattin, einer Verkäuferin und einem Lehrling allein tätig war. Hirsch, *Warenhaus in Westdeutschland*, 21 f.

26 Einer Erzählung nach war es ein Geschäftsfreund von Hermann Tietz, der diesen auf die Möglichkeiten an Geras Haupteinkaufsstraße hinwies und ihm auch generell Gera nahebrachte; *Als Hermann Tietz nach Gera kam,* in: ZWK 14 vom 7.4.1932, 20.

27 Zur Charakterisierung von Gera Siegfried Gerlach, *Das Warenhaus in Deutschland. Seine Entwicklung bis zum Ersten Weltkrieg in historisch-geographischer Sicht*, Stuttgart 1988.
28 Zit. nach Tietz, *Geschichte einer Familie*, 24.
29 Tietz, *Geschichte einer Familie*, 25.
30 In den USA war die Erfahrung, dass es vor allem auf Höhe und Tempo des Umsatzes ankam, weitverbreitet, relativierten sich doch die Kosten schnell, wenn der Umsatz hoch war. Zwar waren viele traditionelle Einzelhändler letztlich von den Gemeinkosten her sehr billig, doch schlugen selbst die niedrigen Kosten bei ebenfalls niedrigen Umsätzen stark zu Buche. Dass Kosten nicht absolut, sondern im Verhältnis zum Umsatz zu gewichten und zu beurteilen waren, dürfte eine der Einsichten gewesen sein, die Hermann Tietz aus den USA mitgebracht hatte; vgl. Pasdermadjian, *Warenhaus*, 8 f.
31 Hierzu Rolf Fischer, *Die Konzentration im deutschen Warenhauswesen*, rer. Pol. Diss., Frankfurt a. M. 1931, 9.
32 Wussow, *Geschichte und Entwicklung*, 19.
33 Busch-Petersen, *Oscar Tietz*, 14; Hirsch, *Warenhaus in Westdeutschland*, 82.
34 Tietz, *Geschichte einer Familie*, 25.
35 Vollbach, *Denker, Dichter, Direktoren*, 237.
36 Siehe etwa den überaus phantasievollen Nachruf im „Neuen Wiener Journal" vom 7.5.1907, der Hermann Tietz auch gleich noch zum Gründer der Leonhard Tietz AG machte und ihm einen umfassenden Einfluss auf die Berliner Häuser zubilligte. Das war alles mehr oder weniger frei erfunden.
37 Betty Tietz war wegen dieser „Kapitalspritze" seit dieser Zeit Teilhaberin des Unternehmens Hermann Tietz und wurde auch zeitlebens genau so gesehen. Es spricht manches dafür, dass das spätere Ehepaar Tietz den Warenhauskonzern wie ein persönliches Eigentum betrachtete und führte; zwischen Unternehmens- und Privateigentum wurde daher auch nicht streng unterschieden. Bei zahlreichen Grundstücken, die für das Unternehmen, aber auch für die Familie erworben wurden, firmierte Betty Tietz folgerichtig als persönliche Eigentümerin, eine Tatsache, die in der Unternehmensgeschichte Ende der 1920er/Anfang der 1930er Jahre noch eine wichtige Rolle spielen sollte.
38 Pinner, *Tietz*, 211 f.
39 Wussow, *Geschichte und Entwicklung*, 35.
40 Wussow, *Geschichte und Entwicklung*, 35.
41 Wussow, *Geschichte und Entwicklung*, 36.
42 Oskar Tietz nach Wernicke, *Kapitalismus und Mittelstandspolitik*, 547. Siehe auch Wussow, *Geschichte und Entwicklung*, 37.
43 Oskar Tietz nach Wernicke, *Kapitalismus und Mittelstandspolitik*, 547.
44 Überaus anschaulich schildert Käthe Lux das Aufkommen und den Vertrieb von Gemüsekonserven; Lux, *Warenhäuser in Deutschland*, 73–93.
45 Wussow, *Geschichte und Entwicklung*, 20.
46 Hierzu Gerlach, *Warenhaus in Deutschland*, 43 f.
47 Pasdermadjian, *Warenhaus*, 11.
48 Pinner, *Tietz*, 211.
49 Wernicke, *Kapitalismus und Mittelstandspolitik*, 547; vgl. auch die Darstellung im Artikel: *Der Aufstieg von Leonhard Tietz*, in: Berliner Morgenpost 21 vom 4.6.1928, BA Berlin R 2501/2413.
50 Skontierungsrabatte waren ganz üblich, auch im Interesse der Lieferanten, die bei früher bzw. pünktlicher Bezahlung Preisabschläge akzeptierten, die je nach Zahlungstermin erheblich sein konnten.
51 Grundsätzlich Pasdermadjian, *Warenhaus*, 10.
52 Oskar Tietz, *Aus der Praxis der Preiskalkulatur des Einzelhandels*, Teil I in: ZWK 10 vom 5.3.1922, 4 f., Teil II in: ZWK 11 vom 12.3.1922, 4 f. Tietz hatte den Artikel auf Wunsch des Reichsarbeitsblatts verfasst; die „Zeitschrift für Waren- und Kaufhäuser" druckte ihn für ihre Mitglieder nach.
53 Nachrichten aus dem StadtA Gera, 2/2018.
54 Björn Uwe Weller, *Maximilian Harden und die „Zukunft"*, Bremen 1970; ferner Harry F. Young, *Maximilian Harden. Censor Germaniae. Ein Publizist im Widerstreit 1892–1927*, Münster 1972.
55 Maximilian Harden, *Wertheim-Theater*, in: Die Zukunft 6 (1894), H. 67, 45–47.
56 Das Haus in Weimar war und blieb stets eine kleine Filiale, die mit den anderen großen Niederlassungen von Hermann Tietz kaum vergleichbar war; am ehesten passte sie zu Gera, doch auch die dortige Vergrößerung machte das Weimarer Haus nicht mit. Siehe den Artikel *Haus Tietz in Weimar*, in: ZWK 45 vom 9.11.1929, 17.
57 Hans Guggenheimer, *München und das Haus Tietz*, in: ZWK 14 vom 7.4.1932, 65.
58 *Jubiläum bei Tietz*, Münchener Zeitung 58/59 vom 1./2.3.1930, StadtA München ZA 4819.
59 Zitiert nach Zielenziger, *Juden*, 212.
60 Hermann Tietz, zitiert nach Zielenziger, *Juden*, 213.

61 *25 Jahre Hermann Tietz*, Bayerische Staatszeitung 51 vom 1.3.1930, StadtA München ZA 4819.
62 Siehe hierzu *25 Jahre Hermann Tietz, München*, in: ZWK 10 vom 8.3.1930, 8.
63 Frei, *Tempel der Kauflust*, 67.
64 Busch-Petersen, *Oscar Tietz*, 20 f.
65 Zielenziger, *Juden*, 213.
66 Zielenziger, *Juden*, 213.
67 *Geschäftsjubiläum von Hermann Tietz*, in: Hamburger Nachrichten 101 vom 1.3.1922, StA Hamburg 731-8 Nr. A 143.
68 *Neubau in Scholviens Passage*, in: Hamburgischer Correspondent 181 vom 8.4.1911, StA Hamburg 731-8 Nr. A 143.
69 Die Dimensionen des Neubaus waren gewaltig. Nicht nur die Fronten entlang von Jungfernstieg und Poststraße von jeweils ca. 50 Metern beeindruckten, auch die Kosten für Grunderwerb und Neubau in Höhe von 11 Mio. Mark waren zumindest bis dahin für Hamburg beispiellos; *Neubau in Scholviens Passage*, in: Hamburgischer Correspondent 181 vom 8.4.1911, StA Hamburg 731-8 Nr. A 143.
70 Abbildung bei Gerlach, *Warenhaus in Deutschland*, Abb. 24.
71 Grundriss bei Wiener, *Das Warenhaus*, 64.
72 Details bei Wiener, *Das Warenhaus*, 109–111.
73 Auch an den Standorten anderer Tietz-Häuser, etwa in Bamberg, Plauen im Vogtland, Greiz oder Chemnitz, eröffnete Oskar Tietz keine eigenen Häuser.
74 Habel, *Alfred Messels Wertheimbauten*.
75 *Hermann Tietz, 25 Jahre in Berlin*, in: ZWK 38 vom 20.9.1925, 1.
76 Tietz, *Geschichte einer Familie*, 61.
77 Habel, *Alfred Messels Wertheimbauten*, 179.
78 Zum Hintergrund Friederike Sattler, *Der Pfandbrief 1769–2019. Von der preußischen Finanzinnovation zur Covered Bond Benchmark*, Stuttgart 2019, 74–79.
79 Siehe das Interview mit Direktor Grün, in: Deutsche Confection, 27.2.1900, BA Berlin R 1501/196204, Bl. 2.
80 *Hermann Tietz, 25 Jahre in Berlin*, in: ZWK 38 vom 20.9.1925, 1.
81 *Hermann Tietz, 25 Jahre in Berlin*, in: ZWK 38 vom 20.9.1925, 1.
82 Bilder der Warenhausfront zum Dönhoffplatz vor und nach dem Neubau, in: ZWK 39 vom 27.9.1925, 11.
83 Siehe die Fassade des Hermann Tietz-Warenhauses an der Leipziger Straße bei Gerlach, *Warenhaus in Deutschland*, Abb. 13, das ein moderner Glas-Eisen-Bau mit Schaufenstern an der gesamten Front über mehrere Etagen war.
84 Abbildung bei Gerlach, *Warenhaus in Deutschland*, Abb. 17. Das Warenhaus am Alexanderplatz wurde neben der Weltkugel, die das Markenzeichen von Hermann Tietz war, übrigens bereits von dem Schriftzug „Hertie“ gekrönt.
85 in: Der Konfektionär 44 vom 2.11.1905, zitiert nach Wussow, *Geschichte und Entwicklung*, 57 f.
86 *Ein Rundgang durch Hamburgs größtes Kaufhaus*, in: Hamburger Fremdenblatt 103 vom 5.5.1912, StA Hamburg 731-8 Nr. A 143.
87 Vollbach, *Denker, Dichter, Direktoren*, 238.
88 *Hermann Tietz am Jungfernstieg*, in: Hamburgischer Correspondent 206 vom 23.4.1912, StA Hamburg 731-8 Nr. A 143.
89 Der Sohn von Oskar Tietz, Georg, machte Jahrzehnte später die strikten deutschen Bauordnungen dafür verantwortlich, dass die Neubauten der Zeit durchweg ein hohes architektonisches und bauliches Niveau besaßen; Georg Tietz, *Warenhaustypen der verschiedenen Länder*, in: Vier Vorträge über den gegenwärtigen Stand und die Aufgaben des Großeinzelhandels. Gehalten anlässlich der 29. Generalversammlung des Verbandes Deutscher Waren- und Kaufhäuser am 12.11.1931, o. O., 17–24, hier 18, BA Berlin R 401/993.
90 Wilhelm Buchholz, *Die Warenhäuser Hermann Tietz im Stadtbild*, in: Industriebibliothek 31, 28–53.
91 Wussow, *Geschichte und Entwicklung*, 37.
92 Oskar Tietz an Amtsgericht/Handelsregister Hamburg, 22.8.1919, StA Hamburg 231-7 Nr. B1995-76.
93 Kiaulehn, *Berlin*, 33.
94 Calwer, *Handel*, 60 f.
95 Da Kiaulehn keine Zeitangabe macht, lässt sich diese Zahl nur schwer überprüfen. Vor 1914 traf sie definitiv nicht zu, da es nur Häuser an der Leipziger Straße, der Frankfurter Allee und am Alexanderplatz gab. In den 1920er Jahren nahm die Zahl der Häuser dann rasch zu.
96 Kiaulehn, *Berlin*, 34.
97 Ganzseitige Anzeige: *Weiße Woche Hermann Tietz*, o. D., StA Hamburg 111-1 Nr. 68350.
98 Wernicke, *Kapitalismus und Mittelstandspolitik*, 549.
99 Hirsch, *Warenhaus in Westdeutschland*, 48.

100 Hans Berthold, *Streifzüge durch das Reich der Mode. Festgabe zu Hermann Tietz, Alexanderplatz zur Eröffnung des Erweiterungsbaus 1911*, Berlin 1911.

101 Christiane Lamberty, *Reklame in Deutschland 1890–1914. Wahrnehmung, Professionalisierung und Kritik der Wirtschaftswerbung*, Berlin 2000, 65 ff.

102 Wernicke, *Kapitalismus und Mittelstandspolitik*, 555.

103 Bericht des Arbeitsausschusses I über Änderungen von Bestimmungen der Gewerbeordnung betreffend Konzessionierung von Warenhäusern und Einheitspreisgeschäften vom 21.3.1932, 10, BA Berlin NS 5-VI-16405.

104 Vgl. Pasdermadjian, *Warenhaus*, 27.

105 Jürgen Reulecke, *Geschichte der Urbanisierung in Deutschland*, Frankfurt a. M. 1985; Peter Marschalck, *Bevölkerungsgeschichte Deutschlands im 19. und 20. Jahrhundert*, Frankfurt a. M. 1985, 202.

106 Gerd Hohorst u. a., *Sozialgeschichtliches Arbeitsbuch II. Materialien zur Statistik des Kaiserreichs 1870–1914* (nachf. *SGA II*), München 1978, 107.

107 *SGA II*, 106.

108 *SGA II*, 106.

109 *SGA II*, 106.

110 Hirsch, *Warenhaus in Westdeutschland*, 47 f.

111 Hirsch, *Der moderne Handel*, § 2.

112 Hirsch, *Warenhaus in Westdeutschland*, 112 f.

113 Hirsch, *Warenhaus in Westdeutschland*, 112 f.

114 Hirsch, *Warenhaus in Westdeutschland*, 47 f.

115 Hirsch, *Warenhaus in Westdeutschland*, 115. Diese Form der Differenzierung kann für das Unternehmen Hermann Tietz in Berlin geradezu mustergültig beobachtetet werden, deren Filialen von der Leipziger Straße über den Alexanderplatz und die Frankfurter Allee exakt diese soziale Struktur der Kundschaft und ihres Einkaufsverhaltens reflektierten.

116 Wobei diese Gruppe wahrscheinlich jene Menschen umfasste, die von eigenem Vermögen lebte, aus dem sie Renten (u. a. Dividenden, Zinsen, Mieteinnahmen) bezogen. Mit der gegenwärtigen Rentnerwelt hatte das nichts zu tun.

117 Hirsch, *Warenhaus in Westdeutschland*, 48.

118 Nach der Volks- und Betriebszählung von 1907 gehörten 72,5 Prozent der Beschäftigten zur Gruppe der Arbeiterschaft, 5,2 Prozent zur allerdings schnell wachsenden Zahl der Angestellten und 22,3 Prozent zu den Selbstständigen; *SGA II*, 69.

119 Zit. nach Hirsch, *Warenhaus in Westdeutschland*, 50.

120 Panajotis Kondylis, *Der Niedergang der bürgerlichen Denk- und Lebensformen. Die liberale Moderne und die massendemokratische Postmoderne*, Weinheim 1991; ganz ähnlich Slater, *Consumer Culture*, 29 f.

121 Hirsch, *Warenhaus in Westdeutschland*, 48.

122 Hirsch, *Warenhaus in Westdeutschland*, 106, Fn. 1.

123 Slater, *Consumer Culture*. Die Tatsache, dass der Konsum gerade der wenig vermögenden Schichten nicht das blinde Nachahmen irgendwelcher Oberschichtmoden war, hat die englische sozialhistorische Forschung frühzeitig herausgestellt. Hier ging es stets um Akte der Selbstkonstruktion, für die das mehr oder weniger selbstbewusste Nutzen von Konsumchancen immer schon stand, mochten sie auch noch so armselig sein; Lemire, *Business of Everyday Life*.

124 Der amerikanische Fall als Beispiel bei William R. Leach, *Transformations in a Culture of Consumption. Women and Department Stores, 1890–1925*, in: The Journal of American History 71 (1984), H. 2, 319–342.

125 Ausführlich hierzu Lindemann, *Das Warenhaus*.

126 Hirsch, *Warenhaus in Westdeutschland*, 46.

127 Hirsch, *Warenhaus in Westdeutschland*, 48.

128 Ganzseitige Anzeige, Münchener Neueste Nachrichten vom 28.12.1911, StadtA München ZA 4819.

129 Hirsch, *Warenhaus in Westdeutschland*, 51.

130 Grundriss bei Wiener, *Das Warenhaus*, 52.

131 Fassadenbild bei Wiener, *Das Warenhaus*, 177.

132 Grundriss bei Wiener, Das *Warenhaus*, 47; Fassadenbild ebd., 179. Eine Beschreibung des Messelschen Baus bei Paul Göhre, *Das Warenhaus, Die Gesellschaft*, in: Martin Buber (Hg.), Sammlung sozialpsychologischer Monographien 12, Frankfurt a. M. 1907, 7–15. Für Göhre war klar, dass Wertheim das Vorbild war, an dem sich alle weiteren Warenhäuser orientierten. Es sei „der neue Warenhaustyp, der nun schon ein fast unvermeidliches Vorbild für alle nach ihm errichteten Warenhäuser geworden ist. Sie alle sind im Grunde nichts mehr wie mehr oder weniger gelungene Nachbildungen des Hauses Wertheim"; ebd. 14.

133 Lamberty, *Reklame*, 105, auch Fn. 58.

134 Gerlach, *Warenhaus in Deutschland*, Abb. 1–33.

135 Biermer, *Warenhäuser*, 594.

136 Siegfried Gerlach, *Warenhaus und Citybildung in wilhelminischer Zeit*, in: Die alte Stadt 14 (1987), H. 4, 391–401, hier 397 f.

137 Pasdermadjian, *Warenhaus*, 22 f.

138 Ausführliche Beschreibung der Verhältnisse im Hofe des Warenhauses Tietz in: Der Manufakturist. Unparteiisches Fach- und Offertenblatt für die Detaillisten in Manufacturwaaren, Confection und den damit verwandten Zweigen, 23. Jg., 1900, Nr. 3 vom 20.1.1900, 3, StA für Oberbayern RA 3935/59846.

139 Die Auseinandersetzungen zwischen dem Magistrat der Stadt München als Aufsichtsbehörde und Hermann Tietz von 1896 bis 1904 sind im Einzelnen dokumentiert in: StA München Regierung für Oberbayern RA 3935/59846.

140 Staatsministerium des Innern an die Regierung von Oberbayern, Kammer des Innern. Betreff: Feuer- und Betriebssicherheit im Warenhaus Hermann Tietz, Schützenstraße, 3.6.1904, StA München Regierung für Oberbayern RA 3935/59846.

141 Details bei Alfred Wiener, *Das Warenhaus. Kauf-, Geschäfts- und Bürohaus*, Berlin 1912. Dort lässt sich in gut 400 Abbildungen die Vielfalt der seinerzeitigen Entwürfe ebenso beobachten wie ihr durchgängig moderner architektonischer Charakter.

142 Formulierung in: *Abänderungsvorschläge des Verbandes Deutscher Waren- und Kaufhäuser e. V.* zu den „ministeriellen Bestimmungen für Gebäude, welche ganz oder teilweise zur Aufbewahrung einer größeren Menge brennbarer Stoffe bestimmt sind" vom 6.5.1901, GHStA Preußischer Kulturbesitz, HA Rep 77/264/74 Fasz. 2 adh. 1, Bd. 2.

143 R. W. Goldschmidt, *Kauf-, Waren- und Geschäftshäuser*, in: R. Goldschmidt u. a. (Hrsg.), Baukunde der Architekten (Deutsches Bauhandbuch), Berlin 1902; vor allem aber die große Monografie, die Alfred Wiener den neuen Häusern aus architektonischer Sicht widmete: Wiener, *Das Warenhaus*; ausführlich auch Gerlach, *Das Warenhaus in Deutschland*, Abschnitt D.

144 Zitiert nach Wussow, *Geschichte und Entwicklung*, 62.

145 Zitiert nach Wussow, *Geschichte und Entwicklung*, 62.

146 Zitiert nach Wussow, *Geschichte und Entwicklung*, 63.

147 Der Konfektionär 44 vom 2.11.1905, zitiert nach Wussow, *Geschichte und Entwicklung*, 59.

148 Zum Folgenden Max Osborn, *Moderne Verkaufsräume*, in: Industriebibliothek 31, 92–104.

149 Joachim Schlör, *Nachts in der großen Stadt. Paris, Berlin, London 1840–1930*, München 1991. Den Verantwortlichen in den Warenhäusern waren diese Lichteffekte überaus bewusst: Franz Klaffke, *Elektrisches Licht als Werbeelement*, in: Zeitschrift für Waren- und Kaufhäuser 45 vom 9.11.1924, 4–7.

150 Harden, *Wertheim-Theater*, 45.

151 Grundriss bei Wiener, *Das Kaufhaus*, 49, 63; Fassadenbild bei Wiener, *Das Kaufhaus*, 188.

152 Julius Hirsch, *Der Handel. Grundriß der Sozialökonomik. V. Abt.: Handel, Transportwesen, Banken. II. Teil: Der moderne Handel*, Tübingen 1925, 243 f.

153 Abbildung bei Gerlach, *Das Warenhaus in Deutschland*, Abb. 19.

154 Alfred Lansburgh, *Die Finanzgeschäfte des Fürstentrusts*, in: Die Bank 2 (1912), 223–230, hier 229, zit. nach Christian Bommarius, *Der Fürstentrust. Kaiser, Adel, Spekulanten*, Berlin 2017, 72.

155 Gerlach, *Warenhaus in Deutschland*, 33.

156 Wussow, *Geschichte und Entwicklung*, 56.

157 Zit. nach Pasdermadjian, *Warenhaus*, 22.

158 Am Beispiel von Köln Max Osborn, *Warenhaus und Städtebau*, in: ZWK 8 vom 25.2.1933, 230.

159 Max Osborn, *Warenhaus und Straßenbild*, in: ZWK 47 vom 18.11.1928, 8.

160 Zur regionalen Differenzierung der Gebäude und Verkaufseinrichtungen Gerlach, *Warenhaus in Deutschland*, 51 f. Eine Zusammenstellung der verschiedenen Häuser in Berlin mit zahlreichen Abbildungen bei Claus Pese, *Das Warenhaus*, in: Germanisches Nationalmuseum (Hg.), Leben und Arbeiten im Industriezeitalter. Eine Ausstellung zur Wirtschafts- und Sozialgeschichte Bayerns seit 1850, Stuttgart 1985, 565–578.

161 Siehe beispielhaft die Schaufensterinszenierung des Hauses von Hermann Tietz an der Leipziger Straße, Berlin; Abbildung bei Gerlach, *Warenhaus in Deutschland*, Abb. 13.

162 Lamberty, *Reklame*, 180–185, 288–295.

163 Zitiert nach Wussow, *Geschichte und Entwicklung*, 61. Eine Abbildung des Münchener Lichthofs findet sich bei Gerlach, *Warenhaus in Deutschland*, Abb. 26.

164 Lichthof und erste Etage des Warenhauses Tietz am Alexanderplatz: Wiener, *Das Warenhaus*, 229.

165 Wiener, *Das Warenhaus*, 52 f.

166 Der Konfektionär 44 vom 2.11.1905, zitiert nach Wussow, *Geschichte und Entwicklung*, 58.

167 Die Beleuchtung war folgerichtig ein ständiges Thema in der „Zeitschrift für Waren- und Kaufhäuser", etwa W. Wißmann, *Moderne Beleuchtung in Waren- und Kaufhäusern*, in: ZWK 33 vom 17.8.1924, 25–27; ZWK 34 vom 24.8.1924, 23–26; oder Ernst Weiße, *Von der Psychologie des Kaufens und der Verkaufsraumbeleuchtung*, in: ZWK 33 vom 17.8.1929, 19; schließlich *Licht wirbt! Moderne Schaufenster-Beleuchtung*, in: ZWK 47 vom 19.11.1932, 9–11.

168 Wernicke, *Kapitalismus und Mittelstandspolitik*, 559.

169 Pasdermadjian, *Warenhaus*, 33.

170 Wiener, *Das Warenhaus*, 79.

171 Angaben bei Wiener, *Das Warenhaus*, 79.

172 Zur Baugeschichte des KaDeWe vgl. Colze, *Berliner Warenhäuser*, 20 f.

173 Hirsch, *Warenhaus in Westdeutschland*, 26.

174 Claus Pese bemerkt völlig zu Recht: „Im Grunde ist das Warenhaus ein reiner Zweckbau. In diesem Sinne kann es mit einem Bahnhofsgebäude verglichen werden, das den Zweck seines Daseins nach außen hin hinter einem repräsentativen Bild versteckt."; Pese, *Das Warenhaus*, 565–578, hier 565.

175 Zu Karstadt am Hermannplatz Frei, *Tempel der Kauflust*. 116 f.; des Weiteren Whitaker, *Wunderwelt Warenhaus*, 126 f.; schließlich Andreas Schlüter, *Wo ist denn hier die Posamentenabteilung?*, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung 38 vom 15.2.2022, 12.

176 Alfred Lublinsky, *30 Jahre Warenhausbau*, in: ZWK 8 vom 25.2.1933, 228 f.

177 Göhre, *Warenhaus*, 18.

178 Hirsch, *Warenhaus in Westdeutschland*, 26 f.

179 Pasdermadjian, *Warenhaus*, 23.

180 *Die Organisation der Leonhard Tietz AG, Köln*, in: ZWK 45 vom 8.11.1925, 16.

181 Zur Massenerscheinung wurden die Rolltreppen erst seit den 1950er Jahren.

182 Ludwig Spitzer, *Unsere Warenhäuser setzen jährlich 1,2 Milliarden um. Ein Tag in einem Groß-Kaufhaus: Wer zählt die Lager, kennt die Waren …*, 8 Uhr-Abendblatt 178 vom 2.8.1927, BA Berlin R 2501/2412.

183 *Eine Fahrtreppe bei Tietz, Leipziger Straße*, in: ZWK 48 vom 28.11.1925, 37.

184 Zit. nach Pasdermadjian, *Warenhaus*, 22.

185 Wussow, *Geschichte und Entwicklung*, 37.

186 Das Innere von Wertheim am Leipziger Platz ist detailliert beschrieben bei Göhre, *Warenhaus*, 15–35.

187 Wernicke, *Kapitalismus und Mittelstandspolitik*, 556 f.; ganz ähnlich die Angaben bei Lux, *Warenhäuser*, 172–176.

188 Der Konfektionär 44 vom 2.11.1905, zitiert nach Wussow, *Geschichte und Entwicklung*, 59.

189 Zitiert nach Wernicke, *Kapitalismus und Mittelstandspolitik*, 557.

190 Grundlegend Fritz Redlich, *Reklame. Begriff, Geschichte, Theorie*, Stuttgart 1935.

191 Zit. nach Uwe Balder, *Kleidung zwischen Konjunktur und Krise. Eine Branchengeschichte des deutschen Textileinzelhandels 1914 bis 1961*, Stuttgart 2020, 89.

192 Lamberty, *Reklame*, 52 f.

193 Die Aufgaben eines Reklamechefs waren umfassend; eine Art Stellenbeschreibung, die dem Alltag nahekommen dürfte, findet sich in der ZWK 33 vom 17.8.1929, 15 unter der Überschrift: *Aufgaben eines Reklamechefs*.

194 Lamberty, *Reklame*, 102.

195 Max Osborn, *Wandlungen der Warenhaus-Reklame*, in: ZWK 39 vom 24.9.1932, 14 f.

196 *Ein Einkäufer fordert Einfachheit der Dekoration*, in: ZWK 39 vom 24.9.1932, 16.

197 Die Zeitungsannonce war höchstwahrscheinlich das erste Mittel der Wahl, und zwar keineswegs nur in Deutschland oder auf dem europäischen Kontinent. Auch in den USA erwies sich, so Pasdermadjian, „die Anzeigenwerbung als ein außerordentlich mächtiges Kaufanreizelement". Pasdermadjian, *Warenhaus*, 26. Ein typisches Beispiel war etwa eine ganzseitige Anzeige von Hermann Tietz im „Neuen Münchener Tageblatt", 17./18.11.1912: *Konserven zu Extrapreisen*, StadtA München ZA 4819.

198 Notiz Polizeipräsidium Berlin vom 27.5.1914 (inkl. Belegexemplare), LA Berlin A Pr.Br. Rep. 030/13810, Bl. 37–41.

199 Neues Münchener Tageblatt 38 vom 27.2.1913; Münchener Neueste Nachrichten 329 vom 6.4.1914, StadtA München ZA 4819. Derartige Anzeigen mit wechselnden Warengruppen finden sich laufend gerade in kommunalen Blättern.

200 Kiaulehn, *Berlin*, 34.

201 Bayerischer Kurier 72 vom 11.3.1912, StadtA München ZA 4819.

202 Etwa die ganzseitige Annonce zum Inventur-Ausverkauf, Bayerischer Kurier und Münchener

Fremdenblatt 1 vom 1.–3.1.1912, StadtA München ZA 4819. Die Überschrift lautete: *Inventur-Ausverkauf zu bedeutend ermäßigten Preisen*, wobei besonders Handschuhe, Trikotagen, Kleider- und Seidenstoffe, Strümpfe, Baumwollwaren, Damen-Konfektion usw. beworben wurden.

203 Hinweis in der Fernsehsendung *Kunst und Krempel*, 6.1.2024.

204 Lamberty, *Reklame*, 105, Fn. 56.

205 Münchener Neueste Nachrichten 91 vom 1.4.1914 mit „photographischer Aufnahme", StadtA München ZA 4819.

206 ZWK 4/5 vom 26.1.1919, 9.

207 *Die Kunst im Warenhause*, in: ZWK 26 vom 29.6.1919, 5 f.

208 *Warenhauspropaganda. Ein Dialog von Kurt Pinthus*, in: Industriebibliothek 31, 132–169 (hier auch zahlreiche Abbildungen); zur Person Thomas Piecks, Kurt Pinthus, NDB, 20/2001, 458 f.

209 Das war wohl der international übliche Satz; Pasdermadjian, *Warenhaus*, 30.

210 Hirsch, *Warenhaus in Westdeutschland*, 35; Lamberty, *Reklame*, 102.

211 Lamberty, *Reklame*, 290; Julius Hirsch, *Das Warenhaus in Westdeutschland*; am Beispiel von Leonard Tietz, *Details*, 27.

212 Lamberty, *Reklame*, 290.

213 Zit. nach Lamberty, *Reklame,* 361.

214 ZWK 45 vom 5.11.1916, 6.

215 Im Februar 1901 kam es zu der ersten „Weißen Woche" bei Hermann Tietz in Berlin, die sich von hier ausgehend rasch ausbreitete. Zum 30. Jubiläum schwärmte die „Warenhauszeitung": „Das für Berlin damals noch junge Warenhausunternehmen Hermann Tietz, besonders ihr geistvoller, kaufmännisch selten erreichter großzügiger Leiter Oscar Tietz, wies […] mit dieser Veranstaltung der Berliner Wirtschaft, darüber hinaus der deutschen Wirtschaft, neue Wege zur Absatzhebung."; ZWK, Br. 5 vom 31.1.1931, 6.

216 Eine Erfindung von Hermann Tietz waren sie nicht. Sie gingen, wie der spätere Geschäftsführer des Warenhausverbandes Gerson Bach ausführte, auf Pariser Verkaufspraktiken zurück, die sich über England, die USA und Japan ausbreiteten, bevor sie auch in Deutschland, hier das erste Mal durch Hermann Tietz, genutzt wurden, um die umsatzschwache Zeit nach Weihnachten zu beleben. Sie reihen sich damit in eine ganze Serie von Sonderverkaufsformen ein, die alle das Ziel hatten, die starken saisonalen Umsatzschwankungen auszugleichen; Art.: Gerson Bach, *Zur Frage der „Weißen Wochen"*, in: ZWK 39 vom 25.9.1921, 5. Das hinderte das Haus Hermann Tietz nicht daran, die „Weißen Wochen" für sich in Anspruch zu nehmen. Im Hause an der Leipziger Straße hing noch Ende der zwanziger Jahre ein Schild mit folgendem Text: „Die weiße Woche/Berlins Epoche!/Von Tietz erdacht/oft nachgemacht/Doch nie erreicht/wie Tietz sie zeigt"; Rose Ewald, *Weiße Woche in Berlin*, in: ZWK 5 vom 3.2.1929, 14.

217 Werner Rubens, *Der Kampf des Spezialgeschäfts gegen das Warenhaus unter besonderer Berücksichtigung der Zeit von 1918 bis 1929*, Wiso. Diss., Köln 1929, 80 f.

218 Bericht des Arbeitsausschusses I des vorl. Reichswirtschaftsrats vom 21.3.1932, 10, BA Berlin NS 5-VI-16405.

219 Ausführlich dazu: *Der Sonderverkauf – ein Wirtschaftsregulator*, in: ZWK 2 vom 11.1.1930, 1 f.

220 Lamberty, *Reklame*, 246.

221 Lamberty, *Reklame*, 288–294.

222 Lamberty, *Reklame*, 166–233.

223 Lamberty, *Reklame*, 215.

224 Sehr anschaulich im Fall des Porzellans dargestellt bei Lux, *Warenhäuser in Deutschland*, 48 f.

225 Siehe das Feuilleton von Fedor von Zobeltitz über seinen ersten Besuch bei Wertheim unter dem Titel: *Der neue Wertheimsche Riesenpalast*, 15.12.1903, abgedruckt in: von Zobeltitz, *Chronik*, 49–52.

226 Fischer/Ladwig-Winters, *Die Wertheims*, 163–182. Zur Bedeutung des Besuchs Hans-Peter Ullmann, *„Der Kaiser bei Wertheim" – Warenhäuser im wilhelminischen Deutschland*, in: Christoph Dipper u. a. (Hrsg.), Europäische Sozialgeschichte. Festschrift für Wolfgang Schieder, Berlin 2000, 223–236.

227 *Stadtverwaltung und Warenhausunwesen*, in: Norddeutsche Zeitung 147, 28.3.1906, BA Berlin R 8034/II 6457.

228 *Eine Warenhausgesellschaft*, in: Berliner Tageblatt 198, 12.4.1906, BA Berlin R 8034/II 6457.

229 LA Berlin, Akte Jandorf.

230 Pasdermadjian, *Warenhaus*, 18.

231 Hirsch, *Warenhaus in Westdeutschland*, 135; das Zitat aus Fritz Gugenheim/Dr. Vosberg-Rekow, *Käufer und Verkäufer. Im Auftrage des Verbandes Berliner Spezialgeschäfte*, Berlin 1906, 50; ebd. Fn. 2.

232 Calwer, *Handel*, 65.

233 Calwer, *Handel*, 67.

234 Hirsch, *Der moderne Handel*, 239; ferner Artikel: *Über die Ergebnisse der Veranlagung zur preußischen Warenhaussteuer in den Jahren 1913/16*, in: ZWK 39 vom 30.9.1917, 4.

235 Anfang der 1920er Jahre lag die Zahl der Warenhausbeschäftigten bei knapp 50.000; Bericht des Arbeitsausschuss I des vorl. Reichswirtschaftsrats vom 21.3.1932, 3, BA Berlin NS 5-VI-16405.

236 Die größte Summe entfiel auf Warenhäuser in Städten mit mehr als 200.000 Einwohnern. Ihre Zahl betrug 1913 51, die von der Gesamtsumme von 4,5 Mio. Mark allein 3,5 Mio. Mark aufbrachten. Zusammen mit den Häusern in Städten mit über 100.000 Einwohnern waren es faktisch 4 Mio. Mark, während die zahlreichen kleineren Häuser in der Provinz nur wenig zum Steueraufkommen beitrugen; Artikel: *Über die Ergebnisse der Veranlagung zur preußischen Warenhaussteuer in den Jahren 1913/16*, in: ZWK 39 vom 30.9.1917, 4.

237 Zielenziger, *Juden*, 218.

238 Siehe den Vorgang der Gründung der AG in: HA DB F 55/2875.

239 Zielenziger, *Juden*, 218.

240 Jeffrey R. Fear, *Organizing Control. August Thyssen and the Construction of German Corporate Management*, Cambridge/Mass. 2005; Jürgen Kocka, *Organisationsstrukturen, historische Entwicklung von Unternehmen*, in: Georg Schreyögg u. a. (Hrsg.), Handwörterbuch der Unternehmensführung und Organisation, Stuttgart [4]2004, 1060–1068.

241 Das Folgende gilt für die großen Häuser, die über eine elaborierte Organisationsstruktur verfügten, die bei den kleinen Betrieben zumeist nicht existierte.

242 Zu Hermann Tietz Busch-Petersen, *Oscar Tietz*, 31; Vollbrecht, *Dichter, Denker, Direktoren*, 240.

243 Vollbrecht, *Denker, Dichter, Direktoren*, 235.

244 Heimbüchel u. a. (Hrsg.), *Erlebniswelt Kaufhof*, 36–39.

245 Hirsch, *Warenhaus in Westdeutschland*, 38 f.

246 Hirsch, *Warenhaus in Westdeutschland*, 39 f.

247 Revisionsprotokoll der Bücher des Unternehmens Hermann Tietz München, 15.5.1909, hier 25 f., StA München Regierung von Oberbayern RA 4399/65301.

248 Hirsch, *Warenhaus in Westdeutschland*, 40.

249 Beispielhaft etwa die Gestaltung der Verhandlungen zwischen Leonhard Tietz und der Filiale Köln der Bergisch-Märkischen Bank, hier Bergisch-Märkische Bank Filiale Köln, Anfrage an Zentrale vom 17.5.1904, HA DB K 15/132.

250 Katja Girschik, *Als die Kassen lesen lernten. Eine Technik- und Unternehmensgeschichte des Schweizer Einzelhandels 1950–1975*, München 2010; Annika Menke, *Die „Digitale Hand" in der deutschen Konsumgüterwirtschaft. Die Digitalisierung der Waren- und Datenströme zwischen den Lebensmittelhändlern und -herstellern in der Bundesrepublik Deutschland im internationalen Kontext (1965–1989)*, Diss. München 2015.

251 Geleitwort von Gerson Bach, in: Paul M. Mazur/Fritz Neisser, *Moderne Warenhaus-Organisation. Anläßlich des 25jährigen Bestehens des Verbandes Deutscher Waren- und Kaufhäuser herausgegeben*, Berlin 1928, III.

252 Hirsch, *Warenhaus in Westdeutschland*, 41.

253 Generalvollmacht von Oskar Tietz für Leopold Siegel I vom 26.9.1907, StA München Regierung für Oberbayern RA 4625/67747.

254 Treuverkehr an den Wirtschaftsbeauftragten des Führers, Wilhelm Keppler, 2.12.1933, HA DB, P 5211, Bl. 167.

255 Horst Bosetzky, *Grundzüge einer Soziologie der Industrieverwaltung. Möglichkeiten und Grenzen der Betrachtung des industriellen Großbetriebes als bürokratische Organisation*, Stuttgart 1970.

256 Bähr/Köhler, *Verfolgt*, 33.

257 StA Hamburg 231-7 Nr. B1995-76.

258 Rechtsanwalt Isidor Dzialoszynski an Firmenregister/Amtsgericht Hamburg, 21.9.1907, StA Hamburg 231-7 Nr. B1995-76.

259 Bericht der Treuverkehr über Hermann Tietz & Co., Berlin, angestellte Ermittlungen, 9.12.1933, HA DB, P 5211, Bl. 159.

260 HA DB P 5211, Bl. 164.

261 *25jähriges Jubiläum des Herrn D. Löwenberger von der Firma Hermann Tietz, Berlin*, in: ZWK 43/44 vom 4.11.1917, 4.

262 ZWK 35 vom 24.8.1928, 18.

263 Karger schied Ende 1919 bei Hermann Tietz aus. *Herr Karger übernimmt für die Firma M. J. Emden Söhne, Hamburg, das Berliner Einkaufshaus in Verbindung mit eigener Fabrikation*, in: ZWK 46 vom 16.11,1919, 14; *Am 20.3.1920 verstarb Karger im Alter von 48 Jahren*; ZWK 12/13 vom 25.3.1920, 3 f.

264 Bähr/Köhler, *Verfolgt*, 33.

265 *Direktor Emil Weile gestorben*, in: ZWK 30 vom 25.7.1931, 4.

266 Zur Bedeutung der Registratur, die vor allem als Basis eines geordneten und schnell rekonstruierbaren Schriftverkehrs diente, vgl. den Artikel: *Die Registratur in einem Kaufhause*, in: ZWK 27 vom 2.7.1922, 9.

267 *Ein Vorschlag für die Organisation des mittleren und kleineren Waren- und Kaufhauses*, in: ZWK 29 vom 22.7.1917, 6 f.

268 Bähr/Köhler, *Verfolgt*, 33.

269 Jubiläumsnotiz, in: ZWK 8 vom 8.3.1925, 14.

270 *25-jähriges Dienstjubiläum*, in: ZWK 6 vom 8.2.1930, 4; Notiz in: ZWK 39 vom 24.9.1932, 26.

271 Vgl. *25 Jahre Hermann Tietz, München*, in: ZWK 10 vom 8.3.1930, 8.

272 ZWK 35 vom 28.8.1925, 11.

273 Hans Guggenheimer, *München und das Haus Tietz*, in: ZWK 13 vom 7.4.1932, 65.

274 Siehe die Übersichten bei Hirsch, *Warenhaus in Westdeutschland*, 52 f.

275 Hirsch, *Warenhaus in Westdeutschland*, 41.

276 *Führende Angestellte*, in: ZWK 33 vom 17.8.1929, 85.

277 Peter Hoeres/Maximilian Kutzner, *Der Kaufhauskönig Helmut Horten. Biographie*, Freiburg 2024.

278 Eglau, *Georg Karg*, 33–50.

279 ZWK 27 vom 8.7.1917, 8.

280 ZWK 44 vom 30.10.1921, 5.

281 Hirsch, *Warenhaus in Westdeutschland*, 43.

282 Zwischen Verkauf und Kasse kam es erst in den 1890er Jahren zu einer klaren Arbeitsteilung, als den Verkäuferinnen das Kassieren und Verpacken durch gesonderte Kassen abgenommen wurde, wo die Ware bezahlt und verpackt wurde. Das Verkaufspersonal war dadurch sofort für neue Verkaufsgespräche frei, eine Neuerung, die zunächst in den großen Berliner Häusern erfolgte und sich von dort aus dann zumindest in den größeren Häusern und Filialen durchsetzte. Ernst Lesser, *Das Kassenwesen im Einzelhandel*, in: ZWK 34 vom 23.8.1929, 4 f. Gegen Ende der 1920er Jahre wurde dieses System durch die Einführung der Registrierkasse nach und nach abgelöst, die den Verkaufs- und Bezahlvorgang stark beschleunigte; Ernst Lesser, *Die Umstellung des Kassenwesens im Einzelhandel*, in: ZWK 48 vom 30.11.1929, 1 f.

283 Grundsätzlich hier Pasdermadjian, *Warenhaus*, 12–14.

284 Hirsch, *Warenhaus in Westdeutschland*, 32.

285 Wernicke, *Kapitalismus und Mittelstandspolitik*, 557 f.

286 Lux, *Warenhäuser*, 174 f.

287 Hirsch, *Warenhaus in Westdeutschland*, 33.

288 Hirsch, *Warenhaus in Westdeutschland*, 34.

289 Ernst Lesser, *Die Budgetierung beim Warenhaus*, in: ZWK 39 vom 23.9.1928, 1 f.

290 Mazur/Neisser, *Moderne Warenhaus-Organisation*.

291 *Führende Angestellte*, in: ZWK 33 vom 17.8.1929, 85.

292 *Führende Angestellte*, in: ZWK 33 vom 17.8.1929, 85.

293 Deutsche Bank, Stadtzentrale/Kreditstelle, Aktennotiz betr. Hermann Tietz, 26.2.1934, HA DB P 5211, Bll. 218 f.

294 Deutsche Bank, Stadtzentrale/Kreditstelle, Aktennotiz betr. Hermann Tietz, 26.2.1934, HA DB P 5211, Bll. 220 f.

295 Deutsche Bank, Stadtzentrale/Kreditstelle, Aktennotiz betr. Hermann Tietz, 26.2.1934, HA DB P 5211, Bll. 221 f.

296 Pasdermadjian, *Warenhaus*, 15 f.

297 Die Bilanz der Warenhaus-Aktiengesellschaft Leonhard Tietz, Köln: ZWK 28 vom 11.7.1920, 7.

298 Vollbrecht, *Dichter, Denker, Direktoren*, 235.

299 Sattler, *Der Pfandbrief 1769–2019*, 56 ff.

300 *Rechtsformen und Wirtschaftstypen der deutschen Waren- und Kaufhäuser*, in: ZWK 40 vom 4.10.1925, 3 f.

301 Detailliert dargestellt in Felix Pinner, *Emil Rathenau und das elektrische Zeitalter*, Leipzig 1918, 186–222.

302 *Warenhaus und Bankgeschäft*, in: Deutsche Tageszeitung vom 14.4.1914, BA Berlin R 1501/102151, Bl. 17.

303 Plumpe, *Globalisierung*, 185.

304 Volker Wellhöner, *Großbanken und Großindustrie im Kaiserreich*, Göttingen 1989.

305 *17. Jahresbericht des Verbandes Deutscher Waren- und Kaufhäuser e. V., Berlin, für das Jahr 1919*, 10, in: GStA Preuß. Kulturbesitz I HA, Rep. 77/307/99.

306 *Aus dem Tietz-Konzern*, in: ZWK 25/26 vom 24.6.1923, 17; s. a. den Artikel *Abschlüsse im Tietz-Konzern*, in: Frankfurter Zeitung 570 vom 3.8.1927, Zeitungsausschnittsammlung des ZBW.

307 Zum Einkauf allgemein Hirsch, *Warenhaus in Westdeutschland*, 37 f.

308 Hirsch, *Warenhaus in Westdeutschland*, 32 f., 37 f.

309 Biermer, *Warenhäuser*, 598 f.

310 Filiale Köln der Bergisch-Märkischen Bank an Zentrale Elberfeld, 19.5.1904, HA DB K 15/132.

311 Aus den internen Unterlagen der Bergisch-Märkischen Bank geht hervor, dass insbesondere große Summen stiller Reserven existierten, die nur nach und nach in die Bilanz eingestellt wurden. Filiale Köln der Bergisch-Märkischen Bank an Zentrale Elberfeld, 12.12.1904, HA DB K 15/132.

312 Berliner Börsenzeitung 163, 5.4.1906, BA Berlin R 8034/II 6457.

313 Notiz Polizeipräsidium Berlin vom 13.1.1909, LA Berlin A Pr. Br. Rep. 030/13810, Bl. 2–4.

314 Berliner Tageblatt 188, 12.4.1906, BA Berlin R 8034/II 6457.

315 Etwa Berliner Volkszeitung 174, 12.4.1906, BA Berlin R 8034/II 6457.

316 *Gegen das Warenhaus Unwesen in Berlin*, in: Staatszeitung 196, 28.4.1906, BA Berlin R 8034/II 6457.

317 Wernicke, *Kapitalismus und Mittelstandspolitik*, 558.

318 Lux, *Warenhäuser*, 27–33.

319 Wernicke, *Kapitalismus und Mittelstandspolitik*, 558.

320 Hirsch, *Warenhaus in Westdeutschland*, 49.

321 Siehe die grafische Darstellung der Umsatzschwankungen bei Heinz Grünbaum, *Kostensenkung durch Sonderveranstaltungen*, in: ZWK 46 vom 11.11.1928, 1.

322 Siehe die gelegentlich hämische Artikelserie des Publizisten Siegfried Kracauer über die Angestellten, die Ende der 1920er Jahre in der „Frankfurter Zeitung" erschien; Siegfried Kracauer, *Die Angestellten. Aus dem neuesten Deutschland*, Frankfurt a. M. 1991 (zuerst Frankfurt a. M. 1930).

323 Günther Schulz, *Die Angestellten seit dem 19. Jahrhundert*, München 2000; Jürgen Kocka, *Die Angestellten in der deutschen Geschichte 1850–1980. Vom Privatbeamten zum angestellten Arbeitnehmer*, Göttingen 1981.

324 Tatjana Timoschenko, *„Im Paradies der Damen". Verkäuferinnen in Hamburger Kauf- und Warenhäusern um 1900*, in: Hamburger Wirtschaftschronik, N. F. 3 (2003), 46. Und dabei sind die „mithelfenden Familienangehörigen", die zu einem Großteil ebenfalls weiblich waren, nicht mitgezählt.

325 Dies war nebenher kein deutsches Phänomen, sondern das massenhafte Auftreten der *Clerks* machte sich in Städten wie London viel früher und viel stärker bemerkbar, wo auch die ablehnenden Reaktionen entsprechend ausfielen; vgl. John Carey, *Hass auf die Massen. Intellektuelle 1880–1939*, 62–90.

326 Tatjana Timoschenko weist zudem darauf hin, dass es nicht nur die Heirat war, die ein Ausscheiden aus dem Beruf nach sich zog, sondern dass viele Ladenbesitzer wohl generell kein älteres weibliches Personal wünschten; Timoschenko, *Im Paradies der Damen*, 55 f.

327 Timoschenko, *Im Paradies der Damen*, 61 f.

328 Fritz Lachmund, *Das alte Barmbek*, Hamburg 1976, 14; hier zit. nach Timoschenko, *Im Paradies der Damen*, 62. Tietz und Heilbuth waren Warenhäuser; Reese und Wichmann ein Filialkaufhaus.

329 Lindemann, *Das Warenhaus*, Kap. 6.

330 Hirsch, *Warenhaus in Westdeutschland*, 54.

331 Hirsch, *Warenhaus in Westdeutschland*, 54.

332 Daten bei Hirsch, *Warenhaus in Westdeutschland*, 108.

333 Zur traditionellen sozialen Welt des Einzelhandels, vor allem aber zur Figur der Verkäuferin Tatjana Timoschenko, *Etablierung und Aufwertung eines Frauenberufs um 1900*, Frankfurt a. M. 2002; zu den Debatten Ute Planert, *Antifeminismus im Kaiserreich*, Göttingen 1998; eine zeitgenössische Sozialenquete referiert Käthe Mende, *Münchener jugendliche Ladnerinnen zu Hause und im Beruf, aufgrund einer Erhebung geschildert*, Stuttgart 1912; zur sozialen Situation der weiblichen Beschäftigten Sabine Schmitt, *Der Arbeiterinnenschutz im deutschen Kaiserreich. Zur Konstruktion der schutzbedürftigen Arbeiterin*, Stuttgart 1995.

334 Daten bei Hirsch, *Warenhaus in Westdeutschland*, 52 f. Ähnlich Lux, *Warenhäuser in Deutschland*, 24.

335 *Größenordnungen im Handel*, in: ZWK 42 vom 14.10.1928, 6 f., hier 7.

336 Siehe den Bericht eines Abteilungsleiters eines Warenhauses vom Herbst 1916, abgedruckt in: ZWK 42 vom 15.10.1916, 11.

337 Kracauer, *Die Angestellten*, 82 f.

338 Lux, *Warenhäuser in Deutschland*, 29.

339 A. Waldmann, *Soziale Einrichtungen und Angestellten-Fürsorge*, in: Industriebibliothek 31, 198.

340 Lux, *Warenhäuser in Deutschland*, 27, Fn. 3. Siehe auch Hirsch, *Warenhaus in Westdeutschland*, 62.

341 Hirsch, *Warenhaus in Westdeutschland*, 58.

342 Hierzu Werner Plumpe, *Betriebliche Mitbestim-*

mung in der Weimarer Republik. Fallstudien zum Ruhrbergbau und zur chemischen Industrie, München 1999.

343 *SGA II*, 107.

344 Lux, *Warenhäuser in Deutschland*, 28.

345 Lux, *Warenhäuser in Deutschland*, 24 f.

346 Ausführlich hierzu Timoschenko, *Im Paradies der Damen*, passim.

347 Wernicke, *Kapitalismus und Mittelstandspolitik*, 535.

348 Wernicke, *Kapitalismus und Mittelstandspolitik*, 597.

349 Harden, *Wertheim-Theater*, 45.

350 Hierzu Lindemann, *Das Warenhaus*, Kap. 6.

351 Lux, *Warenhäuser in Deutschland*, 27–33.

352 Hirsch, *Warenhaus in Westdeutschland*, 57.

353 Zur Lohnhöhe im Kaiserreich *SGA II*, 107.

354 Wernicke, *Kapitalismus und Mittelstandspolitik*, 535 f.

355 Lux, *Warenhäuser in Deutschland*, 30.

356 Hirsch, *Warenhaus in Westdeutschland*, 52.

357 Hirsch, *Warenhaus in Westdeutschland*, 56; ähnlich Lux, *Warenhäuser in Deutschland*, 27.

358 Diplom-Handelslehrer Kartte, *Die Personalerziehung in den Warenhäusern Hermann Tietz*, in: Industriebibliothek 31, 173–183, hier 174. Wenig später folgten entsprechende Einrichtungen an den anderen Standorten, etwa in Hamburg. Timoschenko, *Im Paradies der Damen*, 80.

359 Kartte, *Personalerziehung*, 174.

360 Schuldirektor Sauer, *Lehrplan der Handelsbetriebsschule Hermann Tietz, Berlin*, in: Industriebibliothek 31, 183–190; *Lehrplan für den hauswirtschaftlichen Fachunterricht der Handelsbetriebsschule Hermann Tietz, Berlin,* in: Industriebibliothek 31, 191–193.

361 *Die Erziehung des Verkaufspersonals. Die Verkäuferinnen-Schule des Warenhauses Hermann Tietz*, in: ZWK 36 vom 7.9.1924, 16.

362 Die Zahl der Schülerinnen betrug 1923 etwa 675, im Sommer 1924 noch 500; ZWK 36 vom 7.9.1924, 16. Hier auch Fotos aus der theoretischen und praktischen Ausbildung.

363 Grundsätzlich Walter Weickert, *Der Lehrling im Waren- und Kaufhaus*, in: ZWK 39 vom 28.9.1929, 8.

364 Kartte, *Personalerziehung*, 178.

365 Kartte, *Personalerziehung*, 178.

366 *Magdeburger Kauf- und Warenhäuser*, in: ZWK 27 vom 6.7.1929, 9.

367 Georg Villwock, *Zwei psychologische Proben für Warenhausangestellte*, in: ZWK 32 vom 9.8.1925, 1 f.

368 *Psychologische Prüfung des Personals*, in: ZWK 48 vom 25.11.1928, 5.

369 *Was will die Betriebsschule Hermann Tietz? Welche Aufgaben stellt sie sich?*, in: ZWK 41 vom 10.10.1931, 5.

370 G. Fabian, *Das erste Semester. Ein Bild aus der Verkäuferinnenschule der Firma Hermann Tietz*, in: ZWK 40 vom 3.10.1931, 3.

371 *25 Jahre Betriebsschule Hermann Tietz*, Berlin, in: ZWK 40 vom 3.10.1931, 3.

372 Einige Schlaglichter werfen Berichte in der Zeitschrift für Waren- und Kaufhäuser zu den Personalproblemen an Provinzstandorten; vgl. die Berichte zu Plauen (ZWK 34 vom 23.8.1929, 32), zu Zwickau (ZWK 35 vom 31.8.1929, 14) oder zu Chemnitz (ZWK 36 vom 7.9.1929, 19), in denen fast durchweg die Probleme großen Raum einnehmen, die mit der Gewinnung qualifizierten Personals verbunden waren.

373 Hirsch, *Warenhaus in Westdeutschland*, 55.

374 Heidrun Homburg, *Warenhausunternehmen und ihre Gründer in Frankreich und Deutschland oder: eine diskrete Elite und mancherlei Mythen,* in: Jahrbuch für Wirtschaftsgeschichte 33/1 (1992), 183–219, hier 204.

375 Timoschenko, *Im Paradies der Damen*, 67.

376 Hirsch, *Warenhaus in Westdeutschland*, 58. Seit dem Ende des Krieges veröffentlichte die ZWK regelmäßig Personalwechsel vor allem im Einkaufsbereich. Darin wird der häufige Wechsel von Einkäufern zwischen den großen Warenhäusern leicht ersichtlich; z. B. ZWK 11 vom 13.3.1921, 8.

377 ZWK 33 vom 13.8.1922, 54.

378 Damit verbundene Abwerbemaßnahmen führten relativ häufig zu einem gerichtlichen Nachspiel, da viele Unternehmen die Abwerbung ihres Personals nicht widerstandslos hinnehmen wollten, doch waren hier die Möglichkeiten eines gerichtlich durchgesetzten Abwerbeverbots gering, zu verschieden waren die Fälle im Einzelnen. Die Abwerbepraxis blieb mithin dauerhaft erhalten; Betr. das Wegengagieren von Angestellten, ZWK 33 vom 17.8.1929, 4. Der Verband teilte hier ein Urteil des OLG Köln vom 28.6.1928 mit.

379 Louis Leopold, *Der Verband Deutscher Waren- und Kaufhäuser,* in: Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft 73 (1917), H. 1, 40.

380 ZWK 12 vom 19.3.1922, 8.

381 ZWK 32 vom 9.8.1925, 3 f.
382 *Wirtschaftsrevue*, in: ZWK 27 vom 1.7.1928, 2.
383 Waldmann, *Soziale Fürsorge*, 196.
384 Waldmann, *Soziale Fürsorge*, 195.
385 Stiftungsurkunde und Unterlagen, LA Berlin A Pr Br Rep. 030 Nr. 17564.
386 Waldmann, *Soziale Fürsorge*, 195.
387 Vgl. das Beispiel von Carl Duisberg; Plumpe, *Carl Duisberg*, 433–435.
388 Oskar Tietz an Berliner Polizeipräsidium, 21.3.1916, LA Berlin A Pr Br Rep. 030 Nr. 17564.
389 Cohn war auch einer der energischsten Unterstützer der Bildung von Angestellten-Ausschüssen in den Warenhäusern; vgl. Willy Cohn, *Angestellten-Ausschüsse in Kaufhäusern*, Berlin 1910.
390 Willy Cohn, *Ferienheime für die weiblichen Angestellten. Ein Aufruf an meine Berufskollegen*, Berlin 1910, 9 f., hier zitiert nach Timoschenko, *Im Paradies der Damen*, 68.
391 Joachim Radkau, *Das Zeitalter der Nervosität. Deutschland zwischen Bismarck und Hitler*, München 1998.
392 Timoschenko, *Im Paradies der Damen*, 70.
393 Hirsch, *Warenhaus in Westdeutschland*, 59.
394 Ebd., 59 f. Über die Bezahlung des technischen Personals, der Hausmeister, Handwerker, Näherinnen etc. finden sich kaum Hinweise. Es mag sein, dass das technische Personal besser bezahlt und behandelt wurde. Ähnliches gilt auf jeden Fall für die Dekorateure und Schaufenstergestalter, deren Anzahl indes zu gering war, um in der Hierarchie der Häuser eine bemerkbare Rolle zu spielen.
395 Lux, *Warenhäuser in Deutschland*, 26 f.
396 Die Umfrage erfasste 75 Betriebe mit 14.000 Angestellten und 3.500 gewerblich Beschäftigten.
397 Hirsch, *Warenhaus in Westdeutschland*, 63.
398 *Jahresbericht des Verbandes Deutscher Waren- und Geschäftshäuser e. V., Geschäftsjahr 1905/6*, 20.
399 *Die ‚Arbeiterfreundlichkeit' der Firma Jandorf*, in: Vorwärts 87, 13.4.1906, BA Berlin R 8034/ II 6457.
400 Timoschenko, *Im Paradies der Damen*, 67.
401 *Jahresbericht des Verbandes Deutscher Waren- und Kaufhäuser für 1908/09*, 118.
402 StadtA München GEW 867.
403 *Jahresbericht des Verbandes Deutscher Waren- und Kaufhäuser für 1908/09*, 118 f.
404 Lux, *Warenhäuser in Deutschland*, 34.
405 Geschäfts-Ordnung des Unternehmens Hermann Tietz in München, München 1907, StadtA München GEW 867.
406 § 23 der Geschäfts-Ordnung, 14 f.
407 Göhre, *Das Warenhaus*, 135; vgl. auch Timoschenko, *Im Paradies der Damen*, 65.
408 Zu inklusiven Institutionen vgl. Douglass C. North, *Institutionen, institutioneller Wandel und Wirtschaftsleistung*, Tübingen 1992.
409 Lux, *Warenhäuser in Deutschland*.
410 Göhre, *Warenhaus*, 81 f.
411 Lux, *Warenhäuser in Deutschland*, 35 f.
412 Zentralverband der Handlungsgehilfen, München, an das Einigungsamt des Kaufmannsgerichts, 10.4.1914, StadtA München GEW 868/b.
413 Vermerk, 20.4.1914, StadtA München GEW 868/b.
414 *Aus dem Münchener Gewerkschaftsleben*, in: Münchener Post 5 vom 24.4.1914, StadtA München GEW 868/b.
415 Zitiert nach Hirsch, *Warenhaus in Westdeutschland*, 65.
416 Paul Adler, *Die Lage der Handlungsgehilfen gemäß den Erhebungen der Kommission für Arbeiterstatistik*, Stuttgart 1900.
417 Gustav Freytag, *Soll und Haben. Roman in sechs Bänden*, München 1978 (zuerst 1855).
418 Walter Weickert, *Vorgesetzte und Untergebene*, in: ZWK 46 vom 11.11.1928, 23.
419 Margarete Breuer, *Berufliches Bildungswesen*, in: Josef Silbermann (Hg.), Jahrbuch für Frauenarbeit 1, Berlin 1924, 49; generell Tatjana Timoschenko, *Im Paradies der Damen*, 45–80, hier 80.
420 Art.: *Ein Fest der Arbeit bei Tietz*, in: Münchener Post 26 vom 1.2.1930, StadtA München ZA 4819. Die „Münchener Post" zitierte ein Schreiben des Gesamtverbandes der Arbeitnehmer der öffentlichen Betriebe und des Personen- und Warenverkehrs.
421 Art.: *Jubiläum bei Tietz*, in: Münchener Zeitung 58/59 vom 1./2.3.1930, StadtA München ZA 4819.
422 Schreiben von Hermann Tietz, München, an Gerichtsrat Otto Gessler, München, 4.8.1910, StadtA München GEW 867. Zu den industriellen Beziehungen in Großbetrieben etwa der Eisen- und Stahlindustrie vgl. Thomas Welskopp, *Arbeit und Macht im Hüttenwerk. Arbeits- und industrielle Beziehungen in der deutschen und amerikanischen Eisen- und Stahlindustrie von den 1860er bis zu den 1930er Jahren*, Bonn 1994.
423 Gerhard A. Ritter/Klaus Tenfelde, *Arbeiter im Deutschen Kaiserreich*, Bonn 1992; Ilse Costas,

Auswirkungen der Konzentration des Kapitals auf die Arbeiterklasse in Deutschland (1880–1914), Frankfurt a. M. 1981.

424 Tarifverträge, Schriftverkehr und Verhandlungsprotokolle in: StadtA München GEW 867.

425 Vgl. etwa Protokoll aufgenommen in öffentlicher Sitzung des Gewerbegerichts als Einigungsamt, München, 9.9.1910, StadtA München GEW 867.

426 Werner Milert/Rudolf Tschirbs, *Die andere Demokratie. Betriebliche Interessenvertretung in Deutschland, 1848 bis 2008*, Essen 2012.

427 Leopold, *Verband Dt. Waren- und Kaufhäuser*, 1–44, hier 33 f.

428 Lux, *Studien*, 38–40.

429 Siehe die Zusammenstellung von Beschwerden und Konflikten für Hamburg bei Timoschenko, *Im Paradies der Damen*, 72–78.

430 Zitiert nach Timoschenko, *Im Paradies der Damen*, 78.

431 Waldmann, *Soziale Fürsorge*, 194–199, hier 198 f.

432 Kurze Darstellung hierzu in Schreiben der Staatsregierung an Hermann Tietz, 7.4.1934, Bayerisches HStA MHIG 7004.

433 Wussow, *Geschichte und Entwicklung*, Vorwort.

434 Calwer, *Handel*, 7.

435 Wittner, *Gründer*, 16.

436 In den höchstwahrscheinlich auf Vorgaben des Hauses zurückgehenden Berichten zum 50. Geburtstag des Warenhauses Hermann Tietz wurde die zentrale Rolle von Oskar Tietz auch stets prominent hervorgehoben; Hermann Tietz war als früher Geldgeber in der Geschichte des Warenhauses doch stets eher eine Art Fußnote; *Ein Fünfziger feiert sein Jubiläum. Ein Ehrentag der Firma Hermann Tietz*, in: Sonntagsanzeiger 14, StadtA München ZA 4819; s. a. den Nachruf in den „Münchener Neuesten Nachrichten" 19 vom 21.1.1923, StadtA München ZA P 532-8.

437 Zeitungsnotiz in: HA DB. Das war wohl keine Ausnahme. Richard Calwer (Calwer, *Handel*, 64) notierte 1907, dass die Vorteile der Einkaufsorganisation so groß seien, „daß die Warenhäuser der verschiedenen Länder sogar darangehen, sich ihre Einkaufsabteilungen gegenseitig zur Verfügung zu stellen für die Artikel, die ein ausländisches Warenhaus im Inlande einkaufen will".

438 Pinner, *Tietz*, 215.

439 Notiz: ZWK 5 vom 1.2.1920, 17.

440 ZWK 35 vom 29.8.1919, 21.

441 Beglaubigte Abschrift des Testaments vom 14.8.1888: StA Greiz: Amtsger. Gera Nr. T 2823 v. Nr. 8676.

442 Werner Plumpe, *Im Zeitalter der ersten Globalisierung 1870–1914*, in: Werner Plumpe u. a., Die Deutsche Bank. Die globale Hausbank 1870 – 2020, Berlin 2020, 185.

443 *17. Jahresbericht des Verbandes Deutscher Waren- und Kaufhäuser e. V., Berlin, für das Jahr 1919*, 10, GStA Preuß. Kulturbesitz I HA, Rep. 77/307/99.

444 Selbst in dem recht nüchternen Überblicksartikel von Magnus Biermer aus der dritten Auflage des „Handwörterbuchs der Staatswissenschaften" wird der Zola'schen Darstellung Quellenwert zugestanden; Biermer, *Warenhäuser*, 596.

445 Paul Lerner, *An All-Consuming History? Recent Works on Consumer Culture in Modern Germany*, in: Central European History 42 (2009), H. 3, 509–543, hier 515 f.

446 Georg Simmel. *Die Großstädte und das Geistesleben*, Frankfurt a. M. 2006 (zuerst 1903).

447 Bericht des Arbeitsausschusses I des vorl. Reichswirtschaftsrats vom 21.3.1932, 4, BA Berlin NS 5-VI-16405.

448 Spiekermann, *Warenhaussteuer*.

449 Whitaker, *Wunderwelt Warenhaus*, 22.

450 Zahlen nach Hirsch, *Der Handel*, 239.

451 Hirsch, *Der Handel*, 240.

452 Balder, *Kleidung*, 65 f.

453 Wernicke, *Kapitalismus und Mittelstandspolitik*, 584 f.

454 Magistrat der Stadt München an Regierung von Oberbayern, 30.9.1912, StA München Regierung für Oberbayern RA 4625/67747.

455 In der Steuerstatistik wurden Berlin und Brandenburg getrennt erfasst, doch ist das insofern irreführend, als so die östlichen und westlichen Bezirke des späteren Großberlin (1920) getrennt erfasst werden. Hier werden deshalb Berlin und Brandenburg unter Berlin zusammengefasst, auch wenn sich dadurch geringfügige Ungenauigkeiten ergeben können.

456 Zum Steueraufkommen Wernicke, *Kapitalismus und Mittelstandspolitik*, 583 f.

457 Bommarius, *Fürstentrust*, 66–70; dazu auch Fischer/Ladwig-Winters, *Die Wertheims*, 149–153.

458 Hirsch, *Der Handel*, 244.

459 Der Rest waren Kapitaleinkommen und Erträge aus Immobilienbesitz, LA Berlin: A Pr.Br. Rep. 030/13810.

460 Rudolf Martin, *Jahrbuch des Vermögens und Ein-*

kommens der Millionäre in Preußen, Berlin 1912, 24

461 LA Berlin: A Pr.Br. Rep. 030/13810, BLL. 2–4.

462 LA Berlin: A Pr.Br. Rep. 030/13810, Bll. 11–14.

463 Martin, *Jahrbuch der Millionäre*, 174 f.

464 Ebd., 35 f.; 42.

465 Ebd., 47.

466 Hirsch, *Der Handel*, 20.

467 Calwer, *Handel*, 30, der 1907 die irrige Auffassung vertrat, dass die Großkaufleute die gesellschaftliche Hierarchie anführten. Das mochte vielleicht für Hamburg oder Bremen gelten. Aber Calwers Aussage, „ihre Geldmacht sichert ihnen im gesellschaftlichen Bilde der Großstadt den ersten Platz. Das wird umso schärfer empfunden, je unzweifelhafter es ist, daß im Großhandel der Jude eine hervorragende Stelle einnimmt", war für Berlin und andere Großstädte doch einfach unzutreffend, zumal die Aussage selbst judenfeindliche Momente enthält, was freilich allein deshalb bemerkenswert ist, weil es sich bei Richard Calwer um einen Sozialdemokraten handelte, der der Bernstein-Richtung in der SPD nahestand.

468 Zur Mittelstandsbewegung Heinrich-August Winkler, *Mittelstand, Demokratie und Nationalsozialismus. Politische Entwicklung von Handwerk und Kleinhandel in der Weimarer Republik*, Köln 1972; vgl. auch Heinz-Gerhard Haupt, *Die Kleinbürger. Eine europäische Sozialgeschichte des 19. Jahrhunderts*, München 1998.

469 Die Inszenierung von angeblichen Betrugsfällen, die danach öffentlich ausgeschlachtet wurden, zählte dabei zu den häufigen Verfahren, gegen die sich etwa Oskar Tietz gerichtlich erfolgreich zur Wehr setzte; *Grundlose Verdächtigung der Warenhausfirma Hermann Tietz, Gera*, in: ZWK 6 vom 19.3.1908, 6.

470 Tietz, *Geschichte einer Familie*, 44 ff.; auch zu lesen bei Vollbach, *Denker, Dichter, Direktoren*, 238.

471 Tietz, *Geschichte einer Familie*, 44 ff.; s. a.: Lamberty, *Reklame*, 430–443, die die antisemitisch gefärbte Kaufhauskritik insgesamt vorstellt; zum Tietz-Vorfall: 436.

472 Hierzu Winkler, *Mittelstand*; Spiekermann, *Warenhaussteuer in Deutschland*.

473 Eine detaillierte Zusammenstellung der vor allem nach der Jahrhundertwende erhobenen Vorwürfe bei Wernicke, *Kapitalismus und Mittelstandspolitik*, 561–583.

474 Zur Mittelstandsbewegung Heinrich-August Winkler, *Der rückversicherte Mittelstand. Die Interessenverbände von Handwerk und Kleinhandel im deutschen Kaiserreich*, in: Walter Rüegg/Otto Neuloh (Hrsg.), Zur soziologischen Theorie und Analyse des 19. Jahrhunderts, Göttingen 1971, 163–179.

475 Die in dieser Zeit zur Massenerscheinung werdenden Konsumvereine insbesondere der Arbeiterschaft waren ein ähnlicher Gegner der Mittelstandsbewegung wie die Warenhäuser; zu den Konsumgenossenschaften Klaus Novy/Michael Prinz, *Illustrierte Geschichte der Gemeinwirtschaft. Wirtschaftliche Selbsthilfe in der Arbeiterbewegung von den Anfängen bis 1945*, Berlin 1985, 18–35.

476 E. Suchsland, *Los von den Konsumvereinen und Warenhäusern*, Halle a. d. S. [2]1905; siehe auch E. Suchsland, *Schutz- und Trutzwaffen für den gewerblichen Mittelstand in seiner Notwehr gegen die Konsumvereine und Warenhäuser*, Halle a. d. S. 1904; vgl. auch E. Suchsland, *Die Klippen des sozialen Friedens*, Halle a. d. S. [11]1906.

477 Wernicke, *Kapitalismus und Mittelstandspolitik*, 536 f.

478 Ebd., 538.

479 Vgl. etwa den Bericht *Bazare, Waarenhäuser, Konsumvereine*, in: Tägliche Rundschau für Schlesien und Posen 230 vom 30.9.1899, BA Berlin R 8034/II 6445, in dem die Debatten der Breslauer Versammlung des Vereins für Socialpolitik geschildert wurden, als insbesondere ein Hannoveraner Kammersyndikus die Warenhäuer in dunkelsten Farben malte. Werner Sombart, der in Breslau den Strukturwandel des Einzelhandels verteidigt hatte, musste sich hingegen scharfe Kritik gefallen lassen.

480 Siehe den Artikel *Zur Mittelstandsbewegung*, in: Hamburgischer Correspondent 504 vom 26.10.1899, BA Berlin R 8034/II 6445; Bll. 8 f.

481 Zur Zahl der Einzelhandelsbetriebe vgl. Hirsch, *Der Handel*, 20.

482 *Aus dem württembergischen Landtag*, in: Germania 264, 16.11.1899, BA Berlin R 8034/II 6445, Bl. 10a,

483 *Zur Besteuerung der Waarenhäuser*, in: Berliner Neueste Nachrichten vom 7.11.1899, BA Berlin R 8034/II 6445, Bl. 9a.

484 Deutsche Wacht 282 vom 5.12.1899, BA Berlin R 8034/II 6445, Bl. 11a.

485 Allgemeine Deutsche Mühlenzeitung 49, 8.12.1899, BA Berlin R 8034/II 6445, Bl. 12a.

486 Berliner Tageblatt 637, 15.12.1899, BA Berlin R 8034/II 6445, Bl. 14.

487 Vorwärts 296, 19.12.1899, BA Berlin R 8034/II 6445, Bl. 14a.

488 Oskar Tietz, *Moderne Entwicklung und Warenhäuser*, in: Deutsche Wirtschaftszeitung. Zentralblatt für Handel, Industrie und Verkehr, 1. Jg. (1905), H. 11, Sp. 508–513.

489 ZWK 8 vom 23.4.1908, 3.

490 Wernicke, *Kapitalismus und Mittelstandspolitik*, 583 f.

491 Das „Posener Tageblatt" 148, 29.3.1906, berichtet unter dem Titel *Gegen die Anmaßung der Warenhäuser*, dass einzelne Industriezweige eine Vergütung der Warenhaussteuer weder direkt noch indirekt tolerieren wollten, doch war das im Zweifel wohl stets eine Frage der Verhandlungsmacht, die bei den Warenhäusern zumeist größer war; BA Berlin R 8034/II 6457.

492 Wernicke, *Kapitalismus und Mittelstandspolitik*, 559.

493 Detaillierte Zahlen für 1905–1907: ZWK 8 vom 23.4.1908, 10.

494 Biermer, *Warenhäuser*, 609.

495 Wernicke, *Kapitalismus und Mittelstandspolitik*, 560.

496 Freisinnige Zeitung 300, 22.12.1899, BA Berlin R 8034/II 6445, Bl. 16.

497 Frankfurter Zeitung 355, 23.12.1899, BA Berlin R 8034/II 6445, Bl. 17.

498 Die Korrespondenz der Zentrumsblätter nach einem Bericht der „Vossischen Zeitung" 612, 31.12.1899, BA Berlin R 8034/II 6445, Bl. 17a. Derartige Argumente tauchten auch in der preußischen Debatte auf, stießen aber auf mehr oder weniger ironische Kritik; Biermer, *Warenhäuser*, 607.

499 *Der große Brand des Warenhauses in Rixdorf*, in: Freisinnige Zeitung 19, 24.1.1900, BA Berlin R 8034/II 6445, Bl. 23.

500 Artikel des „Konfektionär": *Von den verschärften feuerpolizeilichen Vorschriften bei Warenhäusern*, Bericht in der Deutschen Tages-Zeitung 43, 26.1.1900, BA Berlin R 8034/II 6445, Bl. 24.

501 Vorlage des mit den Änderungsvorschlägen der Sachverständigen ergänzten „Entwurfs von Bestimmungen für Warenhäuser und für solche anderen Geschäftshäuser, in denen größere Mengen brennbarer Stoffe feilgehalten werden" für den Minister für öffentliche Arbeiten, 13.4.1907, GStA Preuß. Kulturbesitz I HA Rep. 77/264/74, Fasz. 2, adh. 1, Bd. 2.

502 Ebd.; auf dieser Basis legte die Kommission dann einen eigenen Entwurf vor: Bestimmungen für Geschäfts- und Kaufhäuser, die zur Lagerung von Waren zu Handelszwecken bestimmt sind, der als Synopse des ersten Entwurfes angelegt war.

503 *Die angebliche Feuergefährlichkeit der Warenhäuser*, in: ZWK 5 vom 27.2.1908, 4.

504 Lamberty, *Reklame*.

505 Wernicke, *Kapitalismus und Mittelstandspolitik*, 563 ff.

506 Art.: *Die Blüthen der Gewerbefreiheit*, in: Münchner Stadtanzeiger vom 12.10.1893, StadtA München ZA 4819.

507 Münchner Stadtanzeiger vom 17.10.1893, StadtA München ZA 4819.

508 StadtA München ZA 4819.

509 Uwe Spiekermann, *Theft and Thieves in German Department Stores, 1895–1930. A Discourse on Morality, Crime, and Gender*, in: Geoffrey Crossick/Serge Jaumain (Hrsg.), Cathedrals of Consumption. The European Departement Store 1850–1939, Aldershot 1999, passim.

510 Hierzu Pasdermadjian, *Warenhaus*, 15.

511 Grundsätzlich zu Sonderverkäufen vgl. Grünbaum, *Kostensenkung*, 1 f., mit Vergleich der saisonalen Abläufe der Vor- und Nachkriegszeit.

512 Anzeige von Hermann Tietz, Bayerischer Kurier und Münchener Fremdenblatt 57 vom 26.2.1895, StadtA München ZA 4819.

513 BA Berlin R 8034/II 6445, Bl. 22.

514 Das Vorbild kam aus den Pariser Warenhauspalästen mit ihrem *vente en blanc*; von dort hatte Oskar Tietz die Idee, die er dann zunächst in seinen Berliner Häusern nutzte und die rasch allgemein Schule machte; Wittner, *Gründer*, 19.

515 Emil Kraepelin, *Psychiatrie. Ein Lehrbuch für Studierende und Ärzte 2*, Leipzig ^{6}1909 (1910), 408 f., hier zitiert nach Lindemann, *Das Warenhaus*, 112.

516 Radkau, *Nervosität*, insbes. Kap. 4.

517 Detailliert Lindemann, *Das Warenhaus*, 112–120, wobei freilich auch Lindemann zwischen der Konstruktion des Kaufrausches in den einschlägigen Texten und seiner realen Bedeutung nicht hinreichend trennt; empirisch solider Spiekermann, *Theft and Thieves*, 135–159, hier 136–138.

518 Zusammenfassung der Kritik bei Wernicke, *Kapitalismus und Mittelstandspolitik*, 582.

519 Spiekermann, *Theft and Thieves*, 142 f.

520 Zit. nach Wernicke, *Kapitalismus und Mittelstandspolitik*, 583.

521 Timoschenko, *Im Paradies der Damen*, 64.

522 Lindemann, *Das Warenhaus*, 121–130.

523 Spiekermann, *Theft and Thieves*, passim.

524 Die Wertheims etwa gingen entsprechend ihrer Ausrichtung am gehobenen Publikum diskreter vor und waren vor allem um den Aufbau guter Kontakte in die besseren Kreise der Gesellschaft bemüht; Fischer/Ladwig-Winters, *Die Wertheims*, Kap. 5.

525 Siehe etwa die Aufzählung von Fällen in Gera oder Hamburg im *Jahresbericht des Verbandes Deutscher Waren- und Kaufhäuser für das Geschäftsjahr 1908/09*, 7 f.

526 Zielenziger, *Juden*, 215.

527 Oskar Tietz veröffentlichte in der ZWK 28 vom 10.7.1921, 5, einen Grundsatzartikel zum Thema Umsatzsteuer, der sich mit Fragen der konkreten Gestaltung 1921 befasste, aber durchblicken ließ, dass er auf diesem Gebiet bereits seit der Vorkriegszeit über viel Erfahrung verfügte. Das spricht dafür, dass Zielenzigers Aussage schon begründet war. In der anhaltenden Debatte um Umsatz- und Verbrauchssteuern war Oskar Tietz daher sehr gefragt; der vorläufige Reichswirtschaftsrat etablierte einen entsprechenden Arbeitsausschuss, zu dem Oskar Tietz als Sachverständiger für den Kleinhandel zu den Beratungen hinzugezogen wurde. ZWK 37 vom 11.9.1921, 7.

528 Wittner, *Gründer*, 16.

529 Zielenziger, *Juden*, 215.

530 Hierzu Josef Wein, *Die Verbandsbildung im Einzelhandel. Mittelstandsbewegung, Organisation der Großbetriebe, Fachverbände, Genossenschaften und Spitzenverband*, Berlin 1968, 107–115; siehe auch *25 Jahre Warenhausverband. Festsitzung in der Berliner Handelskammer*, in: Berliner Börsenzeitung 216 vom 9.5.1928, BA Berlin R 2501/2413.

531 Zur Verbandsbildung in dieser Zeit generell vgl. Hans-Peter Ullmann, *Das Deutsche Kaiserreich 1871–1918*, Frankfurt a. M. 1995, 126–129.

532 Gerhard Erdmann, *Die deutschen Arbeitgeberverbände im sozialgeschichtlichen Wandel der Zeit*, Neuwied 1966, Kap. III und IV; Fritz Tänzler, *Die deutschen Arbeitgeberverbände 1904–1929. Ein Beitrag zur Geschichte der deutschen Arbeitgeberbewegung*, Berlin 1929, 11–136; Hoppenstedts Wirtschafts-Archiv Darmstadt (Hg.), *Der Weg zum industriellen Spitzenverband*, Darmstadt 1956, 14–73.

533 *Oskar Tietz*, in: ZWK 4/5 vom 28.1.1923, 3 f.

534 Gründungsunternehmen, erster Ausschuss und erster Vorstand sind in einem Artikel zum 30. Jubiläum des Verbandes 1933 aufgeführt. Die führende Rolle von Oskar Tietz war offensichtlich; Gerson Bach, *30 Jahre Verband deutscher Waren- und Kaufhäuser*, in: ZWK 8 vom 25.2.1933, 224 f.

535 Leopold, *Verband Dt. Waren- und Kaufhäuser*, H. 1, 1–44.

536 Leopold, *Verband Dt. Waren- und Kaufhäuser*, 1; Wein, *Verbandsbildung im Einzelhandel*, 107.

537 Wernicke war der Hauptgeschäftsführer des Verbandes von dessen Gründung 1903 bis zum Jahresende 1916, als er sich aus gesundheitlichen Gründen von der Verbandsspitze zurückzog; ZWK 52 vom 31.12.1916, 1.

538 Wernicke, *Kapitalismus und Mittelstandspolitik*, 590 f. Die Gründung des Verbandes ausführlich bei Johannes Wernicke, *Der Kampf um das Warenhaus*, in: Verband deutscher Waren- und Kaufhäuser e. V. (Hg.), Probleme des Warenhauses. Beiträge zur Geschichte und Erkenntnis der Entwicklung des Warenhauses in Deutschland, Berlin 1928.

539 Zitiert nach Zielenziger, *Juden*, 215.

540 Leopold, *Verband Dt. Waren- und Kaufhäuser*, passim.

541 Leopold, *Verband Dt. Waren- und Kaufhäuser*, 6 f.; zur Verbandsgeschichte insgesamt Wein, *Verbandsbildung im Einzelhandel*, passim.

542 Schreiben Oskar Tietz, o. D., abgedruckt in: Staatsbürgerzeitung 155, 2.4.1906, BA Berlin R 8034/II 6457.

543 Staatsbürgerzeitung 155, 2.4.1906, BA Berlin R 8034/II 6457.

544 *Ein zweckwidriges Mittel*, in: Vorwärts 79, 4.4.1906, BA Berlin R 8034/II 6457.

545 Wein, *Verbandsbildung*, 108, Fn. 12.

546 Timoschenko, *Im Paradies der Damen*, 67, Fn. 108.

547 Leopold, *Verband Dt. Waren- und Kaufhäuser*, 40.

548 Zum Hansabund vgl. Siegfried Mielke, *Der Hansa-Bund für Gewerbe, Handel und Industrie 1909–1914. Der gescheiterte Versuch einer antifeudalen Sammlungspolitik*, Göttingen 1976.

549 *Jahresbericht des Verbandes Deutscher Waren- und Kaufhäuser für 1908/9*, 8–11.

550 *Jahresbericht des Verbandes Deutscher Waren- und Kaufhäuser für 1908/09*, 13.

551 Mielke, *Hansa-Bund*, 50, 244, Fn. 156.

552 ZWK 26 vom 29.6.1919, 8.

553 *SGA II*, 120 f.

554 Christian Kleinschmidt, *Von der exklusiven zur inklusiven Konsumgesellschaft. Industrious Revolution und Anfänge des Massenkonsums (1770–1918)*, in: Christian Kleinschmidt/Jan Logemann (Hrsg.), Konsum im 19. und 20. Jahrhundert, Berlin 2021, 11–58, hier 33–40. Zur neueren Forschung siehe auch Heinz-Gerhard Haupt, *Consumption History in Europe. An Overview of Recent Trends*, in: Hartmut Berghoff/Uwe Spiekermann (Hrsg.), Decoding Modern Consumer Societies, New York 2012, 17–36.

555 Kleinschmidt, *Konsumgesellschaft*, 35.

556 Zu den Zahlen *SGA II*, 113. Generell und mit vielen Details Hendrik K. Fischer, *Konsum im Kaiserreich. Eine statistisch-analytische Untersuchung privater Haushalte im wilhelminischen Deutschland*, Berlin 2011.

557 Zur sozialen Distinktion von Konsum Thomas Welskopp, *Feine Unterschiede und scharfe Differenzen. Klassen, Milieus und Konsum im Kapitalismus*, in: Kleinschmidt/Logemann, *Konsum*, 59–86.

558 Hierzu Slater, *Consumer Culture*.

559 Beispielhaft etwa Jan Whitaker, *Wunderwelt Warenhaus*; ferner Frei, *Tempel der Kauflust*.

560 Tietz, *Moderne Entwicklung und Warenhäuser*, Sp. 509.

561 Tietz, *Moderne Entwicklung und Warenhäuser*, Sp. 510.

562 Antrag des Landrates des Kreises Birnbaum an den Minister für Handel und Gewerbe, 6.7.1912, LA Berlin: A Pr.Br.Rep. 030/13810, Bll. 17–18. In einer späteren Darstellung der Geschichte von Oskar Tietz hieß es dann allerdings, dass der Vater gegen sein Lebensende durchaus ein „wohlhäbiger und wohlangesehener Mann" in Birnbaum gewesen sei; Wittner, *Gründer*, 10.

563 Stellungnahme des Polizeipräsidenten von Berlin zum Antrag vom 13.1.1908, LA Berlin: A Pr.Br. Rep. 030/13810. Andere jüdische Warenhausbesitzer wie Adolf Jandorf oder – noch früher – Jacob Israel hatten den Titel „Königlicher Kommerzienrat" ja erhalten. Zu Israel vgl. Naomi Shepherd, *Wilfrid Israel*, Berlin 1985, 31.

564 Hierzu ausführlich Karin Kaudelka-Hanisch, *Preußische Kommerzienräte in der Provinz Westfalen und im Regierungsbezirk Düsseldorf (1810–1918)*, Dortmund 1993.

565 Zur Ordnung im Bürgertum Gunilla Budde, *Auf dem Weg ins Bürgerleben. Kindheit und Erziehung in deutschen und englischen Bürgerfamilien 1840–1914*, Göttingen 1994.

566 Hierzu Werner Plumpe, *Den Boden verloren! Die multiple Krise des bürgerlichen Lebens im Zeitalter des Ersten Weltkriegs*, in: Manfred Hettling/Richard Pohle (Hrsg.), Bürgertum. Bilanz, Perspektiven, Begriffe, Göttingen 2019, 205–236; vgl. auch Budde, *Bürgerleben*.

567 Warren G. Breckman, *Disciplining Consumption. The Debate about Luxury in Wilhelmine Germany*, in: Journal of Social History 24 (1991), H. 3, 485–505, hier 489.

568 Zum entsprechenden Milieu, das keineswegs eine deutsche Spezialität war, John Carey, *Hass auf die Massen. Intellektuelle 1880–1939*, Göttingen 1996.

569 *Frau von Hindenburg und deutscher Hochadel*, in: Völkischer Beobachter 193 vom 21.8.1928, Bayerisches HStA, Abt. IV Kriegsarchiv, Nr. 442. Das kaiserliche Engagement in Kadinen fand auf jeden Fall eine überaus wohlwollende Erwähnung in der „Zeitschrift für Waren- und Kaufhäuser", wobei der Kaiser für sein unternehmerisches Talent, die sozialen Verhältnisse der Arbeiter und die Bescheidenheit der Ertragserwartung gelobt wurde; *Cadinen*, in: ZWK 7 vom 9.4.1908, 14.

570 Vollbach, *Dichter, Denker, Direktoren*, 241.

571 Vollbach, *Dichter, Denker, Direktoren*, 240.

572 Oskar und Betty Tietz, *Tagebuch unserer Indienreise*, o. O. 1913.

573 Aufnahmeurkunde, 27.1.1896, StA München Regierung für Oberbayern RA Fasz. 2445, Nr. 44933.

574 Satzungen der Hermann Tietz-Stiftung zu Gera, 22.9.1904, StA Greiz, Ministerium Gera Nr. 10127.

575 Satzungen der Hermann Tietz-Stiftung zu Gera, 22.9.1904, StA Greiz, Ministerium Gera Nr. 10127, § 3. Die Stiftung überlebte die Inflation faktisch nicht. Ihre Mittel waren in die Geraer Stadtanleihe investiert, die die Stadt Gera zum 1. Januar 1924 kündigte und in wertlosem Papiergeld zurückzahlte. Zwar bemühte man sich in den kommenden Jahren, eine Aufwertung der Geraer Stadtanleihe zu erreichen, doch scheiterten diese Bemühungen 1933 endgültig; Vorgang in: StA Greiz, Ministerium Gera Nr. 10127.

576 Stiftungsurkunde und Unterlagen, LA Berlin A Pr Br Rep 030 Nr. 17564.

577 Oberbürgermeister München an das Staatsmi-

nisterium des Kgl. Hauses und des Äusseren, 16.8.1912. Bayerisches HStA 5264.

578 Vertrag vom 2.3.1918, BA Berlin R 67/504.

579 Von seiner Art zu leben, insbesondere auch von der Ausstattung seiner Häuser, gibt es kaum Überlieferung. Oskar Tietz galt insgesamt als bescheiden. Die Wohnungseinrichtung, die sein Schwiegersohn Hugo Zwillenberg im Zuge der Restitution für ein von der Wehrmacht übernommenes Wohnhaus reklamierte, deutet auf einen gehobenen bürgerlichen Lebensstil mit zahlreichen Kunstwerken und entsprechender Ausstattung (Billardzimmer) hin; LA Berlin 54.101 (Restitution Hugo Zwillenberg).

580 Zu den Berliner Salons vgl. Petra Wilhelmy, *Der Berliner Salon im 19. Jahrhundert (1780–1914)*, Berlin 1989.

581 Ein typisches Beispiel war etwa Eduard Arnhold; vgl. Michael Dorrmann, *Eduard Arnhold (1849–1925). Eine biographische Studie zu Unternehmer- und Mäzenatentum im Deutschen Kaiserreich*, Berlin 2002.

582 *Jandorf ist tot …*, in: 8 Uhr-Abendblatt 9 vom 12.1.1932, BA Berlin R 2501/3560.

583 Zur Kaiser-Wilhelm-Gesellschaft Rudolf Vierhaus/Bernhard vom Brocke (Hrsg.), *Forschung im Spannungsfeld von Politik und Gesellschaft. Geschichte und Struktur der Kaiser-Wilhelm-/Max-Planck-Gesellschaft*, Stuttgart 1990.

584 Siehe die Erinnerungen des langjährigen Geschäftsführers Friedrich Glum, *Zwischen Wissenschaft, Wirtschaft und Politik. Erlebtes und Erdachtes in vier Reichen*, Bonn 1964.

585 Oskar Tietz an KWG, 25.6.1918, Archiv der MPG I_001A_3007, Bl. 598.

586 Franz Mendelssohn an den Präsidenten der Kaiser-Wilhelm-Gesellschaft, 28.6.1918, Archiv der MPG I_001A_3007, Bl. 596.

587 Preuß. Kultusministerium an Adolf von Harnack, 6.8.1918, Archiv der MPG I_001A_3007, Bl. 606.

588 Schmidt-Ott an Adolf von Harnack, 6.11.1918, Archiv der MPG I_001A_3007, Bl. 612.

589 Betty Tietz an Adolf von Harnack, 9.3.1923, Archiv der MPG I_001A_3007, Bl. 648.

590 Unternehmen Hermann Tietz an KWG, 2.11.1932, Archiv der MPG I_001A_3007, Bl. 672.

591 ZWK 4 vom 23.1.1921, 12.

592 B. Nogaro/W. Qualid, *L´évolution du commerce, du crédit et des transports depuis cent cinquante ans*, Paris 1914, 308, zit. nach Pasdermadjian, *Warenhaus*, 37.

593 Heinz-Gerhard Haupt/Claudius Torp (Hrsg.), *Die Konsumgesellschaft in Deutschland 1890–1990. Ein Handbuch*, Frankfurt a. M. 2009; Kleinschmidt, *Konsumgesellschaft*, 11–58.

594 Pasdermadjian, *Warenhaus*, 37.

595 Grundsätzlich hierzu Werner Plumpe, *Das Kalte Herz. Kapitalismus: Geschichte einer andauernden Revolution*, Berlin ²2021.

Krieg und Inflation 1914 bis 1924

1 Hirsch, *Der moderne Handel*, 240.

2 Hirsch, *Der moderne Handel*, 240.

3 Pasdermadjian, *Warenhaus*, 38.

4 ZWK 2 vom 9.1.1916, 4.

5 *Die allgemeine Wirtschaftslage im Krieg 1916*, in: ZWK 11 vom 18.3.1917, 6.

6 Über die Wirkung der Bezugsscheinpflicht insbesondere auf den Textilhandel fällte der Geschäftsführer des Warenhausverbandes, Gerson Bach, im September 1919 in einem Rückblick anlässlich des Endes der Bezugsscheinpflicht ein vernichtendes Urteil; *Über das Ende der Bezugsscheinpflicht*, in: ZWK 37 vom 14.9.1919, 3 f.

7 ZWK 12 vom 25.3.1917, 14.

8 *Die allgemeine Wirtschaftslage im Krieg 1916*, in: ZWK 11 vom 18.3.1917, 5 f.

9 Gerson Bach, *Rückblick auf die geschäftliche Lage im Jahre 1918*, in: ZWK 1/2 vom 5.1.1919, 1 f.

10 *Das Geschäft in den Kauf- und Warenhäusern im Kriegsjahr 1915 II*, in: ZWK 4 vom 23.1.1916, 6.

11 ZWK 2, 9.1.1916, 5.

12 So verzichteten zahlreiche Industriellenfamilien nach Kriegsausbruch auf die vor Ausbruch des Krieges zahlreichen üppigen Diners und pflegten einen betont einfachen Lebensstil; vgl. Plumpe, *Carl Duisberg*, 380–387.

13 Vgl. als ein Beispiel die Veränderungen im Haushalt des Großindustriellen Carl Duisberg: Plumpe, *Carl Duisberg*, 385.

14 *64. Ausschuss-Sitzung des Verbandes der Waren- und Kaufhäuser am 24.1.1916*, in: ZWK 5 vom 30.1.1916, 1.

15 Fischer/Ladwig-Winters, *Die Wertheims,* 201 f.

16 Fischer/Ladwig-Winters, *Die Wertheims*, 201; die Autorinnen stützen sich auf Tietz, *Geschichte einer Familie*, 159 f.

17 Den Warenhäusern waren relativ schnell nach Kriegsausbruch das Vorhalten und der Betrieb von Transportautomobilen im bisherigen Umfang untersagt worden, ein Verbot, das trotz wiederholter Versuche, zumindest einige Lastwagen freizubekommen, während des Krieges nicht aufgehoben wurde. Siehe Schreiben des Unternehmens Hermann Tietz, Hamburg, an den Hohen Senat, 18.11.1915, StA Hamburg 111-2 Nr. A II V.

18 Tietz, *Hermann Tietz*, 157.

19 *13. Jahresbericht des Verbandes Deutscher Waren- und Kaufhäuser für das Jahr 1915*, Berlin 1916. Der Auseinandersetzung mit den um sich greifenden Kartellen und Konventionen der Hersteller ist hier breiter Raum gewidmet. Siehe auch den Artikel *Der Bergisch-Sächsische Fabrikantenverband*, in: ZWK 13 vom 26.3.1916, 1 f., der sich intensiv mit den für den Handel inakzeptablen Praktiken dieses neu gebildeten Textilverbands beschäftigt. Ähnlich der Artikel *Die Bedrohung der Gewerbefreiheit*, in: ZWK 13 vom 26.3.1916, 5.

20 *Bericht der Geschäftsführung auf der 64. Ausschusssitzung des Verbandes der Waren- und Kaufhäuser am 24.1.1916*, in: ZWK 5 vom 30.1.1916, 1.

21 *Leipzigs Triumph. Glänzender Erfolg der vierten Leipziger Kriegsmesse*, in: ZWK 11 vom 12.3.1916, 6 f.; s. a.: *Leipzigs Triumph II*, in: ZWK 12 vom 19.3.1916, 9.

22 Dieter Baudis, *Der staatsmonopolistische Kapitalismus im ersten Weltkrieg (1914–1917/18)*, in: Dieter Baudis/Helga Nußbaum, *Wirtschaft und Staat in Deutschland vom Ende des 19. Jh. bis 1918/19*, Berlin 1978, 272.

23 ZWK 3 vom 16.1.1916, 6.

24 Zur Versorgungslage der Bevölkerung generell Jürgen Kocka, *Klassengesellschaft im Krieg*, Göttingen ^{2}1978. Beispielhaft, in diesem Fall für Frankfurt am Main, Christoph Regulski, *Klippfisch und Steckrüben. Die Lebensmittelversorgung der Einwohner Frankfurts am Main im Ersten Weltkrieg 1914–1918*, Frankfurt a. M. 2012.

25 ZWK 1, 2.1.1916, 6.

26 ZWK 2, 9.1.1916, 1; s. a. den Abdruck der entsprechenden Verordnung in der gleichen Zeitschrift vom 6.2.1916, 2.

27 ZWK 6 vom 6.2.1916, 1.

28 *Der Deutsche Handelstag über unsere Kriegswirtschaft*, in: ZWK 9 vom 27.2.1916, 8.

29 Grundsätzlich hierzu Friedrich Zunkel, *Industrie und Staatssozialismus. Der Kampf um die Wirtschaftsordnung in Deutschland 1914 bis 1918*, Düsseldorf 1974.

30 ZWK 23 vom 4.6.1916, 4.

31 *Preissteigerung und Kleinhandel*, in: ZWK 2, 9.1.1916, 7.

32 Oskar Tietz, *Aus der Praxis der Preiskalkulatur des Einzelhandels* (Teil I), in: ZWK 10 vom 5.3.1922, 5.

33 ZWK 3 vom 16.1.1916, 3.

34 *Oskar Tietz, Preisbeschränkung und Kleinhandel*, in: Berliner Tageblatt vom 7.4.1916, abgedruckt in: ZWK 16 vom 16.4.1916, 5 f.

35 Oskar Tietz, *Aus der Praxis der Preiskalkulatur des Einzelhandels* (Teil II), in: ZWK 11 vom 12.3.1922, 4.

36 *Kriegs- und Zeitfragen in Waren- und Kaufhäusern*, in: ZWK 46 vom 12.11.1916, 8.

37 ZWK 48 vom 26.11.1916, 12.

38 ZWK 49 vom 3.12.1916, 4.

39 Schreiben von Oskar Tietz vom 16.1.1917, abgedruckt in: ZWK 3 vom 21.1.1917, 1.

40 ZWK 8 vom 25.2.1917, 1.

41 ZWK 15 vom 15.4.1917, 7.

42 ZWK 19. vom 13.5.1917, 1; auch Nr. 22 vom 3.6.1917, 1. Die Aufforderung zur Unterstützung stieß offenkundig nicht so recht auf Resonanz, wenn sie in derart kurzer Zeit bereits wiederholt werden musste.

43 ZWK 43/44 vom 4.11.1917, 7.

44 Ebd., 6.

45 Stellungnahme des Polizeipräsidiums Berlin zum Antrag auf Verleihung des Titels eines Königl. Kommerzienrats an Oskar Tietz, 6.8.1918, LA Berlin A Pr.Br. Rep. 030/13810, Bll. 62 f.

46 Hirsch, *Der moderne Handel*, 238–245.

47 Hermann Tietz an Polizeipräsidium Berlin, 8.10.1919, LA Berlin A Pr.Br. Rep. 030/13810, Bl. 64.

48 LA Berlin A Pr.Br. Rep. 030/13810, Bl. 62 f.

49 Hermann Tietz an Polizeipräsidium Berlin, 8.10.1919, LA Berlin A Pr.Br. Rep. 030/13810, Bl. 64.

50 *Die zweite Kriegsbilanz der Firma Leonhard Tietz A. G.*, Köln, in: ZWK 19 vom 7.5.1916, 4.

51 *Die Leonhard Tietz A.G. in Köln*, in: ZWK 25 vom 22.6.1919, 13.

52 Annonce von Hermann Tietz in Münchener Neueste Nachrichten 424 vom 30.8.1914, StadtA München ZA 4819.

53 Bayerischer Kurier und Münchener Fremdenblatt 8 vom 8.1.1916, StadtA München ZA 4819.
54 Werner Plumpe, *Die Logik des modernen Krieges und die Unternehmen. Überlegungen zum Ersten Weltkrieg*, in: Jahrbuch für Wirtschaftsgeschichte 56 (2015), H. 2, 325–357.
55 *Protokoll der 66. Ausschusssitzung des Verbandes Deutscher Waren- und Kaufhäuser e. V.*, 27.4.1916, abgedruckt in: ZWK 20 vom 14.5.1916, 1.
56 ZWK 15 vom 15.4.1917, 3.
57 ZWK 26 vom 1.7.1917, 1.
58 Rede von Oskar Tietz, abgedruckt in: ZWK 27 vom 8.7.1917, 1.
59 ZWK 36 vom 9.9.1917, 1.
60 Rede abgedruckt in: ZWK 37 vom 16.9.1917, 1–3, hier 3.
61 ZWK 28 vom 9.7.1916, 1.
62 ZWK 19 vom 13.5.1917, 1.
63 Wolfgang Kruse, *Kriegswirtschaft und Gesellschaftsvision. Walther Rathenau und die Organisierung des Kapitalismus*, in: Hans Wilderotter (Hg.), Die Extreme berühren sich. Walther Rathenau 1867–1922, Berlin 1993, 151–168; Joachim Scholtyseck, *Walther Rathenau – ein erfolgreicher Unternehmer?*, in: Eckart Conze u. a. (Hrsg.), Jahrbuch für Liberalismusforschung 35, Baden-Baden 2023, 95–120.
64 ZWK 1 vom 14.1.1917, 6.
65 ZWK 4 vom 28.1.1917, 11.
66 Ein Beispiel war die Carl-Zeiss-Stiftung in Jena; vgl. Werner Plumpe, *Die Carl-Zeiss-Stiftung 1896–1933*, in: Werner Plumpe (Hg.), Eine Vision, zwei Unternehmen. 125 Jahre Carl-Zeiss-Stiftung 1889–2014, München 2014, 87–144, 386–394.
67 ZWK 24 vom 17.6.1917, 5.
68 Vgl. den Artikel: *Ein Streit um das Warenhaus Tietz in Brüssel*, in: ZWK 2 vom 11.1.1920, 9; zum Totalverlust siehe auch Zielenziger, *Juden*, 217.
69 *17. Jahresbericht des Verbandes der Deutschen Waren- und Kaufhäuser e. V., Berlin*, 24 f., GStA Preuß. Kulturbesitz I HA Rep. 77/307/99.
70 Hierzu mit zahlreichen Beispielen Balder, *Kleidung*, 185–196.
71 ZWK 41 vom 9.10.1921, 4.
72 Ebd., 4.
73 ZWK 42 vom 16.10.1921, 3.
74 Balder, *Kleidung*, 192.
75 ZWK 4 vom 22.1.1922, 3.
76 *Bericht von der Sitzung des Ausschusses des Warenhausverbandes*, in: ZWK 9 vom 26.2.1922, 3.
77 ZWK 10 vom 2.3.1922, 3.
78 *Bericht von der Generalversammlung am 7.3.1922*: ZWK 11 vom 12.3.1922, 5.
79 *Jahresbericht des Verbandes Deutscher Waren- und Kaufhäuser e. V. für 1922*, in: ZWK 10 vom 1.3.1923, 11.
80 Gerson Bach, *Kartelle und Kartellkontrollen*, in: ZWK 15/16 vom 15.4.1923, 3 f.
81 Georg Tietz, *Grundsätzliches zur Kartell- und Konditionenfrage*, in: ZWK 27/28 vom 8.7.1923, 3 f.
82 ZWK 27/28 vom 8.7.1923, 12.
83 Gerson Bach, *Geschäftsbericht des Verbandes Deutscher Waren- und Kaufhäuser vom 1. Mai bis 1. September 1923*, in: ZWK 38/39 vom 23.9.1923, 4 f. Siehe auch die wütende Polemik von Gerson Bach, *Die Krisis des Einzelhandels. Die Versorgung Deutschlands schwer gefährdet*, in: Berliner Tageblatt vom 23.7.1923, StA Hamburg 135-1 I-IV Nr. 7030.
84 *Der Kampf des Einzelhandels. Warum Läden geschlossen werden*, in: Deutsche Allgemeine Zeitung vom 9.8.1923, StA Hamburg 135-1 I-IV Nr. 7030.
85 Kurt Heinig, *Randbemerkungen zur Kartellpraxis*, in: ZWK 30 vom 22.7.1928, 1 f.; ganz ähnlich Hans Meyer, *Die Zukunft der Kartellpolitik*, in: ZWK 30 vom 22.7.1928, 7.
86 Nr. 42 vom 16.10.1921, 11.
87 ZWK 50 vom 11.12.1921, 11.
88 *17. Jahresbericht des Verbandes der Deutschen Waren- und Kaufhäuser e. V., Berlin*, 5, GStA Preuß. Kulturbesitz I HA Rep. 77/307/99.
89 Hierzu Martin H. Geyer, *Teuerungsprotest und Teuerungsunruhen 1914–1923*, in: Manfred Gailus/Heinrich Volkmann (Hrsg.), Der Kampf um das tägliche Brot, Opladen 1994, 319–345; speziell zu Berlin: Andrea Lefèvre, *Lebensmittelunruhen in Berlin 1920–1923*, in: Manfred Gailus/Heinrich Volkmann, Der Kampf um das tägliche Brot, Opladen 1994, 346–360.
90 Bei den Tumultschäden kam es später aufgrund von Gesetzesänderungen, die dazu führten, dass die Inhaber die Schäden selbst zu tragen hatten und nicht die Kommunen, zu einem längeren Streit: *17. Jahresbericht des Verbandes der Deutschen Waren- und Kaufhäuser e. V., Berlin*, 333 f., GStA Preuß. Kulturbesitz I HA Rep. 77/307/99.
91 ZWK 11/12 vom 23.3.1919, 4.
92 *Die Berliner Geschäfte im Zeichen des Generalstreiks und des Spartakus-Terrors*, in: ZWK 11/12 vom 23.3.1919, 7.

93 *Über ‚Der Entwurf eines Reichs-Tumult-Entschädigungsgesetzes'*, in: ZWK 33 vom 17.8.1919, 30 f.

94 ZWK 33 vom 17.8.1919, 31.

95 Gerson Bach, *Die Krisis des Einzelhandels. Die Versorgung Deutschlands schwer gefährdet*, in: Berliner Tageblatt vom 23.7.1923, StA Hamburg 135-1 I-IV Nr. 7030.

96 *17. Jahresbericht des Verbandes der Deutschen Waren- und Kaufhäuser e. V., Berlin*, 39, GStA Preuß. Kulturbesitz I HA Rep. 77/307/99.

97 *Streik in den Waren- und Kaufhäusern und anderen Detailgeschäften in Berlin*, in: ZWK 7/8 vom 23.2.1919, 3.

98 *Neue Streikbestrebungen des Zentralverbands der Handlungsgehilfen*, in: ZWK 9/10 vom 9.3.1919, 14.

99 *Zum Streik in den Warenhäusern und Spezialgeschäften*, in: ZWK 9/10 vom 9.3.1919, 1.

100 So liegt ein Tarifvertrag zwischen Hermann Tietz und dem Deutschen Transportarbeiterverband von 1910 vor, der die Löhne und Arbeitsbedingungen der Laufburschen, Liftburschen, Diener, Handwerker, Vorarbeiter und Installateure regelt.

101 ZWK 21 vom 22.5.1921, 25. Zum Vergleich siehe auch die Zusammenstellung der neuen und alten Tarifgehälter im Textileinzelhandel vom Juni 1921, die die Angaben in der „Zeitschrift des Statistischen Reichsamtes" bestätigt; ZWK 23 vom 5.6.1921, 14.

102 Vgl. die Zahlenbeispiele bei Sebastian Teupe, *Zeit des Geldes. Die deutsche Inflation zwischen 1914 und 1923*, Frankfurt a. M. 2023, 80 f.

103 Zu den sozialen Folgen der Inflation siehe Gerald D. Feldman (Hg.), *Konsequenzen der Inflation*, Berlin 1989; zu den Angestelltenverbänden: Schulz, *Die Angestellten*, 30–33.

104 Zu den einschlägigen Auseinandersetzungen vgl. Zunkel, *Industrie und Staatssozialismus*.

105 ZWK 15 vom 15.4.1917, 7.

106 *Betr. Kundgebung des Handels für freie Wirtschaft und für den freien Handel*, in: ZWK 7/8 vom 23.2.1919, 4.

107 Rede von Gerson Bach, ZWK 18 vom 4.5.1919, 1.

108 *Die Ausdehnung der Bezugsscheinfreiheit*, in: ZWK 7/8 vom 23.2.1919, 7.

109 *17. Jahresbericht des Verbandes der Deutschen Waren- und Kaufhäuser e. V., Berlin*, 32; GStA Preuß. Kulturbesitz I HA Rep. 77/307/99.

110 Hierzu ausführlich Wein, *Die Verbandsbildung im Einzelhandel*, 242–263.

111 *Bericht von der Generalversammlung des Verbandes Deutscher Waren- und Kaufhäuser in Leipzig, März 1917*, in: ZWK 10 vom 11.3.1917, 1.

112 Bericht von der Gründung der HDE in: *17. Jahresbericht des Verbandes der Deutschen Waren- und Kaufhäuser e. V., Berlin*, 31, GStA Preuß. Kulturbesitz I HA Rep. 77/307/99.

113 ZWK 7/8 vom 23.2.1919, 16.

114 In einer Neuauflage seines Buches über das Waren- und Kaufhaus notierte Johannes Wernicke 1926, der früher umfangreiche Abschnitt über die „Agitation gegen die Kaufhäuser" sei ersatzlos gestrichen worden, „was umso eher angängig war, als diese seit dem großen Krieg keine Rolle mehr spielt". Johannes Wernicke, *Das Waren- und Kaufhaus*, Leipzig ^{2}1926, Vorwort zur 2. Auflage.

115 *17. Jahresbericht des Verbandes der Deutschen Waren- und Kaufhäuser e. V., Berlin*, 13, GStA Preuß. Kulturbesitz I HA Rep. 77/307/99.

116 Ebd., 14; s. a.: ZWK 1 vom 4.1.1920, 3 mit der Notiz, dass „endlich durch den Beschluss der verfassunggebenden Nationalversammlung am 18. Dezember [die Warenhaussteuer in sämtlichen deutschen Bundesstaaten] beseitigt worden ist"; dort auch (S. 4) noch einmal eine Zusammenfassung der historischen Entwicklung der Warenhaussteuern und des Kampfes gegen sie.

117 Oskar Tietz, *Die neue Umsatzsteuer*, in: B. Z. am Mittag, 16.4.1916, abgedruckt in: ZWK 17 vom 23.4.1916, 4.

118 *Jahresbericht des Verbandes Deutscher Waren- und Kaufhäuser für 1919*, 13, BA Berlin R 3101/21293, Bl. 14.

119 *Offizielle Verbandsnachrichten: Betr. das neue Umsatzsteuergesetz*, in: ZWK 2 vom 11.1.1920, 3.

120 Gerson Bach, *Das Umsatzsteuergesetz und die Warenhaussteuer*, in: ZWK 33 vom 15.8.1920, 4.

121 *Reichsumsatzsteuergesetz und Warenhausumsatzsteuer*, in: ZWK 45 vom 7.11.1920, 3 f.

122 *Die Neuordnung der Gemeindesteuern in Preußen mit besonderer Berücksichtigung der Umsatzsteuern*, in: ZWK 11 vom 13.3.2021, 13.

123 Zeitungsmeldung, BA Berlin NS 5-VI-1521.

124 *Warenhaus und Filialsteuern*, in: ZWK 23 vom 5.6.1921, 3 f.

125 ZWK 38 vom 18.9.1921, 4.

126 *18. Jahresbericht des Verbandes Deutscher Waren- und Kaufhäuser für das Jahr 1920*, 13 f., BA Berlin R 3101/21293, Bll. 74 f.

127 ZWK 41 vom 9.10.1921, 3.

128 *Die neue Reichseinkommensteuer*, in: ZWK 50 vom 14.12.1919, 13.

129 *17. Jahresbericht des Verbandes der Deutschen Waren- und Kaufhäuser e. V., Berlin*, 5, GStA Preuß. Kulturbesitz I HA Rep. 77/307/99.

130 Vortrag Popitz Teil 1, in: ZWK 39 vom 28.9.1919, 4; Teil 2, in: ZWK 40 vom 5.10.1919, 3 f.; Teil 3, in: ZWK 41 vom 12.10.1919, 3–5.

131 *Die 16. Ordentliche Generalversammlung*, in: ZWK 34 vom 24.8.1919, 3.

132 *Aus dem neuen Reichseinkommensteuergesetze vom 29.3.1920*, in: ZWK 16 vom 18.4.1920, 3–7.

133 *Eine Bezirksversammlung unseres Verbandes in Frankfurt am Main*, in: ZWK 17 vom 25.4.1920, 3.

134 *Kapitalertragssteuergesetz vom 29.3.1920*, in: ZWK 16 vom 18.4.1920, 8 f.

135 Oskar Tietz, *Die Unhaltbarkeit der neuen Steuergesetzgebung*, in: ZWK 18 vom 2.5.1920, 9.

136 Willy Cohn, *Erfüllbare Forderungen der Angestellten*, in: Vossische Zeitung vom 19.5.1916, abgedruckt in: ZWK 22 vom 28.5.1916, 8.

137 Hierzu ausführlich mit freilich industriellem Schwerpunkt Gerald D. Feldman, *Armee, Industrie und Arbeiterschaft in Deutschland 1914 bis 1918*, Berlin 1985 (zuerst engl. 1966), 169–208. Vgl. auch Plumpe, *Betriebliche Mitbestimmung*, 37–45. Fragen der Mitbestimmung in (großen) Unternehmen des Einzelhandels sind bis heute praktisch nicht erforscht.

138 Folgerichtig begrüßte der Ausschuss des Verbandes auch das Gesetz im Dezember 1916. „Der Ausschuß gab der Hoffnung Ausdruck, daß jedoch weitere Eingriffe in das Wirtschaftsleben, soweit der Kleinhandel in Frage kommt, nur dann vorgenommen würden, wenn dies unerläßlich notwendig wäre.“, ZWK 50 vom 10.12.1916, 1.

139 Plumpe, *Betriebliche Mitbestimmung*, 45–57.

140 Der Warenhausverband stellte den Entwurf allerdings ganz neutral vor; ZWK 34 vom 24.8.1919, 22 f.

141 *17. Jahresbericht des Verbandes der Deutschen Waren- und Kaufhäuser e. V., Berlin*, 8, GStA Preuß. Kulturbesitz I HA Rep. 77/307/99.

142 *Zum Entwurf eines Betriebsrätegesetzes*, in: ZWK 36 vom 7.9.1919, 3 f.

143 *17. Jahresbericht des Verbandes der Deutschen Waren- und Kaufhäuser e. V., Berlin*, 8, GStA Preuß. Kulturbesitz I HA Rep. 77/307/99.

144 *17. Jahresbericht des Verbandes der Deutschen Waren- und Kaufhäuser e. V., Berlin*, 6, GStA Preuß. Kulturbesitz I HA Rep. 77/307/99.

145 *An unsere Verbandsmitglieder: Betr. Entwurf eines Gesetzes über Betriebsräte*, in: ZWK 46 vom 16.11.1919, 3.

146 ZWK 18 vom 4.5.1919, 1.

147 Plumpe, *Betriebliche Mitbestimmung*, 45–57. Vonseiten des Warenhausverbandes wurde das Gesetz denn auch nüchtern vorgestellt und in seiner Bedeutung letztlich sogar gewürdigt. „Schwere Erschütterungen, wie sie bei einem allzu radikalen Gebrauch der neuen Rechte leicht eintreten könnten, [seien] ein für allemal erspart“ geblieben; in: ZWK 5 vom 1.2.1920, 3.

148 Gerson Bach, *Teuerung und Tarifverträge*, in: ZWK 19 vom 9.5.1920, 4.

149 ZWK 20 vom 15.5.1921, 6.

150 Oskar Tietz, *„Sozialisierung“ der Warenhäuser. Eine Entgegnung*, in: ZWK 5 vom 1.2.1920, 5 f.

151 *17. Jahresbericht des Verbandes der Deutschen Waren- und Kaufhäuser e. V., Berlin*, 6, GStA Preuß. Kulturbesitz I HA Rep. 77/307/99.

152 ZWK 34 vom 24.8.1919, 3.

153 David E. Barclay, *Rudolf Wissell als Sozialpolitiker 1890–1933,* Berlin 1984, 75–142.

154 Auch späterhin verfolgte der Verband die einzelnen Schriften und Initiativen von Rudolf Wissell durchaus akkurat und berichtete über sie zumeist mit einer gewissen Neutralität, auch wenn ihm die Gesamttendenz der Wissellschen Argumentation nicht gefiel; *Eine neue Schrift Rudolf Wissells über Planwirtschaft,* in: ZWK 8 vom 19.2.1922, 6 f.

155 Aktenvermerk, 8.10.1020, über die Sitzung des Verbandes Deutscher Waren- und Kaufhäuser vom 7.10.1920, BA Berlin R 3101/21293, Bl. 50.

156 Gerald D. Feldman, *The Great Disorder. Politics, Economics, and Society in the German Inflation 1914–1924*, Oxford 1997.

157 Mustergültig hierzu Feldmans Studie über den Inflationskönig Hugo Stinnes: Gerald D. Feldman, *Hugo Stinnes. Biographie eines Industriellen 1870–1924*, München 1998.

158 Grundsätzlich Felix Pinner, *Das Warenhaus. Sein Verhältnis zu Großhandel und Industrie – Probleme des Warenhauses*, in: Verband deutscher Waren- und Kaufhäuser e. V. (Hg.), Probleme des Warenhauses. Beiträge zur Geschichte und Erkenntnis der Entwicklung des Warenhauses in Deutschland, Berlin 1928.

159 Hierzu Fischer, *Konzentration*, 13.

160 *Frühjahr in Waren- und Kaufhäusern*, in: ZWK 9/10 vom 9.3.1919, 8.

161 *Zeitfragen großer Kaufhäuser*, in: ZWK 34 vom 24.8.1919, 11.

162 Der Außenwert der Mark war deutlich rascher gesunken als ihre Binnenkaufkraft, sodass Ausländer, die für Devisen günstig an Markbestände kamen, überaus vorteilhaft einkaufen konnten. Diese Erfahrung spielte im zeitgenössischen Inflationsdiskurs eine große Rolle, weil die Auslandsaufkäufe zweifellos zur Preissteigerung im Inland beitrugen; Karl Helfferich, *Das Geld*, Leipzig [6]1923, 619–664. Die Verlockungen des Geschäfts waren auch für die Warenhäuser gewaltig, sodass der Verband an seine Mitglieder appellierte: „Infolge der stetig fortschreitenden Entwertung unserer Valuta sind bekanntlich die Preise unserer Waren für den ausländischen Käufer – an seiner eigenen Valuta gemessen – so gering, daß dadurch ein Wettrennen der Ausländer entstanden ist, deutsche Waren jeder Art in allen erhaltbaren Mengen aufzukaufen. Da wir dies im Interesse der deutschen Volkswirtschaft für äußerst nachteilig halten, so übersandten wir unseren Mitgliedern im November 1919 ein Rundschreiben, in dem wir unseren Mitgliedern im vaterländischen Interesse empfahlen, sowohl bei den ausgesprochenen Luxusartikeln als ganz besonders bei den Gegenständen des täglichen Bedarfs darauf Rücksicht zu nehmen, daß das Inland unter keinen Umständen von diesen Waren entblößt werden dürfe. Der Verkäufer müßte es daher als seine eigene Pflicht betrachten, diese Artikel entweder garnicht an Ausländer zu verkaufen oder sich selbst zu kontingentieren, d. h. nur eine ganz bestimmte, fest umgrenzte kleine Menge von diesen Artikeln an den einzelnen Käufer abzugeben.“ Dieser Appell war zweifellos nicht ohne Grund, denn gerade Warenhäuser, die ja nicht nur Detail-, sondern auch (grenzüberschreitenden) Großhandel pflegten, suchten gezielt, Devisenreserven aufzubauen, um sich gegen die schädlichen Wirkungen der Inflation zu schützen.

163 *Bericht über die 77. Ausschuß-Sitzung des Verbandes deutscher Waren- und Kaufhäuser am Montag, dem 10. Februar 1919, im Verbandsbüro*, in: ZWK 7/8 vom 23.2.1919, 1 f.

164 *17. Jahresbericht des Verbandes der Deutschen Waren- und Kaufhäuser e. V., Berlin*, 10, GStA Preuß. Kulturbesitz I HA Rep. 77/307/99.

165 ZWK 47 vom 23.11.1919, 17.

166 ZWK 51/52 vom 21.12.1919, 3.

167 Notiz in der ZWK 48 vom 30.11.1919, 15.

168 Daten zur Leonhard Tietz AG in: *17. Jahresbericht des Verbandes der Deutschen Waren- und Kaufhäuser e. V., Berlin*, 10f, GStA Preuß. Kulturbesitz I HA Rep. 77/307/99.

169 Siehe die Meldung, dass für den verstorbenen Oskar Tietz eine Nachwahl in den Aufsichtsrat der Leonhard Tietz AG erfolgte; ZWK 8 vom 18.2.1923, 30.

170 Kapitalerhöhung der Leonhard Tietz Akt.-Ges. Köln: ZWK 17 vom 25.4.1920, 34; ZWK 23 vom 6.6.1920, 7. Für 1919 sollte eine Dividende von „10 Prozent zur Verteilung kommen“.

171 ZWK 25 vom 20.6.1920, 9.

172 *Die Bilanz der Warenhaus-Aktiengesellschaft Leonhard Tietz, Köln*, in: ZWK 28 vom 11.7.1920, 7.

173 *Weihnachtsausstellungen Berliner Warenhäuser*, in: ZWK 48 vom 30.11.1919, 12.

174 *Wie war das Weihnachtsgeschäft in Groß-Berlin?*, in: ZWK 1 vom 4.1.1920, 5 f.

175 B. Lenz, *Vor der Entscheidung*, in: ZWK 33 vom 15.8.1920, 5.

176 Geradezu beiläufig hieß es im Jahresbericht des Verbandes der Waren- und Kaufhäuser für 1920: „Die Verschärfung der wirtschaftlichen Lage durch den Kapp-Putsch sei nur der Vollständigkeit halber angeführt.“; Zit. nach ZWK 7 vom 13.2.1921, 4.

177 *Vortrag des Geschäftsführers Gerson Bach auf der Ausschusssitzung des Verbandes der Waren- und Kaufhäuser*, in: ZWK 33 vom 15.8.1920, 3 f.

178 Einladungsschreiben des Verbandes der Warenhäuser zur großen Leipziger Kundgebung, in: ZWK 35 vom 26.8.1920, 3.

179 ZWK 45 vom 7.11.1920, 7.

180 *Die Warenhäuser zur Geschäftslage. Eine Umfrage unserer Redaktion*, in: ZWK 46/47 vom 21.11.1920, 19–21.

181 Beispielhaft der Art.: *Aus ausländischen Kauf- und Warenhäusern*, in: ZWK 52 vom 26.12.1920, 7 f. Ähnlich *Pariser Warenhäuser. Eigenbericht unseres soeben von dort zurückgekehrten Mitarbeiters*, in: ZWK 6 vom 6.2.1921, 13.

182 Etwa ZWK 50 vom 12.12.1920, 9.

183 *Goldener Sonntag und Weihnachtsgeschäft im Reiche*, in: ZWK 1 vom 2.1.1921, 5. Gelegentlich gab es Schwierigkeiten, da der Zentralverband der Angestellten den verkaufsoffenen Sonntag, etwa in Köln, boykottierte.

184 *Die Geschäftslage von 1920 – Die Aussichten*

für 1921. Eine Umfrage unserer Redaktion, in: ZWK 3 vom 16.1.1921, 8.

185 ZWK 3 vom 16.1.1921, 9.

186 ZWK 5 vom 31.1.1921, 23.

187 ZWK 3 vom 16.1.1921, 9.

188 ZWK 4 vom 23.1.1921, 12.

189 ZWK 5 vom 31.1.1921, 23.

190 ZWK 27 vom 3.7.1921, 9. Die Geschäftsberichte der Karstadt AG und der Leonhard Tietz AG wurden weitgehend abgedruckt in: ZWK 28 vom 10.7.1921, 6–9.

191 ZWK 37 vom 11.9.1921, 12.

192 ZWK 45 vom 6.11.1921, 12.

193 *Deutsch-amerikanische Fusion der Firma Hermann Tietz,* in: ZWK 39 vom 25.9.1921, 18; *Herr Martin Tietz über Deutschlands wirtschaftliche Verhältnisse,* in: ZWK 39 vom 25.9.1921, 18. Zu Martin Tietz siehe auch den Lebenslauf vom 23.8.1937, Liechtensteinisches LA V 004 1937 21 0. Danach hielt sich Martin Tietz, der an der Berliner Handelshochschule das Kaufmannsdiplom erworben hatte, von 1919 bis 1921 in New York als Leiter des genannten Engros-Geschäftes auf.

194 *Saison- und Inventurausverkäufe in Groß-Berlin*, in: ZWK 2 vom 9.1.1921, 17.

195 ZWK 6 vom 6.2.1921, 47.

196 ZWK 6 vom 6.2.1921, 47. Ob es die obige Schlagzeile war, die Kurt Tucholsky zu den satirischen Zeilen veranlasste: „Das ist ein Glück, wir kehren langsam zur Natur zurück", wodurch er die Rückkehr zur Normalität als Rückfall in alte Gewohnheiten geißelte, ist nicht sicher. Eine gewisse Wahrscheinlichkeit kann die Annahme aber für sich schon in Anspruch nehmen. Das Gedicht unter dem Pseudonym Theobald Tiger (*Rückkehr zur Natur*) erschien am 17.8.1922 in der Weltbühne 33, 162.

197 ZWK 6 vom 6.2.1921, 47.

198 *„Weiße Wochen" bei Hermann Tietz, Berlin*, in: ZWK 8 vom 20.2.1921, 15 (mit zwei Abbildungen).

199 *Wann dürfen die Saisonausverkäufe stattfinden?*, in: ZWK 22 vom 29.5.1921, 5. Das war wohl auch deshalb so wichtig, weil die Wortwahl Einfluss auf die Entscheidungen der kommunalen Behörden ausüben konnte, die nach dem Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb von 1909 die Verwaltungsbehörde über Zahl, Zeit und Dauer der Ausverkäufe entschied; ZWK 24 vom 12.6.1921, 3.

200 ZWK 30 vom 24.7.1921, 5.

201 Ludwig Herzberg, *Ausverkäufe – Ausnahme-Angebot*, in: ZWK 39 vom 25.9.1921, 5 f.

202 *Jahresbericht des Verbandes der Waren- und Kaufhäuser für 1920*, zitiert nach ZWK 7 vom 13.2.1921, 4.

203 Der Verband der Waren- und Kaufhäuser, vor allem ihr Vorsitzender Oskar Tietz, verfolgten die Londoner Verhandlungen zwischen Alliierten und Reichsregierung, die dem Ultimatum vorangingen, genau. Deren Scheitern, bevor die Annahme der Forderungen erzwungen wurde, beunruhigte die Handelskreise in Deutschland sehr, da mit einem Reparationsabkommen die Exportchancen unmittelbar verknüpft waren; *Vortrag Curt Köhler, geschäftsführendes Vorstandsmitglied des Hansabundes, auf der 18. Generalversammlung des Warenhausverbandes im März 1921 in Leipzig*; in: ZWK 12 vom 20.3.1921, 3.

204 ZWK 12 vom 20.3.1921, 8.

205 Hierzu ausführlich Gerald D. Feldman, *The Great Disorder*.

206 *Wer trägt die neue Exportabgabe?*, in: ZWK 23 vom 5.6.1921, 6. Die Reichsregierung einigte sich mit der Reparationskommission schließlich dahingehend, dass die bei der Bezahlung durch den fremden Zoll eingezogene Abgabe quittiert und gegen die Vorlage der Quittung dem Exporteur vom Reich erstattet wurde. Die Rückvergütung der Exportabgabe, die allerdings unterschiedliche Ursachen haben konnte (Londoner Ultimatum, Importvorschriften einzelner Staaten) wurde mithin vom Reichshaushalt, letztlich also vom Steuerzahler getragen. *Rückerstattung der 26prozentigen Ausfuhrabgabe*, in: ZWK 31 vom 31.7.1921, 12.

207 Oskar Tietz, *Die Frage der Umsatzsteuer*, in: ZWK 28 vom 10.7.1921, 5. Tietz beteiligte sich auch in den folgenden Monaten intensiv an der Debatte um eine angemessene Gestaltung der Umsatzsteuer, da diese als unmittelbar ergiebige Steuerquelle noch am ehesten eine Linderung der staatlichen Finanznot zu ermöglichen schien.

208 Von Wilhelm von Siemens ins Spiel gebrachten Überlegungen zu einer „veredelten Umsatzsteuer", die in etwa der heutigen Mehrwertsteuer entsprochen hätte, widersetzte Tietz sich nachdrücklich, da die Berechnungsverfahren die Masse des Kleinhandels überfordern würden; Oskar Tietz, *Die veredelte Umsatzsteuer*, in: ZWK 40 vom 2.10.1921, 9.

209 ZWK 49 vom 4.12.1921, 7.

210 ZWK 1 vom 1.1.1922, 7 f.

211 *Der Verlauf der Leipziger Frühjahrsmesse. Spezialbericht, Zeitschrift für Waren- und Kaufhäuser*, in: ZWK 11 vom 12.3.1922, 10.

212 Heinrich Hirschfeld (Dresden), *Mit vollen Segeln durch die Hochflut der Konjunktur*, in: ZWK 13 vom 26.3.1922, 13.

213 Hierzu Heinrich-August Winkler, *Weimar 1918–1933. Die Geschichte der ersten deutschen Demokratie*, München [4]2005.

214 Hierzu Carl-Ludwig Holtfrerich, *Die deutsche Inflation 1914–1923. Ursachen und Folgen in internationaler Perspektive*, Berlin 1980. Dass den Zeitgenossen die Inflation als Konjunkturstütze und Exportsubvention nur zu bewusst war und man auch klar kalkulierte, worauf man sich einließ, demonstrierte der Artikel *Die Lage der deutschen Exportindustrie*, in: ZWK 24 vom 11.6.1922, 8.

215 Gerson Bach, *Die Leipziger Messe!*, in: ZWK 35 vom 24.8.1922, 3.

216 ZWK 36 vom 3.9.1922, 4.

217 *Bericht von der 90. Ausschuss-Sitzung des Verbandes, 16.8.1922*, in: ZWK 35 vom 24.8. 1922, 4.

218 ZWK 36 vom 3.9.1922, 7.

219 ZWK 36 vom 3.9.1922, 7.

220 Betr. Valutazahlung im Inlandverkehr: ZWK 39 vom 24.9.1922, 5 f.

221 Gerson Bach, *Der Einzelhandel vor seinem Zusammenbruch*, in: ZWK 31/32 vom 5.8.1923, 3.

222 Gerson Bach, *Die allgemeine wirtschaftliche Lage im Jahr 1923*, in: ZWK 7 vom 17.2.1924, 1.

223 *17. Jahresbericht des Verbandes der Deutschen Waren- und Kaufhäuser e. V., Berlin*, 11; GStA Preuß. Kulturbesitz I HA Rep. 77/307/99. Zur Expansion von Karstadt vgl. auch Georg Lütjens, *Aufbau und Finanzierung des Karstadt-Konzerns. Ein Beitrag zur Warenhausfrage*, Diss., Würzburg 1927, 36–39.

224 Heinrich Husemann, *Die Eigenproduktionen der deutschen Warenhauskonzerne*, stawi. Diss. Hamburg, Gütersloh 1930, 31.

225 Husemann, *Eigenproduktionen*, 33 f.

226 Details bei Lenz, *Karstadt*, 86–111.

227 *Der Aufstieg von Leonhard Tietz*, in: Berliner Montagspost 21 vom 4.6.1928, BA Berlin R 2501/2413.

228 Siehe seine Charakteristik unter dem Titel *Die heutigen Führer*, in: ZWK 3 f. vom 19.1.1930, 3. Alfred Tietz hatte in Köln Betriebswirtschaftslehre studiert und war nach Ausbildungsphasen bei Leonhard Tietz und bei Hermann Tietz und verschiedenen Auslandsstationen schließlich in der Kölner Unternehmenszentrale gelandet, wo er nach 1918 die Nachfolge seines 1914 verstorbenen Vaters übernahm. Er galt als der eigentliche Kopf hinter der Expansion des Hauses.

229 Zielenziger, *Juden*, 219.

230 Husemann, *Eigenproduktionen*, 38.

231 Zitiert nach Zielenziger, *Juden*, 219.

232 ZWK 33 vom 13.8.1922, 17 f.

233 ZWK 4/5 vom 28.1.23, 9.

234 ZWK 1 vom 1.1.1923, 10. Da zugleich das Stimmrecht der Vorzugsaktien erhöht wurde, brachte die Kapitalerhöhung keine Machtverschiebung im Hause.

235 *Aus dem Geschäftsbericht der Leonhard Tietz A. G. für 1922*, in: ZWK 33 vom 12.8.1923, 10.

236 Hierzu ausführlich Lenz, *Karstadt*, 87–90.

237 Husemann, *Eigenproduktionen*, 40.

238 ZWK 43 vom 23.10.1921, 10.

239 Husemann, *Eigenproduktionen*, 21–24.

240 Es wurde freilich viel über die durch die heftigen Preisbewegungen stark verzerrten Einkaufsstrukturen geklagt, die die Einkäufer teilweise regelrecht in die Spekulation hineintrieben, die diese aber auch selbst gelegentlich bewusst betrieben; *Die Spekulationswut im Einkauf*, in: ZWK 40 vom 2.10.1921, 11 f.

241 ZWK 39 vom 26.7.1920, 11.

242 ZWK 40 vom 2.10.1921, 7.

243 ZWK 45 vom 7.11.1920, 7.

244 Zwei Weihnachtsschaufenster von Wertheim, Leipziger Platz, wurden in der ZWK 52 vom 26.12.1920, 5, als mustergültig vorgeführt.

245 *Spielzeug, das man selber macht*, in: ZWK 48 vom 28.11.1920, 6.

246 ZWK 43 vom 23.20.1921, 10.

247 ZWK 45 vom 6.11.1921, 12.

248 ZWK 46 vom 13.11.1921, 13.

249 Münchener Neueste Nachrichten 408 vom 24.9.1922, StadtA München ZA 4819.

250 ZWK 40 vom 1.10.1922, 11.

251 ZWK 48/49 vom 3.12.1922, 11.

252 ZWK 31/32 vom 5.8.1923, 13.

253 *Was bietet die Leipziger Herbstmesse 1923?*, in: ZWK 33 vom 12.8.1923, 13.

254 Raimund Köhler, *Die Aussichten für die Leipziger Herbstmesse*, in: ZWK 34 vom 19.8.1923, 5.

255 Gustav Stresemann war mit einer Arbeit zum Getränkehandel promoviert worden und hatte vor dem Krieg einschlägig zur Warenhausfrage publiziert. Als zeitweiliger Geschäftsführer des Bundes der Industriellen stand er ohnehin der

Konsumgüterindustrie nahe; vgl. Kurt Koszyk, *Gustav Stresemann. Der Kaisertreue Demokrat*, Frankfurt a. M. 1989.

256 *Der neue Reichskanzler Dr. Gustav Stresemann*, in: ZWK 34 vom 19.8.1923, 11.

257 Paul Voss, *Vor der Leipziger Herbstmesse*, in: ZWK 35 vom 23.8.1923, 4.

258 *Handarbeitsausstellung bei Hermann Tietz, Berlin*, in: ZWK 42/43, 18; *Spielwarenausstellung bei Hermann Tietz, Leipziger Straße*, in: ZWK 46/47 vom 22.11.1923, 9.

259 Georg von Wallwitz, *Die Große Inflation. Als Deutschland wirklich pleite war*, Berlin 2021, 254–271.

260 Gerson Bach, *Zur Lage im Einzelhandel*, in: ZWK 44/45 vom 4.11.1923, 3.

261 *Die 95. Ausschuss-Sitzung unseres Verbandes, 13.11.1923*, in: ZWK 46/47 vom 22.11.1923, 4. Georg Tietz fand auf der Sitzung dann die gewünschte Unterstützung; ZWK 6 vom 10.2.1924, 21.

262 Gerson Bach, *Rückblick*, in: ZWK 52 vom 30.12.1923, 3 f.

263 *Einladung zur 96. Ausschusssitzung des Warenhausverbandes am 31.1.1924*, in: ZWK 3/4 vom 27.1.1924, 3.

264 In der Warenhauswelt blieb die Frage der Eigenproduktion allerdings umstritten; vgl. Georg Bernhard, *Die Eigenproduktion der Warenhäuser*, in: Magazin der Wirtschaft 3 vom 16.1.1931, 157 f., BA Berlin R 2501/2417.

265 Zeitungsmeldung der „Deutschen Allgemeinen Zeitung", o. D., in: Archiv der MPG I_001A_3007; s. a.: Busch-Petersen, *Oscar Tietz*, 56.

266 Zwillenberg erhielt im November 1920 Prokura; ZWK 45 vom 7.5.1920, 4.

267 Darstellung der unternehmensrechtlichen Situation in Vermerk des Münchener Gewerbeamtes vom 2.3.1934, StadtA München GEW WK 8429. Hermann Tietz an Amtsgericht/Handelsregister Hamburg, 23.12.1921, StA Hamburg 231-7 Nr. B1995-76.

268 ZWK 10 vom 11.3.1917, 1. Georg Tietz verblieb auch in den kommenden Jahren im Ausschuss, wo er unter der Regie seines Vaters den eigenen Warenhauskonzern vertrat; etwa ZWK 17 vom 27.4.1919, 12. Spätestens hier dürfte Georg Tietz auch die anderen führenden Vertreter der Warenhauswelt, darunter seinen Vetter Alfred Tietz oder Hermann Wronker aus Frankfurt und Max Knopf aus Karlsruhe gut kennengelernt haben.

269 *Vertretung der Warenhäuser in der Berliner Handelskammer*, in: ZWK 45 vom 9.11.1919, 16.

270 ZWK 51/52 vom 21.12.1919, 3.

271 *Die Beisetzung des Herrn Oskar Tietz*, in: ZWK 4/5 vom 28.1.1923, 4.

272 Gerson Bach, *Oscar Tietz*, in: ZWK 1 vom 13.1.1924, 4.

273 Der Rektor der Universität Kiel an deren Kurator, 27.6.1923, GStA Preußischer Kulturbesitz I HA Rep. 76/X/39a Bd. 2. Die Eile bei der Geldausgabe begründete der Rektor mit der Inflation.

274 Beglaubigte Abschrift des Testaments vom 14.8.1888, StA Greiz: Amtsger. Gera Nr. T 2823 v. Nr. 8676, § 5c.

275 Nach heutigem Recht beträgt der Pflichtteil die Hälfte des Nachlasses, der sich in diesem Fall also auf drei Kinder verteilen würde. Danach hätten Georg und Martin jeweils ein Drittel des Pflichtteils geerbt, der Rest wäre unter Betty Tietz und ihrer Tochter Elise aufgeteilt worden. Das hätte, sollte es den Tatsachen entsprechen, ein gewisses Übergewicht von Betty Tietz und Elise Zwillenberg, geb. Tietz, gegenüber den Brüdern Elises bedeutet. Ob das wirklich der Fall war, muss offenbleiben; Indizien dafür finden sich kaum, auch wenn Georg Tietz auf seinen Schwager nicht gut zu sprechen war und ihn in der Familiengeschichte nur selten und eher herablassend erwähnt.

276 Beglaubigte Abschrift des Testaments vom 14.8.1888, StA Greiz: Amtsger. Gera Nr. T 2823 v. Nr. 8676, § 5 f.

277 Zeitgenössische Zeitungsfotos von Georg und Martin Tietz sowie Hugo Zwillenberg, ohne Angabe der Zeitung und des Datums, StA Chemnitz 22179 Nr. Ma25246.

278 Beglaubigte Abschrift der Generalbevollmächtigung vor dem Notar Justizrat Dialoszynsik, 28.1.1923, StA Hamburg 231-7 Nr. B1995-76.

279 *Warenhausköpfe: Das Triumvirat der Firma Hermann Tietz*, in: ZWK 48 vom 30.11.1929, 7 (hier auch Fotos der drei Männer).

280 ZWK 23/24 vom 10.6.1923, 3.

281 Tagesordnungen, ZWK 36 vom 7.9.1924, 4.

282 Die Frage war aus der Sicht der Warenhäuser, ob die Erhebung der Umsatzsteuer allein über den Einzelhandel erfolgte oder ob Industrie und Großhandel mit einbezogen werden sollten; Georg Tietz, *Die Wirkung der Steuern auf die Betriebe des Einzelhandels*, in: ZWK 38 vom 21.9.1924, 3 f.

283 *Ausschusssitzung des Verbandes Deutscher Waren- und Kaufhäuser. 8.5.1924*, in: ZWK 20/21 vom 25.5.1924, 3.

284 Chefredakteur Dr. Rile (Berlin), *Die Stellung der Fima Hermann Tietz in Handel und Industrie*, in: Industriebibliothek 31, 77–91, hier 89.

Die große Krise und der Untergang des Hauses Hermann Tietz 1924 bis 1933

1 Heike Knortz, *Wirtschaftsgeschichte der Weimarer Republik. Eine Einführung in Ökonomie und Gesellschaft der ersten deutschen Republik*, Göttingen 2010, 115–126; s. a.: auch Dietmar Petzina, *Die deutsche Wirtschaft in der Zwischenkriegszeit*, Wiesbaden 1977, 86 ff.

2 Allein in Berlin nahm laut Handelsregistereintrag die Zahl der Einzelhandelsbetriebe von 1913 auf 1924 von knapp 32.000 auf mehr als 60.000 Geschäfte zu; *Die allzu starke Vermehrung der Handelsbetriebe*, in: ZWK 37 vom 14.9.1924, 8 f.

3 Kritik der Wirtschaftslage: ZWK 30 vom 26.7.1925, 6 f.

4 Dietmar Petzina, *Die deutsche Wirtschaft in der Zwischenkriegszeit*, Wiesbaden 1977, 86, 95.

5 Gerson Bach, *Die allgemeine wirtschaftliche Lage 1924. 22. Jahres-Bericht des Verbandes Deutscher Waren- und Kaufhäuser für das Jahr 1924*, Berlin, 7 f.

6 Dietrich Hertz-Eichenrode, *Wirtschaftskrise und Arbeitsbeschaffung. Konjunkturpolitik 1925/26 und die Grundlagen der Krisenpolitik Brünings*, Frankfurt a. M. 1982.

7 Gerson Bach, *Die allgemeine wirtschaftliche Lage 1925. 23. Jahres-Bericht des Verbandes Deutscher Waren- und Kaufhäuser für das Jahr 1925, Berlin*, 4 f., hier 5.

8 Knortz, *Wirtschaftsgeschichte der Weimarer Republik*, 23.

9 Umsatzentwicklung in den Warenhäusern in den Monaten Januar bis April 1926–1929, in: Der Konfektionär 46 vom 8.6.1929, BA Berlin NS 5-VI-16404.

10 Gerson Bach, *Die allgemeine wirtschaftliche Lage 1928. 26. Jahres-Bericht des Verbandes Deutscher Waren- und Kaufhäuser für das Jahr 1928, Berlin*, 3–5.

11 Frankfurter Zeitung 140 vom 21.2.1929, BA Berlin NS 5-VI-16404.

12 Gerson Bach, *Die allgemeine wirtschaftliche Lage 1928. 26. Jahres-Bericht des Verbandes Deutscher Waren- und Kaufhäuser für das Jahr 1928, Berlin*, 4.

13 *Verband Deutscher Waren- und Kaufhäuser, 28. Jahresbericht für das Jahr 1930*, Berlin o. D., 1.

14 *Verband Deutscher Waren- und Kaufhäuser, 28. Jahresbericht für das Jahr 1930*, Berlin o. D., 39.

15 Karstadt Jahresberichte für 1931/32 und 1932/33.

16 Paul Mahlberg, *Warenhaus und Straßenschicksal. Ein Beitrag zu dem Kapitel „Kurfürstendamm", Berlin*, in: ZWK 31 vom 29.7.1928, 5 f., hier 6.

17 Vgl. hierzu Heinrich Becker, *Handlungsspielräume der Agrarpolitik in der Weimarer Republik zwischen 1923 und 1929*, Stuttgart 1990. Dass das alles nicht nur ein Problem der Großagrarier war, zeigt Burkhard Theine, *Westfälische Landwirtschaft in der Weimarer Republik. Ökonomische Lage, Produktionsformen und Interessenpolitik*, Paderborn 1991.

18 *Handelspolitik und Einzelhandel*, in: ZWK 4 vom 25.1.1925, 6. Der ehemalige Geschäftsführer des Warenhausverbandes präzisierte wenig später: „Aus obigen Ausführungen ist ersichtlich, daß wir der Aufstellung eines Zolltarifes mit hohen Wert-Zöllen für entbehrliche und Luxusartikel ohne weiteres zustimmen, nicht dagegen der tatsächlichen Einführung hoher Zölle auf notwendige industrielle Halbprodukte und auf Getreide und andere notwendige Lebensmittel für die breiten Massen."; Johannes Wernicke, *Der neue Zolltarif und Deutschlands Ein- und Ausfuhr*, in: ZWK 31 vom 2.8.1925, 1 f.

19 Siehe hierzu die Anmerkungen von Gerson Bach im Geschäftsbericht des Verbandes der Waren- und Kaufhäuser für 1925, abgedruckt in der ZWK 5. vom 1.2.1925, 1 f.

20 So ergaben sich häufig auch Übereinstimmungen mit den Initiativen der Demokratischen Partei im Reichstag, *Demokratische Anträge an den Reichstag im Interesse des Einzelhandels*, in: ZWK 4 vom 25.1.1924, 21.

21 Gerson Bach, *Die allgemeine wirtschaftliche Lage im Jahr 1924*, in: ZWK 5. vom 1.2.1925, 1 f.

22 Silvio Bodlaender, *Hypotheken-Aufwertung*, in: ZWK 46 vom 10.11.1924, 3 f.; ZWK 47 vom 17.11.1924, 3 f.

23 Zur Goldbilanz der Leonhard Tietz A.G. in Köln: ZWK 36 vom 7.9.1924, 6.

24 Aufwertung, ZWK 34 vom 23.8.1925, 3 f.

25 Vorgang in StaatsA Hamburg 424–13 Nr. 1981.

26 Die „Zeitschrift für Waren- und Kaufhäuser" zitierte im Herbst 1925 eine Studie der City-Bank of New York, nach der das deutsche Volksvermögen, das 1912 hinter den USA vor England und Frankreich an zweiter Stelle stand, unter das Niveau des Jahres 1870 gesunken sei, während es sich in den USA seither verzehnfacht habe; ZWK 40 vom 4.10.1925, 5.

27 Lenz, *Karstadt*, 93 ff.

28 Gerson Bach, *Wirtschaftsbericht für die Zeit vom 1. April bis 1. Juli 1925*, in: ZWK 30 vom 26.7.1925, 2.

29 1927 erzielten die Warenhäuser in Berlin einen Umsatz pro Kopf der Bevölkerung von etwa 125 Reichsmark, in Stuttgart von 110 Reichsmark, in Frankfurt am Main aber nur von 45 Reichsmark und in Breslau nur von 24 Reichsmark. Insgesamt bedeutete das, dass der Warenhausumsatz in Berlin mit gut 500 Mio. Reichsmark durchschnittlich mehr als zehnmal so hoch war wie in den anderen großen Städten des Reiches; Victor Sommer, *Warenhäuser und Gewerbefreiheit*, in: Die Bank 5 vom 3.2.1932, BA Berlin R 2501/2419.

30 Alfred Tietz über Warenhauskonjunktur, in: Berliner Börsencourier 482 vom 13.10.1928, BA Berlin R 2501/2413; ferner *Offenherzigkeiten*, in: Völkischer Beobachter 253 vom 30.10.1928; s. a. den Bericht Münchener Post 254 vom 2.11.1928, beide Bayerisches HStA, Abt. IV. Militärarchiv 442. Die Rede ist abgedruckt in: ZWK 42 vom 14.10.1928, 1 f.

31 *Marktanalyse auch in Waren- und Kaufhäusern*, in: ZWK 10 vom 10.3.1929, 1.

32 Bericht des Arbeitsausschusses II, 10.

33 Bericht des Arbeitsausschusses II, 10.

34 *Aus amerikanischen Warenhäusern*, in: ZWK 43 vom 26.10.1919, 9.

35 *Organisation amerikanischer Waren und Kaufhäuser. Von einem amerikanischen Warenhausfachmann*, in: ZWK 10/11 vom 16.3.1924, 13.

36 Auf der Mitgliederversammlung des Warenhausverbandes im Sommer 1924 referierte das Vorstandsmitglied der Leonhard Tietz AG, Gerhard Tietz, zum Thema *Organisation des Verkaufs in amerikanischen Warenhäusern*, ZWK 24/25 vom 22.6.1924, 3. Gerhard Tietz war anderthalb Jahre in den USA gewesen, hatte die dortigen Warenhäuser intensiv studiert und empfahl den deutschen Häusern, insbesondere das amerikanische System der Nachwuchsausbildung zu nutzen; ZWK 26/27 vom 6.7.1924, 4. Vortrag unter dem Titel *Organisation des Verkaufswesens in amerikanischen Warenhäusern*, in: ZWK 31 vom 3.8.1924, 3 f.; ZWK 32 vom 10.8.1924, 4 f.

37 Max Grünbaum, Mitglied des Vorstands der Leonhard Tietz A. G., *Meine Eindrücke in Amerika, Zeitschrift für Waren- und Kaufhäuser*, in: ZWK 46 vom 16.11.1924, 29; und wenig später Erich Greiffenhagen, *Beobachtungen aus dem amerikanischen Warenhausleben*, in: ZWK 31 vom 2.8.1925, 9 f.

38 Wernicke, *Das Waren- und Kaufhaus*, 96–99; s. a. den *Aus amerikanischen Warenhäusern*, in: ZWK 36 vom 5.9.1920, in dem ausführlich über dortige Werbe- und Dekorationsmoden unterrichtet wurde.

39 Gerson Bach, *Studienreise nach Amerika* (Artikelserie in der „Zeitschrift für Waren- und Kaufhäuser"), in: ZWK 24 ff., 1926.

40 Wernicke, *Das Waren- und Kaufhaus*, 98.

41 Wernicke, *Das Waren- und Kaufhaus*, 96, 99.

42 Wernicke, *Das Waren- und Kaufhaus*, 98.

43 Ebd., 98.

44 Ebd., 114.

45 Etwa der Artikel von Carl Wirtz, *Gehälter und Löhne als Kostenfaktoren in amerikanischen Waren und Kaufhäusern*, in: ZWK 16 vom 21.4.1929, 1 f. Siehe auch das Interview mit dem amerikanischen Warenhausbesitzer Percy M. Strauß, in: ZWK 14 vom 7.4.1929 sowie dessen kritische Diskussion, ZWK 16 vom 21.4.1929, 6. Die Intervention eines Goslarer Warenhausbesitzers konnte wiederum Gerson Bach, der Verbandsgeschäftsführer, so nicht stehen lassen, der vor einer zu einfachen Übernahme amerikanischer Beispiele warnte; ZWK 17 vom 28.4.1929, 6.

46 Eugen Sabel, *Eindrücke aus Pariser Warenhäusern*, in: ZWK 28 vom 13.7.1929, 5 f., hier 6.

47 Rudolf Deckert, *Waren- und Kaufhäuser in Italien*, in: ZWK 28 vom 13.7.1929, 9.

48 Carl Wirtz, *Die Rentabilitätsentwicklung amerikanischer Warenhäuser*, in: ZWK 31 vom 3.8.1929, 1 f., mit detaillierten Zahlenangaben zu den Kostenstrukturen der amerikanischen Häuser; vgl. auch W. Laurisch, *Die Entdeckung Amerikas*, in: ZWK 29 vom 19.7.1925, 6.

49 Erich Greiffenhagen, *Bediene dich selbst!*, in: ZWK 45 vom 8.11.1925, 15.

50 Georg Villwock, *Zur Psychologie des Verkaufens*, in: ZWK 45 vom 8.11.1925, 1 f.

51 ZWK 46 vom 15.11.1925, 7 f.

52 Alfred Leonhard Tietz, *Zeitfragen des Einzelhandels*, in: Kölnische Zeitung vom 4.8.1926, StaatsA Hamburg 135-1 I-IV Nr. 7030.

53 Wernicke, *Das Waren- und Kaufhaus*, 92.

54 Leo Löwenthal-Hirsch, *Warenhaus-Konzerne*, in: ZWK 14 vom 5.4.1925, 1 f.; ZWK 15 vom 12.4.1925, 1 f.; s. im gleichen Heft auch den Beitrag von Johannes Wernicke, *Die Großbetriebe im Einzelhandel*, 2 f.

55 Die Zahl der Häuser insgesamt lag deutlich höher. Nach der Gewerbezählung waren es 1925 657, nach den Schätzungen von Johannes Wernicke 755, doch war die Masse der Geschäfte sehr klein und spielte insgesamt eine nur geringe Rolle; Bericht des Arbeitsausschusses I über Änderung von Bestimmungen der Gewerbeordnung betreffend Konzessionierung von Warenhäusern und Einheitspreisgeschäften und Erweiterung der Untersagungsbefugnis, Drucksache Nr. 381, April 1932, 3, BA Berlin R 5/6777; Bericht des Arbeitsausschusses I, 3.

56 Bericht des Arbeitsausschusses I, 3.

57 Ebd., 4; die Daten stammten von Julius Hirsch.

58 Ebd., 4.

59 Ebd., 4.

60 Bericht des Arbeitsausschusses I, 5.

61 Ausschuss zur Untersuchung der Erzeugungs- und Absatzbedingungen der deutschen Wirtschaft (Hg.), *Die Grundlagen der Handels-Enquete. Ergebnisse der Fragebogen-Erhebungen im Einzelhandel und Großhandel. Verhandlungen und Berichte des Unterausschusses für Gewerbe, Industrie, Handel und Handwerk (III: Unterausschuss), 9. Arbeitsgruppe (Handel)*, 1. Band, Berlin 1929.

62 Theodor Cassau, *Warenhäuser und Handelsenquete*, in: ZWK 34 vom 23.8.1929, 1–3, hier 1.

63 Cassau, *Warenhäuser und Handelsenquete*, 1.

64 Cassau, *Warenhäuser und Handelsenquete*, 2.

65 Cassau, *Warenhäuser und Handelsenquete*, 3.

66 Warenhausumsätze im Juni 1929: ZWK 34 vom 23.8.1929, 6.

67 *Der neue Erfrischungsraum bei Tietz, Alexanderplatz*, in: ZWK 47 vom 23.11.1929, 6. Dass der Erfrischungsraum auch der Demonstration der neuesten Servier- und Kühltechniken diente, versteht sich von selbst.

68 Abbildung und Beschreibung in ZWK 27 vom 1.7.1928, 9.

69 Eine kurze Geschichte der Karstadt A. G. schrieb im Sommer 1929 anlässlich der Eröffnung des Hauses am Neuköllner Hermannplatz die ZWK 26 vom 30.6.1929, 2 f.: *Karstadts Aufstieg*.

70 ZWK 28 vom 8.7.1928, 16.

71 ZWK 35 vom 31.8.1929, 18.

72 *Leonhard Tietz A. G., Köln: Bericht über das 20. Geschäftsjahr 1924*, in: ZWK 28 vom 12.7.1925, 4.

73 Eine gute Charakteristik von Schocken findet sich unter dem Titel *Zwickau* in der ZWK 35 vom 31.8.1929, 14.

74 Bericht des Arbeitsausschusses I, 3.

75 *Wirtschaftskonzentration und Mittelstand. Einzelhandelskonzerne – Großhandelszusammenschlüsse – Einkaufsvereinigungen*, in: ZWK 14. vom 7.4.1929, 3.

76 Hierzu Rudolf Lenz, *Hermann Schöndorff*, in: Neue Deutsche Biographie 23 (2007), 402–403; s. a.: Friedrich Zimmermann, *Warenhausköpfe. Kommerzienrat Hermann Schöndorff,* in: ZWK 45 vom 9.11.1929, 4; ausführlich auch Lenz, *Karstadt*, 93–132. Auf die Herkunft aus dem Ladenbau verwies anlässlich seines 60. Geburtstages das „Berliner Tageblatt": *Jubiläum bei Karstadt. Kommerzienrat Schöndorff 60 Jahre*, in: Berliner Tageblatt 474 vom 6.10.1928, BA Berlin R 2502/2413.

77 Heimbüchel u. a. (Hrsg.), *Erlebniswelt Kaufhof*, 88. Das Dementi, es würden nicht einmal Verhandlungen geführt, brachte die ZWK in ihrer Nr. 44/45 vom 5.11.1922, 11.

78 Berliner Tageblatt 24 vom 7.6.1926; Berliner Börsen-Courier 258 vom 7.6.1926, BA Berlin R 2501/2411.

79 Zeitschrift „Bankhaus", zit. nach Völkischer Beobachter 85 vom 12.4.1928, Bayerisches HStA, Abt. IV Kriegsarchiv, Nr. 442.

80 Daten in Bericht des Arbeitsausschusses I, 5.

81 Rolf Fischer, *Die Entwicklung der Einheitspreisgeschäfte*, in: Verband Deutscher Waren- und Kaufhäuser (Hg.), 28. Jahresbericht für das Jahr 1930, Berlin o. D., 58–69, hier 59.

82 Fischer, *Die Entwicklung der Einheitspreisgeschäfte,* 58–60.

83 Ebd., 67.

84 Während der Inflation war das Aktienkapital von 40 auf 650 Mio. Mark erhöht worden; nach der Inflation wurde es zum 1.1.1924 auf 26 Mio. Mark (später: Reichsmark) reduziert und dann bis 1928 wieder auf 70 Mio. Reichsmark gesteigert; *Die Entwicklung der Warenhäuser I.*

Die Rudolph Karstadt A.-G., in: ZWK 41 vom 7.10.1928, 6.

85 *Mindestgewinne der Warenhäuser*, in: Vossische Zeitung 306 vom 2.7.1929, BA Berlin R 2501/2414.

86 Notiz in der ZWK 27 vom 1.7.1928, 12.

87 *Wie aus einem kleinen Konfektionsgeschäft ein 70-Millionen-Konzern wurde. Die großartige Entwicklung der Karstadt-Warenhaus A. G.*, in: 8 Uhr-Abendblatt 235 vom 8.10.1928, BA Berlin R 2501/2413.

88 *Karstadt-Lindemann*, in: ZWK 11 vom 17.3.1929, 1. Später einigten sich Karstadt und Leonhard Tietz auf eine Art förmlichen Konkurrenzausschluss, sodass auch das Breslauer Haus des Lindemann-Konzerns zu Leonhard Tietz wechselte; ZWK 12 vom 24.3.1929, 22.

89 Ausführlich hierzu Lenz, *Karstadt*, 93 ff.

90 Hierzu Fuchs, *Kaufhaus Schocken*. Die Schocken-Gruppe war im Vergleich zu Karstadt, aber selbst zu den Tietz-Häusern sehr viel solider finanziert und verlor auch in der Weltwirtschaftskrise ihre Ertragskraft nicht. Siehe *Schocken Kommandit-Gesellschaft auf Aktien*, in: ZWK 32 vom 8.8.1931, 5, wo das Ergebnis für 1930/31 und die Bilanzstruktur vorgestellt werden. Das Haus konnte selbst 1932 den Umsatz leicht steigern (dank einer Neueröffnung in Chemnitz) und Dividende zahlen; *Schocken berichtet für 1931/32*, in: ZWK 46 vom 12.11.1932, 12.

91 Bericht zitiert im Völkischen Beobachter 276 vom 27.11.1928, Bayerisches HStA, Abt. IV Kriegsarchiv, Nr. 442. Der „Völkische Beobachter" übertrieb wohl. In der ZWK 43 war am 21.10.1928 nur von einem langfristigen Darlehen in Höhe von 3,5 Mio. Dollar die Rede.

92 Heimbüchel u. a. (Hg.), *Erlebniswelt Kaufhof*, 34.

93 *Leonhard Tietz-Aktionäre:* Frankfurter Zeitung 291 vom 19.4.1928, BA Berlin R 2501/2412.

94 *Warenhaus-Gewinn:* Frankfurter Zeitung 548 vom 26.7.1927, BA Berlin R 2501/2412.

95 Siehe auch den Bericht *Nach den Warenhaus-Generalversammlungen*, in: ZWK 28 vom 8.7.1928, 6.

96 *Leonhard Tietz-Friede*, in: Berliner Börsen Courier 302 vom 30.6.1928, BA Berlin R 2501/2413.

97 Einigung bei Leonhard Tietz Akt. Ges.: ZWK 28 vom 8.7.1928, 5.

98 *Protest in der Tietz-G.-V. DD-Bank und Danatbank treten in den Aufsichtsrat ein;* in: Berliner Börsen-Courier 315 vom 10.6.1930; auch *Die Opposition bei Tietz*, in: Frankfurter Zeitung 504/06 vom 10.7.1930, BA Berlin R 2501/2415.

99 Julius Hirsch, *Leonhard Tietz. Das Werden der westdeutschen Großunternehmung im Handel*, in: ZWK 3 vom 19.1.1930, 6 f.

100 *Die Amerikanisierungsgefahr im Warenhausgewerbe. Was wird aus Tietz und Karstadt?*, in: 8 Uhr-Abendblatt 99 vom 27.4.1928; Hans Meyer, *Der Kursaufstieg der Warenhaus-Aktien*, in: Berliner Tageblatt 191 vom 22.4.1928, BA Berlin R 2501/2412.

101 8 Uhr-Abendblatt 249 vom 15.10.1928, BA Berlin R 2501/2413.

102 Deutsche Bank, Stadtzentrale/Kreditstelle, Aktennotiz betr. Hermann Tietz, 26.2.1934: HA DB P 5211, Bl. 224.

103 Handelsregistereintrag beim Amtsgericht Hamburg, StA Hamburg 231-7 Nr. B1995-76.

104 Details bei Fischer, *Konzentration*, 51 f. Die Epa machte 1927 in 56 Filialen einen Umsatz von gut 12 Mio. Reichsmark, während es die Ehape mit 71 Filialen und 46 Kleinfilialen auf knapp 18 Mio. Reichsmark brachte, Zahlen, die in den nächsten Jahren weit übertroffen wurden.

105 *Die Eröffnung des Neubaus der Fa. Hermann Tietz, Berlin*, in: ZWK 50 vom 13.12.1925, 12.

106 Industrie- und Handelszeitung (Berlin) 281 vom 2.12.1926, Historisches Pressearchiv ZBW; s. a. die Zeitungssauschnittsammlung in: BA Berlin R 8034 II/6460, Bll. 33 ff.

107 Fischer, *Konzentration*, 80.

108 Hugo Zwillenberg, *Die Zukunft des Warenhauskonzerns*, in: Berliner Montagspost 46 vom 6.12.1926, BA Berlin R 2501/2411.

109 Colze, *Berliner Warenhäuser*, 58.

110 Colze, *Berliner Warenhäuser*, 58.

111 Daten nach: www.leo-bw.de/web/guest/detail/-/Detail/details/PERSON/kgl_biographien/134194896/Jandorf+Adolf [letzter Zugriff: 2.9.2025].

112 Notiz in der ZWK 20 vom 14.5.1916, 6.

113 So Busch-Petersen, *Adolf Jandorf*.

114 Hamburger Nachrichten 561 vom 8.12.1926, Historisches Pressearchiv ZBW.

115 *Die Konzentration im Warenhausgewerbe*, in: Hamburgischer Correspondent 562 vom 2.12.1926, Historisches Pressearchiv ZBW.

116 *Warenhausverschmelzungen. Eine 50-Millionen-Transaktion*, in: Frankfurter Zeitung 898 vom 2.12.1926, Historisches Pressearchiv ZBW.

117 Die Aufwertung der älteren Hypotheken durch das Reichsgericht war allerdings auf ältere An-

leihen beschränkt, bei denen der Wert nach der Währungsumstellung unter 15 Prozent gefallen war. Lag der Wert über 15 Prozent, war eine Aufwertung ausgeschlossen. Die Leistungen auf aufgewertete Hypothekenkredite mussten zudem erst nach dem 1.1.1932 aufgenommen werden; Dr. Hartmann, Berlin, *Die Aufwertungsfrage*, in: ZWK 12/13 vom 30.3.1924, 5 f.

118 *Warenhausverschmelzungen. Eine 50-Millionen-Transaktion*, in: Frankfurter Zeitung 898 vom 2.12.1926, Historisches Pressearchiv ZBW.

119 Wahrscheinlich auch um hier größere Spielräume zu bekommen, stieß Hermann Tietz 1926 ihre Finanzbeteiligung an der Leonhard Tietz AG ab; Berliner Tageblatt 264 vom 7.6.1926, BA Berlin R 2501/2411.

120 *Die Finanzierung der Tietz-Jandorf-Transaktion*, in: Industrie- und Handelszeitung (Berlin) 292 vom 15.12.1926, Historisches Pressearchiv ZBW. Den Hinweis auf holländische Banken kannte auch Georg Lütjens; Lütjens, *Karstadt-Konzern*, 43 f.

121 Hugo Zwillenberg, *Die Zukunft des Warenhauskonzerns*, in: Berliner Montagspost 46 vom 6.12.1926, BA Berlin R 2501/2411.

122 *Warenhausverschmelzungen. Eine 50-Millionen-Transaktion*, in: Frankfurter Zeitung 898 vom 2.12.1926, BA Berlin R 2501/2411.

123 *Wie Tietz Jandorf gekauft hat. Auch auf Abzahlung … Die finanzielle Regelung der Transaktion*, in: 8 Uhr-Abendblatt 281 vom 2.12.1926, BA Berlin R 2501/2411.

124 Hugo Zwillenberg, *Die Zukunft des Warenhauskonzerns*, in: Berliner Montagspost 46 vom 6.12.1926, BA Berlin R 2501/2411.

125 Der Tag 280 vom 1.12.1926, BA Berlin R 2501/2411, berichtet, dass dem Tietz'schen Expansionsbestreben „schon längere Zeit bei Jandorf eine gewisse Müdigkeit gegenüber[stand]. Man hatte aus den Transaktionen des Inhabers wiederholt den Eindruck, daß er beabsichtige, sich vom Warenhausgeschäft zurückzuziehen, denn in mehreren Fällen verlautete es, daß Herr Kommerzienrat Jandorf große Summen aus dem Geschäft gezogen und zum Ankauf von Mehrheitsanteilen industrieller Betriebe verwandt hätte."

126 *Jandorf ist tot …*, 8 Uhr-Abendblatt 9 vom 12.1.1932, BA Berlin R 2501/3560.

127 *Konzentration im Warenhauswesen. Die Fusion Tietz-Jandorf*, in: Berliner Tageblatt 569 vom 2.12.1926, BA Berlin R 2501/2411.

128 Frankfurter Zeitung 896 vom 2.12.1926, Historisches Pressearchiv ZBW.

129 *Warenhausverschmelzungen. Eine 50-Millionen-Transaktion*, in: Frankfurter Zeitung 898 vom 2.12.1926, Historisches Pressearchiv ZBW.

130 *Konzentration im Warenhauswesen. Die Fusion Tietz-Jandorf*, in: Berliner Tageblatt 569 vom 2.12.1926, BA Berlin R 2501/2411.

131 Industrie- und Handelszeitung 231 vom 2.12.1926; Berliner Börsenzeitung 561 vom 2.12.1926, BA Berlin R 2501/2411.

132 Redaktionelle Notiz zu Hugo Zwillenberg, *Die Zukunft des Warenhauskonzerns*, in: Berliner Montagspost 46 vom 6.12.1926, BA Berlin R 2501/2411.

133 Die Textilfabriken und der Textilgroßhandel, die sich nun mit einer Art organisierter Einkaufsmacht konfrontiert sahen, reagierten auf die Konzernbildungen bei Karstadt und Hermann Tietz entsprechend verschnupft; *Schwächung des Textilgroßhandels durch die Warenhaus-Konzentration*, in: Frankfurter Zeitung 912 vom 8.12.1926, BA Berlin R 2501/2411.

134 Frankfurter Zeitung 839 vom 10.11.1926, Historisches Pressearchiv ZBW. Zu M. Conitzer und Söhne siehe auch ausführlich Walter Waschu, *Der Conitzer-Konzern und seine Anschlusshäuser*, in: Industriebibliothek 31, 54–75; vgl. auch Berliner Börsenzeitung 526 vom 10.11.1926, BA Berlin R 2501/2411.

135 Industrie- und Handelszeitung (Berlin) 264 vom 11.11.1926, Historisches Pressearchiv ZBW.

136 Notiz zur Eröffnung eines solchen Geschäfts in Stendal, September 1928: ZWK 40 vom 30.9.1928, 25.

137 Artikel von Hugo Zwillenberg, *Orga Hertie*, BA Berlin R 8127; 1927 dürfte der Umsatz von Hermann Tietz realistisch bei 225 Mio. Reichsmark gelegen haben; Bähr/Köhler, *Verfolgt*, 49.

138 *Starke Ausdehnung von Hermann Tietz*, in: Hamburger Fremdenblatt 338 vom 2.12.1926, Historisches Pressearchiv ZBW; Fischer, *Konzentration*, 80; genauere Zahlen für 1927: Chefredakteur Dr. Rile (Berlin), *Die Stellung der Fima Hermann Tietz in Handel und Industrie*, in: Industriebibliothek 31, 77–91, hier 81–83. Bei der Arisierung 1933 wurden die Umsatzzahlen der Häuser genauer benannt. Die oben angegebenen Daten waren Schätzungen. Realistisch waren wohl Umsatzziffern für Hermann Tietz von 128 Mio. Reichsmark 1926, die bis 1930 auf

knapp 273 Mio. Reichsmark stiegen, während gleichzeitig Karstadt seinen Umsatz von 175 auf 310 Mio. Reichsmark steigerte; Bähr/Köhler, *Verfolgt*, 49.

139 Frankfurter Zeitung 899 vom 3.12.1926, Historisches Pressearchiv ZBW.

140 Bayerischer Kurier 300 vom 27.10.1926, StadtA München ZA 4819.

141 *Das Aufbauprojekt beim Warenhaus Tietz*, Münchener Zeitung 304 vom 4.11.1926; Abdruck von Leserzuschriften zu einem Artikel: *Gegen einen Wolkenkratzer Tietz*, in: Das Bayerische Vaterland 269 vom 20.11.1926, StadtA München ZA 4819.

142 *Protestversammlung*, Münchener Neueste Nachrichten 48 vom 18.2.1929, BA Berlin R 2501/2413.

143 *Ausbreitung der Warenhäuser*, in: Völkischer Beobachter 249 vom 27.10.1926; *Nationalsozialistischer Kampf für den Mittelstand*, in: Völkischer Beobachter 260 vom 10.11.1926, StadtA München ZA 4819.

144 Frankfurter Zeitung 69 vom 26.1.1929, Zeitungsausschnittsammlung des ZBW. Details zu dem dann doch nicht realisierten Projekt, dessen Eröffnung eigentlich schon für das Weihnachtsgeschäft 1929 vorgesehen war, in: ZWK 4 vom 27.1.1929, 28. Auch der vorgesehene Architekt, Emil Schaudt, war bereits beauftragt. Das Haus sollte größer werden als das an der Leipziger Straße. Der Brand an der Chausseestraße mag ein Grund für das Hinausschieben des Friedenauer Projektes gewesen sein, denn der Wiederaufbau des dortigen Hauses, ein Neubauprojekt in schnörkellos-funktionaler Architektur, wurde bereits im Februar angekündigt; ZWK 6 vom 10.2.1929, 28. Dort auch ein Bild des projektierten Neubaus.

145 So zitiert im Völkischen Beobachter 71 (*Warenhausmoloch Tietz*) vom 25./26.3.1928, Bayerisches HStA, Abt. IV Kriegsarchiv, Nr. 442.

146 Frankfurter Zeitung 407 vom 4.6.1931, Zeitungsausschnittsammlung des ZBW.

147 ZWK 45 vom 4.11.1928, 12.

148 *Hermann Tietz in Dresden*, in: ZWK 13 vom 31.3.1929, 10; dort auf S. 11 auch Fotografien der neuen Inneneinrichtung.

149 ZWK 16 vom 21.4.1929, 20.

150 ZWK 17 vom 28.4.1929, 10. An dieser Art von Sozialhilfe hielt das Haus auch später fest, etwa mit kostenlosen Erwerbslosenspeisungen im Herbst 1931; ZWK 49 vom 5.12.1931, 28.

151 ZWK 15 vom 14.4.1929, 20.

152 Das Plauener Haus eines Verwandten von Hermann Tietz firmierte seit dem Sommer 1925 als Filiale von Hermann Tietz; ZWK 30 vom 26.7.1925, 10.

153 Vorsitzender des Verwaltungsrates der Hertie Warenhaus-GmbH, Januar 1935: *Kapital-Rekonstruktion des Hertie-Konzerns. Anlage II: Belastung der einzelnen Grundstücke*, BA Berlin R2, 13610.

154 *Einkaufskartell der Warenhäuser*, in: Vossische Zeitung 497 vom 20.10.1928; siehe auch den Artikel *Die „Big Five" des Einzelhandels*, in: Vossische Zeitung 509 vom 27.10.1928, BA Berlin R 2501/2413. Nachdem es hier zu einer zufriedenstellenden Regelung gekommen war, wurde das „Kartell" Ende 1929 einvernehmlich wieder aufgelöst; Germania 494 vom 24.10.1929, BA Berlin R 2501/2414.

155 Mazur/Neisser, *Moderne Warenhaus-Organisation*.

156 Siehe die Ergebnisse einer Umfrage der Warenhauszeitschrift: *Die Zeitungsreklame. Anregungen und Richtlinien*, in: ZWK 13 vom 29.3.1925, 10 f.

157 *Die Inventurausverkäufe*, in: ZWK 3 vom 18.1.1925, 7.

158 Ebd.

159 Ebd.

160 Lotte Fried, *Das Publikum*, in: ZWK 3 vom 18.1.1925, 7.

161 Lotte Fried, *Das Publikum*, in: ZWK 3 vom 18.1.1925, 7.

162 *Die „Weiße Woche" in Berlin*, in: ZWK 6 vom 8.2.1925, 13–15.

163 ZWK 6 vom 8.2.1925, 15.

164 *Nachklänge zur „Weißen Woche"*, in: ZWK 8 vom 27.2.1925, 15.

165 *Möbel auf Ratenzahlung in Amerika*, in: ZWK 31 vom 3.8.1919, 21.

166 Gerson Bach, *Die allgemeine wirtschaftliche Lage 1924, 22. Jahres-Bericht des Verbandes Deutscher Waren- und Kaufhäuser für das Jahr 1925, Berlin*, 5.

167 Berliner Börsenzeitung 526 vom 10.11.1926, BA Berlin R 2501/2411; Meldung, dass demnächst in Stuttgart eine Zweigniederlassung der Kaufkredit eröffnet wird.

168 Industrie- und Handelszeitung (Berlin) 281 vom 2.12.1926, Historisches Pressearchiv ZBW.

169 Eine Darstellung der Praxis des Kaufkredits unter dem Titel: *Kreditscheine bei Tietz*, in: Ber-

liner Tageblatt 505 vom 26.10.1926, BA Berlin R 8034 II/6460, Bl. 31.

170 Wernicke, *Das Waren- und Kaufhaus*, 60.

171 Fischer, *Konzentration*, 93.

172 Fischer, *Konzentration*, 92 f.; vgl. auch den Artikel von Albert Pariser, *Organisierter Kredit im Einzelhandel. Ein Beitrag zur Frage der Konsumfinanzierung*, in: ZWK 6 vom 8.2.1930, 4 f., der sich stark für das Modell von Kreditgemeinschaften einsetzte, die von verschiedenen Unternehmen gemeinsam getragen wurden.

173 1928 wurde die neue Strategie zwar als wegweisend gelobt und als Indiz gesehen, dass Hermann Tietz keineswegs so konservativ sei wie allgemein gemutmaßt, doch auch der wohlwollende Rile blieb nüchtern: „Wenn sich nach zweijähriger Erfahrung ein endgültiges Urteil auch noch nicht fällen läßt, so hat doch die Konsumfinanzierung bereits ihre Feuerprobe überstanden."; Rile, in: Industriebibliothek 31, 91.

174 Frankfurter Zeitung 896 vom 1.12.1932, Zeitungsausschnittsammlung des ZBW.

175 Die ambivalente Haltung auch der Banken zu dieser Form des Kredits, der keineswegs grundsätzlich abgelehnt wurde, bei Albert Pariser, *Der organisierte Kredit im Einzelhandel während der Krise*, in: ZWK 41 vom 8.10.1932, 29.

176 ZWK 28 vom 8.7.1928, 16.

177 *Warenhaus und Sparkasse*, in: Münchener Zeitung 180 vom 1.7.1928, Bayerisches HStA, Abt. IV Kriegsarchiv, Nr. 442. Für den Völkischen Beobachter war das erneut ein Skandal der „Kundenerschleichung", und man propagierte entsprechend eine kollektive Gegenwehr gegen „die großen jüdischen Warenhäuser"; *Spart bei Karstadt!*, in: Völkischer Beobachter 154 vom 5.7.1928, Bayerisches HStA, Abt. IV Kriegsarchiv, Nr. 442.

178 *Warenhaus und Sparkasse. Bedenken gegen die von Karstadt geschaffene Einrichtung*, in: Münchener Zeitung 190 vom 11.7.1928, Bayerisches HStA, Abt. IV Kriegsarchiv, Nr. 442.

179 *Warenhaus und Sparkasse*, in: Münchener Zeitung 202 vom 23.7.1928, Bayerisches HStA, Abt. IV Kriegsarchiv, Nr. 442.

180 Das Wirtschaftsministerium stellte am 10.8.1928 eine entsprechende Anfrage an den vorl. Reichswirtschaftsrat, ob es sinnvoll sei, die Frage generell auf dem Verordnungswege zu klären, BA Berlin R 401/893, Bl. 45 f.

181 ZWK 35 vom 24.8.1928, 18.

182 Der Reichswirtschaftsminister an die Regierungen der Länder, 10.8.1928, BA Berlin R 401/893, Bll. 48 f.; *Regierung und Kaufsparkassen*, in: ZWK 39 vom 23.9.1928, 14.

183 Vorl. Reichswirtschaftsrat, Entschließung, 26.9.1928, BA Berlin R 401/893, Bl. 58. Eine Klage der Hamburger Sparkasse gegen die Karstadt AG wurde vom dortigen Schöffengericht kostenpflichtig abgewiesen; Berliner Börsen-Zeitung 37 vom 23.1.1929, BA Berlin R 2501/2413.

184 *Der Reichswirtschaftsrat gegen Kaufspareinrichtungen*, in: ZWK 41 vom 7.10.1928, 18.

185 Reichstag, 76. Sitzung vom 4.6.1929, 2050, BA Berlin R 401/893, Bl. 60.

186 Frankfurter Zeitung 637 vom 26.8.1928, BA Berlin R 2501/2413.

187 Auch hier kamen die Anregungen zumeist aus den USA, bei den Fotoateliers war es Wanamaker, an dem man sich orientierte; ZWK 5 vom 27.2.1908, 9.

188 Siehe etwa *Bummel durch Berliner Kaufhäuser. Beobachtungen einer Käuferin*, in: ZWK 10 vom 10.3.1929, 11.

189 ZWK 2 vom 13.1.1929, 25.

190 W. Schrage, *Hinter den Kulissen des Erfrischungsraums*, in: ZWK 24 vom 16.6.1929, 12 f., hier 13.

191 *Bedeutende Zunahme des unlauteren Wettbewerbs*, in: ZWK 19 vom 10.5.1925, 7 f.; s. a. den Artikel von Louis Kaim, *Gegen die Auswüchse im Konkurrenzkampf*, in: ZWK 27 vom 5.7.1925, 17.

192 Aufzählung im Völkischen Beobachter 69 vom 23.3.1928, Bayerisches HStA, Abt. IV Kriegsarchiv, Nr. 442.

193 Hierzu Rubens, *Kampf des Spezialgeschäfts*, 80–85.

194 *Werbetage und Inventur-Ausverkauf*, in: Münchener Neueste Nachrichten 187 vom 11.7.1928, Bayerisches HStA, Abt. IV Kriegsarchiv, Nr. 442.

195 Diese wurden stets mit großartigen Dekorationen beworben; Beispiele für 1929 in der ZWK 7 vom 17.2.1929, 35, mit Fotos u. a. von Wertheim, Leipziger Straße, und Tietz, Alexanderplatz und Frankfurter Allee.

196 *Kinderwoche bei Tietz*, in: ZWK 24 vom 16.6.1929, 18. In dem Artikel wurden die besonderen Attraktionen für jedes Berliner Haus des Hermann Tietz-Konzerns einzeln beschrieben. Eine ähnliche Aktion führte auch das neu eröffnete Dresdner Haus durch.

197 Die Handarbeitsausstellungen im Oktober eröffneten in gewisser Hinsicht das Weihnachtsgeschäft, zu dem sie bruchlos überleiteten; *Hand-*

arbeitsausstellungen bei Hermann Tietz, *Berlin*, in: ZWK 41 vom 12.10.1924, 13.

198 In den Tietz'schen Häusern in Berlin, aber auch anderswo waren die Spielwarenausstellungen eine Tradition aus der Zeit vor dem Krieg, an der man eisern festhielt; Lotte Fried, *Eröffnung der Spielwaren-Ausstellungen in den Tietzschen Warenhäusern*, in: ZWK 46 vom 11.11.1928, 18; Bilder von den Ausstellungen in den Tietz-Häusern in: ZWK 48 vom 25.11.1928, 11.

199 ZWK 9 vom 29.2.1924, 14 f.

200 ZWK 36 vom 7.9.1924, 5.

201 Eine Schilderung des Puppenwettbewerbes, den das KaDeWe in Kooperation mit der Arbeitsstelle zur Förderung deutscher Spitzenkunst veranstaltete, erschien unter dem Titel *Puppenschau mit Wettbewerb des Publikums im Kaufhaus des Westens, Berlin*, in der ZWK 42 vom 14.10.1928, 10.

202 *Frau von Hindenburg und deutscher Hochadel*, in: Völkischer Beobachter 193 vom 21.8.1928, Bayerisches HStA, Abt. IV Kriegsarchiv, Nr. 442.

203 ZWK 17 vom 27.4.1919, 11.

204 *Ein Künstler-Nachmittag im Warenhaus Tietz in Hamburg*, in: Hanseatische Gastwirtszeitung 34 vom 30.4.1927, StaatsA Hamburg 3765-2 Gen X F9; die berichtende Gastwirtszeitung störte vor allem, dass dadurch die Erfrischungsbereiche der Warenhäuser aufgewertet wurden.

205 Abbildung in ZWK 27 vom 1.7.1928, 12.

206 ZWK 32 vom 5.8.1928, 35.

207 ZWK 47 vom 23.11.1929, 24.

208 *Der Zeppelin brachte auch einen New Yorker Modegruß*, in: ZWK 46 vom 11.11.1928, 34, mit einer Fotografie der Dame im Fenster, die freilich keinen sonderlich entspannten Eindruck machte.

209 ZWK 16 vom 21.4.1929, 20 (mit Foto).

210 Bei der Lichtreklame wurde man zusehends aufwendiger, ja regelrecht effekthaschend. Beispiele: *Licht wirbt!*, in: ZWK 32 vom 6.8.1932, 8.

211 Zu Schlesinger, der im Frühjahr 1930 25 Jahre bei der Münchener Filiale von Hermann Tietz tätig war, siehe ZWK 6 vom 8.2.1930, 15.

212 *Schillers „Glocke" bei Tietz am Bahnhof*, in: Münchener Post 266 vom 17.1.1931, StadtA München ZA 4819.

213 Münchener Neueste Nachrichten 213 vom 8.8.1931, StadtA München ZA 4819.

214 Bayerischer Kurier 326 vom 21.11.1932, StadtA München ZA 4819.

215 Münchener Neueste Nachrichten 31 vom 1.2.1933, StadtA München ZA 4819.

216 Max Osborn, *Kollwitz-Ausstellung im Warenhaus*, in: ZWK 18 vom 30.4.1932, 6.

217 *Postpaketversand nach Russland möglich*, in: ZWK 35 vom 28.8.1931, 5.

218 *Hermann Tietz' Russland-Monopol. Der gesamte Privat-Paketversand nach U. S. S. R in einer Hand*, in: Völkischer Beobachter 276 vom 3.10.1931, StadtA München ZA 4819.

219 ZWK 28 vom 8.7.1928, 12.

220 Arnold Smidt, *Selfservice. Eine amerikanische Verkaufsmethode*, in: ZWK 46 vom 12.11.1932, 7.

221 *Kosten und Umsatzbewegung in deutschen Warenhäusern in den Jahren 1927 bis 1930*, in: Verband Deutscher Waren- und Kaufhäuser, 28. Jahresbericht für1930, Berlin o. D, 70.

222 Verband Deutscher Waren- und Kaufhäuser, 28. Jahresbericht für 1930, Berlin o. D, 72 f.

223 *Veränderungen wichtiger Betriebsziffern bei verschiedener Umlaufgeschwindigkeit im Jahr 1930*, in: Verband Deutscher Waren- und Kaufhäuser, 28. Jahresbericht für 1930, Berlin o. D, 74.

224 *Die Umsätze der Warenhäuser*, in: Frankfurter Zeitung vom 5.11.1937, BA Berlin NS 5-VI-16404.

225 *Preissenkungen beeinträchtigen Warenhaus-Umsätze. Im Januar wertmäßig 10 pCt. unter Vorjahreshöhe*, in: Berliner Tageblatt 114 vom 8.3.1931.

226 Notverordnung und Warenhäuser: Berliner Börsen-Courier 579 vom 12.12.1931, BA Berlin R 2501/2418.

227 Dazu erschien ein thematisches Heft der ZWK 14 vom 7.4.1932.

228 ZWK 13 vom 26.3.1932, 16.

229 *Jubiläumsverkauf in den Berliner Häusern der Firma Tietz*, in: ZWK 17 vom 23.4.1932, 10.

230 *Ein Fünfziger feiert sein Jubiläum. Ein Ehrentag der Firma Hermann Tietz*, in: Sonntagsanzeiger 14, StadtA München ZA 4819.

231 Bayerischer Kurier 91 vom 31.3.1932; auch Neue freie Volkszeitung 89 vom 19.4.1932, StadtA München ZA 4819.

232 In der Presse finden sich auch Meldungen, Hermann Tietz sei das größte Warenhausunternehmen Europas, was etwa die „Berliner Börsenzeitung" nach der Jandorf-Übernahme am 2.12.1926 schrieb, BA Berlin R 8034 II/6460, Bl. 33. Das traf weder jetzt noch später zu. Hermann Tietz war immer kleiner als Karstadt, auch wenn man der Karstadt AG im Umsatz zeitwei-

lig recht nahe kam; zu den Umsatzziffern: Bähr/Köhler, *Verfolgt*, 49.

233 Münchener Post 88 vom 16.4.1932, StadtA München ZA 4819.

234 *50 Jahre Hermann Tietz*, in: Welt am Sonntag 14 vom 3.4.1932, StadtA München ZA 4819.

235 Siehe die Übersichten in Industriebibliothek 31, 210 f.

236 *Wie ist Hermann Tietz organisiert? Ein Konzern ohne Aktien – 47 Warenhäuser, 18.000 Angestellte. Selbständige Abteilungen, aber straffe Zentralgewalt*, in: Berliner Morgenpost 22 vom 11.6.1928, BA Berlin R 2501/2413.

237 Fischer, *Konzentration*, 80.

238 Zum Vergleich siehe den Organisationsplan der Leonhard Tietz AG vom 1.1.1930, in: ZWK 3 vom 19.1.1930, 5. Unter der Generaldirektion von Alfred Tietz gab es drei operative Abteilungen, nämlich den Einkauf, die Fabrikation und den Verkauf sowie zwei Stabsabteilungen (Finanzen, Recht). Im Gegensatz zum eher undurchsichtigen Geflecht des Hermann Tietz-Konzerns war das Kölner Pendant zumindest auf dem Papier ein Muster an Klarheit und Effizienz.

239 *Die enttäuschende Tietz-Bilanz*, in: Der Montag Morgen 25 vom 18.6.1928, BA Berlin R 2501/2413.

240 *Warenhaus und Einzelhandel*, in: Das kleine Journal 33 vom 12.–18.8.1932, BA Berlin R 2501/2419.

241 Fischer, *Konzentration*, 64.

242 Ebd., 68.

243 Ebd., 68.

244 Und selbst hier ist die nötige Skepsis anzuraten, denn, wie ein Kenner der Szene meinte, solle man „nicht an die Publizität, selbst wenn ihr noch so weitgehend Rechnung getragen wird, allzu starke Erwartungen knüpfen: Denn auch die Warenhausunternehmungen sind Privatunternehmungen, die in erster Linie ihre eigenen Interessen berücksichtigen müssen.“, ZWK 34 vom 19.8.1928, 7.

245 Bericht der „Berliner Zeitung“, zit. im Völkischen Beobachter 61 vom 13.3.1928, Bayerisches HStA, Abt. IV Kriegsarchiv, Nr. 442.

246 *Warenhaus-Expansion*, Germania 200 vom 30.4.1929; siehe auch *Die Expansion des Karstadt-Konzerns im Jahre 1928/29,* Berliner Börsen-Zeitung 199 vom 30.4.1929, BA Berlin R 2501/2414.

247 *Rudolf Karstadt A. G.*, in: Hamburger Fremdenblatt 111 vom 22.4.1929, BA Berlin R 2501/2414.

248 *Der Karstadt-Abschluss. Wieder 12 Prozent Dividende – Starker Ausbau des Konzerns – Erhöhte Liquidität*, in: Hamburgischer Correspondent 199 vom 30.4.1929, BA Berlin R 2501/2414.

249 *Der Kampf der Warenhaus-Trusts. Der neue Block Tietz-Wertheim gegen Karstadt-Lindemann*, in: Die Welt am Morgen 4 vom 19.3.1929, BA Berlin R 2501/2414.

250 *Karstadt-Erklärung*, in: Vossische Zeitung 487 vom 15.10.1929; *Weitere Karstadt-Erklärung*, in: Deutsche Allgemeine Zeitung 189 vom 16.10.1929; schließlich *Karstadt wehrt sich*, in: Der Tag 247 vom 16.10.1929, BA Berlin R 2501/2414.

251 *Zehn Jahre Rudolf Karstadt. Außergewöhnlicher Anstieg – Stärkste Ausdehnung im Jahr 1929 – Ueber eine halbe Milliarde Umsatz*, in: Kölnische Volkszeitung 234 vom 8.5.1930; siehe auch *Expansionsbilanz. Rudolf Karstadt A. G.*, in: Hamburger Fremdenblatt 127 vom 8.5.1930, BA Berlin R 2501/2415.

252 *Warenhaus-Konzern Karstadt*, in: Berliner Lokal-Anzeiger 493 vom 18.10.1929, BA Berlin R 2501/2414.

253 *Rudolf Karstadt A. G., Hamburg*, in: Berliner Börsen-Zeitung 272 vom 14.6.1930; siehe auch: *Erregte Karstadt-GV*, in: Deutsche Allgemeine Zeitung 273 vom 15.6.1930; ferner: *Stürmische Karstadt GV*, in: Hamburger Fremdenblatt 163 vom 14.6.1930, BA Berlin R 2501/2415.

254 *Erregte Karstadt-G.-V. Die Baupolitik und die Schulden im Konzern – Mengenmäßig unveränderte Umsätze im neuen Jahr*, in: Frankfurter Zeitung 437/39 vom 15.6.1930, BA Berlin R 2501/2415.

255 *Neue Kredite für Karstadt*, in: Vossische Zeitung 285 vom 19.6.1930, BA Berlin R 2501/2415.

256 *Die Karstadt-Probleme*, in: Frankfurter Zeitung 400/02 vom 2.6.1931, BA Berlin R 2501/2418.

257 *Karstadts Reorganisations-Programm*, Sonderbericht der Vossischen Zeitung 251 vom 30.5.1931, BA Berlin R 2501/2417.

258 *Der Karstadt-Abschluß*, in: Hamburger Fremdenblatt 148 vom 30.5.1931, BA Berlin R 2501/2417.

259 *Die Karstadt-G. V. Die Verantwortlichen und ihre Haftung*, in: Frankfurter Zeitung 472/74 vom 28.6.1931, BA Berlin R 2501/2418.

260 *Die Karstadt-Stabilisierung*, in: Deutsche Allge-

meine Zeitung 600 vom 30.12.1931, BA Berlin R 2501/2418.

261 Kölnische Volkszeitung Nr. 301 vom 29.6.1931, BA Berlin R 2501/2418.

262 *Karstadt. Ein Beitrag zum Generaldirektorproblem*, in: Frankfurter Zeitung 476/78 vom 30.6.1931, BA Berlin R 2501/2418.

263 *Bankenstillhaltung bei Karstadt bis 1.7.1932*, in: Berliner Börsen-Courier 478 vom 10.10.1931, BA Berlin R 2501/2418.

264 *Leonhard Tietz A. G.*, in: Berliner Börsen-Zeitung 231 vom 20.6.1930, BA Berlin R 2501/2415.

265 *Bilanz bei Tietz und Karstadt*, in: Vorwärts 251 vom 2.6.1931, BA Berlin R 2501/2418.

266 *Karstadt – Tietz*, in: Vossische Zeitung 286 vom 20.6.1930, BA Berlin R 2501/2415.

267 *Es bleibt bei 10 pCt. Tietz-Dividende*, in: Berliner Börsen-Courier 315 vom 10.7.1930, BA Berlin R 2501/2415.

268 Vossische Zeitung 575 vom 6.12.1930, BA Berlin R 2501/2417.

269 *8%-Tietz-Dividende*, in: Berliner Börsen-Courier 233 vom 22.5.1931, BA Berlin R 2501/2417.

270 Georg Karg auf der Beiratssitzung der Hertie Kaufhaus-Beteiligungs GmbH, 21.11.1933, HA DB, P 5214.

271 *Konsolidierungsanleihe bei Karstadt*, in: Frankfurter Zeitung 338 vom 6.5.1928, BA Berlin R 2051/2413.

272 Im Aufwertungsgesetzvoranschlag einer Reichstagsmehrheit von 1925 wurde schließlich ein Aufwertungssatz von max. 25 Prozent vereinbart; ZWK 21 vom 24.5.1925, 4. Die Vorschriften im Detail dann bei Dr. Hartmann, *Aufwertung*, in: ZWK 30 vom 26.7.1925, 3 f.

273 *Warenhaus-Expansion. Wer hat die besten Chancen?*, in: Der Deutsche 184 vom 8.8.1930, BA Berlin R 2501/2416.

274 *Erweiterungsbau des Warenhauses Hermann Tietz, Berlin, Leipziger Straße*, in: ZWK 11 vom 15.3.1925, 8.

275 *Der Neubau des Warenhauses Hermann Tietz, Berlin*, in: ZWK 14 vom 5.4.1925, 11, mit architektonischer Skizze.

276 ZWK 12 vom 22.3.1925, 15.

277 Joachim Tiburtius, *Zur Kreditfrage*, in: ZWK 12 vom 22.3.1925, 1 f.

278 *Konsolidierungsanleihe bei Karstadt*, in: Frankfurter Zeitung 338 vom 6.5.1928, BA Berlin R 2051/2413.

279 *Hochblüte der Warenhäuser*, in: Der Montag-Morgen 19 vom 7.5.1928, BA Berlin R 2501/2413.

280 *Konsolidierungsanleihe bei Karstadt*, in: Frankfurter Zeitung 338 vom 6.5.1928, BA Berlin R 2051/2413.

281 Daten bei Bähr/Köhler, *Verfolgt*, 92.

282 Bähr/Köhler, *Verfolgt*, 87.

283 *Hermann Tietz Berlin, am Kurfürstendamm*, in: ZWK 12 vom 22.3.1925, 15.

284 Die Grundstücke blieben im Besitz von Hermann Tietz und gingen später auf die Hertie Waren- und Kaufhaus GmbH über. Nach dem Krieg wurde dort von Hertie ein Wertheimhaus errichtet.

285 Heft 32, 10.8.1928, S. 1303, BA Berlin R 2501/2413.

286 *Amerikageld für die Warenhäuser. Die Aufgaben des neuen Investing-Trusts*, in: ZWK 32 vom 5.8.1928, 8.

287 Hierzu noch immer instruktiv Heinrich Uhlig, *Die Warenhäuser im Dritten Reich*, Köln 1956, 31–39.

288 *Verband Deutscher Waren- und Kaufhäuser. 28. Jahresbericht für das Jahr 1930*, Berlin o. D., 12 f.

289 Bähr/Köhler, *Verfolgt*, 53.

290 Hans Guggenheimer, *Der Kampf um das Mittagessen, oder ein Stück Krähwinkel in München*, in: ZWK 26 vom 30.6.1929, 31.

291 ZWK 27 vom 6.7.1929, 13.

292 G. Jacob-Margella, *Warenhaus – Mittelstand – Käuferschaft. Eine zeitgemäße Betrachtung*, in: ZWK 30 vom 27.7.1929, 10; Jacob-Margella fasst hier die Zunahme der Kritik ebenso wie die Gegenargumente der Warenhäuser treffend zusammen.

293 *Patentierte Mittelstandsretter*, in: ZWK 9 vom 1.3.1919, 1.

294 *Über die wirtschaftliche Bedeutung der Warenhäuser*, in: ZWK 13 vom 31.3.1929, 2.

295 *Nationalsozialistische Steuerdemagogie*, in: ZWK 14 vom 5.4.1930, 2.

296 *Mittelstandsegoisten – Mittelstandsbolschewisten*, in: ZWK 15 vom 12.4.1930, 1 f.

297 *Verband Deutscher Waren- und Kaufhäuser. 28. Jahresbericht für das Jahr 1930*, Berlin o. D., 18 f.

298 *Nationalsozialismus und Warenhaus*, in: ZWK 1 vom 3.1.1931, 6.

299 Karstadt plante und realisierte später den Abriss eines ganzen Gebäudekomplexes und den

Neubau eines Kaufhauses „allergrößten Stils"; ZWK 36 vom 2.9.1928, 17.

300 *Antrag gegen die Errichtung von Warenhäusern*, in: ZWK 30 vom 22.7.1928, 30.

301 G. d. M. 13/14 vom 1.7.1929, BA Berlin NS 5-VI-16405.

302 Frankfurter Zeitung 966 vom 29.12.1930, BA Berlin NS 5-VI-1521; s. a.: *Die Warenhaussteuer in Thüringen*, in: Der Konfektionär 32 vom 7.2.1930, BA Berlin NS 5-VI-16405.

303 Der Reichsminister der Finanzen, 15.4.1930: Betrifft: *Abänderung des Umsatzsteuergesetzes, insbesondere Einführung einer erhöhten Umsatzsteuer. Siehe auch Die erhöhte Sonderumsatzsteuer*, in: Kölnische Volkszeitung 226 vom 4.5.1930, BA Berlin NS 5-VI-1521.

304 Berliner Tageblatt 248 vom 28.5.1930, BA Berlin NS 5-VI-1521. Die Akte enthält eine umfassende Zusammenstellung einschlägiger Zeitungsartikel.

305 *Bumerang Warenhaussteuer*, in: Der Konfektionär 10, vom 31.1.1930, BA Berlin NS 5-VI-16405.

306 *Reichsverband der Deutschen Industrie gegen Rückwälzung der erhöhten Umsatzsteuer*, in: Berliner Börsenzeitung 193 vom 26.4.1930. Der Vorwärts 190 vom 24.4.1930 nahm die Konflikte zum Anlass, um genüsslich die Auseinandersetzungen zwischen Mittelstandsbewegung und Schwerindustrie auszubreiten, BA Berlin NS 5-VI-1521.

307 *Immer wieder: Gegen die Sonderumsatzsteuer*, in: Berliner Tageblatt 242 vom 24.5.1930, BA Berlin NS 5-VI-1521.

308 *Kampfausschuß der Großbetriebe*, in: Vossische Zeitung 248 vom 27.5.1930, BA Berlin NS 5-VI-16405.

309 *Zentrum und Sozialdemokratie gegen die Warenhaussteuer*, in: Völkischer Beobachter vom 27.5.1930, BA Berlin R 72/2132, Bl. 39.

310 Der NSDAP ging im Übrigen die Erhöhung der Umsatzsteuer nicht weit genug: Die Partei verlangte deutlich höhere Sätze für die Umsatzsteuer und lehnte die Regierungsvorlage im Reichstag daher auch ab, die so nur eine knappe Mehrheit erhielt; *Nationalsozialisten gegen Warenhaussteuer*, in: Der Jungdeutsche 181 vom 7.6.1930, BA Berlin NS 5-VI-1521.

311 Bruno Brie, *Gewalt vor Recht*, in: Textilzeitung 106 vom 8.5.1930; s. a.: *Der Streit um die Großbetriebssteuer*, in: Deutsche Führerbriefe 35 vom 6.5.1930, BA Berlin NS 5-VI-1521.

312 *Verband Deutscher Waren- und Kaufhäuser. 28. Jahresbericht für das Jahr 1930*, Berlin o. D., 56 f.

313 Der Wirtschaftsminister von Württemberg an den Reichskanzler, 14.7.1931, BA Berlin R 43 I/2010, Bl. 3; dazu: *Konzessionssystem für den Einzelhandel. Ein abwegiger Vorschlag Württembergs*, in: Frankfurter Zeitung 811 vom 31.10.1931, BA Berlin NS 5-VI-16405.

314 Der Reichswirtschaftsminister an den vorl. Reichswirtschaftsrat, 17.12.1931, BA Berlin NS 5-VI-16405.

315 *Keine Warenhaus-Konzessionspflicht*, in: Berliner Börsenzeitung 71 vom 13.4.1932; *Selbsthilfe statt Verbot*, in: Berliner Börsen-Courier 171 vom 13.4.1932, BA Berlin R 2501/2419; Frankfurter Zeitung 173/75 vom 5.3.1932, BA Berlin NS 5-VI-16405.

316 RGB l., Teil I, Nr. 15, 10.3.1932, BA Berlin NS 5-VI-16405.

317 *Gründungssperre für Einheitspreisgeschäfte*, in: Preußische Staatszeitung 58 vom 10.3.1932, BA Berlin NS 5-VI-16405.

318 *Für und gegen den Handel*, in: Berliner Tageblatt 118 vom 10.3.1932, BA Berlin NS 5-VI-16405. Schreiben der Schutzgemeinschaft der Großbetriebe des Einzelhandels und verwandter Gruppen an den Reichskanzler Heinrich Brüning, 16.3.1932, BA Berlin R 43 I /010, Bl. 64 f.; *Die Notverordnung gegen den Mittelstand*, in: ZWK 11 vom 12.3.1932, 5.

319 Schreiben der Hauptgemeinschaft des Deutschen Einzelhandels an den Reichswirtschaftsminister, 24.3.1932, BA Berlin R 43 I /010, Bll. 68 f.

320 *Rückzug vom Einheitspreis*, in: Textilzeitung 113 vom 18.5.1932, BA Berlin NS 5-VI-16405.

321 Telegramm des bayerischen Staatsministeriums an den Reichswirtschaftsminister, 14.11.1932, BA Berlin R 43 I /010, Bl. 159. Treibende Kraft war der MdR Martin Loibl. Loibl an Reichskanzler Schleicher, 2.12.1932, BA Berlin R 43 I /010, Bl. 163.

322 *Bayern für Verbot neuer Einheitspreisgeschäfte*, in: Vossische Zeitung 553 vom 18.11.1932, BA Berlin NS 5-VI-16405.

323 Reichswirtschaftsminister an die Regierungen der Länder, 9.12.1932, BA Berlin 43 I /010, Bll. 178–182; dazu: *Die verschärfte Sperre für Einheitspreisgeschäfte*, in: Berliner Tageblatt 613 vom 27.12.1932, BA Berlin NS 5-VI-16405.

324 Ausführlicher illustrierter Bericht *Der Brand*

im Warenhaus Hermann Tietz, Berlin, Leipziger Straße, in: Preußische Feuerwehrzeitung 23, Jg. 38., vom 1.12.1928, 599–602, GStA Preuß. Kulturbesitz I HA Rep. 77/264/74, Fasz. 2, adh. 1, Bd. 2.

325 Kleine Anfrage Nr. 307 im Preußischen Landtag vom 23.10.1928, GStA Preuß. Kulturbesitz I HA Rep. 77/264/74, Fasz. 2, adh. 1, Bd. 2.

326 Antwort auf die kleine Anfrage Nr. 307, 29.12.1928, GStA Preuß. Kulturbesitz I HA Rep. 77/264/74, Fasz. 2, adh. 1, Bd. 2.

327 Polizeipräsident Berlin an den Herrn Minister des Innern, 19.11.1928, GStA Preuß. Kulturbesitz I HA Rep. 77/264/74, Fasz. 2, adh. 1, Bd. 2.

328 *„Warenhausbrand" in Ratibor*, in: ZWK 9 vom 1.3.1929, 4.

329 *Warenhaus Tietz an der Chausseestraße vollständig ausgebrannt*, in: Deutsche Allgemeine Zeitung 51 vom 31.1.1929, Zeitungsausschnittsammlung des ZBW; s. a. den illustrierten Bericht *Warenhausbrand Tietz, Chausseestraße*, in: ZWK 5 vom 3.2.1929, 12. Mit Spekulationen zur Brandursache und dem Hinweis auf das Fehlen einer Sprinkler-Anlage war der Artikel *Bis auf die Grundmauern niedergebrannt*, in: Berliner Börsen-Zeitung 52 vom 31.1.1929, BA Berlin R 2501/2413, gespickt.

330 Ministerium des Innern an Polizeipräsidenten, 25.2.1929, GStA Preuß. Kulturbesitz I HA Rep. 77/264/74, Fasz. 2, adh. 1, Bd. 2.

331 Brandingenieur Gravenstein, *Die Warenhausfeuerwehr*, in: ZWK 29 vom 20.7.1929, 5 f.

332 *Sprengstoffattentat im Warenhaus Tietz. Eine Bombe im Abort – Starke Explosionswirkung – Glücklicherweise niemand verletzt*, in: Hamburger Fremdenblatt 98 vom 3.4.1930, Zeitungsausschnittsammlung des ZBW.

333 Völkischer Beobachter 3 vom 4.1.1928, Bayerisches HStA, Abt. IV Kriegsarchiv, Nr. 442.

334 *Jüdische Reklametricks*, in: Völkischer Beobachter 8 vom 11.1.1928, Bayerisches HStA, Abt. IV Kriegsarchiv, Nr. 442.

335 Nr. 30 vom 5./6. 2.1928, Bayerisches HStA, Abt. IV Kriegsarchiv, Nr. 442.

336 *Polyp Karstadt*, in: Völkischer Beobachter 87 vom 14.4.1928, Bayerisches HStA, Abt. IV Kriegsarchiv, Nr. 442.

337 *Sozialkapitalistische Planwirtschaft*, in: Völkischer Beobachter 249 vom 25.10.1928, Bayerisches HStA, Abt. IV Kriegsarchiv, Nr. 442.

338 Ganz offen sprach das ein Strategiepapier der Reichsleitung der NSDAP, gezeichnet Otto Wagener, vom 14.1.1932 aus: BA Berlin NS 22/448.

339 Preußen und das Reich weigerten sich, derartige Regeln zu erlassen. Preußen stellte es freilich den Kommunen frei, entsprechende Zusatzabgaben zu erheben; siehe Artikel *Gegen die Interessentensteuer! Steuerreform muß Wirtschaftlichkeit sein*, in: ZWK 47 vom 25.11.1929, 24.

340 Michael Siegel, *Zur Warenhaussteuerfrage*, in: ZWK 42 vom 19.10.1929, 1 f.

341 *Chronik der Wirtschaft*, in: ZWK 40 vom 5.10.1929, 5.

342 In der ZWK gab es allerdings laufend Artikel zur Mittelstandsbewegung, die diese als unvernünftig und egoistisch kritisierten, sich dabei aber um einen versöhnlichen Ton bemühten. Die Waren- und Kaufhäuser seien keine Feinde des kleinen Einzelhandels, eher würden beide voneinander profitieren.

343 *Wieder einmal der „legitime" Einzelhandel als Hüter des lauteren Wettbewerbs*, in: ZWK 30 vom 27.7.1929, 4 f.: Mitteilung eines Urteils des Landgerichts Bonn vom 15.7.1929.

344 Schreiben vom 19.12.1928, zitiert im *Die „geräuschlose Gegenarbeit"*, in: Völkischer Beobachter 301 vom 28.12.1928, Bayerisches HStA, Abt. IV Kriegsarchiv, Nr. 442.

345 *Das Kaufhaus Heinrich Uhlfelder. Eine Hölle für organisierte Arbeiter*, in: Völkischer Beobachter 25 vom 30.1.1929, Bayerisches HStA, Abt. IV Kriegsarchiv, Nr. 442.

346 *Warenhausinflation im Rosenthal*, in: Völkischer Beobachter 30 vom 5.2.1929, Bayerisches HStA, Abt. IV Kriegsarchiv, Nr. 442.

347 *Die Erweiterung des Kaufhauses Tietz*, in: B. K. 37 vom 9.2.1919, Bayerisches HStA, Abt. IV Kriegsarchiv, Nr. 442.

348 *Die Warenhausanbeter im Stadtrat*, in: Völkischer Beobachter 35 vom 11.2.1929, Bayerisches HStA, Abt. IV Kriegsarchiv, Nr. 442.

349 *Die Warenhauspest in München*, in: Völkischer Beobachter 33 vom 8.2.1929, Bayerisches HStA, Abt. IV Kriegsarchiv, Nr. 442.

350 *Massenprotest gegen den Karstadt-Kauf!*, in: Völkischer Beobachter 42 vom 19.2.1929, Bayerisches HStA, Abt. IV Kriegsarchiv, Nr. 442.

351 Völkischer Beobachter 47 vom 25.2.1929, Bayerisches HStA, Abt. IV Kriegsarchiv, Nr. 442.

352 Text des Plakats wiedergegeben im Art.: *Der Kampf gegen die Warenhäuser ist unsittlich*, in:

Völkischer Beobachter 169/209 vom 28.7.1931, Bayerisches HStA, Abt. IV Kriegsarchiv, Nr. 442.

353 Michael Siegel, *Warenhausboycott als unlauterer Wettbewerb*, in: ZWK 29 vom 18.7.1931, 3.

354 Art.: *Der Kampf gegen die Warenhäuser ist unsittlich*, in: Völkischer Beobachter 169/209 vom 28.7.1931, Bayerisches HStA, Abt. IV Kriegsarchiv, Nr. 442.

355 Beschluss des Landgerichts Plauen vom 25.6.1931, Beschluss vom 9.7.1931. Die Sache ging danach zum Dresdner Oberlandesgericht, das die Geldstrafe herabsetzte und den Antrag, Mutschmann wegen des Verstoßes gegen die einstweilige Verfügung zu bestrafen, am 24.11.1931 zurückwies, StA Chemnitz 30096, Nr. 541.

356 Anzeige des Konsumvereins München-Sendling in der Zeitung der Volkspartei, dem „Bayerischen Kurier".

357 Völkischer Beobachter 1896 vom 8.7.1931, Art.: *Der Kampf gegen die Warenhäuser ist unsittlich*, in: Völkischer Beobachter 169/209 vom 28.7.1931, Bayerisches HStA, Abt. IV Kriegsarchiv, Nr. 442.

358 Etwa: *Kampf dem jüdischen Warenhaussystem*, in: Deutsche Wochenschau 21 vom 24.5.1930, BA Berlin R 2501/2415 (hier findet sich auch eine bösartige antisemitische Karikatur zur Verführung der Kundschaft durch das Warenhaus).

359 Siehe den Aufnahmeschein für die Kampfgemeinschaft gegen Warenhaus und Konsumverein des Gaues München-Oberbayern der N.S.D.A.P., 1931, BA Berlin NS 26/686. Typisch für dessen Agitation: *35 Milliarden fließen jährlich durch die deutschen Hausfrauenhände. Kampfgemeinschaft gegen Warenhäuser und Konsumvereine*, in: Völkischer Beobachter 72 vom 13.3.1931, Bayerisches HStA, Abt. IV Kriegsarchiv, Nr. 442.

360 Art.: *Kampf dem Warenhaus! Ein Erfolg unserer Kampfgemeinschaft*, in: Völkischer Beobachter 100 vom 18.4.1931, Bayerisches HStA, Abt. IV Kriegsarchiv, Nr. 442.

361 Art.: *Herr Sturm auf dem Gimpelfang*, in: Münchener Post 79 vom 7.4.1931, Bayerisches HStA, Abt. IV Kriegsarchiv, Nr. 442.

362 Reichsleitung der NSDAP, Organisation der Abteilung Einzelhandel, Handwerk und Gewerbe, Kampfgemeinschaft gegen Warenhaus und Konsumverein, München, 1.3.1932, BA Berlin NS 22/448.

363 Richtlinien zur Gründung einer Kampfgemeinschaft gegen Warenhaus- und Konsumverein, München 5.8.1932, BA Berlin NS 22/448. Die Leitung übernahm Otto Wagener, sein Stellvertreter wurde Adrian von Renteln.

364 Siehe den Artikel *Splitter und Späne*, in: Deutsches Handwerk. Kampfblatt des deutschen Handwerks, Gewerbes du Einzelhandels 1 vom 2.4.1932, 3, BA Berlin NS 22/448.

365 *Die unerhörten Geschäftspraktiken im Karstadt-Warenhaus*, in: Völkischer Beobachter, August 1932, BA Berlin R 72/2132, Bl. 31.

366 *Bei Tietz hats eingeschlagen!*, in: Fridericus 24, 3. Ausgabe Juni 1931, BA Berlin R 2501/2418.

367 *Eßt Speiseeis bei Tietz! Es ist prima und von eigenem Geschmack! Nach dem Karstadt-Wurst-Skandal ein neuer Tietz-Prozeß*, in: Hamburger Tageblatt vom 10.7.1932, StA Hamburg 135-1 IV Nr. 7164.

368 „*Schundgeschäfte*", in: Der Angriff 121 vom 11.6.1932, BA Berlin 5-VI-16405.

369 *Öffentliche Kennzeichnung von Warenhauskunden verboten*, in: ZWK 30 vom 23.7.1932, 2.

370 Jürgen W. Falter, *Hitlers Wähler*, München 1991.

371 Arthur Schweitzer, *Die Nazifizierung des Mittelstands*, Stuttgart 1970.

372 Vermerk des Staatssekretärs Pünder über die Finanzierung der NSDAP, 16.4.1932, in: Akten der Reichskanzlei. Die Kabinette Brüning I. u. II., Bd. 3: 10.10.1931–30.5.1932, Boppard 1990, Dok.-Nr. 722, 2455; vgl. auch Bähr/Köhler, *Verfolgt*, 54 f.

373 *Die Bombe als wirtschaftliches Kampfmittel*, in: ZWK 34 vom 20.8.1932, 11.

374 *Was uns angeht*, in: ZWK 35 vom 26.8.1932, 3 f.

375 *Wird endlich Schluß gemacht?*, in: ZWK 3 vom 21.1.1933, 68, mit Bildern einer zerstörten Schaufensterfront in Friedberg/Wetterau.

376 ZWK 38 vom 16.9.1928, 24.

377 ZWK 38 vom 16.9.1928, 28.

378 *Was uns angeht*, in: ZWK 19 vom 7.5.1932, 3.

379 *Endlich energische Sprache. Warenhausverband gegen die Totengräber des Einzelhandels*, in: 8 Uhr-Abendblatt 223 vom 22.9.1932, BA Berlin R 2501/2420.

380 *Warenhausverband und Hauptgemeinschaft*, in: ZWK 39 vom 24.9.1932, 1.

381 *Warenhausverband und Hauptgemeinschaft*, in: Berliner Börsen-Zeitung 548 vom 9.11.1932; *Unerbittlicher Warenhausverband*, in: Berliner Börsen-Courier 541 vom 19.11.1932, BA Berlin R 2501/2420; das Austrittsschreiben vom 15.11.1932: ZWK 47 vom 19.11.1932, 1.

382 *Krieg im Einzelhandel. Eine Unterredung mit dem Leiter des Warenhausverbandes Professor Georg Bernhard*, in: Welt am Montag 47 vom 21.11.1932, BA Berlin R 2501/2420; s. a.: *Endgültig Schluss*, in: ZWK 45 vom 5.11.1932, 3.

383 *Eine Chronik deutscher Einzelhandelspolitik. Beim Essen kommt der Appetit*, in: ZWK 28 vom 9.7.1932, 75 f.

384 *Zum Grad des Einflusses der NSDAP*, in: Der Überblick. Querschnitt durch Politik und Wirtschaft, Beilage zur ZWK 34 vom 20.8.1932.

385 Das ganze Heft 34 der ZWK vom 20.8.1932 beschäftigte sich mit den Problemen der Außenwirtschaft.

386 *Politische Entscheidungen – wirtschaftliche Folgen*, in: ZWK 46 (Der Überblick) vom 12.11.1932, 113 f.

387 *Kabinett Papen?*, in: ZWK 48 (Der Überblick) vom 28.11.1932, 117–119.

388 *Wird's besser?*, in: ZWK 38 vom 17.9.1932, 3 f., hier 3.

389 *Wird's besser?*, in: ZWK 38 vom 17.9.1932, 3 f., hier 4.

390 *Was uns angeht*, in: ZWK 40 vom 1.10.1932, 3 f.

391 *Neuwahlen?*, in: ZWK 3 (Überblick) vom 21.1.1933, 5 f., hier 6.

392 *Neue Politik*, in: ZWK 5 (Überblick) vom 4.2.1933, 123 f.

393 ZWK 49 vom 3.12.1932, 10 f.

394 *Auflösungsorder für Hitler*, in: ZWK 5 (Überblick) vom 4.2.1933, 13 f.

395 *Idee und Praxis*, in: ZWK 7 (Überblick) vom 18.2.1933, 71 f. Zwischen Hitlers Sozialismus und Hugenbergs Kapitalismus vermutete man erhebliche Gegensätze.

396 *Was uns angeht. Umschwung in der Hauptgemeinschaft*, in: ZWK 7 vom 18.2.1933, 175 f.

397 Zeitungsausschnittsammlung zum Thema Warenhaussteuer, BA Berlin NS 5-VI-1522; hier ist die Entwicklung der gesetzlichen Grundlage sowie die Praxis einzelner Länder und Gemeinden umfangreich dokumentiert.

398 ZWK 8 vom 25.2.1933.

399 *Polizeischutz für Warenhäuser*, in: Tägliche Rundschau 60 vom 11.3.1933 (mit Berichten aus Berlin und Düsseldorf); *Vorübergehende Geschäftsschließungen*, in: Hamburger Fremdenblatt 70 vom 11.3.1933; *Karstadt, Tietz, Epa, Woolworth von SA besetzt*, in: Hamburger Tageblatt 60 vom 12.3.1933, BA Berlin NS 5-VI-16405.

400 *Schutz des Geschäftslebens*, in: Vossische Zeitung 122 vom 13.3.1933, BA Berlin NS 5-VI-16405.

401 So versuchten u. a. Kölner „Vertrauensleute" der Mittelstandsbewegung, Fabrikanten regelrecht zu erpressen, nicht mehr an Warenhäuser zu verkaufen; Frankfurter Zeitung 864 vom 13.12.1933, BA Berlin NS 5-VI-16405.

402 *Forderungen, Forderungen …*, in: ZWK 11 vom 18.3.1933, 375; und dann: *Forderungen, Forderungen…*, in: ZWK 12 vom 25.3.1933, 402.

403 *Gegen Warenhäuser. Verfügung des Stuttgarter Staatskommissars*, in: Berliner Börsenzeitung 137 vom 22.3.1933, BA Berlin NS 5-VI-16405.

404 *Handwerksbetriebe im Warenhaus*, in: Vossische Zeitung 262 vom 2.6.1933; *Schließung der Handwerksbetriebe in allen Warenhäusern*, in: Völkischer Beobachter 154 vom 3.6.1933, BA Berlin NS 5-VI-16405.

405 *Die neuen Bestimmungen für Erfrischungsräume*, in: Vossische Zeitung 265 vom 4.6.1933, BA Berlin NS 5-VI-16405.

406 *Die Erhöhung der Warenhaus- und Filialsteuern. Abbau der selbständigen Handwerksbetriebe in Warenhäusern*, in: Hamburger Nachrichten 326 vom 15.7.1933, BA Berlin NS 5-VI-16405.

407 Siehe etwa Schreiben der Deutschen Postreklame an den Staatskommissar für die Norddeutscher Rundfunk GmbH, 23.3.1933, StA Hamburg 135-1 I-IV Nr. 577.

408 *N.S.D.A.P. und Warenhausfrage*, in: Der Deutsche 158 vom 9.7.1933, BA Berlin NS 5-VI-16405.

409 Oberster S.A.-Führer, Rundschreiben I Nr. B 1518/33 vom 6.7.1933, BA Berlin R 187/242a, Bl. 79.

410 Frankfurter Zeitung 528 vom 19.7.1933, BA Berlin NS 5-VI-16405.

411 Hamburger Nachrichten 74 vom 14.2.1935, BA Berlin NS 5-VI-16405.

412 *Staatssekretär Feder zur Warenhausfrage*, in: Frankfurter Zeitung 143/144 vom 20.3.1934, BA Berlin NS 5-VI-16405.

413 Zahlen bei Bähr/Köhler, *Verfolgt*, 49.

414 *Die Warenhäuser 1927–1937. Gestaltung von Umsatz und Kosten*, in: Berliner Tageblatt 569 vom 2.12.1938, BA Berlin R 2501/2413; die Zeitung referierte Daten aus dem Institut für Konjunkturforschung.

415 Kurt Heinig, *Arbeitslosigkeit als Zerstörerin der Kaufkraft*, in: ZWK 7 vom 17.2.1929, 2.

416 Knortz, *Wirtschaftsgeschichte der Weimarer Republik*, 172.

417 Details von Karstadt und Leonhard Tietz hierzu für 1928: ZWK 13 vom 31.3.1929, 12.

418 *Warenhausumsätze im Dezember 1928*, in: ZWK 7 vom 17.2.1929, 6, mit Angaben zu den monatlichen Umsätzen 1928.

419 *Querschnitt der Wirtschaft*, in: ZWK 7 vom 17.2.1929, 7. Dass der Warenhausverband die Young-Plan-Verhandlungen begrüßte und das schließlich in Paris erzielte Ergebnis für einen großen Fortschritt und eine spürbare Entlastung der Wirtschaft hielt, verwundert nicht; vor allem bewertete man die psychologische Wirkung der „endgültigen Liquidation des Krieges" überaus positiv; *Querschnitt der Wirtschaft*, in: ZWK 24 vom 16.6.1929, 9.

420 Siehe die Zusammenstellung einschlägiger Vorträge bei Felix Somary, *Die Ursachen der Krise*, Tübingen 1932.

421 *Querschnitt der Wirtschaft*, in: ZWK 17 vom 28.4.1929, 5.

422 *Querschnitt durch die Wirtschaft*, in: ZWK 20 vom 19.5.1929, 5. Gerade die Verkleinerung der Lager und damit eine deutliche Senkung der Kosten wurde in den kommenden Monaten zu einer zentralen Herausforderung der Warenhausleitungen; vgl. Heinz Grünbaum, *Lagerhaltung und Sonderveranstaltungen*, in: ZWK 21 vom 26.5.1929, 6; ferner *Die Unkosten in amerikanischen Warenhäusern in ihrer Abhängigkeit vom Lagerumschlag*, in: ZWK 21 vom 26.5.1929, 7.

423 *Querschnitt der Wirtschaft*, in: ZWK 11 vom 17.3.1929, 7.

424 *Querschnitt der Wirtschaft*, in: ZWK 13 vom 31.3.1929, 4.

425 *Warenhausumsätze im Februar 1929*, in: ZWK 16 vom 21.4.1929, 5.

426 *Karstadt-Lindemann*, in: ZWK 17 vom 28.4.1929, 2.

427 *Karstadt-Abschluß und Geschäftsbericht*, in: ZWK 18 vom 5.5.1929, 6.

428 *Zwei wichtige Abschlüsse*, in: ZWK 27 vom 6.7.1929, 2.

429 ZWK 28 vom 13.7.1929, 7.

430 *Warenhausumsätze im Mai 1929 (mitgeteilt vom Institut für Konjunkturforschung)*, in: ZWK 29 vom 20.7.1929, 7.

431 Hans Priester, *Bessere Geldmarktlage*, in: ZWK 25 vom 23.6.1929, 1.

432 *Querschnitt der Wirtschaft*, ZWK 26 vom 30.6.1929, 6.

433 Dr. Bathe, *Die Sphinx der Konjunktur*, in: ZWK 27 vom 6.7.1929, 7 f., hier 8.

434 *Querschnitt der Wirtschaft*, in: ZWK 28 vom 13.7.1929, 6.

435 *Querschnitt der Wirtschaft*, in: ZWK 30 vom 27.7.1929, 7.

436 *Querschnitt der Wirtschaft*, in: ZWK 32 vom 10.8.1929, 5.

437 *Querschnitt der Wirtschaft*, in: ZWK 34 vom 23.8.1929, 7.

438 *Querschnitt der Wirtschaft*, in: ZWK 36 vom 7.9.1929, 6.

439 *Umsatzbewegung in Warenhäusern im Juli 1929*, in: ZWK 38 vom 21.9.1929, 6.

440 *Querschnitt der Wirtschaft*, in: ZWK 38 vom 21.9.1929, 2.

441 Hans Priester, *Der deutsche Geldmarkt nach der englischen Diskonterhöhung*, in: ZWK 40 vom 5.10.1929, 2 f.

442 ZWK 32 vom 10.8.1929, 47; Abbildung in: ZWK 33 vom 17.8.1929, 90.

443 *Umbau Warenhaus Tietz*, in: Stuttgarter Neues Tagblatt 222 vom 14.5.1927. Die Tietz'sche Immobiliengesellschaft hatte am 3.6.1925 die Aufstockung des Hauses um eine 5., 6. und 7. Etage beantragt. Die Stadt Stuttgart lehnte das Tietz'sche Ersuchen, einen sechsten und siebten Stock sowie eine Gesimshöhe von 24 m zu genehmigen, aus städtebaulichen Gründen zunächst ab; Städt. Baupolizeiamt, betrifft Stockaufbau Warenhaus Tietz, Stuttgart, 8.7.1925, HStA Stuttgart Q 3-41 Nr. 1071.

444 *Das Tietz-Baugesuch im Gemeinderat*, in: Württemberger Zeitung vom 23.5.1930, HStA Stuttgart Q 43-1 Nr. 1118.

445 *Das Warenhaus Hermann Tietz, Wilmersdorfer Straße, in neuer Gewandung*, in: ZWK 40 vom 5.10.1929, 7.

446 Im Warenhausverband wurde die Entwicklung der Einkommen als Grundlage der Konsumfähigkeit der Bevölkerung überaus genau beobachtet. Der Verband nahm dabei eine tendenziell kaufkraftfreundliche Haltung ein, stand somit gewerkschaftlichen Forderungen nicht unbedingt ablehnend gegenüber und unterstützte 1929 auch Überlegungen zur Sicherung der Arbeitslosenversicherung, in der er, ohne den Begriff zu verwenden, eine Art „automatischen Stabilisator" sah, da die Versicherungsleistungen die Kaufkraft zumindest teilweise erhalten konnten; siehe den Artikel *Scharfe*

Polemik – sachliches Ende. Doch höhere Beiträge zur Arbeitslosenversicherung?, in: ZWK 31 vom 3.8.1929, 8.

447 *Berliner Warenhäuser im Osterschmuck*, in: ZWK 13 vom 31.3.1929, 12.

448 ZWK 11 vom 17.3.1929, 11.

449 Lotte Fried, *Modeschauen in den Berliner Warenhäusern*, in: ZWK 12 vom 24.3.1929, 10.

450 *„Für den Herren". Eine neue Spezial-Abteilung im Kaufhaus des Westens*, in: ZWK 13 vom 31.3.1929, 10.

451 *Modenschau bei Hermann Tietz, Dresden, mit Ausstellung und Vorführung elektrischer Hausgeräte*, in: ZWK 38 vom 21.9.1929, 22 (mit Fotografie), 24.

452 Lotte Fried, *Die neue Modelinie bei Hermann Tietz, Berlin*, in: ZWK 39 vom 28.9.1929, 14.

453 ZWK 18 vom 5.5.1929, 9.

454 Franz Gabriel, *Der Young-Plan*, in: ZWK 42 vom 19.10.1929, 6 f.

455 *Querschnitt der Wirtschaft*, in: ZWK 40 vom 5.10.1929, 6.

456 Erwin Topf, *Vier Männer und ihr Programm. Die Schutzzoll-Forderungen der „Reichsbauernfront"*, in: ZWK 41 vom 12.10.1929, 1 f.

457 Zu Stresemanns Tätigkeit vor 1914: Hans-Peter Ullmann, *Der Bund der Industriellen. Organisation, Einfluss und Politik klein- und mittelbetrieblicher Industrieller im deutschen Kaiserreich 1895–1914*, Göttingen 1976.

458 Siehe den Nachruf von Gerson Bach, in: ZWK 41 vom 12.10.1929, 4.

459 *Karstadt-Umsätze, Karstadt-Schulden*, in: ZWK 42 vom 19.10.1929, 20.

460 ZWK 42 vom 19.10.1929, 22.

461 Eine Skizze des Hauses bzw. seiner Fassade unter dem Titel *Ein Haus der Massen im Norden Berlins*, in: ZWK 47 vom 23.11.1929, 6.

462 *Ein neues Warenhaus in Berlin. Ein neuer Warenhaustyp/Das Haus der Sachlichkeit*, in: ZWK 46 vom 16.11.1929, 23.

463 Ebd.

464 ZWK 50 vom 14.12.1929, 31.

465 *Querschnitt der Wirtschaft*, in: ZWK 43 vom 2.11.1929, 2.

466 *Querschnitt der Wirtschaft*, in: ZWK 46 vom 16.11.1929, 5.

467 Hans Priester, *Billigeres Geld*, in: ZWK 46 vom 16.11.1929, 6.

468 *Spielwarenausstellung in den Berliner Tietzhäusern*, in: ZWK 46 vom 16.11.1929, 24.

469 *Die Suche nach der Weihnachtsstimmung*, in: ZWK 49 vom 7.12.1929, 12.

470 *Querschnitt der Wirtschaft*, in: ZWK 50 vom 14.12.1929, 7.

471 Rolf Bathe, *1929 – Wirtschaftsjahr des Widerspruchs*, in: ZWK 52 vom 28.12.1929, 1 f.

472 *Querschnitt der Wirtschaft*, in: ZWK 2 vom 11.1.1930, 5.

473 *Vom Berliner Inventur-Ausverkauf*, in: ZWK 2 vom 11.1.1930, 10.

474 ZWK 2 vom 11.1.1930, 15.

475 *Berlin in Weiß. Ein Rundgang durch die Berliner Warenhäuser*, in: ZWK 6 vom 8.2.1930, 16.

476 *Grundsätzliches zur Dekoration der „Weißen Wochen"*, in: ZWK 6 vom 8.2.1930, 13.

477 *Die Weiße Woche bei Hermann Tietz in Gera*, in: ZWK 7 vom 15.2.1930, 62.

478 Hans Priester, *Billiges Geld*, in: ZWK 6 vom 8.2.1930, 3.

479 *Querschnitt der Wirtschaft*, in: ZWK 6 vom 8.2.1930, 6.

480 *Querschnitt der Wirtschaft*, in: ZWK 6 vom 8.2.1930, 6.

481 Der Umsatz in den Warenhäusern im Jahr 1929 und im Dezember 1929, mitgeteilt vom Institut für Konjunkturforschung; ZWK 7 vom 15.2.1930, 2.

482 Warenhausumsätze im Januar 1930, mitgeteilt vom Institut für Konjunkturforschung, in: ZWK 10 vom 8.3.1930, 6.

483 Das wurde genau registriert; siehe den Artikel *Die Zusammensetzung der Kundschaft in ihrer Bedeutung für die Umsatzgestaltung des Einzelhandels*, in: ZWK 7 vom 15.2.1930, 6 f.

484 *Querschnitt der Wirtschaft*, in: ZWK 7 vom 15.2.1930, 5.

485 ZWK 9 vom 28.2.1930, 27.

486 ZWK 10 vom 8.3.1930, 11.

487 Ebd., 7.

488 *Modeschauen der Berliner Warenhäuser*, in: ZWK 13 vom 29.3.1930, 12.

489 *Warenhausumsätze im Februar 1930, mitgeteilt vom Institut für Konjunkturforschung*, in: ZWK 14 vom 5.4.1930, 5.

490 Hans Priester, *Geldmarkt und Konjunktur*, in: ZWK 14 vom 5.4.1930, 3.

491 *Querschnitt der Wirtschaft*, in: ZWK 14 vom 5.4.1930, 6. In einer späteren Ausgabe der Zeitschrift wollte man das allerdings nicht als Kritik an den Gewerkschaften verstanden wissen: „Wenn wir im Laufe des Jahres [1930, Anm. d.

Verf.] eine neue Lohnwelle erleben werden, die wirtschaftlich unerfreulicher sein wird denn je, dann soll man nicht vergessen, daß hier nicht gewerkschaftliche Intransigenz am Werke ist, sondern die Ursachen leider sehr reale sind, für die man die Arbeiterschaft nicht wird belasten dürfen", ZWK 16 vom 19.4.1930, 3.

492 *Saisonbelebung in der Textilindustrie*, in: ZWK 15 vom 12.4.1930, 11.

493 ZWK 15 vom 12.4.1930, 15.

494 *Querschnitt der Wirtschaft*, in: ZWK 16 vom 19.4.1930.

495 Vossische Zeitung 874 vom 10.8.1930, BA Berlin R 2501/2416.

496 *Warenhausumsätze*, in: Berliner Börsen-Courier 369 vom 10.8.1930, BA Berlin R 2501/2416.

497 *Verschuldung und Kurs. Die Karstadtlehre*, in: Berliner Börsen-Courier 369 vom 10.8.1930; ferner *101 Mill. RM Karstadt-Umsätze im 2. Quartal 1930*, in: Hamburgischer Correspondent 877 vom 15.8.1930, BA Berlin R 2501/2416.

498 *Umsatzsteigerung Leonhard Tietz*, in: Vossische Zeitung 411 vom 1.9.1930; aufschlussreich *Rückgängige Warenhausumsätze. Abhilfe durch Preissenkung*, in: Vossische Zeitung 422 vom 7.9.1930, BA Berlin R 2501/2416.

499 *Schuldenkonsolidierungspläne im Karstadt-Konzern*, in: Frankfurter Zeitung 792/94 vom 24.10.1930; *Keine Kapitalerhöhung bei Karstadt*, in: Deutsche Allgemeine Zeitung 499 vom 25.10.1930; *Rudolf Karstadt A. G. in Hamburg*, in: Berliner Börsen-Courier 499 vom 25.10.1930, BA Berlin R 2501/2416.

500 Angesichts der schwachen Börsenkurse wurde zunächst davon abgesehen, die Aktien den Aktionären der Karstadt AG zum Bezug anzubieten.

501 Berliner Börsen-Courier 9 vom 7.1.1931, BA Berlin R 2501/2417.

502 Vossische Zeitung 16 vom 10.1.1931, BA Berlin R 2501/2417.

503 Berliner Lokal-Anzeiger 35 vom 21.1.1931, BA Berlin R 2501/2417.

504 Neue Berliner Zeitung. Das 12 Uhr Blatt 35 vom 11.2.1931. Dabei handelte es sich um Max Hoepe, der bisher Direktor des Schaaffhausen'schen Bankvereins gewesen war; Vossische Zeitung 79 vom 11.2.1931, BA Berlin R 2501/2417.

505 Kölnische Zeitung 96 vom 18.2.1931, BA Berlin R 2501/2417.

506 Selbst dem Bankensektor bescheinigte ein Redakteur der Warenhauszeitschrift im April 1931 eine erstaunliche Robustheit und Widerstandskraft, recht genau sechs Wochen vor seinem Zusammenbruch. Zuversichtlich sind die Bankberichte; ZWK 17 vom 25.4.1931, 1 f.

507 Ernst Posse, *Hoffen oder verzweifeln? Das wirtschaftliche Trauerjahr 1930*, in: ZWK 2 vom 10.1.1931, 1 f.

508 ZWK 10 vom 7.3.1931, 2 f.

509 *Weiße Wochen in Berlin*, in: ZWK 6 vom 7.2.1931, 21.

510 Die sich wandelnde Stimmung bei den Warenhäusern kam treffend in einem Artikel mit dem Titel *Sturm über Deutschland. Auf dem Höhepunkt der Krise* zum Ausdruck; ZWK 29 vom 18.7.1931, 4 f.

511 Frankfurter Zeitung 179 (81 vom 3.3.1931), BA Berlin R 2501/2417.

512 *Warenhausumsätze*, in: Berliner Börsen-Courier 63 vom 7.2.1932, BA Berlin R 2501/2419.

513 Tobias Straumann, *1931. Die Finanzkrise und Hitlers Aufstieg*, Darmstadt 2020.

514 *Die Karstadt-Bilanz. Ihr voraussichtliches Bild*, in: Berliner Tageblatt 14 vom 9.1.1932; siehe auch *Die Karstadt-Reorganisation. Durchführung des Aktientausches – Aufgabe von Filialen*, in: Frankfurter Zeitung 53/55 vom 21.1.1932, BA Berlin R 2501/2419.

515 Johannes Bähr/Bernd Rudolph, *Finanzkrisen 1931, 2008*, München 2011.

516 *Sturm über Deutschland. Auf dem Höhepunkt der Krise*, in: ZWK 29 vom 18.7.1931, 5.

517 Hans Meyer, *Debitorenabbau und die Folgen*, in: ZWK 35 vom 28.8.1931, 1.

518 Heinz Grünbaum, *Kreditkrise und Lagerproblem*, in: ZWK 34 vom 22.8.1931, 1 f.

519 Siehe die deutlichen Worte im redaktionellen Artikel *Hoover bringt Hoffnung*, in denen an Brünings Politik kaum ein gutes Haar gelassen wird; ZWK 26 vom 27.6.1931, 3. Bereits zuvor war mit der Notverordnung vom Mai 1931 hart ins Gericht gegangen worden: *Die Notverordnung – stark abänderungsbedürftig*, in: ZWK 24 vom 13.6.1931, 1 f. Hingegen setzte der Warenhausverband stark auf die belebenden Folgen der Kreditprogramme der Hoover-Administration: *Berechtigte Hoffnungen? Anmerkungen zum neuen Hoover-Plan*, in: ZWK 8 vom 20.2.1932, 1 f.

520 Otto Rinow, *Die Spannungen im Preisgefüge*, in: ZWK 46 vom 12.11.1931, 15 f.

521 *Umsätze in deutschen Warenhäusern im August und September 1931,* in: ZWK 44 vom 31.10.1931, 4.

522 *Bewegung der Einzelhandelsumsätze und der Warenhausumsätze 1924 bis 1932*, in: Der Überblick, 18.2.1933, BA Berlin NS 5-VI-16404.

523 Der Überblick. Organ des Reichsverbandes der Mittel- und Großbetriebe des Einzelhandels (vormals Beilage der ZWK), vom 10.2.1934, BA Berlin NS 5-VI-16404.

524 ZWK 41 vom 10.10.1931, 39.

525 Werner Segelke, *Einzelhandel in der Defensive*, in: ZWK 40 vom 3.10.1931, 1 f.

526 ZWK 39 vom 26.9.1931, 20.

527 *Sparsamkeit – die Parole auch bei den Weihnachtsdekorationen*, in: ZWK 50 vom 12.12.1931, 11 f.

528 ZWK 45 vom 7.11.1931, 7.

529 *Bockbierfest im Warenhaus*, in: Fridericus 9, 4. Ausg. Feb. 1932, BA Berlin R 2501/241.

530 *30 Sondertische*, in: ZWK 40 vom 3.10.1931, 8.

531 Berliner Tageblatt 147 vom 29.3.1932, BA Berlin R 2501/2419. Immerhin erschien zum Jubiläum aber eine Veröffentlichung: KaDeWe 1932.

532 Direktor Heumann, *Worauf beruht der Erfolg der Einheitspreisgeschäfte?*, in: ZWK 23 vom 4.6.1932, 15 f.

533 *Hermann Gerson insolvent*, in: Berliner Börsen-Courier 58 vom 4.4.1932; mit Details zu den Schulden des Hauses, in: Berliner Tageblatt 159 vom 4.4.1932, BA Berlin R 2501/2419.

534 *Der Fall Hermann Gerson*, in: Frankfurter Zeitung 269 vom 11.4.1932, BA Berlin R 2501/2419.

535 Nr. 187 vom 6.4.1932, BA Berlin R 2501/2419.

536 *Das Fest der Hausfrauen – Weiße Wochen*, in: ZWK 6 vom 6.2.1932, 7.

537 ZWK 7 vom 13.2.1932, 10.

538 ZWK 13 vom 26.3.1932, 7.

539 *Wertheim in der Krise*, in: Montag Morgen 19 vom 9.5.1932, BA Berlin R 2501/2419.

540 *Hermann Wronker A. G., Frankfurt am Main*, in: ZWK 26 vom 25.6.1932, 8.

541 *Leonhard Tietz*, in: Frankfurter Zeitung 461/63 vom 23.6.1932, BA Berlin R 2501/2419.

542 *Zahlungseinstellung Bernward Leineweber*, in: Berliner Tageblatt 311 vom 2.7.1932, BA Berlin R 2501/2419.

543 Etwa *Vergleichsantrag A. Bennheim, Königsberg i. Pr.*, in: ZWK 27 vom 2.7.1932, 16.

544 ZWK 43 vom 22.10.1932, 34.

545 *Zum Jahresbericht Leonhard Tietz, Köln*, in: ZWK 27 vom 2.7.1932, 5.

546 *Leonhard Tietz erstmals dividendenlos*, in: Berliner Tageblatt 600 vom 19.12.1932, BA Berlin R 2501/2420.

547 *Warenhausaktien an den Weltbörsen*, in: ZWK 44 vom 29.10.1932, 5, 8.

548 *Erheblicher Karstadtverlust*, in: Berliner Börsen-Courier 354 vom 1.8.1932, BA Berlin R 2501/2419.

549 Nr. 357 vom 2.8.1932, BA Berlin R 2501/2419.

550 *54 Mill. Neuverlust bei Karstadt*, in: Frankfurter Zeitung 569/71 vom 2.8.1932, BA Berlin R 2501/2419.

551 Nr. 356 vom 2.8.1932, BA Berlin R 2501/2419.

552 *Reichshilfe für Karstadt. Akzeptbank gibt 25 Millionen-Kredit – Ein bedenkliches Zeichen. Vor einem neuen wirtschaftlichen Tief?*, in: Das Kleine Journal 32 vom 5.–11.8.1932, BA Berlin R 2501/2419.

553 Auch hier kamen die kritischen Stimmen vor allem aus der Mittelstandsbewegung, der die Stützung eines Wettbewerbers aus öffentlichen Mitteln nicht einleuchtete; Frankfurter Zeitung 797/99 vom 25.10.1932, BA Berlin R 2501/2420.

554 *Warum Karstadt gestützt wurde? Eine Erklärung des Reichswirtschaftsministers*, in: 8 Uhr-Abendblatt 230 vom 24.10.1932, BA Berlin R 2501/2420.

555 *Warenhaus-Sorgen*, in: Frankfurter Zeitung 577/75 vom 4.8.1932, BA Berlin R 2501/2419.

556 Deutsche Bank, Stadtzentrale/Kreditstelle, Aktennotiz betr. Hermann Tietz, 26.2.1934, HA DB P 5211, Bl. 222.

557 *Schocken Kommandit-Gesellschaft auf Aktien*, in: ZWK 32 vom 8.8.1931, 5.

558 *Hermann Tietz*, in: Der Deutsche Volkswirt 42 vom 21.7.1933, BA Berlin R 2501/2421.

559 Nr. 527 vom 5.11.1932, BA Berlin R 2501/2420.

560 Ebd.

561 *Gute Warenhaus-Saison*, in: Vossische Zeitung 58 vom 3.12.1932, BA Berlin R 2501/2420.

562 *Warenhaus-Umsätze steigen weiter*, in: Vossische Zeitung 19 vom 7.1.1933, W.T.B.-Handelsdienst vom 3.2.1933, BA Berlin R 2501/2420.

563 Nr. 93/95 vom 4.2.1933, BA Berlin R 2501/2420.

564 *Nettes Ende*, in: ZWK 1 vom 7.1.1933, 3.

565 *Die Umstände waren der Öffentlichkeit völlig klar*, in: Vossische Zeitung 314 vom 3.7.1933; auch Berliner Tageblatt 806 vom 3.7.1933, BA Berlin R 2501/2420.

566 *Hermann Tietz*, in: Der Deutsche Volkswirt 42 vom 21.7.1933, BA Berlin R 2501/2421.

567 Deutsche Bank, Stadtzentrale/Kreditstelle, Aktennotiz betr. Hermann Tietz, 26.2.1934, HA DB P 5211, Bll. 219 f.

568 Eine Kopie ohne Verfasserkennung und Datum findet sich in: BA Berlin NS 26/1304. Vom Tenor her handelt es sich um eine nüchterne Verteidigungsschrift; von NS-Ideologie oder der üblichen Warenhauskritik findet sich keine Spur. Es mag also gut sein, dass der Text entstand, um den politisch Verantwortlichen das Risiko eines zu scharfen Vorgehens gegen die Warenhäuser klarzumachen. Als Verfasser kommen sowohl Ökonomen mit Fachkenntnissen über den Einzelhandel infrage, die den Warenhäusern und ihrem Verband nahestanden, wie Mitarbeiter des Instituts für Konjunkturforschung, die den Gegenstand seit Jahren aufmerksam verfolgten.

569 O. V., *Das Warenhaus in der deutschen Volkswirtschaft*, o. D., 6; BA Berlin NS 26/1304.

570 *Pläne für eine Warenhaussteuer*, in: Westfälische Zeitung 125 vom 15.3.1933; Berliner Börsenzeitung 125 vom 15.3.1933, BA Berlin R 72/2132, Bll. 11 f.

571 *Neue Führung*, in: ZWK 12 vom 25.3.1933, 399.

572 *Rücktritt des Präsidiums beim Warenhausverband*, in: Deutsche Allgemeine Zeitung 139 vom 23.3.1933, BA Berlin R 72/2132, Bl. 10.

573 Frankfurter Zeitung 391/93 vom 28.5.1933, BA Berlin R 2501/2420.

574 *Zeitweilige Warenhausschließungen*, in: Berliner Börsenzeitung 121 vom 12.3.1933, BA Berlin R 72/2132, Bl. 14.

575 Deutsche Allgemeine Zeitung 119 vom 11.3.1933, BA Berlin R 72/2132, Bl. 15.

576 Nr. 153 vom 2.6.1933, BA Berlin R 2501/2420.

577 *Was wird aus den Warenhäusern? Tendenzen und Tatsachen*, in: Frankfurter Zeitung 410/12 vom 4.6.1933, BA Berlin R 2501/2421.

578 Die Bank 24 vom 14.6.1933, BA Berlin R 2501/2421.

579 *Die Warenhäuser und der Bankkredit*, in: Frankfurter Zeitung 483/5 vom 2.7.1933, BA Berlin R 2501/2420.

580 *Warenhaus Wertheim – Verstärkter Bankeneinfluß*, in: Frankfurter Zeitung 496/8 vom 7.7.1933, BA Berlin R 2501/2421.

581 Heimbüchel, Bernd u. a. (Hg.), *Erlebniswelt Kaufhof*, 94–100.

582 *Tietz-Verwaltung zur Warenhausfrage*, in: Frankfurter Zeitung 509/11 vom 12.7.1933, BA Berlin R 2501/2421.

583 *Die Zukunft der Warenhäuser. Leonhard Tietz A. G. in neuer Form – Die neue Verwaltung vor der G V*, in: Vossische Zeitung 328 vom 11.7.1933, BA Berlin R 2501/2421.

584 *Leonhard Tietz unter neuer Leitung*, in: Berliner Börsen-Courier 318 vom 11.7.1933, BA Berlin R 2501/2421.

585 *Wie man sich den Abbau der Warenhäuser vorstellt. Äußerungen Dr. Hillands im Pressedienst des Einzelhandels*, in: Berliner Lokal-Anzeiger 817 vom 7.7.1933; *Die Warenhausfrage*, in: Dortmunder Generalanzeiger 183 vom 8.7.1933, BA Berlin R 2501/2401.

586 *Warenhaus-Abbau ohne Wirtschaftsgefährdung. Wie das Warenhaus-Problem gelöst werden kann*, in: Das kleine Journal 28 vom 14.–20.7.1933, BA Berlin R 2501/2421.

587 *Tietz – ohne Tietz? Das Warenhaus wird weitergeführt. Großen Betriebskredit bewilligt?/Keine Angestellten-Entlassungen,* in: Neue Berliner Zeitung 16 vom 15.7.1933, BA Berlin R 2501/2421.

588 Frankfurter Zeitung 520 vom 15.7.1933, Zeitungsausschnittsammlung des ZBW.

589 Frankfurter Zeitung 520 vom 15.7.1933, Zeitungsausschnittsammlung des ZBW.

590 Neue Berliner Zeitung 16 vom 15.7.1933, BA Berlin R 2501/2421.

591 *Die Neuorganisation bei Hermann Tietz*, in: Deutsche Allgemeine Zeitung 297 vom 15.7.1933; ganz ähnlich Berliner Börsen-Courier 327 vom 16.7.1933, BA Berlin R 2501/2421.

592 Berliner Börsen-Zeitung 327 vom 16.7.1933, BA Berlin R 2501/2421.

593 So etwa die Salamander Aktiengesellschaft an den Staatssekretär der Reichskanzlei, 5.5.1933, BA Berlin R 43 II/369, Bl. 9, die mit dem Verlust von 8.500 Arbeitsplätzen drohte, sollte es zu der Steuererhöhung kommen.

594 Auszug aus der Niederschrift über die Sitzung des Reichsministeriums vom 23.6.1933, BA Berlin R 43 II/369, Bl. 18.

595 Reichsbankpräsident Schacht an Staatssekretär Reichhardt, 23.6.1933, BA Berlin R 43 II/369, Bl. 21 f.

596 Niederschrift der Kabinettssitzung, 4.7.1933, BA Berlin R 43 II/1464, Bll. 11–15, hier Bl. 13. Auch Schmitt räumte nebenher ein, dass die

Boykottaktionen die Probleme der Häuser verschärft hätten: „Die Ursache hierfür [die Krise, Anm. d. Verf.] seien die falschen Dispositionen der letzten zehn Jahre, die in der letzten Zeit durch die politische Entwicklung noch etwas verschärft worden seien."

597 Niederschrift der Kabinettssitzung, 4.7.1933, BA Berlin R 43 II/1464, Bll.11–15, hier Bl. 15.

598 Uhlig, *Warenhäuser im Dritten Reich*, passim.

599 Erlass des Stellvertreters des Führers zur Warenhausfrage, 7.7.1933, BA Berlin R 5/22951.

600 Art.: *N.S.D.A.P. und Warenhaus*, in: Völkischer Beobachter vom 15.2.1934, BA Berlin R 5/22951.

601 Vermerk des Gewerbeamtes der Stadt München vom 2.3.1934, StadtA München GEW WK 8429.

602 Bähr/Köhler, *Verfolgt*, 80–128.

603 Motiv-Bericht vom 30.10.1934, BA Berlin R 8119 F, Nr. 5212.

Von Hermann Tietz & Co. zur Hertie Waren- und Kaufhaus GmbH: „Arisierung" und Sanierungsmaßnahmen 1933 bis 1935

1 Detailliert zur Gründung der Hertie Kaufhaus-Beteiligungs GmbH, der beteiligten Gläubiger sowie der Konstituierung des Hertie-Beirats am 29.7.1933 und der diskutierten Gefahr eines Zusammenbruchs von Hypothekenbanken s.: Bähr/Köhler, *Verfolgt*, 80–92; BA Berlin R 8119F Nr. 5214; GStA Berlin-Dahlem I HA Rep. 120 Nr. AX 46 Beiheft 1890.

2 Die folgenden Ausführungen zur Gleichschaltung, Arisierung und Sanierung des Hermann Tietz- bzw. Hertie-Konzerns folgen in wesentlichen Teilen der detaillierten und überzeugenden Darstellung von Johannes Bähr in: Bähr/Köhler, *Verfolgt*, 61–143. Für einzelne Details wird daher immer wieder auf diese Publikation verwiesen. Dagegen weitgehend unbrauchbar sind William M. Katins Ausführungen, da Katin die Entwicklung der Jahre von 1933 bis 1936 aufgrund seiner ungenügenden Quellenbasis in weiten Teilen falsch nachzeichnet. William M. Katin, *Hostile Takeovers of Large Jewish Companies, 1933–1945. Reassessing Aryanization of Jewish-Owned-Firms*, London 2021.

3 Zu den Daten s. Tabelle A36 im Datenanhang.

4 Zu den regional unterschiedlichen Umsatzrückgängen 1933 und dem Bericht von der Tanns und Kargs s.: HStA München MHIG Nr. 7006; BA Berlin R 8119F Nr. 5214, 5218; Bähr/Köhler, *Verfolgt*, 98. Vgl. zu den anhaltenden Problemen in Thüringen auch StA Chemnitz 30096 Nr. 0542 wegen der feindlichen Einstellung des dortigen Gauleiters Mutschmann.

5 Tatsächlich besaß die Hertie Kaufhaus-Beteiligungs GmbH keine 60 Prozent an Hermann Tietz & Co., allein weil in der Unternehmensrechtsform einer offenen Handelsgesellschaft wegen der Gesamthaltung aller Anteilseigner jeder Gesellschafter nur einen Anteil hatte.

6 Zu der in zahlreichen Zeitungen geschalteten Anzeige, die sogar in der süddeutschen Ausgabe des Völkischen Beobachters untergebracht werden konnte, s.: BA Berlin R8119F Nr. 5218, R 8127 Nr. 6538 u. R 2501 Nr. 2421; HAC-500/65-11835; Überblick. Organ des Reichsverbandes der Mittel- und Großbetriebe des deutschen Einzelhandels vom 6.9.1933, 351; vgl. auch: Bähr/Köhler, *Verfolgt*, 90–92.

7 BA Berlin R 8119F Nr. 5218. Siehe allgemein zum Kampf der NSDAP gegen die Warenhäuser: Uhlig, *Warenhäuser*, 64–71, 77–88, 155–166.

8 Zu der Umbenennung der Filiale Weimar s.: BA Berlin R 8119F Nr. 5214; HAC-500/65 Nr. 11835. Siehe ansonsten zur Weimarer Niederlassung: BA Berlin R 8119F Nr. 5213; StadtA Weimar 12 Nr. 9-92-216.

9 BA Berlin R 8119F Nr. 5214, 5218; StA Ludwigsburg F 303 II Nr. Bü 4443; StA Greiz 3-33-4220 Nr. 0767 v. Num. 14715; StA Chemnitz 31451 Nr. 446; Herbert Diercks, *Rund um die Alster. Hamburger Geschichte im Nationalsozialismus*, Hamburg 2018, 10–11. Detailliert zu den Umbenennungen auch: Bähr/Köhler, *Verfolgt*, 136 f.

10 Siehe zur Neuorganisation der Zentralverwaltung und den ersten Sanierungsmaßnahmen ab August 1933: BA Berlin R 8119F Nr. 5214, 5218; Eglau, *Georg Karg*, 40–42.

11 Zur ersten Entlassungswelle jüdischer Mitarbeiter s.: Bähr/Köhler, *Verfolgt*, 93–96; BA Berlin R 8127 Nr. 15217 u. R 8119F Nr. 5218; SWA Hamburg A-12032; Eglau, *Georg Karg*, 42; Katin, *Hostile Takeovers*, 148, 153–161.

12 Siehe hierzu die Stellenanzeigen von Hermann Tietz & Co. im Jahr 1933, wo man zahlreiche „arische" Abteilungsleiter und Einkäufer für fast alle Filialen suchte; Überblick. Organ des Reichsverbandes der Mittel- und Großbetriebe

des deutschen Einzelhandels vom 23.9., 7.10., 21.10., 28.10., 18.11. u. 13.1.1933.

13 Ausführlich zu den Entlassungen jüdischer Beschäftigter und der Weiterbeschäftigung s.: Bähr/Köhler, *Verfolgt*, 94–96. Vgl. auch: BA Berlin R 8119F Nr. 5214. Siehe zum Fall der Stuttgarter Filiale auch: Claudia Kleemann, *Die Zwangsverkäufe/Übernahmen der Kauf- und Warenhäuser Hermann Tietz, Schocken (Stuttgart) und Landauer (Stuttgart, Ulm, Heilbronn)*, in: Heinz Högerle u. a., *Ausgrenzung, Raub, Vernichtung. NS-Akteure und „Volksgemeinschaft" gegen die Juden in Württemberg und Hohenzollern 1933 bis 1945,* Stuttgart 2019, 116 f.; StA Ludwigsburg EL 350 1 Nr. Bü 32550.

14 Siehe zu den Denunziationen und der Korrespondenz des Hertie-Beirats mit Keppler im Dezember 1933: BA Berlin R 8119F Nr. 5211. Vgl. auch mit Bähr/Köhler, *Verfolgt*, 96 f.

15 Siehe zu den Daten Tab A38 im Datenanhang und Bähr/Köhler, *Verfolgt*, 138.

16 BA Berlin R 8119F Nr. 5214; SWA Hamburg A-12032; BWA München IHK München K1 XV A Nr. 106a Akt 14 Fall 28; HAC-500/65 Nr. 11835; Antonia Meiners, *100 Jahre KaDeWe*, Berlin 2007, 91.

17 BA Berlin R 8119F Nr. 5214 u. R 8127; SWA Hamburg A-12032; HAC-500/65 Nr. 11835; Bähr/Köhler, *Verfolgt*, 99 f.

18 Zu Kargs Kalkulation s.: Bähr/Köhler, *Verfolgt*, 98.

19 Aufgrund der komplizierten deutschen Devisenbewirtschaftung blieben die Auslandsgläubiger wie z. B. die Chase National Bank New York außen vor und wurden nicht an den beiden Großkrediten beteiligt. Siehe hierzu BA Koblenz N 1138 Nr. 16. Auch die privaten Gläubiger wie Max Emden oder die Familie Jandorf waren nicht an den Konsortialkrediten beteiligt. Zu Max Emden s. z. B.: Ulrich Brömmling, *Max Emden. Hamburger Kaufmann, Kaufhauserfinder, Ästhet und Mäzen*, Göttingen 2020. Zu den Verhandlungen und zum Zustandekommen des Konsortialkredits detailliert: Bähr/Köhler, *Verfolgt*, 90–92.

20 Bähr/Köhler, *Verfolgt*, 100 f.

21 Siehe zum Drängen von der Tanns und den Forderungen im Hertie-Beirat, dass Martin und Georg Tietz als persönlich haftende Gesellschafter ausscheiden sollten: SWA Hamburg A-12033; Bähr/Köhler, *Verfolgt*, 88 f., 92 f.

22 Die Darstellung der langwierigen Verhandlungen um den Auseinandersetzungsvertrag zwischen der Familie Tietz und den Gläubigerbanken von August 1934 folgt, sofern nicht anders vermerkt, Bähr/Köhler, *Verfolgt*, 102–118.

23 Anmerkung der Kreditstelle der Stadtzentrale der Deutschen Bank und Disconto-Gesellschaft: BA Berlin R 8119F Nr. 5211. Vgl. auch Bähr/Köhler, *Verfolgt*, 105.

24 So wurden die Einrichtungen der Hertie GmbH per 31.1.1935 nur noch mit 9,85 Mio. Reichsmark bewertet, während man sie 1932 nach dem steuerlichen Einheitswert noch mit 13,72 Mio. Reichsmark und vor der Abschreibung 1934 noch mit 11,33 Mio. Reichsmark in den Büchern stehen hatte; dies stellte eine Abwertung von 3,87 bzw. 1,48 Mio. Reichsmark dar; BA Berlin R 8119F Nr. 5215.

25 Siehe zum Bilanzentwurf zum 31.1.1934 sowie dessen Beurteilung durch die Kreditstelle der Stadtzentrale der Deutschen Bank und Disconto-Gesellschaft: BA Berlin R 8119F Nr. 5211.

26 Siehe hierzu das Beirats-Protokoll vom 13.3.1934 sowie die Korrespondenz zwischen Hertie und den Anwälten der Familie Tietz vom 16.5.1934 in: BA Berlin R 8119F Nr. 5214 u. R2 Nr. 57689 Bd. 34.

27 Bähr/Köhler, *Verfolgt*, 110.

28 Betty, Georg und Martin Tietz bekamen von der Grundwert AG und der Badische Grundwert AG Kaiserdamm zudem mehrere Grundstücke in Berlin und Karlsruhe zum Erwerb angeboten: Bähr/Köhler, *Verfolgt*, 109.

29 Bähr/Köhler, *Verfolgt*, 109.

30 Der Vertrag vom 13.8.1934 findet sich in: BA Berlin R 8119F Nr. 5211. Vgl. zudem die detaillierte Analyse von Johannes Bähr zum Auseinandersetzungsvertrag in: Bähr/Köhler, *Verfolgt*, 107–114. Siehe hierzu auch den Motivbericht über die Auseinandersetzung mit der Familie Tietz und die beabsichtigte Rekonstruktion vom 30.10.1934, verfasst durch die Hertie-Geschäftsführung in: BA Berlin 8119F Nr. 5212.

31 Bähr/Köhler, *Verfolgt*, 115 f. Vgl. auch die zahlreichen Nachkriegsaussagen von Georg Karg und anderen Beteiligten, die den Wert der Abfindung mit 12 Mio. Reichsmark deutlich höher angaben. Eglau, *Georg Karg*, 41; StA Ludwigsburg EL 402/25 Nr. Bü 771 a–b 2992419 u. FL 300/31 I Bü 2468.

32 Ausführlich zu dieser Bewertung s.: Bähr/Köh-

ler, *Verfolgt*, 112–118. Siehe auch die Beurteilung des Auseinandersetzungsvertrags durch den Leiter des Berliner Büros der Warburg-Bank, Ernst Spiegelberg, am 29.9.1934, der zufolge die Familie Tietz und Dr. Zwillenberg bei der Auseinandersetzung sehr gut abgeschnitten hätten. Er schätzte den Wert der überlassenen Grundstücke und Wertpapiere auf ca. 4 Mio. Reichsmark, und obwohl das ganze Ausscheiden der Familie aus der OHG unter politischem Druck erfolgt sei, hätten sich die Banken offenbar bemüht, die Familie fair zu behandeln, auch weil es sich beim überlassenen Grundbesitz um verhältnismäßig leicht verkäufliche Objekte gehandelt hätte; SWA Hamburg A-12033.

33 Zu den geschäftlichen Aktivitäten von Georg und Martin Tietz (Tietz Ltd., Mefa Textilhandels GmbH, Tietz Anschluss- und Export GmbH) s.: StA Chemnitz 31213 Nr. 7/253; LA Berlin A Rep. 342-02 Nr. 60356 u. 64577 sowie Rep. 36 A (II) Nr. 38058; Bähr/Köhler, *Verfolgt*, 165–174.

34 Bähr/Köhler, *Verfolgt*, 172, 182–189.

35 Bähr/Köhler, *Verfolgt*, 173–182.

36 Bähr/Köhler, *Verfolgt*, 196.

37 Bähr/Köhler, *Verfolgt*, 194–200. Vgl. auch: LA Berlin Rep. 36 A Nr. G 3781; BA Berlin R87 Nr. 7342, 9069; BA Koblenz B280 Nr. 24181, 24182, 24183.

38 Siehe hierzu die Restitutionsakten StA München WB I a Nr. 315, 415, 1514; LA Berlin B Rep. 025-08 Nr. 2331/51, 2331-32/51 u. 775/50 88827; A Rep. 342-02 Nr. 47892. Detailliert dazu: Bähr/Köhler, *Verfolgt*, 194–207.

39 Vorsichtig geschätzt war dies mindestens ein Verlust von 71 Prozent; Bähr/Köhler, *Verfolgt*, 196–207.

40 Cornelia Briel, *Die Bücher der Warenhausunternehmer Georg und Martin Tietz und die Leipziger Stadtbibliothek. Zur Verstrickung von kulturellen Einrichtungen in die NS-staatliche Verwertung jüdischen Eigentums*, in: Monika Gibas, „Arisierung" in Leipzig. Annäherung an ein lange verdrängtes Kapitel der Stadtgeschichte der Jahre 1933–1945, Leipzig, 2007, 162–195; Caroline Flick, *Umzugsgüter Tietz. Die Verwertung von Emigrantengut durch den Oberfinanzpräsidenten Berlin-Brandenburg am Beispiel der eingelagerten Mobilien von Georg und Martin Tietz*, in: Kunst und Recht 20 (2018), H. 6, 174–189, Robert Langer, *Spektakulärer NS-Raubgutfund. Forscher findet Teile der verschollen geglaubten HERTIE-Bibliothek*, in: BIS – Das Magazin der Bibliotheken in Sachsen 10 (2017), 11; ders., *Die Wege der geraubten Bücher. Die Stadtbibliothek Bautzen und die Hertie-Sammlung*, Ohorn 2018; Bähr/Köhler, *Verfolgt*, 207–211.

41 Zur Auflösung der Stiftungen s.: StA Gera III B11298 Nr. 29401, 29402; III B13800 Nr. 34294.

42 BA Berlin R2 Nr. 57689 Bd. 34, R8127 Nr. 6538 u. R8119F Nr. 11483; Bähr/Köhler, *Verfolgt*, 129; Überblick. Organ des Reichsverbandes der Mittel- und Großbetriebe des deutschen Einzelhandels vom 16.2.1935.

43 Von der Tann war Mitglied des Verwaltungsbeirates und als solcher vom Hertie-Beirat mit entscheidender Stimme in die Geschäftsleitung OHG Hermann Tietz & Co. delegiert, wobei die Gläubigerbanken zusätzlich zu Karg als Geschäftsführer und von der Tann vergeblich einen Finanzfachmann suchten; BA Berlin R 8119F Nr. 5211, 5214.

44 Zur Biografie von der Tanns und seiner Stellung in der Hertie-Geschäftsleitung s: Bähr/Köhler, *Verfolgt*, 110 f.; Trabart Freiherr von und zu der Tann-Rathsamhausen, *Der rechtliche Charakter der Liquidations-Aktiengesellschaft*, Diss. Greifswald 1920; BA Berlin R8119F Nr. 5211, 5213, 5214; SWA Hamburg A-12032. Siehe zu von der Tanns Beteiligung an weiteren „Arisierungen": Julia Schmideder, *Das Kaufhaus Uhlfelder. Die Entwicklung des Kaufhauses Uhlfelder bis 1938*, in: Angelika Baumann/Andreas Heusler, München arisiert. Entrechtung und Enteignung der Juden in der NS-Zeit, München 2004, 127–144; Albrecht Bald, *Die „Arisierung" des Selber Porzellankonzerns Rosenthal (1933–1938), die Erbstreitigkeiten sowie die Auseinandersetzung um die Rückerstattung nach 1945*, in: Miscellanea Curiensa. Beiträge zur Geschichte und Kultur Nordoberfrankens 2011, 223–288; ders., *Gauleitung und Wirtschaft im NS-Gau: Bayerische Ostmark/Bayreuth. Erich Köhler als Präsident der IHK Oberfranken in Bayreuth (1933–1942) sowie als „Arisierungs"-Kommissar der Rosenthal AG und Gauwirtschaftsberater Dr. Ludwig Linhardt (1933–1939)*, in: Bayreuther Rekonstruktionen 2012, 11–77.

45 Zu Kargs Biografie s.: Bähr/Köhler, *Verfolgt*, 118–120; Eglau, *Georg Karg*, 34–39.

46 In dem überlieferten Entnazifizierungsfragebogen nach dem Krieg gab Karg Ende 1949 an, dass

er lediglich der DAF ab 1934 sowie dem Reichsjägerbund angehört habe. Neben der Zwangsmitgliedschaft bei der DAF und dem unverdächtigen Reichsjägerbund war er jedoch auch noch langjähriges Mitglied beim Nationalsozialistischen Kraftfahrerkorps, was allerdings auch vielfach als Alternative zur Parteimitgliedschaft gewählt wurde; StA Hamburg 221-11 Nr. 67679; StA Leipzig 21765 Nr. F 03924; vgl. auch Bähr/Köhler, *Verfolgt*, 118–120.

47 Bähr/Köhler, *Verfolgt*, 118–120.

48 Zu Kargs Position und Verhalten s.: Bähr/Köhler, *Verfolgt*, 82 f., 118–121. Vgl. zu seinen Mitarbeitern und Vertrauten auch: Eglau, *Georg Karg*, 42; Andreas Gaidt, *Der Nachlass Dr. Heinrich Vockel beim Heimatverein Schloß Neuhaus*, in: Die Warte 156 (2012), 28 f.; ders., *Dr. Heinrich Vockel. Ein Neuhäuser in Diensten der Bundesrepublik Deutschland*, in: Die Residenz 122, Paderborn 2012, 15–37; LA Berlin A Rep. 342-02 Nr. 55934; StadtA München DE-1992-GEW-WK-8429; BA Berlin NS5-VI Nr. 17749 u. R 58 Nr. 6012; BWA München K1 XXI 5 Akt 32b Fall 30; StA Ludwigsburg F 303 II Nr. Bü 4443.

49 BA Berlin R 8119F Nr. 5214, 5215, 5218; vgl. auch Bähr/Köhler, *Verfolgt*, 81–83.

50 Zu der Zusammensetzung des Hertie-Beirats s. Tabelle A34 im Datenanhang sowie detailliert Bähr/Köhler, *Verfolgt*, 85–87.

51 Allgemein hierzu s.: Adelheid von Saldern, *Mittelstand im „Dritten Reich". Handwerker, Einzelhändler, Bauern*, Frankfurt a. M. 1979, 58–66; Harmut Fackler, *Gleichgeschaltet – Der Handel im Dritten Reich*, in: Michael Haverkamp/Hans-Jürgen Teuteberg (Hrsg.), Unterm Strich. Von der Winkelkrämerei zum E-Commerce, Bramsche 2000, 245–255; Briesen, *Massenkonsum*, 183–193; Daniela Rüther, *Als Massenfilialist im Dritten Reich. Handlungsräume und Praxis eines führenden Großbetriebs im Lebensmittelhandel*, in: Lutz Niethammer, Tengelmann im Dritten Reich, Essen 2020, 87–159, hier 96–116.

52 Zur Einführung bzw. Erhöhung der Warenhaussteuern in zahlreichen Ländern (Bayern, Württemberg, Sachsen u. a.) außer Preußen sowie der reichsweit erhöhten Umsatzsteuer für Großbetriebe s.: Uhlig *Warenhäuser*, 99 f.; Friedhelm Muth, *Die Entwicklung der deutschen Warenhaus-Aktiengesellschaften zwischen 1939 und 1951 im Spiegel ihrer Bilanzen*, Diss. Mannheim 1954, 18; Ralf Banken, *Hitlers Steuerstaat*, Berlin 2018, 265 f., 285, 433; BA Berlin R3101 Nr. 2187, R2 Nr. 20224 u. R2 Nr. 11320, R1501 Nr. 3625, R43-II Nr. 369 u. NS5-VI Nr. 1522; GStA Berlin I HA Rep. 151, Nr. 2230; StA Hamburg 313- 4 III Nr. A 36.

53 Zum Zugabeverbot und zur Festlegung des Barrabatts s.: Muth, *Entwicklung*, 18; Uhlig, *Warenhäuser*, 54, 95, 137, 144.

54 Zur Einrichtungssperre für Großbetriebe, die später in eine behördliche Konzessionierung inklusive Vorlage von Befähigungsnachweisen, Sachkunde und politischer Zuverlässigkeit umgewandelt wurde, und dem Verbot der Errichtung von Filialen s: Uhlig, *Warenhäuser*, 54, 91–94, 141 f.; vgl. auch: Rüther, *Massenfilialist*, 96–100, 103–106; von Saldern, *Mittelstand*, 59–61.

55 Siehe zu den Anstrengungen von Hertie, 1933 und 1934 Anzeigen auch in NS-Zeitungen zu schalten: BA Berlin R 8119F Nr. 5214, 5218. Allgemein zu den Beschränkungen der Werbung und den scharfen Kontrollen durch den Werberat der deutschen Wirtschaft sowie den Entscheidungen durch die Einigungsämter s.: Uhlig, *Warenhäuser*, 96, 124; BA Berlin R5 Nr. 22951; StA Hamburg 135-1 I-IV Nr. 577.

56 Siehe hierzu die zahlreichen Rundschreiben des Pressedienstes des Einzelhandels zu den Einschränkungen von Sonderveranstaltungen wie den „Weißen Wochen", der Regelung der Schluss- und Inventurverkäufe oder der Beschränkung verkaufsoffener Sonntage in BA Berlin R 3101 Nr. 2189 sowie allgemein: Uhlig, *Warenhäuser*, 54, 95, 123, 152.

57 BA Berlin R 43-II Nr. 369, R 11 Nr. 1154, 1155, 1163; R3001 Nr. 20408, 20409, 20350.

58 Auch Margarineverbilligungsscheine durften nicht bei Warenhäusern eingelöst werden. Uhlig, *Warenhäuser*, 123; Muth, *Entwicklung*, 18; Meiners, *100 Jahre KaDeWe*, Berlin 2007, 88.

59 Uhlig, *Warenhäuser*, 123; StA Hamburg 131-6 Nr. 108.

60 Siehe zu Beispielen: StA Chemnitz 30104 Nr. 7023 1920 – 1951 (Einkauf im Warenhaus H. & C. Tietz durch den Gerichtsvollzieher Richard Immisch in Chemnitz) oder 30045 Nr. 10092 (Dienststrafverfahren gegen Anstaltsinspektor Georg Kaltofen in Lichtenstein/Sachsen wegen Einkaufs in den jüdischen Warenhäusern H. & C. Tietz und Schocken in Chemnitz) sowie allgemein zur Haltung der Partei-Kanzlei

der NSDAP wegen des Einkaufs von Beamten in Warenhäusern oder jüdischen Geschäften im März 1933 in: BA Berlin NS6 Nr. 215.

61 Siehe zum Verbot über den Abbau selbstständiger Handwerksbetriebe in Warenhäusern ab Ende 1935, das auf Basis des Gesetzes zum Schutze des Einzelhandels vom 12.5.1933 erlassen wurde: Muth, *Entwicklung*, 18; Uhlig, *Warenhäuser*, 92–94, 142, 152; Balder, *Kleidung*, 326.

62 Für das Zitat und Herties langjährigen Kampf um den Erfrischungsraum der Münchener Filiale s.: StadtA München DE-1992-ZA-04077, DE-1992-ZA-04819. Vgl. auch: HSTA München MHIG Nr. 7004 u. 7006; BWA München K1 XV A Nr. 106a Akt 14 Fall 28; BA Berlin R 8119F Nr. 5218. Siehe zu anderen Hertie-Filialen: StA Hamburg 131-6 Nr. 108 u. 376-2 Nr. Gen X F 9; BA Berlin R 8119F Nr. 5213. Vgl. zum allgemeinen Verbot von Erfrischungsräumen in Warenhäusern: Uhlig, *Warenhäuser*, 152; Muth, *Entwicklung*, 18; BA Berlin R 3101 Nr. 2187, NS5-VI Nr. 16405, R2501 Nr. 2423 u. R 8034-II Nr. 6462.

63 Uhlig, *Warenhäuser*, 155–162; Bähr/Köhler, *Verfolgt*, 134–136.

64 Zur Neuorganisation des Einzelhandels im Rahmen der Neuorganisation der Wirtschaft 1934 und deren Haltung in den Auseinandersetzungen um Warenhäuser und andere Großbetriebsformen im Einzelhandel s.: Uhlig, *Warenhäuser*, 103–105, 130; Willi A. Boelcke, *Die deutsche Wirtschaft 1930–1945*, Düsseldorf 1983, 96–95; Ingeborg Esenwein-Rothe, *Die Wirtschaftsverbände von 1933 bis 1945*, Berlin 1965; Rüther, *Massenfilialist*, 101 f.; von Saldern, *Mittelstand*, 58 f.; BA Berlin R3101 Nr. 2187, 2189, 9226, 9227, 9229; StA Chemnitz 31451 Nr. 407; Balder, *Kleidung*, 302–304, 308–313. Ob einer der Hertie-Vertreter in einer der Fachgruppen der Wirtschaftsgruppe Einzelhandel vertreten war, ist unbekannt, doch war Karg im Reichsverband der Mittel- und Großbetriebe des deutschen Einzelhandels 1934 in einem Ausschuss der Fachgruppe Warenhaus Anfang 1934 Mitglied; StA Chemnitz 31451 Nr. 438.

65 Siehe zu der Kontaktaufnahme von der Tanns zum Reichswirtschaftsministerium, das 1933 noch zögerlich agierte und sich erst in den Folgejahren unter Schacht stärker gegen die Übergriffe auf Warenhäuser engagierte: BA Berlin R8119F Nr. 5214 und 5218; Uhlig, *Warenhäuser*, 122, 137–139, 146.

66 So ging z. B. der spätere Leiter der Reichsgruppe Handel, Carl Lüer, im Herbst 1933 bereits als Treuhänder der Arbeit im Wirtschaftsgebiet Hessen gegen Boykotte und andere „unstatthafte Eingriffe" gegen Warenhäuser vor. Siehe hierzu und zu weiteren Maßnahmen, um die Aktionen gegen die Warenhäuser einzudämmen: BA Berlin NS5-VI Nr. 16405; Uhlig, *Warenhäuser*, 122, 137–139, 146.

67 Der Hertie-Beirat beobachtete die nichtöffentliche Warenhaus-Enquete (März bis Juli 1934) unter dem Vorsitz des Reichswirtschaftsministeriums ganz genau, in der neben Vertretern der Banken (Dr. Belitz von der Reichskredit-Gesellschaft, Goetz von der Dresdner Bank), der Warenhäuser (Beyer von Ehape und Leo Tietz, Jacobsen Kiel, Dr. Wolf vom Unternehmen Peters in Köln) und des Einzelhandels (Tengelmann, Deutzmann in Wuppertal) auch Reichs- bzw. Parteivertreter (Oberregierungsrat Michel vom Reichswirtschaftsministerium, Keppler und Kohler von der NSDAP, Pietsch und Dr. Lüer von der Organisation der Wirtschaft) saßen. Obgleich Staatssekretär Feder den Vorsitz der Enquete übernahm, verliefen die Verhandlungen nicht ungünstig, da geringfügige Eingriffe empfohlen wurden; SWA Hamburg A-12033.

68 Auslöser bildete wohl eine Anordnung Bormanns zu Juden im Wirtschaftsleben vom 26.6.1935, in der er es den Gauleitern nicht nur zur Aufgabe machte, herauszufinden, welchen jüdischen Einfluss es in Wirtschaftsunternehmen gab, sondern diese auch aufforderte, zu der Frage Stellung zu nehmen, ob unter Berücksichtigung der allgemeinen wirtschaftlichen Lage in den einzelnen Gauen eine weitere Beschränkung der Warenhäuser überhaupt – ohne Rücksicht darauf, ob sie unter jüdischem Einfluss stehen würden – erforderlich und auch tragbar erscheine; BA Berlin NS6 Nr. 219. Siehe zu einzelnen Beispielen von Aktionen gegen Warenhäuser: StA Chemnitz 31451 Nr. 446; NS7 Nr. 2; Uhlig, *Warenhäuser*, 155–159.

69 So wurden noch 1936 Stinkbomben in der Lebensmittelabteilung der Stuttgarter Filiale geworfen; Kleemann, *Zwangsverkäufe*, 116 f. Zu Übergriffen auch auf andere Warenhäuser s.: Uhlig, *Warenhäuser*, 155–159, 209–214.

70 So ging der Pressedienst des Einzelhandels der Wirtschaftsgruppe Einzelhandel in seiner Meldung vom 25.5.1934 selbst davon aus, dass

der Einzelhandel um 52 Prozent übersetzt sei; BA Berlin R3101 Nr. 2186. Vgl. zur immer wieder behaupteten Übersetzung des Einzelhandels auch: Balder, *Kleidung*, 326.

71 Zu den Kampfmaßnahmen der NS-Hago gegen die Warenhäuser bis Ende 1935 (im Folgejahr wurde die mittelständische Kampforganisation aufgelöst) s.: Uhlig, *Warenhäuser*, 85, 105, 111 f., 125–129, 137–140, 148, 155, 157 f.; Balder, *Kleidung*, 300–302; o. V., *NS-Hago und Warenhausfrage*, in: Überblick. Organ des Reichsverbandes der Mittel- und Großbetriebe des deutschen Einzelhandels vom 25.4.1934, 367; BA Berlin R187/242a, R2501 Nr. 2423, R8034-II Nr. 6461 u. 6462, R72 Nr. 2132; NS5-VI Nr. 16405, IV Nr. 643 u. NS26 Nr. 860; StA Hamburg 131-6 Nr. 108; StA Chemnitz 31451 Nr. 446.

72 Siehe als Beispiel die Meldung des Wirtschaftspolitischen Dienstes der NSDAP (WPD-Fachpressdienst) vom 4.3.1935 (Unerwünschte Betriebsformen (I) Mehrstufigkeit und Einkaufsmacht. Die wahren Gründe der „Billigkeit" der Waren- und Kaufhäuser) oder vom 22.7.1935 („Warenhaus-Krise"? wir wollen keine neue Warenhauskonjunktur!); BA Berlin NS5-VI Nr. 16404.

73 Diese Anfragen nach dem Charakter von Hertie als „arisches Geschäft" sind für 1935 fünf Mal und für 1938 zweimal überliefert: BWA München K1 XXI Nr. 16 Akt 6 Fall 46, K1 XXI Nr. 16 Akt 10 Fall 22, K1 XXI Nr. 16 Akt 16 Fall 27, K1 XXI Nr. 16 Akt 17 Fall 1, K1 XXI Nr. 16 Akt 22 Fall 21, K1 XXI Nr. 16 Akt 94 Fall 24 u. K1 XXI Nr. 16b Akt 98 Fall 9.

74 Siehe als Beispiel die zahlreichen Beschwerden und Anschuldigungen, die auf Grundlage des Gesetzes gegen den unlauteren Wettbewerb zwischen 1934 und 1939 zumeist von kleinen Einzelhändlern und Handwerkern bei der IHK gegen die Münchener Hertie-Filiale vorgebracht wurden: BWA München K1 IX B Nr. 44a Akt 53 Fall 10, K1 IX B Nr. 44a Akt 30 Fall 40, K1 IX B Nr. 44a Akt 33 Fall 9 u. 20, K1 IX B Nr. 44a Akt 36 Fall 5, K1 IX B Nr. 44 a Akt 38 Fall 12, K1 IX B Nr. 66a Akt 26 Fall 16, K1 IX B Nr. 122a Akt 3 Fall 5, K1 IX B Nr. 122 a Akt 4 Fall 9, K1 XXII Nr. 107 Akt 20 Fall 17, K1 XXII Nr. 107 Akt 33 Fall 24 u. K1 IX B 88 e 25. Vgl. auch zu ähnlichen reichsweiten Beschwerden gegen Warenhäuser: BA Berlin R3101 Nr. 12997, 13761.

75 Uhlig, *Warenhäuser*, 159 f.

76 BA Berlin R9361-V Nr. 37930 u. Nr. 38369; Sammlung BDC Nr. 6157; LA Berlin A Rep. 243-02 Nr. 43.

77 Zu den Daten s. Tabelle A36 im Datenanhang. Vgl. zur Umsatzentwicklung der großen Warenhauskonzerne auch: BA Berlin R8119F Nr. 5217; Annette Grinot, *Geschichte und Entwicklungstendenzen des Warenhauses unter besonderer Berücksichtigung seiner Absatzstrategien*, Göttingen 1997, 143; Muth, *Entwicklung*, 17 f.

78 So gab es wegen des Anschlusses der Tietz Anschluss- und Export GmbH sofort ein Misstrauen in der Öffentlichkeit. Dies zeigt exemplarisch der Zeitungsartikel im „Deutschen Volkswirt" vom 3.12.1934, der argwöhnte, dass das Ausscheiden der Familie Tietz nur eine Zwischenlösung sei; BA Berlin R 2501 Nr. 2422. Vgl. auch Uhlig, *Warenhäuser*, 162; Bähr/Köhler, *Verfolgt*, 101, 133 f., 166; Wirtschaftsarchiv Uni Köln G 7/2 Geschäftsberichte Karstadt 1933–1939.

79 Muth, *Entwicklung*, 17. Ausführlich hierzu Kapitel: Kargs Übernahme …

80 Siehe zu den bereits seit Frühjahr 1934 anhaltenden Diskussionen über eine höhere Kapitalausstattung von Hertie und wie diese finanziert werden sollte: BA Berlin R8119F Nr. 5214, 11483; R8127 Nr. 15217; Stiftung Warburg A-12033; UA Commerzbank HAC-500 Nr. 30192-2001; Bähr/Köhler, *Verfolgt,* 129 f., 132.

81 Siehe zu den zusätzlichen Krediten und zum Kreditbedarf bzw. den dazugehörigen Verhandlungen: Bähr/Köhler, *Verfolgt*, 137, 139; BA Berlin R 8119F Nr. 5215, 5214; R2 Nr. 13610.

82 Schreiben Akzeptbank an Ministerialrat Prause vom 26.7.1935 in: BA Berlin R2 Nr. 13610. Detailliert hierzu: Bähr/Köhler, *Verfolgt*, 139.

83 Zu den Immobilienverkäufen s.: Bähr/Köhler, *Verfolgt*, 132 f., 141; vgl. auch: BA Berlin R8119F Nr. 5213, 5214, 52 Nr. 57689 u. R8127 Nr. 15217; SWA Hamburg Nr. A-12033.

84 Bähr/Köhler, *Verfolgt*, 141.

85 Zum schlechten Zustand des Rechnungswesens der Hermann Tietz OHG im Juli 1933 und der langwierigen Reorganisation mit Einführung des Hollerithverfahrens ab Ende 1933 s.: BA Berlin R 8119F Nr. 5215; SWA Hamburg Nr. A-12033; Bähr/Köhler, *Verfolgt*, 137; Eglau, *Georg Karg*, 40. Vgl. zum Lochkartenverfahren auch: Albert Huber, *Die Anwendung des Lochkartenverfahrens im Warenhaus*, Bern 1945.

86 Sonderprüfungsbericht Treuhandbericht von

Dr. Hans Mankiewitz vom 12.2.1935 in: HStA München MHIG Nr. 7006. Siehe zu dem Problem der Einkaufsbedingungen und insbesondere dem Erhalt eines großen Skontos: BA Berlin R8119F Nr. 5214, 5215, 5218; SWA Hamburg A-12033.

87 Die Grafik stammt aus: BA Berlin R8119F Nr. 5211; vgl. auch Tabelle A39 im Datenanhang und Bähr/Köhler, *Verfolgt*, 37.

88 Sonderprüfungsbericht Dr. Hans Mankiewitz vom 12.2.1935 in: HStA München MHIG Nr. 7006.

89 UA Commerzbank HAC-500/30192-2001.

90 Sonderprüfungsbericht Treuhandbericht von Dr. Hans Mankiewitz vom 12.2.1935 in: HStA München MHIG Nr. 7006.

91 Zur Bestellung von Laupenmühlen und Friedland sowie der Prokuristen s.: BA Berlin R8119F Nr. 11483, 5211, 5214, 5218; R2501 Nr. 2422; HAC-500/65 Nr. 11835. Detailliert zu diesen Personalveränderungen: Bähr/Köhler, *Verfolgt*, 130 f.; Überblick. Organ des Reichsverbandes der Mittel- und Großbetriebe des deutschen Einzelhandels vom 16.2.1935, 122. Zum Ausscheiden Laupenmühlens, dem kurz zuvor auch aufgrund einer Denunziation von der DAF und dem Parteiblatt „Der Stürmer" „jüdische Gesinnung" und „jüdisches Verhalten" vorgeworfen worden war: LA Berlin A Rep. 358-02 Nr. 38606; BA Berlin R8119F Nr. 5214.

92 Bähr/Köhler, *Verfolgt*, 131.

93 Bähr/Köhler, *Verfolgt*, 132.

94 Johannes Bähr macht überzeugend deutlich, dass die Gläubigerbanken wie etwa Warburg Charly Hartung für die schwierige Lage von Hertie verantwortlich machten, die sie selbst durch ihre Weigerung, den Konzern entgegen allen Forderungen Hartung mit ausreichend Kapital auszustatten, verschuldet hatten; Bähr/Köhler, *Verfolgt*, 139.

95 Siehe zu von Bergers Bericht vom 8.8.1935 BA Berlin R8127 Nr. 15217. Ausführlich hierzu: Bähr/Köhler, *Verfolgt*, 139 f.

96 Protokoll der Hertie-Beiratssitzung vom 24.9.1935. in: BA Berlin R8119F Nr. 5213. Vgl. auch Bähr/Köhler, *Verfolgt*, 141. Zu Irene Witte s.: Rita Pokorny, *Die Rationalisierungsexpertin Irene M. Witte (1894–1976). Biographie einer Grenzgängerin*, Berlin 2003; Shepherd, *Wilfried Israel*, 83; Hanns G. Reissner, *The Histories of „Kaufhaus N. Israel" and of Wilfried Israel*, in: The Leo Baeck Institute Year Book 3 (1958), H. 1, 227–256, hier 249 f.

97 Siehe zu von Bergers Rekonstruktionsplan vom 18.1.1936 und den darauffolgenden Diskussionen der Gläubigerbanken: BA Berlin R8119F Nr. 5213 u. R2 Nr. 13610; UA Commerzbank HAC-500 Nr. 30192-2001 u. 111656. Detailliert hierzu, insbesondere zur Klassifizierung der Gläubigerforderungen in vier Klassen, und zu seinen Forderungen, dass die Akzeptbank auf ihre Forderungen verzichten sollte, da „die Schädigungen des Hertie-Konzerns in der Hauptsache durch Eingriffe der öffentlichen Hand eingetreten seien": Bähr/Köhler, *Verfolgt*, 140–142. Für die Umwandlung der GmbH in eine AG sondierte man beim Reichswirtschaftsministerium Anfang 1936 die Möglichkeit, Steuererleichterungen zu erhalten, was man aber bereits im April 1936 nicht mehr weiterverfolgte; BA Berlin R2 Nr. 57689. Zu den 1936 immer noch anhaltenden öffentlichen Diskussionen über die Warenhausfrage s. die umfangreiche Zeitungsartikelsammlung in: StA Chemnitz 31451 Nr. 446.

98 Siehe zu den Diskussionen nach der Ablehnung des Rekonstruktionsplans von Bergers um eine neue Liquiditätshilfe für Hertie, an denen neben den Gläubigern auch das Reichsfinanzministerium wegen der Akzeptbankforderungen beteiligt war: BA Berlin R 8119F Nr. 5214, R 8127 Nr. 15218 u. R2 Nr. 13610; UA Commerzbank HAC-500 Nr. 111656; Bähr/Köhler, *Verfolgt*, 141 f.

99 Daten nach Bähr/Köhler, *Verfolgt*, 143. Vgl. zur Verschuldungslage von Hertie auch die zahlreichen internen Berechnungen und Aufstellungen 1934/1935 in: BA Berlin R 8127 Nr. 15217, R 8119F Nr. 5213, Nr. 5215; R2 Nr. 13610.

100 So hieß es in einer Notiz vom 7.2.1936, dass Karg zum voraussichtlichen Ergebnis des Geschäftsjahres 1935/36 mitgeteilt hätte, dass Hertie Zinsen und Abschreibungen zum größten Teil verdient hätte und der auszuweisende Verlust in engen Grenzen bleiben würde; UA Commerzbank HAC-500/30192-2001.

Kargs Übernahme des Hertie-Konzerns und das Warenhausgeschäft im Krieg 1936 bis 1945

1 Die Darstellung der Hertie-Übernahme durch Georg Karg folgt im Wesentlichen, sofern nicht anders vermerkt: Bähr/Köhler, *Verfolgt*, 144–158. Das Zitat findet sich hier auf S. 144.

2 Bähr/Köhler, *Verfolgt*, 145. Siehe zum Gesetz über die Umwandlung von Kapitalgesellschaften von 1934: Johannes Bähr, *Unternehmens- und Kapitalmarktrecht im „Dritten Reich". Die Aktienrechtsreform und das Anleihestockgesetz*, in: Johannes Bähr/Ralf Banken (Hrsg.), Die Wirtschaftssteuerung durch Recht im Nationalsozialismus. Frankfurt a. M. 2006, 35–70; Banken, *Hitlers Steuerstaat*, 283.

3 Bähr/Köhler, *Verfolgt*, 146.

4 Bähr/Köhler, *Verfolgt*, 146 f.

5 Georg Karg war mit der Schwester von Hans Gröbers Ehefrau verheiratet; der Anstoß für die Beteiligung Gröbers als Kommanditist ging wohl von Karg aus. Scheinbar betrieb Gröber mit Karg auch in Bad Freienwalde ein weiteres Einzelhandelsgeschäft. Zu Gröber, der im Vorstand der Deutschen Erdöl AG saß, und seinen „Arisierungen" s.: Manfred Grieger/Rainer Karlsch, *Treibstoff für den Weltkrieg. Die deutsche Erdöl AG 1933–1945*, Frankfurt a. M. 2024, 186–194.

6 Bähr/Köhler, *Verfolgt*, 122 f.; Grieger/Karlsch, *Treibstoff*, 186–194. Interessanterweise waren auch die anderen jüdischen Kaufhäuser, die Gröber im Rahmen von „Arisierungen" bis 1938 an sich brachte, an den Zentraleinkauf von Hertie angeschlossen. Die enge Verbindung von Gröber und Karg zeigt auch, dass das im Frühjahr 1938 von Gröber arisierte Gleiwitzer Geschäft von Ludwig Haurwitz anschließend von dem Strohmann Rebenstorf geleitet wurde, der zuvor als Angestellter in verschiedenen Kaufhäusern und zuletzt im KaDeWe für Karg tätig gewesen war.

7 HAC-500/30192-2001 Hertie Kaufhaus-Beteiligungs GmbH. Siehe hier den Kaufvertrag zwischen Kaufhaus Paul Held Berlin und der Dresdner Bank über den Geschäftsanteil an Hertie vom 13.9.1937; vgl. auch Bähr/Köhler, *Verfolgt*, 123–125.

8 Bähr/Köhler, *Verfolgt*, 148–150.

9 Berliner Börsen Zeitung vom 4.3.1937 in: BA Berlin R2501 Nr. 2425; Bähr/Köhler, *Verfolgt*, 149.

10 Zur Kritik an von der Tann durch den Deutsche Bank-Vertreter und zum neuen Vertragsangebot durch von Berger s.: BA Berlin R8119F Nr. 5213.

11 So fragte sich der Leiter der Warburger Niederlassung in Berlin, Ernst Spiegelberg: „Wenn das Fundament des Unternehmens gesund sei und Aussicht auf Erholung bestehe, könnten die Banken nach all diesen Jahren doch nicht alle Chancen aus der Hand geben. Wir würden jedenfalls, wenn wir bei der Hertie irgendwie maßgebend beteiligt wären, diesen Weg mutmaßlich nicht beschreiten.", Bähr/Köhler, *Verfolgt*, 150 f.

12 Bähr/Köhler, *Verfolgt*, 151–155.

13 Bähr/Köhler, *Verfolgt*, 152 f.

14 Detailliert hierzu: Bähr/Köhler, *Verfolgt*, 153 f.

15 Hierzu s. weiter unten.

16 Siehe zu zahlreichen Zeitungsmeldungen über die sich abzeichnende positive Entwicklung der Umsätze im deutschen Einzelhandel und der Warenhauskonzerne: BA Berlin R 2501 Nr. 2425, 2426 und 2427. Eher hagiografisch überzeichnet Eglau in seinem Porträt über Georg Karg dessen Risiko bei der Übernahme, in dem er allein die Höhe der Verbindlichkeiten herausstreicht, aber nicht die Vermögenswerte des Konzerns dagegenstellt: Eglau, *Georg Karg*, 33–49, hier 43.

17 Bezeichnenderweise lud Goebbels 1936 Matrosen eines japanischen Kriegsschiffes zur Besichtigung des Warenhauses von Wertheim am Leipziger Platz in Berlin ein, und die Karstadt-Filiale Neukölln erhielt eine Ehrung für besondere nationalsozialistische Leistungen als Vorstufe zum NS-Musterbetrieb; Grinot, *Entwicklungstendenzen*, 144; Uhlig, *Warenhäuser*, 163 f.; Lenz, *Karstadt*, 235.

18 Die Störungen ab 1936 kamen nur noch vereinzelt vor und fielen durch die NS-Publikationsorgane wie den „Stürmer" zumeist propagandistisch aus; Uhlig, *Warenhäuser*, 163 f.

19 So finden sich für das erste Halbjahr 1936 zahlreiche Zeitungsmeldungen über gestiegene Umsätze der Warenhäuser, z. B. in der „Frankfurter Zeitung" vom 10.4.1936: BA Berlin R 2501 Nr. 2424. Vgl. auch Meiners und Bähr, die vor allem auf die durch die Olympischen Spiele gestiegenen Geschäftsumsätze im Sommer des Jahres verweisen; Meiners, *100 Jahre KaDeWe*, 91; Bähr/Köhler, *Verfolgt*, 153.

20 Siehe hierzu etwa die zahlreichen Zeitungsmeldungen im Frühsommer 1936 über das verbesserte Einzelhandelsgeschäft und die stark gestiegenen Aktienkurse in: BA Berlin R 2501 Nr. 2424.

21 Siehe hierzu die zahlreichen Berichte über die finanzielle Situation des Hertie-Konzerns für die Gläubiger-Vertreter: BA Berlin R8119F Nr. 5214, 5215, 5216, 5217.

22 So kaufte die Victoria Versicherung im Dezember 1936 und Januar 1937 u. a. Grundstücke in Berlin-Moabit und in Berlin-Charlottenburg von zwei Grundstücksgesellschaften des Hertie-Konzerns (Grundstücks AG Beußelturm, Grundwert AG Kaiserdamm); BA Koblenz B280 Nr. 24181, 24182; Bähr/Köhler, *Verfolgt*, 154 f.

23 Wilhelm Hermsdorff wurde am 19.11.1885 in Meseritz geboren, wo Georg Karg seine Lehrzeit verbracht hatte, weshalb zu vermuten ist, dass die beiden sich seit dieser Zeit kannten; StadtA München DE-1992-GEW-WK-8429.

24 LA Berlin A Rep. 342-02 Nr. 55934; StA Ludwigsburg F 303 II Nr. Bü 4443; StadtA Weimar 12 Nr. 9-92-216; Bähr/Köhler, *Verfolgt*, 99 f.

25 So meldete die Presseagentur NWD am 25.6.1937 unter dem Titel „Schweigsame Warenhäuser", dass die Warenhausunternehmen von der günstigen Einzelhandelskonjunktur profitieren würden, wenngleich weniger als die Fachhandelsgeschäfte. Das Warenhausgeschäft wurde besonders von den Abteilungen Kleidung, Möbel, Hausrat und allgemeiner Wohnbedarf getragen; BA Berlin R 2501 Nr. 2426.

26 Siehe zur Umsatzentwicklung der Warenhäuser und des deutschen Einzelhandels bis 1939 auch Uhlig, *Warenhäuser*, 216–226 u. Tabelle A326 im Datenanhang.

27 Zur Entwicklung der Einzelhandelskonjunktur von Mitte 1936 bis zum Kriegsbeginn s.: Muth, *Entwicklung*, 17–19; Uhlig, *Warenhäuser*, 216–226; Saldern, *Mittelstand*, 105 f. Vgl. auch die zahlreichen zeitgenössischen Pressemeldungen im Überblick 1936: 403 f., 468–469, 543, 594; 1937: 124, 169, 221, 387, 558; 1938: 56, 287, 339, 413, 458, 490–493; 1939: 67 f., 323 sowie in anderen Zeitungen: BA Berlin R2501 Nr. 2426, 2426, R 3102 Nr. 4128, R 8034-II Nr. 6462 u. NS 5-VI Nr. 16404; StA Chemnitz 31451 Nr. 409, 426.

28 Zu den Daten s. Tabelle A36 im Datenanhang.

29 Frankfurter Zeitung vom 24.9.1936 in: BA Berlin R 2501 Nr. 2424. Vgl. zu Kostenstruktur und -entwicklung der Warenhausbranche auch: o. V., *Kostengestaltung und Lagerhaltung in deutschen Warenhäusern 1937*, in: Überblick, 490 f.; Joachim Tiburtius, *Lage und Leistungen des deutschen Handels in ihrer Bedeutung für die Gegenwart*, Berlin 1949, 132 f.

30 Siehe hierzu den Sonderprüfungsbericht von Dr. Hans Mankiewitz vom 12.2.1935 in: HStA München MHIG Nr. 7006. Zur Entwicklung der Personalkosten im Einzelhandel vgl. auch: Überblick 1936: 682; 1938: 472. Siehe auch die wenigen Stellenanzeigen von Hertie im Jahr 1936: Überblick 1936, 40, 64, 88, 128, 156, 236, 252, 380.

31 Sonderprüfungsbericht von Dr. Hans Mankiewitz vom 12.2.1935 in: HStA München MHIG Nr. 7006.

32 Die organisatorischen Maßnahmen dürften im Hertie-Konzern allein wegen der Weiterbeschäftigung von Irene Witte weitergegangen sein. Vermutlich berichtete Witte in ihrem Beitrag „Organisatorische Planung" in der Fachzeitschrift „Überblick", 466 f., auch von ihren Erfahrungen bei Hertie; Pokorny, *Irene M. Witte*, 93–97. Siehe allgemein zu den Rationalisierungsbestrebungen der Warenhäuser: o. V., *Was uns angeht. Was ist bisher für die Rationalisierung des Einzelhandels geschehen?*, in: Überblick 1939, 243 f.; Almut Leh, *Gewinne und Verluste. Bilanzen ziehen, Bilanzen lesen*, in: Lutz Niethammer, Tengelmann im Dritten Reich. Ein Familienunternehmen des Lebensmittelhandels und der Nationalsozialismus, Essen 2020, 259–401; Muth, *Entwicklung*, 17 f.

33 Nach Analyse des Instituts für Konjunkturforschung fiel der Anteil der Kosten am Umsatz von 1935 bis 1938 von 31,6 Prozent auf 27,5 Prozent und damit erstmals wieder unter den Wert von 1932 (30,1 %). Der Umsatz pro beschäftigter Person oder die Umschlagshäufigkeit des Warenlagers pro Jahr verbesserten sich zwischen 1935 und 1937 dieser Untersuchung zufolge, was zeigt, dass sich die finanzielle Situation der Warenhausbetreiber und auch diejenige von Hertie ab 1935 erholte. Uhlig, *Warenhäuser*, 181 f., 216–226 sowie Tabelle A40 im Datenanhang. Vgl. zu den betriebswirtschaftlichen Ergebnissen auch: Tiburtius, *Lage*, 144; Überblick 1936: 556 f.; 1937: 141–143, 423, 439, 493; 1938: 284, 490 f.

34 Uhlig, *Warenhäuser*, 176–178; vgl. auch: StA Chemnitz 31451 Nr. 446.

35 Zu weiterhin existierenden Angriffen auf Warenhäuser und die Gegenartikel im „Überblick" s.: Uhlig, *Warenhäuser*, 146, 164, 168, 176; Überblick 1936: 631; 1937: 217, 459, 668. Siehe auch

die zahlreichen Zeitungsartikel, die der Schocken-Konzern vor seiner eigenen „Arisierung" sammelte: StA Chemnitz 31451 Nr. 446. Vgl. auch zu den anhaltenden Diskussionen über die Warenhausfrage: Carl Lüer, *Grundfragen der deutschen Absatzwirtschaft*, in: Deutsches Bankinstitut für Bankwissenschaften und Bankwesen (Hg.), Probleme des deutschen Wirtschaftslebens, Berlin 1937, 300; BA Berlin R5 Nr. 22951.

36 Uhlig, *Warenhäuser*, 146, 164, 167; StA Chemnitz 31451 Nr. 407; o. V., *Wie soll der unlautere Wettbewerb bekämpft werden?*, in: Überblick 1936, 423.

37 Siehe zu den Schikanen bei Lehrlingsprüfungen: Uhlig, *Warenhäuser*, 159. Vgl. ansonsten zur Lehrlingsausbildung in Warenhäusern nach 1933: Überblick 1937: 59; 1938: 487, 508 f.; 1939: 263 f., BA Berlin R 11 Nr. 474, 483, 550.

38 Siehe zu den ständigen Überprüfungen der Buchabteilungen des Hertie-Konzerns z. B.: BA Berlin R 9361 V Nr. 38369 u. R 9361-V Nr. 37930; StA Leipzig F 03924. Zur allgemeinen Situation vgl. auch: Uhlig, *Warenhäuser*, 170.

39 BA Berlin R 2501 Nr. 2424, 2425; Uhlig, *Warenhäuser*, 167, 170.

40 Siehe als Beispiele nur für das erste Halbjahr 1936: Jürgen B. Darmer, *Die Zukunft der Warenhäuser. Waren- und Kaufhäuser auf dem Wege zu Fachgeschäften?* in: WPD-Fachpressedienst vom 2.3.1936; o. V., *Warenhausumsätze weiter rückläufig. Auch das Ausland bemüht sich um die Lösung der Warenhausfrage*, in: WPD-Fachpressedienst vom 2.4.1936; o. V., *Starker Besitzwechsel in den letzten Jahren. Wem gehören die Warenhäuser?* in: Der Angriff vom 1.9.1936; BA Berlin R 2501 Nr. 2424.

41 Uhlig, *Warenhäuser*, 167, 173, 180. Zu Gegenmaßnahmen der NS-Regimespitze s. auch: BA Berlin R8034-II Nr. 6462 u. NS6 Nr. 27. Vgl. auch Balder, *Kleidung*, 357.

42 Uhlig, *Warenhäuser*, 167, 173.

43 Uhlig, *Warenhäuser*, 172–174.

44 Zur Wirkung der NS-Preispolitik auf die Warenhäuser s.: Uhlig, *Warenhäuser*, 146, 167, 173. Vgl. hierzu auch die zeitgenössischen Diskussionen in der Fachzeitschrift „Überblick": Überblick 1936: 614 f., 697; 1937: 4.

45 So berichtete der spätere Pionier der Selbstbedienung Herbert Eklöh in mehreren Artikeln in der Fachzeitschrift „Überblick" von seiner Reise durch US-amerikanische Einzelhandelsgeschäfte und insbesondere über die dortige Selbstbedienung: Überblick 1938: 120, 388–390; 1939: 268 f., 306–308, 324–328.

46 Uhlig, *Warenhäuser*, 181-182; Saldern, *Mittelstand*, 61–65. Vgl. zu den Folgen des Preisstopps auch: Balder *Kleidung*, 330, 335.

47 Siehe zu den weiterhin restriktiven Rahmenbedingungen wie dem Verbot von Erfrischungsräumen, Kundenkrediten und Sonderaktionen sowie der Höhe der regionalen Warenhaussteuern: Uhlig, *Warenhäuser*, 170 f., 180; Muth, *Entwicklung*, 18; StA Chemnitz 376-2 Nr. Gen X F9; BA Berlin R 1501 Nr. 3625, R2 Nr. 11320; R 11 Nr. 1163, R3001 Nr. 20350, 20408, 20409; NS 5-VI/1522; Überblick 1936: 364, 384 f., 553; 1937: 238–241, 259; 1938: 307, 645.

48 Der Anteil der reinen Zellwollgarne stieg im gleichen Zeitraum dagegen von 1,1 auf 16,3 Prozent, wobei die Baumwollgarne mit Zellwollanteil Anfang 1939 einen Zellwollanteil von durchschnittlich 50 Prozent besaßen. Zum steigenden Anteil der Ersatzstoffe im Textilsektor und in der verkauften Kleidung s.: Gerd Höschle, *Die deutsche Textilindustrie zwischen 1933 und 1939. Staatsinterventionismus und ökonomische Rationalität*, Stuttgart 2004, 114–128, 152–162; Balder, *Kleidung*, 336, 339. Vgl. zur Reglementierung der Bekleidungsindustrie auch: Julia Schnaus, *Kleidung zieht jeden an. Die deutsche Bekleidungsindustrie 1918–1973*, Berlin 2017, 103–106.

49 Balder, *Kleidung*, 437; Hoeschle, *Textilindustrie*, 152–162.

50 Siehe zu den Luftschutzübungen im KaDeWe und anderen Warenhäusern: Überblick 1937: 522, 526, 530; 1939: 303 f.

51 Siehe zu den Reichberufswettkämpfen 1938 und 1939, an denen Hertie u. a. mit 32 Kreissiegern und einem Gausieger hervorging, sowie zu Schaufensterwettbewerben, an denen der Konzern auch teilnahm: Überblick 1938: 322; 1939: 194; vgl. hierzu auch: Uhlig, *Warenhäuser*, 174.

52 So wurden in zwei nicht näher genannten Berliner Filialen von Hertie und Union im April 1939 Schaufenster speziell zu Ehren des 50. Geburtstags von Adolf Hitler dekoriert. Überblick 1939, 215–217. Andere Schaufensterdekorationen von Häusern des Hertie-Konzerns hatten nachweislich die jährlichen Spendensammlungen fürs Winterhilfswerk zum Thema, aber auch Themen wie „deutsches Steingut". Siehe hierzu: Überblick 1936: 52 f.; 1937: 23; 1938: 221, 432,

504; 1939: 101, 146; Ines Hahn, *Dokumentarfotografien der Dekorationsabteilung des Kaufhauses „Hertie“*, in: Paul Spies/Gernot Schaulinski (Hrsg.), Berlin 1937. Im Schatten von morgen, Berlin 2017, 22–28. Allgemein zu Wahlvorgaben für die Schaufenstergestaltung der Wahlen 1938: Überblick 1938, 167, BA Berlin R13 XXIX Nr. 3.

53 Siehe zu militärischen Szenen und Rüstungsgütern: o. V., *Seeschlacht auf dem Tisch*, in: Hertie Waren- und Kaufhaus GmbH (Hg.), Hertie-Jugendblätter (1939) H. 3, 5; o. V., *Hier gesperrt: Manöver-Gelände!* in: Hertie Waren- und Kaufhaus GmbH (Hg.), Hertie-Jugendblätter (1939) H. 8, 5.

54 Zu den Diskussionen über die Übersetzung des Einzelhandels s.: Muth, *Entwicklung*, 18 f.; Balder, *Kleidung*, 422, 432; Tiburtius, *Lage*, 256; Saldern, *Mittelstand*, 58, 64. Zu den zeitgenössischen Diskussionen zur Übersetzung und Ergebnissen der Liquidierungen von Einzelhandelsbetrieben vgl. o. V., *Was uns angeht. Beseitigung der Übersetzung im Einzelhandel*, in: Überblick 1939, 139; o. V., *Was uns angeht. Die Übersetzung des Einzelhandels und ihre Beseitigung*, in: Überblick 1939, 227, BA Berlin R 3101 Nr. 32170.

55 Zu den Schätzungen: Avraham Barkai, *Vom Boykott zur „Entjudung“. Der wirtschaftliche Existenzkampf der Juden im Dritten Reich 1933–1943*, Frankfurt a. M. 1988, 16. Siehe als ausgewählte Fallbeispiele der „Arisierungen“ und Liquidierungen von Waren und Kaufhäusern: Falk Bersch, *Kaufhaus Karseboom. Die Geschichte einer jüdischen Familie*, Wismar 2021; Frank-Uwe Betz, *Von Wronker zu Hertie Mannheim. Die Wronker-Filiale Schwetzingen*, in: Frank-Uwe Betz/Anton Kobel, Antisemitismus, Verfolgung, Zwangsarbeit. Gegenwart und Vergangenheit. Nazizeit im Raum Schwetzingen, Mannheim 2004, 42–45; Fischer/Ladwig-Winters, *Die Wertheims*; Peter Frank, *Das Kaufhaus Weißer Turm (KWT), vormals Warenhaus Tietz, in Fürth, am Kohlenmarkt. Der erste Warenhausbau in Bayern und seine wechselvolle Geschichte*, in: Further Geschichtsblätter 55 (2005), H 2, 39–49; Fuchs, *Kaufhaus Schocken*; Kleemann, *Zwangsverkäufe*, 115–126; Claudia Kleemann/Martin Ulmer, *Simon Schocken. Jüdischer Kaufhauspionier, Philantrop, Gestalter*, Stuttgart 2021; Simone Ladwig-Winters, *Wertheim, ein Warenhausunternehmen und seine Eigentümer. Ein Beispiel der Entwicklung der Berliner Warenhäuser bis zur „Arisierung“*, Berlin 1996; Dieter Mönch, *Vergessene Namen, Vernichtete Leben. Die Geschichte der jüdischen Frankfurter Unternehmerfamilie Wronker und ihr großes Warenhaus an der Frankfurter Zeil*, Frankfurt a. M. 2019; John F. Mueller, *The Kaiser, Hitler and the Jewish Department Store. The Reich's Retailer*, London 2022; Michael Munzert, *Die Arisierung des Kaufhauses Ury in Hof*, in: Nordoberfränkischer Verein (Hg.), Miscellanea Curiensa. Beiträge zur Geschichte und Kultur Nordoberfrankens 2011, 289–291; Renate Palmer, *Der Stuttgarter Schocken-Bau von Erich Mendelsohn. Die Geschichte eines Kaufhauses und seiner Architektur*, in: Stuttgarter Studien 9, Tübingen 1995; Hanns G. Reissner, *The Histories of „Kaufhaus N. Israel“ and of Wilfried Israel*, in: The Leo Baeck Institute Year Book 3, (1958), H 1, 227–256; Schmideder, *Uhlfelder*, 127–144; Shepherd, *Wilfrid Israel*; Sabine Wolfram (Hg.), *Archäologie eines Kaufhauses. Konzern, Bauherr, Architekt*, Chemnitz 2016. Zu den Arisierungen im Einzelhandel allgemein s. die Forschungsüberblicke von: Benno Nietzel, *Die Vernichtung der wirtschaftlichen Existenz der deutschen Juden. 1933–1945. Ein Literatur- und Forschungsbericht*, in: Archiv für Sozialgeschichte 49, Bonn 2009, 561–613; Christoph Kreutzmüller, *Vernichtung der jüdischen Gewerbetätigkeit im Nationalsozialismus. Abläufe, Blickwinkel und Begrifflichkeiten. Version: 2.0*, in: Docupedia-Zeitgeschichte, 12.3.2020; docupedia.de/zg/Kreutzmueller_vernichtung_der_juedischen_Gewerbetaetigkeit_v2_de_2020 [letzter Zugriff 25.7.2025].

56 Siehe zu den früheren Anschlusshäusern des Hertie-Konzerns z. B.: Ursula Töller, *Zweierlei Maß. Lastenausgleichsverfahren über in der NS-Zeit gekaufte oder verkaufte Vermögenswerte*, Baden-Baden 2023; Gernhold Urban, *Der Kaufhaus-Konzern N. Conitzer. Ein Beitrag zur wechselvollen Geschichte des Modehauses S. Plaut in Uelzen*, in: Der Heidewanderer. Niedersächsische Heimatschrift der Allgemeinen Zeitung der Lüneburger Heide 93 (2017), 109–316; Walter Waschu, *Der Conitzer-Konzern und seine Anschlusshäuser*, in: Hermann Tietz OHG (Hg.), Der größte Warenhauskonzern Europas im Eigenbesitz, Berlin 1928, 54–56.

57 Muth, *Entwicklung*, 33–39. Vgl. auch zu den Abschlüssen der Warenhäuser und Einheitspreisgeschäfte 1937 bzw. 1938. in: Überblick 1938: 394; 1939: 323 f.

58 Bilanz der Hertie per 31.1.1938 in: BA Berlin R 8127 Nr. 15897.

59 O. V., *Die Grundstücksgesellschaften des Hertie-Konzerns*, in: Frankfurter Zeitung vom 21.5.1939, in: BA Berlin R 2501 Nr. 2427.

60 O. V., *Grundstücksgesellschaften des Hertie-Konzerns*, in: Frankfurter Zeitung vom 21.5.1939, in: BA Berlin R 2501 Nr. 2427.

61 Bähr/Köhler, *Verfolgt*, 156. Vgl. zum Schuldenabbau auch die Aktennotiz von der Warburg Bank vom 25.6.1938 in: BA Berlin R 8127 Nr. 15897. Siehe zur Rückzahlung eines Hypothekarkredites an die Deutsche Creditbodenbank für die Filialimmobilien in Plauen, Berlin Alexanderplatz und Berlin Frankfurter Allee bis 1943 auch: StA Chemnitz 31556 Nr. 116.

62 Bähr/Köhler, *Verfolgt*, 155.

63 BA Berlin R 3102 Nr. 4412; Bähr/Köhler, *Verfolgt*, 155 f.

64 Bähr/Köhler, *Verfolgt*, 157.

65 Mit dieser Steigerung der Nominalwerte hatte die Dresdner Bank bereits 1936/37 kalkuliert und sich durch diese Klausel im Vertrag abgesichert, um in den Genuss einer Wertsteigerung des Konzerns zu kommen; Bähr/Köhler, *Verfolgt*, 148–150.

66 So nannte Adolf Jandorfs Sohn Harry, der einst bei Karg im Warenhaus Wilmersdorfer Straße eine Lehre absolviert hatte und mit ihm auch befreundet war, ihn nach 1945 „ein geschäftliches Genie". Leo-Baeck-Institute New York ME 335, Jandorf Adolf: *Erinnerungen an meinen Vater Adolf Jandorf von Harry Jandorf* (Leo-Baeck-Institute Memoir Collection); Bähr/Köhler, *Verfolgt*, 127.

67 Ausführlich hierzu s.: Bähr/Köhler, *Verfolgt*, 156 f.; vgl. auch BA Berlin R2 Nr. 5972, 20528.

68 Eigene Zusammenstellung. Die 1933 erworbenen Kaufhäuser in Ortelsburg und Guben veräußerte Karg nach 1936 wieder, wahrscheinlich um den Kauf der Hertie-Anteile zu finanzieren. Die Beteiligung am Kaufhaus in Ortelsburg verkaufte er an seinen Kommanditisten; Grieger/Karlsch, *Treibstoff*, 186–194.

69 Generell gibt es nur wenige Publikationen zur Entwicklung des Einzelhandels im Allgemeinen und der Warenhäuser im Besonderen in diesem Zeitraum. Siehe als Beispiele: Uhlig, *Warenhäuser*, 183–190; Balder, *Kleidung*, 437–502; Lenz, *Karstadt*, 241–279; Lutz Niethammer (Hg.), *Tengelmann im Dritten Reich. Ein Familienunternehmen des Lebensmitteleinzelhandels und der Nationalsozialismus*, Essen 2020, 127–133, 140–143; Fuchs, *Schocken*, 263–265; Kaufhof Warenhaus AG: Heimbüchel u. a. (Hrsg.), *Erlebniswelt Kaufhof*, 100–113; Hoeres/Kutzner, *Horten*, 87–98; Mark Spoerer, *C & A: ein Familienunternehmen in Deutschland, den Niederlanden und Großbritannien 1911–1961*, München 2016, 197–204.

70 Zur Bewirtschaftung von Textilien und anderen Konsumgütern in den ersten Kriegsjahren s.: Uhlig, *Warenhäuser*, 183–190; Balder, *Kleidung*, 438–460; Lenz, *Karstadt*, 245; Hoeres/Kutzner, *Horten*, 90; Schaus, *Kleidung*, 131–143; Tiburtius, *Lage*, 30; Niethammer, *Tengelmann*, 127–133, 140–142. Vgl. auch die zahlreichen zeitgenössischen Artikel zu den Bewirtschaftungsvorschriften und deren Änderungen in: Überblick 1939: 355 f., 367 f., 379–381, 387 f.; 1940: 90 f., 298 f.

71 Uhlig, *Warenhäuser*, 183–190; Lenz, *Karstadt*, 245 f., 248; Balder, *Kleidung*, 438; Bähr/Köhler, *Verfolgt*, 160.

72 Zur staatlichen Preispolitik und zu den Handelsspannen im Einzelhandel s.: Tiburtius, *Lage*, 155–157; Balder, *Kleidung*, 438–460; Lenz, *Karstadt*, 245; Heimbüchel u. a. (Hg.), *Erlebniswelt Kaufhof*, 103 f.; Saldern, *Mittelstand*, 65 f.; Überblick 1940, 98 f.

73 Balder, *Kleidung*, 443–449; Lenz, *Karstadt*, 245–248, 251.

74 Balder, *Kleidung*, 454 f.; Lenz, *Karstadt*, 251; BA Berlin R 13 XXIX Nr. 4.

75 Textilien blieben für die Warenhäuser die wichtigste Warengattung. So betrug deren Anteil am Gesamtumsatz bei Karstadt zwischen 1939 und 1943 zwischen 60,3 (1940) und 65,6 Prozent (1943), während sogenannte Hartwaren einen Anteil von 27,2 (1939) bis 32,6 Prozent (1941) besaßen. Lebensmittel brachten es dagegen nur noch auf 7,4 (1940) bis 8,3 Prozent (1939); Lenz, *Karstadt*, 245, 247, 334. Siehe ansonsten zu den Problemen beim Verkauf von Textilien: Balder, *Kleidung*, 438–460; Bähr/Köhler, *Verfolgt*, 160. Siehe zu den zeitgenössischen Diskussionen um das „Stammkundenproblem": BA Berlin R 3101 Nr. 10254; Überblick 1941, 42, 191, 314 f.

76 Eigene Zusammenstellung; zu den Daten s. Tab A36 im Datenanhang.

77 Uhlig, *Warenhäuser*, 216–226; Tabelle A36 im Datenanhang; Saldern, *Mittelstand*, 105 f., 110–113; Balder, *Kleidung*, 481–485.

78 Lenz, *Karstadt*, 252 f.; Tiburtius, *Lage*, 30; Balder, *Kleidung*, 452 f.; vgl. auch Bähr/Köhler, *Verfolgt*, 161.

79 Ausführlich zu den Gewinnen der Warenhauskonzerne in Rechtsform einer Aktiengesellschaft: Muth, *Entwicklung*, 20–24. Vgl. auch die (spärlichen) Angaben für Karstadt und Horten: Lenz, *Karstadt*, 250, 254 f.; Hoeres/Kutzner, *Horten*, 123.

80 Lenz, *Karstadt*, 250; StadtA Gera III H 25:19216 Nr. 408. Siehe zu zwei Meldungen über Jubilarsehrungen bei Hertie: Überblick 1940, 22, 154. Zur Beschäftigung im Einzelhandel allgemein s.: Elmar Michel, *Der Handel in der zweiten Phase der Kriegswirtschaft*, in: Überblick 1940, 142 f.; Muth, *Entwicklung*, 20–24; Heimbüchel u. a. (Hrsg.), *Erlebniswelt Kaufhof*, 104; BA Berlin R 3101 Nr. 10254 u. R 13 XXIX Nr. 4.

81 In Stuttgart baute Hertie im September 1939 sogar mittels einer Hofunterkellerung einen Luftschutzraum. StadtA Stuttgart 116-3 Nr. 3663. Vgl. zu Luftschutzmaßnahmen und Verdunkelungsvorschriften auch: BA Berlin R 13 XXIX Nr. 4; Lenz, *Karstadt,* 249.

82 Siehe zu Beispielen von Hertie-Schaufenstern wie Wintersachen-Spenden für die Front, „Jugend des Führers" oder aber „Kohlenklau": Überblick 1939: 335; 1940: 150, 169; 1941: 177 f., 322–334; 1942: 50 f., 168 f.; 1943: 190. Siehe zu weiteren allgemeinen Beispielen und Vorgaben für die Schaufenstergestaltung und anderen Reglementierungen wie das Verbot von Schlussverkäufen: BA Berlin R 2501 Nr. 2427 u. R 13 XXIX Nr. 4.

83 Muth, *Entwicklung*, 20–24. Vgl. die allgemeinen Angaben zu den betriebswirtschaftlichen Ergebnissen der Warenhäuser im Krieg in: o. V., *Der Einzelhandelsgroßbetrieb in der Kriegswirtschaft*, in: Überblick 1940, 198 f.; Gustav Plum, *Die Abschlüsse der Warenhäuser und Kleinpreisgeschäfte*, in: Überblick 1940, 187 f., 198 f.; ders., *Die Warenhäuser 1940*, in: Überblick 1941, 297 f., 309 f.; o. V., *Das Warenhaus im Krieg – Ergebnisse einer Umfrage*, in: Überblick 1941, 17 f.; o. V., *Das Problem der Betriebsgröße im Warenhaus*, in: Überblick 1941, 81–83.

84 Lenz, *Karstadt*, 250; Muth, *Entwicklung*, 20–24.

85 Lenz, *Karstadt*, 253 f.

86 Zu Kargs Übernahmeversuchen im Protektorat Böhmen und Mähren sowie in den Niederlanden s.: Bähr/Köhler, *Verfolgt*, 126; BA Berlin R 177 Nr. 2206. Zur Übernahme der Straßburger Filiale durch Karg gibt es nur vereinzelte Quellenhinweise: StA Leipzig 21765 Nr. F 17764; o. V., *Erstes Werkkonzert im Elsass. Übertragung aus dem Union Straßburg Kaufhaus*, in: Überblick 1940, 265; Sammlung Schütte Münchow, Ordner Straßburg, Postkarte Union Warenhaus an der Straße des 19. Juni.

87 Muth, *Entwicklung*, 20–24; Lenz, *Karstadt*, 257, 260, 264, 273.

88 Lenz, *Karstadt*, 257, 260, 264, 273; Heimbüchel u. a. (Hrsg.), *Erlebniswelt Kaufhof*, 113.

89 Siehe zu den Kriegsschäden an den Warenhäusern und Warenbeständen des Hertie-Konzerns sowie dem Kriegsgefangeneneinsatz im ausgebombten KaDeWe: BA Berlin R 3101 Nr. 13007; R 13-XV Nr. 18; LA Berlin A Rep. 005-07 Nr. 977, 978; StA Chemnitz 21765 Nr. F 09449; Eglau, *Karg*, 43.

90 Zu den Stilllegungen und „Auskämmaktionen" s.: Uhlig, *Warenhäuser*, 182–190; Lenz, *Karstadt*, 248, 261 f., 274, 276; Bähr/Köhler, *Verfolgt*, 160 f.; StA Leipzig 21765 Nr. 21765; Fuchs, *Schocken*, 264; Tiburtius, *Lage*, 259; Balder, *Kleidung*, 461–480; Überblick 1943, 41, 61, 102, 137; BA Berlin R 3101 Nr. 12997, 12999, 13000.

91 Nach anderen Angaben wurden bereits bis Juni 1943 20 Prozent aller Kauf- und Warenhäuser sowie Kleinpreisgeschäfte geschlossen, doch waren vermutlich die kleineren Einzelhandelsgeschäfte stärker betroffen. Deutsche Allgemeine Zeitung vom 10.6.1943 nach Spoerer, *C & A*, 201.

92 Lenz, *Karstadt*, 260–262, 274, 276; Bähr/Köhler, *Verfolgt*, 160 f.; BA Berlin R 2501 Nr. 2427.

93 Für Hertie ist einzig bekannt, dass die Filialleitung einen angestellten Buchhändler im Juni 1943 trotz seiner Dienstverpflichtung als Sachbearbeiter für die Grundsteuer im Münchener Stadtsteueramt weiterhin als Beschäftigten ansah und dass er nach der Stilllegung der dortigen Filiale wieder auf seinen Posten als Leiter der Buchabteilung zurückkommen sollte. Zu den wenigen Quellenhinweisen zur Beschäftigung einzelner Personen im Hertie-Konzern s.: StadtA Gera III H 25 Nr. 19188; StA Leipzig 21765 Nr. 21765; Überblick 1942, 145. Auch für andere Warenhauskonzerne sind die Informationen rar: Nach Muth sank die Beschäftigtenzahl von Karstadt und Kaufhof zusammen von 31.000 1939 auf nur noch 6.200 1945. Muth, *Entwicklung*, 20–24; Lenz, *Karstadt*, 262; Fuchs, *Schocken*, 263.

94 Uhlig, *Warenhäuser*, 183–190; Muth, *Entwicklung*, 20–24; Lenz, *Karstadt*, 248, 256, 258; Balder, *Kleidung*, 458–460; Überblick 1942, 140, 201.

95 Zu den Lieferungen s. das Schreiben der Leitung des Alsterhauses an den Oberbürgermeister Litzmannstadt vom 15.4.1944 über die Abrechnung der Lieferung von 140 Kleidchen aus Waschstoffen und 300 Lodenmänteln sowie einen Lieferschein (Warenverwertung an den Ältesten der Juden) für eine Lieferung ans Alsterhaus vom 16.10.1943 – unterschrieben vom Oberbürgermeister von Litzmannstadt und der Ghettoverwaltung über 185 Herrenanzüge, 539 Herrenstutzer und 300 Knabenanzüge: Herbert Diercks, *Rund um die Alster. Hamburger Geschichte im Nationalsozialismus*, Hamburg 2018, 10 f. Vgl. zur Textilproduktion im Ghetto Lodz auch: Schnaus, *Kleidung*, 144–165. Zu den Käufen von Schreibwaren, Dekoartikeln, Haushaltswaren, Glas- und Steingut, Kurzwaren und Stoffen aus der im Hamburger Hafen stecken gebliebenen Exportware s.: StA Hamburg 314-15 Pfl 35-17, Pfl 36, Pfl 1383.

96 Bähr/Köhler, *Verfolgt*, 159–164; Hoeres/Kutzner, *Horten*, 91–96.

97 Detailliert zur ZLG s.: Bähr/Köhler, *Verfolgt*, 159–162; Hoeres/Kutzner, *Horten*, 91; vgl. auch BA Berlin R 3101 Nr. 21404, 30989; R 8135 Nr. 5724, R 8135 Nr. 5861.

98 Detailliert s.: Bähr/Köhler, *Verfolgt*, 162.

99 Bähr/Köhler, *Verfolgt*, 161 f.; Josef Neckermann, *Erinnerungen*, Frankfurt a. M. 1970, 118.

100 Bähr/Köhler, *Verfolgt*, 164; BA Berlin R 3101 Nr. 21404.

101 BA Berlin R 3101 Nr. 34443.

102 Auch im Verwaltungsrat war Karg nicht vertreten. Siehe hierzu das Protokoll von der Verwaltungsratssitzung der ZLG vom 8.12.1943: BA Berlin R 3101 Nr. 21404.

103 Bähr/Köhler, *Verfolgt*, 163; StA Hamburg 314-15 Pfl 35-17, Pfl 36, Pfl 1383; Diercks, *Alster*, 10 f.

104 Bähr/Köhler, *Verfolgt*, 164; BA Berlin R 3101 Nr. 21404, 30989, 34443.

105 BA Berlin R 3101 Nr. 34443 u. 34465, R 121 Nr. 268 u. R 13-XV Nr. 18.

106 Bähr/Köhler, *Verfolgt*, 163. Das einzig relevante politische Ereignis rund um Karg und den Hertie-Konzern bildete die Verhaftung seines engen Mitarbeiters Dr. Heinrich Vockel, der Ende August 1944 im Rahmen der Aktion Gitter verhaftet wurde und acht Tage im Polizeigefängnis Berlin Alexanderplatz verbrachte. Vockel wurde wahrscheinlich aufgrund seiner führenden Position in der Zentrumsfraktion des Reichstages vor 1933 verhaftet; jedenfalls stand er bereits 1935 unter Beobachtung des SD. BA Berlin R 58 Nr. 6012; Gaidt, *Nachlass Vockel*, 28 f.

107 Überblick 1942: 102 f., 233, 249, 308, 328 f., 404, 425; 1943: 159, 170, 183, 242; Lenz, *Karstadt*, 256, 259, 265 f.; Balder, *Kleidung*, 494–497; Hoeres/Kutzner, *Horten*, 123.

108 Die Darstellung der Veränderung der Vermögensbilanz folgt: Muth, *Entwicklung*, 20–24.

109 Muth, *Entwicklung*, 20–24.

110 Muth, *Entwicklung*, 26.

111 Zur neuen Hertie-Unternehmensorganisation s.: Bähr/Köhler, *Verfolgt*, 215 f., für Karstadt vgl. Lenz, *Karstadt*, 274, 276.

Schwieriger Neuanfang und schnelle Expansion 1945 bis 1952

1 LA Berlin A Rep. 005-07 Nr. 977; BA Berlin R 3101 Nr. 13007; o. V., *100 Jahre Hertie*, in: Hertie Journal, Hertie-Jubiläumsausgabe März 1882–März 1982, 21; Köhler, *Geschichte der Warenhäuser*, 27; Meiners, *100 Jahre KaDeWe*, 95; Bähr/Köhler, *Verfolgt*, 213.

2 HStA München OMGB Nr. 05/446-3/014; StadtA Karlsruhe 1/Wi-ko-Amt Nr. 06006; BA Berlin DN 1 Ministerium der Finanzen 112716a; BA Berlin A Rep. 005-07 Nr. 977; o. V. *100 Jahre Hertie*, 23. Zu Magdeburg s.: StadtA Magdeburg, Fotobestand Hochbauamt, Nr. 23473, Bombenschaden Breiter Weg 57–60. Dankenswerte Auskunft des Stadtarchivs Magdeburg vom 15.5.2024.

3 LA Berlin A Rep. 005-07 Nr. 977.

4 HStA München OMGB Nr. 05/446-3/014; StadtA Karlsruhe 1/Wi-ko-Amt Nr. 06006; StA Ludwigsburg EL 402 Nr. Bü 771 a–b; BA Berlin DN1 Nr. 112735; Meiners, *100 Jahre KaDeWe*, 97; o. V. *100 Jahre Hertie*, 23; Bähr/Köhler, *Verfolgt*, 213–217; Köhler, *Geschichte der Warenhäuser*, 27; Art. *Kaufhaus des Westens*, in: en.wikipedia.org/wiki/Kaufhaus_des_Westens#West-Berlin:_Nach_Kriegszerst%C3%B6rungen_Wiederaufbau_und_Erweiterungen [letzter Zugriff: 27.5.2024].

5 StA Ludwigsburg EL 402/25 Nr. Bü 771 a–b; StadtA Stuttgart 21/1 Nr. 3621; Grinot, *Entwick-*

lungstendenzen, 150; Köhler, *Geschichte*, 27; o. V., *100 Jahre Hertie*, 23.

6 StA Ludwigsburg EL 402/25 Nr. Bü 771 a–b.

7 Diesen Fragebogen hatte Karg wegen einer Reise in die Schweiz auszufüllen: StA Hamburg 221-11 Nr. 67679. Zu seiner Mitgliedschaft im NSKK, die der Ortsverein der Gruppenleiter der NSDAP-Ortsgruppe Friedrichstadt am 7.7.1934 dem Börsenverein der Deutschen Buchhändler zu Leipzig meldete: StA Leipzig 21765 Nr. F 03924.

8 Burkhardt löste Edgar Breslauer als Geschäftsführer in Stuttgart ab, der früher bei Schocken und seit 1943 bei der Union tätig war und der als „politically persecuted person" seit Kriegsende die Stuttgarter Filiale geleitet hatte; StA Ludwigsburg EL 402/25 EL 402/25 Nr. Bü 771 a–b.

9 BA Berlin DN 1 Nr. 112716.

10 StA Ludwigsburg EL 402/25 Nr. Bü 771 a–b. Zwar hatte man in Stuttgart bereits im Sommer 1945 mit ersten Bauarbeiten im ausgebrannten Haus begonnen, doch stoppte der Mangel an Baumaterial und fachkundigen Bauarbeitern die Arbeiten schon Anfang 1946 wieder. Erst Ende November 1947 reichte Richard Döcker, Professor an der TU Stuttgart, als leitender Architekt ein Baugesuch für den Wiederaufbau des dreistöckigen Geschäftsgebäudes beim Baurechtsamt Stuttgart für die Union Vereinigte Kaufstätten GmbH Stuttgart ein; StadtA Stuttgart 116/3 Nr. 3663. Die neuen Verkaufsflächen inklusive des dritten Obergeschosses wurden dann erst Ende 1949 wieder eröffnet und die Bauarbeiten mit dem Ausbau weiterer Geschosse bis 1953 fortgesetzt; StadtA Stuttgart 21/1 Nr. 3621; BWWA Stuttgart Hohenheim A 16 Nr. Fi 536.

11 Zum Karlshorster Kaufhaus s.: Hans-Michael Schulze, *Spuren vom „Berliner-Kreml". Wie die Sowjets fast fünfzig Jahre lang Berlin-Karlshorst geprägt haben*, in: Forschungsverbund SED-Staat der Freien Universität Berlin (Hg.), Zeitschrift des Forschungsverbundes SED-Staat 16 (2004), 59–69, hier 62; Bärbel Laschke u. a., *Berlin-Karlshorst. Ein historisches Porträt*, Berlin 2021, 153; BA Berlin DN 1 Nr. 112716a, 112735; AAK Berlin Max-Taut-Archiv 444 Nr. 02.01; Bähr/Köhler, *Verfolgt*, 218; Meiners, *100 Jahre KaDeWe*, 96; Eglau, *Georg Karg*, 33–49, 44. Siehe auch die Hertie-Anzeigen, in denen man Blumenverkäufer und Zuschneider suchte, in: Neues Deutschland vom 3.1.1947, 3; Neue Zeit vom 31.7.1947, 4. Für beide Anzeigen und andere Angaben sei Wolfgang Schneider, Mitglied der Geschichtsfreunde Karlshorst im Kulturring Berlin Hertie, gedankt.

12 Zu den Enteignungen in Ostdeutschland s.: BA Berlin DN 1 Nr. 112716a, 112593, 112735; StA Chemnitz 30131 Nr. 646; vgl. auch: Bähr/Köhler, *Verfolgt*, 213–218. Im Oktober 1945 erfolgte die Sequestration der Hertie-Tochtergesellschaften im Osten. Allgemein zur Entwicklung des Einzelhandels und der Warenhäuser in Ostdeutschland sowie den dortigen Enteignungen dort s.: Andreas Ludwig, *Konsumgenossenschaften in der DDR*, Köln 2006, 13–20, 69–73; Wolfgang Kühn, *Mit dem Dederon-Beutel in den Konsum. Ein Einkaufstour durch die DDR*, Berlin 2022, 72–79.

13 Scheinbar eröffnete Hertie die Erfurt-Filiale noch vor dem Kriegsende am Fischmarkt, von der sonst nichts bekannt ist außer, dass sie 1947/48 noch bestand. Möglichweise war diese ein Ableger der Filialen in Gera oder Weimar. Auskunft des Stadtarchivs Erfurt zum Standort am Fischmarkt.

14 Allein der Wert des Geschäftshauses Sorge wurde mit 837.000 Reichsmark bewertet. Zudem standen drei Privathäuser mit zusammen 84.500 Reichsmark sowie der Warenbestand mit 1,336 Mio. Reichsmark und das Inventar mit 750.000 Reichsmark in den Büchern; BA Berlin DN 1 Nr. 112716a; Bähr/Köhler, *Verfolgt*, 218.

15 Zu den Enteignungen der anderen Warenhauskonzerne (Karstadt, Kaufhof, Schocken/Merkur, Köster, Horten u. a.) und dem Problem der B-Standorte von Hertie nach 1945 s.: Muth, *Entwicklung*, 28–32; Grinot, *Entwicklungstendenzen,* 149 f.; Heimbüchel u. a. (Hrsg.), *Erlebniswelt Kaufhof*, 115; Fuchs, *Kaufhaus Schocken*, 263, 265; Christian Schramm, *Deutsche Warenhausbauten – Ursprung, Typologie und Entwicklungstendenzen*, Aachen 1995, 127 f.; Köhler, *Geschichte der Warenhäuser*, 27.

16 Eglau, Hans-Otto, *Die Kasse muss stimmen. So hatten sie Erfolg im Handel*, Düsseldorf 1972, 43 f.; tatsächlich ließ Karg laut einem Aktenvermerk vom 8.1.1946 Waren regelmäßig von Thüringen durch Autobusse abholen; StA Leipzig 21765 Nr. F 03924.

17 Einer überlieferten Liste von Hertie-Warenschulden in Höhe von 42.021 Reichsmark zufolge, die zwischen dem 8.5.1945 und dem 22.3.1946 entstanden ist, kamen die Lieferungen

fast ausschließlich aus Sachsen und Thüringen. Viele Lieferungen kamen auch direkt aus Gera; BA Berlin DN 1 Nr. 112716a.

18 Ausführlich zu den durch die Zonengrenzen entstandenen Problemen s.: Lenz, *Karstadt*, 288–293.

19 Eglau, *Kasse*, 43 f.; o. V., *100 Jahre Hertie*, 23; Meiners, *100 Jahre KaDeWe*, 96.

20 Zu den Änderungen der Sortimentsstruktur s.: Henry Braunwarth, *Die führenden westdeutschen Warenhaus-Gesellschaften, ihre Entwicklung nach dem Kriege und ihre heutigen Probleme*, Nürnberg 1957, 84 f.; Muth, *Entwicklung*, 61; vgl. auch: Grinot, *Entwicklungstendenzen*, 156.

21 Schreiben Hertie an Taut und Hoffmann vom 6.4.1948; Archiv der Akademie der Künste Berlin (nachf. AAK Berlin), Taut-Max-Archiv Nr. 441.

22 Einzig einige Arbeiten zur Sicherung der Baustelle wurden weiter fortgeführt; AAK Berlin Taut-Max-Archiv Nr. 441.

23 Allerdings hatte Hertie Taut & Hoffmann im Sommer 1951 bereits wegen Baumängeln gekündigt; die Bauleitung übernahm stattdessen der hauseigene Architekt Hans Soll; AAK Berlin Max-Taut-Archiv Nr. 440, 441, 442, 444, 446, 447, 458, 460; Meiners, *100 Jahre KaDeWe*, 106.

24 StA Ludwigsburg EL 402/25 Bü 771 a–b.

25 Heinrich Vockel fungierte nach Kriegsende zum einen vielfach als Geschäftsführer verschiedener Hertie-Gesellschaften, übernahm zum anderen als politisch völlig unbelastet die Verhandlungen mit den Behörden in der sowjetisch besetzten Zone über die Enteignungen und Sequestrierungen, bevor er Anfang 1950 vom Bundesminister für gesamtdeutsche Fragen, Jakob Kaiser, zum Beauftragten der Bundesregierung für Berlin ernannt wurde. O. V., *Vockel für Berlin ernannt. Der Vertreter der Bundesregierung*, in: FAZ vom 1.2.1950; Gaidt, *Nachlass Vockel*, 28 f.; ders., *Heinrich Vockel*, 15–37; StA Chemnitz 30131 Nr. 646.

26 Zum Hertie-Führungspersonal und zu verschiedenen Geschäftsführern der Filialen s.: StA Leipzig 21765 Nr. F 03924, F 09448 u. F 09449; StA Ludwigsburg EL 402/25 Nr. Bü 771 a–b, StadtA Karlsruhe 1/Wi-ko-Amt/06006; BA Berlin DN 1 Nr. 112716a; vgl. hierzu auch: Bähr/Köhler, *Verfolgt*, 213 f.

27 StA Ludwigsburg EL 402/25 Nr. Bü 771 a–b.

28 Treuhandbericht vom 23.2.1949, StA Ludwigsburg EL 402/25 Nr. Bü 771 a–b.

29 StA Ludwigsburg EL 402/25 Nr. Bü 771 a–b.

30 Muth, *Entwicklung*, 10. Muth zufolge existieren für keinen der größeren Warenhauskonzerne Umsatzdaten für die Zeit bis zur Währungsreform.

31 Bericht der Union-Geschäftsleitung Erwin Burkhardt an das Amt für Vermögenskontrolle Stuttgart vom 14.6.1948, StA Ludwigsburg EL 402/25 Nr. Bü 771 a–b.

32 Es ist bei den Bilanzdaten zu beachten, dass diese nur das eigentliche Einzelhandelsgeschäft widerspiegeln und die Immobilienwerte nicht in den Zahlen enthalten sind, da die Union Vereinigte Kaufstätten GmbH Stuttgart nur Mieter war und das Gebäude sich im Besitz der zum Hertie-Konzern gehörigen Immobilien Verkehrs GmbH befand. Die trotzdem von der Filiale Stuttgart geleisteten Bauaufwendungen konnte diese jedoch mit der Miete verrechnen. Bericht der Treuhand-AG – Wirtschaftsprüfungsgesellschaft – Zweigniederlassung Stuttgart vom 23.2.1949, StA Ludwigsburg EL 402/25 Nr. Bü 771 a–b.

33 Bericht der Treuhand-AG – Wirtschaftsprüfungsgesellschaft – Zweigniederlassung Stuttgart der Geschäftsprüfung des Treuhänders Erwin Burkhardt Stuttgart bei Union Vereinigte Kaufstätten GmbH Stuttgart vom 23.2.1949, StA Ludwigsburg EL 402/25 Nr. Bü 771 a–b.

34 Union-Geschäftsleitung Erwin Burkhardt an das Amt für Vermögenskontrolle Stuttgart vom 14.6.1948, StA Ludwigsburg EL 402/25 Nr. Bü 771 a–b.

35 Siehe hierzu die verschiedenen Berichte über die Bilanzentwicklung in StA Ludwigsburg EL 402/25 Nr. Bü 771 und FL 300/12 IV Bü 1450 a–b. Vgl. zu den Stuttgarter Krediten bei der Allgemeinen Bankgesellschaft Stuttgart auch: Sammlung Münchow/Schütte Chronologischer Ordner 1910–1976. Zur genauen Beteiligungskonstruktion s. auch das zeitgenössische Organigramm von 1946 in Abbildung A1 im Datenanhang.

36 Grinot, *Entwicklungstendenzen*, 152; vgl. hierzu auch Muth, *Entwicklung*, 41 f. und Braunwarth, *Warenhaus-Gesellschaften*, 117–123.

37 Zur Entwicklung der großen Warenhauskonzerne s.: Muth, *Entwicklung*, 25–43, 52; Braunwarth, *Warenhaus-Gesellschaften*, 23–31; Grinot, *Entwicklungstendenzen*, 147–150; Lenz, *Karstadt*, 288–308.

38 Eglau, *Kasse*, 43 f.; o. V., *100 Jahre Hertie*, 22.

39 Traueranzeige für Hans Soll, von Geschäftsführung und Mitarbeitern der Hertie Waren- und Kaufhaus GmbH – Zentralverwaltung, in: FAZ vom 16.10.1976.

40 Siehe zum Ausbau der Filiale an der Wilmersdorfer Straße die Korrespondenz zwischen Hertie und dem Architektenbüro Taut-Hoffmann: AAK Berlin, 440, 441, 442, 444, 446, 447, 458, 460.

41 Gerold Ambrosius, *Die Durchsetzung der Sozialen Marktwirtschaft in Westdeutschland 1945–1949*, Stuttgart 1977, 182.

42 StA Ludwigsburg EL 402/25 Bü 771 a–b; Sammlung Münchow/Schütte, Chronologischer Ordner 1910–1976. Siehe zur Stadtbaupolitik Stuttgart nach 1945: Andreas Brunold/Bernhard Sterra, *Stuttgart. Von der Residenz zur modernen Großstadt. Architektur und Städtebau im Wandel der Zeiten*, Tübingen 1994, 83; Martin Wörner/Gilbert Lupfer, *Stuttgart. Ein Architekturführer*, Berlin 1991, 61, 69, 75; Antero Markelin/Rainer Müller, *Stadtbaugeschichte Stuttgart*, Stuttgart 1985, 69, 86.

43 Zur Entwicklung des Kaufhauses für Alle in Stuttgart bis zur Übernahme von Hertie: StadtA Stuttgart 21-1 Nr. 3622.

44 Ausführlich zu den Rückerstattungsverhandlungen und deren Umständen siehe Bähr/Köhler, denen die Darstellung hier folgt, sofern nicht anders vermerkt: Bähr/Köhler, *Verfolgt*, 249–277, sowie den Akten der Wiedergutmachungsbehörde Oberbayern in München: StA München WB I a Nr. 315, 415 u. 1514.

45 Die Ansprüche richteten sich dabei sowohl gegen die Hertie Waren- und Kaufhaus GmbH als auch gegen die entsprechenden Grundbesitzgesellschaften. Nach Verabschiedung der weiteren Rückerstattungsgesetze stellte die Familie weitere Anträge im Sommer 1949; Bähr/Köhler, *Verfolgt*, 256 f.

46 Bähr/Köhler, *Verfolgt*, 257 f.

47 Bähr/Köhler, *Verfolgt*, 258.

48 Bähr/Köhler, *Verfolgt*, 258.

49 Bähr/Köhler, *Verfolgt*,257–262.

50 Bähr/Köhler, *Verfolgt*, 262–264; StA München WB I a Nr. 315.

51 Bähr/Köhler, *Verfolgt*, 262–264.

52 Bähr/Köhler, *Verfolgt*, 266 f.

53 Bähr/Köhler, *Verfolgt*, 266–269.

54 Neben der „Ratenzahlung" bot dieses Verfahren für Hertie auch den Vorteil, dass man ebenfalls die auf den Kapitalwert der Schulden zu zahlenden Zinsen sowie Grundsteuern und Lastenausgleichsabgaben als Betriebsausgaben steuerlich abschreiben konnte, wobei die bayerische Finanzbehörde auch genehmigte, dass die Geschäftseinrichtung des Münchner Warenhauses auf 7 Mio. D-Mark heraufgesetzt und jährlich mit zehn Prozent abgeschrieben werden durfte; Bähr/Köhler, *Verfolgt*, 266–269; vgl. auch: StA München WB I a Nr. 315.

55 Bähr/Köhler, *Verfolgt*, 270; StA München WB I a Nr. 315.

56 Bähr/Köhler, *Verfolgt*, 273; StA München WB I a Nr. 315.

57 Ausführlich zu den weiteren Restitutionsbemühungen der Familie Tietz s.: Bähr/Köhler, *Verfolgt*, 270.

58 Bähr/Köhler, *Verfolgt*, 268–272.

59 Bähr/Köhler, *Verfolgt*, 270. Siehe zu den weiteren Restitutionsverfahren der Familie Tietz an den Wiedergutmachungsbehörden Oberbayern und Stuttgart: StA München WB I a Nr. 2952, 2953, 2954, 3169, 3196; LA Berlin B Rep. 025-08 Nr. 2331/51 u. Nr. 2331-32/51; StA Hamburg 213-13 Nr. 4296 sowie 621-1/144 Nr. 428. Zur Aufhebung der Treuhänderschaft über die Konzerngesellschaften s.: Bähr/Köhler, *Verfolgt*, 270; StA München WB I a Nr. 315; StA Ludwigsburg EL 402 Bü 771 a–b.

60 Abgesichert wurde die Familie Tietz – wie bei der Stuttgarter Filiale – zudem durch eine jährliche Mindestzahlung an Pachtzinsen in Höhe von 600.000 D-Mark, wobei jedoch keine Höchstgrenze vereinbart wurde. Günstiger fielen die Pachtbedingungen der übrigen Immobilien in München und Stuttgart für Hertie aus, da hier nur ein Drittel der Vermietungseinkünfte aus den Wohn- und Geschäftshäusern gezahlt werden musste, während man für die Lagerhäuser eine ortsübliche Pacht vereinbarte. Detailliert zu den Pachtbedingungen s.: Bähr/Köhler, *Verfolgt*, 271, 274 f.

61 Die Hertie-Zahlungen teilte sich die Familie wie folgt auf: Georg und Martin Tietz erhielten jeweils 35 %, während die Eheleute Zwillenberg 30 Prozent bekamen. Nach dem gleichen Schlüssel wurden auch die Eintragungen ins Grundbuch vorgenommen. Die finanzielle Abwicklung in Deutschland nahm dabei die ehemalige Sekretärin und rechte Hand von Georg

Tietz, Charlotte Kücher-Eigner vor, die hierfür die Rechtsvollmacht der Familie besaß; Bähr/Köhler, *Verfolgt*, 273; Eglau, *Kasse*, 45.

62 Der folgende Abschnitt über die Restitution der Familien Aufrichtig und Joel 1953–1954 beruht – inklusive der wiedergegebenen Zitate – vollständig auf der Darstellung des Restitutionsfalles des Kaufhauses Held bei Bähr/Köhler, *Verfolgt*, 303–314.

63 Tatsächlich beantragte die Familie Karg nach der Wende von 1989 die Rückübertragung des Held-Grundstücksbesitzes in der Brunnenstraße 178–179 und in der Invalidenstraße 162–164, wobei ihr nur die Immobilie in der Brunnenstraße zugesprochen wurde: Das Landesamt zur Regelung offener Vermögenswerte verweigerte eine Rückerstattung des zweiten Grundstückes, weil es durch die Kriegsfolgen und zahlreiche öffentliche Umnutzungen nicht mehr erkennbar naturalrestituierbar war; Bähr/Köhler, *Verfolgt*, 303–314.

64 HStA Wiesbaden 469/33 Nr. 1255; o. V., *100 Jahre Hertie*, 22; Art. *Kaufhäuser*, in: www.wiesbaden.de/stadtlexikon/stadtlexikon-a-z/kaufhaeuser [letzter Zugriff: 10.10.2025]. Der Hinweis auf die Rheinische Kaufhalle AG als Vorbesitzer entstammt dankenswerterweise der freundlichen Auskunft des Stadtarchivs Wiesbaden vom 15.5.2024.

65 Nach anderen Quellen wurde das Haus erst im August 1951 von Hertie übernommen. Bähr/Köhler, *Verfolgt*, 218 f.; Bernd Reinert, *Vom größten Kaufhaus zum größten Leerstand*, in: blogs.sub.uni-hamburg.de/bergedorf/?p=11013 [letzter Zugriff: 27.5.2023]; HWA Darmstadt Abt. 1108 Nr. 190; Eglau, *Kasse*, 45; StA Hamburg 313-4 II/I B S 2854-4.

66 Zum Kaufhaus Conrady und dem 1938 arisierten Kaufhaus Schiff sowie zur Hertie-Übernahme s.: StadtA Frankfurt a. M. S2 Nr. 18129 u. 20018, S3 Nr. 5022, A.46.01 Nr. 124; HStA Wiesbaden 469/33 Nr. 1255, 461 Nr. 9466 u. 15917, 518 Nr. 9130 u. 519/3 Nr. 13153; HWA Darmstadt Abt. 3 Nr. 7223-7268.

67 Das Kaufhaus am Ring am Frauentorgraben 61 war 1929 von der Konsumgenossenschaft Nürnberg-Fürth eröffnet und nach 1933 stillgelegt worden. 1948 wurde es nach Wiederherstellung von dem Großkaufmann Hans Hess sen., Gesellschafter und Geschäftsführer der Fa. Möbel-Hess in Nürnberg, an die Hertie GmbH vermietet, die dort eine Filiale unter dem Namen „Ringkaufhaus" bis zum 30.11.1956 betrieb, als der Konzern das neu gebaute Hertie-Warenhaus in der Pfannenschmiedsgasse eröffnete. Ab 1961 nutzte die Kaufhof AG das Gebäude dann als Lager und Bürogebäude. StA Ludwigsburg FL 300/12 IV Nr. Bü 1450; Michael Diefenbacher, *Wiederaufbau in Nürnberg*, Nürnberg 2009, 258f; Egon Fein, *Nürnberg in den 50er Jahren*, München 1989, 124, 137; Michael Diefenbacher/Rudolf Endres (Hrsg.), *Stadtlexikon Nürnberg*, Nürnberg 2000, 73, 528; freundliche Auskunft des Stadtarchivs Nürnberg am 31.5.2024 nach Angaben in StadtA Nürnberg C 18/I Nr. 1345.

68 Zum Kauf des ehemaligen Kaufhauses von H. & C. Tietz in Bamberg s.: StA Hamburg 313-4 II/I B S 2854-4; Ortwin Beisbart u. a., *Jüdisches Bamberg*, Bamberg ^{3}2020, 71; Willy Heckel, *Bamberg im 20. Jahrhundert*, Bamberg ^{2}2000, 235.

69 StA Hamburg 313-4 II/I B S 2854-4; Silke Nasemann, *Die lange Geschichte des Kaufhauses Michel*, in: Bergische Blätter. Magazin für das Bergische Land 24 (2008), 8 f.; o. V., *Vergleichsquote bei Stahlmann. Im Vergleichsverfahren über das Vermögen des Kaufmanns Harry E. Stahlmann, Berlin und der Kaufhäuser am Zoo und Neukölln* […], in: FAZ vom 23.7.1953.

70 StA Hamburg 313-4 II/I B S 2854-4; zum Bau und der Eröffnung der Braunschweiger Filiale s. verschiedene Artikel der Braunschweiger Zeitung vom 12.4.1949, 28.12.1951, 25/26.4.1953, 4.3.1982 u. 27.7.2009, die das Stadtarchiv Braunschweig dankenswerterweise bereitgestellt hat (24.5.2024).

71 StA Hamburg 313-4 II/I B S 2854-4; HWA Darmstadt Abt. 1108 Nr. 190; s. auch den Artikel zur Eröffnung der Filiale in Neumünster am 2.10.1951 im Holsteinischen Courier vom 7.2.1967: *Hertie-Eröffnung am 2.10.1951*, dankenswertweise bereitgestellt vom StadtA Neumünster.

72 Die Eröffnung der Landshuter Filiale unter Geschäftsführer Joos am 2.11.1951 an der Ecke Altstadt/Theaterstraße fand unter großem Kundenandrang statt, bei der auch eine Glastür zu Bruch ging; o. V., *Hertie: Ein Warenhauskonzept trotzt allen „Stürmen der Zeit". Von der Tietz-Filiale zum größten niederbayerischen Kaufhaus*, in: Landauer Zeitung vom 7.11.1986, die vom StadtA Landshut am 3.6.2024 dankenswerterweise bereitgestellt wurde; Köhler, *Geschichte der Warenhäuser*, 289.

73 Claudia Tanck, *Geesthacht. Die 50er und 60er Jahre. Deutschland im Aufbruch*, Horb a. N. 2005, 34 f.

74 Nach längeren Verhandlungen kaufte die Hertie-Tochter Westelbische Grundstücksgesellschaft mbh für 500.000 D-Mark am 15.11.1950 ein Grundstück der jüdischen Gemeinde Hamburgs im Stadtteil Ottensen, das zuvor ein jüdischer Friedhof gewesen war und auf dem man im Krieg mehrere Luftschutzbunker errichtet hatte. Hertie sagte der jüdischen Gemeinde vertraglich zu, wenn Grabsteine und Gebeine auf der Baustelle gefunden würden, die jüdische Gemeinde sofort zu benachrichtigen und unter Zuziehung von Vertretern derselben alle Überreste in pietätsvoller Weise zu sammeln und an die jüdische Gemeinde auszuliefern. Da Hertie aufgrund gerichtlicher Urteile die Verkaufssumme an die Jewish Trust Corporation zahlen musste, konnte die jüdische Gemeinde 1952 die Kosten für die beabsichtigte Exhumierung nicht aufbringen, sodass diese unterblieb. Hierzu und zu dem Streit der Stadt Hamburg mit Hertie um die Exhumierung von möglichen Gräbern auf dem angrenzenden Bürgersteig, den Hertie an die Stadt unentgeltlich abgeben musste, und die folgenden Auseinandersetzungen um die Baugenehmigung und die Gräbersuche, die dann doch im Juni 1952 ohne Auflagen für Hertie erteilt wurde, s.: Ina Lorenz/Jörg Berkemann, *Die Hamburger Juden im NS-Staat 1933–1938/39*, 2 Bde., Göttingen 2016, 178–209; StA Hamburg 324-1 Nr. K 9306 Bd. 1 u. 445-1 Nr. 356 Bd. 2. Vgl. auch den sehr ausführlichen Artikel „Jüdischer Friedhof Ottensen" in: de.wikipedia.org/wiki/J%C3%BCdischer_Friedhof_Ottensen [letzter Zugriff: 25.9.2025].

75 Hertie erwarb die rund 4,5 Mio. D-Mark betragende Aktienmehrheit der Hotel zum Römischen Kaiser AG vorm. Fr. Wenker-Paxmann von der Dortmunder Union-Brauerei AG. Auf diesem Gelände des kriegszerstörten Hotels errichtete Hertie ein Warenhaus, das 1956 eröffnet wurde; HWA Darmstadt Abt. 1108 Nr. 190.

76 Schreiben Hertie an die Hamburger Finanzbehörde vom 22.11.1951 in: StA Hamburg 313-4 II/I B S 2854-4.

77 StA Hamburg 313-4 II/I B S 2854-4. Bei den geplanten Warenhausprojekten handelt es sich ausschließlich um solche Grundstücke, auf denen bereits frühere andere Waren- und Kaufhäuser betrieben worden waren.

78 AAK Berlin Max-Taut-Archiv Nr. 440, 441, 442, 444, 446, 447, 458, 460; Peter Stürzebecher, *Das Berliner Warenhaus. Bautypus, Element der Stadtorganisation, Raumsphäre der Warenwelt*, Berlin 1979, 54, 65, 184 f., 191, 194 f.; Hainer Weißpflug u. a. (Hrsg.), *Bezirkslexikon Berlin. Charlottenburg-Wilmersdorf*, Berlin 2005, 393.

79 Meiners, *100 Jahre KaDeWe*, 98–101, 103–106; Stürzebecher, *Warenhaus*, 66, 196; o. V., *100 Jahre Hertie*, 23; Hans Aschenbrenner, *3. Juli 1950. Das KaDeWe meldet sich zurück*, in: Berlinische Monatsschrift (2001), H. 3, 126–129; Thomas Irrgang, *Deutsche Warenhausbauten – Entwicklung und heutiger Stand einer Betriebs-, Bau und Erscheinungsform*, Diss. Ms. TU Berlin 1980, 120; Weißpflug, *Bezirkslexikon*, 398 f.; Art. *Kaufhaus des Westens*, in: de.wikipedia.org/wiki/Kaufhaus_des_Westens [letzter Zugriff: 29.5.2024].

80 Irrgang, *Warenhausbauten*, 120.

81 Die Gefahr einer Beschlagnahme des Hauses durch die Briten hatte bereits vor 1948 abgewendet werden können, u. a. durch die Fürsprache der damaligen Stadtkommandantur und den Bürgermeister Max Brauer. Allerdings nutzten das britische und schwedische Rote Kreuz sowie andere Hilfsorganisationen die oberen Stockwerke; Sven Tode u. a., *100 Jahre Alsterhaus. Geschichte eines außergewöhnlichen Warenhauses*, Hamburg 2012; StA Hamburg 731-8 A 143.

82 StadtA Stuttgart 116/3 Nr. 3663 u. 21/1 Nr. 3621.

83 Die Angaben für die drei süddeutschen Filialen s.: Bähr/Köhler, *Verfolgt*, 276. Für Wiesbaden und Hamburg s.: HStA Wiesbaden 469/33 Nr. 1255 u. HWA Darmstadt Abt. 3 Nr. 7223–7268.

84 Alle Hertie-Filialen wurden drei Steuerkreisen zugeordnet: Nord in Hamburg, Süd in München und Berlin (mit allen Berliner Filialen). Zum Steuerkreis Süd zählten München, Stuttgart und Karlsruhe, während alle anderen scheinbar zum Kreis Nord gehörten; Vermerk Oberfinanzpräsidium vom 3.1.1952 in: StA Hamburg 313-4 II/I B S 2854-4.

85 Zu den Daten s. Tabelle A2 im Datenanhang.

86 So wurde im KaDeWe 1950 wieder ein Erfrischungsraum mit Terrasse eröffnet und in Karlsruhe im März 1948 eine Konditorei für den eigenen gastronomischen Betrieb; Meiners, *100 Jahre KaDeWe*, 105; StadtA Karlsruhe 1/Wi-ko-Amt Nr. 06006 u. 1/Wi-ko-Amt Nr. 04572.

87 Siehe zu den verschiedenen Zeitungsberichten über diese Sonderaktionen: StadtA München DE-1992-ZA-04077.

88 BWA München K1 IX B Nr. 44a Akt 61 Fall 38; StA Hamburg 371-16 II Nr. 4209 u. 377-10 I Nr. C 2 Fasc. 20.

89 Zu dem Vorwurf zu hoher Preise bei Steg-Waren s.: HStA Stuttgart EA 6/003 Nr. 4927. Auch die Filiale Karlsruhe sah sich 1947 Vorwürfen wegen überhöhter Preise der städtischen Gewerbe- und Preisprüfungsstelle ausgesetzt; StadtA Karlsruhe 1/Wi-ko-Amt Nr. 06006. Zum Fortbestand zahlreicher Bewirtschaftungsregelungen s. auch: Irmgard Zürndorf, *Der Preis der Marktwirtschaft. Staatliche Preispolitik und Lebensstandard in Westdeutschland 1948 bis 1963*, Stuttgart 2006, 69 f.

90 Schreiben Hertie an die Steuerabteilung der Hamburger Finanzbehörde vom 6.6.1955 in: StA Hamburg 313-4 II/I B S 2854-4; vgl. auch Tabelle A3 im Datenanhang.

91 Bei den gepachteten Filialen (Frankfurt-Höchst, Neumünster, Elberfeld) fielen ebenfalls Instandsetzungskosten und teilweise auch Baukosten an. Siehe hierzu die Korrespondenz von Hertie mit der Hamburger Finanzbehörde 1951 bis 1955 in: StA Hamburg 313-4 II/I B S 2854-4.

92 1951/1952 arbeitete Hertie beispielsweise weiter mit der Allgemeinen Bankgesellschaft Stuttgart zusammen. Sammlung Münchow/Schütte, Chronologischer Ordner 1910–1976.

93 Dies entsprach einer Umsatzrendite vor Steuern von 7,1 Prozent 1951 und 7,5 Prozent 1952; StA Hamburg 313-4 II/I B S 2854-4.

94 Vermerk der Steuerabteilung der Hamburger Finanzbehörde vom 17.7.1953 in: StA Hamburg 313-4 II/I B S 2854-4; siehe auch die Tabelle A4 im Datenanhang.

95 StA Hamburg 313-4 II/I B S 2854-4.

96 Nach Angaben der Steuerabteilung in der Hamburger Finanzbehörde vom 18.7.1953 und einem Vermerk vom 3.1.1952 hatten die Berliner Finanzbehörden Hertie die Ostzonen-Verluste mit 5 Mio. D-Mark zur Hälfte anerkannt und für den Wiederaufbau der Kaufhäuser in West-Berlin in 1950–1952 anstelle der Absetzung für Abnutzung nach § 7 und der erhöhten Abschreibung nach § 7a Einkommenssteuergesetz die in diesen Jahren tatsächlich aufgewendeten Kosten für den Aufbau, die Instandsetzung und die Einrichtung der Häuser (KaDeWe, Wilmersdorfer Straße, Mehringdamm, Chausseestraße) bis zu 60 Prozent abschreiben lassen. Die Münchener Finanzbehörde wiederum genehmigte Hertie, ihre Wiederaufbauleistungen in den ersten 10 Jahren auf dem Baukonto zu aktivieren und im Laufe der Nutzungsdauer von 20 Jahren abzuschreiben. Allerdings durfte der Konzern während der ersten 10 Jahre jeweils bis zur Hälfte des in dem betreffenden Jahr aufgewendeten Baukostenbetrages abschreiben und in den folgenden 10 Jahren jeweils 10 Prozent des zu Beginn der zweiten Dekade noch zu Buche stehenden Restwertes. Grund für die restriktivere Haltung des bayerischen Staatsministeriums mit geringen Steuererleichterungen im Südkreis war, dass es sich bei den dortigen Neubauten um Gebäude handelte, die auf fremdem Grund und Boden mit Pachtdauer von 20 Jahren errichtet worden waren; StA Hamburg 313-4 II/I B S 2854-4.

97 Siehe Tabelle A3 im Datenanhang sowie Schreiben Hertie an die Finanzbehörde Hamburg vom 22.11.1951 in: StA Hamburg 313-4 II/I B S 2854-4.

98 So wies die Stuttgarter Filiale 1951–1952 zahlreiche Außenstände bei ihren Lieferanten aus, die jedoch zumeist aus kleinen D-Mark-Beträgen bestanden. Eine vergleichsweise hohe Forderung bestand mit 1.695 D-Mark z. B. gegenüber der Hautana Werk AG, Böblingen, die Büstenhalter geliefert hatte. Sammlung Münchow/Schütte, Chronologischer Ordner 1910–1976.

99 Hertie argumentierte gegenüber der Hamburger Finanzbehörde stets, dass man das Filialnetz schnellstens ausdehnen müsse, weil man durch das ebenfalls wachsende Filialnetz der Konkurrenz den eigenen Vorteil besserer Zahlungskonditionen bei den Lieferanten bald verlieren würde; Schreiben Hertie an die Finanzbehörde Hamburg vom 22.11.1951 in: StA Hamburg 313-4 II/I B S 2854-4.

100 So erklärte Georg Karg, dass er in manchen Jahren doppelt so viele Filialen wie die Konkurrenz hatte eröffnen können; Eglau, *Kasse*, 45.

101 Zur Liste der Warenhäuser mit dem Datum des Kaufs, des Baus und der Eröffnung bzw. Schließung s. Tabelle A5 im Datenanhang.

102 Schreiben Hertie an die Finanzbehörde Hamburg vom 22.11.1951: StA Hamburg 313-4 II/I B S 2854-4.

103 Die Darstellung der Wertheim-Übernahme durch Karg folgt, sofern nicht anders vermerkt, im Wesentlichen Bähr/Köhler, *Verfolgt*, 221–224; Fischer/Ladwig-Winters, *Die Wertheims*, 340–344; Olaf Ossmann, *‚Arisierung' und ‚Wiedergutmachung' oder die unbekannte Geschichte des Kaufhausimperiums Wertheim nach 1945*, in: Christof Biggeleben u. a. (Hg.), „Arisierung" in Berlin, Berlin 2007, 315–336; HWA Darmstadt Abt. 1108 Nr. 190.

104 Im November 1951 gehörten der AWAG noch sieben Immobilien in Berlin, u. a. an der Schloßstraße in Steglitz; Ossmann, *Arisierung*, 330.

105 Zudem hatte die AWAG direkt nach Kriegsende am 16.7.1945 wieder eine Verkaufsstelle im Erdgeschoss und im ersten Obergeschoss des Columbus-Hauses am Potsdamer Platz in der Nähe des Stammhauses eröffnet, doch lag dieses Geschäft im Ostsektor der Stadt und musste im Juni 1950 aufgegeben werden; Stürzebecher, *Warenhaus*, 45; Fischer/Ladwig-Winters, *Die Wertheims*, 340.

106 Zur neuen Wertheim gehörten noch zahlreiche Tochtergesellschaften wie die Globus Bank AG in Berlin als ruhende Bank und Grundstücksgesellschaften; HWA Darmstadt Abt. 1108 Nr. 190.

107 Zu den Versuchen des Hertie-Konzerns, mehrere in den späten 1930er Jahren enteignete Grundstücke in Berlin (Lützowstraße 109–112/Pohlstraße 10) zurückzubekommen oder dafür eine Entschädigung zu erhalten s.: LA Berlin B Rep. 009 Nr. 378.

108 Siehe hierzu Kapitel: Kargs Übernahme … und: Fischer/Ladwig-Winters, *Die Wertheims*, 340.

109 Trotz schwerer Kriegsschäden befand sich die Hansa AG ab 1950 wieder in stetiger Aufwärtsentwicklung. So konnte man die Verkaufsfläche 1950 wieder auf 60 Prozent des Jahres 1939 und 1951 auf 70 Prozent erhöhen. Der Umsatz stieg dabei von 1950 auf 1951 um 22 Prozent und der Reingewinn von 0,17 Mio. D-Mark 1950 auf 0,173 Mio. D-Mark.; FAZ vom 2.10.1952; HWA Darmstadt Abt. 1108 Nr. 190. Siehe zur Entwicklung der Hansa AG nach 1945 auch: StadtA Frankfurt a. M., Sammlung Ortsgeschichte S325.271.

110 Siehe zur Übernahme der Hansa AG durch Hertie und zum Presseecho: Bähr/Köhler, *Verfolgt*, 220–222; FAZ vom 2.10. u. 15.10.1952 sowie vom 13.6.1953; HWA Darmstadt Abt. 1108 Nr. 190; WA Stuttgart-Hohenheim A14 1794 I u. II IHK Mannheim.

111 FAZ vom 15.10.1952 u. 13.6.1953; HWA Darmstadt Abt. 1108 Nr. 190.

112 FAZ vom 13.6.1953.

113 Siehe zur Struktur des Hertie-Konzerns Anfang 1953 die Abbildung A6 im Datenanhang nach einer Aufstellung der volkswirtschaftlichen Abteilung der Dresdner Bank in: HWA Darmstadt Abt. 1108 Nr. 190. Zur Kapitalbasis gibt es widersprüchliche Angaben. Nach Berichten der FAZ erhöhte die Hertie Vereinigte Kaufstätten GmbH in Hamburg ihr Kapital 1951 von einer auf zwei Mio. D-Mark, doch dürfte dies nur für diese Gesellschaft gegolten haben, mit der Georg Karg alle anderen Töchter kontrollierte. Nach einer Übersicht der volkswirtschaftlichen Abteilung der Dresdner Bank vom 6.2.1953 besaß die Hertie Waren- und Kaufhaus Gesellschaft mbH in Berlin zudem ein Stammkapital von 7,5 Mio. D-Mark und die Union Vereinigte Kaufstätten GmbH, München, 100.000 D-Mark; HWA Darmstadt Abt. 1108 Nr. 190; DA-Umstellungen in: FAZ vom 3.3.1951.

114 Hertie Zentraleinkauf GmbH in: FAZ vom 10.10.1952. An dem Importeur Gilbert J. Mc. Gaul & Co GmbH, Hamburg, der ein Kapital von 250.000 D-Mark besaß, war Georg Karg mit 62.500 D-Mark beteiligt. Weitere Anteile hielten noch Gilbert J. Mc Gaul & Company, London (87.500 D-Mark), und Gilbert J. Mc. Gaul, Zürich (100.000 D-Mark). Angaben nach einer Übersicht der volkswirtschaftlichen Abteilung der Dresdner Bank vom 6.2.1953 in: HWA Darmstadt Abt. 1108 Nr. 190.

115 Siehe hierzu auch Tabelle A7 im Datenanhang.

Unaufhörliche Expansion im bundesdeutschen Wirtschaftswunder 1952 bis 1972

1 Schreiben Georg Kargs an den Stuttgarter Oberbürgermeister Dr. Arnulf Klett vom 14.10.1970. Diese Nierenerkrankung erklärt wohl auch die Anstellung des Betriebsarztes Dr. Alfred Boese in der Konzernzentrale und dessen ständige Anwesenheit dort; StadtA Stuttgart 21/1 Nr. 3621.

2 Die Darstellung über die Errichtung der Karg'schen Familienstiftung und die Satzungs-

änderungen in den 1950er Jahren folgt – sofern nicht anders vermerkt – der Akte: StA Hamburg 131-1 II Nr. 6455 sowie Bähr/Köhler, *Verfolgt*, 232–238. Vgl. auch: Ingo Köhler, *Aufstieg der Stiftungsunternehmen. Neue Formen der hybriden Governance von Familienunternehmen 1950–2000*, in: Ingo Köhler/Eva-Maria Roelevink (Hrsg.), Transformative Moderne. Struktur, Prozess und Handeln in der Wirtschaft, Münster 2021, 357–383. Wegen einer verzerrenden Darstellung der Stiftungsgeschichte dagegen unbrauchbar: Klaus Rehmann, *Die Hertie-Stiftungen*, in: Rolf Hauer u. a. (Hrsg.), Lebensbilder deutscher Stiftungen 5, Tübingen 1986, 287–294.

3 StA Hamburg 131-1 II Nr. 6455.

4 StA Hamburg 131-1 II Nr. 6455.

5 Der endgültige Satzungsentwurf war vor allem deutlich strukturierter und die Änderungen betrafen vor allem den Aufsichtsvorbehalt bei einer Satzungsänderung; StA Hamburg 131-1 II Nr. 6455.

6 Die soziale Privatnützigkeit bildete nur die juristische Brücke zu einer kaum trennbaren Verbindung zwischen Stiftung und Unternehmen, wie ein Vertrauter von Hans-Georg Karg später offen erklärte; Bähr/Köhler, *Verfolgt*, 238.

7 Eingebracht wurden folgende Tochtergesellschaften: Bekleidungs- und Handelsgesellschaft mbh Hamburg (Stammkapital 100.000 D-Mark), Betex Bergische Textilgesellschaft mbh Wuppertal-Elberfeld (30.000 D-Mark), Ohigs Offenbacher Handels- und Industriegesellschaft mbH Offenbach (17.500 D-Mark), Nürhag Nürnberger Handelsgesellschaft mbH Fürth (10.000 D-Mark), Südhag Textil-Handelsgesellschaft mbH Reutlingen (17.500 D-Mark), Hertie Zentraleinkauf GmbH Hamburg (25.000 D-Mark); StA Hamburg 131-1 II Nr. 6455.

8 StA Hamburg 131-1 II Nr. 6455.

9 StA Hamburg 131-1 II Nr. 6455.

10 StA Hamburg 131-1 II Nr. 6455.

11 StA Hamburg 131-1 II Nr. 6455.

12 Ausführlich hierzu und zu den historischen Vorbildern s.: Köhler, *Aufstieg*, 366–369; Bähr/Köhler, *Verfolgt*, 232–238.

13 Die große Bedeutung der Unabhängigkeit von Kapitalgebern und anderen Institutionen als zentrales Motiv Georg Kargs, an der Rechtsform der GmbH und der Familienstiftung festzuhalten, betonte auch der entfernte Verwandte und enge Mitarbeiter Georg Kargs in der Zentralverwaltung Peter W. Schulze. Interview mit Peter W. Schulze bei der Karg'schen Familienstiftung, Frankfurt a. M., 13.2.2001, durchgeführt von Tim Schanetzky, dem für die Überlassung seiner damals geführten Interviews herzlich gedankt sei.

14 Dies vermutete jedenfalls der Journalist Hans Otto Eglau, der das einzige Interview mit Georg Karg führte; Eglau, *Karg*, 49; ders., *Der Herr von Hertie. Die Karriere des schweigsamen Warenhauskönigs Georg Karg*, in: Die Zeit vom 7.11.1970.

15 StA Hamburg 131-1 II Nr. 6455; vgl. auch Bähr/Köhler, *Verfolgt*, 236–238.

16 Zur Übernahme von Wertheim, Hansa und der Hotel zum Römischen Kaiser AG, s. Kapitel: Von Hermann Tietz & Co sowie: HWA Darmstadt Abt. 1108 Nr. 190; HStA Wiesbaden 469/39 Nr. 34; *Kaufhaus Hansa Aktiengesellschaft*, *Frankfurt*, in: FAZ vom 2.10.1952 u. 13.6.1953; Fischer/Ladwig-Winters, *Die Wertheims*, 337–347; Bähr/Köhler, *Verfolgt*, 223 f.

17 HWA Darmstadt Abt. 1108 Nr. 190. Peter W. Schulze bestätigte den Zusammenhang zwischen der fehlenden Öffentlichkeitsarbeit von Hertie und dem Alleineigentümerstatus von Georg Karg: Interview mit Peter W. Schulze bei der Karg'schen Familienstiftung von Tim Schanetzky am 13.2.2001. Vgl. auch zur nicht vorhandenen Öffentlichkeitsarbeit: Bähr/Köhler, *Verfolgt*, 227 f., 239–241; Eglau, *Karg*, 33.

18 Schreiben von Hertie ans Bundeskanzleramt vom 23.3.1960. Dort hieß es: „Von dieser Verlegung musste zwangsläufig auch die Verwaltungsstelle Berlin betroffen werden, weil, wie Ihnen sicher verständlich sein wird, es auf die Dauer untragbar ist, auf eine einheitliche Zentralverwaltung zu verzichten, und zwar in unserem Falle umso mehr deshalb, weil Herr Karg sen. infolge seines Alters in absehbarer Zeit immer mehr von seinem Arbeitsbereich auf seinen Sohn übertragen wird und eine derartige unmittelbare Zusammenarbeit zwischen Vater und Sohn eine einheitliche Zentralverwaltung bedingt", BA Koblenz B136 Nr. 2388. Möglicherweise spielten aber (gewerbe-)steuerliche Gründe eine Rolle, während die gesetzliche Berlinförderung in den 1950er Jahren wohl noch ohne Bedeutung war; BA Koblenz B 136 Nr. 2388.

19 HWA Darmstadt Abt. 1108 Nr. 190.

20 HWA Darmstadt Abt. 1108 Nr. 190; s. hierzu auch: Bähr/Köhler, *Verfolgt*, 227 f., 239–241.

21 Siehe hierzu die Handelsregisterakte Hertie Vereinigte Kaufstätten GmbH, Zweigniederlassung Altona in: StA Hamburg 231-7 Nr. B 1978-21 Bd. 2.

22 HWA Darmstadt Abt. 1108 Nr. 190; vgl. auch Bähr/Köhler, *Verfolgt*, 227 f., 239–241.

23 Siehe hierzu die Zeitungsausschnittsammlung in: HWA Darmstadt Abt. 1108 Nr. 190.

24 Erstellt auf der Basis der von der Rhein-Main-Bank bzw. Dresdner Bank erstellten Organigramme in: HWA Darmstadt Abt. 1108 Nr. 190. Siehe hierzu auch deren Abbildungen im Datenanhang A6 sowie Bähr/Köhler, *Verfolgt*, 241.

25 Die Produktionsbetriebe (Hassia Schuh GmbH & Co vorm. Schuhfabrik Hassia AG Offenbach etc.) und Beteiligungen (Gladbacher Versicherungsgesellschaften, Tonfunk Karlsruhe etc.) kamen über den Kauf des Wertheim-Konzerns zu Hertie. Diese dürften im Laufe der 1950er Jahre jedoch von Hertie veräußert worden sein, was schon der Analyst der Dresdner Bank vermutete; HWA Darmstadt Abt. 1108 Nr. 190.

26 Siehe hierzu die Zeitungsausschnittsammlung und Berichte der Dresdner Bank in: HWA Darmstadt Abt. 1108 Nr. 190; Bähr/Köhler, *Verfolgt*, 227 f., 239–241.

27 Siehe hierzu die Zeitungsausschnittsammlung in: HWA Darmstadt Abt. 1108 Nr. 190.

28 ISG Frankfurt a. M. Gutachterausschuss für Grundstücksbewertung 2.328 Zeil 90–94 und Schäfergasse 1–9 sowie 2.148 Schäfergasse 1–9; Zeitungsausschnittsammlung in: HWA Darmstadt Abt. 1108 Nr. 190.

29 Siehe hierzu die Handelsregisterakte Hertie Vereinigte Kaufstätten GmbH, Zweigniederlassung Wiesbaden 1951–1958 in: HStA Wiesbaden 469/33 Nr. 1255.

30 Handelsregisterakte Hertie Waren- und Kaufhaus GmbH, Zweigniederlassung Stuttgart in: StA Ludwigsburg FL 300/31 I Bü 3175.

31 Georg Karg wählte zudem auch die langjährigen Mitarbeiter Erwin Burkhardt und Dietrich Karg sowie seinen Sohn zu Geschäftsführern oder Prokuristen; HWA Darmstadt Abt. 1108 Nr. 190; StA Hamburg 231-7 Nr. B 1995-396 Bd. 2; HStA Wiesbaden 469/33 Nr. 1255.

32 Bähr/Köhler, *Verfolgt*, 228.

33 Hoeres/Kutzner, *Horten*, 298–321.

34 Ingrid Scheibe-Lange, *Warenhäuser in der Expansion. Karstadt, Kaufhof, Horten im Spiegel ihrer Bilanzen,* Düsseldorf 1972, 31.

35 Allgemein zur Konsumentwicklung s. Arne Andersen, *Der Traum vom guten Leben*, Frankfurt a. M. 1997, 18–23; Michael Wildt, *Am Beginn der „Konsumgesellschaft". Mangelerfahrung, Lebenshaltung, Wohlstandshoffnung in Westdeutschland in den fünfziger Jahren*, Hamburg 1994, 180–190; Alfred Reckendrees, *Die bundesdeutsche Massenkonsumgesellschaft. Einführende Bemerkungen*, in: Jahrbuch für Wirtschaftsgeschichte (JWG) (2007), H. 2, 17–28. Vgl. auch die zeitgenössische Analyse von Theo Beckermann: Theo Beckermann, *Einzelhandel und Handwerk 1965 und 1975. Absatz und Fläche*, Berlin 1968, 17.

36 *Kaufhaus Paul Held Nachfolger, Berlin*, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 23.10.1956.

37 Zitiert nach Abdolreza Scheybani, *Handwerk und Kleinhandel in der Bundesrepublik Deutschland*, München 1996, 330.

38 Ausführlich zum Expansionsstopp s.: Scheybani, *Handwerk*, 328–335; s. a.: BA Koblenz B 102 Nr. 39388, Bd 3.

39 So verzichtete Hertie 1953 trotz des Kaufs des Trümmergrundstücks des ehemaligen Kölner Kaufhauses erst einmal darauf, einen Erweiterungsbau vorzunehmen; Zeitungsausschnittsammlung in: HWA Darmstadt Abt. 1108 Nr. 190.

40 Siehe zu den Daten Tabelle A5 im Datenanhang.

41 Quellen: Hertie Waren- und Kaufhaus GmbH (Hg.), Geschäftsbericht 1972, 9. Zur Ausweitung der Verkaufsflächen im gesamten Einzelhandel und bei den anderen Warenhaus-Konzernen s.: Scheibe-Lange, *Warenhäuser*, 29 f.; Ralf Banken, *Die quantitative Entwicklung des bundesdeutschen Einzelhandels 1949–2000*, in: Cologne Economic History Paper 3/2007, 14; search.gesis.org/research_data/ZA8418 [letzter Zugriff: 24.10.2024]; Ralf Banken, *„Was es im Kapitalismus gibt, gibt es im Warenhaus". Die Entwicklung der Warenhäuser in der Bundesrepublik 1949–2000*, in: Zeitschrift für Unternehmensgeschichte 1 (2012), 15.

42 Geschäftsbericht Hertie 1971, 3.

43 Zu bedenken ist, dass die Kosten nicht unbedingt im Jahr der Eröffnung anfielen. Zu den Daten s. Tabelle A9 im Datenanhang. Im Vergleich zu den anderen drei großen Warenhauskonzernen wies Hertie 1972 einen geringeren Umfang von Bruttoanlageinvestitionen auf als Karstadt und Kaufhof: Karstadt 300 Mio. D-Mark, Kaufhof 240 Mio. D-Mark, Horten 200 Mio. D-Mark, Hertie 200 Mio. D-Mark

(1971); Institut für Selbstbedienung Köln (Hg.), *Waren- und Versandhäuser 1972/73. Dokumentation über Stand und zukünftige Entwicklung in der Bundesrepublik und West-Berlin. Stand Dezember 1973*, Köln 1974, 67–72 (nachf. ISB-Warenhausreport).

44 So berichtete das „Oberbadische Volksblatt" am 27.3.1965 von der Eröffnung der Hertie-Filiale in Lörrach, dass Hans-Georg Karg in seiner Ansprache den lokalen Einzelhändlern „stets faire Konkurrenz" versprach; BWWA Stuttgart-Hohenheim A8 Nr. Bü 976. Siehe zu den Reaktionen der Einzelhändler vor Ort auch weitere Beispiele in: BWWA Stuttgart-Hohenheim A8 Nr. Bü 1019, Bü 975; A9 Nr. Fi 2900.

45 Siehe zu einem Beispiel: Gerhard Sauter, *Pioniere, Visionäre, Nieten und Großmäuler. Ein Leben im Warenhaus, von Hertie über Karstadt nach China*, Ober-Flörsheim 2012, 109, 113.

46 Scheybani, *Handwerk*, 414, 417 f., 446, 519; Köhler, *Geschichte der Warenhäuser*, 30; Grinot, *Geschichte*, 173; BA Koblenz B 102 Nr. 39433, 39388; HStA München StA Nr. 10725. Siehe auch: *Warenhäuser bauen wieder, Expansionsstopp wird nicht verlängert*, in: Berliner Morgenpost vom 20.4.1967; *Die Großen im Handel bauen weiter*, in: FAZ vom 31.7.1965. Vgl. auch: Eckhart Sucrow, *Entwicklungstendenzen der Waren- und Kaufhäuser*, in: Johannes Bidlingmaier u. a. (Hrsg.), Absatzpolitik und Distribution, Wiesbaden 1967, 177–208, hier 205; Werner Oehler, *Szenenwechsel im Einzelhandel*, Köln 1980, 18; Hans-Georg Mangold, *Die Absatzpolitik der deutschen Warenhaus-Gesellschaften*, Berlin 1971, 40–42; Braunwarth, *Warenhaus-Gesellschaften*, 184–197; Bundesarbeitsgemeinschaft der Mittel- und Großbetriebe e. V. (Hg.), *5 Jahre Bundesarbeitsgemeinschaft der Mittel- und Großbetriebe e. V.*, o. O. 1953, 20 f., 27.

47 Zu den Auseinandersetzungen um den Bau der Hertie-Filiale Hamburg-Ottensen s.: Ina Lorenz/Jörg Berkemann (Hrsg.), *Streitfall jüdischer Friedhof Ottensen 1*, Hamburg 1995, 50, 178, 180–186, 188–190, 192-194, 196, 199–210, 212–219; StA Hamburg 324-1 Nr. K 9306 Bd. 1 u. 445-1 Nr. 356.

48 HWA Darmstadt Abt. 1108 Nr. 190.

49 Siehe hierzu die Berichte der „Badischen Zeitung" vom 15./16.2.1964, 18.2.1964, 16.7.1964, 16.2.1965, 5.4.1968 u. 9.6.1970 in: BWWA Stuttgart-Hohenheim A 17 Nr. Fi 1017.

50 *Hertie will in Essen bauen*, in: FAZ vom 30.1.1962; *Gegen Einzelhandelskonzentration*, in: FAZ vom 1.2.1962; *Lehnt die Stadt Essen das Hertie-Angebot ab?*, in: FAZ vom 14.2.1962.

51 Jens Roepstorff, *Konsum im Wandel. Ehemalige Kaufhäuser in Mülheim an der Ruhr*, in: Stadtverwaltung Mülheim a. d. R. (Hg.), Mülheimer Jahrbuch, Mülheim 2020, 232 f.

52 In den Quellen finden sich die Namen von Hans Dustmann, Werner Düttmann (Berlin), Rudi Volz, Diplom-Ingenieur Schmöhl (Stuttgart) sowie Rudi Kranz und Fred Angerer (München); BWWA Stuttgart B 102 Nr. Bü 192, Bü 1020; ISG Frankfurt a. M. DE-1992-ZA-04077; Weißpflug, *Bezirkslexikon*, 67, 375; Grinot, *Entwicklungstendenzen*, 160.

53 Zudem zitierte er noch Gerhard Ullmann, Deutsche Bauzeitung 1 (1973), 46, dass Nachkriegswarenhäuser nur noch durchrationalisierte Waren- und Verkaufsschachteln seien, abgeschlossen nach außen und Illusionsfabriken im Innern; Stürzebecher, *Warenhaus*, 56, 61 f.; vgl. auch: Pese, *Warenhaus*, 565–574; Katharina Jbach, *Hertie-Hochhaus an der Münchner Freiheit 1962/64*, in: Hochhäuser in München, München 1998, 68–71.

54 Eigene Berechnung aufgrund der Angaben in Tabelle A10 im Datenanhang. Allerdings erhielt die Hertie-Zentrale auch für diese Städte immer wieder zahlreiche Immobilienangebote zur Errichtung neuer Filialen, die man stets sorgfältig prüfte und vielfach ablehnte. Siehe zu zahlreichen Immobilienangeboten von Maklern in den 1960er Jahren: Sammlung Schütte-Münchow, Chronologischer Ordner 1910–1976.

55 Eigene Berechnung nach Tabelle A10 im Datenanhang. In den 59 Großstädten mit über 100.000 Einwohnern besaß Hertie in 24 Orten eine oder mehrere Filialen, davon 16 unter den 20 größten, 18 unter den größten 30, 20 unter den größten 40 und 23 unter den größten 50. Siehe allgemein zur Verteilung der Filialen nach Ortsgrößenklassen 1968 für alle Warenhäuser: Mangold, *Absatzpolitik*, 22 f.

56 ISB-Warenhausreport 1972/1973, 15, 72 f.; Köhler, *Geschichte der Warenhäuser*, 27, 54; siehe hierzu auch Tabelle A10 im Datenanhang.

57 Insbesondere für das Main-Taunus-Zentrum und die dortige Filiale existiert von 1961 eine intensive Berichterstattung in der Presse. Siehe als Beispiel u. a.: *Drei Supermärkte im Großeinkaufs-*

zentrum, in: FAZ vom 11.10.1961; *Bennet will auch in drei anderen Städten bauen*, in: FAZ vom 13.10.1961; *Die neue Stadt aus lauter Läden*, in: FAZ vom 29.4.1964. Auch über das Frankfurter Nordwestzentrum, das Elbe-Einkaufszentrum in Hamburg oder dasjenige in Neu-Isenburg und andere Shopping-Center mit Hertie-Filialen berichtete die FAZ von 1963 bis 1972 immer wieder ausführlich. Siehe auch zu Hertie-Filialen in Einkaufszentren bis 1972: ISB-Warenhausreport 1972/73, 72; Köhler, *Geschichte der Warenhäuser*, 50–52, 78 f.; ISG Frankfurt a. M. A.02.01 Nr. 7378; HWA Darmstadt Abt. 1108 Nr. 190; Thomas Irrgang, *Deutsche Warenhausbauten – Entwicklung und heutiger Stand einer Betriebs-, Bau- und Erscheinungsform*, Diss. Ms. TU Berlin 1980, 171. Allgemein zu Warenhäusern und Einkaufszentren s.: Oehler, *Szenenwechsel*, 56–58; Theo Beckermann/Rainer Rau, *Der Einzelhandel 1959–1985*, Berlin 1977, 15–27; Wolfgang Disch, *Der Groß- und Einzelhandel in der Bundesrepublik*, Köln 1966, 68–71; Werner Eckert, *Konsument und Einkaufszentrum*, Wiesbaden 1978, 63–68, 99–101; Bernd R. Falk, *Zur Lage der Shopping-Center in der Bundesrepublik*, in: Rationeller Handel (1971), H. 2, 9.

58 So z. B. die Hertie-Filiale in Salzgitter; auch das KFA in Stuttgart zog 1972 in Richtung Bahnhof. Letzteres wurde dann auch in Abgrenzung zur Filiale in der Königstraße in Hertie am Bahnhof umbenannt; o. V., *25 Jahre. 1958–1983. Kaufhaus Hertie in Salzgitter*, Salzgitter 1984, 4; BWWA Stuttgart Hohenheim A 16 Nr. Fi 536.

59 So brachte das KaDeWe durch seine Eröffnung andere Geschäfte in die Tauentzienstraße und in deren Umgebung bis hin zum Kurfürstendamm zurück, der so zur beliebten Geschäftsstraße Berlins wurde. Antonia Meiners, *100 Jahre KaDeWe*, 108. Siehe zur Entwicklung der Wilmersdorfer Straße in Berlin auch: Stürzebecher, *Warenhaus*, 49 f., 54.

60 Siehe zu den Standorten und Grundstückspreisen für Warenhäuser: ISB-Warenhausreport 1972/73, 70–72, 75, 78 f., 89 f., 92 f.; vgl. auch: Köhler, *Geschichte der Warenhäuser*, 72, 75.

61 Zu den Standorten der Bilka-Läden s.: Geschäftsbericht Hertie 1972, 4; ISB-Warenhausreport 1972/73, 7–14; Zeitungsausschnittsammlung in: HWA Darmstadt Abt. 1108 Nr. 190; LA Berlin A Rep. 342-02 Nr. 23944, 23936; Sammlung Schütte-Münchow, Ordner Bilka Allgemein; Bähr/Köhler, *Verfolgt*, 224 f.; o. V., *100 Jahre Hertie*, 22.

62 Geschäftsbericht Hertie 1972, 6; ISB-Warenhausreport 1972/73, 88, 94 f.; Zeitungsausschnittsammlung in: HWA Darmstadt Abt. 1108 Nr. 190; Sammlung Schütte-Münchow, Ordner Bilka Allgemein; Bähr/Köhler, *Verfolgt*, 224 f.; RWWA Köln 162 Nr. 145-3; Bähr/Köhler, *Verfolgt*, 224 f.

63 Zur Auseinandersetzung zwischen Hertie und der Familie Tietz wegen der Bilka-Gründung im Detail s.: Bähr/Köhler, *Verfolgt*, 277–281; s. a.: Archiv der Max-Planck-Gesellschaft III. Abt. ZA129 Nr. Ka 7.

64 Jbach, *Hertie-Hochhaus*, 68–71.

65 Bähr/Köhler, *Verfolgt*, 282–302; Archiv der Max-Planck-Gesellschaft III. Abt. ZA129 Nr. Ka 7.

66 So die Dambek Gerngroß Damenbekleidungsgesellschaft mbH Wien, die Groha Gerngroß Export- u. Großhandelsgesellschaft mbH Wien oder die Gerwä Gerngroß-Wäscheerzeugungsgesellschaft mbH Wien. Geleitet wurde die österreichische Hertie-Tochter von 1960 bis 1965 von Erwin Burkhardt, der schon zuvor u. a. in Stuttgart und München große Filialen geführt hatte.

67 Zu den Warenhausunternehmen Gerngroß und Herzmansky s.: Clemens Jabloner, *Verdrängung und Expansion. Enteignungen und Rückstellungen in Vorarlberg*, Wien 2004, 107; Siegfried Krupitz, *125 Jahre Herzmansky 1863–1988. Gerngross Kaufhaus AG*, Wien 1988; Andreas Lehne u. a., *Wiener Warenhäuser 1865–1914*, Wien 1990, 170–187; Zeitungsausschnittsammlung in: HWA Darmstadt Abt. 1108 Nr. 190; *Hertie gibt Beteiligungen ab*, in: FAZ vom 29.12.1965; *General Shopping – eine neue Warenhausholding*, in: FAZ vom 22.12.1962; Finanzcompass 1955: 933, 1250, 1364; 1956: 945, 1060; 1967: 1134, 1228; Compass 1955: 130; 1964: 74; 1965: 75; 1966: 82. Für die Bereitstellung und Recherche im Österreichischen Wirtschaftscompass bzw. ZEDHIA sei Walter Iber von der Universität Graz herzlich gedankt.

68 Teils wurden die Lager in den Warenhäusern ausgelagert. Siehe zu den Aus- und Umbauten in Stuttgart Königstraße, Frankfurt Zeil, Salzgitter und Berlin (KaDeWe, Wilmersdorfer Straße): BWWA Stuttgart 16 Nr. Fi 536; StadtA München DE-1992-RP-0742-16; o. V., *25 Jahre Salzgitter*, 21; Weißpflug, *Bezirkslexikon*, 393, 398.

69 HStA Wiesbaden 735 Nr. 126, 177; *Parkhaus, Klimaanlage und Kindergarten*, in: FAZ vom 14.5.1965; *Die Zeil attraktiver*, in: FAZ vom 15.10.1965.

70 StadtA Stuttgart 21/1 Nr. 3621.

71 Zeitungsausschnittsammlung in: StA München DE-1992-ZA-04077.

72 Stuttgarter Nachrichten vom 23.3.1957 u. 26.9.1959 in: StadtA Stuttgart 21/1 Nr. 3621.

73 Siehe zu den gesetzlichen Bauvorschriften der Länder und deren Entwicklung, die vor allem Präzisierungen der alten Bauordnungen aus den Jahren vor 1945 waren: BA Koblenz B 134 Nr. 23979; vgl. auch: Stürzebecher, *Warenhaus*, 46 f., 53.

74 Zu den Auflagen für beide Stuttgarter Häuser s.: StadtA Stuttgart 21/1 Nr. 3622, 3621; BWWA Stuttgart B 102 Nr. Bü 1297, Bü 1020, Bü 1974, Bü 2264, Bü 192. Vgl. auch die Auflagen für den Bau bzw. Umbau weiterer Filialen: StA Hamburg B 115 Nr. 3740 Bd. Bd. 134/1–3 u. 134/4–6 sowie 3742; ISG Frankfurt a. M. Gutachterausschuss für Grundstücksbewertung 2.276, Zeil 34, 36 und 42; Zeitungsausschnittsammlung in: HWA Darmstadt Abt. 1108 Nr. 190; StadtA München DE-1992-ZA-04077; HStA Wiesbaden 650b Nr. 5065; *Eine Lücke klafft zur Zeit in der Mitte der Zeil*, in: FAZ vom 4.5.1965.

75 StadtA München DE-1992-ZA-04077, DE-1992-LBK-STA-0120 u. DE-1992-LBK-0111, DE-1992-LBK-STA-0111; HStA München MWi Nr. 29979; ISG Frankfurt a. M. A31 Nr. 277.

76 Die Stadtverwaltungen bauten zwar auch eigene Parkhäuser, doch waren sie wegen des überbordenden Autoverkehrs froh über die von den Warenhauskonzernen errichteten Parkhäuser, die die Situation auf den Straßen entspannten. Zur Einrichtung von Fußgängerzonen s.: Bernhard Neuhoff, *Die Fußgängerzone. Ihre Entstehung und ihr Einfluss auf die Stadtentwicklung*, Diss. Kassel 1991, 16.

77 ISB-Warenhausreport 1972/73, 48 f., 92. Siehe zum Parkhausbau von Hertie die Beispiele für Stuttgart, München, Berlin (KaDeWe) und Frankfurt: StadtA Stuttgart 21/1 Nr. 3621, 3622; BWWA Stuttgart A 16 Nr. Fi 536; StadtA Stuttgart 116/3 Nr. 3663 sowie 24-173-13 u. 24-175-4; ISG Frankfurt a. M. Stadtkämmerei Nr. A.20.01405, Stadtkämmerei Nr. A.20.01405, Sammlung Ortsgeschichte S3 Nr. 13.329, 16.899 u. 25.272; StadtA München 1992-ZA-04077; Zeitungsausschnittsammlung in: HWA Darmstadt Abt. 1108 Nr. 190; Weißpflug, *Bezirkslexikon*, 398; allgemein zum Bau von Parkraum s.: Schramm, *Warenhausbauten*, 150 f., 153–155; Irrgang, *Warenhausbauten*, 196 f.; Peter N. Melcher, *Kundendienst im Kauf- und Warenhaus*, Stuttgart 1972, 63–67.

78 Siehe hierfür die Beispiele Frankfurt und Stuttgart: StadtA Stuttgart 21/1 Nr. 3622; ISG Frankfurt a. M. S3 Nr. 25.272.

79 Die Frankfurter Filiale auf der Zeil erhielt nach dem Umbau 1953 Rolltreppen, das Hanauer Haus 1956 und das neu eröffnete Salzgitter Warenhaus 1958. Einen nachträglichen Einbau von Rolltreppen nahm Hertie auch in Stuttgart Königstraße und in Wiesbaden vor; Zeitungsausschnittsammlung in: HWA Darmstadt Abt. 1108 Nr. 190; StadtA München DE-1992-ZA-04077; BWWA Stuttgart A 16 Nr. Fi 536; StadtA Stuttgart 21/1 Nr. 3621, 3622, 3663; HStA Wiesbaden 650b Nr. 5065 sowie 735 Nr. 126, 127, 177; Meiners, *100 Jahre KaDeWe*, 52; o. V., *25 Jahre Salzgitter*, 21.

80 Siehe zum Ausbau der Erfrischungsräume und Errichtung der Dachterrassen bei den Filialen Frankfurt Zeil und Stuttgart Königstraße: Zeitungsausschnittsammlung in: HWA Abt. 1108 Nr. 190; StadtA Stuttgart 21/1 Nr. 3621, 3622 u. 116/3 Nr. 3663, 3665; ISG Frankfurt a. M. W2-2 Nr. 8 Konzession Restauration in Frankfurt; HStA Wiesbaden 735 Nr. 126, 177; vgl. auch: Heidrich Hermann/Ulrike Looft-Gaude (Hrsg.), *Das Leben kann viel schöner sein. Die 50er Jahre im Kieler Schaufenster*, Kiel 2006, 30–34, 37–39.

81 Zur Bauweise der Hertie-Warenhäuser, insbesondere der Fassaden s.: Hans Soll, *Das Kaufhaus Hertie in Berlin (Turmstr.)*, in: Baukunst und Werkform. Eine Monatsschrift für alle Gebiete der Gestaltung, 1962, 189 f.; ders., *Das Kaufhaus Hertie in Wuppertal-Elberfeld*, in: Baukunst und Werkform. Eine Monatsschrift für alle Gebiete der Gestaltung, 1962, 185 f.; ders., *Das Kaufhaus Hertie in Wolfsburg*, in: Baukunst und Werkform. Eine Monatsschrift für alle Gebiete der Gestaltung, 1962, 183 f.; Grinot, *Entwicklungstendenzen*, 169; Stürzebecher, *Warenhaus*, 45; Irrgang, *Warenhausbauten*, 161, 177–179. Die Bauweise von Hertie und den anderen Warenhausbetreibern rief allerdings Kritik hervor: *Nicht eben eine Augenweide. Die Zeil*, in: FAZ vom 23.10.1971;

Warenhäuser: Eiermann, laß die Wacht, in: Spiegel vom 15.9.1959.

82 Besonders gut lassen sich die Infrastruktureinrichtungen der Hertie-Warenhäuser am Beispiel Stuttgart und Frankfurt Zeil nachvollziehen: BWWA Stuttgart B 102 Nr. Bü 1974; StadtA Stuttgart 21/1 Nr. 3622 u. 116/3 Nr. 3664; HStA Wiesbaden 735 Nr. 125, 126, 127, 177, 178. Vgl. auch für die Filialen Salzgitter und Wuppertal: o. V., *25 Jahre Salzgitter*, 21; Soll, *Wuppertal-Elberfeld*, 185 f.

83 ISG Frankfurt a. M. S3 Nr. 25.272; StadtA Stuttgart 21/1 Nr. 3621; *Hansa-Kaufhäuser werden umbenannt*, in: FAZ vom 20.8.1963; Grinot, *Entwicklungstendenzen,* 169.

84 Eigene Zählung der bekannten Quadratmeterangaben von 34 Filialen nach Tabelle A11 im Datenanhang.

85 StA Hamburg 313-4 II/I B S 2854-4; s. a. die Ausführungen in Kapitel 5.

86 Quelle: ISB-Warenhausreport 1972/73, 47 f.; s. hierzu auch Tabelle A12 im Datenanhang.

87 Der genaue Kaufpreis findet sich weder in Eklöhs Autobiografie noch in der Presse oder anderen Quellen. Herbert H. Eklöh, *Tagebuch meiner Reinfälle*, Düsseldorf 1979, 169–184; Hans-Otto Eglau, *Herbert Eklöh. Erfolgsweg eines Lebenskünstlers*, in: Hans-Otto Eglau, Die Kasse muss stimmen, Düsseldorf 1972, 199–214, hier 205; *Die Eklöh-Furcht*, in: Der Spiegel 35 vom 25.8.1959.

88 So wurde erörtert, die Allphasen-Brutto-Umsatzsteuer in eine Mehrwertsteuer umzuwandeln, da bei ersterer Steuerform jeder Umsatz zwischen selbstständigen Unternehmen von Produktionsstufe zu Produktionsstufe und von Handelsstufe zu Handelsstufe mit vier Prozent versteuert wurde, was Großbetriebe wie Warenhäuser, die mehrere Produktionsstufen in sich vereinigen, begünstigte, denn diese hatten nur einmal Umsatzsteuer zu zahlen.

89 Siehe die Zeitungsausschnittsammlung zu Eklöhs Supermarktunternehmen in: RWWA Köln 25 Nr. 25-272-1 sowie die Akte Archiv der Friedrich-Ebert-Stiftung (FES-Archiv) DY 42 Nr. 1458.

90 Zur Gründung von ITS und der Zusammenarbeit von Hertie mit Kaufhof im Tourismusgeschäft s.: Otto Schneider, *Die Ferienmacher. Eine gründliche und grundsätzliche Betrachtung über das Jahrhundert des Tourismus*, Hamburg 2001, 173–178, 188 f.; Grinot, *Entwicklungstendenzen,* 179; Zeitungsausschnittsammlung in: HWA Darmstadt Abt. 1108 Nr. 190; Geschäftsberichte Hertie 1971, 2; 1972, 5. Vgl. auch: *Kaufhof-Reisen gemeinsam mit Hertie*, in: FAZ vom 18.8.1970; *Neue Kooperationen am Reisemarkt?*, in: FAZ vom 20.8.1970; *Kaufhof wirbt mit Eckpreisen*, in: FAZ vom 1.10.1970; *180 000 Ferienplätze im ersten Kaufhof-Reiseprogramm*, in: FAZ vom 13.11.1970; *Reisen am Lotto-Schalter*, in: FAZ vom 6.3.1971; *Haum verläßt Kaufhof/Hertie-Reisen*, in: FAZ vom 7.6.1971; *Wohin steuern die Kaufhof-Reisen?*, in: FAZ vom 6.8.1971; *ITS will allein bleiben*, in: FAZ vom 24.2.1972; *ITS lehnt sich an TUI an*, in: FAZ vom 30.5.1972.

91 Zur Ausdehnung des Warenangebots s.: Mangold, *Absatzpolitik*, 52, 76–78, 91, 95–102; Beckermann/Rau, *Einzelhandel*, 27.

92 ISG Frankfurt a. M. S3 Nr. 25.272; StadtA München DE-1992-ZA-04077; Meiners, *100 Jahre KaDeWe*, 102 f.; o. V., *25 Jahre Salzgitter*, 21; *Hertie eröffnet Möbel-Kaufhaus*, in: FAZ vom 23.9.1961; *Modern und hoffnungsfroh wie seit langem nicht*, in: FAZ vom 30.9.1970.

93 Neben dem Zentrallager in Flörsheim bei Frankfurt besaßen die einzelnen Filialen häufig noch eigene Lager. Siehe hierzu für die Lager der Filialen in Frankfurt, Lörrach, Stuttgart und Nürnberg: Zeitungsausschnittsammlung in: HWA Abt. 1108 Nr. 190; BWWA Stuttgart B 146 Nr. Bü 678; StadtA Stuttgart 24-180-3; Sammlung Schütte-Münchow, Chronologischer Ordner 1910–1976; ISG Frankfurt a. M. PIA S6b-38 380 128 I-II 128 I-II; Sauter, *Pioniere*, 116. Allgemein zum Verschwinden flächenintensiver Waren aus Citylagen: ISB-Warenhausreport 1972/73, 89–93.

94 Allgemein zur in den Warenhäusern angebotenen Zahl verschiedener Artikel s.: Scheibe-Lange, *Warenhäuser*, 43; Banken, *Kapitalismus*, 22.

95 ISB-Warenhausreport 1972/73, 82; Grinot, *Entwicklungstendenzen*, 163; Mangold, *Absatzpolitik*, 94.

96 Nach Mangold richteten sich die vier großen Warenhausbetreiber Ende der 1960er Jahre auf keine bestimmte Käuferschicht aus, sondern bemühten sich um eine möglichst vollständige Markterfassung unter Erschließung auch höherer sozialer Schichten, wenngleich der Schwerpunkt stets auf den mittleren Einkommensklas-

sen lag. Die konzerneigenen Kleinpreisfilialen (Kepa, Kaufhalle, Bilka) zielten wiederum stark auf die unteren sozialen Käuferschichten; Mangold, *Absatzpolitik*, 234.

97 Hierfür forcierten die Warenhauskonzerne auch die Imagewerbung, u. a. durch Zeitungsinserate, Geschäftsberichte und die Herausstellung besonders aktueller Angebote; Grinot, *Entwicklungstendenzen*, 168.

98 Mangold, *Absatzpolitik*, 86–88; Bähr/Köhler, *Verfolgt*, 224.

99 Ende der 1960er Jahre schuf Hertie die Eigenmarke Geka sowohl für Hart- als auch für Textilwaren, wahrscheinlich als Abkürzung für Ge(org)Ka(rg). Mangold, *Absatzpolitik*, 107.

100 BWWA B 150 Nr. Bü 3519; RWWA Köln 162 Nr. 145-3; *Zeiss Ikon/Voigtländer beliefern Kaufhäuser*, in: FAZ vom 14.7.1966; *WMF wird künftig auch Warenhäuser beliefern*, in: FAZ vom 26.4.1969; *WMF: Junge Schlipse*, in: Der Spiegel 26 (1970), 79. Siehe auch zum allgemeinen Trend zu Markenartikeln in den bundesdeutschen Warenhäusern: Mangold, *Absatzpolitik*, 102–109.

101 Quelle: ISB-Warenhausreport 1972/73, 85. Siehe zu den Werten auch Tabelle A19 im Datenanhang. Allgemein zu Sortimentsstrukturen in den bundesdeutschen Warenhäusern und zum Rückgang der Anteile von Textilien s.: Mangold, *Absatzpolitik*, 80–84; Beckermann, *Einzelhandel und Handwerk*, 31–37; Disch, *Groß- und Einzelhandel*, 55, 103–105; Scheibe-Lange, *Warenhäuser*, 41 f.; Ralf Banken, *Schneller Strukturwandel trotz institutioneller Stabilität. Die Entwicklung des deutschen Einzelhandels und die Entstehung des Massenkonsums 1949–2000*, in: Jahrbuch für Wirtschaftsgeschichte 48/2, Berlin 2007, 39–67, hier 50.

102 So berichtete die Welt am 10.3.1970, dass „Hertie den Zug zu einer optischen Auflockerung des Warenangebots nicht so forciert mitmachen [wolle] wie die Konkurrenz". Man praktizierte zwar das *Shop-in-Shop*-Prinzip, aber wesentlich zurückhaltender und sparsamer als bei Kaufhof, Karstadt oder Horten; Die Welt vom 10.3.1970 in: HWA 1108 Nr. 190. Ausführlich hierzu auch Grinot, *Entwicklungstendenzen*, 170. Vgl. hierzu auch: Irrgang, *Warenhausbauten*, 172; Hoeres/Kutzner, *Horten*, 226 f. Siehe zur Einführung der Selbstbedienung auch: Lydia Langer, *Revolution im Einzelhandel. Die Einführung der Selbstbedienung in der Bundesrepublik Deutschland (1949–1973)*, Köln 2013; Wildt, *Beginn*, 180–190; Andersen, *Traum*, 52–61; Mangold, *Absatzpolitik*, 112–114; Disch, *Groß- und Einzelhandel*, 60–66. Anscheinend stellte Hertie vor allem die Bilka-Läden auf Selbstbedienung um: Beckermann/Rau, *Einzelhandel*, 27 f.

103 BWWA Stuttgart B 150 Nr. Bü 3519.

104 Dem Journalisten Hans Otto Eglau zufolge hatte Georg Karg seinen Warenhäusern „einen spezifischen Stil aufgeprägt", der „tendenziell eher den Geschmack konservativer, älterer Kunden" treffen würde. Karg würde die Etagen enger möblieren und weit mehr mit traditionellen Bedienungskarrees als mit modernen Gondeln und mit *Shops-in-Shop* zur Vorauswahl ausstatten. Bei Hertie seien die Filialen mit Parkettfußböden und Verkaufsmöbeln aus tropischen Edelhölzern für eine warme Verkaufsatmosphäre ausgestattet; Eglau, *Karg*, 46.

105 Grinot, *Entwicklungstendenzen*, 158; Braunwarth, *Warenhaus-Gesellschaften*, 90 f.; Mangold, *Absatzpolitik*, 112 f.; Sucrow, *Entwicklungstendenzen*, 177–208, hier 201; Bähr/Köhler, *Verfolgt*, 229 f.

106 StadtA München DE-1992-ZA-04077; GLA Karlsruhe 1/Wi-ko-Amt Nr. 04572, 06006; StA Freiburg 1260/1 Nr. 214, 216; Sonderbeilage Hertie in der „Frankfurter Rundschau" vom 29.9.1969 in ISG Frankfurt a. M. S3 Nr. 13.329 sowie dort auch S3 Nr. 25.272; BWA München K1 XV A 6 Akt 65 Fall 19. Siehe zur allgemeinen Tendenz eines verstärkten Dienstleistungsangebots: Grinot, *Entwicklungstendenzen*, 164; Mangold, *Absatzpolitik*, 74; Scheibe-Lange, *Warenhäuser*, 10; *Mister Minit ist bei Kaufhauskunden gut bekannt*, in: FAZ vom 23.10.1968; *Keine neuen Schuhbars in Kaufhäusern*, in: FAZ vom 1.12.1959; allgemein zu Dienstleitungen von Warenhäusern s.: Melcher, *Kundendienst*.

107 So beispielsweise in den Filialen Frankfurt Zeil und Hanau 1968–1969: Schreiben Landesjugendamt Hessen Kindertagesaufsicht Offenbach an die Hertie-Filiale Hanau vom 26.8.1968; HStA Wiesbaden 561 Nr. 1092; *Premieren, Bücher, Kindergärten*, in: FAZ vom 22.3.1969.

108 Das Zentrallager in Flörsheim kaufte Hertie 1961 von Renault. Hierzu und zum Hertie-Glückskauf s.: Zeitungsausschnittsammlung in: HWA Darmstadt Abt. 1108 Nr. 190; Sauter, *Pioniere*, 116.

109 Schon zuvor verkaufte Hertie für die Zenith Le-

bensversicherung sogenannte Restschuldversicherungen bei Abzahlungskäufen; siehe hierzu: *Auch Hertie verkauft Versicherungen*, in: FAZ vom 11.10.1965.

110 Zu den Bedingungen des Ratenkredits bei Hertie (0,4–1,75 Prozent Zinsen je nach Höhe des Kaufbetrages, aber keine Bearbeitungsgebühren) s.: Mangold, *Absatzpolitik*, 207.

111 *Diners' Karte gewinnt Freunde*, in: FAZ vom 21.3.1970; Zeitungsausschnittsammlung in: HWA Darmstadt Abt. 1108 Nr. 190; Grinot, *Entwicklungstendenzen*, 161; Sucrow, *Entwicklungstendenzen*, 201; Melcher, *Kundendienst*, 88; Andersen, *Traum*, 196.

112 Siehe zum Massenandrang bei Schlussverkäufen in den 1950er Jahren, teilweise auch unter Polizeischutz etwa: Manuela Rienks, *Ausverkauft. Arbeitswelten von Verkäuferinnen in der Bundesrepublik Deutschland von den 1950er Jahren bis in die 1990 Jahre*, Berlin 2024, 260–262. Zur Beschreibung des Andrangs bei Eröffnungen s.: Zeitungsausschnittsammlung in: HWA Darmstadt Abt. 1108 Nr. 190; o. V., *25 Jahre Salzgitter*, 8. Vgl. auch: Mangold, *Absatzpolitik*, 230–232; Stürzebecher, *Warenhaus*, 65–67, 225–228.

113 Die Anfänge des Warenhauses als Erlebnisbühne kommentierten bereits die Zeitgenossen kritisch, so etwa Jürgen Jeske, *Das Warenhaus als Erlebnisbühne*, in der FAZ vom 4.8.1971. Vgl. auch Stürzebecher, *Warenhaus*, 56, 61 f.; Wolfgang Fritz Haug, *Kritik der Warenästhetik*, Frankfurt a. M. 1971, 87.

114 Siehe zu den zahlreichen Zeitungsberichten über diese Länderwochen und andere Aktionen, mit denen die Kunden in die Filialen gelockt werden sollten: StadtA Stuttgart 21/1 Nr. 3621; BWWA Stuttgart A 18 Nr. Fi 116; StadtA München DE-1992-ZA-04077, DE-1992-ZS-0075- 2; ISG Frankfurt a. M. S3 Nr. 13.329; o. V., *25 Jahre Salzgitter*, 8; Meiners, *100 Jahre KaDeWe*, 114 f.; o. V., *Geschichte eines außergewöhnlichen Warenhauses. 100 Jahre Alsterhaus 1912–2012*, Hamburg 2012, 9; *Auszeichnung durch die Königin*, in: FAZ vom 28.2.1969; *Botschaftsrat Saad Hashmi von der indischen Botschaft in Bonn […] eröffnete gestern im Kaufhaus,* in: FAZ vom 19.8.1972; *Italienische Woche,* in: FAZ vom 16.9.1971; *Prima, Prima aus Dänemark*, in: FAZ vom 22.9.1970; *Eine Ladung uniformierten Chic hat das Kaufhaus Hertie aus Frankreich einfliegen lassen*, in: FAZ vom 3.3.1972.

115 Siehe als Beispiel: *Cardin in Frankfurt*, in: FAZ vom 1.10.1966; *Cardin bei Hertie*, in: FAZ vom 31.3.1967; *Cardin bei Hertie*, in: FAZ vom 28.3.1968; *Defilee der Dessous*, in: FAZ vom 4.7.1972; *Mode für „Vollschlanke"*, in: FAZ vom 10.4.1972; *Pierre Cardin umwirbt die deutsche Frau*, in: FAZ vom 3.5.1972; *Mode auf französisch*, in: FAZ vom 15.3.1972; *Keine Angst mit Größe 44*, in: FAZ vom 10.5.1971; *Mode im Tanzschritt*, in: FAZ vom 24.2.1968; *Paris auf der Zeil*, in: FAZ vom 10.10.1968; *Cardin im Kaufhaus*, in: Der Spiegel 33 (1962), 62; Mangold, *Absatzpolitik*, 89.

116 StadtA München DE-1992-ZA-04077; StadtA Stuttgart 21/1 Nr. 3621; RWWA 162 Nr. 145-2 u. 25 Nr. 272-1; *Talentierte Frauen gesucht*, in: FAZ vom 29.3.1968; *Leder und Kosmetik*, in: FAZ vom 25.3.1969; *Neue Marken-Zweitfrisur*, in: FAZ vom 5.7.1971; *Reines Wasser für den Haushalt*, in: FAZ vom 25.11.1971; *Blumen in der Suppentasse*, in: FAZ vom 29.3.1972; *Mode zum Selbermachen*, in: FAZ vom 29.3.1972; *Mode „do it yourself "*, in: FAZ vom 21.10.1972; *Der gute Einundsiebziger*, in: FAZ vom 13.11.1972; o. V., *25 Jahre Salzgitter*, 8.

117 Wilmenrod: *Doppelkopf*, in: Der Spiegel vom 23.6.1959; *Clay: Alles für Allah*, in: Der Spiegel 37 (1966), 82; StadtA Stuttgart 21/1 Nr. 3621; Meiners, *100 Jahre KaDeWe*, 110; o. V., *25 Jahre Salzgitter*, 8.

118 Grinot, *Entwicklungstendenzen*, 160 f.; Braunwarth, *Warenhaus-Gesellschaften*, 99; Sucrow, *Entwicklungstendenzen*, 201; Mangold, *Absatzpolitik*, 220.

119 Siehe hierfür die zahlreichen Prospekte und Annoncen in: StadtA München DE-1992-ZS-0075-2; ISG Frankfurt a. M. S3 Nr. 13.329; RWWA 562 Nr. 164.

120 Für die großen Pferderennen in Frankfurt, Baden-Baden und anderswo stiftete Hertie Preise wie „Großer Hertie-Preis" oder den „Preis des Kaufhauses Hertie"-Ehrenpreis. Dieses Engagement dürfte der Pferdebegeisterung der Familie von Norman geschuldet sein, in die Georg Kargs Tochter Brigitte eingeheiratet hatte; *Turfergebnisse*, in: FAZ vom 9.10.1967; *Turfergebnisse*, in: FAZ vom 1.6.1970; *Unsere Turfvoraussagen*, in: FAZ vom 19.5.1971; *Auf dem Weg nach Baden-Baden*, in: FAZ vom 9.8.1972.

121 Grinot, *Entwicklungstendenzen*, 160, 169; Sucrow, *Entwicklungstendenzen*, 201; Heidrich Hermann/

Ulrike Looft-Gaude (Hg.), *Das Leben kann viel schöner sein. Die 50er Jahre im Kieler Schaufenster*, Kiel 2006, 30–34, 37–39; Mangold, *Absatzpolitik*. 224.

122 Scheybani, *Handwerk*, 72.

123 Siehe zur Absatzpolitik der großen Warenhaus-Konzerne: Mangold, *Absatzpolitik*, 147, 151 f., 171–204, 234.

124 Siehe hierzu: *Kühlschränke. Die Preise schmelzen*, in: Der Spiegel vom 2. Juli 1957; Sebastian Teupe, *Die Schaffung eines Marktes. Preispolitik, Wettbewerb und Fernsehgerätehandel in der BRD und den USA 1945–1985*, Berlin 2015, 122, 128, 130, 134, 297, 299, 306, 360, 369 f. Vgl. für Ende der 1960er Jahre: *Sabas Macht*, in: Der Spiegel 44 (1962), 80; *Farbfernseh-Preisbindung umstritten*, in: FAZ vom 17.8.1967; *Das Kartellamt untersucht den Farbfernsehmarkt*, in: FAZ vom 15.8.1967; *Die Fernseh-Branche hofft auf Mexiko*, in: FAZ vom 30.5.1970. Vgl. zur Bedeutung der vertikalen Preisbindung: Banken, *Strukturwandel*, 60 f., 62–65.

125 Zur Entwicklung der SB-Warenhäuser sowie anderer konkurrierender Betriebsformen des Einzelhandels und der in der Branche zunehmenden Unternehmenskonzentration in den 1960er Jahren s.: Adolf Kümin, *Das Selbstbedienungs-Warenhaus in den USA. Entwicklung in Europa*, Freiburg 1967; Eckert, *Konsument*, 108–112; Oehler, *Szenenwechsel*, 17, 19 f., 29 f., 48, 50–60; Heinz-Joachim Neubohn, *Entwicklungstendenzen im westdeutschen Einzelhandel*, Stuttgart 1969, 27; Beckermann/Rau, *Einzelhandel*, 15–27; Scheibe-Lange, *Warenhäuser*, 11, 17, 19–22, 13 f.; Disch, *Groß- und Einzelhandel,* 40–54, 86, 97; Andersen, *Traum*, 63 f.; Banken, *Strukturwandel*, 43–45, 51–59; ders., *Entwicklung*, 8, 14.

126 Die zuständigen Zentraleinkäufer waren nach Hertie-Angaben für die Musterungen rund 180 Tage pro Jahr auf Reisen; Sonderbeilage Hertie in der „Frankfurter Rundschau" vom 29.9.1969 in ISG Frankfurt a. M. S3 Nr. 13.329.

127 So ging der spätere Leiter mehrerer Filialen, Gerhard Sauter, als Einkäufer für Lederwaren drei bis vier Wochen vor den Schlussverkäufen regelmäßig auf Einkaufsreise zu den Handtaschenfabrikanten und orderte dort aussortierte Saisonware in großen Mengen zu sehr geringen Einkaufspreisen, um diese Artikel dann zu den herabgesetzten Einkaufspreisen verkaufen zu können.

128 Einem Offenbacher Hersteller von Premiumlederwaren, der die Stuttgarter Unions-Filiale aus Rücksicht auf den starken Stuttgarter Fachhandel nicht mehr beliefern wollte, drohte die Zentraleinkäuferin für Lederwaren daraufhin mit der Auslistung seiner Lederwaren im KaDeWe und im Alsterhaus, weshalb er dann doch das Haus an der Stuttgarter Königstraße belieferte; Sauter, *Pioniere*, 37, 52, 55, 58, 62 f., 66, 68, 73–75, 79, 82, 84, 86, 93, 101, 104, 109; Sonderbeilage Hertie in der „Frankfurter Rundschau" vom 29.9.1969 in: ISG Frankfurt a. M. S3 Nr. 13.329.

129 Die Regionaleinkäufer hatten Georg Karg ebenfalls jede Woche Bericht zu erstatten und waren fachlich zudem dem jeweiligen Zentraleinkäufer unterstellt. Der zu betreuende Sprengel war dabei sehr groß: Sauter, der zu den ersten Regionaleinkäufern gehörte, betreute für den Bereich Lederwaren zunächst die neuen südwestdeutschen Filialen; später wurde sein regionaler Zuständigkeitsbereich weiter auf Bayern und West-Berlin erweitert, sodass er Ende 1971 insgesamt 28 Filialen betreute; Sauter, *Pioniere*, 115, 117 f., 124, 132 f.

130 Sonderbeilage Hertie in der „Frankfurter Rundschau" vom 29.9.1969 in: ISG Frankfurt a. M. S3 Nr. 13.329.

131 *Miederwarenpreise gehalten*, in: FAZ vom 9.1.1970 (Scherer); *Die Strumpffabrik Kiliane wird ausgebaut*, in: FAZ vom 10.7.1969; Sammlung Schütte-Münchow, Chronologischer Ordner 1910–1976 (Hautana); *Vertrieb als Service-Leistung*, in: FAZ vom 12.12.1970 (Schollmeyer KG).

132 Siehe als Beispiel die Strategie von WMF: *WMF. Junge Schlipse*, in: Der Spiegel 26 (1970), 79.

133 Siehe zu den Lieferungen an Hertie in: HStA Weimar 728 Nr. 6-94-3842.

134 Siehe zum Import von DDR-Konsumgütern und dessen Entwicklung seit den frühen 1960er Jahren: Peter E. Fäßler, *Durch den „eisernen Vorhang". Die deutsch-deutschen Wirtschaftsbeziehungen 1949–1969*, Köln 2006, 31–39, 68., 96 f., 179–184, 210–221, 276–280, 299; Ralf Ahrens, *Gegenseitige Wirtschaftshilfe? Die DDR im RGW. Strukturen und handelspolitische Strategien 1963–1976*, Köln 2000, 351; Tae-Heon Kim, *Außenwirtschaft der DDR und Handelsbeziehungen zwischen der BRD und DDR*, Regensburg 2000, 117–127, 130–132, 190–193; Doris Cornelsen u. a., *Die Bedeutung des innerdeutschen Handels für die Wirtschaft der DDR*, Berlin 1983,

22, 62; Peter Plötz/Klaus Bolz, *Westhandel der DDR*, Hamburg 1987, 58–60, 229–231, 234.

135 Quelle: Daten nach BA Berlin DC 20/7392. Mit der Verrechnungseinheit (VE) schuf man eine Zahlungs- und Verrechnungsform, mit der der Waren- und Dienstleistungsverkehr im Verrechnungswege über beide Notenbanken (Bundesbank und Staatsbank der DDR) als Clearingstelle abgewickelt und verrechnet werden konnte. Die DDR konnte die erwirtschafteten Verrechnungseinheiten, die faktisch der D-Mark entsprachen, allerdings nur im innerdeutschen Handel verwenden.

136 Bericht über die Geschäftsbeziehungen mit Hertie in der Organisationseinheit Büro MR Korn, undatiert (ca. 1966). in: BA Berlin DC 20/7392; Mangold, *Absatzpolitik*, 26.

137 FAZ vom 15.6.1955. Vgl. zu den internationalen Kooperationen der Warenhausunternehmen auch: Disch, *Groß- und Einzelhandel*, 129.

138 Sonderbeilage Hertie in der „Frankfurter Rundschau" vom 29.9.1969 in: ISG Frankfurt a. M. S3 Nr. 13.329. Bekannt ist zudem, dass im Oktober 1957 die Hertie Italiana s. r. l. in Mailand gegründet wurde.

139 *Sowjetunion. Deutschland-Export. Verdienter Ruhm*, in: Der Spiegel 14 (1970), 120; *Textilien. Der gestörte Markt*, in: Der Spiegel vom 27.5.1958; *Modern und hoffnungsfroh wie seit langem nicht*, in: FAZ vom 30.9.1970; HWA Darmstadt Abt. 1108 Nr. 190; Sammlung Schütte-Münchow, Chronologischer Ordner 1910–1976; StA Hamburg 371-16 II Nr. 4209. Auch bei den anderen vier großen Warenhauskonzernen lag der Anteil nicht wesentlich höher, während er bei den großen Versendern einen größeren Anteil besaß; Scheibe-Lange, *Warenhäuser*, 41 f.; Gregor Schöllgen, *Gustav Schickedanz 1895–1977*, Berlin 2010, 305.

140 Geschäftsberichte Hertie 1972, 9; *Hertie Waren- und Kaufhaus GmbH. Das Unternehmen, das nach erheblichen Kriegsverlusten heute wieder über 30 Kaufhäuser verfügt*, in: FAZ vom 29.3.1957.

141 Geschäftsbericht Hertie 1972, 9.

142 So betrug der Durchschnitt der Beschäftigtenzahl pro Warenhausfiliale 1972 759,7 Mitarbeiter, bei den Bilka-Läden nur 162,4. Siehe zu den Daten Tabelle A13 im Datenanhang.

143 Ausführlich hierzu s.: Banken, *Kapitalismus*, 7.

144 Quelle: ISB-Warenhausreport 1972/73, 88.

145 Mitarbeiterzahl vom 4.12.1973 in: HStA Wiesbaden 735 Nr. 127. Eine spezielle Lage entstand 1961 durch den Berliner Mauerbau für die Berliner Filialen, als nicht nur wichtige Warenlieferungen aus dem Umland nicht mehr möglich waren, sondern auch Tausende Beschäftigte – und Kunden – aus Ost-Berlin nicht mehr kommen konnten. So fehlte im KaDeWe am 14.8.1961 etwa die Hälfte der Verkäuferinnen; Meiners, *100 Jahre KaDeWe*, 109.

146 Besonders gut lässt sich die Vielfalt der Beschäftigungsverhältnisse für die Frankfurter Zeil-Filiale von Hertie nachweisen, HStA Wiesbaden 735 Nr. 125, 126, 127, 177, 178. Siehe zudem auch allgemein für Herties Personalpolitik: Zeitungsausschnittsammlung in: HWA Darmstadt Abt. 1108 Nr. 190. Allgemein zu den Verdiensten in den Warenhäusern s.: Scheibe/Lange, *Warenhäuser*, 60.

147 Geschäftsberichte Hertie 1971, 3; 1972, 7.

148 Siehe zu einzelnen Beispielen innerbetrieblichen Aufstiegs: BAG (Hg.), *BAG-Nachrichten. Mitteilungen der Bundesarbeitsgemeinschaft der Mittel- und Großbetriebe des Einzelhandels e. V.*: (1965), H. 6, 26; (1966), H. 3, 26; (1968), H. 1, 33; (1969), H. 4+5, 42; (1972), H. 4, 34; (1972), H. 11, 12; StA Hamburg 731-8 Nr. A773. Allgemein zu Aufstiegsmöglichkeiten in den Warenhäusern s.: Scheibe-Lange, *Warenhäuser*, 56, 59.

149 Sonderbeilage Hertie in der „Frankfurter Rundschau" vom 29.9.1969 in: ISG Frankfurt a. M. S3 Nr. 13.329. Allgemein zur Weiterbildung im Einzelhandel vgl. auch Rienks, *Ausverkauft*, 116–122.

150 Der konzerninterne Aufstieg des mittleren und höheren Managements war auch für die anderen Warenhauskonzerne durchaus typisch, s. hierfür: Heidrun Homburg, *Elitenwechsel als Anpassungsprozess. Warenhausmanager in Deutschland 1920–1996/1998*, in: Volker R. Berghahn u. a., Die deutsche Wirtschaftselite im 20. Jahrhundert. Kontinuität und Mentalität, Essen 2003, 275–294, hier 281–283.

151 LA Berlin B Rep. 010 Nr. 793.

152 Geschäftsberichte Hertie: 1971, 3; 1972, 7; Köhler, *Geschichte der Warenhäuser,* 32; Sonderbeilage Hertie in der „Frankfurter Rundschau" vom 29.9.1969 in: ISG Frankfurt a. M. S3 Nr. 13.329.

153 Rienks, *Ausverkauft*, 51. Vgl. auch die Fragebogenaktion der Gewerkschaft Handel, Banken und Versicherungen über den Organisationsgrad in

Großunternehmen des Einzelhandels 1969 und 1971 in: FES-Archiv 5/HBVH6200023. Siehe zur Werbung von Gewerkschaftsmitgliedern bei den Hertie-Filialen in West-Berlin auch: *Weiße Kragen*, in: Der Spiegel 26 (1962), 24.

154 Siehe hierfür ein Flugblatt bzw. eine Betriebszeitung aus der Freiburger Filiale: StA Hamburg 136-3 Nr. 1099; o. V., *Rote Bilanz. Betriebszeitung der Deutschen Kommunistischen Partei für die Beschäftigten bei Hertie 1971–1972*, in: BA Berlin Bibliothek Z F 16500/1-2 N, P.

155 Reis trat 1943 als Beschäftigter in die Karlsruher Filiale ein und arbeitete 47 Jahre lang bei Hertie. Schon 1948 wurde er zum Betriebsrat der Hertie-Filiale in Karlsruhe gewählt und war seit 1957 bis zu seinem Tod 1990 ununterbrochen Vorsitzender des Gesamtbetriebsrates des Konzerns. Zeitungsausschnittsammlung zur Personengeschichte in: HStA Stuttgart J 191. Allgemein zu Betriebsräten im Einzelhandel: Rienks, *Ausverkauft*, 170–172.

156 Siehe zu Streiks der Hamburger Hertie-Filialen z. B.: Sabine Klingemann u. a., *50 Jahre HBV Hamburg*, Hamburg 1998, 19, 44, 48.

157 Hans Soll, *Hertie-Verwaltungsgebäude beim „Kaufhaus des Westens"*, in: Die Bauzeitung 1958, 218 f.; Zeitungsausschnittsammlung in: HWA Abt. 1108 Nr. 190; *Die Hertie-Verwaltung geht nach Berlin*, in: FAZ vom 10.3.1956; *Hertie-Waren- und Kaufhaus GmbH, Berlin. Die beabsichtigte Sitzverlegung des Hertie-Konzerns nach West-Berlin ist in Gang gekommen*, in: FAZ vom 25.8.1956; Bähr/Köhler, *Verfolgt*, 226; Wikipedia-Artikel *Kaufhaus des Westens*, in: de.wikipedia.org/wiki/Kaufhaus_des_Westens [letzter Zugriff: 23.10.2024].

158 BA Koblenz B 136 Nr. 2388; Zeitungsausschnittsammlung in: HWA Darmstadt Abt. 1108 Nr. 190; *Richtfest am Haus Berlin*, in: FAZ vom 3.12.1960; *Hertie-Verwaltung nach Frankfurt*, in: FAZ vom 4.11.1960; *Hertie-Konzern zieht in die Zeil*, in: FAZ vom 3.11.1960; *Hertie an der Zeil*, in: FAZ vom 24.7.1959; Wikipedia-Art.: *Kaufhaus des Westens*, in: de.wikipedia.org/wiki/Kaufhaus_des_Westens [letzter Zugriff: 23.10.2024]; Meiners, *100 Jahre KaDeWe*, 103; Bähr/Köhler, *Verfolgt*, 226.

159 *Hohes Gericht im zehnten Stock*, in: FAZ vom 16.8.1967; *Justiz mit Klimaanlage*, in: FAZ vom 17.8.1967; *Schlichter Palast*, in: FAZ vom 27.5.1972; HStA Wiesbaden 506 Nr. 1423.

160 Sonderbeilage Hertie in der „Frankfurter Rundschau" vom 29.9.1969 in: ISG Frankfurt a. M. S3 Nr. 13.329; Zeitungsausschnittsammlung in: HWA Darmstadt Abt. 1108 Nr. 190; *Als erster in der Bürostadt*, in: FAZ vom 20.1.1967; *Die Bürostadt im Grünen wächst rapide*, in: FAZ vom 30.1.1968; *Bauboom*, in: FAZ vom 11.7.1968; *Schwimmhalle im 20. Geschoß*, in: FAZ vom 11.8.1969; *Bürostadt Niederrad. Nicht zur Nachahmung empfohlen*, in: FAZ vom 13.8.1971.

161 So wohl auch die Betriebsberaterin Irene M. Witte 1958, die seit 1935 Hertie beriet; Pokorny, *Irene M. Witte,* 76, 94. Das Diktum eines konservativen und patriarchalischen Führungsstils lässt sich dann erst recht aus den Beschreibungen Georg Kargs Ende der 1960er Jahre herauslesen: Zeitungsausschnittsammlung in: RWWA 298 Nr. 144-4 sowie Eglau, *Karg*, 33, 46–49. Vgl. auch den ähnlichen Tenor in den beiden von Tim Schanetzky geführten Interviews mit ehemaligen Mitarbeitern Georg Kargs: Interview von Tim Schanetzky mit Peter W. Schulze bei der Karg'schen Familienstiftung vom 13.2.2001 und mit Hans-Georg Watzel in Oberursel, 15.2.2001. Siehe außerdem: Köhler, *Geschichte der Warenhäuser*, 28; Sauter, *Pioniere*, 60; Bähr/Köhler, *Verfolgt*, 228 f.

162 Interview mit Peter W. Schulze bei der Karg'schen Familienstiftung von Tim Schanetzky am 13.2.2001; Köhler, *Geschichte der Warenhäuser*, 29; *Eglau Warenhauskönig*, in: Die Zeit vom 27.11.1970; Eglau, *Karg*, 46–49.

163 Zitat nach: Eglau, *Karg*, 47; siehe ansonsten zu der Charakterisierung Kargs durch Zeitgenossen: *Eglau Warenhauskönig*, in: Die Zeit vom 27.11.1970; Zeitungsausschnittsammlung in: RWWA Köln 298 Nr. 144-4; Zeitungsausschnittsammlung in: HWA Darmstadt Abt. 1108 Nr. 190; Köhler, *Geschichte der Warenhäuser*, 29; Sauter, *Pioniere*, 57; Interview von Tim Schanetzky mit Peter W. Schulze bei der Karg'schen Familienstiftung vom 13.2.2001 und mit Hans-Georg Watzel in Oberursel, 15.2.2001; Sauter, *Pioniere*, 28 f., 32, 53, 60, 66, 92, 102, 117, 134; *Georg Karg 80 Jahre alt*, in: FAZ vom 2.8.1968; *Georg Karg*, in: FAZ vom 30.11.1972; StadtA Stuttgart 21/1 Nr. 3621; ISG Frankfurt a. M. W2-2 Nr. 8. Vgl. auch: Bähr/Köhler, *Verfolgt*, 228–231.

164 Eglau, *Karg*, 46 f.; *Eglau Warenhauskönig*, in: Die Zeit vom 27.11.1970; Köhler, *Geschichte der*

Warenhäuser, 33; Sauter, *Pioniere*, 92; Interview von Tim Schanetzky mit Peter W. Schulze bei der Karg'schen Familienstiftung vom 13.2.2001.

165 Zur Zusammenarbeit von Karg mit der Konkurrenz s.: Eglau, *Karg*, 48. Zur Mitarbeit und den Positionen führender Hertie-Mitarbeiter im Verband s. die Kurzmitteilungen in den BAG-Nachrichten vom 1.10.1953: (1965), H. 6, 26; (1966), H. 3, 26; (1968), H. 1, 33; (1969), H. 4+5, 42; (1970), H. 1, 25, 27; (1972), H. 4, 34.

166 Georg Karg holte seinen Neffen Dietrich Karg Anfang der 1960er Jahre ins Unternehmen, der Guido Schell als Geschäftsführer 1963 ablöste. Dietrich Karg schied 1978 aus dem Unternehmen im Streit aus. Sauter, *Pioniere*, 130.

167 Guido Schell wurde am 28.2.1896 in Glatz (Schlesien) geboren und mindestens seit Mitte der 1930er Jahre einer der engsten Mitarbeiter Kargs. Firmen-Anzeiger der badischen Industrie- und Handelskammern in: Badische Wirtschafts-Zeitung 1, Juli 1936, 2.

168 Zu den engen Mitarbeitern s.: BAG-Nachrichten: (1970), H. 1, 25 (Verbünt); (1965), H. 6, 26 (Baumeister); *Familienanzeigen*, in: FAZ vom 23.1.1971; *Familienanzeigen,* in: FAZ vom 31.10.1966 u. 14.11.1967 sowie HWA Darmstadt 1108 Nr. 190 (Burkhard).

169 Die Bedeutung zeigt sich in mehreren Todesanzeigen für Zentraleinkäufer durch die Hertie-Zentrale: *Familienanzeigen*, in: FAZ 19.5.1958, 26.11.1962, 9.2.1963, 9.10.1964, 8.4.1972.

170 Dies mag auch daran gelegen haben, dass die Geschäftsleiter der einzelnen Filialen häufig wechselten. Die Filiale Salzgitter, für die Geschäftsführer bekannt sind, führte von 1958 bis 1972 insgesamt fünf Geschäftsleiter; o. V., *25 Jahre Salzgitter*, 16.

171 Hoeres/Kutzner, *Kaufhauskönig*, 239–254; Sauter, *Pioniere*, 58–63.

172 Köhler, *Geschichte der Warenhäuser*, 32; Interview mit Peter W. Schulze bei der Karg'schen Familienstiftung von Tim Schanetzky am 13.2.2001 und Hans-Georg Watzel in Oberursel vom 15.2.2001.

173 Köhler, *Geschichte der Warenhäuser*, 32; Sauter, *Pioniere*, 127; Interview mit Peter W. Schulze bei der Karg'schen Familienstiftung von Tim Schanetzky am 13.2.2001 und Hans-Georg Watzel in Oberursel vom 15.2.2001.

174 Sauter, *Pioniere*, 92. Zu ähnlichen Erinnerungen von Hans-Georg Watzel s. Interview mit Hans-Georg Watzel in Oberursel von Tim Schanetzky am 15.2.2001.

175 Interview mit Peter W. Schulze bei der Karg'schen Familienstiftung von Tim Schanetzky am 13.2.2001 und Hans-Georg Watzel in Oberursel vom 15.2.2001. Vgl. auch: Bähr/Köhler, *Verfolgt*, 228 f.

176 Geschäftsberichte Hertie: 1971, 7; 1972, 13. Siehe zu den Aufgaben der Zentrale, die für die Filialen z. B. auch die Steuern und Abgaben beglich, Sammlung Schütte-Münchow, Kontenplan 1968; BWWA Stuttgart A 14 Nr. 1794 I u. II IHK Mannheim; RWWA Köln 144 Nr. 86-47.

177 Zu den Daten Tabelle A14 im Datenanhang.

178 Oehler, *Szenenwechsel*, 16, 27.

179 Ein Problem bei der Berechnung des durchschnittlichen Umsatzes pro Filiale ist, dass die Umsätze der Bilka-Häuser zwar in die Berechnung eingehen, der Gesamtumsatz aber nur anhand der Warenhausfilialen berechnet werden kann, da die Zahl der Bilka-Läden nur für einige wenige Jahre bekannt ist. Allerdings besaßen die Bilka-Filialen nur einen geringen Anteil am Gesamtumsatz (1972 7,9 %, 1971 8,2 %), weshalb der allgemeine Trend nur wenig verzerrt wird.

180 Vgl. zum Indikator Umsatz pro Beschäftigtem: Banken, *Kapitalismus*, 23; Banken, *Warenhäuser*, 13–15; Scheibe-Lange, *Warenhäuser*, 45 f., 57 f. Siehe allgemein zur konsequenten Rationalisierungspolitik der großen vier Warenhausbetreiber: Mangold, *Absatzpolitik*, 235.

181 Interessanterweise lag der durchschnittliche Umsatz der süddeutschen Filialen mit 4.300 D-Mark pro Quadratmeter schon 1954 deutlich höher als der der Hertie-Warenhäuser des „Nordkreises", die nur auf 3.200 D-Mark kamen. Vermerk der Finanzbehörde Hamburg vom 4.7.1955: StA Hamburg 313-4 II/I B S 2854-4. Siehe auch Kapitel: Von Hermann Tietz & Co … u. Tabelle A13 im Datenanhang. Vgl. auch: Banken, *Strukturwandel*, 46; Banken, *Warenhäuser*, 12–14.

182 Quellen: HStA Wiesbaden 507 Nr. 5847; Geschäftsberichte Hertie 1971, 15–19; 1972, 25–28.

183 Zu den Bilanzdaten und betriebswirtschaftlichen Kennziffern s. Tabelle A15 und A16 im Datenanhang. Ausführlich zum Problem unzureichender Aussagekraft der Bilanzen von Warenhäusern: Ingrid Scheibe-Lange, *Die wirtschaftliche Entwicklung der Warenhäuser Karstadt AG und Kaufhof AG und ihre Stellung im Einzelhan-*

del, Köln 1968, 5; Scheibe-Lange, *Warenhäuser*, 9–11, 26, 38–40.

184 Zum Rohertrag bzw. den Handelsspannen der Warenhäuser, die deutlich höher als bei Fachgeschäften lagen, allgemein s.: Scheibe-Lange, *Warenhäuser*, 15, 42; Banken, *Strukturwandel*, 48; Banken, *Warenhäuser*, 17. Über die Umschlagsgeschwindigkeit des gesamten Warenbestandes existieren für Hertie die Angaben für den Zeitraum von 1952 bis 1972. Siehe allgemein zur Umschlagsgeschwindigkeit der drei anderen großen Warenhäuser Karstadt, Kaufhof und Horten, die sich Anfang der 1970er Jahre mit Werten zwischen 6,0 und 6,3 (1970) nicht sehr stark unterschieden: Scheibe-Lange, *Warenhäuser*, 51; Mangold, *Absatzpolitik*, 121 f.; Banken, *Warenhäuser*, 17.

185 Geschäftsberichte Hertie 1971, 12; 1972, 21. Der Anteil der Lohnkosten (Löhne und Gehälter), der in den Warenhäusern höher als beim Durchschnitt des Facheinzelhandels lag, betrug in den 1960er Jahren bei Karstadt zwischen 11,3 und 13,9 Prozent des Umsatzes (Kaufhof 13,3–15 %, Horten 11,7–13,5 %). Inklusive Sozialabgaben wendete Karstadt 12,4 bis 15,5 Prozent auf (Kaufhof 13,3–16,9 %); Scheibe-Lange, *Warenhäuser*, 47 f.

186 1969 und 1970 verzeichnete der Konzern nach einer Analyse für die Kreissparkasse Bad Homburg einen Gewinn von 61 bzw. 42 Mio. D-Mark, StA Wiesbaden 507 Nr. 5847.

187 Das nominelle Eigenkapital betrug 1954 2,5 Mio., 1955 10 Mio., 1956 12 Mio., 1965 38 Mio., 1966 50 Mio. und 1971 300 Mio. D-Mark. Siehe zu den Daten Tabelle A17 im Datenanhang.

188 Das Eigenkapital setzt sich bei dieser Definition zusammen aus dem Stammkapital inklusive offener Rücklagen, Sonderposten mit Rücklagenanteil, Rücklagen aus Konsolidierung, Ausgleichsposten für Anteile in Fremdbesitz sowie dem Konzerngewinn. Eigene Auswertung der Geschäftsberichte Hertie 1971, 15–19; 1972, 26–28. Siehe zu den einzelnen Daten auch Tabelle A15 u. A16 im Datenanhang. Vgl. auch: ISB-Warenhausreport 1972/73, 48 f.

189 Für 1969 schätzte die Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Treuverkehr AG das buchmäßige Reinvermögen auf rund 704 Mio. D-Mark, zu denen noch stille Reserven von etwa 564 Mio. D-Mark zu addieren waren, sodass der Substanzwert des Kargschen Warenhausunternehmens auf mindestens 1.250 Mio. D-Mark geschätzt wurde.

190 Das Umlaufvermögen deckte die Gesamtverbindlichkeiten sogar mit 75,3 Prozent ab. Siehe hierzu Tabelle A18 im Datenanhang. Siehe zur ähnlichen Investitions- und Finanzierungspolitik von Karstadt, Kaufhof und Horten: Scheibe-Lange, *Warenhäuser*, 34–39.

191 Zu den nachweisbaren Bankverbindungen von Hertie bis 1972 s.: LA Berlin B Rep. 010 Nr. 793; StA Wiesbaden 507 Nr. 5847; Stiftung Warburg Archiv C-123007; Sammlung Schütte-Münchow, Chronologischer Ordner 1910–1976; de.wikipedia.org/wiki/Kaufhaus_des_Westens [letzter Zugriff: 23.10.2024]. Vgl. auch: Bähr/Köhler, *Verfolgt*, 227 f.

192 Geschäftsberichte Hertie 1971, 15–19; 1972, 25–28. Siehe zu den Investitionen auch Tabelle A18 im Datenanhang. Zu Abschreibungen sowie (Berliner) Steuervergünstigungen und Finanzhilfen vgl. auch: StA Hamburg 313-4 II/I B S 2854-4; Meiners, *100 Jahre KaDeWe*, 110.

193 Zitat nach dem Bericht *Hertie setzt auf Importe* in der „Frankfurter Neuen Presse" vom 23.9.1972. Zeitungsausschnittsammlung in: HWA Darmstadt Abt. 1108 Nr. 190. Vgl. dazu auch: Bähr/Köhler, *Verfolgt*, 227 f.

194 Geschäftsbericht Hertie 1972, 9; s. Datenanhang Tab. A18.

195 Zu den Daten s.: Banken, *Kapitalismus,* 3–30, hier 8; Banken, *Einzelhandel*. Die restlichen Anteile entfielen auf die Warenhäuser von Neckermann, Quelle, Otto und Woolworth bzw. Warenhäuser im Besitz von Einzelunternehmen wie Breuninger in Stuttgart oder Ahrens in Marburg.

196 Siehe hierzu Tabelle A12 im Datenanhang ausführlich hierzu: Banken, *Kapitalismus*, 6–9.

197 Siehe zu den Warenhäusern der großen Versandhausunternehmen: ISB-Warenhausreport 1972/73, 7–14, 18–20, 42 f., 49, 56–66; Beckermann/Rau, *Einzelhandel*, 27 f.; Irrgang, *Warenhausbauten*, 169; Thomas Veszelits, *Die Neckermanns*, Frankfurt a. M. 2002, 51, 255, 279; Rüdiger Dingemann/Renate Lüdde, *Die Quelle Story*, München 2007, 100; Schöllgen, *Schickedanz*, 270 f., 284–288, 321; Werner Otto, *Die Otto-Gruppe*, Düsseldorf 1983, 102 f., 191–188. Johannes Marquardt, *Wirtschaftswunder auf Bestellung. Der westdeutsche Versandhandel von 1949–1969*, Masterarbeit Frankfurt a. M. 2022, 19 f.

198 Banken, *Kapitalismus*, 6–9; ders., *Strukturwandel*, 39–67; ders., *Warenhäuser*, 10; ders., *Entwicklung*, 17.

199 ISB-Warenhausreport 1972/73, 98; Banken, *Warenhäuser*, 19.

200 Der Wert für Kaufhof betrug 33,9 Prozent; ISB-Warenhausreport 1972/73, 98.

201 ISB-Warenhausreport 1972/73, 89; Tabellen A12 u. A13 im Datenanhang.

202 Beckermann, *Einzelhandel und Handwerk*, 37–41.

203 Eglau, *Karg*, 46. Allgemein zur Architektur der Warenhäuser nach 1945 s.: Schramm, *Warenhausbauten*, 156–161; Stürzebecher, *Warenhaus*, 45–56, 61–63, 65–67; Irrgang, *Warenhausbauten*, 144–163, 177–179, 196, 198, 203–205; Holger Pump-Uhlmann, *Vom Kaufhaus zur Stadtgalerie. Bauten für den Handel von Walter Brune*, Berlin 2011, 12 f.

204 So erinnerte sich Peter W. Schulze: „Karg zog auch keine Gelder aus dem Unternehmen ab. Das ist ein wichtiger Punkt. Er bezog zwar Gehalt, das ist klar. Aber er hat keine Gelder herausgenommen, obwohl er das als Alleineigentümer jederzeit hätte tun können. Es kam jede verdiente Mark dem Unternehmen wieder zugute. Es gehörte jede Mark wieder in das Unternehmen hineingesteckt!" Interview mit Peter W. Schulze bei der Karg'schen Familienstiftung von Tim Schanetzky am 13.2.2001.

205 Disch, *Groß- und Einzelhandel*, 121; Rudolf Stern, *Der Aufstieg und Niedergang der deutschen Einkaufsverbände im textilen Einzelhandel*, Weiden 2006, 41, 44–54.

206 Im Lebensmittelsegment lag der Anstieg in diesem Zeitraum von 0,4 auf 14 Prozent sogar noch deutlich höher.

207 Möglicherweise hat dazu auch beigetragen, dass die Betriebs- und Unternehmensformen des Einzelhandels trotz des Auftauchens einiger Preisbrecher lange Zeit von 1948 bis Anfang der 1960er Jahre sehr stabil waren und faktisch weitgehend der Vorkriegszeit entsprachen und dass sich der Wandel zum Käufermarkt eher langsam und schleichend vollzog. Jedenfalls setzten sie statt auf eine aggressive Preispolitik stärker auf Serviceleistungen und eine Imagewerbung, die sich von den preisaggressiven Konkurrenten absetzte; Banken, *Einzelhandel*, 7; Oehler, *Szenenwechsel*, 47; Beckermann, *Einzelhandel*, 25; Banken, *Kapitalismus*, 10 f.; Mangold, *Absatzpolitik*, 234.

208 So vermutete der langjährige Mitarbeiter Georg Kargs, dass dessen traditionelle Warenhausvorstellungen („Qualität der Warenpräsentation und urbane Lage") wesentlich dazu beigetragen hätten, dass Karg, aber auch die anderen großen Warenhauskonzerne „die Konkurrenz auf der grünen Wiese zunächst nur als ‚Ramschläden' wahrgenommen und damit dramatisch unterschätzt hätten", Interview mit Peter W. Schulze bei der Karg'schen Familienstiftung von Tim Schanetzky am 13.2.2001.

209 Oehler, *Szenenwechsel*, 48–60.

210 Mangold spricht sogar davon, dass die vier großen Warenhauskonzerne sich zum „Style-Leader" entwickelt hätten; Mangold, *Absatzpolitik*, 234.

211 Ulrike Meinhof, *Warenhausbrandstiftung*, in: Konkret 14 (1968), 5. Vgl. hierzu auch ein Zitat Meinhofs, dass es überall (C & A, Karstadt, Neckermann, Quelle, Kaufhof, Hertie) dieselben Kleider gäbe und jedermann sie dort kaufen würde, in: Alexander Sedlmaier, *Konsum und Gewalt. Radikaler Protest in der Bundesrepublik*, Berlin 2018, 161.

212 Anders als die grundsätzliche Kritik am Warenhaus vor 1945, als entweder Mittelständler die Konkurrenz der kapitalkräftigen Warenhauskonzerne fürchteten oder aber Kulturpessimisten sich um den Verfall der allgemeinen Moral sorgten, kam in den späten 1960er Jahren Kritik an der modernen Konsumwelt auf, die häufig mit den Warenhäusern und dem Versandhandel gleichgesetzt wurde. Siehe hierzu als Beispiel: Hans Magnus Enzensberger, *Das Plebiszit der Verbraucher*, in: Hans Magnus Enzensberger (Hg.), Einzelheiten I. Bewußtseins-Industrie, Frankfurt a. M. 1962, 137–146.

213 Dieter Hildebrandt, *Anderthalb Tage im Saal 500. Szenen vom Prozeß gegen die Studenten Langhans und Teufel*, in: FAZ vom 10.7.1967; vgl. auch Sedlmaier, *Konsum*, 57, 66, 70.

214 Siehe zu den zahlreichen Aktionen, insbesondere in Berlin und auf das KaDeWe, wo der Sachschaden durch die am 6.5.1971 von einem Brandsatz ausgelöste Sprinkleranlage 500.000 D-Mark betrug: Meiners, *100 Jahre KaDeWe*, 111–113; *Aktionen gegen Springer*, in: FAZ vom 13.4.1968; Sedlmaier, *Konsum*, 115 f., 140, 142.

215 Wie der Spiegelautor süffisant anmerkte, waren es jedoch meist nicht die radikalen Linken, die sich gerne brüsteten, hochwertige Konsumgüter im Kaufhaus zu „klaufen", und die mit Flugblättern zum „Klau-in" oder dem Apo-Slogan „Lernt vom Nikolaus, räumt das Kaufhaus aus!" aufrie-

fen, die im Warenhaus stahlen. Sie bevorzugten vielmehr den Bücherklau in linken Boutiquen und Buchläden. Siehe hierzu und zum Einsatz von Ladendetektiven, Spiegeln, Sehschlitzen und Kameras schon Anfang der 1970er Jahre: *Die Versuchung kommt aus der Fülle*, in: Der Spiegel 14 (1971), 76.

216 Siehe zu einigen besonders spektakulären Fällen: *Schmuckdiebe im Kaufhaus*, in: FAZ vom 29.11.1972; *Erpresser droht mit Kaufhausbrand*, in: FAZ vom 2.9.1968; *Dreimal Feuer im Kaufhof*, in: FAZ vom 6.4.1972; *Zahlreiche Brandstiftungen beunruhigen Bevölkerung Münchens*, in: FAZ vom 27.11.1970; *Die erfundene Braut. Räuberischer Weihnachtsmann als Vorbild*, in: FAZ vom 28.1.1971; *Eine halbe Million Mark aus Geldtransporter gestohlen*, in: FAZ vom 14.6.1971.

217 Siehe zu diesem Fall: *Mit brennendem Auto die Verfolger abgelenkt*, in: FAZ vom 12.12.1967; *Die Überfallenen leiden noch unter dem Schock*, in: FAZ vom 13.12.1967; *Fragen an die Bevölkerung*, in: FAZ vom 14.12.1967; *Verhaftung in Basel*, in: FAZ vom 15.12.1967; *Eine hohe Belohnung winkt*, in: FAZ vom 16.12.1967; *Hundertdreißig neue Spuren. „XY" bringt Fahndung nach Hertie-Räubern in Schwung*, in: FAZ vom 28.10.1968.

218 *Teil des Hertie-Geldes gefunden*, in: FAZ vom 26.1.1968; *Zurück ins Gefängnis?*, in: FAZ vom 29.7.1970; *Udo Herndl, bekannt als Berliner „Hertie-Knacker", verheimlicht weiterhin das Versteck seiner Beute in Höhe von etwa 214 000 Mark*, in: FAZ vom 3.9.1970; *Sieben Stunden zählten sie gestohlenes Geld*, in: Der Spiegel 41 (1965), 103; *Kassenraub. Besonders preisgünstig*, in: Der Spiegel 28 (1965), 41; *Kriminalität – Bis zum Letzten*, in: Der Spiegel 42 (1970), 94.

219 So hieß es in der FAZ-Meldung über den Tod Georg Kargs, dass er noch vor zehn Tagen hinter seinem Schreibtisch in der Konzernzentrale in Frankfurt gesessen und auch die Filialen bis zuletzt in allen Einzelheiten inspiziert hätte; *Georg Karg*, in: FAZ vom 30.11.1972. Siehe auch die Todesanzeige von Geschäftsleitung, Gesamtbetriebsrat und Mitarbeiter des Hertie-Konzerns: *Familienanzeigen*, in: FAZ vom 30.11.1972. Vgl. auch: Sauter, *Pioniere*, 134.

220 Eglau, *Karg*, 46–49; Interview mit Peter W. Schulze bei der Karg'schen Familienstiftung, Frankfurt a. M. von Tim Schanetzky am 13.2.2001 und mit Hans-Georg Watzel in Oberursel am 15.2.2001.

221 Zitat nach Eglau, *Karg*, 34. Zur Charakterisierung als Workaholic und der Zuschreibung einer nie ermüdenden Schaffenskraft s: Interview mit Peter W. Schulze bei der Karg'schen Familienstiftung in Frankfurt a. M. von Tim Schanetzky am 13.2.2001 und mit Hans-Georg Watzel in Oberursel am 15.2.2001; *Georg Karg 80 Jahre alt*, in: FAZ vom 2.8.1968.

222 Interview mit Peter W. Schulze bei der Karg'schen Familienstiftung in Frankfurt a. M. von Tim Schanetzky am 13.2.2001 und mit Hans-Georg Watzel in Oberursel am 15.2.2001; Eglau, *Karg*, 47 f.; Zeitungsausschnittsammlung in: HWA Darmstadt 1108 Nr. 190; Zeitungsausschnittsammlung in: RWWA Köln 298 Nr. 144-4; Sauter, *Pioniere*, 92.

223 Interview mit Peter W. Schulze bei der Karg'schen Familienstiftung in Frankfurt a. M. von Tim Schanetzky am 13.2.2001.

224 Interview mit Peter W. Schulze bei der Karg'schen Familienstiftung in Frankfurt a. M. von Tim Schanetzky am 13.2.2001; Eglau, *Warenhauskönig*, in: Die Zeit vom 27.11.1970; Eglau, *Karg*, 49; StadtA Stuttgart 21/1 Nr. 3621.

225 Geschäftsbericht Hertie 1972, 9.

226 Zur ausführlichen Charakterisierung von Georg Karg durch Hans-Georg Watzel, einen engen Mitarbeiter, s. das Interview mit Hans-Georg Watzel in Oberursel von Tim Schanetzky am 15.2.2001.

227 Nach den engen Mitarbeitern Peter W. Schulze und Hans-Georg Watzel war Politik für Georg Karg etwas Unangenehmes und im Unternehmen nie ein Thema; Interview mit Peter W. Schulze bei der Karg'schen Familienstiftung, Frankfurt a. M. von Tim Schanetzky am 13.2.2001 und mit Hans-Georg Watzel in Oberursel am 15.2.2001.

228 Pokorny, *Rationalisierungsexpertin*, 94.

Zwischen Verlusten, Rationalisierung und Diversifizierung 1972 bis 1989

1 Internes Rundschreiben Hans-Georg Karg vom 19.12.1972 in: Sammlung Schütte/Münchow, Ordner Hertie Stiftungen 1970–2000; s. a.: Köhler, *Geschichte der Warenhäuser*, 34.

2 StA Hamburg 131-1 II Nr. 6456, 6457, 6458.

3 Siehe zum Hertie-Aufsichtsrat, dessen genauer Zusammensetzung und den Wahlen bis 1978: Köhler, *Geschichte der Warenhäuser*, 35–38; Archiv der sozialen Demokratie der Friedrich-Ebert-Stiftung (nachf. A-FES) 5/DAGA640024 Buchst. H–Z; *Aufsichtsratswahlen sind überdimensioniert*, in: FAZ vom 23.2.1978; *Mitbestimmung. Epochaler Vorgang*, in: Der Spiegel 19 (1974), 47; Hertie Journal 12 (1984), 3; Peter Hommelhoff, *Die Autarkie des Aufsichtsrats. Besprechung der Entscheidung BGHZ 85, 293 „Hertie" 1983*, in: Zeitschrift für Unternehmens- und Gesellschaftsrecht 12 (1983), H. 4, 551–580.

4 Siehe zur Gründung der Gemeinnützigen Hertie-Stiftung 1974/75: HStA Wiesbaden 650 Nr. 1568; StA Hamburg 131-1 II_6456, 6457, 6458; Köhler, *Geschichte der Warenhäuser*, 35; Köhler, *Aufstieg*, 374–378; Markus Heuel, *Die Entwicklung der Unternehmensträgerstiftung in Deutschland*, Baden-Baden 2001, 59–62, 62 f., 128, 192; *Eine Hertie-Stiftung*, in: FAZ vom 16.12.1975. Zur Diskussion um die Erbersatzsteuer für Familienstiftungen s.: Heuel, *Entwicklung*, 126–128, 180–184; Köhler, *Stiftungsunternehmen*, 357–383, hier 374–378; F. Kurz/H. Schumann, *Steuertricks der Hertie-Erben*, in: Der Spiegel vom 31.5.1999, 76 f.; Brunhagen Hennerkes, *Die Familie und ihr Unternehmen. Strategie, Liquidität, Kontrolle*, Frankfurt a. M. 2015, 208; Louis Pahlow, *„Vorzeigeunternehmen" in der Wirtschaftspolitik. Die Carl-Zeiss-Stiftung und die Reformdebatten um das bundesdeutsche Recht der Unternehmensträgerstiftung*, in: Zeitschrift für Unternehmensgeschichte 64 (2019) H. 1, 19–47, hier 31–37; Oskar Möhring/Dietrich Bernstorff, *Familienstiftungen als Zielscheibe. Die Erbersatzsteuer*, in: FAZ vom 21.12.1973.

5 Köhler, *Geschichte der Warenhäuser*, 35–38.

6 HStA Wiesbaden 650 Nr. 1568.

7 Köhler, *Geschichte der Warenhäuser*, 35–38; Köhler, *Stiftungsunternehmen*, 378; Heuel, *Entwicklung*, 62 f.

8 Quelle: A-FES 5/DAGA640024 Buchst. H–Z.

9 Geschäftsbericht Hertie 1977, 3; 1978, 3 f.; o. V., *Hertie Karges Erbe. Warum sich der drittgrößte deutsche Warenhauskonzern so schwertut*, in: Industriemagazin 11 (1983), 16–22; Köhler, *Geschichte der Warenhäuser*, 32 f., 38–43; Sauter, *Pioniere*, 180 f.; *Hertie-Einkauf künftig in einer Hand*, in: FAZ vom 21.11.1980; *Schwierholz zu Hertie Textileinkauf*, in: FAZ vom 9.1.1979; *Willy Menger wechselt in den Hertie-Aufsichtsrat über*, in: FAZ vom 18.12.1981; A-FES 5/DAGA640024 Buchst. H–Z.

10 Nicht nur in der FAZ wurde Hans-Georg Karg als etwas scheue und zurückhaltende Persönlichkeit geschildert, der sich wie sein Vater nie in das grelle Rampenlicht der Öffentlichkeit drängte: „Am lebhaftesten wirkte der durch und durch konservative, eher zurückhaltende Mann in Gesprächen über medizinische Forschung, Kunst oder die Landwirtschaft." *Hans-Georg Karg 60 Jahre*, in: FAZ vom 28.8.1981; *Hans-Georg Karg 70 Jahre*, in: FAZ vom 28.8.1991; *Hans-Georg Karg 75 Jahre*, in: FAZ vom 28.8.1996.

11 Siehe hierzu etwa die Charakterisierung Kargs durch Guido Sandler, der als Hertie-Aufsichtsratsvorsitzender jahrelang eng mit Karg zusammenarbeitete: Guido Sandler, *Oetker-Rezepte. Guido Sandlers Erinnerungen an seine Manager-Jahre. Ein Gespräch mit Hugo Müller-Vogg*, Hamburg 2012, 81 f.

12 Köhler, *Geschichte der Warenhäuser*, 32 f., 39 f.; Sauter, *Pioniere*, 153.

13 *Hertie hat die größte Verkaufsfläche*, in: FAZ vom 15.8.1973.

14 Geschäftsbericht 1973, 6; 1974, 6; 1975, 6; 1978, 7; Institut für Selbstbedienung Waren- und Versandhäuser Bericht 1979, Stand Januar 1979 (nachf. ISB-Warenhausreport), 48; Ursula von Bentheim, *Das neue KaDeWe in Berlin. Superstar am Tauentzien*, in: Moderner Markt 5 (1978), 10–15; *Hertie München mit „Käfer Markthallen"*, in: Moderner Markt 5 (1978), 12 f.; *Kaufhäuser. Verschlungene Pfade*, in: Der Spiegel 51 (1979), 166; Hans Herbert Götz, *Der Meisterkoch kam extra aus Lyon. Das Kaufhaus des Westens in Berlin wird neu eröffnet*, in: FAZ vom 4.4.1978; *Auf der Zeil weht ein neuer Wind durch die Kaufhäuser*, in: FAZ vom 29.8.1978; *Hertie will Berliner Häuser stärken*, in: FAZ vom 19.12.1979.

15 Geschäftsbericht 1973, 6; 1974, 6; 1975, 6; 1976, 6; 1977, 6; 1978, 7; ISB-Warenhausreport, 43, 48; Köhler, *Geschichte der Warenhäuser*, 42; Roepstorff, *Konsum*, 232–243; *Wertheim wird*

Hauptmieter im Kröpcke-Center, in: FAZ vom 23.7.1974; *Das Warenhaus als Rettung*, in: FAZ vom 17.4.1974; *Wieder Unklarheiten über das Kröpcke-Center*, in: FAZ vom 29.1.1974; *Wertheim schließt in Hannover*, in: FAZ vom 6.2.1981; *Das „Herz von Hannover" vor dem Infarkt*, in: FAZ vom 2.4.1977; *Droht Würzburg eine zweite Zerstörung?*, in: FAZ vom 7.7.1976; *Vielleicht ein Abschiedsblick*, in: FAZ vom 23.8.1976; *Das Warenhaus als fränkische Trutzburg; Das Würzburger Warenhaus-Projekt „Ganz gleich, womit es auch sei"*, in: FAZ vom 25.10.1976.

16 ISB-Warenhausreport 1979, 43; Köhler, *Geschichte der Warenhäuser*, 77; Bernhard Michael Menapace, *75 Jahre Stadt Geesthacht*, Geesthacht 1999, 32 f.; Tanck, *Geesthacht*, 34 f.

17 Zu den Daten s. Tab. A21 im Datenanhang.

18 Tim Schanetzky, *Endstation Größenwahn. Die Geschichte der Stadtsanierung in Essen-Steele*, Essen 2008 (zuerst 1998); Tim Schanetzky, *Stadtsanierung und Strukturwandel im Einzelhandel. Das Beispiel der Hertie-Investition im Essen-Steele der sechziger Jahre*. in: Akkumulation 12 (2001), 12–17; Peter Garstmann, *Der Schrumpfungsprozess der Hertie GmbH in den Jahren 1978–1985. Versuch einer externen, unternehmensanalytischen Deutung*, Diplomarbeit FH Köln 1987, 30; *Hertie schließt Wertheim in Essen-Steele*, in: FAZ vom 17.10.1978.

19 Zum Hannoveraner Wertheim-Haus, das in der kurzen Zeit bis zur Schließung ein Minus von 20 Mio. D-Mark erwirtschaftete und Hertie inklusive Errichtung einen Verlust von über 100 Mio. D-Mark eingebracht haben soll, s.: Köhler, *Geschichte der Warenhäuser*, 43; ISB-Warenhausreport 1979, 49; Geschäftsberichte Hertie 1976, 6; 1978, 7; o. V., *Wettbewerb Hannoveraner Warenhäuser. Wo, was, von wem gekauft wird*, in: Moderner Markt 3 (1976), 18–24; *Hertie schließt Wertheim in Essen-Steele*, in: FAZ vom 17.10.1978; *Entlassungen bei Wertheim in Hannover. Kaufhaus am Raschplatz hat die Erwartungen nicht erfüllt*, in: FAZ vom 28.9.1977; *Entlassungen bei Wertheim*, in: FAZ vom 17.10.1977; *Hertie schließt Hannover-Raschplatz*, in: FAZ vom 4.4.1979; Helmut Uebbing, *Größe allein ist nicht entscheidend. Zum Ausleseprozeß in der Möbelwirtschaft*, in: FAZ vom 21.4.1979; *Affären: Eine Nummer zu groß*, in: Der Spiegel 8 (1978), 76.

20 Zur Entwicklung der Bilka-Kleinpreiskette s.: Köhler, *Geschichte der Warenhäuser*, 130–136; ISB-Warenhausreport, 43; Sammlung Schütte Münchow, Chronologischer Ordner 1910–1976; Geschäftsberichte 1976, 6, 12; 1977, 6; 1978, 6, 8; Siegfried Jacobs, *Noch führt kein Konzept aus der Flaute*, in: Der Einzelhandelsberater 10 (1983), 466–473; Jürgen Jeske, *Das Kaufhaus in der Nachbarschaft*, in: FAZ vom 14.4.1977; *Agieren ist besser als reagieren*, in: FAZ vom 24.11.1976; *Ein Hertie-Haus für Mittelstädte*, in: FAZ vom 24.5.1977.

21 ISB-Warenhausreport 1979, 24–27, 30.

22 Walter Deuss, *Die ganz fetten Jahre sind vorbei*, in: Moderner Markt 8 (1973), 10–16.

23 Siehe zu den vielen Projektplänen für neue Bilka-Filialen bis zum Ende der 1970er Jahre (Rosenheim, Ehingen, Augsburg, Aalen, München-Neuperlach, Nördlingen, Heide-Dithmarschen, Dachau und Kulmbach): Sammlung Schütte/Münchow, Chronologischer Ordner 1910–1976; ISB-Warenhausreport 1979, 50, 78, 160, 163.

24 Zu den einzelnen Daten s. Tab. A21 im Datenanhang. Vgl. ansonsten auch: o. V., *Vertriebsweg ohne Perspektive*, in: Absatzwirtschaft 8 (1983), 6–13; Jacobs, *Konzept*, 466–473; o. V., *Die Warenhauskonzerne 1975–76*, in: Moderner Markt 7 (1976), 16 f.; *Angestellte. Muß hart ran*, in: Der Spiegel 40 (1976), 97.

25 Herties Umsatz mit ITS-Reisen unter dem Label Hertie-Reisen stieg von 44 Mio. 1972 auf 114 Mio. D-Mark 1978, doch verdiente der Konzern nur an der Vermittlung; Geschäftsberichte Hertie 1972–1978.

26 Siehe zu den Diversifikationsprojekten der drei anderen großen Warenhauskonzerne: Grinot, *Entwicklungstendenzen,* 189–191; o. V., *Die Warenhauskonzerne 1976–77*, in: Moderner Markt 7 (1977), 10–17; o. V., *Die Warenhauskonzerne 1978–79*. in: Moderner Markt 7 (1979), 12–14.

27 ISB-Warenhausreport 1979, 52 f.; o. V., *Hertie-Center. Die Zwergenfamilie der Konzerne ist vollzählig*, in: Moderner Markt 6 (1977), 10–14; *Umbau des Hertie-Konzerns dauert länger als erwartet*, in: FAZ vom 23.8.1979; *Agieren ist besser als reagieren*, in: FAZ vom 28.6.1991.

28 *Geboren unter Blitz, Rauch und Donner*, in: FAZ vom 20.12.1978.

29 So sank der Textilanteil am Sortiment der Hertie-Warenhäuser zwar von 43 Prozent 1975 auf 39,8 Prozent 1977, er lag aber dennoch immer noch höher als bei den drei anderen Warenhaus-

konzernen; ISB-Warenhaus 1979, 47 f. Vgl. auch: Kai D. Eichstädt, *Der Rückschlag kam im Mai*, in: Die Zeit vom 12.10.1973; o. V., *Die Warenhauskonzerne 1975–76*, in: Moderner Markt 7 (1976), 16 f.; *Hertie hinkt noch hinterher. Umsatzzunahme des Kaufhaus-Konzerns unter dem Durchschnitt*, in: FAZ vom 14.8.1975; *Hertie spürt die Flaute im Textilgeschäft. Weitere Kosteneinsparungen geplant, Umsätze „weniger befriedigend"*, in: FAZ vom 31.7.1974; *Hertie-Umsatz über 6 Milliarden DM. Der Ertragseinbruch hat sich 1975 nicht mehr fortgesetzt*, in: FAZ vom 21.8.1976.

30 O. V., *Trading up bei Karstadt. Wieder Schwung im Laden*, in: Manager Magazin 11 (1979), 188–195; vgl. auch Banken, *Kapitalismus*, 3–30.

31 Gunhild Freese, *Die Verkäufer kommen zurück*, in: Die Zeit vom 27.5.1977, vgl. auch: Uwe Käckenhoff, *Trading Up bei Karstadt. Wieder Schwung im Laden*, in: Manager Magazin 11 (1979), 188–193; o. V., *Warenhäuser. Vertriebsweg ohne Perspektive*, in: Absatzwirtschaft 8 (1983), 7; o. V., *Durch Trading-Up wollen Warenhäuser Distanz zu SB-Märkten gewinnen*, in: Industriemagazin 15.11.1977, 106–108; Grinot, *Entwicklungstendenzen,* 181 f., 185, 188.

32 O. V., *Vertriebsweg ohne Perspektive*, in: Absatzwirtschaft 8 (1983), 6–13; Uwe Käckenhoff, *Trading Up bei Karstadt. Wieder Schwung im Laden*, in: Manager Magazin 11 (1979), 188–193; o. V., *Durch Trading Up wollen Warenhäuser Distanz zu SB-Märkten gewinnen*, in: Industriemagazin vom 15.11.1977, 106–108; o. V., *Die Warenhauskonzerne 1975–76*, in: Moderner Markt 7 (1976), 16 f.; ISB-Warenhausreport 1979, 160; Ingo Cornelßen, *Das Warenhaus in der Klemme. Eine traditionelle Vertriebsform sucht neue Wege*, in: BAG-Nachrichten 1 (1979), 13–15; Sauter, *Pioniere*, 138; *Hertie-Umsatz über 6 Milliarden DM. Der Ertragseinbruch hat sich 1975 nicht mehr fortgesetzt*, in: FAZ vom 21.8.1976.

33 Jacobs, *Konzept*, 466–473; o. V., *Die Warenhauskonzerne 1976–77*, in: Moderner Markt 7 (1977), 18–37. Siehe ansonsten zu einzelnen Markenartikeln und hochwertigen Waren im Hertie-Sortiment: *Radfahren. Trend zum Teuren*, in: Der Spiegel 1 (1979), 247; *Tätige Reue. Schweizer Uhrenhersteller ziehen sich wieder aus deutschen Kaufhäusern zurück*, in: Der Spiegel 22 (1976), 84; *Diamanten. Taxen und Faxen*, in: Der Spiegel 9 (1975), 136; *Omega und Tissot im Warenhaus*, in: FAZ vom 2.6.1973; *Classic Rose Collection bei Hertie*, in: FAZ vom 20.3.1976; *Hertie glänzt mit Pelzen*, in: FAZ vom 10.9.1977; Horst Dohm, *Der Computer setzt die Dame des Hauses matt. Von seinem Kampf gegen den „Chess-Challenger 10"*, in: FAZ vom 9.12.1978.

34 Köhler, *Geschichte der Warenhäuser*, 41; Sauter, *Pioniere*, 137–139, 178.

35 Die Warenhausmanager blickten zunächst noch arrogant auf die SB-Warenhäuser herab und sahen in den Betreibern hemdsärmelige Emporkömmlinge; Köhler, *Geschichte der Warenhäuser*, 40. Vgl. auch: Sauter, *Pioniere*, 137; Banken, *Einzelhandel*, 7; Oehler; *Szenenwechsel*, 47; Beckermann, *Einzelhandel*, 25; Banken, *Kapitalismus*, 10 f.; Mangold, *Absatzpolitik*, 234.

36 Als erster der vier großen Warenhauskonzerne begann Karstadt ab 1976 mit computergestützten Warenwirtschaftssystemen. Siehe hierzu und zu Auszeichnungs- und Computerkassensystemen sowie zu auf *Point-of-Sale*-Daten orientierten Entscheidungsstrukturen: o. V., *Vertriebsweg ohne Perspektive*, in: Absatzwirtschaft 8 (1983), 6–13.

37 *Massenhaft Material für Erpressungen*, in: Der Spiegel 15 (1979), 251; ISB-Warenhausreport 1979, 66.

38 Siehe zum Import der Warenhauskonzerne aus Fernost (Hongkong, China, etc.): *„Es herrscht eine enorme Euphorie"*, in: Der Spiegel 51 (1978), 102; *Handel. Dynamo aus Fernost*, in: Der Spiegel 18 (1975), 72; *„Willkommen, Freunde aus aller Welt!"*, in: Der Spiegel 40 (1973), 174.

39 Zu den Daten s. Tab. A21 im Datenanhang.

40 Zu den Daten s. Tab. A21 im Datenanhang.

41 Eigentlich hätte die Geschäftsführung bereits 1976 ein negatives Betriebsergebnis ausweisen müssen. Dieses konnte nur durch außerordentliche Erträge (20,5 Mio. D-Mark) und den Abgang von Anlagevermögen (16,6 Mio. D-Mark) in einen Gewinn verwandelt werden; Garstmann, *Schrumpfungsprozess*, 40; Geschäftsbericht Hertie 1976, 14–20.

42 ISB-Warenhausreport 1979, 46; Geschäftsbericht Hertie 1978, 29. Siehe zur Gewinnentwicklung auch Tabelle A21 im Datenanhang.

43 Garstmann, *Schrumpfungsprozess*, 27.

44 ISB-Warenhausreport 1979, 46.

45 Siehe zu den jeweiligen Daten Tabelle A21 im Datenanhang.

46 Jürgen Jeske, *Der Verlust der Mitte*, in: FAZ vom 11.2.1978; s. a.: *Miserable Zuwachsraten*, in: FAZ

vom 8.1.1977; *Bescheidene Zuwachsraten*, in: FAZ vom 12.1.1978.

47 Siehe hierzu Tabelle 15 in: Ralf Banken, *Die quantitative Entwicklung der bundesdeutschen Warenhäuser 1948–2000. Daten/The Quantitative Development of West German Department Stores 1949–2000. Data*, in: Cologne Economic History Paper 2/2010 (emporion.gswg.info/receive/emporion_mods_00000045 [letzter Zugriff: 25.9.2025].

48 O. V., *Der Möbelmarkt 50 Jahre, 1961–2011. Geschichte Gegenwart Visionen*, o. O. 2012, 94–123.

49 Siehe zum größeren Umsatzwachstum von Versandhäusern (mit Ausnahme von Neckermann): Banken, *Strukturwandel*, 130 f.; *Versandhandel. Aufschwung in der Flaute*, in: Der Spiegel 28 (1977), 47; *Kaufhaus-Konzerne im Abwehrkampf*, in: Der Spiegel 10 (1978), 196; Schöllgen, *Schickedanz*, 334–397; Werner Otto, *Die Otto-Gruppe*, Düsseldorf 1982, 105–174; Dingemann/Lüdde, *Quelle Story*, 116–133.

50 Siehe als Beispiel: Stern, *Einkaufsverbände*; Sauter, *Pioniere*, 138.

51 So kamen beispielsweise aufgrund der gesetzlichen Aufgabe der Preisbindung bei Markenartikeln mehrere Drogerieketten (wie DM, Müller, Rossmann oder Schlecker) auf. Banken, *Strukturwandel*, 142 f.; Teupe, *Schaffung*, 341–351.

52 Deuss, *Jahre*, 10–16. Detailliert zum veränderten Kaufverhalten s.: Grinot, *Entwicklungstendenzen,* 175 f., 180, 186. Vgl. auch BA Koblenz B 102 Nr. 353453.

53 Banken, *Strukturwandel*, 135–138. Da zudem die Personalkosten in den 1970er Jahren stetig höher lagen als die ebenfalls steigende Arbeitsproduktivität, gemessen am Umsatz pro Beschäftigtem, und auch andere Kostenfaktoren stiegen, schrumpften Cashflow und Gewinne, mit denen bisher die Investitionen großteils finanziert worden waren. Die Umsatzrendite sank bei Karstadt und Kaufhof von 2,7 1971 auf 0,5 Prozent 1979 und bei Horten von 3,5 auf 0,5 Prozent, während Herties Ergebnis noch stärker von 2 auf –0,8 Prozent abrutschte; Grinot, *Entwicklungstendenzen,* 184.

54 Siehe zur „linken" Kritik an den Warenhäusern in den 1960er Jahren und den Anschlägen: *Architektur. Kathedralen des Konsums*, in: Der Spiegel vom 16.12.1979; *Konsum-Burg hinter falschen Giebeln*, in: Der Spiegel 40 (1976), 97; *Eine Zukunft für die Vergangenheit*, in: Der Spiegel 27 (1974), 45; *Zeil-Geschäfte haben Sorgen nach den Krawallen. Bleiben die Käufer aus?*, in: FAZ vom 15.1.1974; *Im Gericht barsten die Scheiben. Demonstration gegen die „Mörder" von Holger Meins*, in: FAZ vom 11.11.1974.

55 O. V., *Vertriebsweg ohne Perspektive*, in: Absatzwirtschaft 8 (1983), 6–13.

56 Grinot, *Entwicklungstendenzen*, 182; o. V., *Die Warenhauskonzerne 1976–77*, in: Moderner Markt 7 (1977), 18–37; Jacobs, *Konzept*, 466–473.

57 Grinot, *Entwicklungstendenzen*, 177–179; o. V., *Die Warenhauskonzerne 1976–77*, in: Moderner Markt 7 (1977), 18–37.

58 Grinot, *Entwicklungstendenzen*, 177–179; o. V., *Durch Trading Up wollen Warenhäuser Distanz zu SB-Märkten gewinnen*, in: Industriemagazin vom 15.11.1977, 106–108.

59 Grinot, *Entwicklungstendenzen,* 184.

60 O. V., *Vertriebsweg ohne Perspektive*, in: Absatzwirtschaft 8 (1983), 6–13; o. V., *Die Warenhauskonzerne 1978–79*, in: Moderner Markt 7 (1979), 12 f.; *Wettbewerb. Weiße Flecken*, in: Der Spiegel 44 (1979), 279.

61 ISB-Warenhausreport 1979, 54; o. V., *Die Warenhauskonzerne 1976–77*, in: Moderner Markt 7 (1977), 18–37.

62 O. V., *Vertriebsweg ohne Perspektive*, in: Absatzwirtschaft 8 (1983), 6–13; o. V., *Marktführer im Zwielicht*, in: Moderner Markt 3 (1976), 22 f.; Jacobs, *Konzept*, 466–473; Ingo Cornelßen, *Ende der Bescheidenheit*, in: Manager Magazin 11 (1985), 131; Käckenhoff, *Trading Up*, 188–193; o. V., *Warenhäuser. Vertriebsweg ohne Perspektive*, in: Absatzwirtschaft 8 (1983), 7; o. V., *Durch Trading Up wollen Warenhäuser Distanz zu SB-Märkten gewinnen*, in: Industriemagazin vom 15.11.1977, 106–108; Grinot, *Entwicklungstendenzen*, 181 f., 185, 188, 209.

63 Grinot, *Entwicklungstendenzen*, 176 f., 189–194; Gunhild Freese, *Flaggschiffe in der Flaute*, in: Die Zeit vom 11.7.1980, 23; dies., *Die Käufer kommen zurück*, in: Die Zeit vom 27.5.1977; o. V., *Die Warenhauskonzerne 1976–77*, 20 f.; *Turnen am Hochreck*, in: Der Spiegel 43 (1976), 82; *Handel. Kontrolle aushebeln*, in: Der Spiegel 49 (1976), 108; *Handel. Endzeit für Necke*, in: Der Spiegel 36 (1976), 144; Jürgen Jeske, *Das Pokerspiel um Neckermann*, in: FAZ vom 9.11.1976; Jeske, *Nachbarschaft.*

64 O. V., *Hertie weist Verlust aus*, in: FAZ vom

29.8.1978; *Hertie-Umsatz über 6 Milliarden DM. Der Ertragseinbruch hat sich 1975 nicht mehr fortgesetzt*, in: FAZ vom 21.8.1976; *Umbau der Hertie-Konzerns dauert länger als erwartet. Neuer Verlust von 60 Millionen DM*, in: FAZ vom 23.8.1979; *Hertie weist 90 Millionen DM Verlust aus. Umfangreiches Rationalisierungsprogramm eingeleitet. Kapitalkraft ungebrochen*, in: FAZ vom 29.8.1978; Grinot, *Entwicklungstendenzen*, 218, 220; ISB-Warenhausreport 1979, 44 f., 154, 159; s. a. die Tabelle A21 im Datenanhang.

65 So wies man in diesem Zeitraum mit 2 bis 1,4 gegenüber den 2,2 bis 0,5 Prozent der drei Konkurrenten die schlechteste Umsatzrendite auf und verzeichnete in diesen Jahren mit 35,5 Prozent auch den geringsten Umsatzzuwachs, während die anderen drei Warenhauskonzerne zwischen 44,8 und 52,9 Prozent mehr absetzten. Zu den Daten s. Tab. A21 im Datenanhang.

66 ISB-Warenhausreport 1979, 44 f., 154; Grinot, *Entwicklungstendenzen*, 214–222; Sammlung Schütte Münchow, Ordner Braunschweig; vgl. auch die Tabellen A21 und A26 im Datenanhang.

67 Garstmann, *Schrumpfungsprozess*, 23; Grinot, *Entwicklungstendenzen*, 194.

68 Zu diesem Ergebnis kommen auch: Köhler, *Geschichte der Warenhäuser*, 40–43; Garstmann, *Schrumpfungsprozess*, 23–27; Grinot, *Entwicklungstendenzen*, 203, 205, 208; Sauter, *Pioniere*, 138 f.

69 Vgl. hierzu auch: Köhler, *Geschichte der Warenhäuser*, 130–136; Jeske, *Nachbarschaft*.

70 Dies ist für die Einführung der SB-Hertie-Center, aber auch bei der Umwandlung des gescheiterten Warenhausprojektes am Hannoveraner Raschplatz in ein Möbelhaus oder der zu späten Absenkung des Anteils von Textilien am Sortiment zu beobachten; o. V., *Vertriebsweg ohne Perspektive*, in: Absatzwirtschaft 8 (1983), 6–13.

71 Siehe allgemein zum Flächenzuwachs der Warenhauskonzerne und dessen Bedeutung für die steigenden Kosten der Warenhäuser: Grinot, *Entwicklungstendenzen*, 212–214.

72 O. V., *Hertie Karges Erbe. Warum sich der drittgrößte deutsche Warenhauskonzern so schwertut*, in: Industriemagazin 11 (1983), 16–22; Hertie-Geschäftsbericht 1978, 4; 1979, 5; 1980, 5; Sauter, *Pioniere*, 181–183, 185; *Schwierholz zu Hertie Textileinkauf*, in: FAZ vom 9.1.1979.

73 Köhler, *Geschichte der Warenhäuser*, 43 f.; *Die vier Großen des Handels haben unterschiedlich abgeschlossen*, in: FAZ vom 15.1.1980.

74 Köhler, *Geschichte der Warenhäuser*, 42; Grinot, *Entwicklungstendenzen*, 219. Vgl. auch Hertie-Geschäftsberichte 1979, 10, 19; 1980, 11.

75 Siehe zu Grüschows Tätigkeit als Personalvorstand und seinen Beziehungen zum Betriebsrat sowie seiner Berufung zum Beauftragten für das Sanierungsprogramm UK80: Köhler, *Geschichte der Warenhäuser*, 44; Sauter, *Pioniere*, 184, 186. Vgl. auch: Hans-Ludwig Grüschow, *Kluges Engagement in der Bildungsarbeit heute – Leistungsfähigkeit morgen – Anforderungen an die Mittel- und Großbetriebe des Einzelhandels*, o. O. 1977; Wolfgang Schneider, *Was heißt hier kooperativ? Vom Führungsstil bei Hertie*, Frankfurt a. M. 1978; A-FES 5/HBVA900003, 5/HBVH810011, 5/DAGA640069.

76 Ausführlich zum Sanierungsprogramm UK80 s.: Köhler, *Geschichte der Warenhäuser*, 44; Sauter, *Pioniere*, 193 f.; Hertie-Journal 12 (1981), 2.

77 Köhler, *Geschichte der Warenhäuser*, 44–46, 77; Sauter, *Pioniere*, 196; Grinot, *Entwicklungstendenzen*, 194; o. V., *Krisenplan*, in: Capital 12 (1980), 15 f.; *Kleinstadt-Warenhaus mit Großstadt-Sortiment*, in: FAZ vom 13.1.1981; *Der Hertie-Konzern will vier unrentable Häuser schließen*, in: FAZ vom 17.12.1980; *Hertie-Bereinigung abgeschlossen*, in: FAZ vom 7.2.1981; *Verlust von Arbeitsplätzen und Steuereinnahmen*, in: FAZ vom 7.9.1983; o. V., *Hertie Karges Erbe. Warum sich der drittgrößte deutsche Warenhauskonzern so schwertut*, in: Industriemagazin 11 (1983), 17–22; Freese, *Flaggschiffe*, 24; Hertie-Journal 1 (1980), 2, 9; (1981), 1, 4; Hertie-Geschäftsberichte 1980, 11; 1981, 12; ISB-Warenhausreport 1982, 44, 148.

78 Köhler, *Geschichte der Warenhäuser*, 44–46; Grinot, *Entwicklungstendenzen*, 196; Hertie-Journal 6 (1979), 1; 9 (1981), 4, 6; Hertie-Geschäftsbericht 1978, 8, 18, 23; 1979, 12, 33; 1980, 11; 1981, 14, 22; ISB-Warenhausreport 1982, 39–41, 44, 142; 1980, 65.

79 Sauter, *Pioniere*, 189 f., 194 f.; Köhler, *Geschichte der Warenhäuser*, 46; Grinot, *Entwicklungstendenzen*, 196; Garstmann, *Schrumpfungsprozess*, 27; Hertie-Geschäftsbericht 1980, 11; *Tür zu*, in: Der Spiegel 14 (1986), 90–92; Jürgen Jeske, *Symptome des Wandels*, in: FAZ vom 31.12.1980; *Hertie will mit aller Gewalt aus den roten Zahlen*, in: FAZ vom 14.8.1980; *Hertie. Nur kleines Umsatzplus*, in: FAZ vom 12.1.1980.

80 Hertie-Journal 6 (1979), 6, 8; 1 (1980), 3; 9 (1981), 6. Vgl. auch ISB-Warenhausreport 1980, 66; Köhler, *Geschichte der Warenhäuser*, 47.

81 Grinot, *Entwicklungstendenzen*, 199; Garstmann, *Schrumpfungsprozess*, 125; Köhler, *Geschichte der Warenhäuser*, 136; Hertie-Geschäftsberichte 1978, 7; 1979, 10; 1980, 9; 1981, 12; ISB-Warenhausreport 1980, 61, 67; 1982, 38; Hertie-Journal 6 (1979), 5; 1 (1980), 5; *Uhren-Christ eröffnet Shops in Hertie-Häusern*, in: FAZ vom 25.4.1980.

82 Hertie-Journal Juni 1979, 3, 7; 1 (1980) 1; 12 (1980), 1–2, 4; 1 (1981), 4; 9 (1981), 4–5; Hertie-Geschäftsberichte 1980, 10; 1981, 12; ISB-Warenhausreport 1980, 61; 1982, 37–38, 43; Sauter, *Pioniere*, 195 f.; Jürgen Jeske, *Geboren unter Blitz, Rauch und Donner*, in: FAZ vom 20.12.1978.

83 Köhler, *Geschichte der Warenhäuser*, 47 f.; Sauter, *Pioniere*, 196; Hertie-Journal 12 (1980), 1; *Der neue Hertie-Chef kommt von Grundig*, in: FAZ vom 13.10.1980.

84 Köhler, *Geschichte der Warenhäuser*, 50 f.; „*Bruno Lippmann*" aus Munzinger Online/Personen, in: www.online.munzinger.de/document/00000016422 [letzter Zugriff: 13.2.2025].

85 Köhler, *Geschichte der Warenhäuser*, 43, 51, 54; Sauter, *Pioniere*, 205 f.; Hertie-Journal 12 (1980), 3 f., 1 (1981), 2; 12 (1981), 3; Hertie-Geschäftsbericht 1980, 5; 1981, 5; 1982, 5; o. V., *Hertie Karges Erbe. Warum sich der drittgrößte deutsche Warenhauskonzern so schwertut*, in: Industriemagazin 11 (1983), 16–22; *Tür zu*, in: Der Spiegel 14 (1986), 90–92; *Hertie-Einkauf künftig in einer Hand*, in: FAZ vom 21.11.1980; *Röhrkasten verläßt Hertie*, in: FAZ vom 20.12.1980; *Willy Menger wechselt in den Hertie-Aufsichtsrat über*, in: FAZ vom 18.12.1981; *Personalien. Heinz Seemann*, in: FAZ vom 16.3.1981; *Coeppicus verläßt Hertie*, in: FAZ vom 27.3.1982; *Hertie-Vorstand wird kleiner*, in: FAZ vom 29.4.1982; *Heinz Seemann*, in: FAZ vom 25.6.1982.

86 Zitat nach Sauter, *Pioniere*, 207; s. ansonsten zu Lippmanns Verhalten: Sauter, *Pioniere*, 204; Köhler, *Geschichte der Warenhäuser*, 54.

87 Köhler, *Geschichte der Warenhäuser*, 54; Hertie Journal 3 (1983), 4.

88 Dr. Lothar Deppe war zuvor in leitenden Funktionen in Finanzressorts und als Controller u. a. bei Vorwerk in Wuppertal und der Nino AG Nordhorn tätig gewesen; Köhler, *Geschichte der Warenhäuser*, 51; Hertie-Geschäftsbericht 1983, 5; Hertie-Journal 12 (1981), 3.

89 Köhler, *Geschichte der Warenhäuser*, 47, 51; Sauter, *Pioniere*, 181–185, 205–207, 267; Hertie-Geschäftsbericht 1982, 5; *Hertie-Spitze fast komplett*, in: FAZ vom 29.9.1983.

90 Siehe zu der sich massiv verschlechternden Atmosphäre in der Niederräder Zentralverwaltung: Köhler, *Geschichte der Warenhäuser*, 51 f.; Sauter, *Pioniere*, 207 f., 211–215.

91 Zahlreiche Beispiele bei Sauter, *Pioniere*, 221–226, 244, 254, 258, 264–267; Garstmann, *Schrumpfungsprozess*, 27. Siehe allgemein zum Gesamtbetriebsrat und den freiwilligen Sozialleistungen und Weiterbildungsmaßnahmen: Hertie Journal 7 (1982), 2, 5; 12 (1983), 2, 5; 3 (1983), 2, 6; 4 (1984), 3 f., 6; 8 (1984), 2, 6, 8; 12 (1984), 8, 10; 6 (1985), 1 f.

92 Sauter, *Pioniere*, 267, 269.

93 Neben anderen Wechseln übernahm Dr. Joachim Lindgens Ende 1977 das Aufsichtsmandat für den ausgeschiedenen Bruno Köhlert. Den ermordeten Jürgen Ponto ersetzte Prof. Dr. Friedrich Hagenmüller von der Dresdner Bank im Oktober 1977, und im Januar 1979 schied Dietrich Karg aus, für den Peter Tamm eintrat; StA Hamburg 131-1 II Nr. 6456, 6458.

94 Siehe hierzu die Korrespondenz und Notizen zwischen der Stiftung und der Zentralverwaltung in Niederrad sowie zahlreiche Protokolle des Stiftungsvorstandes 1982–1985 in: StA Hamburg 131-1 II Nr. 6458; Ordner Hertie Stiftungen 1970–2000 u. Ordner Mieten & Investitionen in: Sammlung Schütte/Münchow.

95 Ausführlich hierzu s.: Köhler, *Geschichte der Warenhäuser*, 52–56; Garstmann, *Schrumpfungsprozess*, 159 f.; Grinot, *Entwicklungstendenzen*, 112 f., 188; Sauter, *Pioniere*, 221; Jacobs, *Konzept*, 466–473.

96 Grinot, *Entwicklungstendenzen*, 194; Garstmann, *Schrumpfungsprozess*, 25 f., 162; Hertie-Geschäftsbericht 1984, 7; Hertie Journal 7 (1982), 4; 3 (1983), 4; ISB-Warenhausreport, 44, 148.

97 Garstmann, *Schrumpfungsprozess*, 155; Sauter, *Pioniere*, 212, 220–222.

98 Je ausgeprägter das *Trading-Up,* „umso schlechter wird der Rohertrag, denn die höherpreisigen Artikel drehen noch langsamer und binden noch mehr Kapital": Die Ertragsrückgänge bei sinkender Umschlagsgeschwindigkeit resultierten dabei aus der längeren Bindung des Kapitals im Warenbestand. Siehe hierzu mit ausführlicher Kostenberechnung: o. V., *Vertriebsweg ohne Perspektive*,

in: Absatzwirtschaft 8 (1983), 6–13. Siehe auch zur Warenkalkulationsrechnung bei Hertie und Lippmanns zusätzlichen Aufschlägen: Köhler, *Geschichte der Warenhäuser*, 52 f. Vgl. ansonsten: Garstmann, *Schrumpfungsprozess*, 160; Grinot, *Entwicklungstendenzen*, 188.

99 Den Experten war allerdings bereits 1983 völlig klar, dass die Warenhäuser nur mit reinen Kostensenkungen keine Chance haben würden, wegen ihrer schwierigen strategischen Position zwischen Discountern und Fachhandel den verlustreichen Zweifrontenkrieg zu bestehen, da die konkurrierenden Vertriebsformen ebenfalls rationalisieren würden und dann der Preiswettbewerb auf niedrigerem Niveau weiterginge; o. V., *Vertriebsweg ohne Perspektive*, in: Absatzwirtschaft 8 (1983), 6–13.

100 Köhler, *Geschichte der Warenhäuser*, 52 f. Siehe auch die Rundschreiben der zentralen Verkaufsleitung (Ass. Vorstand Verkauf) vom 2.3. u. 13.4.1984 in: Sammlung Schütte/Münchow, Chronologischer Ordner 1984–1986.

101 Siehe zu den Umsatzrückgängen und Verlusten: Garstmann, *Schrumpfungsprozess*, 24, 38; *Hertie hat noch viel Konsolidierungsarbeit vor sich*, in: FAZ vom 14.8.1981; *Hertie-Gruppe baut die Verluste weiter ab*, in: FAZ vom 17.2.1983; *Hertie weiter mit Verlust*, in: FAZ vom 9.3.1984; *Hertie. Wir robben uns an die Gewinngrenze heran*, in: FAZ vom 27.3.1984; *Der Hertie-Konzern muß weiter rationalisieren*, in: FAZ vom 13.7.1984. Bezüglich des Jubiläums im März 1982, bei dem man mit Preisabschlägen von 20 bis 40 Prozent ein Umsatzplus von 110 Prozent erzielte und das 20 Mio. D-Mark kostete, s.: Sauter, *Pioniere*, 212, 215 f.; Hertie-Geschäftsbericht 1981, 5; Hertie-Journal Jubiläumsausgabe März 1882–März 1982, o. O. 1982, 4 f.; 3 (1982) Extraausgabe, 1–3; *Start mit 34 Mark Tageseinnahme*, in: FAZ vom 27.2.1982; Jürgen Jeske, *Vom Weißwarenladen bis zum KaDeWe*, in: FAZ vom 27.2.1982.

102 Siehe zu den Hertie-Auslandsbüros und Importen, insbesondere aus Fernost: Hertie-Journal 9 (1981), 3; 12 (1981), 3; 7 (1982), 3; 12 (1983), 3 f.; 3 (1983), 3; Sauter, *Pioniere*, 211 f.

103 Siehe zu den zahlreichen Beispielen, in denen Lippmann die Geschäftsleiter der Warenhäuser unter Druck setzte: Sauter, *Pioniere*, 211 f., 215 f., 220–226.

104 Siehe zur Entwicklung der Kleinpreiskette Bilka unter Lippmann: Köhler, *Geschichte der Warenhäuser*, 131–136; *Bilka-Haus München schließt*, in: FAZ vom 21.1.1984; *Neunzig Arbeitsplätze gehen verloren*, in: FAZ vom 12.1.1984.

105 Hertie Geschäftsbericht 1981, 12; Hertie-Journal 1 (1981), 4; 9 (1981), 4; 12 (1981), 4 f.; 9 (1983), 1 f., 10; 4 (1984), 6, 7; Grinot, *Entwicklungstendenzen*, 195–197, 199, 200, 202–205, 208.

106 Garstmann, *Schrumpfungsprozess*, 166.

107 Garstmann, *Schrumpfungsprozess*, 151 f. Siehe zur Umsatzentwicklung 1980–1985 Tab. A21 im Datenanhang.

108 Garstmann, *Schrumpfungsprozess*, 121.

109 Garstmann, *Schrumpfungsprozess*, 66, 77, 152, 155; vgl. auch die Daten in Tab. A21 im Datenanhang.

110 Detailliert hierzu Garstmann, *Schrumpfungsprozess*, 124; vgl. auch Tab. A21 im Datenanhang.

111 Auf diese Weise erzielte man erhebliche Buchgewinne, da der Wert der Immobilie in den Büchern durch die jährlichen Abschreibungen zuvor deutlich unterhalb der eingenommenen Verkaufssumme lag.

112 Garstmann, *Schrumpfungsprozess*, 104 sowie Tab. A31 im Datenanhang.

113 Garstmann, *Schrumpfungsprozess*, 125, 157.

114 Da man diese Vermögenswerte nur einmal veräußern konnte, fielen in der Zukunft allerdings wegen der nun anfallenden Mieten der ehemals eigenen Geschäftshäuser höhere Kosten an; Garstmann, *Schrumpfungsprozess*, 157.

115 Garstmann, *Schrumpfungsprozess*, 53 f.; vgl. auch Grinot, *Entwicklungstendenzen*, 219; Jacobs, *Konzept*, 446.

116 Auch der Anteil der Abschreibungen an den Investitionen, der 1980 noch bei 75 Prozent lag, fiel 1984 auf 8 Prozent ab.

117 Allerdings gingen die langfristigen Verbindlichkeiten von 1980 bis 1985 sogar von 622 auf 498 Mio. D-Mark zurück, während die kurzfristigen Schulden vor allem aus den üblichen Lieferantenkrediten bestanden. Siehe zu den Daten Tab. A21 im Datenanhang und ansonsten zu Finanzierungspolitik und Investitionen: Garstmann, *Schrumpfungsprozess*, 71, 77, 98 f. sowie verschiedene Notizen des Finanzvorstandes Deppe aus dem Jahr 1984 in: Sammlung Schütte/Münchow, Chronologischer Ordner 1984–1986.

118 Zu den Daten s. Tab A14 und A25 im Datenanhang.

119 Köhler, *Geschichte der Warenhäuser*, 56 f.

120 Köhler, *Geschichte der Warenhäuser*, 56 f.; Sauter, *Pioniere*, 282; Hertie-Geschäftsbericht 1984, 5; 1985, 5; *Der Hertie-Vorstandsvorsitzende Lippmann geht*, in: FAZ vom 27.2.1985.

121 Garstmann, *Schrumpfungsprozess*, 42–47, 84 f., 148, 159–164; Grinot, *Entwicklungstendenzen*, 144, 179, 188–222; Köhler, *Geschichte der Warenhäuser*, 56–60; Peter Morgner, *Ladenhüter Hertie*, in: Capital 2 (1984), 19 f.; A-FES 5/DAGA640026 u. 5/HBVH810168; s. auch Tab. A21 im Datenanhang.

122 Köhler, *Geschichte der Warenhäuser*, 62; Sauter, *Pioniere*, 283; Sandler, *Oetker-Rezepte*, 34; *Mühsame Suche bei Hertie*, in: FAZ vom 21.6.1985; Jürgen Jeske, *Die Führungskrise bei Hertie*, in: FAZ vom 2.3.1985.

123 Zu den Karrieren von Lothar Schirrmacher und Artur Wollert s.: Köhler, *Geschichte der Warenhäuser*, 62–64; Sauter, *Pioniere*, 283; *Hertie erweitert Vorstand*, in: FAZ vom 27.6.1985; *Hertie-Aufsichtsrat billigt Wachablösung*, in: FAZ vom 5.3.1985; *Hertie erweitert Vorstand*, in: FAZ vom 27.6.1985.

124 Das Sanierungsprogramm trug nach Friedrich Köhler eindeutig die Handschrift der beiden langjährigen Warenhaus-Experten Krüger und Schirrmacher; Köhler, *Geschichte der Warenhäuser*, 62.

125 Zur Karriere von Jürgen Krüger (geb. 1941) s.: Köhler, *Geschichte der Warenhäuser*, 63–65; Sauter, *Pioniere*, 298 f., 303; Rundschreiben Hans-Georg Kargs vom 27.1986 in: Sammlung Schütte/Münchow, Chronologischer Ordner 1987–1990; *Ein neuer Hertie-Vorstandssprecher*, in: FAZ vom 18.12.1985; *Der neue Hertie-Chef*, in: FAZ vom 10.11.1988; *Deppe verläßt Hertie*, in: FAZ vom 15.9.1988.

126 Zur Karriere Guido Sandlers (1928–2019), der bei Hertie seit 1977 im Aufsichtsrat saß, s.: Köhler, *Geschichte der Warenhäuser*, 65, 203, 208 f.; Sauter, *Pioniere*, 299 f.; Sandler, *Oetker-Rezepte*, 65, 78, 81–83, 208 f.; *Guido Sandler übernimmt Vorsitz im Hertie-Aufsichtsrat*, in: FAZ vom 6.3.1986; *Guido Sandler 65 Jahre*, in: FAZ vom 3.7.1993.

127 Sauter, *Pioniere*, 285, 322.

128 Köhler, *Geschichte der Warenhäuser*, 66, 69–71, 73; Garstmann, *Schrumpfungsprozess*, 28 f.; Sauter, *Pioniere*, 298; Hertie-Geschäftsbericht 1985, 27; Hertie Informationsdienst: persönliche Information für obere Führungskräfte (nachf. Informationsdienst) vom 24.3.1986 u. 4.6.1986 in: Sammlung Schütte/Münchow, Chronologischer Ordner 1987–1990; Walter Bellinghausen, *Ladenschluss. Die geheimen Sanierungspläne bei Hertie*, in: Capital 3 (1986), 33–35; *Hertie mit 146 Millionen DM Verlust*, in: FAZ vom 29.3.1985; *Hertie. Die Aufholjagd bei den Kosten hat begonnen*, in: FAZ vom 10.7.1985; *Hertie will ein neues Sanierungskonzept vorlegen*, in: FAZ vom 4.11.1985; Jürgen Jeske, *Der Ballast der Warenhauskonzerne*, in: FAZ vom 2.4.1986; *Hertie kann nicht mehr länger von der Substanz leben*, in: FAZ vom 4.2.1986; *Hertie soll die Gewinnschwelle noch vor 1989 erreichen*, in: FAZ vom 25.6.1986.

129 Köhler, *Geschichte der Warenhäuser*, 77; ISB-Warenhausreport 1988, 99.

130 Köhler, *Geschichte der Warenhäuser*, 74 f.; Garstmann, *Schrumpfungsprozess*, 29; Hertie-Geschäftsberichte 1986, 11; 1987, 12; Hertie-Informationsdienst vom 24.3.1986 in: Sammlung Schütte/Münchow, Chronologischer Ordner 1987–1990; *Drei Filialen schließen im März*, in: FAZ vom 17.1.1986; *Hertie Dortmund schließt Ende März*, in: FAZ vom 11.1.1986; *Hertie will 15 Filialen schließen*, in: FAZ vom 20.3.1986; *Hertie schließt weitere acht Häuser*, in: FAZ vom 20.3.1986; *Hertie schließt drei Kaufhäuser im Ruhrgebiet*, in: FAZ vom 24.10.1985.

131 Siehe zu den Protesten der Mitarbeiter und Gewerkschaften sowie zu den Sozialplänen: A-FES 5/HBVH810166, 5/HBVH810170, 5/HBVH810167; *Protest bei Hertie Gewerkschaft fordert ein Gesamtkonzept für Hertie*, in: FAZ vom 15.3.1986; *Hertie-Mitarbeiter demonstrieren im Kaufhaus*, in: FAZ vom 24.10.1985; *Mit Protestplakaten sind Angehörige der zur Schließung vorgesehenen Hertie-Filialen gestern durch die Frankfurter „Zeil" gezogen*, in: FAZ vom 25.10.1985; *Spitzengespräch mit Hertie*, in: FAZ vom 28.10.1985; *Sozialpläne für Hertie*, in: FAZ vom 11.4.1986; *Hertie zahlt Abfindungen*, in: FAZ vom 2.6.1986.

132 Zu den Daten s. Tab. A21 im Datenanhang.

133 Garstmann, *Schrumpfungsprozess*, 30 f.

134 Köhler, *Geschichte der Warenhäuser*, 75; Sauter, *Pioniere*, 291, 299, 300, 301, 322; Garstmann, *Schrumpfungsprozess*, 30, 38, 61, 165–167; Grinot, *Entwicklungstendenzen*, 247 f.; Hertie heute 4 (1989), 1; *Hameln gegen Hertie*, in: FAZ vom 25.6.1986; *Hertie darf Kaufhaus in Hameln schlie-*

ßen, in: FAZ vom 17.10.1986; *Hertie darf Warenhaus nicht schließen*, in: FAZ vom 19.6.1987.

135 Ausführlich hierzu s.: Köhler, *Geschichte der Warenhäuser*, 103; vgl. auch: Sauter, *Pioniere*, 301.

136 Zu den betriebswirtschaftlichen Folgen der Ausgliederung der Lebensmittelabteilungen s.: Köhler, *Geschichte der Warenhäuser*, 115; Sauter, *Pioniere*, 316; Deutsches Handelsinstitut Köln e. V. (Hg.), *Waren- und Versandhäuserreport 1991*, Köln 1991, 27, 77 f., 90; *Hertie macht die Lebensmittel selbständig*, in: FAZ vom 9.6.1988.

137 Köhler, *Geschichte der Warenhäuser*, 101 f.; Sauter, *Pioniere*, 302; Hertie-Geschäftsbericht 1986, 11.

138 Zur Entwicklung von Bilka in den 1980er Jahren s.: Köhler, *Geschichte der Warenhäuser*, 131–136; Garstmann, *Schrumpfungsprozess*, 46, 60; Sauter, *Pioniere*, 285; Gerd Eigenbrodt, *Hertie wohin? Thesen zur Hertie-Unternehmenspolitik. HBV-Arbeitsunterlage*, Düsseldorf 1987, 164, 166 f.; Hertie Informationsdienst vom 5.5.1986 u. 11.5.1989 sowie *Der Betriebsrat informiert* vom 31.10.1989 in: Sammlung Schütte/Münchow, Chronologischer Ordner 1987–1990; *Die Bilka-Kette soll reorganisiert werden*, in: FAZ vom 23.4.1983; *Aus Bilka wird Preisland*, in: FAZ vom 3.9.1986; *Woolworth und Kaufhalle übernehmen Bilka-Filialen*, in: FAZ vom 9.11.1989.

139 Heimbüchel u. a., *Erlebniswelt Kaufhof*, 151–168; *Elektronik-Konzentration geht weiter.* in: FAZ vom 26.5.1989; Köhler, *Geschichte der Warenhäuser*, 78–80; Hertie-Geschäftsbericht 1987, 9.

140 Zum Kauf und der Entwicklung von WOM s. Köhler, *Geschichte der Warenhäuser*, 80 f.; Sauter, *Pioniere*, 307; *Hertie wird musikalisch*, in: FAZ vom 6.2.1987; *Warenhäuser dringen am Markt für Unterhaltungselektronik vor*, in: FAZ vom 16.9.1987; *Herties „Medienkathedrale"*, in: FAZ vom 13.5.1988; *Eine elektronische „Kathedrale" auf Frankfurts Zeil*, in: FAZ vom 16.5.1988.

141 Sauter, *Pioniere*, 306; Köhler, *Geschichte der Warenhäuser*, 82.

142 Grund für die Verluste war u. a., dass die in den Hertie-Warenhäusern angesiedelten neuen Schaulandt-Filialen hohe City-Mieten zahlen mussten, die es zuvor an den Standorten am Stadtrand nicht gegeben hatte. Köhler, *Geschichte der Warenhäuser*, 83–85; Sauter, *Pioniere*, 307; *Plusfoto regt die „Kooperation der Kooperationen" an*, in: FAZ vom 12.7.1988.

143 *Hertie übernimmt Hermann Becker GmbH*, in: FAZ vom 19.11.1988; Köhler, *Geschichte der Warenhäuser*, 86 f.

144 *Hertie beteiligt sich an Schuhversender*, in: FAZ vom 13.2.1987; *Nur noch Große?*, in: FAZ vom 17.8.1987; *Hertie verkauft an Klingel*, in: FAZ vom 16.12.1987; Sauter, *Pioniere*, 306; Köhler, *Geschichte der Warenhäuser*, 89 f.

145 *Hertie-Beteiligung an Appelrath-Cüpper*, in: FAZ vom 22.3.1988; Hertie-Geschäftsbericht 1989, 19; Sauter, *Pioniere*, 312; Köhler, *Geschichte der Warenhäuser*, 87–89.

146 Köhler, *Geschichte der Warenhäuser*, 98; Sauter, *Pioniere*, 314.

147 Hertie Informationsdienst vom 20.9.1990 in: Sammlung Schütte/Münchow, Chronologischer Ordner 1987–1990; Sauter, *Pioniere*, 313; Köhler, *Geschichte der Warenhäuser*, 96 f.; *Hertie. Wir haben Spielwaren neu für uns entdeckt*, in: FAZ vom 11.6.1988; *„Goliath" gibt Gas, und „Alf" geht in Pension*, in: FAZ vom 9.2.1989.

148 Köhler, *Geschichte der Warenhäuser*, 95; *„Wir haben keine kalten Füße bekommen"*, in: FAZ vom 16.5.1988; *Hertie-Fachgeschäfte für Papierwaren*, in: FAZ vom 12.8.1988; *„Funny Paper-Shop"*, in: FAZ vom 10.3.1988.

149 *Hertie erweitert das Sportgeschäft*, in: FAZ vom 15.10.1988; *Sport-Fachgeschäft im Kaufhaus Hertie*, in: FAZ vom 14.10.1988; Sauter, *Pioniere*, 313; Köhler, *Geschichte der Warenhäuser*, 94.

150 *Hertie. Neue Ladenkette für Strümpfe*, in: FAZ vom 4.10.1988; Sauter, *Pioniere*, 314; Köhler, *Geschichte der Warenhäuser*, 96.

151 Tatsächlich hatte Hertie auch in den 1980er Jahren weiterhin Probleme, Markenartikel in sein Sortiment zu bekommen, da sich viele Markenhersteller weigerten, Hertie – und vielfach auch die anderen Warenhauskonzerne – zu beliefern. Auch deshalb war es Hertie eine Pressemitteilung wert, wenn man eine Marke im Sortiment neu präsentieren konnte; s. als Beispiele: *Villeroy & Boch muß Karstadt beliefern*, in: FAZ vom 28.8.1980; Werner Köhler, *Mit einem Schlag im Warenhaus-Regal. Die vier Warenhauskonzerne beschaffen sich Estée-Lauder-Produkte*, in: FAZ vom 1.10.1980; *WMF-Shop bei Hertie*, in: FAZ vom 26.8.1986; *Arzberg bei Hertie*, in: FAZ vom 12.11.1986; *Jil Sander bei Hertie*, in: FAZ vom 29.12.1986; *Fissler bei Hertie*, in: FAZ vom 8.7.1987.

152 Sauter, *Pioniere*, 321 f.; Köhler, *Geschichte der Warenhäuser*, 98 f.

153 Siehe zu den Beispielen: Köhler, *Geschichte der Warenhäuser*, 78–80, 90, 92, 94, 98 f. Auch der ehemalige Hertie-Spitzenmanager Sauter bestätigt die groben Managementfehler des Hertie-Vorstandes: Sauter, *Pioniere*, 321.

154 Köhler, *Geschichte der Warenhäuser*, 78–80, 90, 92, 94, 98 f.; Sauter, *Pioniere*, 321; ISB-Warenhausreport 1988, 98 f.; Hertie-Geschäftsbericht 1987, 11.

155 Köhler, *Geschichte der Warenhäuser*, 78–80, 90, 92, 94, 98 f.; Sauter, *Pioniere*, 321.

156 Daten nach Köhler, *Geschichte der Warenhäuser*, 83, 90.

157 Köhler, *Geschichte der Warenhäuser*, 73, 75, 99.

158 *Hertie ganz neu*, in: FAZ vom 1.11.1984; *Hertie-Hilden wird umgewandelt*, in: FAZ vom 25.7.1987; *Hertie Lünen neueröffnet*, in: FAZ vom 30.10.1986; *Hertie mit drei neuen Etagen*, in: FAZ vom 23.11.1989; *Am Jungfernstieg, Hamburgs elegantester Einkaufsmeile, öffnete am 27. Oktober das traditionsreiche Alsterhaus nach einer umfassenden Neugestaltung*, in: FAZ vom 28.10.1983; *Das neue Hertie Bad Homburg*, in: FAZ vom 1.11.1983; *Neue „Einkaufswelt"*, in: FAZ vom 1.11.1988; Hertie Geschäftsbericht 1987, 9; 1988, 17; 1989, 13; Hertie Informationsdienst für obere Führungskräfte vom 14.7.1986 in: Sammlung Schütte/Münchow, Chronologischer Ordner 1987–1990; Hertie heute 4 (1989), 5, 8; Sauter, *Pioniere*, 292.

159 Zitiert nach Köhler, *Geschichte der Warenhäuser*, 112.

160 Zitiert nach Köhler, *Geschichte der Warenhäuser*, 113; vgl. auch Sauter, *Pioniere*, 321.

161 Hierzu und ausführlich zur Hertie-Branchenstrategie Technik/Tonträger s.: Köhler, *Geschichte der Warenhäuser*, 92, 112–114, 125–130.

162 Zur Entwicklung der Sortimentsstruktur s. Tab A23 im Datenanhang. Vgl. ansonsten zur Sortimentspolitik in den 1980er Jahren: Sauter, *Pioniere*, 284; Hertie-Informationsdienst vom 20.9.1990 in: Sammlung Schütte/Münchow, Chronologischer Ordner 1987–1990; Hertie-Geschäftsberichte 1988, 16; 1989, 16; Hertie-Journal 10 (1985), 18; Hertie heute 4 (1989), 3, 8; Hertie heute, Extra-Ausgabe 1989, 1.

163 Zur Hertie-Branchenstrategie Möbel s. Köhler, *Geschichte der Warenhäuser*, 121–124.

164 Sauter, *Pioniere*, 315.

165 Deutsches Handelsinstitut Köln, *Warenhausreport 1991*, 182, 187; ISB-Warenhausreport 1988, 30, 125; Köhler, *Geschichte der Warenhäuser*, 117–120; Sauter, *Pioniere*, 285; Hertie-Geschäftsbericht 1988, 19, 88; Hertie-Journal 10 (1985), 2; Hertie heute, Extra-Ausgabe 1989, 2.

166 Sauter, *Pioniere*, 311.

167 Zur Kooperation mit Möbel Brück s. Köhler, *Geschichte der Warenhäuser*, 108 f.

168 Köhler, *Geschichte der Warenhäuser*, 79, 90.

169 Hertie-Informationsdienst vom 20.9.1990 in Sammlung Schütte/Münchow, Chronologischer Ordner 1987–1990.

170 Deutsches Handelsinstitut Köln, *Warenhausreport 1991*, 189, 193; Hertie heute 4 (1989), 3.

171 Deutsches Handelsinstitut Köln, *Warenhausreport 1991*, 170, 172; Sauter, *Pioniere*, 285; Hertie-Informationsdienst vom 3.5.1988, 19.4.1988, 19.7.1988, 11.5.1989 u. 20.9.1990 in: Sammlung Schütte/Münchow, Chronologischer Ordner 1987–1990; Hertie heute 4 (1989), 2; 11 (1989), 7; Hertie heute, Extra-Ausgabe 1989, 21; *Horten und Hertie kaufen künftig gemeinsam in Fernost*, in: FAZ vom 9.5.1989; *Hongkong. Herties wichtigstes Lieferland*, in: FAZ vom 29.9.1989; *„Die Kronkolonie Hongkong hat heute Weltstandard"*, in: FAZ vom 16.9.1987.

172 Siehe zum Umfang von Herties DDR-Importen Tabelle A34 im Datenanhang. Zu den einzelnen Importen von Textilien, Möbeln und Teppichen s. BA Berlin DL 226 Nr. 1882 u. 1341, DC 20 Nr. 7392, 22671 u. 20975, DY 30 Nr. 25338, DO 1 Nr. 32/280/1, 3767 u. 3768 sowie DL 2 Nr. 6262, 11221 u. 6335a; StA Chemnitz 31362 Nr. 5875 u. 5874 sowie 33255 Nr. 4593, 1306 u. 2446; HStA Weimar 6-94-3851 Nr. 12394, 13459, 12395, 12396, 10403 u. 9997/I u. II; 728 Nr. 6-94-3842; Informationsdienst vom 19.4.1988 in: Sammlung Schütte/Münchow, Chronologischer Ordner 1987–1990. Allgemein zu Importen westdeutscher Unternehmen von Waren, die von DDR-Häftlingen in Zwangsarbeit gefertigt wurden, s.: Tobias Wunschik, *Knastware für den Klassenfeind. Häftlingsarbeit in der DDR, der Ost-West-Handel und die Staatssicherheit (1970–1989)*, Göttingen 2014. Dort finden sich Hinweise auf Herties Einfuhren von in Zwangsarbeit hergestellten Waren auf den Seiten 141 f., 186, 190, 281 f., 285.

173 Zum Hertie-Lagerverbund s.: Sauter, *Pioniere*, 279, 290, 304 f., 308, 310, 319 f.; Köhler, *Geschichte der Warenhäuser*, 138; Hertie-Geschäftsbericht 1987, 9; Hertie-Journal 10 (1985), 7.

174 Zur langwierigen Einführung des Hertie-Warenwirtschaftssystems s.: Köhler, *Geschichte der Warenhäuser*, 137–143; vgl. auch Sauter, *Pioniere*, 318; Hertie-Geschäftsberichte 1988, 7; 1989, 7, 13; Hertie-Journal 10 (1985), 7; Hertie heute 11 (1989), 1.

175 Siehe zum Wachstum der Zentralverwaltung und der oberen Hierarchiestufen bei Hertie in den 1980er Jahren: Köhler, *Geschichte der Warenhäuser*, 85, 144–147, 175 f.; Sauter, *Pioniere*, 279 f., 290, 304 f., 310, 322, 324; Notiz: Führungsorganisation der Hertie Waren- und Warenhaus-GmbH und Gesellschaftseinheiten vom 14.12.1988 in: Sammlung Schütte/Münchow, Ordner Führungsorganisation und Betriebsstätten; *Hertie verkleinert die Zentrale*, in: FAZ vom 15.7.1986.

176 Hertie-Geschäftsberichte 1985, 18 f., 22, 25; 1986, 16, 18 f., 27; 1987, 29, 35; 1988, 41, 48, 50; 1989, 41, 46; zu den einzelnen Daten s.: Tab. A21 im Datenanhang.

177 Quelle: Tab. A21 im Datenanhang.

178 Die letztlich doch günstigere Geschäftsentwicklung zeigte sich schließlich im gestiegenen Cashflow und Eigenkapital sowie in der sinkenden langfristigen Verschuldung; Hertie-Geschäftsberichte 1985, 19, 23, 26; 1986, 15, 17, 24, 26; 1987, 9, 32, 37; 1988, 13, 44, 46; 1989, 13, 44, 48; s. zu den Daten auch Tab. A21 im Datenanhang.

179 Ohne diesen Bilanzkniff hätte der Verlust 1985 nicht 91,7 Mio. D-Mark, sondern 146 Mio. D-Mark betragen; Köhler, *Geschichte der Warenhäuser*, 194.

180 Hertie-Geschäftsberichte 1985, 15; 1986, 15, 17.

181 1987 folgte das *Sale-and-Lease-Back* eines Waren- und Parkhauskomplexes in Nürnberg sowie eines Grundstücks in Kiel und 1988 des Warenhauskomplexes Wiesbaden. Schreiben der Dresdner Bank AG vom 22.5.1986 über den Verkauf von Filialen an die Hammerson GmbH. in: Sammlung Schütte/Münchow, Chronologischer Ordner 1987–1990; Köhler, *Geschichte der Warenhäuser*, 194; Sauter, *Pioniere*, 303; Hertie-Geschäftsberichte 1985, 16, 22; 1986, 16, 22, 26; 1987, 28; 1988, 39; 1989, 39; *P & C übernimmt drei Hertie-Filialen*, in: FAZ vom 2.5.1986; *Hertie-Häuser werden Fachgeschäftszentren*, in: FAZ vom 21.11.1986; *Engländer kaufen Hertie-Häuser*, in: FAZ vom 1.7.1986; *Vom Warenhaus zum Einkaufszentrum*, in: FAZ vom 18.4.1987.

182 Köhler, *Geschichte der Warenhäuser*, 194–196; Hertie Informationsdienst o. D. in: Sammlung Schütte/Münchow, Chronologischer Ordner 1987–1990.

183 Quellen: Grafik Gewinne aus *Sale-and-Lease-Back*-Maßnahmen 1982–1987 o. D., Aufstellung Immobilien-Leasing Objekt, o. D. u. Hertie Informationsdienst o. D. in: Sammlung Schütte/Münchow, Chronologischer Ordner 1987–1990; vgl. auch Köhler, *Geschichte der Warenhäuser*, 194–196.

184 So kalkulierte man für 1983 eine Gesamtmiete aus neuen *Sale-and-Lease-Back*-Geschäften von 8,2 Mio. D-Mark, der aber eine Aufwandsminderung wie Abschreibungen von 5,5 Mio. D-Mark gegenüberstanden. Für 1984 lagen diese Werte bei 9,9 Mio. D-Mark Miete minus 85 Mio. Aufwandsminderung und 1,9 Mio. D-Mark tatsächliche Mietbelastung. Die Verkäufe von Immobilien etc. zwischen 1982 und 1985 betrugen 1982 7,7 Mio., 1983 29 Mio., 1984 99,5 Mio. und 1985 70,7 Mio. D-Mark, insgesamt 206,9 Mio. D-Mark. Sammlung Schütte/Münchow, Chronologischer Ordner 1987–1990. Siehe hierzu sowie zu den *Sale-and-Lease-Back*-Geschäften in den 1980er Jahren: Sammlung Schütte/Münchow, Ordner Mieten & Investitionen sowie Chronologischer Ordner 1987–1990.

185 Zu den Daten s. Tab. A32 im Datenanhang.

186 Neben Brand-, Bomben- und sonstigen Anschlägen gab es weiterhin auch zahlreiche Raubüberfälle; s. hierzu und zur Kritik an der Warenhausarchitektur in den 1980er Jahren: Sedlmaier, *Konsum*, 326–328, 382–385; Schramm, *Warenhausbauten*, 166 f.; *Geborgenheit aus vertrauten Formen*, in: FAZ vom 29.3.1980; *Ein Denkmal für den Sieg der Kultur über den Kommerz*, in: FAZ vom 30.5.1983; *Vom Charme profaner Zweckbauten*, in: FAZ vom 5.1.1984; *Volkes Stimme übertönt die der Planer*, in: FAZ vom 8.10.1985; *Gleiche Städte – Gleiche Nöte*, in: FAZ vom 24.1.1987; *Das Erscheinungsbild ist nicht das Wichtigste*, in: FAZ vom 3.12.1988; *Wieder Anschläge auf Kaufhäuser*, in: FAZ vom 14.4.1981; *Raubüberfall in Münchener Kaufhaus*, in: FAZ vom 20.7.1982; *Diebe lassen ganzen Schmucktisch mitgehen*, in: FAZ vom 27.8.1982; *Hausdetektive als Komplizen des Räubers*, in: FAZ vom 21.9.1982; *Denkbar milde Strafe für Erpressung*, in: FAZ vom 10.3.1983; *Sechs Jahre Haft für Betrug an Bank und Kaufhaus*, in: FAZ vom 6.7.1984; *Bomben-*

anschlag auf Dortmunder Kaufhaus aufgeklärt, in: FAZ vom 12.3.1985; *Mit Kinderwecker Bombenattrappe gebastelt*, in: FAZ vom 5.4.1986; *Bombenanschlag auf das Hertie-Kaufhaus an der Zeil*, in: FAZ vom 29.5.1989.

187 Siehe auch Tab. A25 im Datenanhang. Vgl. auch: ISB-Warenhausreport 1988, 1 f.; Banken, *Warenhäuser*, 10–14; ders., *Kapitalismus*, 9–10.

188 Grinot, *Entwicklungstendenzen*, 246–251.

189 Deutsches Handelsinstitut Köln, *Warenhausreport 1991*, 21 f., 84; ISB-Warenhausreport 1988, 49–54, 58–65; Grinot, *Entwicklungstendenzen*, 255–259; vgl. auch Tab. A26 im Datenanhang.

190 Deutsches Handelsinstitut Köln, *Warenhausreport 1991*, 23–26, 74, 78, 80–85, 90–96; Grinot, *Entwicklungstendenzen*, 253, 254, 261.

191 Grinot, *Entwicklungstendenzen*, 261–263, 267 f.; ISB-Warenhausreport 1988, 46; Brigitte Koch, *Bilanz der Bilanzen*, in: FAZ vom 28.7.1986; dies., *Bilanz der Bilanzen*, in: FAZ vom 24.7.1987; vgl. auch Tab A27 im Datenanhang.

192 Zu den Unterschieden in der Sortimentsstruktur s.: Grinot, *Entwicklungstendenzen*, 232–234; Deutsches Handelsinstitut Köln, *Warenhausreport 1991*, 82; ISB-Warenhausreport 1988, 44 f., 69–77, 100–102; vgl. auch Tab. A23 im Datenanhang.

193 Grinot, *Entwicklungstendenzen*, 264–266.

194 Deutsches Handelsinstitut Köln, *Warenhausreport 1991*, 18 f., 114, 126; ISB-Warenhausreport 1988, 7, 13, 19, 29 f., 31–39, 43, 55, 69–86, 107 f., 110 f., 115 f., 119, 127; Grinot, *Entwicklungstendenzen*, 237, 239–242.

195 Grinot, *Entwicklungstendenzen*, 234 f.; ISB-Warenhausreport 1988, 124; Köhler, *Geschichte der Warenhäuser*, 137–142.

196 Siehe allgemein zur Entwicklung des Einzelhandels und zu konkurrierenden Betriebsformen: Grinot, *Entwicklungstendenzen*, 222 f.; ISB-Warenhausreport 1988, 28, 67; *C & A bleibt der Größte im Textilhandel*, in: FAZ vom 12.12.1986.

197 Nach Köhler kostete die Unternehmensberatung Bain 1985/86 mehr als der Gewinn; Köhler, *Geschichte der Warenhäuser*, 195.

198 Köhler, *Geschichte der Warenhäuser*,78 f., 100.

199 Auch innerhalb des Konzerns wurden kritische Stimmen regelmäßig überhört und abgeschmettert. So wurden nicht nur die Warnungen des Controlling-Direktors und die Studien seiner Mitarbeiter – u. a. über Diversifikationsflops der Konkurrenz – missachtet, sondern die Kritik regelrecht heruntergemacht und der Chefcontroller Ende 1989 entlassen, weil dieser nicht aufhörte, den Vorstand kritisch zu kommentieren; ausführlich hierzu Köhler, *Geschichte der Warenhäuser*, 178–183, 188–191, 193. Vgl. auch: *„Endlich aus den roten Zahlen“*, in: FAZ vom 10.12.1987; *Hertie. 1987 war ein erfolgreiches Geschäftsjahr*, in: FAZ vom 28.3.1988; *Hertie hat sich 1986 der „Wendemarke“ weiter genähert*, in: FAZ vom 6.1.1987; *Mit einem Quentchen Glück blieb Hertie 1987 ohne Verlust*, in: FAZ vom 5.1.1988; *Beteiligungen und Fachgeschäfte tragen das Wachstum*, in: FAZ vom 11.1.1989; *Hertie rüstet seine Einkaufswelten für die neunziger Jahre*, in: FAZ vom 11.7.1989.

200 Köhler, *Geschichte der Warenhäuser*, 196.

201 Nach Friedrich Köhler war hierfür Deppes Ärger über die Beförderung Krügers zum Vorstandsvorsitzenden und vor allem über den stetigen Substanzverzehr zum Ausgleich der Bilanzen verantwortlich, da er die Politik des permanenten Zugriffs auf das Eigenkapital nicht mehr mittragen wollte und Gewinne im eigentlichen Handelsgeschäft forderte. Deppes Aufgaben übernahm Jürgen Holst: *Deppe verläßt Hertie*, in: FAZ vom 15.9.1988; Köhler, *Geschichte der Warenhäuser*, 185.

202 So schrieb Sandler in seinen Erinnerungen: „Ich verstand mich gut mit Karg, das half aber nicht viel.“; Sandler, *Oetker-Rezepte*, 83.

203 Sauter, *Pioniere*, 299 f.; Köhler, *Geschichte der Warenhäuser*, 65, 203, 208 f.

204 Sandler, *Oetker-Rezepte*, 81–83.

205 Siehe als Beispiel: *Weinprobe bei Hertie*, in: FAZ vom 18.3.1980; *Dänemark zu Gast bei Hertie*, in: FAZ vom 6.11.1981; *Berliner Woche bei Hertie*, in: FAZ vom 30.9.1982; *Zuchtperlenschau bei Hertie*, in: FAZ vom 30.3.1982; *Bierseidel-Börse bei Hertie*, in: FAZ vom 16.7.1982; *Seidenbasar bei Hertie*, in: FAZ vom 9.4.1983; *Weihnachtsmarkt bei Hertie*, in: FAZ vom 15.11.1985; *Buddelschiffe und Wikinger bei Hertie auf der Zeil*, in: FAZ vom 5.9.1988.

Kurzer Boom und schnelles Ende: 1989 bis 1997

1 Siehe zu den Verkaufsaktionen der westdeutschen Hertie-Filialen in Ostdeutschland: Sauter, *Pioniere*, 347; Hertie heute Juli 1990, o. S.; November 1990, 3; *Die Konsumgewohnheiten gleichen sich nur allmählich an. Lifestyle-Werbung hat keine Chancen. Wiederentdeckung ostdeutscher Produkte*, in: FAZ, 22.10.1991; *Rekordumsätze am zweiten langen Samstag. Käuferansturm in Ost und West*, in: FAZ, 9.12.1991; *Von heute an akzeptieren drei Kaufhäuser Ostmark*, in: FAZ, 11.11.1989; *Das Vergleichen der Preise ist schnell gelernt*, in: FAZ, 20.11.1989; *Sie kaufen nicht mehr so viel Bananen*, in: FAZ, 20.11.1989; *Offerten für die Besucher aus der DDR*, in: FAZ vom 18.11.1989; *Ein längerer Samstag für Besucher aus der DDR*, in: FAZ vom 14.11.1989.

2 Siehe hierzu Tab. A21 und Hertie-Geschäftsberichte 1990–1993.

3 Quelle: Köhler, *Geschichte der Warenhäuser*, 151.

4 Zum Hertie-Engagement in Ostdeutschland 1990–1993 s.: Köhler, *Geschichte der Warenhäuser*, 152; Grinot, *Entwicklungstendenzen,* 252 f.; Deutsches Handelsinstitut Köln, *Warenhausreport 1991*, 76; EuroHandelsinstitut e. V. Köln (Hg.), *Waren- und Versandhaus-Report 1994*, Köln 1994, 73; Sauter, *Pioniere*, 348 f.; Hertie-Geschäftsberichte 1989, 17; 1990, 14 f.; 1991, 15, 39; 1992, 6 f., 10, 14, 26, 34; Hertie Journal 4 (1992), 11 u. 10 (1992), 4–7; *Hertie will wieder nach Mitteldeutschland*, in: FAZ vom 13.2.1990; *Hertie-Kooperation in der DDR*, in: FAZ vom 21.7.1990; *Verkauf der Centrum-Warenhäuser perfekt. Sechs an Karstadt, fünf an Kaufhof, drei an Hertie*, in: FAZ vom 6.3.1991; *Hertie in Erfurt und Schwedt*, in: FAZ vom 23.4.1992.

5 So erwirtschaftete Karstadt 1993, als die Konjunktur sich schon deutlich verschlechtert hatte, einen Umsatz von 1.063 Mio. D-Mark, Kaufhof 1.012 Mio. D-Mark und Horten 645 Mio. D-Mark, während Hertie selbst im Boomjahr 1991 nur einen Umsatz von 390 Mio. D-Mark verzeichnete. Annette Grinot, *Engagement der führenden westdeutschen Warenhausunternehmen*, in: Josef Lachner u. a., Entwicklungen des Handels in den neuen Bundesländern, München 1995, 245–264; Grinot, *Entwicklungstendenzen*, 243–426; Köhler, *Geschichte der Warenhäuser*, 150 f.; Sauter, *Pioniere*, 248; *Hertie verstärkt die Präsenz im Süden. 450 Millionen DM Umsatz und 62 000 Quadratmeter Fläche gekauft*, in: FAZ vom 16.9.1992.

6 Köhler, *Geschichte der Warenhäuser*, 152–154; Sauter, *Pioniere*, 348–350; Karstadt Warenhaus AG Erfurt (Hg.), *Das Erfurter Kaufhaus und sein Jahrhundert. Vom Kaufhaus Römischer Kaiser zum Karstadt Themenhaus 1908–2000*, Erfurt 2000.

7 *Unternehmensnachrichten. Hertie Waren- und Kaufhaus GmbH, Frankfurt*, in: FAZ vom 28.5.1993 u. 15.11.1995; Grinot, *Entwicklungstendenzen*, 252 f.; Köhler, *Geschichte der Warenhäuser*, 154; Sauter, *Pioniere*, 392; Hertie Journal 7 (1993), 4–6.

8 Fischer/Ladwig-Winters, *Die Wertheims*, 247–358; Ossmann, *Arisierung*, 315–336, hier 329–336; Köhler, *Geschichte der Warenhäuser*, 152; Sauter, *Pioniere*, 339, 348, 350–352. Vgl. als Beispiel auch die umfangreiche Presseberichterstattung zum Verkauf und zu den Auseinandersetzungen um das Lenné-Dreieck am Potsdamer Platz: Eva Schweitzer, *Bewegung am Potsdamer Platz*, in: Tagesspiegel vom 4.8.1997; *KarstadtQuelle Schlagabtausch um Wertheim-Erbe*, in: Spiegel vom 18.9.2006; *Über Hertie zu Karstadt. Der Streit zwischen den Wertheim-Erben und Karstadt-Quelle*, in: FAZ vom 26.10.2005; Kerstin Schwenn, *Rechtsfrieden nicht in Sicht. Karstadt-Quelle und die Millionenklage der Wertheim-Erben*, in: FAZ vom 7.4.2003.

9 Köhler, *Geschichte der Warenhäuser*, 148 f.; Hertie heute 7 (1990), 8; *Hertie will wieder nach Mitteldeutschland*, in: FAZ vom 13.2.1990.

10 Nina Pröfrock, „*Hochzeit der Giganten*". *Der Zusammenschluss von Karstadt und Hertie – oder: Deutschlands größtes Unternehmen der Warenhausbranche heiratet das drittgrößte Warenhausunternehmen*, Diplomarbeit Fachhochschule für Wirtschaft Berlin 1998, 45–47; Köhler, *Geschichte der Warenhäuser*, 161–164, 166 f., 170, 173; Sauter, *Pioniere*, 363, 374 f., 377, 381–383; EuroHandelsinstitut, *Warenhausreport 1994*, 74; Hertie Journal 4 (1993), 10; Hertie Geschäftsberichte 1992, 27; 1993, 7, 14, 25, 46; Dingemann/Lüdde, *Quelle Story*, 155; *Hertie verstärkt die Präsenz im Süden. 450 Millionen DM Umsatz und 62 000 Quadratmeter Fläche gekauft*, in: FAZ vom 16.9.1992.

11 Das galt auch nicht für die Aufgabe der Filiale Oldenburg; Köhler, *Geschichte der Warenhäuser*, 77.

12 Grinot, *Engagement*, 245–264; dies., *Entwicklungstendenzen*, 243–426.

13 Köhler, *Geschichte der Warenhäuser*, 155–161.

14 Sauter, *Pioniere*, 348.

15 Siehe zu den Hertie-Beteiligungen: Köhler, *Geschichte der Warenhäuser*, 78–101, 129 f.; EuroHandelsinstitut *Warenhausreport 1994*, 176; Pröfrock, *Hochzeit*, 78, 92–99; Grinot, *Entwicklungstendenzen*, 239 f., 248; Hertie Geschäftsberichte 1990, 14 f., 20, 28; 1991, 7, 15; 1992, 14; 1993, 14, 18; 1996, 25.

16 Köhler, *Geschichte der Warenhäuser*, 137–143, 179, 191, 205; Grinot, *Entwicklungstendenzen*, 234; Sauter, *Pioniere*, 318, 339 f., 368 f., 388, 431, 446; Pröfrock, *Hochzeit*, 54, 56, 71; Hertie Geschäftsberichte 1990, 7, 33 f.; 1992, 34; 1993, 10; Hertie Journal 7 (1992), 3–6; 10 (1992), 9; 12 (1992), 8; 7 (1993), 8 f. Zur zunehmenden Bedeutung der Logistik s.: Richard Vahrenkamp, *Die logistische Revolution. Der Aufstieg der Logistik in der Massenkonsumgesellschaft*, Frankfurt a. M. 2011, 334–342.

17 Köhler, *Geschichte der Warenhäuser*, 137; Pröfrock, *Hochzeit*, 51, 54, 56; Sauter, *Pioniere*, 319 f., 387–390; Grinot, *Entwicklungstendenzen*, 234; Hertie Journal 10 (1991), 1; 7 (1992), 4–6; Hertie Geschäftsberichte 1990, 7; 1991, 31, 39, 50; 1992, 33 f., 50; 1993, 46; *Betriebsrat informiert über Kooperation mit Karstadt in Logistik vom Oktober 1993*, in: Sammlung Schütte/Münchow, Ordner Übernahme durch Karstadt; *Betriebsrat informiert über neue Betriebsvereinbarung vom 20.12.1991*, in: Schütte/Münchow, Chronologischer Ordner 1991–1994; Michael Reinsch, *Der Lockruf des Westens. Keine Subventionen, aber ein „tolles Einzugsgebiet" im Umland Berlins*, in: FAZ vom 2.11.1993.

18 Grinot, *Entwicklungstendenzen*, 255, 257–259; Köhler, *Geschichte der Warenhäuser*, 117 f., 144–147; Sauter, *Pioniere*, 309–311, 316 f., 321, 324–326; Deutsches Handelsinstitut, *Warenhausreport 1991*, 21 f., 26, 84; EuroHandelsinstitut, *Warenhausreport 1994*, 14–16, 21 f.; Hertie heute 7 (1990), 2f. u. 6 f.; 11 (1990), 1, 5, 8; 10 (1991), 13; 12 (1991), 13, 15 f.; 4 (1992), 14; 10 (1992), 17; 7 (1993), 15; 12 (1993), 2, 6; Hertie Geschäftsberichte 1990, 18 f., 42, 62; 1991, 18, 35, 58; 1992, 16, 58; 1993, 16, 32–33, 54; zur Entwicklung der Beschäftigung und Personalausgaben s. Tab. A21 im Datenanhang.

19 Köhler, *Geschichte der Warenhäuser*, 144–147, 175–178; Sauter, *Pioniere*, 311–316, 321, 324 f., 340–342, 352–354, 364, 368–371, 374 f., 377–380, 385 f.

20 Zu den Daten s. Tab. A21 im Datenanhang. Vgl. auch: EuroHandelsinstitut, *Warenhausreport 1994*, 15 f.; Grinot, *Entwicklungstendenzen*, 252, 255–260; Sammlung Schütte/Münchow, Ordner Übernahme durch Karstadt.

21 Quelle: Zu den Daten s. Tab. A21 im Datenanhang.

22 Zu den Daten s. Tabelle A21 im Datenanhang; vgl. auch: Grinot, *Entwicklungstendenzen*, 261–267; Hertie Geschäftsbericht 1990, 6. Zum Einbruch des privaten Verbrauchs 1993 s. das *Jahresgutachten 1993/94 des Sachverständigenrates zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung*. Deutscher Bundestag 12. Wahlperiode, Drucksache 12/6170 vom 15.11.1993, 75 f.

23 Köhler, *Geschichte der Warenhäuser*, 196–201; EuroHandelsinstitut, *Warenhausreport 1994*, 14 f., 17; Rundschreiben, Notizen und Hertie Informationsdienst für obere Führungskräfte bzw. Informationsrundschreiben des Betriebsrats in: Sammlung Schütte/Münchow, Chronologischer Ordner 1987–1990, Chronologische Ordner 1991–1994 sowie Ordner Übernahme durch Karstadt; Hertie Geschäftsberichte 1990, 6 f., 54–57, 62, 64, 68; 1991, 5–7, 50, 58, 60; 1992, 6 f., 10, 50 f., 58, 60; 1993, 6, 46 f., 50, 54, 56; *Hertie sieht sich für den schärferen Wettbewerb gut gerüstet*, in: FAZ vom 25.6.1992; Brigitte Koch, *Nicht mehr alles unter einem Dach. Zur Strategie der Warenhäuser*, in: FAZ vom 2.7.1993.

24 Sauter, *Pioniere*, 346–348. Gegen derartige Ansichten richtete sich dann Klaus Rehmann, Generalbeauftragter der Familienstiftung und rechte Hand von Hans-Georg Karg, mit einem Referat bei einer Veranstaltung der FAZ am 7.10.1991, wo er u. a. die Bedeutung der gemeinnützigen Stiftung als Baustein der langfristigen Unternehmensstrategie des Hertie-Konzerns betonte; Referat Klaus Rehmann vom 7.10.1991 in Sammlung Schütte/Münchow, Ordner Hertie Stiftungen 1970–2000.

25 Diese Investitionen wären wegen des Modernisierungsstaus in zahlreichen Filialen und der Logistik inklusive des Regionalzentrums Brieselang aber dringend nötig gewesen; Grinot, *Entwicklungstendenzen*, 268; Hertie-Rundschreiben über den Investitionsplan 1993 vom 28.5.1993 in Sammlung Schütte/Münchow, Ordner Über-

nahme durch Karstadt; Hertie Geschäftsberichte 1992, 7, 10, 50; 1993, 6, 46; *Hertie sieht sich für die Zukunft jetzt gut gerüstet. Ertragskraft verbessert – „Wieder normaler Steuerzahler" – 1,5 Milliarden DM Investitionen bis 1994*, in: FAZ vom 10.7.1991; *Hohe Investitionen sollen Hertie-Warenhäuser attraktiver machen*, in: FAZ vom 8.7.1993.

26 *Das schlechte Konsumklima lastet auf den Kaufhausaktien. Steuererhöhungen drücken auf den privaten Verbrauch*, in: FAZ vom 29.12.1993.

27 Siehe hierzu das Abschiedsschreiben Hans-Georg Kargs vom 14.1.1993 in: Sammlung Schütte/Münchow, Ordner Hertie Stiftungen 1970–2000. Vgl. auch: Sauter, *Pioniere*, 378 f. sowie die Kurzmeldungen über Kargs Ausscheiden aus den Vorständen der beiden Hertie-Stiftungen in der FAZ vom 10.7.1991 und der Textilwirtschaft vom 21.12.1993.

28 Siehe zum Urteil Sandlers über den Hertie-Vorstand seit 1985: Sandler, *Oetker-Rezepte*, 83.

29 Ausführlich zur Verantwortung der Hertie-Vorstände und des Aufsichtsratsvorsitzenden Sandler seit 1985 s.: Köhler, *Geschichte der Warenhäuser*, 203–210; vgl. auch: Sandler, *Oetker-Rezepte*, 83.

30 *Hertie-Stiftung wird wahrscheinlich größter Karstadt-Aktionär. Keine größeren Schwierigkeiten mit dem Kartellamt erwartet*, in: FAZ vom 8.11.1993; *Karstadt übernimmt Hertie. Kartellamt muß noch zustimmen*, in: FAZ vom 13.11.1993; Walter Deuss, *Der Hertie-Erwerb fällt Karstadt nicht sonderlich schwer. Kaufpreis eher bei 2 als bei 1,5 Milliarden DM*, in: FAZ vom 13.11.1993; Brigitte Koch, *Eine neue Warenhausdimension*, in: FAZ vom 13.11.1993; Grinot, *Entwicklungstendenzen*, 271.

31 So führte Hertie bereits seit 1991 Gespräche mit Karstadt über eine Zusammenarbeit in der Logistik. Pröfrock, *Hochzeit*, 51; Köhler, *Geschichte der Warenhäuser*, 212; Grinot, *Entwicklungstendenzen*, 270 f. Siehe zu den Fusionsgerüchten auch die folgenden FAZ-Meldungen: *Der B.A.T.-Konzern schlägt seine eigene Aufspaltung vor. Auch die Horten-Mehrheit steht zum Verkauf. Hertie gilt als „heißer" Interessent*, in: FAZ vom 27.9.1989; *Horten im Angebot*, in: FAZ vom 27.9.1989; *Interessenten-Liste für Horten*, in: FAZ vom 9.11.1989; *Der Horten-Verkauf sorgt für Bewegung in der Kaufhaus-Branche*, in: FAZ vom 23.10.1989; *Kaufhof und Kaufring werden Horten-Aktionäre*, in: FAZ vom 23.11.1991; *Die Horten-Warenhäuser wecken viele Begehrlichkeiten*, in: FAZ vom 5.8.1992; *Karstadt und Hertie prüfen Zusammenarbeit*, in: FAZ vom 17.8.1993.

32 Siehe hierzu die Informationen des Betriebsrats vom 15.3.1993 und Oktober 1993 sowie Rundschreiben der Hertie-Geschäftsleitung vom 28.5.1993 in: Sammlung Schütte/Münchow, Ordner Übernahme durch Karstadt. Vgl. auch: Köhler, *Geschichte der Warenhäuser*, 194, 198 f., 212.

33 Sandler, *Oetker-Rezepte*, 83; Köhler, *Geschichte der Warenhäuser*, 212 f.; Pröfrock, *Hochzeit*, 37.

34 Siehe zu den entscheidenden Protokollen des Vorstands der Familienstiftung (14.1., 17.3., 16.6. u. 2.11.1993) und zur Korrespondenz mit der Stiftungsaufsicht des Hamburger Senats: StA Hamburg 131-1 II Nr. 6459. Vgl. auch: Köhler, *Geschichte der Warenhäuser*, 213; Sauter, *Pioniere*, 393.

35 Köhler, *Geschichte der Warenhäuser*, 213; vgl. auch: Sauter, *Pioniere*, 400; Sandler, *Oetker-Rezepte*, 83 f.

36 *Was sich hinter den Hertie-Stiftungen verbirgt. Das Vermögen besteht künftig aus Karstadt-Aktien. Gründungszweck war die Unternehmenssicherung*, in: FAZ vom 23.11.1993; Köhler, *Geschichte der Warenhäuser*, 214; Grinot, *Entwicklungstendenzen*, 272.

37 Köhler, *Geschichte der Warenhäuser*, 215; Sauter, *Pioniere*, 401; Grinot, *Entwicklungstendenzen*, 272; Pröfrock, *Hochzeit*, 53–56; *Hertie füllt weiße Flecken in der Warenhaus-Karte*, in: Handelsblatt vom 15.6.1994, 25.

38 Köhler, *Geschichte der Warenhäuser*, 210, 213–215; Sauter, *Pioniere*, 395, 400.

39 Pröfrock, *Hochzeit*, 55 f., 61; Sauter, *Pioniere*, 400, Köhler, *Geschichte der Warenhäuser*, 199 f., 204, 210, 215; Hertie Geschäftsbericht 1993, 3; *Sandler wird Cartellieri nachfolgen. Im Karstadt-Aufsichtsratsvorsitz. Hertie-Stiftung übernimmt die Aktien*, in: FAZ vom 11.11.1993; *Personalien. Jürgen Krüger*, in: FAZ vom 26.5.1994.

40 Werner Kohler, *Hertie-Stiftungen können mehr Geld ausgeben*, in: FAZ vom 18.10.1994; Köhler, *Geschichte der Warenhäuser*, 212.

41 Grinot, *Entwicklungstendenzen*, 271; Sauter, *Pioniere*, 400; Köhler, *Geschichte der Warenhäuser*, 217; Pröfrock, *Hochzeit*, 57 f.; *Zustimmung vom Karstadt-Aufsichtsrat*, in: FAZ vom 12.11.1993.

42 Hertie Geschäftsberichte 1993, 3; 1994, 5; Köhler,

Geschichte der Warenhäuser, 219; *Hertie-Spitze neu bestellt*, in: FAZ vom 19.3.1994.

43 Köhler, *Geschichte der Warenhäuser*, 200; Pröfrock, *Hochzeit*, 63 f.

44 Zu den Integrationsmaßnahmen 1994 s.: Pröfrock, *Hochzeit*, 62 f.

45 Pröfrock, *Hochzeit*, 59, 65, 68.

46 Detailliert zum Warenhauskonzept des neuen Hertie-Vorstandes s.: Pröfrock, *Hochzeit*, 65–68.

47 Köhler, *Geschichte der Warenhäuser*, 222 f.

48 Pröfrock, *Hochzeit*, 67 f.

49 Pröfrock, *Hochzeit*, 68 f.

50 Pröfrock, *Hochzeit*, 65, 69.

51 Köhler, *Geschichte der Warenhäuser*, 201; Pröfrock, *Hochzeit,* 70; Hertie Geschäftsbericht 1993, 6, 10, 46 f., 50, 54, 56.

52 Pröfrock, *Hochzeit*, 71, 74.

53 Pröfrock, *Hochzeit*, 71–74; *Karstadt vertagt Baubeginn in Dessau*, in: FAZ vom 24.11.1993.

54 Pröfrock, *Hochzeit*, 73, 76.

55 Siehe hierzu: Pröfrock, *Hochzeit*, 46, 75 f., 79.

56 Pröfrock, *Hochzeit*, 75–78. Vgl. zu den großen Umstellungsproblemen und Managementfehlern des neuen Hertie-Vorstandes nach der Karstadt-Übernahme auch: Sauter, *Pioniere*, 395–397.

57 Pröfrock, *Hochzeit*, 72, 83. Vgl. auch: *Die Gier der Stiftung*, in: Manager Magazin 12 (1996), 14; *Die Hertie-Stiftung will ihr Vermögen breiter streuen. Bisher 50 Millionen DM „zum Wohle der Menschen" eingesetzt. Eine der fünf größten deutschen Stiftungen*, in: FAZ vom 3.3.1998; *Schickedanz kauft das Karstadt-Paket von der Hertie-Stiftung*, in: FAZ vom 3.3.1998.

58 Pröfrock, *Hochzeit*, 78.

59 Zur neuen Hertie-Filialkette von Dawnay, Day & Hilco UK Ltd. s.: de.wikipedia.org/wiki/Hertie_GmbH [letzter Zugriff: 14.4.2025]; vgl. auch: J. Diehl, *Untergang und digitale Wiederauferstehung der Traditionsmarke Hertie*, in: Patrick Siegfried, 11 Fallstudien von Handelsunternehmen. München 2015, 35–53.

60 *Die beiden Hertie-Stiftungen werden neu geordnet. Stiftungsvorstand Klaus Rehmann zu den Hintergründen der Transaktionen um Hertie, Karstadt und Quelle*, in: FAZ vom 10.7.1999; *Steuerermittlungen gegen Hertie-Stiftungen*, in: FAZ vom 23.11.1999; *Wieder Wirbel um die Hertie-Stiftungen. Akten im hessischen Finanzministerium beschlagnahmt. Verdacht der Untreue gegen Finanzbeamte*, in: FAZ vom 15.12.1999; *„Wir haben uns korrekt verhalten". Vorstände der Hertie-Stiftungen weisen Vorwürfe zurück*, in: FAZ vom 18.12.1999; *Der Druck auf die Gemeinnützige Hertie-Stiftung nimmt zu. Ermittlungen auf sechs Ministeriumsmitarbeiter ausgeweitet. Ministerium erwägt Aberkennung der Gemeinnützigkeit*, in: FAZ vom 4.3.2000; *Milliarde für Hertie-Stiftung Darlehen wird rückübertragen/Regierung prüft Gemeinnützigkeit*, in: FAZ vom 27.8.2000; *Steuertricks der Hertie-Erben*, in: Der Spiegel 23 (1999), 83; *Hertie-Affäre. Commerzbank durchsucht. Steuerfahnder bei der Commerzbank*, in: Der Spiegel 36 (2000), 71.

61 Siehe als Beispiel: Ulrich Exner, *Hertie-Pleite lässt Innenstädte veröden*, in: Die Welt vom 7.3.2010; Marlen Herber, *Großes Haus in kleiner Stadt. Entwicklung eines Konzeptes für das bisherige Hertie-Warenhaus in der Stader Innenstadt*, Hamburg 2010; Nina Hangebruch, *Warenhausimmobilien. Leerstand und kein Ende in Sicht?,* in: RaumPlanung 152 (2010), 219–224.

62 Bähr/Köhler, *Verfolgt*, 9–11.

Quellenverzeichnis

Archiv Akademie der Künste Berlin (AAK Berlin)
Max-Taut-Archiv

Archiv der Max-Planck-Gesellschaft Berlin
Nachlass Hans Dölle

Archiv der sozialen Demokratie der Friedrich-Ebert-Stiftung, Bonn (A-FES)
Gewerkschaft Handel, Banken, Versicherungen
Deutsche Angestellten-Gewerkschaft

Baden-Württembergisches Wirtschaftsarchiv Stuttgart Hohenheim (BWWA Stuttgart Hohenheim)
A4 IHK Südlicher Oberrhein, Standort Lahr
A8 IHK Hochrhein-Bodensee, Hauptgeschäftsstelle Schopfheim
A9 IHK Ulm
A14 IHK Mannheim
A16 IHK Region Stuttgart
A17 IHK Südlicher Oberrhein, Freiburg
A18 IHK Bezirkskammer Esslingen-Nürtingen, Esslingen
B4 J. Schneider & Co. KG, Ludwigsburg
B42 Ravensburger Feinbäckerei Tekrum-Werk Theodor Krumm GmbH & Co. KG, Ravensburg
B45 Württembergische Cattunmanufaktur AG, Heidenheim an der Brenz
B46 Paul Hartmann AG, Heidenheim an der Brenz
B102 Städtische Sparkasse Stuttgart, Städtische Girokasse Stuttgart, Stuttgart
B146 Kraftübertragungswerke Rheinfelden AG, Rheinfelden
B150 Salamander AG, Kornwestheim
B183 Fotostudio Julius Gauss, Stuttgart
B189 Brenzinger & Cie. GmbH, Freiburg im Breisgau
B250 Maschinenfabrik Esslingen AG, Esslingen a. N.
Y0173 Friedrich Stein, Stuttgart

Bayerisches Wirtschaftsarchiv München (BWA München)
F92 Buntweberei C. Seyffert GmbH, Naila
F111 Heilmann & Littmann Bau AG, München
K1 Wirtschaftskammer Bayern
K9 IHK Schwaben (Augsburg)
K10 IHK für Niederbayern in Passau

Brandenburgisches Landeshauptarchiv Potsdam (LHA Potsdam)
Rep. 36A Oberfinanzpräsident Berlin-Brandenburg
Rep. 2A Regierung Potsdam
Rep. 34 Provinzialschulkollegium

Bundesarchiv Berlin (BA Berlin)

B412 Treuhandbestände Berlin
DC20 Ministerrat der DDR
DG400 Modeinstitut der DDR
DL1 Ministerium für Handel und Versorgung
DL2 Ministerium für Außenhandel und Innerdeutschen Handel
DL226 Bereich kommerzielle Koordinierung
DN1 Ministerium der Finanzen der DDR
DO1 Ministerium des Innern
DY30 Sozialistische Einheitspartei Deutschlands
N 2176 Lewald, Theodor
NS1 Reichsschatzmeister der NSDAP
NS19 Persönlicher Stab Reichsführer
NS22 Reichsorganisationsleiter der NSDAP
NS26 Hauptarchiv der NSDAP
NS5 Deutsche Arbeitsfront
NS6 Partei-Kanzlei der NSDAP
NS7 SS- und Polizeigerichtsbarkeit
R109-I Universum Film AG
R11 Deutscher Industrie- und Handelstag
R121 Industriebeteiligungsgesellschaft mbH
R13-XV Wirtschaftsgruppe Bekleidungsindustrie
R13-XVIII Wirtschaftsgruppe Privates Bankgewerbe
R13 XXIX Wirtschaftsgruppe Einzelhandel
R1501 Reichsministerium des Innern
R154 Reichsanstalt für Wasser- und Luftgüte
R177 Feindvermögensverwaltung in den besetzten Niederlanden
R2 Reichsfinanzministerium
R2107 Oberfinanzdirektion Berlin-Brandenburg – Außenstelle für feindliches Vermögen: Generalia
R2501 Deutsche Reichsbank
R3 Rüstungsministerium
R3001 Reichsjustizministerium
R3101 Reichswirtschaftsministerium
R3102 Statistisches Reichsamt
R3901 Reichsarbeitsministerium
R401 Vorläufiger Reichswirtschaftsrat
R43 I/II Reichskanzlei
R4606 Generalbauinspektor für die Reichshauptstadt
R5 Reichsverkehrsministerium
R56-V Reichsschrifttumskammer
R58 Reichssicherheitshauptamt
R67 Archiv für deutsche Kriegsgefangene des Frankfurter Vereins vom Roten Kreuz und für Kriegsgefangenenforschung
R72 Stahlhelm, Bund der Frontsoldaten e.V.
R8034-II Reichslandbund-Pressearchiv
R8067 Deutschnationaler Handlungsgehilfen-Verband

R8119F Deutsche Bank
R8127 Berliner Handelsgesellschaft
R8135 Deutsche Revisions- und Treuhand AG
R8136 Reichskreditgesellschaft AG
R87 Reichskommissar für die Behandlung feindlichen Vermögens
R88-II Auffanggesellschaft für Kriegsteilnehmerbetriebe des Handels im Reichsgau Danzig-Westpreußen GmbH
R907 Sammlung Geschäftsberichte
R9361-VIII/IX Personenbezogene Unterlagen der NSDAP/Kartei

Bundesarchiv Koblenz (BA Koblenz)
B102 Bundesministerium für Wirtschaft
B115 Bundesvermögensverwaltung
B134 Bundesministerium für Raumordnung, Bauwesen und Städtebau
B136 Bundeskanzleramt
B280 Bundesaufsichtsamt für das Versicherungswesen
N1138 Kastl, Ludwig

Geheimes Staatsarchiv Preußischer Kulturbesitz Berlin Dahlem (GSTA Berlin)
I HA Rep. 120 Ministerium für Handel und Gewerbe
I HA Rep. 76 Kultusministerium
I HA Rep. 77 Ministerium des Innern
I HA Rep. 84 Justizministerium
I HA Rep. 93 Ministerium der öffentlichen Arbeiten
I HA Rep. 151 Finanzministerium
III HA MdA Ministerium der auswärtigen Angelegenheiten

Hauptstaatsarchiv München (HStA München)
Abt. IV Kriegsarchiv Bayern und Reich
Finanzministerium
Kulturministerium
Ministerium für Handel, Industrie und Gewerbe (MHIG)
Ministerium für Wirtschaft
Oberste Baubehörde
Office of Military Government for Bavaria (OMGB)
Präsidium Bayerische Grenzpolizei
Staatskanzlei

Hauptstaatsarchiv Stuttgart (HStA Stuttgart)
J 191 Zeitungsausschnittsammlung zur Personengeschichte Reis, Bruno
Q 3-41 Architekturbüro Bihl & Woltz, Stuttgart
EA 6-003 Wirtschaftsministerium Württemberg-Baden: Preisaufsichtsstelle, Referat Preisbildungsstelle
Q 1-71 Nachlass Dr. Gotthilf Schenkel

Hauptstaatsarchiv Weimar (HStA Weimar)
Thüringisches Volksbildungsministerium
Thüringisches Wirtschaftsministerium
VEB Obertrikotagen Apolda
VEB Thüringer Bekleidungswerke Erfurt

Hauptstaatsarchiv Wiesbaden (HStA Wiesbaden)
456 Oberförstereien/Forstämter Kronberg
461 Staatsanwalt bei dem Landgericht Frankfurt a. M.
469/33 Amtsgericht Wiesbaden
506/34273 Justizgebäude Frankfurt a. M.
507 Kreissparkasse Bad Homburg
519 Devisenstelle Frankfurt
561 Landesjugendamt
650 Regierungspräsidium Wiesbaden
735 Gewerbeaufsichtsamt Frankfurt a. M.

Hessisches Wirtschaftsarchiv Darmstadt (HWA Darmstadt)
3 Industrie- und Handelskammer Frankfurt a. M., Firmenkartei
1108 Volkswirtschaftliche Abteilung der Dresdner Bank

Historisches Archiv der Commerzbank, Frankfurt a. M. (HAC)
500 Konsortialabteilung der Dresdner Bank

Historisches Institut der Deutschen Bank, Frankfurt a. M. (HADB)
D Zeitungsausschnittsammlung
K05 Deutsche Zentralbodenkredit AG
S Sekretariatsakten Disconto-Gesellschaft Berlin
GB Geschäftsberichte

Landesarchiv Berlin (LA Berlin)
A Rep. 005-07 Hauptamt für Kriegssachschäden
A Rep. 342-02 Amtsgericht Charlottenburg, Handelsregister
B Rep. 025-01/04/05 Wiedergutmachungsämter von Berlin
B Rep. 042 Amtsgericht Charlottenburg
C Rep. 304 Bezirksvertragsgericht Berlin

Leo Baeck Institute New York
AR 25956 Jasen Tietz Collection
ME 335 LBI Memoir Collection

Rheinisch-Westfälisches Wirtschaftsarchiv Köln (RWWA Köln)
25 Industrie- und Handelskammer Mittlerer Niederrhein, Krefeld, Mönchengladbach, Neuss
144 Industrie- und Handelskammer Solingen
162 Muelhens GmbH & Co. KG, Kölnisch-Wasser-Hersteller, Köln
298 Zeitungsausschnittssammlung Kurt Pritzkoleit
562 Textilhaus Jacobi GmbH, Köln

Privatsammlung Schütte/Münchow

Chronologischer Ordner 1910–1976
Chronologischer Ordner 1978–1983
Chronologischer Ordner 1984–1986
Chronologischer Ordner 1987–1990
Chronologischer Ordner 1991–1994
Geschäftsberichte Hertie 1971–1996
Ordner Berlin Ostbahnhof
Ordner Bilka Allgemein
Ordner Erfurt
Ordner Führungsorganisation und Betriebsstätten
Ordner Hertie Stiftungen 1970–2000
Ordner Leipzig
Ordner Miete & Investitionen
Ordner Straßburg
Ordner Übernahme durch Karstadt 1 1993–1996

Staatsarchiv Chemnitz (StA Chemnitz)

30045 Amtshauptmannschaft Glauchau
30049 Amtshauptmannschaft Schwarzenberg
30061 Polizeipräsidium Plauen
30096 Landgericht Plauen
30104 Amtsgericht Chemnitz
30874 Industrie- und Handelskammer Chemnitz
31213 Kratz & Burk, Mechanische Weberei, Glauchau
31362 VEB Feinstrumpfwerke Esda, Thalheim/E., Stammbetrieb des VEB Strumpfkombinat Esda Thalheim/E. und Vorgänger
31371 Textilfabrik Carl Nottrott, Auerbach/V
31451 Schocken AG, Zwickau und Nachfolger
31518 Dresdner Bank, Filiale Chemnitz
31556 Sächsische Landesbank/Sächsische Landeskreditbank, Zweiganstalten im Bezirk Chemnitz
33255 VEB Halbmond-Teppiche Oelsnitz/V. und Vorgänger
39074 NS-Archiv des Ministeriums für Staatssicherheit, Bezirksverwaltung Karl-Marx-Stadt

Staatsarchiv Darmstadt (StA Darmstadt)

G28 Amtsgerichte
H2 Landkreise
H14 Amtsgerichte
O59 Nachlass Lily Pringsheim

Staatsarchiv Freiburg (StA Freiburg)

G1260 Gewerbeaufsichtsamt Freiburg

Staatsarchiv Greiz (StA Greiz)

Ministerium Gera
Reußisches Landratsamt Greiz
Thüringisches Amtsgericht Gera
Verband Sächsisch-Thüringischer Webereien, Greiz

Staatsarchiv Hamburg (StA Hamburg)

111 Senat
131 Senatskanzlei
135-1 Staatliche Pressestelle
136-6 Behörde für Inneres
213-13 Landgericht Hamburg Wiedergutmachung
221-11 Staatskommissar für die Entnazifizierung und Kategorisierung
231-7 Amtsgericht Hamburg Handelsregister
311-2 Finanzverwaltung
313-4 Steuerverwaltung
314-15 Oberfinanzpräsident – Devisenstelle und Vermögensverwertungsstelle
324-1 Baupolizei
331-3 Politische Polizei
371 Behörde für Wirtschaft und Verkehr
376-6 Senatssektion für Gewerberekurssachen
376-15 Gewerbekammer
377-10 Behörde für Ernährung und Landwirtschaft
424-13 Liegenschaftsverwaltung Altona
424-15 Bauverwaltung Altona
442-3 Bezirksamt Eimsbüttel
445-1 Bezirksamt Altona
621-1 NDR
731-8 Zeitungsausschnittsammlung

Staatsarchiv Leipzig (StA Leipzig)

21765 Börsenverein der Deutschen Buchhändler zu Leipzig

Staatsarchiv Ludwigsburg (StA Ludwigsburg)

EL 402-25 Oberfinanzdirektion Stuttgart: Akten über Vermögenskontrolle NS-Vermögen und Rückerstattung
F 303 II Amtsgericht Stuttgart, Handelsregisterakten

Staatsarchiv München (StA München)

WB Ia Wiedergutmachungsbehörde Oberbayern, München
BFD I Bezirksfinanzdirektion München I
Oberfinanzdirektion (OFD) München
Regierung von Oberbayern
Vermögenskontrolle München Stadt

Stadtarchiv Amsterdam (StadtA Amsterdam)

929 Inventaris van het Archief van de Koninklijke Bijenkorf Beheer N.V. en rechtsvoorgangers

Stadtarchiv Frankfurt a. M., Institut für Stadtgeschichte (ISG Frankfurt)
Bauaufsicht
Börsenverein des Deutschen Buchhandels
Gutachterausschuss für Grundstücksbewertung
Materialsammlung Zeitungsausschnitte
Sammlung Ortsgeschichte
Stadtkämmerei
Städtische Verträge

Stadtarchiv Gera (StadtA Gera)
Akten der Stadtverwaltung
Aktenbestände von Vereinen, Unternehmen und Einrichtungen

Stadtarchiv Karlsruhe (StadtA Karlsruhe)
Wirtschaftskontrollamt

Stadtarchiv Mannheim Marchivum (StadtA Mannheim)
66 Steueramt

Stadtarchiv München (StadtA München)
BUR Bürgermeister und Rat
FI Firmenarchive
GEW Gewerbeamt
STI Stiftungen
ZA Zeitungsausschnitte
ZA-P Zeitungsauschnittsammlung Personen
ZS Zeitgeschichtliche Sammlung

Stadtarchiv Stuttgart (StadtA Stuttgart)
116 Baurechtsamtakten
206 Bäderamt
2034 Nachlass Hedwig Kimmig, geb. Schmalzried
2298 Nachlass Hermann Gotthard Konrad
2780 Nachlass Max Wagner Anna Wagner geb. Brunner
Drucksachensammlung

Stadtarchiv Weimar (StadtA Weimar)
12 Stadtverwaltung
11 Neues Archiv
53 Nachlässe
60 Fotosammlung
63 Bilder Architektur

Stiftung Warburg Archiv Hamburg (SWA Hamburg)
A Chefbesprechungen
C Diverses

US Holocaust Museum

Betty Sklow Papers

Wirtschaftsarchiv Uni Köln

Geschäftsberichte Hertie
Geschäftsberichte Karstadt
Geschäftsberichte Kaufhof

Ausgewertete Zeitungen und Fachzeitschriften

Absatzwirtschaft
BAG-Nachrichten
Capital
Der Einzelhandelsberater
Der Spiegel
Die Zeit
Frankfurter Allgemeine Zeitung
Hertie Journal/Hertie Heute 1991–1994
Hertie-Jugendblätter 1938–1939
Industriemagazin
Manager Magazin
Moderner Markt
Überblick. Organ des Reichsverbandes der Mittel- und Großbetriebe des deutschen Einzelhandels 1933–1943
Zeitschrift für Waren- und Kaufhäuser 1905–1933

Literaturverzeichnis

Adler, Paul, *Die Lage der Handlungsgehilfen gemäß den Erhebungen der Kommission für Arbeiterstatistik*, Stuttgart 1900.

Ahrens, Ralf, *Gegenseitige Wirtschaftshilfe? Die DDR im RGW. Strukturen und handelspolitische Strategien 1963–1976*, Köln 2000.

Ambrosius, Gerold, *Die Durchsetzung der Sozialen Marktwirtschaft in Westdeutschland 1945–1949*, Stuttgart 1977.

Andersen, Arne, *Der Traum vom guten Leben*, Frankfurt a. M. 1997.

Aschenbrenner, Hans, *3. Juli 1950. Das KaDeWe meldet sich zurück*, in: Berlinische Monatsschrift (2001), H. 3, 126–129.

Ausschuss zur Untersuchung der Erzeugungs- und Absatzbedingungen der deutschen Wirtschaft (Hg.), *Die Grundlagen der Handels-Enquete. Ergebnisse der Fragebogen-Erhebungen im Einzelhandel und Großhandel. Verhandlungen und Berichte des Unterausschusses für Gewerbe, Industrie, Handel und Handwerk (III: Unterausschuss), 9. Arbeitsgruppe (Handel)*, 1. Band, Berlin 1929.

Bach, Gerson, *Die allgemeine wirtschaftliche Lage 1928. 26. Jahres-Bericht des Verbandes Deutscher Waren- und Kaufhäuser für das Jahr 1928*, Berlin, 3–5.

Bach, Gerson, *In Memoriam Oskar Tietz*, in: Verband deutscher Waren- und Kaufhäuser e. V. (Hg.), Probleme des Warenhauses. Beiträge zur Geschichte und Erkenntnis der Entwicklung des Warenhauses in Deutschland, Berlin 1928, 9–13.

BAG (Hg.), *BAG-Nachrichten. Mitteilungen der Bundesarbeitsgemeinschaft der Mittel- und Großbetriebe des Einzelhandels e. V.* (1961–1994).

Bähr, Johannes, *Unternehmens- und Kapitalmarktrecht im „Dritten Reich". Die Aktienrechtsreform und das Anleihestockgesetz,* in: Johannes Bähr/Ralf Banken (Hrsg.), Die Wirtschaftssteuerung durch Recht im Nationalsozialismus, Frankfurt a. M. 2006, 35–70.

Bähr, Johannes/Rudolph, Bernd, *Finanzkrisen 1931,* 2008, München 2011.

Bähr, Johannes/Köhler, Ingo, *Verfolgt, „arisiert", wiedergutgemacht? Wie aus dem Warenhauskonzern Hermann Tietz Hertie wurde,* München 2023.

Bald, Albrecht, *Die „Arisierung" des Selber Porzellankonzerns Rosenthal (1933–1938), die Erbstreitigkeiten sowie die Auseinandersetzung um die Rückerstattung nach 1945*, in: Nordoberfränkischer Verein (Hg.), Miscellanea Curiensa. Beiträge zur Geschichte und Kultur Nordoberfrankens, 2011, 223–288.

Bald, Albrecht, *Gauleitung und Wirtschaft im NS-Gau Bayerische Ostmark/Bayreuth. Erich Köhler als Präsident der IHK Oberfranken in Bayreuth (1933–1942) sowie als „Arisierungs"-Kommissar der Rosenthal AG und Gauwirtschaftsberater Dr. Ludwig Linhardt (1933–1939)*, in: Bayreuther Rekonstruktionen 1, Bayreuth 2012, 11–77.

Balder, Uwe, *Kleidung zwischen Konjunktur und Krise. Eine Branchengeschichte des deutschen Textileinzelhandels 1914 bis 1961*, Stuttgart 2020.

Banken, Ralf, *Hitlers Steuerstaat. Die Steuerpolitik im Dritten Reich*, Berlin 2018.

Banken, Ralf, *Die quantitative Entwicklung des bundesdeutschen Einzelhandels 1949–2000*, in: Cologne Economic History Paper 3/2007; search.gesis.org/research_data/ZA8418 [letzter Zugriff: 24.10.2024].

Banken, Ralf, *Die quantitative Entwicklung der bundesdeutschen Warenhäuser 1948–2000: Daten*, in: Cologne Economic History Paper 2/2010; search.gesis.org/research_data/ZA8516 [letzter Zugriff 24.10.2024].

Banken, Ralf, *„Was es im Kapitalismus gibt, gibt es im Warenhaus". Die Entwicklung der Warenhäuser in der Bundesrepublik 1949–2000*, in: Zeitschrift für Unternehmensgeschichte 1 (2012), 3–30.

Banken, Ralf, *Schneller Strukturwandel trotz institutioneller Stabilität. Die Entwicklung des deutschen Einzelhandels und die Entstehung des Massenkonsums 1949–2000*, in: Jahrbuch für Wirtschaftsgeschichte 48/2, Berlin 2007, 117–146.

Banken, Ralf, *Vom Kolonialwarenladen zum Online-Versand. Die Entwicklung des Einzelhandels im 19. und 20. Jahrhundert*, in: Christian Kleinschmidt/Jan Logemann (Hrsg.), Konsum im 19. und 20. Jahrhundert, Handbücher zur Wirtschaftsgeschichte, München 2021, 183–513.

Barclay, David E., *Rudolf Wissell als Sozialpolitiker 1890–1933*, Berlin 1984.

Barkai, Avraham, *Vom Boykott zur „Entjudung". Der wirtschaftliche Existenzkampf der Juden im Dritten Reich 1933–1943*, Frankfurt a. M. 1988.

Baudis, Dieter, *Der staatsmonopolistische Kapitalismus im ersten Weltkrieg (1914–1917/18)*, in: Dieter Baudis/Helga Nußbaum, Wirtschaft und Staat in Deutschland vom Ende des 19. Jh. bis 1918/19, Berlin 1978.

Becker, Heinrich, *Handlungsspielräume der Agrarpolitik in der Weimarer Republik zwischen 1923 und 1929*, Stuttgart 1990.

Beckermann, Theo, *Einzelhandel und Handwerk 1965 und 1975. Absatz und Fläche*, Berlin 1968.

Beckermann, Theo/Rau, Rainer, *Der Einzelhandel 1959–1985*, Berlin 1977.

Beisbart, Ortwin u. a., *Jüdisches Bamberg*, Bamberg ^{3}2020.

Bellinghausen, Walter, *Ladenschluss. Die geheimen Sanierungspläne bei Hertie*, in: Capital 3 (1986), 33–35.

Benson, John/Ugolini, Laura (Hrsg.), *Cultures of Selling. Perspectives on Consumption and Society since 1700*, Aldershot 2006.

Bentheim, Ursula von, *Das neue KaDeWe in Berlin. Superstar am Tauentzien*, in: Moderner Markt 5 (1978), 10–15.

Bersch, Falk, *Kaufhaus Karseboom. Die Geschichte einer jüdischen Familie*, Wismar 2021.

Berthold, Hans, *Streifzüge durch das Reich der Mode. Festgabe zu Hermann Tietz, Alexanderplatz zur Eröffnung des Erweiterungsbaus 1911,* Berlin 1911.

Betz, Frank-Uwe, *Von Wronker zu Hertie Mannheim. Die Wronker-Filiale Schwetzingen*, in: Frank-Uwe Betz/Anton Kobel, Antisemitismus, Verfolgung, Zwangsarbeit. Gegenwart und Vergangenheit. Nazizeit im Raum Schwetzingen, Mannheim 2004, 42–45.

Bhend, Angela, *Triumph der Moderne. Jüdische Gründer von Warenhäusern in der Schweiz, 1890–1945*, Zürich 2021.

Biermer, Magnus, *Warenhaus und Warenhaussteuer*, in: Ludwig Elster/Johannes Conrad (Hrsg.), Handwörterbuch der Staatswissenschaften 8, Jena ^{3}1911, 590–615.

Boelcke, Willi A., *Die deutsche Wirtschaft 1930–1945*, Düsseldorf 1983.

Bommarius, Christian, *Der Fürstentrust. Kaiser, Adel, Spekulanten*, Berlin 2017.

Bosetzky, Horst, *Grundzüge einer Soziologie der Industrieverwaltung. Möglichkeiten und Grenzen der Betrachtung des industriellen Großbetriebes als bürokratische Organisation*, Stuttgart 1970.

Braunwarth, Henry, *Die führenden westdeutschen Warenhaus-Gesellschaften, ihre Entwicklung nach dem Kriege und ihre heutigen Probleme*, Nürnberg 1957.

Breckman, Warren G., *Disciplining Consumption. The Debate about Luxury in Wilhelmine Germany 1890–1914*, in: Journal of Social History 24 (1991), H. 3, 485–505.

Breuer, Margarete, *Berufliches Bildungswesen*, in: Josef Silbermann (Hg.), Jahrbuch für Frauenarbeit 1, Berlin 1924.

Briel, Cornelia, *Die Bücher der Warenhausunternehmer Georg und Martin Tietz und die Leipziger Stadtbibliothek. Zur Verstrickung von kulturellen Einrichtungen in die NS-staatliche Verwertung jüdischen Eigentums*, in: Monika Gibas, „Arisierung" in Leipzig. Annäherung an ein lange verdrängtes Kapitel der Stadtgeschichte der Jahre 1933–1945, Leipzig 2007, 162–195.

Briesen, Detlef, *Warenhaus, Massenkonsum und Sozialmoral. Zur Geschichte der Konsumkritik im 20. Jahrhundert*, Frankfurt a. M. 2001.
Brömmling, Ulrich, *Max Emden. Hamburger Kaufmann, Kaufhauserfinder, Ästhet und Mäzen*, Göttingen 2020.
Brunold, Andreas/Sterra, Bernhard, *Stuttgart. Von der Residenz zur modernen Großstadt. Architektur und Städtebau im Wandel der Zeiten*, Tübingen 1994.
Bücher, Karl, *Das Gesetz der Massenproduktion,* in: Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft 66 (1910), H. 3, 429–444.
Budde, Gunilla, *Auf dem Weg ins Bürgerleben. Kindheit und Erziehung in deutschen und englischen Bürgerfamilien 1840–1914*, Göttingen 1994 .
Bundesarbeitsgemeinschaft der Mittel- und Großbetriebe e. V. (Hg.), *5 Jahre Bundesarbeitsgemeinschaft der Mittel- und Großbetriebe e. V.*, o. O. 1953.
Burkhardt, Jacob, *Weltgeschichtliche Betrachtungen*, Stuttgart 1978.
Busch-Petersen, Nils, *Oscar Tietz. Von Birnbaum/Provinz Posen zum Warenhauskönig von Berlin*, Berlin 2004.
Busch-Petersen, Nils, *Adolf Jandorf. Vom Volkswarenhaus zum KaDeWe,* Berlin 2008.
Busch-Petersen, Nils, *Leonhard Tietz. Fuhrmannssohn und Warenhauskönig. Von der Warthe an den Rhein*, Berlin 2014.
Calwer, Richard, *Der Handel. Die Gesellschaft. Sammlung sozialpsychologischer Monographien 8*, Frankfurt a. M. 1907.
Carey, John, *Hass auf die Massen. Intellektuelle 1880–1939*, Göttingen 1996.
Cohn, Willy, *Angestellten-Ausschüsse in Kaufhäusern*, Berlin 1910.
Cohn, Willy, *Ferienheime für die weiblichen Angestellten. Ein Aufruf an meine Berufskollegen*, Berlin 1910.
Colze, Leo, *Berliner Warenhäuser*, Berlin 1989 (zuerst 1908).
Cornelsen, Doris u. a., *Die Bedeutung des innerdeutschen Handels für die Wirtschaft der DDR*, Berlin 1983.
Cornelßen, Ingo, *Das Warenhaus in der Klemme. Eine traditionelle Vertriebsform sucht neue Wege*, in: BAG-Nachrichten 1 (1979), 13–15.
Cornelßen, Ingo, *Ende der Bescheidenheit*, in: Manager Magazin 11 (1985), 131.
Costas, Ilse, *Auswirkungen der Konzentration des Kapitals auf die Arbeiterklasse in Deutschland (1880–1914)*, Frankfurt a. M. 1981.
Deuss, Walter, *Die ganz fetten Jahre sind vorbei*, in: Moderner Markt 8 (1973), 10–16.
Deutsches Handelsinstitut Köln e. V. (Hg.), *Waren- und Versandhäuser-Report 1991*, Köln 1991.
Diefenbacher, Michael/Endres, Rudolf (Hrsg.), *Stadtlexikon Nürnberg*, Nürnberg 2000.
Diefenbacher, Michael, *Wiederaufbau in Nürnberg*, Nürnberg 2009.
Diehl, J., *Untergang und digitale Wiederauferstehung der Traditionsmarke Hertie*, in: Patrick Siegfried, 11 Fallstudien von Handelsunternehmen, München 2015, 35–53.
Diercks, Herbert, *Rund um die Alster. Hamburger Geschichte im Nationalsozialismus*, Hamburg 2018.
Dingemann, Rüdiger/Lüdde, Renate, *Die Quelle Story*, München 2007.
Disch, Wolfgang, *Der Groß- und Einzelhandel in der Bundesrepublik*, Köln 1966.
Dorrmann, Michael, *Eduard Arnhold (1849–1925). Eine biographische Studie zu Unternehmer- und Mäzenatentum im Deutschen Kaiserreich*, Berlin 2002.
ECE Projektmanagement, Otto Versand (Hrsg.), *Faktor Einzelhandel in Deutschland. Festschrift für Werner Otto zum 90. Geburtstag*, Frankfurt a. M. 1999.
Eckert, Werner, *Konsument und Einkaufszentrum*, Wiesbaden 1978.

Eglau, Hans Otto, *Die Kasse muss stimmen. So hatten sie Erfolg im Handel*, Düsseldorf 1972.
Eglau, Hans Otto, *Georg Karg. Der Herr von Hertie*, in: Hans-Otto Eglau, Die Kasse muss stimmen. So hatten sie Erfolg im Handel, Düsseldorf 1972, 33–50.
Eglau, Hans Otto, *Helmut Horten. Die goldenen zwanzig Jahre*, in: Hans-Otto Eglau, Die Kasse muss stimmen. So hatten sie Erfolg im Handel, Düsseldorf 1972, 121–142.
Eglau, Hans Otto, *Herbert Eklöh. Erfolgsweg eines Lebenskünstlers*, in: Hans-Otto Eglau, Die Kasse muss stimmen. So hatten sie Erfolg im Handel, Düsseldorf 1972, 199–214.
Eigenbrodt, Gerd, *Hertie wohin? Thesen zur Hertie-Unternehmenspolitik. HBV-Arbeitsunterlage*, Düsseldorf 1987.
Eklöh, Herbert H., *Tagebuch meiner Reinfälle*, Düsseldorf 1979.
Enzensberger, Hans Magnus, *Das Plebiszit der Verbraucher*, in: Hans Magnus Enzensberger (Hg.), Einzelheiten I. Bewußtseins-Industrie, Frankfurt a. M. 1962, 137–146.
Erdmann, Gerhard, *Die deutschen Arbeitgeberverbände im sozialgeschichtlichen Wandel der Zeit*, Neuwied 1966.
Esenwein-Rothe, Ingeborg, *Die Wirtschaftsverbände von 1933 bis 1945*, Berlin 1965.
EuroHandelsinstitut e. V. Köln (Hg.), *Waren- und Versandhaus-Report 1994*, Köln 1994.
Fackler, Harmut, *Gleichgeschaltet – Der Handel im Dritten Reich*, in: Michael Haverkamp/Hans-Jürgen Teuteberg (Hrsg.), Unterm Strich. Von der Winkelkrämerei zum E-Commerce, Bramsche 2000, 245–255.
Falk, Bernd R., *Zur Lage der Shopping-Center in der Bundesrepublik*, in: Rationeller Handel (1971), H. 2, 9.
Falter, Jürgen W., *Hitlers Wähler*, München 1991.
Fäßler, Peter E., *Durch den „eisernen Vorhang". Die deutsch-deutschen Wirtschaftsbeziehungen 1949–1969*, Köln 2006.
Fear, Jeffrey R., *Organizing Control. August Thyssen and the Construction of German Corporate Management*, Cambridge/Mass. 2005.
Fein, Egon, *Nürnberg in den 1950er Jahren*, München 1989.
Feldman, Gerald D., *Armee, Industrie und Arbeiterschaft in Deutschland 1914 bis 1918*, Berlin 1985 (zuerst engl. 1966).
Feldman, Gerald D. (Hg.), *Konsequenzen der Inflation*, Berlin 1989.
Feldman, Gerald D., *The Great Disorder. Politics, Economics, and Society in the German Inflation 1914–1924*, Oxford 1997.
Feldman, Gerald D., *Hugo Stinnes. Biographie eines Industriellen 1870–1924*, München 1998.
Fischer, Erica/Ladwig-Winters, Simone, *Die Wertheims. Geschichte einer Familie*, Reinbek 2008.
Fischer, Hendrik K., *Konsum im Kaiserreich. Eine statistisch-analytische Untersuchung privater Haushalte im wilhelminischen Deutschland*, Berlin 2011.
Fischer, Rolf, *Die Entwicklung der Einheitspreisgeschäfte*, in: Verband Deutscher Waren- und Kaufhäuser (Hg.), 28. Jahresbericht für das Jahr 1930, Berlin o. D.
Fischer, Rolf, *Die Konzentration im deutschen Warenhauswesen*, rer. pol. Diss. Frankfurt a. M. 1931.
Flick, Caroline, *Umzugsgüter Tietz. Die Verwertung von Emigrantengut durch den Oberfinanzpräsidenten Berlin-Brandenburg am Beispiel der eingelagerten Mobilien von Georg und Martin Tietz*, in: Kunst und Recht 20 (2018), H. 6, 174–189.
Frank, Peter, *Das Kaufhaus Weißer Turm (KWT), vormals Warenhaus Tietz, in Fürth, am Kohlenmarkt. Der erste Warenhausbau in Bayern und seine wechselvolle Geschichte*, in: Fürther Geschichtsblätter 55 (2005), H 2, 39–49.
Franz, Günther, *Die Geschichte des deutschen Landwarenhandels*, in: Günther Franz u. a., Der deutsche Landwarenhandel I, Hannover 1960.

Frei, Helmut, *Tempel der Kauflust. Eine Geschichte der Warenhäuser*, Leipzig 1997.
Freytag, Gustav, *Soll und Haben. Roman in sechs Bänden*, München 1978 (zuerst 1855).
Fuchs, Konrad, *Ein Konzern aus Sachsen. Das Kaufhaus Schocken 1901–1953*, Stuttgart 1990.
Gaidt, Andreas, *Der Nachlass Dr. Heinrich Vockel beim Heimatverein Schloß Neuhaus*, in: Die Warte 156 (2012), 28f.
Gaidt, Andreas, *Dr. Heinrich Vockel. Ein Neuhäuser in Diensten der Bundesrepublik Deutschland*, in: Heimatverein Schloss Neuhaus 1909 e. V. (Hg.), Die Residenz 122 (2012), 15–37.
Garstmann, Peter, *Der Schrumpfungsprozess der Hertie GmbH in den Jahren 1978–1985. Versuch einer externen, unternehmensanalytischen Deutung*, Diplomarbeit FH Köln 1987.
Geertz, Clifford, *The Bazaar Economy. Information and Search in Peasant Marketing*, in: American Economic Review 68 (1968), H. 2, 28–32.
Gellately, Robert, *Zur Entstehung der Massenkonsumgesellschaft Deutschlands. Der Kleinhandelsmarkt 1871–1914*, in: Joachim Hütter u. a. (Hrsg.), Tradition und Neubeginn. Internationale Forschungen zur deutschen Geschichte im 20. Jahrhundert. Referate und Diskussionen eines Symposiums der Alexander von Humboldt-Stiftung, Bonn-Bad Godesberg, veranstaltet vom 10. bis 15. September 1974 in Bad Brückenau, Köln 1975.
George, Mary Dorothy, *London Life in the Eighteenth Century*, Harmondsworth 1925.
Gerlach, Siegfried, *Warenhaus und Citybildung in wilhelminischer Zeit*, in: Die alte Stadt 14 (1987), H. 4, 391–401.
Gerlach, Siegfried, *Das Warenhaus in Deutschland. Seine Entwicklung bis zum Ersten Weltkrieg in historisch-geographischer Sicht*, Stuttgart 1988.
Geyer, Martin H., *Teuerungsprotest und Teuerungsunruhen 1914–1923*, in: Manfred Gailus/Heinrich Volkmann (Hrsg.), Der Kampf um das tägliche Brot, Opladen 1994, 319–345.
Girschik, Katja, *Als die Kassen lesen lernten. Eine Technik- und Unternehmensgeschichte des Schweizer Einzelhandels 1950–1975*, München 2010.
Glum, Friedrich, *Zwischen Wissenschaft, Wirtschaft und Politik. Erlebtes und Erdachtes in vier Reichen*, Bonn 1964.
Göhre, Paul, *Das Warenhaus, Die Gesellschaft*, in: Martin Buber (Hg.), Sammlung sozialpsychologischer Monographien 12, Frankfurt a. M. 1907.
Goldschmidt, R. W., *Kauf-, Waren- und Geschäftshäuser*, in: R. Goldschmidt u. a. (Hrsg.), Baukunde der Architekten (Deutsches Bauhandbuch), Berlin 1902.
Grieger, Manfred/Karlsch, Rainer, *Treibstoff für den Weltkrieg. Die deutsche Erdöl AG 1933–1945*, Frankfurt a. M. 2024.
Grinot, Annette, *Engagement der führenden westdeutschen Warenhausunternehmen*, in: Josef Lachner u. a., Entwicklungen des Handels in den neuen Bundesländern, München 1995.
Grinot, Annette, *Geschichte und Entwicklungstendenzen des Warenhauses unter besonderer Berücksichtigung seiner Absatzstrategien*, Göttingen 1997.
Grüschow, Hans-Ludwig, *Kluges Engagement in der Bildungsarbeit heute – Leistungsfähigkeit morgen – Anforderungen an die Mittel- und Großbetriebe des Einzelhandels*, o. O. 1977.
Gugenheim, Fritz/Vosberg-Rekow, Dr., *Käufer und Verkäufer. Im Auftrage des Verbandes Berliner Spezialgeschäfte*, Berlin 1906.
Habel, Robert, *Alfred Messels Wertheimbauten in Berlin. Der Beginn der modernen Architektur in Deutschland*, Berlin 2009.
Hahn, Ines, *Dokumentarfotografien der Dekorationsabteilung des Kaufhauses „Hertie"*, in: Paul Spies/Gernot Schaulinski (Hrsg.), Berlin 1937. Im Schatten von morgen, Berlin 2017, 22–28.
Hangebruch, Nina, *Warenhausimmobilien. Leerstand und kein Ende in Sicht?* in: RaumPlanung 152 (2010), 219–224.

Hardach, Gerd/Schilling, Jürgen, *Das Buch vom Markt. Eine Wirtschafts- und Kulturgeschichte*, Luzern 1980.
Harden, Maximilian, *Wertheim-Theater*, in: Die Zukunft 6 (1894), H. 67, 45–47.
Haug, Wolfgang Fritz, *Kritik der Warenästhetik*, Frankfurt a. M. 1971.
Haupt, Heinz-Gerhard, *Die Kleinbürger. Eine europäische Sozialgeschichte des 19. Jahrhunderts*, München 1998.
Haupt, Heinz-Gerhard, *Konsum und Handel. Europa im 19. und 20. Jahrhundert*, Göttingen 2003.
Haupt, Heinz-Gerhard/Torp, Claudius (Hrsg.), *Die Konsumgesellschaft in Deutschland 1890–1990. Ein Handbuch*, Frankfurt a. M. 2009.
Haupt, Heinz-Gerhard, *Consumption History in Europe. An Overview of Recent Trends*, in: Hartmut Berghoff/Uwe Spiekermann (Hrsg.), Decoding Modern Consumer Societies, New York 2012, 17–36.
Heckel, Willy, *Bamberg im 20. Jahrhundert*, Bamberg ²2000.
Heimbüchel, Bernd u. a. (Hrsg.), *Erlebniswelt Kaufhof. Ein Warenhaus in Deutschland*, Köln 2001.
Helfferich, Karl, *Das Geld*, Leipzig ⁶1923.
Hennerkes, Brunhagen, *Die Familie und ihr Unternehmen. Strategie, Liquidität, Kontrolle*, Frankfurt a. M. 2015.
Herber, Marlen, *Großes Haus in kleiner Stadt. Entwicklung eines Konzeptes für das bisherige Hertie-Warenhaus in der Stader Innenstadt*, Hamburg 2010.
Hermann, Heidrich/Looft-Gaude, Ulrike (Hrsg.), *Das Leben kann viel schöner sein. Die 50er Jahre im Kieler Schaufenster*, Kiel 2006.
Hertie Waren- und Kaufhaus GmbH (Hg.), Geschäftsbericht 1971, Geschäftsbericht 1972.
Hertz-Eichenrode, Dietrich, *Wirtschaftskrise und Arbeitsbeschaffung. Konjunkturpolitik 1925/26 und die Grundlagen der Krisenpolitik Brünings*, Frankfurt a. M. 1982.
Heuel, Markus, *Die Entwicklung der Unternehmensträgerstiftung in Deutschland*, Baden-Baden 2001.
Hirsch, Julius, *Das Warenhaus in Westdeutschland; seine Organisation und Wirkungen*, Leipzig 1910.
Hirsch, Julius, *Grundriß der Sozialökonomik. V. Abt.: Handel, Transportwesen, Banken. II: Teil: Der moderne Handel*, Tübingen 1925.
Hirsch, Julius, *Der moderne Handel, seine Organisation und Formen und die staatliche Binnenhandelspolitik.* in: Julius Hirsch, Grundriß der Sozialökonomik. V. Abteilung: Handel, Transport, Bankwesen, II. Teil, Tübingen ²1925.
Hoeres, Peter/Kutzner, Maximilian, *Der Kaufhauskönig Helmut Horten. Biographie*, Freiburg 2024.
Hohorst, Gerd u. a., *Sozialgeschichtliches Arbeitsbuch II. Materialien zur Statistik des Kaiserreichs 1870–1914 (SGA II)*, München 1978.
Holtfrerich, Carl-Ludwig, *Die deutsche Inflation 1914–1923. Ursachen und Folgen in internationaler Perspektive*, Berlin 1980.
Homburg, Heidrun, *Warenhausunternehmen und ihre Gründer in Frankreich und Deutschland oder: eine diskrete Elite und mancherlei Mythen*, in: Jahrbuch für Wirtschaftsgeschichte 33/1, Oldenburg 1992, 183–219.
Homburg, Heidrun, *Elitenwechsel als Anpassungsprozess. Warenhausmanager in Deutschland 1920-1996/1998*, in: Volker R. Berghahn u. a., Die deutsche Wirtschaftselite im 20. Jahrhundert. Kontinuität und Mentalität, Essen 2003, 275–294.
Hommelhoff, Peter, *Die Autarkie des Aufsichtsrats. Besprechung der Entscheidung BGHZ 85, 293 „Hertie" 1983*, in: Zeitschrift für Unternehmens- und Gesellschaftsrecht 12 (1983), H. 4, 551–580.
Hoppenstedts Wirtschafts-Archiv Darmstadt (Hg.), *Der Weg zum industriellen Spitzenverband*, Darmstadt 1956.

Höschle, Gerd, *Die deutsche Textilindustrie zwischen 1933 und 1939. Staatsinterventionismus und ökonomische Rationalität*, Stuttgart 2004.
Huber, Albert, *Die Anwendung des Lochkartenverfahrens im Warenhaus*, Bern 1945.
Husemann, Heinrich, *Die Eigenproduktionen der deutschen Warenhauskonzerne*, stawi. Diss. Hamburg, Gütersloh 1930.
Institut für Selbstbedienung Köln (Hg.), *Waren- und Versandhäuser 1972/73. Dokumentation über Stand und zukünftige Entwicklung in der Bundesrepublik und West-Berlin, Stand Dezember 1973*, Köln 1974.
Institut für Selbstbedienung Köln (Hg.), *Waren- und Versandhäuser 1979. Dokumentation über Stand und zukünftige Entwicklung in der Bundesrepublik und West-Berlin, Stand Dezember 1979*, Köln 1979.
Institut für Selbstbedienung Köln (Hg.), *Waren- und Versandhäuser 1980. Dokumentation über Stand und zukünftige Entwicklung in der Bundesrepublik und West-Berlin, Stand Dezember 1980*, Köln 1980.
Institut für Selbstbedienung Köln (Hg.), *Waren- und Versandhäuser 1982. Dokumentation über Stand und zukünftige Entwicklung in der Bundesrepublik und West-Berlin, Stand Dezember 1982*, Köln 1982.
Institut für Selbstbedienung Köln (Hg.), *Waren- und Versandhäuser 1988. Dokumentation über Stand und zukünftige Entwicklung in der Bundesrepublik und West-Berlin, Stand Dezember 1988*, Köln 1989.
Irrgang, Thomas, *Deutsche Warenhausbauten – Entwicklung und heutiger Stand einer Betriebs-, Bau- und Erscheinungsform*, Diss. Ms. TU Berlin 1980.
Jabloner, Clemens, *Verdrängung und Expansion. Enteignungen und Rückstellungen in Vorarlberg*, Wien 2004.
Jacobs, Siegfried, *Noch führt kein Konzept aus der Flaute*, in: Der Einzelhandelsberater 10 (1983), 466–473.
Jahresgutachten 1993/94 des Sachverständigenrates zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung. Deutscher Bundestag 12. Wahlperiode, Drucksache 12/6170 vom 15.11.1993, 75 f.
Jandorf, Harry, *Erinnerungen an meinen Vater Adolf Jandorf von Harry Jandorf* (Leo-Baeck-Institute Memoir Collection).
Jbach, Katharina, *Hertie-Hochhaus an der Münchner Freiheit 1962/64*, in: Hochhäuser in München, München 1998, 68–71.
Käckenhoff, Uwe, *Trading Up bei Karstadt. Wieder Schwung im Laden*, in: Manager Magazin 11 (1979), 188–193.
Kamphoefner, Walter u. a. (Hrsg.), *Briefe aus Amerika. Deutsche Auswanderer schreiben aus der neuen Welt 1830–1930*, München 1988.
Karstadt Warenhaus AG Erfurt (Hg.), *Das Erfurter Kaufhaus und sein Jahrhundert. Vom Kaufhaus Römischer Kaiser zum Karstadt Themenhaus 1908–2000*, Erfurt 2000.
Katin, William M., *Hostile Takeovers of Large Jewish Companies, 1933–1945. Reassessing Aryanization of Jewish-Owned-Firms*, London 2021.
Kaudelka-Hanisch, Karin, *Preußische Kommerzienräte in der Provinz Westfalen und im Regierungsbezirk Düsseldorf (1810–1918)*, Dortmund 1993.
Kiaulehn, Walter, *Berlin. Schicksal einer Weltstadt*, Frankfurt a. M. 1996 (zuerst 1958).
Kim, Tae-Heon, *Außenwirtschaft der DDR und Handelsbeziehungen zwischen der BRD und DDR*, Regensburg 2000.
Kleemann, Claudia, *Die Zwangsverkäufe/Übernahmen der Kauf- und Warenhäuser Hermann Tietz, Schocken (Stuttgart) und Landauer (Stuttgart, Ulm, Heilbronn)*, in: Heinz Högerle u. a., Ausgren-

zung, Raub, Vernichtung. NS-Akteure und „Volksgemeinschaft“ gegen die Juden in Württemberg und Hohenzollern 1933 bis 1945, Stuttgart 2019.
Kleemann, Claudia/Ulmer, Martin, *Simon Schocken. Jüdischer Kaufhauspionier, Philanthrop, Gestalter*, Stuttgart 2021.
Kleinschmidt, Christian/Logemann, Jan (Hrsg.), *Konsum im 19. und 20. Jahrhundert. Handbücher zur Wirtschaftsgeschichte*, Berlin 2021.
Kleinschmidt, Christian, *Von der exklusiven zur inklusiven Konsumgesellschaft. Industrious Revolution und Anfänge des Massenkonsums (1770–1918)*, in: Christian Kleinschmidt/Jan Logemann (Hrsg.), Konsum im 19. und 20. Jahrhundert, Berlin 2021, 11–58.
Klingemann, Sabine u. a., *50 Jahre HBV Hamburg*, Hamburg 1998.
Knortz, Heike, *Wirtschaftsgeschichte der Weimarer Republik. Eine Einführung in Ökonomie und Gesellschaft der ersten deutschen Republik*, Göttingen 2010.
Koch, Rainer (Hg.), *Brücke zwischen den Völkern – Zur Geschichte der Frankfurter Messe 3; Kap. 2: Von der Waren- zur Mustermesse; Umbruch und Niedergang der alten Messe im 19. Jahrhundert*, Frankfurt a.M. 1991, 341–406.
Kocka, Jürgen, *Klassengesellschaft im Krieg*, Göttingen [2]1978.
Kocka, Jürgen, *Die Angestellten in der deutschen Geschichte 1850–1980. Vom Privatbeamten zum angestellten Arbeitnehmer*, Göttingen 1981.
Kocka, Jürgen, *Organisationsstrukturen, historische Entwicklung von Unternehmen*, in: Georg Schreyögg u. a. (Hrsg.), Handwörterbuch der Unternehmensführung und Organisation, Stuttgart [4]2004, 1060–1068.
Köhler, Friedrich W., *Zur Geschichte der Warenhäuser. Seenot und Untergang des Hertie-Konzerns*, Frankfurt a. M. 1997.
Köhler, Ingo, *Aufstieg der Stiftungsunternehmen. Neue Formen der hybriden Governance von Familienunternehmen 1950–2000*, in: Ingo Köhler/Eva-Maria Roelevink (Hrsg.), Transformative Moderne. Struktur, Prozess und Handeln in der Wirtschaft, Münster 2021, 357–383.
Kondylis, Panajotis, *Der Niedergang der bürgerlichen Denk- und Lebensformen. Die liberale Moderne und die massendemokratische Postmoderne*, Weinheim 1991.
Koszyk, Kurt, *Gustav Stresemann. Der Kaisertreue Demokrat*, Frankfurt a. M. 1989.
Kracauer, Siegfried, *Die Angestellten. Aus dem neuesten Deutschland*, Frankfurt a. M. 1991 (zuerst Frankfurt a. M. 1930).
Kraepelin, Emil, *Psychiatrie. Ein Lehrbuch für Studierende und Ärzte 2*, Leipzig [6]1909 (1910).
Kreutzmüller, Christoph, *Vernichtung der jüdischen Gewerbetätigkeit im Nationalsozialismus. Abläufe, Blickwinkel und Begrifflichkeiten. Version: 2.0*, in: Docupedia-Zeitgeschichte, 12.3.2020; docupedia.de/zg/Kreutzmueller_vernichtung_der_juedischen_Gewerbetaetigkeit_v2_de_2020 [letzter Zugriff: 25.7.2025].
Krupitz, Siegfried, *125 Jahre Herzmansky 1863–1988. Gerngross Kaufhaus AG*, Wien 1988.
Kruse, Wolfgang, *Kriegswirtschaft und Gesellschaftsvision. Walther Rathenau und die Organisierung des Kapitalismus*, in: Hans Wilderotter (Hg.), Die Extreme berühren sich. Walther Rathenau 1867–1922, Berlin 1993, 151–168.
Kühn, Wolfgang, *Mit dem Dederon-Beutel in den Konsum. Eine Einkaufstour durch die DDR*, Berlin 2022.
Kümin, Adolf, *Das Selbstbedienungs-Warenhaus in den USA. Entwicklung in Europa*, Freiburg 1967.
Kürnberger, Ferdinand, *Der Amerikamüde*, Berlin 1985 (zuerst 1855).
Lachmund, Fritz, *Das alte Barmbek*, Hamburg 1976.
Ladwig-Winters, Simone, *Wertheim, ein Warenhausunternehmen und seine Eigentümer. Ein Beispiel der Entwicklung der Berliner Warenhäuser bis zur „Arisierung“*, Berlin 1996.

Laermans, Rudi, *Learning to Consume. Early Department Stores and the Shaping of the Modern Consumer Culture (1860–1914)*, in: Theory, Culture & Society 10 (1993), H. 4, 79–102.
Lamberty, Christiane, *Reklame in Deutschland 1890–1914. Wahrnehmung, Professionalisierung und Kritik der Wirtschaftswerbung*, Berlin 2000.
Landau, Karl-Heinz, *Bürgerlicher und proletarischer Konsum im 19. und 20. Jahrhundert*, Köln 1990.
Langer, Lydia, *Revolution im Einzelhandel. Die Einführung der Selbstbedienung in der Bundesrepublik Deutschland (1949–1973)*, Köln 2013.
Langer, Robert, *Spektakulärer NS-Raubgutfund. Forscher findet Teile der verschollen geglaubten HERTIE-Bibliothek*, in: BIS – Das Magazin der Bibliotheken in Sachsen 10 (2017), 11.
Langer, Robert, *Die Wege der geraubten Bücher. Die Stadtbibliothek Bautzen und die Hertie-Sammlung*, Ohorn 2018.
Lansburgh, Alfred, *Die Finanzgeschäfte des Fürstentrusts*, in: Die Bank 2 (1912), 223–230.
Laschke, Bärbel u. a., *Berlin-Karlshorst. Ein historisches Porträt*, Berlin 2021
Leach, William R., *Transformations in a Culture of Consumption. Women and Department Stores, 1890–1925*, in: The Journal of American History 71 (1984), H. 2, 319–342.
Lefèvre, Andrea, *Lebensmittelunruhen in Berlin 1920–1923*, in: Manfred Gailus/Heinrich Volkmann, Der Kampf um das tägliche Brot, Opladen 1994, 346–360.
Leh, Almut, *Gewinne und Verluste. Bilanzen ziehen, Bilanzen lesen,* in: Lutz Niethammer (Hg.), Tengelmann im Dritten Reich. Ein Familienunternehmen des Lebensmittelhandels und der Nationalsozialismus, Essen 2020, 259–401.
Lehne, Andreas u. a., *Wiener Warenhäuser 1865–1914*, Wien 1990.
Lemire, Beverly, *The Business of Everyday Life. Gender, Practice, and Social Politics in England, c. 1600–1900*, Manchester 2005.
Lenz, Rudolf, *Karstadt. Ein deutscher Warenhauskonzern 1920–1950*, Stuttgart 1995.
Lenz, Rudolf, *Hermann Schöndorff*, in: Neue Deutsche Biographie 23 (2007), 402–403.
Leopold, Louis, *Der Verband Deutscher Waren- und Kaufhäuser*, in: Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft 73 (1917), H. 1–2, 1–44.
Lerner, Paul, *An All-Consuming History? Recent Works on Consumer Culture in Modern Germany*, in: Central European History 42 (2009), H. 3, 509–543.
Lindau, Paul, *Au Bonheur des Dames. Roman von Émile Zola*, in: Nord und Süd (1884), 107–123.
Lindemann, Uwe, *Das Warenhaus. Schauplatz der Moderne*, Köln 2015.
Lorenz, Ina/Berkemann, Jörg (Hrsg.), *Streitfall jüdischer Friedhof Ottensen 1*, Hamburg 1995.
Lorenz, Ina/Berkemann, Jörg, *Die Hamburger Juden im NS-Staat 1933 bis 1938/39*, 2 Bde., Göttingen 2016.
Ludwig, Andreas, *Konsumgenossenschaften in der DDR*, Köln 2006.
Lüer, Carl, *Grundfragen der deutschen Absatzwirtschaft*, in: Deutsches Bankinstitut für Bankwissenschaften und Bankwesen (Hg.), Probleme des deutschen Wirtschaftslebens, Berlin 1937, 243–344.
Lütjens, Georg, *Aufbau und Finanzierung des Karstadt-Konzerns. Ein Beitrag zur Warenhausfrage*, Diss. Würzburg 1927.
Lux, Käthe, *Studien über die Entwicklung der Warenhäuser in Deutschland*, Jena 1910.
Mangold, Hans-Georg, *Die Absatzpolitik der deutschen Warenhaus-Gesellschaften*, Berlin 1971.
Markelin, Antero/Müller, Rainer, *Stadtbaugeschichte Stuttgart*, Stuttgart 1985.
Marquardt, Johannes, *Wirtschaftswunder auf Bestellung. Der westdeutsche Versandhandel von 1949–1969*, Masterarbeit Goethe Universität Frankfurt a. M. 2022.
Marschalck, Peter, *Bevölkerungsgeschichte Deutschlands im 19. und 20. Jahrhundert*, Frankfurt a. M. 1984.

Martin, Rudolf, *Jahrbuch des Vermögens und Einkommens der Millionäre in Preußen*, Berlin 1912.
Mazur, Paul M./Neisser, Fritz, *Moderne Warenhaus-Organisation. Anläßlich des 25jährigen Bestehens des Verbandes Deutscher Waren- und Kaufhäuser herausgegeben*, Berlin 1928.
Meiners, Antonia, *100 Jahre KaDeWe*, Berlin 2007.
Meinhof, Ulrike, *Warenhausbrandstiftung*, in: Konkret 14 (1968), 5.
Melcher, Peter N., *Kundendienst im Kauf- und Warenhaus*, Stuttgart 1972.
Menapace, Bernhard Michael, *75 Jahre Stadt Geesthacht*, Geesthacht 1999.
Mende, Käthe, *Münchener jugendliche Ladnerinnen zu Hause und im Beruf, aufgrund einer Erhebung geschildert*, Stuttgart 1912.
Menke, Annika, *Die „Digitale Hand" in der deutschen Konsumgüterwirtschaft. Die Digitalisierung der Waren- und Datenströme zwischen den Lebensmittelhändlern und -herstellern in der Bundesrepublik Deutschland im internationalen Kontext (1965–1989)*, Diss. München 2015.
Mercier, Louis-Sébastien, *Tableau de Paris. Bilder aus dem vorrevolutionären Paris*, Zürich 1990.
Michel, Elmar, *Der Handel in der zweiten Phase der Kriegswirtschaft*, in: Überblick. Organ des Reichsverbandes der Mittel- und Großbetriebe des deutschen Einzelhandels 1940, 142 f.
Mielke, Siegfried, *Der Hansa-Bund für Gewerbe, Handel und Industrie 1909–1914. Der gescheiterte Versuch einer antifeudalen Sammlungspolitik*, Göttingen 1976.
Milert, Werner/Tschirbs, Rudolf, *Die andere Demokratie. Betriebliche Interessenvertretung in Deutschland, 1848 bis 2008*, Essen 2012.
Mönch, Dieter, *Vergessene Namen, Vernichtete Leben. Die Geschichte der jüdischen Frankfurter Unternehmerfamilie Wronker und ihr großes Warenhaus an der Frankfurter Zeil*, Frankfurt a. M. 2019.
Morgner, Peter, *Ladenhüter. Hertie*, in: Capital 2 (1984), 19 f.
Möser, Justus, *Klage wider die Packenträger; Schutzrede der Packenträger; Urteil über die Packenträger*, in: Justus Möser, Patriotische Phantasien 4, Oldenburg 1943, 185–197.
Mueller, John F., *The Kaiser, Hitler and the Jewish Department Store, The Reich's Retailer*, London 2022.
Muldrew, Craig, *The Economy of Obligation. The Culture of Credit and Social Relations in Early Modern England*, Basingstoke 1998.
Munzert, Michael, *Die Arisierung des Kaufhauses Ury in Hof*, in: Nordoberfränkischer Verein (Hg.), Miscellanea Curiensa. Beiträge zur Geschichte und Kultur Nordoberfrankens 2011, 289–291.
Muth, Friedhelm, *Die Entwicklung der deutschen Warenhaus-Aktiengesellschaften zwischen 1939 und 1951 im Spiegel ihrer Bilanzen*, Diss. Mannheim 1954.
Nasemann, Silke, *Die lange Geschichte des Kaufhauses Michel*, in: Bergische Blätter. Magazin für das Bergische Land 24 (2008), 8 f.
Neckermann, Josef, *Erinnerungen*, Frankfurt a. M. 1970.
Neubohn, Heinz-Joachim, *Entwicklungstendenzen im westdeutschen Einzelhandel*, Stuttgart 1969.
Neuhoff, Bernhard, *Die Fußgängerzone. Ihre Entstehung und ihr Einfluss auf die Stadtentwicklung*, Diss. Kassel 1991.
Niethammer, Lutz (Hg.), *Tengelmann im Dritten Reich. Ein Familienunternehmen des Lebensmitteleinzelhandels und der Nationalsozialismus*, Essen 2020.
Nietzel, Benno, *Die Vernichtung der wirtschaftlichen Existenz der deutschen Juden. 1933–1945. Ein Literatur- und Forschungsbericht*, in: Archiv für Sozialgeschichte 49, Bonn 2009, 561–613.
Nogaro, B./Qualid, W., *L'èvolution du commerce, du crédit et des transports depuis cent cinquante ans*, Paris 1914.
North, Douglass C., *Institutionen, institutioneller Wandel und Wirtschaftsleistung*, Tübingen 1992.
Novy, Klaus/Prinz, Michael, *Illustrierte Geschichte der Gemeinwirtschaft. Wirtschaftliche Selbsthilfe in der Arbeiterbewegung von den Anfängen bis 1945*, Berlin 1985.

O. V., *Hermann Tietz. Der größte Warenhauskonzern Europas im Eigenbesitz*, Berlin 1928.
O. V., *Hier gesperrt: Manöver-Gelände!* in: Hertie Waren- und Kaufhaus GmbH (Hg.), Hertie-Jugendblätter (1939), H. 8, 5.
O. V., *Seeschlacht auf dem Tisch*, in: Hertie Waren- und Kaufhaus GmbH (Hg.), Hertie-Jugendblätter (1939), H. 3, 5.
Oehler, Werner, *Szenenwechsel im Einzelhandel*, Köln 1980.
Osborn, Max, *Das Kaufhaus des Westens*, Berlin 1932.
Ossmann, Olaf, *„Arisierung" und „Wiedergutmachung" oder die unbekannte Geschichte des Kaufhausimperiums Wertheim nach 1945*, in: Christoph Biggeleben u.a. (Hrsg.), „Arisierung" in Berlin, Berlin 2007, 315–336.
Otto, Werner, *Die Otto-Gruppe*, Düsseldorf 1982.
Pahlow, Louis, *„Vorzeigeunternehmen" in der Wirtschaftspolitik. Die Carl-Zeiss-Stiftung und die Reformdebatten um das bundesdeutsche Recht der Unternehmensträgerstiftung*, in: Zeitschrift für Unternehmensgeschichte *64 (*2019) H. 1, 19–47.
Palmer, Renate, *Der Stuttgarter Schocken-Bau von Erich Mendelsohn. Die Geschichte eines Kaufhauses und seiner Architektur*, in: Stuttgarter Studien 9, Tübingen 1995.
Pasdermadjian, Hrant, *Das Warenhaus. Entstehung, Entwicklung und wirtschaftliche Struktur*, Köln 1954.
Pepys, Samuel, *Tagebücher 1660–1669. Vollständige Ausgabe in sechs Bänden*, Feldafing 2018.
Pese, Claus, *Das Warenhaus*, in: Germanisches Nationalmuseum (Hg.), Leben und Arbeiten im Industriezeitalter. Eine Ausstellung zur Wirtschafts- und Sozialgeschichte Bayerns seit 1850, Stuttgart 1985, 565–578.
Pese, Claus, *Massenproduktion*, in: Germanisches Nationalmuseum (Hg.), Leben und Arbeiten im Industriezeitalter. Eine Ausstellung zur Wirtschafts- und Sozialgeschichte Bayerns seit 1850, Stuttgart 1985, 579–585.
Petzina, Dietmar, *Die deutsche Wirtschaft in der Zwischenkriegszeit*, Wiesbaden 1977.
Pinner, Felix, *Emil Rathenau und das elektrische Zeitalter*, Leipzig 1918, 186–222.
Pinner, Felix, *Oscar Tietz*, in: Felix Pinner, Deutsche Wirtschaftsführer, Charlottenburg 1924, 211–217.
Pinner, Felix, *Das Warenhaus. Sein Verhältnis zu Großhandel und Industrie*, in: Verband deutscher Waren- und Kaufhäuser e. V. (Hg.), Probleme des Warenhauses. Beiträge zur Geschichte und Erkenntnis der Entwicklung des Warenhauses in Deutschland, Berlin 1928.
Planert, Ute, *Antifeminismus im Kaiserreich*, Göttingen 1998.
Plötz, Peter/Bolz, Klaus, *Westhandel der DDR*, Hamburg 1987.
Plum, Gustav, *Die Abschlüsse der Warenhäuser und Kleinpreisgeschäfte*, in: Überblick. Organ des Reichsverbandes der Mittel- und Großbetriebe des deutschen Einzelhandels 1940, 187 f. u. 198 f.
Plum, Gustav, *Die Warenhäuser 1940*, in: Überblick. Organ des Reichsverbandes der Mittel- und Großbetriebe des deutschen Einzelhandels 1941, 297 f. u. 309 f.
Plumpe, Werner, *Betriebliche Mitbestimmung in der Weimarer Republik. Fallstudien zum Ruhrbergbau und zur chemischen Industrie*, München 1999.
Plumpe, Werner, *Die Carl-Zeiss-Stiftung 1896–1933*, in: Werner Plumpe (Hg.), Eine Vision, zwei Unternehmen. 125 Jahre Carl-Zeiss-Stiftung 1889–2014, München 2014, 87–144, 386–394.
Plumpe, Werner, *Die Logik des modernen Krieges und die Unternehmen. Überlegungen zum Ersten Weltkrieg*, in: Jahrbuch für Wirtschaftsgeschichte 56 (2015), H. 2, 325–357.
Plumpe, Werner, *Carl Duisberg 1861–1935. Anatomie eines Industriellen*, München 2016.
Plumpe, Werner, *Unternehmensgeschichte im 19. und 20. Jahrhundert,* in: Lothar Gall u. a. (Hrsg.), Enzyklopädie deutscher Geschichte 94, Berlin 2018.

Plumpe, Werner, *Den Boden verloren! Die multiple Krise des bürgerlichen Lebens im Zeitalter des Ersten Weltkriegs*, in: Manfred Hettling/Richard Pohle (Hrsg.), Bürgertum. Bilanz, Perspektiven, Begriffe, Göttingen 2019, 205–236.

Plumpe, Werner, *„Wer befehlen will, muß im Befehlen Seligkeit empfinden." Über die nichtökonomischen Motive unternehmerischen Erfolgs*, in: Jahrbuch für Wirtschaftsgeschichte 61 (2020), H. 1, 187–216.

Plumpe, Werner, *Im Zeitalter der ersten Globalisierung 1870–1914*, in: Werner Plumpe u. a., Die Deutsche Bank. Die globale Hausbank 1870 – 2020, Berlin 2020, 2–233.

Plumpe, Werner, *Das Kalte Herz. Kapitalismus. Geschichte einer andauernden Revolution*, Berlin ²2021.

Pokorny, Rita, *Die Rationalisierungsexpertin Irene M. Witte (1894–1976). Biographie einer Grenzgängerin*, Berlin 2003.

Pröfrock, Nina, *„Hochzeit der Giganten". Der Zusammenschluss von Karstadt und Hertie – oder: Deutschlands größtes Unternehmen der Warenhausbranche heiratet das drittgrößte Warenhausunternehmen*, Diplomarbeit Fachhochschule für Wirtschaft Berlin 1998.

Pump-Uhlmann, Holger, *Vom Kaufhaus zur Stadtgalerie. Bauten für den Handel von Walter Brune*, Berlin 2011.

Radkau, Joachim, *Das Zeitalter der Nervosität. Deutschland zwischen Bismarck und Hitler*, München 1998.

Raphael, Lutz, *Jenseits von Kohle und Stahl. Eine Gesellschaftsgeschichte Westeuropas nach dem Boom*, Berlin 2019.

Reckendrees, Alfred, *Die bundesdeutsche Massenkonsumgesellschaft. Einführende Bemerkungen*, in: Jahrbuch für Wirtschaftsgeschichte (JWG) (2007), H. 2, 17–28.

Redlich, Fritz, *Reklame. Begriff, Geschichte, Theorie*, Stuttgart 1935.

Regulski, Christoph, *Klippfisch und Steckrüben. Die Lebensmittelversorgung der Einwohner Frankfurts am Main im Ersten Weltkrieg 1914–1918*, Frankfurt a. M. 2012.

Rehmann, Klaus, *Die Hertie-Stiftungen*, in: Rolf Hauer u. a. (Hrsg.), Lebensbilder deutscher Stiftungen 5, Tübingen 1986, 287–294.

Reinert, Bernd, *Vom größten Kaufhaus zum größten Leerstand*, in: blogs.sub.uni-hamburg.de/bergedorf/?p=11013 [letzter Zugriff: 27.5.2023].

Reissner, Hanns G., *The Histories of „Kaufhaus N. Israel" and of Wilfried Israel*, in: The Leo Baeck Institute Year Book 3 (1958), H. 1, 227–256.

Reulecke, Jürgen, *Geschichte der Urbanisierung in Deutschland*, Frankfurt a. M. 1985.

Rienks, Manuela, *Ausverkauft. Arbeitswelten von Verkäuferinnen in der Bundesrepublik Deutschland von den 1950er Jahren bis in die 1990 Jahre*, Berlin 2024.

Ritter, Gerhard A./Tenfelde, Klaus, *Arbeiter im Deutschen Kaiserreich*, Bonn 1992.

Roepstorff, Jens, *Konsum im Wandel. Ehemalige Kaufhäuser in Mülheim an der Ruhr*, in: Stadtverwaltung Mülheim a. d. R. (Hg.), Mülheimer Jahrbuch, Mülheim 2020, 232–243.

Rubens, Werner, *Der Kampf des Spezialgeschäfts gegen das Warenhaus unter besonderer Berücksichtigung der Zeit von 1918 bis 1929*, wiso. Diss. Köln 1929.

Rüther, Daniela, *Als Massenfilialist im Dritten Reich. Handlungsräume und Praxis eines führenden Großbetriebs im Lebensmittelhandel*, in: Lutz Niethammer, Tengelmann im Dritten Reich, Essen 2020, 87–159.

Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung (Hg.), Jahresgutachten 1993/94 des Sachverständigenrates zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung. Deutscher Bundestag 12. Wahlperiode, Drucksache 12/6170 vom 15.11.1993.

Saldern, Adelheid von, *Mittelstand im „Dritten Reich". Handwerker, Einzelhändler, Bauern*, Frankfurt a. M. 1979.

Sandler, Guido, *Oetker-Rezepte. Guido Sandlers Erinnerungen an seine Manager-Jahre. Ein Gespräch mit Hugo Müller-Vogg*, Hamburg 2012.
Sattler, Friederike, *Der Pfandbrief 1769–2019. Von der preußischen Finanzinnovation zur Covered Bond Benchmark*, Stuttgart 2019.
Sauter, Gerhard, *Pioniere, Visionäre, Nieten und Großmäuler. Ein Leben im Warenhaus, von Hertie über Karstadt nach China*, Ober-Flörsheim 2012.
Schanetzky, Tim, *Endstation Größenwahn. Die Geschichte der Stadtsanierung in Essen-Steele*, Essen 2008 (zuerst 1998).
Schanetzky, Tim, *Stadtsanierung und Strukturwandel im Einzelhandel. Das Beispiel der Hertie-Investition im Essen-Steele der sechziger Jahre*, in: Akkumulation 12 (2001), 12–17.
Scheibe-Lange, Ingrid, *Die wirtschaftliche Entwicklung der Warenhäuser Karstadt AG und Kaufhof AG und ihre Stellung im Einzelhandel*, Köln 1968.
Scheibe-Lange, Ingrid, *Warenhäuser in der Expansion. Karstadt, Kaufhof, Horten im Spiegel ihrer Bilanzen*, Düsseldorf 1972.
Scheybani, Abdolreza, *Handwerk und Kleinhandel in der Bundesrepublik Deutschland*, München 1996.
Schilling, Jürgen, *Das Buch vom Markt. Eine Wirtschafts- und Kulturgeschichte*, Luzern 1980.
Schlör, Joachim, *Nachts in der großen Stadt. Paris, Berlin, London 1840–1930*, München 1991.
Schmideder, Julia, *Das Kaufhaus Uhlfelder. Die Entwicklung des Kaufhauses Uhlfelder bis 1938*, in: Angelika Baumann/Andreas Heusler, München arisiert. Entrechtung und Enteignung der Juden in der NS-Zeit, München 2004, 127–144.
Schmitt, Sabine, *Der Arbeiterinnenschutz im deutschen Kaiserreich. Zur Konstruktion der schutzbedürftigen Arbeiterin*, Stuttgart 1995.
Schnaus, Julia, *Kleidung zieht jeden an. Die deutsche Bekleidungsindustrie 1918–1973*, Berlin 2017.
Schneider, Otto, *Die Ferienmacher. Eine gründliche und grundsätzliche Betrachtung über das Jahrhundert des Tourismus*, Hamburg 2001.
Schneider, Wolfgang, *Was heißt hier kooperativ? Vom Führungsstil bei Hertie*, Frankfurt a. M. 1978.
Schöllgen, Gregor, *Gustav Schickedanz 1895–1977*, Berlin 2010.
Scholtyseck, Joachim, *Walther Rathenau – ein erfolgreicher Unternehmer?*, in: Eckart Conze u. a. (Hg.), Jahrbuch für Liberalismusforschung 35, Baden-Baden 2023, 95–120.
Schramm, Christian, *Deutsche Warenhausbauten – Ursprung, Typologie und Entwicklungstendenzen*, Aachen 1995.
Schulte-Beerbühl, Margit, *Die Konsummöglichkeiten und Konsumbedürfnisse der englischen Unterschichten im 18. Jahrhundert*, in: Vierteljahrschrift für Sozial- und Wirtschaftsgeschichte 82 (1995), H. 1, 1–28.
Schulz, Günther, *Die Angestellten seit dem 19. Jahrhundert*, München 2000.
Schulze, Hans-Michael, *Spuren vom „Berliner-Kreml". Wie die Sowjets fast fünfzig Jahre lang Berlin-Karlshorst geprägt haben*, in: Forschungsverbund SED-Staat der Freien Universität Berlin (Hg.), Zeitschrift des Forschungsverbundes SED-Staat 16 (2004), 59–69.
Schweitzer, Arthur, *Die Nazifizierung des Mittelstands*, Stuttgart 1970.
Sedlmaier, Alexander, *Konsum und Gewalt. Radikaler Protest in der Bundesrepublik*, Berlin 2018.
Shepherd, Naomi, *Wilfrid Israel*, Berlin 1985.
Simmel, Georg, *Die Großstädte und das Geistesleben*, Frankfurt a. M. 2006 (zuerst 1903).
Slater, Don, *Consumer Culture & Modernity*, Cambridge 1997.
Soll, Hans, *Hertie-Verwaltungsgebäude beim „Kaufhaus des Westens"*, in: Die Bauzeitung 1958, 218 f.
Soll, Hans, *Das Kaufhaus Hertie in Berlin (Turmstr.)*, in: Baukunst und Werkform. Eine Monatsschrift für alle Gebiete der Gestaltung, 1962, 189 f.

Soll, Hans, *Das Kaufhaus Hertie in Wolfsburg*, in: Baukunst und Werkform. Eine Monatsschrift für alle Gebiete der Gestaltung, 1962, 183 f.
Soll, Hans, *Das Kaufhaus Hertie in Wuppertal-Elberfeld*, in: Baukunst und Werkform. Eine Monatsschrift für alle Gebiete der Gestaltung, 1962, 185 f.
Somary, Felix, *Die Ursachen der Krise*, Tübingen 1932.
Sombart, Werner, *Der modere Kapitalismus. Historisch-systematische Darstellung des gesamteuropäischen Wirtschaftslebens von seinen Anfängen bis zur Gegenwart II*, 1. Halbband, München [4]1921, 436–556.
Sombart, Werner, *Luxus, Liebe, Kapitalismus. Über die Entstehung der modernen Welt aus dem Geist der Verschwendung*, Berlin 1986 (zuerst als *Luxus und Kapitalismus* 1913).
Spiekermann, Uwe, *Warenhaussteuer in Deutschland. Mittelstandsbewegung, Kapitalismus und Rechtsstaat im späten Kaiserreich*, Frankfurt a. M. 1994.
Spiekermann, Uwe, *Basis der Konsumgesellschaft: Entstehung und Entwicklung des modernen Kleinhandels in Deutschland 1850–1914*, München 1999.
Spiekermann, Uwe, *Theft and Thieves in German Department Stores, 1895–1930. A Discourse on Morality, Crime, and Gender*, in: Geoffrey Crossick/Serge Jaumain (Hg.), Cathedrals of Consumption. The European Departement Store 1850–1939, Aldershot 1999, 135–159.
Spoerer, Mark, *C & A: ein Familienunternehmen in Deutschland, den Niederlanden und Großbritannien 1911–1961*, München 2016.
Sprungala, Martin, *Hermann Tietz*, in: Kulturstiftung der deutschen Vertriebenen (Hg.), Ostdeutsche Gedenktage 2012. Persönlichkeiten und historische Ereignisse, Bonn 2013, 95–98.
Stern, Rudolf, *Der Aufstieg und Niedergang der deutschen Einkaufsverbände im textilen Einzelhandel*, Weiden 2006.
Stieda, Wilhelm, *Arbeitsordnungen und Arbeiterausschüsse*, in: Johannes Conrad/Ludwig Elster (Hrsg.), Handwörterbuch der Staatswissenschaften 1, Jena [3]1909, 1140–1149.
Straub, Eberhard, *Albert Ballin. Reeder des Kaisers*, Berlin 2001.
Straumann, Tobias, *1931: Die Finanzkrise und Hitlers Aufstieg*, Darmstadt 2020.
Stresemann, Gustav, *Die Warenhäuser. Ihre Entstehung, Entwicklung und volkswirtschaftliche Bedeutung*, in: Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft 4 (1900), 696–733.
Strohmeyer, Klaus, *Warenhäuser. Geschichte, Blüte und Untergang im Warenmeer*, Berlin 1980.
Stürzebecher, Peter, *Das Berliner Warenhaus. Bautypus, Element der Stadtorganisation, Raumsphäre der Warenwelt*, Berlin 1979.
Suchsland, E., *Schutz- und Trutzwaffen für den gewerblichen Mittelstand in seiner Notwehr gegen die Konsumvereine und Warenhäuser*, Halle a. d. S. 1904.
Suchsland, E., *Los von den Konsumvereinen und Warenhäusern*, Halle a. d. S. [2]1905.
Suchsland, E., *Die Klippen des sozialen Friedens*, Halle a. d. S. [11]1906.
Sucrow, Eckhart, *Entwicklungstendenzen der Waren- und Kaufhäuser*, in: Johannes Bidlingmaier u. a. (Hrsg.), Absatzpolitik und Distribution, Wiesbaden 1967, 177–208.
Tanck, Claudia, *Geesthacht. Die 50er und 60er Jahre. Deutschland im Aufbruch*, Horb a. N. 2005.
Tann-Rathsamhausen, Trabart Freiherr von und zu der, *Der rechtliche Charakter der Liquidations-Aktiengesellschaft*, Diss. Greifswald 1920.
Tänzler, Fritz, *Die deutschen Arbeitgeberverbände 1904–1929. Ein Beitrag zur Geschichte der deutschen Arbeitgeberbewegung*, Berlin 1929.
Teupe, Sebastian, *Die Schaffung eines Marktes. Preispolitik, Wettbewerb und Fernsehgerätehandel in der BRD und den USA 1945–1985*, Berlin 2015.
Teupe, Sebastian, *Zeit des Geldes. Die deutsche Inflation zwischen 1914 und 1923*, Frankfurt a. M. 2023.

Theine, Burkhard, *Westfälische Landwirtschaft in der Weimarer Republik. Ökonomische Lage, Produktionsformen und Interessenpolitik*, Paderborn 1991.
Tiburtius, Joachim, *Lage und Leistungen des deutschen Handels in ihrer Bedeutung für die Gegenwart*, Berlin 1949.
Tietz, Georg, *Warenhaustypen der verschiedenen Länder*, in: Vier Vorträge über den gegenwärtigen Stand und die Aufgaben des Großeinzelhandels. Gehalten anlässlich der 29. Generalversammlung des Verbandes Deutscher Waren- und Kaufhäuser am 12.11.1931, o. O., 17–24.
Tietz, Georg, *Hermann Tietz. Geschichte einer Familie und ihrer Warenhäuser*, Stuttgart 1965.
Tietz, Oskar, *Moderne Entwicklung und Warenhäuser*, in: Deutsche Wirtschaftszeitung. Zentralblatt für Handel, Industrie und Verkehr, 1. Jg. (1905), H. 11, Sp. 508–513.
Tietz, Oskar und Betty, *Tagebuch unserer Indienreise*, o. O 1913.
Timoschenko, Tatjana, *Etablierung und Aufwertung eines Frauenberufs um 1900*, Frankfurt a. M. 2002.
Timoschenko, Tatjana, *„Im Paradies der Damen". Verkäuferinnen in Hamburger Kauf- und Warenhäusern um 1900*, in: Hamburger Wirtschaftschronik, N. F. 3 (2003), 45–80.
Tode, Sven u. a., *100 Jahre Alsterhaus. Geschichte eines außergewöhnlichen Warenhauses*, Hamburg 2012.
Töller, Ursula, *Zweierlei Maß. Lastenausgleichsverfahren über in der NS-Zeit gekaufte oder verkaufte Vermögenswerte*, Baden-Baden 2023.
Treue, Wilhelm, *Wirtschaftsgeschichte der Neuzeit 1*, Stuttgart 1973.
Ugolini, Laura, *Men and Menswear. Sartorial Consumption in Britain 1880–1939*, Aldershot 2007.
Uhlig, Heinrich, *Die Warenhäuser im Dritten Reich*, Köln 1956.
Ullmann, Hans-Peter, *Der Bund der Industriellen. Organisation, Einfluss und Politik klein- und mittelbetrieblicher Industrieller im deutschen Kaiserreich 1895–1914*, Göttingen 1976.
Ullmann, Hans-Peter, *Das Deutsche Kaiserreich 1871–1918*, Frankfurt a. M. 1995.
Ullmann, Hans-Peter, *„Der Kaiser bei Wertheim" – Warenhäuser im wilhelminischen Deutschland*, in: Christoph Dipper u. a. (Hrsg.), Europäische Sozialgeschichte. Festschrift für Wolfgang Schieder, Berlin 2000, 223–236.
Urban, Gernhold, *Der Kaufhaus-Konzern N. Conitzer. Ein Beitrag zur wechselvollen Geschichte des Modehauses S. Plaut in Uelzen*, in: Der Heidewanderer. Niedersächsische Heimatschrift der Allgemeinen Zeitung der Lüneburger Heide 93 (2017), 109–316.
Vahrenkamp, Richard, *Die logistische Revolution. Der Aufstieg der Logistik in der Massenkonsumgesellschaft*, Frankfurt a. M. 2011.
Verband Deutscher Waren- und Kaufhäuser (Hg.), *28. Jahresbericht für das Jahr 1930,* Berlin o. D.
Veszelits, Thomas, *Die Neckermanns*, Frankfurt a. M. 2005.
Vierhaus, Rudolf/vom Brocke, Bernhard (Hrsg.), *Forschung im Spannungsfeld von Politik und Gesellschaft. Geschichte und Struktur der Kaiser-Wilhelm-/Max-Planck-Gesellschaft*, Stuttgart 1990.
Vollbach, Ekkehard, *Dichter, Denker, Direktoren. Porträts deutscher Juden*, Leipzig 2020.
Wallwitz, Georg von, *Die Große Inflation. Als Deutschland wirklich pleite war*, Berlin 2021, 254–271.
Waschu, Walter, *Der Conitzer-Konzern und seine Anschlusshäuser*, in: Hermann Tietz OHG (Hg.), Hermann Tietz. Der größte Warenhauskonzern Europas im Eigenbesitz, Berlin 1928, 54–56.
Wein, Josef, *Die Verbandsbildung im Einzelhandel. Mittelstandsbewegung, Organisation der Großbetriebe, Fachverbände, Genossenschaften und Spitzenverband*, Berlin 1968.
Weißpflug, Hainer u. a. (Hrsg.), *Bezirkslexikon Berlin. Charlottenburg-Wilmersdorf*, Berlin 2005.
Weller, Björn Uwe, *Maximilian Harden und die „Zukunft"*, Bremen 1970.
Wellhöner, Volker, *Großbanken und Großindustrie im Kaiserreich*, Göttingen 1989.
Welskopp, Thomas, *Arbeit und Macht im Hüttenwerk. Arbeits- und industrielle Beziehungen in der*

deutschen und amerikanischen Eisen- und Stahlindustrie von den 1860er bis zu den 1930er Jahren, Bonn 1994.
Welskopp, Thomas, *Feine Unterschiede und scharfe Differenzen. Klassen, Milieus und Konsum im Kapitalismus*, in: Christian Kleinschmidt/Jan Logemann (Hrsg.), Konsum im 19. und 20. Jahrhundert, Berlin 2021, 59–86.
Wernicke, Johannes, *Kapitalismus und Mittelstandspolitik*, Jena 1907.
Wernicke, Johannes, *Das Waren- und Kaufhaus*, Leipzig [2]1926.
Wernicke, Johannes, Der Kampf um das Warenhaus, in: Verband deutscher Waren- und Kaufhäuser e. V. (Hg.), Probleme des Warenhauses. Beiträge zur Geschichte und Erkenntnis der Entwicklung des Warenhauses in Deutschland, Berlin 1928.
Whitaker, Jan, *Wunderwelt Warenhaus. Eine internationale Geschichte*, Hildesheim 2013.
Wiener, Alfred, *Das Warenhaus. Kauf-, Geschäfts-, Bürohaus*, Berlin 1912.
Wildt, Michael, *Am Beginn der „Konsumgesellschaft". Mangelerfahrung, Lebenshaltung, Wohlstandshoffnung in Westdeutschland in den fünfziger Jahren*, Hamburg 1994, 180–190.
Wilhelmy, Petra, *Der Berliner Salon im 19. Jahrhundert (1780–1914)*, Berlin 1989.
Winkler, Heinrich-August, *Der rückversicherte Mittelstand. Die Interessenverbände von Handwerk und Kleinhandel im deutschen Kaiserreich*, in: Walter Rüegg/Otto Neuloh (Hrsg.), Zur soziologischen Theorie und Analyse des 19. Jahrhunderts, Göttingen 1971, 163–179.
Winkler, Heinrich-August, *Mittelstand, Demokratie und Nationalsozialismus, Die politische Entwicklung von Handwerk und Kleinhandel in der Weimarer Republik*, Köln 1972.
Winkler, Heinrich-August, *Weimar 1918–1933. Die Geschichte der ersten deutschen Demokratie*, München [4]2005.
Wittner, Doris, *Der größte Warenhauskonzern Europas im Eigenbesitz: Hermann Tietz, seine Gründer und die junge Generation*, in: Industriebibliothek 31: Warenhäuser. Ein Spiegelbild volkstümlicher Verkaufsstätten. Auf Grund einer Darstellung des größten Warenhauskonzerns Europas im Eigenbesitz Hermann Tietz, Berlin 1928, 1–20.
Wolfram, Sabine (Hg.), *Archäologie eines Kaufhauses. Konzern, Bauherr, Architekt*, Chemnitz 2016.
Wörner, Martin/Lupfer, Gilbert, *Stuttgart. Ein Architekturführer*, Berlin 1991.
Wunschik, Tobias, *Knastware für den Klassenfeind. Häftlingsarbeit in der DDR, der Ost-West-Handel und die Staatssicherheit (1970–1989)*, Göttingen 2014.
Wussow, Otto Erich von, *Geschichte und Entwicklung der Warenhäuser nach Mitteilungen von Oskar Tietz*, Berlin 1906.
Young, Harry F., *Maximilian Harden. Censor Germaniae. Ein Publizist im Widerstreit 1892–1927*, Münster 1972.
Zielenziger, Kurt, *Juden in der deutschen Wirtschaft*, Berlin 1930.
Zobeltitz, Fedor von, *Chronik der Gesellschaft unter dem letzten Kaiserreich 2: 1902–1914*, Hamburg 1022.
Zola, Émile, *Das Paradies der Damen*, München 2014 (als *Au Bonheur des Dames* zuerst Paris 1883).
Zunkel, Friedrich, *Industrie und Staatssozialismus. Der Kampf um die Wirtschaftsordnung in Deutschland 1914 bis 1918*, Düsseldorf 1974.
Zürndorf, Irmgard, *Der Preis der Marktwirtschaft. Staatliche Preispolitik und Lebensstandard in Westdeutschland 1948 bis 1963*, Stuttgart 2006.

Bildnachweis*

Berlin-Brandenburgisches Wirtschaftsarchiv e.V.:
Abb. 92 (Philipp Holzmann Bildarchiv 762_6 (Altsignatur) U5/03/21741 (Vorlagen-Nummer))

Bild Bundesarchiv:
Abb. 27 (Bild 183-S30711 1915); Abb. 28 (Bild 183-18594-0070); Abb. 39 (Bild 102-03780); Abb. 48 (Bild 102-02923A); Abb. 53 (Bild 183-2004-0807-500)

bpk / Staatsbibliothek zu Berlin:
Abb. 34 (Bild-Nr. 70131335); Abb. 35 (Bild-Nr. 70131336); Abb. 36 (Bild-Nr. 70131337); Abb. 60 (Bild-Nr. 70163016); Abb. 105 (Bild-Nr. 70719680)

Bundesarchiv Berlin:
Abb. 40 (R8127 Nr. 6538); Abb. 72 (R13 – XXIX/3); Abb. 78 (R3101 Nr. 34443); Abb. 81 (DN1/112716)

Deutsche Fotothek:
Abb. 14 (Datensatz 33005085); Abb. 80 (Pisarek, Abraham / Datensatz 88930244); Abb. 126 (Siegfried Bregulla / Datensatz 72083452)

Hauptstaatsarchiv Stuttgart:
Abb. 115 (Q 2/50 Nr. 5910 / Bild 1)

Hessisches Hauptstaatsarchiv Wiesbaden:
Abb. 95 (3008/2, 9221); Abb. 106 (3008/2, 1307)

Historisches Archiv Deutsche Bank:
Abb. 65 (P05211, Bl. 13)

Institut für Stadtgeschichte Frankfurt:
Abb. 111 (S3-R25.272)

Karg-Stiftung Bildarchiv:
Abb. 5; Abb. 8; Abb. 11; Abb. 12; Abb. 13; Abb. 30; Abb. 33; Abb. 37; Abb. 38; Abb. 47; Abb. 51; Abb. 56; Abb. 57; Abb. 58; Abb. 59, Abb. 61; Abb. 62; Abb. 64 (und Umschlagabb. hinten); Abb. 73; Abb. 75; Abb. 79; Abb. 84; Abb. 85; Abb. 87; Abb. 88; Abb. 89; Abb. 90; Abb. 91; Abb. 94; Abb. 103; Abb. 104; Abb. 108; Abb. 109; Abb. 124

Landesarchiv Baden-Württemberg, Abt. Staatsarchiv Freiburg:
Abb. 101 (W 134 Nr. 091486b / Willy Pragher); Abb. 117 (W 140 Nr. 08831 / Marlies Decker)

Landesarchiv Berlin:
Abb. 44 (F Rep. 290 (03) Nr. 0201828); Abb. 55 (F Rep. 290 (03) Nr. 0038042); Abb. 76 (F Rep. 290 (03) Nr. 0172513 / Foto: Gnilka, Ewald); Abb. 82 (F Rep. 290 (03) Nr. 0002960 / Foto: Sass, Bert); Abb. 97 (F Rep. 290 (03) Nr. 0150564 / Foto: Sass, Bert); Abb. 98 (F Rep. 290 (03) Nr. 0150569 / Foto: Sass, Bert); Abb. 99 (F Rep. 290 (02) Nr. 0083515 / Foto: Sass, Bert);

Abb. 110 (F Rep. 290 (01) Nr. 0314056 / Foto: Kasperski, Edmund); Abb. 119 (F Rep. 290 (02) Nr. 0311604 / Foto: Albrecht, Wolfgang)

Leo Baeck Institute:
Abb. 1 (DPS_PID: IE9797869); Abb. 31 (DTL_PID: 883492)

Library of Congress, USA:
Abb. 9 Detroit Publishing Co. Collection, LC-DIG-ppmsca-00058, Public Domain

Picture Alliance:
Abb. 22 (ullstein bild | ullstein bild, MedienNr. 117055556); Abb. 68 (SZ Photo | Vladimir Efimov, MedienNr. 455886256); Abb. 107 (dpa | Barfknecht, MedienNr. 2382066); Abb. 121 (ZB | Bernd Settnik, MedienNr. 20707689); Abb. 125 (dpa | Frank Kleefeldt, MedienNr. 2426225)

Publikationen:
Abb. 3; Abb. 4; Abb. 6; Abb. 25; Abb. 52 (Hermann Tietz, *Größter Warenhauskonzern Europas im Eigenbesitz*. Berlin 1928)
Abb. 20 (Vorwärts [Berliner Volksausgabe], 24.8.1913)
Abb. 23 (*Denkschrift zum 10-jährigen Bestehen der Verkäuferinnenschule der Firma Hermann Tietz*. 1.10.1906–1.10.1916, Berlin 1916)
Abb. 54 (Zeitschrift für Waren- und Kaufhäuser Nr. 6 vom 11.2.1933)
Abb. 66; Abb. 67 (Zeitschrift: Der Überblick als Organ des Reichsverbandes der Mittel- und Großbetriebe des deutschen Einzelhandels Ausgabe 1939)
Abb. 83 (Hertie Journal 1982/2)
Abb. 118 (Hertie Journal 1989)

Sammlung Schütte-Münchow:
Abb. 7; Abb. 10; Abb. 21; Abb. 32; Abb. 41; Abb. 45; Abb.46; Abb. 63; Abb. 74; Abb. 77; Abb. 86; Abb. 93; Abb. 120; Abb. 122; Abb. 123

Staatliche Museen zu Berlin, Kunstbibliothek / Dietmar Katz:
Abb. 19 (Sammlung Grafikdesign Ident. Nr. 1966,002)

Stadtarchiv Gera:
Abb. 26 (F2-Bildsammlung (digitale Repros vor 1945) Nr. 3733)

Stadtarchiv Karlsruhe:
Abb. 96 (8/BA Schlesiger 1975 / A30_89_5_23A); Abb. 100 (8/BA Schlesiger 1969 / A17_69a_1_18); Abb. 102 (8/BA Schlesiger 1972 / A24_64_4_20), Abb. 112 (8/BA Schlesiger 1975 / A29_02_1_17 Negativ: A 29 02_1_1) Abb. 114 (8/BA Schlesiger 1979 / A37_208_3_03); Abb. 116 (8/BA Schlesiger 1974 / A27_12_3_28)

Stadtarchiv Kiel:
Abb. 113 (Fotoarchiv Friedrich Magnussen, Sign. 54.828 / Magnussen 1973 – CC BY-SA 3.0 DE)

Stadtarchiv München:
Abb. 24 (DE-1992-FS-PK-ERG-00190 – CC BY-ND 4.0); Abb. 50 (DE-1992-FS-STB-7830 – CC BY-ND 4.0)

Stadtarchiv Plauen:
Abb. 18

Stadtarchiv Stuttgart:
Abb. 42 (234-22-4); Abb. 43 (2034-22-4)

Stiftung Stadtmuseum Berlin:
Umschlagabb. vorne (Harry Croner, Inv.-Nr.: SM 2013-2154); Abb. 69 (Inv.-Nr.: II 96/046 L); Abb. 70 (Klinke & Co., Inv.-Nr.: SM 2016-2234); Abb. 71 (vermutlich Kinke & Co, Inv.-Nr.: SM 2017-10461)

UllsteinBild:
Abb. 49 (MedienNr. 00268148)

Veikkos Archiv:
Abb. 29 („Salabast W0269307", Berlin, Reklamemarke, Datierung um 1900–1918. https://www.veikkos-archiv.com/index.php?title=Salabast_W0269307), abgerufen am 6.11.2025)

Wikimedia Commons:
Abb. 2 (https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Oscar_Tietz_(1858%E2%80%931923).png. Public Domain (PD-anon-70-EU), abgerufen am 6.11.2025)
Abb. 15 (Alexanderplatz (Berlin) – Lichthof im 2. Erweiterungsbau des Warenhauses Hermann Tietz, 1911. https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Kaufhaus_Tietz_Alexanderplatz,_Lichthof_im_2._Erweiterungsbau,_1911.jpg Public Domain; abgerufen am 6.11.2025)

Wirtschaftsarchiv München:
Abb. 17 (F111-572)

Zeno.org:
Abb. 16 (via **Wikimedia Commons.** *Alexanderplatz (Berlin) um 1905* (historische Postkarte), Datei *Alexanderplatz_um_1900.jpg*, **Public Domain (PD Old / PDM 1.0)**, URL: https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Alexanderplatz_um_1900.jpg, abgerufen am 6.11.2025)

Kapitelauftaktbilder:
Kap. 1; Kap. 2; Kap. 3; Kap. 4; Kap. 5 (Osborn, Max, *Das Kaufhaus des Westens,* Berlin 1932)
Kap. 6; Kap. 7; Kap. 8; Kap 9; Kap. 10; Kap 11; Kap. 12; Kap. 13, Kap. 14 (Archiv Karg-Stiftung)

* Sofern nicht explizit Fotograf oder Urheber genannt ist, gilt dieser als unbekannt.

Register

Personen

Adler (Prokurist) 350
Althoff, Theodor 24, 134, 152, 158, 188, 199
Andreae, Fritz 340
Angerer, Fred 683
Astor, Jakob 188
Auerbach, Philipp 425–427
Aufrichtig, Hedwig 430 f., 677
Aufrichtig, Hugo 377, 429–431, 677

Baader, Andreas 509
Bach, Gerson 157, 196, 198, 203, 206, 208, 220 f., 243, 323, 610, 613, 615, 621 f., 630, 632
Bähr, Johannes 14, 292, 343, 357 f., 371, 375, 379 f., 392, 405, 407, 591, 605
Baier, Dr. 339
Baker, Josephine 480
Balder, Georg 143
Balder, Uwe 403
Balke (Direktor) 272
Ballin, Albert 26
Bathe, Rolf 315, 323
Baumann, Flora 88 f.
Baumann, Max 88 f.
Baumann, Sally 88 f.
Baumeister, Theo 498, 515
Beisheim, Otto 570
Belitz, Franz 66
Benko, René 7, 289
Benn, Gottfried 80
Benson, John 16
Berger, Erich H. von 372, 375, 666 f.
Berju, Georg 95
Bernhard, Georg 327
Beyer (Vertreter von Ehape) 664
Biebler, Johann 431
Biermer, Magnus 24 f., 111, 113, 150, 627
Birnbaum, Michaelis 93 f., 140
Boese, Alfred 680
Borchardt, Moritz 98
Bormann, Martin 309, 664
Bosetzky, Horst 93
Böß, Gustav August Johann Heinrich 274
Boucicaut, Aristide 21, 613 f.
Brauer, Max 678
Breslauer, Edgar 674
Briesen, Detlev 15
Brüning, Heinrich 297, 328, 657
Burkhardt, Erwin 414, 420, 422, 424, 442, 497, 674,682, 684
Burkhardt, Jacob 7
Busch, Wilhelm 276 f.

Calwer, Richard 23 f., 86, 611 f.
Cardin, Pierre 479
Chapeaurouge, Alfred de 449
Chapeaurouge, Paul de 449
Clay, Cassius alias Mohamed Ali 480
Coeppicus, Leo 518, 532, 535
Cohn, Julius 376
Cohn, Siegfried 265
Cohn, Wilhelm (Willy) 127 f., 204 f., 626
Cuno, Wilhelm 162
Curtius, Julius 270

Davids, Fritz 449
Delfiner, Max 468
Deppe, Lothar 535, 543, 564, 580, 701
Deuss, Walter 521, 582 f., 586, 588
Döcker, Richard 433, 674
Dresel, Alfred 377
Duisberg, Carl 26, 170
Dustmann, Hans 683
Duti, Massimo 524
Düttmann, Werner 683
Dzjaloszynski, Isidor 93

Eglau, Hans Otto 667, 681, 687
Eklöh, Herbert 472, 669, 686
Ellegast, Peter 543
Emden, Max 661
Ensslin, Gudrun 509
Enzensberger, Hans Magnus 509, 694
Ernst, Friedrich 372, 378
Erzberger, Matthias 200

Feder, Gottfried 309, 664
Fehrenbach, Constantin 218
Feith, Hans 515

Feldheim, Heinrich 95
Fiehler, Karl 263
Fischer, Paul 162
Fischer, Rolf 253 f., 285
Freiligrath, Ferdinand 30
Freytag, Gustav 133
Frick, Wilhelm 308
Fried, Lotte 267 f.
Friedel, Helmut 365, 371
Friedland, Max 371, 381, 420, 666
Froeb, Douglas 441
Froeb, Ursula 441
Frowein, Abraham 339

Garstmann, Peter 541
Geertz, Clifford 19
Gerlach, Siegfried 63, 610, 619
Gerst, Ella 431
Gerst, Gustav 431, 614
Gessler, Otto 626
Göbel, Erich 66
Goebbels, Joseph 303, 667
Goetz, Carl 664
Göhre, Paul 73, 132, 618
Göring, Hermann 367, 384, 393
Gröber, Hans 376, 667
Grünbaum, Max 642
Grüschow, Hans-Ludwig 518, 532, 534–536, 542, 544, 581, 700
Gudden, Hans 155

Hachmeister, Wilhelm 527
Hagenmüller, Friedrich 701
Harden, Maximilian 43, 68, 120
Harnack, Adolf von 170 f.
Hartung, Charly 365, 371 f., 377, 666
Haum, Herbert 473
Haurwitz, Ludwig 667
Heilemann, Hans 441 f., 455, 497
Heilmann, Jakob 46
Heinig, Kurt 193, 311
Henkell, Otto 515
Hermsdorff, Wilhelm 365, 371, 381, 420, 668
Herndl, Udo 511
Herz, William 215
Herzl, Theodor 168
Hess, Hanssen 677
Heß, Rudolf 308
Hindenburg, Gertrud von 274
Hindenburg, Paul von 307
Hirsch, Julius 36, 54, 58 f., 72, 80, 86, 97, 99–101, 128, 143, 175, 248, 611
Hitler, Adolf 307 f., 335 f., 341 f., 350, 383, 386, 599, 654
Hoepe, Max 657
Höflich (Dekorateur) 323
Holst, Jürgen 535, 543 f., 557 f., 576, 580 f., 707
Horten, Helmut 96, 456, 498, 505, 512, 600, 603, 611
Howland, Chris 480
Hugenberg, Alfred 341, 654
Husemann, Heinrich 225

Ilau, Hans 442
Immisch, Richard 663
Israel, Jacob 631

Jandorf, Adolf 26, 39, 136, 145, 169, 257–259, 293, 364 f., 596, 631, 645, 671
Jandorf, Harry 671
Jandorf, Margarete 169 f.
Jasen, Kurt 467
Jasen, Rösli 466–468
Jeske, Jürgen 526 f., 688
Joel, Max 377, 430 f.
Joel, Rosa 377, 430 f., 677
Joos (Geschäftsführer) 677
Josky, Familie 25

Kaiser, Jakob 675
Kaltofen, Georg 663
Karg, Adelheid 591
Karg, Brigitte 364, 442, 450, 453 f., 515, 517, 544, 688
Karg, Dietrich 451, 497, 515, 518 f., 532, 682, 692, 701
Karg, Georg 11, 14, 96, 103, 288, 343, 348, 350, 352, 356, 364 f., 371, 373, 375–379, 391–393, 395, 401 f., 405, 407, 411, 414 f., 418–421, 424, 426 f., 429, 431, 433, 435, 439–443, 449–455, 460, 465–468, 483, 493, 496–499, 501, 505, 508 f., 511–513, 515, 517, 519, 532, 599–601, 604, 661, 667 f., 679 ff., 687 ff., 691 f., 694 f.

Karg, Hans-Georg 14, 364, 434, 441, 453 f., 461, 465, 494, 515–519, 531–536, 542–544, 552, 564, 580 f., 584, 591, 601, 604, 681, 683, 696
Karg, Walter 377
Karger, Max 93 f., 140, 622
Karstadt, Rudolf 25
Keppler, Wilhelm 350, 661, 664
Kiaulehn, Walter 52, 54
Kieletzki, Familie 6
Kiewe (Geschäftsführer) 125
Klett, Arnulf 412, 425, 680
Knopf, Familie 25
Knopf, Max 640
Köhler, Friedrich W. 14, 551, 555
Köhler, Ingo 14, 427, 429, 455, 591, 605
Köhlert, Bruno 515
Kollwitz, Käthe 277
Kondylis, Panajotis 60
Köster, Emil 417, 420, 444, 601
Kraepelin, Emil 155
Kraft, Heinrich 543
Kranz, Rudi 683
Kröger, Hans 371, 420
Krüger, Jürgen 535 f., 543, 552–554, 564, 569, 576 f., 580–582, 584, 589, 591, 703, 707
Krüger, Lotte 318
Kruse, Käthe 78, 226

Ladeburg, Richard 377
Landau, Karl-Heinz 16
Lansburgh, Alfred 69
Laupenmühlen, Erich 371, 381, 666
Lemire, Beverly 16
Lenz, Otto 426 f.
Lewecke, August 365
Lex, Peter 582
Ley, Robert 380
Lichtheim (Geschäftsführer) 125
Lindgens, Arthur 440 f.
Lindgens, Familie 441, 540
Lindgens, Joachi 441, 518, 701
Lindgens, Ursula 41
Lippert, Heinrich 378
Lippmann, Bruno 534–544, 581, 702
Littmann, Max 6
Loren, Sophia 480
Löwenberger, David 93–95, 103, 140, 350, 354
Lüer, Carl 664
Lux, Käthe 11, 101, 110, 113, 118, 121, 129 f., 132, 611, 616

Mankiewitz, Hans 370
Marx, Karl 609
Massengarb, Rudolf 518 f., 532, 536
Mazur, Paul 102
Meinhof, Ulrike 509, 694
Meißner, Hildegard 274
Meißner, Otto 274
Mendel, Samuel 376
Mendelssohn, Erich 72
Mendelssohn, Franz 170
Menger, Willy 451, 498, 515, 518, 532, 535
Messel, Alfred 48, 63, 68, 72 f., 228, 611, 618
Meyer, M. J. 215
Moellendorf, Wichard von 189, 208
Müller, Nathan 94, 350
Mumford, Lewis 69, 74
Muth, Friedhelm 398 f., 408 f., 672, 675
Mutschmann, Martin 302, 653, 660

Nachmann, Martin 430 f.
Neckermann, Josef 405–407
Neuland, Fritz 427
Nogaro, Bertrand 172
Norman, Brigitte Gräfinvon *s. Karg, Brigitte*
Norman, Reginald Graf von 455, 544
Norman, Roger Graf von 441

Olbrich, Josef Maria 69, 72 f., 84

Papen, Franz von 306 f.
Paschke, Hans 336
Pasdermadjian, Hrant 172, 175, 613 f., 620
Percy, M., Strauß 642
Peschel, Günter 511
Pinner, Felix 29, 139, 611
Pinthus, Kurt 80
Planck, Max 171
Ponto, Jürgen 515, 701
Popitz, Johannes 203
Posse, Hans 353–355
Prause (Ministerialrat) 665
Pretzel, Anton 35
Pünder, Hermann 653

Qualid, William B. 172

Radkau, Joachim 155
Rathenau, Walther 189, 197, 220
Rebenstorf (Angestellter im KaDeWe) 667
Rehmann, Klaus 680, 709
Reinhardt, Fritz 342
Reis, Bruno 492, 515, 577, 691
Renteln, Adrian von 653
Reuter, Karl 420
Rile, Dr. 235, 647
Röhrkasten, Walter 518 f., 532, 535 f.
Ruge, Hartmut 429
Rust, Bernhard 384

Sack, Werner 442
Sandler, Guido 515, 543 f., 552, 564, 580–584, 591, 696, 707
Sauter, Gerhard 564, 580, 689,705
Schacht, Hjalmar 313, 342, 359, 664
Schäfer, Philipp 72
Schaudt, Johann Emil 68, 320, 646
Schell, Guido 365, 420, 427, 441 f., 455, 467, 497, 692
Schiller, Friedrich 7, 275
Schirrmacher, Lothar 543 f., 558, 580, 703
Schleicher, Kurt von 307
Schlesinger (Direktor) 227, 275, 277, 648
Schmidt, Horst-Herbert 577
Schmidt, Karl-Heinz 584
Schmidt-Ott, Friedrich 170
Schmitt, Kurt 341 f., 659
Schmöhl (Diplom-Ingenieur) 683
Schmücker, Kurt 461
Schocken, Salman 25, 145, 598
Schocken, Simon 25
Schöndorff, Hermann 252, 254, 286 f., 299, 327 f.
Schulze, Peter W. 512, 681
Schwierholz, Christoph 519, 532, 543
Seemann, Heinz 371, 535 f.
Siegel, Leopold 93
Siemens, Wilhelm von 219, 638
Sklow, Hermann 46, 98
Sokolowski, Wassili Danilowitsch 415
Soll, Hans 424, 433, 460, 462, 495, 675
Somary, Felix 312
Sombart, Werner 16, 19, 147, 628
Spethmann, Paul 339
Spiegelberg, Ernst 662, 667
Stammler (Geheimrat) 202
Stauss, Emil Georg von 440 f.
Stern, Paul 286
Strauß, Percy M. 642
Streffen, Martin 107
Streicher, Julius 382
Stresemann, Gustav 7, 228, 319, 639
Stresemann, Käte 274
Strohmeyer, Klaus 15
Strutz, Georg 202
Stürzebacher, Peter 462
Suchsland, Emil 146

Tamm, Peter 701
Tann-Rathsamhausen, Trabart Freiherr von und zu der 350, 358, 364 f., 371, 378, 380, 660 ff., 664, 667
Taut, Max 419, 675
Teufel, Fritz 509
Thiesse, Hans-Hermann 543, 558
Tietz, Alfred Leonhard 222, 234
Tietz, Chaskel 26, 29–31
Tietz, Edith 466–468
Tietz, Elise *s. Zwillenberg, Elise*
Tietz, Gebrüder 283, 341
Tietz, Georg 14, 146, 158, 179, 192, 195, 230 f., 233 f., 240, 260, 284, 290, 338, 356, 360 f., 425, 427, 467 f., 617, 640, 661
Tietz, Gerhard 642
Tietz, Heinrich 54
Tietz, Jakob 25 f., 29 f.
Tietz, Johanna 26
Tietz, Julius 25 f., 29 f., 32, 40, 54, 233
Tietz, Leo 664
Tietz, Leonhard 24–26, 29–32, 39 f., 42, 48, 54, 69, 72, 83, 88 f., 92 f., 105–108, 111 f., 212, 224, 233
Tietz, Marcus 25, 29 f., 40, 614 (Anm. 40)
Tietz, Martin 108, 215, 224, 228, 231, 234, 256, 341, 343, 353, 356, 358–363, 365, 425–427, 467 f., 599, 615, 638, 640, 661, 676
Tietz, Oskar 9, 13–15, 20, 24 f., 29–33, 35–46, 48 f., 54, 63 f., 72 f., 75–77, 80, 88 f., 93–96, 105, 107–110, 112, 126–128, 135–141, 144 f.,

149, 151 f., 154, 157–159, 162, 164–171, 173, 182, 184–189, 191 f., 196, 198–200, 203, 205, 207 f., 213, 218 f., 223 f., 230–235, 242, 259, 266, 283 f., 289, 292, 375, 501, 513, 590, 596–599, 603 f., 610, 614, 615 f., 617, 627 ff., 638
Tietz, Rebekka (Betty) 30
Treue, Wilhelm 21
Tucholsky, Kurt 638

Ugolini, Laura 16
Uri, Familie 25
Ury, Gebrüder 386

Verbünt, Karl 498, 692
Vockel, Heinrich 365, 416, 420, 435, 442, 673, 675
Vogelezang, Adrian 558, 576
Volz, Rudi 683

Wagener, Otto 308, 338, 652 f.
Waldoff, Claire 12
Wanamaker, John 614
Warmbold, Hermann 332
Watzel, Hans-Georg 518, 522, 532, 535, 691 f., 695
Wedgwood, Josiah 20
Wehmeyer, Bernd 549
Weickert, Walter 134
Weile, Emil 94
Weimar, Karlheinz 590
Wendler, Herbert 429
Wernicke, Johannes 10, 22 f., 74, 119 f., 143, 149, 152 f., 157 f., 269, 610, 613, 630, 635, 643
Wertheim, Abraham 24 f.
Wertheim, Albrecht 441
Wertheim, Franz 440
Wertheim, Georg 39, 48, 68, 84, 145, 166, 257, 440 f., 524
Wertheim, Günther 440
Wertheim, Klaus 440
Wertheim, Ursula *s. Lindgrens, Ursula*
Wertheim, Wolf 143
Wertheim-Brüder 145
Wertheim-Erben 570, 708
Wilhelm II. 84, 166, 170, 184, 631
Wilmenrod, Clemens 480
Wirth, Joseph 218, 220
Wissell, Rudolf 208, 636
Witte, Irene M. 372, 668, 691
Wittner, Doris 138, 615
Wolf, Dr. 664
Wollert, Arthur 543, 580, 703
Wronker, Familie 25
Wronker, Hermann 25, 640
Wronker, Simon 25
Wussow, Otto Erich von 20, 35, 37 f., 614

Zielenziger, Kurt 26, 32, 157, 614, 630
Zinsser, Hugo 441 f.
Zirpel, Elisabeth 441
Zola, Émile 7 f., 22, 56, 141, 152, 609, 627
Zündt von Kentzingen, Baronin 276
Zwillenberg, Elise (geb. Tietz) 45, 108, 232 f., 353, 355–363, 425–428, 466–468, 601, 610, 640, 676
Zwillenberg, Hugo 93, 95, 140, 230 f., 233 f., 256 f., 259 f., 262 f., 283, 290, 292, 340 f., 343, 346, 353, 355–363, 425–428, 466–468, 598 f., 601, 610, 615, 632, 640, 661, 676

Unternehmen und Institutionen

A. Gerngroß AG 454, 468
A. Jandorf & Co. 24, 68, 85, 87, 93 f., 129 f., 142, 145, 189, 257–260, 262 f., 269, 283, 291 f., 309, 356, 364, 598
A. Schaaffhausen'scher Bankverein 657
A. Wertheim GmbH & Co Kaufhaus KG 488, 518
ADCA Chemnitz 352
AEG 215
Ahrens 693
Aktiengesellschaft für rituellen Bedarf i. L. 356
Akzeptbank 332 f., 338 f., 342, 371, 666
Aldi 508, 524, 527
Allied Purchasing Corp. 487
Allied Stores Corp. 487
Alsberg 266
Althoff, Warenhaus-Konzern 61, 133, 142 f., 145, 222, 252, 266, 598
American Armstear Company 215
American Steel Company 215
ARA (Kaufhaus Prag 401
Argus GmbH 454, 473
Ata-Corporation 215
August Lewecke GmbH 347, 381
AWAG (Allgemeine Warenhausgesellschaft AG für Handelsbeteiligungen) 398, 440 f., 452, 680

Badische Grundwert AG109, 356, 661
Baedeker 63
Bains (Unternehmensberatung) 544
Barclays Bank 575
Barmer Bankverein 107, 212
Bayer 26
Bayerische Vereinsbank 352
Becker 549, 553
Bekla GmbH 545
Bekleidungs- und Handelsgesellschaft mbH 681
Bekleidungs-Handels AG 356, 405
Bergische Textilgesellschaft m.b.H. 224, 453, 681
Bergisch-Märkische Bank 106 f., 111 f., 622, 624
Berliner Bankverein 48
Berliner Warenhaus-Verwaltungs GmbH 454
Betex Bergische Textil GmbH *s. Bergische Textilgesellschaft m.b.H.*
Betex Wülfrath 425
Biebler (Warenhaus) 431
Bilka Kaufhaus GmbH 450, 452–454, 458–460, 463, 465–469, 472, 475, 488 f., 493, 498, 505, 510, 518–522, 524 f., 531, 534, 537–539, 544–548, 560 f., 574, 577 f., 580, 587, 601, 684, 686 f., 690, 692, 697
Böhmische Escompte-Bank 401
Bomis 570
Bon Marché 21, 613
Boswau & Knauer 69
Brandenburgische Grundwert AG 108 f., 356, 390, 453
Breuninger 7, 693
Bürstenfabrik Johann Otto Zentgraf 434

C & A 487, 527, 694
Centrum 567 f., 570
Centrum Berlinische Bodenbesitz GmbH 356, 369
Chase National Bank 661
Christ 534, 540, 555
Commerz- und Privatbank Plauen 352
Commerzbank AG 339, 401, 407, 582 f., 582 f., 589, 605
Conrad Steinecke GmbH 356
Creditanstalt-Bankverein 469
Cremer & Wolffenstein 49

Daimler 570
Dambek Gerngroß Damenbekleidungsgesellschaft mbH Wien 684
Darmstädter und Nationalbank 327
Dawnay, Day & Hilco UK Ltd. 590, 711
De Bijenkorf 401
DeFaKa 508
Deutsche Bank AG 88, 105–107, 141, 289, 291 f., 336, 339, 352, 354, 364, 369–371, 376, 378 f., 392, 407, 440, 515, 582 f., 667
Deutsche Bank und Disconto-Gesellschaft 291, 339, 352, 364, 371, 378 f., 392
Deutsche Boden AG 109, 356, 369, 390 f.
Deutsche Centralbodenkredit AG 378, 671
Deutzmann 664

Dillon Read & Company 254, 291
Diners Club Deutschland GmbH 478
Disconto-Gesellschaft 105, 107, 162, 259, 292, 372
DM 699
Dortmunder Union-Brauerei AG 582, 678
Dr. August Oetker KG 515, 543 f.
Dresdner Bank AG 107, 259, 291, 352, 364, 369, 371 f., 375 f., 378–380, 392, 401, 407, 441, 452 f., 515, 664, 667, 671, 680, 682, 701, 706

ECE-Projektmanagement GmbH 543, 559
Edeka 308, 52
Ehape 254 f., 257, 288, 332, 339, 599, 644, 664
Eklöh 454, 461, 472 f., 508, 686
Elektrofachmarkt Schürmann 548 f., 552–554, 575, 591
Emil-Köster-Konzern 401, 417, 420, 444, 601
Epa 252–254, 257, 287, 326, 644
Ernst Land (Kaufhaus) 432
Expert 508
Exquisit 567 f.

Fabulus Medien Vertriebsgesellschaft mbH 549
Fondaco dei Tedeschi 7
Fränkische Hof 425
F. R. Knothe 364
Funny Paper 550

Galeries Lafayette 21
General Shopping 469
Gerngroß und Herzmansky 684
Gerresheimer Glas 535
Gerwä Gerngroß-Wäscheerzeugungsgesellschaft mbH Wien 454, 684
Gilbert J. Mc. Gaul & Co. GmbH 442, 680
Gladbacher Versicherungsgesellschaften 454, 682
Globus Bank AG 441, 454 f., 680
Grand Magasin à l'Innovation 399
Groha Gerngroß Export- u- Großhandelsgesellschaft mbH Wien 454, 684
Großeinkaufs-Gesellschaft Deutscher Konsumgenossenschaften mbH (GEG) 473
Grundbesitz GmbH 356, 452
Grundig 534 f.
Grundstücks AG Beußelturm 668
Grundstücksgesellschaft Königsallee 71 GmbH 356
Grundstücks-Gesellschaft Wittenbergplatz AG 390, 454
Grundwert AG 390, 668
Gustav Ramelow 252

H. & C. Tietz 25, 54, 302, 386, 431, 663, 677
H. Joseph & Co. 381
Hadeka 527
Hamburger Sparkasse 647
Hammerson GmbH 706
Handels- und Grundbesitz GmbH 356
Handelsstätte Frankfurter Allee AG 108
Handelsstätte Gera AG 108 f., 356
Handelsstätte Jungfernstieg AG 109
Handelsstätte Karlsruhe AG 108 f.
Hans Kröger am Markt GmbH 346 f., 381
Hans Salzmann Strick- und Wirkwaren Großhandel 486
Hansa AG 440–443, 449, 452, 680
Hansabund 14, 630
HAPAG 26
Hardy & Co GmbH 105, 171, 212, 291 f., 340, 352, 364, 372, 378–380, 392, 407, 511
Hassia Schuh & Co, vorm. Schuhfabrik Hassia GmbH 454, 686
Haus der 1000 Dinge 567
Hautana Werk Wirkerei & Stickerei AG Böblingen 484, 679
Heinrich Leineweber 407
Heinrich Tietz 54
Held Nachf. OHG 377, 379 f., 391–393, 429–431, 454, 458, 677
Herbert Eklöh KGaA 454, 461, 472 f., 508
Herrmann Gerson 330 f.
Hermann Mühlberg *s. Kaufhaus Hermann Mühlberg*
Hettlage 527
Horten AG 11, 405, 417, 445, 456, 464, 472, 476, 483 f., 487, 489, 503 f., 508, 521 f., 529 f., 541 f., 556, 558, 561–563, 601, 603, 611, 682, 687, 693, 699, 708
Hot Socks 550, 575

Hotel zum Römischen Kaiser AG, vorm. Fr Wenker-Paxmann 452, 678, 681

IBM 496, 557
Immobilien-Verkehrs GmbH 356
International Tourist Services Länderreisedienste GmbH KG (ITS) 474, 562, 686, 697
Intershop 567
Intersport 508
ITS-Reisen *s. International Tourist Services Länderreisedienste GmbH KG (ITS)*

Jacquier & Securius 352
Jepa (Kaufhaus Prag) 401
Josef Conrady (Unternehmen) *s. Kaufhaus Conrady*

Kaiser-Wilhelm-Gesellschaft 170 f., 232
Karstadt AG 11, 13, 94, 139, 215, 222 f., 250–252, 256, 260, 263, 265, 269, 272, 285 f., 291, 297, 299, 303, 314, 319, 326 f., 403, 584, 586–588, 590, 595, 599, 638, 647, 648, 649, 657
Kartrans 585
Kaufhalle 465, 472, 487, 489, 522, 548, 686
Kaufhaus am Ring 677
Kaufhaus Conrady 431, 677
Kaufhaus des Westens (KaDeWe) 63, 84 f., 94, 179, 217, 251, 253, 257 f., 262, 265, 271, 274, 313, 317, 320, 330, 364, 386, 402, 411, 413, 420, 433, 435 f., 441, 444–446, 454, 470 f., 475, 484, 493, 497, 510, 519, 535, 537, 564, 574, 583, 589, 595 f., 598, 601, 609, 648, 667, 678, 679, 684, 689, 690, 694
Kaufhaus für Alle (KfA) 425
Kaufhaus Geka 468, 687 (Anm. 99)
Kaufhaus Hansa GmbH 452, 454
Kaufhaus Held 377, 393
Kaufhaus Hermann Mühlberg 265, 356
Kaufhaus Jacobsen Kiel 664
Kaufhaus Karg 376
Kaufhaus Korrekt 567
Kaufhaus Magnet 567
Kaufhaus Mendel 376, 379
Kaufhaus Paul Held 430, 458, 667
Kaufhaus Rix 401
Kaufhaus Schiff 677
Kaufhaus Schocken 72, 87, 191, 249, 251, 255, 308, 311, 334, 368, 397, 598, 601, 611, 644, 668 674
Kaufhaus Wolff Krimmer Nachf. 376
Kaufhof AG 13, 339, 677
Kaufkredit AG *s. Zürcher Kaufkredit-Aktiengesellschaft*
Kaufring 556
Kepa 399, 465, 472, 489, 521 f., 530, 599, 686
KFA-Warenhaus 454, 467–471, 684
Kilianstädter Feinstrumpffabriken Gutwein & Perel 484
Königsberger Grundwert AG 356, 361 f.
Konsumgenossenschaft Nürnberg-Fürth 677
Kreissparkasse Bad Homburg 500 f., 693
Kruppsche Konsumanstalt 61

Lachmann & Zauber (Architekturbüro) 63
Lazard Speyer-Ellissen 255, 293
Le Buffet 555, 575
Lebensmittel-Import GmbH 356
Legato AG 571
Leipziger Versicherungs-Gruppe 478
Leonhard Tietz AG 11, 13, 60 f., 63, 73, 80, 85, 87–90, 93, 95–97, 100, 104, 108, 116 f., 121, 142 f., 145, 175, 177, 180, 184–186, 189, 191, 193, 212–215, 222 f., 228, 233, 242, 247, 249, 251 f., 254–257, 259, 262 f., 266, 285, 287–290, 300, 303–305, 310 f., 314, 316, 320, 328, 332, 334, 339, 368 f., 595, 597 f., 599 f.
Lindemann & Co. AG 134, 247, 254, 286 f., 293, 310, 314, 644
Lörrach-Baseler Verwaltungsgesellschaft mbH 450, 454
Louvre (Warenhaus) 21, 23

M. Conitzer & Söhne 87, 262 f., 283, 645
M. J. Emden & Söhne 252, 255, 262
M. M. Warburg & Co. 352, 364, 371, 389, 661, 671
Macy's 73
Magasins Modernes 193
Magasins Priunic, Uniprix et Priba 401
Magdeburgische Grundwert AG 356
Magmod (Kaufhaus) 401
Marshall Field & Co. 22

Mauritius 530
McKinsey 533
McPaper 550
Mechanische Feinweberei Adlershof AG 356, 359
Mefa Bleicherei, Färberei und Apparatur Textilhandels AG 356 f., 359, 362
Mefa Textilhandels GmbH 662
Meissner Porzellan 557
Mendelssohn & Co. 291 f., 352, 371, 377
Merkur AG 368, 397 f., 403, 405, 407, 417, 420, 444, 508, 601, 674 (Anm. 15)
Metasco 487
Metro 484, 543
Metropolitan Chain Stores Company 251
Mister Minit 478
Mitra GmbH 560
Möbel Brück 546, 555, 705
Möbel-Hess 677
Mosse (Verlagshaus) 342
Muelhens & Co GmbH 465
Müller 699
Münchener Vermögensverwaltungsgesellschaft mbH Berlin 450

Nathan Israel (Kaufhaus) 372
Neckermann 407, 474 f., 482, 484, 487, 503, 505, 509 f., 527, 530, 557, 583, 693, 699
Nino AG 701
Nixdorf 557
Norddeutsche Handelsstätte GmbH (Norhag) 422, 425, 453 f.
Nordwolle 327
Norhag Hamburg *s. Norddeutsche Handelsstätte GmbH (Norhag)*
NuG Optimus Lebensmittel-Einzelhandels GmbH 547, 577
Nürhag Nürnberger Handelsgesellschaft mbH Fürth 425, 453, 681

Oberpollinger (München) 214, 252, 272
Offenbacher Handels- und Industrie GmbH 483, 681 (Anm. 7)
Optimus Finanzdienstleistungs-Center GmbH 556, 575
Optimus Versicherungsvermittlung GmbH 556, 575
Optimus Verwaltungs GmbH 560
Oscar und-Betty-Tietz-Stiftung 126, 168
Otto 475, 484, 487, 503, 509, 527, 543, 557, 693

Paschke & Ornstein GmbH 356
Passage-Kaufhaus 468
Paul Held Nachf. GmbH *s. Kaufhaus Paul Held*
Peters 664
Philipp Rosenthal AG 364
Photo Porst 508
Pommersche Hypothekenbank 48, 292
Portalis 560 f.
Preußische Grundwert AG 108
Printemps 21
Proehl & Gutmann 291 f., 352

Quelle 474 f., 482, 484, 487, 503, 509, 527, 541, 557, 570 f., 574 f., 577, 581, 589, 591, 693, 694

Raphael Wittkowski 265, 356
Ratio 482, 508
Reichskredit-Gesellschaft 407, 664
Renault 687
Reno-Schuhhandel 562
Rewe-Leibbrand 550
Rheinische Kaufhalle AG 431
Rhein-Main-Bank 441 f., 452, 682
Rika Nürnberg 425
Rossmann 699
Rudolf Karstadt AG *s. Karstadt AG*
Rudolf Karstadt AG Inc. 250

S.A.M. Spaß an Mode 550, 575
Sächsische Grundwert AG 356
Sächsische Teil GmbH 356
Sächsische Textilgesellschaft 413
Salamander 476 f., 484, 486, 659
Samaritaine 7, 21
Saturn-Hansa 527 f., 548, 562 f.
Schaaffhausen'scher Bankverein *s. A. Schaaffhausen'scher Bankverein*
Schaulandt 549, 553 f., 575, 704
Scherer & Co. 484
Schlecker 699
Schneider 510

Schocken AG 251
Schollmeyer KG 486, 689
Schürmann *s. Elektrofachmarkt Schürmann*
Siegfried Cohn 265, 347, 356
Simon Hirschland 352
Software AG 557
Sono Centra Trading Ltd. 556
Sony 570
Sports World 550, 554, 575
Stein (Warenhaus) 260, 262, 299
Süddeutsche Kinematographen GmbH 356
Südhag Textil-Handelsgesellschaft mbH Reutlingen 681

Tankerkomerc 571
Taut & Hoffmann 419, 424, 675, 675
Tengelmann 394, 664
Textil-Commerz 556
Textil-Fabrikation GmbH 356, 371
Textilia (Kaufhaus) 401
Tezet Textilhaus Zentrum Webereiwaren GmbH 347
Tietz Anschluss- und Export GmbH 359, 662, 665
Tietz Ltd. 359, 662
Tonfunk Karlsruhe 454, 682
Toys "R" Us 550
Trado Grundstücks-Verwaltungsgesellschaft mbH & Co. KG 560 f.
Treuhand-AG 422, 675
Treuhand-Vereinigung AG 354, 365
Treuverkehr AG 501, 693
Treuverkehr Deutsche Treuhand AG 354
Tribus Grundstücks-Verwaltungsgesellschaft mbH & Co. KG 560 f.

Uhlfelder (Kaufhaus) 295, 301, 364
Union Vereinigte Kaufstätten GmbH 351, 413, 422, 428, 442, 454, 493, 674 f., 680

Vamos 549, 552, 564
VEB Apoldaer Strick und Wirkwaren 486
VEB Feinstrumpfwerke Esda 557
VEB Halbmond-Teppiche Oelsnitz 557
VEB Herrenoberbekleidung Dresden 557
VEB Quintett-Moden Glachau 557
VEB Thüringer Bekleidungswerke Erfurt 557
Vedes 508, 527
Vereinigte Kaufstätten *s. Union Vereinigte Kaufstätten*
Vereinigte Warenhäuser AG (Vewag) 252
Victoria Versicherung 369, 428, 668
Vogtländische Textilgesellschaft 413
Voigtländer 476
Vorwerk 701

Wanamaker's 22 f., 73, 139, 269, 647
Warburg-Bank *s. M. M. Warburg & Co.*
Warenhaus GmbH für Handels-Beteiligungen 452
Warenhaus Ury 386
Warenhaus GmbH für Handels-Beteiligungen 452
Warenhaus Wertheim GmbH 441, 454, 460, 488, 491, 518, 540
Warenhausfirma Herzmansky 454, 468
Wehmeyer 549, 575, 577, 588
Welt Records GmbH 575
Wenz-Versandhandel 562
Wertheim (Kaufhaus) 22 f., 39, 42 f., 49, 52, 54, 59, 63 f., 68, 71 f., 73, 82, 84, 110, 213, 225–227, 270, 272, 274, 441, 460, 471, 475, 477, 479, 491 f., 508, 521, 525, 534, 540, 545, 559 f., 569, 584, 595 f., 601, 618, 620, 650, 667, 697
Wertheim AG 13, 24, 80, 83 f., 87–89, 105, 111, 116 f., 129, 132, 142 f., 166, 191, 257, 266, 285 f., 290, 311, 317, 326, 329, 331, 339, 398, 440 f., 443, 452 f., 460, 505, 596, 680, 681, 682
Wertheim AG für Handelsbeteiligungen 339, 441 f.
Wertheim Bankgeschäft GmbH 105
Wertheim GmbH für Handelsbeteiligungen 454
Wertheim Grundstücksgesellschaft mbH 454
Westberliner Grundstücksgesellschaft mbH 453 f.
Westdeutsche Kaufhof AG (vormals Leonhard Tietz AG, s. a. dort) 339
Westelbische Grundstücks GmbH 453, 493, 678
Weston-Konzern 472
Wir Kinder 575

Wiratex Exportgesellschaft für Wirkwaren und Raumtextilien mbH 486
Wittkowski *s. Raphael Wittkowski*
WMF 476, 486
WOM (World of Music) 548, 553 f., 558, 575, 577, 588, 704
Woolworth 253–255, 260, 262, 298, 465, 484, 510, 543, 548, 599, 693
Wronker AG 320, 329, 331, 441
Zenith Lebensversicherung 687
Zentrallagergemeinschaft für Bekleidung (ZLG) 405–407, 673
Zentraltextilgesellschaft GmbH (Zentratex) 405
Zürcher Kaufkredit-Aktiengesellschaft 269, 646
Züricher Turicum SA 469

Autoren

Werner Plumpe, Studium der Geschichts- und Wirtschaftswissenschaften in Bochum, von 1999 bis 2022 Professor für Wirtschaftsgeschichte an der Goethe-Universität in Frankfurt am Main. Von 2008 bis 2012 Vorsitzender des Verbandes der Historiker und Historikerinnen Deutschlands, von 2001 bis 2021 Vorsitzender des wissenschaftlichen Beirats der Gesellschaft für Unternehmensgeschichte. Neuere Publikationen: „Carl Duisberg 1861–1935. Anatomie eines Industriellen" (München 2016), „Unternehmensgeschichte in Deutschland im 19. und 20. Jahrhundert" (Boston/München 2018), „Das kalte Herz Kapitalismus: Geschichte einer andauernden Revolution" (2. Aufl. Berlin 2021), „Deutsche Bank 1870–2020: Die globale Hausbank" (München 2020, gemeinsam mit Alexander Nützenadel und Catherine R. Schenk). Jüngst: „Gefährliche Rivalitäten. Wirtschaftskriege – Von den Anfängen der Globalisierung bis zu Trumps Deal-Politik", Berlin 2025.

Apl. Prof. Dr. Ralf Banken, Goethe-Universität Frankfurt am Main: Studium der Geschichte und Sozialwissenschaft in Münster, Promotion zur Industrialisierung der Saarregion und Habilitation zur Entwicklung des Edelmetallsektors im Dritten Reich an der Goethe-Universität Frankfurt am Main. Seit 1990 als Wirtschafts- und Sozialhistoriker an zahlreichen Universitäten in Forschung und Lehre tätig. Seit 2019 bei der Gesellschaft für Unternehmensgeschichte e.V. beschäftigt. Zahlreiche Forschungsbeiträge zur deutschen und europäischen Industrialisierung, der Unternehmens- und Wirtschaftsgeschichte des 18. bis 20. Jahrhunderts und der Wirtschaftsgeschichte des Dritten Reiches. Wichtige Publikationen u.a. zur Industrialisierung der Saarregion im 19. Jahrhundert, zur Steuerpolitik im Dritten Reich sowie zur Geschichte des deutschen Einzelhandels im 20. Jahrhundert.