

Werner Plumpe, Ralf Banken

Warenhaus und Konsum in der Moderne

Kurzfassung der Studie „Die wunderbare Welt von HERmann TIEtz“



Open Access

Dieses Werk (inkl. aller Texte, Bilder und Grafiken) ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb des Urheberrechts, insbesondere die Vervielfältigung/Bearbeitung, Übersetzung, Verbreitung und Wiedergabe, bedarf der schriftlichen Zustimmung durch die Karg-Stiftung als Herausgeberin. Die Inhalte dürfen nicht zur Entwicklung, zum Training und/oder zur Anreicherung von KI-Systemen, insbesondere generativen KI-Systemen, verwendet werden. Die Nutzung der Inhalte für Text- und Data-Mining ist ausdrücklich vorbehalten und daher untersagt.



Die Publikation (mit Ausnahme aller Fotos, Grafiken und Abbildungen) ist unter der nachfolgenden Creative Commons Lizenz veröffentlicht:
CC BY 4.0 International | <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

1. Auflage, Frankfurt am Main

© 2026, Karg-Stiftung, Niddastr. 35, 60329 Frankfurt am Main

www.karg-stiftung.de | www.fachportal-hochbegabung.de

Verantwortlich: Dr. Ingmar Ahl, Vorstand

Satz: ffj Design, Büro für Typografie und Gestaltung Offenbach, www.ffj-design.de;

Franca Zimmermann, Karg-Stiftung

Coverabbildung: Stiftung Stadtmuseum Berlin: Harry Croner, Inv.-Nr.: SM 2013-2154

URL: <https://doi.org/10.21248/gups.96785>

Die Autoren



Prof. Dr. Werner Plumpe

Werner Plumpe studierte von 1973 bis 1980 Wirtschafts- und Geschichtswissenschaft an der Ruhr-Universität Bochum. 1985 schloss er seine Promotion ab. Es folgte 1994 die Habilitation, ebenfalls an der Ruhr-Universität Bochum. Ab 1999 war er Universitätsprofessor für Wirtschafts- und Sozialgeschichte an der Goethe-Universität Frankfurt am Main. Seit 2022 ist er emeritiert. Von 2008 bis 2012 hatte er den Vorsitz des Verbandes der Historiker und Historikerinnen Deutschlands inne. Zu seinen Schwerpunkten gehört die Unternehmens- und Industriegeschichte des 19. und 20. Jahrhunderts. Hierzu publizierte er einige Studien, u.a. *Carl Duisberg 1861–1935. Anatomie eines Industriellen* (2016, Autor); *Die Deutsche Bank. Die globale Hausbank 1870–2020* (2020, Mitautor); *Das Kalte Herz. Kapitalismus: Geschichte einer andauernden Revolution* (2019, Autor).



Apl. Prof. Dr. Ralf Banken

Ralf Banken studierte Geschichte, Sozialwissenschaften und Niederländisch an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster. Seine Promotion schloss er 1997 an der Goethe-Universität Frankfurt am Main ab, wo er 2008 auch seine Habilitation erlangte. Einer seiner Schwerpunkte ist die Wirtschafts- und Unternehmensgeschichte des Nationalsozialismus. In diesem Bereich hat er bereits einige Arbeiten publiziert, u.a. *Hitlers Steuerstaat. Die Steuerpolitik im Dritten Reich* (2018, Autor). Die Studie entstand im Rahmen seiner Mitarbeit im Projekt „Geschichte des Reichsministeriums der Finanzen in der Zeit des Nationalsozialismus“ (2011–2014).

Inhalt

| | |
|--|----|
| Einleitung | 5 |
| Die Gründung und Expansion von Hermann Tietz: 1882 bis 1914. | 6 |
| Hermann Tietz im Ersten Weltkrieg und in der Hyperinflation: 1914 bis 1924 | 11 |
| Expansion und Weltwirtschaftskrise: Hermann Tietz in den Jahren 1924 bis 1933 | 13 |
| Die Sanierung der Hertie Waren- und Kaufhaus GmbH: 1933 bis 1935 | 17 |
| Kargs Übernahme des Hertie-Konzerns und das Warenhausgeschäft im Krieg: 1936 bis 1945. . | 20 |
| Neubeginn zwischen Trümmern und Enteignungen: 1945 bis 1952 | 23 |
| Unaufhörliche Expansion im bundesdeutschen Wirtschaftswunder: 1952 bis 1972. | 26 |
| Zwischen Verlusten, Rationalisierung und Diversifizierung: 1972 bis 1989 | 32 |
| Kurzer Boom und schnelles Ende: 1989 bis 1997 | 35 |
| Mehr als 100 Jahre Warenhausgeschichte: Ein Epilog | 39 |
| Bildnachweis | 42 |



Abb. 1: Hertie-Werbeslogan, 1991

Einleitung

Warenhäuser sind mittlerweile fast ein historisches Phänomen. Zwar gibt es noch welche, aber ihr vollständiges Ende scheint nur noch eine Frage der Zeit, sieht man von Luxuskaufhäusern wie dem KaDeWe einmal ab. Dabei waren Warenhäuser zwischen dem letzten Drittel des 19. Jahrhunderts und den 1980er Jahren nicht nur die weithin strahlenden Symbole der sich nach 1945 endgültig europaweit etablierenden Massenkonsumgesellschaft, die das ästhetische und architektonische Bild der Stadtzentren entscheidend prägten. Ohne sie wäre der moderne Massenkonsum selbst gar nicht möglich gewesen, den sie eben nicht nur symbolisierten. Das Warenhaus wurde seit dem späten 19. Jahrhundert zum gleichermaßen notwendigen wie stilbildenden Scharnier in der Verbindung von industrieller Massenproduk-

tion und einem laufenden Massenabsatz, die sich gegenseitig bedingten und voraussetzten. Und es war die betriebswirtschaftliche Logik, die Häuser wie Karstadt, Hermann Tietz (Hertie), Leonhard Tietz (Kaufhof) und Wertheim schufen, die die Charakteristiken dieses Scharniers, von dem sowohl die Massenproduktion preiswerter Güter wie deren Massenabsatz abhängen, ausmachten: Der Einkauf in großem Ausmaße, die Präsentation der Waren in Gruppen, der fehlende Kaufzwang, die Barzahlung bei durchschnittlich günstigen Verkaufspreisen, der Service und damit verbunden der rasche Warenfluss, schließlich die „Reklame“, um den laufenden Warenabfluss zu gewährleisten und die unterschiedlichen saisonalen Höhen und Tiefen auszugleichen: All das verlangte nach einer neuen Organisationsform, nach neuen kalkulatorischen Techniken, aber auch nach

ästhetischem Fingerspitzengefühl und einem „Näschen“ für die jeweils attraktiven Kundenschichten. Diese Zeiten sind seit den 1970er Jahren vorbei. Zunächst machte der Strukturwandel des Einzelhandels die großen Warenhäuser zu einer Art Dinosaurier; dann tat der Online-Handel das Seinige, um die seinerzeit unschlagbaren Geschäftsmodelle umgehend veralten zu lassen.

Die Lebenszeit des Warenhauskonzerns von Hermann Tietz resp. Hertie zwischen den 1880er und 1990er Jahren verkörpert daher sehr viel mehr als eine simple Unternehmensgeschichte mit ihren Höhen und Tiefen, ihren Problemen und Erfolgen und – im deutschen Fall unvermeidlich – ihren dramatischen Seiten in Krieg und Diktatur. Der Hertie-Konzern steht vielmehr selbst für ein Kapitel Konsumgeschichte und damit geradezu im Herzen der Entwicklung der modernen Gesellschaften, die spätestens seit den 1950er Jahren vor allem eins sind: Massenkonsumgesellschaften. Die Geschichte des Hertie-Konzerns verdeutlicht deshalb nicht allein die Entwicklung des Unternehmens zwischen Kaiserreich und wiedervereinigtem Deutschland, inklusive seiner Akteure. Zusätzlich macht die Geschichte von Hertie die Verbindung, Verankerung, Verflechtung der Geschichte des Hauses mit dem Alltagsleben, der Politik sowie den dramatischen Ereignissen in Krieg und Diktatur deutlich, in denen die Warenhäuser beides zugleich waren: Opfer wie Akteure. So sehr die Politik die Warenhäuser wirtschaftspolitisch instrumentalisierte, so sehr sie die jüdische Eigentümerfamilie Tietz auch drangsalierte und schließlich verdrängte, so sehr suchte die „arisierte“ Geschäftsführung von Hertie danach nach Überlebenschancen, was sie anfällig werden ließ für Opportunismus und das Ausnutzen politischer Handlungsmöglichkeiten. Schließlich macht das Beispiel des Warenhauskonzerns Hermann Tietz resp. Hertie auch den Zusammenhang von Massenkonsum

und gesellschaftlichem Wandel deutlich, der sich schon im Kaiserreich zeigte, dann zunächst von den Weltkriegen und Wirtschaftskrisen zwischen 1914 und 1948 gebremst wurde. Erst in den 1950er Jahren setzte sich die Massenkonsumgesellschaft in Deutschland endgültig durch und die glänzenden Schaufenster der Warenhäuser in den 1950er und 60er Jahren bildeten das Aushängeschild der westlichen Wirtschaft im Kalten Krieg. Die Warenhäuser fungierten damals als die wahren Symbole des „Wohlstands für Alle“, weshalb sie ab Ende der 50er Jahre in den Fokus der Konsumkritik gerieten. Die Funktion als Symbol des Massenkonsums kam ihnen auch in den Jahren nach 1973 zu, als ihr Niedergang schleichend begann und sich in den 80ern beschleunigte, weil neue Betriebsformen im Einzelhandel aufgrund günstiger Kostenstrukturen ihnen mehr und mehr Marktanteile nahmen. Dieser Prozess setzte sich seit den 90er Jahren fort, als die Zahl der großen Warenhauskonzerne sich durch Fusionen von vier auf zwei reduzierte und Hertie als eigenständiges Unternehmen vom Markt verschwand. Der Niedergang der Warenhauskonzerne war letztlich eine langfristige Folge ihres Erfolges, die Massenkonsumgesellschaft durchzusetzen. Die Geschichte von Hermann Tietz resp. Hertie bildet damit geradezu ein paradigmatisches Beispiel der Entwicklung der Warenhausbranche und der Massenkonsumgesellschaft in Deutschland.

Die Gründung und Expansion von Hermann Tietz: 1882 bis 1914

Das Warenhaus entsprang allerdings keinem fertigen Entwurf, sondern es war das Produkt junger Kaufleute, die den Betriebstypus Warenhaus „on the job“ erst sukzessive entwickelten. Die Anfänge der Warenhaus-Konzerne lagen keineswegs in den großen Konsumzentren, sondern in Provinzstädten wie Wismar oder Stralsund. Auch die Gründung des Hermann



Abb. 2: Innenansicht des Geraer Stammgeschäftes in den 1890er Jahren

Tietz-Konzerns erfolgte im aufstrebenden Gera mit vielen Textilfabriken, wo Oskar Tietz mit finanzieller Hilfe seines Onkels Hermann Tietz am 1. März 1882 ein kleines Textilgeschäft für Weißwaren, Posamente und Kurzwaren eröffnete. Für die Entwicklung der neuen Betriebsform des Warenhauses waren jedoch Oskar Tietz' Verkaufsprinzipien wichtiger als die Geschäftsgröße, da er sich auf geringe Margen beschränkte und niedrige Fixpreise verlangte. Außerdem bestand er auf sofortiger Barzahlung. Voraussetzung für die erfolgreiche Umsetzung dieser Prinzipien waren jedoch hohe Umsätze, was die Erweiterung des Warenangebots zwangsläufig nach sich zog. Gera stellte für diese Geschäftsstrategie nicht nur wegen der großen Arbeiterbevölkerung einen guten Standort dar, sondern auch, weil Oskar Tietz hier von Beginn an mit dem Direkteinkauf bei den örtlichen Textilfabrikanten ein weiteres Geschäftsprinzip umsetzen konnte. Die Umgehung des Großhandels und

der gleichzeitige Kauf großer Mengen zu günstigen Einkaufspreisen ermöglichten ihm ebenso niedrige Verkaufspreise wie die Abnahme von Ladenhütern bei den Fabrikanten.

Diese Geschäftsprinzipien brachten Oskar Tietz schnell große Umsätze und erlaubten ihm 1887, eine erste Filiale in Weimar zu errichten, denen zwischen 1888 und 1891 weitere in Karlsruhe, München, Stuttgart und Straßburg folgten. Zusätzlich kooperierte Oskar Tietz, der seinen Onkel Hermann kurz nach der Unternehmensgründung ausbezahlt hatte, mit seinem Bruder Leonhard Tietz und anderen Verwandten (Wronker, Julius Tietz u.a.), die ebenfalls mehrere Textilgeschäfte betrieben, um durch den gemeinsamen Einkauf bei den Fabrikanten noch günstigere Einkaufspreise zu erzielen, die er dann in Form günstiger Verkaufspreise an die Kunden weitergab.

Bei all diesen Filialen handelte es sich immer noch um erweiterte Weißwarengeschäfte,

doch bot Oskar Tietz in München – dem neuen Geschäftssitz des Unternehmens – ein immer größeres Warensortiment an. Außer Textilien verkaufte er in seinem Geschäft am Stachus Anfang der 1890er Jahre Schuhe, Spielwaren und Porzellan sowie Möbel und Teppiche. Das Geschäft, das von Anfang an umfangreich auf Werbemaßnahmen setzte, entwickelte sich rasch. Das bald zu klein werdende Haus am Stachus lockte mit der freien Warenbeschau und dem fehlenden Kaufzwang derart viele Kunden an, dass auch die Warenpräsentation mit einer Art ersten Abteilungsgliederung völlig neu organisiert werden musste.

Auch wenn die deutschen Gründer – die Keimzelle der deutschen Warenhäuser war ein 1875 eröffnetes Kurzwarengeschäft von Abraham Wertheim in Stralsund – sich an Warenhäusern in



Abb. 3: Oskar Tietz (1858–1923)

Frankreich, England und den USA orientierten, bildeten die dortigen Warenhäuser kein direktes Vorbild, da die meisten deutschen Warenhäuser nicht auf den Luxusbedarf der Oberschichten ausgerichtet waren, sieht man einmal von Wertheim in Berlin ab. Vielmehr präsentierten die deutschen Häuser ein breites Warengesamtheit für die Arbeiterschaft und den Mittelstand, so auch Oskar Tietz.

Da dessen erstes richtiges Warenhaus in München am Stachus schnell zu klein für die Warenfülle und den enormen Kundenandrang wurde, ließ er 1895 an gleicher Stelle ein neues Geschäftshaus bauen, das mit einem Lichthof nun auch baulich dem Typ eines Warenhauses entsprach und zum Vorbild der anderen Hermann Tietz-Filialen wurde. Der Expansionskurs von Oskar Tietz beschränkte sich allerdings nicht auf den Ausbau der bisherigen Häuser, sondern erstreckte sich ebenso auf die Gründung neuer Filialen, u.a. in Hamburg am Großen Burstah 1897 und schließlich der ersten Berliner Filiale an der Leipziger Straße/Dönhoffplatz, die größtmäßig die bisherigen Geschäfte überragte.

1905 folgten weitere Filialen am Berliner Alexanderplatz sowie 1908 an der Frankfurter Allee im Berliner Osten. Zugleich verlegte Oskar Tietz das Münchener Haus 1905 direkt an den



Abb. 4: Sogenannte „Arbeiterfiliale“ in der Frankfurter Allee, Berlin

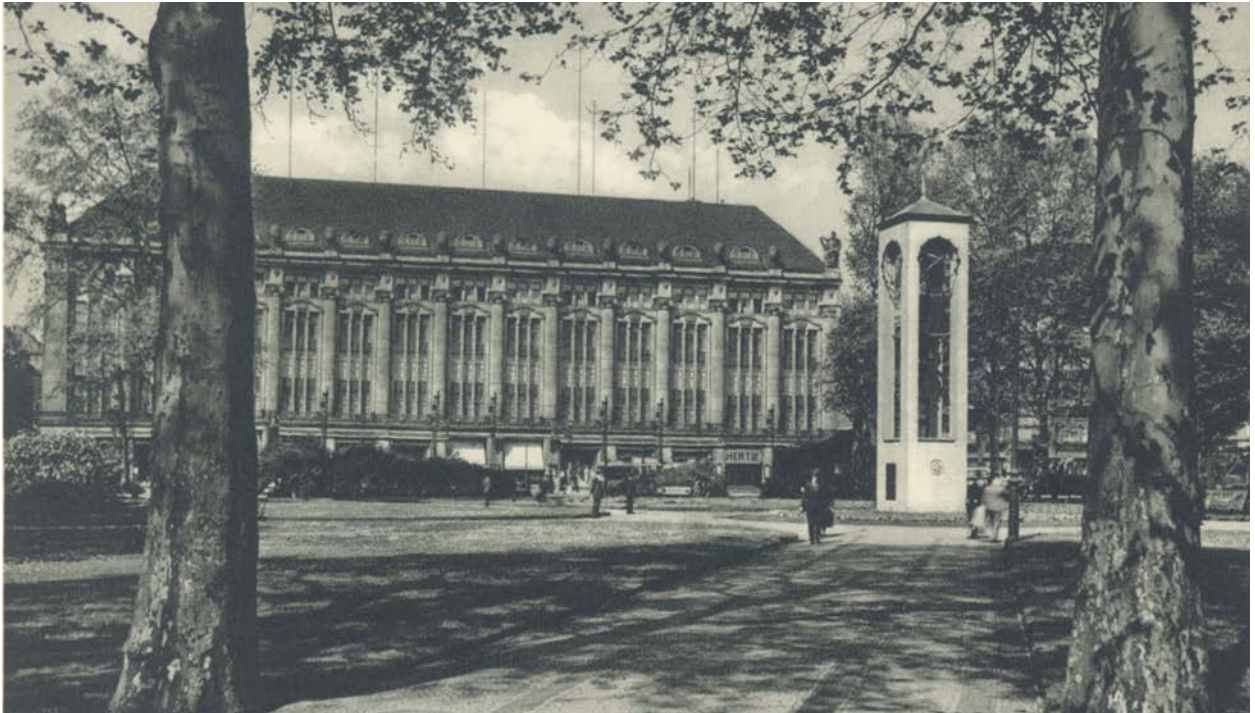


Abb. 5: Filiale Dönhoffplatz, Berlin

Hauptbahnhof und die Hamburger Filiale 1911 an den Jungfernstieg. Diese Neubauten stellten nicht nur eine Vergrößerung der Geschäfte, sondern immer auch städtebaulich eine architektonische Landmarke dar. Aufgrund dieser Filialgründungen und der Übernahme des Warenhauses von Julius Tietz in Plauen (1905) besaß der Hermann Tietz-Konzern 1914 insgesamt 13 Warenhäuser in Berlin, Hamburg sowie im südlichen Mittel- und Süddeutschland.

Die schnelle Expansion von Hermann Tietz vor dem Ersten Weltkrieg war Teil des Erfolges dieser Betriebsform des Einzelhandels, errichteten doch auch Karstadt, Leonhard Tietz – der sich mit Hermann Tietz absprachegemäß nirgendwo gegenseitig Konkurrenz machte –, Schocken und andere Konzerne im ganzen Land Filialen. Zwar erreichten diese neuen Verkaufsformen vor dem Ausbruch des Ersten Weltkriegs mit fünf Prozent des Einzelhandelsumsatzes keine hohen Marktanteile, aber die spektakulären Erfolge der großen Konzerne riefen Neider hervor, die, da zahlreiche Warenhäuser von

jüdischen Eigentümern geführt wurden, mit antijüdischen Ressentiments nur so um sich warfen. Wegen der in den Anfangsjahren angebotenen Ramschware und der aggressiven Werbung forderten mittelständischer Einzelhandel und Handwerk Warenhaussteuern, die in zahlreichen Ländern nach 1900 auch eingeführt wurden. Diese Sondersteuern hielten den Erfolg der Warenhäuser jedoch nicht auf, weil diese für die Hersteller als Absatzform und für die preisgünstige Versorgung der städtischen Bevölkerung unverzichtbar geworden waren. Zudem erhöhte die Steuer für potenzielle Konkurrenz die Einstiegsbarrieren, sodass die bestehenden Häuser von der Steuer indirekt sogar profitierten. Um 1914 hatten sich jedenfalls längst Ansätze einer Massenkongsumgesellschaft herausgebildet, für die die Warenhäuser als innovative Betriebsform einen wesentlichen Baustein bildeten. Durch das „bedarfsgerechte“ Angebot transformierten die Warenhäuser zum einen die vorhandenen Konsumwünsche in reale Konsummöglichkeiten. Zum anderen versorgten sie

in den schnell wachsenden Industriestädten die wenig kaufkräftigen Unter- und Mittelschichten, die ihren alltäglichen Bedarf marktvermittelt kaufen mussten, mit Massenwaren verschiedener Qualitäts- und Preissegmente.



Abb. 6: Hertie-Filiale München, ca. 1910

Die Expansion von Hermann Tietz und der anderen Konzerne finanzierte sich dabei fast von selbst. Aufgrund der dreimonatigen Lieferantenkredite war die Ware verkauft, wenn die Zahlung an die Lieferanten anfiel, sodass die Finanzierung der Einkäufe von saisonalen Spitzen abgesehen aus dem Cashflow erfolgte. Die Ausweitung des Filialnetzes, namentlich der Neubau von Filialen, wurde über langfristige Hypothekenkredite bei den großen Banken finanziert, die dabei unterschiedliche Wege einschlugen. Während Leonhard Tietz seinen Konzern 1905 in eine familiendominierte Aktiengesellschaft umwandelte, hielt Oskar Tietz an seiner alleinigen Eigentümerschaft fest und konnte – trotz kurzfristiger Liquiditätsprobleme in der Bankenkrise von 1901 – den Konzern auch als Personengesellschaft mit innovativen Ideen bis 1914 weiter auf Expansionskurs halten. Dies betraf etwa den Innenausbau der Geschäftshäuser und die hausinterne Logistik. Außer dem Lichthof waren dies Aufzüge für Kunden und Waren, die elektrische Beleuch-

ung sowie die Organisation der Kundenströme und immer größere Schaufensterflächen mit ausgefallenen Dekorationen, die die städtische Bevölkerung faszinierten. Weiterhin perfektionierte man die Werbung, vornehmlich über Zeitungsannoncen sowie mit Werbeaktionen wie Sonderverkäufen, Modeschauen mit Pariser Models und den sogenannten Weißen Wochen zum Verkauf von Wäschewaren; eine Neuerung, die Oskar Tietz erstmalig in Deutschland nach ausländischen Vorbildern zum Ausgleich saisonaler Schwankungen im umsatzschwachen Februar nutzte. Auch der Verkauf neuer Produkte wie etwa Tomaten zu äußerst günstigen Preisen erregten nicht nur stadtweite Aufmerksamkeit, sondern machten die einfache Berliner Bevölkerung um 1909 überhaupt erst mit diesem neuen Lebensmittel bekannt. Weiterhin gehörten ein großes Lebensmittelangebot sowie sogenannte Erfrischungsräume zu allen Hermann Tietz-Häusern, die aufgrund niedriger Preise einen stetigen Kundenstrom in die Warenhäuser brachten und zu Mitnahmeeffekten in anderen Abteilungen führten.

Die Entwicklung des Hermann Tietz-Konzerns vor 1914 war letztlich allein das Werk von Oskar Tietz, auf den die Firmenleitung vollständig zugeschnitten war. Tietz führte das Unternehmen strategisch sowie über Personalentscheidungen und delegierte die einzelnen Aufgaben an langjährig vertraute Führungskräfte. Auch agierten die einzelnen Filialleitungen vergleichsweise autonom und wurden vor allem über die Erfüllung der Umsatzvorgaben und Gewinne kontrolliert. Selbst die Einkäufer und Abteilungsleiter der einzelnen Häuser besaßen große Entscheidungsspielräume, da die kleine Berliner Zentralverwaltung allein für die strategische Entwicklung der Häuser und deren Finanzierung zuständig war. Zudem organisierte sie die Steuerung der Eigenproduktion – vornehmlich Textilien –, die Rechtsangelegenheiten sowie den Zentraleinkauf für alle Filialen.

Ähnlich wie beim Führungspersonal in der Zentrale und den Filialleitungen war auch die Fluktuation bei den Beschäftigten, die vor allem das weibliche Verkaufspersonal und Kassiererinnen betraf, gering. Dies war insbesondere der Fall, wenn diese zu Substituten, Direktrinnen und Abteilungsleiterinnen aufstiegen, eine der wenigen Aufstiegsmöglichkeiten für weibliche Arbeitnehmer im Kaiserreich. Ihre Einkommen setzten sich aus niedrigen Festgehältern und Umsatzprämien zusammen, zu denen vergleichsweise gute betriebliche Sozialleistungen (Pensionskasse, Betriebskrankenkasse, bezahlter Urlaub) sowie andere – im herkömmlichen Einzelhandel zumeist fehlende – Vorteile wie die Sonntagsruhe und geregelte Arbeitszeiten hinzukamen. Schließlich errichtete Hermann Tietz 1906 eine Berufsschule und schloss mit den freien Gewerkschaften Tarifverträge ab.

Hermann Tietz im Ersten Weltkrieg und in der Hyperinflation: 1914 bis 1924

Der im August 1914 ausgebrochene Erste Weltkrieg änderte zunächst nichts am Erfolg der Warenhäuser, da sie zwar auf das Exportgeschäft verzichten mussten, aber aufgrund der latenten Inflation ihre Umsätze bis 1918 verdoppeln konnten. Allerdings änderten sich die geschäftlichen Rahmenbedingungen im Laufe des Krieges vollständig, da der Einzelhandel staatlicherseits immer mehr bürokratischen Regulierungen von Bezugsscheinplicht für Textilien und Lebensmittel über Preisvorschriften bis hin zum Verbot von Sonderverkäufen unterlag. Trotzdem bewährten sich die Warenhäuser als effiziente Knotenpunkte der Warenbewirtschaftung und -verteilung, ja wurden zur unentbehrlichen Hilfe der staatlichen Wirtschaftsverwaltung. Daneben profitierten sie von Lieferungen an das Heer, die zum Teil in Eigenproduktion (Militärhemden, Lazarettkittel, Unterwäsche etc.) gefertigt wurden und nach 1915 die ausbleibenden Käufe der Bevölkerung ersetzten.

Oskar Tietz wurde als Verbandsvertreter zudem als Sachverständiger in die Kriegswirtschaft eingebunden.

Obgleich die Warenhäuser im Ersten Weltkrieg aufgrund ihrer guten Beziehungen zu den Lieferanten eine günstigere Entwicklung als die kleinen Einzelhandelsgeschäfte nahmen, standen auch sie vor Problemen. Außer den Vorwürfen von Preistreiberei und außerordentlichen Kriegsgewinnen wurde das Verhältnis mit den Lieferanten schwierig, da diese ihre Position aufgrund des Warenmangels gestärkt sahen und mit Hilfe von Kartellen die Lieferbedingungen, die vor 1914 von den Warenhauskonzernen bestimmt worden waren, zu ihren Gunsten änderten, etwa durch die Streichung von Skontierungen oder durch vertragswidrige Preiserhöhungen.

Diese umgedrehten Machtverhältnisse hielten auch nach dem Krieg in der Zeit der großen Inflation an und erschwerten das Warenhausgeschäft stärker als die Revolutionswirren, die sich vor allem 1919 in Berlin und München in Form von Plünderungen und Tumulten zeigten. In den weniger betroffenen Filialen verzeichnete Hermann Tietz wie die anderen Konzerne gute Geschäfte. Auch das Verhältnis zu den Beschäftigten änderte sich nach Kriegsende. Neben Streiks, die in Berlin schnell durch Vereinbarungen über Lohnerhöhungen endeten, gab es Konflikte über die Arbeitszeit, die neu eingeführte Mitbestimmung und die Rolle der Betriebsräte. Wie vor dem Krieg hielt die Warenhausbranche aber weiter an Tarifverträgen fest und konnte die Lohnsteigerungen aufgrund der Teuerung ausgleichen.

Schwieriger blieb die Güterversorgung, zumal Importe wegen der anhaltenden alliierten Blockade nur langsam möglich wurden und zahlreiche staatliche Vorgaben weiter in Kraft blieben. Nur schrittweise wurden Verteilungsvorschriften, Preisobergrenzen oder Verbote – etwa von Ausverkäufen – abgeschafft und der

Einzelhandel liberalisiert; erst im August 1919 fiel die Bezugsscheinpflicht für Web-, Wirk- und Strickwaren vollständig. Auch die nun höhere Steuerbelastung nach Einführung der Erzberger'schen Steuerreform minderte die Gewinne im Vergleich zur Zeit vor dem Krieg, woran auch der Wegfall der regionalen Warenhaussteuern nichts änderte. Auf die schwierigen Rahmenbedingungen reagierte der Einzelhandel mit der Gründung der Hauptgemeinschaft des Deutschen Einzelhandels im März 1919, woran Oskar Tietz entscheidend beteiligt war.

Interessanterweise behinderte die grassierende Inflation das Geschäft der Warenhäuser lange nicht in größerem Ausmaß, da die Preissteigerungen an Kunden aufgrund des Nachfrageüberhangs weitergegeben werden konnten. Durch das Barzahlungsprinzip erzielte man große Liquiditätsüberschüsse und besaß die Möglichkeit, Waren zu horten, wovon man vor allem 1923 Gebrauch machte. Allerdings mussten die Warenhäuser durch die größere Lieferantenmacht weiterhin steigende Einkaufspreise und schlechtere Zahlungsmodalitäten hinnehmen. Andererseits konnten die Warenhausbetreiber die große Liquidität jedoch für den Erwerb von Immobilien und die Zurückzahlung der Hypothekenschulden nutzen, sodass man nach der Währungsreform 1924 vielfach schuldenfrei war. Schließlich gelang es aufgrund des boomenden deutschen Exports bis 1922 auch, Devisen in erheblichem Maß zu erwirtschaften und sich den Folgen der Inflation zu entziehen. Die Warenhäuser lieferten nicht nur große Warenmengen an ausländische Partner bzw. vermittelten deren Einkäufe bei deutschen Lieferanten; sie versorgten ebenfalls die große Zahl von Ausländern, die sich in jener Zeit in deutschen Städten mit Waren eindeckten – gegen Devisen.

Aufgrund der akzeptablen Geschäftslage zeichneten die Warenhausbetreiber bis 1922 weiterhin ordentliche Geschäftsergebnisse. An-

ders als Karstadt und Leonhard Tietz, die einen starken Expansionskurs mittels Fusionen und der Erweiterung des Filialnetzes betrieben und zudem die Eigenproduktion in neu erworbenen Produktionsstätten vorantrieben, agierte Oskar Tietz in den Inflationsjahren sehr viel konservativer. Zwar erweiterte auch der Warenhauskonzern Hermann Tietz seine bestehenden Filialen, doch verzichtete man auf eine Vergrößerung der Eigenproduktion und stärkte stattdessen die eigene Einkaufsmacht, u.a. durch die Gründung eigener Einkaufsgesellschaften, wie 1921 die Bergische Textilgesellschaft mbH. Zudem setzte Oskar Tietz auf das Großhandelsgeschäft, eine geringe Lagerhaltung und einen schnelleren Warenumschlag sowie die Zusammenarbeit mit US-amerikanischen Warenhäusern und ausländischen Importeuren deutscher Waren, denen man nicht nur bei Geschäftsanbahnung, sondern ebenso bei Abwicklung und Abrechnung behilflich war.

Die Lage für die Warenhäuser und auch für Hermann Tietz verschlechterte sich 1923 mit der Hyperinflation allerdings erheblich. Der Einkauf aus dem Ausland, den sie lange vermittelt hatten, brach zusammen. Sie selbst konnten Waren häufig nur noch gegen Gold und/oder Devisen erwerben, durften aber so nicht abrechnen. Der Einzelhandel blieb gezwungen, die Waren gegen die immer stärker entwertete Mark abzugeben. Er geriet so immer mehr in die Zwickmühle zwischen den ihre Machtstellung ausnutzenden Lieferanten und den verarmten Käufern, weshalb die Lieferketten im Sommer 1923 erodierten.

In dieser schwierigen Lage verstarb plötzlich Oskar Tietz an Herzversagen. Er hinterließ wegen seines persönlichen Führungsstils und der auf ihn zugeschnittenen Unternehmensorganisation eine große Leerstelle, obgleich er seine Söhne Georg und Martin sowie seinen Schwiegersohn Hugo Zwillingen bereits 1919 in die Leitung der Hermann Tietz OHG hinein-

genommen hatte, in die er das Unternehmen umgewandelt hatte.

Expansion und Weltwirtschaftskrise: Hermann Tietz in den Jahren 1924 bis 1933

Georg und Martin Tietz waren dabei durch Ausbildung und Stationen im In- und Ausland gut auf ihre Aufgabe vorbereitet worden, während der promovierte Jurist Zwillenberg nach der Ehe mit der Tietz-Tochter Else als Seiteneinsteiger ins Unternehmen eingetreten war. Letzterer übernahm die Finanzverwaltung, während Georg Tietz für die Außendarstellung und Verbandsarbeit zuständig war. Unterstützt wurden die drei neuen Geschäftsführer von der alten Riege erfahrener Prokuristen, doch konnte man Oskar Tietz nicht ersetzen. Dies machte zunächst auch keine Probleme, weil der Konzern aufgrund seines konservativen Unternehmenskurses gut durch die Hyperinflation gekommen war und weder auf eine starke Expansion noch auf den Ausbau der Eigenproduktion gesetzt hatte.

Gleichwohl stand der Warenhauskonzern nach der Währungsreform völlig anderen Marktstrukturen gegenüber, da der bürgerliche Mittelstand durch die Inflation verarmt war und die Nachfrage nach hochpreisigen Gütern wegfiel, mit denen zuvor das meiste Geld verdient worden war. Unmittelbar nach der erfolgreichen Einführung der Reichsmark 1924 fiel dieses noch nicht ins Gewicht, da es eine große nachholende Nachfrage nach den Gütern des täglichen Bedarfs gab. Allerdings setzte wegen der beschränkten Kaufkraft der Bevölkerung schnell ein heftiger Preiskampf ein, zumal die Zahl der kleineren Einzelhandelsgeschäfte stark zugenommen und die Konkurrenz sich verschärft hatte. Nach kurzer Boomzeit verlief die Einzelhandelskonjunktur bis zum Ausbruch der Weltwirtschaftskrise Ende 1929 schwankend bei schwierigeren Rahmenbedingungen im Vergleich zur Zeit vor dem Krieg. Neben höheren Einkaufspreisen –

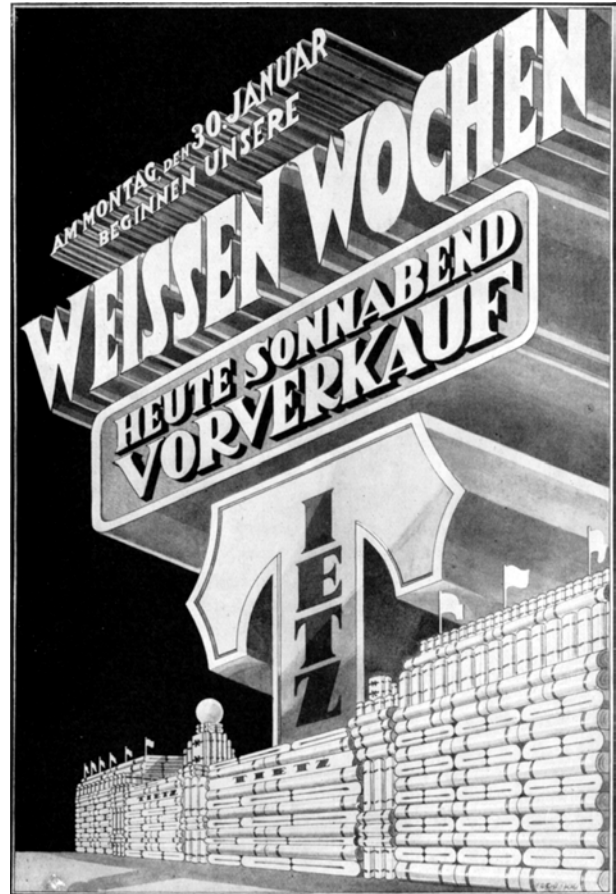


Abb. 7: Werbeplakat für die „Weissen Wochen“, 1928

insbesondere für Textilien –, der Verschlechterung der Zahlungskonditionen und einer deutlich höheren Steuerbelastung verschob sich die Nachfrage immer stärker auf Waren niedriger Preise und Billigangebote. Zudem belasteten die hohen Kreditkosten die Kapitalbeschaffung für die Modernisierung der alten und die Errichtung neuer Filialen. Zudem schrumpften die höheren Lohnkosten die Gewinne, wenngleich die Warenhäuser und auch Hermann Tietz weiterhin keine gewerkschaftsfeindliche Haltung einnahmen und man Tarifverträge einhielt, da die Warenhausbetreiber alles begrüßten, was die Kaufkraft der Bevölkerung sicherte.

Günstig war dagegen der Umstand, dass die großen Warenhauskonzerne sich in der Inflation weitgehend entschuldet hatten, bei gleichzeitigem Substanzgewinn durch den Kauf von Im-



Abb. 8: Hertie-Filiale am Berliner Alexanderplatz, 1930

mobilien und die Zunahme des Eigenkapitals, weshalb nach 1924 genügend finanzielle Spielräume für eine weitere Expansion existierten. Der verschärfte Preiswettbewerb zwang die Warenhäuser allerdings zu einer Optimierung ihrer Betriebsabläufe und Minimierung der Kosten – etwa durch Aufgabe eines Teils ihrer Eigenproduktion und möglichst niedrige Einkaufspreise – bei gleichzeitiger Steigerung der Umsätze. Die Häuser setzten daher fast durchweg auf den Ausbau des preiswerten Angebots, ab 1926 auch durch die Einrichtung von Billig- und Kleinketten. Zur Umsatzsteigerung erweiterten sie zudem ihr Filialnetz bis in Vor- und Provinzstädte, weshalb sie ihre Umsätze im Vergleich zur Vorkriegszeit real verdoppeln konnten. Das Überleben und der Erfolg der Warenhäuser hingen nun ganz offensichtlich daran, mit dem verarmten Publikum ausreichende Umsätze bei möglichst niedrigen Kosten zu erzielen, was den starken Wettbewerb noch steigerte. Das ohnehin bestehende Problem der niedrigen Umsatzrenditen wurde dramatisch verschärft. Nur eine

andauernde Steigerung der absoluten Umsätze und des Warenumschlages boten einen Ausweg. Sollten sie ausbleiben, stand den Warenhäusern eine schwere Zeit bevor.

Die Expansion der großen Warenhauskonzerne steigerte bis Anfang der 1930er Jahre die Konzentration der Branche. Auch Hermann Tietz reagierte auf die kreditfinanzierte Erweiterung der Filialnetze und Fusionen von Karstadt und Leonhard Tietz sowie auf deren Errichtung von Kleinpreisgeschäften, die wiederum eine Antwort auf den Einstieg von Woolworth in Deutschland war. Nachdem Hermann Tietz zunächst nur die Berliner Warenhäuser erweitert und modernisiert hatte, übernahm man Ende 1926 fünf Warenhäuser und das KaDeWe von Adolf Jandorf für etwa 50 Mio. Reichsmark, die der Warenhauskonzern über Kredite mehrerer Großbanken finanzierte. Der Erwerb der fünf Berliner Jandorf-Häuser, die auf die Konsumbedürfnisse der einfachen Bevölkerung ausgerichtet waren, ersparte Hermann Tietz die Gründung einer eigenen Billigkette. Außerdem

übernahm der Konzern bis 1930 Warenhäuser in Magdeburg und Dresden und vergrößerte schließlich seine Einkaufsmacht 1927 auch durch den Beitritt des Conitzer-Konzerns mit 22 Häusern zum Einkaufsverbund, sodass man umsatztechnisch zum Marktführer Karstadt fast aufschloss und sich selbst stolz als den größten eigentümergeführten Warenhaus-Konzern Europas bezeichnen konnte.

Außer den zehn Berliner und den sieben Warenhäusern in der Provinz gehörten mehrere Einkaufs- und Grundstücksgesellschaften sowie mehrere kleinere Textilbetriebe zum Konzern, der für einen wirtschaftlichen Betrieb eine entsprechende Umsatzhöhe, einen günstigen Einkauf und die Bedienung der laufenden Verpflichtungen benötigte. Diesen Umsatz sicherte sich Hermann Tietz u.a. durch stets

preisgünstige Angebote und einen enormen Werbeaufwand, zu dem sowohl Ausverkäufe, Weiße Wochen, Schaufensterdekorationen und Sonderaktionen wie Ausstellungen als auch ein günstiges Dienstleistungsangebot zählten. Letzteres umfasste außer Reisebüros, Fotostudios sowie Schönheits- und Frisiersalons auch Erfrischungsräume mit einem preisgünstigen Speisenangebot, weswegen nicht nur die Einzelhändler und Handwerker, sondern ebenso Wirte sich dem mittelständischen Kampf gegen die Warenhäuser anschlossen. Im eigentlichen Einzelhandelsgeschäft wuchs vor allem der Niedrigpreissektor, der schließlich etwa ein Drittel am Umsatz der Häuser erreichte.

Organisatorisch änderte sich im Hermann Tietz-Konzern nach dem Tod von Oskar Tietz nur wenig. Weiterhin bestand die Unternehmens-



Abb. 9: Die Eingangshalle des KaDeWe während der „Weissen Woche“, 1932

zentrale in Berlin nur aus dem Zentraleinkauf, der Zentralwerbung und dem zentralen Rechnungs- und Kassenwesen. Schließlich existierte eine Centralverkaufsabteilung, die vor allem die einzelnen Warenhäuser beaufsichtigte und koordinierte. Sowohl die Hermann Tietz OHG mit ihren Einkaufs- und Fabrikationsgesellschaften als auch die Grundstücksgesellschaften, u.a. in Form von Aktiengesellschaften, befanden sich allesamt im Eigentum der Familie Tietz. Die einzelnen Warenhausfilialen wiederum hatten weiterhin eine eigene Geschäftsleitung, die weitgehend selbständig agierte.

Trotz der großen Anfeindungen mittelständischer Konkurrenten stand die Warenhausbranche zu Beginn der Weltwirtschaftskrise Ende 1929 gut da, hatte man doch nicht nur die Umsätze, sondern auch die eigenen Marktanteile seit 1924 erheblich gesteigert. Da sich die Situation jedoch schnell ändern konnte, sofern die Umsätze wegbrachen und die enormen Schulden nicht mehr bedient werden konnten, war die Lage nicht stabil. Anders als Karstadt und andere Warenhauskonzerne geriet Hermann Tietz allerdings durch die seit 1930 allgemein sinkenden Umsätze zunächst nicht in Bedrängnis. Erst im Laufe des Jahres 1932, als auch die eigenen Umsätze massiv einbrachen, erwirtschaftete das Tietzsche Unternehmen seine Kosten nicht mehr aus dem laufenden Umsatz und war damit auf Bankkredite zur Finanzierung des laufenden Betriebs angewiesen. Da der Konzern nun mit seinen Zahlungen gegenüber Lieferanten und Gläubigern in Rückstand geriet, verlor er sukzessive auch die Skontierungsvorteile, was die Einkäufe zum Teil deutlich verteuerte. Zudem belasteten die sich intensivierenden Anti-Warenhauskampagnen der Mittelstandsorganisationen, die wesentlich von der NSDAP instrumentalisiert wurden, das Geschäft, ließen aber vor allem für den Fall, dass die NSDAP an die Macht kommen würde, das Schlimmste befürchten.

Im Januar 1933 wurde die Befürchtung wahr: Die NS-Mittelstandsorganisation Hago wählte sich am Ziel, die Warenhäuser beseitigen zu können. Die NS-Boykottaktionen nahmen schließlich ein derartiges Ausmaß an, dass selbst die NS-Regierung kalte Füße bekam und Reichsinnenminister Frick mit Hitlers Rückendeckung ein Ende der Boykotte anordnete. Das milderte den Straßenterror, nicht aber die feindselige Behandlung der Warenhäuser, die mit allen nur denkbaren Schikanen, Auflagen und Verboten umgesetzt wurde. So wurde im Frühjahr 1933 die Schließung von Handwerksbetrieben wie Frisiersalons in Warenhäusern angeordnet und das Angebot von Erfrischungsräumen beschränkt.

Die politischen Umbrüche ließen die Umsätze des Hermann Tietz-Konzern von ehemals 270 Mio. Reichsmark 1930 auf weniger als 150 Mio. Reichsmark im Jahr 1933 einbrechen. Damit war der Hermann Tietz-Konzern in seiner Lebensfähigkeit bedroht, zumal ihn Mitte 1933 etwa 33 Mio. Reichsmark Schulden belasteten. Das Dramatische der Situation entstand aus der Weigerung der Banken, dem an sich ja unbestritten leistungsfähigen Geschäftsmodell der Häuser vor dem Hintergrund der NS-Politik weiterhin Kredit zu geben.

Wie bei Karstadt und den anderen großen Warenhauskonzernen hatte auch das Geschäftsmodell von Hermann Tietz 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. Wegen des äußerst scharfen Wettbewerbs seit 1924 waren gleichzeitig aber auch die Handlungsspielräume der großen Konzerne weitgehend erschöpft, weshalb mit sinkenden Umsätzen die Kosten anstiegen; von einem Fünftel des Umsatzes 1927 stiegen sie im Durchschnitt aller Häuser bis 1933 auf 32 Prozent an. Zu

diesen Bedingungen war an eine Fortführung des Warenhausgeschäftes kaum noch zu denken, da die Geschäftsergebnisse die laufenden Kreditkosten nicht mehr trugen und der für die Aufrechterhaltung der Häuser und ihres Angebotes notwendige laufende Kreditrahmen zusammenschmolz, nicht zuletzt weil der Wert der Immobilien in der Weltwirtschaftskrise dramatisch verfiel. Auch deshalb lebte Hermann Tietz seit 1932 von der Substanz, die aber 1933 nach abermaliger massiver Umsatzschrumpfung nicht mehr zum Überleben reichte.

Die Rettung des Konzerns hing im Sommer 1933 jedoch nicht allein von den Banken und ihren Liquiditätszusagen ab, sondern auch von den Entscheidungen der Reichsregierung. Nachdem Hitler und Schacht eine Rettung von Hermann Tietz durch die Gläubigerbanken im Juni 1933 noch abgelehnt hatten, stimmten sie einen Monat später doch zu, weil ein Bankrott des Konzerns über die dortigen 17.000 Arbeitsplätze hinaus weitere 60.000 Beschäftigte bei den Lieferanten arbeitslos gemacht hätte. Zudem hätte der Bankrott einen Ausfall von 12,4 Mio. Reichsmark an Steuern und Sozialversicherungsbeiträgen zur Folge gehabt und eine neue Bankenkrise auslösen können. Grund war, dass die Bankschulden von Hermann Tietz über 30 Mio. Reichsmark betragen und diejenigen der gesamten Warenhäuser, deren Zukunft ja ebenfalls bedroht war, über 650 Mio. Reichsmark. Aufgrund dieses Szenarios setzte sich der neue Reichswirtschaftsminister Schmitt durch, zumal ein kräftiger Anstieg der Arbeitslosigkeit und eine Bankenkrise die gerade erst eroberte Machtstellung der NSDAP bedroht hätten. Bezeichnenderweise verbot Rudolf Hess als Stellvertreter Hitlers zeitgleich auch sämtliche Kampffaktionen gegen Warenhäuser, woran sich die lokalen mittelständischen Parteiorganisationen aber nicht vollständig hielten.

Der Politikwechsel des NS-Regimes ermöglichte den Gläubigern des Hermann Tietz-Kon-

zerns – neben zehn Bankhäusern waren 17 Hypothekenbanken, Versicherungsgesellschaften und Privatpersonen involviert – die Aufnahme von Verhandlungen über die Rettung des Unternehmens. Die Reichsregierung band ihre Bereitschaft, neue Kredite an Hermann Tietz zu akzeptieren, an das Ausscheiden der bisherigen Eigentümerfamilie Tietz/Zwillenberg, der jedoch rechtliche Hürden entgegenstanden, da die Eigentümer einer offenen Handelsgesellschaft in der Gesamthaftung standen, sodass mit deren Ausscheiden das Unternehmen hätte unmittelbar liquidiert werden müssen. So schied zunächst nur Hugo Zwillenberg als geschäftsführender Teilhaber aus der Hermann Tietz OHG aus und die von den Gläubigern gegründete Hertie Beteiligungs-GmbH übernahm im August 1933 60 Prozent der Anteile an der OHG. Georg und Martin Tietz blieben daher zunächst am Konzern beteiligt.

Die Sanierung der Hertie Waren- und Kaufhaus GmbH: 1933 bis 1935

Die Gewährung zweier Kredite in Höhe von 14,5 Mio. Reichsmark und die Stillhalteverpflichtung über 33 Mio. Reichsmark durch das Gläubigerkonsortium brachten dem angeschlagenen Warenhauskonzern im Sommer 1933 die dringend benötigte Liquidität, doch die anhaltende, unbefriedigende Umsatzlage führte zu weiteren Liquiditätsengpässen und zusätzlichem Kreditbedarf. Grund waren die weitergeführten Kampfmaßnahmen der NS-Parteiorganisationen gegen Warenhäuser, vor allem in der Provinz. Hieran änderte weder die Umbenennung des Unternehmens in Hermann Tietz & Co. im Juli 1933 noch die Hinzufügung der Bezeichnung „Deutsches Geschäft“ etwas, die man ab September dieses Jahres neben dem neuen Namen offiziell führen durfte: Der Konzern wurde von den Kunden immer noch als „jüdisch“ wahrgenommen. Die Namensänderung von Filialen – z.B. wurde die Weimarer Filiale in Hans



Abb. 10: Werbekarte, 1933

Kröger am Markt GmbH umbenannt – ließ die Umsätze dagegen deutlich steigen, doch wurde die Umbenennung weiterer Filialen (Gera, Karlsruhe, Stuttgart) mehrfach verboten.

Die schwierige Umsatzentwicklung und die sich daraus ergebenden Verluste machten der neuen Geschäftsführung die Sanierung des Konzerns schwer, zumal auch die hohen Zinsen belasteten. Zunächst richtete sich die Sanierung auf eine Reorganisation der Zentralverwaltung – insbesondere des chaotischen Rechnungswesens – und Einsparungen, die vor allem auf die Verringerung der Belegschaft abzielten. Hiervon waren vor allem die jüdischen Mitarbeiter betroffen, auch um den Forderungen der NS-Betriebsobleute und der NSDAP zu entsprechen. Allerdings konnte die Geschäftsleitung auf viele jüdische Führungskräfte und

Einkäufer nicht verzichten, da kein adäquater Ersatz zu bekommen war. Insgesamt wurden zwischen 1934 und 1936 etwa zehn Prozent aller Angestellten entlassen.

Obgleich Hermann Tietz & Co. durch die millionenschwere Liquiditätsspritze die Verbindlichkeiten bei den Lieferanten erheblich senken konnte, blieb die Lage des Konzerns wegen zu geringer Umsätze prekär. Sie sorgten im Frühjahr 1934 erneut für Liquiditätsprobleme, die nur durch weitere Gläubigerdarlehen entschärft werden konnten. Die schwierige Geschäftslage verbesserte sich auch nach der vermögensrechtlichen Auseinandersetzung mit der Familie Tietz nicht. Diese kam erst nach langen Verhandlungen im Sommer 1934 zustande, da man sich über die bilanztechnische Bewertung des Immobilienbesitzes nicht einig wurde. Aufgrund des im August 1934 abgeschlossenen Auseinandersetzungsvertrags wurde dann das endgültige Ausscheiden der Tietzschen Familiengesellschafter aus der Hermann Tietz OHG vereinbart, sodass ihre sämtlichen Anteile an allen Gesellschaften des Konzerns auf die Hertie Kaufhaus-Beteiligungs-GmbH übergingen, die auch noch zwei private Immobilien und Wertpapiere von Betty Tietz übernahm. Der Familie Tietz/Zwillenberg blieben nur ihre Privathäuser, einige Berliner und Münchener „Firmenimmobilien“ sowie die Berliner Konzerngesellschaft Mefa Bleicherei, Färberei und Apparatur Textilhandels AG erhalten. Aufgrund einer Ausnahmegenehmigung der Reichsstelle für Devisenbewirtschaftung und der Finanzbehörden wurde die Familie schließlich von der Reichsfluchtsteuer befreit und durfte in gewissem Umfang Devisen über Exporte ins Ausland transferieren. Trotzdem hatte sie im Auseinandersetzungsvertrag auf einen Betrag von ca. 16 Mio. Reichsmark verzichtet, um endlich aus der Haftung für die Konzernschulden herauszukommen.

Die Familie, der nach der Auseinandersetzung nur ein Vermögen von etwa 2,5 Mio.

Reichsmark verblieb, konnte geschäftlich in Deutschland nicht mehr an ihre früheren Erfolge anschließen und die Exportgeschäfte ins Ausland waren wenig ertragreich. Zwischen 1936 und Anfang 1939 emigrierten die Familienmitglieder. Vor seiner Auswanderung in die Niederlande war Hugo Zwillenberg nach dem Novemberpogrom 1938 zwei Wochen im Konzentrationslager Sachsenhausen inhaftiert worden. Die weiteren Familienmitglieder wanderten über die Schweiz nach Übersee (USA, Kuba) aus, während die Familie Zwillenberg in den Niederlanden einer Deportation in ein Vernichtungslager nur entkam, weil Hugo Zwillenberg Honorarkonsul von Nicaragua geworden war und im Mai 1944 in Spanien gegen deutsche Kriegsgefangene ausgetauscht wurde.

Nach dem Ausscheiden der Familie Tietz blieb die Situation des Konzerns angespannt, woran auch eine abermalige Umbenennung, in Hertie Waren- und Kaufhaus GmbH im Januar 1935, nichts änderte. Der Name Hertie verwies dabei auf die frühere Eigenmarke Hertie, eine Abkürzung des Firmennamens Hermann Tietz. Die zu geringen Umsätze und die Schuldenlast sorgten weiterhin für Verluste und bildeten die beiden zentralen Probleme für die neue Hertie-Geschäftsführung, die seit 1933 aus dem Reichsfreiherr von und zu der Tann-Rathsamhausen und Georg Karg bestand. Der Jurist von der Tann, der zuvor für die Dresdner Bank gearbeitet hatte, sollte in der Firmenleitung die Interessen der Großgläubiger vertreten und war dort vor allem für die Finanzen sowie die Verhandlungen mit der Familie Tietz zuständig. Der Kaufmann Georg Karg war dagegen der Warenspezialist in der neuen Hertie-Geschäftsleitung. Karg hatte seine Karriere im Warenhauskonzern von Adolf Jandorf begonnen und dort früh die Geschäftsleitung der Filiale Wilmersdorfer Straße übernommen. Auch im Hermann Tietz-Konzern machte Karg rasch Karriere; 1929 wurde er Chefeinkäufer

für Stoffe, Wäsche und Kurzwaren. Politisch nicht engagiert besaß er ein gutes Verhältnis sowohl zu Jandorf als auch zu den Tietzens und war das jüngste und einzige Mitglied in der Führung von Hermann Tietz ohne jüdischen Hintergrund, weswegen er wohl im Sommer 1933 von den Banken als Geschäftsführer der Hertie Kaufhaus-Beteiligungs-GmbH ausgesucht wurde. Schnell baute er eine neue Führungsmannschaft aus ihm vertrauten und zuverlässigen Mitarbeitern auf, doch besaß weder er noch von der Tann in den ersten Jahren der Geschäftsführung größeres Vertrauen bei den Gläubigerbanken.

Auch 1935 behinderten die staatlichen Restriktionen in Form von Sondersteuern oder der Einschränkung von Sonderverkäufen ebenso eine Erholung der Warenhausumsätze wie die anhaltenden Kampfmaßnahmen verschiedener NS-Organisationen gegen sowohl „jüdische“ als auch „nichtjüdische“ Warenhäuser.

Wegen der Umsatzeinbrüche und abermaliger Liquiditätsprobleme musste die Hertie-Geschäftsleitung 1935 weitere kurzfristige Kredite aufnehmen, die jedoch nicht ausreichten, um alle Forderungen der Lieferanten zu erfüllen. Selbst fällige Zinsen und Provisionen konnte der Konzern nicht vollständig begleichen; der Eintritt der Zahlungsunfähigkeit wurde nur durch den Verkauf von Konzernimmobilien und weitere Sanierungsmaßnahmen verhindert. Obgleich eine externe Rentabilitätsanalyse deutlich machte, dass Hertie mit einer größeren Liquiditätsausstattung die Skontierung beim Warenbezug durchgängig nutzen und so 1,5 Mio. Reichsmark einsparen könnte, berücksichtigten die Gläubigervertreter im Hertie-Beirat diese Empfehlungen nicht und verzichteten auf eine Kapitalerhöhung: Eine aktive Beteiligung an der Sanierung des Konzerns lehnten die Gläubiger ab und wünschten einzig die Tilgung der von ihnen vergebenen Kredite. Auch Anfang 1936 lehnten die Gläubiger einen ent-

sprechenden Plan des neuen Beiratsvorsitzenden Erich H. von Berger von der Deutschen Bank ab. Deshalb stand Hertie im Frühjahr 1936 vor einer mehr als unsicheren Zukunft: Eine Insolvenz blieb möglich, obgleich Hertie im operativen Geschäft selbst wieder Geld verdiente. Überraschenderweise nutzte mit Georg Karg nun einer der beiden Geschäftsführer die verfahrenere Situation für einen Vorschlag, der zu einer neuen Eigentümerstruktur und Steuerung des Unternehmens führte.

Kargs Übernahme des Hertie-Konzerns und das Warenhausgeschäft im Krieg: 1936 bis 1945

Karg schlug der Dresdner Bank vor, ihm einen Kredit einzuräumen, mit dem er 51 Prozent der Hertie-Anteile übernehmen konnte. Zugleich

garantierte er den Verkäufern der Anteile mehrere Jahre zehn Prozent des Gewinns. Seine Bedingung war ein weiteres Stillhalteabkommen über fünf Jahre und die Unabhängigkeit der Hertie-Geschäftsführung vom Beirat. Aufgrund des geringen Stammkapitals von nur 2,5 Mio. Reichsmark hätten ihn 51 Prozent der Anteile zum Nominalwert von 50 Prozent „nur“ 637.000 Reichsmark gekostet, was er aufgrund seines Privatvermögens durchaus darstellen konnte; Karg besaß durch „Arisierungen“ mittlerweile drei eigene Kaufhäuser in Berlin, der Niederlausitz und Ostpreußen.

Nach Verhandlungen einigte sich Karg mit den Hauptgläubigern. Ende November 1936 wurde ein Teil der Hertie-Schulden in einen Kredit für Karg, der andere Teil dagegen in Stammkapital umgewandelt, das so auf 7,5



Abb. 11: Tabakabteilung im KaDeWe, Mitte der 1930er Jahre

Mio. Reichsmark erhöht wurde. Der Rest der Verbindlichkeiten wurde gestundet, da die Gläubiger einem weiteren Stillhalteabkommen bis zum April 1941 zugestimmt hatten. Karg führte das Unternehmen in den Folgejahren wieder in ein inhabergeführtes Unternehmen in Alleinbesitz, und von der Tann wechselte deshalb in den Konzernbeirat.

Karg hatte mit dieser Übernahme den richtigen Zeitpunkt getroffen, da nicht nur die nationalsozialistischen Angriffe auf die Warenhäuser nach 1936 nachließen, sondern auch die Einzelhandelskonjunktur wieder stärker anzog. Tatsächlich besserten sich die betriebswirtschaftlichen Ergebnisse des Hertie-Konzerns seit Jahresbeginn, und Hertie konnte im Geschäftsjahr 1936/37 nicht nur einen Gesamtgewinn erwirtschaften, sondern von 1937 an auch wieder alle Zins- und Tilgungszahlungen erfüllen. Die bis 1938/39 insgesamt um ein Drittel steigenden Umsätze bei weiterhin niedrigeren Gesamtkosten, einer durch die Kredite verbesserten Liquidität und die Zusage einer langfristig gesicherten Finanzierung erleichterten die Reorganisation des Konzerns und ermöglichten Karg den schrittweisen Erwerb weiterer Anteile, die er zudem durch den Verkauf warenhausfremder Immobilien finanzierte. Bereits im Juni 1940 verfügte Karg über alle Anteile am Stammkapital des Konzerns, die er aus steuerlichen Gründen über seine Beteiligungen Paul Held Nachf. GmbH und Deutsche Boden AG hielt.

Kargs Ziel eines familiengeführten Konzerns mit 19 Warenhäusern aber stellte der Zweite Weltkrieg erhebliche Hindernisse in den Weg. Obgleich der Handel wichtiger Verbrauchsgüter wie eben Lebensmittel und Textilien nach Kriegsbeginn sofort einer Bewirtschaftung unterstellt wurde, machten die deutschen Warenhäuser bis 1942 gute Geschäfte und wiesen zumeist Gewinne aus, was trotz fehlender Quellennachweise auch für Hertie zu vermuten ist. Der Grund für die guten Erträge war zum

einen, dass die Warenhäuser mit dem bürokratischen Zusatzaufwand und der Verwaltung der Bezugsscheine besser zurechtkamen als kleine Einzelhändler. Zum anderen profitierten sie von staatlichen Sonderaufträgen sowohl zur Warenverteilung als auch zur Warenbeschaffung im besetzten Ausland für die Versorgung der Bevölkerung. Schließlich erhielten die großen Warenhauskonzerne zudem Aufträge zur Ausstattung der Soldaten mit Uniformen. Trotzdem sanken die Umsätze, da sich bereits 1940 Engpässe in der Warenversorgung zeigten und nur der Rückgriff auf eigene Lager Abhilfe schuf.

Diese Umsatzrückgänge führten jedoch nicht zu Verlusten, da die Kosten der Konzerne im gleichen Maße wie die Umsätze zurückgingen und die Belegschaft aufgrund von Einberufungen in die Wehrmacht und Dienstverpflichtungen für kriegswirtschaftliche Aufgaben deutlich



Abb. 12: Georg Karg auf der Hertie Weihnachtsfeier, 1938



Abb. 13: Weihnachtsfeier 1938 mit Hitlergruß

schrumpfte. Auch der Abbau der Warenlager verhalf den Warenhäusern in den ersten Kriegsjahren zu positiven Jahresabschlüssen. Aufgrund der nunmehr entstandenen großen Liquidität versuchte Georg Karg ebenso wie die anderen Warenhauskonzerne, mehrere Kaufhäuser im Protektorat Böhmen und Mähren sowie in den Niederlanden zu übernehmen, was jedoch scheiterte. Einzig im elsässischen Straßburg gelang es Karg 1940, das Kaufhaus Magmod zu übernehmen, das mindestens bis 1944 als Kaufhaus Union des Hertie-Konzerns firmierte. Eine andere Lösung für den Liquiditätsüberschuss bildete die Rückzahlung von Verbindlichkeiten, die bis Kriegsende in allen Warenhauskonzernen weitgehend getilgt wurden.

In der zweiten Kriegshälfte verzeichneten die Warenhausunternehmen keine Gewinne mehr, was vor allem auf die erheblichen Bom-

beschäden und damit die Schließung der Häuser zurückzuführen ist. Von den 19 Filialen des Hertie-Konzerns wurden zehn Häuser vollständig zerstört; nur die beiden großen Filialen in München und Hamburg sowie die kleineren Häuser in Plauen, Gera und drei kleinere Berliner Filialen wurden nur teilweise beschädigt. Soweit möglich, wurde der Verkauf trotz aller Zerstörungen bereits im Krieg behelfsmäßig in Ausweichquartieren oder in provisorisch hergerichteten Verkaufsräumen der beschädigten Häuser weitergeführt. Allerdings wurden Anfang 1943 auch Häuser stillgelegt, im Falle von Hertie die große Münchener Filiale.

Ein ebenso großes Problem stellten die Versorgungsengpässe und massiven Verbrauchseinschränkungen dar, insbesondere bei Textilien, weshalb die Leitungen der Konzerne und einzelner Warenhäuser alles versuchten, um an

Ware zu kommen und den Verkauf aufrechtzuerhalten. Für Hertie ist bekannt, dass das Alsterhaus 1943 beschlagnahmtes Privateigentum ankaupte – wahrscheinlich zu Kriegsbeginn steckengebliebene Exportware aus dem Hamburger Hafen. Zudem erhielt die Hamburger Filiale Kleider, Mäntel und Herrenanzüge von der Verwaltung des Gettos Litzmannstadt, die die dortigen Gettobewohner angefertigt hatten.

Die Beteiligung Georg Kargs an der Zentrallagergemeinschaft für Bekleidung (ZLG) dürfte ebenfalls auf sein Interesse zurückzuführen sein, sich Textilien zur ausreichenden Versorgung seiner Warenhäuser zu sichern, da die ZLG die Aufgabe hatte, Kleidung in den besetzten Gebieten Osteuropas zu beschaffen und in Deutschland zu verteilen. Trotz der gemeinsamen Gründung der ZLG überließ Georg Karg jedoch Josef Neckermann vollständig die Geschäftsführung.

Unabhängig von der finanziellen Lage des Unternehmens begann Karg Anfang 1945, den

Konzern auf das Kriegsende und die alliierte Besatzung vorzubereiten. So übertrug er die Warenhäuser im Januar 1945 auf mehrere selbstständige Regionalgesellschaften mit eigener Geschäftsführung und Bilanzierung, um den Gesamtkonzern – insbesondere vor der sowjetischen Besatzungsmacht – zu schützen. Im Herbst 1945 bestand Hertie unter dem Dach der Hertie GmbH-Zentralverwaltung in Berlin aus insgesamt elf Betriebsgesellschaften.

Neubeginn zwischen Trümmern und Enteignungen: 1945 bis 1952

Unabhängig von der Neuorganisation stand Georg Karg nach Kriegsende vor den Trümmern seines Konzerns. Obgleich zu den Zerstörungen an den Warenhäusern auch erhebliche Warenverluste kamen, startete Karg bereits im Frühsommer 1945 aus der ebenfalls kriegszerstörten Verwaltungszentrale in Berlin-Mitte heraus die Wiederaufnahme des Geschäftsbetriebes, die nicht nur in den nur teilweise zerstörten



Abb. 14: Ruine der Filiale am Alexanderplatz, Berlin

Häusern, sondern auch an den völlig zerstörten Standorten in Kellerräumen, Erdgeschossen oder Behelfsbauten aufgenommen wurde. Obwohl Karg politisch nicht belastet war, wurden seine Filialen in den westlichen Zonen 1946 unter Treuhänderschaft gestellt, da die amerikanischen Militärbehörden den Eigentumswechsel 1933/34 als „Arisierung“ einstufte und Georg Karg als Zweiterwerber hierfür mitverantwortlich machten. Trotzdem wurden diese Filialen weiterhin durch die Berliner Zentrale und die 1946 nach Hamburg umgezogene Zentralbuchhaltung gesteuert. In der sowjetisch besetzten Zone wurden die Filialen Ende 1945 unter Sequester gestellt und der Kontrolle des Hertie-Konzerns entzogen. Später wurden sie enteignet, wobei sich der Vermögensverlust der dortigen elf Warenhäuser, mehrerer Einkaufsgesellschaften und Lager auf den geschätzten Wert von 32 Mio. Reichsmark belief.

Hertie-Geschäftsaktivitäten im Westen waren bis zur Währungsreform 1948 neben der Herstellung behelfsmäßiger Verkaufsflächen vor allem durch die schwierige Warenbeschaffung gekennzeichnet. Ende 1947 begann Georg Karg dann mit ersten Baumaßnahmen in seinen Filialen wie derjenigen an der Wilmersdorfer Straße in Berlin. Alles in allem gelang es, die Umsätze bereits vor der Währungsreform deutlich zu steigern. Aber erst mit der Währungsreform im Juni 1948 kam es zu einem wirklichen Neuanfang, da die Umsätze in den bestehenden Geschäftsräumen regelrecht explodierten, wobei die süddeutschen Filialen entscheidend wurden. Die Finanzierung der Geschäftsausdehnung konnte nun durch Gewinne und Abschreibungen erfolgen, und aufgrund des großen Bedarfes der Bevölkerung an Konsumgütern erwarb Karg mit dem Stuttgarter Konkurrenten „Kaufhaus für Alle“ im Frühjahr 1949 erstmals wieder eine neue Filiale.

Einer weiteren Expansion stand jedoch die Auseinandersetzung mit der Familie Tietz/Zwil-



Abb. 15–18: Wiedereröffnung des KaDeWe, 1950



Abb. 19: Eingangshalle des KaDeWe bei der Wiedereröffnung 1950

lenberg im Weg, da die Tietzens im Juli 1948 drei Rückerstattungsanträge auf Grundlage des amerikanischen Militärgesetzes Nr. 59 für die Filialen München, Stuttgart und Karlsruhe gestellt hatten. Nach Verhandlungen zwischen Karg und den Familienvertretern kam nach steuerlichen Zugeständnissen des bayerischen Finanzministeriums im Herbst 1949 eine Einigung zustande, nach der Karg die drei süddeutschen Filialen an die Erbgemeinschaft Tietz zurückgab und sofort langfristig zurückpachtete. Als Pachtzins erhielt die Familie eine prozentuale Umsatzbeteiligung, verzichtete dafür aber auf weitere Restitutionsansprüche in den westlichen Besatzungszonen und West-Berlin, weshalb die treuhänderische Aufsicht über den Hertie-Konzern aufgehoben wurde. Zwischen Georg Karg und der Familie Tietz/Zwillenberg wurde des Weiteren vereinbart, dass Hertie keine neuen Warenhäuser in München, Stuttgart

und Karlsruhe ohne die Genehmigung der Familie Tietz eröffnen durfte.

Die Vereinbarungen mit Tietz waren für Georg Karg schließlich recht leicht zu erfüllen, da aufgrund der stark wachsenden Umsätze die Summen gut aufzubringen waren. Überdies konnte Karg, nachdem er die volle Kontrolle über das Haus zurückgewonnen hatte, an die weitere Ausdehnung des Filialnetzes denken. Zwischen Ende 1949 und 1952 erwarb Hertie Waren- und Kaufhäuser in Hamburg-Bergedorf, Frankfurt-Hoechst, Nürnberg, Göppingen, Bamberg, Wuppertal-Elberfeld sowie in Berlin in Neukölln und am Zoo. Zudem errichtete er in diesen Jahren neue Warenhäuser in Braunschweig, Neumünster, Landshut und in Geesthacht; die bisherigen Filialen in der Bundesrepublik und West-Berlin wurden gleichzeitig baulich wieder instand gesetzt. Am Beispiel des KaDeWe lässt sich das schön zeigen: Im

Juli 1950 wurden im KaDeWe 5.000 Quadratmeter Verkaufsfläche im Erdgeschoss und dem ersten Obergeschoss eröffnet. Der weitere Ausbau bis in die sechste Etage und die Ausweitung der Verkaufsfläche auf den Vorkriegsstand von 44.000 Quadratmeter erfolgte dann bis 1956.

Da Karg die Konzerngewinne vollständig in neue Filialen reinvestierte, wuchs das Hertie-Filialnetz bis Mitte 1952 wieder auf 19 Warenhäuser an, was zur Folge hatte, dass man wie früher wegen des größeren Umsatzvolumens bessere Konditionen beim Wareneinkauf erhielt. Ende 1952 gelang es Karg dann noch, die Hansa AG in Frankfurt am Main mit drei Warenhäusern in Mannheim, Frankfurt und Hanau sowie die AWAG zu übernehmen. Letzteres Unternehmen bestand allerdings nur aus den Immobilien des ehemaligen Warenhauskonzerns der Wertheim AG, auf denen Karg in den Folgejahren eigene Warenhäuser unter dem alten Namen Wertheim eröffnete. Auf diese Weise wurde Hertie in Berlin zum unangefochtenen Marktführer im Warenhaussektor.

Ähnlich schnell wie Hertie mit einem Umsatzplus von 1949 bis 1962 um 271 Prozent wuchsen in diesen Jahren die traditionellen Konkurrenten Karstadt und Kaufhof, die ebenfalls die Zahl ihrer Warenhäuser nach 1948 stark vermehrten. Vom beginnenden Wirtschaftswunder profitierten mithin alle Häuser, die an ihrer Expansion auch festhielten, als 1957 mit Horden ein vierter Anbieter hinzukam. Diese vier Warenhauskonzerne dominierten bis Anfang der 1990er Jahre die bundesdeutsche Warenhauslandschaft.

Unaufhörliche Expansion im bundesdeutschen Wirtschaftswunder: 1952 bis 1972

Seit 1952 setzte allmählich ein Wandel vom Verkäufer- zum Käufermarkt ein; der erste Bedarfsschub war befriedigt und das Umsatz-

wachstum pro Quadratmeter Verkaufsfläche stagnierte. Die Warenhäuser und auch Hertie reagierten auf diese Entwicklung zum einen mit Sortimentserweiterungen und der Aufnahme qualitativ hochwertiger Waren, zum anderen aber mit der Errichtung weiterer Filialen. Diese Expansion des Filialnetzes hielt bis in die frühen 1970er Jahre an.

Georg Karg begann im Herbst 1952 zudem, sein Unternehmen neu zu organisieren. Zunächst brachte er im Sommer 1953 die Geschäftsanteile der Konzerngesellschaften in eine Familienstiftung ein, um Hertie gegen Übernahmen zu wappnen. Karg sicherte sich das Amt des Stiftungsvorstandes auf Lebenszeit und setzte seine beiden Kinder als Nachfolger ein. Außer über Mehrheitsbeteiligungen der Familienstiftung an den Tochtergesellschaften kontrollierte Georg Karg den Konzern auch über Anteile am Immobilieneigentum, die er und seine beiden Kinder persönlich hielten, sowie durch die Gewährung von Sonderstimmrechten für ihn selbst. So besaß er bereits 1951 trotz seines sehr kleinen Gesellschaftsanteils von zwei Prozent insgesamt 96,8 Prozent der Stimmrechte an der Hertie Waren- und Kaufhaus GmbH, während die beiden Kinder mit je 49 Prozent der Gesellschaftsanteile zusammen nur 3,2 Prozent der Stimmen auf sich vereinten. Dieses Stimmenverhältnis blieb bei jeder Kapitalerhöhung bestehen.

Die Errichtung der Karg'schen Familienstiftung bildete nur den Auftakt für die Reorganisation des Konzerns. So wurden die beiden erworbenen Aktiengesellschaften Hansa und AWAG in GmbHs umgewandelt und fungierten nun, wie die anderen Warenhausgesellschaften (Union, KaDeWe etc.), als Töchter der für das operative Warenhausgeschäft zuständigen Hertie Waren- und Kaufhaus GmbH, während die Familienstiftung die Funktion als Holding und Verwalter der zahlreichen Grundstücksgesellschaften übernahm. Nach dem Bau der Berliner

Mauer errichtete Hertie im April 1963 noch die Kaufhaus Hertie GmbH, in die man den größten Teil der Berliner Beteiligungen und neun Warenhäuser einbrachte. Damit hatte sich Anfang der 60er Jahre die Struktur des Hertie-Konzerns herausgebildet, in der Georg Karg bis zu seinem Tod 1972, auch weil er sich bis zuletzt auf seinen Sohn Hans-Georg und langjährige Mitarbeiter im Führungszirkel des Unternehmens verlassen konnte, unbestritten die erste Geige spielte. Der Konzernsitz wechselte erneut zeitweilig von Hamburg nach Berlin, wurde 1961 aber endgültig nach Frankfurt am Main verlegt.

Hiervon unabhängig setzte sich die Expansion des Filialnetzes, mit der sich Hertie ebenso wie die anderen Warenhauskonzerne einen immer größeren Marktanteil am gesamten Einzelhandel sicherte, in den 1950er und 60er Jahre fort. Zwar wurde das Wachstumstempo in Reaktion auf die wiederaufkommende Kritik aus Kreisen des Mittelstandes zeitweilig verlangsamt, doch die Bedingungen für die

Ausdehnung der Filialen bis in die Mittel- und Vorstädte blieben im bundesdeutschen Wirtschaftswunder geradezu ideal. Aufgrund von Kostenvorteilen im Einkauf nahmen die Warenhäuser dem herkömmlichen Einzelhandel weiterhin Marktanteile ab. Die Eröffnung neuer Filialen bildete bis weit in die 1960er Jahre kein größeres Risiko, da diese sich nach kurzer Zeit amortisierten. Anders als vor 1953 übernahm Karg nun keine bestehenden Kauf- oder Warenhäuser mehr, sondern ließ stets neue Geschäftshäuser bauen und verdoppelte so auch die Gesamtverkaufsfläche des Konzerns, da die neuen Häuser immer größer und die bestehenden erweitert wurden.

Die Expansion des Filialnetzes folgte bis 1972 keiner erkennbaren Strategie, doch errichtete Hertie erst nach Mitte der 1960er Jahre in größerem Umfang Filialen in Nordrhein-Westfalen, wahrscheinlich weil dort Karstadt, Kaufhof und Horten traditionell stark vertreten waren. 1972 besaß Hertie schließlich 101 Warenhäuser und



Abb. 20 und 21: Hans-Georg Karg in jungen Jahren sowie Vater Georg Karg in späteren Jahren



Abb. 22: Filiale Mehringdamm Berlin, 1952

Bilka-Filialen in fast allen großen Städten und unterhielt in Süddeutschland zudem zahlreiche Filialen in mittelgroßen Städten wie Esslingen, Lörrach oder Böblingen. Auch errichtete Hertie 1964 als erster der vier großen Konzerne ein Warenhaus in einem Einkaufszentrum, dem Main-Taunus-Zentrum bei Frankfurt am Main, der zweiten deutschen Shopping-Mall.

Bereits erheblich früher hatte der Hertie-Konzern einen ersten Bilka-Markt 1952 am Kottbusser Damm in Berlin eröffnet, der als Kleinpreiskaufhaus wie die Konkurrenten Kepa, Kaufhalle und Woolworth auf die Versorgung großstädtischer Vororte und mittelgroßer Städte abzielte. Bis 1972 wurde das Bilka-Filialnetz auf 29 Filialen in 22 Städten ausgeweitet und bot neben einem abgespeckten Grundsortiment von Textilien und Waren des täglichen Bedarfs auch Lebensmittel an. Allerdings löste die geplante Eröffnung eines Bilka-Marktes in

München 1955 einen langjährigen Streit mit der Familie Tietz aus, die sich auf die Klausel aus dem Restitutionsvergleich berief, dass Hertie ohne ihr Einverständnis kein Konkurrenzunternehmen zur Münchener Warenhausfiliale errichten dürfe. Erst 1963 einigte man sich endgültig und beteiligte die Familie Tietz an den Umsätzen der neu zu errichtenden Geschäfte in München, Stuttgart und Karlsruhe. Nach dem Auslaufen des Restitutionsvertrages von 1949 zog Hertie im Juli 1970 dann die vertraglichen Kaufoptionen und erwarb auch diese drei Liegenschaften.

Diese größeren Verkaufsflächen waren nötig, um das Warenangebot ausweiten zu können, da man immer neue Wareensegmente von Autozubehör bis hin zu Zoowaren in den Verkauf aufnahmen. Riesenfilialen wie das KaDeWe oder das Münchener Haus besaßen mittlerweile über 100 Abteilungen, in denen deutlich mehr

Artikel pro Warenssegment als früher angeboten wurden; die Gesamtzahl aller in den Filialen angebotenen Artikel war in den großen Filialen bis Anfang der 1970er Jahre auf 120.000 bis 130.000 angestiegen, da man weiterhin den Anspruch hatte, im Warenhaus die ganze Welt des immer stärker wachsenden Konsums zu präsentieren. Auch wollte Hertie wie die Konkurrenten das alte Image als billiger Massenanbieter loswerden und setzte mit der Aufnahme höherwertiger Qualitäten und Markenartikel auf ein Trading-up, womit man sich den Fachgeschäften annäherte. Allerdings stand dem letzteren die seit Mitte der 1950er Jahre eingeführte Selbstbedienung entgegen, die Hertie ebenso wie andere Neuerungen im Vergleich mit den anderen Warenhauskonzernen eher zögerlich übernahm und auch deshalb als konservativ wahrgenommen wurde.

Außer der Ausdehnung der Sortimente weitete Hertie Mitte der 1950er Jahre ganz ähnlich wie die Konkurrenz sein Dienstleistungsangebot aus. Zu den traditionellen Angeboten wie Änderungsschneiderei kamen nun Schlüsseldienste oder Friseure hinzu. Seit 1965 verkaufte man auch einfache Sachversicherungen. 1970 führte Hertie als erster Warenhauskonzern eine eigene Kundenkreditkarte ein, mit der man eine erfolgreiche Kundenbindung betrieb.

Da Verkaufsaktionen in der Bundesrepublik gesetzlich weiterhin auf den Winter- und Sommerschlussverkauf beschränkt blieben, mussten andere Sonderaktionen wie Ausstellungen populärer Kunst, Modeschauen oder Autogrammstunden mit Prominenten die Kunden ins Warenhaus locken; das konnten schon gesellschaftliche Ereignisse werden, die ein gewisses Aufsehen erregten. Obwohl die Warenhäuser in der Werbung per Zeitungsannoncen und Preispolitik deutlich weniger aggressiv als vor 1933 agierten, reagierten sie stets auf Preisunterbietungen der Konkurrenz und gaben ihre gegenüber dem mittelständischen



Abb. 23: Weihnachten in der Filiale Mehringdamm, 1958

Einzelhandel niedrigeren Einkaufspreise in Form günstiger Verkaufspreise an die Kunden weiter. Allerdings verloren die Warenhäuser in den 1960er Jahren ihre führende Rolle bei der Preisgestaltung an andere Betriebsformen des Einzelhandels, wie die aufkommenden SB-Warenhäuser und Filialketten bzw. die Discounter im Lebensmittelsegment. Zudem boten die neuen Konkurrenten aufgrund ihres Standorts auf der grünen Wiese vielfach günstige Parkmöglichkeiten und eine große Bequemlichkeit für den Großeinkauf mit dem Auto, während die Errichtung von Parkhäusern für die Warenhäuser in den Innenstädten eine teure Angelegenheit darstellte.

Gerade wegen der neuen, preisgünstigeren Konkurrenz blieb der Wareneinkauf für die Warenhausunternehmen und auch Hertie von zentraler Bedeutung. Mehr und mehr kaufte Hertie die Ware aber im Ausland ein; wobei seit den 1960er Jahren in steigendem Maße Lieferanten aus der DDR und dann vor allem Asien an Bedeutung erlangten. Günstige Einkäufe konnten allerdings den gleichzeitig zunehmenden Kostendruck kaum ausgleichen. Allein die Personalkosten stiegen in den 1960er Jahren in Relation sowohl zur wachsenden Mitarbeiterzahl als auch zum Umsatz überproportional an. Das Umsatzwachstum Ende der 1960er und

Anfang der 1970er Jahre war jedoch trügerisch, denn es beruhte nicht unwesentlich auf Preissteigerungen. Wirkliches Wachstum war nur durch weitere Flächenvergrößerung erzielbar, ohne dass sich die Kostenstrukturen deshalb entspannten. Da Hertie weitere ausreichende Gewinne erzielte – die Georg Karg stets im Unternehmen beließ – besaß das Unternehmen aufgrund dieser konservativen Bilanzpolitik erhebliche stille Reserven, vor allem durch die stetige Abschreibung der Immobilien.

Ein Vergleich mit den anderen drei großen Warenhauskonzernen zeigt, dass die Entwicklung von Hertie zwischen 1952 und 1972 typisch war, sowohl mit Blick auf die Expansion der Filialen, des starken Umsatzwachstums, der vorsichtigen Bilanzpolitik, als auch auf die Warenhausarchitektur. Aufgrund der enteigneten Filialen in Ostdeutschland hatte Hertie seinen Rückstand gegenüber Kaufhof und Karstadt Ende der 1960er Jahre aufgeholt und lag 1972 mit seinem Gesamtumsatz auf Platz zwei hin-

ter Karstadt und vor Kaufhof. Alle vier Konzerne wuchsen dabei deutlich stärker als der Einzelhandel; die Warenhäuser verdoppelten ihren Marktanteil von 5,1 zu Beginn der 1950er Jahre auf etwas über 10,2 Prozent Ende der 1960er Jahre. Der große Erfolg ließ die vier Konzernleitungen jedoch die Konkurrenz der schnell aufkommenden SB-Warenhäuser und anderer neuer Betriebsformen im Einzelhandel unterschätzen.

Auch Georg Karg übersah die Bedeutung der neuen Konkurrenten, obgleich er sich weiterhin um viele Detailfragen wie die Art der Warenpräsentation und Ausstattung in seinen Warenhäusern kümmerte. Die Steuerung des Konzerns und der einzelnen Häuser erfolgte weiterhin allein anhand der Umsatzzahlen und der vergebenen Einkaufslimits, weshalb die Frankfurter Zentrale aus vergleichsweise wenigen Mitarbeitern und Stabsabteilungen bestand. Karg vertraute bis zum Schluss außer seinem Sohn Hans-Georg und seinem Neffen Dietrich Karg



Abb. 24: Eröffnung Bilka-Kaufhaus, Frankfurt a. M., 15. November 1961



Abb. 25: Das Hertie- und Bilka-Filialnetz 1972

vor allem langjährigen Mitarbeitern, deren Loyalität er mit der Sicherheit einer langjährigen Beschäftigung und zahlreichen innerbetrieblichen Karrieremöglichkeiten sowie einer guten Bezahlung belohnte.

Zwischen Verlusten, Rationalisierung und Diversifizierung: 1972 bis 1989

Der Übergang auf seinen Sohn Hans-Georg als Vorsitzender der Familienstiftung, deren Namen man schon im September 1971 in „Hertie-Stiftung“ geändert hatte, und des Aufsichtsrats der Hertie Waren- und Kaufhaus GmbH ging schnell und geräuschlos vonstatten. Den patriarchalischen Führungsstil konnte der Sohn nicht ausfüllen. Weiterhin hielt die Hertie-Stiftung 98 Prozent der Gesellschaftsanteile am Hertie-Konzern, während die restlichen zwei Prozent sich Hans-Georg und seine Schwester Brigitte Gräfin von Norman teilten. Der nun aus sieben Personen bestehende Stiftungsvorstand wurde neu besetzt und neben Hans-Georg und seiner Schwester saßen dort fünf Persönlichkeiten aus der Wirtschaft, die zuvor Georg Karg ausgewählt hatte.

Ende 1974 errichtete die (Familien-)Hertie-Stiftung dann zusätzlich die Gemeinnützige Hertie-Stiftung, die ausschließlich und unmittelbar der Förderung wissenschaftlicher Zwecke – namentlich der Förderung der Erziehung, Volks- und Berufsbildung – diente. Die Familienstiftung übertrug dieser 97,5 Prozent der Gesellschaftsanteile an der Hertie Waren- und Kaufhaus GmbH, was etwas mehr als die Hälfte des Gesamtvermögens der Familienstiftung darstellte und einen Wert von etwa einer Mrd. D-Mark umfasste. Grund hierfür war die Einführung einer Erbersatzsteuer für Familienstiftungen in Höhe von 35 Prozent alle 25 Jahre. Allerdings behielt die Familienstiftung trotzdem die Kontrolle über den Hertie-Konzern, da sie das Mehrheitsstimmrecht in der Gesellschafterversammlung der Hertie Waren- und Kaufhaus-

GmbH behielt und sowohl Hans-Georg Karg als auch dessen Schwester besagtem siebenköpfigen Vorstand der Gemeinnützigen Hertie-Stiftung auf Lebenszeit angehörten.

In den ersten Jahren nach Georg Kargs Tod hielt die Unternehmensführung trotz einer sich andeutenden Wachstumsschwäche der Warenhausbranche weiter an der alten Unternehmenspolitik einer Vergrößerung der Verkaufsflächen und Umsätze durch neue Filialen fest. Bis 1980 wurden weitere elf Warenhäuser eröffnet, obwohl man schon 1977 erste Häuser wieder schließen musste und die bereits seit 1972 zurückgehenden Konzerngewinne 1976 vollends einbrachen, ja sich in operative Verluste verwandelten. In noch stärkerem Maße eröffnete Hertie neue Bilka-Filialen, obgleich die Kleinpreistochter des Konzerns schon seit 1972 Verluste schrieb und Karstadt wiederum seine Kleinpreistochter Kepa geschlossen hatte.

Auch in anderer Hinsicht reagierte das Hertie-Management auf den Einbruch der Konjunktur 1973/74 und das sich nach und nach ändernde Kundenverhalten eher zögerlich. Man hielt am klassischen Warenhausgeschäft fest, verzichtete auf eine Diversifizierung und blieb bei der Einführung neuer Verkaufsmethoden wie dem Shop-in-shop-System, der Einrichtung thematischer Modeboutiquen oder der Verringerung eines sehr hohen Textilanteils am Sortiment stets ein Nachzügler. Die einzige Reaktion auf die schlechteren Betriebsergebnisse bildete ein erheblicher Personalabbau um fast ein Viertel der Beschäftigten bis Ende der 1970er Jahre sowie die Standardisierung des Sortiments, die Zentralisierung des Einkaufs und die Steigerung preisgünstiger Warenimporte aus Asien. Maßnahmen wie der Versuch nach 1977, durch ein Trading-up des Sortiments dem Preiswettbewerb mit den SB-Warenhäusern, Fachmärkten und Discountern auszuweichen, waren wiederum nicht erfolgreich. Die seit 1976 durch die negative Umsatzrentabilität entstehenden ope-

rativen Verluste wurden nur durch den Rückgriff auf die stillen Reserven, den Verkauf von Immobilien und andere außerordentliche Erträge bilanziell ausgeglichen, weshalb das beachtliche Eigenkapital erstmals zusammenschmolz.

Außer durch die sich verschlechternde Konjunktur und das preisbewusstere Kundenverhalten waren die Probleme des Hertie-Konzerns auch durch die Wankelmütigkeit und wenig strategische Vorgehensweise des eigenen Managements verursacht. Hans-Georg Karg gelang es nicht, der Konzernführung strategisch einen Kurs vorzugeben, mit dem die Hertie-Warenhäuser einen Platz im zunehmend polarisierten Markt zwischen Billigangeboten für einfache Güter sowie teuren individuellen Angeboten hätten finden können. Das Problem für die Warenhäuser bestand in deren hohen Kosten, die eine preisliche Annäherung an Billiganbieter ebenso ausschloss wie der Zwang zum Absatz größerer Mengen eine Annäherung an Fachgeschäfte unmöglich machte, während die neuen Betriebsformen vom SB-Warenhaus auf der grünen Wiese bis zum Fachmarkt wie Saturn-Hansa ihnen immer mehr Marktanteile und Umsätze wegnahmen. Ein anderes Grund-satzproblem der Warenhäuser war, dass es unmöglich wurde, die ganze Welt des Konsums „unter einem Dach“ zu präsentieren. Obwohl die immer größeren Häuser den Kunden Ende der 1970er Jahre bereits an die 250.000 Artikel anboten, konnten sie mit den spezialisierten Fachmärkten und deren Angebot nicht mehr mithalten.

Eine erfolgreiche Reaktion auf die neuen Fachmärkte bildete die Diversifikation mit der Abkehr von der ausschließlichen Konzentration auf das klassische Warenhausgeschäft, etwa durch ein Engagement im Tourismussektor sowie die Eröffnung von Spezialhäusern für Sport- oder Technikartikel. Diesen Weg von Karstadt und Kaufhof unterließ man im Hause Hertie allerdings, da das Management den Strukturwan-

del im Einzelhandel offensichtlich zu spät erkannte und zu lange am traditionellen Kurs der Vergrößerung der Verkaufsfläche durch Neueröffnungen festhielt, obwohl gerade die Unrentabilität der neuen Filialen seit 1966 die Probleme noch verschärft hatte. Zudem kopierte man nur die erfolgreichen Projekte der Konkurrenz – jedoch meist zu spät und halbherzig – und vernachlässigte das Kostenmanagement. Aufgrund der schlechten Ergebnisse wurde 1979 dann die Geschäftsführung umgebildet. Neben älteren zogen nun auch jüngere Manager in die Unternehmensleitung ein, die schnell das vom Personalvorstand Hans-Ludwig Grüschow entwickelte Sanierungsprogramm UK80 umsetzte, um durch die Einsparung von 192 Mio. D-Mark bereits 1982 ein ausgeglichenes Ergebnis zu erreichen. Trotz großer Sparerfolge ernannte Hans-Georg Karg Anfang 1981 den Industriemanager Bruno Lippmann zum neuen Vorsitzenden der Geschäftsführung, der statt Einsparungen mitten im erneuten Konjunkturabschwung auf ein Trading-up setzte, das bis 1984 erhebliche Umsatzeinbrüche nach sich zog. Dies führte zu hohen operativen Konzernverlusten, die durch den Verkauf von Immobilien und hier insbesondere durch Sale-and-lease-back-Geschäfte von Warenhausimmobilien ausgeglichen wurden.

Da Lippmann keine nachhaltige Verbesserung des Gesamtkonzernergebnisses gelang, wurde er entlassen und die verbleibende Geschäftsführung korrigierte seine Trading-up-Preispolitik sofort. Nach deutlichen Umsatzsteigerungen ernannte Karg dann Anfang 1986 Verkaufsvorstand Jürgen Krüger zum neuen Vorstandssprecher und legte im gleichen Jahr aus Altersgründen den eigenen Vorsitz im Aufsichtsrat nieder, den Guido Sandler von der Dr. August Oetker KG nun übernahm. Aufgrund seines Amtes als Vorsitzender der Familienstiftung bestimmte Karg die Geschicke des Hertie-Konzerns weiter mit.



Abb. 26: Warenhaus Wertheim am Berliner Kurfürstendamm, 1972

Außer der aggressiveren Preispolitik bildeten die Schließung von 15 Verlustfilialen und weitere Kosteneinsparungen einen Teil des seit 1985 durchgeführten Sanierungsprogramms, das die Beschäftigtenzahl auf nur noch 25.000 Mitarbeiter sinken ließ. Weniger erfolgreich waren dagegen Experimente wie die Einführung eines sogenannten Selektiv-Warenhauses mit begrenztem Sortiment oder die Ausgründung der defizitären Lebensmittelabteilungen in die 100-prozentige Tochter NuG Optimus. Auch die Sanierung der Bilka-Kette scheiterte, weshalb der Hertie-Vorstand 1989 die meisten Filialen an Woolworth und Kaufhalle verkaufte und die restlichen schloss; einzig die fünf Berliner Filialen wurden weitergeführt.

Trotz unvollendeter Sanierung entschloss sich der Vorstand Ende 1986, die bestehende Konzentration auf das Warenhausgeschäft aufzugeben und den Konzern nach dem Vorbild von

Karstadt und Kaufhof durch eine Diversifikation auf andere Betriebsformen des Einzelhandels breiter aufzustellen. Hierfür wurden 1987 und 1988 schnell hintereinander die Musikhandelskette für Tonträger WOM, die Elektrofachmärkte Schürmann, Schauland und Becker sowie der Textilfilialist Wehmeyer und das Schuhversandhandelshaus Vamos erworben. Allerdings erwiesen sich diese Beteiligungen mit Ausnahme von WOM und Wehmeyer als managementbedingte Fehlschläge und verursachten jahrelange Verluste. Managementfehler folgten auch bei der zu schnellen Filialexpansion ohne Marktanalysen und den internen Filialprojekten: So kostete nicht nur der Aufbau der Filialketten für Spielwaren (Wir Kinder), Schreibwaren (Funny Paper), Sportartikel (Sports-World) und andere Fachmärkte Millionen; sie schrieben zu keiner Zeit schwarze Zahlen und wurden dennoch jahrelang weiterbetrieben.

Letztlich scheiterte der Diversifikationskurs vor allem an der Konzeptlosigkeit des Hertie-Vorstandes, dessen einzige strategische Leistung in der Kopie erfolgreicher Konkurrenzprojekte auf längst übersättigten Märkten bestand. Zudem wurden mögliche Ertrags- und Kostensynergien mit dem Warenhausgeschäft nicht gehoben, etwa mittels eines gemeinsamen Einkaufs oder gemeinschaftlich betriebener Lager. Die Folgen der Diversifikationsabenteuer waren nicht nur riesige Verluste, sondern auch die Vernachlässigung des Kerngeschäftes, was einen Modernisierungstau zur Folge hatte. An dieser grundsätzlichen Lage änderten auch einzelne Erfolge wie der Aufbau ertragreicher Eigenmarken, die lukrative Vermietung von Verkaufsflächen oder der vermehrte Warenbezug aus Fernost wenig, da dem millionenschwere Fehlschläge, etwa die Einführung eines EDV-gestützten Warenwirtschaftssystems, gegenüberstanden.

Wegen all dieser Misserfolge wies der Konzern trotz Umsatzsteigerungen von 1985 bis 1988 nur kleine Gewinne aus und konnte allein 1989 wegen der Massenkäufe der Ost-Berliner nach der Maueröffnung eine größere Umsatzrendite von 1,8 Prozent erzielen. Die verbesserte Finanzlage des Hertie-Konzerns beruhte letztlich auf klassischer Bilanzkosmetik, da der neue Vorstand die Jahresfehlbeträge der Geschäftsjahre regelmäßig durch außerordentliche Erträge schönte. Außer dem Verkauf von Anlagevermögen griff die Unternehmensführung weiterhin auf das Instrument des Sale-and-lease-back von Warenhausimmobilien zurück, was jedoch durch die zu zahlenden Mietkosten der Folgejahre die künftigen Gewinne belastete; zumeist veräußerte der Vorstand die Immobilien dabei an Immobiliengesellschaften der Karg'schen Familienstiftung.

Finanzielle Probleme und der Verlust von Marktanteilen ließen den Abstand zwischen Hertie und Karstadt sowie Kaufhof weiter zu-

nehmen. Selbst Herten war Ende der 1980er Jahre besser aufgestellt als Hertie, da es mit dem Galeria-Konzept und einem erweiterten Shop-in-shop-System das zukunftsträchtigste Warenhausprogramm für das nachfolgende Jahrzehnt besaß. Hertie dagegen experimentierte ziellos mit Diversifikationsprojekten und mehreren Warenhauskonzepten, ohne einen erfolgsversprechenden Kurs zu finden, was auch am mittlerweile zerstrittenen Vorstand lag. Dennoch hielten Sandler und Hans-Georg Karg als Vorsitzende von Aufsichtsrat und Familienstiftung weiter am Vorstand fest. Mit diesem Ballast ging Hertie in die 1990er Jahre.

Kurzer Boom und schnelles Ende: 1989 bis 1997

Der Start ins neue Jahrzehnt verlief dann trotzdem positiv, da der Kundenstrom der DDR-Bevölkerung auch 1990 und 1991 anhielt, der Hertie – insbesondere in den Berliner Filialen – Rekordumsätze und erstmals nach langer Zeit wieder ausreichende Gewinne im operativen Geschäft bescherte. Zusätzlich wurden die Filialen ihre Altware los und konnten ihren Lagerbestand deutlich absenken. Doch schon Mitte 1992 trübte sich die Einzelhandelskonjunktur wieder ein.

Bereits seit dem Frühjahr 1990 kooperierte Hertie mit mehreren Centrum-Warenhäusern am Berliner Ostbahnhof, in Erfurt und in Schwedt. Herties Kaufabsichten waren größere und wurden durch Restitutionsbemühungen der enteigneten eigenen Warenhäuser ergänzt; allerdings ohne großen Erfolg. Von den vier großen Warenhauskonzernen erzielte folglich Hertie die geringsten Umsätze in Ostdeutschland.

Noch weniger erfolgreich waren die Versuche des Vorstandes in Polen, der Tschechoslowakischen Republik und Kroatien mittels Joint Ventures im dortigen Einzelhandel Fuß zu fassen, da alle Projekte schnell wieder abgestoßen werden mussten. Mehr als problematisch war

auch der im September 1992 erfolgte Kauf von zehn Quelle-Warenhäusern, für die ein dreistelliger Millionenbetrag bezahlt wurde. Statt der erwarteten Umsätze und Synergieeffekte in Einkauf und Logistik erwirtschaftete man mit diesen kleinen Warenhäusern, die eher alten Bilka-Filialen glichen, einen Verlust von weit über 250 Mio. D-Mark.

Obwohl einige große Filialen modernisiert wurden, blieben die Probleme der unmodernen und defizitären kleineren Filialen sowie des unrentablen Warenwirtschaftsystems bestehen. Die wegen hoher Tarifabschlüsse steigenden Lohnkosten fraßen die weiterhin steigenden Umsätze auf. So sank die Umsatzrendite 1993 auf gerade einmal 0,1 Prozent ab, sodass der Vorstand erneut weitere Immobilien verkaufen musste, um den Jahresabschluss zu konsolidieren. Solche Ergebnisse in der sehr guten Ein-

zelhandelskonjunktur der Jahre 1990 bis 1992 machten sowohl Vorstand als auch Aufsichtsrat und Beirat der Familienstiftung klar, dass der Konzern mit seinen Strukturen und der vorhandenen Aufstellung in konjunkturell schwieriger werdenden Zeiten in größte Schwierigkeiten geraten musste. Dies mündete in konkrete Überlegungen für einen Verkauf des Konzerns. Da mit Hans-Georg Karg ein Verteidiger der Selbständigkeit von Hertie im Januar 1993 aus dem Aufsichtsrat der Familienstiftung ausschied, trieb der Aufsichtsratsvorsitzende Sandler den Verkauf von Hertie an Karstadt voran. Mit dem Karstadt-Vorstandsvorsitzenden Deuss kam es im Sommer 1993 zu einer Verständigung über die Übernahme von Hertie durch den Karstadt-Konzern.

Nach genauer Bewertung des Hertie-Sachvermögens und Prüfung, ob ein Verkauf mit



Abb. 27: Eröffnung der Filiale Erfurt, 1991

den Satzungen der beiden Stiftungen vereinbar war, wurde ein Dreiecksgeschäft vereinbart. So verkauften alle Gesellschafter der Hertie Waren- und Kaufhaus GmbH – d.h. 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 – ihre Anteile an Karstadt und erhielten dafür den Kaufpreis von 1,6 Mrd. D-Mark. Die Gemeinnützige Hertie-Stiftung reichte ihren Teil der Kaufsumme als Darlehen an die Familienstiftung weiter, die zusammen mit der Familie Karg/von Norman 30 Prozent der Karstadt-Aktien von der Commerzbank AG und der Deutsche Bank AG erwarb. Mit dieser Regelung gewannen fast alle Beteiligten: Karstadt erlangte weitere Marktanteile im Warenhausgeschäft und konnte das eigene Filialnetz in Süddeutschland und in Berlin verdichten. Die Familie Karg/von Norman und die

Familienstiftung konnten sich von einem defizitären Unternehmen lösen und bekamen ein großes Aktienpaket des profitablen Branchenprimus. Zusätzlich zu den Karstadt-Dividenden konnten sie auch Mietzahlungen für ihre vermieteten Warenhausimmobilien von Karstadt erwarten. Auf der Verliererseite der Hertie-Übernahme durch Karstadt standen dagegen die Gemeinnützige Hertie-Stiftung, die für das Darlehen von 1,6 Mrd. D-Mark nur eine vereinbarte Zahlung von jährlich acht Mio. D-Mark erhielt, was einer Verzinsung von 0,5 Prozent entsprach, sowie die Beschäftigten der in den folgenden Jahren stillgelegten Hertie-Warenhäuser und der Zentralverwaltung.

Nach der im März 1994 erfolgten Übernahme endete die Geschichte von Hertie bzw. Hermann Tietz als selbständigem Unternehmen, aber nicht diejenige der Hertie-Warenhäuser, die noch einige Jahre unter der Marke Hertie



Abb. 28: Das KaDeWe nach dem Umbau im Jahr 1996



Abb. 29: Werbeplakat zur Übernahme von Hertie durch den Karstadt-Konzern, 1993

bzw. Wertheim und als eigenständige Division im Karstadt-Konzern betrieben wurden. Allerdings gelang es auch dem von Karstadt eingesetzten neuen Hertie-Vorstand nicht, die Häuser in die schwarzen Zahlen zu führen, weshalb zahlreiche der profitablen Hertie-Warenhäuser in Karstadt-Filialen umgewandelt und andere defizitäre Häuser geschlossen wurden. 1995 wurden die noch bestehenden 76 Hertie-Warenhäuser dann in Divisions- und Projektfilialen eingeteilt, wobei die 36 Projektfilialen letztere Sanierungs- und Schließungsfilialen darstellten und, wenn nicht geschlossen, als Spezial-Kaufhäuser etwa für Sport oder Technik weitergeführt wurden. Karstadt verkaufte und schloss zudem die defizitären Hertie-Beteiligungen; einzig WOM und Wehmeyer verblieben beim Karstadt-Konzern. 16 Hertie-Filialen wechselten 1996 die Seiten und fungierten fortan als Karstadt-Häuser, sodass das Filialnetz von Hertie auf nur noch 48 Häuser Ende 1996 abgesunken war. Die restlichen Hertie-Verkaufshäuser wurden 1997 der Größe nach in die Karstadt-Divisionen eingegliedert und sukzessive in Karstadt-Häuser umbenannt; die letzten beiden Warenhäuser mit dem Namen Hertie bildeten die Filialen Neukölln und das Traditionshaus am Münchener Hauptbahnhof, die man erst 2007 umtaufte. Damit verschwand auch der Name Hertie endgültig aus der deutschen Warenhausbranche.

Mehr als 100 Jahre Warenhausgeschichte:

Ein Epilog

Vom Warenhaus Hermann Tietz ist heute vor allem der Name „Hertie“ in Erinnerung, der online immer noch als „Brand“ existiert, doch die Marke hatte bereits vor dem Aufgehen des Unternehmens im Karstadt-Konzern 1996 viel vom einstigen Glanz verloren, waren doch die letzten Jahrzehnte eine Zeit der Krisen und der verblassenden Ausstrahlung. Lange war der Einkauf auch im Warenhauskonzern Hertie für

viele Deutsche ein Erlebnis. Das Warenhaus ermöglichte ein Gefühl der Teilhabe und ein Versprechen von Wohlstand, das es vor 1948 jahrelang nicht gegeben hatte, obwohl die Warenhäuser der Jahre vor 1914 bereits Konsumpaläste der Inszenierung und Verführung gewesen waren. Vor dem Ersten Weltkrieg schon waren sie Versprechungen auf einen kleinen Wohlstand für alle und wurden als solche auch wahrgenommen: Die großen Häuser, insbesondere in Berlin, waren Berühmtheiten und touristische Ziele; ihr moderner, allen offenstehender Charakter zeigte sich von Anfang an in moderner Architektur und fortgeschrittener Technik mit künstlerisch gestalteter Warendekoration und überaus effizienten Geschäftsabläufen. Gemessen am herkömmlichen Einzelhandel und der traditionellen Architektur der Innenstädte waren die Warenhäuser die eigentlichen Schaufenster der Moderne und des Massenkonsums.

Shopping wurde bereits vor 1914 zur allgemeinen Freizeitbeschäftigung; das Betrachten und Einkaufen war gerade wegen der offenkundigen Vorzüge der modernen Geschäfte selbst für Menschen attraktiv, die sich die teuren Konsumangebote schwerlich leisten konnten. Aber selbst für diese gab es ein Angebot, da die meisten Warenhäuser auf den Bedarf der wenig vermögenden Menschen mit preisgünstigen Textilien, Haushaltswaren und Lebensmitteln ausgerichtet waren. Auch gab es eine Ausdifferenzierung des Angebots: Während Wertheim mit einem hochpreisigen Warenssegment den Einkaufstempel für die bessere Gesellschaft darstellte, waren kleine Angestellte und Arbeiter die Zielgruppe der meisten Hermann Tietz-Warenhäuser.

Hierfür waren auch die neuen Verkaufsmethoden (Festpreise, sofortige Bezahlung, kein Kaufzwang) wichtig, die vor allem bei wenig vermögenden Kunden Anklang fanden. Der Gründer von Hermann Tietz, Oskar Tietz, sah in hohen Umsätzen durch Massenabsatz vor

allem einfacher Güter bei niedrigen Preisen und geringen Margen das wichtigste Erfolgsrezept und platzierte seine Warenhäuser deshalb verkehrsgünstig an innerstädtischen Verkehrsknotenpunkten. Gegründet in Gera, expandierte Hermann Tietz über München nach Berlin, wo dessen Warenhäuser sowohl zu Sehnsuchtsorten als auch zu Geschäften mit ganz alltäglichen Versorgungsfunktionen wurden. Die Warenhäuser als Pendant zur aufkommenden industriellen Massenproduktion ermöglichten erst den Massenkonsum in den stark wachsenden Großstädten und beschäftigten neben ihren eigenen auch zahllose Mitarbeiter bei tausenden Lieferanten.

Heftige Kritik und Proteste des mittelständischen Einzelhandels an Warenhäusern, mit denen viele nicht konkurrieren konnten, kamen auf und bedienten sich antijüdischer Klischees wegen der mehrheitlich jüdischen Warenhausbesitzer. Dies hinderte nicht den Erfolg der Häuser, führte aber mittels politischer Lobbyisten zu Sondersteuern für große Warenhäuser und anderen Kampfmaßnahmen.

Mit dem Ersten Weltkrieg bekam die Erfolgsgeschichte der Warenhäuser einen Knacks, bevor man wegen kriegsbedingter Rationierungen, großer Inflation, Weltwirtschaftskrise und der Bekämpfung der Warenhäuser durch die Nationalsozialisten erst nach 1948 wieder an den Erfolg der Zeit vor dem Ersten Weltkrieg anknüpfen konnte.

Wie in der Glanzzeit vor 1914 bedienten die meisten Warenhäuser und so auch Hertie in der Bundesrepublik wieder alle Käuferschichten, von den wenig verdienenden Gruppen über ein breites mittleres Segment bis hin zu Luxusgruppen; doch waren Luxustempel wie das Berliner KaDeWe oder das Hamburger Alsterhaus die Ausnahme von der Regel. Sowohl die Architektur als auch die Innenausstattung der Häuser fiel weniger opulent aus und man vermied alles Extravagante. Hertie erwarb mit

seiner Strategie, die auf das Solide, Preiswerte, Pragmatische setzte, einen biederen Ruf, was die Expansion des Filialnetzes und den langjährigen Geschäftserfolg allerdings keineswegs verhinderte und bis zum Tod Georg Kargs 1972 anhielt.

Nach 1973, als sich die ökonomischen Rahmenbedingungen verschlechterten, geriet die bundesrepublikanische Erfolgsgeschichte der Warenhäuser und insbesondere von Hertie allerdings ins Schlingern. Neuen, kostengünstiger arbeitenden Betriebsformen des Einzelhandels wie SB-Warenhäuser, Fachmärkte oder Discounter gelang es, den etablierten Warenhäusern in der City Umsätze und Marktanteile wegzunehmen, da die Verbraucher sich immer preisbewusster verhielten und den bequemen Einkauf auf der grünen Wiese mit kostenlosen Parkplätzen vorzogen. Die Warenhauskonzerne gerieten deshalb Anfang der 1970er Jahre in eine Art „Sandwichposition“ zwischen den Fachgeschäften und den „billigeren“ Anbietern im Einzelhandel. Auch war der Warenhunger der Nachkriegsjahrzehnte fürs Erste gestillt und nun bestand das Problem, dass die Warenhäuser die gesamte Warenwelt „unter einem Dach“ aufgrund der Ausdifferenzierung der Konsumwünsche nicht mehr anbieten konnten. Immer mehr wurde das Geschäftsmodell des Warenhauses prekär, immer schwieriger wurde es, das weitere Wachstum mit eigenen Umsätzen zu finanzieren, mehr und mehr musste auf die stillen Reserven, also den großen Immobilienbesitz, zurückgegriffen werden. Bei Hertie kamen zudem zahlreiche Managementfehler und häufige Personal- und Strategiewechsel hinzu, zumal es dem Vorstand bis Anfang der 1990er Jahre trotz des Einsatzes erheblicher finanzieller Reserven nie gelang, das Unternehmen durch eine Modernisierung und Reorganisation des Warenhausbetriebes langfristig wieder in die Gewinne zu bringen. Weil die schrumpfenden Reserven die Handlungsmöglichkeiten limitier-

ten, erfolgte schließlich 1994 der Verkauf des Konzerns an den Konkurrenten Karstadt, ohne dass der Schrumpfungsprozess zu einem Ende gekommen wäre, da die strukturellen Probleme für die Konzerne Karstadt und Kaufhof weiter bestanden.

Mit dem Hertie-Konzern ging 1994 nicht nur eines der großen Flaggschiffe der deutschen Warenhausgeschichte unter, es endete ebenso die zweite Glanzzeit der Warenhäuser in Deutschland. Auch wenn die Entwicklung ähnlich der anderer Warenhauskonzerne zweifellos

durch starke Unternehmerpersönlichkeiten wie Oskar Tietz und Georg Karg geprägt war, lag es doch an strukturellen Rahmenbedingungen, dass das Warenhaus zeitweise zum Kern und Symbol des modernen Massenkonsums wurde, bevor neue Betriebsformen des Einzelhandels als Vermittler zwischen Massenproduktion und Massenkonsum übernahmen. Die Geschichte des Konzerns Hertie respektive Hermann Tietz zwischen 1882 und 1997 bildete diese Entwicklung von Aufstieg, Krise, Behauptung und Niedergang geradezu idealtypisch ab.

Bildnachweis

Karg-Stiftung Bildarchiv:

Abb. 4; Abb. 5; Abb. 6; Abb. 7; Abb. 8; Abb. 9; Abb. 10; Abb. 11; Abb. 14; Abb. 15; Abb. 16; Abb. 17;
Abb. 18; Abb. 19; Abb. 20; Abb. 21; Abb. 22; Abb. 23; Abb. 24; Abb. 26; Abb. 28; Abb. 29

Sammlung Schütte-Münchow:

Abb. 1; Abb. 2; Abb. 12; Abb. 13; Abb. 25; Abb. 27

Wikimedia Commons:

Abb. 3:

[https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Oscar_Tietz_\(1858%E2%80%931923\).png](https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Oscar_Tietz_(1858%E2%80%931923).png)

Public Domain (PD-anon-70-EU), abgerufen am 06.11.2025

In der Studie *Die wunderbare Welt von HERmann TIETz. Warenhaus und Massenkonsum in Deutschland in der Moderne* arbeiten Werner Plumpe und Ralf Banken erstmals die gesamte Geschichte des Hertie-Unternehmens auf. Thematisiert werden sowohl die Entwicklung des Konzerns selbst als auch die Entwicklung der gesamten deutschen Warenhausbranche, die zudem in die deutsche Konsumgeschichte seit dem Kaiserreich eingeordnet wird. Die Studie wird von der Karg-Stiftung gefördert. Das Buch ist am 6. März 2026 im Siedler Verlag erschienen.

Plumpe, Werner/Banken, Ralf (2026): *Die wunderbare Welt von HERmann TIETz. Warenhaus und Massenkonsum in Deutschland in der Moderne*. München: Siedler Verlag.

