

Werner Plumpe / Ralf Banken
Die wunderbare Welt von HERmann TIEtz

WERNER PLUMPE / RALF BANKEN

Die wunderbare Welt von HERmann TIETZ

Warenhaus und Massenkonsum in Deutschland
in der Moderne

Siedler

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



Penguin Random House Verlagsgruppe FSC® N001967

1. Auflage 2026

Copyright © 2026 Siedler Verlag

Siedler Verlag, München, in der Penguin Random House Verlagsgruppe GmbH,

Neumarkter Straße 28, 81673 München

produktsicherheit@penguinrandomhouse.de

(Vorstehende Angaben sind zugleich

Pflichtinformationen nach GPSR.)

In Zusammenarbeit mit der

Gesellschaft für Unternehmensgeschichte e.V.

www.unternehmensgeschichte.de

Lektorat: Dr. Nadine Riedl, Publivsum, Berlin

Grafik und Bildbearbeitung: Uhl + Massopust, Aalen

Umschlaggestaltung: Büro Jorge Schmidt, München

Umschlagfotos: vorne: Harry Croner, Berlin bei Nacht. Schaufenster vom KaDeWe (Detail),

1953–1955, Stiftung Stadtmuseum Berlin Inv.-Nr. SM 2013-2154

hinten: Postkarte der Hertie Filiale am Alexanderplatz in Berlin um 1930, Karg-Stiftung Bildarchiv

Satz: Uhl + Massopust, Aalen

Druck und Bindung: Print Consult GmbH, München

Printed in Czech Republic

ISBN 978-3-8275-0214-8

www.siedler-verlag.de

Inhalt

Einleitung <i>Werner Plumpe / Ralf Banken</i>	7
Traditionen und Anfänge <i>Werner Plumpe</i>	19
Aufstieg und Konsolidierung vor 1914 <i>Werner Plumpe</i>	29
Krieg und Inflation 1914 bis 1924 <i>Werner Plumpe</i>	175
Die große Krise und der Untergang des Hauses Hermann Tietz 1924 bis 1933 <i>Werner Plumpe</i>	237
Von Hermann Tietz & Co. zur Hertie Waren- und Kaufhaus GmbH: „Arisierung“ und Sanierungsmaßnahmen 1933 bis 1935 <i>Ralf Banken</i>	345
Kargs Übernahme des Hertie-Konzerns und das Warenhausgeschäft vor und im Krieg 1936 bis 1945 <i>Ralf Banken</i>	375
Schwieriger Neuanfang und schnelle Expansion 1945 bis 1952 <i>Ralf Banken</i>	411
Unaufhörliche Expansion im bundesdeutschen Wirtschaftswunder 1952 bis 1972 <i>Ralf Banken</i>	449
Zwischen Verlusten, Rationalisierung und Diversifizierung 1972 bis 1989 <i>Ralf Banken</i>	515
Kurzer Boom und schnelles Ende: 1989 bis 1997 <i>Ralf Banken</i>	567
Epilog <i>Werner Plumpe / Ralf Banken</i>	595
Dank	605
Anhang	609
Anmerkungen	609
Quellenverzeichnis	712
Literaturverzeichnis	720
Bildnachweis	736
Register	739



Einleitung

Das Kaufhaus, der Kapitalismus und der moderne Konsum

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

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

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

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

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

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

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

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

Quellen und Literatur

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

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

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

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

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

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

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

Als eine der großen Erfolgsgeschichten der deutschen Warenhauswelt taucht Hermann Tietz in der Literatur nicht selten auf, zumal sich das Haus auch aus unterschiedlichen Anlässen immer wieder selbst vorstellte. Eine Unternehmensgeschichte des Hauses, die modernen Ansprüchen genüge, gibt es nicht. Zum 50. Geburtstag 1932 erschien immerhin eine recht umfangreiche Broschüre, doch hat wohl die Krise des Hauses in den 1980er Jahren verhindert, dass eine repräsentative Unternehmensgeschichte von Hertie zum 100. Geburtstag des Warenhauses 1982 entstand. Anders als die aus der Leonhard Tietz AG hervorgegangene Kaufhof AG,³⁷ die Karstadt AG³⁸ oder die Wertheim-Gruppe³⁹ hat Hermann Tietz daher bis heute keinen Historiker gefunden, der die wechselvolle Geschichte des Hauses nachgezeichnet hätte. Das ist angesichts der zuvor geschilderten Quellensituation allerdings auch keine geringe

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

Da die allgemeine Unternehmensgeschichte⁴⁵ sich bisher mit Fragen des Handels nur am Rande beschäftigt hat und ihr Hauptaugenmerk vor allem den großen Industrieunternehmen und Banken galt, kann auch hier kaum auf Vorarbeiten zurückgegriffen werden; zudem weisen große Industrieunternehmen oder Banken andere Strukturen auf. So hatten die großen Warenhäuser, wie sich am Beispiel von Hermann Tietz unschwer erkennen lässt, keineswegs jene restriktiven Attitüden gegenüber der Arbeiterschaft, wie sie etwa für die zumindest öffentlich tonangebende Schwerindustrie üblich waren. Auch teilte man in den großen Handelshäusern nicht die protektionistische Grundhaltung vieler Unternehmen der Schwer- und Textilindustrie oder der Agrarlobby. Die Warenhäuser vertraten vielmehr einen klar marktwirtschaftlichen, kartellkritischen Kurs, plädierten gegen eine Zollpolitik, die nur die Verbraucher belastete, und setzten sich im Rahmen ihrer Organisation durchaus für tarifrechtliche Verständigung und eine angemessene betriebliche Sozialpolitik ein. Das brachte fast zwangsläufig ein Engagement im Hansabund, der gegen den Einfluss der protektionistischen Kreise aus Landwirtschaft und Schwerindustrie gegründet wurde; allen

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

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

Im Kontext der modernen Konsumgeschichte wurde dem Warenhaus ein beträchtliches Maß an Aufmerksamkeit zuteil. So gibt es zahlreiche Darstellungen zur nationalen und internationalen Warenhausgeschichte, nicht selten opulente Bildbände, die die Tatsache, dass die Warenhäuser ja von Anfang an Schaufenster einer völlig neuen Waresemiotik waren und diese auch plakativ demonstrierten, weidlich illustrativ nutzen.⁴⁷ Diese Bildbände sind allerdings nur die Spitze eines konsumhistorischen Eisberges, der übrigens in der angloamerikanischen Forschung und Literatur eine sehr viel breitere Basis besitzt als in der deutschen Welt, in der die Konsumgeschichte lange Zeit eher eine Art Nischenexistenz führte. Außer den verdienstvollen Studien von Klaus Strohmeier⁴⁸ und Detlef Briesen⁴⁹ gab es lange nur wenig, was wirklich Einblick in die Welt der Warenhäuser und die mit ihnen verbundenen Konsumpraktiken bot. Das ändert sich nun langsam,⁵⁰ doch sind die mittlerweile zahlreichen konsumhistorischen Ansätze noch weit von der dichten Rekonstruktion der Konsumpraxis gerade der „einfachen Menschen“ entfernt, die etwa in Großbritannien seit langen Jahren gang und gäbe ist. Der völlig andere Blick auf die Orte des Konsums unterscheidet sich von der deutschen Sicht, die zumeist nur die Konsumverführung bzw. antisemitische und modernefeindliche Warenhauskritik thematisiert. Studien wie

Laura Ugolinis Arbeit über männlichen Kleidungskonsum in Großbritannien zwischen 1880 und 1939⁵¹ oder Beverly Lemires Betrachtungen zum Konsumverhalten armer Menschen⁵² fehlen im deutschen Sprachraum. Auch die Studien zum historischen Wandel der Verkaufskultur, wie sie John Benson und Laura Ugolini herausgegeben haben,⁵³ haben aktuell kein deutsches Pendant, obwohl das Thema bereits in den Arbeiten Werner Sombarts vor 1914 überaus einschlägig und auch sehr populär war.⁵⁴ In Karl-Heinz Landaus Studie zum Konsumverhalten im 19. und 20. Jahrhundert finden sich immerhin Hinweise.⁵⁵ Konsumsoziologische Überlegungen existieren, aber auch hier ist die angelsächsische Literatur zumindest empirisch reicher, wenn auch gemessen an den älteren Studien der Frankfurter Schule zum Massenkonsum nicht unbedingt origineller.⁵⁶ Alles zusammengenommen ist das Warenhaus keine unbekannte Größe in der Entstehung und Etablierung moderner ökonomischer und sozialer Strukturen, doch fehlt der ausgewogene, empirisch gesicherte Blick, der sich nicht zu vorschnellen Generalisierungen verführen lässt.

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

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

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



Traditionen und Anfänge

Aus alter Zeit: Kaufleute, Händler und Konsumenten in Alteuropa

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

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

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

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