

Oscar Tietz

Es ist merkwürdig, daß die Gründer der großen berliner Warenhäuser fast alle in Kleinstädten geboren sind. Die Wertheims kamen aus Stralsund, Jandorf aus Hengstfeld in Württemberg, und die am weitesten verzweigte deutsche Warenhausfamilie Tietz, deren Mitglieder fast ganz Deutschland mit einem Netz von Warenhäusern überzogen haben, stammt aus dem kleinen posenschen Landstädtchen Birnbaum an der Warthe, wo der Stammvater der Familie, Jacob Tietz, das ehrsame Gewerbe eines Ueberlandfuhrmanns (zu einer Zeit, da die Eisenbahnen jene interessante Gegend noch nicht erschlossen hatten), verbunden mit einem kleinen Fouragehandel, ausübte. Jacobs Söhne Leonhard und Oscar, aber auch schon seine Brüder Hermann, Julius und Marcus strebten, wie überhaupt fast die ganze jüngere anschlägige Kaufmannsgeneration in den siebziger und achtziger Jahren, aus der geschäftlich etwas dürren Provinz in kultiviertere Gefilde. Es war vielleicht sehr gescheit von ihnen, daß sie sich, geschäftlich und kapitalistisch nur schwach ausgebildet, wie sie ihre Heimatstadt verließen, nicht sofort an die Eroberung der Reichshauptstadt wagten. In Berlin, so sagten sie sich wohl, ist die Konkurrenz zu groß, da läuft Alles zusammen, was den Staub Schlesiens und Posens von seinen Füßen geschüttelt hat, da werden Ansprüche gestellt, denen man mit Birnbaumschen Maßstäben und Kapitalien nur schwer gerecht werden kann. Wenn nämlich auch die eigentlichen Warenhäuser erst von den Kleinstädtern importiert wurden, so gab es dort doch seit längerem schon eine große Zahl von renommierten Kaufhäusern und Spezialgeschäften, die es auf dem Textilgebiet zu großer Leistungsfähigkeit und zu vielseitiger Warenauswahl gebracht hatten. Also ließen sich die Tietz nicht, wie die andre Posensche Welt, von dem Glanz Berlins anlocken, sondern wanderten weiter. Nach Mittel-, Süd- und West-Deutschland, wo für fleißige und unternehmungslustige Norddeutsche noch ein großes Feld war, denn der behäbigere Kaufmannsschlag im Süden und Westen des Reiches war damals noch nicht von dem neu-deutschen Arbeitstempo erfaßt worden.

Grade dieses Arbeitstempo aber, das nichts als das Geschäft (und in jüdischen Kreisen neben dem Geschäft höchstens noch die Familie) gelten ließ, hatten die Tietz im Leibe, und dabei verstanden sie doch recht gut, zu dem gemütvollern Naturell der Süddeutschen und Rheinländer ein Verhältnis zu finden. Leonhard Tietz ließ sich in Köln nieder, Julius in Nürnberg, Marcus in Bamberg, aber das kam erst, nachdem Hermann Tietz, der durch einen mehrjährigen Aufenthalt in dem amerikanischen Staat Süd-Karolina zum modernen Geschäftsmann geworden war, und sein vierundzwanzigjähriger Neffe Oscar „die Bahn gebrochen“ hatten. Das geschah in recht bescheidener Weise. Das Stammhaus der Firma Hermann Tietz stand in dem gewerbefleißigen altenburgischen Städtchen Gera. Es wurde im

Jahre 1882 als kleines Weißwarengeschäft errichtet, hinter dessen Ladentisch Hermann und Oscar Tietz selbst mit ihrer einzigen Verkäuferin bedienten. Der Handel beschränkte sich auf Weißwaren, Posamenten und was sonst noch dazu gehörte; von einem Warenhaussystem oder auch nur von Ansätzen dazu war nichts zu spüren. Die Geschäftsinhaber hatten indes erkannt, daß sie nur durch neue Methoden, nämlich durch niedrigere Preise und große Auswahl in der Lage sein würden, die ortseingessene Konkurrenz zu schlagen. Diese Methode ließ sich zwar im Anfang durch weitgehenden Verzicht auf Handels-Zwischengewinne verwirklichen; für die Dauer konnte sie aber nur aufrechterhalten werden, wenn der billige Verkauf durch besonders billigen Einkauf tunlichst direkt beim Fabrikanten unter Umgehung des Zwischenhandels und durch großen Umsatz ermöglicht wurde. An beidem fehlte es zunächst. Ein kleines Weißwarengeschäft mit einigen hunderttausend Mark Jahresumsatz konnte nicht so große Aufträge geben, daß die Fabrikanten sich zu ihrer direkten Ausführung bereit erklärten. Hermann und Oscar Tietz veranlaßten nun die Firmen ihrer Verwandten, den Bedarf zusammenzulegen, und bestellten für die ganze Familie gemeinsam. Auch so ergab sich erst allmählich die Möglichkeit des direkten Einkaufs bei den Fabriken. Um den Umsatz zu vergrößern, begann man daher, Zweiggeschäfte zu eröffnen. Im Jahre 1882 wurde von der Firma Hermann Tietz das erste in München eingerichtet, gleichfalls nur ein Weißwarengeschäft von der Art und dem Umfang des geraschen. Eine zweite münchener Filiale folgte bald — und dann wurde der erste Schritt auf dem Wege zum Warenhaus getan, das in den umgebauten Räumen des Café Imperial in der Schützen-Straße erstand. Es hatte anfangs gleichfalls nur mäßigen Umfang, aber neben Textilien aller Sorten bot es bereits Schuhwaren, Teppiche, Glas, Porzellan, Küchen-, Korb- und Spielwaren zum Verkauf. Es war kein vornehmes Kaufhaus mit Qualitätswaren, sondern stellte in erster Linie marktgängige Verbrauchsartikel in wirksamer „Aufmachung“ und mit geschickter Reklame, aber unter Vermeidung ausgesprochenen „Ramsches“ zum Verkauf. Es suchte im Publikum die Vorstellung zu erwecken und zu erhalten, der die Warenhäuser in ihrer ersten Periode hauptsächlich ihre zunehmende Beliebtheit verdankten, nämlich die Vorstellung, daß man in den Warenhäusern billiger und bequemer als anderswo kaufen könne. Und es lebte im übrigen zum Teil von der Erfahrung, daß die Möglichkeit des zwanglosen Schlenderns durch eine ganze Reihe verschiedenartiger Verkaufsabteilungen, des Anguckens ohne Kaufzwang und ohne sofortiges „Einschnappen“ des Verkäuferpersonals das Publikum zunächst anlockt und dann zum Kaufen bringt. Neben materiellen Vorteilen beim Ein- und Verkauf war es also geschickte Verkaufspsychologie, womit die ersten Erfolge errungen wurden.

In München erstand auch nach einiger Zeit der erste große Warenhauspalast der Firma Hermann Tietz, andre Geschäfte in Süddeutschland — in Karlsruhe, Freiburg, Straßburg — folgten, und schließlich drang der Tietz-Konzern mit mächtigen Warenhausgründungen nach Hamburg und nach Berlin vor, wo

er nicht viel später als die Firma A. Wertheim drei große Warenhäuser in der Leipziger Straße, am Alexander-Platz und in der Frankfurter Allee errichtete. Also Berlin wurde sozusagen erst von mehreren Seiten zerniert, ehe der große Sturm gewagt wurde. In Deutschland hat die Warenhaus-Idee ja überhaupt ziemlich spät Fuß gefaßt, später als in Frankreich und England, wo sie allerdings mehr in einer extensiven Entwicklung des Kaufhaus- und Bazar-Systems mit textilem Grundcharakter bestand. Nachdem aber erst der Bann gebrochen war, eroberte sich das Warenhaus nicht nur die Großstädte, sondern gleichzeitig, zum Teil sogar noch vorher fast die ganze Provinz. Ueberall, bis in die kleinen Mittelstädte, entstanden richtige „amerikanische“ Warenhäuser, die schlechthin Alles führten: Möbel, Konfektion, Textilien, Schuhwaren, Grammophone, Bücher, Spielsachen, Lebensmittel. Allein die kleine Stadt Birnbaum lieferte eine ganze Generation von Warenhausgründern: außer den Tietz die Knopfs, die ganz Baden, die Joskes und Urys, die das Königreich Sachsen mit Warenhäusern überzogen. In Frankfurt am Main entstand die Firma Wronker, deren Inhaber gleichfalls aus der Umgegend von Birnbaum stammte und seine Laufbahn als Lehrling bei Tietz begonnen hatte. In Westfalen ließen sich die Althoffs und Alsbergs, in den Hansestädten die Firma Karstadt nieder. In den märkischen und östlichen Landstrichen errichteten die Firmen Conitzer, Hirsch und Lindemann Filialnetze. Ueberall aber entwickelte sich das deutsche Warenhauswesen nach dem System Tietz: Einkauf im Großen, und zwar möglichst direkt beim Fabrikanten, zu diesem Behuf Steigerung des Umsatzes durch Filialengründungen, bei denen ein organisatorisches erleichterndes Typensystem zur Anwendung kam.

Hermann Tietz, der Onkel, war frühzeitig aus der nach ihm benannten Firma ausgeschieden. Er arbeitete zwar in den Münchner, auch am Anfang der Berliner Zeiten noch zeitweise im Betrieb mit: aber die eigentliche Seele des Geschäfts, sein Kopf im geistigen Sinne war Oscar Tietz. Von ihm stammt zweifellos die organisatorische Grundidee, von ihm stammt auch der Expansionsdrang, der das Unternehmen unablässig ins Weite und Große trieb. Aber Oscar Tietz war kein Kaufmann, der nur in seinem eignen Betriebe aufging, sondern sein Gesichtskreis und seine Interessen strebten über das eigne Geschäft hinaus, suchten den ganzen Stand zu solidarisieren und zu organisieren und stießen schließlich auch bis zu großen gesamtwirtschaftlichen Problemen vor. Das klingt heute, als ob es nichts Besonderes wäre: aber damals, als Oscar Tietz seine Berufsgenossen und Konkurrenten zu gemeinsamer Wahrnehmung ihrer Interessen zusammenbrachte, war es keine Kleinigkeit. Denn das Konkurrententum beherrschte grade diese Kreise noch viel stärker als die Berufszusammengehörigkeit. Jeder ging im Warenhauswesen wie überhaupt im Einzelhandel seine eignen Wege; er freute sich nicht nur darüber, daß er selbst Erfolge, sondern noch mehr fast, wenn die Konkurrenz Mißerfolge hatte. Oscar Tietz erkannte als Erster die Kurzsichtigkeit und Kleinlichkeit dieses Rivalitätsprinzips. Er sah, daß Zusammenschluß und Einigkeit zwiefach nötig waren.

Einmal mußten die Warenhäuser einen Abwehrkampf gegen die übrigen, vor ihnen dagewesenen Kreise des Einzelhandels, namentlich des kleinen Textilhandels führen, welche die Furcht erfaßt hatte, daß sie von der „Schleuderkonkurrenz“ der Warenhäuser erdrückt werden würden, und deren Agitation es zunächst auch gelang, unter der Devise: Mittelstandsschutz die Gesetzgebung gegen die „großkapitalistischen“ Warenhäuser mobil zu machen. Damals, als die Warenhaussteuer in Kraft trat, gelang es Oscar Tietz, die Organisation des ‚Verbandes der deutschen Waren- und Kaufhäuser‘ ins Leben zu rufen, deren erster Vorsitzender er wurde und bis zu seinem Tode geblieben ist. Die Angst des Kleinhandels vor den Warenhäusern hat sich sehr bald, wie das Oscar Tietz immer prophezeit hatte, als übertrieben herausgestellt. Die von Emile Zola in seinem Warenhausroman ‚Zum Paradies der Damen‘ so wirksam geschilderte Erwürgung der kleinen Geschäfte durch die Warenhauskonkurrenz blieb Dichtung, wenn auch sehr effektvolle Dichtung. Grade der Erfolg der Warenhäuser hat auch den Kleinhandel gezwungen, seine veralteten Geschäftsmethoden einer Auffrischung zu unterziehen, und wo dies geschah, erwies sich, daß gutgeleitete Einzelgeschäfte sehr wohl neben den großen Warenhäusern bestehen konnten. Den Vorteil von dieser Modernisierung auch der Detailgeschäfte hatte schließlich das Publikum.

Nachdem sich diese Erkenntnis in den Kreisen des Detailhandels vertieft hatte, war auch die Bahn freigemacht für die zweite und größere Zusammenschluß-Idee, deren Verwirklichung Oscar Tietz früher denn viele andre Berufsgenossen als notwendig erkannt und sich zum Ziel gesetzt hatte: für den Zusammenschluß des gesamten Einzelhandels zum Zweck der Gegenwehr gegen die Preis- und Conditionenwillkür, wie sie mit immer stärkerem Druck von den Kartellen der Produzenten und Großhändler dem Einzelhandel gegenüber ausgeübt wurde, solange er dem Organisationssystem der Lieferanten völlig zersplittert entgegentrat und ihm keine eigne Organisation entgegenstellen konnte. Was bisher der ‚Reichsbund der Textildetaillistenverbände‘ an Abwehr- und Gegenorganisation geleistet hat, ist zweifellos nur ein Anfang, und bei der großen Verschiedenartigkeit im Umfang und in den Geschäftsformen der Detaillistenbetriebe wird eine wirkungsvolle Kartellabwehrpolitik noch manchen Schwierigkeiten begegnen. Aber heute liegen die Dinge doch immerhin so, daß der Klein- und Spezialhandel mit den früher so gehaßten und gefürchteten Warenhäusern bereits auf einer gemeinsamen Organisationsplattform stehen. Daß es dahin kam, ist nicht zuletzt das Verdienst von Oscar Tietz, der in allen diesen Fragen den Blick des geborenen Führers, die Hand des geborenen Vermittlers hatte. Wie groß sein Interesse für öffentliche Dinge, wie stark und wirkungsvoll sein persönliches Hervortreten in allen kaufmännischen Standesfragen war, zeigt besonders der Gegensatz zu den Inhabern der großen berliner Konkurrenzfirma A. Wertheim, die sich in all diesen Dingen stets persönlich im Hintergrund hielten und nur einmal — bei Gelegenheit des Familienzwists mit dem jüngsten Bruder Wolf Wertheim — die Öffentlichkeit in nicht grade erfreulicher

Weise, beschäftigten. Oscar Tietz hingegen fühlte sich ganz in seinem Element, wenn er in der Öffentlichkeit wirken konnte. Seine etwas breit ausladende Beredsamkeit, seine auf Anschaulichkeit und Bildhaftigkeit gerichtete Diktion waren ihrer Wirkung stets sicher, vielleicht in dem Milieu, in dem Oscar Tietz wirkte, noch mehr als die knappe, beinahe juristisch präzise Art des ihm befreundeten und später verwandten Heinrich Grünfeld, der mit Oscar Tietz im ‚Verband der deutschen Waren- und Kaufhäuser‘ die aktivste Rolle spielte. Ueber die Grenzen des Warengeschäfts hinaus hat Oscar Tietz seinem Namen durch die „Erfindung“ der Umsatzsteuer eine bleibende Wirkung gesichert.

Hat Oscar Tietz zweifellos das „klassische“, nun bereits klassisch gewordene Warenhaussystem mit seinem unmittelbaren Einkauf beim Fabrikanten, mit seinen Filialen und seiner Verkaufspsychologie richtunggebend beeinflusst, so stand er der letzten Entwicklung oder, wenn man will, Mode des Warenhauswesens, wie sie besonders markant durch die Firma Rudolf Karstadt und ihren beherrschenden Kopf, den Kommerzienrat Hermann Schöndorff geprägt worden ist, ziemlich zurückhaltend gegenüber. Diese neuste Phase wird gekennzeichnet durch den Einzug des hochmodernen Prinzips der horizontalen und vertikalen Vertrustung in das Warenhauswesen. In horizontaler Richtung führte es zu Fusionen bisher selbständiger Warenhauskonzerne, in vertikaler Richtung zur Angliederung oder Errichtung von Fabrikationsunternehmungen, in denen gewisse Hauptbedarfs- oder Hauptverkaufsartikel des Warenhausgeschäfts für den Eigenbedarf der liierten Warenhäuser hergestellt wurden. Oscar Tietz ging — wie er mir selbst einmal auseinandersetzte — nicht so weit, diese neuen Methoden vollständig abzulehnen: er sah in ihnen Experimente, über die erst die Zukunft und zwar eine normale geschäftliche Zukunft nach Beendigung der ungesunden Inflationskonjunkturen das endgültige Urteil sprechen könnte. Heute, in der Zeit der Warenknappheit, der unregelmäßigen Lieferfristen und Preisgestaltung, so meinte er, mögen diejenigen Warenhäuser, die manche ihrer Hauptartikel in eignen Betrieben herstellen, aus diesem gemischten System Vorteile ziehen können. Die Warenbeschaffung vermag sich für solche Betriebe vielleicht reibungsloser zu vollziehen als bei der Eindeckung im freien Markt, und es wird sich in manchen Waren auch eine billigere Eindeckung ermöglichen lassen. Ob das gemischte System sich aber auf die Dauer bewähren wird, kann sich erst zeigen, wenn die Unterproduktion beseitigt ist und der Markt sich wieder genügend ausgeweitet hat, um neben dem Gesetz der Nachfrage auch das Gesetz des Angebots stärker zur Auswirkung zu bringen. Dann würde sich vielleicht erweisen, daß diejenigen Warenhausfirmen, die gezwungen wären, in erster Linie die Produktion der ihnen angeschlossenen Fabrikationsunternehmungen aufzunehmen, in Bezug sowohl auf Preisgestaltung wie auf Qualitäten und Sortimente gegenüber den andern benachteiligt wären, die Das kaufen könnten, was ihnen paßt, und zwar wo es ihnen paßt. Noch eine unsichere Größe in der Warenhausexpansion stellt die Kapitalbeschaffung dar. Je umfangreicher der Kreis der angegliederten Verkaufs- und Fabri-

kationsbetriebe wird, desto größer muß auch bei den rapide steigenden Gehältern, Waren- und Materialpreisen der Kapitalbedarf werden, und es fragt sich, ob Unternehmungen, die in kurzer Zeit ihren Betriebsumfang sprunghaft vergrößert und dabei nicht Zeit gefunden haben, sich finanziell hinreichend zu konsolidieren, bei einer Zunahme der Kapitalnot und einer Versteifung des Emissionsmarktes in der Lage wären, die Mittel aufzubringen, um ihre Ausdehnungspläne in rationeller Weise durchzuführen. Diese Kritik an der Expansionswut und dem Sachwerthunger mancher Warenhauskonzerne erscheint immerhin beachtenswert. Aber erst die Zukunft wird erweisen, welches System den Vorzug verdient: das System Tietz oder das System Karstadt.

Die Weltbühne, Nr. 7 / 1923

Das Blättchen publiziert als Form der produktiven Verneigung und des Gedenkens in seiner Rubrik „Vor 90 Jahren“ Beiträge aus ihrer großen Vorgängerin - der *Weltbühne* von Siegfried Jacobsohn, Kurt Tucholsky sowie Carl von Ossietzky. Nicht in jedem Fall ist es der Redaktion dabei gelungen, zweifelsfrei zu klären, ob an den Texten noch Urheberrechte bestehen, und die Inhaber gegebenenfalls zu kontaktieren. Wo sich ein solches Defizit offenbaren sollte, bitten wir darum, sich direkt an uns zu wenden.