

Uwe Spiekermann

Rationalisierung, Leistungssteigerung und „Gesundung“: Der Handel in Deutschland zwischen den Weltkriegen

Das Erbe von Krieg und Kaiserreich

Der Erste Weltkrieg bildete für den Handel einen gravierenden Einschnitt. Seine Stellung in der deutschen Wirtschaft veränderte sich grundlegend. Mit zunehmenden Versorgungsschwierigkeiten und wachsender Not bildete er immer weniger die „Basis der Konsumgesellschaft“¹, als deren Garant sein Aufstieg seit Mitte des 19. Jahrhunderts einsetzte. Der Handel war 1914 eben nicht nur ein simpler Güterverteiler, der das Gewerbe mit Rohstoffen und Halbfertigfabrikaten versorgte und für den Konsumenten Essen, Kleidung und Wohnungseinrichtungen bereithielt. Er hatte sich vielmehr zur zentralen Stimulationsinstanz der modernen Wirtschaft entwickelt, zum Motor des Absatzes, zum kommerziellen Auge der Industrie.

Dies war im Krieg nicht mehr länger möglich. Die Aufgabe, Waren an Kunden abzusetzen, wurde zunehmend von der Aufgabe überlagert, Waren überhaupt zu beschaffen. Dominierte einst der Verkauf, so war es nun der Einkauf. Die kriegswichtigen Rohstoffe wurden in immer stärkerem Maße zentral erfaßt und bewirtschaftet, Kleidung und Nahrung wurden einem zunehmend rigiden Rationierungssystem unterworfen. Der Händler entwickelte sich zu einem integralen Teil staatlicher Kriegsführung, er hatte die immens anschwellende Zahl staatlicher Vorgaben aufzugreifen, umzusetzen und immer auch inhaltlich zu vermitteln. Daraus zogen viele Händler Nutzen. Doch zugleich stieg die Spannung zwischen Händler und Käufer, denn unzureichende Versorgung, qualitativ minderwertige Produkte und die zunehmende Teuerung wurden immer auch dem Handel angelastet, dem man – vielfach zu Recht – die Begünstigung einzelner Kunden, preistreibende Hamsterei und Warenzurückhal-

tung zur Last legte. Das Recht des ersten Zugangs zur Ware gewann in der Kriegszeit an elementarer Bedeutung. Aus Kunden wurden Bittsteller, seine Majestät der Händler regierte im kleinen Ladengeviert, im Kontor des Großhandels: „Wer die Verkäuferin nicht ehrt, ist der Ware nicht wert.“²

Diese Rollenverteilung wurde jedoch nicht einfach hingenommen. Der Handel verlor während des Krieges beträchtliche Anteile des Güterabsatzes, die Käufer wandten sich – wenn möglich – unmittelbar an die Erzeuger, „hamsterten“ und sorgten so für die (über)lebensnotwendige Ergänzung der staatlichen Hungerrationen. Auch Industriebetriebe und kommunale Verwaltungen gingen zum direkten Bezug der Waren über, Kantinen- und Lagerverpflegung gewährleisteten eine Grundversorgung. Der etablierte Handel wurde dabei bewußt umgangen.³

So geriet der Distributionssektor während des Krieges und vielfach auch während der folgenden Hyperinflation zwischen die Fronten. Während die Kunden Waren zu angemessenen Preisen verlangten, schränkte der Staat die Handlungsfreiheit des Handels zunehmend ein.⁴ Unmittelbar nach Kriegsbeginn wurden Höchstpreise festgesetzt, ebenso feste Liefermengen. Kundenlisten wurden eingeführt, zugleich sank die Zahl der Händler und Verkäufer durch die kriegsbedingten Aushebungen. Kriegsgesellschaften regelten wachsende Teile des Groß- und Außenhandels, kooperierten insbesondere mit den leistungsfähigen Großbetrieben des Einzelhandels. Die Warenkennzeichnung wurde verbessert, die Qualifikationsanforderungen an Händler stiegen, Preise mußten offen ausgezeichnet werden.⁵ Während die Grundversorgung an Bedeutung gewann, sank der Stellenwert des Handels mit gehobenen Konsumgütern wie Möbeln, feiner Kleidung,

Edeka Filiale

Fotografie, bei Hamburg
Edeka Hamburg, Archiv

¹ U. Spiekermann: Basis der Konsumgesellschaft. Entstehung und Entwicklung des modernen Kleinhandels in Deutschland 1850-1914 (Schriftenreihe zur Zeitschrift für Unternehmensgeschichte 3), München 1999. Vgl. zuletzt auch U. Pfister: Vom Kiepenkerl zu Karstadt. Einzelhandel und Warenkultur im 19. und frühen 20. Jahrhundert, in: Vierteljahrschrift für Sozial- und Wirtschaftsgeschichte 87 (2000), S. 37-66. Zum Großhandel vgl. J. Hirsch: Der moderne Handel, seine Organisation und Formen und die staatliche Binnenhandelspolitik (Grundriß der Sozialökonomik, Abt. V, T. II), 2. völlig neu bearb. Auflage, Tübingen 1925.

² Moderne Sprichwörter, Kladderadatsch 71 (1918), Nr. 30 vom 28.7.1918.

³ Zur Versorgungslage in Osnabrück vgl. Bericht über die Verwaltung der Stadt Osnabrück in der Zeit vom 1. April 1913 bis 31. März 1923, Osnabrück 1924, S. 135-160 (zukünftig zit. als Bericht Verwaltung mit entsprechender Jahreszahl). Zum allgemeinen Hintergrund vgl. A. Skalweit, H. Krüger: Die Nahrungsmittelwirtschaft großer Städte im Kriege (Beiträge zur Kriegswirtschaft 7/8), Berlin 1917.

⁴ Zur Rollendefinition vgl. etwa Wiskott: Die Rolle des Handels bei der Zwischen- und Unterverteilung, in: Beiträge zur Kommunalen Kriegswirtschaft 1 (1916/17), Nr. 38, S. 7; Der Lebensmittel-Kleinhandel im Zeichen der Kriegswirtschaft, in: Deutsche Handels-Rundschau (forthin: DHR) 11 (1918), S. 259-261.

⁵ Einen Überblick enthält A. Behre: Nahrungsmittel-Gesetzgebung und -Kontrolle während der Kriegszeit, in: Zeitschrift für Untersuchung der Nahrungs- und Genußmittel 41 (1921), S. 244-259.

⁶ Vgl. F. Stumpf: Das Wirtschaftsleben, in: Bericht Verwaltung 1913 bis 1923, S. 243-250, vor allem S. 249 f.

⁷ Zusammenfassend: H. Geithe: Wirkungen der Lebensmittelzwangswirtschaft der Kriegs- und Nachkriegszeit auf den Lebensmitteleinzelhandel, staatswissenschaftliche Diss. Halle-Wittenberg, Halle a. d. S. 1925.

⁸ Am 5.11.1920 wurde zudem der Reichsverband des deutschen Ein- und Ausführhandels gegründet, der sich zum 1.7.1927 mit dem Zentralverband zum Reichsverband des deutschen Groß- und Ueberseehandels vereinigte.

⁹ Vgl. U. Spiekermann: Rationalisierung als Daueraufgabe. Der deutsche Lebensmitteleinzelhandel im 20. Jahrhundert, in: Scripta Mercaturae 31 (1997), S. 69-129, hier S. 79-82.

¹⁰ Zum wirtschaftshistorischen Hintergrund vgl. H. Kiehling: Die wirtschaftliche Situation des deutschen Einzelhandels in den Jahren 1920 bis 1923. Die Beispiele des Lebensmittel- und Bekleidungs-einzelhandels, in: Zeitschrift für Unternehmensgeschichte 41 (1996), S. 1-27.

¹¹ Die Osnabrücker Preisprüfungsstelle tagte beispielsweise alle zwei bis drei Wochen, so 1921 vierzehnmal, 1922 zweiundzwanzigmal (Bericht Verwaltung 1924, S. 156).

¹² Industrie und Handel im Gebiet der Vereinigung Niedersächsischer Handelskammern im 4. Vierteljahr 1921 (NSTAO, Rep. 610, Nr. 44, Bd. 1).

¹³ Vgl. etwa R. Riel: Käufer und Verkäufer im Lebensmittelhandel, in: Deutsche Wirtschafts-Zeitung 20 (1923), S. 271 f. Bericht Verwaltung 1924, S. 157.

¹⁴ Angaben nach: Die Entwicklung des deutschen Einzelhandels 1913 bis 1923, in: Wirtschaft und Statistik 4 (1924), S. 732 f.

¹⁵ In Osnabrück kam es z. B. nicht zu einem Rückgang der Einzelhandels-hauptbetriebe.

¹⁶ Daten nach R. Nieschlag: Der Weg des deutschen Binnenhandels. Eine Studie des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung, in: Europa-Archiv 2 (1947), S. 811-817, hier S. 814. Die Angaben beziehen sich auf das Deutsche Reich in den Grenzen von 1937. Die Realwerte wurden mit Hilfe der Reichsindexziffern für Lebenshaltung ermittelt.

Mode-, Galanterie- und Sportwaren.⁶ Die wirtschaftliche Lage des Kleinhandels wurde während des Krieges immer angespannter, da Preisprüfungs- und Wucherstellen die Handelsspannen bewußt niedrig hielten, während die Inflation die Realerträge sowohl im legalen als auch im schwarzen Markt sinken ließ.⁷ Die nach langwierigen Vorarbeiten neu entstandenen Spitzenorganisationen von Einzel- (1919: Hauptgemeinschaft des Deutschen Einzelhandels) und Großhandel (1916: Gründung des Zentralverbandes des deutschen Großhandels⁸) kamen für eine wirksame Interessenvertretung zu spät und blieben auch dann schwach.

Die Hypothek des Krieges lastete demnach schwer auf dem Handel, zumal die Probleme nicht mit dem Waffenstillstand 1918 endeten. Trotz einer gewissen Entspannung der Versorgungslage zwischen 1919 und 1921 bildete die Zeit bis 1923 für ihn eine von staatlichen Vorgaben und wirtschaftlicher Krise gleichermaßen geprägte Phase.⁹ Sie kann hier nur unter ausgesuchten Aspekten behandelt werden. Da im Zentrum des vorliegenden Beitrages die Frage stehen soll, wie der Handel in Deutschland auf die katastrophale wirtschaftliche Entwicklung im Jahrzehnt der Krise reagiert hat und insbesondere welche Maßnahmen getroffen wurden, um zu einer effizienten Güterverteilung zu gelangen, ist die Inflationszeit Teil einer nur cursorisch zu behandelnden Vorgeschichte.¹⁰

Zernierung und Gefährdung: Die lange Inflation und ihre Folgen

Die lange, seit 1914 sich aufstauende Inflation traf den Handel nach Kriegsende hart. Grund war u. a. die Preistreibereiverordnung v. 8.5.1918, die übermäßige Gewinne unter Strafe stellte. Da die staatliche Preisanpassung deutlich hinter der faktischen Preisentwicklung hereilte¹¹, stand der Händler vielfach vor der Alternative, diese und andere Verordnungen zu mißachten oder aber Verluste in Kauf zu nehmen. Die Handelsspannen lagen unmittelbar nach dem Krieg niedriger als 1913, der Handlungsspielraum war daher begrenzter. Auch die nach den Kriegs-entbehrungen durchaus vorhandene „an Kaufwut grenzende Kauflust“¹² konnte dem

nicht abhelfen. Zwischen Einkauf und Verkauf schwand das Betriebskapital des Handels, zugleich führte die elementare Not zu wachsenden, vielfach offen ausbrechenden Konflikten.¹³ In Osnabrück führten Versorgungsprobleme und Preissteigerungen zu schweren Lebensmittelunruhen im Februar und Juni 1919.¹⁴

Wie groß die Probleme des Handels waren, lässt sich an der Zahl der Betriebe erkennen. Während des Weltkrieges war die Zahl der Einzelhandelshauptbetriebe mit Beschäftigten stark gestiegen, nahm von 1913 45.175 auf 1918 53.276 zu. Nun aber begann ein deutlicher Rückgang, 1923 wurden nur noch 47.856 Hauptbetriebe gezählt.¹⁵ Auch wenn hier Gebietsverluste mit hineinspielen, so gab es doch reichsweit eine eindeutige Trendumkehr, die allerdings regional leicht abweichen konnte.¹⁶ Die Stabilisierung der deutschen Währung ermöglichte ab 1924 auch eine Festigung der Lage des Handels. Es begann ein bis 1929 wählender Aufschwung.¹⁷ Gleichwohl hinterließ die Inflation tiefgreifende Probleme. Zwischen Händler und Käufer bestand ein gespaltenes Verhältnis, der unausgesprochene Vorwurf regelmäßiger Vorteilsnahme. Das Ende der Rationierung und Preisbindung schuf neue Rollen, nun galt es umzulernen: „An die Stelle der Jagd nach der Ware ist [...] der Kampf um die Kundschaft getreten.“¹⁸ Doch einer neuen Service-Orientierung stand die gesunkene Kapitalkraft entgegen. Das Problem wurde durch die zurückhaltende Kreditvergabe der Banken zusätzlich verschärft, so daß manche Investition in einen neuen Laden, neue Lagerutensilien oder Weiterbildung des Personals erst einmal unterblieb. Die Kriegs- und Inflationserfahrung stärkte auch den Rückbezug auf die Fiktion eines selbständig agierenden, die Chancen der Volkswirtschaft selbstbewußt nutzenden Kaufmannes. Er stand im ökonomischen Kampf ums Dasein gegen die Großbetriebe, gegen das „seelenlose“ Kapital, dessen anonyme Macht man gerade so elementar erfahren hatte. Während vor dem Ersten Weltkrieg vielfältige Ansätze zu einem realistischeren Wettbewerbsverständnis auch im Handel bestanden, war dieses nach der Inflation stark ideologiebeladen.¹⁹ Der Aufschwung schien allerdings Chancen für alle zu bieten, so daß die bestehenden Konflikte noch nicht zum Ausbruch kamen und der Blick erst ein-

Branche	1919	1922	1929	1934	1938
Kohlenhandlungen	38 (2)	40 (5)	65 (7)	k.A.	90 (10)
Kolonialwarenhändler	164 (16)	191 (20)	309 (26)	364 (25)	381 (30)
Konditoren	15	17	30	45	23
Manufakturwarenhändl.	47 (9)	56 (12)	71 (11)	59 (6)	47 (5)
Milchhändler	66	52	68	78	77
Photographische Artikel	3	5	11	24	22

Entwicklung ausgesuchter Handelszweige in Osnabrück 1919–1938

Zusammengest. n. Adreß-Buch für die Stadt und Feldmark Osnabrück 1919. 31. Ausgabe, hg. v. G. Elstermann, Osnabrück 1919; Adreß-Buch für die Stadt und Feldmark Osnabrück 1922/23. 32. Ausgabe, hg. v. G. Elstermann, Osnabrück 1922; Adreßbuch der Stadt und des Landkreises Osnabrück 1929/1930. 36. Ausgabe, hg. v. Hermann Elstermann, Osnabrück 1929; Adreßbuch der Stadt und des Landkreises Osnabrück 1934/35. 39. Ausgabe, hg. v. Hermann Elstermann, Osnabrück 1934; Adreßbuch der Stadt und des Landkreises Osnabrück 1938/39. 42. Ausgabe, hg. v. Hermann Elstermann, Osnabrück 1938. Die Angaben in Klammern enthalten die Großhandlungen. Die Bevölkerungszahl stieg derweil von 1919 86.076 über 1929 94.934 auf 1938 97.848.

mal auf den eigenen Betrieb und die eigene Arbeit gerichtet wurde.²⁰

Rationalisierung oder Amerikanisierung?

Die Rationalisierungsdiskussion begann im Handel – anders als in der Industrie – erst nach dem Ende der Hyperinflation. Gab es zunächst Vorüberlegungen anhand der bekannten Strategien der Arbeitsphysiologie²¹, so reisten ab 1925 verschiedene Studienkommissionen in die USA. Die Teilnehmer/innen kamen meist begeistert zurück, und ihre Ratschläge zielten auf eine allgemeine Kostensenkung, um international wettbewerbsfähig zu sein. Daher war die Durchschlagskraft auf den (Binnen-)Handel begrenzt, doch die Reisenden betonten, das auch dieser von der Rationalisierung der Produktionssphäre nicht abzukoppeln sei.²² Es gelte „nur, sie in die Sprache des jeweiligen Geschäftszweiges zu übertragen.“²³ Rationalisierung im Handel bedeutete anfangs vor allem betriebswirtschaftliche Optimierung; sie war technisch ausgerichtet, zielte auf neues, in Zahlen umsetzbares Wissen, auf einen „neuen Geist der Sachlichkeit“²⁴.

Eine neue Kultur galt es auszubilden, die mit alten, eingeschliffenen Erfahrungswerten brach, die nicht die erfolgreiche Arbeit vor dem Ersten Weltkrieg einfach fortschrieb. Dabei knüpfte man weniger an die deutschen und europäischen Theoretiker der Betriebswirtschaft an, die schon vor dem Ersten

Weltkrieg innerbetriebliche Rationalisierung angemahnt und eingefordert hatten.²⁵ Weiterführender war die neuartige und in ihrer Großzügigkeit und Konsequenz einzigartige Entwicklung des Handels in den USA, dessen Effizienz und Leistungsfähigkeit zur deutschen Niederlage im Weltkrieg sicherlich beigetragen hatte. Doch abseits der Begeisterung hatte der Weltkrieg nachhaltige Stereotypen geschaffen und verschärft, die nun auch in die Auseinandersetzung über die Rationalisierung des Handels einfloßen. Wurden vor dem Ersten Weltkrieg die nach US-Vorbild eingerichteten Neuerungen etwa bei Warenhäusern, Abzahlungsgeschäften (Singer-Nähmaschinen) oder Massenfiliälisten (Salamander-Schuhe) ohne eine breite öffentliche Debatte über deren kulturelle Folgen akzeptiert, so änderte sich dies während der Weimarer Republik.

Die Rationalisierung ließ nun die Verheißung oder aber Gefahr einer „Amerikanisierung“ von Handel und Gesellschaft auf die Tagesordnung treten. Innovationen im Handel wurden nicht allein „sachlich“ erörtert, sondern immer vor dem Hintergrund klar konturierter kultureller Muster. Der deutsche Käufer wurde gegen die kalte normierende Analyse des Experten mobil gemacht: Seine Individualität, sein Hang zur Qualitätsware, seine breite, nicht allein auf Geld zielende, sondern auch Kunst und Kultur umgreifende Bedürfnisstruktur schienen sich strikt abzuheben vom standardisierten Lebensstil in den USA.²⁶ Dort schienen Geschwindigkeit und Geld das öffentliche Leben zu beherrschen, waren Oberflächlichkeit und servile Dienst-

¹⁸ Tätigkeitsbericht der Industrie- und Handelskammer zu Osnabrück für das Jahr 1924 (NSIAO, Dep. 3 b IV, Nr. 1514).

¹⁹ Vgl. etwa F. Borrmann: Zeitgemäße Betrachtungen über den Einzelhandel. (1924), in: Ders.: Sie oder wir – Mahnungen zu persönlicher Tüchtigkeit, zu standespolitischem und zu genossenschaftlichem Zusammenschluß im Lebensmittel-Einzelhandel. Aufsätze, Reden und Berichte für die Erhaltung der Individualwirtschaft, Berlin-Wilmersdorf 1929, S. 61-68.

²⁰ Diese Hinweise gelten primär für den Einzelhandel, denn dieser war insgesamt homogener als der Großhandel, über den pauschale Urteile sich zumeist verbieten. Grundlegende Informationen enthalten: Zentralverband des Deutschen Großhandels einschl. des Ein- und Ausfuhrhandels (Hg.): Wesen, Bedeutung und Organisation des Deutschen Großhandels, Berlin o. J.; A. Lampe: Großhandel, in: Handwörterbuch der Staatswissenschaften, 4. Auflage, Ergänzungsband, Jena 1929, S. 334-384; J. Tiburtius: Die Bildung der Warenkreise im Groß- und im Einzelhandel und ihre betriebswirtschaftlichen Ziele, in: Absatzforschung und Absatzpraxis in Deutschland (Schriftenreihe der Forschungsstelle für den Handel beim Reichskuratorium für Wirtschaftlichkeit Neue Folge 2), Stuttgart 1937, S. 74-94.

²¹ Vgl. hierzu etwa K. Bücher: Spezialisierung, Normalisierung, Typisierung, in: Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft 76 (1921), S. 427-439; NSIAO, Rep. 610, Nr. 44, Bd. I: Ministerialblatt der Handels- und Gewerbeverwaltung vom 20.2.1922, betr. Hebung der Wirtschaftlichkeit in Industrie und Handwerk. Taylors Ideen wurden zuvor auch im Handel rezipiert, doch noch gab es keine gezielte Anwendung. Vgl. etwa R. Woldt: Amerikanismus, in: Handlungsgehilfen-Zeitung 17 (1913), S. 162-164.

²² Vgl. W. Herrmann: Die Rationalisierung im Lebensmittelhandel, in: Die Bedeutung der Rationalisierung für das Deutsche Wirtschaftsleben, Berlin 1928, S. 359-410, hier vor allem S. 369.

²³ I. M. Witte: Neue amerikanische Verkaufs- und Lagerverfahren. Zweck und Ziel der Planabteilung im Einzelhandel, Berlin 1928, S. 30.

²⁴ Ebd., S. 32.

²⁵ Vgl. etwa J. Lüdecke, E. Lüdecke: Gesamt-Organisation des modernen Detailgeschäftes, Berlin 1913; A. Doerr:



be primär als betriebswirtschaftliche Optimierungsstrategie verstanden.

Die Rationalisierung im Einzelhandel

Das Grundproblem des Handels bildeten innerbetrieblich die gleichermaßen in Groß- und Kleinhandel gestiegenen Kosten.³² Sie resultierten aus erhöhten Personalkosten, höheren Aufwendungen für Miete und Innenausstattung sowie lange aufgeschobenen Investitionen.³³ Basis jeglicher Rationalisierung war die Transparenz und Zurechenbarkeit der Kosten, um sie dann gezielt senken zu können.³⁴ Der Handel, insbesondere der Einzelhandel, war durch enorme Beschäftigungsschwankungen gekennzeichnet. In der Woche bildeten der Freitag und Samstag die Hauptverkaufszeiten, generell wurde am späten Nachmittag und frühen Abend wesentlich häufiger eingekauft, jahreszeitlich ragten das Oster- und das Weihnachtsgeschäft besonders hervor.³⁵ Da Bedienung üblich war, mußte der Personalbestand stets an der oberen Auslastungsgrenze gehalten werden, so daß das Personal vielfach nicht voll ausgelastet war. Betriebswirtschaftlich machten daher Nebentätigkeiten wie Verpacken, Dekorieren oder Austragen durchaus Sinn, doch die „Leistung des Daseins“³⁶ verursachte trotz an sich geringerer Löhne höhere Personalkosten als in der Industrie. Zugleich banden relativ große Lager beträchtliche Teile des Betriebskapitals. Kostenminimierung war durch eine Konzentration der Sortimente, durch Standardisierung und Typisierung der Ware möglich. Doch hier mußte der Kunde mitspielen. Ihn zu einem bestimmten Kaufverhalten zu erziehen wurde daher immer wichtiger. Dazu diente eine gezielte Reklame, die Optimierung der Schaufenstergestaltung und der Inneneinrichtung. Hier zeigen sich innere Probleme der Kostendegression, die immer nur ein Abwägen zwischen verschiedenen Kostenarten sein konnte. Umsatzsteigerung war dabei nur ein Mittel, um den Lagerumschlag zu erhöhen, die Kapitalkosten also zu vermindern.

Die Rationalisierung basierte auf einem neuartigen Kostenbewußtsein, dessen Symbol die Kennzahl wurde, deren Abbild die Verlaufskurve war. Mit Hilfe abstrakter und sehr spezieller Daten wurde der Betrieb

„Meine Helferin, die Anker-Kasse“
Plakat, Ankerwerke AG (Bielefeld), 1930,
60 x 43 cm
Westfälisches Wirtschaftsarchiv Dortmund,
S 16, Nr. 100074

Die Handelstechnik als Wissenschaft,
in: Deutsche Wirtschafts-Zeitung 1
(1905), Sp. 986-989; Spiekermann:
Basis der Konsumgesellschaft, S. 571 f.

²⁶ Immer wieder wurde die Kapitalkraft der US-Ökonomie als wesentlicher Unterschied betont, so etwa J. Tiburtius: Die wirtschaftliche Lage des deutschen Einzelhandels, in: F. Effer (Hg.): Der Deutsche Einzelhandel in Staat und Wirtschaft, Düsseldorf 1926, S. 30-39, hier S. 38.

²⁷ E. Bloch: Das Prinzip Hoffnung, Bd. 1, Frankfurt a. M. 1985, S. 396.

bereitschaft üblich, symbolisierte das „Ladenlächeln des Verkäufers“²⁷ die Verzweckung des Menschen unter den Imperativ des Kommerzes.²⁸ Trustbildung, tönende Reklame und Automobilisierung des Verkehrs schienen auch in Deutschland Vorboten einer tiefergreifenden Umwälzung zu sein. Die Rationalisierung des Handels stand daher von Beginn an unter einem kulturellen Vorbehalt, der ihre Chancen strikt beengte bzw. spezifisch deutsche Lösungen unterstützte.²⁹ Die Auseinandersetzung über das künftige Profil des Handels war daher immer auch eine Auseinandersetzung über das künftige Profil der deutschen Gesellschaft, der deutschen Kultur.³⁰ Die „deutschen Handelsmanager“³¹ hatten diese volkswirtschaftliche und kulturelle Dimension der Rationalisierung stets zu bedenken, auch wenn sie ihre Aufga-

transparent, konnten Schwachstellen gezielt angegangen werden.³⁷ Das galt aber auch im Vergleich zu ähnlichen Handelsbetrieben, die mittels Betriebsvergleich nun durchleuchtet wurden.³⁸ Die Rationalisierung schuf neue Wissensformen, die das alte Erfahrungswissen, die Kenntnis von Kunden und Waren systematisch ergänzte.

Genau hier aber lag das technische Problem einer umfassenden Rationalisierung. Der Handel war deutlich vielgliedriger und weniger systematisierbar als die Industrie, eine „Verkaufsfabrik“³⁹ konnte auch theoretisch nicht konzipiert werden. Dabei hinderten weniger die in der Tante-Emma-Romantik immer wieder erwähnten persönlichen Beziehungen zwischen Käufer und Händler, denn diese nahmen zumindest in Groß- und Mittelstädten seit den 1890er Jahren ab. Ein Handelsfunktionär betonte: Im „wesentlichen ist es doch so, daß heute ein Geschäftsmann den überwiegenden Teil der Waren an Unbekannte verkauft, daß aber die Ware selbst bekannt ist, weil es Markenware ist, die man in jedem Laden bekommen kann.“⁴⁰ Auch die Grundannahme eines voll funktionierenden marktwirtschaftlichen Systems ist selbst für die Hochkonjunktur der Weimarer Republik fraglich. Denn trotz der vielfältigen Klagen über den sich verschärfenden Wettbewerb gab es systematischen Preiswettbewerb nur vereinzelt. Kostenvorteile und damit Gewinnmöglichkeiten ließen sich vielmehr durch einen systematischen Kampf um den Rabatt erzielen, den der Produzent bzw. der Großhändler dem Einzelhändler zugestand oder einräumen mußte.⁴¹ Ein derart eingespieltes, fast schon bürokratisch funktionierendes System wäre durch eine systematische Rationalisierung aufgebrochen worden – und daran waren viele nicht interessiert. Statt auf umfassende Betriebsanalyse und -optimierung wurde vielmehr einseitig auf Umsatzzerhöhung gesetzt – gewiß kein geeignetes Mittel, wenn die Struktur eines Betriebes falsch angelegt war.⁴² Und parallel erschien der Käufer als gleichsam unbelehrbarer Faktor, dem regelmäßig ein übertriebener Drang zur Warenfülle nachgesagt wurde, dem letztlich zu dienen aber Zielsetzung des Kaufmannes sein sollte. Rationalisierung bedeutete im Handel eben keine umfassende Planbarkeit und Steuerbarkeit von Betrieb und Leben, sondern begrenzte Einzelschritte mit notwendig begrenzten Effekten.



Es galt beispielsweise, Verkäufer gezielt zu schulen und den Einkauf in Genossenschaften der Händler sowie ersten freien Ketten des Großhandels stärker zu bündeln. Auch Handelsmarken sollten als Gegengewicht zum Markenartikel der Produzenten intensiviert werden, und die Konsumfinanzierung sollte vor allem durch Teilzahlungsangebote unterstützt werden.⁴³ Letztere wurden während der Weltwirtschaftskrise nahezu paralytisch, die Teilzahlungsverkäufe sanken vom Höchststand 1929 bis 1932 um ca. 71 %.⁴⁴ Die Lagerhaltung wurde langsam verbessert, im Textiliengroßhandel wurde nun über den „Kauf von der Hand zum Mund“⁴⁵ geklagt. Während der Weltwirtschaftskrise beschleunigte sich dieser Prozeß deutlich, doch zugleich zeigte sich, daß der Indikator „Umschlagshäufigkeit“⁴⁶ nicht unbedingt wirtschaftliche Erfolg widerspiegelt.⁴⁷

Neue Verkaufsmethoden blieben in den Anfängen stecken: Zu denken ist hier etwa an das Verkaufswagensystem von Migros, welches angesichts seiner Erfolge in der Schweiz vom Fachhandel erbittert bekämpft wurde und in Berlin letztlich scheiterte,⁴⁸ oder an die „Reisekaufhäuser“ Süddeutschlands, fahrbare Verkaufsstellen einzelner Fabriken,⁴⁹ bzw. an die neuen Roadside-

Statistische Kennzahlen

(KOSIOL, Erich: Statistik im Einzelhandelsbetrieb, Die Betriebswirtschaft 25, 1932, S. 78–86, hier S. 80)

- 28 Vgl. etwa H. Scheyhing: Das Vordringen von Großunternehmungen im amerikanischen Einzelhandel, wirtschafts- und sozialwissenschaftliche Diss. Köln, Kassel 1930, S. 46-50.
- 29 Dies zeigt sich auch in der wissenschaftlichen Diskussion, vgl. dazu O. von Nell-Breuning, O. Spann, E. Lederer: Die Güterverteilung in der Gesamtwirtschaft. Drei Vorträge, Berlin 1932.
- 30 Vgl. etwa den Diskussionsbeitrag von Leon Zeitlin, in: J. Hirsch, K. Brandt: Die Handelsspanne, Berlin 1931, S. 141-145, vor allem S. 142.
- 31 B. Hoffmann: Die Bedeutung der Umschlagsgeschwindigkeit in der deutschen Konsumgenossenschaftsbewegung, in: Konsumgenossenschaftliche Rundschau 23 (1926), S. 650-651, hier S. 650.
- 32 So stiegen die Gesamtkosten im Kolonialwareneinzelhandel von 1913 bis 1925 von 6,6 auf 11,7 Prozent des Umsatzes, im Textilieneinzelhandel zwischen 1913 und 1927 von 12,7 auf 17,1 Prozent. Im Lebensmittelgroßhandel erhöhten sich die Kosten zwischen 1913 und 1925 von 5,2 auf 8,6 Prozent, im Viehgroßhandel von 3,8 auf 8,0 Prozent und im Großhandel mit Herrenstoffen von 9,3 auf 13,1 Prozent (Angaben nach J. Hirsch: Die Bestimmungsgründe der Handelsspanne, in: Ders., K. Brandt: Die Handelsspanne, Berlin 1931, S. 13-83, hier S. 28).
- 33 J. Hirsch: Die Kosten im Handel, in: Die Grundlagen der Handels-Enquete. Ergebnisse der Fragebogen-Erhebungen im Einzelhandel und Großhandel (Verhandlungen und Berichte des Unterausschusses für Gewerbe: Industrie, Handel und Handwerk [III. Unterausschuß] 9. Arbeitsgruppe [Handel] 1), Berlin 1929, S. 28-78.
- 34 Vgl. detaillierter den Überblick von R. Lieberich: Fragen der Rationalisierung im Einzelhandel, staatswissenschaftliche Diss. Heidelberg, Landau 1931.
- 35 H. Grünbaum: Die Umsatzenschwankungen des Einzelhandels als Problem der Betriebspolitik (Vierteljahrshefte zur Konjunkturforschung, Sonderheft 10), Berlin 1928.

Selbstbedienungsladen Eklöh

Fotografie, Osnabrück 1938

Privatbesitz H. Fackler



- 36 Hirsch: Bestimmungsgründe, S. 60.
- 37 K. M. Heuler: Zeitstudien beim Schuhverkauf, in: Industrielle Psychotechnik 4 (1927), S. 1-6; von Foerster: Verkaufskunst und Organisation im Einzelhandelsbetrieb, in: Industrielle Psychotechnik 5 (1928), S. 126-128, S. 147-158.
- 38 Richtlinien für den Wäscheinzelhandel. Erweiterter Sonderdruck aus der Zeitschrift für Handelswissenschaft und Handelspraxis, Berlin o. J.; Der Betriebsvergleich im Handel. Beiträge zu seiner Methode und Entwicklungsgeschichte, in: FfH Mitteilungen 4 (1933/34), S. 95-111.
- 39 Hirsch: Bestimmungsgründe, S. 69.
- 40 Redslöb: Die Stellung des Einzelhandels im kulturellen Leben unserer Gegenwart, in: Effer (Hg.): Der Deutsche Einzelhandel, S. 46-53, hier S. 47.
- 41 Hirsch: Bestimmungsgründe, S. 32.
- 42 Kritisch hierzu schon J. Tiburtius: „Die volkswirtschaftliche Leistung des Einzelhandels“, in: Gegenwartsfragen des Einzelhandels III. Ansprachen und Vorträge auf der Einzelhandelstagung vom 15. bis 22. September 1929 in Hamburg, Berlin-Wilmersdorf 1929, S. 75-107, hier S. 85.
- 43 Vgl. allgemein J. Tiburtius: Verkaufsberatung im Einzelhandel, in: Magazin der Wirtschaft NF 4 (1928), S. 1575-1577; W. Vershofen: Moderne Absatzformen, in: B. Harms (Hg.): Strukturwandlungen der Deutschen Volkswirtschaft 2, 2. Auflage, Berlin 1929, S. 116-124.
- 44 J. Tiburtius: Der Deutsche Einzelhandel im Wirtschaftsverlauf und in der Wirtschaftspolitik von 1925-35, in: Jahrbücher für Nationalökonomie und Statistik 142 (1935), S. 562-596, S. 693-719, hier S. 582.
- 45 Selbständiger Großhandel mit Textilien (Verhandlungen und Berichte des Unterausschusses für Gewerbe: Industrie, Handel und Handwerk [III. Unterausschuß] 9. Arbeitsgruppe [Handel] 13), Berlin 1931, S. 26.
- 46 Unter dem Begriff der Umschlagshäufigkeit faßte man die Anzahl des in Geld ausgedrückten Umschlags einer Ware oder eines Lagers pro Jahr.

Markets, also der Direktabsatz von landwirtschaftlichen Produkten an automobilisierte Städter.⁵⁰ Den Kühlschränken in den Läden wurde – als Teil einer umfassenderen Kühlkette – eine große Zukunft vorausgesagt, doch die erhoffte innere Reform des Handels blieb aus, denn noch waren die Geräte zu teuer, fehlte vor allem der häusliche Kühlschrank, um gekühlte Waren längerfristig aufbewahren zu können.⁵¹

Das galt auch für das neue Prinzip der Selbstbedienung, welches Ende der 1910er Jahre durch die US-amerikanischen Piggly-Wiggly-Läden eingeführt und während der 1920er Jahre immer wieder diskutiert wurde. Für das Deutsche Reich schien diese neue Absatzmethode wenig geeignet, da sie eine beträchtliche Umstellung für die Kunden bedeutete, eine hohe Produktstandardisierung und leistungsfähige Verpackung voraussetzte sowie sich nur bei hohen Personalkosten betriebswirtschaftlich rechnete.⁵² Es ist aber sehr wahrscheinlich, daß schon deutlich vor dem Osnabrücker Herbert Eklöh (1938) erste Versuche mit Selbstbedienung in Deutschland stattfanden – doch eine systematische Umsetzung unterblieb.⁵³ Eindeutige Vorformen finden sich allerdings in den Einheitspreisgeschäften, wo der direkte Kontakt zur Ware Teil des Verkaufskonzeptes war.⁵⁴

Diese Ansätze dürfen nicht darüber hinwegtäuschen, daß spätestens mit Beginn der Weltwirtschaftskrise der Begriff der Rationalisierung eine eindeutig negative Bedeutung

bekam, die sich nicht allein auf die Industrie (Rationalisierung gleich Arbeitsplatzabbau) begrenzte. Im Handel galt sie als Fehlschlag: „Waren wir vordem vom Rationalisierungstaumel ergriffen gewesen, infiziert durch das gelobte Land Amerika, so stehen wir jetzt endlich an der Schwelle der Erkenntnis, daß der einzelne Betrieb nicht auf sich selbst steht, sondern unlöslich mit der Volkswirtschaft verbunden ist. Die Betriebswirtschaft ist also abhängig von der Volkswirtschaft. Daß dieses Moment vollständig außer acht gelassen worden ist, ist der größte Fehler in der letzten Wirtschaftsepoche.“⁵⁵ Die Einheitspreisgeschäfte galten als einzig greifbare Ausnahme, als Beleg für grundsätzlich mögliche Rationalisierungserfolge.⁵⁶ Der planerische Optimismus jedoch, der nach Mitte der 1920er Jahre allseits herrschte, er war verflogen. An die Stelle einer autonomen, von selbständig entscheidenden Betrieben getragenen Rationalisierung trat eine von staatlichen Maßnahmen gestützte und getragene Strategie, die volkswirtschaftlich koordinieren sollte und zugleich die Leistungen der Händlerpersönlichkeit nicht außer acht ließ.

Grundlagen hierfür wurden allerdings schon während der Weimarer Republik gelegt, etwa durch die Gründung des Berliner Instituts für Konjunkturforschung, des Kölner Instituts für Einzelhandelsforschung, der Berliner Forschungsstelle für den Handel sowie des Fachausschusses für Handelswis-

senschaft beim Reichskuratorium für Wirtschaftlichkeit.⁵⁷ Auch die Forschungen der Wirtschaftsenquête, deren Untersuchung von 17.000 Betrieben des Groß- und Einzelhandels in 13 voluminösen Bänden Platz fand, zeigten die hohe Bedeutung, die Staat und Wissenschaft einer betriebswirtschaftlich fundierten Rationalisierung des Handels beimaßen.⁵⁸

Die Dynamik der Großbetriebe – gebremst

Bevor wir das veränderte Verständnis von Rationalisierung weiter verfolgen, ist ein Blick auf den gesamten Handel gewiß hilfreich. Die Zahl der Einzelhandelsbetriebe stieg von 768.618 1925 auf 843.611 im Jahre 1933, sank dann bis 1939 auf 833.192. Dagegen nahm die Zahl der Beschäftigten jeweils zu, erhöhte sich von 1.647.404 über 1.916.863 auf 2.226.876.⁵⁹ Der durchschnittliche Einzelhandelsbetrieb wurde größer, die Zahl der Beschäftigten pro Betrieb stieg von 1925 2,14 über 2,27 auf 2,67 im Jahre 1939. Da Leistungsfähigkeit mit Größe in Verbindung gebracht wurde, sprach dies nicht allein für einen langsamen Übergang zum mittelständischen Fachgeschäft, sondern für einen begrenzten Erfolg der Rationalisierung. Gänzlich anders entwickelte sich allerdings – wenngleich auf anderem Niveau – der Großhandel. Die entsprechende Relation lag 1925 bei 4,84 (173.012 Betriebe; 836.636 Beschäftigte), sank bis 1933 auf 4,52 (149.000 Betriebe; 674.000 Beschäftigte)⁶⁰. Während die Weltwirtschaftskrise gerade im vergleichsweise kapitalschwachen Lebensmitteleinzelhandel zu vielen Krisen Gründungen führte, brachen im Großhandel die Dämme⁶¹. Die Daten verbesserten sich während der 1930er Jahre, doch auch 1939 lag die Zahl der Betriebe mit 171.256 noch unter dem Wert des Jahres 1925. Zugleich aber stieg die Zahl der Beschäftigten auf 899.753, pro Betrieb waren das 5,25.⁶²

Wie wenig solche groben Durchschnittszahlen über die faktischen Rationalisierungserfolge aussagen, wird offenbar, wenn man sich die Entwicklung der Großbetriebe des Einzelhandels näher anschaut. Zwischen 1924 und 1930 verdreifachten sich die Umsätze des Zentralverbandes deutscher Konsumvereine von 381 auf 1.240 Mio. RM, die des Reichsverbandes deutscher Konsum-

vereine verdoppelten sich derweil von 100 auf 205 Mio. RM.⁶³ Mit einem Marktanteil von 4,6 % hatten sie 1930 die Warenhäuser überholt, deren relativer Anteil zwischen 1924 und 1930 gleichwohl von 3,9 % auf 4,1 % gestiegen war.⁶⁴ Der selbständige Fachhandel umgriff zwar nach wie vor fast vier Fünftel des Gesamtumsatzes, doch seine Position schwand gerade bei preiswerten Verbrauchsgütern, insbesondere bei Lebensmitteln. Zwischen 1924 und 1932 verlor der Fachhandel dort etwa 10 % Marktanteil, während die neuen Betriebsformen – darunter auch die rasch expandierenden Massenfiliasten – 1932 knapp 24 % der Umsätze auf sich vereinigten.⁶⁵

Dieser kommerzielle Erfolg war eng mit der intensiveren Rationalisierung dieser Betriebe verbunden. Die Umschlagshäufigkeit lag bei den Konsumvereinsläden des Zentralverbandes (unter Abrechnung des Backwaren- und Milchabsatzes) 1930 bei 20,7 pro Jahr, während der Wert 1924 bei 14,2 gelegen hatte. Auch beim Reichsverband deutscher Konsumvereine wurde das Lager 1930 16,9mal umgeschlagen. Die Vorteile gegenüber der Konkurrenz waren deutlich, die Zentrallager der Genossenschaften ermöglichten relative Kostenvorteile. Bei der Edeka lag die Umschlagshäufigkeit 1930 bei 7,1, während 1926 erst 6,5 erreicht wurden. Damit erreichte sie 1930 jedoch lediglich den Durchschnittswert selbständiger Kolonialwarengeschäfte, die 1926 nur auf einen Wert von 5,5 gekommen waren. Die Massenfiliasten ordneten sich ebenfalls hier ein, sie hatten jedoch eine deutlich bessere Kostenstruktur als der Facheinzelhandel.⁶⁶

Die einzelnen neuen Betriebsformen verstanden es in unterschiedlicher Weise, ihren Anspruch einer modernen, einer zeitgemäßen Versorgungsweise symbolisch zum Ausdruck zu bringen. Während die Konsumgenossenschaften ihre Fabrikationsbetriebe, ihren Fuhrpark, ihre Mitgliedsmassen in Druckwerken, Umzügen und zukunftsweisen den Parolen feierten, errichtete die Karstadt AG am Berliner Hermannplatz beispielsweise ein steinernes Monument, Europas modernstes Warenhaus.⁶⁷

Da waren die Konsumgenossenschaften vorsichtiger, obwohl auch sie in den späten 1920er Jahren zahlreiche neue Kaufhaus-, Lager- und Fabrikbauten errichteten. Die

⁴⁷ B. Benning, R. Nieschlag: Umsatz, Lagerhaltung und Kosten im deutschen Einzelhandel 1924 bis 1932 (Vierteljahrshefte zur Konjunkturforschung, Sonderheft 32), Berlin 1933, S. 24-26.

⁴⁸ Vgl. F. Marbach: Eine neue Methode des Lebensmittelverkaufs. Das schweizerische Migros-System, in: Magazin der Wirtschaft NF 6 (1930), S. 840-844.

⁴⁹ Das Reisekaufhaus, in: Magazin der Wirtschaft NF 3 (1927), S. 1791-1793.

⁵⁰ K. Brandt: Die Möglichkeiten und Grenzen der Senkung der Handelsspanne bei landwirtschaftlichen Produkten, in: J. Hirsch, Ders.: Die Handelsspanne, Berlin 1931, S. 85-111, hier S. 99.

⁵¹ Vgl. M. Hirsch: Die Zukunftsaufgaben der Kältetechnik, in: Zeitschrift für die gesamte Kälte-Industrie 38 (1931), S. 129-135, vor allem S. 131 f.

⁵² Vgl. J. Hirsch: Deutsche und amerikanische Wirtschaftsmethoden im Einzelhandel, in: Efferes (Hg.): Der Deutsche Einzelhandel, S. 74-90, hier S. 82 f.

⁵³ Die spätere Rezeption des Eklöh-Ladens zielte paradoxerweise stärker auf die durchweg verpackte Ware als auf das neue Verkaufssystem, vgl. P. König: Neue Wege zur Leistungssteigerung, in: DHR 32 (1939), S. 25 f., hier S. 26.

⁵⁴ W. Pelletier: Zum System der „Einheitspreise“, in: Deutsche Handels-Warte 17 (1929), S. 185-189, hier S. 185.

⁵⁵ Die industrielle Rationalisierung und der Einzelhandel, in: Deutsche Handels-Warte 19 (1931), S. 74-76, hier S. 74.

⁵⁶ M. Richard: Die Entwicklung der Einheitspreisgeschäfte in Deutschland, in: Deutsche Handels-Warte 19 (1931), S. 395-397, S. 417-420, hier S. 395.

⁵⁷ Vgl. Forschungs-Institute für den Handel, in: Magazin der Wirtschaft NF 4 (1928), S. 1623.

⁵⁸ Vgl. Handelsforschung und Handelsspanne, in: Magazin der Wirtschaft NF 5 (1929), S. 1244-1245; Das Ende des Enquête-Ausschusses, in: Deutsche Wirtschafts-Zeitung 28 (1931), S. 985 f.

Zur gesamten, mehr als 150 Bände umfassenden Untersuchung vgl. Die deutsche Wirtschaftsenquête. I. Die Aufgabe und die Lösung, in: Magazin der Wirtschaft NF 6 (1930), S. 1789-1795.

⁵⁹ Angaben nach Gewerbliche Betriebszählung. Die gewerblichen Betriebe und Unternehmungen im Deutschen Reich, Berlin 1930 (Statistik des Deutschen Reichs 413), S. 270 f.; Gewerbliche Betriebszählung. Das Gewerbe im Deutschen Reich. Textband, Berlin 1937 (Statistik des Deutschen Reichs 466), S. 93 ff.; Der Einzelhandel. Ergebnisse

Warenhaus der Karstadt AG

Fotografie, Berlin, um 1930
Bildarchiv Preußischer Kulturbesitz, Berlin

S. Wertheim

Werbeanzeige, Osnabrücker Zeitung



der nichtlandwirtschaftlichen Arbeitsstättenzählung 1939, in: *Wirtschaft und Statistik* 22 (1942), S. 265-271, hier S. 266.

⁶⁰ Angaben nach Betriebszählung, 1930, S. 269; Betriebszählung, 1937, S. 85.

⁶¹ Vgl. *Der deutsche Großhandel Anfang 1933* (Dargestellt auf Grund der Entwicklung seit 1928), in: *FFH Mitteilungen* 4 (1933/34), S. 1-12.

⁶² Angaben nach *Statistisches Jahrbuch für das Deutsche Reich* 59, 1941/42, Berlin 1942, S. 182. Weiterführende Informationen enthält *Die Betriebsstruktur im Großhandel*, in: *Wirtschaft und Statistik* 20 (1940), S. 212-215.

⁶³ U. Spiekermann: *Medium der Solidarität. Die Werbung der Konsumgenossenschaften 1903-1933*, in: P. Borscheid, C. Wischermann (Hg.): *Bilderwelt des Alltags. Werbung in der Konsumgesellschaft des 19. und 20. Jahrhunderts* (Studien zur Geschichte des Alltags 13), Stuttgart 1995, S. 150-189, hier S. 157.

⁶⁴ Über die Rationalisierung dieses Sektors unterrichtet P. M. Mazur: *Moderne Warenhaus-Organisation. Für deutsche Verhältnisse bearbeitet von Fritz Neisser*, Berlin 1928.

⁶⁵ Spiekermann: *Rationalisierung als Daueraufgabe*, S. 91.

⁶⁶ Angaben nach Benning, Nieschlag: *Umsatz*, S. 39 f.

⁶⁷ Vgl. E. Neuberg: *Technik im Warenhaus. Der neue Karstadtbau in Berlin-Neukölln*, in: *Zeitschrift des Vereins Deutscher Ingenieure* 73 (1929), S. 1693-1702; *Die Rudolph Karstadt A.G. und die mit ihr verbundenen Unternehmungen*, Berlin 1929 (*Industrie Bibliothek* 36), S. 154-171.

⁶⁸ Hoffmann: *Umschlagsgeschwindigkeit*, S. 651.

⁶⁹ Zusammengestellt und berechnet nach: *20 Jahre Konsum- und Sparverein für Osnabrück und Umgegend 1907/1927*, Hamburg o. J., 36; *Jahrbuch des Zentralverbandes deutscher Konsumvereine*, 27. Jahrgang, Bd. 2, Hamburg 1929, S. 236-247; *Jahrbuch des Zentralverbandes deutscher Konsumvereine*, 28. Jahrgang, Bd. 2, Ham-



S. WERTHEIM

OSNABRÜCK
GROSSESTRASSE 80/81



Wirtschaftsartikel, Kücheneinrichtungen
Glas, Kristall, Porzellan
kunstgewerbliche Erzeugnisse
elektrische
Beleuchtungskörper

STÄNDIG GROSSE SPIELWARENAUSSTELLUNG

Rationalisierungsdiskussion führten sie von Beginn an offensiv, harte Schritte wurden bedacht: „Da auch die intensive Erziehung zur genossenschaftlichen Kaufreue dieses Ziel nicht in absehbarer Zeit erreichbar werden läßt, der Rahmen unseres Verteilungsapparats also nicht voll ausgenutzt werden

kann, muß entweder eine Verengung dieses Rahmens durch Schließung von Verteilungsstellen, die nicht den Durchschnittsumsatz erzielen, vor allem von Textilwarenläden vorgenommen werden, oder aber es muß die betriebliche Konzentration, die Schaffung von Bezirkskonsumvereinen unter Berücksichtigung des für die Zentrale günstigsten Standorts, noch ergänzt werden durch Knapphaltung der Warenbestände. Dieses letzte Ziel wird erreichbar durch die Schaffung leichter und schnellerer Lagerergänzungsmöglichkeiten, z. B. durch die Automobilisierung des Warentransports [...]“⁶⁸ Doch nicht nur der Betrieb wurde rationalisiert, auch die Mitglieder gerieten ins Visier⁶⁹.

Im Konsumverein Osnabrück hatte sich beispielsweise die anfangs vor allem aus gewerblichen Arbeitern, dann aber auch zunehmend aus freien Berufen und Beamten zusammengesetzte Mitgliedschaft⁷⁰ zwischen 1918/19 und 1925/26 mehr als vervierfacht. Danach begann ein systematischer Ausschlußprozeß der sogenannten „Papiersoldaten“, also der nichtkaufenden Mitglieder, der von wachsenden Umsätzen begleitet war. Fixkosten konnten so gesenkt, die Genossenschaftskultur vor Ort intensiviert werden. Die Genossenschaften setzten auf systematische Erziehung der Mitglieder (und der Angestellten), versuchten dadurch Leistung und Zukunftsoption miteinander zu versöhnen.⁷¹ Die Konsumgenossenschaften etablierten eine umfassende Betriebsstatistik, trennten die einzelnen Geschäftsbereiche (von der landwirtschaftlichen Produktion bis

Jahr	Mitglieder	Verteilstellen	Beschäftigte	Umsatz
1918/19	3.589	9	46	647.779
1919/20	6.485	20	87	673.542
1920/21	9.361	22	101	1.231.573
1921/22	10.481	24	144	-
1922/23	13.671	27	152	-
1923/24	14.895	23	116	-
1924/25	14.583	28	110	1.693.819
1925/26	14.622	29	94	1.693.194
1926/27	11.214	30	105	1.728.891
1927/28	10.880	-	118	1.863.646
1928/29	11.913	34	129	2.348.067
1929/30	9.489	36	-	2.605.705
1930/31	-	-	-	-
1931/32	7.929	-	-	1.826.202
1932/33	-	-	-	-
1933	7.782	-	-	1.047.568

Entwicklung des Konsum- und Sparvereins für Osnabrück und Umgegend 1918/19–1933⁶⁹

zur Warenzustellung) klar voneinander ab, hatten so einen genauen Überblick über die Kosten der einzelnen Sektoren. Die enge Verbindung zur Arbeiterbewegung erschwerte jedoch Entlassungen und Schließungen. Trotz einer mustergültigen Rationalisierung, trotz eines klar umrissenen, typisierten Angebotes von Handelsmarken traf die Weltwirtschaftskrise die Konsumgenossenschaften daher ab 1931 mit besonderer Vehemenz.

Gegen die sichtbaren Erfolge der Großbetriebe glaubte sich der mittelständische Einzelhandel am Ende der 1920er Jahre nicht mehr allein durch Selbsthilfe behaupten zu können.⁷² Die Hilfe sollte von der Politik kommen, zumal die Hauptgemeinschaft des Deutschen Einzelhandels 1932 an der seit 1927 diskutierten Frage zusätzlicher Sondersteuern auf Großbetriebe des Einzelhandels zerbrach⁷³. Schon 1930 hatte der Kampf gegen die Großbetriebe mit der Einführung einer Sondersteuer auf alle Betriebe mit mehr als 1 Mio. RM Einzelhandelsumsatz begonnen. Der eigentliche Übergang erfolgte aber 1932, er wurde durch die Machtzulassung der Koalition aus rechtem Bürgertum und Nationalsozialisten zwar radikalisiert, nicht aber strukturell verändert.

Besonders hart wurden die Konsumvereine getroffen, die seitens der NSDAP schon vor der Weltwirtschaftskrise als jüdisch gelenkte marxistische Verbraucherorganisationen denunziert wurden.⁷⁴ Nun wurde deut-

lich, daß schlechte Dichtung durchaus Folgen haben konnte, hieß es doch in der NS-Propaganda: „Kauf' ich heute etwas ein, schließ' ich aus von vornherein Warenhaus, Konsumverein, Deutsch muß das Erzeugnis sein! Juden stellen stets ein Bein – fall nicht auf den Schwindel rein.“⁷⁵ 1935 wurde per Gesetz die Auflösung von 82 großen Genossenschaften beschlossen, dadurch 40 % des Umsatzes privatisiert bzw. in Auffanggesellschaften überführt. 1941 wurden die restlichen Genossenschaften schließlich aufgelöst und der Deutschen Arbeitsfront zugeschlagen.⁷⁶

Doch auch die anderen Großbetriebsformen hatten Umsatzeinbußen zu erleiden. Der besonders bekämpfte Lebensmittelvertrieb der Warenhäuser lag 1936 bei unter 60 % des Wertes von 1932, Butterfilialbetriebe erreichten ca. 83 %, während der Umsatz der Lebensmittelfachgeschäfte derweil um fast 25 % gestiegen war.⁷⁷ Auch wenn die Maßnahmen des Staates nach 1934 an Intensität abnahmen, so war es doch gelungen, die Dynamik der Großbetriebe einzudämmen und sie auf einen Stand zurückzuführen, den sie schon lange vor dem Einsetzen einer breit diskutierten Rationalisierung besaßen. So strikt die Auseinandersetzungen um Konsumgenossenschaften, Warenhäuser und Massenfilialisten aber auch waren, vor dem Hintergrund der Rationalisierungsdiskussion ist die Geschichte der

burg 1930, S. 244-255; Konsum- und Sparverein für Osnabrück und Umgegend, in: Konsumgenossenschaftliche Rundschau 27 (1930), S. 616; Der Konsum- und Sparverein Osnabrück, in: Konsumgenossenschaftliche Rundschau 29 (1932), S. 586; Der Konsumverein Osnabrück, in: Rundschau des Reichsbundes der deutschen Verbrauchergenossenschaft 31 (1934), S. 135.

⁷⁰ Zur Entwicklung vgl. Jahrbuch des Zentralverbandes deutscher Konsumvereine, 18. Jahrgang, Bd. 2, Hamburg 1920, S. 327; Jahrbuch des Zentralverbandes deutscher Konsumvereine, 21. Jahrgang, Bd. 2, Hamburg 1923, S. 201; Jahrbuch des Zentralverbandes deutscher Konsumvereine, 28. Jahrgang, Bd. 2, Hamburg 1930, S. 255.

⁷¹ Vgl. hierzu umfassend Spiekermann: Medium der Solidarität, sowie R. Schweikert: Die Bedeutung der Umschlaggeschwindigkeit in der deutschen Konsumgenossenschaftsbewegung, in: Konsumgenossenschaftliche Rundschau 23 (1926), S. 651.

⁷² W. Heyn: Die Gefahren für den gewerblichen Mittelstand im Einheitspreisladen, in: Deutsche Handels-Warte 16 (1928), S. 163-166, hier S. 166.

⁷³ Vgl. O. Hermann: Die Umbildung der Hauptgemeinschaft des Deutschen Einzelhandels, in: Deutsche Handels-Warte 20 (1932), S. 354-356.

⁷⁴ Vgl. H. Buchner: Die sozialkapitalistischen Konsumvereine (Nationalsozialistische Bibliothek 11), München 1929.

⁷⁵ Nationalsozialistische „Dichtung“ gegen die Konsumvereine, in: Konsumgenossenschaftliche Rundschau 28 (1931), S. 675.

⁷⁶ Vgl. R. Zirwas: Die Entwicklung der deutschen Verbrauchergenossenschaften in den Jahren 1924 bis 1935, Hamburg 1936, S. 153-223; E. Hasselmann: Geschichte der deutschen Konsumgenossenschaften, Frankfurt a. M. 1971, S. 476-508.

⁷⁷ Angaben nach Handel, in: Vierteljahrshefte zur Konjunkturforschung NF 9 (1934), S. 49-52, hier S. 52; Handel, Vierteljahrshefte zur Konjunkturforschung NF 11 (1936/37), S. 65-67, S. 176-178, hier S. 66, S. 176.

Einheitspreisgeschäfte noch prägnanter. Sie standen für die „Amerikanisierung“, sie gaben dem Rationalisierungsgedanken der 1920er Jahre Gestalt und Kontur.

Neue Verkaufsformen: Das Beispiel der Einheitspreisgeschäfte

Die Entwicklung war atemberaubend: „Vier Jahre nach ihrer Gründung erzielen die Einheitspreisgeschäfte etwa die Hälfte des Umsatzes, den die deutschen Warenhausgroßkonzerne erst im Laufe einer etwa dreißigjährigen Entwicklung erreichen konnten.“⁷⁸ Die Einheitspreisgeschäfte schienen die kommerziellen Chancen einer Rationalisierung nach amerikanischem Beispiel dramatisch zu belegen. Von Amerika lernen hieß siegen lernen.

Den Anfang machte im Januar 1926 das erste Geschäft der Ehape⁷⁹ (Leonhard Tietz AG) in Köln.⁸⁰ Ca. 2.500 Artikel wurden in den Preisgruppen von 25 und 50 Pfg. angeboten. Die Ehape öffnete 1926 elf weitere Läden, 1927 folgten deren 20.⁸¹ Noch 1926 folgte die Epa⁸² der Rudolf Karstadt AG, dann die Berliner Epawe⁸³ (später Dreipreiswaren AG), die sich auf Kurzwaren konzentrierte. Das Prinzip wurde nun auch in neuen Einheitspreisabteilungen der Warenhäuser umgesetzt, selbst der mittelständische Nürnberger Bund richtete in seinen Fachgeschäften Einheitspreisabteilungen ein.⁸⁴ Schließlich eröffnete im August 1927 die Woolworth-Gesellschaft erste Läden in Bremen und Berlin, später auch einen in Osnabrück. Der amerikanische Konzern hatte die Debatten zwar lange Zeit geprägt, doch die „Amerikanisierung“ wurde vor allem von deutschen Unternehmen getragen.

Der Erfolg der Einheitspreisgeschäfte war vor allem ein Erfolg neuen betriebswirtschaftlichen Denkens. Die Einheitspreise waren ein wichtiges Unterscheidungsmerkmal, doch sie waren letztlich eine imagebildende Äußerlichkeit. Die eigentlichen Rationalisierungsleistungen vollzogen sich im Hintergrund. Zu erwähnen sind genormte standardisierte Produkte des Alltagsbedarfs, zentrale Standorte, die vor allem auf Laufkundschaft zielten, sowie eine deutliche Senkung der Kosten bei Personal, Inneneinrichtung und Lagerhaltung. Dadurch sollte eine deutlich höhere Umschlagsgeschwindigkeit erzielt werden. Die Einheitspreisgeschäfte setzten ferner auf eine

intensive innerbetriebliche Statistik, die Grundlage einer gezielten Schwachstellenanalyse war. Reklame hatte eine geringere Bedeutung als bei anderen Betriebsformen. Neu war vorrangig eine Art Vorläufer der Just-in-time-Produktion, des Systems „des Einkaufs von der Hand in den Mund“⁸⁵, sowie eine Konzentration auf ein Standardsortiment mit nur begrenzten Modeelementen. Die einzelne Filiale, deren Verkaufsräume zwischen 300 und 800 Quadratmeter groß waren, die teils in zwei Etagen (auch im Keller) lagen, wurde von einer Zentrale beliefert, die den gesamten Einkauf regelte, die entschied und Kontrollfunktionen ausübte. Der Laden selbst war ausführendes Element einer rational geplanten Verkaufsmaschinerie, entsprechend nüchtern erschien er Beobachtern: „Die Räume sind so kahl wie die einer Fleischerei, es gibt keine Schränke, keine Verkaufstische, die ganze Ware hängt auf verstellbaren Metallständern“⁸⁶. Neue Akzente gab es auch im Verkauf, denn zuerst mußten die Kunden Marken erstehen, diese waren dann der zuständigen Verkäuferin zu geben, die daraufhin das gewünschte Produkt aushändigte. Das erleichterte Kontrolle und Inventur.

Die Konkurrenz sah die neuen Geschäfte anfangs skeptisch. Die geringe Qualität der preiswerten Waren und das unzureichende Eingehen auf die Vorlieben des einzelnen schienen für US-Amerikaner durchaus angemessen, nicht aber für Deutsche. Gerade die Konsumgenossenschaften argumentierten in diese Richtung. Der mittelständische Einzelhandel sah die Einheitspreisgeschäfte als gesellschaftspolitische Gefahr, die den Qualitätsstandort Deutschland unterminierte. Doch mit Beginn der Weltwirtschaftskrise begann auch hier ein Umdenken, denn nun wurden schlichtere Inneneinrichtungen und eine verbesserte Lagerhaltung auch im selbständigen Mittelstand aktuell. Die „Mechanisierung des Verkaufs“⁸⁷ schien in der Krise Behauptungschancen zu eröffnen.⁸⁸

Anders als beim gesamten Handel unterbrach die Weltwirtschaftskrise anfangs die Aufwärtsentwicklung der Einheitspreisgeschäfte nicht. Ihre Zahl nahm zu, ebenso die Umsätze. 1931 gab es insgesamt 15 Einheitspreisgesellschaften und -vereinigungen mit etwa 400 Läden.⁸⁹ Erst 1932 verringerten sich die Umsätze, stagnierten die Ladenzahlen.

⁷⁸ Einheitspreisgeschäfte in Deutschland und Amerika, in: FFH Mitteilungen 1 (1930), Nr. 3, S. 9-14, hier S. 14.

⁷⁹ „Ehape“ ist ein Kunstwort. Die Firma hieß „Aktiengesellschaft für Einheitspreise“.

⁸⁰ Einen Eindruck des neuen Ladens vermittelt A. Kasch: Amerikanisches in Deutschland, in: Konsumgenossenschaftliche Rundschau 23 (1926), S. 104 f., hier S. 105, sowie J. Kirchoff: „Ehape“, in: ebd., S. 753.

⁸¹ R. Cropp: Die Einheitspreis-Bewegung, staatswissenschaftliche Diss. Würzburg 1928, S. 34 f.

⁸² „Epa“ bedeutet „Einheitspreis-Aktiengesellschaft“.

⁸³ „Epawe“ ist erneut ein Kunstname, dessen Ursprung in der Firma „Einheitspreis-Warenvertrieb“ liegt.

⁸⁴ Pelletier: „Einheitspreise“, S. 188 f.

⁸⁵ Cropp: Einheitspreisbewegung, S. 51 f.

⁸⁶ Die Einheitspreis-Kette. Der Kampf gegen die Unkosten in der Herren-Konfektion, in: Die Textil-Woche 23 (1931), Nr. 40, S. 27 f., hier S. 28.

⁸⁷ W. Deiters: Einheitspreis-Inflation, in: Deutsche Handelswacht 39 (1932), S. 84 f., hier S. 84.

⁸⁸ Vgl. Einheitspreisgeschäfte, in: Konsumgenossenschaftliche Rundschau 30 (1933), S. 221 f. sowie insbesondere F. Vieth: Der Karstadt-Konzern im Lichte konsumgenossenschaftlicher Betrachtungen. II. Die „Epa“, Einheitspreis AG, in: Konsumgenossenschaftliche Rundschau 28 (1931), S. 965 f.

⁸⁹ Das Ende des Einheitspreisgeschäftes, in: Die Wirtschaftskurve 17 (1938), S. 95-98, hier S. 95.

Der Grund lag aber nicht allein in der ökonomischen Krise, sondern ebenso im massiven Einschreiten des Staates gegen die neue, aufstrebende Betriebsform. Schon 1931 wurden Anregungen des Mittelstandes aufgegriffen, doch erst mit der Notverordnung vom 9.3.1932 erfolgte ein umfassender Einrichtungsstopp für großstädtische Einheitspreisgeschäfte, durften ferner höchstens zehn unterschiedliche Preisstufen angeboten werden.⁹⁰ Der Einrichtungsstopp wurde am 23.12.1932 erweitert, das Einzelhandels-Schutzgesetz vom 12.3.1933 enthielt schließlich eine unbefristete Einrichtungssperre.⁹¹ Trotz dieser rigiden Eingriffe forderte die Konkurrenz noch härtere Maßnahmen, verwies auf die seit 1933 langsam wachsenden Umsätze⁹² und versuchte, die politischen Umbrüche der eigenen Geschäftspolitik nutzbar zu machen.⁹³

Die Maßnahmen unterblieben, auch wenn in der Partei- und Mittelstandspresse weiterhin gegen die Einheitspreisgeschäfte agitiert wurde. Doch ähnlich wie im Gesamthandel vollzog sich eine Art Reintegration dieser neuen Betriebsform in den Kreis des akzeptierten Einzelhandels. Letztendlich hatte sich das Einheitspreisgeschäft binnen weniger Jahre zu einem Symbol der Rationalisierung nach amerikanischem Muster entwickelt. Obwohl ökonomisch erfolgreich, obwohl teils von selbständigen mittleren Einzelhändlern getragen, scheiterte es am Machtanspruch von etabliertem Mittelstand und der hier greifbaren Klientelpolitik des Staates. Die weitere Rationalisierung des Handels sollte nach einem anderen Muster erfolgen; es war die Edeka-Organisation, die für dieses Muster Pate stand.

Bereinigung im Kaufmannsstand: Die Edeka-Organisation

Das Ziel der Edeka wird deutlich, löst man die namengebende Abkürzung auf: Einkaufsgenossenschaft der Kolonialwarenhändler. Selbständige Händler schlossen sich zu lokalen Genossenschaften zusammen, bündelten beträchtliche Teile ihres Einkaufes, schufen dazu Zentraleinrichtungen, ermöglichten so günstige Preise von Importware, Stapel- und Markenartikeln. Sie durchbrachen die gängige Trennung zwischen Groß- und Einzelhandel, modernisierten gezielt den zentralisierten Großhandelsbereich, um so vor Ort



Edeka Filiale
Fotografie, Hamburg, um 1935
Edeka Hamburg, Archiv

eigenständig agieren und im Wettbewerb bestehen zu können. Nach einigen vergeblichen Anläufen 1907 erfolgreich etabliert, verkörperte die Organisation wie kaum eine andere den Selbstbehauptungs- und Modernisierungswillen des mittelständischen Einzelhandels.⁹⁴ Während die vor dem Ersten Weltkrieg zahlenmäßig wesentlich bedeutsameren Rabattsparvereine durch die Kriegs- und Inflationszeit entscheidend geschwächt wurden,⁹⁵ stieg die Bedeutung der Edeka, die ihre Leistungsfähigkeit gerade im Moment der Krise unter Beweis stellen konnte. Dadurch erhöhte sich nicht nur ihre Reputation bei staatlichen Einrichtungen, sondern auch ihre Attraktivität für viele Kolonialwarenhändler. Entsprechend stieg die Zahl der Mitglieder nach Kriegsende schnell an, lag Ende 1922 gar bei ca. 50.000 Einzelmitgliedern.

Doch viele neue Mitglieder wollten ohne weitergehende Verpflichtungen an den Vorteilen der zentralen Warenbeschaffung teilhaben. Die Verbandsführung sah 1923 gar „Feinde in den eigenen Reihen“⁹⁶. Genossenschaft bedeutete für sie eine über Gewinninteressen hinausgehende Solidarität der Händler, fachliche Erziehung und persönliche Tüchtigkeit, bedeutete Selbsthilfe des Mittelstandes gegen großbetriebliche Konkurrenz.⁹⁷ Eine allein an betriebswirtschaftlichen Parametern ausgerichtete Rationalisierung wurde abgelehnt, denn eine einseitige Ausrichtung auf Gewinnmaximierung war unerwünscht. Zugleich begann eine nachhaltige Bildungsarbeit, die auf moderner Buchführung basierte, moderne Lagerhal-

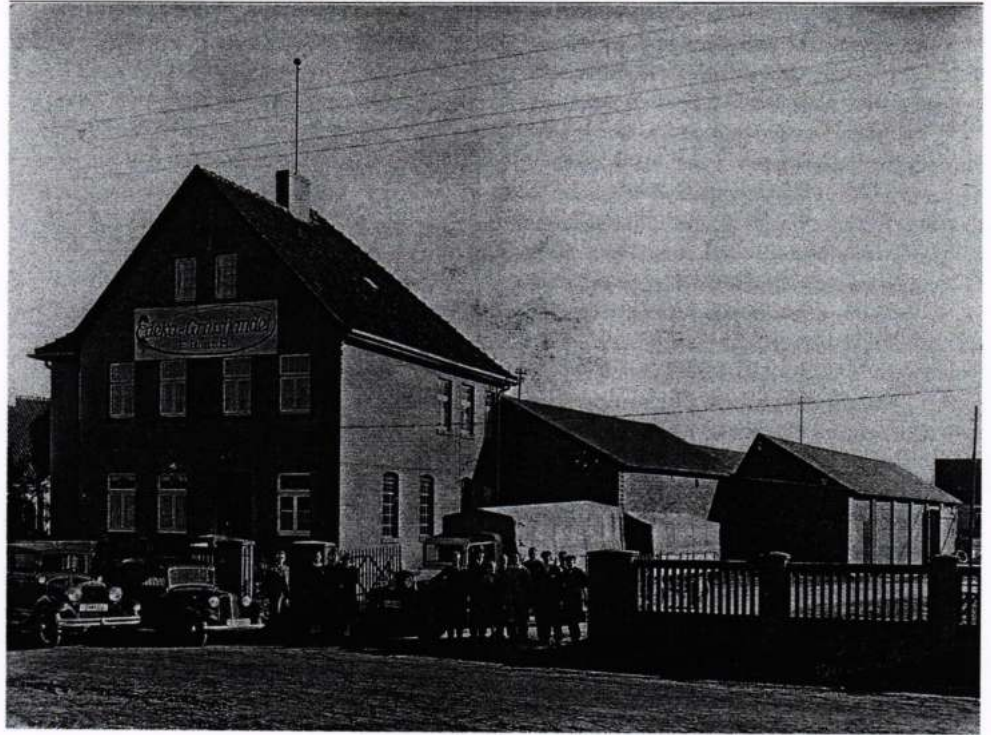
⁹⁰ Vgl. Maßnahmen gegen Einheitspreisgeschäfte und Warenhäuser zum Schutze des mittelständischen Einzelhandels. Eine Stellungnahme des Württ. Industrie- und Handelstags zu den Vorschlägen des Württ. Wirtschaftsministeriums, in: Württembergische Wirtschafts-Zeitschrift 11 (1931), S. 279-282, sowie v. Thenen: Notverordnung zum Schutze des Einzelhandels. Ausverkaufsregelung und Einheitspreisgeschäfte, in: Deutsche Handels-Warte 20 (1932), S. 143-145, S. 165 f.

⁹¹ Vgl. G. Scherer: Verschärfung der Sondervorschriften für Einheitspreisgeschäfte, in: Deutsche Handels-Warte 21 (1933), S. 32-35; Ders.: Die neuen Gesetze zum Schutze des Mittelstandes, in: Deutsche Handels-Warte 21 (1933), S. 303-308.

⁹² Wer steckt hinter den Einheitspreisläden?, in: Rundschau des Reichsbundes der deutschen Verbrauchergenossenschaften 33 (1936), S. 692; E. O. Lenz: Einzelhandelsförderung und Einheitspreisgeschäfte, in: Deutsche Handels-Warte 23 (1935), S. 548-552, hier S. 552. Zu handgreiflicheren Auseinandersetzungen vgl. etwa R. Lenz: Karstadt. Ein deutscher Warenhauskonzern 1920-1950, Stuttgart 1995, S. 173 f.

⁹³ Weiterführend zum Handel im Nationalsozialismus vgl. den Beitrag von Hartmut Fackler in diesem Band.

„Edeka-Grosshandel E.G.m.b.H.“
 Fotografie, Quakenbrück, 1930er Jahre
 Stadtmuseum Quakenbrück



- ⁹⁴ Zu den Anfängen vgl. Spiekermann: Basis der Konsumgesellschaft, S. 473-479.
- ⁹⁵ Zur Vorkriegsgeschichte vgl. ebd., vor allem S. 493-499. 1939 gab es im Deutschen Reich gleichwohl 474 Vereine und Gruppen mit 37.351 Einzelmitgliedern. Die Rabattsomme betrug 18,3 Mio. RM, entsprach einem Warenumsatz von ca. 624,5 Mio. RM; vgl. Die Jahrestagung des Rabattsparverbandes, in: DHR 33 (1940), S. 336.
- ⁹⁶ Geschäftsbericht des Vorstandes der Edeka-Zentrale, in: Bericht über den Fünfzehnten Edeka-Verbandstag [...] in Stuttgart am 28. und 29. Mai 1923, o. O. o. J., S. 154-167, hier S. 154.
- ⁹⁷ Vgl. Sausse: Die Edeka-Genossenschaft im Dienste des Volkes und des Berufes, in: Bericht über den sechzehnten Edeka-Verbandstag [...]. Bremen 16. und 17. Juni 1924, o. O. o. J., S. 72-91.
- ⁹⁸ Vgl. etwa A. Werner: Edeka-Reklame und Werbetechnik, in: ebd., S. 93-99; F. W. Schulze: Die Edeka-Reklame unter besonderer Berücksichtigung des Ausstellungswesens und der Schaufensterwettbewerbe, in: Bericht über den siebzehnten Edeka-Verbandstag [...]. Köln 8. bis 9. Juni 1925, o. O. o. J., S. 121-128.
- ⁹⁹ Das zeigte sich besonders in der 1930 erfolgten Gründung der „Spara“, die mit Unterstützung der Edeka-Bank jungen Kaufleuten zu einer selbständigen Existenz verhelfen sollte. Vgl. P. König: Die „Spara als Erneuerungsquelle des Berufsstandes“ – Erfolge, Erfahrungen und Zukunftsaufgaben, in: Bericht über den 31. Edeka-Verbandstag 1938 in Bremen [...], o. O. o. J., S. 8-18.
- ¹⁰⁰ Vgl. hierzu etwa Bericht über den 16. Edeka-Verbandstag 1933 in Frankfurt/M. [...], o. O. o. J.
- ¹⁰¹ R. Steinborn: Der Kolonialwaren-Großhandel und die Edeka-Genossenschaften (Veröffentlichungen des Instituts für Genossenschaftswesen an der Johann Wolfgang Goethe-Universität Frankfurt a. Main 10), Berlin-Wien 1935.

tung praktizierte, die insbesondere aber auf die Erkenntnisse der neueren Werbepsychologie setzte.⁹⁸ Das Edeka-Signet wurde zum Kennzeichen eines einheitlich auftretenden Mittelstandes, die Edeka-Handelsmarken dokumentierten den eigenen Qualitätsanspruch, der Edeka-Händler galt als Berater der Hausfrau. Früh setzte man auf Sonderangebote, die mit wöchentlichen Anzeigen, Handzetteln und Plakaten publik gemacht wurden. Die Berliner Edeka-Zentrale gab den Einzelgenossenschaften strikten Vorgaben, die diese erreichen sollten, um so den berufsständischen Zusammenhalt zu dokumentieren. Dadurch sank die Zahl der Mitglieder, stieg aber die Leistungsfähigkeit. In der Weltwirtschaftskrise hatte die Edeka nur marginale Umsatzrückgänge zu beklagen, die „Bereinigung“ der Mitgliedschaft war ökonomisch erfolgreich. Der mittelständische Einzelhandel grenzte sich nicht nur von der erfolgreichen großbetrieblichen Konkurrenz ab, sondern ebenso stark von den weniger leistungsfähigen Klein- und Kleinstgeschäften.

Die Edeka zielte wirtschaftspolitisch auf einen gezügelten Wettbewerb, der nicht nach den Idealen einer freien Konkurrenzwirtschaft funktionierte, sondern in dem Ehrsamkeit, Lauterkeit und das Einvernehmen

zwischen Käufer und Verkäufer in einer ständischen Wirtschaft ihren Platz hatten.⁹⁹ Dieses Ideal wurde innerhalb der eigenen Reihen konsequent vertreten, erlaubte zugleich aber eine Forderungsmentalität gegenüber dem Staat, der faktisch für die ökonomischen Interessen einer kleinen Gruppe von Händlern verpflichtet wurde.

Die Edeka-Organisation forderte und begrüßte die strikten staatlichen Maßnahmen gegen die neuen Betriebsformen seit Beginn der Weltwirtschaftskrise. Die Präsidialkabinette hatte sie unmittelbar unterstützt, und nun stellte sie sich von Beginn an in den Dienst der neuen nationalsozialistischen Reichsregierung.¹⁰⁰ Diese Willfährigkeit hatte jedoch einen konkreten Hintergrund: Die Einkaufsgenossenschaften entsprachen durch die Überlappung von Groß- und Einzelhandelsfunktionen nicht dem ständischen Ideal der NS-Vertreter, und der konkurrierende Großhandel forderte seit 1933 verstärkt eine Zerschlagung dieser Selbsthilfestruktur.¹⁰¹ Die Selbstgleichschaltung der Edeka erlaubte es schließlich – nach klarer Trennung der inneren Funktionen der Edeka-Organisation –, daß die eingespielte Art des Wirtschaftens weiter praktiziert werden durfte. Der Preis für die organisatorische Behauptung war jedoch

hoch: Die Edeka wurde zum Vorreiter für das neue nationalsozialistische Ideal eines leistungsfähigen, im Dienst von Volk und Partei stehenden Handels.¹⁰² Ihre Fachzeitschrift „Deutsche Handels-Rundschau“ propagierte dieses im Fachhandel, ihre Kundenzeitschrift „Die Kluge Hausfrau“ vermittelte das daraus Folgende an die Käufer/innen. Die Edeka-Organisation sah sich als „Kristallisationspunkt der organisatorischen Neugestaltung der Güterverteilung“¹⁰³, doch die neue Ausrichtung führte letztlich den Begriff der Selbständigkeit ad absurdum.¹⁰⁴

Vor Ort dürfte die relative ökonomische Festigung jedoch höher bewertet worden sein, zumal die Politik der NS-Regierung von den Händlern eindeutig unterstützt wurde. In Osnabrück war die lokale Edeka-Genossenschaft 1922 von 24 Händlern gegründet worden. Nach zehn Jahren waren es schon 62 Mitglieder, die 1931 703.000 RM umsetzten und nicht zuletzt durch erfolgreiche gemeinschaftliche Werbung ihre Stellung während der Weltwirtschaftskrise relativ verbessern konnten. In den Folgejahren stieg die Zahl der Mitglieder stetig (77 Mitglieder Ende 1939), nahmen die Umsätze überproportional (1,152 Mio. RM 1939) zu. Auch generell stieg die Leistungsfähigkeit der Osnabrücker Edeka: Lagen noch 1933 die Lagerbestände und Warenschulden über dem Reichsdurchschnitt, so lagen sie 1938 unterhalb dieser Marge. Die dezentrale Vertriebsstruktur der Edeka führte gerade abseits der Metropolen und Konsumzentren zu Rationalisierungserfolgen, zu erhöhter Leistungsfähigkeit im und für das NS-Regime.¹⁰⁵

Rationalisierung und Vierjahresplan

Grund hierfür war ein zunehmend anderes, nicht allein auf abstrakte Leistungssteigerung zielendes Verständnis von Rationalisierung. Mit dem zweiten Vierjahresplan 1936 begann die systematische Kriegsvorbereitung des deutschen Volkes und damit die geplante Verstärkung der Grundstoff- und Rüstungsindustrien. Nicht mehr Massenkonsum billiger Verbrauchsgegenstände stand im Mittelpunkt, sondern die effiziente Versorgung der Bevölkerung mit Notwendigem. Es ging nicht mehr um allgemeine Leistungssteigerung, sondern um gezielte „Wehrfreiheit“ und Kriegsvorbereitung. Dabei war eine dezentrale Versorgungsstruktur weniger angreifbar,

so daß nicht nur das kleine leistungsfähige Fachgeschäft bewußt unterstützt wurde, sondern auch dezentrale Lagerbauten mittlerer Größe, wie etwa im nicht vollständig umgesetzten Getreidespeicherprogramm.¹⁰⁶ Zur „Stärkung der Abwehrbereitschaft des deutschen Raumes“ war insbesondere die „Vermeidung von Ballungsräumen“ ein wesentliches Planungsziel.¹⁰⁷ Von dieser strategischen Bevorzugung der Provinz profitierte auch der Raum Osnabrück, dessen Groß- und Einzelhandel besonders in Bezug zum landwirtschaftlich geprägten Umland gesehen wurde.¹⁰⁸

Schon während der Weltwirtschaftskrise war deutlich geworden, daß eine allein betriebswirtschaftlich gedachte Rationalisierung zu begrenzt war und durch volkswirtschaftliche Rahmensetzungen und eine spezifische Marktinfrastruktur ergänzt werden mußte. Beispiele hierfür waren die Normierungen des Deutschen Instituts für Normung, die beginnende Handelsklassengesetzgebung sowie eine intensiviertere Wirtschaftsstatistik. Doch schon Anfang der 1930er Jahre begann – zuerst innerhalb der Handelsorganisationen, dann auch unterstützt durch den Staat – eine systematische Integration der „Persönlichkeit“ des Händlers in die Rationalisierungsdiskussion: Der „deutsche Kaufmann hat die Pflicht, sein Volk mitzuziehen. Er muß mit der Industrie Hand in Hand gehen, um die Wirtschaft leistungsfähiger zu machen; er muß die Typisierung da, wo sie wirklich angebracht erscheint, in weitestem Maße unterstützen, um eine mit der ausländischen konkurrenzfähige Massenqualitätswaren-Industrie zu schaffen; denn der Service-Gedanke ist eines jener Mittel, die die Kauflust anregen und damit die Wirtschaft ankurbeln helfen.“¹⁰⁹ Der Persönlichkeit zur Seite trat die zunehmende Analyse von Konsum und Konsumenten: „Man kommt mithin zu der Erkenntnis, daß das Kernproblem aller Rationalisierung nicht bei der Produktion, noch viel weniger beim Handel, sondern beim Verbraucher zu suchen ist. Könnte man ihn dahin erziehen, daß er nur nach zweckrationalen Erwägungen, und zwar in zwiefacher Hinsicht, seine Marktentscheidungen trafe, so könnte unter anderem auch die Verteilung, d. h. es könnten die Absatzformen auf das zweckrationellste gestaltet werden.“¹¹⁰ Die Grundlagen von Verbrauchlenkung und Wirtschaftsführung wurden so schon deutlich

¹⁰² M. Triebel: Zusatzleistungen der Einkaufsgenossenschaften des deutschen Einzelhandels (Veröffentlichungen des Instituts für Genossenschaftswesen an der Johann Wolfgang Goethe-Universität Frankfurt am Main 14), Stuttgart-Berlin 1937.

¹⁰³ M. R. Behm: Die Einkaufsgenossenschaften des Einzelhandels als Kristallisationspunkt der organisatorischen Neugestaltung der Güterverteilung, in: DHR 32 (1939), S. 422.

¹⁰⁴ Die Ausführungen in der Festschrift Edeka. 75 Jahre immer in Aktion 1907-1982, Hamburg 1982, S. 28-33, stellen sich diesen Punkten nicht, betonen einseitig die Konflikte im Großhandelsbereich.

¹⁰⁵ Angaben nach Edeka, [1932], S. 147; DHR 33 (1940), S. 204; DHR 34 (1941), Nr. 10, Beilage, S. 5; R. Bäß: Die Finanzierung des Warengeschäfts der Edeka-Genossenschaften, in: DHR 32 (1939), S. 653 f., S. 664. Vgl. für die Zwischenzeit die Angaben in DHR 27 (1934), S. 205; DHR 28 (1935), S. 251; DHR 32 (1939), S. 276.

¹⁰⁶ Details enthält NStAO, Rep. 430, Dez. 108, acc 11/67 II, Nr. 57. Ende 1942 gab es im Regierungsbezirk Osnabrück 313 Lagerhäuser/-räume mit einem Fassungsvermögen von 100.577 Tonnen (ebd.).

¹⁰⁷ Zitate nach Schreiben des Leiters der Reichsstelle für Raumordnung Kerl an alle Planungsbehörden vom 7.10.1939: NStAO, Rep. 430, Dez. 108, acc 26/73, Nr. 472.

¹⁰⁸ Vgl. Arbeitsamt Osnabrück. Die Wirtschaftsstruktur im Arbeitsamt Osnabrück, Osnabrück, 1. Febr. 1937, S. 10, ebd.

¹⁰⁹ W. Pelletier: Anwendbarkeit amerikanischer Wirtschaftsmethoden im deutschen Einzelhandel, in: Sitzung des Einzelhandelsausschusses. Karlsruhe, 13. September 1927 (Verhandlungen des Deutschen Industrie- und Handelstags 12), Berlin 1927, S. 16-34, hier S. 27.

¹¹⁰ Vershofen: Moderne Absatzformen, S. 123. Schon E. Freundlich: Die Rationalisierung des Warenverkehrs. Privathandel und Genossenschaftswesen, in: Annalen der Gemeinschaft 8 (1932), S. 281-309.

„Gebt der Jugend Arbeit: Kauft deutsche Ware“ (Kat.-Nr. XVII/14)

Plakat farbig, 1932, Volkswirtschaftlicher Aufklärungsdienst e.V. (Berlin), 41,8 x 29,7 cm
Westfälisches Wirtschaftsarchiv Dortmund,
S 16, Nr. 100293



Gebt der Jugend Arbeit:

kauft Deutsche Ware!

ALA

Volkswirtschaftlicher Aufklärungsdienst Berlin S.W.11

¹¹¹ Zu erwähnen sind etwa die seit Ende der 1920er Jahre einsetzende Werbung für deutsche Waren bzw. die „Deutschen Wochen“ während der Weltwirtschaftskrise. Vgl. etwa das Geleitwort des Osnabrücker Regierungspräsidenten im Osnabrücker Tageblatt vom 14.10.1931 (NSiAO, Rep. 430, Dez. 301, acc 12/54, Nr. 87).

¹¹² Zur Umsetzung in Osnabrück vgl. NSiAO, Rep. 430, Dez. 301, acc 12/54, Nr. 87. Dabei kritisierten die Einzelhändler immer wieder die geringen Handelsspannen (NSiAO, Rep. 430, Dez. 301, acc 12/54, Nr. 88). Dagegen wurde nach Bremer Vorbild gefordert, die neuen Betriebsformen vom Fettvertrieb auszuschalten, vgl. Schreiben des Kampfbundes des gewerblichen Mittelstandes Osnabrück-Stadt an den Regierungspräsidenten vom 7.6.1933, ebd. Die Fettfrage blieb während der gesamten NS-Zeit akut, insbesondere Bäcker und Konditoren beklagten die unzureichende Versorgung, vgl. Bericht über die Wirtschaftslage des Handwerks im Kammerbezirk Osnabrück während des zweiten Kalendervierteljahres 1937, ebd.

¹¹³ Auch hierbei knüpfte man an das Beraterideal des mittelständischen Fachhändlers an, vgl. dazu etwa J. Wilden: Der Einzelhandel in Staat und Wirtschaft, in: Effer (Hg.): Der Deutsche Einzelhandel, S. 40-45, hier S. 41.

¹¹⁴ H. Blöcher: Zellwolle und Kunstseide, die neuen Spinnstoffe, in: A. Junker (Hg.): Frankfurt Macht Mode 1933-1935, Marburg 1999, S. 73-82. Kunstseide wies allerdings schon in den 1920er Jahren beträchtliche Wachstumsraten auf, vgl. Großhandel mit Textilien, passim.

¹¹⁵ H. Tengemann: Textilhandel und Produktion. Einzelhandel, in: Der Vierjahresplan 1 (1937), S. 161.

¹¹⁶ Schreiben des Reichswehrministers an das Preußische Arbeitsministerium vom 23.4.1935, NSiAO, Rep. 430, Dez. 301, acc 12/54, Nr. 88. Die Beschwerde einer Lüstringer Blechwarenfabrik wegen Nichtberücksichtigung bei der Auftragsvergabe mündet in einen Briefwechsel, der die engen Bezüge

vor der Machtzulassung der Nationalsozialisten gelegt, ohne daß dem aber ein systematisches Konzept zugrunde lag.¹¹¹

Das änderte sich dann binnen weniger Jahre, auch wenn man nicht übersehen sollte, daß die vielfältigen staatlichen und korporativen Vorgaben die „Persönlichkeit“ des Händlers faktisch begrenzten. Dieses bildete ein gern gehörtes Verpflichtungsritual, mit dem erhöhte Arbeitsleistung und geringe Arbeitseinkommen ideologisch abgesichert wurden. Die Produktionsziele der 1933/34 neu eingerichteten Wirtschaftsgruppen und des Reichsnährstandes gaben klare Rahmenbedingungen für Konsum und Absatz, auch

wenn es immer wieder zu Versorgungsengpässen kam, da die Verbraucher doch anders und anderes kauften, als dieses staatlich gewünscht war. Insbesondere die Fettversorgung bereitete enorme Probleme, nachdem die Margarineproduktion aus außenwirtschaftlichen Gründen auf 60 % gedrosselt worden war.¹¹² Der Händler hatte hier eine wichtige Rationalisierungsaufgabe, nämlich die Erziehung des Verbrauchers zu systemkonformem Konsum.¹¹³

Mit dem Vierjahresplan wurden 1936 nun die Aufgaben klar abgesteckt, um so eine „geistige Umstellung“ herbeizuführen. Der Handel, vorrangig der Einzelhandel, hatte

die Aufgabe der Verbrauchslenkung, sollte das innere Preisniveau stabilisieren sowie einen reibungslosen Gütertransfer sicherstellen. Zwei Beispiele mögen den Beitrag des Handels verdeutlichen: 1. Die systematische Aufrüstung bedeutete strikte Veränderungen beim Import. Knappe Devisen sollten möglichst nicht in die Konsumgüterbranchen fließen. Das galt etwa für Wolle und Baumwolle. Statt dessen wurde die Produktion heimischer Faserpflanzen intensiviert (Hanf, Flachs) sowie neuartige Kunstfasern propagiert (Kunstseide, Zellwolle).¹¹⁴ Der Handel wurde aufgerufen, „Mut zum Fortschritt“ zu haben, eine „positive Einstellung“ zu zeigen, um so die neuen Textilien an die Frau zu bringen.¹¹⁵ Doch auch die Verpackung sollte vereinfacht werden, um Rohstoffe zu sparen. Das betraf etwa Tuben, Parfümflaschen, Packkartons oder Druckschriften, bei denen einfachere und weniger aufwendig gestaltete Waren bevorzugt werden sollten. Schon 1935 wurde „aus wehrpolitischen Gründen“¹¹⁶ systematisch Weißblech in die Konservenindustrie umgelenkt. Parallel hatte der Handel dafür Sorge zu tragen, daß die Altstoffverwertung verbessert wurde.¹¹⁷

2. Wichtiger noch war die Unterstützung für die Agrarpolitik, die immer auch eine Unterstützung der NS-Propaganda bildete. Hier entwickelte sich eine korporativ gelenkte Gemeinschaftswerbung, die auf der schon Ende der 1920er einsetzenden Propagierung deutscher Agrarprodukte gründete, die jedoch immer gezielter wurde. So wurde Fisch propagiert und Marmelade (als Ersatz für Fleisch und Streichfett), deutscher Wein und deutsches Mischobst galten als kleiner Alltagsluxus, Mineralwasser und Fruchtsäfte als Ersatz für Vollmilch.¹¹⁸ Schon vor dem Vierjahresplan wurden die Schaufenster des Einzelhandels Schaubühnen des NS-Regimes: Erntedank wurde dort gefeiert, ebenso der „Tag der nationalen Arbeit“. Eintopfsonntage wurden propagandistisch unterstützt, die nötigen Waren aus deutscher Produktion vorgestellt.¹¹⁹ Seit 1936 wurde diese Form der Schaufensterwerbung intensiviert. Sie gewann insbesondere durch die Aktion „Kampf dem Verderb“ die Gestalt einer kollektiven gesellschaftlichen Zielsetzung, die vom Handel wieder und wieder in Erinnerung gerufen wurde. Gewiß gilt es hier zu unterscheiden zwischen Propaganda und dem Handeln der Konsumenten und auch

vieler Händler. Doch der Handel insgesamt – und damit auch die breite Mehrzahl der Kaufleute – leistete seinen Beitrag zur Erfüllung des Vierjahresplanes, bis hin zum nationalen Schaufensterwettbewerb vom 20. bis 30. April 1939, in dem „die einheitliche Marschrichtung des deutschen Einzelhandels vor der breiten Öffentlichkeit“¹²⁰ nochmals bestärkt wurde.

Ordnung und ständische Wirtschaft

Parallel entwickelte sich ein neues Anspruchsprofil an den Handel. Dieser hatte – obwohl er von der 1932/33 einsetzenden Wirtschaftsbelebung gewiß profitierte – relative Opfer zu bringen. Insbesondere die NS-Agrarpolitik wurde durch sinkende Handelspreisen mitfinanziert. Das galt vorrangig für eine billige Grundversorgung, während weniger wichtige bzw. qualitativ höherwertige Waren mit höheren Aufschlägen belegt werden konnten.¹²¹ Es bestand ein deutliches Machtgefälle zugunsten von Industrie und Landwirtschaft, an dem sich auch nach dem Preisstopp vom 26.11.1936 nichts Grundsätzliches änderte.¹²²

Der ökonomischen Indienstnahme entsprach eine ideologische Aufwertung des selbständigen mittelständischen Kaufmannes, dem eine zentrale Rolle im NS-System zugeordnet war: „Neben der warenvermittelnden Tätigkeit, tritt an den Kaufmann der im täglichen Schaffen mit allen Schichten der Bevölkerung zusammenkommt, die Förderung heran, Propagandist nationalsozialistischen Wirtschaftsdenkens zu sein.“¹²³

Die feste Kette „Produktion – Großhandel – Einzelhandel – Konsumtion“

Rationalisierung setzt Veränderungen in Gang. Doch solche Veränderungen wurden damals vielfach als Bedrohungen empfunden. Das galt nicht allein für den intensivierten Wettbewerb innerhalb des Groß- und Einzelhandels. Das galt auch für die vermeintlichen Übergriffe zwischen den einzelnen Wirtschaftssektoren. In den 1920er Jahren gab es – wie schon vor dem Ersten Weltkrieg – erbitterte Debatten über das Recht der Konsumenten, insbesondere von Beamten und städtischen Angestellten, sich Waren unmittelbar von der Industrie oder dem

von Konsumlenkung und Aufrüstung verdeutlicht.

¹¹⁷ C. Weisensee: Der Einsatz des Handels für die neuen Werkstoffe, in: Der Vierjahresplan 1 (1937), S. 734 f.

¹¹⁸ Beispiele sind Edeka Fischkonserven, in: DHR 27 (1934), S. 207; Werbt für einen stärkeren Verkauf von Fischwaren, in: DHR 28 (1935), S. 1189; Fischwerbung auch im Sommer, in: DHR 32 (1939), S. 526; Helft dem deutschen Winzer durch gute Wein-Dekorationen, in: DHR 27 (1934), S. 497-498; Weinpropaganda der „Edeka-Bremen“ auf der „Braunen Hansa-Messe“, ebd., S. 521; Zeigt deutsche Weine im Schaufenster!, in: DHR 32 (1939), S. 592; Werbewochen für Teigwaren und Mischobst, in: DHR 28 (1935), S. 145; Tafelwässer und Fruchtsäfte im Schaufenster, in: DHR 32 (1939), S. 608.

¹¹⁹ Vgl. etwa Im Zeichen des Erntekranzes, in: DHR 27 (1934), S. 583 f.; Tag der Ernte, in: DHR 28 (1935), S. 945; Richtlinien der Reichspropagandaleitung, in: ebd., S. 946; Schaufensterschmuck am 1. Mai, in: Deutsche Handels-Warte 23 (1935), S. 222; Schaufensterschmuck am 1. Mai, in: DHR 28 (1935), S. 427; Das Schaufenster schafft Eintopf-Propaganda, in: DHR 28 (1935), S. 74.

¹²⁰ Aufruf zum Schaufensterwettbewerb, in: DHR 32 (1939), S. 122.

¹²¹ Vgl. F. Hayler: Der Einsatz des Einzelhandels für die deutschen Wirtschaftsziele, in: Der Vierjahresplan 1 (1937), S. 336 f., hier S. 336. So sank die Einzelhandelsspanne von April bis Oktober 1934 um 3,6 Prozent und bis Mai 1935 um weitere 6 Prozent (Tiburtius: Der deutsche Einzelhandel, S. 590). Vgl. auch G. Corni, H. Gies: Brot, Butter, Kanonen. Die Ernährungswirtschaft in Deutschland unter der Diktatur Hitlers, Berlin 1997, S. 393. Vor Ort regte sich durchaus Kritik an „ruinösen Verdienstsparnen“ (Schreiben der Firma Johannes Tiedeken an den Landratspräsidenten des Kreises Aschendorf-Hümmeling vom 2.12.1933 (NSStAO, Rep. 430, Dez. 301, acc 12/54, Nr. 88), wie die Diskussionen um den Zuckerpreis Ende 1933 in Papenburg belegen. Die Kritik erfolgte aber nicht grundsätzlich, sondern in Relation zur Preisgestaltung von Kaisers Kaffeegeschäft respektive Thams & Garfs. Für Osnabrück vgl. etwa Schreiben der Edeka-Großhandel eGmbH Gronau an den Regierungspräsidenten vom 28.7.1934 (ebd.), in dem der „gerechte Preis“ auch für den Einzelhandel gefordert wurde.

- ¹²² Kritik an dieser überproportionalen Belastung von Groß- und Einzelhandel enthält: Bericht der Edekkzentrale e.G.m.b.H., in: DHR 32 (1939), S. 43-51, hier S. 44; Ein Wort der Rechtfertigung zur Preiskontrolle, in: DHR 32 (1939), S. 52; vgl. auch Vier Jahre Preisstoppverordnung, in: DHR 33 (1940), S. 485 f.
- ¹²³ Hayler: Einsatz, S. 337.
- ¹²⁴ Vgl. Abwehr des Einzelhandels gegen die „Direkt“-Läden, in: Deutsche Handels-Warte 19 (1931), S. 473; Erster Rückzug aus dem Direktverkauf, in: ebd., S. 521.
- ¹²⁵ Auch hier wurde an weit zurückreichende Vorbilder angeknüpft, vgl. etwa H. Grünfeld: Die Hauptgemeinschaft des Deutschen Einzelhandels als Berufs- und Wirtschaftsvertretung, in: Effer (Hg.): Der Deutsche Einzelhandel, S. 20-29, hier S. 28.
- ¹²⁶ Vgl. hierzu Beitrag von P. Hilland (HDE), in: Die Aufgaben des Jahres 1934 für den deutschen Einzelhandel, in: Deutsche Handels-Warte 22 (1934), S. 1-9, hier S. 1. In Osnabrück gab es immer wieder Kritik an der Kohlenversorgung der Beschäftigten in der Industrie, aber auch bei der Bahn. Sie hatte jedoch keinen größeren Erfolg, vgl. Schreiben der Kohlenhändlervereinigung für Osnabrück und Umgegend e. V. an den Regierungspräsidenten vom 15.11.1934; Schreiben des Reichswirtschaftsministeriums an den Regierungspräsidenten vom 29.1.1935, NStAO, Rep. 430, Dez. 301, acc 12/54, Nr. 87.
- ¹²⁷ Vgl. P. Planz: Sachkunde im Einzelhandel, in: Deutsche Handels-Warte 23 (1935), S. 215-221; H. Gretsche, G. Sieber: Schulung der Verkaufskräfte, in: Deutsche Handels-Warte 23 (1935), S. 496-503; Hövische: Richtlinien für die Ausbildung von Verkaufslehrlingen im Einzelhandel, in: Deutsche Handels-Warte 23 (1935), S. 619-624; H. Lübbemeyer: Die Kaufmannsprüfungen im Einzelhandel, in: DHR 28 (1935), S. 699 f.
- ¹²⁸ Die Auswirkungen schildert am Beispiel Wuppertals G. Scherer: Auswirkungen der neuen Erlaubnispflicht für den Straßen- und Hausierhandel, in: Deutsche Handels-Warte 23 (1935), S. 405-410. Auch in Osnabrück begann man 1937 mit einer umfangreichen „Säuberung des Berufsstandes der ambulanten Gewerbetreibenden von unzuverlässigen und ungeeigneten Elementen“ (Schreiben der IHK Osn-

abrück) zu beschaffen. Die Einkaufsgenossenschaften der Einzelhändler wurden vom Großhandel immer wieder als Störung der wirtschaftlichen Arbeitsteilung attackiert. Die Eigenproduktion der Konsumgenossenschaften und Warenhäuser war ein steter Stein des Anstoßes, ebenso der Absatz von Gebrauchsgütern und Lebensmitteln per Versandhandel vom Hersteller. Die 1931 aufkommenden „Direkt“-Läden einzelner Fabriken wurden vom Einzelhandel heftig bekämpft und ihre Zahl erfolgreich eingedämmt.¹²⁴ Gleichwohl gab es durch und während der Weltwirtschaftskrise intensivierete Bemühungen, die Beschränkungen der Stufenfolge Produktion - Großhandel - Einzelhandel - Konsumtion zu durchbrechen. Die hieraus resultierende „Unordnung“ innerhalb des Wirtschaftsgefüges wurde dem ungezügelter Marktssystem zugerechnet, dem eine staatlich garantierte Ordnung entgegengesetzt werden sollte. Die verschiedenen staatlichen Maßnahmen seit 1930 bzw. spätestens seit 1932 orientierten sich an diesem Ordnungsmodell mittelständischer Kampfgruppen, welches für die grundsätzliche Akzeptanz der folgenden Wirtschaftspolitik nicht zu unterschätzen ist. Sie garantierte den einzelnen Sektoren klare Aufgaben und sicherte ihnen bestimmte Erträge zu. Angesichts der akuten Existenzbedrohung breiter Teile des Handels in der Weltwirtschaftskrise erschien dies wichtiger als die abstrakte Chance einer Maximierung der eigenen Gewinne.

Den inneren Kern des Handels bildete daher im Nationalsozialismus nicht der Betrieb, sondern der „Ehrbare Kaufmann“, der sich durch Sachkunde, Qualitätsbewußtsein und Dienstbereitschaft auszeichnete.¹²⁵ Der ständische vormoderne Begriff der „Ehre“ hatte den Vorteil, relativ inhaltsleer zu sein, ermöglichte durch seinen hehren normativen Anspruch aber zugleich die systematische Ausgrenzung vermeintlich unsittlichen bzw. unehrenhaften Verhaltens. Und so wurde das Wettbewerbsrecht neu gefaßt, Zugaben zurückgedrängt, Sonderveranstaltungen eingeschränkt. Die rein „kapitalistischen“ Betriebsformen wurden zurückgeschnitten, denn Gewinnmaximierung war kein ehrbares Unterfangen. Auch Partikularinteressen waren damit unvereinbar, entsprechend wurden die katholischen und sozialdemokratischen Konsumvereine rigide beschränkt, wurde vereinzelt auch gegen Werkskonsumvereine bzw.

Beamtenvereinigungen vorgegangen.¹²⁶ Die Ausbildung der Kaufleute wurde neu organisiert und an erhöhte Qualifikationsprofile gebunden.¹²⁷ Der Begriff der Ehrsamkeit schied zwischen Freund und Feind, grenzte willkürlich und gezielt Konkurrenz aus, diente der Entrechtung der jüdischen Händler, erlaubte das Vorgehen gegen Straßenhändler und Hausierer.¹²⁸ Der Begriff der „Ehre“ war dem des Rechts strukturell entgegengesetzt, durch ihn wurden staatlicher und privater Willkür Tür und Tor geöffnet.

Der Begriff des „Ehrbaren Kaufmannes“ unterschied sich aber auch bewußt von dem des Händlers, verwies damit auf vielfältige Aufgaben abseits von Warenvermittlung und Gewinnerzielung.¹²⁹ Er war an bestimmte Qualifikationsnormen gebunden, an Warenkunde und Buchhaltungskennntnisse, bot damit die Grundlage für „Berufsbereinigung und Leistungssteigerung“. Dem Kunden gegenüber sollte der Kaufmann freundlich und kompetent auftreten, eine Respektsperson darstellen, von der man sich Rat und Hilfe erwarten konnte. Der Kaufmann hatte „ehrlich“ zu sein, sollte den Kunden optimal versorgen. Maßnahmen zur verbesserten Warenauszeichnung dienten auch diesem Zweck.¹³⁰ Der Titel Kaufmann war eine Art Gütemarke, die den Kunden bewegen sollten, dessen substantielle Angebote auch zu nutzen, sich erziehen zu lassen. Trotz dieser hierarchischen Beziehung war der Kaufmann verpflichtet, die Meinung des Kunden einzuholen, sie an den Großhandel bzw. an die Industrie weiterzugeben, um so die Volkskonsumgemeinschaft mit Substanz zu versehen. Ziel war die Schaffung von Leistungsgemeinschaften, die auch in schwierigen Zeiten ihre von Staat und Partei gegebenen Aufgaben ohne Stockungen erfüllen würden.

Der Begriff des Kaufmannes hatte zugleich eine strikt patriarchalische Komponente. Obwohl fast ein Drittel der Ladeninhaber Frauen waren, galt der Mann als geborener „Führer“ eines Handelsbetriebes, waren in der üblichen Form des Familienbetriebes die Rollen klar verteilt. Während selbständige Frauen in der Fachpresse kaum behandelt wurden, trat analog zur Rolle der Mutter und der Bäuerin die Prinzipalin als lebenslange Gehilfin des Kaufmannes verstärkt hervor: „Eine Kaufmannsrau muß nicht nur vielseitig, sondern auch zielbewußt, rechnerisch begabt und neben ihrem Mann ein Vorbild für



Feinkostladen in Hamburg-Barmbeck

Fotografie: Germin, 1935

Bildarchiv Preußischer Kulturbesitz, Berlin

die Betriebsgemeinschaft sein. Vor allen Dingen aber bleibt auch sie bei alledem die mit dem Mann fortgesetzt um die Existenz kämpfende Lebenskameradin. Leicht ist eine solche Ehe nicht, aber sie ist groß und inhaltsreich.¹³¹ Während der Mann als Kopf des Geschäftes galt, wurde die Frau zu dessen Seele erklärt, deren Aufgabe insbesondere die kameradschaftliche Erziehung der Kundinnen sei.¹³² Die Kaufmannsgattin war integraler Bestandteil der Leistungssteigerung des Handels, ihr letztlich unentgeltlicher Beitrag wurde stets vorausgesetzt. Sie hatte dadurch eine staatspolitisch wichtige Aufgabe, war zugleich Folge und Ausdruck der gleichsam natürlichen Fähigkeit der Frau zum Verkauf. Entsprechend sollte sie möglichst den Beruf der Verkäuferin erlernen, ehe sie in der Ordnung einer Ehe aufging.¹³³ Ständische und patriarchalische Ordnung gingen eine enge Verbindung ein, die zugleich Grundlage eines spezifisch deutschen Handels wurde.

Das Ideal des deutschen Handels

Deutsch zu handeln, hieß eine Sache um ihrer Bedeutung für die Volksgemeinschaft willen zu tun. Inhaltsleere und zugleich aktivierende Phrasen dieser Art durchzogen in

den 1930er Jahren das öffentliche Leben des Deutschen Reiches. Der Handel machte hier keine Ausnahme: Der „Betrieb ist kein technisch-rationales Gebilde mehr, sondern eine lebendige, stark symbolhaltige, geistespolitisch geprägte Einheit, die ihren letzten Sinn im Staate hat.“¹³⁴ Die Krisensituation bedurfte nicht allein der Ordnung, der neuen Form, sondern auch der Gesundheit, eines neuen Inhalts.¹³⁵ Erst dann werde der deutsche Handel zu sich selbst finden und Glied in der Kette des Ganzen werden.

Der Begriff des „gesunden Handels“ bündelte diese Neudefinition – auch wenn er schon in der Weimarer Republik häufig verwandt worden war. Während der Begriff des „Ehrbaren Kaufmannes“ auf ein untadeliges Verhalten zielte, ging die „Gesundung“ tiefer, setzte bei der Gesinnung des Händlers, bei dessen Charakter ein. Die Gesellschaft wurde als biologischer Organismus verstanden, der sich vom Einzelwesen her entwickelte, der aber ein unabhängiges, übergeordnetes Eigenleben besaß. Ein „gesunder Handel“ setzte einen „gesunden“ Händler voraus. Es galt Persönlichkeiten zu erziehen, „die aus dem Impuls ihres schöpferischen Willens zu autoritären Leistungen gelangen. Persönlichkeiten, die die Wirtschaft mit ihren Ideen befruchten und sie mit

brück an den Regierungspräsidenten vom 14.5.1937, NSIAO, Rep. 430, Dez. 301, acc 12/54, Nr. 87). Weitere Informationen enthält NSIAO, Rep. 430, Dez. 301, acc 15A/65, Nr. 5, Bd. I. Zu den Auswirkungen staatlicher Maßnahmen auf den Straßenhandel vgl. das Schreiben von Josef Kampe an den Regierungspräsidenten vom 26.4.1937, in dem Beschwerde gegen Einschränkungen des Speiseeishandels (1937 elf Händler mit 31 Wagen) geführt wird.

¹²⁹ Kaufmann – nicht Händler!, in: Deutsche Handels-Warte 23 (1935), S. 26.

¹³⁰ Vgl. Verordnung über die äußeren Kennzeichnungen von Lebensmitteln (Lebensmittel-Kennzeichnungsverordnung) vom 8. Mai 1935, in: DHR 28 (1935), S. 522, S. 524.

¹³¹ Lebensziel und Lebensinhalt, in: DHR 28 (1935), S. 370.

¹³² So W. Mayer: Die Frau hinter dem Ladentisch, in: DHR 32 (1939), S. 101 f.

¹³³ Vgl. W. Mayer: Die Berufstätigkeit der Frau im Einzelhandel, in: DHR 28 (1935), S. 304.

¹³⁴ K. Arnold: Umriss einer deutschen Betriebslehre, Leipzig 1936, S. 11.

¹³⁵ „Die wichtigste Vorbedingung für jede Leistungssteigerung ist aber eine gesunde Betriebsgemeinschaft. Maschinen, Betriebssysteme und Arbeitsmethoden, mögen sie noch so rationell gestaltet sein, bleiben Aeußerlichkeiten und nützen nichts, wenn die im Betriebe schaffenden Menschen nicht vom Geiste echter Betriebsgemeinschaft und rechter Berufskameradschaft erfüllt sind“ (P. König: Neue Wege zur Leistungssteigerung, in: DHR 32 (1939), S. 25 f., hier S. 26).

„Deutsche Hausfrau! Deutscher Kaufmann!“ (Kat.-Nr. XVII/7)

Plakat des Deutschen Handels in der Deutschen Arbeitsfront, Graphiker: Rob(s), um 1934

Staatsarchiv Bremen, FB 736-857



Deutsche Hausfrau!

Hilf mit, die Aufgaben zu erfüllen, die unserer Wirtschaft gestellt sind. Richte Dich daher auch in Deinem Einkauf danach. Der deutsche Kaufmann wird Dir in allem ein fachlicher Berater sein.

Deutscher Kaufmann!

Zeige Dich dieses Vertrauens würdig. Beweise mit Deiner Leistung, daß Du Dienen vor Verdienen stellst. Dann wird Dein Dienst am Kunden Dienst am Volke sein.

Der Deutsche Handel
in der Deutschen Arbeitsfront

- ¹³⁶ W. Mayer: Die Persönlichkeit des Unternehmers bestimmt den Wirtschaftserfolg, in: DHR 34 (1941), S. 345 f., hier S. 346.
- ¹³⁷ So Arnhold: Umriss, S. 31.
- ¹³⁸ Vgl. A. Werner: Soldaten der Selbsthilfe. Silvesterbetrachtung, in: DHR 28 (1935), S. 1335 f.
- ¹³⁹ Kaufmannschaft und Frauenschaft im Dienst am Volk, in: DHR 33 (1940), S. 86.
- ¹⁴⁰ Der Kaufmann im Groß- und Einzelhandel, in: DHR 34 (1941), S. 383.
- ¹⁴¹ Die Judenfrage im Einzelhandel, in: Deutsche Handels-Warte 23 (1935), S. 713 f. Bezeichnend für den bürokratischen Umgang der Behörden mit der „Arierfrage“ ist etwa das Schicksal des Osnabrücker Gerichtsassessors a. D. Dr. Cohen, der nach seiner Entlassung aus dem Staatsdienst eine Auskunftei einrichten wollte. Obwohl dieses nach Rechtslage erlaubt war (im Schreiben des Reichswirtschaftsministeriums an den Regierungspräsidenten findet sich hier in roter Schrift der Kommentar „leider!“, NSIAO, Rep. 430 Dez. 301, acc 12/54, Nr. 87), sollte dem Antragsteller doch „dringend“ von der Eröffnung eines solchen Geschäftes abgeraten werden (ebd.).
- ¹⁴² Als konkretes Beispiel vgl. etwa E. Stille: Vertreibung der Frankfurter Juden aus der Bekleidungsbranche, in: Junker: Frankfurt Macht Mode, S. 83-107. Zur Entwicklung in Osnabrück vgl. den Beitrag von Martina Krause und Michael Gander in diesem Band.
- ¹⁴³ Leitgedanken deutscher Wirtschaftsführung, in: DHR 32 (1939), S. 65. Zu den Rationalisierungsmaßnahmen vgl. Reichsausschuß für Leistungssteigerung errichtet, in: DHR 32 (1939), S. 40; Einheitlichkeit der Rationalisierungsmaßnahmen, in: DHR 32 (1939), S. 86.
- ¹⁴⁴ Beseitigung der Uebersetzung im Einzelhandel, in: DHR 32 (1939), S. 223.

dem Geist ihrer unermüdlichen Tatkraft erfüllen. Persönlichkeiten, die sich nicht an alte Zöpfe hängen, die ihren eigenen Kopf durchsetzen, die ihr gutes Werk wie ihre Ehre verteidigen!“¹³⁶

Der deutsche Handel verlangte mehr als „Ehrsame Kaufleute“, er verlangte „ganze Kerle“¹³⁷, die Kämpfer für die deutsche, die nationalsozialistische Sache waren.¹³⁸ Entsprechend nannte die Reichsfrauenführerin die Kaufleute „Soldaten des Führers auf ihrem Arbeitsgebiet“¹³⁹, fand der Kaufmann erst im wagemutigen Einsatz im eroberten Osten zu seiner wahren Bestimmung.¹⁴⁰

Doch zuvor hatte sich der Kämpfer an der Heimatfront zu bewähren. Das galt erst einmal in der Bekämpfung „kranker“ Elemente. Der Leiter der Wirtschaftsgruppe Einzelhandel führte schon 1935 aus, daß gegen die Juden Einzelmaßnahmen nicht helfen würden, „daß der seit 100 Jahren übermächtig gewordene Einfluß in der Wirtschaft nicht durch lokale Experimente bekämpft werden könne, sondern nur durch eine gesetzlich fundierte, auf eine totale Lösung der Frage schrittweise hinzielende Arbeit zu erreichen ist.“¹⁴¹ Entrechtung, Enteignung, Willkür, Totschlag und Massenmord waren die Etappen

eines Weges zunehmender „Entjudung“, waren Begleiterscheinungen und Konsequenzen einer zunehmenden „Gesundung“ des Handels.¹⁴² 1939 hieß es in einer Zusammenfassung einer Rede von Gauleiter Bürckel in pointierter Doppelung: „Die Rationalisierungsmaßnahmen seien in vollem Gange, die Entjudung der Wirtschaft zum größten Teil durchgeführt. Ein gesundes Unternehmen trete nun an die Stelle des ‚Parasitentums‘.“¹⁴³

Doch es hieß die Dynamik des Regimes zu unterschätzen, beließe man die Konsequenzen allein bei den klar zu benennenden „Fremdrassigen“. Die „Gesundung“ zog die „Auskämmung“ des Handels logisch nach sich, d. h. die „Reinigung“ von weniger leistungsfähigen Betrieben. Die Rationalisierung erfolgte in einem Wechselspiel von Erziehung und „Ausmerze“. Wer die staatlich festgelegten persönlichen und sachlichen Voraussetzungen nicht erfüllte, konnte spätestens seit der Verordnung zur Beseitigung der Übersetzung im Einzelhandel vom 20. März 1939 „für den Arbeitseinsatz freigemacht werden“¹⁴⁴. Um die schon lange geplante, aus vielerlei Überlegungen jedoch immer wieder zurückgestellte Maßnahme¹⁴⁵ gezielt durchführen zu können, hatte die Wirtschaftsgruppe Einzelhandel 1938 eine umfassende Mitgliederbefragung durchgeführt, um – wie es verbrämt hieß – „Unterlagen zur Prüfung und gegebenenfalls Beseitigung der Übersetzung im Einzelhandel zu erhalten.“¹⁴⁶ Auch die Richtzahlen des Statistischen Reichsamtes dienten diesem Zweck.¹⁴⁷ Der Handel wurde während des Krieges immer wieder „durchgekämmt“, umfassende Stilllegungen waren die Folge. 1944 wurden schließlich die sogenannten L-Betriebe, also „kriegs- und lebenswichtige“ Betriebe, festgeschrieben, die besonders leistungsfähig waren, über ein breites Sortiment verfügten und sich an verkehrstechnisch wichtigen Standorten befanden.¹⁴⁸

Der biologistische Optimierungsgedanke, der dem Ideal des deutschen Handels zugrunde lag, zeigt, wie eng verwoben NS-Gedankengut und Alltagshandeln in dieser Zeit waren. Die Rationalisierungsgedanken der frühen 1920er Jahre wurden hierin integriert, konnten in Grenzen weitergeführt werden. Doch durch die Einbettung in einen anderen Zielkontext erhielten sie eine gänzlich andere Kontur. Die Leistungssteigerung

im Handel diente nicht nur der Kriegsvorbereitung, sondern sie zielte auch auf praktische Bewährung im Krieg der Rassen und der Staaten. So war zu Beginn des Weltkrieges der Handel wohl vorbereitet. Die Edeka etwa meldete: „Dank der eingehenden Aufklärungsarbeit und den umsichtigen Vorbereitungen in der Ausrichtung auf die Kriegswirtschaft standen die Genossenschaften bei Ausbruch des Kriegs wohl gerüstet den neuen Aufgaben gegenüber, so daß sich erfreulicherweise der Uebergang von der Friedenswirtschaft zur Kriegswirtschaft fast reibungslos und ohne große Umstellungen vollzogen hat.“¹⁴⁹ Schon vor dem deutschen Angriff auf Polen wurden ab dem 28. August 1939 umfassende Kundenlisten für die wichtigsten Lebensmittel erstellt¹⁵⁰, ab dem 25. September 1939 griff dann ein sorgfältig geplantes Rationierungssystem.¹⁵¹ Damit erhöhte sich die Arbeitsbelastung erheblich, erreichte bei einem mittleren Lebensmittelgeschäft schließlich einen Mehraufwand von ca. 32 bis 35 Stunden pro Woche.¹⁵² Dennoch erfolgte der Übergang zur Rationierungswirtschaft vergleichsweise reibungslos, sieht man einmal von anfänglichen Versorgungsengpässen ab.¹⁵³ Die Rationierung konzentrierte sich auf den Grundbedarf, umgriff schnell das gesamte Lebensmittelsortiment, die Kleidung, Möbel und Einrichtungsgegenstände. Der gehobene Bedarf blieb nominell frei, doch die erst langsame, dann aber intensiviertere Kriegswirtschaft trocknete dieses Marktsegment zunehmend aus. Die Folge dieses Warenmangels war eine recht intensive Schattenwirtschaft. Obgleich graue und schwarze Märkte gemeinhin der Nachkriegszeit zugeordnet werden, gab es sie aufgrund von Produktionsbeschränkungen und staatlich festgelegten Preisen schon während der 1930er Jahre.¹⁵⁴ Allein die relative Effizienz der deutschen Grundversorgung und die spürbare Bestrafung bei Preisvergehen und Schwarzhandel hielten ihre Bedeutung während Krieges in Grenzen.

Die wirtschaftliche Lage des Handels wurde durch den Krieg anfangs kaum negativ beeinflusst. Auch wenn die Umsätze wertmäßig zwischen 1939 und 1943 um ca. 10 % sanken, so muß doch bedacht werden, daß die Zahl der Einzelhandelsgeschäfte als Folge der Einberufungen und der zunehmenden Zivilarbeitspflicht ebenfalls rasch sank. An die Stelle der Versorgung der Privatbevöl-

Demnach war die Geschäftsschließung Rechens, wenn der Betriebsinhaber in den letzten zwei Jahren Wohlfahrts- oder Arbeitslosenunterstützung bezogen hatte, wenn er ohne Gefährdung des Unternehmens seinen steuerlichen Verpflichtungen der Gefolgschaft gegenüber nicht nachkommen konnte oder von der Steuer freigestellt war. Vgl. auch Lucas: Die „Beseitigung der Übersetzung im Einzelhandel“ durch die Verordnung im Einzelhandel vom 16. März 1939, in: DHR 32 (1939), S. 312 f., S. 332.

- 145 Näheres bei C. Lür: Das Problem der Übersetzung im Handel, in: Der Vierjahresplan 1 (1937), S. 581-583.
- 146 Übersicht über die Betriebsverhältnisse und über die soziale Struktur des deutschen Einzelhandels. Tabellenmaterial einer Erhebung der Wirtschaftsgruppe Einzelhandel vom Jahre 1938, Berlin 1943 (Ms.).
- 147 Betriebsstruktur und Kostengestaltung in wichtigen Gewerbezweigen. Eine Sammlung von Richtzahlen. T. II: Einzelhandel, Gaststätten- und Beherbergungsgewerbe. Bearbeitet im Statistischen Reichsamte (Einzelschriften zur Statistik des Deutschen Reichs, Nr. 41), Berlin 1940.
- 148 L-Betriebe im Handel, in: Mehl und Brot 44 (1944), S. 172.
- 149 P. König: Rückblick und Ausblick. Zum Geschäftsbericht der Edekezentralorganisationen über das Geschäftsjahr 1940, in: DHR 34 (1941), S. 211-213.
- 150 Für viele Produkte wurden schon früher (Stammkunden)Listen angelegt, für Kaffee etwa im Februar 1939, vgl. Amtliche Richtlinien für den Kaffeehandel, in: DHR 32 (1939), S. 152.
- 151 Das Wichtigste über die Neuregelung, in: DHR 32 (1939), S. 698-701. Vgl. auch K. Völker: Die wehrpolitische Haltung des Verbrauchers und der Verbrauchergenossenschaft, in: Die Rundschau 36 (1939), S. 397-401.
- 152 Angabe nach P. König: Zum neuen Jahre!, in: DHR 33 (1940), 561 f., hier S. 561.
- 153 Vgl. hierzu H. Geithe: Die Edeka-Genossenschaften in der Kriegswirtschaft, in: DHR 32 (1939), S. 745 f.
- 154 Vgl. hierzu R. Hachtmann: Lebenshaltungskosten und Reallöhne während des „Dritten Reiches“ in: Vierteljahrschrift für Wirtschafts- und Sozialgeschichte 75 (1988), S. 32-73, hier S. 57, sowie als Beispiel für den Autohandel Ausschaltung des Schwarzhandels, in: DHR 32 (1939), S. 644.

kerung trat in immer größerem Ausmaß die Versorgung auch der Wehrmacht, ziviler Behörden, Betriebe und Lager. Hier zeigt sich ein deutlicher Funktionswandel, der die dienende Rolle des deutschen Handels nochmals verdeutlicht.¹⁵⁵ Bis Ende 1941 wurden ca. 60.000 Einzelhandelsbetriebe geschlossen, d. h. etwa ein Zehntel des Vorkriegsbestandes.¹⁵⁶ Obwohl wie im Ersten Weltkrieg leistungsfähigere Betriebe bevorzugt beliefert wurden, nahm die durchschnittliche Betriebsgröße zunehmend ab, da die Zahl der Arbeitskräfte, zumal der männlichen und jüngeren, überproportional sank. 1944 dürfte nicht einmal die Hälfte der Zahl der Vorkriegsbeschäftigten im Einzelhandel erreicht worden sein. Entsprechend nahmen die Arbeitskosten tendenziell ab, sanken auch die Kosten für Werbung, Beleuchtung und Zustellung.¹⁵⁷ Dennoch dienten die Schaufenster nach wie vor der Verbrauchlenkung und Propaganda, wurde die leerstehenden Geschäfte sogar von anderen Ladeninhabern mit dekoriert.¹⁵⁸ Angesichts der allgemeinen Versorgungslage konnte der Handel auch ältere Ware bequem absetzen, galt nicht mehr der schnellstmögliche Lagerumschlag als Ziel, sondern die Beschaffung möglichst vieler Waren.¹⁵⁹

Der Handel hatte gleichwohl weitere Aufgaben im Krieg, Warenverteilung allein war nur die Grundlage. Als Kaufmann war er schließlich „Pionier der Heimatfront“ und hatte seinen „Teil zum Endsieg beizutragen“¹⁶⁰. Die politische Führung wies explizit darauf hin, „daß jedes deutsche Geschäft und jeder deutsche Laden heute eine politische Zelle sei, der in der Ausrichtung der Stimmung des gesamten Volkes eine entscheidende Rolle zufalle.“¹⁶¹ Als Herr über die tägliche Versorgung hatte der Kaufmann eine beträchtliche Machtposition über die qua Kundenliste an ihn gebundenen Konsumenten, konnte begünstigen und fördern oder aber dieses unterlassen. Für eine staatstragende Persönlichkeit waren derartige Reaktionen zwar grundsätzlich verpönt, doch angesichts von „Miesmachern“ und „Stimmungstöttern“ konnte er schon einmal aus der Haut fahren: „Diese Ladeneckel tragen die

Schuld, wenn manchem Kaufmann doch einmal die Geduld reißt, wenn er schließlich ihnen einmal so grob kommt, wie sie es verdient hätten, wie es aber nun einmal wegen des Ansehens der Kaufleute und ihrer Sonderrolle der Erhaltung guter Stimmung und der Beratung und Erziehung der Verbraucher wegen nicht angeht.“¹⁶² Auch der deutsche Kaufmann geriet angesichts der wachsenden Kriegsprobleme an die Grenzen der Vermittlung, auch er konnte die Propaganda nicht zur Realität umbiegen, auch er hatte schließlich – trotz hoher Leistungsbereitschaft im Sinne des Regimes – unter dessen Hybris und Niedergang zu leiden. Die Hoffnungen und Erwartungen, die noch 1940 und 1941 zu intensiven Diskussionen über die Rationalisierung für die folgende Friedenszeit geführt hatten, wurden nicht erfüllt.¹⁶³ Dies lag nicht allein am politisch-militärischen Gesamtrahmen. Dies war auch Konsequenz der bewußten Mitarbeit des deutschen Handels im Nationalsozialismus, an deren Ende die volkswirtschaftliche Minimalaufgabe, die Grundversorgung der Bevölkerung, nicht mehr gewährleistet werden konnte.

Dennoch: „Rationalisierung als solche ist keine Geheimwissenschaft, die nur Wenigen gegeben wäre, sie verlangt zunächst vom Kaufmann die wache Bereitschaft, zu erkennen, daß die innere und äußere Organisation seines Geschäftes nicht Endgültiges ist, an dem nicht mehr zu rütteln sei [...]. Die Bereitwilligkeit, den Bestand des eigenen Geschäftes nicht als letzte Ausprägung bester Kaufmannsorganisation anzusehen, läßt den alten Satz wieder zur Anerkennung kommen, das alles noch besser gemacht werden kann.“¹⁶⁴ An diese noch im Krieg aufgestellten Grundsätze wurde nach Kriegsende nahtlos angeknüpft: Handel ist Wandel. Auch der „Wiederaufbau“ erfolgte unter der Chiffre der Rationalisierung, die nun wieder von US-amerikanischen, aber auch skandinavischen Vorbildern geprägt wurde. Die Betriebswirtschaft feierte neuerliche Erfolge, das Selbstbedienungssystem schuf die Basis einer umfassenden Durchdringung des Betriebes, die im heutigen Controlling einen fachmännischen Höhepunkt gefunden hat.

¹⁵⁵ „Im ganzen wurde der Handel in den Kriegsjahren 1939 bis 1945 als unmittelbarer Lieferer für Behörden und Wehrmachtsstellen, als Produktionsverbindungshandel für Betriebe der Industrie und als Versorger der Bevölkerung in die Tiefe der Rüstungswirtschaft eingeschaltet“ (Tiburtius: Lage und Leistungen, S. 47).

¹⁵⁶ Angabe nach J. Tiburtius: Die Handelsleistung unter staatlichen und korporativen Einwirkungen, in: Jahrbuch für Gesetzgebung, Verwaltung und Volkswirtschaft im Deutschen Reich 65 (1942), S. 559-598, hier S. 561.

¹⁵⁷ Angabe nach Nieschlag: Weg des Binnenhandels, S. 815.

¹⁵⁸ Vgl. etwa Das aktuelle Schaufenster, in: DHR 33 (1940), S. 202, S. 222, sowie Leere Schaufenster dienen wieder der Werbung, in: DHR 33 (1940) S. 401.

¹⁵⁹ Gleichwohl stieg der Lagerumschlag von 1939 auf 1940 teils erheblich (Ausnahme Möbelhandel), insbesondere der Lebensmittel- und Tabakwarenhandel wiesen deutlich bessere Margen auf (vgl. Tiburtius: Lage und Leistungen, S. 135). Vgl. hierzu auch den Beitrag von Hartmut Fackler in diesem Band.

¹⁶⁰ Die Bewirtschaftung – Rückblick und Ausblick, in: DHR 33 (1940), S. 383.

¹⁶¹ Der Kriegsbeitrag des Einzelhandels, in: DHR 32 (1939), S. 737.

¹⁶² Die Waffe Humor, in: DHR 34 (1941), S. 8.

¹⁶³ Vgl. etwa Edeka-Ausstattungsdiens. Ziel: Jedes Edeka-Geschäft ein Musterladen!, in: DHR 34 (1941), S. 113-114; W. Müller: Der Edeka-Ausstattungsdiens und die Kriegswirtschaft, in: DHR 33 (1940), S. 61-62. An diese Überlegungen wurde in der Nachkriegszeit unmittelbar angeknüpft.

¹⁶⁴ Die Rationalisierungsaufgabe im Einzelhandel. Der besondere Einsatz der Einkaufsgenossenschaften, in: DHR 34 (1941), S. 321-322, hier 321.

**Unterm Strich
Von der Winkelkrämerei
zum E-Commerce**

Herausgegeben von
Michael Haverkamp und
Hans-Jürgen Teuteberg

Eine Ausstellung
des Museums Industriekultur
im Rahmen des 175jährigen Bestehens
der Sparkasse Osnabrück

Katalog