

Wechseln muß man können!  
Haben Sie alle Muster und Farben zu allen Anzügen und Gelegenheiten?

## Die Kunst, sich die richtige Krawatte schenken zu lassen

Der Vatertag steht uns bevor!

Merken dürfen Sie natürlich nicht, daß die Frau an Ihrer Seite sich ihr schönes Köpfchen zerbricht, um herauszufinden, welchen Wunsch Sie eventuell für ein kleines Vatertagsgeschenk haben könnten. Es ist ja so schwer, Männern etwas zu schenken ...

Haben Sie Mitleid mit ihr! Geben Sie ihr unmerklich den richtigen Tip: Krawatte! Lassen Sie sich von Ihrer Begleiterin auf den für die Erhaltung der weiblichen guten Laune so unerlässlichen Schaufensterbummel mitnehmen, Sie tun ihr einen großen Gefallen und sich selbst einen größeren, wenn Sie ihr so ganz nebenbei Ihre Krawattensympathien beibringen: „Die dritte von links würde zu meinem neuen Sommeranzug passen!“

Bringen Sie zwischendurch die Geduld auf, lange genug mit ihr Damenhüte zu betrachten, um dann mit Beharrlichkeit auf das Krawattenthema zurückzukommen und zu diskutieren: schmale oder breite Streifen, Tupfen, Punkte oder Karomuster ...

Erfreut wird sie feststellen, daß auch Männer Modesorgen haben, und erleichtert wissen, was Ihnen fehlt.

Sie können sich darauf verlassen: Frauen sehen auf den ersten Blick eine schöne Krawatte bei Ihren Freunden und erinnern sich daran. Nutzen Sie das aus: „Der X. hatte gestern eine fabelhafte Krawatte an, findest du nicht auch?“ Frauen sind hellhörig in solchen Dingen, und wenn das Experiment öfter wiederholt wird, kennen sie sich schnell in Ihren modischen Seelenregungen aus.

Erfolg: Am Vatertag — „Ihre“ Krawatte!



## HANDEL

### HORTEN-KONZERN

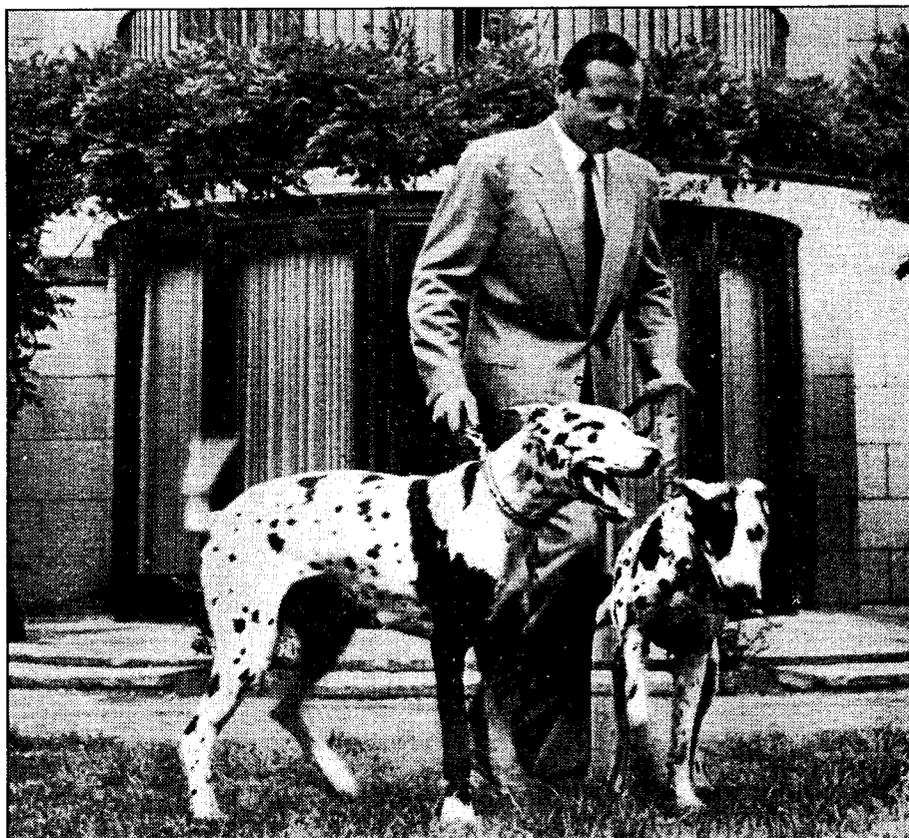
## Das Paradies der Damen

(s. Titel)

Mit dem behäbigen Selbstbewußtsein, das ein florierender Geschäftsbetrieb verleiht, rückten am vergangenen Freitag ein Dutzend soignierte Herren — Bankiers, Großkaufleute und Juristen — im luxuriösen Hotel auf dem Petersberg am Rhein die Stühle zurecht. Die dreitägige Hauptversammlung eines großen Konzerns be-

Weise der jüngste Krösus des westdeutschen Warenhausgeschäfts in diesem Jahr einen noch größeren Umsatz erzielen könnte als 1954. Im vergangenen Jahr waren es 465 Millionen Mark.

„Wir repräsentieren heute — nach Karstadt und der Kaufhof AG — den drittgrößten Warenhauskonzern Westdeutschlands“, sagt dieser Krösus in seiner Kommandozone hoch über dem Paradies der Damen, über dem sich ein weitläufiger Dachgarten wölbt. Dort erholen sich in der Maisonette während der Mittagszeit die Putten dieses merkantilen Himmels — die Verkäuferinnen aus der ersten bis vierten Etage, vom Publikum „Hortensien“ genannt. Sie führen diesen Beinamen nach



Horten mit Lieblingshunden: „Ein gutes Leben ist mein gutes Recht“

gann. Die Herren steckten — wie weiland die alliierten Hochkommissare, die bis 1952 mit ihren Stäben in dem Petersberger Hotel residierten — ihre nächsten Interessensziele ab, prüften Vorschläge und Gegenvorschläge und nippten an den hellen Cocktails, die der jüngste Teilnehmer dieser Konferenz in gemessenen Abständen servieren ließ.

Der gutgelaunte 46jährige Mann war mit einem seiner Luxusautos von Duisburg zum Petersberg geprescht. Er hatte für einige Tage seinen Betonpalast verlassen, der nach einer gängigen Werbeparole das „Herz Duisburgs“ ist. Tagsüber drängen sich dort Tausende von Hausfrauen an den attraktiv aufgemachten Verkaufstischen — der Betonpalast ist ein hochmodernes „Paradies der Damen“, wie Emile Zola einmal die Warenhäuser genannt hat.

Die Herren auf dem Petersberg interessierten sich allerdings nicht für billige Krawatten oder zarte Nylonwäsche, sondern ließen sich von dem Adam des Warenhaus-Paradieses eingehend über die internen Vorgänge der letzten Monate berichten. Sie überlegten als Kommanditisten und Aufsichtsräte angestrengt, auf welche

ihrem Chef Helmut Horten, der innerhalb von 18 Monaten vom Kaufhausbesitzer zum Dirigenten von 36 großen Kaufhäusern und Warenhäusern avancierte. Er überflügelte mit seinem vorjährigen Umsatz die nächst größeren Waren- und Kaufhausfirmen, wie Hertie\*, Brenninkmeyer und Wertheim, die auf eine jahrzehntelange Geschäftstradition zurückblicken.

Zu der jüngsten Konzernblüte, der Horten GmbH, gehören (außer dem Duisburger Stammhaus und seinen zwei Filialen) die „Merkur Horten & Co. Kommanditgesellschaft“ mit 15 Warenhäusern und die „Emil Köster Kommanditgesellschaft auf Aktien“ mit 18 Filialen (siehe Graphik Seite 20). Während die Merkur-Warenhäuser hauptsächlich Massenbedarfsartikel und billige Konfektion führen, sind die Sortimente der unter der Bezeichnung „Deut-

\* Die Firma Hertie wurde in den siebziger Jahren des vergangenen Jahrhunderts von den Kaufleuten Hermann und Oscar Tietz gegründet. Zu ihr gehören außer den eigentlichen Hertie-Geschäften noch die „Billige-Kaufhäuser GmbH“ (Bilka), die Firmen „Kaufhaus Paul Held Nachf.“ und „Alsterhaus“, Hamburg. Hertie ist ferner am Wertheim-Konzern beteiligt. Die Zusammenarbeit beider Firmen besteht hauptsächlich im gemeinsamen Einkauf.

sches Familienkaufhaus“ (Defaka) firmierenden Köster-Filialen mehr dem anspruchsvolleren Publikumsgeschmack angepaßt. Diese Differenzierung ergab sich zwangsläufig aus den geschickten finanztechnischen Transaktionen, die den neuen Warenhaus-Konzern entstehen ließen.

Am Anfang der sensationellen Karriere des neuen Warenhaus-Nabobs Horten stand vor 28 Jahren der Wunsch eines nüchternen, sportlichen Primaners, der zum Verdruß seines Vaters nicht den ausgefahrenen Geleisen der Familientradition folgen wollte, sondern sich kühn entschloß: „Ich will Warenhauskaufmann werden.“ Der Vater, damals Senatspräsident beim Kölner Oberlandesgericht, und die ganze Familie waren ob dieser Berufswahl schockiert. Sie gestatteten den nach ihrer Meinung todsicheren „sozialen Abstieg“ des aus der Art geschlagenen Sohnes nur unter der Bedingung, daß er seine Lehrzeit nicht in Köln, sondern in Düsseldorf antrat.

Dort kam der junge Helmut Horten im Warenhaus Leonhard Tietz (heute Kaufhof AG) in die richtigen Hände. Der alte Leonhard Tietz aus Birnbaum an der Warthe hatte früher seinen Substituten in robustem Droschkenkutscher-Jargon eingeschärft: „In unseren Häusern müssen sich die Kunden an den Ärschen reiben.“ Um das zu erreichen, wurden die Verkaufstische so weit zusammengedrückt, daß nur ein verhältnismäßig schmaler Gang die Auslagen voneinander trennte. Leonhard Tietz glaubte, daß sich die Kunden im Gedränge besonders wohl fühlen und daß ein Menschenknäuel suggestiv weitere Menschen anlockt.

Nach seiner Lehrzeit reüssierte der Vontär Helmut Horten sehr schnell. Aber bei Leonhard Tietz hielt es ihn nicht. Er siedelte in das gediegenere Duisburger Kaufhaus Alsberg über, das den Großkaufleuten Strauß und Lauter gehörte. „Als ich nach Duisburg kam, habe ich mir den Gesamtumsatz des Textilhandels angesehen und dabei gesagt: Es wäre doch gelacht, wenn ich nicht in zehn Jahren zehn Prozent des Gesamtumsatzes selbst machen könnte“, erzählte Horten später einmal. Er brauchte keine zehn Jahre zu warten.

1936 folgten seine Firmenchefs Strauß und Lauter dem großen Zug der jüdischen Emigranten und wanderten nach Amerika

aus. Sie boten ihrem Abteilungsleiter Helmut Horten das Kaufhaus zum Kauf an. Aber woher sollte der Senatspräsidentensohn die für die Abfindung nötigen Millionen Reichsmark nehmen? Die Kölner Honoratioren-Familie, die inzwischen eingesehen hatte, daß Sohn Helmut kein verlorener Sohn war, sondern ein aufstrebender Glücksritter mit großen kommerziellen Chancen, konnte die benötigten Millionen nicht allein aufbringen.

Da trat zum erstenmal ein stämmiger Mann in Hortens Blickfeld, der den jungen Warenhausfachmann auch später immer wieder als kapitalträchtiger Schatten begleiten sollte: der Bankkaufmann Wilhelm Reinold, heute unter anderem Aufsichtsratsmitglied der Karstadt AG und der Untergesellschaften des neuen Horten-Konzerns, Reinold konnte 1936 das fehlende Geld beschaffen. Er wurde Hortens Kompagnon und übernahm die Filiale des Hauses im ostpreußischen Königsberg. Damit war der Grundstein der Firma Horten & Co. gelegt.

#### Die Belegschaft ließ Messen lesen

Horten war damals ganze 27 Jahre alt. Aber er verstand sich trefflich auf alle Kniffe des Warenhausgeschäfts und überwachte ständig die Verkaufskurven, um herauszufinden, wo sich in seinen Sortimenten noch totes Gewicht verbarg, das wenig oder gar keinen Umsatz brachte und nur Kapital band und Kosten verursachte. Er trieb Marktstudien und arrangierte seine Warensortimente genau nach den Kaufgewohnheiten des Publikums.

Bei Kriegsausbruch war das Unternehmen so gut fundiert, daß während der Kriegs-Zwangswirtschaft die Verteilung der Warenkontingente an die Kauf- und Warenhäuser für den gesamten Niederrhein-Bereich Horten übertragen wurde. Neider hängten ihm später an, er sei „Wehrwirtschaftsführer“ gewesen. Das war vermutlich der Grund, dessentwegen die britische Besatzungskommandantur Horten 1947/48 siebzehn Monate lang in das Internierungslager Recklinghausen sperren ließ. Vorher hatte es allerdings schon einige Verwicklungen wegen des britischen Wirtschaftsoffiziers in Duisburg, Captain Metcalfe, gegeben, der wegen Bestechung und Unterschlagung abgelöst wurde. Über



Zum Pfingstfest,  
just zur Maienzeit,  
halt' auch ein  
Gläschen Sekt bereit.  
Verleb' die Tage  
heiter, froh,  
verschönt durch

# HENKELL

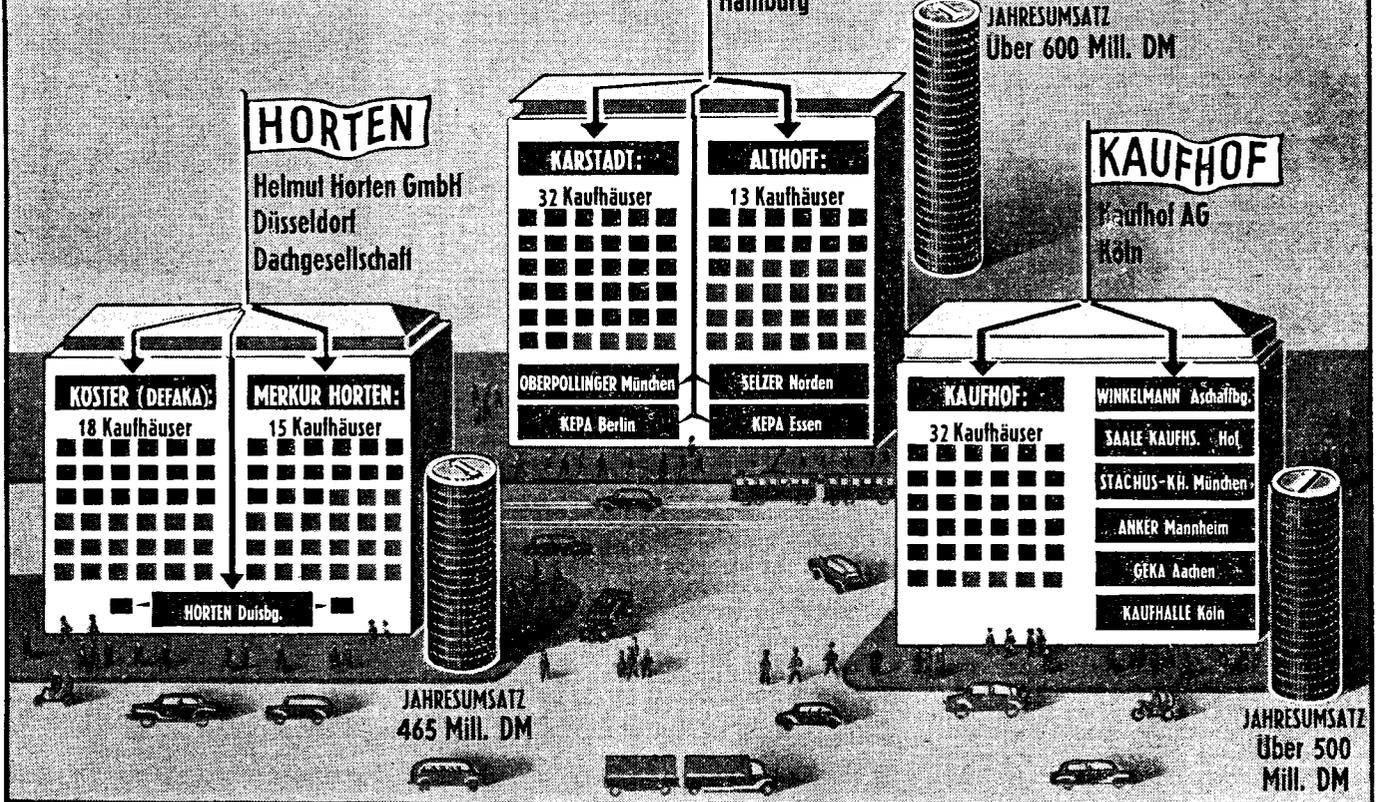
## PIKKOLO

für jedermann  
erschwinglich!



Duisburger Karnevalsgesellschaft: General der Prinzensgarde Horten (3. v. r.), Funkenmariachen

# DIE GROSSEN DREI IM WARENHAUS- GESCHÄFT



diese kritische Nachkriegszeit schreibt die Haus-Chronistin der Horten GmbH: „Während die Belegschaft für ihren Boss Messen lesen ließ, kehrte er 1948 nach Duisburg zurück. Erst nach der Währungsreform begann im Herzen der Hafenstadt am Rhein der neue Aufbau. (In das Duisburger Horten-Kaufhaus waren fünfmal Bomben gefallen.) Wie Phönix aus der Asche entstand das Musterstück eines modernen Kaufhauses...“

Horten düpierte die ehemaligen Nachbarn des zerbombten Horten-Kaufhauses in der alten, engen Duisburger City: Er kümmerte sich jahrelang nicht um das mit Ruinen übersäte Grundstück, hospitierte zunächst in Ausweichquartieren und ließ dann plötzlich in amerikanischem Tempo, knapp tausend Meter vom Duisburger Hauptbahnhof entfernt, ein sechsgeschossiges Warenhaus hochreißen.

Dieser Geschäftspalast (Jahresumsatz 1954: 55 Millionen Mark) fängt den Strom des auswärtigen Publikums bereits auf, bevor er die eigentliche City, die engen Straßen der Altstadt, erreicht. In der Nähe des Portals halten sechs Straßenbahn- und acht Autobuslinien. Mit Omnibussen läßt

Horten alljährlich etwa 20 000 Frauen vom Niederrhein zu seinen Modenschauen heranziehen. Viele Namen von Gästen, die sich geschmeichelt fühlen, eine schriftliche Einladung zu erhalten, kann Hortens Werbeabteilung aus der Kartei der Teilzahlungskunden entnehmen. Auch die Kleinbürger- und Bauersfrauen aus Jülich und Kleve und aus den Grenz-Weilern genießen bei Kaffee und Kuchen im Warenhauskasino die günstige Gelegenheit, die neuesten Modelle anzusehen, die ihnen Hortens ausgesuchte Mannequins vorführen.

Der elegante Warenhauschef ist ein Meister der indirekten Werbung. Er weiß genau, was ihn beim Publikum populär macht, zum Beispiel der dicke Elefant im Duisburger Zoo, den Horten für 5000 Mark anschaffen ließ. In jedem Jahr kämpfen die Fußball- und Tischtennismannschaften der Duisburger Industriewerke um den Horten-Pokal. Auch Gottfried von Cramms Tennisschule verdankt ihre Existenz der Unterstützung durch Horten, der selbst passionierter Tennisspieler ist.

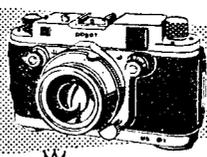
Bei dieser indirekten Werbung läßt sich Horten von einem Experten beraten, den

er im Internierungslager Recklinghausen kennengelernt und später in seinen engsten Führungsstab berufen hat: den ehemaligen Adjutanten des NS-Gauleiters Bohle\*, Rudolf Tesmann. Der gewandte Organisator Tesmann spielt heute nicht nur in der Firma Horten, sondern auch im „Werbering Duisburger Innenstadt“ eine führende Rolle. Der Werbering sorgt mit städtischer Unterstützung dafür, daß durch attraktive Veranstaltungen und Werbetricks möglichst viele Kunden vom Niederrhein in die „Einkaufszentrale Duisburg“ gelockt werden und dort selbstverständlich auch das Kaufhaus Horten besuchen.

Horten selbst geht alljährlich um die Fastnachtszeit einem Hobby nach, das ihn zur populärsten Figur der Rheinstadt gemacht hat: Er fördert den Karneval. Die Närrinnen und Narren jubeln laut, wenn der närrische Schatzmeister während der Prunksitzungen die Horten-Spenden bekanntgibt. In früheren Jahren nahm Horten sogar aktiv als Général à la Suite der

\* Der heute in Hamburg wohnende Ernst Wilhelm Bohle war der Leiter der Auslandsorganisation der NSDAP.

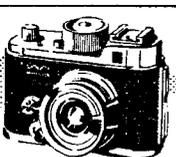
**ROBOT**  
*vollautomatisch*



**ROBOT ROYAL**



**ROBOT  
\*\* STAR**



**ROBOT  
★ JUNIOR**

*Die schnellsten...*

Sie zählen zu den modernsten Kamera-Konstruktionen der Welt!  
**Ab DM 198,-**

Bitte, Ihre Anschrift zur Prospektzusendung.  
**ROBOT-DÜSSELDORF 70**

Duisburger Prinzengarde an den Festumzügen teil. Der „König-Heinrich-Platz“, an dem Hortens Verkaufspalast liegt, wurde einmal während der drei tollen Tage in „Helmut-Horten-Platz“ umgetauft.

In diesem Jahr hat nun der Volkstribun des Warenhauses seine Karnevals-Leiden-schaft auch auf seine neuen Unternehmen in Süddeutschland ausgedehnt. Er flog mit den Duisburger Karnevalsstars, einschließlich Funkenmariechen, nach Nürnberg, dem zentralen Sitz der Merkur-Warenhausgruppe, deren Aktien er inzwischen zu etwa 90 Prozent erworben hat.

#### Amerikanischer Späher im Geschäft

In Nürnberg praktizierte Horten zum erstenmal das, was er „Repatriierung deutschen Vermögens“ nennt. Er profitierte von dem Ressentiment einer Familie, die heute im Staate Israel eine führende Rolle spielt, der Familie Schocken. Der Senior, Dr. h. c. Salman Schocken, war einmal der billige Jakob Sachsens gewesen. Er hatte in der Nähe der Zechentore des Ölsnitzer Steinkohlenreviers und in der Umgebung der großen sächsischen Textilfabriken Warenhäuser errichten lassen, deren Sortimente ausschließlich für die schlecht verdienenden Arbeiter bestimmt waren. Salman Schocken kalkulierte seine Preise so scharf, daß es weit und breit keine billigere Einkaufsquelle gab. 1938 mußte Schocken seine florierenden Geschäfte, darunter eine Anzahl Warenhäuser, verkaufen. Ein Bankenkonsortium übernahm sie unter dem neuen Firmennamen „Merkur AG“.

1947 tauchte plötzlich in den Merkur-Warenhäusern in Nürnberg, Augsburg und Stuttgart ein amerikanischer Oberleutnant auf, der sich sehr gründlich nach dem Warenumsatz erkundigte. Es war Salman Schockens Sohn Theodor. Bald darauf kehrte auch der damals 77-jährige Salman Schocken nach Westdeutschland zurück,



Bankier Reinold  
Ein Scherflein beigetragen

Sie sind erfolgreicher . . .



**BRISK**  
frisiert

... erfolgreicher, weil es auch auf Ihre Frisur ankommt! Brisk gibt Ihrem Haar — was Fett oder Leitungswasser nicht erreichen — natürlichen, guten Sitz, ohne zu fetten, ohne zu kleben.

BK 1822

**BRISK** FRISIERCREME  
hält Ihr Haar in Form!



um Wiedergutmachungsansprüche anzumelden. 51 Prozent der Aktien wurden ihm wieder zurückgegeben. Der alte Schocken war darüber so erfreut, daß er gleich 150 000 Mark als Winterhilfe „zur Behebung der dringendsten Not der bedürftigen Bevölkerung an den Standorten und der Umgebung unserer Niederlassungsorte“ spendete. Dann etablierte er in Nürnberg die neue Geschäftsleitung seines westdeutschen Konzernrestes.

Aber der greise Rückkehrer war dem Arbeitsandrang nicht mehr gewachsen. Vergeblich versuchte er seine Söhne für das Unternehmen zu interessieren. Sie hatten sich schon mit dem nach Amerika hinübergeretteten Familienvermögen sehr stark in Israel engagiert und betrieben dort unter anderem ein großes Verlagsunternehmen. Außerdem war Salmans zweiter streitbarer Sohn Gideon inzwischen zum Obersten des israelischen Generalstabes avanciert. Er belehrte nun seinen Vater: „Einmal gewählt — für immer gewählt“, so daß Salman Schocken — schon um seiner Söhne willen und weil man es in Israel nicht gern sah, daß er sich neuerdings wieder in Deutschland

betätigte — seinen 51prozentigen Anteil an der Merkur AG zum Verkauf anbot.

Das war nun die erste Chance für den cleveren Warenhausfachmann Horten, Neuland zu gewinnen. Alle alten Warenhausgesellschaften trachteten danach, den Vorkriegs-Marktanteil der Warenhäuser wiederzuerobern. Sie jagten einander die besten Bauplätze in den Großstädten ab oder sicherten sich vorsorglich günstige Standorte auf den Ruinenfeldern, um zum geeigneten Zeitpunkt neue Geschäftshäuser aus dem Boden zu stampfen.

Die Rangordnung der „Großen“ schien festgefügt zu sein. „Neugründungen größerer Stils waren kaum möglich“, memoriert Horten heute. Die eingeführten Warenhausgesellschaften hatten den Markt bereits untereinander aufgeteilt. Aufstrebende Konkurrenten hätten einen scharfen Wettbewerb heraufbeschworen, wenn sie es gewagt hätten, neue Großfirmen zu gründen. Es gab also nur die Möglichkeit, bereits bestehende Häuser aufzukaufen. Horten hält sich persönlich zugute der Prototyp des wagemutigen Unternehmers zu sein, der die Verantwortung für alle Geschäftsrisiken selbst trägt: „Ich bin

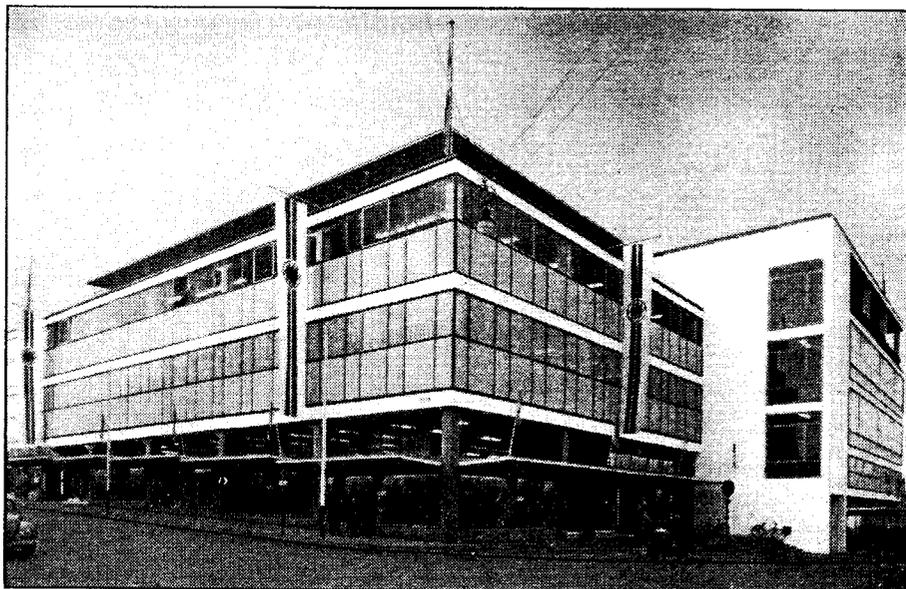
einer der ganz wenigen geschulten Fachleute der jüngeren Generation, die in der Lage sind, die Alleinverantwortung für eine neue Konzernbildung zu übernehmen.“ Die Direktoren der meisten übrigen Warenhausgesellschaften seien dagegen „reine Manager“ der Hauptaktionäre.

Nun hätte allerdings auch eine der bereits bestehenden Warenhausgesellschaften Schockens Konzernreste erwerben können, aber in ihrem Bestreben, den früheren Marktanteil zurückzuerobern, waren Gesellschaften wie die Karstadt AG und die Kaufhof AG an Neuerwerbungen kaum interessiert. Horten hatte also freie Bahn — er mußte nur das zum Erwerb der Schocken-Aktien nötige Kapital aufbringen. Dabei half ihm zum zweitenmal sein ehemaliger Kompagnon Wilhelm Reinold, der inzwischen Direktor der Commerz- und Disconto-Bank in Hamburg geworden war.

Ein unter Führung dieser Bank gebildetes Konsortium verschaffte Horten die Millionen, die zum Ankauf des 51prozentigen Schocken-Anteils an der Merkur AG gefordert wurden. Später kaufte Horten noch weitere Anteile auf. Er mußte insgesamt etwa 15 bis 20 Millionen Mark anlegen. Bei der Zwischenfinanzierung half der Münchner Finanzmakler Rudolf Münnemann, der vor allem Gelder der großen Versicherungsgesellschaften kurzfristig an potente Kunden vermittelt, kräftig mit. „Inzwischen hat mein Freund Horten diesen Brocken längst verdaut“, versichert Bankier Reinold. Und Horten selbst erklärt die erstaunliche Flüssigkeit der Finanzierungsmittel damit, daß die Warenhäuser — trotz der Devise „Großer Umsatz, kleiner Nutzen“ — immerhin mit einem Reingewinn von etwa sechs Prozent des Umsatzes rechnen können.

Es zeigte sich, daß Banken heute mit Vorliebe überschüssiges Kapital in Großbetriebe des Einzelhandels investieren, solange die steigende Kaufkraft der Bevölkerung hohe Umsätze und schnellen Warenumschlag garantiert. Sagt Bankier Reinold: „Warenhäuser sind für die Banken schon deshalb interessant, weil sie kaum Konjunkturschwankungen unterworfen sind.“ Das Massenbedarfsgeschäft sei einigermaßen beständig. Deshalb genießen die Warenhausunternehmen bei den Banken viel Sympathie.

Schwieriger war dann allerdings zwölf Monate später Hortens zweiter großer „Repatriierungs-Schachzug“. Horten mußte



... wenn sie nicht mehr bauen?": Neues Merkur-Warenhaus Heilbronn

dieses Geschäftes wegen mehrmals nach New York fliegen. Er mußte eine Reihe einflußreicher Kontakteleute wie den Präsidenten der Kreditanstalt für Wiederaufbau, Hermann Joseph Abs, einschalten, und schließlich mußte auch Bundeswirtschaftsminister Erhard dieser neuen Transaktion zustimmen.

Horten holte ein stattliches Vermögen nach Bundesdeutschland zurück, das der geschickteste Spekulant in der Zeit zwischen den Kriegen — während Deutschlands schwerstem finanziellen Zusammenbruch — errafft und nach Amerika in Sicherheit gebracht hatte. Dieser Spekulant, den die Ullstein-Zeitschrift „Uhu“ einmal auf ihrer Titelseite als „Inflationskönig“ apostrophiert hatte, war der ehemalige Commis der Frankfurter Metallhandelsfirma Beer, Sondheimer & Co., Jakob Michael.

Michael hatte in der Inflationszeit zunächst mit einem gewiegteten Partner eine eigene Handelsgesellschaft gegründet, die so viel abwarf, daß er bald darauf die Chemische Fabrik Billwerder in Hamburg und weitere chemische Fabriken aufkaufen konnte. Schließlich eröffnete er eine

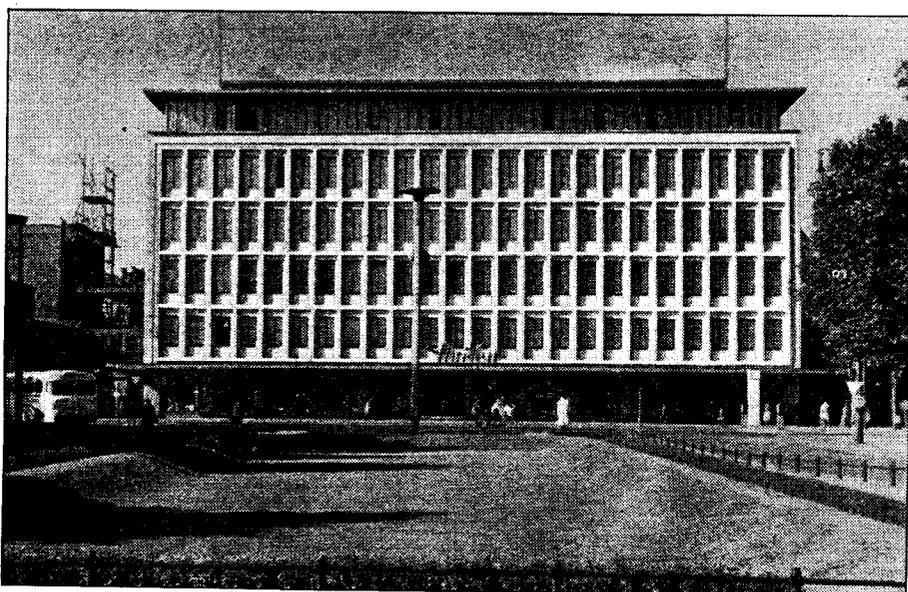
eigene Bank, die „Industrie- und Privatbank“ in Berlin. Er war mit 35 Jahren bereits der Prototyp des neuereichen Finanzstrategen, als er im November 1923 den größten Coup seines Lebens startete.

Während jeder Kaufmann damals danach trachtete, alles Bargeld wegen des fortschreitenden Währungsverfalls in Sachwerten anzulegen, zog Jakob Michael kurz vor dem 15. November 1923 ganze Waschkörbe voll Papiermarkscheine gegen Devisen und Effekten an sich. Vermutlich hatte Michael durch eine Querverbindung zur Reichsbank rechtzeitig erfahren, daß der 15. November als Stichtag der Währungsumstellung ausersehen war. Michael bekam für seinen Berg Inflationsgeld am Stabilisierungstag ein stattliches Vermögen in neuer Rentenmark. Da die meisten Fabrikanten nur geringe Bargeldbeträge umzutauschen hatten, waren sie jetzt auf Kredite angewiesen. Sie überließen Michael, der über Nacht zum größten Geldausleiher Deutschlands geworden war.

#### Wucher mit Inflationsgewinn

„Es wurden damals Zinssätze von 20 Prozent täglich und darüber bezahlt“, berichtete der Wirtschaftsjournalist Ernst Neckarsulmer in seinem 1925 erschienenen Buch „Der neue und der alte Reichtum“. Und weiter: „Michael verdiente damals wöchentlich mehrere Millionen Goldmark, und so wuchs sein Vermögen automatisch mit ungeheurer Schnelligkeit an. Die guten Zeiten für die Geldausleiher kehrten nach kurzer Unterbrechung im Jahre 1924 wieder, und Michael, der dauernd der größte Geldgeber blieb, vermochte sie in denkbar bester Weise auszunutzen.“

Er legte seinen neuen Reichtum in Industrie- und Geschäftsbeteiligungen an und kaufte unter anderem das gesamte Aktienkapital der Firma Emil Köster Textil AG auf, die der Hamburger Kaufmann Emil Köster 1924 eigens zu dem Zweck gegründet hatte, fest besoldeten Beamten und Angestellten die Anschaffung standesgemäßer Kleidung (gegen ein Prozent Zinsen pro Monat) zu erleichtern. Köster machte die Ratenzahlung gesellschaftsfähig. Schließlich übernahm er eine ähnliche Firma des Deutschen Beamtenwirtschaftsbundes, die Gemeinnützige Beamtenversorgung-GmbH (Gebeva) und verschmolz diese Beamtenkleiderkasse mit seiner Kaufhauskette unter dem Namen „Deutsches Familienkaufhaus“ (Defaka), das bis zum Kriegsbeginn 21 Filialen umfaßte.



Hortens Duisburger Stammhaus: „Was machen die Gesellschaften mit ihrem Geld ...“

Aber zu dieser Zeit war der Finanzmann Michael längst nicht mehr in Deutschland. Er war bereits 1932 nach Amerika emigriert, wo er in New York die Investment-Firma „New Jersey Industries Inc.“ gründete, in die er dann seinen deutschen Aktienbesitz einbrachte. Die Emil Köster AG wurde mithin eine amerikanische Handelsfirma und als solche auch später nicht arisiert, da es Michaels geschickter Statthalter in Berlin, der Finanzberater Jung, glänzend verstand, die Defaka-Häuser als ausschließlich amerikanischen Besitz der anonymen New Jersey Industries Inc. zu tarnen.

Inzwischen machte Michael in Amerika weiterhin so gute Geschäfte, daß er nach 1945 keine Freude mehr an dem in seinem Tresor liegenden dicken Paket Köster-Aktien hatte. Er wollte im Greisenalter seinen Besitz in New York konzentrieren und keine neuen Risiken mehr eingehen. Der Mann, der sein ganzes Leben lang instinktsicher spekuliert hatte, war müde geworden. Er bot die Köster-Aktien unter der Hand westdeutschen Geldleuten an, zum Beispiel dem ehemaligen Montanindustriellen Friedrich Flick. Der geforderte Kaufpreis habe damals etwa 40 Millionen Mark betragen, behaupten Eingeweihte hartnäckig.

Flick hatte keine Lust, sich in Geschäfte einzulassen, die abseits seiner eigentlichen Interessensphäre liegen.

Als nun im vergangenen Jahr Helmut Horten von Michaels Verkaufsangebot erfuhr, schickte er Unterhändler nach New York und flog schließlich selbst über den Ozean. Der alte Finanzfuchs Michael spürte sofort das Kauffieber des Duisburger Warenhausmannes und forderte

jetzt ungefähr das Zwölfwache des Nominalwertes der bunten Anteilscheine der Emil Köster AG (acht Millionen Mark). Michael hatte sich nach dem Kurs anderer westdeutscher Warenhaus-Aktien orientiert, die damals mit über 200 Prozent des Nominalwertes an der Börse gehandelt wurden, und verlangte außerdem noch einen hohen Sonderzuschlag für die Überlassung des gesamten Paketes.

#### Grüße an das Finanzamt

Schließlich einigte man sich auf etwa 60 Millionen Mark. Im Januar überbrachte ein Kurier das Köster-Aktienpaket aus New York. Gleichzeitig überwies die Süddeutsche Bank mit Genehmigung der Bank deutscher Länder die Kaufsumme in transferabler Deutscher Mark über die Schweiz an Michael.

Dann fuhr Horten nach St. Moritz, um sich von den nervenaufreibenden Strapazen der Verhandlungen und der Geldsuche zu erholen, während seine Konkurrenten noch herumrätselten, welche Finanzquellen Horten wohl angezapft haben mochte, um diese Transaktion abwickeln zu können. Horten weist auf die Hilfestellung hin, die ihm die Süddeutsche Bank „bei dieser Repatriierungsaktion“ leistete. Daneben aber habe auch die „Mobilisierung der in dem Unternehmen enthaltenen Reserven“ und die „Wahrnehmung steuerlicher Vorteile“ den Kauf wesentlich erleichtert.

Zu den „inneren Reserven“ gehörten vor allem die Warenforderungen der Defaka gegenüber den Teilzahlungskäufern. Nach der Bilanz von 1953 hatte die Defaka fast 40 Millionen Mark Außenstände bei ihren Kunden. Dieser stille Aktivposten war

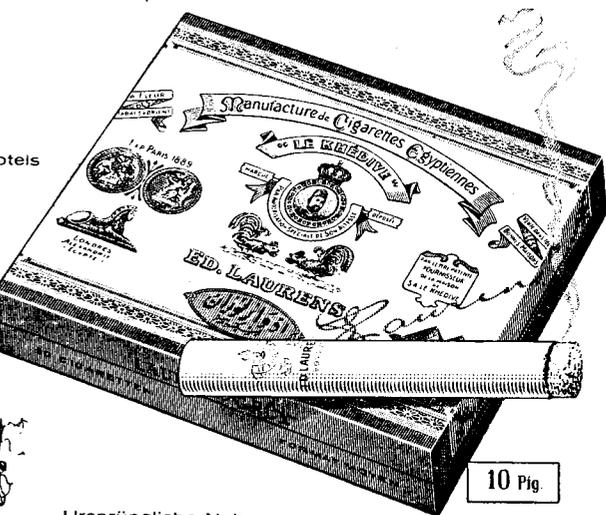
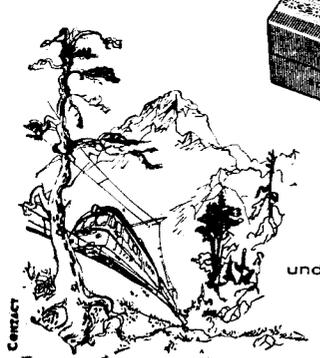
auch der Bankgruppe bekannt, deren Direktoren Horten während der Präliminarien des Aktienkaufs berieten. Sie wiesen den Duisburger Kaufmann darauf hin, daß seine Kreditwünsche sich weit leichter erfüllen ließen, wenn er sich vorab verpflichtete, nach Übernahme der Köster AG die Defaka-Schuldforderungen an ein Teilzahlungs-Kreditinstitut abzutreten, das zu der gleichen Bankgruppe gehört.

So wurde Horten an die Gesellschaft für Absatzfinanzierung mbH. (Gefa) in Wuppertal herangebracht, deren Stammkapital der Rheinisch-Westfälischen Bank AG, Düsseldorf, und der Norddeutschen Bank, Hamburg, gehört. Horten befolgte das Rezept der Bankgruppe und bekam dann prompt umfangreiche Millionen-Kredite. Der Restbetrag sei schließlich noch mit Hilfe der Süddeutschen Bank beschafft worden, wissen Bankexperten. Erst dann wurde das Geschäft mit Jakob Michael perfekt.

Bald darauf entpuppte sich Horten als raffinierter Konzernstratege. Einer seiner gelegentlichen Kreditgeber („Horten ist einer meiner drei besten Kunden“) nennt ihn einen „ingeniösen Spieler“, der alle Schliche der Steuergesetzgebung kenne und Meister auf diesem Gebiet sei. Horten verschachtelte nämlich seine Unternehmungen so geschickt miteinander, daß die anfallenden hohen Gewinne nicht mehr so stark von der Steuer dezimiert werden, wie das früher bei den als Aktiengesellschaften geführten Einzelunternehmungen Merkur AG und Emil Köster AG der Fall war. Er gründete als Dachgesellschaft des neuen Konzerns die Helmut Horten GmbH (Stammkapital 10 Millionen Mark), und



Kultivierte Gastlichkeit machte die Schweizer Hotels international berühmt. Hier ist die LAURENS zu Hause.



Ursprüngliche Natur und komfortables Reisen - Inbegriff der Ferien unserer Tage.

In der Schweiz:  
„Man raucht die Laurens!“

Man raucht sie, weil sie die hohen Ansprüche befriedigt, die der verwöhnte Schweizer an eine Cigarette erster Qualität stellt.



## Die LAURENS

» grün «

ist eine elegante, hocharomatische, besonders bekömmliche „ägyptische Cigarette“.

Sie war es vor 60 Jahren, sie ist es noch heute, und so wird es bleiben:

**LAURENS »grün« - der Welt ein Begriff!**

gliederte ihr als größte Untergesellschaften an:

- ▷ die frühere Emil Köster AG, die in eine Kommanditgesellschaft auf Aktien umgewandelt wurde,
- ▷ die Merkur Horten & Co. Kommanditgesellschaft mit Geschäftssitz in Nürnberg. Sie betreibt das reine Warenhausgeschäft.

Die Grundstücke und die Warenhausgebäude werden von einem Torso der früheren Merkur AG, die diesen Namen beibehielt, weiterverwaltet. Die Merkur AG, die ebenfalls zur Dachgesellschaft Horten GmbH gehört, ist also nur noch Grundstücks- und kassiert von der Schwestergesellschaft, der Merkur Horten & Co. KG, Pacht und Miete für Grundstücke und Gebäude. Der Rohüberschuss der Wareneinnahme wird durch Mieten und Pacht erheblich gemindert. Da jede Gesellschaft ihre Einnahmen getrennt versteuert, schlägt der Gewinn aus dem Verkaufsgeschäft nicht mehr so steuerintensiv wie früher zu Buch.

Horten hatte seinem Ärger über den Steuerfiskus früher schon einmal in einem ganzseitigen Zeitungsinserat Luft gemacht, das nur aus folgenden Sätzen bestand:

Zu der Errichtung des neuen Finanzamtes Duisburg-Süd haben auch wir, der Einzelhandel in Groß-Duisburg, unser „bescheidenes“ Scherlein beigetragen, um künftig bei der „Behebung unserer Sorgen“ in schöngeputzten, lichtvollen Räumen empfangen zu werden.

Seine ursprüngliche Goldgrube, das Duisburger Stammhaus, trat Horten vor einigen Monaten überraschenderweise an die Karstadt AG ab. Deswegen kursierte unter den argwöhnischen Einzelhändlern in Duisburg das Gerücht, Horten sei vielleicht nur Strohmann des Karstadt-Konzerns, der sich über Horten einen getarnten Doppelkonzern geschaffen habe. Der sportliche Warenhaus-Nabob entkräftete dieses Gerücht mit dem Hinweis, daß er sich nun als stark beschäftigter Konzernherr, der zwei völlig verschieden geartete Warenhausunternehmen dirigieren und konsolidieren müsse, nicht mehr so wie früher um sein Stammhaus kümmern könne. Da Karstadt ernsthaft beabsichtigt habe, ein großes neues Kaufhaus in Duisburg zu errichten, habe er sein Duisburger Kaufhaus (das sich nach dem Engagement mit Karstadt „Kaufhaus Horten AG“ nennt) zur Hälfte an Karstadt abgetreten und die Verwaltung alten Karstadt-Direktoren überlassen.

Dieses nur den Eingeweihten verständliche Opfer hat Horten längst durch ein neues Objekt ausgeglichen. Er läßt zur Zeit an Westberlins Tauentzienstraße/Ecke Rankestraße in der Nähe des zum Hertie-Konzern gehörenden „KaDeWe“ (Kaufhaus des Westens) einen neuen großen Defaka-Verkaufspalast errichten. Hertie-Generaldirektor Karg ist darüber nicht gerade erfreut. Trotzdem konferierten die Granden der größten Warenhausgesellschaften am 6. Mai einträchtig im Holländischen Zimmer des renommierten Hamburger Hotels Atlantic. Horten traf bereits am 5. Mai mit dem Flugzeug aus Westberlin ein, wo er seine Großbaustelle besichtigt hatte. Lächelnd gab er dem sauer-süß blickenden Hertie-Karg die Hand. Dann sprach man bei raffiniert gemixten Cocktails über gemeinsame Interessen, zum Beispiel über das von Bundeswirtschaftsminister Erhard angekündigte Kartellgesetz und die Kungelei um das drohende Ladenschlußgesetz, das mehrere Warenhaus-Lobbyisten in Atem hält.

Die Warenhausgesellschaften wehren sich — weit mehr als die übrigen Einzelhändler — mit ganzer Kraft gegen ein

Gesetz, das ihnen den Verkauf am Samstagnachmittag verbieten will, denn just am Samstagnachmittag blüht ihr Hauptgeschäft. Sie fürchten ernsthaft, daß die schärfste Warenhaus-Konkurrenz — der Versandhandel — von einem solchen Gesetz profitieren würde. Die 1400 Versandgeschäfte der Bundesrepublik haben im vergangenen Jahr bereits einen Marktanteil von fünf Prozent des gesamten Einzelhandelsumsatzes (Warenhäuser 7,1 Prozent = 2,5 Milliarden Mark) erobert. Horten hat sich dieser Entwicklung markt-konform angepaßt. Er macht über eine sei-



Inflationskönig Michael\*  
Eine Person der Zeitgeschichte?

ner Filialen im Ruhrgebiet ebenfalls Versandgeschäfte.

Die auffallende Einmütigkeit der „Großen“ in Grundsatzfragen und Hortens Betriebsamkeit haben das Mißtrauen der in ewiger Konkurrenzangst lebenden kleineren Einzelhändler entfacht. Eifrige Haududen der Mittelstandspolitik wie der Vizepräsident der Industrie- und Handelskammer München, Dr. Rudolf Egerer, fordern energisch einen „neuen Expansionsstopp“ für Großbetriebe und Filialunternehmen des Einzelhandels. Der kleinere Einzelhandel benötige eine Schonzeit von drei bis fünf Jahren. Die radikalen Verfechter dieser Forderung würden es am liebsten sehen, wenn in der westdeutschen Bundesrepublik ebenso verfahren würde wie in Belgien. Dort bedarf schon die Aufstellung einer neuen Verkaufstheke einer behördlichen

\* Wegen dieses Photos, das die Ullstein-Zeitschrift „Uhu“ 1924 veröffentlichte, strengte Michael einen Prozeß an, in dem er zu beweisen versuchte, daß er nicht der Zeitgeschichte angehöre und deshalb nicht im Bild hätte gezeigt werden dürfen.

\*\* Die Warenhausgesellschaften hatten sich bereits am 9. Juni 1952 verpflichtet, in der Bundesrepublik nicht mehr neue Verkaufsgebäude zu errichten, als sie früher im gesamten Deutschen Reich besaßen. Diese Konzession an die kleinen Einzelhändler ist am 1. April 1954 erloschen.

Sondergenehmigung. Wer mehr als fünf Angestellte in seinem Laden beschäftigt, gilt als Warenhausunternehmer.

Solche zweifelhaften Maßnahmen könnten sich aber in Westdeutschland erst recht als Bumerang gegen die kleinen Geschäfte auswirken. Denn schon jetzt beschäftigen sich Funktionäre der Arbeitsgemeinschaft der Mittel- und Großbetriebe mit der Frage: „Was werden die großen Gesellschaften einmal mit ihrem Geld anfangen, wenn sie keine neuen Verkaufsgebäude mehr bauen? Beginnt dann das goldene Zeitalter der Preissenkungen für den Massenbedarf?“ Wenn die Warenhäuser die Preise entscheidend senken, würden die kleinen Geschäftsleute erst recht die mächtige Konkurrenz zu spüren bekommen.

Darüber hat sich Horten noch keine Gedanken gemacht. Er hat vorläufig genug damit zu tun, seinen Konzern zu festigen und zu rationalisieren. Diesem Ziel ordnete er auch sein Privatleben unter. Seine kleine gediegene Villa in Mülheim-Speldorf steht oft leer. „Ich bin unverheiratet (seine Frau starb nach kurzer Ehe), habe keine Kinder und Geld genug. Wenn ich achtzig wäre, könnte ich ein herrliches Leben führen. Aber ich will im Spiel bleiben. Wenn ich trotzdem ein gutes Leben führe, so ist das mein gutes Recht.“ So philosophiert Westdeutschlands jüngster Warenhauskönig zuweilen, wenn ihn die Last der Geschäfte sehr stark in Anspruch genommen hat und er Zerstreuung sucht.

Er liebt seine deutschen Doggen und noch mehr seine schnellfahrenden Autos, die Luxusjacht in Emden und als jüngste Akquisition das Sportflugzeug, das er kürzlich aus Schweizer Besitz erwarb.

Mitte Juli will Horten von Duisburg nach Düsseldorf umziehen. Hier entsteht im vornehmen Villenviertel der Rheinmetropole ein großer Verwaltungspalast — die neue Kommandozentrale für Hortens Paradies der Damen.

## LANDWIRTSCHAFT

### MUSTERHÖFE

#### Staubsauger im Kuhstall

Wenn Bauer Wilhelm Möltgen, 41, in Möllen am rechten Niederrhein das Fenster seiner Wohnstube öffnet, fällt sein Blick auf die Fördertürme der Walsumer Zechenanlage. Liebe dem Wilhelm Möltgen sein 17-Hektar-Hof einmal Zeit zu müßiger Gedankenspielerlei, dann würde er nachrechnen, wie viele seiner ehemaligen Schulkameraden — Bauern- und Landarbeiterkinder — die hochbezahlte Arbeit in der Walsumer Zeche oder in der Duisburger Industrie der Beschäftigung ihrer Väter vorgezogen haben. Ein Treckerfahrer, den Möltgen eigens für sich hatte ausbilden lassen, blieb genau drei Monate. Dann nahm auch er eine besser bezahlte Stelle in der Stadt an.

Wirtschaftspolitiker und Landwirtschaftspraktiker fürchten sogar, daß demnächst auch noch die Hoferben in die Städte abwandern werden, weil ihnen dort ein bequemeres Leben winkt. Dieser Zug zur Stadt läßt sich aber nicht mit den hitzigen Forderungen des Bauernverbandes bremsen, dessen Sprecher kürzlich in einer Bonner Mitgliederversammlung dem Bundeswirtschaftsminister Erhard vorwarfen, er sei der Totengräber der Landwirtschaft. Wenn den Bauern nicht endlich eine echte Parität gegenüber der Industrie durch Preiserhöhungen zugestanden werde, so hatte Bauernverbandspräsident Bauknecht schon vorher gedroht, dann würden die Bauern