

ARBEITSGEMEINSCHAFT FÜR FORSCHUNG  
DES LANDES NORDRHEIN-WESTFALEN

16. Sitzung  
am 5. Dezember 1951  
in Düsseldorf

ARBEITSGEMEINSCHAFT FÜR FORSCHUNG  
DES LANDES NORDRHEIN-WESTFALEN

HEFT 16



Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

ISBN 978-3-663-00295-6      ISBN 978-3-663-02208-4 (eBook)  
DOI 10.1007/978-3-663-02208-4

Copyright 1952 by Springer Fachmedien Wiesbaden  
Ursprünglich erschienen bei Westdeutscher Verlag , Köln und Opladen 1952

## INHALT

Prof. Dr. rer. pol. Rudolf <i>Seyffert</i> , Universität Köln	
Die Problematik der Distribution . . . . .	7
Prof. Dr. rer. pol. Theodor <i>Beste</i> , Universität Köln	
Der Leistungslohn . . . . .	29
Diskussionsbeiträge	
Frau Kultusminister <i>Teusch</i> , Prof. Dr. R. <i>Seyffert</i> , Prof.	
Dr. med. G. <i>Lehmann</i> , Ministerialdirektor Dipl.-Ing. <i>Brandt</i> ,	
Prof. Dr. W. <i>Weizel</i> , Prof. Dr. Th. <i>Beste</i> , Prof. Dr.-Ing.	
W. <i>Fuchs</i> , Prof. Dr.-Ing. H. <i>Opitz</i> , Dr.-Ing. e. h. <i>Frenz</i> ,	
Prof. Dr.-Ing. hab. B. v. <i>Borries</i> , K. P. <i>Harten</i> , Regierungs-	
direktor Dr.-Ing. <i>Bischof</i> , Prof. Dr.-Ing. E. <i>Flegler</i> , Prof.	
Dr. H. <i>Braun</i> , Prof. Dr. H. W. <i>Knipping</i> , Dr. K. <i>Weighardt</i>	

## Die Problematik der Distribution

Professor Dr. Rudolf *Seyffert*, Universität zu Köln

In diesem Kreise ist schon häufig unser Interesse gefesselt worden durch Berichte, die zeigten, wie reich und lebendig die Erkenntnisquellen fließen, die dem technischen Fortschritte durch die exakten Naturwissenschaften eröffnet werden und welch' bewunderungswürdige Entwicklung dieser auf vielen Gebieten nimmt.

Die moderne Technik hat tiefen Einfluß auf die Gestaltung unseres Daseins genommen und die äußeren Lebensbedingungen des Menschen vollständig umgeformt, dem heute die Befriedigung vieler Bedürfnisse, an die vor ein, zwei Generationen noch nicht gedacht werden konnte, selbstverständlich ist. Durch die Technik hat die Wirtschaft, deren Aufgabe die Befriedigung der menschlichen Bedürfnisse ist, eine ungeahnte Ausweitung und Komplizierung erfahren. In fortgesetztem Wechselspiel werden von der Bedürfnisse Seite neue Befriedigungswünsche der Technik angetragen und vom technischen Fortschritte neue Möglichkeiten der Deckung bisher latenter oder unbekannter Bedürfnisse eröffnet. So tritt die Wirtschaft als Anregerin der Technik und die Technik als Schrittmacherin der wirtschaftlichen Weiterentwicklung auf, beide miteinander in engsten Wechselbeziehungen stehend.

Das Ökonomische reicht aber weiter als das Technische. Mit dem Erzeugen eines Befriedigungsmittels, also etwa einer Konsumware, ist es nicht getan. Erst wenn die Ware dem Verbraucher zugeführt worden ist, kann sie ihren Zweck erfüllen. Alles Wirtschaften dient letztlich der Konsumtionsversorgung und in unserer modernen Wirtschaft, in der Erzeugung und Verwendung der Güter nicht mehr in der gleichen Hand liegen, sondern ein verkehrswirtschaftlicher Gütertausch, letztlich zwischen Produzenten und Konsumenten stattfindet, wird dieser Austausch durch die Distribution bewirkt.

Das Wesen der Distribution ist der Umschlag, also das Umsetzen und Verteilen. Was umgesetzt werden soll, muß erzeugt werden, mit oder ohne menschliches Zutun. Die Urstoffe sind in der Natur gegeben, ihre Erzeugung

bedingt nicht menschliches Wirtschaften. Aber ihr Sammeln oder Abbauen und das Umformen zu Befriedigungswerten ist Wirtschaften. Dabei ist die Umformung vornehmlich eine technische Leistung. Es gibt aber auch Befriedigungswerte, die dem Verbands der Natur konsumfertig entnommen werden können, wie etwa Wildfrüchte, Tropenholz, die meisten Brennstoffe.

Die Konsumtion als solche ist ebenfalls kein Wirtschaften, sondern im Falle des Verzehrs der Ware durch den Konsumenten ein vornehmlich physiologischer Akt, entsprechend im Falle der Abnutzung ein mechanischer oder in dem der Entwertung ein psychologischer Vorgang. Die wirtschaftliche Leistung liegt vorher, in dem Zuführen der produzierten Güter an den bedürftenden Menschen, also in der Versorgung der Konsumtion. Diese Funktion übernimmt in der arbeitsteiligen Verkehrswirtschaft die Distribution.

Ich kann von ihr auch als von der Funktion des Handels sprechen, wenn Sie mit mir darin einig gehen, unter Handel den Warenaustausch oder Warenumsatz schlechthin zu verstehen, also einen Verbindungsvorgang, einen Weg, über den ein Befriedigungsmittel schließlich seinem letzten Verwender, dem Konsumenten, zugeführt wird. Nur die Produktion für den Eigenbedarf kennt keinen Handel, sonst ist überall, wo Warenaustausch ist, auch Handel.

Die Dreigliederung in Produktion, Distribution und Konsumtion ist altergebracht. Aber das Hauptinteresse galt und gilt immer den wirtschaftlichen und den technischen Vorgängen, die die Produktion begleiten. Vernachlässigt wurden und werden die beiden anderen Gebiete: die der Distribution und die der Konsumtion, obwohl bei ihnen das wirtschaftliche Schwergewicht liegt. Das Problem der Konsumtion ist das der besten Versorgung der Verbraucher mit Gütern. Wie der Konsument an diese Güter gelangt, also die Frage der Zuführungsmaßnahmen der Befriedigungswerte, das ist das Problem der Distribution oder, im verkehrswirtschaftlichen Bereiche, das Problem des Handels als des Organs der Distribution. Ich beschränke mich also auf das wirtschaftliche Phänomen der Distribution. Ihre psychologische und ihre politische Seite, die eng mit den entsprechenden Problemen der Konsumtion verbunden sind, können nur gestreift werden.

Über die Höhe der Kosten, die die Distributionsleistungen erfordern, sind oft harte Worte zu hören. Während die Produktionskosten als gegebene, unvermeidbare Fakten hingenommen werden, nicht zuletzt, weil der Produktionsvorgang für Außenstehende schwer durchschau- und abschätzbar ist, werden die Kosten des Handels, dessen Tätigkeit sich allen sichtbar abwickelt, leicht als zu hoch oder überhaupt als unberechtigt empfunden. Dabei

fehlen den Kritikern meist nähere Anhaltspunkte für ihr Urteil. Sie vergleichen einfach, was eine Ware herzustellen kostet und was es kostet, sie zu verteilen und stoßen sich daran, daß unter Umständen mehr aufzuwenden ist, ein Produkt dem Konsum zuzuführen als es zu erzeugen. Das kann bis zu ethischen Wertungen führen. Die Tätigkeit des „von seiner Hände Arbeit“ lebenden Produzenten scheint schätzenswerter als die des Händlers, der durch seinem Zwischenhandel die Ware verteuert.

Wie hoch sind die Distributionskosten nun tatsächlich und was macht ihr Wesen aus? Zunächst: Die Produktionskosten reichen bis zur Erstellung der konsumfertigen Ware. Alle Kosten danach, auch wenn sie noch beim Produzenten entstehen und von ihm getragen werden, sind die Distributionskosten.

Was nun den Anteil betrifft, den die gesamten Distributionskosten an dem Preise haben, den der Konsument zu zahlen hat, so ist dieser je nach den Verteilungsumständen ganz verschieden groß.

Eine sorgfältige Durchrechnung der Distributionskosten für Konsumgüter in Großbritannien hat das Londoner nationale Institut für Wirtschafts- und Sozialforschung für das Jahr 1938, ein ungestörtes Jahr mit relativ freier Wirtschaft, durchgeführt und unlängst (1950) in einer ausführlichen Publikation vorgelegt<sup>1</sup>. Die Untersuchung erstreckte sich auf 113 Waren, durch die eine Repräsentation für etwa 90 % der Ausgaben der Verbraucher im Konsumgüterbereiche erzielt wurde. Hier interessiert nur das Gesamtergebnis: Die Distributionskosten machten 35 bis 40 % der Gesamtausgaben der Konsumenten aus.

Ein ähnliches Ergebnis zeitigten nach einheitlicher Methode durchgeführte Berechnungen in meinem Seminare in den letzten eineinhalb Jahrzehnten. Aus rund 270 Einzelwerten ergab sich bei Konsumwaren der Binnenproduktion ein Anteil der Distributionskosten am Konsumentenpreis von etwa 40%, bei Lebensmitteln erheblich weniger, bis zu 15% herab<sup>2</sup>. Dabei ist zu beachten, daß der Lebensmittelhandel fast die Hälfte alles Handels ausmacht, so daß es gerechtfertigt wäre, bei allen Fragen des Handels zu unterscheiden zwischen Lebensmittel- und Nichtlebensmittelhandel.

Weitere Anhaltspunkte über die Höhe der Distributionskosten geben die Zwangshandelsspannen, die 1939/45 durch die Preisbildungsbehörden als

<sup>1</sup> James B. Jefferys: *The Distribution of Consumer Goods, a factual study of methods and costs in the United Kingdom in 1938*, Cambridge 1950.

<sup>2</sup> Rudolf Seyffert: *Wirtschaftslehre des Handels*, Köln und Opladen 1951, S. 536.

Handelsaufschläge für viele Konsumwaren festgesetzt wurden. Im Textileinzelhandel betrug sie, als Abschläge vom Verkaufspreis berechnet, im Durchschnitt der nicht weniger als 4418 Einzelfestsetzungen 29 % in den Orten bis 10 000 Einwohnern und 31 % in den größeren. Bei 241 nichttextilen Waren lagen die Abschläge durchschnittlich zwischen 20 % (dichtester Wert) und 25 % (arithmetisches Mittel). 196 Einzelfestsetzungen von Großhandelsspannen ergaben einen Abschlag von 9,1 % als dichtesten Wert und 16,4 % als arithmetisches Mittel<sup>3</sup>. Insgesamt machten die verordneten Großhandels- und Eisenhandelsabschläge etwa 40 % des Konsumentenpreises aus.

Neuestes Material stammt aus den Vereinigten Staaten, die zur Stabilisierung des Preisgefüges seit Januar 1951 Maßnahmen getroffen haben, in deren Verfolg auch Einzelhandelshöchstspannen verordnet wurden, die im Vergleich mit deutschen Verhältnissen beträchtlich sind. Sie liegen z. B., als Anteile vom Konsumentenpreis berechnet, bei Konfektion zwischen 38 und 42 %, bei Schuhen zwischen 37 und 39 %.

Schon diese wenigen Zahlen lassen erkennen, daß ein erheblicher Teil jeder Verbrauchermark für die Distributionsleistungen ausgegeben werden muß. Der Kostenaufwand, den es erfordert, um die Ware vom Produzenten zum Konsumenten zu verbringen, wird oft unterschätzt. Es wäre falsch, ihn an den Produktionskosten messen zu wollen. Distributionskosten und Produktionskosten sind in keiner Weise voneinander abhängig. Die Bananentraube an der Staude, die Salatköpfe auf dem Felde, die Küchenherde oder Schuhe im Fabriklager, sie gewinnen für den Konsumenten erst Konsumtionswert, wenn er sie dort, wo er sie braucht, zum gewünschten Zeitpunkt und in der gewünschten Menge angeboten bekommt und zudem in angemessener Auswahl der Sorten. Dazu bedarf es vieler Vorkehrungen, die alle Kosten verursachen.

Die Distributionskosten sind also der Gegenwert für die Umsatzleistung. Diese Grundfunktion des Handels umfaßt zahlreiche Teilleistungen, wobei es von den Umständen der gegebenen Distributionsaufgabe abhängt, welche im einzelnen. Immer stecken in ihr Überbrückungsaufgaben. Überbrückt wird durch Transport die räumliche Entfernung zwischen Erzeugung und Verbrauch, überbrückt wird durch Lagerung die Zeit, die zwischen Produktion und Konsumtion einer Ware liegt, überbrückt werden durch Vordisponieren lange Fabrikationszeiten. Überbrückt wird durch Kreditgabe die Zeit

<sup>3</sup> Wirtschaftslehre S. 471.



zwischen Kauf und Zahlung, überbrückt werden etwaige Wertschätzungsdifferenzen durch Preisausgleich. Jede dieser Überbrückungsfunktionen verursacht Kosten und belastet den, der sie übernimmt, mit den Risiken, die im Transport, in der Lagerung, in der Vordisposition, im Kreditieren oder im Preisausgleich liegen. Andere Teilfunktionen der Distribution sind an die Ware gebunden. Sie treten vornehmlich bei selbständigen Händlern auf. Diese kaufen in anderen Mengen ein als sie verkaufen und erfüllen damit die quantitative Funktion des Sammelns oder Teilens. Sie manipulieren mit der Ware und machen sie dadurch verkaufsfähiger, und sie assortieren ihr Lager nach den Wünschen ihrer Abnehmer, damit diese ein ausreichendes Sortiment vorfinden. Durch diese Quantitäts-, Qualitäts- und Sortimentsfunktionen entstehen wiederum Kosten, ferner müssen die oft erheblichen Risiken übernommen werden, die in ihnen stecken. Endlich gehört zu der Umsatzleistung die Funktion des Marktsuchens und Marktfindens, des Beraters und des Wahrens der Kundeninteressen, die die Distribution als eine Aufgabe erkennen lassen, die der eines Maklers vergleichbar ist, der nach bestem Wissen und Gewissen Produzenten und Konsumenten beizustehen hat. Auch dadurch entstehen Kosten und Risiken.

Die Funktionen des Handels sind in ihrer Bedeutung unterschiedlich. Nicht alle sind in jedem Falle unentbehrlich, aber ebenso gibt es keine Distributionsleistung, in was für einer Wirtschaftsordnung sie immer auftritt, die auf sie überhaupt verzichten könne.

Wir haben bisher die Distribution nur vom Standpunkte derer aus gesehen, die die Befriedigungswerte erzeugen oder weiterreichen. Souverän der Wirtschaft ist jedoch der Konsument. Alles Wirtschaften hat nur den einen Sinn, seine Versorgung zustandezubringen, und so gesehen haben Produzenten und Händler ihm gegenüber nur eine Hilfsstellung. Im Wesen seiner Souveränität liegt auch seine Unabhängigkeit, seine Freiheit, Art und Umfang seines Konsums zu bestimmen.

Es ist nötig, sich diese Stellung des Konsumenten immer wieder klarzumachen, denn das letzte Jahrhundertdrittel ist voller Versuche, seine Souveränität einzuschränken. 1915 begannen die ersten Rationierungsmaßnahmen und erst zehn Jahre später, 1925, endete die Devisenbewirtschaftung, um schon 1931 wieder eingeführt zu werden. 1936 setzte die Konsumrationierung erneut ein, verstärkte sich zunehmend, führte im Kriege schließlich zur vollen Unfreiheit und ist trotz des 1948 begonnenen Abbaus auch heute noch auf manchen Gebieten des Binnenhandels und voll durch die Devisenbewirtschaftung im Außenhandelsbereiche erhalten.

Völlige Freiheit des Konsums ist nur dann gegeben, wenn der Verbraucher selbst entscheiden kann, was, wieviel, wann und wo er kaufen will und welchen Preis er dafür anzulegen bereit ist. Das heißt, daß nicht eine Planungsbehörde für ihn zu denken hat und anordnet, was er brauchen darf und wo und zu welchem Preise und Zeitpunkte er kaufen kann.

Nur die Konsumfreiheit gewährleistet, daß die Wirtschaft Dienerin des Verbraucher bleibt. Die natürlichen Lenker der Wirtschaft sind die Konsumenten und nicht öffentliche Institutionen, wie auch immer sie ihre Legitimation begründen mögen. Die Masse der Konsumenten ist sich dieses ihres Einflusses nicht bewußt. Aber dadurch, daß ein Verbraucher diese und nicht jene Ware kauft, daß er diese Preislage jener vorzieht, daß er diesen und nicht einen anderen Bezugsweg oder Bezugszeitpunkt wählt, nimmt er mit jedem einzelnen Einkauf Stellung für oder gegen Warenarten und Preise, Bezugswege und -zeiten. So minimal der Einfluß des Einzelnen auf das Wirtschaftsgeschehen ist, alle Konsumenten zusammengenommen entscheiden es. In der Aktivierung der Konsumenten liegen außerordentliche Möglichkeiten der Beeinflussung der Wirtschaft. Und dieser darf sich der Konsument nicht begeben, sofern er nicht vom Subjekt der Wirtschaft zu ihren Objekt werden will.

Durch die Konsumfreiheit hält der Konsument die Hand am Hebel der Wirtschaft und kann sie im Sinne seiner Versorgungswünsche regulieren. Das Bild von der kontinuierlichen Abstimmung in der Demokratie der Konsumenten ist schon wiederholt gebraucht worden. Jeder Kaufentscheid des Konsumenten ist ein Stimmzettel, mit dem er eine Wertung über Art und Richtung der Produktion abgibt. Dieses Konsumentenplebiszit entscheidet, was der Einzelhändler in seinem Sortiment zu führen hat und akzeptiert oder verwirft die Preise, zu denen er es anbietet. Dadurch bestimmt der Konsument auch die Einkäufe der Einzelhändler beim Großhandel und ebenso dessen Aufträge an die Produktion: von den Entscheidungen der Konsumenten wird so letztlich die Wirtschaft gesteuert.

Der Konsument wird bei seinen Entscheidungen nicht nur von Überlegungen geleitet, die seiner normalen Bedarfsdeckung dienen. Dafür hat er die für ihn katastrophalen Verhältnisse noch zu gut in Erinnerung, die ihn in den letzten Jahrzehnten mehr als einmal in größte Schwierigkeiten brachten und so beugt er, wenn er Gefahr sieht, vor, so gut er es versteht und kann. Die Furcht vor drohender Geldentwertung oder Preissteigerung, vor neuen Konsumsteuern oder die Angst vor erneuter Einschränkung seiner Konsumfreiheit können ihn zu Käufen veranlassen, die unterbleiben wür-

den, wenn er Vertrauen zur Stetigkeit der Wirtschaftslage hätte. Kommt es zu solchen Angstkäufen, dann löst der Konsument durch sie unter Umständen gerade das aus, was er meiden wollte: Warenverknappung und Preissteigerung. Es kommt daher darauf an, die echten Ursachen solcher Vertrauenskrisen zu erkennen, um ihnen und ihren gefährlichen massenpsychologischen Auswirkungen begegnen zu können.

Für das, was den Distributionsvorgang auszumachen hat, sind die Anforderungen entscheidend, die an seine Qualität vom Konsumenten gestellt werden. Wir haben gesehen, daß eine Verkehrswirtschaft ohne Handelsleistungen nicht existieren kann. Z. B. muß ein unentbehrliches Gut, das nicht am Konsumentensorte produziert wird, zu ihm transportiert werden. So entstehen unvermeidbare Transportkosten, aber sie hängen nicht nur von der Weglänge, von Größe und Gewicht der Ware ab, sondern z. B. auch von der Schnelligkeit oder der Sicherheit des Transportes. Oder die Sortimentsfunktion: Beim normalen Sortiment ist unterstellt, daß ein Händler im Rahmen des branchenüblichen Warenkreises die Waren der wesentlichen Produzenten und Produktionsgebiete in ausreichender Qualitätsmischung vorrätig hält. Jede Einschränkung des Sortiments mindert, jede Erweiterung vergrößert die Kosten, vermindert aber oder vergrößert auch seinen Auswahlwert für den Konsumenten. Ausführliche Wahrung der Beratungsfunktion verlängert die Kundenbedienung und erhöht damit die Personalkosten, längeres Lagern die Lagerkosten, den Kapitalaufwand und das Lagerrisiko usw. Je höher also die Anforderungen der Konsumenten an die Distribution sind, umso höher sind auch die Distributionskosten.

Diese Distributionskosten, insbesondere die Frage nach ihrer berechtigten Höhe und nach den Möglichkeiten ihrer Herabsetzung stellen das Kernstück der Problematik der Distribution dar.

Die korrekte Ermittlung der Höhe der Distributionskosten und ihre Aufspaltung in Teilkosten macht mittels der heutigen Methode betriebswirtschaftlicher Kostenzerlegung keine Schwierigkeiten mehr. Wir können also exakt feststellen, wie sich eine Konsumentenmark in die Anteile der Produktion und der Distribution zerlegt. Dazu müssen bekannt sein der Erzeugungspreis einer Ware und der Einkaufspreis, den der Konsument zu zahlen hat. Die Differenz zwischen dem Erzeugungspreis und dem Konsumenteneinkaufspreis bildet die Gesamthandelsspanne einer Ware. Der Produzent verkauft in der Regel nur mittelbar an den Konsumenten. Zwischen ihm und dem Verbraucher schalten sich Handelsglieder ein. Bei jedem Gliede dieser Handelskette ergibt sich eine eigene Handelsspanne. Die Spannen

aller Glieder einer solchen Kette, die vom Produzenten zum Konsumenten reicht, bilden dann die Gesamthandelsspanne oder Handelskettenspanne.

So einfach das Prinzip der Handelsspannen liegt, bei der Diskussion über sie ergeben sich oft Mißverständnisse. Das größte, daß die Handelsspanne die Verdienstspanne des Händlers sei, dürfte ausgeräumt sein. Aber es gibt noch Konfusionsmöglichkeiten genug, wenn verabsäumt wird zu sagen, was für eine Art der Handelsspanne gemeint ist. Ich nannte bereits die Spannen der einzelnen Glieder der Handelskette. Es sind im Normalfall des Binnenhandels mit Konsumfertigwaren drei: die Produzentenspanne, die Großhandelsspanne und die Einzelhändlerspanne. Die erste ist gleich den Vertriebskosten des Erzeugers, die beiden anderen gleich der Differenz zwischen den Ein- und den Verkaufspreisen der betreffenden Handlung. Die Kosten der Distribution insgesamt ergeben sich, wenn diese drei Spannen zur Handelskettenspanne zusammengefaßt werden.

Wesentlich ist aber dabei der Berechnungsbereich einer Spanne. Die Handelsspanne kann auf eine Wareneinheit bezogen sein. An diese Stückspannen denkt man zunächst.

Die einzelnen Stückspannen können jedoch über die Angemessenheit der Handelsaufschläge nichts aussagen. Denn der Händler muß die Möglichkeit haben, aus seinen betrieblichen Überlegungen heraus den Zuschlag bei der einen Ware höher, der anderen niedriger zu bemessen. Dieses In-sich-Ausgleichen der Spannen ist ein wesentliches Stück seiner betrieblichen Preispolitik und im richtigen Ausbalancieren der Stückspannen liegt ein guter Teil seiner Distributionsleistung, deren echter Ausdruck die im kalkulatorischen Ausgleich zustande gekommene Kompensationsspanne, die Betriebs-handelsspanne, ist. Erst die Betriebsspanne, die die Differenz zwischen dem Einkaufs- und dem Verkaufspreise aller verkauften Waren ist, läßt ein begründetes Urteil zu, aber nur dann, wenn außer ihr auch das Verhältnis der Handlungskosten zur Spanne und die Aufgliederung der Kosten selbst bekannt sind.

Die Betriebshandelsspanne ist das Ergebnis und nicht etwa der Ausgangspunkt der Kalkulation. Es darf keinen branchenüblichen festen Prozentsatz geben, der auf den Einkaufspreis einer Ware zuzuschlagen ist. Nur jahrelange Fehlleitung der Handelskalkulation durch die Verordnung zulässiger Prozentaufschläge hat in der gelenkten Wirtschaft dem festen Kalkulations-satze zu ungebührlicher Bedeutung verholfen und durch die Übung vieler Jahre die Kaufleute dazu gebracht, ihre Kalkulation dann für richtig zu halten, wenn ein behördlich genehmigter Zuschlag angesetzt wurde. Auch

heute sind die falschen Kalkulationsvorstellungen sowohl bei Preisbehörden wie bei Kaufleuten noch nicht ausgestorben und die Zahl der Händler ist nicht klein, die noch vom Prozentdenken der Preisverordnungen behaftet sind.

Bei ihnen ist der Sinn für Preisverantwortung zu wecken. Sie müssen wieder lernen, daß die Preisstellung aus den Bedingtheiten der Marktlage heraus zu erfolgen hat. Kalkulation ist zugleich Spekulation, „Ausspähung“ im eigentlichen Wortsinne, die Abschätzung einer Marktsituation der Zukunft. Insofern ist der gesamte Vorgang der Kalkulation dem exakten Rechnen entzogen. Dieses setzt erst nachträglich, als sogenannte Nachkalkulation, ein. Erst die Berechnung der wirklich erzielten Handelsspannen läßt die praktisch gewordenen Kalkulationsquoten erkennen. Diese Istspannen können dann allerdings nicht kritisch genug überprüft und mit den Kostenquoten verglichen werden, denn sie zeigen, ob und inwieweit beim Kalkulieren die Entwicklung richtig eingeschätzt wurde. In Zeiten ausgeglichener Preise geben sie dann die Anhaltspunkte für die kalkulatorischen Sollspannen ab, die ein erhebliches „Verkalkulieren“ vermeidbar machen.

Die effektiven Handelsspannen haben aber nicht nur betriebliche Bedeutung. In ihnen ist auch die Distributionsleistung als solche meßbar. Ein Vergleich der Kosten der Distribution mit denen der Produktion ist nach abgeschlossenem Umsatze ohne weiteres möglich. Aber es wäre falsch, dabei zu unterstellen, daß zwischen Produktions- und Distributionskosten einer Ware eine zwangsläufige Relation bestehen müsse. In Wirklichkeit haben beide nichts miteinander zu tun und ein Anteil der Distributionskosten von 80 oder 90% kann ebenso gerechtfertigt sein wie ein solcher von 10 oder 20% unangemessen.

Auskunft darüber, inwieweit die Distributionskosten berechtigt sind, kann nur ihre eingehende Analyse und die kritische Überprüfung ihrer Teilzahlen geben. Von allen Wirtschaftszweigen ist bisher der Facheinzelhandel der einzige, der der Öffentlichkeit vollen Einblick in sein Kostengefüge gewährt. Das von mir an der Kölner Universität geleitete Institut für Handelsforschung erhält laufend von etwa 2000 Einzelhändlern monatliche Berichte über ihre Umsatz- und Kostenentwicklung. Im Durchschnitt des Jahres 1950 ergab sich z. B. beim Lebensmittelhandel, daß die Personalkosten vom Absatz 8% ausmachten. Sie waren im Schuheinzelhandel niedriger, 7,1%, im Textileinzelhandel ähnlich, 8,3%. In Prozenten der Gesamtkosten betragen sie bei Lebensmitteln 47%, bei Schuhen 39% und bei Textilien 41%. Entsprechend sind die Anteile der Miete, der Steuern,

der Reklamekosten, der Abschreibungen und der Eigenzinsen bekannt. Vom Absatz berechnet waren die Gesamtkosten im Lebensmittelhandel 17 %, im Schuhhandel 18 % und im Textilhandel 20,5 %. Entsprechend sind für 24 Einzelhandelsbranchen und Teilbranchen die Kostenzahlen veröffentlicht worden, innerhalb der Branchen noch in Betriebsgruppen nach der Zahl der beschäftigten Personen und nach Umsatzklassen gegliedert.

Durch diese großzügige Offenlegung seiner Kostenzahlen hat der Einzelhandel eine weitgehende Möglichkeit der Ueberprüfung seines Distributionsanteils gegeben und gezeigt, daß dieser keine übermäßigen Gewinne enthalten kann. Der Distributionskostenanteil der Grossisten ist erheblich kleiner als der des Einzelhandels. In den Fällen, in denen ihre Zahlen veröffentlicht wurden – so bei einer Untersuchung der Spannen der Kartoffelgroßhändler durch mein Institut – ergeben sich ebenfalls vertretbare Spannen. Es wäre zu wünschen, daß die Produzenten einen ähnlich genauen Einblick in ihre Kostenzusammensetzung wie die Distribuenten ermöglichten.

Aber wir wissen auch, daß für beide gilt, daß das Erreichte, kostenmäßig betrachtet, nicht die letzte Lösung ist und daß unser Bestreben sein muß, rationeller als bisher zu produzieren und zu distribuieren.

Damit komme ich zu dem letzten der Probleme der Distribution, zu der Rationalisierung des Handels.

Das Wort Rationalisierung ist etwas zu sehr Modewort geworden mit all' den Erweichungen und Verschwommenheiten, die eine solche Entwicklung mit sich bringt. Rationalisieren ist zweckmäßigeres Gestalten, es umschließt auf allen Gebieten menschlicher Tätigkeiten sowohl das Suchen nach besseren Verfahren wie deren Anwendung. Wird Rationalisierung auf technischem Gebiete erstrebt, so liegt Technisierung vor, entsprechend auf wirtschaftlichem Gebiete Ökonomisierung. Beides sind verschiedene Seiten der Rationalisierung.

Bei vielen Konsumwaren ist durch Technisierung des Produktionsvorganges Massenfertigung möglich, wodurch die Kosten pro Stückeinheit erheblich gesenkt werden können. Aber erst in der Hand des Konsumenten hat die erzeugte Ware Konsumwert und somit kann erst nach der Distribution beurteilt werden, welche Ökonomisierung der Konsumversorgung durch das Verbilligen des Herstellungsverfahrens erreicht wurde. Bleiben die Distributionskosten unverändert, so ermäßigt sich der Konsumentenpreis um die Produktionsverbilligung. Das hat zur Folge, daß der Distributionsanteil prozentual steigt. Es kann aber sehr wohl sein, daß es immer kostspieliger wird, die durch fortgesetzte Technisierung immer billiger aber

auch immer zahlreicher erzeugten Waren zu verkaufen. Dann können Produktionskostensenkungen geradezu die Ursache für erhöhte Distributionskosten sein. Zur Produktionsökonomisierung muß also die der Distribution hinzutreten.

Aber während die Probleme der Ökonomisierung der Produktion, die wesentlich durch die technische Rationalisierung bedingt sind, im Grundsatz als gelöst angesehen werden können, sind es die der Ökonomisierung der Distribution noch in keiner Weise.

Woran liegt es, daß die Technisierung und mit ihr die Ökonomisierung der Produktionsleistung so erfolgreich durchgeführt werden kann, während die Distributionsleistung einer Ökonomisierung so wenig zugänglich ist?

Die Gründe gehen auf die unterschiedlichen Möglichkeiten der innerbetrieblichen und der zwischenbetrieblichen Ökonomisierung für die Produktionsbetriebe einerseits und die Distributionsbetriebe andererseits zurück. Bei der innerbetrieblichen Ökonomisierung ist der Betrieb auf seinen eigenen Fortschrittswillen gestellt. Er kann die Ökonomisierung des Materials, des Personals und ihres Zusammenwirkens in der Arbeit so hoch entwickeln, wie immer es ihm möglich ist. Bei der zwischenbetrieblichen Ökonomisierung ist der Betrieb abhängig von der Bereitwilligkeit und den Fähigkeiten anderer Betriebe. Sein Wille entscheidet nicht mehr allein, sondern er bedarf dazu der Mitwirkung vieler, etwa der Frachtführer bei Verbesserungen der Transportfunktion, der Banken bei der Kreditfunktion, vor allem aber die seiner Kunden bei den Maßnahmen, die der Ökonomisierung des Absatzes dienen.

Der spezialisierte Fabrikant kann im wahren Sinne des Wortes am laufenden Bande immer die gleiche Ware produzieren, so kostensparend wie es nur geht. Seine Absatzorganisation ist nur darauf abgestellt, diese eine Ware an wenige Großhändler zu verkaufen. Aber diese Großhändler führen, wenn sie Sortimentsgrossisten sind, neben dieser einen Ware noch viele andere. Sie können keineswegs ihren gesamten Betrieb nur auf die kostensparende Übernahme und Weiterleitung der einen Ware des einen Fabrikanten abstellen. Und erst recht nicht die Detaillisten. Könnten Groß- und Einzelhändler die auf dem Fließband ohne Pause anfallende Massenware – und sie ist billig, weil sie ohne jede Stockung produziert werden kann – ebenso fließend verkaufen, mit anderen Worten, ständen beim Grossisten die Einzelhändler und bei diesem die Konsumenten Schlange und warteten nur darauf, die einheitliche Ware laufend in Empfang zu nehmen, so würden die Startbedingungen für die Ökonomisierung bei Produktion und Distribution die gleichen sein.

Die Ökonomisierungserfolge der Produktion werden in erster Linie in den Bereichen der manuellen und der maschinellen Arbeit und der Materialverbesserung erzielt. Diese stehen aber bei der Distribution gegenüber dem der geistigen Arbeitsleistung zurück. Deren Ökonomisierung ist natürlich in keiner Weise nur eine Frage des Handels. Der Unterschied der Industrie gegenüber ist aber der, daß in den Distributionsprozessen, insbesondere denen des Verkehrs der Händler mit ihren Lieferanten und Abnehmern, die manuellen und maschinellen Elemente so stark zurücktreten, daß die geistige Arbeitsleistung beherrschend ist. Sie ist an sich einer Ökonomisierung nicht unzugänglich, aber sie bleibt auch danach geistige Arbeit, wenn auch umgeformt in eine schematischere, geistig flachere Tätigkeit. Durch die Ökonomisierung manueller Arbeit, insbesondere in der Form der Rhythmisierung, wird der Arbeitende durch die Gleichförmigkeit nur körperlich gebunden, bleibt geistig frei und ist daher viel eher bereit und fähig, eine bis ins letzte verordnete Arbeitsweise zu übernehmen. Das ist bei der geistigen Arbeit anders und daher gehört ihre Ökonomisierung zu den schwierigsten Gebieten der Rationalisierung. Durch sie können nicht annähernd gleiche Erfolge wie bei manueller und maschineller Arbeit erwartet werden. Zu weites Vordringen würde die Gefahr einer Verkümmernng der individuellen Initiative und der Fähigkeit zur Improvisation heraufbeschwören, die beide charakteristisch und wesentlich für die Handelsdurchführung sind<sup>4</sup>.

Möglichkeiten einer weitgehenden Ökonomisierung werden hingegen häufig in radikalen Vereinfachungsmaßnahmen der Distribution gesehen. Aber ebensowenig, wie es in der Produktion eine Rationalisierung bedeutet, wenn eine Ware nur qualitativ vereinfacht wird, ist es eine solche in der Distribution, wenn einfach die Handelsleistungen eingeschränkt werden<sup>5</sup>. Verkleinerung des Sortiments z. B. beschränkt dem Konsumenten die Auswahl und erhöht damit sein Risiko, mangels entsprechenden Angebots eine Ware gekauft zu haben, die für seinen Zweck weniger geeignet ist als eine andere, die aber im Sortiment seines Händlers nicht vertreten war und ihm daher unbekannt blieb. Unzureichende Lagerhaltung wirkt ähnlich und zwingt den Verbraucher zur Vorratshaltung, mangelhaftes Aussortieren zum Selbstauslesen. Unterbleibt die Beratung, so muß sie von anderen Stellen,

<sup>4</sup> Über die Ökonomisierung der geistigen Arbeit siehe auch E. *Sundhoff*: Über den Stand der Ökonomisierung, in „Mitteilungen des Instituts für Handelsforschung an der Universität zu Köln“, 1951, Seite 111 f.

<sup>5</sup> Vergleiche dazu meine Ausführungen über die Handelsökonomisierung in der „Wirtschaftslehre des Handels“, S. 286 ff.



etwa durch die Markenartikelreklame, übernommen werden oder belastet den Verbraucher mit dem Risiko, das mit unzureichender Information verbunden ist. Ergeben sich durch stärkeres Zentralisieren der Einzelhandlungen längere Einkaufswege, so geht das zu Lasten der Wege der Hausfrauen. Einschränkungen des Kundendienstes bringen entsprechende Erschwerungen für die Abnehmer mit sich, kurz, durch einfache Minderung der Leistungen wird im Handel niemals eine echte Rationalisierung möglich sein.

Bestmögliche Verbraucherversorgung kann nicht auf herabgesetzten Leistungen basieren. In die beste Versorgung muß zwar alles eingeschlossen sein, was zur Kostensenkung und Verbilligung der Vertriebswege getan werden kann, aber ohne Minderung der berechtigten Anforderungen des Konsumenten. Was als berechtigt anzusehen ist, hängt vor allem davon ab, wie hoch der Konsument seine Freiheit einschätzt, zu kaufen was er will, wieviel er will und wann und wo. Je mehr diese Freiheiten eingeschränkt werden, umso uniformer und primitiver wird der Wirtschaftsverkehr. Ob, wann und für welche Waren bzw. Leistungsbereiche eine solche Entwicklung gegebenenfalls durch staatliche Maßnahmen herbeizuführen ist, sind Fragen, die nicht nur aus wirtschaftspolitischen Überlegungen heraus gestellt und beantwortet werden können. Es ist sehr zweifelhaft, ob die Rechnung derer aufgehen wird, die die Gefahren einer Primitivierung und Vermassung unserer Bedürfnisbefriedigung einer dadurch erwarteten Kosteneinsparung zuliebe auf sich nehmen wollen. Denn die Befürworter solcher Maßnahmen sehen keine andere Möglichkeit, als durch den Staat die Verteilung zu organisieren oder wenigstens zu kontrollieren. So würde z. B. *Schmalenbach*<sup>6</sup> u. U. die Einführung eines Konzessionssystems beim Einzelhandel in Kauf nehmen. Wenn er meint, daß ohne Zuhilfenahme obrigkeitlicher Gewalt bei der Distribution nie die denkbar optimale Form erreicht werden kann, so spricht jede Erfahrung dafür, daß sie mit ihr noch weniger erzielt wird. Er denkt sich die Maßnahmen beschränkt auf die lebensnotwendigen Güter des unmittelbaren Bedarfs und will die Waren, die einer höheren Lebenshaltung dienen, der freien Entwicklung überlassen, übersieht aber dabei, daß die sich daraus ergebende soziale Differenzierung erneute größte Schwierigkeiten zur Folge haben muß. So können diese Fragen nicht gelöst werden.

Wohl aber könnte eine sich bereits anbahnende organische Entwicklung gefördert werden, die dazu führt, daß die Distributionsbetriebe sich arbeits-

<sup>6</sup> Eugen *Schmalenbach*: Der freien Wirtschaft zum Gedächtnis. Köln und Opladen 1949, S. 59/63.

teilig so abgrenzen, daß sich die einen auf Befriedigung des mehr oder weniger uniformen Massenbedarfs einstellen und die anderen auf differenzierten Individualbedarf.

Bei den Waren des Massenbedarfs ist nicht nur an die wichtigsten Lebensmittel zu denken, zumal diese bereits mit sehr niedrigen, sogenannten „sozial kalkulierten“ Spannen verkauft werden, sondern vor allem auch an industriell gefertigte Konsumwaren des Bekleidungs-, Wohn- und Haushaltsbedarfs, davon insbesondere die den Konsumentenetat schwer belastenden Waren einmaliger Anschaffung, wie etwa Möbel, Kühlschränke, Dauertextilien. Bei diesen Waren kommt es in erster Linie darauf an, daß sie den Konsumzweck voll zu erfüllen in der Lage sind. Ein Brillengestell leistet genau die gleichen Dienste, ob es aus Kunsthorn oder aus Schildpatt ist, der Nutzwert von Gummisohlen ist der gleiche wie der von Ledersohlen und ein maschinengefertigter Teppich braucht im Gebrauch einem handgeknüpften nicht nachzustehen, ebensowenig wie ein Konfektionsanzug der Maßarbeit.

Teueres Material oder kompliziertere Fertigung sind durchaus nicht immer besser im Sinne der Verbrauchseignung. Auf die Nutzqualität einer Ware kommt es aber bei der Konsumtionsversorgung in erster Linie an. Die Stoffqualität ist nur insofern von Belang, als das verwendete Material den Nutzungsansprüchen, die zudem oft zeitlich beschränkt sind, voll genügen muß. Der Konsument ist allerdings geneigt, dem wertvolleren Stoffe auch einen größeren Nutzwert zuzuschreiben. Er schließt vom hohen Preis auf hohe Qualität und übersieht, daß es auf beste Nutz- und nicht auf beste Stoffqualität ankommt. Indem Fabrikanten und Händler ihre Aufgabe darin sehen, die berechtigten Nutzungsansprüche der Konsumenten voll zu erfüllen, dabei aber in stofflicher und fabrikatorischer Hinsicht jede mögliche Einsparung wahrnehmen, können bei vielen Konsumwaren erhebliche Kostensenkungen erzielt werden. Das wird immer zugleich auch eine Vereinfachung der Ware und ein Zurückführen von vielerlei Ausführungen auf die für den Verbrauch unentbehrlichen sein. Wenn dann noch kostensparende Absatzverfahren hinzutreten, etwa in der Art, wie heute schon Großbetriebe des Konfektionseinzelhandels die Kundenbedienung vereinfacht haben, so würde es in der Tat allgemeiner möglich sein, den breiten Massenbedarf mindestens ebensogut wie bisher, aber mit wesentlich geringerem Verbrauch an Kaufkraft zu befriedigen.

Im gleichen Maße wird damit die Erfüllung differenzierterer Konsumentenwünsche kostspieliger, da sowohl die Fabrikanten wie die Händler,

die auf sie eingestellt sind, die Kostenvorteile einer vereinheitlichten Massenproduktion und eines vereinfachten Bedienungsverfahrens nicht oder doch nur sehr beschränkt nutzen können.

Die Anfänge einer solchen Entwicklung sind bereits zu beobachten, besonders im Einzelhandel, wo Betriebsformen entstanden sind, die durch Sortimentsbeschränkung und Bedienungsvereinfachung alles auf den kostengünstigen Großumsatz von Waren mit geringer Lagerdauer abstellen. Sie schaffen sich dadurch solange günstige Absatzbedingungen, als die übrigen Betriebe die von ihnen ausgegliederten Funktionen weiterhin wahrnehmen. Ihr Kundenkreis beschränkt sich also auf den Teil der Konsumenten, von dem der jeweilige Leistungsausfall nicht störend empfunden wird und der zahlenmäßig stark genug sein muß, um den Betrieben den Großumsatz zu sichern.

In Großstädten wird das immer der Fall sein, sonst müssen Betriebsformen wie die des Versandhandels oder Großformen des ambulanten Handels gewählt werden. Wenn sich heute ihr Einfluß auf das Preisniveau der Konsumware noch in relativ engen Grenzen hält, so liegt das an ihrem noch verhältnismäßig kleinen Anteil am Gesamtumsatze, ferner an dem Umstande, daß sich die oben skizzierte Trennung des Massenbedarfs vom individuellen erst anzubahnen beginnt und endlich auch an dem Rentabilitätsstreben der Großbetriebe, das sie die üblichen Preise im allgemeinen nur soweit unterschreiten läßt, als es zur Wahrung des Rufes der Billigkeit und zur Abwehr der Konkurrenz notwendig ist. Von der Untergrenze der durch vereinfachten Massenabsatz erreichbaren Verbilligung sind wir jedenfalls noch weit entfernt. Das gilt insbesondere für die hochwertigen Waren einmaliger Anschaffung.

Im heutigen Stadium der Entwicklung kann daher hier noch nicht von einer echten Ökonomisierung der Distribution gesprochen werden. Trotzdem haben diese Rentabilisierungsmaßnahmen ihre Bedeutung auch für die Handelsökonomisierung, denn sie wirken wie ein Sauerteig und erweisen sich häufig als Schrittmacher für die Methoden echter Ökonomisierung.

Da viele dieser Methoden, insbesondere soweit sie den Einzelhandel betreffen, nicht ohne Anerkennung oder wenigstens Duldung des Konsumenten angewandt werden können, beschäftigt sich häufig die Tagesdiskussion mit ihnen. Deshalb muß immer wieder gesagt werden, daß es, ebensowenig wie für die gesamte Ökonomisierung der Distribution, so auch für die des Einzelhandels eine alleinseligmachende Methode nicht gibt. Es sind vielmehr vielerlei Verfahren von sehr verschiedener Wertigkeit, die angewendet oder

vorgeschlagen werden, jedes mit Vor- und Nachteilen. Auf die wesentlicheren Ökonomisierungsgesichtspunkte, die sich dabei ergeben haben, sei kurz eingegangen.

Im Vordergrund steht wohl immer das Sortimentsproblem. Von seiten der Produktion ist es durch bessere Entwicklung der Konsumwaren im Sinne der Nutzqualität in Angriff zu nehmen, was, wie bereits erwähnt, zugleich Verminderung der Sortenzahl und Vereinfachung der restlichen bedeutet. Für den Handel gilt im Prinzip das gleiche. Je weniger Sorten er führt, umso einfacher und damit kostensparender sind Einkauf, Lagerhaltung und Verkauf. Gottlieb D u t t w e i l e r erzielte 1925 die ersten großen Erfolge seines Migros-Unternehmens mit 9 Sorten Lebensmittel – die Rochdaler Pioniere begannen 1844 mit 4 Waren (Mehl, Butter, Zucker, Hafergrütze) —, 1933 waren es 245 Sorten und jetzt sind es 600, während die konkurrierenden Lebensmittelgeschäfte 12—1500 Sorten führen. Mit der Sortenverminderung wird auch im Handel meist eine Vereinfachung der Ware erreicht, indem die Ware zur Beschleunigung der Verkaufsabwicklung abgepackt bereitgehalten wird. Genau wird die Umschlagsschnelligkeit der einzelnen Waren beobachtet, um das Sortiment freizuhalten von Waren langsamen Umsatzes, da diese die Kosten steigern. Andererseits werden außerhalb der traditionellen Branchenabgrenzung liegende Waren aufgenommen, wenn sie Erfolg versprechen.

Der Umsatzbeschleunigung dient auch die Vergrößerung der Abgabemengen. Der Verkauf einer  $\frac{1}{2}$  Pfd.-Packung erfordert die gleichen Kosten wie der einer Kilopackung, der Umsatz ist aber der Vierfache. Gelänge es z. B. im Lebensmittelhandel, die  $\frac{1}{8}$ - oder  $\frac{1}{4}$ -Pfd.-Einkäufe merklich zurückzudrängen und durch größere zu ersetzen, so würden allein durch eine solche Maßnahme, die zum guten Teil eine Frage der Erziehung der Hausfrau ist, beachtliche Kosteneinsparungen die Folge sein.

Ähnlich liegt es mit dem runden Preise. Er wurde von D u t t w e i l e r der schnelleren Abrechnung wegen an seinen Verkaufswagen eingeführt, die an den einzelnen Haltestellen nur wenige Minuten Verkaufszeit haben. Er hat aber nicht nur Bedeutung für das schnelle Kassieren. Die Migrospreisliste vom März 1951 bietet z. B. abgepackten Zucker zu 2 Franken an. Die Packung enthält 1960 g Feinkristallzucker oder 1905 g Grieszucker, der Kilopreis beträgt 1,02 bzw. 1,05 Franken. Der Kunde kann aber nicht für 2,04 Franken 2 kg Kristallzucker kaufen, sondern nur für den runden Betrag von 2 Franken und erhält dafür 40 g weniger. Wird der Zucker billiger, so enthält die 2 Franken-Packung die entsprechende Grammzahl mehr und