

Kühne, Karl

**Article — Digitized Version**

## Handelsspanne und Handelsleistung

Wirtschaftsdienst

*Suggested Citation:* Kühne, Karl (1955) : Handelsspanne und Handelsleistung, Wirtschaftsdienst, ISSN 0043-6275, Verlag Weltarchiv, Hamburg, Vol. 35, Iss. 6, pp. 330-338

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/132100>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

# Handelsspanne und Handelsleistung

Dr. Karl Kühne, Hamburg

## DIE GLIEDERUNG DER KOSTEN

Jeder Versuch zur Lösung des Rätsels der Handelsspanne dürfte sinnvollerweise von einer Betrachtung des konkreten statistischen Materials ausgehen, das allerdings auf diesem wichtigen Gebiet leider ziemlich lückenhaft ist. Am ehesten liegen noch Angaben über die Relation zwischen Umsatz und Kosten vor; folgende Tabelle gibt eine Zusammenstellung, die für einige der am ehesten vergleichbaren Bereiche den Zeitraum der letzten vierzig Jahre umspannt.

Handlungskosten in Deutschland <sup>1)</sup>  
(in % des Absatzes)

Einzelhandelszweig	1913	1925	1929	1932	1937	1951
Lebensmittel	14,2	15,7	13,9	17,6	14,2	17,1
Drogen	—	—	—	32,0 <sup>2)</sup>	28,6	27,5
Herren- und Knabenkleidung	20,0	23,4	—	31,7 <sup>3)</sup>	24,7	21,0
Damen-Oberkleidung	—	—	31,5	35,0 <sup>3)</sup>	29,7	21,6
Wäsche, Wirkwaren	19,2	25,1	26,6 <sup>3)</sup>	32,9	24,3	23,3
Textilien (gem. Sortiment)	12,7	17,1	23,2	29,4 <sup>3)</sup>	24,0	21,3
Schuhe	—	—	24,2 <sup>4)</sup>	25,9	22,0	19,7
Möbel	—	—	23,2 <sup>3)</sup>	29,5	24,3	23,4
Haus- und Küchengeräte	—	—	28,8	37,2	26,3	28,6

<sup>1)</sup> 1913—1925 nach Julius Hirsch: „Die Bestimmungsgründe der Handelsspanne“, in: Die Handelsspanne (Ergebnisse der Arbeitstagung der Forschungsstelle für den Handel am 22. April 1931), Berlin 1931, S. 28. 1929—1951 nach: Beschaffung, Lagerung, Absatz und Kosten des Einzelhandels (Institut für Handelsforschung, Köln), Köln 1953, S. 110. <sup>2)</sup> 1933. <sup>3)</sup> 1930. <sup>4)</sup> 1931.

Auf den ersten Blick scheint sich hier eine zum Teil erhebliche Steigerung des prozentualen Anteils der Handlungskosten am Umsatz seit der Zeit vor dem ersten Weltkrieg anzudeuten. Bei näherer Betrachtung stellt sich allerdings heraus, daß in dem Zeitraum zwischen 1929, dem letzten Jahre einer noch nicht durch die Aufrüstung verzerrten Hochkonjunktur, und dem Jahr 1951 in manchen Branchen sogar ein gewisser Rückgang des Prozentanteils festzustellen ist — allerdings mit Ausnahme des Lebensmittel-Einzelhandels! Dabei muß man bedenken, daß bei dem erheblich höheren Preisniveau von 1951 ein annähernd gleich gebliebener Kostenanteil bedeutet, daß die absoluten Kosten der Branche ebenso rasch gewachsen sind wie die Preise.

Aber aus der Kostenbewegung allein kann man noch nicht ohne weiteres etwas über die Entwicklung der effektiven Handelsspanne aussagen. Zwar sind in den Ziffern der vorstehenden Tabelle solche Posten wie Zinsen und „Unternehmerlohn“ enthalten: Der letztere — schließlich ein Gewinnbestandteil — versteckt sich unter den Personalkosten; es muß allerdings bezweifelt werden, ob hier einheitliche Berechnungsmethoden Pate gestanden haben. Nach den Ziffern des Kölner Instituts für Handelsforschung wird der Anteil der Eigenkapitalzinsen am Umsatz kurioserweise für die Nachkriegszeit — trotz der Zinsverteuerung für Fremdkapital! — erheblich niedriger angesetzt: Z. B. schwanken sie für 1934 bei Lebensmitteln, Tabak, Wäsche und Textilmeterwaren zwischen 0,9 und 1,1% des Umsatzes, bei den übrigen Branchen zwischen

1,5 und 2,2%; für 1951 machen bei diesen übrigen Branchen die Zinsen nur noch 0,5 bis 0,8% des Umsatzes aus, während sie bei den erstgenannten vier Branchen bei 0,4 bis 0,6% liegen. Zum Teil mag hierin eine echte Kapitaleinsparung durch rationellere Arbeitsweise zum Ausdruck kommen.

Die Wertumschlagsgeschwindigkeit des Warenlagers ist zwischen 1929 und 1951 bei Lebensmitteln von 6,5 auf 14,9, bei Möbeln von 3,2 auf 8,7 und bei Textilien (Mischsortiment) noch von 3,1 auf 5,5 gestiegen. Natürlich kommt darin auch die Preissteigerung zum Ausdruck; aber es scheint doch auch eine echte Beschleunigung der Mengenumsätze eingetreten zu sein. Mit rascherem Warenumsatz spart man Zinsen für den Lagerbestand; und immerhin läßt sich aus den Ziffern der obigen Tabelle ablesen, daß diese und ähnliche Rationalisierungsvorgänge in den letzten zwanzig Jahren zu einer gewissen Senkung der „Kostenspanne“ (der Kosten auf den Umsatz gerechnet) geführt haben. Eine allerdings krasse Ausnahme macht hier nur der Lebensmittelhandel.

Selbstverständlich ist der Anteil der Steuern fast überall gestiegen, und zwar im Durchschnitt von ca. 10% in den dreißiger Jahren auf 15—20% der Handlungskosten 1951! Ebenfalls gestiegen sind die Reklamekosten. Dagegen sind die Abschreibungen in ihrem Verhältnis zum Umsatz, z. T. sogar zu den Gesamtkosten gefallen. Dasselbe gilt in einigen Branchen auch für die Personalkosten (einschließlich Unternehmerlohn). Beides dürfte landläufigen Annahmen einigermaßen widersprechen. Tatsächlich sinkt der Anteil der Personalkosten an den Handlungskosten zwischen 1936 und 1951 bei Schuhen von 43 auf 40, bei Möbeln von 40 auf 37, bei Textilien (gem. Sortiment) von 46 auf 42%. Auffälligerweise macht gegenüber dieser sinkenden Tendenz bei den Personalkosten (nicht aber bei den Abschreibungen) der Lebensmitteleinzelhandel wiederum eine Ausnahme: Hier steigt der Anteil der Personalkosten am Umsatz zwischen 1938 und 1951 von 6,6 auf 8,2%; von den Gesamtkosten entfielen 1938 44%, 1949 50% und 1951 immerhin noch 48% auf die Personalkosten.

Für den gesamteuropäischen Bereich hat die OEEC in ihrem kürzlichen Bericht<sup>1)</sup> eine erhebliche Steigerung des Anteils der Personalkosten „in einigen Ländern und Branchen“ festgestellt, nämlich von 40 und 45% auf 60 und 65%. Die OEEC sieht die Ursache hierfür hauptsächlich in dem Rückgang der Bedeutung der Miete. Und hier liegt in der Tat auch die bedeutendste Veränderung in Deutschland: Der Anteil der Mietkosten am Umsatz fällt bis 1951 durchweg auf 40% bzw. ein Drittel der Vorkriegsprozentsziffer (bei Lebensmitteln von 3,1 auf 1,1, bei Drogen von 6,4 auf 2,5, bei Möbeln von 4,6 auf 1,9% des Umsatzwertes).

<sup>1)</sup> Productivity in the Distributive Trade in Europe (Bearb. v. J. B. Jefferys, S. Hausberger und G. Lindblad), OEEC, Paris 1954, S. 22.

## DAS GEWINNPROBLEM

Für die eigentliche Handelsspanne (Kosten plus Gewinn) ist entsprechendes Zahlenmaterial sehr viel schwieriger zu beschaffen. Einen gewissen Anhaltspunkt mag hier die Gegenüberstellung in der folgenden Tabelle geben, die allerdings — zumal es sich um z. T. grobe Schätzungen handelt — nur mit großer Vorsicht zu behandeln ist. Insbesondere gilt dies für die Angaben über „Gebundene Spannen“ im Jahre 1953. Hier ist nicht nur die Vergleichbarkeit mit den „Freien Spannen“ fraglich, es sind auch in neuerer Zeit wesentliche Einwendungen gegen die hier wiedergegebenen Ziffern laut geworden, so z. B. in der Bundestagsdebatte zum Kartellgesetz. Sodann ist zu beachten, daß entscheidend für unser Gesamtproblem nicht die „Stück- oder Artikelspanne“, sondern die „Betriebspanne“ ist — die Differenz zwischen durchschnittlichem Einkaufs- und Verkaufspreis eines Einzelhandelsbetriebes in der betreffenden Branche.<sup>2)</sup>

## Handelsspannen bei einzelnen Artikelgruppen 1913/53

Artikel	1913 <sup>1)</sup>	1926 <sup>2)</sup>	1936/37 <sup>3)</sup>	1953 <sup>4)</sup> Gebundene Spannen
Schokolade, Süßwaren	20—35	30	28—29	30
Wäsche		30	30—31	28—36
Schuhe	20—33	30	27—30	21—27
Lederwaren	15—30	33,3	23—28	33—35
Teppiche		35	31—35	30—33
Uhren	32—50		33—39	35—40
Fotoartikel		30	43	30—40
Rundfunkgeräte			31—32	30—40
Büromaschinen			31—37	28—30
Bürobedarf u. Schreibwaren		35	34—39	28—40

<sup>1)</sup> Nach J. Hirsch/K. Brandt: „Die Handelsspanne“, Berlin 1931, S. 174 f. <sup>2)</sup> Nach Julius Hirsch: „Stellung und Bedeutung des Handels in der deutschen Volkswirtschaft“, in: Strukturwandlungen der deutschen Volkswirtschaft, herausg. v. B. Harms, Berlin 1929, Bd. II, S. 110/111. <sup>3)</sup> Nach Edmund Sundhoff: „Die Handelsspanne“, Köln/Opladen 1953, S. 262/64. <sup>4)</sup> Nach „Die Handelsspannen preisgebundener Markenartikel“, in: Der Markenartikel, Nr. 10/1954, S. 568/9.

Immerhin läßt sich aus dieser Tabelle eine wesentliche Veränderung der Handelsspannen kaum ablesen; allenfalls wäre bei der Mehrzahl dieser Artikelgruppen eine Erhöhung der oberen Spannungsgrenze im Zuge der Preisbindung zweiter Hand angedeutet. Nimmt man an, daß die Kostenspannen zum mindesten seit 1913 eine gewisse Erhöhung erfahren haben, so würden annähernd gleichbleibende Handelsspannen, die ja außerdem noch den durchschnittlichen Gewinn umfassen, auf leicht gedrückte Gewinnspannen mindestens gegenüber der Zeit vor dem ersten Weltkrieg hindeuten. Das vorliegende Material reicht aber kaum aus, um eine solche Schlußfolgerung voll zu rechtfertigen; zudem würde damit jedenfalls nicht zu leugnen sein, daß die absoluten Gewinne in dieser Zeit annähernd proportional zu den Umsätzen gewachsen wären. Wie hoch sind nun diese Gewinne?

In der folgenden Tabelle sind die von Julius Hirsch für die Hochkonjunktur der zwanziger Jahre errechneten Ziffern wiedergegeben, die in ihrer Abgrenzung

<sup>2)</sup> Vgl. Rudolf Seyffert: „Wirtschaftslehre des Handels“, Köln und Opladen 1951, S. 458 f. — Die Probleme der Kalkulation — insbesondere der Gemeinkostenlagerung usw. — können hier nur gestreift werden. S. a. R. Seyffert: „Handbuch des Einzelhandels“, Stuttgart 1932, S. 285 f.

zwischen Kosten und Gewinn auch heute noch ein gewisses aktuelles Interesse beanspruchen dürfen.

Kosten und Erträge im Lebensmittel-Einzelhandel in der Hochkonjunktur 1925/29<sup>1)</sup>

Position und Land	Kosten (in % des Umsatzes)	Nettoertrag	Handelsspanne insges.
<b>Selbständiger Einzelhandel:</b>			
Deutschland	11,8	6,2	18,0
USA	18,0	1,8	19,8
England	11,7	4,3	16,0
Frankreich	ca. 10 bis 15	?	ca. 20,0 (?)
Schweden	12,3	3,9	16,2
<b>Konsumvereine:</b>			
Deutschland	13,0	5,6 <sup>2)</sup>	18,6
England	8,4	7,5	15,9
<b>Filialgeschäfte:</b>			
Deutschland	15,8	2,2	18,0
USA	14,0	3,0	17,0

<sup>1)</sup> Nach J. Hirsch/K. Brandt: „Die Handelsspanne“ (Vortrag von Prof. Julius Hirsch auf der Arbeitstagung der Forschungsstelle für den Handel, 22. 4. 1931), Berlin 1931, S. 25. <sup>2)</sup> Rückvergütung: 5 %.

Dabei muß vor der Gefahr einer optischen Täuschung gewarnt werden: Der höhere Kostenanteil der Filialgeschäfte und Konsumläden erklärt sich zunächst schon aus der Verbindung zwischen Groß- und Einzelhandel; denn unter der Rubrik „Selbständiger Einzelhandel“ wird der Anteil der Großhandelskosten ja nicht mit erfaßt. Sodann haben diese Unternehmungen z. T. ein etwas anderes Sortiment; und endlich ist zu beachten, daß sich ein höherer prozentualer Kostenanteil am Umsatz gerade dort ergeben kann, wo mit niedrigeren Durchschnittspreisen im Endverkauf gearbeitet wird.

Die „Gewinnspanne“ im eigentlichen Sinne kommt hier im „Nettoertrag“ zum Ausdruck. Dabei wird einerseits deutlich, wie sehr in den USA — aber auch in den Großverteilungsunternehmen Europas (bei Berücksichtigung der Rückvergütung usw.) — nach dem Grundsatz „Großer Umsatz — kleiner Nutzen“ gearbeitet wird. Zum anderen zeigt sich, daß die Handelsspanne (Kosten plus Gewinn) gerade in dem Lande, das in der Rationalisierung und der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung als vorbildlich gilt, besonders hoch liegt. In einer neueren Studie wird diese letztere Feststellung bestätigt: Danach betragen um 1940 die durchschnittlichen Handelsspannen (also Kosten plus Gewinn) in Warenhäusern mittlerer Größe in England, Dänemark und Finnland je 31 % vom Umsatz, in Deutschland und der Schweiz je 32,5 %, in den USA dagegen 36 %. Als entscheidend werden hier die hohen Lohnkosten in Amerika angegeben, bei ungefähr gleichen Umsätzen pro Verkaufskraft in diesem Teil der Einzelhandelsbranche (6 000 Dollar in den USA, 5 750 in Deutschland nach dieser Studie).<sup>3)</sup>

Wie sich hier zeigt, haben gerade die Länder mit der höchsten wirtschaftlichen Entwicklung auch die höchsten Handelsspannen aufzuweisen. Ja, man könnte fast davon sprechen, daß sich aus der Höhe der Handelsspanne der Stand der wirtschaftlichen Entwicklung eines Landes ablesen ließe — wenn man nicht fürchten müßte, damit denen noch moralischen Auftrieb zu geben, die an solchen hohen Spannen interessiert sind!

<sup>3)</sup> McNair, Teele, und Hirsch: „Distribution Costs“, An International Digest. Cambridge/Mass. (Harvard University Press), 1941, S. 617; vgl. auch Clare B. Griffin: „Enterprise in a Free Society“, Chicago 1949, S. 229.

## DAS PROBLEM DER MESSUNG DER PRODUKTIVITÄT

Womit erklärt sich nun dieses paradoxe Faktum, daß der Höchststand der wirtschaftlichen Entwicklung und der „Rationalisierung“ Hand in Hand zu gehen scheint mit höchsten Handelsspannen? Hier stoßen wir auf ein Grundproblem: Die Schwierigkeit der Messung der Einzelhandelsleistung überhaupt.

Eines sollte ganz klar sein: Wenn von zwei Unternehmen eines sehr viel billiger einzukaufen versteht und diesen Leistungsvorsprung in niedrigerem Endpreis an den Verbraucher weitergibt, seine übrigen Kosten (außer Einkauf!) aber auf gleicher Höhe liegen wie die eines Konkurrenzbetriebes, so hat das erstere — obwohl zweifellos leistungsfähigere! — Unternehmen doch die höhere Handelsspanne, wenn man nämlich diese Kosten als Prozent auf den Wertumsatz berechnet.

Daß die Beurteilung der „Leistung“ des Einzelhandels nur nach der prozentualen Höhe der Handelsspanne ohnehin problematisch ist, hat u. a. Prof. Behrens an einem einleuchtenden Beispiel aufgezeigt<sup>4)</sup>: Wenn ein Unternehmer einen Anzug für 100,— DM einkauft und 40 % aufschlägt, so beträgt der absolute Aufschlag 40,— DM. Wenn ein Konkurrenzunternehmen denselben Anzug für 70,— DM einkauft und für 105,— DM wieder verkauft, so beträgt der absolute Aufschlag im letzteren Falle nur 35,— DM. Das zweite Unternehmen ist somit nicht nur tüchtiger im Einkauf, sondern auch im Verkauf als „leistungsfähiger“ anzusehen — was in seinen absolut niedrigeren Absatzkosten zum Ausdruck kommt. Wenn man aber nur die Handelsspanne berücksichtigt, so hat das zweite Unternehmen einen höheren Aufschlag auf den Einkaufspreis, nämlich 50 %, während bei dem ersteren der Aufschlag nur 40 % betrug. Und dennoch ist das Unternehmen mit dem höheren Aufschlag, der höheren Spanne vom Blickpunkt des Konsumenten her gesehen, das „leistungsfähigere“ — es verkauft die gleiche Ware billiger! Prof. Behrens ist in seinen Folgerungen sehr vorsichtig. Dennoch wird man sagen dürfen, daß die Handelsspanne eben nur dann Hinweise auf die Produktivität bieten kann, wenn eine ganze Reihe anderer Faktoren berücksichtigt werden. Vor allem den absoluten Ziffern heißt es nachzugehen.

Wenn von zwei Läden, die die gleichen Kosten haben, einer sehr viel billiger verkauft, weil er auf „Gewinn“ verzichtet, so muß er doch zwangsläufig die höhere Handelsspanne — auf den Umsatz gerechnet! — haben. Hier zeigt sich eben deutlich, daß der Begriff der Handelsspanne nicht ohne weiteres zu verwenden ist als Maßstab für die volkswirtschaftliche Leistung eines Unternehmens — jedenfalls dann nicht, wenn die Beziehungen zwischen Preis, Herstellungs- und Verteilungskosten unberücksichtigt bleiben.

Auch wenn die Umsatzleistung pro Verkäufer über einen gewissen Punkt hinaus nicht mehr wesentlich gesteigert werden kann, so gibt es doch eine ganze Reihe anderer Möglichkeiten zur Messung der „Lei-

<sup>4)</sup> K. C. Behrens: „Senkung der Handelsspannen“, Köln/Opladen 1949, S. 11 (Sonderdruck aus: Zeitschrift für Handelswiss. Forschung, 1949, Heft 8).

stung“. Ihr Kern liegt darin, daß der Verkaufsakt als solcher befriedigender für den Kunden gestaltet wird. Das läßt sich aber in Geld oder Umsatzmenge kaum ausdrücken. Man hat — um die eigentliche „Leistung“ des Handels zu illustrieren — einmal am Beispiel eines Automobils demonstriert, was es den Kunden kosten würde, wenn es keinen Handel gäbe. Das Auto sollte 700 Dollar kosten, wovon normalerweise nur 400 auf die Herstellereinstellungen entfielen. Aber wenn der Käufer „alle die Güter und Dienstleistungen, die er jetzt im Verteilungssystem konzentriert griffbereit vorfindet, selbst zusammentragen müßte“, so hätte ihn nach diesen Berechnungen z. B. dies Automobil statt 700 sogar 20 000 Dollar gekostet...<sup>5)</sup>

Hier wird gewissermaßen das Element der volkswirtschaftlichen Funktionserfüllung in den Begriff der Effizienz hineininterpretiert. Mit dieser großzügigen Auslegung des Produktivitätsbegriffs wird man sich jedoch für die Praxis nicht begnügen dürfen. Ein befriedigender Maßstab für die Messung der Effizienz im Handel ist bis heute noch nicht gefunden.<sup>6)</sup> Andererseits läßt es sich angesichts des vorliegenden Zahlenmaterials bei aller Berücksichtigung der Messungsschwierigkeiten und des Problems der unterschiedlichen Produktivitätsentwicklung in Industrie und Handel jedenfalls nicht leugnen, daß das Problem der relativ steigenden Handelsspannen, ja z. T. sogar absolut steigender Verteilungskosten als solches besteht. Welche Faktoren sind hier am Werke?

Hier werden vier verschiedene Komplexe berührt: Einmal ergibt sich im Zusammenhang mit der unterschiedlichen Entwicklung in Handel und Industrie sozusagen ein „optisches Problem“. Sodann erhebt sich die Frage nach den Wettbewerbsverhältnissen, die für die Beurteilung der Handelsspanne wesentlich sind. Drittens stellt sich das Problem der Funktionsveränderung und -erweiterung im Handel; viertens sind die langfristigen strukturellen Elemente aufzuzeigen, die für die Entwicklung der Handelsspanne entscheidend sein dürften.

DAS „OPTISCHE“ PROBLEM:  
UNTERSCHIEDLICHE LEISTUNGSSTÄRKUNG  
IN HANDEL UND INDUSTRIE

Zunächst müssen wir bedenken, daß das relative Anwachsen des Anteils der Verteilungskosten am Endverkaufspreis noch keineswegs bedeutet, daß etwa eine absolute Verringerung der Leistungsfähigkeit im Handel zu verzeichnen wäre. Vielmehr kann ein Anwachsen des Anteils der Handlungskosten bzw. der Handelsspanne durchaus Hand in Hand gehen mit wachsender Leistungsfähigkeit auch im Handel!

Illustrativ wirkt vielleicht ein stark schematisiertes Beispiel: Nehmen wir an, eine bestimmte Ware koste pro Stück im Endverkauf 1,— DM. Davon sollen

<sup>5)</sup> Reavis Cox: „The Meaning and Measurement of Productivity in Distribution“, Journal of Marketing, Vol. XII, Nr. 4, April 1946, S. 436, 439.

<sup>6)</sup> Einen solchen Maßstab zu geben, versucht Margaret Hall: „Distributive Trading“, London, o. J. (1949), S. 29: „Ein einfaches Kriterium für die Leistung der Verteilung ist: Kann der Verbraucher bekommen, was er will, wenn er es will, und zu dem gewünschten Preis — mit möglichst geringer Inanspruchnahme der knappen gesellschaftlichen Produktivkräfte?“

30 Pfennig auf Vertriebskosten, 70 Pfennig auf die Herstellung entfallen. Jetzt werden im Laufe eines Vierteljahrhunderts die Herstellungskosten um  $\frac{1}{7}$ , die Vertriebskosten aber nur um  $\frac{2}{3}$  gesenkt, und dementsprechend auch die Preise. Das Ergebnis ist, daß nun 10 Pfennig Vertriebskosten 10 Pfennig Herstellungskosten gegenüberstehen. Wenn wir einmal die Handelsspanne mit den Vertriebskosten identifizieren, so heißt das, daß die Spanne als Prozentsatz vom Endverkaufspreis von 30 % auf 50 % gestiegen ist — rechnet man sie als Aufschlag auf die Herstellkosten, so ist dieser Aufschlag gar von 40 % auf 100 % geklettert! Und über dieser blendenden Zahlenarithmetik würde dann nur zu leicht vergessen, daß in dieser Zeit die Handels- bzw. Vertriebskosten selbst tatsächlich doch um zwei Drittel gesunken wären!

So etwas ähnliches dürfte sich in den letzten Jahrzehnten in manchen Handelssparten ereignet haben. Das Steigen der Handelsspannen ist eben vielfach nicht ein Anzeichen für eine absolute Steigerung der Kosten im Handel, sondern nur dafür, daß auf der Handelsstufe die Kosten langsamer gesunken sind als in der Fabrikationssphäre. Der Endverkaufspreis fiel nicht so rasch wie die Herstellkosten. Daß in der Tat — an den üblichen Maßstäben gemessen — die Leistungsfähigkeit des Handels im letzten Halbjahrhundert gestiegen ist, wird durch eine Reihe sorgfältiger Untersuchungen bestätigt. So hat der Amerikaner Giffin berechnet, daß sich die Leistung pro Arbeitskraft im amerikanischen Handel zwischen 1900 und 1940 um 51 % gehoben hat.<sup>7)</sup> Gleichzeitig aber zeigt eine ausgezeichnete amerikanische Monographie, daß in diesem gleichen Zeitraum die Handelsspanne, bzw. der Anteil der Handelskosten am Produkt, laufend gewachsen ist. Das New Yorker Warenhaus Macy<sup>8)</sup> hatte im Jahre 1888 einen Kostensatz von 13,7 % vom Umsatz. Im Jahre 1899 machten die Handlungskosten schon 17,2 % vom Umsatz aus; 1919 war der Prozentsatz auf 23,9 % gewachsen, und in den dreißiger Jahren dürfte er nach den Schätzungen des Harvard Bureau etwa 30 % erreicht haben.

Diese Steigerung des Kostenanteils im Handel bei gleichzeitiger Steigerung der Leistungsfähigkeit läßt nur eine Erklärung offen: die Effizienz der Herstellung ist eben relativ rascher gesteigert worden! Darauf deuten auch andere Ziffern, so z. B. die von Giffin errechneten, wonach die Zahl der Beschäftigten im Handel langsamer gewachsen ist als die Produktion der Industrie. So ist denn die Schlußfolgerung von Prof. Cox berechtigt: „Was in der Verteilung passiert ist, das ist keineswegs ein Rückgang der Produktivität, sondern vielmehr nur ein Produktivitätszuwachs, der langsamer ist als der in der Fabrikationssphäre!“ Damit Hand in Hand geht — wie Prof. Cox ebenfalls darlegt — ein gleichzeitiges Anwachsen des Anteils der Arbeitskräfte, die in der Verteilung (im weitesten

Sinne) beschäftigt sind, an der Gesamtzahl der Beschäftigten in den USA: von ungefähr einem Zehntel im Jahre 1850 bis zu rund einem Drittel um die Mitte dieses Jahrhunderts.<sup>9)</sup>

Die hohen Handelsspannen, wie sie uns in der modernen Wirtschaft vielfach entgegengehalten werden, sind somit weitgehend das optische Resultat zweier Komponenten: einerseits der relativ raschen Senkung der eigentlichen Herstellungskosten, der andererseits eine langsamere Senkung der eigentlichen Handelsunkosten und gar eine Steigerung der Reklame- und sonstiger Vertriebskosten gegenübersteht. Dabei haben gerade die Faktoren, die auf eine Kostensenkung in der Produktionssphäre hinwirkten, vielfach neue und vermehrte Kosten in den nachgelagerten Handelsstufen bewirkt.

#### DER EINFLUSS DER WETTBEWERBSVERHÄLTNISSE

Nun läßt sich ein Urteil über die Effizienz des Handels und das Problem der Handelsspanne nicht fällen ohne Berücksichtigung der Wettbewerbssituation. Das Problem teilt sich hier in zwei Komplexe — den der Verhaltensweise und den der Marktstruktur. Ganz allgemein stellt sich die Frage, ob und inwieweit in der Marktwirtschaft gewisse Trägheitsfaktoren, die sich in Kalkulationsgewohnheiten niederschlagen, Rückwirkungen auf die Preisbildung nach sich ziehen.

Wiederholt ist darauf hingewiesen worden, daß im Einzelhandel diese Tendenz zur „Kalkulationsträgheit“ nicht nur zu Übersteigerungen der Stückgewinne bei einzelnen Artikeln, sondern auch umgekehrt geradezu zur Schädigung der Reineinnahmen der Einzelhändler selbst führen kann. Prof. Behrens meint z. B., daß die hohen Preise und Gewinne nach der Währungsreform „zum Teil ihren Grund im Festhalten des Handels an den alten, prozentualen Aufschlägen“ hatten; umgekehrt zitiert er die Äußerung eines Praktikers, der jahrelang eine Selbsthilfeorganisation des Einzelhandels leitete und mitteilte, daß die „Detallisten das schematische Aufschlagen fester Prozentspannen so gewohnt seien, daß 95 % von ihnen auch außergewöhnlich billig eingekaufte Waren gedankenlos mit dem üblichen, prozentualen Aufschlag an die Haushaltungen abgeben, so daß der Aufschlag u. U. nicht die anteiligen Kosten deckt.“<sup>10)</sup>

Man muß hier nun einen scharfen Unterschied machen: Hier erhebt sich die Frage, ob der Handel überhaupt rational — d. h. im eigensten Interesse „vernünftig“ — kalkuliert. Das aber ist ein betriebspsychologisches Problem, das hier nicht erschöpfend gelöst werden kann. Wenn sich diese „Irrtümer“ nach oben und unten gleichmäßig auf Preissenkungen wie Preiserhöhungen und vor allem auch über den Konjunkturzyklus verteilen würden, so müßte dieses „Spannendenken“ mit seinen gleichartigen „Kalkulationsirrtümern“ in der Abweichung nach oben und unten schließlich zu einem gewissen Ausgleich führen.

<sup>7)</sup> R. R. Giffin: „Changing Output Per Person Employed in Trade 1900 and 1940“, Journal of Marketing, Vol. XII, Nr. 2, Okt. 1947, S. 242/5.

<sup>8)</sup> Ralph M. Hower: „History of Macy's of New York, 1858-1919“, Cambridge (Mass.), Harvard University Press, 1943, S. 258, 394.

<sup>9)</sup> Cox, a. a. O., S. 436.

<sup>10)</sup> Behrens, a. a. O., S. 10; ähnlich tadelt das „Prozentdenken der Preisverordnungen“ R. Seyffert („Die Problematik der Distribution“, in: Mitteilungen des Instituts für Handelsforschung Köln, Nr. 11, 15. 6. 1952, S. 192).

Die eigentliche Gefahr läge somit darin, daß die „Irrtümer“ nur nach einer Seite hin entstehen: daß man die ganze Methode der Spannenkalkulation nur dazu benutzt, um Vorwände — nach außen hin oder vor sich selbst — zu Preiserhöhungen in günstigen Konjunkturperioden zu haben: Dann kalkuliert man eben vielleicht auf die steigenden Einkaufspreise immer die gleichen Prozentaufschläge mit entsprechendem Gewinn, um schließlich in der Depression bei sinkenden Einkaufspreisen und Umsätzen die Aufschläge gar noch zu steigern. Die Voraussetzung dafür ist eben die „Unvollkommenheit der Konkurrenz“.

Denn man darf nicht übersehen, daß trotz dieser „Kalkulationsträgheit“ der einzelne Händler nur das verlangen kann, was ihm der Markt bewilligt. Ist seine Position im „unvollkommenen“ Wettbewerb stark, hat er einen mehr oder minder „festen“ Kundenstamm, so kann er sich vielleicht selbst gröbere Kalkulationschnitzer dieser Art erlauben. Nun macht man allerdings dem Handel den landläufigen Vorwurf, in der Hochkonjunktur sei er mit der Weitergabe von Preissteigerungen relativ rasch bei der Hand; wenn aber in der Depression die Einkaufspreise fielen, dann suche er die Preise zu halten, obwohl das eine Steigerung der Spannen bedeute.

Demgegenüber ist zunächst zu beachten, daß mit schrumpfenden Umsätzen immer mehr Gemeinkosten auf den einzelnen Umsatzakt entfallen, so daß mit der rückläufigen Kostensteigerung tatsächlich steigende Spannen die Voraussetzung dafür sein können, daß der Laden nicht geschlossen werden muß!

Allerdings ist nicht allein an eine Verringerung des physischen Absatzvolumens zu denken, und auch nicht so sehr an eine geringere Zahl einzelner Umsatzakte. Nach Untersuchungen, die F. H. Gibian von der amerikanischen Firma Sears, Roebuck and Company angestellt hat<sup>11)</sup>, wirkt besonders kostensteigernd die Tatsache, daß zwar nicht so sehr die Zahl der einzelnen Verkaufsakte, wohl aber der Wert des einzelnen Umsatzaktes schrumpft — sei es, weil die Preise der Artikel sinken, sei es, weil die Käufer jeweils weniger Geld anlegen, zu billigeren Qualitäten oder geringeren Quantitäten übergehen usw. Hier dürfte noch ein weites Tummelfeld für die konjunkturelle Marktforschung liegen.

Es muß fraglich bleiben, ob man von den Verhaltensweisen her dem Problem beikommt. Sicher gibt es wohlwollende Quasi-Monopolisten und solche, die ihre Marktausbeutungsmöglichkeiten restlos wahrnehmen, Händler, die sich mit der „standesgemäßen Nahrung“ begnügen wollen und solche, die scharf kalkulieren und danach fragen, ob diese oder jene Preissenkung bzw. Werbemaßnahme sich noch in einem genügend großen Umsatz- bzw. Reingewinnzuwachs „bezahlt macht“.<sup>12)</sup> Aber schon das Wort

<sup>11)</sup> F. H. Gibian: „Percentages Debunked“, in: The Balance Sheet, November 1944, herausg. v. Controllers' Congress of the National Retail Dry Goods Association.

<sup>12)</sup> Vgl. die Einteilung der Händler nach ihrem Verhaltenstyp bei J. Tiburtius: „Lage und Leistungen des deutschen Handels in ihrer Bedeutung für die Gegenwart“, Berlin 1949, S. 296 f.: hier erscheint

vom „Standesbewußtsein“ ist eng verknüpft mit einem Strukturproblem, nämlich der allzu stark simplifizierten Vorstellung vom Einzelhandel als einer Art „Gentlemen-Kartell“, das in geschlossener Front der zersplitterten Käuferschaft gegenübersteht und so seine Spannen hochhalten könne.

Schwieriger, aber auch wesentlicher ist eben die Frage nach der Marktstruktur. Seit langem gilt der Einzelhandel als ein Musterbeispiel der sogenannten „unvollkommenen Konkurrenz“: Schon die Tatsache, daß der nächste Laden eben etwas weiter weg liegt, verschafft dem einzelnen Unternehmen eine gewisse Vorzugsstellung, eine mehr oder weniger „sichere“ Stammkundschaft.<sup>13)</sup> Das bedeutet, daß „der Einzelhändler in seiner Preisstellung in gewissen Grenzen frei ist. Er wird z. B. den Stammkunden nicht verlieren, wenn die Preise etwas höher liegen als woanders . . . Der Einzelhändler ‚setzt‘ seine Verkaufspreise, indem er einen bestimmten Handelsaufschlag auf seine Einkaufspreise ‚aufschlägt‘ oder ‚kalkuliert‘ . . .“<sup>14)</sup>

Dennoch ist es überspitzt, wenn etwa die „naive Kalkulationstheorie“ meint, das starre Festhalten an solchen „branchenüblichen Aufschlägen“ führe zu einer künstlichen Übersteigerung der Handelsspannen: als Ursache wäre hier dann etwa eine Art stillschweigenden Kartells aller Einzelhändler anzusehen, das auf dem gemeinsamen „Standesbewußtsein“ beruht. Bei der Vielzahl der beteiligten Kleinunternehmer würde ein solches „Gefühlkartell“ nie funktionieren: einer würde immer aus der Reihe tanzen, zumal dort, wo sich das Wegfischen bzw. der Kundenverlust auf zahlreiche Konkurrenten verteilen würde. Damit ist aber beileibe noch nicht gesagt, daß etwa die Wettbewerbselemente im Sinne der „Konkurrenztheorie“ überwiegen. Niedrige Preise, gute Qualitäten, Reklame, Bedienung, Kreditgewährung sind sämtlich Waffen, die dem Heranziehen von Kunden dienen; je nach deren Mentalität ist die Verwendung der einen oder anderen zweckmäßiger. Aber keine führt zum „totalen Endsieg“: immer noch bleiben „Unvollkommenheitselemente“, die einzelne Kunden an einem bestimmten Händler kleben lassen.

Darum braucht man auch nicht auf den Gedanken örtlich begrenzter „Quasi-Kartelle“ zurückzugreifen, um eine gewisse Hochhaltung der Preise und Spannen zu erklären. Nach dieser Auffassung würde sich zwischen einigen wenigen Einzelhändlern eines kleinen Ortes oder Stadtviertels ein solches „Augenzwinkern-“ oder „Seitenblickkartell“ herauschälen, bei dem jeder auf den anderen schielt und keiner billiger verkaufen

der „kaufmännische Typ“, der nach Gewinnmaximierung strebt, neben dem „technischen“ (mit handwerklichem Einschlag) und dem „Familienbetrieb“. Hoppmann (a. a. O., S. 347) erwähnt daneben noch den „politischen Typ“, der sich durch billigen Verkauf „beilieblich machen will“.

<sup>13)</sup> Über die Gründe, die den einzelnen Käufer zu einem bestimmten Laden ziehen, sowie über die Abänderbarkeit und Beeinflussbarkeit seiner „Verkaufstreue“ vgl. den Artikel des Verfassers „Der Verbraucher — Spielball oder Schiedsrichter?“ in: Wirtschaftsdienst, Sept. 1954, S. 495 ff.

<sup>14)</sup> Erich Hoppmann: „Preisbildung, Kosten und Handelsspanne im Einzelhandel“, Zeitschrift für Handelswissenschaftliche Forschung, 4. Jahrg. (Neue Folge), 1952, S. 345.

kann, weil die anderen das auch gleich tun und somit niemand Kunden gewönne, aber alle an Umsatz einbüßen würden. Sicher gibt es hier und da Ansätze zu solchen „Quasi-Kartellen“; aber solche magischen Zirkel werden in der modernen Wirtschaft rasch aufgebrochen durch die Großverteiler, die als Außen-seiter und Störenfriede teils vom Stadtzentrum her, teils durch Vorstoß ihrer Filialen dafür sorgen, daß solche Fettagungen auf der Suppe des Geschäfts wieder abgeschöpft werden. So war die Lehre vom nur losen „kettenartigen“ Ineinanderverschränktsein solcher lokalen „Quasi-Kartelle“, wie sie sich noch bei Chamberlin<sup>15)</sup> findet, eigentlich bereits überholt z. B. durch die „Richtungsflügel-Hypothese“ von Hirsch, wonach die Preise auf längere Sicht doch bestimmt werden durch die Richtung, die Kaufhäuser, Versandgeschäfte, Konsumvereine und Fialiilläden angeben. Neuere Arbeiten haben die Brüchigkeit solcher Quasi-Kartelle noch mehr unterstrichen.<sup>16)</sup>

#### UMSATZZERSPLITTERUNG UND MANGELNDE KAPAZITÄTSAUSNUTZUNG

Trotz dieser ausgleichenden Einflüsse ist nun nicht zu leugnen, daß es sogenannte „tote Kosten der Konkurrenz“ gibt, die eigentlich Kosten der Unvollkommenheit der Konkurrenz sind. Das Streben danach, den Kunden etwas Besonderes zu bieten, sie mehr und näher heranzuziehen und festzuhalten, führt eben keineswegs immer — und besonders nicht gegenüber zahlungskräftigeren Kreisen — zu Preissenkungstendenzen, sondern oft nur zur kostensteigernden Umsatzersplitterung. Man versucht, den Kunden durch Reichhaltigkeit des Sortiments zu fesseln, und die „Sortenschwemme“ führt hier zur Übersteigerung der Lagerkosten. Großzügiges Umtauschrecht, Zustellung frei Haus und Anschreiben verursachen ebenfalls Kosten, die man meist nicht besonders berechnet, sondern im Preis mit auf diejenigen abwälzt, die diesen „Kundendienst“ gar nicht in Anspruch nehmen. Eine „Übersteigerung der Markterschließungsfunktion“<sup>17)</sup> liegt in übertriebener Reklame, mag sie sich nun in Ladenausstattung, Wurfzettelwerbung oder Neonlicht äußern.

Die entscheidende Kostenbelastung aber liegt in der mangelnden Ausnutzung der Kapazität von Laden und Personal, wie sie durch die für den Handel typischen kurzfristigen Umsatzschwankungen (nach Tagesstunden, Wochentagen und Saison) bedingt ist. Nach der grundlegenden Studie von Grünbaum soll die Leistungsfähigkeit eines repräsentativen Einzelhandelsbetriebes im Durchschnitt nur zu 37 % ausgenutzt werden.<sup>18)</sup> Diese „Unterausnutzung“ oder — anders-

<sup>15)</sup> E. H. Chamberlin: „The Theory of Monopolistic Competition“, 6. Aufl., London 1948, S. 103.

<sup>16)</sup> Vgl. das Beispiel eines Bäckerkartells, das im Keime erstickt, und das einer Preissenkung im Benzinverkauf, die sich von einer einzelnen Tankstelle her unwiderstehlich „kettenartig“ fortpflanzt, bei G. J. Stigler: „The Theory of Price“, New York 1950, S. 273, 236.

<sup>17)</sup> Hoppmann, a. a. O., S. 356, 363.

<sup>18)</sup> Heinz Grünbaum: „Die Umsatzschwankungen des Einzelhandels als Problem der Betriebspolitik“, Vierteljahresshefte zur Konjunkturforschung, Sonderheft 10, Berlin 1928. Nach neueren Feststellungen ergibt sich beim Personal eine „Kapazitättausnutzung“ von etwa 60 % (vgl. Jürgen Eick: „Warum Verteilen teuer ist“, Frankfurter Allgemeine Zeitung, 20. 5. 1955).

herum gesehen — „Überkapazität“, deren Kosten der einzelne Umsatzakt mit zu schleppen hat, ist wohl die wichtigste Konsequenz der „unvollkommenen Konkurrenz“. Sie hat zur Folge, daß selbst bei relativ hohen Spannen die Kosten nur gerade ungefähr gedeckt werden, weil eben der Umsatz des einzelnen Ladens zu gering ist. Wäre der Umsatz größer, so würde sich im Zuge der Kostendegression gar eine Senkung der Handelsspannen ermöglichen lassen.

War ein Laden ursprünglich auf einen gewissen Mindestumsatz zugeschnitten und drängen sich jetzt neue Wettbewerber auf den Plan, die einen Teil der Kunden abziehen, so können oft der alte wie der neue Laden bei hohen Spannen hinterher gerade nur noch ihre Kosten decken. Das ist das Klage lied von der „Übersetzung“, die — vom einzelnen Betrieb her gesehen — sicher vielfach existiert. Es ist aber fraglich, ob man daraus — wie einst John Stuart Mill — schon den Schluß ziehen darf, daß „neun Zehntel aller Detailhändler entbehrlich“ seien.<sup>19)</sup> Natürlich würde die Verringerung ihrer Zahl für viele Läden eine bessere Kapazitättausnutzung und vielleicht niedrigere Handelsspannen ergeben können. Aber wie sähe es dann wohl mit der Versorgung der Konsumenten aus?

Der Amerikaner Lundy<sup>20)</sup> hat das für den Benzinverkauf an Tankstellen untersucht. Deren gibt es in den USA rund 350 000. Sollte nun ein Maximum an Bequemlichkeit erreicht werden, so wären nach Lundy 4,4 Mill. Tankstellen notwendig, die allerdings sämtlich unökonomisch winzige Umsätze hätten. Sollen dagegen die Betriebskosten optimal niedrig gehalten sein, so dürfte es nur rund 20 000 Tankstellen geben — vorausgesetzt, daß alle Kunden in gleichmäßigen Abständen (Tag und Nacht!) hintereinander zum Benzinempfang anrollten, ihre Wohnungen möglichst nahe an die Stationen heranverlegten und sich mit jeweils einer Sorte pro Tankstelle begnügten. Die „günstigste“ Lösung liegt hier irgendwo zwischen diesen Extremen. Erhebt man anstelle dieses „Betriebskostenideals“ die Forderung nach optimaler Versorgung der Konsumenten — mit gleichmäßiger Streuung der Läden, großer Auswahl, Anpassung an Spitzenbedarf usw. — so hat man sofort erhöhte Betriebskosten, weil die Kapazitäten nicht voll ausgenutzt werden. Wenn eine nur teilweise Kapazitättausnutzung zu gesteigerten Kosten führt und damit die Handelsspanne höher werden läßt, als es der Fall wäre, wenn etwa alle Kunden „zum Wareneingang antreten“ würden, so ist das eben der Preis, den wir für die freie Konsumwahl, das reiche Sortiment, die Vielzahl und bequeme Erreichbarkeit der Verkaufsventile zahlen. Eindämmen ließen sich gewisse Auswüchse (Reklame, übertriebener Kundendienst), aber die Tendenz zur Steigerung (statt Rückbildung) der Bequemlichkeitsansprüche im

<sup>19)</sup> In neueren Arbeiten wird demgegenüber ernsthaft bezweifelt, ob die „Übersetzung“ jedenfalls seit 1875 noch gewachsen ist; vgl. R. Nieschlag: „Die Gewerbefreiheit im Handel“, Köln 1953, S. 7, 71 f.

<sup>20)</sup> R. D. Lundy: „How many Service Stations are ‚too many‘?“, in: Theory in Marketing, herausg. v. R. Cox und W. Alderson, Chicago 1950, S. 321 f.

Einkauf dürfte ein Zug der Zeit sein und im „säkularen Trend“ liegen. Je höher das Lebenshaltungsniveau des Individuums und der Masse, desto weniger wichtig wird ihm der einzelne Einkaufsakt und das, was er vielleicht dabei „überzahlt“; wichtig ist nur, daß dieser Einkaufsakt unter reichhaltigem Angebot so bequem wie möglich gemacht wird. Für alle die aber, die von Zeit zu Zeit aus diesem Bannkreis ausbrechen möchten, bietet das „Gesetz des Entstehens neuer Vertriebsformen“<sup>21)</sup> einen Ausweg: Filialgeschäfte aller Art, neuerdings die „Diskonthäuser“ in Amerika, haben dem niedrigen Preis immer wieder eine Bresche geschlagen.

Wenn nun gewisse Unvollkommenheitselemente mit dem Wesen der Konsumenteninteressen eng zusammenhängen, so darf andererseits nicht vergessen werden, daß auch Versuche zur künstlichen Verstärkung der Unvollkommenheitsfaktoren unternommen werden. Die Preisbindung zweiter Hand trägt sicherlich die Gefahr in sich, einerseits regelrechte, vom Reversknüppel des Herstellers zusammengehaltene „Quasi-Zwangskartelle“ im Einzelhandel entstehen zu lassen<sup>22)</sup>, andererseits aber auch zu einem „Spannenwettbewerb“ der Hersteller zu führen: man sucht den Einzelhändler zu „bestechen“, indem man ihm höhere garantierte Handelsspannen anbietet als der Fabrikant der nächstverwandten preisgebundenen Ware. Hier liegen zweifellos Gefahren in Richtung einer künstlichen Überhöhung des ganzen Spannen- und Preisniveaus.

Mit der Preisbindung zweiter Hand wird allerdings das Gebiet der „Artikelspanne“ berührt, während wir uns bisher im wesentlichen auf die Diskussion der „Betriebsspanne“ beschränkten. Der freie kalkulatorische Ausgleich in Anpassung an die Markterfordernisse, in dem ein guter Teil der eigentlichen Unternehmerfunktion des Händlers liegt, wird durch die Preisbindung sicher eingeeengt. Ob im Rahmen einer „Kompensationskalkulation“ der einzelne Händler wirklich darauf erpicht ist, „die Preissetzung bei Konkurrenzartikeln sehr niedrig vorzunehmen, niedriger, als es ohne Markenartikel möglich wäre“<sup>23)</sup>, muß nach der Empirie wie in der Gesamtsicht der Unvollkommenheitsfaktoren füglich bezweifelt werden. In der Regel dürfte die Überhöhung der Spannen in breiteren Bereichen des Sortiments auch zur Erhöhung der durchschnittlichen Betriebsspanne bzw. zur Verhinderung möglicher Preissenkungen, zur Nichtweitergabe von Kostenvorsprüngen an den Verbraucher beitragen.<sup>24)</sup>

So hängt das Problem der Handelsspanne eng zusammen mit dem Gesamtkomplex der Wettbewerbsverhältnisse im Einzelhandel. Ob allerdings hier der

<sup>21)</sup> Vgl. Nieschlag, a. a. O., S. 59.

<sup>22)</sup> Vgl. K. C. Behrens / W. D. Becker: „Die Problematik horizontaler und vertikaler Preisbindung“, in: Wirtschaftsdienst, Aug. 1953, S. 498 ff. sowie den Aufsatz des Verfassers: „Debatte um private Festpreise“, in: Gewerkschaftliche Monatshefte, Nr. 7, Juli 1954, S. 420.

<sup>23)</sup> Hoppmann, a. a. O., S. 365.

<sup>24)</sup> Vgl. E. Pollert: „Die Preisbildung bei Markenartikeln und ihre Beziehungen zur Absatzpolitik“, Stuttgart 1930, S. 27; s. a. Tiburtius, a. a. O., S. 252.

Preis auf längere Sicht „eher über als unter den Kosten stehen“ kann, „weil das Aufgeben eines Gewerbes leichter ist als das Anfangen, und die Trägheit durch Furcht vor Schaden meist noch stärker angespannt wird als durch Hoffnung auf Gewinn“, wie noch Roscher meinte<sup>25)</sup> — das erscheint fraglich. Immerhin ist das „Einsteigen“ in die Einzelhandelsbranche relativ leicht; und noch immer scheint sich hier jener „unerschütterliche, obwohl nicht gerechtfertigte Optimismus des kleinen Kapitalisten mit ein paar hundert Dollar“<sup>26)</sup> zu bewähren, trotz der hohen „Betriebssterblichkeit“.<sup>27)</sup> Eben diese hohe Betriebssterblichkeit ist auch ein Beweis dafür, daß der Handel nicht unbedingt eine „Mausefallenindustrie“ ist, in die man leicht hinein kommt, um sich dann daran festzuklammern, solange man noch mehr verdient als die Wohlfahrtsunterstützung — obwohl ein Sozialproblem im Falle der vielen „Kleinsthändler“, die anderwärts schwer einsetzbar wären, sicher zu dem beiträgt, was an Elementen der „Übersetzung“ im Handel tatsächlich vorhanden ist.<sup>28)</sup>

Es wäre allerdings vorschnell, wollte man den Schluß ziehen, der Übersetzung, den „toten Kosten der Konkurrenz“ und überhaupt der ganzen „Unvollkommenheit“ ließe sich abhelfen, wenn man etwa den Handel einer „Planung“ oder gar einem riesigen Monopolunternehmen überantworten wollte.<sup>29)</sup> Das letztere könnte zwar vielleicht dafür sorgen, daß alle seine Läden mit möglichst hoher Kapazitätsausnutzung arbeiten und damit die Kosten bzw. — bei gutem Willen — die Handelsspanne senken. Aber das geschähe im Grunde einerseits auf Kosten des Leistungswettbewerbs; neben monopolistischer Marktausbeutung drohten Trägheit und Bürokratie des Monopols. Andererseits ginge es auf Kosten der Ladendichte, der Versorgung des Konsumenten, seiner Zeit und Mühe. Auch der Einzelhandel kann wiederum Kosten auf den Konsumenten verlagern<sup>30)</sup>: der würde mit zusätzlichen Einkaufsstunden zahlen. Heute zahlt er vielleicht für die „Übersetzung“ und ihr Korrelat — den Laden um die Ecke . . .

Das Vorhandensein dieser „Unvollkommenheit“ der Konkurrenz kann nun zwar vielleicht zum Teil die absolute Höhe der Handelskosten erklären — es erklärt nicht unbedingt, warum ihre relative Bedeutung wächst. Denn daß die „Unvollkommenheit“ im Laufe der letzten Jahrzehnte gewachsen wäre, läßt sich nicht ohne weiteres nachweisen, wenn man jedenfalls

<sup>25)</sup> Wilhelm Roscher: „Grundlagen der Nationalökonomie“, 21. Aufl., Stuttgart 1894, S. 286.

<sup>26)</sup> Kenneth E. Boulding: „Economic Analysis“, New York 1941, S. 604.

<sup>27)</sup> Nach R. G. und A. R. Hutchinson und M. Newcomer („Study in Business Mortality“, American Econ. Review, September 1938, S. 497 f.) schließt in den USA ein Drittel aller neuen Einzelhandelsläden seine Pforten noch vor Ablauf eines Jahres wieder. Aber vor 100 Jahren war diese „Betriebssterblichkeit“ ähnlich groß (vgl. a. a. O., S. 512).

<sup>28)</sup> Vgl. Arbeitsbericht der Wirtschaftsgruppe Einzelhandel 1941, Berlin, S. 45, wonach von den Beschäftigten der Betriebe, die man nach der Verordnung von 1939 schließen konnte, 90 % anderwärts nicht verwendbar waren!

<sup>29)</sup> Vgl. etwa Joan Robinson: „Economics of Imperfect Competition“, London 1933 (1950), S. 170.

<sup>30)</sup> Vgl. Wroe Alderson: „A Formula for Measuring Productivity in Distribution“, Journal of Marketing, Vol. XII, Nr. 4, April 1948, S. 448.

nicht von der Ware (Markenartikel), sondern vom Laden ausgeht<sup>31)</sup>: Verstärkung und Entwicklung der Verkehrswege, die das einsame Dorf- oder Vorortladenmonopol brachen, deuten eher auf das Gegenteil hin. Hier müssen andere Faktoren am Werke sein.

#### NEUE FUNKTIONEN

Ein wesentliches Element der Steigerung der Handelskosten liegt zweifellos darin, daß gerade mit der Entwicklung des Großbetriebes, der die drastischen Kostensenkungen in der Industrie ermöglichte, dem Handel neue Kosten zugeschoben wurden: Großindustrie bedeutet Konzentration der Werke an wenigen Punkten, größere Absatzradien und damit Transport-, Vertriebs- und Werbungskosten. Auch für die Zukunft dürfte diese „Kostenverlagerung“ von der Produktion zum Handel hin entscheidend wirksam bleiben.<sup>32)</sup>

Da ist sodann die Tendenz zur erhöhten Lagerhaltung, die teils im reichhaltigeren Sortiment, teils in der Übertragung von Funktionen liegt, die früher der Konsument selbst erfüllte. Legte sich früher die Hausfrau im Herbst ihren Wintervorrat hin, widmete sie einen erheblichen Teil ihrer Zeit dem Einmachen, so wird heute vom Handel verlangt, daß er alles zu jeder Jahreszeit bereithält. Wenn man früher Obst und Kartoffeln wie viele andere Dinge auf dem Wochenmarkt in offenen Verkaufsständen einkaufte, so will man heute nicht nur hygienisch einwandfreie Läden mit Kühlanlagen nahe bei der Wohnung haben, sondern möglichst noch cellophanverpacktes Gemüse, staniolverpacktes Brot — und das alles in kleinsten Verkaufsmengen! Zur „horizontalen“ (nach Läden) gesellt sich die „vertikale“ Umsatzersplitterung nach Warenmengen: Ist es doch nicht gleichgültig, ob man Milch in Literflaschen oder Viertelliterfläschchen, Reis in 5-Pfundtüten oder in 1/4-Pfundkartons kauft. Die Vielfalt der Sorten — eine Konsequenz des unvollkommenen Wettbewerbs! — veranlaßte schon 1931 Prof. Brandt zu seinem Stoßseufzer über die „300 verschiedenen Kleinkäseverpackungen“.<sup>33)</sup>

Diese Tendenz zur Verkleinerung der Einkaufsmengen, zur Übertragung der Aufbewahrungsfunktion vom Konsumenten auf den Handel erklärt sich z. T. aus fehlenden Kaufkraftreserven, aus dem „Von-der-Hand-in-den-Mund-leben“, aber weitgehend auch aus unseren veränderten Wohnverhältnissen: Die riesigen Keller alter Häuser fehlen. Der Kühlschrank übt zwar wieder eine gewisse Gegenwirkung aus; aber die Grenze liegt in seinem Fassungsvermögen.

Im Bekleidungs-gewerbe und anderwärts hat vor allem die Ausbreitung der Mode, die — sicherlich vom Produzenten geförderte — Sucht des Käufers nach immer neuen Modellen zur Verteuerung der Lagerhaltung, zu wachsenden Abschreibungen für entwertete Bestände Anlaß gegeben. Allein die Tatsache, daß sich bestimmte Farbgebungen rasch überleben, kann hier

schon zu erheblichen Kosten Anlaß geben. Ein Großhandelsunternehmen im amerikanischen Mittelwesten hat sogar ausgerechnet, daß 20% aller Artikel schon „aus der Mode“ sind, ehe sie überhaupt in den Verkauf kommen!<sup>34)</sup> Die Einschaltung zahlreicher Frauen in das Berufsleben hat die Zusammendrängung der Verkaufszeiten sicherlich noch verstärkt: Das wiederum bedeutet Mitschleppen von Überkapazitäten an Ladenraum und Verkaufspersonal; beides muß sich nach dem Spitzenbedarf richten.

Ob die Kreditfunktion im Laufe des letzten Jahrhunderts eine Ausweitung erfahren hat, mag bezweifelt werden. Immerhin ist sie mit dem Teilzahlungswesen, das seine eigenen Kosten verursacht, sie aber oft auf alle Käufer abwälzt, erneut im Vormarsch begriffen. Mit sinkender Wohndichte ergibt sich zudem die Tendenz zur Verringerung der Ladenkapazitäten. Auch das „Überall-Dasein“ des Handels will bezahlt sein. Hier stellt man wachsende Ansprüche: das gleiche gilt für das „Mit-jeder-Ware-Dasein“, wiewohl vielleicht die dritte der klassischen Funktionen — das „Jederzeit-Dasein“ — im Zuge der Sonnabend-Früh-schluß-Kampagne eine Eindämmung erfahren mag. Generell läßt sich sagen: Neue Waren, neue Branchen und Gebiete, neue Produktionsformen erfordern neue Mittler.

Das ist eine nur knappe Auswahl aus den Funktionsveränderungen, die die Verteilung teurer werden lassen: Wir zahlen einen Preis für die wachsende Vielfalt, für das Vorrätighalten, den Modewechsel, die Ladenausstattung, die Hygieneansprüche und die zahllosen Leistungen, die mehr und mehr der Bequemlichkeit und der Zeitersparnis dienen. Daß neben diesen von uns als Käufern gewünschten Kosten allerdings auch andere stehen mögen für „Leistungen“, ohne die wir vielleicht auch leben könnten — das zeigte sich in unserer kurzen Erörterung der Unvollkommenheiten im Wettbewerb.

So ist das Phänomen der hohen — und z. T. sogar steigenden — Handelsspannen einerseits erklärbar aus der rascheren Mechanisierbarkeit der Herstellungsvorgänge und dem daraus resultierenden fallenden Anteil der Herstellkosten am Endpreis, andererseits aber auch Symptom einer verfeinerten, anspruchsvolleren Zivilisation. Würde nicht die wachsende Mechanisierung der Vorstufen dem Handel ständig neue Reservekräfte erschlossen haben, so wären seine Kostenspannen sicherlich noch höher. Ob man in ihm andererseits geradezu eine Art „Arbeitslosenversicherung“ sehen darf, wie Prof. Lederer in den zwanziger Jahren meinte<sup>35)</sup>, mag problematisch sein. Die Beispiele der „Vollautomatisierung“ in modernen Betrieben werfen allerdings ein echtes Problem auf: Prof. Robertson hat einmal das Gespenst einer „vollständig rationalisierten Welt“ an die Wand

<sup>31)</sup> Vgl. F. Machlup: „The Economics of Sellers' Competition“, Baltimore 1952, S. 203, 512; Nieschlag, a. a. O., S. 71.

<sup>32)</sup> Vgl. Malcolm P. McNair: „Distribution Costs After The War“, Harvard Business Review, Vol. XXIII, Nr. 3, 1945, S. 228-359.

<sup>33)</sup> Hirsch/Brandt: „Die Handelsspanne“, a. a. O., S. 164.

<sup>35)</sup> S. 131.

gemalt, in der eine Handvoll Arbeiter zu sehr hohen Löhnen Beschäftigung findet, der Rest aber einfach nicht mehr gebraucht wird.<sup>36)</sup> Und hier erscheint Lederers Gedanke bestechend, wonach ohne die Aufsaugung zusätzlicher Kräfte im Handel die freisetzen Kraft der Maschine, die „technologische Arbeitslosigkeit“ noch größer gewesen wäre: es erscheint fast wohlthätig, wenn als Fernwirkung der technisch leistungsfähigeren Produktion ein größerer Vertriebsapparat nötig wird. Wächst aber der Anteil der im Handel Beschäftigten an der Gesamtzahl der Arbeitskräfte, so muß zwangsläufig auch ihr Anteil am Volkseinkommen wachsen — und damit der Anteil des Handels am Preis des Endprodukts. Sicherlich bietet außerdem der Handel auch Ansatzpunkte für

<sup>36)</sup> Dennis H. Robertson: „Wage Grumbles“ (Economic Fragments, 1931); wiederabgedruckt in: Readings in the Theory of Income Distribution, Philadelphia/Toronto 1946, S. 229.

manche Kräfte, die in anderen Bereichen schwerer verwendbar wären. Und für diese Vollaussnutzung der arbeitsfähigen gesellschaftlichen Kräfte zahlt die Gesellschaft ebenfalls im Preis der Ware.

In dieser Skizze ist versucht worden, einen — mehr in volkswirtschaftlicher Gesamtschau gehaltenen — Überblick zu geben über die Faktoren, die für den Anteil der Handelskosten am Endpreis bestimmend sind bzw. auf seine Steigerung hinwirken. Gegenkräfte, die sich mit den Worten „Rationalisierung“ und „neue Vertriebsformen“ andeuten lassen, sind ohne Zweifel wirksam; sie konnten in diesem Rahmen nicht näher erörtert werden. Aber in ihrer Stärkung und Förderung liegt die Antwort auf die uralte Klage über den „bösen Zwischenhandel“ — ein Klagelied, das, wie wir sahen, die eigentliche Wurzel der Probleme kaum berührt.

**Summary:** Trade Margin and Trade Performance. The author bases his analysis of the problem of trade margins on the — but scantily — available statistical material. In his — temporal and international — comparison of statistics on costs, profits, and returns in trade he discovers four different aspects of the problem: the optical problem, which arises from a discrepancy of the increase of efficiency in industry and trade; the problem of the conditions of competition, which are essential to an assessment of trade margins; the problem of an extension and of modifications of the functions of trade; and the long-run structural elements. In some instances for cogent reasons, trade margins have in fact risen percentually, and often even in terms of absolute figures. Counter-forces can be set free by way of modernization and by developing new patterns of distribution, and it is these points which deserve the greatest attention.

**Résumé:** Marges commerciales et rendement commercial. L'auteur base son analyse du problème de la marge commerciale sur le matériel statistique disponible, d'ailleurs défectueux. Son étude comparée selon périodes et données internationales des statistiques sur les frais, les profits et le rendement du commerce le mènent à déterminer les quatre complexes suivants: 1. Le problème optique, produit par la différence de l'augmentation du rendement dans le commerce d'une part et dans l'industrie d'autre part. 2. Les données de la situation concurrentielle qui entre comme facteur essentiel dans le jugement des marges commerciales. 3. Le problème du changement fonctionnel dans le domaine du commerce. 4. Les éléments structurels agissant à long terme. Il est vrai qu'une hausse des marges commerciales a eu lieu, produite en partie par force majeure. Il s'y agit d'une augmentation du taux pour cent, mais bien souvent aussi d'une hausse absolue. Il est possible de contre-balancer cette tendance par des mesures de rationalisation et par des méthodes nouvelles de distribution et de vente dont l'encouragement serait d'une importance décisive.

**Resumen:** Margen comercial y eficiencia comercial. Al investigar el problema del margen comercial el autor parte de un examen del material estadístico — que sin embargo es defectuoso. En su comparación — temporal y internacional — de los estadísticos de costo, ganancia y resultados en el comercio, se da con cuatro diferentes complejos del problema: el problema óptico, que se plantea debido al aumento de eficiencia que es diferente en el comercio y la industria; la cuestión de las condiciones de concurrencia, que son esenciales para el juicio del margen comercial; el problema del cambio de funciones y la extensión de funciones en el comercio; y los elementos estructurales a largo plazo. Efectivamente, ha tenido lugar un aumento porcentual y con frecuencia, un aumento absoluto del margen comercial (en parte por razones urgentes). Fuerzas contrarias podrían ser desarrolladas por una racionalización o por nuevas formas de distribución, y su fomento es lo que importa.