

HERBERT GROSS

## Der „gemachte Markt“ in der technischen Gesellschaft

*Gedanken zum Verbrauch und zu den Handelswegen*

Der Begriff des „gemachten Marktes“ soll besagen, daß die steigende Produktion aus dem massierten technischen „Fortschritt unserer Zeit immer mehr auf Märkte drängt, die nicht ohne weiteres gegeben sind, auch wenn die notwendige Kaufkraft an sich vorhanden wäre. Die Märkte müssen also erst „gemacht“ werden; dazu gehört schöpferischer Geist wie bei der Schulung der Techniker und Fachkräfte und wie bei der Planung von Fabriken und Produkten. Die schöpferische Betätigung in der Wirtschaft bleibt also nicht auf den engeren Bereich der Produktion beschränkt. Auch die Märkte, also die Formung des Bedarfs und des Kaufwillens, sind an Maßnahmen gebunden, die ihrerseits zur Vorbedingung der Produktion werden.

Hier liegt vielleicht der wichtigste Unterschied zu früheren Jahrzehnten, ganz zu schweigen von früheren Jahrhunderten. *Werner Sombart* spricht vom fest gegebenen Bedarf, jenseits der Willkür des Individuums, der die „vorkapitalistische Wirtschaftsgesinnung“ bestimmte<sup>1)</sup>. Damals wurden die Ausgaben von der Tradition geprägt, die

1) Werner Sombart: „Der moderne Kapitalismus“, I, 1, S. 31 ff, München, 1928.

für alle Stände unterschiedlich galt. Nach den Ausgaben richteten sich die Einnahmen, die man im mehr oder weniger mühsamen Tagewerk erzielen mußte. Der Kapitalismus drehte das Verhältnis um, wie Sombart nachwies: Die Ausgaben richteten sich nach den Einnahmen. Sparsame Ausgaben steigerten die Bildung von Kapital, im Dienste des übergeordneten Zieles, möglichst hohe Einnahmen zu erwirtschaften.

Die heutige Entwicklung scheint nun ein neues Verhältnis von Ausgaben und Einnahmen anzustreben: Die Ausgaben erscheinen als Voraussetzung der Produktion, und damit der Einnahmen. Um diese — an sich leicht explosive — These im marktwirtschaftlichen Rahmen zu halten, bedarf sie der Erläuterung in diesem Sinne: Es geht um die Marktschaffung (das amerikanische „marketing“) als Voraussetzung für die Aufnahme der Produktion. Wachstum von Verbrauch und Märkten sowie Wachstum der Produktion in immer neuen Formen werden damit zur gemeinsamen Tragkraft der technischen Dynamik unserer Zeit. Es handelt sich dabei nicht etwa um Krisenverhütung durch die panikartige Suche nach neuen Märkten, sondern um einen konstruktiven Vorgang, der den Aufbau von Märkten innerhalb einer Volkswirtschaft auf die gleiche Stufe stellt wie den Bau von Fabriken und die Verwirklichung neuer technischer Verfahren.

Zweifellos bestand die gleiche Problematik schon in der „ersten industriellen Revolution“, worunter wir die Mechanisierung und den Industrialismus bis etwa zur Mitte dieses Jahrhunderts verstehen. Nur war man sich dieser Problematik bisher noch nicht genügend bewußt. Oder man hielt plumpe und aufdringliche Werbung mit Holzhammermethoden, mörderischen Wettbewerb, usw. für ausreichend. Die Marktkämpfe jener Zeiten führten zu Deflationsspiralen und verstärkten die Depressionen. Man hielt die Märkte mehr oder weniger für „gegeben“, jenseits der schöpferischen Kräfte der Wirtschaft selbst. Oder man glaubte, sie nur durch staatliche Aufträge, die oft den Charakter des „Pyramidenbaus“ annahmen, also künstliche Nachfrage schufen, von denen kein Konsument etwas hatte, errichten zu können. *George Orwell* löst in seiner totalitären Vision des Jahres 1984 die Absatzprobleme in ähnlicher Weise, indem der „Große Bruder“ die Produktivkraft der Nation im ewigen Kriegszustand verschießen läßt. Die Bemühungen um Märkte und Absatz glichen während der „ersten industriellen Revolution“ vielfach der Torschlußpanik eines Unternehmertums, das sich überwiegend nur um die Produktion kümmerte, sich in der Regel aber für den Absatz als unzuständig erklärte und sich auch sonst nur wenig um gezielte Werbung bemühte.

Wenn wir unsere Zeit, etwa seit Kriegsende, mit dem Stichwort von der „zweiten industriellen Revolution“ belegen, so sind dafür in erster Linie „pädagogische“ Gesichtspunkte maßgebend. Der Ausdruck soll keinesfalls bestreiten, daß die moderne Technik, etwa der Automation, ohne die Fortschritte der „ersten industriellen Revolution“ nicht möglich wäre. Wir unterscheiden uns von früheren Jahrzehnten auch weniger durch die Qualität der modernen Technik als vor allem durch die Vielseitigkeit, Geplantheit und Massierung ihres Auftretens. Wissenschaftliche Forschung und technische Anwendung wurden zu einer neuen Dimension, einer dynamischen und auf dauernde Veränderung bedachten Wirtschaft. Besonders in den USA sehen wir eine neuartige Verzahnung von Staat und Wirtschaft gerade auf dem Gebiete der Forschung. Beide wurden zu Partnern des technischen Wachstums, das somit zu einem neuartigen Auftriebsmoment und Stabilisator der wirtschaftlichen Entwicklung wurde. Dieser technische Fortschritt aber verbindet sich nicht nur mit immer neuen Verfahren zur besseren und billigeren Herstellung des Gegebenen, sondern mit neuen Produkten aller Art, für die eine Verbrauchsbereitschaft heranwachsen oder entfaltet werden muß. Man hat z. B. errechnet, daß der amerikanische „Drugstore“, ein in der Sortimentsgestaltung weit über sein deutsches Gegenstück hinausgehendes Drogengeschäft, heute etwa ein Drittel seines Umsatzes in Gütern erzielt, die erst vor wenigen Jahren in den industriell-

len Laboratorien entwickelt wurden. Ein durchschnittliches Lebensmittelgeschäft führt in den USA heute etwa 5000 Artikel, gegen erst 3000 vor zehn Jahren und nur etwa 1000 Artikel vor 20 bis 25 Jahren. Auf der gleichen technischen Dynamik beruht die kürzliche Erklärung von *David A. Sarnoff*, daß seine Firma, die Radio Corporation of America, einen hohen Anteil ihres Umsatzes in Gütern erzielte, die es vor zehn Jahren noch nicht gab, und daß seine Firma in zehn Jahren von heute wiederum den größten Teil in Produkten umsetzen werde, die heute noch unbekannt seien und von den verfügbaren Arbeitskräften wegen unzureichender Schulung noch gar nicht hergestellt werden könnten. Nach anderen Untersuchungen geht der Umsatz neuer Güter fast jedes Jahr weit über das absolute Produktionswachstum der USA-Wirtschaft hinaus. Ähnliche Entwicklungen sind auch bei uns zu beobachten. Sie dürften sich verstärken, je mehr uns der Begriff der „gemachten Welt“, im Sinne neuer Verfahren, neuer Erzeugnisse, neuer geistiger und technischer Schulung, neuer Roh- und Kunststoffe, neuer Energiequellen usw., bewußt wird. Zu dieser „gemachten Welt“ gehört, als Schlüssel zugleich wie als Sinnggebung in der Friedenswirtschaft, die Konzeption des „gemachten Marktes“.

*Das Wesen des modernen Massenmarktes*

Der Markt unseres technischen Zeitalters trägt zunehmend die Züge eines gehobenen Massenmarktes, im Gegensatz zum früheren Klassenmarkt. Rein äußerlich zeigt sich dieser Wandel im steigenden Anteil der mittleren Einkommen am Sozialprodukt. Eingehende Daten über die Aufwärtsnivellierung der unteren und die Abwärtsnivellierung der oberen Einkommen zu einer gehobenen Mittellage liegen aus zahlreichen Ländern vor. Die Präzisierung dieses Massenmarktes ist eine Frage der Begriffsbestimmung. Nehmen wir die Vereinigten Staaten als Beispiel, zumal die verfügbaren Statistiken dort eingehender gegliedert und neueren Datums sind, so zeigt sich, daß 1956 rund 70 vH aller Familien ein Einkommen mittlerer Lage bezogen, das etwa zwischen 3000 bis 9000 Dollar liegt. Mit dieser „Nivellierung zur Mitte“ werden natürlich Unterschiede der Einkommenslage sowohl innerhalb als auch außerhalb dieser „Mitte“ nicht negiert. In der Marktwirtschaft wird es stets extrem Reiche geben, trotz der hohen Steuerprogression. Nur bildet sich bei der dauernden Synthese von Vollbeschäftigung und Wachstum für immer breitere Schichten ein Konsumstil heraus, der fast allen die gleiche Konsumstruktur, wenn auch in unterschiedlicher Preislage, ermöglicht. Das Familieneinkommen liegt heute bei über 5000 Dollar und damit trotz der höheren Preise und Steuern auch als Realeinkommen um etwa 25 vH über der Vorkriegszeit. Daraus erwuchs eine steigende Gemeinsamkeit des Konsums in allen Schichten. Etwa 60 vH aller Familien leben in eigenen Häusern, 75 vH haben zumindest ein Auto und Telefonanschluß, und entsprechend „demokratisiert“ ist die Benutzung von Elektrogeräten im Haushalt. Dieser Massenmarkt trägt nun einige Merkmale, aus denen hervorgeht, wie sehr der „gemachte Markt“ die Chancen zur Überwindung der Gegensätze enthält.

1. Zunehmende Identität von Produzenten und Konsumenten. Die Güter in den Fabriken werden nicht für die „anderen“, sondern für den eigenen Bedarf hergestellt.

2. Wachsende Differenzierung des Verbrauchs. Massenmarkt darf nicht mit Vermassung verwechselt werden. Bereits vom Technischen her wächst die Variabilität der Endprodukte, fußend auf der Standardisierung der Teile. Formgebung, Farbe, Verpackung usw. sind die Träger der Differenzierung und Werkzeuge der Marktschaffung. Der Modecharakter drängt vor. Die Güter werden nicht so sehr für die Ewigkeit gebaut als für schnellen Umschlag und häufigen Wechsel bei Verbesserung der Qualität. „Unsere Aufgabe bei Ford besteht darin, jedes Auto auf der Straße unmodern zu machen“, erklärte *Ernest R. Breech*, Aufsichtsratsvorsitzender der Ford Motor Co. Natürlich darf das Modische nicht Selbstzweck werden und zu Mißbrauch führen. Aber noch stehen wir am Anfang der Auflockerung des Konsumstils und eines neuen Rhythmus von:

pionierhafter Einführung neuer Produkte, Massenproduktion, Stagnation und wiederum grundlegender technischer Neuerung. So entsteht eine Vielzahl von Produktionsrhythmen, die sich zu stabiler Gesamtkonjunktur verdichten. Erinnerung sei nur an den Rhythmus: Schwarzweiß-Fernsehempfänger (1947/55), Fernsehkofferempfangsgerät (1956/57) und Farbfernsehgerät (voraussichtlich 1958), um diesen neuen Rhythmus „ins Unbekannte“ als das Wesen geschmacklicher Differenzierung und Neuerung zu erkennen.

3. Entbehrlichkeit und Vergeistigung. Aller gehobener Konsum, also Massenkonsum, setzt sich zunehmend aus entbehrlichen Gütern zusammen. Was wir „unentbehrlich“ nennen, erwächst aus Gewöhnung an Güter, die unsere Vorväter „entbehrlich“ genannt hätten. Das *Engelische* Gesetz vom abnehmenden Anteil der Lebensmittel bei steigendem Wohlstand gilt wohl für Brot, Kartoffeln und Rüben, aber nicht für die modernen Lebensmittel des Selbstbedienungsladens, für die wachsende Variabilität unserer Diät, in der Veredelungsprodukte, Zitrusfrucht und kochfertige Nahrung vordringen. Entbehrliche Güter aber sind Markenartikel, deren Warenzeichen dazu dient, eine geistig-technische Leistung des Herstellers zu symbolisieren. Das Warenzeichen ist zugleich ein Symbol des Verkaufsgesprächs, der Werbung, die nötig ist, um den Markt für neue Güter zu „machen“. Die Differenzierung aber zeigt sich nicht nur in unterschiedlichem Aussehen der Güter, sondern im Zuwachsen neuer Bedarfsgruppen und Bedürfnisse.

4. Die Freizeit als Verbrauchsfaktor gewinnt an Bedeutung und trägt ihrerseits zur Auflockerung und Differenzierung am Markte bei. Dabei sprechen wir von der Arbeitszeitverkürzung als einer Folge steigender Produktivität, also nicht von jener krisenbedingten, zur Arbeitsstreckung erforderlichen Vierzig-Stunden-Woche, die bei der amerikanischen Gesetzgebung der Vorkriegszeit, bei dem neuseeländischen Gesetz von 1936 oder selbst noch bei dem australischen Gesetz von 1948 Pate stand. Das Arbeitszeitproblem ist heute eine Frage des Konsumstils, geboren aus wachsender Produktivität. Es entspringt der Frage, ob der Zuwachs der Produktivität zu mehr Lohn, zu mehr Freizeit oder zu einer Mischung von beiden führen soll. In diesem Sinne gibt es drei Phasen des Arbeitszeitproblems:

a) Abbau der Arbeitszeit aus sozialen Gründen (Kinderarbeit, Achtundvierzig-Stunden-Woche, Frauenarbeit usw.). Diese Phase ist weitgehend beendet.

b) Abbau der Arbeitszeit als Konsumfaktor. Wir stehen inmitten dieser Phase und erkennen, daß der moderne Konsumstil nicht nur Geld, sondern auch Zeit erfordert. Die Vierzig-Stunden-Woche hat in der Neuen Welt eine neue Wohnweise und eine neue Beschaulichkeit ausgelöst. Ihr verdanken ganze Wirtschaftszweige ihre Entstehung, und so wurde sie zu einem Werkzeug des „gemachten Marktes“. Spiel, Sport, Lesen, Hausmusik — selber machen —, Gartenarbeit und der gesamte Bereich der schöpferischen Arbeit zu Hause, der Arbeit um ihrer selbst willen, der unbezahlbaren und unbezahlten Arbeit, eröffnen einen neuen Lebensstil für alle. Es ist die Arbeit als Selbstzweck, Arbeit ohne Entgelt; wie *Leopold Ziegler* es nennt: „Keinem wirtschaftlichen Beweggrund ist es gestattet, die klare Wahrheit von der Unbezahlbarkeit aller Menschenarbeit zu verdunkeln; indem Arbeit lediglich getan wird, um die Menschenseele nicht brachliegen und verderben zu lassen, und nicht einmal getan wird, um natürliche Bedürfnisse zu befriedigen . . ., wonach der Mensch nur völlig Mensch ist, wenn er spielt.“

c) Abbau der Arbeitszeit als Abschied von der Wirtschaft zum Selbst. Diese dritte Stufe wäre die Vollendung eines langen Weges aus der Wirtschaft, nicht als Askese oder Flucht aus der Wirtschaft, sondern als Folge der technischen Fülle, die uns entläßt, zu uns selbst. Früher verkaufte man seine Zeit, um Geld zu haben. Jetzt beginnt man, mit seinem Geld Zeit zu kaufen, indem man auf die theoretisch mögliche, aber sittlich gefährliche Fülle der Wirtschaft von einem bestimmten Punkte an verzichtet. Vor hundert Jahren ließ man sich die steigende Produktivität fast ganz in Gütern und Diensten aus-

zahlen. Im Laufe dieser hundert Jahre hat man sich etwa drei Fünftel in der Form von Freizeit — durch Abbau der Arbeitszeit — und nur zwei Fünftel in der Form zusätzlicher Güter und Dienste auszahlen lassen<sup>2)</sup>). Bei dieser Entwicklung beginnt das Qualitative an die Stelle des Quantitativen zu treten: Die moderne Technik läßt einen Zeitpunkt erkennen, von dem ab der Abbau der Arbeitszeit keine Konsumsteigerung mehr auslöst, sondern von dem ab eine nichtwirtschaftliche Ära als Frucht hoher Produktivität entsteht. Allerdings wird sich dieses Fernziel nur durch einen ständig steigenden Aufwand für Marktschaffung, Konsumgestaltung usw. verwirklichen lassen. So paradox es klingt, muß man sagen: Der händlerische Aufwand wird zunehmen, je näher die Menschen sich dem Nichtwirtschaftlichen, der „unbezahlten“ Arbeit um ihrer selbst willen, also dem künstlerisch Schöpferischen, dem Gespräch, dem Geistigen, dem Gesellschaftlichen zuwenden. Als letzte Vision taucht damit eine Gemeinschaft in Freiheit und auf der Grundlage der Persönlichkeit auf, als höchste Frucht marktwirtschaftlicher und technischer Vollendung.

Die Perspektive dieses Konsumbildes macht es verständlich, wenn man von einer Umkehr der Funktionen von Konsum und Einkommen, also vom Einkommen als einer Abhängigkeit vom Verbrauchswillen, spricht (*Ruth Mack*) oder von einer Umkehr der Malthus-Prognose. *Robert Malthus* sprach von der geometrischen Vermehrung der Bevölkerung und der nur arithmetischen der Produktion, woraus er häufige Hungersnöte und seinen Bevölkerungspessimismus ableitete. Heute dagegen wird die geometrische Zunahme der Produktion, bei nur arithmetischer Zunahme des Bedarfs, zu einem neuen Problem der „gemachten Welt“<sup>3)</sup>. Es läge bei der kulturellen und moralischen Substanz eines Volkes, diese in der Geschichte ein- und erstmalige Situation für eine fruchtbare Umkehr zu einem nichtwirtschaftlichen Zeitalter, zum Abschied von, statt zur Flucht aus der Wirtschaft zu benutzen<sup>4)</sup>.

#### *Die Aufgaben des Vertriebs*

Der vorskizzierte Ausweg bedeutet „Flucht nach vorn“. Es gibt nicht jenen Weg zurück in das „Weistum“ des Dorfes, das Brauchtum des Handwerks und ähnliche Romantizismen, die wir manchmal noch vernehmen. Die „gute alte Zeit“ ist zweifellos alt, war aber gewiß nicht gut. *Aldous Huxley* erinnert uns daran, daß die Armen des Mittelalters nicht nur durch ständische und andere „gottgewollte“ Schranken begrenzt waren, sondern vor allem durch Unsauberkeit, Aussätzigkeit und Gestank. „Vom Gipfel ihrer überlegenen (und immer noch recht imperfekten) Reinlichkeit schauten die mittleren und oberen Klassen mit ungedämpftem Horror auf die ‚großen Ungewaschenen‘..., denn in einer Gesellschaft, deren meiste Mitglieder stanken und unsauber waren, kam die Praxis brüderlicher Liebe überhaupt nicht in Frage<sup>5)</sup>.“

Die „zweite industrielle Revolution“ aber enthält zugleich eine gesellschaftspolitische Lösung im Sinne der Gleichheit der Chancen, der Entfaltung der Persönlichkeit aller; im Reflex eines Massenmarktes, der zur Entmassung führt. Der „gemachte Markt“ aber erfordert händlerische Initiative auf allen Stufen der Ware, von der Fabrik bis zum letzten Haushalt. Der steigende Anteil des Handels als Mitträgers der „dritten Stufe“, jenseits von Agrar- und Industrieproduktion und als Symbol des „tertiären Zeitalters“ im Sinne von *Colin Clark* und *Jean Fourastie*, ist ein Spiegel der wachsenden Vertriebsfunktionen. Allerdings bleibt fraglich, ob es bei diesem Ausbau der Handelsstufen auf

2) F. H. Harper: „Leisure and the Better Life“, „The Freeman“, Dezember 1956.

3) Hans Apel: „Growth Trends in Productivity, Consumption, and Investment“, „Social Research“, Sommer 1956.

4) Die neue amerikanische Literatur sieht diese Chance aus der modernen Technik deutlich, bei aller Skepsis vor Materialismus und übertriebener Wirtschaftshörigkeit, wie z.B. Erich Fromm: „The Sane Society“, New York, 1956. Charles Frankell: „The Case for Modern Man“, New York, 1956. George Soule: „Time for Living“, New York, 1955. David M. Potter: „People of Plenty“, Chicago 1954.

5) Aldous Huxley: „Tomorrow and Tomorrow and Tomorrow“, New York, 1956.

lange Sicht bleiben kann oder ob neue Wege des Vertriebs sichtbar werden, die auch hier zur Rationalisierung zwingen. Die stärksten Veränderungen im Vertrieb zeigen sich heute in folgenden Punkten:

1. Zunehmende Vertriebsaufgaben der industriellen Produktion. Symptom dafür ist das Vordringen des „marketing“ als eines neuen Bereichs, der Marktschaffung, Marktformung und Vertrieb zu einer neuen Lehre vom „gemachten Markt“ zusammenfaßt. Es handelt sich dabei nicht nur um neue Techniken der Marktbearbeitung durch die Industrie, als vielmehr um den Einbau des Marktes in die Lehre von der Unternehmensführung schlechthin. Hierauf beruht es wohl, daß besonders die größeren Industrieunternehmen vieler Länder damit beginnen, „Marketing“-Direktoren zu ihren Führungskräften zu zählen. Dabei werden Kundendienst, Produktentwicklung, Verpackung, Preisgestaltung, Lagerhaltung, Andienung usw. miteinbezogen. „Marketing“ umspannt damit den ganzen Durchfluß der Ware vom Rohstoff bis zum Verbraucher. Überließ die Industrie früher den Vertrieb ganz dem Handel, so wird sie heute im Zeichen des Markenartikels zu eigenen Aufwendungen durch Werbung, verkaufsgünstige Verpackung und durch Beratung der Handelsstufen gezwungen. Zugleich sucht sie nach immer billigeren Vertriebskanälen. Das Überspringen von Vertriebsstufen wird dauernd angestrebt; aber die wachsende Spezialisierung der Industrie zwingt immer wieder auch zur Beschränkung der eigenen Vertriebsfunktionen, zwecks Arbeitsteilung mit nachgeordneten Stufen.

2. Dem Großhandel oder der genossenschaftlich organisierten Großhandelsfunktion kommt in allen Ländern doppelte Bedeutung zu: Einmal als Bündelung der Ware zum Einzelhandel hin. Diese Funktion wächst mit der Spezialisierung der Fabriken im Gefolge der Automation. Zum anderen wächst die Lagerhaltung und Finanzierungsfunktion, nicht nur gegenüber der Fabrik, sondern auch gegenüber dem Einzelhändler, dessen Sortiment sich zunehmend verbreitert. Überdies wird das Verkaufen schwieriger, je mehr sich der „gemachte Markt“ realisiert. Und so wird der Großhändler als Träger freiwilliger Ketten auch zum geistigen Berater seiner Kunden. Der Großhändler kann mit Hilfe der freiwilligen Kette heute dem selbständigen Einzelhändler fast alle Vorteile vermitteln, die man bisher mit dem Filialbetriebssystem zu verbinden pflegte. Das Wachstum der Großhandelsfunktion in genossenschaftlicher und privater Form ist zweifellos ein besonders klares Spiegelbild der wachsenden technischen Fülle. Der Großhandel gehört zu den am wenigsten geschützten Zweigen der Wirtschaft. Alle vor- und nachgelagerten Stufen suchen ihn ständig zu umgehen; sie alle aber scheinen irgendwie „reumütig“ zu ihm zurückzukehren.

3. Der „gemachte Markt“ zeigt im Einzelhandel ein bemerkenswertes Zueinanderwachsen von Fachgeschäften und Warenhäusern. Das moderne Fachgeschäft beginnt sich im Sortiment neu zu gestalten, und zwar durch Orientierung an den Bedarfsgruppen des Kunden, der vieles Zusammengehörnde am gleichen Platze zu kaufen wünscht. Damit zerfällt etwas die ursprüngliche handwerkliche Fachspezialisierung. Wir sehen diesen Wandel etwa beim Vordringen des Einrichtungshauses gegenüber dem Möbelgeschäft, der Großtankstelle gegenüber dem reinen Reiten-, Benzin- oder Batterie-Händler; im Verkauf von Lebensmitteln, Drogen und Haushaltswaren durch moderne Selbstbedienungsläden, im amerikanischen „Drugstore“-Geschäft, das alle Artikel des persönlichen Bedarfs vereinigt. Dies ist das „Warenhausprinzip“ innerhalb der Bedarfsgruppe, die der Einzelhändler vertritt. Jeder Fachhändler wird heute sein Sortiment nach diesem Gesichtspunkt arrondieren müssen. Umgekehrt steht das Warenhaus vielfach im Zeichen der „Entrümpelung“ seiner Abteilungen (*Schreiterer*), mit der Folge, daß Fachgeschäfte und Warenhäuser zu sog. Einkaufszentren oder „Shopping Centers“ im Sinne gemeinsamer Marktplätze zusammenwachsen. Es ist kein Zufall, wenn es um die alten Gegensätze zwischen den einzelnen Betriebsgrößen und Vertriebsformen im Einzelhandel neuerdings ruhiger

geworden ist. Es hat sich eine neue Arbeitsteilung eingestellt, die bei allem Wettstreit im einzelnen eben doch zum „gemeinsamen Einkaufsmarkt“ drängt.

Selbst die Versandhäuser erscheinen damit nur als Teile einer Handelsapparatur, die allen Platz läßt. Kataloge können auch von Ladengeschäften versandt werden, und Versandhäuser beginnen, Katalogläden einzurichten. Ebenso erhält der Handlungsreisende, der Verkäufer, der die Wohnungen aufsucht, wieder einen Auftrieb. *Arthur Millers* „Tod eines Handlungsreisenden“ ist ein Drama von gestern. Der reisende Kaufmann erhält im „gemachten Markt“ wieder Bedeutung, ob als Vertreter des Großhändlers oder ob als Botschafter des Ladeninhabers oder des Fabrikanten. Der berühmte Fuller-Brush-Man, Vertreter von Fuller-Brush, eines der größten Bürsten- und Besen-Konzerne in den USA, hat trotz der Vielfalt der Ladentypen und „Shopping Centers“ eine ungeahnte Renaissance erlebt, mit Hilfe moderner Kataloge, sinnvoller Vorbereitung der Kunden durch Werbung usw. Der direkte Verkauf durch den Reisenden wird wieder neuzeitlich, wie viele andere Zweige bezeugen können. Wie ja der „gemachte Markt“ auch sonst einer Fülle von spezialisierten Kräften ungeahnte Möglichkeiten vermittelt: dem industriellen Formgeber und entsprechenden Schulen und Instituten, der Marktberatung und Meinungsforschung, dem Werbeberater und Public Relations-Experten, usw.

#### *Die Zukunft der Handelsspannen*

4. Allerdings wird die „händlerische Revolution“, die gleichsam im Schöße der „zweiten industriellen Revolution“ liegt, auch neue Wege erzwingen; vor allem geht es um eine dauernde Verschiebung der Vertriebsfunktion zwischen den einzelnen Stufen. Viele werden vom Fabrikanten übernommen, der den Verbraucher vorinformiert. Wirksame Werbung entlastet den Händler; andererseits wird der Verbraucher besser unterrichtet und deshalb von mancher Händlerfunktion unabhängig. Die Selbstbedienung ist Symbol dafür, daß sich Verbraucher und Fabrikant annähern; entsprechend wünschen sie Händler, die schnell und reibungslos verkaufen.

Hierauf beruht das sog. „Diskontheus“, eine mittelständische Bewegung in den USA, die zum weitgehenden Zusammenbruch der vertikalen Preisbindung geführt hat und nun auch die Warenhäuser, Filialbetriebe usw. dazu zwingt, die Vertriebskosten neu zu gestalten. Die Einkaufsvorteile führender Diskontheuser, ob bei Textilien, Kurzwaren, Toilettenartikel oder Elektrogeräten, sind erstaunlich. Ihre Geschäftsprinzipien gehen vom Grundsatz aus, auf den Einstandspreis möglichst wenig aufzuschlagen und unter Verzicht auf jeden Gratiskundendienst weit unter den früheren Listenpreisen der Fabrikanten, also unter Durchbrechung der Preisbindung zweiter und letzter Hand, zu verkaufen.

Die Diskussion über die vertikale Preisbindung ist seit einiger Zeit in vielen Ländern voll im Gange. Wenn in den USA die vertikale Preisbindung der sog. „Fair Trade“-Gesetze praktisch weitgehend zusammengebrochen ist, so muß dies als Symptom für die veränderte Umwelt des Vertriebs im technischen Zeitalter gewertet werden. Der Preiswettbewerb bleibt bei der vertikalen Preisbindung auf die Fabrikationsstufe beschränkt. Hier wird der Wettbewerb selbst auf Qualitätswettbewerb, auf die Herausbringung neuer Marken und auf die Umwerbung des Handels mit hohen Rabatten ausgerichtet, die der Handel jedoch an den Verbraucher nicht weitergeben darf. Im Zeitalter der Automation aber drängt die Warenfülle nach kontinuierlichem Umschlag auf dem „gemachten Markt“. Dazu bedarf es der maximalen Entfaltung aller Formen des Wettbewerbs, wozu neben dem Kundendienst gerade und vor allem die Preisbeweglichkeit gehört. Mit der Wandlung des Fachgeschäfts zum Bedarfsgruppensortiment und mit der neuartigen Verzahnung von Reparatur- und Handelschenst tritt eine solche Vielfalt der Mischungen von Kundendienst und Preisbeweglichkeit auf, daß die Fragwürdigkeit der Preisbindung nicht weiter verwundert.

Die Problematik beginnt auch bei uns. Sie zeigt sich im Vordringen des Diskonthauses in Frankreich, im Verbot der kollektiven Preisbindung in Großbritannien, in der moralischen und publizistischen Erschwerung auch der individuellen Preisbindung dort, wo sie durch das neue Monopolgesetz zwar formell zugelassen ist usw. Wir gehen überhaupt einer Zeit entgegen, in der die Differenzierung der Güter, der Dienste und der Vertriebswege notwendig wächst. Die Effizienz mancher Diskonthäuser, ausgedrückt in Verkaufsleistung je Quadratmeter, je Verkäufer und je Kapitaleinheit, ist frappierend. Den Vorteilen, ja dem Zwang dieser neuen Preisprinzipien wird sich gerade der erfolgreiche Markenartikel nicht entziehen können. Letztlich sind diese Entwicklungen Ausdruck der Tatsache, daß es mehr denn je schöpferischer und beweglicher Kräfte auf allen Vertriebsstufen bedarf. Und das erzwingt eine Neubesinnung auf die eigentlichen und unentbehrlichen Qualitäten des echten Markenartikels, zumal der „gemachte Markt“ ja schließlich nur noch Markenartikel aufweisen wird. Die eminente Qualität und das Ansehen eines Markenartikels aber scheinen in den Leistungen zu liegen, die er symbolisiert, und nicht in einem festen Preis, der die händlerische Initiative lahmlegt und die Fabriken mit Stillstand bedroht.

Im ganzen scheint der „gemachte Markt“ eine ungeahnte Fülle von Chancen und neu zu lösenden Problemen zu bieten. Der „gemachte Markt“ ist Teil jener „gemachten Welt“, in die uns die neue Technik führt. Sie braucht „gemachte Menschen“, die geschult werden müssen, um die Maschinen zu kontrollieren. Sie lebt von „gemachten“ Kunststoffen und von Betrieben und Unternehmen, die langfristig planen und Sachkapital und Hirnkapital verbinden müssen. Aus der Produktivität dieser „gemachten Welt“ erwächst eine neue Gesellschaft, der es obliegt, auch die neuen Berufe neben den alten neu zu bewerten. Der „gemachte Markt“ aber ist die materielle Erfüllung der Chancen aller, Frucht und Motor einer Welt, die überdies uns alle zu einem neuen kulturellen Zeitalter führen kann.