
Karl Christian Behrens

WIDER DIE HOHEN HANDELSSPANNEN

Handelsaufschläge können auf zweierlei Art berechnet werden:

1. durch Hinzurechnen eines festen Betrages zum Einkaufspreis, z. B. 50 Pfennig auf den Zentner Kartoffeln, ganz gleich, wie hoch sich der Einkaufspreis stellt oder
2. durch prozentuale Aufschläge (Prozent-Spannen) auf den Einkaufspreis der Ware.

Die prozentualen Aufschläge, die in normalen Zeiten bei geringen Preisschwankungen berechtigt sind, führen zu einer den Außenstehenden überraschenden Vervielfachung der Gewinne, sobald die Einkaufspreise stark ansteigen (ohne entsprechende Erhöhung der Kosten). Dies veranschaulicht das nachstehende allgemeine Beispiel:

Eine Ware ist vor dem Kriege für 100,— RM eingekauft und mit 50 Prozent Aufschlag kalkuliert worden, sodass der Bruttogewinn sich auf 50,— RM belief. In diesem Betrage waren Handlungskosten und Reingewinn des Unternehmers enthalten. Es soll angenommen werden, dass die Handlungskosten $\frac{4}{5}$ des Bruttogewinns (= 40,—RM) betragen, sodass für den Reingewinn $\frac{1}{5}$ verblieb, nämlich 10,— RM.

Wenn nun nach der Währungsreform der Einkaufspreis derselben Ware infolge Verteuerung der Rohstoffe usw. auf das Doppelte anstieg, dann erhöhte sich der Handelsaufschlag von 50 Prozent bei 200,— DM Einkaufspreis auf 100,— DM. Die früheren

Handlungskosten sollen mit Rücksicht auf gewisse Verteuerungen gegenüber der Zeit vor 1939 um 50 Prozent höher angesetzt werden, sodass die anteiligen Kosten heute 60,— DM betragen. Der Reingewinn steigt dann trotz erhöhtem Kostenanteil infolge Anwendung der prozentualen Zuschläge auf das Vierfache des Reingewinnes 1939 und beträgt 40,— DM.

In das obige Rahmenbeispiel möge der Leser beliebige Waren einsetzen, die vor dem Kriege 100,— RM kosteten und deren Preis heute etwa 200,— DM beträgt, z. B. Teppiche, Anzüge, Mäntel, Kleider, elektrische Geräte, Möbel, Koffer- und Lederwaren usw. So weit der Handelsaufschlag damals und heute 50 Prozent beträgt, liegt eine Erhöhung des Reingewinns am einzelnen Stück auf etwa das Vierfache vor, bei niedrigeren Handelsaufschlägen auf das Zwei- bis Dreifache. Wenn die Preise heute mehr als das Doppelte der früheren betragen, dann führt die Prozentspanne zu einer sprunghaften Vervielfältigung der Gewinne.

Die festen Preise der Industrie (Kartellpreise), die festen Preise für Markenartikel, die landwirtschaftlichen Marktordnungen und amtliche Preisvorschriften hatten in Deutschland zu einer Erstarrung der Einkaufspreise geführt, die eine Erstarrung der Handelsaufschläge mit sich brachte.

Es ist notwendig, diese starren Handelsspannen aufzulockern. Bei steigenden Einkaufspreisen sollte ein sinkender Aufschlag berechnet werden, der umso niedriger ist, je stärker die Einkaufspreise ansteigen. Von den starren Handelsaufschlägen würden wir dann zu beweglichen Handelsspannen kommen; vielleicht kann man in manchen Geschäftszweigen eine Tabelle der bei steigenden Einkaufspreisen sinkenden und bei sinkenden Einkaufspreisen entsprechend steigenden Handelsspannen entwickeln, aus der — wie von einer Skala — der jeweilige Handelsaufschlag abgelesen werden kann.

Unbillig wäre es ferner, wenn es bei einem günstigen Gelegenheitskauf infolge der eigenartigen Wirkung des — starr beibehaltenen — Prozentaufschlages zu einem Verlustverkauf käme. In solchen Fällen wäre das „Anhängeverfahren“ zu wählen, bei dem der Handelsaufschlag ganz oder teilweise in seiner absoluten Höhe festliegt und an den jeweiligen Einstandspreis angehängt wird.

Grundsätzlich ist festzuhalten, dass starre, prozentuale Handelsaufschläge zu einer oft nicht gerechtfertigten Vervielfachung der Gewinne führen; sie sind durch ein System „gleitender Handelsaufschläge“ zu ersetzen.

Aus Mitteilungen des Handels geht hervor, dass die Umsätze mancher Branchen sich heute wieder ungefähr in gleicher Höhe wie vor dem Kriege bewegen. Bei den veröffentlichten Zahlen handelt es sich um die wertmäßigen Umsätze. Da die Preise jedoch — im großen Durchschnitt — etwa auf das Doppelte angestiegen sind, liegen die Mengenumsätze weit unter dem Vorkriegsstande. Die eigentliche Arbeitsleistung des Handels durch Einkauf, Lagerung und Verkauf ist demnach zurückgegangen. Die Vervielfachung der Gewinne pro verkauftem Einzelstück infolge der prozentualen Handelsaufschläge bietet einen Ausgleich für den gesunkenen mengenmäßigen Umsatz. Verglichen mit der Vorkriegszeit ist der Gesamt-Rohgewinn der Unternehmungen trotz niedrigerer Mengenumsätze konstant geblieben oder sogar angestiegen.

Teurer Vertrieb — Abbau „künstlicher Spezialartikel“

Der Vertrieb ist technisch hinter der Produktion zurückgeblieben. In Amerika sind ebenso wie in Deutschland seit der Jahrhundertwende die besten Köpfe aus dem Detailhandel in den Großhandel, in Industrie, Banken und Verkehr abgeströmt. Steigende Werbungskosten, unvernünftige Verbraucher-Ansprüche

und ein übermäßig ausgedehnter Kundendienst des Handels, steigende Transportkosten, Übersetzung und Überalterung des Handels und unwirtschaftliche Kleineinkäufe der Konsumenten bilden die Ursache der hohen Vertriebskosten. Hinzu kommt ferner, dass manche Produktions- und Handelsbetriebe durch ihre unausgenutzte Kapazität veranlasst werden, hohe Absatzkosten aufzuwenden in der Erwartung, dass steigende Umsätze ihnen eine Ausnutzung der Kostendegression ermöglichen würden.

Hohe Handelskosten sind gerechtfertigt, wenn neue Erzeugnisse eingeführt werden sollen; Spezialartikel haben zunächst Spezialpreise. Mit der Zeit verwandeln sie sich jedoch in Massenkongumgüter und Stapelwaren. Der Fehler der Industrie und des Handels besteht darin, dass sie sich bemühen, ihre Erzeugnisse auch dann noch als „Spezialartikel“ auf den Markt zu bringen, wenn sie längst Massenkongumgüter geworden sind. Erzeugnisse aller Art werden unter Aufwendung teurer Reklame — auf Kosten der Verbraucher — absichtlich in der Preisgruppe von Spezialitäten gehalten.

Die meisten Toiletteartikel sind Massenkongumgüter, die durch Massenherstellung und Fortfall „künstlicher Spezialartikel“ zu äußerst niedrigen Preisen abgegeben werden könnten. Das Gleiche gilt für Fahrräder, Kleider, Staubsauger, Anzüge, Ofen und Herde, Küchen- und Schlafzimmereinrichtungen, Hüte und Rundfunkgeräte. Der Volksempfänger hat bewiesen, dass auch technische Apparate drei- bis viermal billiger sein könnten, wenn man sie von vornherein als Massengüter produzieren würde. Warum sollten nicht auch Schreibmaschine, Fahrrad, Kühlschrank, Waschmaschine, Haushaltsgeräte aller Art und Kinderwagen in die Gruppe der Massenkongumgüter aufgenommen und — standardisiert — in Großserien billig auf den Markt gebracht werden können?

Produzenten, Handel und Konsumenten müssen zusammenwirken, um die Herstellung der lebensnotwendigen Güter des Massenbedarfs in Großserien zu erreichen. Nur die Beschränkung der Sorten, die Standardisierung und Normung führt, wie bei den englischen „Utility-Goods“, zur Einsparung von Einkaufs-, Lagerungs- und Absatzkosten im Handel. Wir brauchen die Sortenbeschränkung in Produktion und Handel, wir brauchen die Normung im Häuser- und Möbelbau, in der Spinnerei und Weberei, in der Konfektion, bei Lederwaren, in der Schuhindustrie und in vielen anderen Geschäftszweigen. Die Normung standardisierter Massengüter schließt nicht aus, dass für den Export ebenso wie für den Bedarf anspruchsvoller Käuferkreise hochwertige Spezialerzeugnisse hergestellt werden.

Rationalisierung des Handels

Der deutsche Großhandel hat sich gegenüber den Rationalisierungsbestrebungen aufgeschlossener als mancher Einzelhändler gezeigt. Oft fehlt es jedoch an der rationellen Organisation des Innenbetriebes, an einer Beschränkung der Sortimente, an einem vorsorglichen Abtasten des Marktes durch Marktforschung und Marktbeobachtung.

Welche Firma untersucht die Rentabilität der Verkaufsbesuche der Reisenden und Vertreter zur Einschränkung der „toten Kosten der Konkurrenz“ (Hirsch), und wer prüft die toten Kosten der Werbung? Optimale Lagerhaltung, Branchenzentrallager oder Branchenlagerringe führen zur Kosteneinsparung.

Im deutschen Einzelhandel brauchen wir einen Verteilungsmechanismus, der mit äußerst niedrigen Kosten arbeitet. Heute wie vor dem Kriege machen die Personalkosten 50 Prozent der Gesamtkosten aus. Es geht daher um die Umsatzsteigerung je beschäftigte Person. Hierzu würden die nachstehenden Maßnahmen beitragen:

1. Die *marktgerechte Aufbereitung* der Waren, sodass sie „mit einem Griff“ in die Hand des Käufers übergehen: Vorwiegebetrieb mit Einheitspackungen, Standards nach Einheitspreisen und damit Verkauf zu runden Marktbeträgen, sodass das zeitraubende Geldwechseln fortfällt (Migros-System), ferner Standardisierung der Verpackungsmittel (Flaschen, Büchsen, Tuben, Schachteln, z. B. in der kosmetischen Industrie) und Schaffung von Presspackungen für geeignete Waren (Nährmittel, Verbandstoffe usw.).

2. *Sortimentsbeschränkung* auf wenige Preislagen; Ermittlung der Hauptpreislagen eines Geschäfts in bestimmter Wohngegend durch Beobachtung der Käuferschichten und der Umsatzgeschwindigkeit sowie durch Beschränkung auf die betriebsindividuelle Hauptpreislage, in der 85 Prozent der Verkäufe getätigt werden müssten.

Ferner Verkauf sortierter Fertigpackungen für gewisse Verwendungszwecke wie Kuchenbäckerei, Geschenkzwecke usw.

3. *Gemeinschaftseinkauf* der einzelnen Branchen durch ein System von „Kettenläden“, das in Amerika weit verbreitet ist. Dieses Verfahren gewährt dem Einzelhandel den Vorteil des Großeinkaufs mit niedrigen Preisen (z. B. EDEKA-Genossenschaften).

4. *Selbstbedienung*: Etwa die Hälfte der amerikanischen Lebensmittelgeschäfte arbeitet nach dem System der Selbstbedienung, das Kosteneinsparung durch Einschränkung menschlicher Arbeitsleistung ermöglicht. Von größerer Bedeutung für die deutsche Absatzwirtschaft ist das

5. *Ratio-Verkaufsystem*: Durch Vorwiegebetrieb, Beschränkung der Sortimente und mit dem praktischen „Ratio-Regal“ gibt der von Eklöh entwickelte Ratio-Laden auch kleinen Einzelhändlern die Möglichkeit, eine Verdoppelung der Umsätze ohne Überanstrengung des Personals zu erzielen.

6. Schließlich wird man im Einzelhandel mehr als bisher *Verkaufsautomaten* heranziehen müssen, mit deren Hilfe in Amerika Konserven aller Art, Flaschen, Büchsen und Kartons abgegeben werden.

Im Übrigen sind der Rationalisierung des Handels engere Grenzen gezogen als der Rationalisierung in der Industrie. Auf diese Tatsache wies Prof. Schäfer auf der Rationalisierungstagung in München (1949) hin.¹ Schäfer sieht große Möglichkeiten der Rationalisierung auf der technischen Ebene (unterste Stufe), ferner auf der organisatorischen Ebene (zweite Stufe) und schließlich ganz besonders auf einer dem Wesen der Absatzwirtschaft gemäße Ebene, nämlich durch über- und zwischenbetriebliche Rationalisierung.

„Rationalisierung“ der Verbraucherschaft

Von entscheidender Wichtigkeit ist die Gewinnung des Verständnisses der Verbraucher für die Erfordernisse der Absatzwirtschaft. In den vergangenen zehn Jahren des Warenmangels hatten die Konsumenten ihre dispositive Stellung verloren. Das führte zu einer Veränderung der Marktverhältnisse, indem sich die Anbieter aus den Nachfragenden die ihnen genehmen Käufer auswählten, und es führte vor allem dazu, dass die in früheren Zeiten üblichen Ansprüche der Kunden bis zur Währungsreform zurückgetreten waren. Die Anspruchslosigkeit zeigte sich im Hinblick auf die Sortimentsauswahl, auf die Qualität der Ware und auf den Kundendienst. Es ist richtig, wenn heute wieder gute Qualitäten verlangt werden. Hinsichtlich der Sortimente sollte jedoch beachtet werden, dass wir uns im verarmten Nachkriegsdeutschland nicht den Luxus vielartiger Sortimente leisten können; wir müssen vielmehr im Interesse

¹ Siehe auch Schäfer „Stufen der Rationalisierung im Bereich der Absatzwirtschaft“ in der Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung, Januar 1950.

niedriger Gestehungs- und Vertriebskosten eine strenge Sortimentsbeschränkung verlangen. Beim Kundendienst ist maßvolle Zurückhaltung zu üben, denn „Service“ jeder Art bedeutet höhere Kosten und damit Preiserhöhungen, die oft den Mehrwert des „Dienstes am Kunden“ nicht aufwiegen.

An die Gesamtheit der Konsumenten ist daher die Forderung zu richten, dass sie die Senkung der Verteilungskosten durch weitgehenden Verzicht auf Kundendienst und Sortiments-Auslese unterstützen. Das bedeutet: 1. keine individuelle Kundenberatung beim Kauf von Massenkongsumgütern; 2. Bevorzugung standardisierter Einheitspackungen zu Einheitspreisen (Ratio-Geschäfte, Selbstbedienung); 3. Verzicht auf Luxusaufmachung und unnötige Verpackung; 4. Verzicht auf die individuelle Note in der Herstellung vieler Textilien (Unterwäsche, Strümpfe, Futterstoffe, Sortenbeschränkung bei Anzug- und Kleiderstoffen, in der Konfektion, bei Kinderkleidung, ferner bei Haushaltsartikeln jeder Art und bei Gebrauchsmöbeln; 5. Verzicht auf Kleineinkäufe und Bevorzugung großer Packungen (Lebensmitteleinkauf einmal wöchentlich).

Bei Gütern des täglichen Bedarfs gehört zur „Rationalisierung“ der Verbraucherschaft ihre Bereitwilligkeit, die Einkäufe besser als bisher auf die Stunden des Tages zu verteilen. Viele Einzelhändler klagen über das „Stoßgeschäft“, das eine rationelle Ausnutzung der Verkaufskapazität verhindert. Mehr als 30 Prozent des Umsatzes entfallen in manchen Branchen auf die beiden letzten Verkaufsstunden, und 50 Prozent und mehr der Wochenumsätze erfolgen an den beiden letzten Wochentagen; ferner liegt in gewissen Geschäftszweigen der Umsatz am Monatsende um mehr als 100 Prozent über dem Monatsdurchschnitt.

Die starken Umsatzschwankungen im Einzelhandel, ihre Ursachen und die Möglichkeit ihrer Milderung durch Auseinanderlegen der Zahlungstermine und Änderung der Kaufgewohnheiten sind bereits durch die Forschungsstelle für den Handel untersucht worden. Der Zwang der Verhältnisse und eine gewisse Gleichgültigkeit der Konsumenten führen zur stoßweisen Belastung des Ladengeschäfts während der Freizeiten der Käufer und an den Terminen der Lohn- und Gehaltszahlungen. Eine gleichmäßigere Verteilung dieser Zahlungstermine über die Woche (beim Lohnempfänger) und über den Monat (bei Gehaltsempfängern) und Aufklärung der Verbraucher über die Vorteile des Einkaufs in den ruhigen Geschäftszeiten könnte zu einer Minderung der Umsatzschwankungen im Einzelhandel beitragen.

Gegenseitige Hilfe

Wenn eine durchgreifende Rationalisierung des Absatzapparates erreicht werden soll, dann müssen alle an der Warenverteilung interessierten Kreise, Produzenten, Handel und Konsumenten, zur Mitarbeit herangezogen werden. Es wäre an die Begründung von Marktgemeinschaften oder Arbeitsgemeinschaften zu denken, wie sie in der britischen Zone in letzter Zeit für die Milchwirtschaft entstanden sind; vielleicht auch an eine fakultative Marktordnung, die sich bei den nordamerikanischen Tabakpflanzern bewährt hat:

Nach der Tobacco Inspecting Act von 1935 müssen sämtliche Pflanzler eines Anbaugebietes die einheitlichen Tabakstandards anerkennen, wenn zwei Drittel der Pflanzler den Wunsch hierzu aussprechen. In straff organisierter Gemeinschaftsarbeit auf Selbsthilfebasis ist eine einheitliche Ausrichtung von Produktion und Absatz anzustreben.

Schmalenbach schlägt eine *Selbstkontrolle der Wirtschaft* vor, ausgeübt durch ihre Wirtschaftsverbände, die von staatlichen Kommissaren zu überwachen seien. Bei der „Steuerung der Absatzwirtschaft“ wird man an die Arbeiten des

„Reichsausschusses für wirtschaftlichen Vertrieb" erinnert. Es müsste eine Zentralstelle geschaffen werden, die von den Fachverbänden der Industrie, des Handwerks und des Handels unter Beteiligung von Vertretern der Verbraucherschaft (Gewerkschaften, Konsumgenossenschaften, Hausfrauenvereine) zu begründen wäre. Industrie- und Handelskammern, Handwerkskammern und die wissenschaftliche Handelsforschung wären zur Mitwirkung heranzuziehen. Neben der Zentralstelle als oberstem Selbstverwaltungsorgan der Absatzwirtschaft sollten zwei weitere Stellen geschaffen werden:

1. *Branchen-Fachstellen* als kleine, bewegliche, ständige Organisationzentren mit bestimmten Anweisungsbefugnissen (Textilwirtschaft, Lebensmittelhandel, Bürobedarf, Schuhwirtschaft usw.).

2. *Fachbeiräte der Branchen*, die von Zeit zu Zeit zusammentreten und sich aus ehrenamtlichen Mitgliedern der großen Fachgruppen der Industrie, des Handwerks, des Handels und aus Vertretern der Gewerkschaften und Hausfrauenverbände zusammensetzen.

Nach ihrer Konstituierung sollten diese Selbsthilfeorgane der deutschen Wirtschaft unter Heranziehung von Fachleuten auf dem Gebiete der Normung und Standardisierung Maßnahmen zur Rationalisierung der Produktion, zur Sortenbeschränkung und zur Vereinfachung der Absatzwege beraten. Durch höchste Ökonomie der Erzeugung und durch höchste Ökonomie der Absatzarbeit werden die Voraussetzungen für eine Senkung der Handelsspannen geschaffen.

Eine erfolgreiche Senkung der Handelsspannen setzt kleine und kleinste Spar- und Rationalisierungsmaßnahmen auf allen Stufen des Absatzweges voraus. Diese Maßnahmen müssen einheitlich gesteuert werden, wenn sie nicht im Sande verlaufen sollen. Es kommt darauf an, die überlieferten Formen der Warenverteilung durch einen neuen Verteilungsmechanismus, der mit äußerst niedrigen Kosten arbeitet, zu ersetzen. Der genossenschaftlich organisierte deutsche Groß- und Einzelhandel hat die Aufgabe, Schrittmacher auf dem Wege zu neuen Absatzformen zu sein; insbesondere die deutschen Konsumgenossenschaften sind durch ihre gemeinwirtschaftlich ausgerichtete Organisation verpflichtet, auf diesem Gebiete Pionierdienste zu leisten. Sollte die Kraft zur Selbsthilfe nicht in ausreichendem Umfange vorhanden sein, dann werden sich gewisse Einwirkungen der öffentlichen Gewalt nicht vermeiden lassen.²

2 Siehe auch die Schrift des Verfassers: „Senkung der Handelsspannen“, Westdeutscher Verlag, Köln und Opladen 1949.