

Analyse der Warenverteilung

Dr. oec. publ. Arnold Schär, Basel

1. Warenproduktion und Warenverteilung

Das Schwergewicht der Warenversorgung hat sich im 20. Jahrhundert von der Warenproduktion auf die Warenverteilung verschoben. Die Wissenschaft und eine sich stets weiter spezialisierende Technik wurden in den Dienst der Erzeugung gestellt. Mit den heutigen technischen Hilfsmitteln und bei entsprechender Arbeitsorganisation kann fast jedes beliebige Quantum an Waren erzeugt werden. Auf vielen Gebieten ist der Entwicklungsprozess sogar zu einem gewissen Abschluss gelangt: Von der handwerklichen und Kleinproduktion ist man zur industriellen Grossproduktion übergegangen. Dort, wo sich die handwerklichen Methoden erhalten haben, ist eine grundlegende technische und ökonomische Veränderung eingetreten. Arbeitsteilung, Spezialisierung und Mechanisierung haben überall grosse Fortschritte gemacht.

Unter diesen Voraussetzungen hat die Produktivität der menschlichen Arbeit in der Warenerzeugung beträchtlich zugenommen. Die Aufwendung an Arbeitszeit pro Erzeugnis geht zurück. Die Kosten der einzelnen Arbeitsprozesse wurden reduziert. Der Wirtschaftsprozess ist komplizierter geworden, da weite Produktionsumwege eingeschlagen und grosse Kapitalien in Maschinen und Anlagen festgelegt wurden.

Anders liegen die Verhältnisse bei der Warenverteilung, unter der wir hier den Gross-, Migros- und Kleinhandel zusammenfassend verstehen. Die mit niedrigerem Arbeitsaufwand und geringeren Kosten erzeugten Waren verlangen einen vermehrten Aufwand zur Verteilung, eine Erscheinung, wie wir sie in allen Industriestaaten beobachten können. Die Ergebnisse der letzten Betriebszählung sind für unser Land aufschlussreich¹⁾. Während sich die Bevölkerung von 1905 auf 1929 um 14 % vermehrte, hat die Zahl der im Warenhandel beschäftigten Personen um 61 % zugenommen. Die Zunahme im Handel mit Lebens- und Genussmitteln allein beträgt 38 %. Im Jahre 1905 waren ohne Berücksichtigung der Landwirtschaft 10,8 % der Berufstätigen, 1929 aber 13,4 % im Warenhandel beschäftigt. Hätten wir neuere Ergebnisse der Betriebszählung, so würde sich wahrscheinlich zeigen, dass diese Entwicklung noch nicht zum Stillstand gekommen ist. Die Verkleinerung des naturalwirtschaftlichen Sektors und die Verstädterung der Bevölkerung, aber auch die Verfeinerung der Arbeitsteilung und die Ausdehnung der Massenproduktion ver-

¹⁾ Dr. A. Schwarz, «Der schweizerische Handel auf Grund der Betriebszählung von 1929», Zeitschrift für schweizerische Statistik und Volkswirtschaft, 1936, S. 401, 522; 1937 S. 61.

grössern das Arbeitsvolumen der Warenverteilung und erheischen auch mehr Arbeitskräfte. Vermehrte Aufgaben entstehen für die Warenverteilung auch durch die Zunahme des allgemeinen Wohlstandes und die Verfeinerung der Bedürfnisse. In jüngster Zeit sind ferner Wandlungen in der Hauswirtschaft eingetreten, die für den Kleinhandel ein erweitertes Arbeitsgebiet bringen. Die Lagerhaltung und Veredelung verschwindet speziell in der städtischen Haushaltung immer mehr; die Bedarfsartikel werden möglichst gebrauchsfertig täglich frisch bezogen. Dies hängt weitgehend mit der veränderten Lebens- und Bauweise zusammen. Der Küchenraum wird auf wenige Quadratmeter reduziert. Mit diesen Feststellungen sei jedoch keineswegs in Abrede gestellt, dass in einzelnen Gebieten, speziell des Kleinhandels, eine Übersetzung besteht. Mit der zahlenmässigen Vermehrung der Betriebe oder der beschäftigten Personen ist jedoch der Nachweis dieser Übersetzung noch nicht erbracht.

Auf dem Gebiete der Erzeugung wird nach wissenschaftlich erprobten Methoden gearbeitet. Ingenieure planen und leiten die Herstellungsverfahren. In wissenschaftlichen Instituten werden Rohstoffe, Maschinen, Arbeitsprozesse und deren Erzeugnisse untersucht und neue Methoden erforscht. Eine umfangreiche Literatur über die technischen und betriebswirtschaftlichen Fragen steht auf allen Gebieten der Rohstoffherzeugung bis zur Verarbeitung zur Verfügung. Anders bei der Warenverteilung: Die technische Wissenschaft und die Betriebswirtschaftslehre stehen hier noch in den Anfängen. Das Denken und Handeln ist noch viel mehr traditionsgebunden als bei der Warenerzeugung. Der Warenhandel war bis jetzt mehr eine persönliche Dienstleistung als ein Arbeitsprozess, was speziell im Kleinhandel zum Ausdruck gelangt. Die Verkaufsfabrik ist noch nicht erfunden. Verkaufsautomaten haben vorläufig erst ein beschränktes Anwendungsgebiet. Im Kampf um den Markt entstehen aber neue Methoden und Arbeitsverfahren. Neben der traditionsgebundenen alten, auf rein persönlichen Beziehungen beruhenden Verteilungsform entsteht der rationalisierte Verteilungsbetrieb, was zu grossen Unterschieden in der Leistungsmöglichkeit und Leistungsfähigkeit führt. Um solche Unterschiede richtig erfassen zu können, gilt es, die Warenverteilung mehr als bisher technologisch zu betrachten ¹⁾.

Es zeigt sich nun aber bei einer genauen Prüfung, dass die Rationalisierung auf dem Gebiete der Warenverteilung heute nicht mehr auf Grossbetriebe oder Konsumgenossenschaften beschränkt ist. Die Ergebnisse der verschiedenen Rationalisierungsbestrebungen sind jedoch verschieden. Diese partielle Rationalisierung des Verteilungsprozesses führt zu Spannung und Druckunterschieden

¹⁾ Unter Technik versteht man die Verfahren und Kunstregeln zur Bewältigung von Arbeitsprozessen jeder Art. Die Technologie ist die Lehre oder die Kunde davon. So gibt es eine Technologie für die Arbeitsvorgänge bei der Fabrikation von Bier, Wein, Brot, Likör, Essig, Parfümeriewaren, Lacken, Farbwaren. Wenn man beim Güterverteilungsprozess eine Technologie nicht kennt, so war dies so lange berechtigt, als von einer Technik nicht gesprochen werden konnte und keine oder nur wenige Hilfsmittel benützt wurden. Die neue Entwicklung des Verteilungsprozesses beruht nun aber in stets zunehmendem Masse auf der Verwendung technischer Hilfsmittel, sowie auch auf der Anwendung verschiedener Arbeitsverfahren, so dass ein neues Arbeitsgebiet der «Technologie» entstanden ist.

und findet schliesslich in der gesamten Wirtschaftspolitik des Landes ihren Ausdruck. Der im Kampf um den Absatz weniger leistungsfähige Teil fordert staatliche Hilfe. Wenn auch bei objektiver wissenschaftlicher Betrachtung die Meinungen über Notwendigkeit und Umfang einer solchen staatlichen Hilfe auf dem Gebiete des Kleinhandels auseinandergehen, so ist man hingegen darin einig, dass die zahlenmässigen Unterlagen zur Beurteilung der schwerwiegenden Massnahmen ungenügend und in einzelnen Fällen sogar unbrauchbar sind. Wir verfügen nicht einmal über eine auf einigermaßen zuverlässigen Unterlagen beruhende Schätzung des gesamten Kleinhandelsumsatzes. Die besten Angaben liefert immer noch die letzte eidgenössische Betriebszählung, die jedoch 10 Jahre zurückliegt. Oft begegnen wir auch dem Fehler, dass einzelne Ergebnisse, die zufälligerweise in einem Gebiet des Kleinhandels erhältlich sind, ohne weiteren Vorbehalt auf das gesamte Gebiet der Güterverteilung übertragen werden.

Es fehlen bei uns zulande leider die Unterlagen, wie sie zum Beispiel der Zensus der Vereinigten Staaten von Amerika für alle Formen des Kleinhandels enthält. Äusserst wertvoll sind die Untersuchungen der Eidgenössischen Preisbildungskommission über viele Fragen der Warenverteilung. Doch erstrecken sie sich leider meistens nur auf einzelne Fälle¹⁾. Es bestehen heute wohl einige private Erhebungen, deren Ergebnisse jedoch nur vereinzelt bekannt sind und ausgewertet werden können²⁾.

Beim folgenden Versuch, den Verteilungsprozess zu analysieren, stehen uns vorwiegend nur Zahlen aus dem Gebiete der Konsumgenossenschaften zur Verfügung. Wir sind daher weit davon entfernt, zahlenmässig eine vollständige Analyse geben zu können.

2. Produktivität der Arbeit in der Warenverteilung (Handelsbetrieb)

Es ist nicht einfach, die Leistung in Handelsbetrieben und speziell die Produktivität der Arbeit über längere Zeiträume zu erfassen oder gar zu messen. Ein Hilfsmittel sind sogenannte «Umsatzkennzahlen» aus Betrieben des Warenhandels, d. h. die Angaben über den Umsatz je Laden oder je beschäftigte Person. Angaben über längere Zeiträume kennen wir bis jetzt nur aus Konsum-

¹⁾ Weitere Literatur: Wissenschaftliche Betriebsführung und Arbeitsverhältnisse in einem schweizerischen Warenhaus «Magazine zum Globus» in Zürich, von Hugo von Hahn, Genf 1936. — Die Selbsthilfebestrebungen des Detailhandels, Separatabdruck aus der Schweizerischen Detaillisten-Zeitung 1938. — Schriften der Genossenschaftlichen Volksbibliothek des Verbandes schweizerischer Konsumvereine, speziell «Ökonomik und Technik der Güterverteilung mit besonderer Berücksichtigung der Konsumgenossenschaften» Dr. Arnold Schär. — Schweizerische Handelszeitung Nr. 33, 1938, speziell Artikel «Rationelle Warenverteilung, ein volkswirtschaftliches Postulat» und «Selbsthilfe als positive Lösung». Auf internationalem Gebiet: Veröffentlichung der Internationalen Handelskammer «Kennzahlen zur Handelsforschung», verfasst von Professor Dr. Julius Hirsch.

²⁾ Unter den verschiedenen Erhebungen sei speziell auf diejenige des Schweizerischen Gewerbeverbandes und der Buchhaltungsstelle des Schweizerischen Spezereihändlerverbandes verwiesen, ebenso auf die Untersuchungen der Arbeitsgemeinschaft der Konsumgenossenschaften mit Spezialgeschäften, die die Ergebnisse von 30 Betrieben vergleichen.

genossenschaftlichen, an die wir uns im folgenden halten. Diese Angaben stellen einen gewissen Durchschnitt dar, da unter den Konsumgenossenschaften ältere und jüngere, fortschrittliche und rückschrittliche Betriebe in städtischen und ländlichen Verhältnissen erfasst sind.

Tabelle 1

Umsatz der dem Verband schweizerischer Konsumvereine angeschlossenen Vereine je beschäftigte Person, in tausend Franken

1897	25,7	1930	36,4
1900	29,7	1931	35,1
1905	25,4	1932	33,3
1910	26,3	1933	31,8
1915	25,3	1934	30,9
1920	45,2	1935	30,2
1925	37,2	1936	31,4

Es ist somit im Jahre 1897 im Durchschnitt aller dem Verband schweizerischer Konsumvereine angeschlossenen Vereine je beschäftigte Person ein Umsatz von 25 700 Franken erzielt worden, während es im Jahre 1936 31 400 Franken waren. Bei diesem Vergleich muss berücksichtigt werden, dass die Arbeitszeit vor 40 Jahren länger war.

Die Angaben dieser und auch der folgenden Zusammenstellung bedürfen eines Vorbehaltes. Es lässt sich nicht genau feststellen, ob die Erhebungsgrundlage immer die gleiche war. Dazu hat die Beobachtungsmasse im Laufe der Zeit Veränderungen erfahren. Hinter den wertmässigen Angaben stehen zudem verschiedene Warenmengen. Ein etwas genaueres Bild über die Leistung im Verteilungsbetrieb wird man erhalten, wenn man die Kennzahlen des Umsatzes je Verkaufsperson wählt. Es muss dann aber feststellbar sein, welche Personen in einem Betrieb mit der Warenabgabe am Ladentisch und welche im Lagerbetrieb beschäftigt sind. Dies ist im allgemeinen nur in mittleren und grösseren Betrieben möglich, wo eine Arbeitsteilung zwischen Lager und Laden besteht. Wir erhalten bei einem solchen Vergleich folgendes Bild:

Tabelle 2

Umsatz je Verkaufskraft im Basler Konsumverein, in tausend Franken

1890	47,9	1930	52,7
1900	48,1	1931	49,5
1905	39,9	1932	46,4
1910	43,8	1933	45,2
1915	43,5	1934	43,7
1920	67,1	1935	44,6
1925	59,8	1936	46,5

Auch nach diesen Zahlen hat die Leistung je Arbeitskraft wertmässig gerechnet keine Steigerung erfahren. Der Umsatz je beschäftigte Person be-

findet sich 1936 sogar leicht unter demjenigen von 1890, was mengenmässig bei Berücksichtigung der Preisveränderungen einen Rückgang bedeutet. Damit haben wir Anhaltspunkte über die Produktivität der menschlichen Arbeit im Verteilungsbetrieb.

Die Ausnützung von Arbeit und Kapital geht in den verschiedenen Wirtschafts- und Betriebsformen der Warenverteilung weitgehend auseinander. Die Unterschiede sind beträchtlich grösser als unter einzelnen Betrieben der Produktion. Im folgenden sei der Versuch gemacht, anhand des heute zugänglichen Materials einen Vergleich aufzustellen, der leider nicht lückenlos erfolgen kann. Solche Kennzahlen sind für verschiedene Warenkategorien bestimmt worden. Wir beschränken uns auf das Gebiet der täglichen Bedarfsartikel.

Tabelle 3

Durchschnittlicher Jahresumsatz je Verkaufsperson und je Ladenbetrieb, in tausend Franken ¹⁾

Durchschnittsumsatz je Verkaufsperson:

	1932	1933	1934
Filiale Basler Konsumverein	46,5	45,0	47,3
Depot Basler Konsumverein	43,4	48,3	52,8
Migros AG. Basel.	121,1	111,1	95,2
Warenhaus Globus, Lebensmittel. . .		55,0	
Verband schweizerischer Spezereihändler		24,0	27,9

Durchschnittsumsatz pro Laden:

Filiale Basler Konsumverein	211,1	200,2	193,8
Depot Basler Konsumverein		72,5	78,4
Migros AG. Basel.	436,0	325,0	314,0
Migros AG. Zürich.	609,5	558,0	
Sämtliche Migros-Gesellschaften . . .	478,0—554,0	390,0—455,0	
Verband schweizerischer Konsumvereine, Durchschnitt aller Betriebe	122,0	118,0	115,0
Genossenschaftsverband Konkordia . .			53,0
Verband ostschweizerischer landwirt- schaftlicher Genossenschaften, nur Konsumwaren			45,0
Verband schweizerischer Spezereihändler		72,2	77,1

Es zeigt sich, dass eine Verkaufsperson in einem Migrosladen einen doppelt so grossen Umsatz als in einer grossen Konsumgenossenschaft oder einen viermal so grossen Umsatz als in den Betrieben des Verbandes schweize-

¹⁾ Die Zahlen über die Migros AG. und den Basler Konsumverein sind den Berichten der Eidgenössischen Preisbildungskommission entnommen. Die Angaben der dem Verband schweizerischer Spezereihändler angehörenden Betriebe stammen aus einer Erhebung, an der sich im Jahre 1934 40 Betriebe, im Jahre 1935 53 Betriebe beteiligt haben. Der Durchschnittsumsatz der Betriebe des Verbandes schweizerischer Konsumvereine kann dem VSK-Kalender entnommen werden.

rischer Spezereihändler erzielt. Noch grösser sind die Unterschiede beim Umsatz je Ladenbetrieb. Dies rührt auch daher, dass sich die Migrosläden vorwiegend auf städtische Verhältnisse, wo eine grössere Konzentration des Umsatzes möglich ist, beschränken, während bei den übrigen Betrieben auch ländliche Verhältnisse miteingeschlossen sind, wo für die Betriebsintensität natürliche Grenzen bestehen.

Auch dieser Vergleich verlangt einen Vorbehalt. Der landläufige Spezerieladen, der Konsumvereinsladen und der Migrosladen sind in bezug auf ihre Struktur, ihren Warenkreis und ihre Leistung nur beschränkt vergleichbar. Diese verschiedenen Betriebsformen beliefern aber teilweise den gleichen Markt, so dass die Kosten- und Leistungsunterschiede im Kampf um den Absatz zum Ausdruck gelangen. Eine Schwierigkeit bei der Untersuchung der Warenverteilung besteht stets darin, diese Formen und Methoden auseinanderzuhalten und Merkmale und Erscheinungen der einen Form nicht ohne weiteres auf die andere zu übertragen.

3. Die drei Phasen der Warenverteilung

Bei einem Versuch, den Verteilungsprozess nach der Funktion des Betriebes zu analysieren und auch nach seiner technologischen Seite zu erfassen, gelangen wir zur Unterscheidung von drei Phasen:

Warenbeschaffung: Einkauf im In- und Ausland, Lieferung und Transport in grossen Quantitäten.

Warenlagerung und -verwaltung: Lagerhaltung, Abpackung, Aufteilung in mittlere und kleine Quantitäten (Veredelung).

Warenabgabe: Abgabe am Ladentisch.

Jede der drei Phasen bedingt ihre besonderen Arbeitsprozesse. Die einzelnen Phasen können in einer Hand zusammengefasst oder auch selbständig sein.

Bei einer Schematisierung der geschichtlichen Entwicklung des Warenhandels lässt sich feststellen, dass der Warenhandel für jede Phase seine Form geschaffen hat, und zwar so, dass vorwiegend der Warenbeschaffung der Grossist und Agent, der Warenlagerung der Migrossist und der Warenabgabe der Detail- oder Kleinhändler entspricht.

In der Wirklichkeit gehen meistens die einzelnen Phasen ineinander über und sind oft schwer auseinanderzuhalten. So gliedert sich ein Agent oder Grossist ein Lagerhaus an oder schliesslich sogar Detailverkaufsstellen. In anderen Fällen wiederum beschränkt sich ein Unternehmen auf den Grosshandel.

Beim heutigen Stand der Entwicklung der Warenverteilung lassen sich in bezug auf die Wirtschaft- und die Betriebsformen drei Gruppen unterscheiden:

- a) Der kapitalmässig (kapitalistisch) organisierte Handel mit der Entwicklung zum Grossbetrieb und Konzern; einer speziellen Gesellschaft wird der Einkauf übertragen.

- b) Der mittelständisch-genossenschaftliche Handel mit der Entwicklung zur Einkaufsgesellschaft und zur Bildung von freiwilligen Ketten, was in der Vereinheitlichung des Sortimentes, der Preise und der Werbung zum Ausdruck gelangt.
- c) Der genossenschaftliche Handel der Konsumvereine mit der Schaffung von Grosseinkaufsgesellschaften und der Angliederung der Produktion.

Alle drei Formen haben gemeinsam, dass sie in der Konzentration des Einkaufes, also im Grosseinkauf, verankert sind. Die Betriebe suchen sich zur Steigerung ihrer Leistungsfähigkeit auf verschiedenen Gebieten zusammenzuschliessen, gleichgültig in welchem juristischen Gewande sie erscheinen, zur Vereinheitlichung des Sortimentes, der Preise, der Werbung, der Preisgestaltung, des Rechnungswesens, der Einrichtungen, des Erfahrungsaustausches usw. Der Ladenbetrieb wird auf diese Weise zum Glied einer Kette, wobei freilich die einzelnen Ketten verschieden und deren Glieder stärker oder schwächer sind oder mehr oder weniger fest ineinandergreifen. In der neuen Entwicklung liegt der Schwerpunkt weniger in der Konzentration des Einkaufes, sondern in stets zunehmendem Masse in der Reorganisation der Verkaufsfunktionen.

Im genossenschaftlichen und im mittelständischen Handel geht die Entwicklung meistens so vor sich, dass man von der Verteilung auf die Veredelung und schliesslich auf die Produktion vorstösst, sei es durch Abschluss von Lieferungsverträgen mit den Fabriken oder durch Errichtung eigener Anlagen. In der kapitalistischen Betriebsform spielt die «selbstdetaillierende» Fabrik, wo der Herstellung die Verteilung angegliedert wird, eine oft bedeutende Rolle.

Bei einer technologischen Betrachtung erkennen wir, dass entgegen früher vielfach geäusserten Meinungen im Laufe der Entwicklung keine Stufe des Verteilungsprozesses einfach ausgeschaltet wurde, sondern dass sich die einzelnen Stufen meistens innerhalb einer Organisationsform eingliedern. So haben in aller Welt die Verbände der Konsumvereine und die Einkaufsgesellschaften der Händler scheinbar den Grosshandel ausgeschaltet. In Wirklichkeit wurde er aber nur anders organisiert. Schon ein flüchtiger Blick auf den organisatorischen Aufbau oder gar ein Rundgang durch solche Betriebe lassen erkennen, dass die Funktionen des Grosshandels in der neuen Organisation enthalten und meistens auf viel grösserer Grundlage ausgebaut sind. Nicht selten sind es übrigens ehemalige selbständige Grossisten, denen der Ausbau und die Leitung solcher Abteilungen in Einkaufsgenossenschaften und Einkaufsvereinigungen zukommt.

In den konkreten Fällen ist es aber nicht einfach, die Phasen, wie sie unterschieden werden, auch zahlenmässig nach Aufwand und Leistung auseinanderzuhalten. Nachfolgende Zusammenstellung ist durch Verarbeitung von Betriebsrechnungen entstanden. Sie versucht, ein Bild der Kostengestaltung eines grossen Verteilungsbetriebes unter Berücksichtigung seiner technologischen Seite zu geben. Die Zufälligkeiten einzelner Verkaufsstellen sollten das Ergebnis

Tabelle 4

**Kosten im Kleinhandel in Prozent vom Umsatz. Nach drei Phasen
(nach den Rechnungen eines schweizerischen Grossbetriebes)**

	Kolonial- und Spezerei- waren	Back- waren ¹⁾	Schuh- waren	Haushalt- artikel	Manufak- tur- und Mercerie- waren	Mode- artikel (Kauf- haus)
1. Phase:						
Warenbeschaffung	1,25	—	1,25	1,25	1,75	1,50
2. Phase:						
Warenlager und Verwaltung						
a) Verwaltungskosten	1,04	1,34	2,05	2,76	2,23	2,38
b) Betriebskosten, speziell Löhne.	2,10	2,20	1,90	1,71	1,67	3,52
c) Raumkosten (Mietzins)	0,64	2,65	1,10	0,52	0,15	— ²⁾
d) Lagerzins	0,40	0,25	1,50	1,00	1,33	0,97
e) Transportkosten (Autobetrieb)	1,07	4,51	0,60	2,30	0,65	0,70
Total 2. Phase.	5,25	10,95	7,15	8,29	6,03	7,57
3. Phase:						
Warenabgabe						
a) Verkaufskosten (Filialen) . .	10,63	8,31	11,18	15,53	11,29	11,96
b) Werbekosten	0,23	0,37	0,80	1,40	1,20	1,90
c) Allgemeine Unkosten	2,00	1,90	1,90	1,90	1,90	1,90
Total 3. Phase.	12,86	10,58	13,88	18,83	14,39	15,76
Total 1.—3. Phase	19,36	21,53	22,28	28,37	22,17	24,83
<p>¹⁾ Backwaren gelangen im gleichen Laden wie die Kolonial- und Spezereiwaren zur Abgabe. In dieser Aufstellung sind die Produktionskosten ausgeschieden.</p> <p>²⁾ Da Verkaufsraum und Lagerraum überall dort, wo besondere Verkaufsstellen bestehen, getrennt sind, ist eine Unterscheidung leicht möglich. Bei Modeartikeln erweist sich eine Trennung der Raumkosten für Lagerhaltung und Verkauf als undurchführbar. Alle Raumkosten sind daher unter der Warenabgabe aufgeführt.</p>						

nicht beeinflussen, da die Zahlen auf einer grösseren Vergleichsmasse (50 Millionen Franken) beruhen.

Die Voraussetzung vorstehender Gliederung bildet die räumliche und organisatorische Trennung der Warenlagerung und der Warenabgabe. Dies ist in Betrieben möglich, die spezielle Lagerräume haben oder zwischen Zentrale und Verkaufsstelle unterscheiden.

Die erste Phase und speziell auch deren Kosten werden im Rechnungswesen eines Betriebes im allgemeinen nicht erfasst, da diese Kosten im Einstandspreis der Waren enthalten sind oder als Einkaufskommissionen zum Einstandspreis

gerechnet werden. In unserem Beispiel wurden die Einkaufskommissionen des Betriebes erfasst und als Warenbeschaffungskosten aufgeführt. Fehler entstehen bei solchen Vergleichen leicht, wenn nicht genau darauf geachtet wird, ob die Warenbeschaffungskosten in Prozent des Kleinhandelspreises oder des Grossistenpreises angegeben werden.

Bemerkenswert ist die Erscheinung, dass je nach Betriebsgrösse die Kosten in den einzelnen Phasen verschieden sind. Kleine und mittlere Betriebe, bei denen die Warenverwaltung und Warenlagerung weniger ausgebaut sind, haben in der zweiten Phase niedrigere Kosten. Dafür müssen sie mit höheren Einstandspreisen oder mit höheren Beschaffungskosten rechnen. Kleine Betriebe haben meistens nur deshalb niedrigere Kosten, weil die zweite und oft auch die erste Phase des Verteilungsprozesses nicht vorhanden sind.

Wenn heute vom Konkurrenz- oder Kostenvorsprung dieser oder jener Form im Warenhandel die Rede ist, so sollte versucht werden, auf Grund der Betriebsrechnungen ähnliche Gliederungen durchzuführen, die erst in der Lage sein werden, die richtige Erklärung zu geben.

A. Die Warenbeschaffung

Diese Phase der Warenverteilung bietet für eine technologische Untersuchung nicht viel Bemerkenswertes. Wir können sie als die Grosshandelsstufe bezeichnen. Es fehlt heute nicht an trefflichen Studien der verschiedenen Rechtsformen und Usancen der Markt- und Börsenverhältnisse im Warenhandel, die uns einen guten Einblick in dieses Gebiet der Wirtschaft liefern¹⁾. Ausschlaggebend ist jedoch hier im allgemeinen weniger die Technik als vielmehr das Fingerspitzengefühl. Einkaufsvorteile werden durch geschicktes Ausnutzen der Konjunktur, von Preis- und Kursdifferenzen, von günstigen Frachtsätzen oder der Ausfindigmachung leistungsfähiger Lieferanten erzielt. Der Mensch und seine Veranlagung sind wichtiger als technische Einrichtungen. Gewisse Hilfsmittel, wie gute Informationen, Telegraph, Telephon, Börsenticker, sind Dinge, die jedem tüchtigen Kaufmann zugänglich sind.

Diese Phase der Warenverteilung hat an Einfluss gewonnen. Sie erweist sich vielfach stärker als die Produktion. Die Eidgenössische Preisbildungskommission ist in verschiedenen Untersuchungen aus dem Gebiete der Warenverteilung mehrfach zum Ergebnis gelangt, dass eine Verschiebung des Machtverhältnisses zwischen Produktion und Handel eingetreten sei, bei der die wirtschaftliche Machtstellung der grossen Handelsorganisationen stärker sei als diejenige selbst gut kartellierter Unternehmungen.

Über Aufwand und Leistung in dieser Phase der Warenverteilung kann die Kostenentwicklung der Einkaufsorganisationen des genossenschaftlichen und mittelständischen Handels Anhaltspunkte vermitteln, die den gedruckt vorliegenden Jahresrechnungen entnommen werden können.

¹⁾ Siehe Professor Th. Brogle, «Der Warenhandelsbetrieb», Schweizerischer Kaufmännischer Verein 1935.

Tabelle 5

Umsatz und Spesen des Verbandes schweizerischer Konsumvereine (VSK)
und der Union schweizerischer Einkaufsgesellschaften (USEGO) in Mil-
lionen Franken

	VSK (Warenabteilung)			USEGO		
	Umsatz	Spesen	%	Umsatz	Spesen	%
1897	2,3	0,02	0,84	—	—	—
1901	4,2	0,06	1,37	—	—	—
1905	9,1	0,1	1,55	0,1	—	0,54
1910	27,8	0,8	2,84	0,4	0,002	0,61
1915	50,2	1,4	2,83	6,6	0,06	0,87
1920	172,0	3,4	1,96	55,5	0,4	0,64
1925	125,2	3,0	2,42	53,3	0,5	1,03
1930	163,6	3,2	1,93	72,4	0,7	1,03
1931	166,9	3,4	2,04	71,1	0,7	1,02
1932	166,2	3,4	2,06	66,4	0,7	1,11
1933	168,6	3,4	2,02	64,6	0,7	1,13
1934	168,4	3,4	2,05	62,6	0,8	1,22
1935	177,1	3,4	1,91	63,7	0,8	1,22
1936	188,5	3,4	1,81	68,8	0,8	1,15
1937	200,5	3,5	1,75	70,7	1,0	1,38

Bei diesem Vergleich ist zu beachten, dass es sich hier um tägliche Bedarfsartikel handelt und bei andern Warenkategorien die Beschaffungskosten im allgemeinen höher liegen.

Auch hier ist ein Vorbehalt notwendig. Aus den Umsatzzahlen geht nicht hervor, welcher Teil des Umsatzes als «Kommissionsgeschäft» und welcher ab «eigenem Lager» getätigt wird. Einkaufsorganisationen haben heute immer mehr die Tendenz, die Waren vom Lieferanten direkt dem Verbrauchsort zuzuführen, um auf diese Weise Transport-, Verwaltungs- und Lagerkosten zu ersparen. Die Einkaufsorganisationen werden damit zu Dispositions- und Verrechnungsstellen, in denen die Buchhaltungen zu eigentlichen Betrieben ausgebaut werden. Die Zentralbuchhaltung des Verbandes schweizerischer Konsumvereine hat zum Beispiel wöchentlich 40 000—50 000 Debitorenbuchungen auszuführen.

B. Die Warenlagerung und -verwaltung

Diese Phase der Warenverteilung gelangt auf den ersten Blick wenig in Erscheinung. Oft fällt sie auch mit der letzten Phase zusammen, so dass sich Lagerung und Abgabe weder räumlich noch rechnerisch auseinanderhalten lassen. Die neuzeitliche Entwicklung führt immer mehr zu einer Abtrennung und technischen Verselbständigung der Warenlagerung und -abgabe. Rationalisierte Ladenbetriebe mit kleinen Warenbeständen setzen eine besonders sorgfältige Organisation der Lagerung und Verwaltung voraus, so dass fort-

laufende und rasche Lieferung stets gewährleistet ist. Es entstehen speziell organisierte Zentralbetriebe, in denen unter Umständen die Waren auch verschiedene Veredelungsprozesse durchmachen.

Wo Ladenbetriebe Bestandteil eines Filialnetzes sind, lässt sich genau feststellen, wie eine Arbeitseinteilung eintritt, bei der viele Funktionen vom Laden in die Zentrale verschoben werden. Das Lager bei der Warenabgabe wird verkleinert und dafür zentralisiert, wobei für eine sachgemässe Pflege gesorgt werden kann. Zentralstellen für Lagerung und Verwaltung werden nach neuen technischen Gesichtspunkten eingerichtet. Die Handarbeit wird mechanisiert. Ein neuzeitliches Lagerhaus eines Grossbetriebes in der Warenverteilung gleicht einer Fabrik. Sortieren und Abpacken geschieht am laufenden Band. Durch Rutschen und Elevatoren wird die Manipulation der Waren zu einem fortlaufenden Arbeitsprozess. Um die Warenabgabe in den Ladenbetrieben zu beschleunigen, wird das Auswiegen und Abpacken Automaten in den Magazinen übertragen. Der Ausbau des Bestell- und Transportwesens führt zu einer weitgehenden Arbeitsteilung zwischen Ladenbetrieb und Zentralstelle. Es ist dies in Einkaufsvereinigungen, Konsumgenossenschaften oder Filialbetrieben festzustellen. Die menschliche Arbeitskraft und die technischen Hilfsmittel können genau so rasch und planmässig eingesetzt werden wie in einer Fabrik¹⁾. In Tabelle Nr. 4 haben wir versucht, für diese Phase der Warenverteilung verschiedene Branchen zu erfassen. Die Kosten für die Warenlagerung sind unter Betriebskosten, Raumkosten und Lagerzins aufgeführt. Aus dieser Gliederung ist auch zu ersehen, dass den Transportkosten bei den einzelnen Warenkategorien nicht immer die gleiche Bedeutung zukommt. Während bei Kolonial- und Spezereiwaren die Transportkosten 1% des Umsatzes ausmachen, steigen sie bei Backwaren auf über 4%. Letztere Feststellung ist ein Beispiel dafür, wie ein Kostenvorsprung, der durch die grossbetriebliche Technik bei der Broterzeugung erzielt wird, teilweise durch die Transportkosten wieder aufgehoben wird. Im Kleinbetrieb, wo Backstube und Ladenbetrieb räumlich ineinander übergehen, gelangt dieser Kostenfaktor in Wegfall.

Zentrale Lagerbetriebe ermöglichen auch, die Lagerbestände fortlaufend sorgfältig zu erfassen und zu überwachen. Die Lagerdauer der Waren wird ständig kontrolliert. Verkleinerung der Lager bei gleichbleibendem Umsatz bedeutet eine Erhöhung der Umschlaggeschwindigkeit und eine Verminderung der Lagerkosten. Neben den Kosten für die Lagerwartung und neben den Zinsaufwendungen für die investierten Kapitalien bedingen Warengruppen mit langer Lagerdauer (z. B. Schuhwaren, Modestoffe) beträchtliche Risiken durch Mode- und Geschmackswechsel oder durch Preisrückgänge. Über die Lagerdauer in der Güterverteilung vermitteln folgende Angaben, wie sie der Eidgenössischen Preisbildungskommission gemacht wurden, einen guten Einblick, um so mehr, da sich die Zusammenstellung über mehrere Jahrzehnte erstreckt und einen grossen Umsatz erfasst.

¹⁾ Fortlaufende Arbeitsprozesse in konsumgenossenschaftlichen Betrieben, mit 13 Abbildungen, Schweizerischer Konsumverein Nrn. 32 und 33 1932.

Tabelle 6

Lagerdauer im Basler Konsumverein in Tagen

Geschäftszweig	Durchschnitt 1898—1908	Durchschnitt 1923—1932
Warengeschäft.	70	68
Bäckerei	17	17
Weingeschäft	443	202
Schlächtereier	12	5
Obstgeschäft	45	13
Brennmaterialgeschäft	114	102
Milchgeschäft	21	6
Schuhgeschäft	442	204
Haushaltungsgeschäft.	348	214
Landwirtschaftliche Artikel	—	58
Manufaktur	—	159
Alle Abteilungen zusammen (Gesamtdurchschnitt)	63	58

Diese Zahlen zeigen, wie verschieden die Umschlagsgeschwindigkeit der einzelnen Warengruppen ausfällt. Die Umschlagszeit ist im allgemeinen wesentlich kürzer, wenn nicht wie bei dieser Zusammenstellung Lager und Verkaufsstellen zusammengefasst werden, sondern nur die letztern erfasst sind. Bei einer neuzeitlichen Organisation können Ladenbetriebe für tägliche Bedarfsartikel ihre Lager durchschnittlich viel rascher erneuern.

Die neuzeitliche Betriebsorganisation schenkt der Frage der Umschlagsgeschwindigkeit des Warenlagers in bezug auf die Lage des Betriebes und den Käuferkreis grösste Beachtung. Selbst im gleichen Unternehmen weist die Umschlagsgeschwindigkeit in den einzelnen Läden grosse Unterschiede auf. Nachstehende Zahlen sind einer Erhebung entnommen, die eine beträchtliche Zahl von Läden in Zürich und Basel erfasste:

Tabelle 7

Umschlagsgeschwindigkeit des Warenlagers
von Läden grosser Konsumgenossenschaften in Zürich und Basel

Allgemeine Warenläden:

Basel:

Angestelltenquartier	26,1 mal
Geschäftszentrum	19,2 »
Alte Vorstadt	14,0 »
Arbeitervorort	19,2 »
Dorfläden	12,2 »

Zürich:

Mittlerer Laden A	20,3 mal
Mittlerer Laden B	18,2 »
Mittlerer Laden C	10,4 »
Lebensmittelhalle Zentrum	14,6 »

Schuhläden:

Basel:	Zürich:
Zentrales Kaufhaus . . . 4,0 mal	Mittlerer Stadtladen . . . 1,3 mal
Gute Quartierlage . . . 1,7 »	Aussenquartier 0,8 »
Mittlere Quartierlage A . 1,2 »	Zentrales Kaufhaus 2,1 »
Mittlere Quartierlage B . 1,3 »	
Belebte Ausfallstrasse . . 2,5 »	

Die neue Verkaufstechnik sucht, durch die verschiedensten Massnahmen, speziell bei Bekleidungs-, Mode- und Haushaltungsartikeln, den Lagerumschlag zu beschleunigen. Die Zahlen in vorstehender Tabelle können eine wesentliche Verbesserung erfahren, wie Vergleichsmaterial mit neu organisierten Handelsbetrieben zeigt. Es sind Gross- und Kleinbetriebe, die durch die verschiedensten Methoden und speziell auch durch einen besseren Ausbau der Betriebsstatistik den Warenumschlag zu beschleunigen trachten¹⁾. Es ist dies ein wesentlicher Bestandteil der Rationalisierung der Betriebe im Gebiete der Warenverteilung.

C. Die Warenabgabe

Dies ist der sichtbarste Teil und das letzte Glied der Warenverteilung. Sie hat eine prunkhafte Spitze in den strahlenden Schaufensterauslagen der reichen Geschäftsstrassen der Großstädte. Bei einer Analyse der Funktionen der Warenabgabe lässt sich sogleich feststellen, dass ausserordentlich grosse Unterschiede in bezug auf die einzelnen Warenkategorien, die örtlichen Verhältnisse und die soziale Stellung der Käufer bestehen. Werden Einzelfeststellungen verallgemeinert, so führt dies leicht zu Fehlschlüssen.

Ein Merkmal aller Betriebe in der Warenverteilung besteht darin, dass sie in der Beanspruchung von Arbeit und Kapital beträchtliche Schwankungen aufweisen, die nach Tagen, Wochen und Monaten verschieden sind. In den letzten Jahren wird der Frage der Umsatzschwankungen eine grössere Beachtung geschenkt und auf vielen Gebieten versucht, den Rhythmus genau zu erfassen, was sich in der Organisation des Betriebes, in den Kosten und auch in der Sozialpolitik (bezahlte Ferien, Gewährung von Urlaub, Einstellung von Aushilfen) auswirkt. Hier zeigt sich, dass es in der Produktion leichter als im Verteilungsprozess möglich ist, die Produktion den Schwankungen der Nachfrage anzupassen und das Arbeitsprogramm auf eine bestimmte Zeitspanne zu verteilen. Am Ladentisch wünscht der Käufer jederzeit Bedienung. Es würde hier zu weit führen, auf alle Einzelheiten der kurz- und langfristigen Umsatzschwankungen einzugehen. Wir beschränken uns auf zwei Beispiele. Am meisten bekannt ist der Wochenrhythmus, den wir im folgenden am Beispiel eines Ladenbetriebes zeigen.

¹⁾ Die Lagerwirtschaft in genossenschaftlichen Betrieben mit Berücksichtigung der statistischen Grundlagen, Separatabdruck aus dem «Schweizerischen Konsumverein».

Tabelle 8

**Wocheneinnahmen eines Ladenbetriebes für Gemischtwaren
in einer Schweizerstadt**

	Franken	in Prozent des Wochentotals	Zahl der Verkäufe	Durchschnitt der Verkäufe
Montag . . .	968,75	15,4	658	1,47
Dienstag . . .	785,43	12,5	606	1,30
Mittwoch . . .	826,88	13,1	688	1,20
Donnerstag . .	839,16	13,3	588	1,43
Freitag . . .	1020,92	16,2	602	1,69
Samstag . . .	1758,80	28,0	826	2,12
Sonntag . . .	92,60	1,5	69	1,34
	6292,54	100,0	4037	1,56

Diese Zusammenstellung zeigt, wie Betrag und Zahl der Verkäufe an den einzelnen Tagen verschieden gross sind. Am Anfang der Woche werden weniger Verkäufe getätigt. Gegen Ende ist eine Zunahme zu verzeichnen. Auf den Samstag entfällt fast ein Drittel der Wocheneinnahmen. In ländlichen Verhältnissen liegt der Durchschnitt je Verkauf im allgemeinen eher höher, da man dort gewohnt ist, den Bedarf für eine längere Periode zu decken als in der Stadt.

Von grosser Bedeutung für den einzelnen Betrieb in der Warenverteilung, sowie für die Volkswirtschaft in ihrer Gesamtheit ist der Saisonrhythmus, der mit dem Ablauf der Jahreszeiten, ebenso mit den Sitten und Gebräuchen zusammenhängt. Wir haben ein umfangreiches Material eines Grossbetriebes über mehrere Jahre verarbeitet und sind zu folgendem Ablauf der Saisonschwankungen gelangt. Der Durchschnitt sämtlicher Monate ist jeweils mit 100 gesetzt:

Tabelle 9

**Saisonmässige Schwankungen der Bareinnahmen in Verteilungsbetrieben
einer Schweizerstadt, ausgedrückt in Abweichungen vom Jahresdurchschnitt (Jahresdurchschnitt = 100) ¹⁾**

Tägliche Bedarfsartikel (Lebensmittel)	Jan.	Febr.	März	April	Mai	Juni	Juli	Aug.	Sept.	Okt.	Nov.	Dez.
Fleischwaren . .	89	97	100	109	104	95	90	94	97	98	101	124
Mode und Bekleidung	53	65	99	133	141	97	77	65	78	102	115	165

¹⁾ Die Zahlen für tägliche Bedarfsartikel und Fleischwaren beruhen auf der Verarbeitung der Ergebnisse von 1922—1931 und umfassen Betriebe, die zusammen einen Umsatz von rund 40 Millionen Franken aufweisen. Die Angabe über Bekleidungs- und Modeartikel ergeben sich aus der Verarbeitung des Zahlenmaterials eines grossen Spezialhauses in den Jahren 1927—1931.

Die Saisonschwankungen bei täglichen Bedarfsartikeln bewegen sich in verhältnismässig engen Grenzen. Ein Tiefpunkt wird im Januar, der Höhepunkt durch die Festtage im Dezember erreicht. Beträchtlich grösser sind die saisonmässigen Ausschläge bei Mode- und Bekleidungsartikeln, wo ja auch speziell von «Saisongeschäften» die Rede ist.

Die starken Schwankungen erschweren in der Warenverteilung die Anpassung der Kosten an den Umsatz. Die festen Kosten, d. h. die Kosten, die von der Höhe des Umsatzes unabhängig sind, wirken sich empfindlicher aus, wenn die Umsatzkurve einen Tiefpunkt erreicht hat. Der Beschäftigungsgrad kann den Umsatzschwankungen nur bis zu einer gewissen Grenze angepasst werden.

Man sucht einen Ausgleich der Saisonschwankungen durch entsprechende Preisgestaltung oder auch durch Gewährung zeitlich befristeter Vergünstigungen an die Käufer herbeizuführen. Neben der fortlaufenden Säuberung der Lagerbestände ist dies die wirtschaftliche Voraussetzung des Ausverkaufswesens. Auf dem Gebiete der Bekleidung und der Modewaren sucht sich jeder Betrieb, unbeschadet seiner äusseren Form, vor den wirtschaftlichen Folgen der Schwankungen zu schützen ¹⁾.

Die letzte Phase der Warenverteilung ist ausgesprochen umsatzorientiert. Der Entwicklung und Gliederung des Umsatzes wird grösste Aufmerksamkeit geschenkt. Durch zahlenmässige Erfassung sucht man die Voraussetzungen zur Verbesserung der Arbeitsverfahren zu gewinnen. Die Verkäufe werden zahlenmässig zeitlich, im gesamten und in bezug auf die einzelne Arbeitskraft gegliedert. Ziel und Zweck sind aber meistens eine Erhöhung des Umsatzes zur Verminderung der relativen Kosten.

Die Gliederung eines Betriebes in Tabelle 4 zeigt, wie kostenmässig die letzte Phase das wichtigste Glied der Warenverteilung darstellt. Die verschiedenen Warenbranchen weisen grosse Unterschiede auf. Starke Abweichungen bestehen natürlich auch unter einzelnen Verkaufsstellen je nach Lage und Kundenkreis. Im folgenden sind die Verkaufskosten eines genossenschaftlichen Grossbetriebes speziell ausgeschieden und erfasst (siehe Tabelle 10):

In dieser Zusammenstellung sind die Betriebskosten der Läden, umfassend die Löhne des Verkaufspersonals, sowie Miete und Unterhalt des Verkaufslokals, enthalten. Unter Gemischtwarenläden werden städtische und ländliche Betriebe besonders behandelt. Bei Metzgereien (ohne Verarbeitung) sind die Verkaufskosten beträchtlich höher. Die Ursache dafür sind die höheren Ansätze der qualifizierten, handwerklich geschulten Arbeitskräfte.

Überraschend ist die Erscheinung, dass die Verkaufskosten eines grossen Kaufhauses trotz hoher Mietbelastung an guter Verkehrslage im Verhältnis zum Umsatz niedriger sind als in mittleren und kleineren Ladenbetrieben. Dies ergibt sich aus der besseren Ausnützung der Einrichtungen und Arbeitskräfte eines Grossbetriebes. Werden solche Vergleiche mit selbständigen Be-

¹⁾ «Die Saisonschwankungen des Güterbedarfes im Dienste der wissenschaftlichen Betriebsführung» von Schär, Veröffentlichung des «Seventh International Management Congress», Washington 1938.

Tabelle 10

Verkaufskosten in einem genossenschaftlichen Grossbetrieb für das Jahr
1936 in Prozent vom Umsatz (3. Phase)

	Zahl der Läden	Lohnkosten	Mietkosten	Sachkosten	Total
Städtische Gemischtwarenläden	111	7,45	1,38	1,13	9,96
Ländliche Gemischtwarenläden	28	7,85	1,41	1,16	10,42
«Depot»-Gemischtwarenläden.	51	6,14	2,24	1,40	9,78
Metzgereiläden (Stadt)	43	11,01	2,75	3,50	17,26
Schuhläden	5	7,49	2,96	1,21	11,66
Schuh- und Manufakturwarenläden.	8	9,50	3,10	1,41	14,01
Kaufhaus mit 8 Rayons	1	7,67	3,28	0,88	11,83

trieben durchgeführt, so ist es notwendig, einen sogenannten «Meisterlohn» in die Rechnung einzusetzen, wie es übrigens in den vom Schweizerischen Gewerbeverband veröffentlichten Untersuchungen in den meisten Fällen geschieht.

Durch Gliederung der einzelnen Verkäufe wird versucht, über die Zusammensetzung der Verkaufshandlungen Aufschluss zu erhalten. Die Tagesumsätze des in Tabelle 8 angeführten Gemischtwarenladens werden im folgenden für zwei Wochen gegliedert (siehe Tabelle 11).

In dieser Zusammenstellung sind die Verkäufe nach der Höhe ihres Betrages gegliedert, und zwar zuerst die Anzahl der Verkäufe bis zu 20 Rp., dann diejenige von 20—50 Rp., von 50 Rp. bis Fr. 1 usw. bis Fr. 4. Rund 30% aller Verkäufe erreichen den Betrag von 50 Rp. nicht, und nur 20% der Verkäufe betragen mehr als Fr. 2. Die Gliederung der Barverkäufe liefert einen wichtigen Einblick in die Struktur von Betrieben. Viele Kleinverkäufe sind eine starke Belastung eines Ladenbetriebes.

Die bewussten und planmässigen Versuche, den Durchschnittsbetrag einer Verkaufshandlung zu erhöhen, sind wohl eines der bemerkenswertesten Ergebnisse der technologischen Betrachtung des Verteilungsbetriebes. Die Einschränkung oder gar die Beseitigung der Kleinverkäufe bedeuten eine Intensivierung des Betriebes und eine Reduktion der Kosten. Es sind vor allem die Einheitspreisgeschäfte, bei denen Kleinverkäufe fast vollständig in Wegfall gelangen. Menge und Qualität der in einer Verkaufshandlung abgegebenen Ware werden entsprechend ausgewählt.

Im selbständigen Detailhandel der Papierbranche wurde festgestellt, dass 60% der Verkäufe unter Fr. 1 liegen, die Kosten eines Verkaufsdurchschnittes aber 27,4 Rp. betragen. Diese Feststellung führte schliesslich dazu, dass in Verbindung mit den Fabriken und Grossisten grössere Packungen geschaffen wurden, um die Zahl der kleinen Verkäufe zu beschränken ¹⁾.

¹⁾ Die Selbsthilfebestrebungen des Detailhandels, Separatabdruck aus der Schweizerischen Detailistenzeitung, Nrn. 12 und 13 1938.

Tabelle 11

Die Gliederung der Verkäufe eines Gemischtwarenladens in einer Schweizerstadt

Okt.	Anzahl der Verkäufe in den verschiedenen Stufen											Verkäufe in Fr.	
	bis —20	—20 bis —50	—50 bis 1.—	1.— bis 1.50	1.50 bis 2.—	2.— bis 2.50	2.50 bis 3.—	3.— bis 3.50	3.50 bis 4.—	über 4.—	An- zahl total	Total	Durch- schnitt p. Verkauf
11.	37	175	164	108	59	37	28	19	10	21	658	968,75	1,47
12.	42	138	142	125	49	31	23	16	15	25	606	785,43	1,30
13.	46	161	157	129	70	40	29	26	12	18	688	826,88	1,20
14.	39	130	144	113	45	40	27	16	12	22	588	839,16	1,43
15.	41	157	110	83	56	37	35	27	11	46	603	1 020,92	1,69
16.	50	143	143	110	72	59	53	41	30	125	826	1 758,80	2,12
17.	3	20	30	12	3	—	1	—	—	—	69	92,60	1,34
18.	33	140	144	71	59	36	23	20	9	31	566	940,95	1,66
19.	47	145	169	111	71	40	26	16	7	26	658	854,65	1,30
20.	37	151	165	117	50	48	25	27	3	24	647	829,64	1,28
21.	36	159	175	114	62	41	18	11	7	26	649	760,16	1,17
22.	43	143	157	105	75	40	32	23	19	52	689	1 073,15	1,56
23.	52	136	160	112	87	57	54	47	24	124	853	1 784,86	2,09
24.	2	18	29	14	5	1	—	2	—	—	71	87,62	1,23
	508	1816	1889	1324	763	507	374	291	159	540	8171	12 623,57	1,54
in %	6,2	22,2	23,1	16,2	9,3	6,2	4,6	3,6	1,9	6,6	100		

Für die Struktur solcher Betriebe ist die Zusammensetzung des Sortimentes und der Artikel von Bedeutung. Eine Durchsicht der Waren nach Kategorien und Sorten in einem Ladenbetrieb zeigt, wie sich die Lebensführung des heutigen Menschen verändert hat und was für eine ungeheure Vielfältigkeit im Verbrauch eingetreten ist. Es ist auf die interessante Untersuchung, die vom Eidgenössischen Statistischen Amt über den Handel auf Grund der Betriebszählung von 1929 durchgeführt wurde, zu verweisen¹⁾. Auch in der Güterverteilung besteht eine Tendenz zur «Kombination» und «Integration» auf der einen und zur «Spezialisierung» auf der andern Seite, ganz ähnlich wie im industriellen Betrieb. Es ist die Kunst richtiger Organisation, zwischen diesen beiden Entwicklungstendenzen den richtigen und den gegebenen Voraussetzungen entsprechenden Weg zu finden, um die Wirtschaftlichkeit des Betriebes zu sichern.

Spezialgeschäfte beginnen meistens mit wenigen Artikeln, um im Laufe der Entwicklung ihr Sortiment auszubauen und den Bedürfnissen ihres Kundenkreises anzupassen. Unter Umständen kann dann aber eine neue Organisation

¹⁾ Schweizerische Zeitschrift für Statistik und Volkswirtschaft, 1936, Seite 522, und 1937, Seite 61.

im Kampf um den Absatz Erfolge erzielen, indem sie planmässig die wichtigsten Artikel herausgreift und deren Verteilung rationalisiert. Durch den Massenabsatz kann dann die Grundlage zu einer niedrigen Preiskalkulation gefunden werden. Wenn jedoch solche Betriebe ihr Absatzgebiet räumlich ausdehnen, verkleinern sie das Einzugsgebiet der einzelnen Verkaufsstelle. Durch Einführung neuer Warengruppen und Vergrößerung der Auswahl wird dann versucht, den Umsatz zu halten oder weiter zu erhöhen. In der Geschichte der Filialunternehmungen und auch der Konsumgenossenschaften lässt sich diese Entwicklung oft nachweisen.

Es würde zu weit führen, hier auch noch die Bedeutung der Markenartikel zu behandeln. Es sei nur festgestellt, wie der Markenartikel, ebenso aber die sogenannte Konter- oder Kampfmarke der Tendenz entsprechen, die letzte Phase des Verteilungsprozesses zu vereinfachen und auf die eigentliche Warenabgabe zu beschränken.

Die Meinung, dass die letzte Phase der Warenverteilung einer Rationalisierung nicht zugänglich sei, da die Maschinen nicht zur Anwendung gelangen können, ist heute wohl nicht mehr haltbar. Schon die Tatsache, dass in den einzelnen Wirtschafts- und Betriebsformen die Ausnützung von Arbeit und Kapital grosse Unterschiede aufweist, zeigt, dass ein Spielraum für verschiedene Verfahren und Arbeitsmethoden vorhanden sein muss.

Die technologische Betrachtung der Warenverteilung hat zu Feststellungen geführt, die heute praktisch in der Schweiz noch wenig ausgewertet sind. Erstmals hat im Jahre 1932 das Bulletin der Taylor Society über «Zeitstudien in Detailläden» berichtet ¹⁾. Es wird dort beschrieben, wie Versuche im Verkaufsdienst durchzuführen sind. Die Verkaufshandlungen werden gegliedert nach Verkaufszeit, Packzeit und Kassazzeit. Solche Untersuchungen erstrecken sich weiterhin auf die Tageszeit, auf das Alter und Geschlecht der Verkaufsperson, die Art der Kundschaft usw. Die Übertragung der Methode der exakten Beobachtung vom Gebiete der Produktion auf dasjenige der Warenverteilung steckt heute noch in ihren Anfängen. Sie wird aber wertvolle neue Erkenntnisse vermitteln. Es wird möglich, Mängel der Verkaufseinrichtungen und der Arbeitsorganisation zu erfassen, die bis heute übersehen wurden. Es kann auch nachgewiesen werden, welche Verkaufshandlungen kostspielig sind, wo der Kundendienst angebracht ist und wo er eine zu grosse Belastung darstellt. Auch das Gebiet der Kalkulation wird auf Grund exakter Beobachtung neue Möglichkeiten erhalten.

Wichtige Feststellungen ergeben sich auch für die Anordnung und Gestaltung der Einrichtungen. Auf die Arbeitsgestaltung im Verkaufsbetrieb wird heute wenig Rücksicht genommen. Der Innenarchitekt, statt des Verkaufstechnikers, hat das entscheidende Wort. Man ist eher geneigt, dem Auge als der Ökonomie Zugeständnisse zu machen.

¹⁾ Time Studies in Retail Stores, Februar 1932.