

Lichey, Werner

Article — Digitized Version

Strukturwandel der Absatzwirtschaft in den USA: Eindrücke von einer Studienreise

Wirtschaftsdienst

Suggested Citation: Lichey, Werner (1957) : Strukturwandel der Absatzwirtschaft in den USA: Eindrücke von einer Studienreise, Wirtschaftsdienst, ISSN 0043-6275, Verlag Weltarchiv, Hamburg, Vol. 37, Iss. 7, pp. 379-392

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/132499>

Standard-Nutzungsbedingungen:

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

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

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

Terms of use:

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

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

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

Strukturwandel der Absatzwirtschaft in den USA

Eindrücke von einer Studienreise

Werner Lichey, Hamburg

Wir haben schon in mehreren Aufsätzen die Rationalisierung der Absatzwirtschaft und die Entwicklung neuer Vertriebsformen behandelt. Das Projekt des Gemeinsamen Marktes wird das Absatzgebiet der europäischen Wirtschaft so ausweiten, daß die Modernisierung des Vertriebsapparates zu einer zwingenden Notwendigkeit wird. Die Lösung dieser Frage für Europa wird natürlich nicht darin liegen, daß wir die in den USA entwickelten Vertriebsformen unbesehen übernehmen, wenn wir sie auch gründlich studieren müssen. Der Verfasser der folgenden Studie, die aus Reiseeindrücken in den USA erarbeitet ist, zeigt sinnfällig, wie die Entwicklung der Absatzwirtschaft vom Wandel der Einkommenstruktur, von der Eigenart der Wohnkultur und vom Fortschritt der Produktionstechnik abhängig gewesen ist. Er zeigt aber auch die Gegenbewegungen auf, die die Überrationalisierung im Vertrieb ausgelöst hat, und die Grenzen, die einer Technisierung der Absatzwirtschaft aus soziologischen und psychologischen Gründen gesetzt sind.

Die Einführung automatischer Fertigungsprozesse in immer weiteren Bereichen der industriellen Produktion im letzten Jahrzehnt war von einer Rationalisierungswelle im Handel begleitet, die in immer rascherem Tempo alle Vertriebsbereiche der amerikanischen Wirtschaft zu erfassen beginnt. Richtung, Ausmaß und Auswirkungen dieser stürmischen Entwicklung lassen sich in ersten Umrissen bereits deutlich erkennen. Sie stellen nichts weniger dar als die Konturen des im Zuge der zweiten industriellen Revolution entstehenden Neubaus der gesamten Absatzwirtschaft der USA. Die Bausteine für diesen Neubau sind neuartige Vertriebsmethoden, neue Betriebsformen im Groß- und Einzelhandel. Der Baustil ist geprägt von einem neuen Vertriebsdenken in der Industrie, vom „Marketing Management“. Er ist auf einen neuen Verbrauchertyp ausgerichtet.

MASSENPRODUKTION — MASSENKAUFKRAFT —
MASSENABSATZ

Der Einzelhandel, das letzte Glied in der Vertriebskette, wurde zuerst von der Flutwelle erfaßt. Hier hat sich in den letzten Jahren ein Strukturwandel angebahnt, dessen Dynamik für den an europäische Dimensionen gewöhnten Betrachter atemberaubend ist. Geradezu revolutionär mutet dabei das rasche Vordringen des weitgehend mechanisierten Groß-Selbstbedienungsgeschäftes in allen Einzelhandelsbereichen an. Es ist hier die Schlüsselfigur aller neuen Betriebsformen. Über kurz oder lang dürfte das Groß-Selbstbedienungsgeschäft den traditionellen Ladentyp wenn nicht hinwegfegen, so doch zu einem Aschenputteldasein verurteilen. Es zwingt selbst Waren- und Versandhäusern neue Methoden auf, bestimmt die Weiterentwicklung der schon bestehenden Selbstbedienungsformen im Lebensmitteleinzelhandel (super markets), es prägt den Stil der Rabatthäuser (discount houses) und der Super-Geschäftsstädte in den Stadtrandbezirken (shopping centers).

Der Tatsache, daß die im vollen Fluß befindliche Umstellung zu Groß-Selbstbedienungsläden die vorhandene Tendenz zur Konzentration im Einzelhandel erheblich verstärkt, da in erster Linie die großen Kettenorganisationen (chain stores) finanziell in der Lage sind, die beträchtlichen Investitionen für mechanisierte Großläden aufzubringen, wird erstaunlicherweise bisher kaum Beachtung geschenkt. Es gibt aber zu denken, daß z. B. „Woolworth“, die bedeutendste Kette der Einheitspreisgeschäfte (variety stores), innerhalb der letzten drei Jahre 650 seiner 2100 Filialbetriebe in den USA auf Selbstbedienung umgestellt hat. Die meist auf politischer Ebene angesetzten Gegenbewegungen, die die Erhaltung eines „gesunden Mittelstandes“ auf ihre Fahnen geschrieben haben, scheinen das Vordringen der in Ketten organisierten Groß-Selbstbedienungsläden oder anderer Konzentrationsformen wie etwa der Shopping Centers kaum verzögern, noch viel weniger aber verhindern zu können. Der amerikanische Durchschnittsverbraucher, seit langem von Presse und Fernsehen davon überzeugt, daß sein fortschrittliches Land als erstes in der Welt bereits mitten in der zweiten industriellen Revolution steht, empfindet es gleichsam als Anachronismus, daß in diesem Zeitalter beginnender vollautomatischer Produktion der Warenvertrieb noch immer „mit der Hand“ — zu entsprechend überhöhten Kosten und Preisen — erfolgt. Bezeichnend dafür ist die in Einzelhändlerkreisen oft gehörte Klage über ein übertriebenes Kaufbewußtsein der Kunden, die ihrer Auffassung nach über betriebswirtschaftliche Belange des Handels vorschnelle Urteile fällen, z. B. vorrechnen, wie die Kosten bei anderer Lieferantenauswahl verringert werden könnten.

Das Herausbilden neuer Betriebsformen im Einzelhandel gilt als ein für diesen Wirtschaftszweig charakteristischer Ausdruck eines Anpassungsprozesses an große Wandlungen der Gesamtwirtschaft, die ihn

zwingen, das eingespielte Gefüge von Kosten, Spannen und Preisen aufzubrechen. Dies ist auch gegenwärtig der Fall. Aber nicht nur das Ausmaß und die Dynamik des sich in den USA heute vollziehenden Wandels der Einzelhandelsstruktur sind ungewöhnlich, sondern noch mehr die Auswirkungen auf alle anderen Vertriebsbereiche der Wirtschaft bis hin zu den konsumferneren Industriezweigen.

Der Wandlungsprozeß im Einzelhandel ist andererseits gerade von der Industrie selbst erst in Gang gebracht worden. Der sprunghafte technische Fortschritt in der industriellen Fertigung hat das Warenangebot ungeahnt vergrößert und verbreitert, gleichzeitig mit der Ausweitung der Kapazitäten und der spezialisierten Großserienfabrikation die Stückkosten der Produktion erheblich verringert. An der Produktivitätserhöhung wurden angesichts des Mangels an Arbeitskräften und unter dem Druck der Gewerkschaften in erster Linie die Arbeitnehmer in der Industrie in Form steigender Löhne bei sinkenden Arbeitszeiten beteiligt. Damit wurde das Einkommensniveau breiter Schichten beträchtlich angehoben. Höheres Einkommen und vermehrte Freizeit veränderten die Verbrauchsstruktur und die Konsumgewohnheiten grundlegend. Der Bedarf der neuen Verbraucher richtete sich anfangs stoßartig auf Warenkategorien, die sie zu den traditionellen Luxusgütern der oberen Gesellschaftsschichten rechneten, d. h. auf Personenkraftwagen, Rundfunk- und Fernsehgeräte, Kühlschränke, Waschmaschinen und ähnliche dauerhafte Güter des gehobeneren Bedarfs. Dieser Stoßbedarf überlagerte zeitlich den noch nicht voll gedeckten Nachholbedarf aus den Kriegsjahren und sicherte die Auslastung der im Krieg und nochmals während des Koreabooms ausgeweiteten Kapazitäten der Gebrauchsgüterindustrien. In den letzten Jahren aber begannen die Verbraucher ihren größer gewordenen „frei verfügbaren Einkommensteil“ mehr und mehr für die Verwirklichung des nun in greifbarer Nähe gerückten Traums vom Eigenheim im Grünen zu verwenden. Die dadurch ausgelöste Welle der „Vorstädterung“ prägte einen neuen Lebensstil, veränderte gleichzeitig aber die Richtung und die Gewohnheiten des Verbrauchs. Absatzschwierigkeiten der nun kapazitätsmäßig überdimensioniert erscheinenden Industrien traditioneller „Luxusgüter“ waren die Folge. Es zeigte sich ferner, daß sich von einer bestimmten Einkommensschwelle ab das Preis- und Kaufbewußtsein der wohlhabender gewordenen mittleren Arbeiter- und Angestelltenschichten überraschend stark ausbildete. Zwar waren für diese Schichten mit dem höheren Einkommen der Kauf oder die Miete des Eigenheims, eine größere Alterssicherung durch Wertpapiererwerb und Lebensversicherung, bessere Ausbildung der Kinder und andere früher unerreichbare Ziele erreichbar geworden; aber wer die Wahl hat, hat auch die Qual. Diese Ziele zu verwirklichen, erforderte sparsamere Lebensführung, d. h. rationelleres Verhalten beim Einkauf von Gü-

tern des täglichen Bedarfs. Das Abzahlungssystem erlaubt nur einen Vorgriff auf die Zukunft, wirkt sich letztlich aber in gleicher Richtung aus.

Die Kosten, Spannen und Preise des Einzelhandels ließen sich im erforderlichen Ausmaß nur senken, wenn es ihm gelang, den Umsatz zu erhöhen und dabei Beratung, Reparaturdienste, Verpackung, Frei-Haus-Lieferungen und andere Leistungen teils auf die Lieferanten abzuwälzen, teils die Kunden zu bewegen, auf sie zugunsten billigerer Preise zu verzichten. Als Ideallösung kristallisierte sich die Konzeption des mechanisierten Groß-Selbstbedienungsgeschäftes heraus, dessen Warenangebot sich auf standardisierte, vorverpackte Markenartikel mit hoher Umschlagsgeschwindigkeit konzentrierte, für die der Hersteller die Beratung in Form der Werbung übernahm. Der Standort mußte außerhalb der verkehrsblockierten Geschäftsstraßen der Innenstädte (down towns) inmitten der Vorstadtsiedlungen so gewählt werden, daß einmal genügend Parkraum und billiger Baugrund vorhanden war, zum anderen eine Wohndichte, die einen im Verhältnis zur Kapazität ausreichenden Umsatz garantierte.

Die gegenüber dem alten Ladentyp größere Einkaufskraft des Groß-Selbstbedienungsgeschäftes verstärkte seine Position gegenüber dem Lieferanten. Durch Anschluß an Kettenorganisationen oder aber durch Zusammenschluß zu freiwilligen Ketten mit zentralisiertem Einkauf konnte die Einkaufskraft geradezu massiert werden. Der Druck der Verbraucher wurde weitergeleitet auf Großhandel und Industrie und zwang diese zur Rationalisierung bei gleichzeitiger Übernahme von Funktionen und Leistungen, die bisher Sache des Einzelhandels gewesen waren.

Damit stürzt die durch den technischen Fortschritt im industriellen Bereich ausgelöste Lawine vom Verbraucher über den Handel wieder zurück auf die Produktion und zwingt sie, sich in Vertrieb und Fertigung an die von ihr verursachte Marktstrukturänderung erneut anzupassen.

ÄNDERUNGEN DER EINKOMMENSSTRUKTUR

Noch 1940, im letzten Friedensjahr der amerikanischen Wirtschaft, entfielen vier Fünftel des Volkseinkommens auf nur ein Fünftel der Gesamtbevölkerung. Die Erhöhung des Einkommensniveaus breiter Arbeiterschichten sowie die konfiskatorische Besteuerung hoher Einkommen (bis zu mehr als 90%) führten zu einer überraschenden Einkommensnivellierung. Im Jahre 1956 wurden vier Fünftel des Volkseinkommens von mehr als drei Vierteln der Bevölkerung aufgebracht. Gleichzeitig erhöhte sich das verfügbare persönliche Einkommen im letzten Jahrzehnt (1947 bis 1956) nominell um 44%. Dem Anstieg des Einkommens stand ein geringerer Preisanstieg gegenüber. Alles in allem hat sich das Realeinkommen in diesem Zeitraum um mehr als ein Viertel erhöht.

Der Massenwohlstand kennzeichnet sich auch darin, daß 1947 erst 28% aller amerikanischen Familien ein Jahreseinkommen (nur Einkommen des Familienoberhauptes allein gerechnet) von 3000 \$ und darüber hatten, 1956 dagegen

rd. 75%. Noch schärfer wird die Veränderung in der Einkommensgruppe von 5000 \$ und darüber. Sie umfaßte 1947 erst knapp 10%, heute nahezu 37% aller Familien. Von den 45,5 Mill. Familien der USA haben damit gegenwärtig etwa 34 Mill. ein Jahreseinkommen von mindestens 3000 \$, davon 16,6 Mill. von mindestens 5000 \$. Dieser Massenwohlstand basiert weitgehend auf dem Anteil, den die Arbeiterschaft an den Ergebnissen der Produktivitätserhöhung der industriellen Fertigung hatte. Der Durchschnittswochenlohn des Industriearbeiters erhöhte sich seit 1947 von knapp 60 \$ auf über 80 \$, d. h. in realer Kaufkraft um rd. 30%. Der Wochenlohn eines Maurers beträgt heute bei 40 Wochenstunden, ohne Leistungszulagen und Sonntagsarbeit gerechnet, 126 \$, der eines Elektrofacharbeiters 116 \$, eines Drehers 106 \$. Demgegenüber liegt das wöchentlich gezahlte Gehalt eines Filialleiters im Einzelhandel bei 110 \$, eines technischen Zeichners bei 100 \$, eines Buchhalters bei 85 \$ und eines Bankangestellten bei 73 \$. Auf das Familieneinkommen bezogen kommt diese Entwicklung in folgenden Zahlen zum Ausdruck: Von den 45,5 Mill. Familien der USA sind 25 Mill. „Lohnempfängerfamilien“. Von ihnen gehören 19,5 Mill. zu den Einkommensgruppen über 3000 \$, 8 Mill. davon verfügen sogar über ein Jahreseinkommen von 5000 \$ und darüber. Oder anders ausgedrückt: Von den 16,6 Mill. amerikanischen Familien der Einkommensgruppe über 5000 \$ sind fast die Hälfte Lohnempfängerfamilien.

Die Kaufkraft der Lohnempfängerfamilien muß in Wirklichkeit noch weit höher veranschlagt werden, als die vorstehenden Zahlen erkennen lassen. Amerikanischen repräsentativ-statistischen Erhebungen zufolge hat mindestens ein Drittel dieser Familien mehr als einen Verdienner, sei es neben dem Mann die halbtags berufstätige Ehefrau oder der Sohn, die zum Gesamteinkommen der Familie oft nicht unerheblich beitragen. Bedeutsamer in unserer Blickrichtung auf den Absatz ist dabei, daß die Ausgaben der kaufkräftigen Lohnempfängerfamilien mit mitverdienenden Familienangehörigen sich anders verteilen als die der Gehaltsempfängerfamilien, der „white collar workers“, wo ein beträchtlicher Teil des Haushaltsbudgets allein für die Ausbildung der Kinder in teuren privaten Colleges und Universitäten verwendet zu werden pflegt.

Es kann ohne Übertreibung gesagt werden, daß die Massenproduktion an Gebrauchsgütern des gehobenen Bedarfs ohne die Erhöhung des Einkommensniveaus der Lohnempfängerfamilien in den letzten Jahren nicht hätte abgesetzt werden können. Dies zeigt folgende Gegenüberstellung. Im Durchschnitt besitzen 55% aller amerikanischen Familien der Einkommensgruppe über 3000 \$ ein Eigenheim, von den entsprechenden Lohnempfängerfamilien aber rd. zwei Drittel, mögen diese „homes“ auch in Größe und Ausstattung bescheiden und erst in Höhe der ersten Raten abbezahlt sein. Noch krasser ist der Unterschied bei den Personenkraftwagen. Hier besitzen neun Zehntel der Lohnempfängerfamilien einen Wagen, gegenüber sieben Zehntel im Gesamtdurchschnitt. Diese Liste läßt sich fortsetzen, ohne daß sich die Relation wesentlich ändert. Das Verhältnis bei Kühlschränken ist 98,5% zu 94%, bei Raumbelüftungsanlagen 13,3% zu 5,6%, bei elektrischen Toastern 89,3% zu 75% usw. Diese wenigen Zahlen lassen erkennen, daß sich die Absatzpolitik der Gebrauchs- und Verbrauchsgüterindustrie in den letzten Jahren noch stärker als bisher auf diese neuen Verbrauchergruppen ausrichten mußte, die erfahrungsgemäß den massierten Kaufappellen einen geringeren Widerstand als die anderen sozialen Gruppen entgegensetzen.

Das mechanisierte Groß-Selbstbedienungsgeschäft ist ohne das Heraufkommen dieser neuen Verbraucherschicht nicht denkbar. Auch die Werbung mußte sich an diese Veränderungen anpassen, direkter werden und den Akzent mehr auf die Beratung, die Erklärung der Waren legen. Als gegebenes Medium bot sich vor allem das Fernsehen an, das sich gerade beim neuen „Verbraucher“ der größten Beliebtheit erfreute. Es ist deshalb müßig, sich über das niedrige Niveau der Werbung, insbesondere der Fernsehprogrammgestaltung mit ihren oft primitiven Werbestellungen zu ereifern.

ÄNDERUNG DER VERBRAUCHSGEWOHNHEITEN

Mit der Rationalisierung der industriellen Produktion und des Vertriebs geht eine Veränderung in der Qualität der Arbeitskräfte einher, die mit der Ausweitung der automatischen Fertigung an Umfang und Beschleunigung zunehmen dürfte. An die Stelle der Masse ungelernter sowie angelernter Arbeiter und Angestellter treten hochqualifizierte Spezialisten. Für den Verbrauch ist dabei von Bedeutung, daß sich die sozialen Unterschiede zwischen den Angestellten und Arbeitern, den „white collar“ und „blue collar workers“ immer mehr verwischen werden.

Die bisherige Entwicklung läßt nicht darauf schließen, daß entweder die Gesamtbeschäftigtenzahl oder auch nur die der Gütererzeugung im Zuge der Automatisierung in naher Zukunft absolut zurückgehen dürfte. Ernste Probleme ergeben sich dagegen in der beruflichen Umschichtung und in der Berufsausbildung. — Dagegen spricht das rasche Bevölkerungswachstum. Von 1947 bis 1956 erhöhte sich die Bevölkerungszahl von 144 auf 170 Millionen. Jeden Tag werden 11 500 Kinder geboren, täglich sterben nur 4300 Menschen, d. h. jeder Tag bringt 8000 neue Verbraucher. Die durchschnittliche Lebenserwartung der Neugeborenen hat sich auf 70 Jahre erhöht. Vorausschätzungen der künftigen Entwicklungen des Arbeitsmarktes rechnen damit, daß die Gesamtbeschäftigtenzahl bis zum Jahre 1965 auf 79 Millionen ansteigen müßte (1956: 64 Mill.), um die dann rund 193 Millionen Einwohner der USA mit Gütern und Dienstleistungen zu versorgen.

Der Anstieg der Geburtenzahlen im letzten Jahrzehnt — 1956 allein wurden rd. vier Millionen Kinder geboren — hat neue Verbrauchsbereiche erschlossen, die für breite Produktionsgebiete zusätzliche Absatzchancen eröffnen. Große Hoffnungen werden auf das Jahr 1960 gesetzt, wenn die Zahl der Kinder, die das Teen-Ager-Alter erreichen (13 Jahre), auf 3,5 Mill. emporschnellt. Die staatliche Alterssicherung, die erhöhten Pensionsfonds der Großunternehmen haben einen weiteren Markt erschlossen, den Pensionärs- und Rentnermarkt.

Als erste hat die Konservenindustrie bewiesen, daß gerade dieser Markt erfolgreich bearbeitet werden kann. So lächerlich es klingen mag, aber die Erfolge des Absatzes von Hundefutterkonserven wurden weitgehend in diesem Markt der alten Leute erzielt. Ihre Kinder waren erwachsen und außer Haus. In den leeren Häusern fanden Hunde ihren

Platz. Hausangestellte zur Bereitung des Hundefutters waren nicht zu finden oder zu bezahlen. Die Futterkonserve war die gegebene Lösung.

ÄNDERUNG DER VERBRAUCHSGEWÖHNHEITEN

Der technische Fortschritt hat nicht nur breiten Schichten der Bevölkerung ein höheres Realeinkommen geschenkt, sondern mit der 40stündigen Fünftagewoche zugleich auch die Möglichkeit, von diesem Einkommen einen anderen Gebrauch zu machen als bisher. Der Traum vom Eigenheim nimmt dabei den ersten Platz ein. Hinter dem Entschluß zum Hausbau, der Art des Hauses und seiner Einrichtung steht der Wunsch nach Kindern. Die Kinderzahl je Familie hat sich beträchtlich erhöht. Die Bevölkerungszahl ist in den letzten 10 Jahren um ein Fünftel, die Zahl der Familien um rd. ein Sechstel angestiegen. Mehr als 20 Mrd. \$ werden jährlich in den USA ausgegeben, um Häuser zu bauen, zu reparieren, zu vergrößern; für die Ausstattung und Einrichtung dieser Häuser etwa 15 Mrd. \$. Dem amerikanischen Verbraucher ist es heute möglich, sich ein Haus anzuschaffen, wie er sein Kraftfahrzeug anschafft. Es wird dank des leistungsfähigen Kapitalmarktes und des niedrigen Zinsniveaus von Unternehmern vorfinanziert und vom Käufer etwa seiner Abzahlung parallel verbraucht. Die Industrie hat durch Vorfabrikation (Holzplatten), die Bauwirtschaft durch Serienbauweise diese Entwicklung begünstigt. Die Knappheit an Hauspersonal und der Wille der amerikanischen Hausfrau, sich nicht zum Aschenputtel der Familie degradieren zu lassen, haben den Absatz von Haushaltsmaschinen in die Höhe getrieben. In den Markt der Haushaltsmaschinen sind Geräte eingedrungen, die früher weithin unbekannt waren. Hierher gehören die modernen Formen der Koch- und Bratgeräte, wie elektrische Grills und Mixer, die Staubsauger, Wasch- und Trocknemaschinen und nicht zuletzt die Klimaanlageanlagen in ihren verschiedensten Formen. Einige Erzeugnisse haben dabei bereits Rückschläge hinnehmen müssen. Die Produktion von Kühlschränken ist 1956 gegenüber dem Vorjahr um eine halbe Million Stück (12%), die von Fernsehgeräten um 370 000 (5%) zurückgegangen. Dagegen ist die Produktion von Klimaanlageanlagen von 1,3 auf 1,8 Mill. Stück angestiegen, die Produktion von Staubsaugern von 3,27 auf 3,73 Mill. Stück.

Ein großer und vielgestaltiger Markt ist der für Erholung und Vergnügen. Für diese Art der Freizeitbedürfnisse werden jährlich mehr als 30 Mrd. \$ ausgegeben. Sport, Jagd und Fischfang, Teilnahme an Großsportveranstaltungen und Urlaubsreisen sind der wichtigste Teil dieses Freizeitmarktes.

Allen Erfahrungen und theoretischen Kombinationen zum Trotz hat sich aber der Anteil der Ausgaben für Lebensmittel nicht verringert. Er lag seit 1950, gemessen am Gesamtumsatz des Einzelhandels, konstant bei 23,5%.

Betrachtet man die Entwicklung der privaten Ausgaben im letzten Jahrzehnt, dann zeigt sich, auf welche Art die Verbraucher vom höheren Einkommen und der vermehrten Freizeit Gebrauch gemacht haben.

Verteilung der privaten Ausgaben (ohne Sparen) 1947—1956

Jahr	Verbrauchs- ausgaben insgesamt (in Mrd. \$)	Davon entfielen (in %) auf:		
		Ver- brauchs- güter	Ge- brauchs- güter	Dienstleistungen einschl. Mieten
1947	165,0	56,4	12,5	31,5
1950	194,0	51,8	14,7	33,5
1952	218,3	53,1	12,2	34,7
1954	236,5	51,1	12,4	36,5
1956 ¹⁾	262,7	50,0	13,0	37,0

Quelle: US Dpt. of Commerce 1957. ¹⁾ Vorläufige Angaben.

Der Anteil der Güter des täglichen Verbrauchs, mit Ausnahme der Lebensmittel, ging demnach in erster Linie zugunsten der Dienstleistungen stetig zurück. Dies ist allerdings dadurch mitbedingt, daß im Zuge der allgemeinen Erhöhung der Löhne und Gehälter die Preise für Dienstleistungen anstiegen, während die Produktivitätssteigerung in den Verbrauchs- und Gebrauchsgüterindustrien den Anstieg in den Arbeitskosten überkompensierte. Die Umschichtung des Verbrauchs auf Dienstleistungen wird klarer erkennbar, wenn man die Beschäftigtenzahlen im Industrie- und im Dienstleistungsbereich gegenüberstellt.

Beschäftigte in nichtlandwirtschaftlichen Arbeitsstätten

Jahr	Be- schäft. insges.	Berg- bau und Bau- wirtsch.	In- dustrie	Ver- kehr und öff. Vers. Betr.	Handel	Banken Versi- cherun- gen	Dienst- leist.- ge- werbe
1929	31,0	2,6	10,5	3,9	6,4	1,4	3,1
1940	32,1	2,2	10,8	3,0	6,9	1,4	3,5
1947	43,5	2,9	15,3	4,1	9,2	1,7	4,8
1952	48,3	3,5	16,3	4,2	10,3	2,0	5,4
1955	49,4	3,2	16,6	4,0	10,7	2,2	5,7
1956 ¹⁾	51,2	3,7	16,9	4,2	10,9	2,3	6,0

¹⁾ Vorläufige Angaben

Berücksichtigt man ferner, daß die Zahl der Verwaltungsbediensteten bei Bund, Staaten und Gemeinden die 7-Millionen-Grenze erreicht hat, ergibt sich im gesamtwirtschaftlichen Rahmen ein erhebliches Übergewicht und ein steiler Trend der Beschäftigtenzahlen des Dienstleistungssektors in der weitesten Fassung des Begriffs.

Der Anstieg der Beschäftigtenzahlen im Dienstleistungsbereich der amerikanischen Wirtschaft deutet darauf hin, daß mit weiter wachsender industrieller Produktion und entsprechendem Produktivitätsanstieg das Einkommensniveau breiter Schichten sich weiter so erhöhen dürfte, daß sich die Nachfrage nach Dienstleistungen aller Art (Verwaltungsleistung des Staates auf den verschiedensten Bereichen gehören hinzu) überproportional entwickeln wird.

Ein Blick ins Haushaltsbudget der Lohnempfängerfamilie der mittleren Einkommensgruppen (3000 bis 5000 \$) zeigt erst, welche Kaufkraft der amerikanische Arbeitnehmer im Vergleich zu seinem westdeutschen Kollegen hat. Einer Untersuchung des Arbeitsministeriums zufolge entfallen gegenwärtig von den monatlichen Ausgaben eines großstädtischen Vier-Personen-Arbeitnehmerhaushaltes (zwei Erwachsene, zwei Kinder) 28,6% auf Lebensmittel, 9,3% auf Neuanschaffungen von Bekleidung und Wäsche; in der Bundesrepublik dagegen 41,1% bzw. 12%.

Eine Untersuchung des Super Market Instituts kommt mit einer anderen Methode zu ähnlichen Ergebnissen. Vom gesamten privaten Verbrauch wurden 1956 20% (52 Mrd. \$) für den Kauf von Nahrungsmitteln in allen Haushalten ausgegeben. Das bedeutet mit anderen Worten, daß die Lebensmitteleinkäufe je Familie durchschnittlich 20,20 \$ in der Woche betragen. Geht man diesem vagen Durchschnitt auf den Grund, dann ändert sich diese Quote nur unwesentlich. Familien mit einem Einkommen zwischen 3000—6000 \$ jährlich geben durchschnittlich 21,10 \$, mit Einkommen von 2000—3000 \$ 15,50 \$ und von 6000—9000 \$ etwa 25,50 \$ wöchentlich für Nahrungsmittel aus. Größere Abweichungen vom nationalen Durchschnitt zeigen sich, wenn man regional und nach Wohnortgrößen differenziert. In den Millionenstädten des industriellen Nordens liegen die Ausgaben bis zu 30% über dem Durchschnitt, in den Kleinstädten des Mittelwestens und Südens um 10% darunter. Der Vier-Personen - Arbeitnehmer - Haushalt in einer Industrie-großstadt wie Detroit oder Cleveland dürfte je Woche 20—25 \$ im Lebensmittelgeschäft ausgeben. Der entsprechende deutsche Haushalt, etwa in Essen oder Mannheim, gibt dagegen 46—49 DM aus.

Diese knapp 50 DM stellen mehr als 40% seiner wöchentlichen Gesamtausgaben dar, die knapp 25 \$ seines amerikanischen Kollegen aber nur 28,6% seiner Ausgaben. Ohne einen wegen der Verschiedenheit der Warenkörbe und Lebensgewohnheiten mehr als problematischen Kaufkraftvergleich wagen zu wollen, mögen folgende Einzelhandelspreise für Nahrungsmittel in Verbindung zu den vorherigen Zahlen für sich aussagen, wieviel billiger der US-Haushalt relativ und absolut seine Nahrungsmittel erwerben kann.

Ausgewählte Nahrungsmittelpreise in den USA

Warenart	Menge ¹⁾	Preis in cts ²⁾ (Stand Februar 1957)
Weizenmehl	5 lbs	53,8
Weizenbrot	1 lb	18,4
Frankfurter (Würstchen)	1 lb	39,0
Kalbsschnitzel	1 lb	114,7
gekochter Schinken	1 lb	64,4
Hammelrücken	1 lb	62,0
Thunfisch (Dose)	6 oz	31,9
Butter	1 lb	74,3
Streichkäse	1 lb	57,3
grüne Bohnen	10 oz	22,8
Kaffee (in Dosen)	1 lb	108,2
Margarine	1 lb	30,2
Eier (Klasse A)	12 Stück	53,6

¹⁾ 1 lb = 453,6 g, 1 oz = 28,4 g

²⁾ 100 cts = 1 \$ = 4,20 DM

Dabei darf nicht vergessen werden, daß der Reallohnanstieg des amerikanischen Arbeiters in den letzten 10 Jahren nahezu 30% betrug. Um ein lb gekochten Schinken kaufen zu können, braucht er heute nur 16 Minuten und 20 Sekunden zu arbeiten, gegenüber 41 Minuten und 48 Sekunden 1947, für ein lb Weißbrot 5 Min. 22 Sek. gegen 5 Min. 57 Sek.

Ein Straßenanzug, der in Westdeutschland für 160—180 DM zu haben ist, kostet in Cleveland bei gleicher Qualität 45—50 \$, d. h. noch nicht einmal zwei Drittel des Wochenlohnes eines angelernten Arbeiters der Clevelander Stahlindustrie. Für die 9,3%, die von den Ausgaben des amerikanischen Arbeitnehmerhaushaltes wöchentlich auf Bekleidungsanschaffungen entfallen, kann er bei gleicher Qualität das Doppelte wie der westdeutsche Vergleichshaushalt mit 12% seiner Gesamtausgaben kaufen. Das gleiche gilt für Nahrungsmittel.

Aber die amerikanische Hausfrau ist nicht nur in der glücklichen Lage, für einen erheblich geringeren Teil

ihres Haushaltsbudgets mehr einzukaufen als die westdeutsche Hausfrau. Sie benötigt dafür auch nur einen Bruchteil an Zeit. Einschließlich Fleisch, Kartoffeln, Gemüse und Obst sind nahezu alle Nahrungsmittel in für den Durchschnittshaushalt zugeschnittenen Packungen vorverpackt oder in Konserven, tiefgefroren bzw. in Form von Fertiggerichten weitgehend vorverarbeitet. Der Haushaltskühlschrank, nun schon mit geräumigem Tiefkühlfach versehen, läßt räumlich eine mehrtägige Lagerung selbst der empfindlichsten Lebensmittel zu. Im Durchschnitt kauft die amerikanische Hausfrau zweimal in der Woche Lebensmittel ein. Der Kauf im Groß-Selbstbedienungsgeschäft reduziert den Aufenthalt im Laden auf maximal 30 Minuten. Um der Wahrheit die Ehre zu geben, sei gesagt, daß dabei der Schwatz mit der Nachbarin nicht eingerechnet ist. Die Wandelhallen der Selbstbedienungsläden mit der Fülle des Warenangebots und dem Fehlen des Verkaufspersonals fördern geradezu den Gedankenaustausch bei der Einkaufs-promenade. Für die Hin- und Rückfahrt wird meist der Familien-Pkw benutzt, so daß sich die gesamte in der Woche für den Nahrungsmitelein Kauf aufzuwendende Zeit auf kaum mehr als zwei Stunden beläuft. Die Selbstbedienungsläden haben dieser Entwicklung durch Anlage von geräumigen Parkplätzen, auf denen selbst fahr-ungewohntere Frauen keinerlei Park-schwierigkeiten haben, sowie durch Anlage von Spielecken für Kinder (mit Aufsicht) Rechnung getragen. Ihr Warenangebot umfaßt neben Nahrungsmitteln nahezu alle anderen im Haushalt benötigten Waren, von der Zahnpasta, Seife über Bohnerwachs und -besen bis hin zu Kittelschürzen, Oberhemden für den Hausherrn, Kinderspielzeug und illustrierten Zeitschriften.

Seit 1947 hat sich der Markt für gefrorene Lebensmittel vervierfacht. Rund ein Sechstel aller verkauften Früchte, ebenso aller Geflügel sind gefroren, knapp ein Zehntel aller Fleischwaren. Das Backen zu Hause ist zu einer Luxusbeschäftigung geworden. Wenn, dann nimmt man vorgefertigte Backwaren in Pulverform, die nur angerührt zu werden brauchen. Die Zahl der löslichen Zubereitungen nimmt ständig zu. Eine von fünf Tassen Kaffee ist mit Extrakt (Nestle, Maxwell u. a.) bereitet. Fertige Mahlzeiten, die nur des Anrichtens bedürfen, werden häufiger. Es wäre verfehlt, anzunehmen, daß diese Entwicklung zu Lasten der Qualität geht. Der Verbrauch von Kartoffeln, Mehl und Getreideprodukten nimmt ab, der Verbrauch von Fleischwaren einschl. Geflügel und Fisch ist im stetigen Ansteigen begriffen. Die Vorfertigung hat die Qualität erheblich verbessert. Der Verbraucher kauft nicht mehr ein Huhn, er verlangt Hühnerbrust, tiefgefroren oder in Büchsen.

Die vermehrte Freizeit durch geringere Einkaufszeit und den Zeitgewinn bei der Zubereitung der Speisen, beim Geschirr- und Wäschewaschen usw. hat die verheiratete Frau verstärkt in die Berufsarbeit zurückgeführt. Industrie und Handel haben diese Chance

durch Umstellen auf Halbtagsbeschäftigung genutzt. 1956 war die Zahl aller berufstätigen Frauen um nahezu drei Millionen höher als noch vor 10 Jahren, wobei die Zahl der ledigen berufstätigen Frauen um 17,7% (von 6,2 auf 5,1 Mill.) zurückgegangen ist, die Zahl der verheirateten jedoch um mehr als die Hälfte anstieg (von 6,7 auf 10,4 Mill.).

Insgesamt waren 1956 30% aller verheirateten Frauen berufstätig. Der Trend zur Vorverpackung, Vorzubereitung und Proportionierung von Lebensmitteln wie zur Selbstbedienungsmethode hat von dieser Entwicklung her, die er selbst auslöste, neuen Auftrieb erhalten. Das Zurückströmen der Ehefrauen in die Berufsarbeit wirkte sich noch in anderer Richtung aus; einmal, daß die gesetzlichen Bestimmungen über frühe Ladenschlußzeiten in der Praxis nicht mehr zu halten waren: Heute haben zwei Drittel aller Selbstbedienungsläden im Lebensmitteleinzelhandel sechs Abende in der Woche (oft bis 21 oder sogar 22 Uhr) geöffnet, ein Drittel sogar an Sonntagen. Die Kleinläden, die „Pappi-und-Mammi-Geschäfte“, erhalten sich, abgesehen von günstigen Standorten, oft nur noch dadurch am Leben, daß man bei ihnen auch nachts einkaufen kann. Warenhäuser und Fachgeschäfte mußten dem Beispiel der Lebensmittel-Selbstbedienungsgeschäfte mit Abendverkauf an bestimmten Tagen folgen. Zum anderen benötigten die Geschäfte, nunmehr auch weitgehend auf Selbstbedienung umgestellt, Aushilfskräfte für die Spitzenverkaufszeiten in den Abendstunden nach Büroschluß oder am Wochenende. Sie griffen gern auf gelernte Kräfte unter den verheirateten Frauen zurück. Durch diese Möglichkeit der Aushilfsbeschäftigung ist z. B. auch die Frühheirat begünstigt worden.

DER DRANG ZUM EIGENHEIM WIRD ZUR BINNENWANDERUNG

In der Grundrichtung läßt sich erkennen, wie der Haushalt sein „frei verfügbares Einkommen“ — außerhalb der Ausgaben für Nahrungsmittel und Bekleidung, die ja nur knapp 38% seiner Ausgaben ausmachen, — ausgibt. Die Fünf-Tage-Woche gab den Ausschlag für die bessere Wohnung mit dem Ziel des Eigenheims. Dies erklärt, warum der Anteil der (Netto-) Wohnungsmiete des Arbeitnehmerhaushaltes mit 18,3% der Gesamtausgaben relativ hoch ist. Auf Gas, Licht und Heizung (3,4%), die Anschaffung von Möbeln, Haushaltsgeräten und anderer Einrichtungsgegenstände (2,3%) und laufende Haushaltsbetriebsausgaben wie für Telefon, Post, Wäsche, Strom für elektrische Haushaltsgeräte usw. (5,3%) entfallen weitere 15% der Gesamtausgaben. Immerhin bleibt als „freie Spitze“ noch mehr als ein Viertel.

Der naheliegende Umkehrschluß, in den USA seien die Wohnungsmieten relativ hoch, ist zumindest ungenau. Sie sind nicht zuletzt hoch, weil in der Masse der gutverdienenden Arbeitnehmerfamilien durch das zweitägige Wochenende, das in wenigen Jahren zweiundeineinhalb Tag betragen wird, das Bedürfnis nach einem geräumigen Heim, insbesondere nach einem Eigenheim, alle anderen Ziele überdeckt. Sie

sind bereit, sich die rasche Erfüllung dieses Wunsches etwas „kosten“ zu lassen. Stadtrandsiedlungen, Trabantenstädte und Heimstättensiedlungen, bis zu 50 km von den alten Stadtkernen entfernt, beginnen wie Pilzkolonien aus dem Boden zu schießen; sie werden vorfinanziert von Erschließungsgesellschaften, Schwerpunkte bilden sich dabei an den zum Teil erst im Bau begriffenen oder gar erst projektierten neuen High-Ways. Das Ausmaß dieser Binnenwanderung läßt sich an folgenden Zahlen abschätzen. Die Bevölkerungszahl erhöhte sich seit 1950 in den alten Großstadtkernen nur um 4%, in den Stadtrandsiedlungen um 20% und in den bislang nur landwirtschaftlich genutzten Bezirken zwischen den Städten sogar um 45%. Dieser Vorgang scheint nicht nur den Charakter einer einmaligen, explosionsartigen Auflockerung der Wohnbezirke in den Stadtkernen zu haben, sondern nimmt tatsächlich die Form einer Binnenwanderungswelle an.

Die für den europäischen Betrachter recht provisorisch anmutende Bauweise der Arbeiterwohnsiedlungen mit uniformen „10 000-\$-homes“ (was wird in Amerika nicht alles in Zahlenbegriffen ausgedrückt!), vorwiegend einstöckige, in Plattenbauweise vorgefabrizierte Serienhäuser auf nicht unterkellerten Betonfundamenten mit angeklebter Garage, deutet darauf hin, daß nicht Familienbesitz für Generationen errichtet werden soll. Die „homes“ sind beabsichtigte Provisorien, dafür aber mit allem technischen Komfort ausgerüstet. Der Durchschnittsamerikaner (wenn es ihn überhaupt gibt) wählt seinen Wohnsitz inmitten der sozialen Gruppe, zu der er sich mehr durch sein Einkommen und seine Berufsmerkmale als Kraft des Herkommens oder der Schulbildung rechnet.

Der Sprung in eine höhere Einkommensgruppe und in einen anderen Beruf zieht beim Durchschnittsamerikaner im Regelfall den Umzug in eine „vornehmere“ Vorstadtsiedlung nach sich. Das bedeutet meist nicht nur eine höhere Abzahlungsrate für das geräumigere „25 000-\$-home“, sondern — in Anpassung an den Lebensstil der neuen Nachbarn — den Erwerb eines anderen Pkw., Fernsehgerätes, Kühlschranks. Die Ausgaben für Kindergarten, Schule, Country-Club und Kirchengemeinde steigen. Mitunter kann der Anpassungsprozeß genau die entgegengesetzten Folgen zeitigen oder zumindest den Verbrauch in ganz andere Richtungen leiten. Das „keeping up with the Jones“ wird zu einem „keeping down with the Jones“. Man kann sich dann eine außergewöhnliche und auffällige Ausgabe und Anschaffung nicht „leisten“, ohne eine gesellschaftliche Strafe fürchten zu müssen. Man macht die „do it yourself“ Versuche des tonangebenden Nachbarn mit, richtet sich eine Tischlerwerkstatt ein und fertigt die Möbel selbst usw. Wie kraß die Unterschiede in der Einkommens- und Gruppenschichtung der Vorstadtsiedlungen von Seiten des Handels gesehen werden, geht aus den in der amerikanischen Marktforschung üblichen Begriffen: wage town und salary town hervor, wobei jeweils noch nach „upper“, „middle“ und „low“ differenziert wird.

Die Binnenwanderung, die durch den Drang zum Eigenheim ausgelöst und durch die Bereitschaft, zugunsten des besseren das relativ schlechtere Eigenheim ohne Ressentiments zu verlassen, noch verstärkt worden ist, hat nicht nur den Verbrauch in neue Richtungen gelenkt und die Verbrauchsgewohnheiten verändert, sondern beginnt darüberhinaus die standortliche Struktur der amerikanischen Wirtschaft zu verändern.

Der europäische Besucher, der ohne Kenntnis dieser Standortverlagerung durch die Geschäftsstraßen der alten Zentren, die Down-Towns, wandert — sei es in Cleveland, Buffalo, Detroit, Pittsburgh oder ande-

ren Industriegroßstädten in Ohio, Pennsylvania, Illinois, Michigan und im Staate New York —, wird angesichts der vielen leerstehenden kleinen und größeren Geschäftslokale glauben, Amerika befände sich mitten in einer Wirtschaftskrise. Dieser Eindruck wird noch verstärkt, wenn er sieht, wie die alten Wohnviertel der Innenstädte sich in Slums verwandeln, bevölkert von Negern und armen lateinamerikanischen Einwanderern. Die noch am Leben gebliebenen Warenhäuser und Fachgeschäfte der Down-Town-Bezirke haben sich zu einem verzweifelten Abwehrkampf gegen das Abwandern der Kundschaft zu den Geschäften der Stadtrandbezirke zusammengefunden. Unter dem Slogan: „Down-Town kauft es sich billiger und besser“, sind Ausverkaufstage, billige Down-Town-Wochen, Umstellung auf Selbstbedienung, kostenlose Reparaturen, günstigere Ratenzahlungsbedingungen, vermehrte Frei-Haus-Lieferung die hervorsteckendsten Mittel dieses Kampfes.

Je länger aber das Abwandern der Bevölkerung aus den Wohnbezirken der Innenstadt, verstärkt durch das erst beginnende Nachwandern von Fabriken und Zentralverwaltungen, anhält, um so mehr nimmt der Verteidigungskampf der Down-Town-Geschäfte heute schon den Charakter eines Rückzugsgefechtes nach verllorener Schlacht an. Noch sind die meisten Vorstädter „Pendler“, die ihren Job in der City haben. In der Mehrzahl haben sie darauf verzichten müssen, mit dem Auto ins Büro zu fahren. Während auch schon die Parkplätze an den Endstationen der Vorortsschnellbahnen die oft Tausende parkender Wagen kaum mehr fassen können, bleibt der Straßenverkehr in der Innenstadt in den Stunden kurz vor oder nach Ende der Bürozeiten chaotisch. Die wenigen Parkplätze in der City sind ständig überfüllt. Die Parkgebühren steigen auf das Stadtzentrum zu steil an. Im Straßenbild dominiert das grellbunt angestrichene Taxi, das selbst keinen Halteplatz mehr findet und im Langsamfahren die Fahrgäste aufgreift und den Verkehrsfluß hemmt. In vielen Großstädten ist praktisch jeder dritte Wagen ein Taxi. Dessen Benützung ist oft billiger als die Parkgebühr für den eignen Wagen. Dem überall erkennbaren Versuch, durch Abreißen leerstehender Ladengeschäfte mehr Parkplätze vor Warenhäusern und Fachgeschäften zu schaffen, sind durch die immer noch hohen Grundstückspreise enge Grenzen gesetzt. Der Aufbau von Parkhochhäusern war ein Fehlschlag. Von den Hausfrauen nehmen tagsüber nur wenige die Mühe auf sich, durch verkehrsüberfüllte Straßen bis zu einem der City-Parkplätze und Parkhochhäuser mit dem Familien-Pkw vorzudringen und dann — falls überhaupt noch ein Platz frei sein sollte — monströse Parkgebühren zu zahlen. Ebenso wenig ist die berufstätige Frau gewillt, mit Paketen beladen abends im überfüllten Vorortzug nach Hause zu fahren. Ihr Einkauf in der City beschränkt sich auf das Fachgeschäft, das bereit ist, die Ware frei Haus zu liefern. Bezeichnend ist, daß die meisten Warenhäuser in den Innenstädten ihre

Lebensmittelabteilungen bereits aufgelöst haben. Der Samstagseinkauf von Möbeln, Bekleidung, Haushaltsmaschinen und anderen „Familieneinkaufswaren“, bei denen der Ehemann ein Wort mitzureden hat, ist ebenfalls zurückgegangen. Weltbekannte Warenhäuser, unter ihnen auch „Macy“, New York, Ecke Broadway und 34. Straße, haben in den letzten Jahren bereits mit Verlust gearbeitet.

NEUE BETRIEBSFORMEN, AUF SELBSTBEDIENUNGSBASIS¹⁾

Wenn man von neuen Betriebsformen im amerikanischen Einzelhandel spricht und dabei notgedrungen zu ihrer Kennzeichnung Begriffe wie „Super Market“, „Discount House“ und „Shopping Center“ verwendet, führt das in Westdeutschland oft zu Mißverständnissen. Bei Begriffen wie „vollautomatische Produktion“ ist es ähnlich. Die Prinzipien sind allerdings nicht neu. Aber die Namen wurden in einer Zeit geprägt, als diese neuen Formen noch im Experimentierstadium steckten. Das gilt in erster Linie für die Super Markets, die in ersten Ansätzen nach dem ersten Weltkrieg in den USA entwickelt wurden und ein Menschenalter später in Europa Nachahmer gefunden haben. Mitgerissen von der Dynamik des von der Industrie ausgelösten Wandlungsprozesses der amerikanischen Wirtschaft haben sie jedoch im letzten Jahrzehnt ihre Gestalt so verändert, daß nur noch der Name der gleiche geblieben ist.

Der erste Groß-Selbstbedienungsladen für Lebensmittel (Super Market) ist bereits 1916 von Clarence Saunders in Memphis (Tennessee) eröffnet worden. Saunders ließ seine Idee patentieren und verkaufte das Patent an die Piggly Wiggly Company, die es auswertete und damit die eigentliche Pionierleistung vollbrachte. 1922 waren über 600 dieser Piggly Wiggly Stores im Westen und Süden der USA in Betrieb. Im dichter besiedelten Osten und Norden der USA faßten die Super Markets erst während der Weltwirtschaftskrise Fuß. „King“ Kullen eröffnete seinen ersten Super Market 1930 in Long Island. Insgesamt entstanden in den USA bis zum Ausbruch des zweiten Weltkrieges 4900 Super Markets, die 1939 mit 1,5 Mrd. \$ schon knapp ein Fünftel des Gesamtumsatzes des Lebensmitteleinzelhandels auf sich vereinen konnten.

Charakteristisch für diese frühen Super Markets war, daß sie leerstehende Garagen, Fabrikgebäude oder andere während der Wirtschaftskrise billig zu mietende Räume — meist an den Stadträndern — wählten, die sie mit geringen Mitteln in Selbstbedienungsbetriebe umwandeln konnten. Oft begnügten sie sich mit einer Zentralkasse am Ausgang. Die Lagerung der damals noch unverpackten Lebensmittel für den Verkauf zeigte noch das Gepräge einer Großmarkthalle ohne Verkäufer. Manche Betriebe öffneten überhaupt nur an ein oder zwei Tagen in der Woche, um die Aufwendungen für Löhne auf ein Minimum zu beschränken. Die Lebensmittelabteilung nahm anfangs

¹⁾ Siehe auch: Prof. Dr. Karl Christian Behrens: „Die Entwicklung neuer Vertriebsformen“, in: Wirtschaftsdienst, Heft 2, Febr. 1957.

nur einen untergeordneten Platz ein. Die Abteilungen für Kosmetika, Haushaltswaren, Autozubehör und Rundfunkgeräte — oft übrigens in Unterpacht betrieben — überwogen. Ein Massenabsatz von Lebensmitteln konnte bei der damaligen Konkurrenzlage nur bei niedrigsten Handelsspannen erzielt werden. Die „non-food items“, die mit höheren Spannen belastet werden konnten, mußten den Ausgleich bringen. Die frühen Super Markets waren nicht zuletzt von risikofreudigen selbständigen Einzelhändlern als Waffe im Kampf gegen die immer stärker werdenden Kettenläden errichtet worden, deren Preisniveau durch zentralisierten Einkauf etwas niedriger lag als das der unabhängigen Lebensmittelgeschäfte. Wie nicht anders zu erwarten, begannen Lebensmitteleinzelhandel und Kettenorganisationen sie zu bekämpfen. Die Waffen waren Gerichtsklagen und Gesetzesvorlagen gegen unlauteren Wettbewerb (Preisschleuderei, Verkauf nach Ladenschluß). Der Super Market änderte seine Form, als die Kettenorganisationen den Kampf aufgaben und ihre Filialbetriebe in ähnlicher Weise organisierten. Das größte und älteste Kettenunternehmen, die A & P (Great Atlantic and Pacific Tea Company) begann 1936 diesen Umwandlungsprozeß einzuleiten. Andere folgten rasch. Allein 1936 bis 1939 entstanden über 4000 neue Super Markets, die ihren Platz nicht mehr in leerstehenden Garagen hatten, sondern in einstöckigen modernen Geschäftslökalen in sachlichem Baustil inmitten der städtischen Wohnzentren. Die Parkplätze konnten bei der damaligen Kraftfahrzeugdichte noch relativ klein gehalten werden. Gleichzeitig vollzog sich eine Rückwandlung zur Qualität und größeren Dienstleistungen. Unter dem Druck der massierten Einkaufskraft der Kettenorganisationen begannen sich die Hersteller auf die Lieferung von vorverpackten Waren umzustellen, sich auf die Großserienfabrikation von speziellen Qualitätserzeugnissen zu beschränken und für diese Marken verstärkt direkte Konsumentenwerbung zu betreiben. Der Krieg und die Verkäufermarktsituation der ersten Nachkriegsjahre bremsen die Entwicklung zwar von dieser Seite her, förderten aber den Ausbau der personalsparenden Selbstbedienungsmethode. Das Problem des Personalmangels wurde zeitweilig zur Existenzfrage des Einzelhandels.

Trotz aller Schwierigkeiten war der Vormarsch der Super Markets nicht aufzuhalten. Zahlenmäßig hatte er 1947 bereits die 10 000er Grenze überschritten, der Umsatzanteil im Lebensmitteleinzelhandel war auf 29% angestiegen. Der Umbruch zur neuen Form, zum großräumigen Super Market inmitten der Vorstadtsiedlungen oder an den Ausfallstraßen der Städte, vollzog sich jedoch mit immer rascherem Tempo im letzten Jahrzehnt, als die Binnenwanderung der Großstadtbevölkerung einsetzte und ein neuer Verbrauchertyp entstand. Seit 1947 wurden mehr als 12 000 neue Super Markets errichtet, davon 8000 allein seit 1951. Gegenwärtig entfallen auf nun insgesamt mehr als 22 000 Super Markets 60% des Gesamt-

umsatzes des Lebensmitteleinzelhandels. Moderne Super Markets haben Verkaufsflächen von 4000 qm und darüber. Das Warensortiment erweiterte sich sprunghaft. Es ist keine Seltenheit mehr, wenn ein mittlerer Super Market 6000 verschiedene Waren anbietet. Die Zentralkassen am Ausgang (check outs) übernahmen — oft gekoppelt mit elektronisch gesteuerten Büromaschinen — nunmehr auch Funktionen der Bestandsbeobachtung und des Nachbestellungsanstoßes. Die Zahl der Verkäufer blieb gering. Das Verkaufspersonal besteht aus wenigen fachlich und verkaufpsychologisch geschulten Spezialisten, denen in Spitzenverkaufszeiten Halbtagskräfte beigegeben werden. Die Kosten für Löhne und Gehälter konnten bis auf 6% des Umsatzes heruntergedrückt werden (in Warenhäusern und Fachgeschäften liegen sie bei nahezu 20%). Niedrige Handelsspannen (14—18% gegenüber 33—38% in Warenhäusern) ermöglichen bei höheren Umsätzen noch beträchtliche Reinerträge. Wochenumsätze von 80 000 bis 100 000 \$ sind in größeren Super Markets keine Seltenheit mehr. Sie ermöglichen bei Handlungskosten von 12—14% Reinerträge von 3—5%.

Während aber in den letzten Jahren vor dem zweiten Weltkrieg, als die Kettenorganisationen die Gestalt der frühen Super Markets umprägten, eine Rückkehr zur „food line“ festzustellen war, sind die non-food lines“ wieder an Bedeutung und Umfang gewachsen. Es kommt praktisch alles zum Verkauf, was die Hausfrau für die Haushaltsführung benötigt, soweit es sich um schnell umschlagbare Waren mit Markenartikelcharakter handelt, die dem Kunden aus der Direktwerbung der Markenartikelhersteller bereits zum Begriff geworden sind. Diese Branchenverwischung hat ihren Höhepunkt noch keineswegs erreicht. Der Anteil der Nicht-Lebensmittel am Umsatz liegt durchschnittlich noch unter 10%.

Die stürmische Entwicklung der Super Markets war nur möglich, weil Nahrungsmittelgroßhandel und -industrie sie in eigenem Interesse mitgemacht haben. Auch hier muß die Einschränkung gemacht werden, daß es die leistungsfähigen und kapitalstarken Großunternehmen waren, die sich als erste auf diesen Wandel einstellten. Es ist kein geringes Risiko, Markenartikel in geeigneter Vorverpackung und Proportion in kostengünstigster Großserie herzustellen und über eine rationelle Vertriebsorganisation bei schärfster Konkurrenz abzusetzen. Angesichts der Größe des Marktes müssen sich selbst Großunternehmen auf die Massenfertigung spezieller Waren beschränken, für die sie die im Super Market weggefallene Konsumentenberatung in Form der Markenartikelwerbung durchzuführen haben. Auch die Vorverpackung wirft noch viele durch betriebs eigene Forschung zu lösende Probleme auf. Das gilt ähnlich für die Formgebung und die Qualität der Erzeugnisse. Kleinere Produzenten müssen sich wohl oder übel mit der intensiveren Bearbeitung von Teilmärkten begnügen, sofern sie hier regionale Standortvorteile ausnützen können. Der Konzentration im Nahrungsmitleinzelhandel, die im Zuge der Entwicklung zu größeren Betrieben eine Betriebskonzentration darstellt und erst in zweiter Linie eine Unternehmenskonzentration in Form der Kettenorganisation und des stärker werdenden Zusammenschlusses zu freiwilligen Einkaufsketten, entspricht eine Betriebskonzentration in der Industrie. Von dieser Entwicklung wurde vor allem der Großhandel betroffen. Die Zahl der selbständigen Groß-

handelsunternehmen ging in den letzten Jahren beträchtlich zurück. Die leistungsfähigen Unternehmen verengten ihre Funktionen auf wenige Hauptwarengruppen (lines) bei gleichzeitiger Verbreiterung des Sortiments innerhalb dieser Gruppen, mußten damit aber ihren Absatzbereich regional zu erweitern versuchen. Soweit es sich als günstiger erwies, unter Ausnutzung standortlicher Vorteile, sich auf die intensivere Bearbeitung regionaler Teilmärkte zu beschränken, wählten sie diesen Ausweg, der aber zwangsläufig eine Ausweitung in den geführten „lines“ nach sich zog. Oft übernahmen sie dabei die Funktion von Vertrauenseinkäufern für unabhängige Super Markets, die sich zu freiwilligen Einkaufsketten zusammenschlossen. Bemerkenswert ist der oft geglückte, noch öfter aber mißglückte Versuch, eigene Marken am Markt durchzusetzen.

Das Beispiel der Entwicklung der Super Markets machte die Bahn frei für die Einführung der Selbstbedienung auch in anderen Sparten des Einzelhandels. Es bedurfte aber eines noch härteren Anstoßes. Dieser kam von seiten des Discount House. Mit ihm wurde eine neue Vertriebsform gefunden, die aber ohne das Selbstbedienungsprinzip nicht denkbar gewesen wäre. Der Erfolg des Discount House, des Rabatt-Geschäftes, beruht darauf, daß es ihm gelang, die gesetzlichen Bestimmungen über die Markenartikelpreisbindung (fair trade legislation) so aufzuweichen, daß sie praktisch keine Bedeutung mehr haben. Im Dschungel der immer noch mit erbitterter Härte geführten Kämpfe um die Markenartikelpreisbindung ist die Sumpflüte des Rabatt-Geschäftes vom verpönten und diskriminierten „Beziehungskauf“ in Hinterhauslägern, zu denen man geheimnisvoll nur mit Sonderausweisen Zutritt erhielt, zum Großselbstbedienungsgeschäft in Markenartikeln herangewachsen und hat in veränderter Gestalt seinen legitimen Platz im Einzelhandel errungen. Charakteristisch ist geblieben, daß das Discount House alle oder zumindest die meisten seiner Waren mit erheblichen Rabatten auf die Listenpreise der Markenartikelhersteller oder die von den Fachgeschäften geforderten Preise verkauft. Das „discounting“ ist nur eine Form der Preisherabsetzung und nicht allein auf die Discount Houses beschränkt. Der Großhandel und die Fachgeschäfte bedienen sich durchaus dieser Methode bei bestimmten Kundengruppen wie Behörden, Stammkunden, Vereinen. Das Discount House hat sie nur im großen Stil legitimiert. Entscheidend war der Schritt, als die Discount Houses aus dem Dunkel der Hinterhausverkaufsläger herausstraten und als Verkaufsräume — ähnlich wie die Super Markets in den frühesten Stadien ihrer Entstehung — leere Fabriken, Lagerhäuser und Großgaragen am Stadtrand mit entsprechend großem Parkraum wählten und an den einzigen Ausgang die Registrierkasse setzten. Hier boten sie unter Verzicht auf die üblichen Ausstattungen und den Kundendienst der Warenhäuser und Fachgeschäfte die durch intensive Konsumentenwerbung der Öffentlichkeit bekannt gewordenen Markenartikel — in erster Linie Haushaltsmaschinen, Fernsehgeräte usw. — unter Umgehung der Markenartikelpreisbindung zu Rabatten bis zu 30% der Listenpreise an. Die Waren wurden unter Verzicht

auf anspruchsvolle Regale und Ausstattung, oft noch in Originalverpackungen am Boden oder auf rohen Brettertischen gelagert. Die Käufer konnten nach Herzenslust wühlen, mußten aber die gewählten Gegenstände eigenhändig zum Check-out tragen. Umtausch, Reparaturdienste, Frei-Haus-Lieferung und Kreditkauf gab es nicht. Verkäufer zeigten sich nur auf Verlangen. Sie hatten mehr die Aufgabe von Warenhausdetektiven. Das Bild hat sich heute verändert, wenn auch das Prinzip des „discounting“ geblieben ist. Die großen Discount Houses sind in neu-erbauten Betonpalästen mit Super-Parkplätzen umgezogen. Das Warenangebot ist größer geworden, und die Dienstleistungen der Fachgeschäfte wurden zum Teil übernommen. Der Umsatz der Discount Houses, der 1953 noch 3 Mrd. \$ betrug, wird für das Jahr 1956 auf mehr als 35 Mrd. \$ geschätzt. Eine Spitzenstellung erreichte die „Korvette Inc.“, New Yorks größtes und modernstes Discount House, mit einem Umsatz von 56 Mill. \$, gefolgt von „Polk Bros“, Chicago, mit 45 Mill. \$. Daneben gibt es noch mehrere tausend Discount Houses aller Größen und Formen. Manche haben noch das System der Ausweiskarten, manche haben kein Warenlager. Der Verkauf erfolgt an Hand von Listen. Die neue Form, die auf dem Prinzip des überdimensionierten Selbstbedienungsgeschäftes für Markenartikel basiert, drängt die alten Formen jedoch immer mehr in den Hintergrund.

Wie stark sich das Rabatthaus am Markt bestimmter Artikel durchgesetzt hat, zeigt eine Feststellung der „National Dry Good Ass“, daß bereits 95% aller Elektrogeräte in New York von den Discount Houses verkauft werden, für Chicago beträgt diese Zahl 70%.

Der Aufstieg der Discount Houses zu solcher Blüte war nur durch das Hin und Her in der Gesetzgebung zum Schutze der Markenartikelpreisbindung möglich. In dem berühmten gewordenen Musterprozeß der Händlerfirma „Schwegman Bros.“ gegen „Calvert Distillers Corp.“ im Jahre 1951 war in höchstrichterlicher Instanz des Bundesgerichtshofes entschieden worden, daß künftig ein Einzelhändler nur dann zur Einhaltung des vom Markenartikelhersteller festgesetzten Endverkaufspreises verpflichtet sei, wenn er sich einverträglich damit einverstanden erklärt. Unter dem starken Druck der Interessentengruppen wurde jedoch 1952 das McGuire Amendment zum Federal Trade Commission Act erlassen, das der Nicht-Unterzeichner-Klausel wieder Rechtswirksamkeit verschaffte und damit den Zustand vor dem Schwegman Urteil wiederherstellte. Die Gesetze in den einzelnen Bundesstaaten wichen jedoch so weit voneinander ab, daß die Aufrechterhaltung der Markenartikelpreisbindung letztlich von der Haltung der großen Markenartikelhersteller abhing. Die Discount Houses ließen es auf diese Machtprobe ankommen. Anfangs mußten sie sich die Ware über Mittelsmänner auf Schleichwegen beschaffen. Es gelang trotz aller Kontrollmaßnahmen der Hersteller. Die Produzenten, die angesichts der stürmischen Umsatzentwicklung der Discount zur direkten Belieferung bereit waren, wurden vom Groß- und Facheinzelhandel geradezu boykottiert. Es kam zu Prozessen, die allerdings oft nur den Charakter eines Theaterdonners hatten. Als erster der großen Markenartikelhersteller sagte sich Westinghouse im Jahre 1955 von der Preisbindung der zweiten Hand in aller Öffentlichkeit los. Umsatzgröße und Barzahlungskauf der Discount hatten den ersten Erfolg erzielt. Dann gab General Electric für ihre größeren Geräte die vertikale Preisbindung auf. Andere folgten.

Unter der Drohung der Discount-Methoden begann sich der Groß-Selbstbedienungsladen in allen Einzelhandelsbereichen durchzusetzen. Kosten, Spannen und Preise mußten, koste es, was es wolle, herunter. Den Anfang machten die Einheitspreisgeschäfte (Variety Stores), an der Spitze Woolworth. Sie hatten geglaubt, sich Zeit lassen zu können, da das von ihnen vor einem halben Jahrhundert entwickelte Selbst-Wahl-Prinzip einen genügenden Vorsprung vor den Warenhäusern sicherte. Als nächste folgten die Drug-Stores, jene in Europa unbekannt gebliebene Kombination von Drogerie, Apotheke, Milchbar und Schreibmaterialhandlung. Bis 1956 hatten sich 10 000 Drug-Stores auf Selbstbedienung umgestellt. Danach gab es kein Halten mehr. Musikaliengeschäfte, Buchhandlungen, Schuhgeschäfte, Bäckereien, Restaurants suchten und fanden eigne Formen der Selbstbedienung. Neugründungen zeigen, daß auch hier das Groß-Selbstbedienungsgeschäft angestrebt wird. Im großen und ganzen wiederholte sich die bei den Super Markets aufgezeigte Entwicklung.

DAS SHOPPING CENTER —
DIE GEFAHRLICHSTE KONKURRENZ DER CITY-GESCHÄFTE

Die aufgelockerte Form der in immer größerer Zahl entstehenden weit verstreuten Stadtrand- und Heimstädtensiedlungen im Grünen stellte die zum Nachwandern gezwungenen Warenhäuser, Super Markets, Drug-Stores und Fachgeschäfte vor das Problem der richtigen Standortwahl, das durch die Entwicklung zum Selbstbedienungs-Großgeschäft noch verschärft wurde. Diese Betriebsform braucht Großumsätze, um rentabel zu sein, d. h. eine Wohndichte, die inmitten der relativ kleinen Vorstadtsiedlungen nicht zu erwarten war. Als Lösung kristallisierte sich das Shopping-Center, die Geschäftsstadt im Schnittpunkt mehrerer Vorstadtsiedlungen, heraus. Sie stellt eine bauliche Einheit dar, die je nach Größe und Lage der Vorstadtsiedlungen 10—100 Läden verschiedenster Art umfaßt und Parkraum für 200 bis 8000 Kraftwagen besitzt. Anfang 1956 bestanden erst 1000 derartige Vorstadtgeschäftszentren in den USA, weitere 2000 dürften seitdem errichtet oder zumindest im Bau begriffen sein.

Als Beispiel mag dienen, daß eine der typischen Industriestädte des dichter besiedelten Mittelteils der USA, Dayton (Ohio), mit einer Einwohnerzahl von 275 000 und weiteren 200 000 Menschen in den zum wirtschaftlichen Einzugsgebiet gehörenden Vorortsiedlungen und Trabantenstädten heute bereits 10 Shopping Centers verschiedenster Größe besitzt, die sich wie Ausfallforts einer Festung im weiten Kreis um das Kerngebiet der Stadt lagern, manche bis zu 40 km vom Stadtkern entfernt. Ihr Zentrum bilden meist ein oder zwei Super Markets, ein Variety Store und ein Drug-Store. Sie werden flankiert von Konfektionsgeschäften, Schuhläden und anderen Fachgeschäften. In den überdachten Querpassagen und Seitentrakts finden sich Restaurants, Friseure, Bankfilialen, Zahnärzte und andere Dienstleistungsbetriebe. Den Kern des größten Shopping Centers bildet eine dreistöckige Filiale des City-Warenhauses. Insgesamt sind in den 10 Geschäftsstädten rund um die Stadt Dayton 270 Super Markets und Fachgeschäfte vereint. Ihre Parkplätze bieten zusammen Raum für nahezu 18 000 Fahrzeuge. Sie liegen 5—10 Autominuten von den nächsten Heimstätten-

siedlungen entfernt in Nähe der Ausfallstraßen. Das kleinste dieser zehn Shopping Centers vereinigt nur 15 Läden und hat lediglich Parkraum für 500 Fahrzeuge, das größte umfaßt 40 Läden und hat Parkraum für 4000 Fahrzeuge. Bei allen handelt es sich um kleinere und mittlere, sogenannte „Nachbarschafts“- und „Gemeinde Shopping Centers“, die zur Rentabilitätssicherung etwa 3000—5000 Familien benötigen.

Die Entwicklung drängt zum überdimensionierten „regional integrated shopping center“, von denen es bereits 200 in den USA gibt. Sie sind meist zwischen zwei nahegelegenen Großstädten von je mindestens 100 000 bis 200 000 Einwohnern auf freiem Feld erbaut worden, etwa 50 km von den Stadtzentren entfernt. Ihr Einzugsgebiet umfaßt die Stadtrand-siedlungen und Trabantenstädte beider Stadtbereiche. Ihre Parkplätze bieten Raum für 8000 Wagen. Sie vereinigen in einer Baueinheit bis zu 100 Geschäfte. Den Kern bildet stets die Großfiliale eines bekannten Warenhauskonzerns, daneben zwei Groß-Super-Markets und zwei Einheitspreisgeschäfte, deren Firmennamen erkennen lassen, daß auch sie zu den bekanntesten Kettenorganisationen wie Woolworth, Murphy, Kresge, Big Bear u. a. gehören. Möbelfachgeschäfte, Drug-Stores und Kraftfahrzeughändler vervollständigen das Bild.

Bei Öffnungszeiten zwischen 60 und 102 Wochenstunden liegen die Umsatzspitzen in den Abendstunden zwischen 20 und 22 Uhr. Freitag abend, am Beginn des Wochenendes, bieten die leucht-reklameerhellten Shopping Centers den Anblick westdeutscher Großstadtstraßen in der Vorweihnachtszeit. Dieser Familieneinkaufsabend sichert den Geschäften meist die Hälfte des gesamten Wochenumsatzes. Für diese Stunden entfaltet das Shopping Center den Glanz und die Pracht eines Vergnügungsparks. Bestrahlt vom blauen Licht der Bogenlampen der Super-Parkplätze rauschen bunte Springbrunnenfontänen auf. Die Geschäfte werden flankiert von Karussells und Luftschaukeln. Fliegende Händler haben ihre Verkaufstische aufgeschlagen, aus den Lautsprechern klingen die neuesten Schlagermelodien. Kurzum, das Shopping Center demonstriert, daß es die legitime Nachfolge der Geschäfts- und Vergnügungsviertel der Down Town angetreten hat. Um diese Illusion zu verstärken, sind Spezialitäten-Restaurants („original“ ungarisch, oberbayrisch, chinesisches, italienisch) und Bars angegliedert worden und meist hat in der Nähe ein Auto-Kino (Drive-in Movie Theater) seine Pforten geöffnet.

Auch die Innenausstattung der Groß-Selbstbedienungsläden im Shopping Center hat in den letzten Jahren einen Wandel erfahren, als man feststellte, daß manche Kunden den Einkauf im mechanisierten Großladen mit weißen Kacheln als lästige Pflicht zu empfinden begannen und sich offensichtlich nach dem „gemütlichen“ Laden mit dem „netten Verkäufer“ zurücksehnten. Durch warme Farben, „organisierte Desorganisation“ der Warenauslagen, Errichtung von Werbeständen der Produzenten und Preisausschreiben versucht man, dem Selbstbedienungsgeschäft die vom Kunden gewünschte Wärme zu geben.

Die Anziehungskraft des Shopping Centers als neuer Standort für den aus den Stadtkernen abwandernden Einzelhandel wird am Beispiel der Super Markets deutlich. 47% der im letzten Jahr neu gebauten Super Markets wurden innerhalb von Shopping Centers errichtet (dabei 30% in Nachbarschafts- und Gemeinde-Centers, 17% in den Regional Integrated Shopping Centers). Weitere 21% fanden ihren Platz innerhalb der Vorstadtsiedlungen, 19% an den Ausfallstraßen

am Stadtrand und nur die restlichen 13% siedelten sich in den „Slums“ der Städte an, um die, wenn auch geringe, Kaufkraft der Neger- und Einwandererbevölkerung abzuschöpfen.

Das Groß-Selbstbedienungsgeschäft, integriert im Shopping Center einerseits, das Discount House andererseits, scheint nicht der letzte Schritt im raschen Wandel des amerikanischen Einzelhandels zu sein. Eine gewisse Zukunft hat zweifelsohne eine Kombination, d. h. eine Geschäftsstadt im Grünen, deren Selbstbedienungsgeschäfte sich der Discount-Methode bedienen.

So sehr die Idee der Integration von Groß-Selbstbedienungsläden verschiedener Branchen in Vorstadt-Geschäftszentren als neue Vertriebsform angesichts des Abwanderns der Bevölkerung in die Vorortbezirke in der Luft lag, in die Wirklichkeit umgesetzt wurde sie von einigen phantasievollen und risikobereiten Grundstücksmaklern. Unter ihnen nimmt Don M. Casto, der bereits 1928 in einer Vorstadt von Columbus (Ohio) 30 kleinere Läden in einer Geschäftsstadt mit Parkraum für 300 Fahrzeuge zusammenfaßte, den ersten Platz ein. Es vergingen jedoch zwei Jahrzehnte, ehe der Durchbruch der Selbstbedienung im Einzelhandel, das höhere Einkommensniveau breiter Schichten und die Motorisierung die Voraussetzungen für den Bau moderner Shopping Centers boten. Don M. Casto hat in den letzten 8 Jahren nahezu 30 dieser Geschäftsstädte errichtet, deren Aufbau er — mit Krediten von Banken, Versicherungen und Kettenlädenorganisationen — in eigenem Risiko vom Grundstückskauf bis zum Bau der Läden, Zufahrtsstraßen und Parkplätze finanzierte. Andere dieser Geschäftsstädte sind durch die Initiative von Warenhauskonzernen entstanden, die hierin den willkommenen Ausgleich für den Umsatzrückgang ihrer City-Warenhäuser erblickten; wieder andere sind Gemeinschaftsgründungen von Fachgeschäften, die unter der gleichen Drohung standen. Grundstückseigentum innerhalb der Shopping Centers bildet jedoch den Ausnahmefall. Die Geschäftslokale werden in der Regel vom Eigentümer in Form von Umsatzanteilen vermietet. Der Prozentsatz schwankt je nach der beanspruchten Ladenfläche und der Branche. Er reicht von 1% des Umsatzes bei Super Markets bis zu 7% bei Fachgeschäften mit kleineren Verkaufsflächen und langsamerem Warenumsatz. Dabei sind Mindest- und Maximalmieten bei Zehnjahresverträgen üblich. Die Mietpreise liegen im großen und ganzen niedriger als in der Innenstadt, zumindest, wenn man die Umsatzzahlen gegenüberhält. Die Baukosten eines Shopping Centers sind trotz der niedrigeren Grundstückspreise erheblich. Die Baukosten für ein mittelgroßes Shopping Center von 50 000 qm können mit 6 Mill. \$ veranschlagt werden. Die Mietverträge verpflichten die einzelnen Geschäfte zur finanziellen Beteiligung an gemeinsamen Werbeaktionen und anderen Gemeinschaftsaufgaben. In allen Verträgen wird jede Verpflichtung abgelehnt, Konkurrenzunternehmen nicht

aufzunehmen. Hierdurch soll möglichen Angriffen der sterbenden Innenstadtgeschäfte von vornherein die Rechtsgrundlage entzogen werden.

NEUES VERTRIEBSDENKEN IN DER INDUSTRIE

Den ersten Anstoß zum Vertriebsdenken erhielt die amerikanische Industrie bereits durch den Schock der Weltwirtschaftskrise. Das Bemühen, den Vertrieb zu rationalisieren, beschränkte sich jedoch nur auf wenige Teilbereiche. Als Mittel der Markterhaltung stand nach wie vor die Rationalisierung der Produktion im Vordergrund. Soweit man nicht, wie einige Großunternehmen, in der Lage war, durch Trustbildung den Markt zu beherrschen und durch Angebotsverringering die Preise zu stabilisieren, bemühte man sich, durch Herabdrücken der Produktionskosten einen preislichen Konkurrenzvorsprung zu erzielen. Die Größe des Binnenmarktes legte dabei selbst für Großunternehmen den Weg der spezialisierten Großserienfertigung nahe, da so ein Produktionskostenvorsprung am ehesten zu erreichen und zu halten war. Das in Großserie hergestellte Spezialerzeugnis sollte als „Spitzenreiter“ die anderen Erzeugnisse, die sich in Preis und Qualität nicht von denen der Konkurrenz abhoben, verkaufen helfen.

Der technische Fortschritt, insbesondere das Vordringen automatischer Fertigungsmethoden, im Verein mit den tiefgreifenden Änderungen der Einkommens- und Verbrauchsstruktur haben nach dem zweiten Weltkrieg einem neuen absatzwirtschaftlichen Denken in der Industrie zum Durchbruch verholfen, das in der wirtschaftswissenschaftlichen Diskussion als „Marketing Management“ bereits als theoretische Konzeption erarbeitet worden war.

Die ersten Erfahrungen mit der automatischen Fertigung haben erkennen lassen, wie problematisch es geworden ist, einen Konkurrenzvorsprung durch Produktionskostensenkung mittels Großserienfertigung erreichen zu wollen. Im Zuge des produktionstechnischen Fortschritts sind die Stückkosten je Einheit immer geringer geworden, während die Vertriebskosten je Einheit — belastet durch konkurrenzbedingten höheren Aufwand für Werbung und andere verkaufsfördernde Maßnahmen — im steilen Ansteigen begriffen sind. Gemessen am Endverbraucherpreis verliert der Produktionskostenanteil gegenüber dem Anteil der Vertriebskosten ständig mehr an Bedeutung. Dementsprechend wird es aussichtsreicher, entscheidende Wettbewerbsvorsprünge durch Rationalisierung der Vertriebsbereiche zu erzielen. Verschiedenen Untersuchungen zufolge haben die Vertriebskosten einen Anteil von 50—60% am Verbrauchsdollar erreicht. Der Werbeaufwand pro Kopf der Bevölkerung ist in den USA von 1953 bis 1955 von 204 auf 231 DM angestiegen. Die USA weisen damit mit Abstand die höchsten Ausgaben für Werbezwecke unter allen Ländern auf. (Schweiz: 118 DM, Großbritannien: 67 DM, Bundesrepublik: 44 DM.) Die Ausgaben in den USA für Verpackung übertrreffen noch die Summe der Werbeausgaben.

Rationalisierung des Vertriebsbereichs bedeutet nicht, daß man beginnt, die produktionstechnische Seite in der amerikanischen Industrie zu vernachlässigen.

Bei technischen Schwierigkeiten werden mehr, als bisher üblich, wissenschaftliche Institute oder private Ingenieurbüros zur Beratung herangezogen, die in immer größerer Zahl und Spezialisierung ihre Dienste anbieten. Eine gleiche Tendenz läßt sich bei der Lösung personeller und organisatorischer Probleme sowohl im Produktionsbereich als auch im Vertriebssektor erkennen. Auch der Beratungsdienst der Wirtschafts- und Fachverbände ist im Zuge dieser Entwicklung im letzten Jahrzehnt erheblich ausgebaut worden. Grundlage ist hierbei die Bereitschaft zu offenem und großzügigem Erfahrungsaustausch. Der Geheimhaltung eigener Fertigungsverfahren und Organisationsprinzipien mißt man weniger Bedeutung bei als der möglichst umfassenden Kenntnis der betriebsinternen Vorgänge bei der Konkurrenz. Neuerdings hat selbst der Dachverband der Gewerkschaften (CIO/AFL) eigene technische und betriebsorganisatorische Beratungsorganisationen geschaffen, die ihre Dienste den Unternehmen anbieten. Dieser Schritt kennzeichnet die Bereitschaft der Gewerkschaften, den Unternehmen im Interesse der Arbeitsplatzsicherung der Belegschaft bei Umstellungsschwierigkeiten zu helfen. Nicht zuletzt das Beispiel der zeitweiligen Absatzschwierigkeiten in der Autoindustrie hat den Gewerkschaften gezeigt, daß beide Sozialpartner in neuen Begriffen denken lernen müssen.

Die Gründe für den Absatzrückgang an Personenkraftwagen lagen offensichtlich darin, daß die Verbraucher die „freien Spitzen“ ihres Haushaltsbudgets für die Befriedigung neuer Bedürfnisse verwendet haben, die ihnen dringender erschienen. Da statistisch jede amerikanische Familie über mindestens einen Personenkraftwagen verfügt (54 Mill. Pkw., 45,5 Mill. Familien), war der Neubedarf zu gering, um die laufende Produktion absorbieren zu können. Methodisch und sachlich fundiert erscheinende Prognosen der langfristigen Bedarfsentwicklung für Personenkraftwagen in den USA für den Zeitraum 1955-65 kamen nach Prüfung aller maßgebenden Faktoren des Ersatz- und Neubedarfs (Bevölkerungszuwachs, Trend zur Vorstadtsiedlung, Straßenbauprogramme, Anstieg des Realeinkommens breiter Schichten usw.) zu dem wahrscheinlich richtigen Schluß, daß im Trend der jährliche Bedarf von 6,5 Mill. Fahrzeugen im Jahre 1955 allmählich bis auf 8,5 Mill. Fahrzeuge im Jahre 1965 ansteigen wird.

Der Absatz im Jahre 1956 erreichte rd. 6 Mill. Pkw., für 1957 wird kaum ein besseres Ergebnis erwartet. Der Bestand an unverkauften Fahrzeugen bei den Händlern erreichte bereits bedrohliche Spitzen von 0,8 Mill. Wagen. Allen Kassandrarufen zum Trotz wirkte sich dieser Absatzrückgang der Autoindustrie, die mit einem jährlichen Stahlverbrauch von ungefähr 15 Mill. t einer der größten Abnehmer der konjunkturrempfindlichen Eisen- und Stahlindustrie ist, nicht über diese als kontraktiver volkswirtschaftlicher Prozeß aus, da die Verbraucher, die gewillt waren, ihren alten Wagen noch ein oder zwei Jahre länger zu fahren, durch Ausgaben für Hausbau und Wohnungsausstattung einen gesamtwirtschaftlichen Ausgleich herstellten. Der Ersatzbedarf an Kraftfahrzeugen wurde damit aber nur zeitweilig verschoben. Im Interesse der Autoindustrie, ihrer Zulieferer und Händler liegt es jedoch, die Fluktuation im Absatz so gering wie möglich zu halten und einen zu erwartenden Stoßbedarf im Vorwege abzufangen.

Die Absatzentwicklung in der Autoindustrie war ein Warnsignal für die Hersteller aller anderen langlebigen Gebrauchsgüter. Der Absatz erwies sich bei stürmischer Entwicklung der Produktionstechnik und trotz günstiger Konjunkturlage mehr denn je als neuralgischer Punkt. Die „freie Spitze“ im Ausgabenbudget des Verbrauchers war so groß geworden, daß Änderungen seiner Verbrauchsgewohnheiten selbst eingeführte Großunternehmen über Nacht aus dem Markt werfen konnten, ohne daß sich volkswirtschaftlich Auswirkungen zeigten. Es ist nicht ohne Reiz, den Entscheid der obersten Kartellbehörde über die Auflösung der finanziellen Beteiligung des Chemiekonzerns du Pont bei General Motors unter diesem Aspekt zu sehen. Das Verbot des vertikalen Zusammenschlusses versperft den Großunternehmen nun auch den Ausweg, sich gegen die Labilität des Verbrauchs durch Beteiligung an branchenfremden Industrieunternehmen abzusichern.

„MARKETING MANAGEMENT“ UND VERTRIEBSRATIONALISIERUNG

Während früher die Rationalisierungsbestrebungen der Unternehmensführung, das Management, auf jeweils einen Teilbereich der Fertigung oder des Vertriebs gerichtet waren, ist das Management selbst der Rationalisierung unterworfen worden und hat sich in den Funktionen wie in der Organisation gewandelt. Die Lehre vom Management, der Unternehmensführung mit wissenschaftlichen Methoden, beginnt sich zum Marketing Management auszubilden. Funktion und Organisation aller Unternehmensbereiche werden mehr und mehr vom „Marketing“, vom Absatz her bewertet. Der Vertrieb im engeren Sinne ist wie der Einkauf, die Fertigung, die Entwicklung marktreifer neuer Erzeugnisse, die Verpackung, Lagerhaltung, Auslieferung, Werbung, Kostenrechnung und Marktforschung ein integrierender Bestandteil des komplexen Marketing geworden. Rationalisieren bedeutet damit nicht zuletzt, alle Funktionsbereiche auf dieses Ziel sorgfältig untereinander abzustimmen. Hinter dieser vom Absatz bestimmten Unternehmenspolitik steht ein ausgeprägtes Kapitalrentabilitätsdenken.

In die Leitung der Industrieunternehmen sind Männer vorgerückt, die als Verkäufer in jahrzehntelangem persönlichen Kontakt mit den Kunden große Marktkenntnisse gesammelt haben. Der Weg zum Vorstandsmitglied beginnt nach heutiger amerikanischer Auffassung beim „salesman“, beim Verkäufer, und sonst nirgends. Dem Heranziehen geeigneten Verkäufers nachwuchses und der Verkäuferschulung wird jedoch noch aus anderen Gründen weitaus größere Beachtung geschenkt als bisher. Die Industrie hat infolge der Mechanisierung im Einzelhandel und der Funktionsverengung beim Großhandel eine Reihe von Vertriebsfunktionen übernehmen müssen: in erster Linie die Vorverpackung, die Werbung und die Konsumentenberatung.

Der Industrieverkäufer hat nicht mehr die ausschließliche Aufgabe „Orders zu machen“ sondern als Außenposten in seinen regionalen oder branchenmäßigen Bereich auch Mar-

keting-Funktionen zu übernehmen. Dazu gehört, daß er in engem Kontakt mit der Werbeabteilung Werbeaktionen für und mit seinen Abnehmern anregt, einleitet und überwacht. Er hat ferner die Einzelhändler bei der Ausgestaltung der Verkaufsräume zu beraten. Er muß in Zusammenarbeit mit ihnen geeignete Wege zur direkten Konsumentenbeeinflussung finden (Werbeprospekte, Kostproben- und Vorfürstände, sowie alle anderen verkaufsfördernden Maßnahmen). Er hat sein Unternehmen bei der Schulung des Verkaufspersonals der Kunden in richtiger Form einzuschalten. Er muß durch Mitgliedschaft in Vereinen, Verbänden und sozialen Organisationen in seinem regionalen Bereich „öffentliches Vertrauen“ für seine Firma werben. Beim Absatz an Weiterverarbeiter gehört bis zu einem gewissen Grade die technische Beratung des Kunden zu seinen Aufgaben. Insbesondere hat er dabei durch Hinweise auf neue technische und Marktentwicklungen dem Weiterverarbeiter neue Verwendungsmöglichkeiten des von seiner Firma angebotenen Erzeugnisses aufzuzeigen. Dieses „schöpferische Verkaufen“ zielt letztlich auf das Wecken neuer Bedürfnisse beim Kunden, Weiterverarbeiter, Händler oder Konsumenten.

Es konnte nicht ausbleiben, daß mit der Übernahme von Funktionen des Einzelhandels durch die Hersteller der Großhandel und andere Zwischenglieder an Bedeutung verloren. Zwar werden noch immer 65% aller Industrieerzeugnisse über den Großhandel abgesetzt. Davon entfallen aber auf unabhängige Großhandelsunternehmen nur noch knapp 30%. Der weitaus größere Teil geht über firmenmäßig zwar selbständige, aber finanziell von den Herstellern kontrollierte Großhändler. Weitere 30% setzen die Produzenten direkt an den Einzelhandel einschließlich der Kettenläden ab. Der Rest von etwa 5% geht direkt an den Konsumenten.

GRENZEN DES WANDLUNGSPROZESSES DER ABSATZWIRTSCHAFT

Der Wandlungsprozeß der amerikanischen Absatzwirtschaft hat seinen Höhepunkt noch nicht erreicht und zeigt eine Dynamik, die keine gültige Antwort auf die Frage nach seinen Grenzen zuläßt. Niemand kann sagen, wo z. B. die Selbstbedienung letztlich halt machen wird. Dennoch sind Symptome eines Pendelrückschlages erkennbar.

Am klarsten zeichnen sich die Grenzen der Binnenwanderungswelle ab. Sie hat nicht im anfangs befürchteten Ausmaß die bisherige regionale Konzentration der Industrie gesprengt, sondern im großen und ganzen zur Auflockerung flächenmäßig teilweise weiträumiger alter Industriekerngebiete geführt.

Im Einzelhandelsbereich lassen sich Symptome dafür erkennen, daß die Discount Houses und die Super Markets in ihrer jetzigen Form sich einer Entwicklungsgrenze nähern. Nachdem die Markenartikelpreisbindung praktisch nicht mehr besteht, beginnen die großen Warenhäuser (department stores) wie die zur Selbstbedienung übergehenden Fachgeschäfte, die Discount-Methoden zu übernehmen. Soweit sie einen günstigen neuen Standort in den Shopping Centers gefunden haben, sind sie mit steigendem Umsatz in der Lage, ihre Handelsspannen mehr und mehr denen der Discount Houses anzunähern. Nachdem für den Kunden der Reiz des Neuartigen vorbei war, der darin lag, Fernsehempfänger, Waschmaschinen und

andere Markengebrauchsgüter in einer zum primitiven Verkaufsraum ausgebauten leerstehenden Fabrikhalle in der Vorstadt zu erheblich billigeren Preisen kaufen zu können, scheint er zum Warenhaus oder Fachgeschäft im Shopping Center zurückzuwandern. Die immer noch erhebliche Preisdifferenz nimmt er hin, sofern er dafür Frei-Haus-Lieferung, Reparaturdienste, ein nicht nur auf bestimmte Markenartikel beschränktes größeres Warenangebot und Teilzahlungskredit als Gegenleistung in Anspruch nehmen kann. Den Discount Houses bleibt nichts anderes übrig, als sich diesen Kundenwünschen nach mehr Dienstleistungen und breiterem Warensortiment anzupassen. Damit erhöhen sich ihre Kosten und Handelsspannen. Einige Discount Houses haben heute bereits Handelsspannen von 18—22%. Ihre Preise liegen damit nur noch 10—15% niedriger als im Warenhaus oder leistungsfähigen Selbstbedienungsfachgeschäft. Der Kostenvorsprung der Discount Houses bestand nicht zuletzt darin, daß sie sich auf bestimmte Markenartikel konzentrierten, die durch eine breite und nachhaltige Konsumentenwerbung der Hersteller einen raschen Warenumsatz garantierten. Im Bestreben, sich diesen Vorteil nutzbar zu machen, haben Warenhäuser und Fachgeschäfte versucht, ihren Schwerpunkt ebenfalls auf diese Markenartikel zu legen. Dies hat zu einer beträchtlichen Branchenverwischung geführt, vor allem bei Marken-Unterbekleidung (Hemden, Strümpfe), kosmetischen Erzeugnissen, Schreibmaterialien und Reinigungsmitteln wie Waschpulver. Ob im Drug-Store, im Warenhaus oder sogar im Super Market, überall scheinen die „Spitzenreiter“ im Vordringen begriffen zu sein, mit der Konsequenz, daß in breiter Front eine Verengung des Angebots auf wenige Standarderzeugnisse zu erkennen ist, der die Kundenwünsche nach größerer Auswahl gegenüberstehen.

Die Gegenentwicklung liegt im Aufkommen von Spezialgeschäften, die den individuellen Bedarf der kaufkräftigeren Verbraucher — wenn auch zu hohen Preisen — zu decken bereit sind.

Die Tendenz zur Überdimensionierung der Verkaufsräume ist nicht die Folge der Ausweitung des Warensortiments, sondern vollzieht sich unter dem Zwang, durch weitere Umsatzsteigerung die Kostenrelation zu verbessern. Dies ist mit der Grund, warum nahezu die Hälfte der im letzten Jahr neu gebauten Super Markets als Standort Shopping Centers gewählt haben. Der Untersuchung des Super Market Instituts zufolge hat der Konkurrenzkampf an Schärfe zugenommen. Man darf nicht vergessen, daß von den heute 22 000 Super Markets mehr als 8000 allein in den letzten 6 Jahren gebaut wurden. Auf die Super Markets entfallen zwar bereits nahezu zwei Drittel des Gesamtumsatzes des Lebensmittel-einzelhandels, aber jeder weitere Prozentsatz will unter härteren Bedingungen erkämpft sein und ruft zudem eine wachsende Konkurrenz aus den eignen Reihen auf den Plan. Insgesamt ist es dem Lebens-

mitteleinzelhandel in den letzten Jahren nicht gelungen, einen höheren Anteil der Verbraucherausgaben auf sich zu ziehen. Gemessen am Gesamtumsatz des Einzelhandels betrug der Umsatzanteil des Lebensmittel-einzelhandels, wie erwähnt, seit 1950 unverändert 23,5%. Unter dem Druck der Konkurrenz sind die Ausgaben für Werbung und sonstige verkaufsfördernde Maßnahmen (Rabattmarken, Zugabeartikel, Lockpreise für kundenanziehende Waren), weiterhin die Kosten für das von den Kunden verlangte breitere Warensortiment und die Investitionen für immer größere und rationeller ausgestattete Läden beträchtlich gestiegen. Löhne und Gehälter sind seit Jahren im Ansteigen begriffen. Die durchschnittlichen Öffnungszeiten haben sich erheblich erhöht und liegen in der Spitze bei 102 Wochenstunden, d. h. es wird relativ zur Umsatzentwicklung zusätzlich mehr Verkaufspersonal benötigt. Das amerikanische Super Market Institute muß mit „Bedauern“ feststellen, daß die Handelsspannen der Super Markets trotz steigender Umsätze seit 1950 unverändert bei 18,5% stagnieren, daß der Reingewinnanteil aber sogar sank. Als Ausweg haben sie sich bemüht, branchenfremde Artikel in ihr Angebot aufzunehmen, insbesondere Textilien. Eine erfolversprechende Konkurrenz zu den Warenhäusern, dem Textilfachhandel und den Variety Stores (Woolworth, Murphy, Kresge), letztlich auch zu den Drug-Stores, die gleiche Waren führen, ist nur so lange wahrscheinlich, bis auch diese restlos auf Selbstbedienung umgestellt worden sind und ihre Handelsspannen denen der Super Markets haben angeleichen können.

Alle diese Tatbestände verstärken den Eindruck, daß die Entwicklung der Super Markets langsamer geworden ist und sich einem Reifezustand nähert. Man kann noch nicht übersehen, wo bei den anderen Einzelhandelsbranchen, die noch mitten im Umstellungsprozeß zu Groß-Selbstbedienungsgeschäften und der Umsiedlung in die Shopping Centers stehen, sich

ähnliche Entwicklungsgrenzen abzeichnen werden. Im Prinzip sind ihre Probleme ähnlich wie die der Super Markets gelagert.

Eine Ausnahme bilden lediglich die Versandhäuser, die allerdings keineswegs die gleiche Bedeutung innerhalb des Einzelhandels wie in Westdeutschland haben. Der Anteil der Versandhäuser am gesamten Einzelhandelsumsatz der USA beträgt nur 1% (in Westdeutschland 6%). Ihre Absatzchance liegt in der Weite des nordamerikanischen Raumes und in der Zauberkraft ihrer bunten Kataloge, nach denen der verkehrtsferne Konsument seine Illusionen kauft.

Von Bedeutung für die weitere Entwicklung des Einzelhandels dürfte sein, daß sich mit dem Vordringen des Groß-Selbstbedienungsgeschäftes, das seinen Standort aus Umsatzgründen vorwiegend im Shopping-Center suchen wird, die Konzentrationstendenz verstärkt. Die großen Kettenorganisationen waren — von wenigen kapitalstarken, risikofreudigen Einzelgängern abgesehen — als erste finanziell in der Lage, ihre Filialbetriebe auf Selbstbedienung umzugestalten und neue Filialen günstig in Shopping Centers zu placieren. Auch der Zusammenschluß der selbständigen Unternehmen zu freiwilligen Ketten erhöht im Endeffekt die Einzelhandelskonzentration. Nicht zuletzt sind die Shopping Centers selbst eine, wenn auch auf andere Ziele gerichtete Form des Zusammenschlusses gegen die Vielzahl der verstreuten kleinen Geschäfte.

An Einzelbeispielen läßt sich aber bereits erkennen, daß die Konkurrenz der Ketten untereinander härter und damit ihre Entwicklung langsamer geworden ist. Es liegt auf der Hand, daß die Kettenorganisationen einschließlich der freiwilligen Zusammenschlüsse den Konkurrenzdruck mittels ihrer gebündelten Einkaufskraft verstärkt auf die Lieferanten zurückwälzen. Dabei ergeben sich die bereits aufgezeigten Veränderungen in der gesamten Vertriebskette vom Großhandel bis zur Industrie.

Summary: Changes in the Distribution System of the USA. The author describes the impressions he has obtained during an information trip through the USA. He shows how mass production in industry is resulting in mass income and is demanding mass distribution. Changes in the structure of income brackets and consumption habits of the population have made necessary and have made possible the rationalisation of the distributive sector of the economy of the USA, as the author shows, discussing the development of super markets, of the self-service system and of the discount houses. A special paragraph is concerned with the impact of the development in the distribution sector on industry, which has developed the so-called marketing management as a means for the organisation of mass distribution.

Résumé: Changement de structure de l'économie de vente aux Etats-Unis. Partant des expériences faites au cours d'un voyage d'études aux Etats-Unis l'auteur analyse le fait que la fabrication en masse de produits industriels crée des revenus en masse et exige l'organisation des ventes en masse. Les changements survenus dans la structure des revenus et les habitudes de consommation de la population ont rendu nécessaire et possible la rationalisation de l'économie de vente. La création des „Super Markets“, des „Discount Houses“ et du système des magasins au service personnel en sont les résultats. L'auteur réserve un chapitre de son article à l'analyse des répercussions de ce développement sur l'industrie. Elle à crée le système du „Marketing Management“ afin de répondre aux exigences d'une vente en masse rationalisée.

Resumen: Cambio en la estructura de la economía de venta en EE.UU. El Autor expone sus impresiones obtenidas durante un viaje de estudio. El nos presenta como la producción en masa exige también la colocación y venta de los productos en masa. La racionalización de la economía de venta exige y hace posible efectuar alteraciones en la estructura de la adquisición y en las costumbres de consumo de la población, como el autor indica sobre el sistema del servicio automático por el comprador en el desarrollo del Super Markets. Un capítulo especial describe los efectos de este desarrollo sobre la industria, que ha desarrollado el llamado Management Marketing, para poder dominar las exigencias presentadas por la racionalización de la venta en masa.