

Rationalisierungsbestrebungen im Handel

Die höhere Rentabilität und die Wettbewerbsvorteile der Warenhäuser Großfilialbetriebe und Konsumgenossenschaften haben die mittleren und kleinen Betriebe des Handels veranlaßt, Wege zur Steigerung der Produktivität in Einkauf und Absatz zu suchen. Insbesondere im Lebensmittelhandel sind in letzter Zeit lebhaftere Rationalisierungsbemühungen zu beobachten. Die schon seit langem bestehenden Einkaufsgenossenschaften der Lebensmittel-einzelhändler nehmen an Bedeutung zu, es wurden vier freiwillige Zusammenschlüsse zwischen Groß- und Einzelhändlern gegründet, die ihren Marktanteil ständig ausweiten, und die Selbstbedienung dringt rasch vor

In der vorliegenden Arbeit untersucht das Institut die Arbeitsweise und die Erfolge dieser neuen Organisations- und Vertriebsformen des Lebensmittelhandels und versucht, ihre gesamtwirtschaftliche Bedeutung aufzuzeigen

Die steigende Tendenz der Verteilungskosten¹⁾ hat schon seit Beginn des Jahrhunderts zu ernsthaften Bemühungen um eine Verbilligung des Absatzes von Konsumgütern geführt. Schrittmacher waren wie auch in anderen Wirtschaftsbereichen die USA. Es entwickelten sich dort im Laufe der Jahrzehnte verschiedene neue Vertriebsformen des Einzelhandels, Warenhäuser, Massenfialbetriebe, Einheitspreisgeschäfte, Versandhäuser, Selbstbedienungsläden, Supermarkets und Diskonthäuser, die alle den Zweck hatten, Kosten und Spannen zu senken und den Einkauf der Konsumenten zu verbilligen. Dieses Ziel sollte vor allem durch Großbezug, bewußte Sortimentspolitik verbunden mit raschem Lagerumschlag, durch teilweisen Verzicht auf Kundendienste, einfache Ausstattung der Betriebe u. ä. erreicht werden. Daneben entstanden Zusammenschlüsse von Großhändlern, Einzelhändlern, Einzelhändlern und Großhändler, die kleineren und mittleren Betrieben die Arbeitsweise fortschrittlicher Großunternehmen zugute kommen ließen.

Eine ähnliche Entwicklung scheint sich nunmehr auch in Österreich anzubahnen, nachdem die Kriegs- und Nachkriegswirtschaft, in der alle Absatzprobleme zwangsläufig vernachlässigt wurden,

¹⁾ In den USA z. B. sind in der Zeit von 1869 bis 1929 allein die Handelskosten von 32% auf 37% der Ausgaben für Konsumgüter gestiegen. Seither (bis 1948) haben sie sich zwar nur geringfügig erhöht, vor allem aber weil die Industrie immer mehr Verteilungsfunktionen übernahm. Die gesamten Verteilungskosten haben aber wahrscheinlich noch weiter zugenommen. (Hiezu H. Barger, „Distribution's Place in the American Economy since 1869“. Princeton 1955)

überwunden ist. Über Holland und Deutschland finden viele der neuartigen Vertriebs- und Organisationsformen Eingang in den österreichischen Handel und verändern seine Struktur

Freiwillige Zusammenschlüsse im Lebensmittelhandel

In letzter Zeit wurde vor allem der Lebensmittelhandel von Rationalisierungsbestrebungen erfaßt. Abgesehen davon, daß hier die starke Zersplitterung des Absatzes durch die große Zahl von Betrieben und die teilweise veralteten und unhygienischen Verkaufsmethoden dringend eine Änderung verlangten, war im Lebensmittelhandel auch der Konkurrenzdruck der Großunternehmen besonders stark fühlbar. Konsumgenossenschaften und Filialunternehmen, die durch Betriebskonzentration große Wettbewerbsvorteile erzielen, konnten ihren Marktanteil ständig erweitern. Die Konsumgenossenschaften haben von 1953 bis 1959 ihre Abgabestellen um 216 (15%) auf 1.617 erhöht, die Zahl der Filialbetriebe des Lebensmittelhandels nahm in der gleichen Zeit um etwa 80 (25%) zu. Demgegenüber war die Gesamtzahl der Lebensmittelgeschäfte (ohne Konsumgenossenschaften) nach der Statistik der Fachgruppenmitglieder Ende 1958 sogar um rund 1.500 (4%) geringer als Ende 1953. Umsatzmäßig läßt sich der Marktanteil der Großunternehmen mangels vollständiger statistischer Daten zwar nicht genau ermitteln, zweifellos ist er aber auch gewachsen.

Den Wettbewerbsvorteilen der Konsumgenossenschaften und Filialbetriebe konnten aber die anderen Handelsbetriebe am wirksamsten durch Zusammenschlüsse begegnen, deren Organisation und Arbeitsinstrumentarium weitgehend dem der Großunternehmungen nachgebildet ist. Ähnlich wie in anderen Ländern entwickelten sich je nach den beteiligten Handelsstufen und der Rechtsform der Organisation mehrere Formen von Zusammenschlüssen.

Die älteste Form ist die *Einkaufsgenossenschaft*, eine freiwillige Vereinigung von selbständig bleibenden Einzelhändlern, die in erster Linie dem gemeinsamen, billigen Einkauf dient. Später wurde jedoch auch die Förderung des Absatzes in den Aufgabenbereich der Einkaufsgenossenschaften einbezogen. Die bereits nach dem ersten Weltkrieg gegründete ADEG (Arbeitsgemeinschaft der Einkaufsgenossenschaften) hat sich in den letzten Jahren rasch entwickelt. Sie besteht derzeit aus 25 über das ganze Bundesgebiet verteilte Einkaufsgenossenschaften mit rund 4 300 angeschlossenen Lebensmitteleinzelhändlern. Der Umsatz dieser Betriebe wird für 1959 auf 1,8 bis 1,9 Mrd S geschätzt, d. s. etwa 8 bis 9% des Gesamtumsatzes des Lebensmitteleinzelhandels. Demgegenüber hatten in der Bundesrepublik Deutschland die Einkaufsgenossenschaften des Lebensmittelhandels (EDEKA und REWE) bereits 1956 einen Marktanteil von rund 20%.

Handelsvereinigungen oder „freiwillige Ketten“ sind Zusammenschlüsse von Groß- und Einzelhändlern mit dem Ziel, den Geschäftsablauf beider Handelsstufen zu rationalisieren. Zum Unterschied von den Einkaufsgenossenschaften wurden sie ausschließlich auf Initiative von Großhändlern gegründet, die auch die Entwicklung und die Arbeit der Organisation weitgehend bestimmen. Die Auswahl der Mitgliederbetriebe ist im allgemeinen selektiver (es werden möglichst große und leistungsfähige Anschlußkunden gesucht) als bei den Einkaufsgenossenschaften und die organisatorische Bindung ist meist straffer. Derzeit arbeiten in Österreich 4 solcher Handelsvereinigungen: SPAR, A & O, TIP und Fachring, die alle internationalen Organisationen angehören. Den größten Mitgliederstand hat die 1957 aus der PAKO (Packungskompagnie) hervorgegangene „Freie Leistungsgemeinschaft A & O“ (33 Großhändler und rund 3 000 Einzelhändler); die älteste Organisation ist die 1954 in Tirol gegründete „SPAR“, in der zur Zeit 14 Großhändler und 1.600 Einzelhändler aus allen

Bundesländern, ausgenommen Kärnten, zusammengefaßt sind. Die beiden anderen Handelsvereinigungen entstanden erst 1959 und sind noch relativ klein. Insgesamt sind in diesen Organisationen derzeit 61 Großhändler und 6.150 Einzelhändler mit einem Umsatz von etwa 4 bis 5 Mrd S oder schätzungsweise 20% des Gesamtumsatzes des Lebensmitteleinzelhandels zusammengeschlossen. In der Bundesrepublik Deutschland, wo die Entwicklung der Handelsvereinigungen etwa 5 Jahre früher einsetzte, gab es 1958 im Lebensmittelhandel schon 14 solcher Gemeinschaftsorganisationen mit etwa 500 Großhändlern und 35 000 Einzelhändlern¹⁾. Ihr Marktanteil wird auf etwa ein Drittel geschätzt.

Als dritte Organisationsform entstanden im Lebensmittelhandel reine *Zusammenschlüsse* von *Großhändlern*, die keinerlei Bindung mit ihren Abnehmern anstreben, sondern allen Lebensmitteleinzelhändlern zur Verfügung stehen. Hier ist die Leistungsgemeinschaft „UNITAS“ zu nennen, die schon vor einigen Jahren gegründet, 1958 aber reorganisiert wurde und rund 150 Mitglieder hat. Die Verbindung zwischen Groß- und Einzelhändlern wird durch eine große Zahl von Vertretern hergestellt.

Ziele und *Arbeitsweise* der verschiedenen Organisationen haben sich im Laufe der Zeit weitgehend genähert. Alle verfolgen Kostensenkung im Ein- und Verkauf des Groß- und Einzelhandels, Verbesserung der Marktposition und der wirtschaftlichen Lage der Einzelunternehmen durch Zusammenarbeit. Die Formen dieser Zusammenarbeit weichen jedoch je nach Intensität und Art der bestehenden oder angestrebten Bindung zum Teil etwas ab.

Die Grundlage jeder auf Rationalisierung abzielenden Zusammenarbeit im Handel ist die *Einkaufs- und Auftragskonzentration*. Die Lieferanten gewähren beim Bezug großer Mengen neben Mengenrabatten auch Sonderkonditionen, die den Wareneinkauf stark verbilligen. Großaufträge verursachen im Großhandel relativ weniger Kosten als kleine Bestellungen, weil verschiedene variable Kosten, wie Überwachung der Auftragsdurchführung, Ausstellung der Rechnung, Zustellung, Zahlungskontrolle nahezu unabhängig von der Auf-

¹⁾ Vgl. C. Ruberg, „Zwei Partner — ein Ziel. Moderne Formen der Zusammenarbeit zwischen Groß- und Einzelhandel“, Rationalisierungsgemeinschaft des Handels, Köln 1958. Die vielfach angegebene Zahl von 70 000 bis 80 000 in Handelsvereinigungen zusammengeschlossenen Einzelhändlern enthält wahrscheinlich zum Teil auch nichtorganisierte Kunden der vereinigten Großhändler.

tragshöhe sind. Außerdem sind verschiedene kostensparende Arbeitsmethoden (planmäßiger Aufbau und Übersicht des Lagers, Aufnahme der Bestellungen und Fakturierung nach Orderbüchern, Verwendung von Gabelstaplern u. ä.) nur bei größeren Aufträgen rentabel. Schließlich läßt sich bei einer geringen Zahl großer Abnehmer das Sortiment des Großhandels leichter auf den Bedarf der Einzelhändler abstimmen. Das Sortiment kann bereinigt und der Lagerumschlag erhöht werden. Diese Auftragskonzentration wird von den einzelnen Organisationen durch verschiedene, der gewünschten Bindung entsprechende Methoden angestrebt: Festlegung von Mindestaufträgen, wöchentliche oder 14tägige Bestellung und Auslieferung, nach der Höhe des Auftrages gestaffelte Preise, Auf- oder Abschläge zur Rechnung oder zur Vertreterprovision, Verpflichtung zum Bezug eines festgelegten Teiles des Wareneinkaufs vom Großhändler der Organisation. Der Grad der Bindung wird auch durch die *Zahlungsbedingungen* beeinflusst. Die meisten Organisationen bevorzugen das Barzahlungsprinzip, nicht nur weil es die Abhängigkeit des Einzelhändlers verringert, sondern weil das Kapital der Großhändler dadurch beweglicher und rationeller eingesetzt werden kann. Vielfach tritt aber an die Stelle des Warenkredits der Kredit für Modernisierung und Ausbau des Geschäftes, der eine noch engere Bindung schafft.

Alle Organisationen wollen den Absatz des Einzelhandels durch *Gemeinschaftswerbung* fördern. Die verwendeten Methoden sind jedoch nicht gleich. Während einzelne Organisationen eigene Marken einführen und die Zugehörigkeit zur Gruppe durch besondere Kennzeichnung oder gleichartige Gestaltung des Einzelhandelsgeschäftes betonen, begnügen sich andere mit der Ausgabe von Plakaten, Handzetteln und Kundenzeitschriften, die der Selbständigkeit des Kaufmannes einen weitaus größeren Spielraum lassen. Sonderverkäufe, die meist wöchentlich wechseln, werden von allen Organisationen durchgeführt. In vielen Fällen wird der Absatz der Groß-, teilweise auch der Einzelhändler noch durch Gebietsabgrenzung gefördert. Der Absatzförderung dienen auch die verschiedenen *Zusatzleistungen* für den Einzelhandel. Neben Verkaufsschulung, Beratung durch Fachleute in innerbetrieblichen Organisations-, Rechts- und Steuerfragen wird vor allem die Modernisierung der Läden geplant und finanziert. Außerdem werden von einzelnen Organisationen Betriebsvergleiche für den Groß- und Einzelhandel durchgeführt, die zusammen mit der betriebswirtschaftlichen Bera-

tung entscheidend zur Rationalisierung der Betriebe beitragen.

Die Zusammenarbeit im Groß- und Einzelhandel zeitigt unbestreitbare *Rationalisierungserfolge*. Es ist allerdings vielfach schwierig, sie zahlenmäßig zu belegen, da statistische Unterlagen insbesondere für die Zeit vor dem Zusammenschluß meist fehlen und sich die Rationalisierung nicht auf einzelne Betriebsvorgänge beschränkt, sondern den gesamten Betrieb erfaßt. Die Erfahrungen in Österreich und in anderen Ländern zeigen aber, daß alle in Organisationen zusammengeschlossenen Großhändler ihren Umsatz steigern konnten. Der Verkauf an die angeschlossenen Einzelhändler (Systemkunden) stieg stärker als der an die übrigen. Während die Zahl der Systemkunden zunahm, sank die der übrigen Abnehmer. Insgesamt ist die Zahl der Kunden zurückgegangen und die Höhe der Aufträge gestiegen. Der Umsatz je Kunde erhöht sich im allgemeinen mit der Dauer seiner Zugehörigkeit zur Organisation. Die Kostenbelastung (Kosten in Prozent des Umsatzes) nimmt in der Regel mit der Umsatzsteigerung ab, vor allem weil der Anteil der fixen Kosten im Großhandel relativ hoch ist (etwa zwei Drittel).

Nach den Ergebnissen des Betriebsvergleiches der „SPAR“ (für die übrigen Zusammenschlüsse sind keine ausreichenden Unterlagen vorhanden) haben die schon länger der Organisation angehörenden Großhändler ihre Umsätze in den letzten zwei Jahren im Durchschnitt um 27% steigern können. Da nach dem Umsatzindex des Institutes der gesamte Umsatz des Lebensmitteleinzelhandels in der gleichen Zeit nur um 14% zugenommen hat, ist der Marktanteil der organisierten Großhändler offensichtlich gestiegen¹⁾. Die Verkäufe an SPAR-Kunden nahmen 1959 um 19% zu, die an die übrigen Kunden dagegen sanken um 33%. Diese Entwicklung ist teils das Ergebnis der Kundenselektion, teils auf die Bemühungen um Auftragskonzentration zurückzuführen. Der Anteil der organisierten Kunden stieg von 49% (1958) auf 69% (1959) und die Aufträge der SPAR-Kunden waren 1959 im Durchschnitt mehr als dreieinhalbmal so hoch wie die der nichtorganisierten Abnehmer. Der durchschnittliche Spesensatz sank von 7,6% (1957) ständig bis auf 6,3% (1959). Das Optimum liegt bei 5,3%, das schlechteste Ergebnis bei 7,6%. In den gleichen Betrieben betrug die Kostenbelastung 1957 noch 6,5% und 8,2% bzw. 8,5%.

¹⁾ Dieser Überlegung liegt die Annahme zugrunde, daß sich der Großhandelsumsatz im Lebensmittelhandel annähernd parallel zum Einzelhandelsumsatz entwickelt.

Rationalisierungserfolge im SPAR-Großhandel¹⁾

	1958	1959
Umsatzveränderung gegen Vorjahr in %	+14,1	+10,9
Umsatzkonzentration in % ²⁾	84	90
Veränderung der Kunden gegen Vorjahr in %	+5,8	-54,8
Kundenkonzentration in % ³⁾	49	69
Durchschnittliche Auftragshöhe in Schilling	5.490	6.232
Durchschnittlicher Kostensatz in % ⁴⁾	7,1	6,3

¹⁾ Nach den Betriebsvergleichsergebnissen von 12 Großhandelsbetrieben. — ²⁾ Anteil der Verkäufe an SPAR-Kunden am Gesamtumsatz. — ³⁾ Anteil der SPAR-Kunden an der gesamten Kundenzahl. — ⁴⁾ Anteil der Kosten am Umsatz.

Im Einzelhandel sind die Rationalisierungserfolge der Zusammenarbeit meist weniger ausgeprägt als im Großhandel, da das Geschäftsergebnis zum Teil durch Faktoren bestimmt wird, auf die der Unternehmer keinen oder nur geringen Einfluß nehmen kann (z. B. Kaufkraft und Kaufgewohnheiten der Verbraucher, Betriebsleerlauf). Außerdem sind die Betriebsstatistiken noch weniger als im Großhandel entwickelt. Im allgemeinen kann jedoch festgestellt werden, daß der Zusammenschluß die Einstandspreise des Einzelhandels meist senkt und seinen Absatz vor allem durch Werbung und Modernisierung des Geschäftes hebt. Im Interesse einer möglichst hohen Auftragskonzentration wird meist das Sortiment durch Bereinigung auf das des Organisationsgroßhändlers abgestimmt und dadurch der Lagerumschlag gesteigert. In den meisten Fällen decken die Einzelhändler 50 bis 80% ihres Warenbedarfes innerhalb der Organisation.

Selbstbedienungsläden

Die Rationalisierungserfolge der Zusammenarbeit werden im Einzelhandel noch durch die Umstellung auf Selbstbedienung unterstützt. Diese neue Vertriebsform, die in den USA bereits nach dem ersten Weltkrieg eingeführt wurde und derzeit den überwiegenden Teil des amerikanischen Lebensmittelabsatzes abwickelt, hat in Österreich relativ spät und sehr zögernd Eingang gefunden. Bahnbrecher waren die Konsumgenossenschaften. Sie eröffneten in den Jahren 1951 bis 1953 die ersten Selbstbedienungsläden des Lebensmittelhandels, deren Erfolg in Fachkreisen sehr angezweifelt wurde, weil ein Verzicht auf Verkaufsgespräch und Beratung nicht mit den Einkaufsgewohnheiten der österreichischen Hausfrauen vereinbar schien. Die tatsächliche Entwicklung hat aber das Gegenteil bewiesen. Der gute Geschäftsgang in den Selbstbedienungsläden hat die Konsumgenossenschaften bewogen, ihre Zahl zu vermehren. Derzeit haben sie bereits 71 Abgabestellen mit Selbstbedienung

Dem Beispiel der Konsumgenossenschaften ist auch der private Einzelhandel gefolgt. Insbesondere die freiwilligen Zusammenschlüsse fördern die Umstellung der Geschäfte auf Selbstbedienung durch fachmännische Beratung beim Umbau und durch Beschaffung billiger Kredite¹⁾. Anfang 1960 hatte allein die SPAR etwa 330 Selbstbedienungsläden, die jedoch als Übergang zum Teil das alte Bedienungssystem beibehalten haben (Freiwahl-läden). Für 1960 ist die Umstellung weiterer 200 Läden auf Selbstbedienung vorgesehen. 30 Selbstbedienungsläden wurden von A & O-Einzelhändlern errichtet. Die Filialunternehmen haben 12, die nicht organisierten Einzelhändler 7 Selbstbedienungsläden. Trotz ihrer raschen Zunahme ist verglichen mit anderen westeuropäischen Ländern die Selbstbedienung in Österreich noch wenig verbreitet. Hier entfällt derzeit ein Selbstbedienungsladen auf 15.700 Einwohner. Dagegen kam in der Bundesrepublik Deutschland schon Ende 1958 ein Selbstbedienungsladen auf 5.400, in Norwegen auf 2.400 und in Schweden sogar nur auf 1.900 Personen.

Dichte der Selbstbedienungsläden in einigen europäischen Ländern¹⁾

Land	Zahl der SB-Läden	Einwohner je SB-Laden
Schweden	3.984	1.861
Norwegen	1.477	2.387
Bundesrepublik Deutschland	9.676	5.390
Schweiz	1.264	4.102
Niederlande	1.026	10.903
Großbritannien	4.875	10.601
Österreich ²⁾	448	15.692

¹⁾ Nach Angaben des österreichischen Vertreters bei der European Productivity Agency. Arbeitsgruppe für Selbstbedienung. Stand Anfang 1959. — ²⁾ Stand Ende März 1960.

Die Entwicklung der Selbstbedienung in Österreich ist vor allem den Fortschritten der *Verpackungs- und Kühlwirtschaft* zu danken. Die wichtigste Voraussetzung für die Selbstbedienung ist, daß alle Waren in ansprechender und hygienischer Verpackung angeboten werden, ohne daß die Preise nennenswert erhöht werden. Dies ist aber meist nur

¹⁾ Manche Organisationen (ADEG) haben eigene Bürgschaftsgenossenschaften gegründet, mit dem Zweck, langfristige Investitionskredite an selbständige Lebensmitteleinzelhändler zu verbürgen, andere erleichtern ihren Mitgliedern den Erwerb von Krediten in der Bürgschaftskreditaktion des Bundesministeriums für Handel und Wiederaufbau, die dank Zinszuschüssen nur 5¹/₄% kosten. Da diese Kredite aber mit 60.000 S pro Fall limitiert sind, reichen sie für die Umstellung auf Selbstbedienung nicht aus, so daß auch Bankkredite in Anspruch genommen werden müssen (Die Kosten für die Errichtung und Ausgestaltung eines Selbstbedienungsladens werden derzeit je nach den räumlichen Verhältnissen auf 2.000 bis 3.000 S pro m² geschätzt).

möglich, wenn die Ware bereits vom Erzeuger oder Großhändler verpackt wird, wo sie in größeren Mengen anfällt. So erklärt es sich auch, daß mit den Zusammenschlüssen, die diese Art der Verpackung gefördert haben, die Umstellung auf Selbstbedienung erleichtert wurde. Die Verbreitung von Kühl- und Gefrieranlagen hat die Aufnahme leicht verderblicher Waren (Milch, Fleisch, Fische, Geflügel, Obst und Gemüse) in das Sortiment der Selbstbedienungsläden ermöglicht.

Verglichen mit den USA und den westeuropäischen Ländern sind die österreichischen Selbstbedienungsläden im Durchschnitt relativ klein, vor allem weil die meisten durch Umbau von Bedienungsläden entstanden sind. So haben von den Selbstbedienungsläden der SPAR 65% eine Verkaufsfläche von 41 bis 100 m², 25% eine solche von 21 bis 40 m² und nur 9% sind über 100 m² groß. 1% ist sogar kleiner als 20 m². Die durchschnittliche Größe (mit der Zahl der Läden gewogener Durchschnitt) liegt bei 70 m², in der Bundesrepublik Deutschland ist sie dagegen etwa doppelt so hoch. Zwar lehrt die Erfahrung, daß größere Selbstbedienungsläden rentabler sind als kleinere (in Österreich hat sich die Größe von 100 bis 200 m² Verkaufsfläche am rentabelsten erwiesen), doch ist die *Größe des Ladens* nicht entscheidend für den Erfolg des Selbstbedienungssystems. Er hängt vor allem von der verkaufsfördernden Gestaltung des Ladens und einer entsprechenden Warenabietung ab. Gerade ein kleiner Laden kann durch die Umstellung auf Selbstbedienung große Umsatzerfolge erzielen, weil der Kunde auf dem vorhandenen Raum mit mehr Ware in Kontakt kommt als beim Bedienungssystem. Der kleine Selbstbedienungsladen ist außerdem gegenüber dem großen dadurch im Vorteil, daß er sein Sortiment spezieller auf die Bedürfnisse seiner Stammkundschaft abstellen und sie intensiver beraten kann. Die optimale Größe eines Selbstbedienungsladens richtet sich im allgemeinen nach den Standortverhältnissen. Großraumläden oder Supermarkets mit Verkaufsflächen von mehr als 1 000 m² wie in den USA und teilweise auch in Deutschland, sind in Österreich höchstens an einzelnen, wenigen Brennpunkten des Verkaufs geeignet.

Die *Rationalisierungserfolge* der Selbstbedienungsläden liegen vor allem im höheren Umsatz, im rascheren Lagerumschlag, in der höheren und gleichmäßigeren Auslastung des Personals und den dadurch geringeren Personalkosten. Die Erfahrungen in anderen Ländern und teilweise auch in Österreich zeigen, daß durch Umstellung auf Selbst-

bedienung die Umsätze — nicht nur vorübergehend — um 20 bis 30% steigen. Da der Personalstand gleichbleibt (in der Regel werden die Beschäftigten nur anders verwendet) oder sogar sinkt, nimmt auch die Umsatzleistung je Beschäftigten im Durchschnitt um 25% zu. Die höhere Personalleistung senkt die Personalkosten und infolge ihres hohen Anteiles auch die Gesamtkosten. Außerdem läßt die höhere Personalleistung auch den fühlbaren Mangel an gutem Verkaufspersonal und die Verkürzung der Arbeitszeit leichter überwinden. Infolge der zahlreichen Impulskäufe ist der Umsatz je Kunde größer als im Bedienungsladen (in Deutschland um etwa 10%), so daß bei gleichem Umsatz weniger Kunden abgefertigt werden müssen. Die jährliche Umschlagshäufigkeit des Lagers beträgt etwa 20 (mit Spitzenergebnissen bis zu 40) gegen nur etwa 12 im Bedienungsladen.

Die *Vorteile der Selbstbedienung für den Kunden* liegen vor allem in der Zeitersparnis beim Einkauf (geringere Wartezeit) und in der hygienischen Verpackung. Er kann aber auch die Ware in Ruhe aussuchen und den Kauf überlegen, ohne von einem Verkäufer gedrängt zu werden. Dadurch können Preise und Qualität leichter verglichen werden als im Bedienungsladen. Vor allem jüngere Hausfrauen, Berufstätige und Männer ziehen das Selbstbedienen dem bisherigen Einkauf vor.

Zum Unterschied von anderen Ländern ist die Selbstbedienung in Österreich bisher auf Lebensmittel beschränkt geblieben, teils weil die Konsumenten hier noch am ehesten auf eine fachmännische Beratung verzichten können, teils weil infolge des häufigen Einkaufs die Vorteile der Selbstbedienung stärker ins Gewicht fallen. In anderen Branchen dürfte sich dagegen in nächster Zeit das *Versandgeschäft* stärker entwickeln. Schon jetzt erzielen die bestehenden Versandhäuser gute Verkaufserfolge. In der Bundesrepublik Deutschland hat seit einiger Zeit die SPAR mit dem Versand von Lebensmitteln und anderen Waren begonnen, als Gegenmaßnahme gegen Versandgeschäfte, die auch Lebensmittel in ihr Sortiment einbezogen haben. Das Versandgeschäft der SPAR hat bisher gute Erfolge gehabt und es ist zu erwarten, daß sich diese Vertriebsform auch in anderen Ländern verbreiten wird.

Zunehmende Erneuerung des Betriebsbestandes

Die Rationalisierungsbestrebungen im Handel haben in den letzten Jahren auch dadurch Auftrieb erhalten, daß sich der Bestand an Handelsbetrieben

seit der Aufhebung des Untersagungsgesetzes stark erneuert hat Dank dem leichteren Erwerb von Handelsberechtigungen und der günstigen Konjunktur wurden nach der Statistik der Bundeshandelskammer in den Jahren 1954 bis 1958 im Durchschnitt rund 7 500 Stammbetriebe und 760 Filialbetriebe¹⁾ pro Jahr im Handel neu angemeldet. Der Bestand an Betrieben ist aber nicht im gleichen Umfang gestiegen, da gleichzeitig zahlreiche, insbesondere alte Unternehmer ihre Gewerbeberechtigung niederlegten, teils um in den Genuß der Alterspension zu kommen, teils weil ihre Betriebe unrentabel arbeiteten. Nach der gleichen Statistik hat sich in den Jahren 1954 bis 1958 die Zahl der Stammbetriebe nur um rund 800 und die der Filialbetriebe um 2 600 erhöht, weil in dieser Zeit etwa 36 600 Gewerbeberechtigungen für Stammbetriebe und etwa 1 200 für Filialbetriebe gelöscht wurden.

Neugründungen und Veränderungen des Betriebsbestandes im Handel¹⁾

Zeit	Neugründungen von Handelsbetrieben		Veränderungen des Bestandes an Handelsbetrieben ²⁾	
	Stammbetriebe	Filialbetriebe	Stammbetriebe	Filialbetriebe
1954	7 500	822	- 267	+ 644
1955	7 237	851	+ 388	+ 644
1956	7 262	740	+ 671	+ 537
1957	7 266	709	+ 1 237	+ 449
1958	8 113	690	- 1 262	+ 319
1954—1958	37 378	3 812	+ 767	+ 2 593

¹⁾ Nach der Statistik der Bundeskammer der gewerblichen Wirtschaft — ²⁾ Neugründungen minus Lösungen

Dank dieser Entwicklung lag die Erneuerungsquote (Neugründungen in Prozenten des Betriebsbestandes) bei den Handelsbetrieben seit 1954 zwischen 7% und 8% pro Jahr. 1959 war bereits mehr als ein Drittel der Handelsbetriebe Neugründungen nach 1953. Diese Struktur dürfte im Lebensmittelhandel noch etwas stärker ausgeprägt sein, da die Überalterung der Unternehmer überdurchschnittlich hoch war²⁾ und zahlreiche Betriebe sehr unrentabel arbeiteten.

Obwohl viele neu angemeldeten Betriebe am Standort eines bereits bestehenden errichtet wurden und praktisch nur eine Neuübernahme bedeuten, bietet ein neues Unternehmen für die Einführung

¹⁾ Unter Filialbetrieben werden in der Statistik der Bundeshandelskammer alle zweiten Verkaufsstellen eines Unternehmens verstanden, auch Kioske in Bahnhöfen, Kinos u. ä. Der Begriff deckt sich nicht mit den Läden der Großfilialunternehmungen

²⁾ So waren nach der Mitgliederstatistik der Wiener Handelskammer am 1. Jänner 1953 im Lebensmittelhandel 29% der Unternehmer über 60 Jahre und 9% über 70 Jahre alt, im gesamten Handel 28% und 8%

rationeller Arbeitsmethoden günstigere Voraussetzungen als ein altes Abgesehen davon, daß der Inhaber meist noch verhältnismäßig jung und für neue Organisations- und Vertriebsformen aufgeschlossener ist, wird mit der Übernahme vielfach auch das Lokal umgebaut oder zumindest die Ausstattung der Betriebe modernisiert und damit der Absatz gefördert. Diese Erfolge erhöhen gleichzeitig auch die Bereitschaft dieser Unternehmer für weitere Rationalisierungsmaßnahmen.

Volkswirtschaftliche und soziale Aspekte der Rationalisierung im Handel

Neben den rein betriebswirtschaftlichen Erfolgen hat die Rationalisierung im Handel, insbesondere die durch Zusammenarbeit, eine Reihe nachhaltiger allgemein wirtschaftlicher und sozialer Auswirkungen.

Die Gruppenbildung hat den *Wettbewerb* im Handel sehr *verschärft*. Während sich vor allem in der Lebensmittelbranche die Masse der kleinen und mittleren Betriebe früher nur der Konkurrenz der Konsumgenossenschaften und der Großfilialbetriebe mit relativ geringen Marktanteilen gegenüber sah, haben die Zusammenschlüsse im Handel neue kräftige Wettbewerbsgruppen geschaffen, die nicht nur untereinander, sondern vor allem mit den nicht organisierten Betrieben in scharfem Konkurrenzkampf stehen. Da der Ausdehnung und Neubildung von Zusammenschlüssen teils durch Gebietsschutz, teils durch die Auswahlprinzipien und die Arbeitsweise der Organisation Grenzen gesetzt sind, werden zahlreiche, insbesondere schwache Betriebe keinen Anschluß an die Gruppen finden können. Auf diese Weise beschleunigen die Zusammenschlüsse die Auslese im Handel und tragen zur besseren und billigeren Versorgung der Konsumenten bei.

Andererseits ist die Rationalisierung ein wirksames Mittel gegen das *Vordringen der Großbetriebe* und die „*Überfremdung*“ im Handel. Mit dem wachsenden Marktanteil der organisierten, wirtschaftlich arbeitenden Betriebe nehmen die Geschäftschancen und damit das Interesse in- und ausländischer Großunternehmen, sich auszuweiten oder niederzulassen ab. Die Masse der kleinen und mittleren Betriebe und die soziologische Struktur des Handels bleiben dadurch weitgehend erhalten. Die Mittelstandspolitik findet somit in den Rationalisierungsbestrebungen eine wirksame Unterstützung.

Die Konzentration der Nachfrage in den Zusammenschlüssen hat die *Marktposition des Handels* sehr *gestärkt*. Die Industrie, deren Absatz bisher

stark zersplittert war, sieht sich nun einigen wenigen Einkaufsblöcken gegenüber, die einen großen Einfluß auf die Anbieter ausüben. Abgesehen von Mengenrabatten, die die Erzeuger früher nur einzelnen Großabnehmern gewährten, erreichen die Einkaufsorganisationen auch verschiedene andere Zugeständnisse in den Zahlungsbedingungen, Lieferterminen, Verpackung u. ä. Vielfach führt die Industrie nur noch Lohnaufträge aus. Der Einfluß der Einkaufsorganisationen ist um so größer, je stärker das Angebot zersplittert ist. Insbesondere kleinere Erzeuger, für die bereits der Auftrag einer einzigen Handelsorganisation entscheidend für die Beschäftigung ist, sind zu weitgehenden Konzessionen bereit, um den Abnehmer nicht zu verlieren. Die Marktposition der Zusammenschlüsse wächst aber auch, wenn die Beschäftigung der Erzeuger allgemein nachläßt, da die Aufträge leicht bei Konkurrenzunternehmen untergebracht werden können.

Zum Unterschied von den Zusammenschlüssen in der Erzeugung übt die Nachfragekonzentration einen für den Verbraucher *günstigen Einfluß auf die Preise* aus. Setzt eine Handelsorganisation einen Teil der erzielten Einkaufsvorteile im Wettbewerb um den Verbraucher ein — z. B. in Form attraktiver Sonderangebote —, so werden auch die Konkurrenten zu entsprechenden Maßnahmen veranlaßt. Der Preiswettbewerb zwischen den Gruppen beschränkt sich allerdings meist nur auf Teilmärkte

mit wenig differenziertem Angebot. Bei den übrigen Waren sind die Organisationen vom Niederstpreisprinzip weitgehend abgegangen, da sich erwiesen hat, daß die Konsumenten die Qualität meist nach dem Preis beurteilen.

Andererseits beschränken die Zusammenschlüsse den Preiswettbewerb zwischen ihren Mitgliedern. Die Sortiments- und Einzelmarken der Handelsorganisationen haben nicht nur den Zweck, das Vertrauen der Kunden in die Qualität der Waren zu gewinnen und die Werbung für die Organisation zu unterstützen, sondern schaffen auch eine Reihe zusätzlicher *Preisbindungen*. Vielfach gelten für die Sortiments- und Einzelmarken nur Richtpreise, die jedoch praktisch wie Festpreise behandelt werden. Besonders straff ist die Preisbindung bei den wöchentlichen Sonderaktionen.

Abgesehen vom weitgehenden Verzicht auf eine freie Preisgestaltung werden die Vorteile der Zusammenschlüsse vom Einzelhandel auch mit anderen *Beschränkungen der unternehmerischen Freiheit* erkaufte. Rechtlich und wirtschaftlich bleiben die Unternehmer freilich unabhängig, in ihrer Geschäftsführung müssen sie sich jedoch teilweise dem Gruppenwillen unterordnen. Die Freiheit in der Geschäftsführung wird um so mehr eingeschränkt, je stärker der Wettbewerbsdruck wird. Gerade dieser Verzicht auf einen Teil der Selbständigkeit sichert aber in vielen Fällen den Bestand des Unternehmens.