

»Der Konsument muß erobert werden!«¹

Agrar- und Handelsmarketing in Deutschland
während der 1920er und 1930er Jahre

Uwe Spiekermann

Der Begriff »Marketing« ist in Deutschland Ausdruck des historischen Selbstverständnisses einer wissenschaftlichen Disziplin, deren Vertreter Renommee aus US-amerikanischen Ursprüngen und Adaptionen schöpfen und die mitteleuropäische Traditionen der »Absatzlehre« vorrangig als überwundene Vorgeschichte thematisieren.² Überraschenderweise prägt diese, der erfolgreichen universitären Professionalisierung des Marketings Anfang der 1970er Jahre geschuldete Traditionsbildung auch die Ansätze und Ergebnisse der historischen Forschung.³ Sie weist zwei charakteristische Schwerpunkte auf: Erstens wird unter Marketing dominant industrielles Marketing, vornehmlich Konsumgütermarketing verstanden. Zweitens geht man von einer anfangs langsam, dann aber beschleunigten Entwicklung sowohl der betrieblichen Praxis als auch der wissenschaftlichen Arbeit seit den 1950er Jahren aus, die auf der Basis der Rezeption US-amerikanischer Expertise erfolgte. Die frühe Handelsbetriebslehre, die Absatzwirtschaft und die Marktforschung werden zwar als Vorformen der späten 1920er Jahre behandelt, wissenschaftshistorisch aber nicht wirklich

1 Anon., Amerikanische Verkaufsorganisation, in: *Zs. für Waren- und Kaufhäuser* 19, 1921, H. 27, S. 5.

2 Vgl. etwa Jan S. Krulis-Randa, Die Entstehung der Marketing-Idee. Ein Beitrag zur Dogmengeschichte der Betriebswirtschaftslehre, in: ders. u. a. (Hg.), *Geschichte in der Gegenwart*, Zürich 1981, S. 95–117; Roland Bubik, *Geschichte der Marketing-Theorie. Historische Einführung in die Marketing-Lehre*, Frankfurt/M. 1996 u. Richard Köhler, Marketing – Von der Reklame zur Konzeption einer marktorientierten Unternehmensführung, in: Eduard Gaugler u. a. (Hg.), *Entwicklungen der Betriebswirtschaftslehre*, Stuttgart 2002, S. 355–384.

3 Vgl. etwa Clemens Zimmermann, Marktanalysen und Werbeforschung der frühen Bundesrepublik: Deutsche Traditionen und US-amerikanische Einflüsse, 1950–1965, in: Manfred Berg u. a. (Hg.), *Deutschland und die USA in der Internationalen Geschichte des 20. Jahrhunderts*, Stuttgart 2004, S. 473–491 u. Christian Kleinschmidt/Florian Triebel (Hg.), *Marketing. Historische Aspekte der Wettbewerbs- und Absatzpolitik*, Essen 2004.

ernst genommen.⁴ Deutsche Adoptionsleistung und industrielle Fixierung dieser eingängige Dualismus leitet die deutsche Debatte.

Doch dieses Forschungsbild bröckelt, die Leitfragen der Zukunft und die Ausgangsthesen künftiger Arbeiten werden andere sein. Darauf haben Hartmut Berghoff in seiner Einleitung zu diesem Sammelband, Roman Rossfeld in einem kürzlich erschienenen Forschungsüberblick sowie zahlreiche angelsächsische Kollegen in Arbeiten zu Absatzfragen des 19. Jahrhunderts hingewiesen.⁵ Ziel des vorliegenden Beitrages ist es, den Blick auf die Entwicklung des Marketings auf zwei gemeinhin wenig beachtete Wirtschaftssektoren zu lenken, auf die Landwirtschaft und den Einzelhandel.

Meine erste These lautet, dass Marketing sich nicht allein in der Praxis des industriellen Markenartikelbetriebes, sondern parallel und mit eigenem Profil sowohl im Felde des Agrar- als auch des Handelsmarketings durchsetzte. Diesen Prozess, dessen Anfänge – im Handel früher als in der Agrarwirtschaft – in beiden Fällen im späten Kaiserreich lagen, werde ich für die 1920er und frühen 1930er Jahre untersuchen. In dieser Zeit finden wir in beiden Sektoren nicht nur eine Marketingorientierung in der betrieblichen Praxis, sondern auch eine zunehmend intensive fachwissenschaftliche Diskussion. Diese setzte bei den praktischen Problemen des Absatzes und der Rationalisierung der Produktion an, war daher fast durchweg anwendungsorientiert. Gleichwohl wurden hier jedoch sämtliche von der heutigen Marketingtheorie benannten Aktivitäten erörtert und gefördert. Dies galt sowohl auf den formalen Ebenen des innerbetrieblichen Marketing-

⁴ Charakteristisch hierfür heißt es in einem grundlegenden Text: »Nicht zuletzt unter dem Einfluß des amerikanischen Schriftiums, in dem schon seit der Jahrhundertwende die Diskussion um den Problemkreis des 'Marketing' eingesetzt hatte, begannen die Vertreter der deutschen Betriebswirtschaftslehre ungefähr ab 1925 mit der systematischen Untersuchung der industriellen Absatzorganisation. Zunächst erschienen – oft gleichzeitig und manchmal mit fast gleich lautenden Titeln – Veröffentlichungen zu besonderen Fragen der betrieblichen Marktforschung und der industriellen Vertriebsorganisation, zum Markenartikel, zum Teilzahlungsgeschäft, zur Werbelehre und bald auch zum Betriebsbudget auf der Grundlage der Absatzplanung.« Fritz Blaich, *Absatzstrategien deutscher Unternehmer im 19. und in der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts*, in: Hans Pohl (Hg.), *Absatzstrategien deutscher Unternehmer*, Wiesbaden 1982, S. 5–46, hier S. 5.

⁵ Roman Rossfeld, Unternehmensgeschichte als Marketinggeschichte. Zu einer Erweiterung traditioneller Ansätze in der Unternehmensgeschichtsschreibung, in: Klein schmidt/Triebel, *Marketing* [wie Anm. 3], S. 17–39; Roy Church, *New Perspectives on the History of Products, Firms, Marketing, and Consumers in Britain and the United States since the Mid-Nineteenth Century*, in: *EdHR* 52, 1999, S. 405–435 u. Glenn Porter u. a., *Merchants and Manufacturers. Studies in the Changing Structure of Nineteenth Century Marketing*, Baltimore 1971.

Mises (Produkt-, Preis-, Kommunikations- und Vertriebspolitik) als auch für die dynamischere und über den Einzelbetrieb hinausweisende Kombination von Markt- und Konsumentenforschung, Produktentwicklung, Vertriebsorganisation, werblicher Kommunikation, Preispolitik sowie Qualitätskontrolle.⁶

Darauf baut eine zweite These auf, die nicht allein die historische Praxis, sondern auch die fachwissenschaftliche Diskussion in den Blick nimmt: Die gängige Periodisierung und die dominante Produktionsfixierung der bisher historischen Erforschung des Marketings unterschätzt die Folgen der NS-Agrar- und Wirtschaftspolitik, durch die der in den späten 1920er Jahren auf breiter Front einsetzende Professionalisierungs- und Institutionalisierungsprozess des Marketings im primären und tertiären Sektor behindert und umorientiert wurde. Daher gewann der wichtige, damals aber nicht dominante Strang der industriellen Absatz- und Marktforschung die entscheidende Bedeutung, die ihm heute – nicht zuletzt auf Basis der Überlieferung und Selbstthematisierung der damals und in der Bundesrepublik tätigen Akteure – zugeschrieben wird.⁷

1. Marketing in der Agrarwirtschaft

Die Agrarwirtschaft in der Zwischenkriegszeit war bedeutsam. Die Milchwirtschaft beispielsweise setzte 1930 mehr um als Stahlindustrie und Bergbau zusammen. 1933 waren im primären Sektor wieder mehr Personen beschäftigt als im sekundären, und durchschnittlich 45 Prozent der Konsumausgaben wurden für Lebens- und Genussmittel aufgewendet. Doch

⁶ Diese Feldbeschreibung des Marketing folgt Jonathan Groucutt u. a., *Marketing Essential Principles, New Realities*, London 2004, S. 5–11.

⁷ Beispiele bilden sowohl die abstrakt-theoretischen Arbeiten, etwa Wilhelm Vershofen, *Handbuch der Verbrauchsforschung*, Bd. 1: *Grundlegung*, Berlin 1940; *Marktforschung als Gemeinschaftsaufgabe für Wissenschaft und Wirtschaft*, o.O. 1940, als auch die stärker anwendungsorientierten Beiträge, etwa Hans Proesler, *Handbuch der Verbrauchsforchung*, Bd. 2, Teil 1, Berlin 1940; Erich Schäfer (Hg.), *Beiträge zur Handels- und Absatzforschung*, Leipzig 1942, u. die Arbeiten zur eigenen Geschichte: »Als einzige institutsmäßige Einrichtung arbeitete in unserem Lande bis zum Ende des Krieges die Gesellschaft für Konsumforschung, so Georg Bergler, Stand der Konsumforschung in Deutschland, in: *Der Markenartikel* 14, 1952, S. 427–430, hier S. 427 u. ders., *Die Entwicklung der Verbrauchsforschung in Deutschland und die Gesellschaft für Konsumforschung bis zum Jahre 1945*, Kallmünz 1959.

bevor die deutsche Entwicklung analysiert wird, sei ein Blick in die USA erlaubt.

Schon eine einfache Suche in Verbundkatalogen ergibt, dass die ersten in Deutschland verfügbaren und den Begriff »Marketing« explizit im Titel führenden Arbeiten den US-Agrarsektor thematisieren.⁸ Zumeist handelte es sich Branchenstudien, in denen die Voraussetzungen für die Belieferung urbaner Märkte und die Bedingungen für den Export im Mittelpunkt standen.⁹

Hochwertige Verpackung und Standardisierung führten zu erfolgreichen Produkten, die zunehmend unter dem Gesichtspunkt der Markt- bzw. Käuferwünsche gestaltet wurden. Zentrale Marketingbestrebungen wurden vor dem Ersten Weltkrieg von Absatzgenossenschaften getragen, gesonderte Marketing-Boards entstanden wenig später.¹⁰ Marktforschung diente der Erkundung der Absatzbedingungen und der gezielten Vermarktung zunehmend als segmentiert wahrgenommener Verbrauchergruppen. Doch Marketing reichte über die verbesserte Kenntnis des Absatzmarktes hinaus, mündete auch in eine innerbetriebliche Rationalisierung und verbesserte Verkehrs- und Lagerinfrastruktur.¹¹ Nur durch tiefgreifende Änderungen innerhalb der gesamten Wertschöpfungskette glaubte man Markterfolge zu erzielen und den Kundenwünschen gerecht werden zu können. Initiatoren dieser Bestrebungen waren vornehmlich Praktiker, Politiker, dann Agrarökonomen, schließlich auch Wirtschaftswissenschaftler. Pragmatische Alltagsarbeit dominierte, getragen von reflektierenden und systematisierenden Praktikern. Deren Überzeugung war, »that economists have not only neglected these problems, but that they have not even gone into the matter

Abb. 1: US-Agrarmarketing als Vermittlungsaufgabe, 1921



8 Zum wissenschaftsgeschichtlichen Hintergrund Stanley C. Hollander u. a., Periodization in Marketing History, in: *J. of Macromarketing* 25, 2005, S. 32–41.

9 Hinzuweisen ist allerdings auf die Beilagen der Mitteilungen der Deutschen Landwirtschafts-Gesellschaft (MDLG), in denen zur gleichen Zeit Auslandsmärkte für die deutsche Landwirtschaft erkundet und die Bedingungen für den Markterfolg erörtert wurden. Vgl. z. B. Bruno Skalweit, Obstversand nach England, in: *MDLG* 20, 1905, Beilage, S. 127–129. Diese Beilagen dokumentierten systematisch Strukturen und Absatzbedingungen agrarwirtschaftlicher Auslandsmärkte.

10 Einen Überblick bietet Richard Perren, Agricultural Marketing Boards, in: Joel Mokyr (Hg.), *Oxford Encyclopedia of Economic History*, Bd. 1, Oxford 2003, S. 32–33.

11 Vgl. etwa Arch Wilkinson Shaw, Some Problems in Market Distribution, in: *Quarterly J. of Economics* 26, 1912, 706–765 u. die umfangreiche Studie von Arthur B. Adams, *Marketing perishable Farm Products*, New York 1916.

sufficiently to know what the real problems are.¹² Doch parallel gewannen ausgebildete Agrarökonomen an Bedeutung, die seit Mitte der 1920er Jahre zunehmend auch die Fachdebatten bestimmten.¹³

Anders als die US-Produzenten war die deutsche Agrarwirtschaft vor dem Ersten Weltkrieg eindeutig produktorientiert. Gerade das breite Netzwerk landwirtschaftlicher Versuchsanstalten und Kammern folgte naturwissenschaftlichen Parametern, so dass ein chemisches und veterinär-medizinisches Verständnis vom Produkt vorherrschte. Die verschärfte Konkurrenz aus den Niederlanden, Dänemark und den USA machte Marktorientierung gleichwohl zum Thema, und in den Fachzeitschriften finden sich schon vor dem Ersten Weltkrieg zunehmend Forderungen, stärker verkaufsorientiert zu produzieren.¹⁴ Solche unter der Chiffre »Absatz« geführten Debatten richteten sich recht allgemein auf den Käufer und seine Wünsche, gründeten auf der Alltagserfahrung studierter Landwirte, konzentrierten sich zumeist auf Fragen einheitlicher Verpackung, appetitlicher Darbietung und einheitlicher Qualität.¹⁵ Angesichts der Probleme heterogener Grundgüter und mangelnder Kriterien etwa für die Standardisierung waren die zu bewältigenden Aufgaben jedoch immens. Verkaufsorientierung und der Übergang zu einem integrierten Marketing setzt die Existenz bzw. die Möglichkeit homogener bzw. standardisierter Produkte schließlich voraus. Problembewusstsein bestand, Debatten fanden wiederholt etwa im Rahmen der Deutschen Landwirtschafts-Gesellschaft statt; doch die praktischen Maßnahmen in den USA, aber auch in Dänemark oder aber den Niederlanden waren wesentlich effektiver. Zwei Punkte

12 Louis Dwight Weld, Market Distribution, in: ders. u. a., *Studies in the Marketing of Farm Products*, Minneapolis 1915, S. 1–14, hier S. 14.

13 Wichtig war dabei die doppelte Erforschung einerseits der Konsumenten und Absatzmärkte, andererseits aber auch und gerade der Einstellungen und Ressourcen der Produzenten. Methodisch wegweisend war Carle Clark Zimmerman, *Farmer's Marketing Attitudes*, Diss. University of Minnesota 1925.

14 Zur Diskussion etwa im Bereich des Gartenbaus Ernst Lesser u. a., Wodurch können wir den Obstbauern gesicherte, bessere Absatzverhältnisse schaffen?, in: *MLDG* 17, 1902, S. 149–151; Carl Beckenhaupt, Die Qualitätsfrage und die Landwirtschaft, in: *MLDG* 18, 1903, S. 215–218; Johannes Müller-Diemitz, Die Ansprüche des Handels und der Industrie an den obstbauenden Landwirt, in: *MLDG* 19, 1904, S. 54–55; Alwin Lorgus, Maßnahmen zur Regelung und Förderung des Absatzes von deutschem Obst und Gemüse, in: *MLDG* 28, 1913, S. 208–212 u. Georg Thiem, *Der Handelsobstbau. Lehrbuch über den gesamten Obstbau, nach Grundsätzen des Handels bearb.*, Stuttgart 1913.

15 Vgl. z. B. David Sandmann, Wie kann der Absatz der deutschen Obstproduktion auf genossenschaftlichem Wege gefördert werden?, in: *Deutsche Nahrungsmittel-Rundschau* 4, 1906, S. 138–140 u. 146–148.

sollte man dabei jedoch nicht vergessen: Es gab erstens zahlreiche Unternehmen, die schon vor 1914 erfolgreiches Marketing praktizierten. Gute Beispiele hierfür waren die integrierten Milchversorger zahlreicher Großstädte, die Beschaffung, Verarbeitung und den Absatz bündelten. Nicht zuletzt aus diesem Grunde war die Milchwirtschaft umsatzstärkster Teilsektor der deutschen Agrarwirtschaft.¹⁶ Zweitens interessierten sich die deutschen National- und auch die Agrarökonomen weniger für unmittelbare Absatzfragen. Stattdessen dominierten Preisuntersuchungen, die eher auf die Analyse von Gesetzmäßigkeiten als auf zielgerichtetes Markthan- deln ausgerichtet waren.¹⁷

Diese Situation änderte sich durch den Ersten Weltkrieg nicht, denn Absatz war kein Problem mehr. Es galt, Lebensmittel in ausreichenden Mengen zu produzieren, Qualität und Kundenwünsche gerieten demgegenüber ins Hintertreffen.¹⁸ Dieser Verkäufermarkt bestand auch nach 1918 weiter, wenngleich sich die Debatte über Absatz- und insbesondere Standardisierungsfragen seit etwa 1921 intensivierte. Ein wirklicher Bruch sowohl in der Diskussion als auch hinsichtlich institutioneller Konsequenzen bildete die Konsolidierung der deutschen Währung 1923/24.¹⁹ Prägend und drängend war zugleich die strukturelle Krise der globalen Landwirtschaft, die seit 1925/26 zu dramatisch fallenden Preisen, schwindender Rentabilität sowie einem wachsenden Importdruck führte. Der vielfach geforderte Zollschatz blieb moderat, sodass staatlich unterstützte Selbsthilfe notwendig schien.²⁰ Moderne Marketingbestrebungen waren Teil dieser Entwicklung.

16 Vgl. Anon., Gründung und Entwicklung der Meierei C. Bolle, Aktien-Gesellschaft, in: Kurt Friedel u. a. (Hg.), *Deutsche Milchwirtschaft in Wort und Bild*, Halle a.S. 1914, S. 114–133.

17 Hierzu Arthur Hanau u. a., *Die landwirtschaftliche Marktforschung in Westdeutschland seit 1945*, Bad Godesberg 1952, v.a. S. 1–5 u. Günther Schmitt, Zur frühen Geschichte der landwirtschaftlichen Marktforschung in Deutschland, in: ders. (Hg.), *Landwirtschaftliche Marktforschung in Deutschland*, München 1967, S. 17–40, v.a. S. 27–30.

18 Einen branchenbezogenen Überblick erlaubt Karl Skiebe, *Die Milchversorgung der Großstädte [sic!] in Deutschland*, Diss. Berlin 1921.

19 Vgl. *Die Krisis in der Landwirtschaft und die Mittel zu ihrer Behebung. Bericht über die 5. Hauptversammlung der Preußischen Hauptlandwirtschaftskammer am 15./16. Februar in Berlin*, Berlin 1924 u. *Mittel und Wege zur Besserung der Wirtschaftslage der deutschen Landwirtschaft*, Berlin 1925.

20 Anon., Der Schutz der landwirtschaftlichen Erzeugung als Vorbedingung des Wiederaufbaues der deutschen Wirtschaft, in: *Archiv des Deutschen Landwirtschaftsrates* 43, 1925, S. 283–468; Max Sering, Die internationale Agrarkrise, in: *Berichte über Landwirtschaft*, NF 2, 1925, S. 259–304 u. Kurt Ritter, *Absatz und Standardisierung landwirtschaftlicher Produkte*, Berlin 1926.

Abb. 2: König Kunde im Mittelpunkt, 1933



Quelle: Sigurd Paulsen, »Denk deutsch, Kauf deutsche. Ein Reisebericht über deutsche Heimat und heimische Waren«, Berlin o.J. (1933), S. 2.

Das Kernproblem lag nach Ansicht der meisten Praktiker wie auch einer wachsenden Zahl von Agrarökonomen in der Struktur des Angebotes und des Marktes. Der Agrar- und Ernährungsmarkt stellte immense Koordinierungs- und Wissensprobleme: Einerseits agierten in diesem Markt 1933 mehr als 2 Mio. unmittelbar marktbezogene Produzenten.²¹ Massenproduktion war die Ausnahme, obwohl vorrangig Massenprodukte angebaut wurden. Andererseits waren die Produkte trotz einheitlicher Bezeichnungen höchst heterogen und regional sehr unterschiedlich. Ihr Differenzierungsgrad war gering, zumal präzise Kennzeichnungen eher Ausnahmen bildeten.²² Agrarökonomen plädierten auch deshalb vehement dafür, von der erfolgreichen ausländischen Konkurrenz zu lernen: »Es ist denn kein Zufall, daß der wirtschaftliche Kampf der einzelnen Staaten gegeneinander nicht mehr wie früher um die Gewinnung von Produktivkräften und Produktionsanlagen geht, sondern daß er in erster Linie ein Kampf um den Absatz ist! Im Anfang war der Bedarf!«²³

Marktorientierung ging einher mit der wissenschaftlichen Erkundung dieses Bedarfs. Es ging jedoch um mehr als eine in der Marketingforschung stets betonte Ökonomisierung. Es handelte sich vielmehr um eine doppelte Verwissenschaftlichung, agrarökonomisch einerseits, agrar- und

²¹ Statistisches Jb. für das Deutsche Reich 54, 1935, S. 70.

²² Vgl. etwa Fritz Beckmann, »Markt und Landwirtschaft«, in: MLDG 45, 1930, S. 520–522.

²³ Axel Schindler, Marktbeobachtung und Betriebserfolg in der Landwirtschaft, in: MDL, 43, 1928, S. 166–178, hier S. 166.

ernahrungswissenschaftlich andererseits.²⁴ Dabei war nicht allein die preisliche Kosten-Nutzen-Analyse dominant, sondern zugleich musste ein anderes Wissen von den Produkten etabliert und inkorporiert werden.²⁵ Erst das Zusammenspiel von Geld-, Nähr- und Ernährungswert erlaubte einen aufeinander bezogenen Wandel sowohl der Pflanzen und Tiere, der Preisgestaltung der verschiedenen Handelsklassen und Qualitäten, der Art und Form der Warendarbietung und Werbung sowie eine rationale, erhöhten hygienischen Standards genügende Transport- und (bis in den Haushalt hinein reichende) Lagerhaltung. Auch die Vorstellung vom »Markt« wurde erweitert. Gerade vor dem Hintergrund einer zunehmenden Psychologisierung der Absatzlehre integrierte dieser Begriff mehr als nur den Preis und die Rhythmen von Produktion und Konsumtion. Erst das damit verbundene abstrakte wissenschaftliche Wissen ermöglichte die Koordinierung von Millionen von Anbietern und die Schaffung eines in Abstufungen einheitlichen Angebotes. Marketing war dabei strategisch zentral, denn Effizienzsteigerungen auf nur einer Ebene der Wertschöpfungskette bzw. des Marketing-Mixes mussten stecken bleiben. Es zielte nicht allein und nicht primär auf Verbraucher, sondern in noch stärkerem Maße auf die Anbieter selbst. Marketing war ein Brückenphänomen zur Verbindung ehemals getrennter Wirtschaftssektoren und Wissensbereiche. Karl Brandt, Direktor des Berliner Instituts für landwirtschaftliche Marktforschung, orientierte seine Arbeiten etwa explizit an dem US-amerikanischen Begriff »Marketing« und hob die »überraschende Melioration wirtschaftstheoretischen Unlandes«²⁶ hervor, die im Wechselspiel zwischen wissenschaftlich-theoretischen Vorarbeiten und praktischer Auswertung erfolgen sollte.²⁷

²⁴ Das Agremarketing gründete somit auch auf der wachsenden Verfügbarkeit von Tieren und Pflanzen für eine marktbezogene Optimierung. Vorformen finden sich im Vertragsanbau der Konservenindustrie, während die 1920er Jahre v.a. durch Forschungen bei Fleisch, Getreide sowie Obst und Gemüse gekennzeichnet waren. Zugleich wurden so marktnah arbeitende Praktiker, wie Luther Burbank oder Ferdinand v. Lochnow, durch systematisch forschende Wissenschaftler ergänzt und mittelfristig abgelöst.

²⁵ Zum Begriff der Inkorporation Jakob Tanner, *The Arts of Cooking: Modern Times and the Dynamics of Tradition*, in: Patricia Lysaght u. a. (Hg.), *Changing Tastes. Food Culture and the process of industrialization*, Basel 2004, S. 18–32.

²⁶ Karl Brandt, Absatzlehre und Marktforschung, in: *Wissenschaft und Landwirtschaft. Festschrift zum 50jährigen Bestehen der Landwirtschaftlichen Hochschule Berlin*, Berlin 1931, S. 49–54, hier S. 49.

²⁷ Zur Rezeption der US-Vorarbeiten etwa Theodor Brinkmann, *Aus dem Betrieb und der Organisation der amerikanischen Landwirtschaft*, Berlin 1927. Der Bonner Ordinarius plädierte vehement für eine »Gewissenserforschung« der deutschen Agrarökonomien, ob durch

Die noch junge Marketing-Wissenschaft etablierte sich eben nicht allein in Form des Primates universitären Wissens – wie in den frühen 1970er Jahren –, sondern im gleichrangigen Austausch und der wechselseitigen Befruchtung von Theorie und Praxis.

Seit 1924, also nach dem Ende von Zwangsbewirtschaftung und Inflation, sah sich die Agrarwirtschaft mit wachsenden Absatzproblemen konfrontiert. Erste Reaktionen im Deutschen Reich waren intensivierte regionale Bestrebungen, Markenprodukte und Qualitätsnormen zu etablieren.²⁸ Sie wurden von landwirtschaftlichen Vereinen oder Kammern getragen, in denen die Praktiker dominierten.²⁹ Doch eine wachsende Zahl außer-universitärer wissenschaftlicher Institute und eine zunehmend marktensible Agrarökonomie unterstützte sie.³⁰ Korporative Branchenzusammenschlüsse gab es seit 1926, der Reichsmilchausschuss war beispielgebend.³¹ Derartige Institutionen waren eine Antwort auf die weltweite Überproduktionskrise der Agrarwirtschaft, die nicht allein zu wachsendem Importdruck führte, sondern auch zu einem dramatischen Preisverfall. Die

die Vernachlässigung des Absatzes und die Fokussierung auf die Produktion sei die Gliederung des Baues, an dem wir arbeiten, allmählich anfängt, unharmonisch zu werden». Ders., Entwicklungstendenzen der amerikanischen Landwirtschaft und ihre Lehren für die deutsche Landwirtschaft, in: *MLDG* 41, 1926, S. 302–308, hier S. 306.

²⁸ Details und Kontext in: Ausschuß zur Untersuchung der Erzeugungs- und Absatzbedingungen der deutschen Wirtschaft (Enquête-Ausschuß) (Hg.), *Die Lage der deutschen Milchwirtschaft. Verhandlungen und Berichte des Unterausschusses für Landwirtschaft (II. Unterausschuß)*, Bd. 15, Berlin 1931.

²⁹ Einen Überblick vermitteln z. B. Otto Jüngst, Maßnahmen zur Absatzsteigerung bei Obst, Gemüse, Eiern und Geflügel, in: *MLDG* 42, 1927, S. 1194–1198 u. Hans Asmus, Die Stellung der deutschen Landwirtschaft auf dem Binnenmarkt, in: *MLDG* 43, 1928, S. 859–863.

³⁰ Otto Jüngst, *Plannäßige Absatzgestaltung in der Landwirtschaft*, Berlin 1928 u. Heinz Haumann, Der Kampf des Obst-, Gemüse- und Gartenbaus um den deutschen Markt, in: *Archiv des Deutschen Landwirtschaftsrats* 48, 1930, S. 93–136. Zum Transfer aus den USA etwa Brinkmann, Entwicklungstendenzen [wie Anm. 27] u. Theodor Roemer, Die Verbindung zwischen landwirtschaftlicher Praxis und landwirtschaftlicher Wissenschaft in Amerika, in: *MLDG* 41, 1926, S. 281–282.

³¹ Vgl. Anon., Die Aufklärungs- und Werbetätigkeit des Reichsausschusses für Förderung des Milchverbrauchs (Reichsmilchausschuß), in: *Milchwirtschaftliches Zentralblatt* 59, 1930, S. 405–409 u. Karl Richter, 5 Jahre Reichsmilchausschaubewegung, in: *Milchwirtschaftliches Zentralblatt* 60, 1931, S. 171–172. Auch hier erfolgte eine systematische Auswertung der US-amerikanischen Vorarbeiten, die aber in der Regel für deutsche Produzenten und Konsumenten umgearbeitet wurden. Vgl. Friedrich Trendtel, Die Milchpropaganda und ihre Bedeutung in den Vereinigten Staaten von Nordamerika, in: *Molkerei-Zeitung* 42, 1928, S. 1967–1971 u. 2005–2008.

deutsche Landwirtschaft traf dies doppelt, denn zum einen brachen die Umlage auf den Binnenmärkten ein, zum anderen amortisierten sich die für eine Modernisierung des Betriebes notwendigen Investitionen nun mehr nicht, führten vielmehr zu wachsender Verschuldung. Das landwirtschaftliche Notprogramm von 1928 reagierte hierauf, unterstützte aber zugleich massiv die wachsende Absatzorientierung. Unter anderem wurden jährlich zweistellige Millionensummen in den Aufbau von landwirtschaftlichen Werbeausschüssen gepumpt, deren Ziel die Ausarbeitung und Koordinierung produktsspezifischer Marketingstrategien war.³²

Hierdurch ergaben sich allerdings wachsende Kannibalisierungseffekte. Die Folge war die Ausbildung von Dachorganisationen, die die Branchenaktivitäten koordinieren sollten. Hervorzuheben sind insbesondere der Volkswirtschaftliche Aufklärungsdienst sowie der Ständige Werbeausschuss des Deutschen Landwirtschaftsrates, beide 1930 gegründet. Ihre Arbeit beschränkte sich nicht auf simple Werbung für »deutsche« Produkte. Vielmehr nutzte man damals gezielt alle von der heutigen Marketingtheorie vorgeschlagenen Ebenen. Der Konsument wurde direkt angesprochen. Die Kernbotschaften vermittelte man dabei nicht allein medial, sondern immer auch praktisch. Direkte Kommunikation und Erlebnisgehalte waren üblich.

Lokale und regionale Werbearbeit ergänzte diese reichsweiten Anstrengungen, schnitt sie zugleich auf sehr unterschiedliche Marktbedingungen zu. Der Erfolg dieser Bemühungen war gewiss begrenzt, die Rückwirkung des Marketings auf die landwirtschaftliche Produktion blieb geringer als von den Hauptwortführern gehofft. Doch die Anstrengungen auf allen Ebenen des Marketing-Mixes dominierten die Debatten der Praktiker und Agrarökonomen.³³ Die ausländische Konkurrenz bot marktgängige Züchtungen sowie standardisierte, einheitlich verpackte Waren normierter Qualität an – die deutschen Hersteller passten sich hieran langsam an, das so genannte Handelsklassengesetz von 1930 gab den vielfältigen regionalen Aktivitäten einen gesetzlichen Rahmen. Grundlage hierfür war auch die Institutionalisierung einer agrarwirtschaftlichen Marktforschung, die auch als Form der Krisenüberwindung mit marktkonformen Mitteln zu verstehen ist.

³² Ein Überblick der landwirtschaftlichen Werbeausschüsse findet sich in Nachrichtenstelle, in: *Archiv des Deutschen Landwirtschaftsrats* 49, 1931, S. 268–293, hier S. 272–273.

³³ Vgl. Axel Schindler u. a., Marktbeobachtung und Betriebserfolg in der Landwirtschaft, in: *MLDG* 43, 1928, S. 166–181.

hen ist.³⁴ Sowohl die 1911 gegründete Marktbeobachtungsstelle des Deutschen Landwirtschaftsrats als auch das 1925 gegründete Institut für Konjunkturforschung widmeten sich spätestens seit 1926 den Markt- und Absatzstrukturen der deutschen Landwirtschaft.³⁵ Innerhalb der Agrarschulen wurden sie ergänzt durch das 1929 gegründete Institut für Marktforschung an der Landwirtschaftlichen Hochschule Berlin sowie 1930 durch die von Fritz Baade geleitete Berliner Reichsforschungsstelle für landwirtschaftliche Marktbeobachtung.³⁶

Nicht mehr allein Preise, sondern weitergehende Spezifika der Märkte und der jeweiligen Konsumentengruppen traten nun in den Mittelpunkt.³⁷ Fragen nach Warenqualität, Warenpräsentation und bestehenden Vorlieben ergänzten eine strikt quantitativ ausgerichtete Wissensproduktion. Dieses erweiterte Wissen um die Nachfrage und den Bedarf veränderte das Angebot und erhöhte die Absatzchancen; es erforderte zugleich eine Umstellung der Betriebe und des Vertriebs. Die Verzahnung der Teilbereiche erfolgte durch Mindeststandards, die sowohl Qualitätsbewusstsein als auch ein Wissen um Qualitätsstufen förderten. Auch wenn offenkundig ist, dass breite Teile der deutschen Agrarwirtschaft hier nicht mithalten konnten (und wollten), zeigten doch schon die umfangreichen Debatten im Vorfeld des Milchgesetzes von 1930, dass bei den politischen und wirtschaftlichen Eliten Grundgedanken des Marketings sowohl verstanden als auch vielfach umgesetzt wurden.³⁸

³⁴ Vgl. Fritz Baade, Die Aufgaben der landwirtschaftlichen Marktforschung, in: *MLDG* 47, 1932, S. 76–77.

³⁵ Vgl. ders., Landwirtschaftliche Markt- und Konjunkturforschung, in: *Beiträge zur empirischen Konjunkturforschung. Festschrift zum 25jährigen Bestehen des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung (Institut für Konjunkturforschung)*, Berlin 1950, S. 279–291 u. Axel Schindler, Die Preisberichtsstelle, in: *Archiv des Deutschen Landwirtschaftsrats* 44, 1926, S. 322–328.

³⁶ Vgl. Reinhard Hopfer, *Berliner Agrarökonomen im „Dritten Reich“. Karl Brandt und das Institut für landwirtschaftliche Marktforschung*, Berlin 2001, S. 10–11.

³⁷ Programmatisch hierzu Karl Brandt, Zur Methodik der landwirtschaftlichen Marktforschung, in: *Ernährungswirtschaft* 3, 1929, S. 81–83, in der er das neue Wissensfeld – das „wir uns so schnell wie möglich nutzbar machen sollten“ – explizit auf Professoren „sof marketing“ (ebd. S. 81) der Cornell-Universität zurückführte. Zur Fachgeschichte Volker Klemm, *Agrarschulen in Deutschland. Geschichte – Tradition. Von den Anfängen bis 1945*, St. Katharinen 1992.

³⁸ Der Rationalisierungs- und Marktordnungsgedanke des Milchgesetzes führte zu Hunderten von kontroversen Beiträgen. Die Breite dieser von Praktikern und Wissenschaftlern gleichermaßen bestimmten Debatte ist wichtig, auch wenn, wie Norbert Rüsse, Absatzkrisen und Marketingkonzepte der deutschen Landwirtschaft nach dem

Gleichwohl: Diese von der Praxis getragene, von einer an Bedeutung gewinnenden Agrarwissenschaft geförderte Marketingorientierung zielte auf eine langfristige Strategie, die innerhalb marktwirtschaftlicher Mechanismen auch Sinn machte. Die Mehrzahl insbesondere der Massengüterproduzenten forderte angesichts der immensen Absatzprobleme jedoch schnell(er) wirkende Maßnahmen. Marktordnung und Zollschutz erschienen dafür als probate Hebel und setzten sich während der Weltwirtschaftskrise in immer mehr Branchen durch. Parallel waren die unmittelbaren Erfolge der Marketingbestrebungen gering, blickt man auf Marktanteile und Einkommenszuwächse, vergleicht man sie insbesondere mit den beträchtlichen Erwartungshaltungen einer viel zitierten »Rettung« der deutschen Landwirtschaft. Entsprechend brachen die internen Marketingbestrebungen zwar nicht vollends ab, doch dominierten insbesondere im Reichsnährstand agrar- und wehrwirtschaftliche Aspekte. Das Werbearsenal wurde in den Dienst einer Verbrauchslenkung gestellt, deren Erfolg gleichfalls begrenzt blieb.³⁹

2. Marketing im Einzelhandel

Mit der Landwirtschaft direkt vergleichbar waren die Problemlagen bei den ca. 800.000 Betrieben des Einzelhandels. Diese immense Zahl, aber auch ein regional und sozial heterogenes Konsumgüterangebot stellten immense Koordinierungsaufgaben, die in den 1920er Jahren unter dem Schlagwort

Ersten Weltkrieg, in: *JbWG* 1996/1, S. 129–162, zu Recht betont, sich letztlich andere Marktordnungskonzepte durchsetzten.

³⁹ Als Institution ist vor allem die Preisberichtsstelle beim Reichsnährstand zu nennen. Zur Verbrauchslenkung Wilhelm Vershofen, Konsumforschung und Verbrauchsforschung, in: *Rundschau des Reichsbundes der deutschen Verbraucherorganisationen* 33, 1936, S. 219–220; Hans von der Decken, Verbrauchsstatistiken als Grundlage der Produktions- und Verbrauchslenkung in der Ernährung, in: *Die Ernährung* 3, 1938, S. 213–222; Hans Proesler, Über die Voraussetzungen der Verbrauchslenkung, in: *Markt und Verbrauch* 11, 1939, S. 73–80 u. Hartmut Berghoff, Methoden der Verbrauchslenkung im Nationalsozialismus. Konsumpolitische Normensetzungen zwischen totalitärer Anspruch und widerspenstiger Praxis, in: Dieter Gosewinkel (Hg.), *Wirtschaftskontrolle und Recht in der nationalsozialistischen Diktatur*, Frankfurt/M. 2005, S. 281–316.

der »Rationalisierung« angegangen wurden.⁴⁰ Die Ausbildung praktischen Marketings war integraler Bestandteil dieser Maßnahmen.

Für die Mehrzahl der Betriebe galt vor und vielfach auch nach dem Ersten Weltkrieg, dass Verkaufsbestrebungen unmittelbar und direkt waren, sich vornehmlich auf Schaufenster und einfache Konsumentenwerbung bezogen, nicht aber auf die reflektierte Durchdringung des Gesamtbetriebes. Die Persönlichkeit des Kaufmanns und dessen nie allein im günstigen Preis gründende Beziehung zum Kunden dienten im Idealfall als Garant für den Unternehmenserfolg, wobei kaufmännische Warenkompetenz und die Güte der Ware für die Solidität des Geschäfts standen.⁴¹ Absatz war praktische, tägliche Arbeit. Eine erhebliche und wachsende Zahl von Ratgebern für die Reklame und dann auch den Verkauf und den Absatz verweisen jedoch auf einen wachsenden Expertisemarkt. Er wurde vornehmlich von Praktikern und Handelslehrern gedeckt. Menschen- und Warenkunde waren dabei wichtiger als betriebswirtschaftliches Know-how, das sich zumeist auf die häufig nicht gepflegte Buchführung und kaufmännisches Rechnen beschränkte. 1913 hieß es im bedeutendsten Praktikerlehrbuch: »Der Absatz von Waren hängt von den Bedürfnissen, den Mitteln und der Meinung der Käufer ab. Es genügt durchaus nicht, dass ein Kaufmann solche Waren beschafft, die Aussicht auf Absatz haben, er muss es auch verstehen, Kunden zu gewinnen und festzuhalten.«⁴²

So schwierig es gewiss ist, ein korrektes Bild der großen Zahl kleinerer und mittlerer Betriebe nachzuzeichnen, so leicht müsste dies bei den Warenhäusern fallen. Ihr Stellenwert in einer Umgestaltung innerorganisatorischer Zusammenhänge auf den Verkaufszweck hin wurde bisher jedoch kaum angemessen gewürdigt.

Nicht die gleißenden Werbefassaden, die monumentale Architektur und die bei Mischkalkulation vielfach bestehenden günstigen Preise sind dann zu nennen. Vielmehr institutionalisierten die schon vor dem Ersten Welt-

40 Vgl. Uwe Spiekermann, Rationalisierung, Leistungssteigerung und »Gesundung«. Der Handel in Deutschland zwischen den Weltkriegen, in: Michael Haverkamp u. a. (Hg.), *Unter dem Strich. Von der Winkelkramerei zum E-Commerce*, Bramsche 2001, S. 191–210.

41 Weiterführend Uwe Spiekermann, From Neighbour to Consumer. The Transformation of Retailer-Consumer Relationships in Twentieth-Century Germany, in: Frank Trentmann (Hg.), *The Making of the Consumer. Knowledge, Power and Identity in the Modern World*, Oxford 2006, S. 147–174, v.a. S. 153–158.

42 Tony Kellen, Kaufmännische Propaganda, in: Georg Obst (Hg.), *Das Buch des Kaufmanns. Ein Hand- und Lehrbuch der gesamten Handelswissenschaft*, Bd. 1, 4. A., Leipzig 1913, S. 305–313, hier S. 305.

krieg als Vorreiter des Amerikanismus geltenden Betriebe Reklamebüros in ihre Organisationsstrukturen, schulten ihre Mitarbeiter zu standardisierter Freundlichkeit und dachten an immer neue, sich stetig überbietende Attraktionen für die Kundschaft.⁴³ Zahlreiche Arbeiten widmeten sich vor 1914 explizit der inneren Organisation des Warenhauses, die absatzorientiert war und die vier klassischen Sektoren des Marketing-Mixes behandelten.⁴⁴ Auch hier waren die Autoren, von wenigen Ausnahmen abgesehen, Publizisten und Fachjournalisten, nicht jedoch Ökonomen.

Auch in dieser Branche brachte der Krieg nachlassende Verkaufsstreuungen. Schulung und institutionalisierte Verkaufsorientierung führten jedoch zu einer zuvorkommenderen Behandlung der Käufer als im mittelständischen Einzelhandel. In den Warenhäusern sah man in der Kundenorientierung auch nach dem Krieg eine wichtige Profilierungschance: »Vor allem gilt es das Publikum, den Konsumenten, wieder an «Bezugsscheinfreie» Waren und Einkaufsmöglichkeiten zu gewöhnen, das Vertrauen wieder zu gewinnen, das durch die wilden Kriegszeitspekulationen und Preisschwankungen erschüttert, wenn nicht gar untergraben ist. Der Konsument muß erobert werden! Hierzu bedarf es nicht nur – selbstverständliche Voraussetzung – der Qualitätsware und des reduzierten Preises, sondern auch einer ganz anderen Aufmerksamkeit und freundlichen Bedienung, als sie während des Krieges zur Unsitte geworden war.«⁴⁵ Trotz der vielfachen Beschwörung amerikanischer Verkaufsprinzipien zielt man wie vor 1914 vornehmlich darauf, dem Kunden die Illusion einer persönlichen Beziehung zu bieten.⁴⁶

43 Julius Hirsch, *Das Warenhaus in Westdeutschland; seine Organisation und Wirkungen*, Leipzig 1910; Hanns F.J. Kropff, Vom Ramschladen zum bewunderten, modernen Warenhaus. Nach den Erinnerungen aus den Jahren 1908–1918, in: *Jb. für Absatz- und Verbrauchsfor- schung* 9, 1963, S. 358–380.

44 Vgl. etwa Anon., *Die Organisation des Warenhauses A. Wertheim*, Berlin 1907; Anon., *Aus den Warenhäusern beider Welten. Die Organisation der größten Berliner, Pariser und Amerikanischen Warenhäuser*, Berlin 1908 u. Johannes Wernicke, *Das Waren- und Kaufhaus*, Leipzig 1913. Zur Betriebsform allgemein Uwe Spiekermann, Das Warenhaus, in: Alexa Geisthövel u. a. (Hg.), *Orte der Moderne. Erfahrungswelten des 19. und 20. Jahrhunderts*, Frankfurt/M. 2005, S. 207–217.

45 Anon., Verkaufsorganisation [wie Anm. 1].

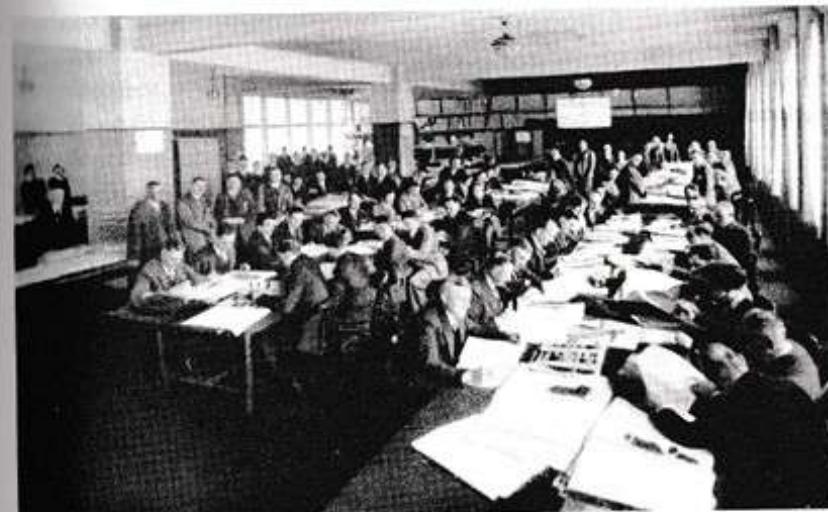
46 Anon., Der Verkäufer und die Verkäuferin im Warenhaus, in: *25 Jahre Verband Deutscher Waren- und Kaufhäuser*, Berlin 1928, S. 14–18. Zur Gebrochenheit dieser Norm vgl. Anon., Der Arbeitstag eines amerikanischen Warenhaus-Angestellten, in: *Zs. für Waren- und Kaufhäuser* 20, 1922, H. 5, S. 13, 15 u. 17.

Diese Anknüpfung an eine praxisdominierte Kundenorientierung basierte auf Erfahrungswissen um den Erfolg bzw. Misserfolg geschäftlicher Maßnahmen. Die Hyperinflation führte jedoch zu einem neuen Kosten- und Organisationsbewusstsein, das sich innerbetrieblich im Ausbau der Statistikabteilungen niederschlug, während auf nationaler Ebene korporatistische Lösungen gefunden wurden.⁴⁷ Der Verband der Waren- und Kaufhäuser war zusammen mit den Konsumgenossenschaften und dem Edeka-Verband Vorreiter bei der Publikation erst volks-, dann auch immer detaillierterer betriebswirtschaftlicher Kennzahlen.⁴⁸ Beide Wissensschenen erlaubten eine reflektiertere Durchdringung der eigenen Organisation, durch die Effekte der Verkaufsmaßnahmen gezielt analysiert und Optimierungen geplant angegangen werden konnten.⁴⁹

Dies war auch deshalb wichtig, weil die wachsende vertikale Integration von Produktionsbetrieben eine Diversifizierung des Angebots erleichterte. Neben die vor 1914 eindeutig dominierenden anonymen Waren und Fabrikmarken traten nun vermehrt Handelsmarken, die vorrangig im unteren Preissegment positioniert wurden.⁵⁰ Dies war nicht der ökonomischen Schwäche geschuldet, sondern Ausdruck reflektierter Marktbeobachtung und gezielten Umsetzens einschlägiger Konzepte in Absatz und Organisation.⁵¹ Der Ausbau von Dienstleistungsangeboten, etwa von Restaurants, Reisebüros und Frisiersalons, Angebotserweiterungen in Richtung von Sport und Freizeitaktivitäten sowie der stärkere Ausbau der Lebensmittelabteilungen setzten systematisch an gesellschaftliche Trends an, nutzten, verstärkten und beeinflussten diese.⁵²

Das Marketing der Warenhäuser wurde innerbetrieblich von der Konzemspitze bzw. dem Reklamebüro betrieben und koordiniert.⁵³ Obwohl die Kontakte zu den führenden Ökonomen der Zeit ausgeprägt waren und personelle Netzwerke in die Wissenschaft hinein bestanden, gab es keine moderne Verwissenschaftlichung der Betriebspraxis.⁵⁴ Statistische und organisatorische Expertise wurden genutzt, im Absatz und der regelmäßigen Neustrukturierung der eigenen Organisation aber vertraute man auf das innerbetriebliche Wissen, das nicht zuletzt auf der Kompetenz der Einkäufer und Reisenden gründete und Grundlage der Entscheidungen der leitenden Angestellten und Unternehmern selbst war.

Abb. 3: Einkäuferkonferenz der Karstadt AG, 1929



Quelle: *Die Rudolph Karstadt A.G. und die mit ihr verbundenen Unternehmungen*, Berlin 1929, S. 59.

Die später klassisch genannten Marketingaufgaben wurden dabei sämtlich angegangen; doch dies erfolgte nicht auf der Basis einer als abstrakt und zu formal wahrgenommen Absatzwissenschaft, wenngleich deren Daten für

47 Vgl. Johannes Wernicke, *Das Waren- und Kaufhaus*, 2. Aufl., Leipzig 1926 u. Rudolf Seyffert, *Statistik und Organisation im Einzelhandelsbetrieb*, in: *Die Betriebswirtschaft* 25, 1932, S. 77–96.

48 Vgl. die regelmäßigen Publikationen in *Wochenbericht des Instituts für Konjunkturforschung* 1, 1929ff. u. *Forschungsstelle für den Handel Mitteilungen* (FJHM) 1, 1930ff.

49 Heinz Grünbaum, *Die Umsatzschwankungen des Einzelhandels als Problem der Betriebspolitik*, Berlin 1928.

50 Vgl. etwa Joachim Tiburtius, Zur Systematik der »Absatzwirtschaft«, in: *Jb. für Gesetzgebung, Verwaltung und Volkswirtschaft* 68, 1944, S. 125–139, v.a. S. 135–136, der diese frühzeitigen Maßnahmen nicht zuletzt im Kontrast zu Erich Schäfers industriell orientierter Absatzwirtschaft hervorhob.

51 Beispiele enthält Warenhäuser. Ein Spiegelbild volkstümlicher Verkaufsstätten. Auf Grund einer Darstellung des größten Warenhauskonzerns Europas im Eigenbesitz: Hermann Tietz, Berlin 1928.

52 Leo Grebler, Die Warenhäuser nach der Expansion, in: *Die Wirtschaftskunde* 10, 1931, S. 414–423.

53 Beispiele bietet Mia Klein, *Die Reklame des Warenhauses*, Diss. Jena, Coburg 1931.

54 Vgl. Karl Fulde, Die Einkaufspraktiken und Verkaufsmethoden der Waren- und Kaufhäuser, in: *Zs. für Handelswissenschaft und Handelspraxis* 5, 1912/13, S. 376–381 u. Rudolf Lieberich, *Fragen der Rationalisierung im Einzelhandel*, Landau 1931.

Trendentwicklungen und größere volkswirtschaftliche Zusammenhänge gleichwohl genutzt wurden.⁵⁵

Zu welch innovativen Lösungen die Warenhausorganisationen fähig waren, zeigt sich am Beispiel der Einheitspreisgeschäfte, deren Gründung eine strategische Anpassung an Veränderungen im Käuferverhalten war, und die gegen den Rat der meisten wissenschaftlichen Marktbeobachter erfolgte. Die Warenhäuser selbst hatten zu Beginn der 1920er Jahre mit Sonderangeboten, Ausverkäufen und Einheitspreisen experimentiert. Doch es gelang ihnen nicht, andere als die im mittleren Einkommenssegment liegenden Käufer zu binden. Sie konnten zwar ihren Marktanteil zwischen 1924 und 1930 von 3,9 Prozent auf 4,1 Prozent steigern, doch erst mit der Etablierung der Einheitspreisgeschäfte gelang ihnen eine erfolgreiche Diversifizierung, die einerseits untere Einkommensschichten erschloss und andererseits Wissen um veränderte Käuferbedürfnisse dokumentierte.⁵⁶ Das Wachstum dieser filialisierten Gemischtwarenläden mit nur wenigen feststehenden Preisstufen war beeindruckend: Die neue Betriebsform erreichte binnen vier Jahren schon die Hälfte des Umsatzes der deutschen Warenhauskonzerne.⁵⁷

Der Erfolg der Einheitspreisgeschäfte war vor allem ein Erfolg neuen absatzorientierten Denkens.⁵⁸ Die wenigen Preisklassen wirkten als ein wichtiges Unterscheidungsmerkmal, doch sie waren letztlich eine imagebildende Äußerlichkeit. Die eigentlichen Rationalisierungsleistungen vollzogen sich im Hintergrund. Verkauf war alles. Standardisierte Produkte des Alltagsbedarfs, zentrale Standorte, die vor allem auf Laufkundschaft zielten, sowie eine deutliche Senkung der Kosten bei Personal, Inneneinrich-

55 Vgl. *Die Grundlagen der Handelsethik. Ergebnisse der Fragebogen-Erhebungen im Einzelhandel und Großhandel*, Berlin 1929, S. 186–235.

56 Wichtig waren auch die beträchtlichen Demonstrationseffekte, die nicht allein zu Ablehnung, sondern auch zu Lernprozessen bei der Konkurrenz führten. Vgl. Anon., Das Amerikavorbild, in: *Handelschutz* 23, 1926, S. 3–4; Wilhelm Jaeger, Einheitspreisläden und amerikanische Verkaufsmethoden, in: *Handelschutz* 23, 1926, 259–260; Anon., Die Ausdehnung der deutschen Warenhauskonzerne und der Lebensmitteleinzelhandel, in: *Der Materialist* 48, 1927, H. 2, S. 3 u. Nosmos, Die Einheitspreisgeschäfte, eine Gefahr für den Einzelhandel, in: *Urbmacherkunst* 55, 1930, S. 37–38. Einheitspreisgeschäfte wurden auch seitens des »Mittelstandes« eingerichtet.

57 Einheitspreisgeschäfte in Deutschland und Amerika, in: *FfHM* 1, 1930, H. 3, S. 9–14, hier S. 14.

58 Überblicksdarstellungen bilden Rudolf Cropp, *Die Einheitspreis-Bewegung*, Diss. Würzburg 1928 u. Horst Richard Mutz, *Das Einheitspreisgeschäft als neuzeitliche Betriebsform im deutschen Einzelhandel*, Berlin 1932.

tung und Lagerhaltung erlaubten eine deutliche höhere Umschlagsgeschwindigkeit und günstige Preise. Intensive innerbetriebliche Statistik ermöglichte eine gezielte Schwachstellenanalyse. Reklame hatte bei diesen Vorläufern der Discounter nur geringere Bedeutung.⁵⁹ Die einzelne Filiale wurde von einer Zentrale beliefert, die den gesamten Einkauf regelte, entschied und Kontrollfunktionen ausübte. Der Laden selbst war ausführendes Element einer rational geplanten Verkaufsmaschinerie. Die »Mechanisierung der Verkaufshandlung«⁶⁰ hatte jedoch nur Erfolg, weil das Angebot präzise auf die Bedürfnisse urbaner Mittel- und Unterschichten zugeschnitten war: »Die deutsche Käuferpsyche, die gegenüber der amerikanischen grundverschieden ist, verlangt bei der Übertragung des Einheitspreis-Gedankens auf deutsche Verhältnisse weitgehende Berücksichtigung.«⁶¹

Innerhalb der Organisation dominierte praktische Arbeit. Nicht wissenschaftliche Analyse stand am Anfang dieser Bestrebungen, sondern die Erprobung in den jeweiligen Läden, gründend auf den Erfahrungswerten der Warenhauskonzerne. Wissenschaftliche Untersuchungen setzen erst ein, nachdem der Erfolg der Einheitspreisgeschäfte offenbar war; also vorrangig ab 1930, bevor die Betriebe ab 1932 staatlicherseits bekämpft und ihr Wachstumsprozess beendet wurde.⁶²

Die von den Marktanteilen her klar dominierende mittelständische Konkurrenz bewertete die Marketingorientierung der neuen Geschäfte skeptisch, ja ablehnend. Die geringe Qualität der preiswerten Waren und das unzureichende Eingehen auf die Vorlieben der Einzelnen widersprachen ihrem Selbstbild und ihrer Vorstellung von den Wünschen der Kund-

59 In Abwehr der Errichtungsstopps und Sondersteuern betonte man gar, unter »grundsätzlicher Ablehnung jeglicher Reklame, unter Ausschluß von Ausverkäufen, Sonderveranstaltungen und Lockartikeln« zu arbeiten. Epa, *Einheitspreis Aktiengesellschaft Berlin. Jahresbericht 1931/32*, o.O. o.J. (Berlin 1932), S. 6.

60 Werner Deiters, Einheitspreis-Inflation, in: *Deutsche Handelswacht* 39, 1932, S. 84–85, hier S. 84.

61 Cropp, *Einheitspreis-Bewegung* [wie Ann. 58], S. 31.

62 Vgl. Anon., Das Ende des Einheitspreisgeschäfts, in: *Die Wirtschaftskurve* 17, 1938, S. 95–98. Im Rahmen der Nürnberger Schule wurde die politische Einflussnahme tendenziell durch eine Naturalisierung des wirtschaftlichen Geschehens ersetzt, wobei die Marketingorientierung der Betriebe nicht erörtert wurde. Vgl. Ludwig Hülf, Kleinpreisgeschäfte, in: *Die deutsche Fertigware* 10, 1938, Teil A., S. 24–26. Dagegen wurde explizit an die US-Handelsforschung, insbesondere – wie schon in den 1920er Jahren innerhalb der Handelswissenschaften – Edward Filene angeknüpft, so bei Hans F.J. Kropff, Ein Blick in die Zukunft des amerikanischen Einzelhandels, in: *Die deutsche Fertigware* 10, 1938, Teil A., S. 60–64.

schaft. Getragen von einem nicht vorrangig auf den Preis, sondern auf einen umfassenderen Service zielen Rollenverständnis kritisierten die mit der Marketingorientierung einher gehende »Billigkeitssucht«, die »Vernichtung des Qualitätssinnes weiter Käuferschichten«⁶³, sowie die Sinnentleerung ihrer Tätigkeit.⁶⁴

Abb. 4: Blick in eine Epa-Filiale in Berlin, 1928



Quelle: *Die Rudolph Karstadt A.G. und die mit ihr verbundenen Unternehmungen*, Berlin 1929, S. 66.

Hier bestanden wirksame kulturelle Grenzen für die Durchsetzung modernen Marketings, die in hierarchisch organisierten Großbetrieben einfacher zu durchbrechen waren. Gleichwohl zeigte sich auch im mittelständischen Einzelhandel ein tiefgreifender Wandel, der sich insbesondere in laden-

63 Anon, Die Einheitspreisgeschäfte – eine Gefahr!, in: *Handelsrecht* 28, 1931, S. 125.

64 »Genau betrachtet, dürfen die Einheitsbazare zu dem Handel überhaupt nicht gerechnet werden, weil sie die wichtigsten Funktionen des Handels nicht erfüllen. Es sind reine Erwerbsunternehmungen ohne irgendwelchen ideellen und volkswirtschaftlich nützlichen Einschlag.« *Die Einheitspreisgeschäfte und ihre Gefahren für die deutsche Wirtschaft*, Wiesbaden 1928, S. 11. Wie immer muss zwischen den schrillen Debattenbeiträgen und den internen Lernprozessen unterschieden werden. Differenzierend Walter Pelletier, Zum System der »Einheitspreise«, in: *Deutsche Handels-Warte* 17, 1929, S. 185–189.

nahen Aktivitäten, wie Geschäftsausstattung, Schaufenstergestaltung und einem ebenfalls wachsenden Anteil von Handelsmarken niederschlug.⁶⁵ Die wichtigsten Fachzeitschriften dieser mittleren Geschäfte integrierten Mitte der 1920er Jahre neue Beilagen, die Ratschläge für den »modernen« Absatz gaben, die im Regelfall von Fachjournalisten bzw. Praktikern verfasst wurden.⁶⁶ Sie ergänzten einen wachsenden Markt von Ratgebern für Werbung und Geschäftsgestaltung. Es galt, an den bewährten traditionellen Formen festzuhalten, zugleich aber die Effizienzgewinne einer innerbetrieblichen und verbandspolitischen Rationalisierung zu nutzen. Charakteristisch für den urbanen Handel hieß es etwa 1929: »Heute weiß nahezu jeder Lehrling, daß der Verkauf das Primäre ist! Taylorisierung, wie altertümlich klingt das bereits! ›Rationalisierung, ›Fließarbeit‹ – verblissende Schlagworte. Jetzt machen wir in ›Kundendienst, in ›Marktanalyse so selbstverständlich, als hätten wir diese neuen Gedankengänge schon mit der Muttermilch in uns eingesogen.« Dies war jedoch eine Problemstellung betrieblicher Praxis, nicht der Absatzwissenschaft.⁶⁷ »Ehe die Wissenschaft sie erforscht und uns die Ergebnisse vorlegt, sind sie schon längst überholt, veraltet.«⁶⁸

Derartig häufig vernehmbare Kritik unterschätzt jedoch, dass, ähnlich wie in der Agrarwissenschaft, wissenschaftliches Orientierungswissen in Deutschland nicht vorrangig betriebswirtschaftlich, sondern zugleich auch volkswirtschaftlich ausgerichtet war.⁶⁹ Verbände und Staat akzeptierten die innerbetriebliche Absatzpraxis, wissenschaftliche Expertise erlaubte zu-

65 Vgl. zur zeitgenössischen Diskussion Hanns W. Brose, *Götterdämmerung des Markenaristokratisches? Neue Wege zu neuen Käfern*, Schwarzenberg 1934.

66 Ein gutes Beispiel ist die dem »Materialist«, der wichtigsten Fachzeitschrift des Kolonialwarenhandels, seit 1925 beigelegte Zeitschrift »Fensterschau und Ladenbau«. Einen Überblick erlaubt *Bibliographie des Einzelhandels 1883–1933*, hg. v. Einzelhandelsinstitut der Universität Köln, Stuttgart 1935, S. 258–293 u. 324–350.

67 Entsprechend wurde in Humankapital investiert, insbesondere in die Schulung der Einkäufer und Verkäufer. Vgl. etwa Andreas Bayer u. a., *Verkaufslebte*, 3 Bde, Stuttgart 1930. Diese wiederum hatten die Aufgabe, ihre abstrakten Kenntnisse auch auf die jeweilige Situation des Geschäfts anzuwenden. Zur Spezifizierung etwa Anon., *Terra Incognita*, in: *Verkaufspraxis* 3, 1927/28, S. 403–406 u. Anon., *Marktanalyse auf statistischer Grundlage*, in: *Verkaufspraxis* 4, 1928/29, S. 750–752.

68 Victor Vogt, *Absatzprobleme. Das Handbuch der Verkaufsleitung für Erzeuger, Groß- und Einzelhändler*, Stuttgart 1929, S. 8.

69 Vgl. als Überblick Joachim Tiburtius, Der Stand der Handelsforschung in der Gegenwart, in: *Beiträge zur empirischen Konjunkturforschung* [wie Anm. 35], S. 337–367. Auf diese Daten wurde auch in der Praxis zurückgegriffen. Vgl. etwa Victor Vogt, *Verkaufs-Wissenschaft?*, in: *Verkaufspraxis* 2, 1926/27, S. 323–329.

gleich aber ein Orientierungswissen mittels globaler Kennziffern. Die Grundlagen hierfür legte man während der Weimarer Republik: Einflussreiche Institutionen waren etwa das Berliner Institut für Konjunkturforschung (1925 gegründet), das Kölner Institut für Einzelhandelsforschung (1929), die Berliner Forschungsstelle für den Handel (1929) sowie der Fachausschuss für Handelswissenschaft beim Reichskuratorium für Wirtschaftlichkeit (1926).⁷⁰ Sie untersuchten systematisch zahlreiche Einzelbetriebe, um allgemeine Richtwerte zu ermitteln, erlaubten so Orientierung und Rationalisierung auf Grundlage nationaler Branchendaten. Zugleich erfassten und publizierten sie branchenrelevante volkswirtschaftliche Globaldaten, etwa über Umsätze, Preise, Lagerhaltung und Konsumverhalten.

Die eigentliche Ausrichtung des mittelständischen Betriebes auf den Absatz erfolgte allerdings innerhalb der Einzelhandelsverbände und Einkaufsgenossenschaften, die auf Grundlage der betriebs- und volkswirtschaftlichen Richtwerte ihre innerbetrieblichen Strukturen neu organisierten. Die Edeka etwa intensivierte seit Mitte der 1920er Jahre ihre von den jeweiligen Zentralen ausgehenden Bemühungen um einheitliche Werbeauftritte, hochwertige Ladeneinrichtungen und Hilfe bei Einkauf und Abrechnung.⁷¹ Doch auch diese Einzel- und Großhandelsaktivitäten integrierenden Genossenschaften zählten zu den »gefährdeten« Betriebsformen, weil sie an der »ständischen« Branchentrennung von Produktion, Groß- und Einzelhandel rüttelten, die unter Marketinggesichtspunkten eben keinen wirklichen Sinn mehr machte.

Schluss: Von der Marketingorientierung zur Marketingwissenschaft

Sowohl in der Agrarwirtschaft als auch im Einzelhandel fand in den 1920er Jahren, gründend auf Erfahrungswissen der Vorkriegszeit, eine wachsende Orientierung hin zum Konsumenten und seinen Bedürfnissen statt, die zu

⁷⁰ Vgl. Forschungs-Institute für den Handel, in: *Magazin der Wirtschaft* NF 4, 1928, S. 1623.

⁷¹ Vgl. das umfassende Werk *Edeka Reklame*, 5. A., Berlin 1934, das ein eindringliches Zeugnis sowohl der Marketingorientierung als auch der politischen Willfähigkeit ist. Zur Einordnung Uwe Spiekermann, Edeka. Entstehung und Wandel eines Handelstitus, in: Peter Lummel u. a. (Hg.), *Einkaufen! Eine Geschichte des täglichen Bedarfs*, Berlin 2005, S. 93–102, v.a. S. 97–98.

umfassenden innerbetrieblichen Änderungen und zur Institutionalisierung absatzrelevanter Wissensproduktion führte. In beiden Branchen wurde dieses innerbetriebliche Absatzwissen durch wissenschaftliche Expertise unterstützt, die in Deutschland zwar den Einzelbetrieb untersuchte, die im Regelfall aber auch volkswirtschaftlich ausgerichtet war. Verbände und Staat förderten diese Schwerpunktsetzung zeitweilig, wenngleich sich Anfang der 1930er Jahre andere Politiken durchsetzten. Obwohl die Hilferufe nach Staatsschutz und Stillstellung des Wettbewerbes in beiden Wirtschaftssektoren seit Mitte der 1920er Jahre lauter wurden, zeigte sich doch in den späten 1920er Jahren eine zunehmende Marketingpraxis, die erhebliche Rationalisierungseffekte hatte und die Marketingorientierung sowohl der Landwirtschaft als auch des Handels insgesamt beträchtlich erhöhte.

Diese Orientierung zerbrach trotz begrenzter Erfolge an den Härten des Konsumrückgangs während der Weltwirtschaftskrise sowie insbesondere an der Wirtschafts- und Mittelstandspolitik der Präsidialkabinette und des Nationalsozialismus. Dies betraf im Handel vornehmlich die neuen Betriebsformen inkl. der Einkaufsgenossenschaften. An die Stelle einer Marketingorientierung der Betriebe sollte eine Selbstverpflichtung aller Mitglieder der Volksgemeinschaft treten, die sich an den Rollenerwartungen einer ständig gegliederten, funktional differenzierten Wirtschaft orientierten. Die klare Trennung von Produktion, Großhandel, Kleinhandel und Konsum brach integrativen Lösungen die Spitze ab und traf damit vielfach Absatzgenossenschaften und »neue« Betriebsformen.

Auch wenn diese Thesen mangels profunder historischer Forschung sicher genauer erforscht und weiter ausdifferenziert werden müssen, ist die zentrale Konsequenz doch offenbar: Anfang der 1930er Jahre erfolgte ein Bruch mit der bestehenden und der weiterhin möglichen Marketingorientierung innerhalb der Agrarwirtschaft und des Handels. Dies galt vornehmlich für die betriebliche Ebene. Die volkswirtschaftliche Forschung wurde dagegen intensiviert, war sie doch wichtig für strukturpolitische Planungsaufgaben sowie eine wehrwirtschaftlich relevante Effizienzsteigerung. Die Dienstverpflichtung von Bauern und Händlern stellte ein Grundmoment der frühen Wirtschaftspolitik des Nationalsozialismus dar – und sie implizierte ein Zurückschrauben heute als »modern« geltender Formen der Absatzorientierung und des Marketings.⁷² Das ständische

⁷² Vgl. hierzu Uwe Spiekermann, L'approvisionnement dans la Communauté du peuple. Approches du commerce «allemand» pendant la période nationale-socialiste, in: *Le Mouvement Social* 206, 2004, S. 79–114.

Ordnungsideal traf diese Gruppen besonders hart, denn selbstbestimmte und marktgetriebene Aktivitäten wurden nun immer stärker durch staatliche Zielsetzungen eingeschränkt, wobei die Reichsnährstandsorganisation gleichermaßen Ordnungs- und Lenkungsinstrument war. Dies betraf auch und gerade den Konsumenten, der nicht mehr »König«, sondern dienendes Glied in der »Volksgemeinschaft« sein sollte.⁷³ Obwohl die Diskrepanz zwischen Norm und Realität aus heutiger Sicht offenkundig ist, sollte man die Lenkungswirkungen gleichwohl nicht unterschätzen.

Gilt diese These, so muss die Frage beantwortet werden, warum die Geschichts- und Wirtschaftswissenschaft diese Entwicklungen kaum rezipiert und nicht in eine Geschichte des Marketings integriert hat. Warum also konzentrierte sich die historische Forschung vornehmlich auf Gebrauchsgüter und die Nachkriegszeit?

Meine gewiss zu überprüfende These lautet, dass der Bruch der zunehmend »modernen« Absatzpraxis im Handel und der Agrarwirtschaft 1932/33 die Bedeutung der auf die Konsumgüterindustrie und den mittelständischen Fachhandel ausgerichteten Experten im Umfeld der Gesellschaft für Konsumforschung entscheidend gefördert hat. Sie boten seit den späten 1920er Jahren zunehmend fundierte Marktanalysen an, orientierten sich in ihrer Arbeit jedoch an der funktionalen Differenzierung von Produktion und Distribution. In den integrierten Bereichen Handel und Agrarwirtschaft war dies so nicht mehr möglich, da es hier in wesentlich stärkerem Maße um Verbundeffekte ging, also um Kostenersparnisse und Effizienzgewinne durch die Integration von Produktion und Absatz resp. Einzel- und Großhandelsfunktionen in neuartige Unternehmen. Diese Entwicklung kann mittels der kaum rezipierten Zeitschrift »Deutsche Handels-Warte« im Detail nachgezeichnet werden. Dort finden sich auch einschlägige Arbeiten der führenden Vertreter der Nürnberger Schule, wie Vershofen, Bergler, Schäfer, Erhard oder Hundhausen, deren Ideal einer harmonischen Konsumgemeinschaft Anforderungen gleichermaßen an Produzenten, Händler und Konsumenten stellte: »Die Zersplitterung der Kundenwünsche soll einer größeren Einheitlichkeit Platz machen. Das bedeutet, daß Sonderwünsche zurückgestellt werden müssen.«⁷⁴ Ziel dieser »erst mit dem Sieg des Nationalsozialismus« möglichen geordneten Reor-

ganisation der deutschen Wirtschaft war es, dass sich »Fabrikation, Großhandel und Kleinhandel [...] wieder ihren ursprünglichen Aufgaben«⁷⁵ zuwenden sollten.

Die weitere Entwicklung der Nürnberger Schule bzw. der Gesellschaft für Konsumforschung in den 1930er Jahren, klar ersichtlich in den Zeitschriften »Markt und Verbrauch« bzw. den »Vertraulichen Mitteilungen«, ist durch die zunehmende Konzentration auf die Konsumgüterindustrie sowie konsumpolitisch relevante Aufgaben insbesondere im Rahmen der Verbrauchslenkung gekennzeichnet. So wichtig die systematisierenden Leistungen hier gewiss waren, so offenkundig ist jedoch auch die Ausgrenzung missliebiger Marketingpraxis und -forschung in Landwirtschaft und Handel, die eben nicht erwähnt und diskutiert wurden, obwohl sie in vielerlei Hinsicht Vorreiter bei der Rezeption internationaler Entwicklungen aber auch bei der Umsetzung modernen Marketings gewesen waren.⁷⁶ Erst diese Nichterwähnung, Teil einer »Reinigung« deutscher Wirtschaftswissenschaft von »liberalistischen« und »sozialistischen« Richtungen, bot Raum für eine neuerliche Rezeption der US-Entwicklungen, die – etwa bei Hundhausen – sich nun jedoch auf die Marketingbestrebungen der (Konsumgüter-)Industrie fokussierte.⁷⁷

⁷³ Ebd., S. 132; auch für das vorherige Zitat.

⁷⁴ So erschließt die umfangreiche Bibliographie von Erich Schäfer, *Das Schriftum über betriebswirtschaftliche Marktforschung (Marktanalyse und Marktbewachung)*, Berlin 1935, zwar US-amerikanische Fachliteratur, doch fehlen zentrale Beiträge emigrierter bzw. »entlassener« Wissenschaftler wie etwa Brandt oder Hanau sowie einschlägige Arbeiten über »unerwünschte« Betriebsformen des Einzelhandels.

⁷⁵ Vgl. Carl Hundhausen, Marktforschung als Grundlage der Wirtschaftsführung und der Wirtschaftswerbung in den Vereinigten Staaten, in: *Die Deutsche Fertigware* 10, 1938, Teil A, S. 91–110; ders., Planung in der industriellen Absatzwirtschaft, in: *Zs. für Betriebswirtschaft* 18, 1941, S. 100–111 u. 136–157; ders., Advertising – Selling – Public Relations, in: *Der Markenartikel* 12, 1950, S. 116–119 u. 281–284 u. ders., dass., *Der Markenartikel* 13, 1951, S. 27–30 u. 101–105.

⁷⁶ A. Kling, Erziehung der Hausfrauen- und Verbraucherschaft zur deutschen Nationalwirtschaft und Wirtschaftsgemeinschaft, in: *Deutsche Handels-Warte* 22, 1934, S. 373–378.

⁷⁷ Georg Bergler, Absatzmethoden des Einzelhandels von vorgestern, gestern und heute, in: *Deutsche Handels-Warte* 1934, S. 102–106 u. 129–133, hier S. 105.