

# 1925 – Auftakt zur Absatzlehre

Das Jahr 1925 markiert aus marketinghistorischer Sicht einen Epochenbeginn in Deutschland, der sich auf literarischer und institutioneller Ebene manifestiert: Franz Findeisen kämpft in Leipzig für den Aufbau seines Instituts für Absatzforschung und veröffentlicht seine „Absatztheorie“; in Nürnberg eröffnet Wilhelm Vershofen sein Institut und Erich Schäfer publiziert seine Schrift zur Marktbeobachtung; Fritz Moses berichtet aus der Praxis über „moderne Geschäftsmethoden“ in den USA.



**Dipl.-Hdl. Lars Wächter**  
ist Studienrat an der RFES, der Berufsschule in Fritzlar, wo er insbes. Groß- und Außenhandelsmanagement unterrichtet. Bevorzugte Forschungsgebiete: Geschichte der BWL.

**Stichwörter: Marketing-Geschichte, Absatzlehre, Absatzforschung, Verkäufer- und Käufermarkt, Rationalisierungsparadigma**

## 1. Die historische Perspektive im Marketing

„Die Marketingtheorie darf die historische Perspektive nicht vernachlässigen. Die Berücksichtigung der zeitlichen und kontextualen Eingebundenheit von Theorie und Erkenntnisobjekten dient nicht nur der Reflexion der eigenen Geschichte, sie kann auch der Einschätzung zukünftiger Entwicklungspfade dienen“ (Hansen/Bode, 1997, S. 79). Die historische Perspektive dieses Beitrages reicht 100 Jahre zurück und beleuchtet das Jahr **1925** aus **marketing-spezifischer** Sicht. Denn dieses kann mit einiger Berechtigung als Auftakt zur Absatzlehre verstanden werden, die als betriebswirtschaftliche Teildisziplin dem angloamerikanischen Marketingkonzept vorausging. Die markanten Ereignisse, die es rechtfertigen, von einem Epochenbeginn zu sprechen, manifestieren sich auf **literarischer** und auf **institutioneller** Ebene – und sind zudem untrennbar verbunden mit den dahinterstehenden **Forscherpersönlichkeiten**.

## 2. Ökonomische Rahmenbedingungen um 1925

Aus Marketingsicht verdienen insbesondere zwei wirtschaftshistorische Begebenheiten in den 1920er Jahren in Deutschland besondere Beachtung: das die Wirtschaft dominierende Kosten- bzw. Rationalisierungsparadigma sowie die Marktkonstellation in Form eines Verkäufermarktes.

### 2.1. Das Rationalisierungsparadigma

Die Rationalisierungsphase in Deutschland wurde 1921 eingeleitet durch die Gründung des *Reichskuratoriums für Wirtschaftlichkeit (RKW)*, das sich die Förderung der Rationalisierung auf allen Gebieten der Wirtschaft zur Aufgabe setzte (vgl. *Schreibmayr*, 1928, S. 798). Dies gab der „Rationalisierungswelle“ den Anstoß. Auf ihrem Höhepunkt, im Dezember 1925, betonte der Vorsitzende des *RKW Carl Friedrich von Siemens*: „Alle Deutschen sind sich einig darüber, daß unsere heutige Produktion zu gering und daher zu teuer ist, und daß unsere Anstrengungen auf ihre Erhöhung gerichtet sein müssen. Die Ansichten gehen erst auseinander bei der Frage, wie eine Erhöhung und dadurch Verbilligung erzielt werden kann“ (zit. n. *Büttner*, 1973, S. 12). Jedoch wurden schon in dieser Zeit, als Rationalisierung und Kostendenken den **wirtschaftlichen Zeitgeist** prägten, erste kritische Stimmen laut. So warnte *Wilhelm Vershofen* zwischen 1924 und 1927 in mehreren Vorträgen und Aufsätzen, die in der Schrift „Die Grenzen der Rationalisierung“ (1927) zusammengefasst sind, eindrücklich vor den Folgen der Rationalisierung und des „Fordismus“ (vgl. *Ditterich*, 1939, S. 18). *Vershofens* Mitarbeiter *Erich Schäfer* (1928, S. 9) betonte denn auch in seinen „Grundlagen der Marktbeobachtung“ die Notwendigkeit der Bedarfs- und Marktorientierung und wies darauf hin, dass die Produktions- und Absatzdispositionen des Unternehmers sich stän-

dig am Markt orientieren müssten. Und mit einem kleinen Seitenhieb auf das Kostendenken *Schmalenbachs* konstatierte er: „Dem Hineinhorchen in den Betrieb (*Schmalenbach*) stellt sich das Hinaushorchen in den Markt an die Seite. [...] Der Gedanke, daß alle rationelle Betriebsführung nichts nützen kann, wenn der Markt für die Erzeugnisse fehlt oder sich als zu klein erweist, schien keiner Beachtung wert zu sein. Erst in allerjüngster Zeit wird dieser Gedanke stärker lebendig“ (*Schäfer*, 1928, S. 9). Einige Jahre später fand *Schäfer* – er betonte die Bedeutung des Ertrages, nicht der Kosten – noch drastischere Worte: Das reale Wirtschaftsleben und die betriebswirtschaftliche Theorie dieser Zeit seien durch die „gleiche geistige Grundhaltung“ getrieben gewesen: einer „Abirrung vom wahren Wirtschaften“ und von einer „Sparsamkeitspsychose“ (vgl. *Schäfer*, 1936, S. 32).

## 2.2. Die Marktkonstellation

Den Mitte der 1920er Jahre noch vorherrschenden **Verkäufermarkt** und dessen Einfluss auf das damalige absatzwirtschaftliche Denken beschreibt der ebenfalls dem *Nürnberger Kreis* um *Vershofen* und *Schäfer* zugehörige *Georg Bergler* rückblickend so:

„Absatzprobleme spielten kaum eine sehr wichtige Rolle. Viel wichtiger war es, die Produktionsmöglichkeiten mit dem stets steigenden Bedarf in Einklang zu bringen. Krieg und Nachkriegszeiten [gemeint ist der Erste Weltkrieg, Anm. L.W.] brachten Produktion und Nachfrage erst recht in ein krasses Missverhältnis. Eine ausgehungerte Verbraucherschaft stritt sich um die wenigen vorhandenen Waren und fragte wenig nach Qualität und Preis. Aus solchen Ereignissen heraus ist es begreiflich, daß im Hersteller das Gefühl der Marktbeherrschung und der Glaube an die Richtigkeit seiner Verkaufsmaßnahmen sehr stark wurden. Absatzprobleme existierten daher nicht in dem Maße, daß ein größerer Kreis sich hätte dafür interessieren können. Die wissenschaftliche Betriebswirtschaftslehre befaßte sich mit dem Problemkreis, der die Wirtschaftspraxis beschäftigte. An absatzwirtschaftliche Fragen dachte man nicht. Das ist kein Vorwurf, sondern bestätigt nur die Lebensnähe der Betriebswirtschaftslehre zu jenem Zeitpunkt“ (*Bergler*, 1937, S. 10 f.).

Im Gegensatz zu den USA, wo sich bereits Anfang der 1920er Jahre ein Wandel vom Verkäufermarkt zum Käufermarkt vollzogen hatte, agierten Unternehmen in Deutschland 1925 noch auf Verkäufermärkten. Doch es bahnte sich allmählich ein **Wandel** an:

„Als seit 1928/29 die Absatzmöglichkeiten immer schwieriger wurden, ja, als auf einmal sich das bisherige Verhältnis ins Gegenteil verkehrte und nun an allen Ecken und Enden das Überangebot vorherrschend war, aber die Nachfrage

fehlte, da rückten die Fragen der Absatzwirtschaft an die erste Stelle im Interesse des Wirtschaftspraktikers. [...] und hier zeigte sich wohl zum ersten Male deutlich, daß produktionstechnisches Denken allein nicht mehr möglich war. Ganz klar ergab sich, wie das gesamte Betriebsleben vom Absatz her bestimmt wird und wie Beschaffung, Produktion und schließlich auch Verwaltung sich danach ausrichten müssen“ (*Bergler*, 1937, S. 10 f.).

Der Wandel vom Verkäufer- zum Käufermarkt wird in nahezu sämtlichen Marketing-Lehrbüchern als ausschlaggebendes Ereignis betont, ja sogar als „Geburtsstunde des Marketing“ bezeichnet. Doch diese Marktkonstellation war **kein** singuläres Ereignis nur der 1950/60er Jahre. Dass ein wirtschaftshistorisches Ereignis einmal vollständig ignoriert, ein anderes Mal überhöht dargestellt wird, trug wohl auch wesentlich zur „Legendenbildung“, zur „Glorifizierung“ des Marketing bei.

## 3. Die personelle Ebene

Die wissenschaftlichen Leistungen in der Auf- und Ausbau-phase der BWL sind untrennbar mit deren Forscherpersönlichkeiten verbunden. Der akademische Lehrkörper der jungen Disziplin war Mitte der 1920er noch übersichtlich, wuchs aber rasch und stetig. So nennt *Alfred Isaac* (1888–1956) für das Jahr 1923 17 hauptamtliche Professoren. Nach *Klein-Blenkers* wirkten bis 1928 etwa 60 Forscherpersönlichkeiten als hauptamtliche Hochschullehrer an der Entwicklung der BWL mit; zwischen 1910 und 1928 hätten 46 Hochschullehrer ihre erste Professur erhalten. Dazu komme noch eine große Zahl nebenamtlicher Dozenten und Praktiker (vgl. *Wächter*, 2024, S. 185–187). Zu den bedeutendsten **Hochschullehrern**, die 1925 auf dem Gebiet der Absatzwissenschaften (Handelslehre, Werbung, Markenartikel, Marktforschung) tätig waren, zählen

- *Josef Hellauer* (1871–1956): „Welthandel“, Verkehrslehre;
- *Wilhelm Vershofen* (1878–1960): Marktforschung, „Gründervater“ der *Nürnberger Schule*;
- *Julius Hirsch* (1882–1961): Handel;
- *Franz Findeisen* (1892–1962): Markenartikel, Werbung, Absatz;
- *Rudolf Seyffert* (1893–1971): Werbung, Einzelhandel;
- *Erich Schäfer* (1900–1984): Marktforschung, Absatz.

## 4. Die institutionelle Ebene

Noch Mitte der 1920er Jahre bemängelte *Seyffert* (1926, Sp. 1192) einen „mangelhaften Ausbau der institutsmäßigen Forschung“. Nachdem *Walther Moede* 1920 in Berlin das *Institut für Wirtschaftspsychologie* und *Seyffert* 1922 in Köln das *Werbewissenschaftliche Institut* gegründet hatten, eröffnete *Wilhelm Vershofen* **1925 in Nürnberg** das *Institut für*

**Wirtschaftsbeobachtung**, das von *Erich Schäfer* geleitet wurde. „Schäfer ist es, der dann die entscheidenden Beiträge für einen systematischen Aufbau der Absatzwirtschaftslehre leistet und hat damit auch stark auf die Betonung der Absatzforschung im Nürnberger Institut eingewirkt“ (*Bergler*, 1959/60, S. 46).

Der ebenfalls zunächst in Nürnberg tätige *Franz Findeisen* wechselte im Frühjahr 1925 an die HH Leipzig. „Der frisch gebackene Lehrstuhlinhaber sah hier, anscheinend unter besseren Bedingungen für ihn als zuvor in Nürnberg, eine Chance für den Aufbau der Absatzlehre, eines sich gerade entwickelnden Teilgebietes der Betriebswirtschaftslehre, das ihn besonders interessierte“ (*Göschel*, 2024, S. 152). *Findeisen* hielt ab dem Sommersemester 1925 Vorlesungen und Seminare zur **Absatzlehre** und forcierte seine Forschungen auf diesem Gebiet. Im Dezember 1925 unterbreitete er dem Rektor der Handelshochschule seinen **Plan** für die Gründung eines *Instituts für Absatzforschung*; wegen fehlender finanzieller Mittel wurde dieser jedoch abgelehnt. Es folgte ein jahrelanger heftiger Streit mit dem Rektor, den Hochschulgremien und auch mit den Kollegen um den Aufbau der Absatzlehre und -forschung an der HH Leipzig. Trotz massiver Anstrengungen konnte *Findeisen* sich bis zu seinem krankheitsbedingten Ausscheiden 1933 nicht durchsetzen (vgl. *Göschel*, 2024, S. 153 ff.).

## 5. Die literarische Ebene

1925 erschien die „Wirtschaftsbeobachtung“ von *Erich Schäfer* als Heft 2 in den von *Vershofen* herausgegebenen „Nürnberger Beiträgen zu den Wirtschaftswissenschaften“. Im selben Jahr wurden zwei absatzwirtschaftliche Beiträge in der *Zeitschrift für Betriebswirtschaft (ZfB)* veröffentlicht, auf die im Folgenden kurz eingegangen wird: *Franz Findeisen*'s wissenschaftliche Abhandlung zur „Absatztheorie“ (S. 1–20) und der Bericht von *Fritz Moses* über die „Amerikanischen Geschäftsmethoden“ (S. 73–81).

Während *Findeisen* die Absatztheorie unter kostenorientierten Gesichtspunkten behandelt, stellt *Moses* die modernen amerikanischen Geschäftsmethoden vor, die markt- und kundenorientiert sind. Diese unterschiedlichen Standpunkte haben ihre Ursache in den spezifischen Marktkonstellationen, die in den USA und in Deutschland im Jahre 1925 vorherrschten: ein Verkäufermarkt in Deutschland und ein Käufermarkt in den USA.

### 5.1. Findeisen: „Absatztheorie“

*Findeisen* verfolgt mit seinem Beitrag das Ziel, die theoretischen Grundlagen des Absatzes einer Unternehmung zu finden (vgl. S. 2). Den knapp 20 Seiten langen Aufsatz gliedert er in: die theoretischen Grundlagen, die Absatzpolitik,

das Absatzrisiko sowie die Finanzwirtschaft des Absatzes. Das Charakteristische an seiner Absatztheorie ist der betriebsinterne Standpunkt mit der konsequenten Fokussierung auf die Kosten: „Wer die Gesetzmäßigkeiten des Absatzes erforscht, muß die Kostengesetze als Ausgangspunkt für sein Streben wählen. Die Kosten, die Kosten und nochmals die Kosten bestimmen den Absatz und nach unserer Ansicht das Schicksal des Betriebes überhaupt“ (S. 2).

Da *Findeisen* gewissermaßen Neuland betrat, musste er zunächst auch eine begriffliche Systematik der Absatztheorie entwickeln. So entstanden neue, teils recht eigenwillige Fachwörter. Einige dieser Begriffe konnten sich etablieren (z.B. Absatzpolitik, Absatzradius), andere sind gänzlich verschwunden (z.B. Absatzenergie); und wiederum andere Wörter sind zwar bis heute Bestandteil der Marketing-Terminologie geblieben, haben aber einen Bedeutungswandel erfahren (z.B. Absatzgebiet, Absatzwege).

In der Schlussbetrachtung schreibt *Findeisen*: „Die Probleme des Absatzes wachsen von Tag zu Tag. Die Arbeit wollte zeigen, daß sich die Betriebswirtschaftslehre nicht im Bilanzproblem erschöpft [...]. Der Problemkreis Absatz hat es demgegenüber mit der lebendigen Einheit Betrieb zu tun. Er ist in der Gegenwart geboren und weist in die Zukunft“ (S. 20).

### 5.2. Moses: „Amerikanische Geschäftsmethoden“

Im selben Heft berichtet der Jurist *Fritz Moses* in seinem Beitrag aus New York über amerikanische Geschäftsmethoden und gibt in lebendiger Sprache einen sehr anschaulichen Überblick. Die zweite Hälfte seines Aufsatzes, die sich den absatzwirtschaftlichen Fragestellungen widmet, wird eingeleitet mit einer Schilderung der dortigen Marktsituation:

„Besondere Schwierigkeiten tauchten naturgemäß im Zusammenhang mit der ungeheuren Steigerung der Produktion auf dem Gebiet des Absatzes auf. War früher die Produktion der Nachfolge gefolgt, so eilte sie ihr nunmehr weit voraus. Alte, bekannte Gebrauchsartikel wurden in viel größeren Mengen als früher hergestellt, und neue, bisher unbekannte Artikel kamen auf den Markt. Die Aufgabe, die daraus mit Notwendigkeit dem Kaufmann erwuchs, war die Erweiterung des Marktes. Neuen Kreisen der Bevölkerung mußte die Ware zugänglich gemacht werden; Luxusartikel wurden zum Gegenstand des täglichen Bedarfs, und zum Gebrauch neu erfundener Artikel mußte das Publikum erst erzogen und auf diese Weise Nachfrage geschaffen werden. Die Vermehrung der Unternehmen innerhalb der einzelnen Geschäftszweige und der durch die neuen Transportmittel stark vergrößerte Aktionsradius einer jeden Fabrik vergrößerte den Kampf der Kaufleute desselben Zweiges unter

einander, die Konkurrenz, ungeheuer. Es war jetzt in ganz anderem Maße als früher nötig, daß jeder Kaufmann die Vorzüge seiner Ware gegenüber der des Konkurrenten dem Publikum klar machte. Die alten Methoden versagten. An eine systematische Durcharbeitung der neuen Aufgaben auf dem Gebiet der Verteilung ist man, trotzdem die Fragen schon bei weitem früher drängend waren, erst vor etwa 15 Jahren herangegangen, also auch erst, nachdem die Produktion in gewissem Sinne standardisiert war“ (S. 78). Anschließend nennt *Moses* Beispiele für die **modernen Geschäftsmethoden**: die Marktforschung, die Einbeziehung psychologischer Erkenntnisse beim Verkauf, die Einschaltung von Werbeagenturen zur Durchführung von Marktanalysen und Reklame, die Gestaltung der Kundenbeziehung und -kommunikation sowie ein neuartiges Geschäftsmodell, das *John Wanamaker* in seinen Warenhäusern einführte und das basierte auf: Selbstbedienung, Beratung, Service, festen Preisen, Rückgaberecht bei Nichtgefallen der Ware. Dieses Geschäftsmodell sei so erfolgreich gewesen, dass viele Konkurrenten, die es nicht übernommen hätten, Bankrott gegangen seien. Zum Schluss konstatiert *Moses*, dass „ein großer Teil der amerikanischen Geschäftsmethoden sicherlich mit Nutzen auf deutsche Verhältnisse angewendet werden [kann]. Und fast prophetisch weist er darauf hin, dass „die alten Methoden [...] im inneren Handel in Deutschland wohl auch schon im Verschwinden begriffen [sind]“ (S. 81).

## 6. Fazit und Ausblick

Das Rationalisierungsparadigma mit seiner Überbetonung der Kosten prägte die Absatztheorie Mitte der 1920er Jahre. Aus historischer Sicht ist dies kein Manko, sondern bestätigt vielmehr eine echte Marktorientierung der BWL in der Phase eines Verkäufermarktes. Erst später mit dem Wandel zum Käufermarkt **1928/29** wird ein **Umdenken** einsetzen – und die Absatztheorie eine andere Richtung einschlagen: Der Blick wird sich fortan verstärkt auf den Markt, den Verbraucher und den Bedarf richten. Hierfür legten *Schäfer* mit seiner „Wirtschaftsbeobachtung“ (1925) und den „Grundlagen der Marktbeobachtung“ (1928) sowie *Curt Sandig* mit seiner von *Findeisen* betreuten Habilitationsschrift „Bedarfsforschung“ (1934) die Grundlagen. Be-

merkenswert ist, dass deren Ansichten über den Absatz unterschiedlicher nicht sein können: Hieß es bei *Findeisen* 1925 noch: „die Kosten, die Kosten und nochmals die Kosten bestimmen den Absatz“, betont *Sandig* (1934, S. 1): „Bedarf ist Grundlage des Absatzes. Nur wo Bedarf im Markte lebendig ist, oder wo begründete Aussicht besteht, daß Bedarf im Markt lebendig werden kann und wird, nur dort hat das Wirtschaften in Unternehmungen Sinn. Jede Wirtschaftsführung muß darum, will sie auf Dauer erfolgreich sein, dem Bedarf im Markte gerecht werden.“

## Literatur

- Bergler, G.*, Förderung der Absatzwirtschaft durch Zusammenarbeit von Wissenschaft und Praxis, in: *G. Bergler/E. Schäfer* (Hrsg.): Neue Wege in der Absatzwirtschaft, Berlin 1937, S. 9–18.
- Bergler, G., Schäfer, E.* (Hrsg.): Um die Zukunft der deutschen Absatzwirtschaft, Berlin 1936.
- Bergler, G., Schäfer, E.* (Hrsg.), Neue Wege in der Absatzwirtschaft, Berlin 1937.
- Bergler, G.*, Die Entwicklung der Verbrauchsforschung in Deutschland und die Gesellschaft für Konsumforschung bis zum Jahre 1945, Kallmünz 1959/60.
- Büttner, H. W.*, Das Rationalisierungs-Kuratorium der deutschen Wirtschaft, Düsseldorf 1973.
- Ditterich, J. M.*, Wilhelm Vershofen – 60 Jahre alt!, in: *G. Bergler/L. Erhard* (Hrsg.): Marktwirtschaft und Wirtschaftswissenschaft, Berlin 1939, S. 7–25.
- Findeisen, F.*, Absatztheorie, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 2. Jg. (1925), Heft 1, S. 1–20
- Göschel, H.*, Die absatzwirtschaftlichen Wurzeln der Betriebswirtschaftslehre, Leipzig 2024.
- Hansen, U., Bode, M.*, Blinde Flecken der Marketingwissenschaft, in: *M. Bruhn/H. Steffenhagen* (Hrsg.): Marktorientierte Unternehmensführung, Wiesbaden 1997, S. 57–83.
- Moses, F.*, Amerikanische Geschäftsmethoden, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 2. Jg. (1925), Heft 1, S. 73–82.
- Sandig, C.*, Bedarfsforschung, Stuttgart 1934.
- Schreibmayr, C.*, Reichskuratorium für Wirtschaftlichkeit, in: *H. Nicklisch* (Hrsg.): Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Bd. 4, Stuttgart 1928, Sp. 798.
- Schäfer, E.*, Die Wirtschaftsbeobachtung, Nürnberg 1925.
- Schäfer, E.*, Grundlagen der Marktbeobachtung, Nürnberg 1928.
- Schäfer, E.*, Über die künftige Gestalt der Absatzlehre, in: *G. Bergler/E. Schäfer* (Hrsg.): Um die Zukunft der deutschen Absatzwirtschaft, Berlin 1936, S. 30–54, hier: S. 32.
- Seiffert, R.*, Betriebswirtschaftliche Forschung, in: *H. Nicklisch* (Hrsg.): Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Bd. 1, Stuttgart 1926.
- Wächter, L.*, Betriebswirtschaftliches Denken von der Antike bis zur Gegenwart, München 2024.