Zeitschrift: Das Werk : Architektur und Kunst = L'oeuvre : architecture et art
Band: 33 (1946)
Heft: 5

Artikel: Der Verbraucher und das Industrieprodukt
Autor: Kaufmann, Peter
DOI: https://doi.org/10.5169/seals-26331

Nutzungsbedingungen
Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation
L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use
The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 02.01.2026

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

Der Verbraucher und das Industrieprodukt

Von Peter Kaufmann

In der Schweiz zählte man das letztemal 99700 gewerbliche und industrielle Betriebe. Jeder dieser Betriebe erstellt Dinge, die dem Gebrauch oder Verbrauch dienen; jeder orientiert sich am Bedarf; jeder investiert Arbeit und Kapital; jeder bemüht sich um eine rationelle Fertigungsweise; jeder plant, und jeder lebt nur, sofern er verkauft. Kommerzieller Erfolg schließt deshalb immer auch ein: mehr und besser verkaufen. – Dies ist die Situation in wenigen Strichen. Denn im Wirtschaftlichen wollen wir zuvorderst vom Einfachen ausgehen und das Elementare erkennen.

Neulich traf ich im Betrieb eine Gruppe heftig diskutierender Freunde. Der eine hielt einen Krug in der Hand. «Er *geht* nicht, die Form ist unbeliebt; wir müssen ihn abschreiben.» Ein andermal zeigte man mir ein Sortiment roter Sandaletten. «Sie sind schon zwei Saisons hier, der Preis wurde auf die Hälfte herabgesetzt; aber unsere Frauen finden an den roten keinen Gefallen. Sie verlangen weiß.» Jeder Industrielle und jeder Händler hat solche Beispiele zur Hand. Hier verbergen sich die kleinen kommerziellen Tragödien. Hunderte von Stunden emsigen Schaffens sind nutzlos vertan, wenn dem Verbraucher eine Ware mißfällt.

Wenige Fehlverkäufe kann ein Geschäft zur Not noch überstehen; eine Häufung von Mißerfolgen erschüttert es; aber dauernd gegen den Willen der Verbraucher zu disponieren, wird mit der Existenz bezahlt.

Diese sehr nüchternen Überlegungen und zwingenden Schlüsse haben uns nahegelegt, dem Verbrauch und damit dem Verbraucher vermehrte Beachtung zu schenken. Alle modernen Führungsweisen sind letztlich eine Folge der Einsicht, daß es auf der Linie kluger Betriebspolitik liegt, das Ausmaß des absatzwirtschaftlichen Risikos herabzumindern, also nicht Einzelbravouren aus dem Ärmel zu schütteln, sondern eine koordinierte wirtschaftliche Gesamtleistung überlegend aufzubauen. Hierauf begannen wir, uns mit zwei Grundbeziehungen auseinanderzusetzen: erstens mit dem Tausch und zweitens mit dem Wettbewerb.

In jedem Verkauf vollzieht sich ein Ausgleich von Leistung und Gegenleistung. Um zu diesem Ausgleich zu gelangen, bedarf es des verbindenden Interesses. Beim Verbraucher insbesondere ist es entweder der kühl überlegende, rechnende, abwägende Verstand, der zum Tausch hinführt, oder dann ein ungestaltetes, schwebendes, instinktives, mitunter sogar triebhaftes Hingezogensein. Wenn man uns frägt, warum wir dieses oder jenes Gut kauften, dann können wir in einigen Fällen deutlich und spontan den Grund angeben; in anderen aber sind wir selbst ob der Frage überrascht, stocken, sinnen und sehen uns unvermutet einem Gewirr von Motiven, Strebungen und Wunschträumen gegenüber. Es ist wichtig, daß wir diese beiden Handelnsweisen, das mehr Rationalgerichtete und das mehr Irrationale, deutlich auseinanderhalten. Doch tritt beim weiteren Überlegen ein neues Moment hervor: Bewußt oder unbewußt haben wir uns beim Kauf von *Nutzen*vorstellungen leiten lassen. Der Verbraucher strebt generell nach subjektiv geschlossenster Wunscherfüllung. Er erstrebt den der Situation gemäßen optimalen Nutzen.

Tauschpsychologisch wertvoll wird es nun, diesen Komplex der Nutzenerlebnisse aufzugliedern. Entsprechend den Untersuchungen von Wilhelm Vershofen können wir zum mindesten fünf verschiedene Kategorien unterscheiden, die das Verbraucherverhalten latent bestimmen. Erstens den *stofflich-technischen Nutzen:* Das Kleid soll wärmen, meine Schreibtischlampe soll Licht spenden, das Auto soll fahren, das Lexikon soll sachlichen Aufschluß geben, die Uhr soll die genaue Zeit angeben. Dies alles sind elementare Bedingungen. Das Stofflich-Technische versteht sich von selbst. Es wird stillschweigend vorausgesetzt. – Zweitens den *Geltungsnutzen:* Das Kleid soll die Trägerin herausheben, das Auto soll zeigen, daß man «es vermag», Bücher sollen das Bildungsniveau andeuten, die goldene Uhr soll einer bestimmten sozialen Gruppe zuordnen. Im Geltungsnutzen kommt somit die soziale Bedingtheit des Konsums am schärfsten zum Ausdruck. – Drittens den *Gestaltungsnutzen:* Der Kleiderstoff kann später gewendet und zu einer Bubenhose verarbeitet werden, der Arm des Beleuchtungskörpers kann entsprechend der Schreibtischorganisation verstellt werden, das Kombimöbel ermöglicht rasches Umstellen «je nach Lust und Laune», das Sonntagsauto läßt sich werktags in einen Lieferwagen umwandeln, der Chronograph gestattet ein Spielen mit Sekunden. – Viertens den *ästhetischen Nutzen:* Das Kleid kann zum bereits früher angeschafften Mantel getragen werden, das Auto zeigt eine sportlich-rassige Linie, das Buch ist graphisch schön gestaltet, die Uhr spricht durch die Einfachheit ihrer Form an. – Fünftens den *ethischen Nutzen:* Das Kleid

ist handwerklich sauber gearbeitet, die Automarke entspricht gruppenbedingten Qualitätsbegriffen, das Buch mag eine frühe Freundschaft in Erinnerung halten, «Echt Meißner Porzellan», «Schweizer Ware kaufen heißt Arbeit schaffen».

Diese Nutzenerlebnisse gruppieren sich von Fall zu Fall verschieden. Aber selbst wenn ich Tinte kaufe, ist es nicht nur der einfache stofflich-technische Nutzen, der mein Handeln bewegt, sondern, vor die Wahl gestellt, ob schwarz oder blau, entscheide ich nach subjektivem Geschmacksempfinden, welches mich vielleicht das nächste Mal dazu führen wird, deutlich zu verlangen: «Aber blaue soll es sein». In anderen Fällen wiederum tritt der stoffliche Grundnutzen ganz zurück, und der Einkauf wird primär im Hinblick auf einen gesellschaftlichen Effekt vollzogen.

Die typischen Stellungnahmen suchen wir nun auf den verschiedensten Wegen deutlicher zu erkennen. Das Verhalten der Verbraucher wird methodisch beobachtet. Wir wissen heute auch, daß man nur bedingt vom Verbraucher schlechthin sprechen kann. Die Masse der Verbraucher ist gruppenmäßig gegliedert. Gruppenbildende Faktoren sind beispielsweise das Alter, das Geschlecht, die Sprache, das religiöse Bekenntnis, die Kaufkraft, der Beruf, der Wohnort, das soziale Milieu, und so fort. Alles wirtschaftliche Gestalten und alles Disponieren im Handel richtet sich demzufolge auf die Bedürfnisse solcher Gruppen. Früher haben wir das mit dem Fingerspitzengefühl allein gemacht. Heute tritt noch die exakte Analyse hinzu. Für den Laien wird es immer erstaunlich bleiben, welche Subtilitäten es auf der Verbraucherseite zu beachten gilt. Also: Um verkaufen zu können, müssen wir auf die Bedürfnisse abstellen. Und um besser zu verkaufen, müssen wir diese Bedürfnisse rechtzeitig, wirklichkeitsnah und wirklichkeitsgetreu erkennen.

Nun das Zweite: der Wettbewerb. Hier müssen wir von der Tatsache ausgehen, daß – von einigen Anbietermonopolen abgesehen – gleichen oder ähnlichen Bedarfen eine Vielfalt von Angeboten gegenübersteht. Das gilt nicht nur für Kopfwehpulver, sondern auch für Karaffen, Staubsauger, Schreibtischgarnituren, Haushaltmaschinen, Armaturen, Traktoren und Lokomotiven. Diese Vielfalt wird sich in kurzer Zeit noch um ein Beträchtliches verbreitern. Um so schwerer gestaltet sich deshalb die Auswahl für den Verbraucher. Es ist vorauszusehen, daß sich dieser gesteigerte Anbieterwettbewerb bei gleicher technischer Leistung vor allem über den Preis auswirken wird. Dies ist durchaus in Ordnung. Nun haben wir aber schon vor dem Krieg feststellen können, daß sich einige Unternehmer dem allzu scharfen und vielleicht ruinösen Preiskampf dadurch entzogen, indem sie den Wettbewerb auf einer anderen Ebene ausfochten: durch neugeartete Formen, durch ein Wechseln des farbigen Kleides, durch konstruktiven Einbau neuer Verwendungszwecke, durch verbrauchsgerechtere Stückelung, neue Materialkompositionen, erhöhte Zweckdienlichkeit und dergleichen. Dieser Absicht war in auffallend vielen Fällen Erfolg beschieden, und zwar ganz einfach deshalb, weil das Neue aus der stereotypen Reihe hervortrat und die Norm des Langweiligen sprengte. Der Artikel schloß gleichsam einen zusätzlichen Aufmerksamkeitswert ein. Aber eben: das Auffallen-Können ist nicht nur ein gesellschaftlich bedeutsamer Wert, sondern auch – und hier im Hinblick auf Bedarfsgegenstände – ein eminent kommerzieller. Ein lächerlich kleines Beispiel mag das erläutern. Wir hatten irgendwo einen Posten einfarbiger Damenpullover. Sie verkauften sich schlecht und belasteten das Lager. Da kam eine findige Verkäuferin auf die Idee, diese Pullover während der ruhigeren Stunden mit einfachen Mustern zu besticken. Resultat: der ganze Bestand war in relativ kurzer Zeit verkauft. Erhöhter Aufmerksamkeitswert! Hier liegt übrigens auch eine der großen Aufgaben situationsgerechter Verpackung.

Dieses Entwickeln besserer Warenwerte und das Steigern ihrer Marktchancen bleibt immer eine der wichtigsten Aufgaben des Unternehmers. Wenn wir uns überlegen, wie wir diese Aufgabe noch erfolgreicher lösen können, dann ergeben sich unter dem Additionsstrich aller Varianten drei bedeutsame Forderungen: Heran an den Verbraucher! Seine Nutzenerwägungen kennenlernen und konstruktiv ausschöpfen! Das Produkt mit attraktiven Appellen ausstatten! Insbesondere ist auch der Grad an Modulierbarkeit eingelebter Verbraucherwünsche für jeden Einzelfall zu bestimmen. Und wenn wir uns weiter fragen, welches die vordringlichsten Gefahren sind, die uns vor diesen Zielen aufhalten, dann sind die Branchenblindheit und das Hätscheln des Althergebrachten an erster Stelle aufzuführen. Es braucht immer Mut, sich vom Herkömmlichen zu lösen. Glücklicherweise erzwingt der Wettbewerb dieses Wachsein.

Eine weitere Schwierigkeit liegt darin, daß wir in den Betrieben der Konsumgüterindustrien allzu technisch denken und die Bedarfsgegenstände zu sehr aus der nüchternen Sicht des Mannes konzipieren. Hier besteht meines Erachtens die latente Gefahr von Disharmonien zwischen der Produktions- und der Verbrauchssphäre. Solche mangelnden Zusammenklänge vermag der Handel nicht oder nur schwer auszugleichen.

Auf die Frage, ob in diesem ganzen Schaffensprozeß die Aufgabe des Gestalters sinnvoll ist, antworte ich mit einem überzeugten Ja. Sie ist nicht nur sinnvoll, sondern für viele Bereiche vordringlich und unumgänglich. Aber es entspricht nur der Blickrichtung dieses Beitrages, wenn ich hinzufüge: Der Gestalter muß, um erfolgreich zu sein, erstens den Verbraucher in seiner Eigenart anerkennen, zweitens die Spielregeln des Marktwettbewerbs beherzigen und drittens im echten Sinne schöpferisch sein, damit also weder der Imitation verfallen noch der Originalität um jeden Preis. Kurz: er muß in der Wirklichkeit stehen!