

Giesecke, Helmut

**Article — Digitized Version**

## Erste Vertriebsleiter-Konferenz der europäischen Industrie

Wirtschaftsdienst

*Suggested Citation:* Giesecke, Helmut (1956) : Erste Vertriebsleiter-Konferenz der europäischen Industrie, Wirtschaftsdienst, ISSN 0043-6275, Verlag Weltarchiv, Hamburg, Vol. 36, Iss. 5, pp. 247-248

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/132277>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

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

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

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

**Terms of use:**

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

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

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

terschiedlich betroffen haben. Eine lineare Zollsenkung würde also den unterschiedlichen Vorleistungen der einzelnen Wirtschaftszweige keinesfalls gerecht werden. Man könnte nicht einmal handelspolitische Gründe für sie ins Feld führen, denn die Erfahrungen gerade bei den internationalen Zollverhandlungen haben gezeigt, daß sich die Zollforderungen des Auslandes jeweils auf ganz bestimmte, nach den Interessen einzelner Länder differenzierte Bereiche erstrecken, zu denen in der Regel der Agrarsektor gehört. Mit Sicherheit werden daher weite Kreise der Industrie einer differenzierten Zollpolitik, die der wirtschafts- und handelspolitischen Situation wesentlich besser gerecht wird, den Vorzug geben.

In der Industrie teilt man auch nicht den Optimismus, mit dem offensichtlich die Ressorts die künftige Entwicklung unserer Handels- und Zahlungsbilanz beurteilen. Eine Abschwächung der Expansion unserer Ausfuhr ist zwar vorerst nicht zu erwarten, wenn auch das allgemeine Wettbewerbsklima auf den Auslandsmärkten sich weiter verschlechtert. Ob aber die Überschüsse der Zahlungsbilanz in der bisherigen Höhe anhalten werden, muß angesichts der anlaufenden Rüstungsimpporte und der verstärkten Schuldentilgung zweifelhaft erscheinen.

(Ug)

## Kein Grund zur Panik

In den meisten Fällen schwerer Konjunkturreinbrüche hat die Panik Pate gestanden. Und das oberste Gesetz der verantwortlichen Wirtschaftspolitiker muß es sein, Panik zu verhüten. Der Wirtschaftsablauf in jeder freien Marktwirtschaft ist Schwankungen unterworfen. Die Aufgabe der Wirtschaftspolitik ist es, sich abzeichnende Anomalien mit sicherer Hand durch möglichst wenige Schwerpunktmaßnahmen zu heilen, selbst wenn diese für die eine oder andere Interessentengruppe unpopulär sein sollten. Der Wirtschaftspolitiker muß ebenso wie der Finanzpolitiker den Mut zur Unpopularität haben.

In einer vollbeschäftigten Wirtschaft, die über einen intakten Produktionsapparat und hochqualifizierte Arbeitskräfte verfügt und deren weltwirtschaftliche Verbindungen reibungslos laufen, gibt es überhaupt keinen Grund für panische Zustände. Was aber Panik auslösen kann, sind fortgesetzte Alarmrufe, die die Unsicherheit über die zu treffenden Maßnahmen verraten. Leider hat man uns in letzter Zeit in dieser Beziehung etwas viel zugemutet, während man lange Zeit vorher in einem unerschütterlichen Optimismus die Symptome der sich allmählich warmlaufenden Wirtschaftsmaschine schlechtweg leugnete. Wir sind jetzt in eine hektische Debatte über konjunkturbeeinflussende Maßnahmen eingetreten, in der über sich widersprechende wirtschaftspolitische Pläne (Kreditrestriktionen, Steuersenkungen, Zollabbau, Währungsaufwertung usw.) gestritten wird, ohne daß es gelingt, sich über die verschiedenen Interessentstandpunkte hinweg für wirkungsvolle Maßnahmen zu entscheiden. In dieser Unsicherheit und Unentschlossenheit über die zu ergreifenden Maßnahmen liegt die größte Gefahr.

Es hat keinen Sinn, für die gegenwärtig kritische Phase des Konjunkturablaufs nach dem Schuldigen zu suchen. Schuldig sind wir alle, weil wir in einer Zeit des flüssigen Geldes den eigenen Wünschen — die durchaus nicht egoistischer Art zu sein brauchen — etwas bedenkenlos Spielraum gegeben haben. Das liegt aber in einer freien Marktwirtschaft nahe, und deshalb verspricht es wenig Erfolg, nur an die Disziplin zu mahnen; denn jeder ist der Meinung, daß seine eigene kleine Undiszipliniertheit ja nicht den Ausschlag geben kann. Die Kumulation der Wünsche hat zu einer Hypertrophie der Vorhaben geführt, die das Wirtschaftsgefüge verzerrt. Es käme darauf an, durch eine Selektion der Investitionsvorhaben das Angebot an Verbrauchsgütern zu heben. Zweifellos ist diese Selektion wichtiger als die Restriktion. Und meines Erachtens müßte die Ausweitung des Güterangebots leichter sein als die Beseitigung des Kaufkraftüberhangs. Unsere nebelhaften Vorstellungen von der Automatisierung verbinden sich allzugern mit der Forderung nach hohen Investitionsaufwendungen. Es gibt aber auch eine investitionsextensive Rationalisierung, die in der gegenwärtigen Konjunkturphase auf jeden Fall vorzuziehen ist. Auch in einer vollbeschäftigten Wirtschaft gibt es genügend Spielraum für eine fortschreitende Wohlstandssteigerung.

(sk)

## Erste Vertriebsleiter-Konferenz der europäischen Industrie

Die gewaltige Technisierung der Produktionsprozesse hat den Massenmarkt geschaffen, der seine eigenen, völlig neuen Vertriebsprobleme aufwirft, von deren Lösung Bestand und Funktion der modernen Volkswirtschaft abhängen. Die moderne Vertriebsökonomik geht nicht mehr allein den Kaufmann an, sondern sie beeinflußt heute in entscheidendem Maße unseren Lebensstandard. Sie ist damit in das Blickfeld breiter Konsumentenschichten gerückt und erhält dabei wohl oder übel einen politischen Akzent. Augenfällig wird uns dies, wenn wir an die zunehmende Diskussion über die „zu hohen“ Vertriebskosten oder die „zu hohen“ Handelsspannen denken. Unbestreitbar haben die Probleme der Verteilungswirtschaft an Bedeutung so zugenommen, daß sie in ihrer Wirkung auf die günstigste Versorgung der Konsumenten mit den organisatorischen und technischen Produktionsproblemen konkurrieren. Diese Erscheinung ist kennzeichnend für die modernen Industriestaaten der westlichen Welt: sie ist der Ausdruck der liberalen Wirtschaftsordnung.

Die Einheitlichkeit der Problemstellung, wie auch die weltweite Absatzverflechtung der meisten Industrien legen es nahe, die Erfahrungen im Vertriebsbereich der Unternehmungen unter den einzelnen Nationen auszutauschen. Aus dieser Sicht heraus machte sich das Europäische Produktivitätsamt der OEEC unter der Leitung seines Direktors, R. Grégoire, zum gleichsam natürlichen Förderer der ersten Konferenz industrieller Vertriebsleiter auf internationaler Ebene.

Mit der Unterstützung interessierter nationaler und internationaler Organisationen wurde für die erste Maiwoche eine dreitägige Arbeitstagung in Paris vorbereitet, an der etwa 200 Unternehmer, industrielle Vertriebs- und Verkaufsleiter sowie die Fachvertreter aus Universitäten, wissenschaftlichen Instituten und verschiedenen Produktivitätsstellen aus insgesamt elf europäischen Ländern teilnahmen. Die branchenmäßige Zusammensetzung der Hörerschaft war außerordentlich vielfältig. Überraschend mag für manchen Teilnehmer die Feststellung gewesen sein, daß die Rohstoff- und Industriegüterindustrie minde-

stens ebenso stark vertreten war wie die Konsumgüterindustrie. Selbst bei vorsichtiger Wertung spricht das für eine Aufgeschlossenheit der konsumfernen Industrien, die man ihnen gegenüber den modernen Vertriebsmethoden bisher nicht immer zugestand.

Die zentrale Frage für das Gelingen einer solchen ersten Konferenz lag nicht in der Wahl attraktiver Themen für die einzelnen Sitzungen — diese drängten sich in genügender Zahl auf; die Schwierigkeit wurde von vornherein richtig darin gesehen, die Vertriebspraktiker verschiedenster Herkunft in ihrem Metier, das sich scheinbar so sehr der exakten Analyse entzieht, vom Vortragspult her anzupacken und zur Diskussion und zum freien Meinungs austausch gleichsam herauszufordern. Dabei durften branchen- oder betriebsmäßige Eigenarten nur insoweit angesprochen werden, als sie Anregungen auch für andere Wirtschaftszweige enthielten oder wenigstens auf die Diskussionen stimulierend wirkten.

Für jede der vier Arbeitssitzungen waren drei Referate mit einer Höchstdauer von etwa 20 Minuten vorgesehen, so daß innerhalb der für jede Sitzung vorgesehenen drei Stunden hinreichend Raum für eine ausgiebige Diskussion blieb. Während der einleitende Vortrag einen vollen Überblick über den Problemstoff der Themenstellung gab und die Lösungsmöglichkeiten theoretisch entwickelte, erläuterten die nachfolgenden zwei Referenten ihre entsprechenden Erfahrungen aus der Betriebspraxis.

Damit das Thema von allen Beteiligten einheitlich interpretiert wurde und sich somit ein roter Faden durch Vorträge und Diskussionen zog, wurde erstmalig für eine EPA-Konferenz das Verfahren angewandt, von einem Sachkenner einen detaillierten, stichwortartigen Plan für jedes Sitzungsthema ausarbeiten zu lassen, der den Referenten zur Beachtung empfohlen wurde. Das hohe Niveau der einzelnen Beiträge wie auch die Prägnanz in der Ausdrucksweise der verschiedenen Fragen waren sichtbare Kennzeichen einer guten Konferenzatmosphäre. Der Simultan-Übersetzungsdienst, der auch die deutsche Sprache einbezog, ließ leider manche Feinheiten der Vorträge verloren gehen.

Von vornherein war die allgemeine Themenstellung auf die Fragenkreise des Vertriebs industrieller Unternehmungen beschränkt. Damit wurde den Kurzreferaten und Diskussionen ein einheitlicher Ausgangspunkt und eine einheitliche Sicht der Vertriebsprobleme gegeben. Andererseits wurde durch die weitgehende Eliminierung der funktionellen und institutionellen Fragen des Handels deren besondere Stellung in der Verteilungswirtschaft anerkannt.

Die ersten vier Arbeitssitzungen standen unter den Themen:

- „Vertriebsfunktion und Vertriebsorganisation im Produktionsbetrieb“;
- „Markt- und Vertriebsforschung als methodische Hilfsmittel für die Vertriebspolitik“;
- „Die Anwendung der gewonnenen Forschungsergebnisse in der Vertriebspolitik“;
- „Ausbildungsprobleme bei der Verkaufsleiterschulung“.

Die erste Sitzung brachte vor allem das Spannungsverhältnis zwischen industrieller Produktion und industriellem Vertrieb zum Ausdruck. Dabei wurde untersucht, in welchen Wirtschaftszweigen von einer Priorität der einen oder anderen Funktion gesprochen werden kann und welche organisatorischen Lösungsmöglichkeiten sich für die betriebliche Koordinierungsaufgabe anbieten.

Gegenstand der zweiten Sitzung waren die methodischen Mittel, mit deren Hilfe sich die Unternehmens-

leitung über den Markt und die auf ihn einwirkenden Kräfte informieren kann. Die Anwendung dieser in unserer Terminologie unter dem Begriff Marktforschung zusammengefaßten Methoden ist zur Voraussetzung für die günstigste Anpassung des Betriebs an seinen Markt geworden. Obwohl in den letzten Jahren intensiv an den einzelnen Methoden gearbeitet worden ist, ist ein Entwicklungsstand, der mit dem Stande der Produktionstechnik oder der betrieblichen Rechnungstechnik verglichen werden könnte, noch nicht erreicht. Auch die in der kombinierten Anwendung der einzelnen Methoden liegenden Möglichkeiten werden noch nicht hinreichend ausgeschöpft.

Die Redner der dritten Sitzung unterstrichen die Bedeutung der gewonnenen Kenntnisse über Verbrauchsgewohnheiten, Käufermotivationen etc., die — soweit man sich über die Grenzen der Aussagekraft der Resultate klar ist — eine beachtliche Reihe von betrieblichen Entscheidungen auf eine rechenhafte Basis stellen können. Das unternehmerische „Fingerspitzengefühl“ wird damit in vielen Bereichen „konsolidiert“, was angesichts der komplizierter gewordenen Wirtschaftszusammenhänge wünschenswert ist. Aus der Betriebspraxis wurden eindringliche Beispiele für die Produktpolitik und die Vertriebspolitik gegenüber eigenen Vertretern und selbständigem Handel gegeben. Die Maßnahmen der Verkaufsförderung können mit Hilfe der beschafften Unterlagen so ausgerichtet werden, daß sie den Markt möglichst weit an die Erzeugnisse des Unternehmens anpassen. Erst auf Grund der genauen Marktkenntnis also kann die Unternehmenspolitik in optimaler Weise eine eigene Anpassung an den Markt oder eine Anpassung des Marktes an das Unternehmen erreichen.

Die verantwortungsvolle Handhabung und Beurteilung dieser Mittel setzt einen hohen Ausbildungsstand der Vertriebsführung voraus. Die vierte Sitzung war daher ausschließlich den Fragen der Aus- und Fortbildung des Führungsnachwuchses gewidmet. Überblicke über die wichtigsten Nachwuchsquellen und Ausbildungsstätten, über die verschiedensten Lehrpläne in verschiedenen Ländern einschließlich der USA gaben viele Anregungen. In diesem Zusammenhang wurden die unterschiedlichen Möglichkeiten der Klein- und Mittelbetriebe und der Großbetriebe ausführlich gewürdigt.

Am dritten Konferenztag wurde in einzelnen Gruppen über vier Themen diskutiert, die aus der Teilnehmerenschaft gewünscht worden waren:

- „Verkaufsförderung in den verschiedenen Industriezweigen“;
- „Organisation der Marktforschung im Industriebetrieb“;
- „Der Service-Gedanke im industriellen Vertriebswesen“;
- „Vertriebskosten und ihre Bestimmung“.

Auch diese Fragenbereiche wurden unter sehr praktischen Aspekten durchleuchtet.

Von Beginn der Konferenz an arbeitete eine kleine Gruppe von Sachverständigen unter der Verantwortung des Direktors des Hamburgischen Welt-Wirtschafts-Archivs, Dr. C. Kapferer, oft bis in die späten Nachtstunden hinein die Ergebnisse der vorangegangenen Sitzungen aus. Hier entstanden die Erklärung und die Empfehlungen, die dann in der Schlußsitzung unter der Leitung des Präsidenten der Konferenz, M. J. Fougerole, Expräsident der Pariser Handelskammer, nochmals die Aufmerksamkeit der gesamten Hörschaft fanden. Die abschließende Debatte wurde äußerst lebhaft geführt und zeigte, daß die knappen Formulierungen den Kern der vorhergehenden Auseinandersetzungen getroffen und die gewonnenen Aspekte eindeutig festgelegt hatten. Dr. Helmut Giesecke