

Giesecke, Helmut

Article — Digitized Version

Probleme der Absatzwirtschaft im größeren Markt

Wirtschaftsdienst

Suggested Citation: Giesecke, Helmut (1959) : Probleme der Absatzwirtschaft im größeren Markt, Wirtschaftsdienst, ISSN 0043-6275, Verlag Weltarchiv, Hamburg, Vol. 39, Iss. 9, pp. 504-512

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/132855>

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.

Probleme der Absatzwirtschaft im größeren Markt

Dr. Helmut Giesecke, Hamburg

Einer stetig expansiven Wirtschaft ist die Erhöhung des Lebensstandards immanent. Der anhaltende Druck zur Ausweitung von Produktion und Absatz hat den Wert des wirtschaftlichen Großraums wieder entdecken helfen. Dieser Schritt zum Großraum wirkt aber für die Unternehmungen und die Absatzsysteme, die bisher im nationalen Rahmen gewirkt haben, schwerwiegende Probleme der Konkurrenzfähigkeit und der Existenzsicherung auf. Eine so gewaltige Vergrößerung des Marktes ist ein einmaliges Phänomen, das in der praktischen Anpassung grundsätzliche Entscheidungen verlangt. In der folgenden Abhandlung werden die absatzwirtschaftlichen Probleme untersucht, wie sie sich dem Unternehmen und dem Verteilungsapparat stellen. Die Komplexe der Werbung und der Markterkundung sind gesonderten Studien vorbehalten worden.

Der Zwang zur Hebung des Lebensstandards nicht nur in den alten Industrieländern, sondern gerade auch in den volkreichen Entwicklungsgebieten, sowie die Nutzung des enormen technischen Fortschritts erfordern die Anspannung aller produktiven Kräfte. In einer Zeit, in der humanitäre, politische, technische und militärische Anstrengungen sich ganz überwiegend auf die aus der Zusammenarbeit zuwachsenden Energien stützen, wird der Wert des wirtschaftlichen Großraums wiederentdeckt. Vor allem soll das Prinzip der internationalen Arbeitsteilung über seinen Impuls zur Spezialisierung in Produkten und Produktionen zur günstigeren Massenproduktion und damit zu günstigerer Versorgung der wachsenden Menschheit führen. In Westeuropa sehen wir uns gegenwärtig der Gegebenheit der Europäischen Wirtschaftsgemeinschaft und der sogenannten „Kleinen Freihandelszone“ sowie den Bemühungen um eine endgültige Wirtschaftsintegration im Rahmen der Freihandelszone aller OEEC-Staaten gegenüber. Wie auch immer die endgültige Regelung aussehen wird, sie wird sich im Gehalt — mit Ausnahme der Vorschriften über den gemeinsamen Außenzoll und über die Handelspolitik gegenüber dritten Ländern — mit der Konzeption der Rom-Verträge zum Gemeinsamen Markt decken.¹⁾ Die Probleme des größeren Marktes, vor die sich die Unternehmungen der westeuropäischen Staaten zukünftig gestellt sehen werden, werden also nicht wesensverschieden von denen sein, mit denen man sich jetzt im „Gemeinsamen Markt“ auseinanderzusetzen beginnt.

DIE UNTERNEHMUNG VOR DEM GRÖßEREN MARKT

Für die Unternehmung in den Vertragsstaaten ist mit dem Wirksamwerden der Europäischen Wirtschaftsgemeinschaft eine Neuordnung ihrer geschäftlichen Umwelt eingeleitet worden, deren direkte oder indirekte Auswirkungen jedes einzelne Unternehmen zu spüren bekommen wird. Natürlich werden die einzelnen Wirtschaftszweige, und in ihnen wieder die ein-

zelnen Betriebe, unterschiedlich betroffen. Sowohl die Art der Einflüsse wie ihre Stärke und der Zeitpunkt ihres Eintritts werden differieren.

Für die einzelne Unternehmung ist es außerordentlich schwierig, die vielschichtigen Veränderungen in ihrer Umwelt, zu denen vor allem auch die Reaktion der gegenwärtigen und zukünftigen Konkurrenten, Lieferanten und Kunden gehört, bereits im Anfangsstadium der europäischen Integration hinreichend zu übersehen. Der phasenhafte Zeitablauf des Marktzusammenschlusses mit den zum Teil provisorisch vorgenommenen Anpassungsmaßnahmen der Wettbewerber erschwert die eigenen Entscheidungen. Hinzu kommt die Ungewißheit über zukünftige größere Marktzusammenschlüsse, die vor allem die längerfristigen Planungen, so die Standortplanung für Niederlassungen usw., belastet. Gewiß bemühen sich eine Anzahl Verbände, Banken, Kammern, wirtschaftliche Forschungsinstitute und andere Informationsstellen, die mutmaßlichen Entwicklungen darzustellen, allen Aussagen aber haftet das Spekulative so offensichtlich an, daß sie die erforderlichen ersten Entscheidungen der Betriebsleitungen kaum erleichtern. Unter diesen Umständen wird die zögernde Haltung in vielen Wirtschaftskreisen verständlich. Unverzeihlich allerdings wäre es, wenn nicht alle Entwicklungen auf das sorgfältigste beobachtet und registriert würden.²⁾

Wenn auch von vielen Seiten immer wieder betont wird, grundsätzlich neue betriebswirtschaftliche Probleme wären nicht zu erkennen, so glauben wir doch, daß die Aufgabe, die der größere Markt der Unternehmung stellt, in dieser Art ungewohnt ist, praktisch einmalig. Alle häufig genannten Beispiele (der Anschluß Österreichs an das Deutsche Reich, die Montanunion, die Benelux-Union) passen nicht auf die konkrete Situation der europäischen Einzelunternehmung, die im Zeichen der Überschußwirtschaft in den größeren Markt eintritt.

Die neuen Probleme erfordern um so mehr die ganze Entscheidungskraft in den Unternehmungen, als bereits die vergangenen Jahre in fast allen Industrien,

¹⁾ Die Verträge zum Gemeinsamen Markt (innerhalb der EWG) regeln im wesentlichen folgende Etappen, die innerhalb von 12 bis 15 Jahren erreicht werden sollen: Einführung eines gemeinsamen Zolltarifs und einer gemeinsamen Handelspolitik gegenüber dritten Ländern; Abbau der Zölle und mengenmäßigen Handelsbeschränkungen zwischen den Partnerstaaten; Wiederherstellung des freizügigen Personen-, Kapital- und Dienstleistungsverkehrs innerhalb der Partnerländer; Koordinierung der allgemeinen Wirtschaftspolitik und damit Angleichung der Wettbewerbsverhältnisse in den Partnerländern.

²⁾ Leichter können die an Europa interessierten Unternehmungen der sog. Drittländer die Folgen des Rom-Vertrages für ihre Geschäfte übersehen. Deswegen wurden als erste Reaktionen die Markterkundungs- und Kapitalmaßnahmen nordamerikanischer, britischer und auch japanischer Firmen registriert.

aber auch im Handel erhebliche Umstellungen mit sich brachten. Die Betriebe mußten sich den Bedingungen des Käufermarktes und der zunehmenden Konkurrenz im eigenen Lande anpassen. Dabei wurden viele alte Vorstellungen aufgegeben, und nicht selten mußten beträchtliche Kapitalentwertungen in Kauf genommen werden. Hatten die Unternehmungen ihre neue Form gefunden, so sorgte die schnell voranschreitende technische Entwicklung in zahlreichen Branchen für eine anhaltende Dynamisierung, die sich in den Fabrikationsprogrammen, in der Werbung und in den Absatzorganisationen bemerkbar machte. Einige Industriegruppen ringen auf ihren ureigenen Märkten gegen die hereinbrechende Konkurrenz aus den fernöstlichen sogenannten Niedrigpreisländern, die erst auf wenigen Gebieten ihre kostengünstige Situation ausnutzen.³⁾

Kapitalkraft wie Organisationsvermögen wurden in den letzten Jahren vor schwierige Aufgaben gestellt. Man könnte nun darauf hinweisen, daß die endgültigen Vertragsauswirkungen ja gerade auch mit Rücksicht auf die Unternehmungen erst mit erheblicher Verzögerung eintreten und daß im übrigen zumindest die ersten konkreten Maßnahmen auf dem Wege der Handelsförderung praktisch überall durch staatliche Eingriffe paralysiert werden. Tatsächlich aber muß die Auswirkung des Inkrafttretens des Gemeinsamen Marktes anders gesehen werden: die bisher zweifellos geringen sachlichen Fortschritte werden von einem zwar nicht immer gleich erkennbaren, aber sehr prompten Unruhe-Impuls in den Unternehmungen in ihrer Wirkung weit übertroffen. Man kann dabei von einer geistigen Antizipation des Endstadiums sprechen. Eine der Folgen davon ist, daß einige Kreise den als Schutz gedachten Zeitablauf bis zur tatsächlichen Endphase als quälend lang empfinden. Man wäre z. T. bereit, einen sicherlich schmerzhaften Übergang ohne oder mit kürzeren Schonfristen in Kauf zu nehmen, nur um eher Klarheit für die Dispositionen zu erhalten. Man muß ja berücksichtigen, daß die Vorbereitung und die Durchführung der Anpassungsmaßnahmen ebenfalls relativ viel Zeit benötigen; und keiner möchte den richtigen Zeitpunkt versäumen.

Die Veränderung der geschäftlichen Umwelt. Die bisherigen Überlegungen lassen erkennen, daß die Probleme, vor denen die einzelnen Unternehmungen infolge der Marktintegration stehen, sich sehr klar in zwei Gruppen teilen, nämlich in die Probleme der zuverlässigen Markteinschätzung, der richtigen Situations- und Tendenzanalyse, und in die Probleme der Verfahrenswahl bei den Anpassungsmaßnahmen. Grundsätzlich ist diese Zweiteilung Erkenntnisproblem — Verfahrenspraxisproblem immer vorhanden, nur scheint es uns angesichts der außergewöhnlichen Schwierigkeiten, die sich in dieser Phase einer wünschenswerten Transparenz der Entwicklungstendenzen entgegenstellen, angebracht, die Bedeutung des Erkenntnisproblems besonders herauszustellen. Erst nach seiner Lösung kön-

³⁾ Die Zeit, bis zu der auch die ersten ernstzunehmenden Anbieter aus den Entwicklungsländern anklopfen werden, scheint ebenfalls nicht mehr fernzuliegen.

nen die Anpassungsmaßnahmen der Unternehmungen erfolgversprechend geplant und eingeleitet werden. Hier soll lediglich vermerkt werden, daß die erfolgreiche Anpassung nur auf der Grundlage möglichst sicherer Informationen über die eintretenden Marktveränderungen und über die mit einiger Sicherheit zu erkennen- den Tendenzen vollzogen werden kann.

Für die Unternehmungen in den Partnerstaaten, deren Mehrzahl ihre Geschäftstätigkeit auf den nationalen Markt beschränkt oder aber ihren wirtschaftlichen Rückhalt im Inland gehabt hatte, verändert sich die geschäftliche Umwelt in dem Maße, wie der geschaffene größere Markt den Charakter eines Binnenmarktes — allerdings besonderer Art — annimmt, also wichtige Züge des Export- oder Importmarktes verliert. Daß der Abbau der zwischenstaatlichen Schranken für Handel und Kapital erst der Anfang auf diesem Wege ist und daß noch schwierige sowie umfangreiche Koordinationsaufgaben auf fast allen Gebieten gelöst werden müssen, ist allseits bekannt.

Die schrittweise Ausweitung des eigenen Wirtschaftsraumes bringt für die Unternehmung Chance und Risiko mit sich: die Chance, daß sich der direkt zugängliche Absatz-, Beschaffungs- und Finanzmarkt beträchtlich vergrößert; das Risiko, daß konkurrierende Unternehmungen mit unter Umständen sehr unterschiedlichen Produktions- und Kostenverhältnissen nunmehr ungehindert Zugang zu den Märkten der Unternehmung erhalten.

Aber nicht nur verschieben sich die Dimensionen des eigenen Wirtschaftsraumes, sondern auch der Standort der Unternehmung verändert sich. Bezogen auf die Grenzen und Schwerpunkte des größeren Marktes verändert sich seine Qualität. So kann sich eine Unternehmung in ihrem ureigenen Absatzgebiet plötzlich einer massiven Konkurrenz aus den Partnerländern gegenübersehen, während sie selbst an die sich neu öffnenden Märkte aus Gründen, die in ihrer spezifischen Leistungs- oder Kostenstruktur liegen, nicht oder nur sehr schwer herankommt. Entfernung bedeutet trotz aller modernen Kommunikationsmöglichkeiten immer noch höheren Aufwand an Geld und Zeit, um beispielsweise den gleich engen Kontakt zum Kunden zu haben, um über die gleiche Marktkennntnis zu verfügen oder die Waren zu gleichen Bedingungen anbieten zu können wie der marktnähere Konkurrent.

Über allen Risiken und Chancen, die sich für die Unternehmung unmittelbar aus dem Marktzusammenschluß ergeben, steht jedoch das Ziel der Markttunio: den Wohlstand in kürzerer Zeit noch schneller anzuheben. In der Terminologie der Volkswirtschaft heißt es: schnelleres Wachstum der Sozialprodukte in den Partnerländern. Das aber bedeutet die große Chance für alle Unternehmungen, die sich auf die neuen Verhältnisse einstellen können.

Schwerpunkt Absatzwirtschaft

Die Mittel, um das große Ziel zu erreichen, sind Massenmarkt und Massenproduktion. Drohen auch diese Begriffe zu politischen Schlagworten zu werden, so

haben sie doch innerhalb der Wirtschaft ihre spezifische Bedeutung. Beide haben ihre eigenen Gesetze und unterscheiden sich stärker von den bisher üblichen Verfahrensweisen in Produktion und Absatz, als man noch vor kurzem in Europa wahrhaben wollte. Zwangen die schnell wechselnden Wirtschaftslagen Europas in der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts wohl die Produktion zu großen Rationalisierungsanstrengungen, die sie schon früher den Gesetzen der Großserien- und Massenproduktion unterwarf, so unterblieb der gleiche Vorgang in der Distributionswirtschaft. Hier machten sich vor allem der allgemeine, nur selten unterbrochene Warenmangel bei schnell steigenden Bevölkerungszahlen und auch die häufig anderen Zielen dienende Wirtschaftspolitik der Länder bemerkbar. Die Produktion wurde rationalisiert, um größere Mengen ausbringen zu können; der gleiche Impuls fehlte im Absatzbereich der Unternehmungen, denen praktisch alle Preise honoriert wurden. Erst in den letzten Jahren änderte sich das Bild. In den meisten westeuropäischen Ländern hat sich der Übergang vom sogenannten Verkäufermarkt zum Käufermarkt — mit Ausnahme von einigen bedeutenden Wirtschaftszweigen — weitgehend vollzogen. Damit sind die Probleme des Wettbewerbs stärker in den Vordergrund getreten.

In den vergangenen Jahren ist viel über die Mittel und Wege diskutiert worden, mit deren Hilfe eine Unternehmung ihre Marktposition gegen die wachsende Konkurrenz behaupten oder verbessern kann. Dabei wurde allgemein festgestellt, daß in der Produktion — abgesehen vom technologischen Bereich — nur noch geringe Reserven für den Wettbewerb liegen. Hingegen wurde das Instrumentarium im Vertrieb der Unternehmung — häufig unter Anlehnung an amerikanische Vorbilder — für die „neue“ Situation erst entwickelt. Entsprechend haben auch die Beziehungen zwischen Industrie und Handel noch nicht ihre angemessene Form gefunden. Der Handel steckt inmitten einer Neu- und Umorganisation und paßt sich mit seinen Mitteln an. Er zieht angesichts der zunehmend schwierigen Vertriebsarbeit in Zeiten der Nachkriegskonjunkturen Funktionen, die er an die Industrie verloren hat, wieder an sich und bringt damit einen größeren Teil des „Marketing“ unter seine Kontrolle.

In diese ausgesprochene Entwicklungsphase der Absatzwirtschaft hinein, in der noch im methodischen wie im institutionellen Bereich experimentiert wird, fällt die Aufgabe des größeren Marktes. Entsprechend dem liberalen Leitbild ihrer geistigen Väter soll sie wesentlich über das Prinzip der freien Konkurrenz gelöst werden. Das aber heißt in Zeiten, in denen innerhalb der Industrieländer ein kaum noch unterschiedlicher Stand der Produktionstechnik erreicht worden ist, nichts anderes, als daß das Schwergewicht der wettbewerblichen Auseinandersetzungen auch und gerade im größeren Markt der Absatzwirtschaft zufällt.⁴⁾

⁴⁾ Dabei rechnen wir zur Absatzwirtschaft nicht nur die „klassischen“ Vertriebsfunktionen wie Werbung, Verkauf und Versand von Waren oder Dienstleistungen, sondern wir schließen die heute von vornherein auf den Markt abgestimmte Produktidee, die Produktentwicklung bis zum marktreifen Erzeugnis mit ein.

Hier finden wir die modernen Waffen im Konkurrenzkampf, die beweglich genug sind und die verschiedenste Gestalt haben, um von schöpferischer Hand geführt zu werden. In der Fabrikation dagegen sind mit der Massenfertigung Starrheit und Eintönigkeit eingezo-gen. Sie bietet für eine konkurrenzgerichtete Politik nur noch wenig Raum. Wenn auch der größere Markt Dimensionen und Konkurrenz im Bereich der Arbeitskräfte, der Finanzierung, der Rohstoffbeschaffung und des Verkehrs verändert und entsprechend den Betrieb vor Anpassungsprobleme stellt, so liegt doch die Entscheidung über die Weiterentwicklung eines Unternehmens im Absatzbereich.

Wie schon angedeutet wurde, hat der Handel in der jüngsten Zeit trotz gleichbleibend intensiver Absatzbemühungen der Industrie wichtige Funktionen zurückgewonnen. Diese Tendenz wirkt weiter und wird durch die Aufgaben des größeren Marktes noch gefördert. Man wird also bei einer Darstellung der einzelnen Vertriebsfunktionen und der Anpassungstendenzen, die der Gemeinsame Markt fordert, berücksichtigen müssen, daß — mit Unterschieden in den einzelnen Branchen — die Verteilung der Aufgaben zwischen Industrie und Handel noch sehr im Flusse ist.

Die Absatzpolitik im größeren Markt

Die wohl fundamentalste Frage, die sich die Unternehmensleitung angesichts des größeren Marktes stellt, wird erst am Ende einer Kette von Überlegungen beantwortet werden können. Da sie aber zugleich die umfassendste ist, wollen wir sie an den Anfang stellen: Soll die Unternehmung die sich bietende Chance des größeren Marktes mit allen zur Verfügung stehenden Mitteln wahrzunehmen suchen, also eine aggressive Absatzpolitik betreiben, oder soll sie ihre Mittel so einsetzen, daß sie auf einem räumlich wie sachlich scharf abgegrenzten Teilmarkt möglichst gut und möglichst lange ihr altes Terrain hält. Wohlge-merkt, auch die zweite Möglichkeit wird hier als klare unternehmerische Konzeption nach sorgfältiger Überlegung der Entwicklungen im Markt und nach Studium der eigenen Möglichkeiten verstanden (nicht gemeint ist damit ein mögliches Verschlafen des Gemeinsamen Marktes und seiner Aufgaben). Sie erhält ihre volle wirtschaftliche Berechtigung, wenn bedacht wird, daß die Entscheidung für jedes Erzeugnis oder für jede Erzeugnisgruppe einzeln gefällt werden muß. Denn jeder Teil des Fabrikationsprogramms oder des Handelsassortiments hat seine eigene Marktentwicklung, und die Absatzexpansion jeder vertriebsmäßig geschlossenen Warengruppe erfordert für sich beträchtliche Marktinvestitionen.

Die Entscheidung kann selbstverständlich zwischen den beiden extremen Möglichkeiten liegen: sie kann beispielsweise eine expansive Politik zunächst auf drei oder vier der Partnermärkte vorsehen, während die anderen Länder ausgespart werden. Andererseits kann der Grad der angestrebten Marktausschöpfung regional variiert werden. Gerade angesichts des provisorischen Charakters, der allen Anpassungsmaßnahmen

bis zur endlichen Bildung des größeren europäischen Marktes mehr oder weniger anhaftet, wird von diesen Möglichkeiten reger Gebrauch gemacht werden. Man geht in die neuen Märkte hinein, lernt sie kennen und stellt sich darauf ein, ohne die spätere Organisation allzu stark zu präjudizieren. Allerdings kann man unter gewissen Umständen von der Konkurrenz gezwungen werden, sich mit allen Mitteln zu engagieren.

Der Faktor Bedarf im größeren Markt

Ausgangspunkt aller Überlegungen zur Gesamtkonzeption wie auch zu den einzelnen Maßnahmen ist die veränderte Bedarfslage, die der größere Markt für die eigenen Erzeugnisse mit sich bringt. Weder der Hersteller oder Händler im Konsumgüterbereich noch der im Industriegüterbereich kann den größeren Markt mechanisch als Summierung von Teilmärkten, als Einheitsmarkt auffassen. Vielmehr gilt es, die für die eigenen Artikel relevanten Unterschiede in Bedarfsstruktur und Verbrauchsgewohnheiten zwischen den Partnermärkten festzustellen. Dabei müssen sehr sorgfältige Untersuchungen angestellt werden, die nicht nur den Ist-Zustand und seine Bestimmungsgründe offenlegen, sondern möglichst auch die von der nationalen Industrie noch nicht wahrgenommenen Marktmöglichkeiten aufspüren.⁵⁾

Zweifellos existieren in allen Volkswirtschaften — häufig an den Nahtstellen zwischen den Sortimenten — noch latente Bedarfsfelder, die infolge der zu meist traditionsbeladenen Sortimentspolitik in Industrie und Handel nicht realisiert wurden. Die unterschiedliche Sortimentsbildung in den Partnerländern wird nun genauso zur Beseitigung dieser „weißen“ Bereiche beitragen wie die mit der Erhöhung des allgemeinen Lebensstandards einhergehende Aufgeschlossenheit gegenüber den „fremden“ Erzeugnissen. Wenn auch von hier aus eine tendenzielle Nivellierung der Verbrauchssortimente sichtbar wird, die hinreichend Chancen für aufmerksame Verkaufschefs bieten kann, so darf das nicht darüber hinwegtäuschen, daß die erheblichen Einflüsse von Religion, Sprache, Klima und Lebensgewohnheiten es verhindern, den größeren Markt aus dem Blickwinkel des Einzelunternehmens als homogenen Einheitsmarkt betrachten zu können. Diese Grundtatsache wirkt in alle Bereiche des „Marketing“ hinein. Sie stellt ihre Forderungen an die Werbung, an Produktgestaltung, Aufmachung, Verkaufssystem, Preispolitik, wie auch an die Auswahl der Vertreter und der Vertriebskanäle. Sie kann recht erhebliche Sorgen bereiten und stellt das wichtigste Hindernis auf dem Wege zur totalen Markterfassung dar. Als Beispiel können die Einkaufsgewohnheiten der italienischen Hausfrau dienen, die praktisch unempfindlich ist gegenüber irgendwelchen „Preisschlagern“, wenn sie nicht recht bequem und unter optisch sehr ansprechenden Bedingungen in der Nähe einkaufen kann. Diesem Umstand ist es zuzuschreiben,

⁵⁾ Dabei sind auch besonders die Absatzchancen zu beobachten, die sich längerfristig daraus ergeben können, daß bisherige Konkurrenten aus Drittländern infolge der Außenzollentwicklung des Gemeinsamen Marktes verdrängt werden.

daß sich in Italien bis heute kaum das Großkaufhaus, geschweige denn das Diskontheat nennenswert durchsetzen konnte. Der Verzicht auf diese Absatzformen wiederum spiegelt sich in der Produktionsgestaltung, in der Preispolitik und auch im Inhalt der Werbebotschaften vieler italienischer Konsumgüterfabrikanten.

Indessen können auf den Märkten aller Partnerländer gewisse gleichlaufende Bedarfsbewegungen beobachtet werden. Dazu zählt die Erscheinung der senkrecht durch alle sozialen Schichten hindurchgehenden Verbrauchertypen „Teenager“, „Twen“ usw. Handel und Industrie aller Länder haben sich in kaum unterschiedlicher Form dieser Konsumentengruppen angenommen. Gefördert werden diese modernen Konsumleitbilder durch den überall sehr wirkungsvollen Werbeträger Fernsehen, der seine Werbebotschaften geschickt verpackt und sorgfältig auf Mentalität und Eigenarten der Bevölkerungsteile abgestimmt ausstrahlt. So wie die modische Ansprechbarkeit auch der breiten Konsumentenschichten in allen Partnerländern mit wachsendem Lebensstandard zunimmt, so halten die dauerhaften Gebrauchsgüter in den Wohnungen in Nord und Süd Einzug. Die Luxusgüter werden allenthalben mehr und mehr zu allgemeinen Verbrauchsgütern.

Jüngeren Datums und in allen Regionen vertreten sind die Verbraucher-Zusammenschlüsse, die mit ihren Beratungsstellen dem von der bunten Werbung verwirrten Konsumenten durch das „Gestrüpp von Meinungen“ helfen und sachkundig beraten wollen. Mag auch ihre Einflußmöglichkeit vor allem regional unterschiedlich beurteilt werden, so werden sie doch langfristig zu einem Faktor für die Absatzpolitik werden.

Die Sortimentspolitik

Produktauswahl und Gestaltung des Sortiments müssen sich den neuen, oft schwer überschaubaren Marktbedingungen anpassen. In der Art und Zusammensetzung des Sortiments, in den Qualitäten, Preisen und Konditionen finden die verschiedenartigen Marktsituationen ihren Niederschlag. Die Unternehmenspolitik muß hier außerordentlich sorgfältig vorbereitet sein, da eine Fehldisposition an dieser Stelle zu beträchtlichen Verlusten an Produktions- und Absatzinvestitionen führen kann.

Abgesehen davon, daß die unter den genannten Anforderungen notwendig werdende Analyse des eigenen Fertigungs- und Verkaufsprogramms auch Rückwirkungen auf den eigenen, nationalen Markt mit sich bringen kann, empfiehlt es sich, auch für den größeren Markt — soweit man sich zur expansiven Marktpolitik entschlossen hat — ein bestimmtes Standardsortiment zu entwickeln, das mit seinen relativ großen Serien das Rückgrat der Produktions- und Verkaufsplanung bildet. Das daneben geführte Sondersortiment (das nur einen kleineren Anteil ausmachen sollte) dient dann dazu, neue Artikel einzuführen oder aber die regionalen Sondermärkte zu bedienen.

Überhaupt kann versucht werden — zumindest für eine Einführungszeit —, den regionalen Verbrauchervorstellungen mit der Artikelgestaltung möglichst weit

entgegenszukommen. Das ist grundsätzlich teuer, aber es läßt sich schon viel erreichen, wenn man die Produktdifferenzierung möglichst in die Fertigungsendstufe legt und in den Vorstufen (nach dem Baukastenprinzip) standardisiert. In einigen Branchen wird man die besseren saisonalen Ausgleichsmöglichkeiten, die der größere Markt bietet, im Sortiment gern berücksichtigen und neu zusammenstellen. Die Qualität einer Sortimentspolitik wird immer mehr darin liegen, die „sterbenden“ Artikel schnell auszuschneiden, die neuen aufzunehmen und die Zuschußartikel, auf die man aus Sortimentsgründen nicht zu verzichten können glaubt, im Wege von Spezialisierungsabkommen abzugeben. Vor allem von der Sortimentsseite her wird der größere Markt die mittleren und kleineren Fabrikationsbetriebe zum Zusammengehen und Zusammenlegen zwingen.⁶⁾ Bevor die Unternehmensleitungen ihre Sortimentsentscheidungen fällen, sollten sie die Möglichkeit von Lizenzübertragungen sorgfältig prüfen. Leider findet man aber gerade in der mittelständischen Industrie neben außerordentlich aufgeschlossenen Unternehmerpersönlichkeiten noch viel Indolenz. Tradition und persönliche Eitelkeit verschließen dann den Blick für das Notwendige.

An dieser Stelle soll noch auf die Rolle des Handels, insbesondere des Großhandels, auf die Sortimentsbildung in der Industrie hingewiesen werden. Der Zoll- und Kontingentabbau, aber auch die vermehrte Errichtung von Auslandsniederlassungen im Gebiet des größeren Marktes eröffnen dem Handel den Weg zu neuen Bezugsquellen. Unter Berücksichtigung der steigenden Beförderungskosten und Beschaffungsrisiken wird er seinen Beschaffungsradius ausweiten und folglich — auch von der veränderten Nachfragesituation her — sein Sortiment umbauen. Selbst wenn wir davon absehen, daß mit der Veränderung des Beschaffungsradius für viele Großhändler eine Veränderung des Einkaufssystems verbunden sein wird — vermehrter Bezug von Einkaufsvereinigungen, Zwischenhandel und Vertreterfirmen, was ebenfalls zu einer Sortimentskonzentration beim Handel wie bei der Industrie führt —, so können vom Handel kräftige Impulse in Richtung einer Sortimentsaufteilung und Sortimentsbeschränkung bei denjenigen Herstellerbetrieben erwartet werden, die nur über eine geringe eigene Absatzreichweite verfügen und infolgedessen auf den Großhandelsabsatz angewiesen sind. Das aber sind vor allem die mittelständischen Unternehmungen.

Die Produktpolitik

Zum Problemkreis der Produktpolitik, die das Unternehmen gegenüber dem größeren Markt betreiben soll, lassen sich nur wenige allgemeine Richtlinien aufstellen. Vorweg sei bemerkt, daß demjenigen, der das Erscheinen und Verschwinden von Artikeln auf dem nordamerikanischen Markt in Werbung und Fach-

⁶⁾ In Frankreich, wo der Anteil der Klein- und Mittelbetriebe besonders hoch liegt, erleichtert ein in diesem Frühjahr verkündetes Gesetz bestimmte Formen der Zusammenarbeit. In der Bundesrepublik wird diese Form der Rationalisierung durch das Kartellverbot behindert. Sie könnte nur im Zusammenwirken mit dem Bundeskartellamt oder dem Bundeswirtschaftsministerium praktiziert werden.

zeitschriften beobachtet, der andererseits um die beträchtlichen Anlageinvestitionen für jedes neue Produkt weiß, nicht recht wohl zumute ist bei der Vorstellung, daß diese Produktinflation vielleicht als Folge des Aufeinanderprallens einiger nationaler Branchen auch bei uns eintreten könnte. Die Kosten der Forschung und Entwicklung, die Dimensionen der technischen Apparaturen sowie die ihr entsprechenden Werbeinvestitionen für jeden Artikel sind im Vergleich zur Kapitalausstattung und Kapitalversorgung unserer Industrien noch so groß, daß auch angesichts der Erfordernisse des größeren Marktes die langfristige Planung und die möglichst lange laufenden Produktserien das Feld beherrschen werden.

Wie schon angedeutet, läßt sich mit der Produktdifferenzierung in der Endstufe der Fertigung bei gleichzeitiger Standardisierung in der Vorfertigung die Produktpolitik mit verhältnismäßig leichter Hand etwas beweglicher gestalten. Über diese Möglichkeit hinaus wird man mit der Anpassung von bisher bewährten Erzeugnissen an die Bedürfnisse der Regionalmärkte sehr vorsichtig umgehen.⁷⁾ Beispielsweise kann gerade hier bei geschmacksabhängigen Artikeln die eigene Gestalt und Aufmachung als etwas bisher Ungewohntes noch Marktreserven erschließen. Eine falschverstandene Anpassung läßt die Chancen aus, die in der Neigung zu immer weiterer Konsumdifferenzierung liegen.

Bei allen Entscheidungen dieser Art wird der Fabrikant sich nicht allein auf die Vorstellungen des Handels und auch nicht auf die seiner Vertreter stützen können. Die Höhe des Einsatzes erfordert, daß die Neuauflegung eines Artikels oder eine wesentliche fabrikatorische Veränderung am Erzeugnis nur auf eine möglichst genaue, von unabhängiger Seite erstellte Marktanalyse basiert wird. Die schwer überschaubaren Bedarfssituationen und ihre Komponenten machen das in einem ganz anderem Maße noch als im Inland erforderlich. Ebensolche Aufmerksamkeit verlangt die Beobachtung der Konkurrenzfirmen in den Partnerländern und ihrer Produktpolitik.

Die Fragen der Produktgestaltung müssen ganz im Rahmen des Sortiments gesehen werden. Das heißt, daß die sich im Produkt verkörpernde Ingenieurleistung sich einfügen muß in das kaufmännische Kalkül. Die unternehmerische Leistung besteht hier im Finden der optimalen Lösung, die ihren Ausdruck erst sehr viel später im Geschäftsstand und in den Bilanzen findet.⁸⁾ Im Bereich der konsumnahen Güter wird die absatzwirtschaftliche Ausgestaltung des Produkts im größeren Markt ihre besonderen Probleme aufwerfen. Welche Packungsgrößen sollen gewählt werden (bei Selbstbedienungs- und Automatenverkauf sehr wichtig), und welche Aufmachung soll man dem Produkt geben? Bei der Verpackung selbst wird man die starke Tendenz

⁷⁾ Selbstverständlich muß den einschlägigen Rechtsvorschriften der Partnerländer, z. B. dem Lebensmittelrecht, den baupolizeilichen Anordnungen usw., Genüge getan werden.

⁸⁾ Eine ähnliche Spannung hat der Unternehmer im Felde der Werbegraphik zu überwinden, wo der künstlerische Entwurf sich in die ökonomische Zwecksetzung einfügen muß.

zur Selbstbedienung — auch bei Nichtlebensmitteln — wie auch die höheren Transportanforderungen des größeren Marktes berücksichtigen müssen.

Das Vertriebssystem

Von der absatzwirtschaftlichen Ausgestaltung des Produkts ist es kein weiter Weg mehr zu den Fragen des Absatzsystems. Soll das Erzeugnis als Markenartikel auf den Regionalmärkten eingeführt werden oder nicht? Will man also das „Marketing“ praktisch bis zum Endverbraucher, also in Brest oder in Palermo, in der Hand behalten — was natürlich nur die Endphase einer Entwicklung sein kann —, oder will man sich stärker der Produktionsentwicklung und Erzeugung zuwenden und den Vertrieb an den Handel abgeben. Ganz abgesehen davon, daß dem Markenartikelsystem die Ausdehnungstendenz immanent ist und eine einmal erreichte Wettbewerbsintensität innerhalb einer Branche kaum ein Zurück ohne Totalverlust der Marktposition zuläßt, hat auch der Handel selbst die Absatzkraft der Marke längst erkannt und füllt die verbleibenden Lücken mit eigenen Marken aus. Die abgepackte markierte Ware wird nicht zuletzt rein technisch — ohne jede weitere absatzwirtschaftliche Deutung — vom sich ausbreitenden Selbstbedienungshandel gefordert.

Zwei zentrale Probleme belasten die unternehmerische Entscheidung angesichts des größeren Marktes: 1. Der konsequent durchgeführte Vertrieb als Markenartikel erfordert für jedes Partnerland eine beträchtliche Marktinvestition seitens des Herstellers (für Werbung, Verkaufshilfen, Lagerhaltung und Service). 2. Die weiterhin als zum Markenartikelsystem gehörig betrachtete Preisbindung der zweiten Hand stößt in verschiedenen Partnerländern auf Schwierigkeiten.

Während sich verhältnismäßig leicht ein Überblick über den Kapitalbedarf für die Einführung und Aufrechterhaltung des markengerechten Absatzes finden läßt, liegen die Dinge im Bereich der Preisbindung unübersichtlicher. Während sie beispielsweise in Dänemark und Schweden grundsätzlich verboten ist, gibt es in anderen europäischen Ländern zwar Freizügigkeit — z. T. eingeschränkt durch Mißbrauchsverbote —, aber mit sehr unterschiedlichen Verfolgungsmöglichkeiten bei Preisverstößen. Die Entwicklungen auf diesem Gebiet sind aber nicht allein unter dem Aspekt unterschiedlicher Rechtsgrundsätze zu sehen — wie das wohl für die USA zuträfe —, sondern dahinter sind oft sehr greifbare faktische Entwicklungen in den Beziehungen zwischen Handel und Herstellern dieser Länder zu finden. So ist beispielsweise der Versuch, eine lückenlose Preisbindungspolitik in Italien durchzuführen, wegen der Kapitalkraft des Handels recht problematisch.⁹⁾

⁹⁾ Der Großhandel ist in Italien der wichtigste Finanzier des Einzelhandels und hat diesen durch sein Lieferkreditsystem fest an sich gebunden. Er kann es sich damit erlauben, eine eigene Preispolitik zu betreiben, die in vielen Fällen durchaus in der Lage ist, einen Artikel marktmäßig zu ruinieren. Das Machtverhältnis zwischen der Markenartikelindustrie und dem Handel bedarf da wohl keiner Erläuterung. Als Ausweg für den entschiedenen Markenartikler bleibt allgemein nur der Direktvertrieb, der aber seinerseits ganze Bündel von Problemen aufwirft.

Wenn auch bislang die Markenartikelexporte in die Partnerländer ohne Preisfestlegung der ausländischen Händler erfolgten, so muß doch damit gerechnet werden, daß die abnehmenden Handelsbeschränkungen und die zunehmende Konkurrenz eine Ausdehnung des Festpreissystems im Rahmen der gesetzlichen und faktischen Möglichkeiten auf alle oder einige Partnerländer stark fördern werden. Dabei wird man sich bemühen, in den ersten Stadien — solange der größere Markt noch nicht vollends zusammengeschweißt ist — Spannen und Endverkaufspreise der jeweiligen Wettbewerbssituation und Konsumentenkaufkraft im Partnerland anzupassen. Später werden sich eine Vereinheitlichung im größeren Markt und mit ihr gegebenenfalls gewisse Umsatzverluste nicht vermeiden lassen. Solange noch eine Preis- oder Konditionendifferenzierung vorherrscht, besteht außerdem die Gefahr des Einschleusens günstigerer oder ohne Preisbindung gelieferter Waren in die stark geschützten Räume, d. h. meist in den eigenen nationalen Markt, wo dann die Lückenlosigkeit des Bindungssystems angezweifelt wird und der Handel mit Preissenkungen reagiert.¹⁰⁾

DIE ABSATZWEGE UND IHRE ORGANE

Die Wahl der Absatzwege im größeren Markt will sehr vorsichtig unter Beobachtung der in den einzelnen Partnerländern üblichen Wege vorgenommen werden, was aber nicht heißen soll, daß die Übertragung eigener Formen oder neuer Kombinationen nicht Erfolg haben könnte. Eine sorgfältige Analyse, die auch die Kostenseite einschließt, erscheint in jedem Fall angebracht. Wie schon am Beispiel der Markenartikel-Preispolitik gezeigt wurde, muß wegen der noch auf Jahre hinaus zu erwartenden ungleichen Wirtschafts- und Wettbewerbsbedingungen auf den Partnermärkten besonders darauf geachtet werden, daß man sich mit der Wahl der verschiedenen Vertriebswege wie auch mit jeder differenzierten Absatzpolitik nicht selbst Konkurrenz macht.

Bei einigen Erzeugnissen, besonders bei denen, die den Käufern gegenüber Erklärungen fordern, liegt der Absatzweg, in diesem Fall der direkte, praktisch fest. Da die Ausbildung dieses Vertriebssystems, das von der Fabrik bis zum Verbraucher oder Verwender nur von betriebseigenen Organen getragen wird, außerordentlich kostspielig ist, selbst wenn man von einem schrittweisen Aufbau des Auslandsnetzes ausgeht, muß die Frage geprüft werden, ob das Vertriebssystem nicht doch — eventuell unter gewissen Umsatzverlusten — zugunsten eines anderen aufgegeben werden kann, oder ob sich nicht die absatzmäßige Zusammenarbeit mit einem nichtkonkurrierenden Unternehmen der gleichen Branche oder des gleichen Verbrauchssortiments anbietet.

Bevor eine Entscheidung gefällt wird, muß die bekannte und möglichst auch schon die zukünftige Konkurrenz analysiert werden. Welche Kanäle benutzt

¹⁰⁾ Die rechtliche Zulässigkeit von Rückimportverboten, die im genannten Fall einen Schutz darstellen können, ist umstritten. Abgesehen davon scheint dieses System ausgedehnt auf eine größere Anzahl von Händlern im größeren Markt noch weniger praktikabel.

sie für ihre Erzeugnisse? Bei wem liegt der Service? Hat sie schon die besten Handelsbeziehungen für sich gewonnen, und sollte man sich den neueren ins Geschäft kommenden Händlern zuwenden? Sollten wir die Verbindungen unserer alten Exporteure nutzen, oder empfiehlt sich der Kontakt mit dem ortsansässigen, aber uns fremden Großhandel in den Partnerländern? Müssen wir nicht auf ein einheitliches Vertriebssystem im größeren Markt verzichten und das jeweils für das Land und seine Wettbewerbssituation angemessene wählen, auch wenn wir noch wenig Erfahrungen damit haben und sich Überschneidungen einstellen sollten? Können wir nicht mehrere Systeme nebeneinander bedienen? Alle diese Fragen und noch viele andere müssen je nach Art des Angebots und der Wettbewerbspolitik des Unternehmens beantwortet werden.

An dieser Stelle sei noch eine Bemerkung über das Verhältnis der Industrieunternehmen zum Händler, vor allem zum Grossisten, angeführt. Der Markenartikelindustrie hat man bisweilen vorgeworfen, daß ihre Politik der „zementierten“ Spannen und Zugaben den Handel gezwungen hat, einen Artikel zu führen. Die Werbung sorgte für die Nachfrage, und so sei der Händler in eine passive Rolle hineingedrängt worden. Das System hätte verhindert, daß der Händler Eigeninitiative sowohl in Richtung des Absatzes als auch — was vielleicht noch wichtiger ist — in bezug auf seine Beratungsfunktion der Industrie gegenüber entwickeln konnte. Für die Aufgaben des größeren Marktes ist auf die aktive Mitarbeit beider Handelsstufen in den meisten Fällen nicht zu verzichten. Das ist keine sentimentbeladene Vorstellung! Die weiter oben bereits angedeutete schnelle Entwicklung der Handelsorgane vollzieht sich fast gleichzeitig in allen europäischen Ländern. Die neuen Funktionen des Handels im größeren Markt werden ihn weiter in den „Marketing“-Bereich der Industrie vordringen lassen.

Der Großhandel im größeren Markt

Welche Wandlungen in Struktur und Organisation der Handelsunternehmungen haben sich bereits vollzogen, und welche weiteren Entwicklungslinien sind angesichts der Aufgaben des größeren Marktes zu erkennen? Diese Fragen sind vor der Wahl des „richtigen“ Vertriebswegs von seiten der expansiven Unternehmung zu beantworten. Dabei ist es nebensächlich, ob bisher — d. h. im eigenen nationalen Markt — eng, weniger eng oder gar nicht mit der einen oder anderen Handelsstufe zusammengearbeitet wurde. Zwar sind sich Aufgaben und Organisationsformen des Handels in allen westeuropäischen Ländern grundsätzlich gleich, verändert aber haben sich die Absatzaufgaben der Industrie und des Handels im größeren Markt; und das erfordert die unvoreingenommene Überprüfung aller Absatzwege.

Bereits mehrfach wurde auf Bedeutung und Formen der Zusammenarbeit zwischen Großhandel und Industrie angesichts der Marktvergrößerung und Standortveränderung hingewiesen. Es bleibt nachzutragen, daß

der Großhandel auch dem Einzelhandel gegenüber seine Beratungsfunktion beträchtlich erweitern wird. Das sprunghaft zunehmende Angebot von Erzeugnissen aus den Partnerländern, das zum Teil von starker Werbung begleitet sein wird, dürfte zweifellos zu einer Ausweitung und teilweisen Umlagerung innerhalb der Konsumsphäre beitragen. Für den Einzelhandel kann sich daraus leicht ein Druck in Richtung auf eine Sortimentserweiterung ergeben, die zwar den Umsatz anregt, den durchschnittlichen Artikelumschlag aber verlangsamt. Auf Grund seiner besseren Angebotsübersicht und der eigenen Erfahrungen mit dem Sortimentsdurchfluß ist der Großhandel hier der geeignete Berater. Auch gegenüber der sicherlich zunehmenden direkten Bearbeitung wichtiger Einzelhändler durch die Industrie hat er diese Funktion wahrzunehmen.

Die wichtigste Folge der Marktintegration für den Großhandel, die Erweiterung des Beschaffungsradius, stellt die höchsten Ansprüche sowohl an die Kapitalausstattung der Betriebe wie an die kaufmännischen Qualitäten. Markterkundung und Markterschließung erfordern neben Länder- und Warenkunde vor allem außerordentliches Kalkulationsgeschick und Risikobewußtsein. Angesichts des Kapitalmangels bei vielen Handelsfirmen und mit Rücksicht auf die in verschiedenen Branchen erst teilweise zurückgewonnenen Positionen dürften nun nur einige Betriebe vorbereitet sein, mit eigenen Mitteln und Organen den neuen Markt voll auszuschöpfen. Für die Mehrzahl eröffnet sich — zumindest für eine Übergangszeit — der Weg über die vielfältigen Formen einer Zusammenarbeit mit Importeuren und Exporteuren sowie mit den Handelsfirmen und Organisationen der Partnerländer.¹¹⁾ Für bestimmte Branchen, vor allem den Lebensmittelhandel, empfiehlt sich das Zusammengehen mit anderen inländischen Händlern in sogenannten freiwilligen Ketten. Gerade die letztgenannte Organisationsform, die sich gegenüber der wachsenden Bedeutung der Einzelhändlerzusammenschlüsse und auch gegenüber den Direktvertriebstendenzen in der Industrie bewährt hat, dürfte es den einzelnen Großhändlern ermöglichen, allen sich neu ergebenden Aufgaben gerecht zu werden. Welches Einkaufs- und Absatzsystem auch im einzelnen gewählt wird, insgesamt werden Großhandels- und Vertreterfirmen sowie Einkaufsvereinigungen als Zwischenhändler eine größere Rolle spielen. Für den Großhandel, die Großbetriebe des Einzelhandels sowie für die Industrie, die an geeigneten Plätzen innerhalb des größeren Marktes Niederlassungen einrichten wollen, gibt es einstweilen noch einige Probleme. Die vertraglich vorgesehene Niederlassungsfreiheit ist in praxi noch nicht überall erreicht. So gibt es z. B. in Frankreich eine Anzahl von einschränkenden Bestimmungen für Einheitspreis- und Lebensmittelgeschäfte, in Belgien dürfen Warenhäuser nicht in Städten unter 50 000 Einwohnern gegründet werden

¹¹⁾ Im ersten Anlaufstadium des Gemeinsamen Marktes haben sich ausländische Firmen, Verbände, Handelskammern und auch die Wirtschaftsabteilungen der diplomatischen Missionen als Vermittler von ersten Kontakten bewährt.

usw. In der gleichen Ebene liegen noch beachtliche Ungleichheiten in der Preisgesetzgebung, im Wettbewerbsrecht (wo z. B. die Vorschriften über das Zugabewesen und über Ausverkäufe erheblich differieren), im Kartellrecht und in den Teilzahlungsbestimmungen. Die Bemühungen um eine Harmonisierung wurden vor allem von den Verbänden aufgenommen. Besondere Beachtung verdient in diesem Zusammenhang noch die kontinentale Zusammenarbeit der Fachverbände des Groß- und Einzelhandels, die sich vor allem der Interessenvertretung gegenüber den Institutionen des größeren Marktes, aber auch technischen Fragen, so z. B. der einheitlichen Kennzeichnung von Waren usw., widmet.¹²⁾

Die Wandlungen im Einzelhandel

Für den Außenstehenden besser sichtbar sind die Umwälzungen, die sich im Einzelhandel vollziehen. Die Anzahl der modernen Selbstbedienungsläden hat in den letzten Jahren rasch zugenommen. Diese Absatzform hat sich als außerordentlich absatzfördernd erwiesen und beschränkt sich nicht mehr auf den Lebensmittelsektor. Sie setzt eine gewisse Mindestkaufkraft und — auf der Lieferseite — vor allem vorverpackte, markierte Waren voraus. Zunehmender Verkäufmangel, aber auch die Konkurrenz werden den Einzelhandel im größeren Markt beschleunigt zu mindestens teilweiser Selbstbedienung zwingen.

Als eine Fortentwicklung des Selbstbedienungsgeschäfts hält neuerdings auch der aus den USA kommende Supermarkt seinen Einzug in Europa. Der auch bei uns unverkennbare Zug, aus den Großstädten in modern gegliederte Wohnvorstädte zu ziehen, wird den Supermarkt, wenn er erst einmal in der Städteplanung Eingang gefunden hat, schnell verbreiten.

Im Einzelhandel der europäischen Länder vollzieht sich im Zusammenhang mit der Einführung neuer Verkaufsformen eine langsame, aber konsequente Sortimentsumbildung. So ist eine klare Tendenz zur Sortimentszusammenfassung unter dem Gesichtspunkt der Bedarfszusammengehörigkeit zu erkennen. Demgegenüber treten die Merkmale des Rohstoffs und der Herstellungsweisen stark zurück. Die Hinkunftsorientierung löst die Herkunftsorientierung ab. Diese Tendenz ist bei den Fachgeschäften und selbst bei den Fachabteilungen der Warenhäuser ebenso erkennbar wie bei den Geschäften mit breitem Sortiment. Die Probleme liegen dabei bei der Tiefenstaffelung der Verbrauchssortimente, die entweder stärker die Vollständigkeit oder die Umschlagshäufigkeit berücksichtigen soll. Die betonte Hinkunftsbezogenheit der Sortimente ist Ausdruck der neuen „Marketing“-Bewußtheit im Handel. Sie muß besonders angesichts der Aufgaben des größeren Marktes von den expansiven Industriefirmen als Aktivum betrachtet werden. Dieser Entwicklung scheint z. B. die Industrierwerbung in Form und

Inhalt bislang noch nicht recht gefolgt zu sein. Die Werbung gerade im größeren Markt müßte die aktive Rolle des Großhandels und im besonderen Maße die des regional bedeutsamen Einzelhandels entsprechend berücksichtigen. Aber auch in anderen Bereichen der industriellen Absatzpolitik, so beim Vertreterereinsatz, bei der Zulieferorganisation und beim Abrechnungswesen, um nur einige Punkte zu nennen, finden sich noch vielfach Möglichkeiten, durch bessere Zusammenarbeit und Funktionenteilung den Effekt der gemeinsamen Verkaufsbemühungen zu steigern.

Beim Klein- und Mittelbetrieb des Einzelhandels werden der Vormarsch der neuen Verkaufsformen wie auch die zusätzlichen Sortiments- und Kalkulationsaufgaben, die ihn im größeren Markt erwarten, die Neigung zur Anlehnung weiter verstärken. Dabei hat er die Wahl zwischen vielfältigen Formen der Zusammenarbeit, deren jede die Eigenständigkeit des Betriebs auf ihre Art berücksichtigt. Grundsätzlich kann man die horizontalen Zusammenschlüsse zu Einkaufsgemeinschaften und die vertikalen, an den Großhandel angelehnten Formen unterscheiden. In beiden Fällen erfolgt eine Funktionsverlagerung in eine höhere, mit besserer Übersicht ausgestattete Ebene (die in aller Regel der der Großhandelsstufe entspricht), so daß der selbständige Klein- und Mittelbetrieb ebenfalls wichtige Informations- und Steuerimpulse, wie sie die Großunternehmen des Einzelhandels lenken, erhalten kann, ohne seine Individualität hinsichtlich Sortiment und Verkaufsservice aufgeben zu müssen.

Hier ist noch zu vermerken, daß alle Organisationen, die der Einkaufskonzentration dienen, analog zu den Gruppen des Großhandels die Zusammenarbeit mit den entsprechenden Organen der Partnerländer suchen und größtenteils schon gefunden haben. Mit weiterer Umsatzkonzentration auf europäischer Ebene werden diese neuartigen Zusammenschlußformen des Einzelhandels neben dem Großhandel noch stärker als bisher in das „Marketing“ und besonders in die Sortiments- und Produktpolitik der Industrie hineinwirken.

Außer den genannten Einzelhandelsformen verdient noch der Versandhandel im Zusammenhang mit dem größeren Markt besondere Erwähnung. Von einem gewissen Stadium der effektiv gewordenen Zollsenkungen und Kontingentsbeseitigung an kann er dank seiner speziellen Werbe- und Liefermethoden verhältnismäßig schnell den größeren Markt erfassen und bedienen. Dieser möglichen Geschäftsausweitung müssen die vielfältigen Vorbereitungen in der Sortimentplanung, der Beschaffungssicherung und Kalkulation, im verbrauchergerichten Katalogentwurf und nicht zuletzt in der Auftragsbearbeitung entsprechen. Dabei bedarf insbesondere die Sortimentsplanung sowohl des Großversandhauses mit breitem Sortiment wie auch die des Spezialversandhauses genauester Marktanalysen. Die Großversender werden sich in einzelnen Absatzgebieten schon früh zur Ausstellung von Musterkollektionen bereit finden, um vorhandene psychologische Hemmnisse schneller überspringen zu können.

¹²⁾ Aber auch in der Verbandsebene gibt es Schwierigkeiten zu überwinden. Beispielsweise hat die Spitzenorganisation des deutschen Einzelhandels noch keinen entsprechend legitimierten Gesprächspartner in den Partnerländern gefunden, da dort die fachliche Orientierung oder aber politische oder religiöse Organisationsgesichtspunkte vorherrschen.

Setzen sich die Versandhäuser auf breiter Ebene durch und führen sie ihre bisherige Preis- und Sortimentspolitik fort, so werden sie für breite Konsumentkreise des größeren Marktes eine Preisbewußtheit schaffen, die einer Verbreitung der Markenartikel Grenzen setzt. Insgesamt können die Versandhäuser zu einem wichtigen Faktor des Marktausgleichs werden, und das nicht allein auf der Konsumentenseite, sondern entsprechend ihrer Marktstellung gerade auch nach der Produktionsseite hin.

Die Anpassung der industriellen Verkaufsorganisation

Nachdem der Herstellerbetrieb seine Absatzchancen im größeren Markt eingeschätzt und die Vertriebswege bestimmt hat, wird er seine eigene Verkaufsorganisation planen. Je nach Absatzreichweite werden bei der Organisation alle Funktionen liegen, die die Vertriebstätigkeit der eingeschalteten Organe gewährleisten und fördern, oder sie wird selbst den Verkauf durchführen. Angesichts der neu zu gewinnenden Märkte werden vom Verkaufspersonal, sei es in der heimatischen Verkaufsabteilung oder im Außendienst, bestimmte Fähigkeiten sprachlicher und kaufmännischer Art gefordert. Eine gute Vorbereitung auf die neuen Aufgaben würde in einer besonderen Schulung zu sehen sein. Hierbei könnten die Betriebsangestellten wie auch die selbständigen Vertreter und selbst das Außendienstpersonal der befreundeten Handelsfirmen ihre Kenntnis über die Länder, über die dort üblichen Verbrauchs- und Kaufvorstellungen sowie über handels- und transportrechtliche Fragen, um nur einige zu nennen, erweitern.

Beim Aufbau der Verkaufsorganisation für die Partnermärkte sollten von vornherein Vorkehrungen dafür getroffen werden, daß die Vertriebsarbeit von der Zentrale aus gut überwacht und entsprechend konzipiert und koordiniert werden kann. Gerade im Hinblick auf die großen und kleinen Unterschiede in den Teilmärkten, die noch auf lange Zeit hinaus den wirtschaftlichen Erfolg der Einzelmaßnahmen beeinflussen werden, liegt die Gefahr nahe, unter Verzicht auf eine nach einheitlichen Grundsätzen geführte Absatzpolitik — die sehr wohl differenziert genug sein kann, um die

Individualitäten des Marktes zu berücksichtigen — dem „Starvertreter“ und der „Verkaufskanone“ einen zu großen Spielraum einzuräumen.

Damit ist die Frage nach der relativen Selbständigkeit der Absatzstützpunkte in den Regionalmärkten aufgeworfen.¹³⁾ Das Risiko eines Zuviel an Selbständigkeit wurde bereits angedeutet; ein Zuwenig könnte die Verkaufsorganisation zu starr und unbeweglich machen, was durch die flexibelste Politik in der Zentrale kaum aufgewogen werden könnte. Ein absolut perfektes Informations- und Kommunikationssystem gibt es in der Praxis einfach nicht. Man wird mit einem wohlgedachten Provisorium beginnen müssen.

So, wie der eigene Absatzraum und die eigene Vertriebsorganisation wachsen, wächst auch das Bedürfnis der Geschäftsleitung nach systematischer Kontrolle. Je schwerer überschaubar die Verhältnisse werden, desto mehr Hilfsmittel müssen eingesetzt werden, um den Grad der Marktausschöpfung (die Leistung des Vertriebsapparates) und die Kosten zu kontrollieren. Auf möglichst objektive Anzeiger gestützt und nicht allein auf die Wünsche der Außenorganisation hin (die fast immer ein wenig „zu dicht am Feind“ ist) sollten die Maßnahmen der Geschäftsleitung entschieden werden.

Angesichts der Tatsache, daß die ersten Maßnahmen des Gemeinsamen Marktes erst seit einigen Monaten in Kraft sind, daß auch die bescheidene Auswirkung der ersten Schritte durch verschiedene Maßnahmen der Partnerländer vielfach wieder aufgefangen worden ist, ist es für eine Bestandsaufnahme der erfolgten Anpassungsmaßnahmen in Industrie und Handel noch zu früh. Allein das Anlaufen des Vertrages jedoch hat einen Unruhe-Impuls ausgelöst, der prompt zu Kontaktaufnahmen und schon zu engeren Gesprächen und Abkommen mit ausländischen Mitbewerbern, immer aber zu einer aufmerksamen Beobachtung des Wirtschaftsgeschehens auf dem größeren Markt geführt hat. Allerdings sollte nicht übersehen werden, daß sich hinter einigen dieser Vorgänge keine Anpassung im Sinne obiger Überlegungen, sondern eher eine Abwehrreaktion verbirgt, mit dem Ziel, für die spätere Anpassung Zeit zu gewinnen.

¹³⁾ Bei dieser Entscheidung erscheint es recht fraglich, ob man dabei allzu stark auf Erfahrungen im Inland bauen sollte.

Summary: Sales Problems in the Larger Market. — The author deals with the sales problems for enterprises which result from the integration of markets. Beside the choice of the assortment of articles and the fashioning of the products, a reliable assessment of the market and well-timed adaptation measures are the main problems of a sales economy which has to respond to the differentiated demands of new markets. The wider market area requires new sales channels and will cause many changes of the functions of wholesale and retail trade as well as of sales methods and institutions.

Résumé: Problèmes de distribution dans les marchés intégrés — L'auteur analyse les problèmes de distribution résultant pour les entreprises privées dans les vastes marchés intégrés. Voilà les tâches que doit remplir l'économie de distribution pour faire face aux besoins différenciés des vastes marchés intégrés: évaluation authentique des débouchés, mesures précises d'adaptation, finissage du produit et assortiment selon demande spécifiée. Un vaste marché régional exige des moyens de distribution d'un type nouveau, et il sera accompagné de changements dans les fonctions du commerce en gros et du détail ainsi que d'une modernisation des institutions et des méthodes de vente.

Resumen: El problema de la economía de venta en el mercado mayor. El autor examina los problemas económicos de venta que resultan para la empresa de la integración del mercado. Una confiada valorización del mercado y los pasos de adopción dados a su debido tiempo son, junto a la orientación del surtido y a la forma del producto, el principal trabajo de una economía de venta, la cual se debe adaptar a las diferentes exigencias de los nuevos mercados. El mayor espacio de venta exige nuevos caminos para ella y sus consecuencias se verán en numerosas alteraciones de las funciones del comercio al por mayor y al por menor, y en los modernos métodos e instalaciones de venta.