

Strothmann, K.-H.; Ockelmann, Erich; Gloede, Fritz; Horstmann, Paul; Holm, Karl-Friedrich

**Article — Digitized Version**

## Beratende Institutionen in der Absatzwirtschaft

Wirtschaftsdienst

*Suggested Citation:* Strothmann, K.-H.; Ockelmann, Erich; Gloede, Fritz; Horstmann, Paul; Holm, Karl-Friedrich (1965) : Beratende Institutionen in der Absatzwirtschaft, Wirtschaftsdienst, ISSN 0043-6275, Verlag Weltarchiv, Hamburg, Vol. 45, Iss. 2, pp. 93-102

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/133457>

**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.*

## Beratende Institutionen in der Absatzwirtschaft

Der WIRTSCHAFTSDIENST hatte bereits in der November-Ausgabe 1964 fünf Autoren über beratende Institutionen im Bereich der Absatzwirtschaft zu Wort kommen lassen. Die fünf Autoren berichteten aus ihrer Sicht über das Angebot ihrer spezifischen Beratungsleistung. Die Beiträge bezogen sich auf die Werbe- und Marketingberatung, die Werbeagenturen, die Werbeberater und Werbemittel, die Exportberatung und die Verfahrensberatung. Im vorliegenden Heft folgen nunmehr vier weitere Stimmen, welche die Marktforschungsinstitute, die Unternehmensberatung, die juristische Beratung und die Steuerberatung repräsentieren. Sie sollen dazu verhelfen, das Bild über das Angebot an Beratungsleistungen im Bereich der Absatzwirtschaft abzurunden. Den Abschluß dieser Artikelserie bildet eine Stellungnahme aus den Kreisen, die die Nachfrage einer Beratungsleistung bilden; er behandelt die Beratungsleistung aus der Sicht der zu beratenden Unternehmung.

### Marktforschungs-Institute

Dr. K.-H. Strothmann, Hamburg

Die Behandlung der Frage, in welchem Ausmaß Marktforschungs-Institute über die Durchführung von Marktforschungsvorhaben hinaus zur Unternehmensberatung befähigt und berechtigt sind, ist zweifellos auf dem historischen Hintergrund durchzuführen, daß in Deutschland die Trennung von Forschung und politischem oder wirtschaftlichem Handeln eine besondere Betonung erfahren hat. So hat man seitens der Wissenschaft verbreitet den Standpunkt vertreten, daß politische Wissenschaften und politisches Handeln nicht in einer Person oder Institution vereint werden könne, schon um den Blick des Wissenschaftlers nicht durch vorgefaßte Meinungen über richtige politische Handlungsalternativen im subjektiven Sinne zu trüben und ihm die Fähigkeit zu erhalten, wert- und vorurteilsfrei politische Entscheidungen zu analysieren und in ihrer Auswirkung zu beurteilen.

Das gleiche gilt für das Verhältnis von Wirtschaftstheorie und Wirtschaftspolitik. Auch hier gibt es zahlreiche Verfechter für die Aufrechterhaltung einer Trennung beider Sparten.

Diese Auffassungen haben im praktischen Wirtschaftsleben eine Auswirkung in dem Sinne erfahren, daß man auch im Zeitalter einer Verwissenschaftlichung der Unternehmensführung auf eine saubere Trennung zwischen wissenschaftlich arbeitenden Stabsabteilungen und zu Entscheidungen berechtigten Funktionsträgern Wert legt. Aus dieser Situation heraus ist wohl auch die immer wiederkehrende Diskussion über die Gegensätzlichkeit von Theorie und Praxis zu verstehen.

Angesichts dieser Gegebenheiten haben sich die nach dem Zweiten Weltkrieg entstandenen Marktforschungs-

Institute, dieser deutschen Tradition bewußt, das Ansehen von wissenschaftlichen Forschungs-Instituten gegeben, die mit gesicherten Methoden Ergebnisse zu vermitteln, sich aber jeder darüber hinausgehenden Beratungstätigkeit zu enthalten haben. Das ist nicht nur eine selbst auferlegte Begrenzung des eigenen Wirkens, sondern auch die oftmals erhobene Forderung der Auftraggeber von Marktforschungs-Instituten.

Inwieweit die so skizzierte Situation realistisch das Verhältnis von Auftraggebern und Marktforschungs-Instituten kennzeichnet, kann nicht pauschal beantwortet werden, zumal die Zusammenarbeit zwischen beiden Partnern sehr mannigfaltiger Art sein kann.

Dies kann nur durch eine Behandlung der verschiedenen Möglichkeiten der Beauftragung von Marktforschungs-Instituten geklärt werden.

#### BERATUNGSTÄTIGKEIT IM ZUSAMMENHANG MIT MARKTUNTERSUCHUNGEN

##### Beratung bei der Anlage von Marktuntersuchungen

Obwohl bei den Auftraggebern von Marktuntersuchungen oftmals sehr konkrete Vorstellungen in bezug auf den methodischen Weg einer Untersuchung bestehen, ist doch im Normalfall bereits in dieser Phase der methodischen Anlage einer Studie eine enge Zusammenarbeit zwischen Auftraggeber und Marktforschungs-Institut gegeben, so daß hier eine echte Beratung durch das Institut zum Tragen kommt. Eine Beratungsnotwendigkeit ergibt sich schon aus der Tatsache, daß Marktuntersuchungen im Rahmen sinnvoller Kostenaufwendungen projektiert werden müssen und

daß das Institut in Kenntnis seiner Kostenstruktur am besten übersieht, welcher methodische Weg unter Berücksichtigung gegebener Kostengrößenordnungen eine optimale Lösung des Untersuchungsanliegens verspricht. Darüber hinaus kann der Rat des Marktforschungs-Instituts deshalb von besonderem Wert sein, weil es auf Grund durchgeführter Untersuchungen methodische Erfahrungen früherer Forschungen im Einzelfall verwerten kann.

#### Beratung hinsichtlich der Interpretation von Marktforschungs-Ergebnissen

Eine Beratung nach Abschluß von Marktuntersuchungen, soweit diese sich auf die Interpretation der Ergebnisse bezieht, ist insofern als sinnvoll anzusehen, als derjenige die Interpretationsmöglichkeiten am ehesten überblickt, der die zugrunde liegende Untersuchung durchgeführt hat. Ob eine solche Beratung seitens des Auftraggebers gewünscht wird bzw. in welchem Ausmaß der Rat des Instituts in Anspruch genommen wird, hängt im wesentlichen davon ab, ob in dem auftraggebenden Unternehmen eine eigene Marktforschungsabteilung vorhanden ist. Aber auch für diesen Fall muß betont werden, daß der Rat des Instituts in einer Diskussion zwischen den Fachleuten beider Partner einer sinnvollen Deutung der Ergebnisse förderlich ist, weil auch bei der Interpretation scheinbar eindeutiger empirisch gesicherter Ergebnisse ein subjektiver Ermessensspielraum zugebilligt werden muß.

#### Beratung bei der Wahl von absatzpolitischen Handlungsalternativen auf Grund durchgeführter Marktuntersuchungen

Mit diesem Beratungsfall verlassen Marktforschungs-Institute ihr konventionelles Arbeitsgebiet der objektiven Feststellung von Marktdaten und marktwirtschaftlichen Entwicklungstendenzen. Die Beratung ist hier bereits als Eingriff in den Bereich des absatzpolitisch Handelnden anzusehen.

Trotzdem kann sich ein Marktforschungs-Institut, das in enger Zusammenarbeit mit seinem Auftraggeber Untersuchungen durchführt, einem etwaigen Beratungsanspruch unter dieser weitgesteckten Zielsetzung der betrieblichen Fachleute kaum entziehen. Eine Rechtfertigung dieser Ausweitung der ursprünglichen Tätigkeit von Marktforschungs-Instituten ist wohl auch darin zu sehen, daß die Wahl von absatzpolitischen Handlungsmöglichkeiten dann erleichtert wird, wenn Klarheit über den Interpretationsspielraum der Marktforschungsergebnisse besteht. Je nach angewandter Methodik ist aber der Interpretationsspielraum weiter oder enger gesteckt, so daß eine Beurteilung der Deutungsmöglichkeiten eine weitgehende Methodeneinsicht voraussetzt.

Unter diesem Gesichtspunkt ergibt sich sicherlich für die Institute, die spezialisiert psychologische Untersuchungsmethoden anwenden, eine größere Rechtferti-

gung für eine so gelagerte Beratungstätigkeit, weil erfahrungsgemäß bei markt- und werbepsychologischen Untersuchungen ein weiterer Interpretationsspielraum der Ergebnisse zugestanden werden muß.

#### BERATUNGSTÄTIGKEIT OHNE MARKTFORSCHUNGS-AUFTRAG

##### Beratung bei der Einrichtung betrieblicher Marktforschungsabteilungen

An jedes Marktforschungs-Institut wird irgendwann das Anliegen herangetragen, Unternehmungen bei der Einrichtung betrieblicher Marktforschungsabteilungen zu beraten. Diese Beratung erstreckt sich einmal auf die organisatorische Einordnung der zu gründenden Abteilung, auf deren personelle Besetzung und auf die Abgrenzung der wahrzunehmenden Arbeitsgebiete.

Es ist nur natürlich, daß ein Institut sich diesem Beratungswunsch eines Unternehmens nicht entzieht, besonders in den Fällen, in denen vorher eine enge Zusammenarbeit bei der Durchführung von Marktforschungsvorhaben gepflegt wurde.

Vom Standpunkt des Unternehmens ist eine derartige Beratungstätigkeit von Institutsfachleuten insofern von großem Wert, als diese durch ihre weitgesteckten Kontakte mit vielen Unternehmungen in Verbindung stehen und deshalb überblicken können, unter welchen organisatorischen Voraussetzungen bzw. unter welchen Bedingungen eine betriebliche Marktforschungsabteilung optimal zu funktionieren vermag.

##### Beratung bei der Durchführung betriebsinterner Marktforschungsvorhaben

Im allgemeinen ist eine Notwendigkeit für diesen Beratungsfall nur bei Unternehmungen gegeben, in denen keine eigene Marktforschungsabteilung vorhanden ist und ein Nicht-Fachmann mit statistischen Analysen mit Marktforschungscharakter betraut werden soll.

In Sonderfällen kann natürlich auch das Institut auf Wunsch der betrieblichen Marktforschungsspezialisten zur Beratung bei der Durchführung schwieriger Marktforschungsvorhaben herangezogen werden. In der Praxis kommt dieser Fall immer dann vor, wenn bekannt ist, daß das Marktforschungs-Institut methodische Erfahrungen auf speziellen Gebieten sammeln konnte, die in der Praxis der betrieblichen Marktforschungsabteilung bislang keine Rolle spielten.

##### Beratung in absatzwirtschaftlichen Fragen ohne Marktforschungsunterlagen

Es liegt in der Natur der Sache, daß ein Marktforschungs-Institut den verschiedenartigsten absatzwirtschaftlichen Problemen konfrontiert wird. Insofern kann davon ausgegangen werden, daß sich bei den Fachleuten eines Instituts im Laufe der Jahre Erfahrungen in der Behandlung problematischer absatz-

politischer Fragen anreichern. Inwieweit diese Erfahrungen zum Zwecke der reinen Absatzberatung preisgegeben werden können, ohne die Verpflichtung zur Geheimhaltung betrieblicher Vorgänge früherer Auftraggeber zu verletzen, ist eine Ermessensfrage, die von jedem Marktforschungs-Institut verantwortungsbewußt geprüft werden sollte.

Darüber hinaus muß sich das Institut bei dieser Entscheidung der Problematik bewußt sein, als Marktforschungs-Institut Empfehlungen auszusprechen, die nicht auf der Basis empirisch gesicherter Planungsunterlagen entwickelt werden. Auf jeden Fall wird hier die Problematik der anfangs diskutierten Trennung von Forschung und Exekutive sehr deutlich und

die grundlegende Frage der Abgrenzung des Arbeitsgebietes von Marktforschungs-Instituten ersichtlich.

Sieht man die weitere methodische Entwicklung der Marktforschung unter der Zielsetzung, Verfahren zur Überprüfung von praktikablen Handlungsalternativen und zur Optimierung von Handlungsmöglichkeiten herauszubilden, so stellt sich die Frage des Umfangs der Beratungstätigkeit durch Marktforschungs-Institute auf einer völlig neuen Ebene. Für den Fall der erfolgreichen Weiterführung dieser methodischen Grundlagenforschung ist auf Grund der Marktforschungsergebnisse bereits ein eindeutiger Schluß auf die optimale Handlungsalternative möglich, so daß sich Beratungen erübrigen, die über Ratschläge hinausgehen, die bereits jetzt zum Wesen der Instituts-Marktforschung gehören.

## Unternehmensberatung

Erich Ockelmann, Wiesbaden

Um die Absatzberatung aus der Sicht der Unternehmensberatung darstellen zu können, muß zunächst ein Wort über die Art und die Stellung eines Unternehmensberaters gesagt werden, da sich aus seiner Funktion heraus Gegensätze zu anderen Beratungsformen im absatzwirtschaftlichen Bereich ergeben müssen.

### DIE SICHT DES UNTERNEHMENSANZEN

Die Unternehmensberatung wird in der Regel von ihren Kunden zur Lösung ganz fest umrissener Aufgaben in Anspruch genommen, doch erwartet man, daß sie stets das gesamte Unternehmen im Auge behält und alle Vorschläge in den Rahmen der Optimierung des ganzen Betriebes stellt. Diese Aufgabenstellung bedingt, daß die Unternehmensberatung, will sie leistungsfähig sein, sowohl über einen Stab ausgesuchter Spezialisten wie auch über eine Reihe „allround“-Berater im Sinne des „management-consulting“ verfügt. Für den Bereich der Absatzberatung tritt aus dieser Aufgabenstellung der Unternehmensberatung als charakteristisch hervor, daß dieser Bereich in einem Unternehmen nie alleine gesehen werden kann, da die Verflechtungen zum Gesamtunternehmen beachtet werden müssen. So kommen aus Aufgaben der Absatzberatung im Verlaufe der Arbeit, Fragen der Arbeitsvorbereitung, des Einkaufswesens oder der Lagerhaltung heraus, die von einer Unternehmensberatung zu lösen sind, um auf dem Umwege die ursprüngliche Aufgabe der Absatzberatung anzupacken. — Der umgekehrte Fall ist genau so gut möglich, daß nämlich aus einer Aufgabenstellung ganz anderer Art sich die Notwendigkeit ergibt, im Bereiche der Absatzwirtschaft beratend tätig zu sein.

Somit folgt aus der Sicht der Unternehmensberatung die Notwendigkeit, auch diese Spezialaufgabe immer umfassend und in ihren Auswirkungen auf das Ganze

zu sehen. Das erfordert eine bestimmte Denk- und Arbeitsweise aller einzelnen Mitarbeiter, da insbesondere die Teamarbeit über die Grenzen eines Fachgebietes hinaus von Spezialisten nicht immer geschätzt wird.

Eine Beratung in diesem Sinne verlangt damit von ihren Mitarbeitern mehr, als normalerweise in einem Einzelgebiet erforderlich ist. So muß ein Absatzberater, der in dem oben angedeuteten Sinne umfassend tätig sein will, auch alle angrenzenden Fachbereiche soweit beherrschen, daß er erkennen kann, wann die weitere Bearbeitung im Sinne der Aufgabenstellung an den angrenzenden Bereich abgegeben werden muß. Das bedeutet, daß der Berater auf dem Gebiet der Absatzwirtschaft neben seinen Spezialkenntnissen auch ein umfassendes Wissen in den Bereichen der Kostenrechnung, der Lagerwirtschaft, der Arbeitsvorbereitung und der grundlegenden Vorgänge in der Fertigung sowie eventuell auch in der Entwicklung und Konstruktion haben muß.

Derartige Mitarbeiter sind fast nie im optimalen Ausbildungszustand in einer Beratungsfirma einzustellen. Sie werden im Verlaufe ihrer Zugehörigkeit geschult und ausgebildet, sie erwerben einen immer größeren Erfahrungsschatz in allen Bereichen und bilden dann erst den Kern der Beratung, der die Garantie für eine erfolgreiche Leistung darstellt. Mehr noch als in anderen spezialisierten Beratungsunternehmen gilt hier der Satz, daß die geistige Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter das Betriebskapital darstellt.

### ARBEITSGEBIETE DER UNTERNEHMENSBERATUNG

Aus der Aufgabenstellung heraus läßt sich nun feststellen, daß im Bereiche der so definierten Absatzberatung alle Arbeitsbereiche vorkommen müssen, die

für das Gebiet des Marketing in irgendeiner Weise charakteristisch sind. Es beginnt bei der Entwicklung einer langfristigen Konzeption und endet bei Schlungsaufgaben ganz spezieller Art. Darin ist die Frage der Absatzorganisation wie auch des Informationsflusses, die Marktforschung, wie auch die Vertretersteuerung enthalten, wobei auf die einzelnen Teilbereiche hier nicht näher eingegangen zu werden braucht. Die einzige Abweichung gegenüber dem sonst definierten Gesamtbereich der Absatzwirtschaft ist vielleicht darin zu sehen, daß aus der Lage der Sache heraus sehr viel Wert auf exakte Darstellungen gelegt wird und so auch die Methoden der Unternehmensforschung gerne benutzt werden.

Für die Kunden der Unternehmensberatung gilt zunächst, daß es keinerlei Beschränkungen gibt und daß sowohl die Konsumgüterindustrie wie auch die Produktions- und Investitionsgüterindustrie zum Kreise der Abnehmer zählen ebenso wie auch Verbände und Behörden. Das ergibt einen sehr breiten Spiegel an auftretenden Problemen, andererseits aber auch ideale Bedingungen für Vergleiche und Querschnitterfahrungen.

Auch in bezug auf die Anforderungen kommen alle Varianten vor, von der Lösung einer Spezialfrage in bezug auf den Vertreterstab bis zur Entwicklung und Durchführung eines kompletten Marketingplanes. Speziell von Bedeutung für die Art der Beratung ist bei allem die immer wieder auftretende Aufgabenänderung im Verlaufe der Untersuchung. Nicht alle Kunden sind bereit, sich solchen Notwendigkeiten anzupassen, trotzdem ist diese Art der Lösungsmethode, indem man über den abgesteckten Bereich hinaus auch die Randbedingungen untersucht bzw. ändert, sicherlich auch in etwa für die auftretenden Kunden der Unternehmensberatung symptomatisch, da sich diese eben als „Unternehmen“ beraten lassen wollen und weniger als „Verkaufsabteilungen“.

Vielfach wird erst bei der ersten, sehr eingehenden Diskussion überhaupt klargestellt, welche Fragen geklärt werden müssen, um eine Antwort auf das gestellte Problem zu finden. Das Verhalten der Kunden ist dabei — wie bei allen Beratungsgesellschaften — sehr unterschiedlich. Es gibt Menschen, die gehen zum Arzt und wissen, woran sie leiden, und es gibt solche, die haben ein Leiden, aber was es ist, soll der Arzt erst finden. Da die Unternehmen von Menschen geschaffen und geführt werden, ist die Situation hier ganz ähnlich. — Die Vielfalt des Kundenverhaltens hat es bisher nicht erlaubt, eine Klassifizierung oder eine Zuordnung zu betreiben. Nach wie vor muß sich der Berater auf jeden einzelnen Auftrag neu einstellen und sehen, wie er optimal eine Lösung erzielt.

#### **ZUSAMMENARBEIT MIT ANDEREN BERATUNGSINSTITUTIONEN**

Dabei ist das Wissen um die Spezialisten auf dem Gebiet von ausschlaggebender Bedeutung. Etwa die Kenntnis über die Marktforschungsinstitute und ihre

Möglichkeiten, ihre einzelnen Hauptarbeitsgebiete und ihre Schwerpunkte; oder aber das Wissen, welche Werbeagentur für die Werbeberatung eines Kunden noch frei wäre, d. h. ohne einen seiner Konkurrenten zu betreuen. Auch die Frage nach freiberuflich tätigen Spezialberatern des absatzwirtschaftlichen Bereiches wird im Auge behalten, da immer wieder die Situation auftreten kann, daß die Beratung auf gute Fachkräfte zurückgreifen muß, da die eigene Kapazität nicht ausreicht.

Hier kann in bezug auf die Zusammenarbeit gesagt werden, daß die Unternehmensberatung alle in der Absatzwirtschaft Tätigen als Ergänzung und potentielle Mitarbeiter betrachtet. Einen Gegensatz zu einer anderen Dienstleistungsgruppe gibt es aus dieser Sicht heraus nicht; ob andere Berater den gleichen Standpunkt vertreten ist nicht genau bekannt. Immerhin kann gesagt werden, daß auch aus dem Kreise der Beratungsfirmen Aufgaben an die Unternehmensberatung herangetragen werden, so zum Beispiel durch Werbeagenturen. Jede Unternehmensberatung ist bestrebt, alle Möglichkeiten, die im Beratungsmarkt existieren, für ihren Kunden auszuschöpfen, da sie immer das Gesamtunternehmen im Blickfeld hat und damit keinen Spezialberater als Konkurrenz fürchten muß.

Die Unternehmensberatung aber muß auch in bezug auf die gegenseitigen Beziehungen bemerken, daß ein zu großes Spezialistentum gerade im Bereich der Absatzwirtschaft zu erheblichen Fehlleistungen führen kann. Und das zu verhindern, nämlich dafür zu sorgen, daß nicht ein Betriebszweig auf Kosten des Ganzen „gefüttert“ wird, ist ja die Kernaufgabe jeder Beratung, wenn sie ihre Kernfunktion echt sieht. Es soll der Absatz gefördert und nicht ein Werbeetat oder ein Schulungsprogramm produziert werden, das für die Gesamtheit des Unternehmens nur eine Belastung darstellen würde.

Es soll keinesfalls unterstellt werden, daß irgend jemand auf diesem interessanten Arbeitsgebiet sich vorwiegend unter Außerachtlassung des Betriebsganzen in seinem Spezialbereich bereichern möchte oder anders gesagt „unechte“ Beratung verkauft. Das ist mit Sicherheit nicht der Fall, aber die Gefahr besteht immer dann, wenn aus der Gegebenheit der Einzelberatung heraus nicht die Möglichkeit besteht auch die Randbedingungen genauer zu untersuchen bzw. dann auch zu ändern. Daher ist der Einbau der Absatzberatung in eine umfassende Unternehmensberatung immer in einer Reihe von Fällen optimal, ohne daß daraus ein Autoritätsanspruch abzuleiten wäre. In allen Fällen aber gilt — sowohl für die Berater unter sich, wie auch für das Verhältnis eines Beraters zu seinem Kunden — der Satz: nur dann wird es zu einem Erfolg kommen können, wenn zwischen allen Beteiligten ein absolutes Vertrauensverhältnis besteht, ohne das eben Beratung nicht erfolgreich sein kann.

# Juristische Beratung

Dr. Fritz Gloede, Frankfurt/Main

Die das ganze Wirtschaftsleben engmaschig überziehende Rechtsordnung erfordert für jedes Unternehmen die Beachtung der einschlägigen Rechtsvorschriften auf dem Gebiet des Gewerberechts, der Steuergesetze, des Bürgerlichen Gesetzbuches, der Wettbewerbsgesetze, des Handelsgesetzbuches, des Arbeitsrechts, um nur einige Rechtsgebiete zu nennen. Täglich können für den Unternehmer Rechtsfragen bei der Vertragsgestaltung, bei einer Verwarnung wegen angeblicher Warenzeichenverletzung, bei einer vergleichenden Werbung zur Verdeutlichung des technischen Fortschrittes des betreffenden Produktes, bei Preisempfehlungen für Markenartikel, bei Rabatt- und Zugabefragen, bei Patent- und Lizenzverträgen, bei der Teilnahme an Absatzverbundunternehmen, bei Gütezeichengemeinschaften, bei Kartellverträgen, bei Mittelstandsempfehlungen über Preise und Preisbestandteile, bei der Erfüllung von Garantieverprechen und bei der Lösung zahlreicher anderer Rechtsprobleme anfallen. Dies sind nur einige Beispiele aus dem Bereich des Absatzes.

In allen diesen Fällen ist der Rechtsanwalt als unabhängiges Organ der Rechtspflege der berufene Berater und Vertreter. Nach § 3 der Bundesrechtsanwaltsgebührenordnung hat jedermann das Recht, sich in Rechtsangelegenheiten aller Art durch einen Rechtsanwalt seiner Wahl beraten und vor Behörden und Gerichten vertreten zu lassen. Durch das Gesetz zur Verhütung von Mißbräuchen auf dem Gebiete der Rechtsberatung sind für diejenigen Persönlichkeiten, welche fremde Rechtsangelegenheiten besorgen wollen, ohne Rechtsanwalt zu sein, Schranken gesetzt, welche auch von den Wirtschaftsunternehmen beachtet werden müssen.

## AUFGABENBEREICHE DER JURISTISCHEN BERATUNG

Der Zulassung zur Rechtsanwaltschaft geht ein mindestens dreieinhalbjähriges Universitätsstudium, welches mit dem Referendarexamen abschließt, und ein dreieinhalbjähriger Vorbereitungsdienst bei Gerichten, Staatsanwaltschaft und Verwaltungsbehörden voraus. Nach erfolgreicher Absolvierung des großen Staatsexamens hat der Assessor die Befähigung zum Richteramt erlangt. Diese Befähigung berechtigt ihn, sich für die Laufbahn des Richters, Staatsanwalts, Verwaltungsbeamten, angestellten Wirtschafts-Syndikus oder freien Rechtsanwalts zu entscheiden. Entscheidet er sich für den Beruf des freien Rechtsanwalts, so bringt er zunächst ein vielseitiges Wissen über alle wesentlichen im Leben vorkommenden Rechtsmaterien mit. Er eröffnet eine eigene Kanzlei und hat nunmehr zwei Möglichkeiten, entweder eine allgemeine Rechtsanwaltspraxis zu pflegen, die sich auf Ehescheidungsrecht,

Strafrecht, Arbeitsrecht, Verwaltungsrecht, Zivilrecht, Kraftfahrzeugrecht, Baurecht und Wirtschaftsrecht im weitesten Sinne erstreckt, oder er wird sich auf ein oder zwei Spezialgebiete konzentrieren und hier immer tiefere Wurzeln schlagen.

Die immer komplizierter werdenden Rechtsmaterien auf den einzelnen Lebensgebieten haben den Gedanken einer Konzentration auf juristische Spezialgebiete nahegelegt. Seit jeher haben sich die eng miteinander verflochtenen Rechtsgebiete des Wettbewerbs-, Warenzeichen-, Patent- und Kartellrechts als eine einheitliche Spezialmaterie angeboten, desgleichen die Gebiete des Steuerrechts und Verwaltungsrechts. Für die zuletzt genannten beiden Gebiete kann der Rechtsanwalt durch ein Spezialexamen die Bezeichnung „Fachanwalt für Steuerrecht“ oder „Fachanwalt für Verwaltungsrecht“ erlangen. Es wäre wünschenswert, wenn auch die Möglichkeit geschaffen würde, daß diejenigen Rechtsanwälte, die ein wirkliches Fachwissen auf juristischen Spezialgebieten errungen und eine entsprechende Zusatzprüfung abgelegt haben, sich als „Fachanwalt für...“ nennen dürften, weil dadurch der Klientel das Auffinden des für ein Spezialgebiet besonders vorgebildeten Anwalts erleichtert würde. Das anwaltliche Standesrecht verbietet dem Anwalt eine Eigenwerbung. Dieser Grundsatz wird heute noch immer weit ausgedehnt. Hier könnte eine Wandlung einsetzen, wenn die einen Spezialrechtsrat suchenden Verkehrskreise ihrerseits die Forderung nach einer öffentlichen Kenntlichmachung der geprüften Spezialanwälte erheben würden.

## „FACHANWALT FÜR ABSATZWIRTSCHAFT“

Für die rechtliche Beratung bei den absatzwirtschaftlichen Problemstellungen ist neben einer gründlichen Kenntnis des Wettbewerbs-, Werbe-, Warenzeichen- und Kartellrechts eine Kenntnis der Funktionen und Interessen der verschiedenen Absatzstufen beim Marktgeschehen erforderlich. Ich stehe auf dem Standpunkt, daß derjenige, der auf dem Gebiete des Marktgeschehens juristisch tätig ist, das Gesetz des Wettbewerbs selbst aktiv und passiv erlebt haben muß. Mag dies ein rechtsberatender Anwalt oder mag es ein Beamter im Wirtschaftsministerium oder mag es ein Sachbearbeiter beim Bundeskartellamt sein. Darüber hinaus muß ein Spezialanwalt für Fragen der Absatzwirtschaft ein guter Psychologe sein, der nicht nur die Reaktionsweise der Konkurrenz im voraus zu erfassen vermag, sondern sich auch in die Bedürfniswelt der jeweiligen Abnehmerkreise hineinzuversetzen vermag. Denn das Recht soll dem Leben dienen und nicht umgekehrt.

## FUNKTIONEN DES JURISTISCHEN BERATERS

Die Funktionen, die ein Rechtsanwalt bei seiner wirtschaftsjuristischen Mitwirkung wahrzunehmen hat, sind einmal die Beratung. Es soll beispielsweise eine Gütezeitengemeinschaft gegründet werden. Hier ist die Vorfrage zu entscheiden, ob ein eingetragener Verein gemäß § 17 des Warenzeichengesetzes gebildet werden soll, wobei die einzelnen Mitglieder selbständig bleiben, oder ob ein Verbundunternehmen als Kapitalgesellschaft — z. B. eine Gesellschaft mit beschränkter Haftung — als Tochtergesellschaft der Gründerfirmen ins Leben gerufen werden soll, welche dann die von den Gründergesellschaften fabrizierten Waren mit einem Gütezeichen der Tochtergesellschaft versehen vertreibt. Hier handelt es sich um eine vorbeugende Rechtsberatung mit einer eventuellen Vertragsgestaltung.

In anderen Fällen erhebt der Anwalt eine Unterlassungs- oder Schadensersatzklage, wenn sich der Konkurrent durch eine irreführende Werbung einen unberechtigten Wettbewerbsvorsprung verschaffen will, wenn ein eingetragenes Warenzeichen verletzt wird, oder erstattet Strafanzeige bei der Staatsanwaltschaft, wenn Verstöße gegen das Rabattgesetz oder die Zugabeverordnung vorliegen.

Nach den Gesetzen ist es zulässig, daß Verbände oder Vertragspartner in einer besonderen Urkunde vereinbaren, daß auftretende Rechtsstreitigkeiten durch ein Schiedsgericht unter Ausschluß des ordentlichen Rechtsweges bereinigt werden. Jede Partei hat alsdann einen Schiedsrichter zu bestimmen. Die Schiedsrichter müssen sich auf einen gemeinsamen Vorsitzenden des

Schiedsgerichts einigen. In diesen Fällen werden häufig Wirtschaftsanwälte wegen der Beherrschung der Verfahrensvorschriften und wegen ihrer Wirtschaftsnähe als Vorsitzende von Schiedsgerichten erwählt.

Die Stellung des juristischen Beraters zu anderen beratenden Institutionen im Bereich der Absatzwirtschaft ist die einer gegenseitigen Ergänzung. Soweit eine gesetzlich gestattete Überschneidung der Tätigkeiten stattfindet, ist von Fall zu Fall durch offene Aussprache eine Abgrenzung vorzunehmen. Im übrigen unterstehen wohl alle Dienstleistungsberufe höherer Art einer besonderen Standesaufsicht. Zumindest haben die zuständigen Verbände ethisch fundierte Richtlinien für die Ausübung des betreffenden Berufes herausgegeben, bei deren Beachtung echte Kollisionsfälle zum Nachteil des Klienten nicht vorkommen können.

## HONORIERUNG DES BERATERS

Die Honorierung der juristischen Mitwirkung bei wirtschaftlichen Vorgängen kann in der Weise erfolgen, daß von Fall zu Fall ein Honorar entweder nach der Rechtsanwaltsgebührenordnung oder auf Grund einer Honorarvereinbarung in Rechnung gestellt wird oder daß die Beratung im Rahmen eines allgemeinen Beratervertrages für einen bestimmten Zeitraum mit einer vereinbarten festen Vergütung unabhängig von der Zahl der Inanspruchnahmen erfolgt. Bei derartigen Pauschalberatungsverträgen sind die Honorare für Prozeßführungen oder Notariatsakten immer angenommen. Der Abschluß von derartigen Beraterverträgen wird vom Deutschen Anwaltsverein im beiderseitigen Interesse empfohlen.

## Steuerberatung

Dr. Paul Horstmann, Hamburg

Rechtliche Grundlage der Tätigkeit des Steuerberaters ist das Gesetz über die Rechtsverhältnisse der Steuerberater und Steuerbevollmächtigten vom 16. 8. 1961 (Steuerberatungsgesetz). Dieses Gesetz macht die Berufsausübung von der Bestellung durch die zuständige Landesbehörde abhängig, welcher in der Regel eine Prüfung vorausgeht. Von Ausnahmeregelungen z. B. für Hochschullehrer, Finanzrichter und -beamte abgesehen, wird vom Steuerberater als Voraussetzung für die Zulassung der Abschluß eines wirtschafts- oder rechtswissenschaftlichen Hochschulstudiums und eine mindestens dreijährige praktische Tätigkeit auf dem Gebiet des Steuerwesens verlangt (die Unterschiede zu den geringeren Anforderungen an die Vorbildung des Steuerbevollmächtigten mögen hier unerörtert bleiben). Diese Vorbildung und Ausbildung des Steuerberaters vermittelt ihm die Kenntnisse auf

den zahlreichen Gebieten des Rechts, der Betriebswirtschaft und verwandter Wissenschaften, welche für die Vielfalt seiner Aufgaben erforderlich sind.

## WIRTSCHAFTLICHE ENTSCHEIDUNGEN UND STEUERLICHE EFFEKTE

Nach dem Steuerberatungsgesetz hat der Steuerberater die Aufgabe, im Rahmen seines Auftrages seine Auftraggeber in Steuersachen zu beraten, sie zu vertreten und ihnen bei der Bearbeitung ihrer Steuerangelegenheiten und bei der Erfüllung ihrer steuerlichen Pflichten Hilfe zu leisten. Hinzu kommen wirtschaftsberatende, gutachtliche und treuhänderische Tätigkeiten. Dieser Katalog läßt erkennen, daß das Tätigkeitsgebiet des Steuerberaters ebenso vielseitig ist wie das Wirtschaftsleben. Dieses verlangt von dem Unternehmer eine ständige Anpassung an die Entwicklung. Die

dadurch notwendigen Handlungen sind oft genug nicht nur rein kaufmännisch von Bedeutung, sondern auch steuerlich. Bei der Vielzahl der Steuern und ihrem oft großen Gewicht kann und darf es dem Unternehmer nicht gleichgültig sein, welche steuerlichen Effekte seine Maßnahmen auslösen. Ein bestimmtes wirtschaftliches Ziel läßt sich meist auf mehreren Wegen erreichen, die unterschiedliche Auswirkungen auf steuerlichem Gebiet haben können.

Hier wird der Steuerberater helfen, das Ziel auf dem steuerlich günstigsten Weg zu erreichen. Dabei sollten steuerliche Gesichtspunkte den dominierenden wirtschaftlichen Belangen untergeordnet werden. Die Erfahrung zeigt, daß es gefährlich sein kann, Maßnahmen vorwiegend oder gar ausschließlich aus steuerlichen Gründen zu treffen, wenn sie nicht zugleich wirtschaftlich sinnvoll sind. Der Reiz steuerlicher Vergünstigungen darf nicht zu wirtschaftlich unvernünftigen Maßnahmen verführen.

Das gilt auch für eines der wichtigsten unternehmerischen Gebiete, nämlich das des Absatzes. Es würde den Rahmen dieses Beitrags sprengen, einen auch nur einigermaßen erschöpfenden Überblick über die steuerlichen Probleme des Absatzes zu geben. Daher mögen einige wenige Beispiele erläutern, welche Dienste der Unternehmer von seinem Steuerberater im Bereich des Absatzes erwarten kann.

#### **DIE VERTRIEBS-GMBH**

Die Wahl des Absatzweges stellt den Unternehmer vor bedeutsame Steuerfragen. Die vielfältigen Möglichkeiten können der Art und der Höhe nach sehr unterschiedliche Steuern auslösen. Ein nicht unbekannter Weg eines Absatzweges ist derjenige über eine Vertriebs-GmbH. Dieses Beispiel vermag besonders deutlich die Rolle des Steuerberaters zu veranschaulichen. Sie sollte bereits bei den vielen wirtschaftlichen Fragen, welche die Gründung einer Vertriebs-GmbH aufwirft, beginnen.

Denn bei der Einschaltung des Steuerberaters ist das Zeitmoment von Bedeutung, weil dem Berater die Hände gebunden sind, wenn er vollendete Tatsachen vorfindet. Im ersten Stadium der Überlegungen aber vermögen Kenntnisse und Erfahrungen des Steuerberaters Anregungen und Hinweise zu geben, vor allem wenn der Berater die Verhältnisse seines Auftraggebers aus vorangegangener Zusammenarbeit kennt. So wird er schon bei den wirtschaftlichen Fragen die mit den verschiedenen Möglichkeiten verbundenen Vor- und Nachteile steuerlicher Art darlegen.

Das gilt beispielsweise für die Überlegung, ob die Vertriebs-GmbH eingene Anlagen erwerben oder diese pachten soll, und für die Frage, welche Art der Finanzierung gewählt werden soll (zweckmäßige Höhe des anfänglichen Eigenkapitals, Berücksichtigung späterer steuerfreier Kapitalerhöhungen, Art und Umfang von Fremdkapital). Diese wirtschaftlichen Probleme sind sehr eng mit solchen steuerlicher Natur verknüpft.

Auch bei der rechtlichen Gestaltung kann der Steuerberater verhindern, daß durch eine zwar mögliche, aber steuerlich ungünstige Formulierung des Gesellschaftsvertrages Nachteile entstehen, die nicht mehr rückgängig gemacht werden können. Wenn dann unter den oft zahlreichen wirtschaftlichen und rechtlichen Möglichkeiten zur Erreichung des gesteckten Zieles der beste Weg gefunden wurde, kann der Berater die steuerlichen Auswirkungen zusammenfassend darlegen und damit seinen Auftraggeber in die Lage versetzen, die zu erwartenden Steuern zu übersehen und zu berücksichtigen.

#### **UMSATZSTEUER IM BINNEN- UND EXPORTMARKT**

Der Absatz löst unmittelbar vor allem die Umsatzsteuer aus. Da diese oft nur an die äußere Form des Absatzes anknüpft, kann mit der Wahl der günstigsten Form durch den Berater eine unnötige Steuerbelastung vermieden werden. Ein bedeutsames Instrument der Gestaltung auf umsatzsteuerlichem Gebiet stellt das Institut der Organschaft dar, also die wirtschaftliche, organisatorische und finanzielle Verflechtung von Unternehmen, mit deren Hilfe die Umsatzsteuer innerhalb des Kreises der Organunternehmen ganz ausgeschaltet werden kann. Das gleiche gilt für die Unternehmereinheit, d. h. bei der gleichen Beteiligung eines oder mehrerer Unternehmer am Vermögen und Erfolg mehrerer Unternehmen. Die Gestaltung derartiger Verbindungen zwischen Unternehmen stellt dem Berater eine große Zahl von Aufgaben, zumal damit noch wesentlich wirksamere Effekte bei anderen Steuerarten erzielt werden können. Bei der Lösung dieser Probleme sind wiederum die steuerlichen Gesichtspunkte engstens mit solchen wirtschaftlicher und rechtlicher Art verknüpft.

Für den Export haben die Umsatzsteuervergütungen erhebliches Gewicht. Nicht selten beschränkt sich die Gewinnspanne des Exporteurs auf diese Vergütungen. Daher kann es von entscheidender Bedeutung sein, diese Vergütungsmöglichkeiten voll auszuschöpfen. Das wird mit Rücksicht auf die komplizierten Bestimmungen häufig nicht ohne die Einschaltung des Steuerberaters möglich sein.

Die geplante Ablösung der Umsatzsteuer durch die sog. Mehrwertsteuer macht ein Umdenken und eine Neuorientierung seitens der Unternehmer erforderlich. Hier erwarten Steuerberater neue Aufgaben.

#### **LEASING: KAUF ODER MIETE?**

Absatz und Preis wirken wechselseitig aufeinander ein. Auf den Preis kann auch durch die Art der Finanzierung Einfluß genommen werden. Die in den USA entwickelte Finanzierungsform des Leasing, die in jüngster Zeit auch in Deutschland von sich reden macht, stellt den Unternehmer vor die Frage: Maschinen kaufen oder mieten? Mit dieser Frage ist eine Fülle betriebswirtschaftlicher und steuerlicher Probleme verbunden. Ihre Lösung stellt den Unternehmer und seinen Berater vor schwierigste Aufgaben.



## WERBUNG

Zum Absatz gehört heute mehr denn je die Werbung. Auch mit ihr hängen steuerliche Fragen zusammen. Das gilt beispielsweise für größere Werbeaktionen, bei denen sich die Frage stellt, welche steuerlichen Auswirkungen sie in ihren verschiedenen Formen haben können. Die Rechtsprechung hat unter bestimmten Voraussetzungen die Aktivierung der Kosten für umfangreiche Werbekampagnen verlangt. Der rechtzeitig genug eingeschaltete Steuerberater vermag dabei die steuerlich günstigste Wahl aufzuzeigen.

## NIEDERLASSUNGEN IN ENTWICKLUNGSLÄNDERN

Die zunehmende weltwirtschaftliche Verflechtung und die mit ihr verbundene Erschließung neuer Märkte macht für die hieran beteiligten Unternehmen die Vergünstigungen des Entwicklungshilfe-Steuergesetzes interessant. Mit der Gründung von Niederlassungen, Tochter- und Schwestergesellschaften im Ausland entsteht ein Komplex von Fragen allein auf steuerlichem Gebiet, der ein ganzes Bündel von Steuern und Steuererleichterungen aufwirft, die nicht nur in deutschen,

sondern auch in ausländischen Gesetzen sowie in zwischenstaatlichen Vereinbarungen, wie z. B. den Abkommen zur Vermeidung der Doppelbesteuerung, verankert sind. Auf diesem Gebiet den steuerlich günstigsten Weg zu finden, dürfte ohne einen Berater fast unmöglich sein.

## DER STEUERLICH GÜNSTIGSTE WEG ALS ZIEL

Wie diese Beispiele der Stellung des Steuerberaters im Bereich der Absatzwirtschaft zeigen, steht der Steuerberater als nach Vorbildung, Ausbildung und Erfahrung qualifizierter Fachmann für einen breiten Fächer von Aufgaben bereit, wobei es in der Regel keine Rolle spielt, welcher Branche der Auftraggeber angehört. Verständnis, Kenntnis und Erfahrung befähigen ihn zur Lösung der eng miteinander verflochtenen wirtschaftlichen, rechtlichen und steuerlichen Absatzfragen. Durch die Heranziehung des Steuerberaters gewinnt der Unternehmer die Möglichkeit, seinen Absatz derart zu gestalten, daß der angestrebte wirtschaftliche Erfolg auf dem steuerlich günstigsten Weg erreicht wird. Je früher der Berater in die Überlegungen und Maßnahmen eingeschaltet wird, um so größer wird der Nutzen sein, den seine Gestaltungsfähigkeit bietet.

# Die Beratungsleistung aus der Sicht der Unternehmung

Dr. Karl-Friedrich Holm, Hamburg

**D**ie Serien- und Massenproduktion hat ein Angebot an Waren ermöglicht, das in seinem ganzen Umfang und in seiner Vielfalt von dem einzelnen nicht mehr zu überblicken ist. Die Verkehrsträger haben die Möglichkeit geschaffen, Waren an jeden beliebigen Ort in kürzester Zeit zu bringen und haben damit den Markt in einem unvorstellbaren Maße ausgeweitet. Die Kommunikationsmittel vermitteln wohl Nachrichten von der Vielfalt und der Qualität der Produkte und bringen diese Werbeappelle an den letzten Verbraucher — aber machen sie den Markt transparenter?

## SPEZIALISTEN FÜR UNTERNEHMERISCHE ENTSCHEIDUNGEN

Produzent und Verkäufer wären nicht mehr in der Lage, den Markt zu überschauen, wüßten nicht um die Wünsche und das Verhalten der Verbraucher — hätten sie sich nicht der Mitarbeit von Fachleuten versichert, die ihnen den nicht mehr überschaubaren Markt transparent machen. Die Praxis des Marktes heute setzt sich aus so vielen Funktionen zusammen, daß eine Einzelperson nicht mit all diesen Sachgebieten bis ins letzte Detail vertraut sein kann. Damit fehlt aber die sichere Grundlage für jede unternehmerische Entscheidung. Um dem Management die erforderlichen Informationen für seine Entscheidungen geben zu können, sind Spezialisten notwendig. Diese können inner-

halb des eigenen Hauses — z. B. in der Marktforschungsabteilung, Werbeabteilung, Organisationsabteilung, Rechtsabteilung, Steuerabteilung u. a. — zusammengefaßt sein, sie können aber auch als freiberufliche Berater des Unternehmens fungieren und damit nur eine lockere Verbindung — eben den Beratungsvertrag — zum Unternehmen haben.

## EXTERNE BERATUNG ODER BETRIEBLICHE SPEZIALABTEILUNG

Man kann keine generelle Empfehlung geben, wann ein Unternehmen der eigenen Organisation Spezialabteilungen angliedern soll, wann ein Unternehmensberater eingeschaltet, oder wann eine Werbeagentur, ein Marktforschungsinstitut oder ein anderes Beratungsunternehmen für die Lösung der anstehenden Probleme hinzugezogen werden soll. Für die Wahl des zu lösenden Problems wird einmal der Umfang entscheidend sein, dann aber auch die Häufigkeit der Inanspruchnahme von Beratungsleistungen und schließlich auch die Größe des Unternehmens. Daneben sind in speziellen Fällen auch Ausnahmen möglich, die durch Angliederung eines eigenen Interviewerstabes das Unternehmen von Dienstleistungen der Marktforschungsinstitute unabhängig machen können, z. B. bei einer Vielzahl von Produkten unterschiedlicher

Art, die im günstigen Fall von einer gleichen Verbrauchseinheit verwandt werden, deren ständige Beobachtung erforderlich ist.

Große Unternehmungen, die Beratungsleistungen ständig beanspruchen, werden eigene Spezial- und Stabsabteilungen errichten, die sich mit absatzwirtschaftlichen Fragen beschäftigen: Marktforschung, Verkaufsförderung, Organisation, Volkswirtschaft, Public Relations u. a. Lediglich die Werbung wird im allgemeinen gemeinsam mit einer Agentur konzipiert, da selbst ein Großunternehmen die durch die Vielfältigkeit bedingte Mitarbeiterzahl nicht auslasten kann. Daher nehmen auch die Marktforschungsabteilungen den Interviewerstab der Marktforschungsinstitute in Anspruch und überlassen diesen die maschinelle Auswertung, werden aber sonst Fragebogenentwurf, Auswertung und Vortrag der Ergebnisse im eigenen Haus selbst durchführen und damit die Beratungsfunktionen gegenüber ihrer Unternehmensführung vornehmen.

Dagegen wird ein vielschichtiges Problem in einem Mittel- und Kleinbetrieb wohl durch ein Beratungsunternehmen seine beste Lösung finden. Hierunter fallen Rationalisierungsstudien, Personalberatung, Vertriebsanalysen usw.

Dem Einzelberater werden detaillierte Spezialaufgaben übertragen. Dabei wird er sich vernünftigerweise auf mittlere und kleinere Betriebe beschränken. Von ihm wird seine ganz persönliche Handschrift erwartet. Es ist die Persönlichkeit, die den guten Berater ausmacht. Der persönliche Kontakt zum Management, der eine Voraussetzung für die Tätigkeit des freiberuflichen Unternehmensberaters ist, wird in Großunternehmen nur in den seltensten Fällen möglich sein. Dieser persönliche Kontakt wird aber in Mittel- und Kleinbetrieben sehr häufig dazu führen, daß der Auftraggeber über eine bloße Analyse und Empfehlung hinaus die praktische Durchführung ebenfalls dem Berater überträgt. Persönliche und intensive Beschäftigung mit den Sorgen und Problemen des Unternehmers sind dem Einzelberater eigen. Unternehmer, die erwarten, daß die Leiter einer Agentur oder eines Beratungsunternehmens sich ausschließlich und persönlich seinen Sorgen widmen können, liegen im allgemeinen falsch, denn diesen Kontakt können sie nur bei einem Einzelberater erwarten.

#### BERATUNGSLEISTUNG IM WANDEL

Die Beratungsfunktion in der heutigen Wirtschaft ist noch immer im Fluß und von einer endgültigen Form noch weit entfernt. So gliedern große Unternehmen ihren Marktforschungsabteilungen Aufgabengebiete an, die bislang verstreut in verschiedenen Abteilungen des Betriebes wahrgenommen wurden. Die Marktforschung kann vielfach auf Grund von Erhebungen lediglich Ergebnisse darstellen, die die Geschäftsleitung veranlassen, weitere Untersuchungen und Berechnungen durchzuführen. Das Ergebnis aus der Verbrauchsforschung reichte im allgemeinen nicht aus, um Entscheidungen zu treffen — es fehlten die Kosten-

analyse, die Wirtschaftlichkeitsberechnungen auf Basis der Ergebnisse der Primärerhebungen, die dem Unternehmen die Entscheidung, dieses oder jenes zu tun, erleichtern.

„Research“ und „Economics“ ergänzen sich so sehr, daß sie eine Einheit werden und zweifellos eine Weiterentwicklung der Beratungsfunktion der Marktforschung darstellen.

Aber auch die Beratungsunternehmen gliedern sich Aufgabengebiete an, die sie in die Lage versetzen sollen, die verschiedenen Teilaufgaben des Marketing zu erfüllen und dem Unternehmer einen „Full Service“ zu bieten. Werbeagenturen haben sich schon seit einigen Jahren Marktforscher zugelegt und gehen vereinzelt dazu über, sich ganze Marktforschungsinstitute anzugliedern, die von Verbraucherbefragungen bis zur Motivforschung alle Marktforschungsaufgaben übernehmen. Dazu werden vielfach Public Relations-Aufgaben durch Schwestergesellschaften ausgeführt. Auch die Organisationsfirmen gliedern sich immer mehr Marktforschungsberater an. Die Dienstleistungen jedoch, die von den Agenturen und Beratungsunternehmen im Rahmen des „Full Service“ angeboten werden, können von dem Unternehmer in Anspruch genommen werden, jedoch besteht für den Unternehmer nicht die Notwendigkeit, falls er es nicht wünscht, alle Dienstleistungen zu benutzen.

Die ähnliche Problematik betrifft natürlich auch den Einzelberater sowohl hinsichtlich der Übernahme anderer Aufgabengebiete wie auch hinsichtlich der Ausweitung seines ureigensten Aufgabengebietes, wobei dann der Schritt zu einem Beratungsunternehmen praktisch getan ist.

Die Vielfalt, die als Beratungsleistung auf dem Markt angeboten wird, ist also noch durchaus in Bewegung und es dürfte der besonderen Aufmerksamkeit wert sein, die künftige Entwicklung der Beratungsfunktion zu verfolgen.

#### DER WERT DER BERATUNGSFUNKTION

Über den Wert und die Notwendigkeit der Beratungsfunktion ist man heute allgemein einer Meinung. Die von den Beratern geleistete Arbeit hat weitgehend ihre Anerkennung gefunden. Jedoch die Diskussion über die Art und die Grenzen von gewissen Beratungsfunktionen im Betrieb und deren Stellung im Unternehmen oder die Nützlichkeit der Konsultation freiberuflicher Unternehmensberater bei wichtigen Entscheidungen hat in der Vergangenheit leider Formen angenommen, die einem fairen und offenen Gespräch nicht gerade zuträglich waren. Es wurde bei den externen Fachleuten von „Spezialisten ohne Betriebsblindheit“ gesprochen, die bei gleicher Sachkunde den betrieblichen Fachleuten durch den größeren Überblick — Betriebsvergleiche innerhalb der Branche und über den Rahmen der eigenen Branche hinaus — im Vorteil wären. Man übersieht bei dieser Argumentation dann doch wohl die Informationsmöglichkeiten, die zumin-

dest eine Großfirma bietet und die recht oft den Rahmen der eigenen Branche überschreiten. Man berücksichtigt nicht den ständigen Kontakt, den die Firmen über ihre Zugehörigkeit zu Verbänden haben, die den Austausch von Erfahrungen geradezu pflegen. Verbände der Werbewirtschaft, der Volks- und Betriebswirte, der Marktforscher u. a. streben den Erfahrungsaustausch an, geben Anregungen zu Fachgesprächen, und oft genug zeigt die Diskussion nützliche Erkenntnisse, die für die eigene Firma gültig und anwendbar sind. Man verkennt bei dieser Argumentation aber auch die Schwäche des freiberuflichen Beraters: Sein Vorteil kann gleichzeitig sein Nachteil sein — seine Externität. Bei allem Spezialwissen wird der Berater die betrieblichen Gegebenheiten nicht so intim erfassen können wie der betriebliche Fachmann.

Während der Betriebsberater die Vorteile der Unbefangenheit, der Vergleichsmöglichkeit verschiedener Betriebe, umfassenderes theoretisches Wissen und eine größere Unabhängigkeit für sich in Anspruch nehmen kann, stehen demgegenüber die Vorteile des Mannes aus der eigenen Firma, wie z. B. die betriebliche Erfahrung über Auswirkungen früherer verschiedenster Maßnahmen, eine genaue Kenntnis der Branche, die große praktische Erfahrung und damit Praxisnähe.

Ein echtes Negativum, das von den Unternehmensberatern im engeren Sinne selbst immer wieder hervorgehoben wird, ist die Übersetzung des Berufes und, daß innerhalb der Berufsgruppe viele Unberufene mit ihrem Dilettantismus das Image der „Berater“ stören.

Das ist zweifellos richtig und resultiert aus dem schnellen Anwachsen des Beratungsbedürfnisses der Unternehmen. Das wird sich leider auch nicht früher ändern, bis sich das Berufsbild der Unternehmensberater gefestigt hat. Das sollte zum Nutzen der Berufsgruppe und der Unternehmungen durch die Verbände forciert geschehen; es wird aber auch automatisch auf lange Sicht eine Bereinigung des Berufsstandes erfolgen, denn nur der wirklich gute Berater kann sich auf einem Markt, der ein Überangebot an Beratungsleistungen zeigt, halten. Die Empfehlung von Mund zu Mund ist mit ein wirksames Regulativ. Diese langsame Entwicklung schließt jedoch die bedauerliche Tatsache ein, daß Unternehmen, die mit dilettantischer Beratung schlechte Erfahrungen machen mußten, zum Renommee der Berufsgruppe nicht gerade beitragen werden.

An einem klaren, einwandfreien Berufsbild der Unternehmensberater haben diese wie auch die Unternehmen selbst ein gleich starkes Interesse. Das Unternehmen selbst muß sich vertrauensvoll auf ein qualitativ hohes Niveau der gesamten Berufsgruppe verlassen können. Es ist heute keine Frage mehr, ob Beratungsleistungen externer Fachkräfte für Unternehmen notwendig sind oder nicht. Die verschiedenen Arten der Unternehmensberater spielen eine ständig wachsende Rolle. Von allein entscheidender Bedeutung für die Notwendigkeit und Existenz der Unternehmensberater und seiner zukünftigen Stellung zum Unternehmen ist die Leistung und die Qualität der Arbeit.

## **DIE BERGWIRTSCHAFT DER ERDE**

Bodenschätze, Bergbau und Mineralienversorgung der einzelnen Länder

Von **Prof. Dr. Ferdinand Friedensburg**

Sechste völlig neu bearbeitete Auflage

1965. Mit 43 Abbildungen und zahlreichen Zahlentafeln  
XVI, 566 Seiten. Ganzleinen DM 93,—

**FERDINAND ENKE VERLAG STUTTGART**