

von Dohnanyi, Klaus

Article — Digitized Version

Markt- und Wirtschaftsforschung als Investition

Wirtschaftsdienst

Suggested Citation: von Dohnanyi, Klaus (1965) : Markt- und Wirtschaftsforschung als Investition, Wirtschaftsdienst, ISSN 0043-6275, Verlag Weltarchiv, Hamburg, Vol. 45, Iss. 6, pp. 315-317

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/133496>

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.

Markt- und Wirtschaftsforschung als Investition

Dr. Klaus v. Dohnanyi, München

Es mag übertrieben sein, wenn amerikanische Quellen heute zwei Drittel des wirtschaftlichen Wachstums dem Wissensfortschritt und nur ein Drittel der zunehmenden Kapitalkraft einer Volkswirtschaft zuordnen: Die überragende Bedeutung der Wissenschaft als Wachstumsfaktor ist jedenfalls offenkundig und unbestritten.

Dabei fällt allerdings auf, daß sich die Wirtschaft dieser Tatsache offenbar nur unzureichend bewußt ist. Zwar hat man die große Bedeutung der technischen Forschung bei der Entwicklung neuer Rohstoffe, Produkte und Produktionsmethoden erkannt. Je nach Branche, Betriebsgröße und ununternehmerischer Weitsicht werden diesen Aufgaben heute oft beachtliche Kostenanteile zugewiesen. Unmittelbar produktionsbezogene Forschung wird im großen und ganzen als notwendig und lohnend betrachtet und damit auch entsprechend finanziert. Dagegen wird der Frage des Wissens als Bestandteil allgemeiner unternehmerischer Entscheidungen in der Wirtschaft — wie übrigens auch in der Politik — kaum Aufmerksamkeit geschenkt.

MISSVERHÄLTNIS ZWISCHEN ENTSCHEIDUNGSRISIKO UND MARKTKENNTNIS

Man kennt natürlich die Fälle, wo das Mißverhältnis zwischen Entscheidungsrisiko und Unternehmerwissen offenkundig wurde. Beispiel: Ein Unternehmen der Großchemie in den Vereinigten Staaten investierte in den fünfziger Jahren zunächst viele Millionen Dollar in die Entwicklung einer neuen Chemiefaser. Als schließlich neue Produktionsstätten erstellt waren und die Herstellung anlief, fand man den Markt weit kleiner als erwartet, die Verwendungsskala des Produktes weniger breit als angenommen und folglich die Kapazitäten wesentlich übersetzt. Ganze Fabriken wurden entweder gar nicht in Betrieb genommen oder wieder stillgelegt, andere liefen mit nur unzureichender Kapazitätsauslastung. Dem Einfallsreichtum und den Forschungsinvestitionen auf technischer Seite hatten ganz offenbar nur unzureichende Bemühungen bei der Erarbeitung wesentlicher wirtschaftlicher Daten als der Grundlage wirtschaftlicher Entscheidungen gegenübergestanden. Oder: die Geschichte der Borgward-Gruppe. Hohe Investitionen in Entwicklung und Konstruktion neuer Typen, deren technisches Niveau in der Branche unbestritten war; Fabrikationsanlagen,

neue Werkzeuge kosteten Millionen. Aber bei den Ausgaben für Marktdaten blieb man „knauserig“, und eine Bereitschaft, diese in die großen Entscheidungen einzuarbeiten, war nicht zu spüren.

Bekannt wird immer nur das Desaster. Das Mißverhältnis zwischen Umfang und Risiko der Sachinvestitionen einerseits (zu denen hier auch die technische Entwicklungs- und Fertigungsforschung zählen soll) und dem Aufwand für allgemeines unternehmerisches Wissen andererseits, ist aber auch bei den im Gesamtergebnis erfolgreichen Firmen erstaunlich. Zahlen über Ausgaben der Industrie für Planungsabteilungen, für Wirtschaftsforschung und Marktforschung liegen nicht vor. Aber Anhaltspunkte lassen sich gewinnen, wenn man die Stellung der volkswirtschaftlichen Berater oder Abteilungen und die der Marktforscher im Betrieb betrachtet.

Vor einigen Jahren hat die Vereinigung betrieblicher Marktforscher (VBM) eine Untersuchung bei ihren Mitgliedern durchgeführt, die deutlich erkennen ließ, daß in der großen Mehrzahl der Firmen, die überhaupt organisierte Marktforschung betreiben (und das ist nur eine kleine Minderheit der Betriebe in Westdeutschland), die Marktforschung weder mit ausreichenden Personal- und Sachbudgets ausgestattet ist, noch eine der Bedeutung dieses Führungsinstrumentes entsprechende Rolle im unternehmerischen Entscheidungsprozeß spielt.

UNWISSEN ÜBER MARKTDATEN

Diesem Faktum entspricht das verblüffende Unwissen zahlreicher Unternehmen über ihre wichtigsten betriebswirtschaftlichen Daten und Marktzahlen. Wer nicht täglich mit anderen Betrieben zu tun hat, kann sich kaum vorstellen, „mit wieviel Wasser oft gekocht wird“. Da kennen Großbetriebe, die ausschließlich auf Direktvertrieb gebaut sind, weder die Herkunft noch die Umsätze ihrer Vertreter; ganz zu schweigen von Daten zur Vertreterfluktuation, Vertretereffizienz etc. Automobilfirmen von Weltruf wissen nichts (obwohl heute 80 % aller Neuwagenverkäufe an frühere Autobesitzer gehen!) über die Markentreue, über die durchschnittliche Zeit, während der ein Wagen in erster Hand verbleibt etc. Fabrikanten von Haushaltsgeräten raten die Kochgewohnheiten der Hausfrauen, und Tuchfabrikanten hoffen auf „ihre“ Mode.

Die Liste dieser Sünden ließe sich beliebig verlängern. Natürlich gibt es in allen Branchen — auch in den oben angeführten — Ausnahmen. Aber selbst dort, wo Markt- und Wirtschaftsdaten ein größeres Gewicht gegeben wird, ist die Diskrepanz zwischen finanzieller Risikobereitschaft einerseits und der Absicherung durch Wissen andererseits erstaunlich. Besonders eindringlich sind hier immer die Beispiele aus Werbung und Werbeforschung: Firmen, die im Jahr bis zu 100 Mill. DM für Werbung ausgeben, können die einfache Frage, welche Werbemaßnahmen (gemessen am Aufwand) den größten Verkaufserfolg haben, einfach nicht beantworten. Und die Antwort auf die klassische Frage, was geschähe, wenn man den Werbeaufwand halbieren würde, lautet immer noch: „Wahrscheinlich würden wir weniger verkaufen.“

Die dünnen Datenpfeiler, auf denen lebenswichtige langfristige Entscheidungen in fast allen Unternehmen ruhen, machen den außenstehenden Berater oft schwindeln. Zukunftsvorstellungen werden in der Industrie (wiederum wie in der Politik) kaum formuliert; und wenn, dann zumeist dilettantisch und unverbindlich vage. Die Kohle-Mineralöl-Erdgas-Atomkraft-Kette des Energiemarktes zum Beispiel wäre vor Jahren voraussehbar gewesen, wenn man nur einen Bruchteil des Aufwandes für Wirtschaftsforschung getrieben hätte, der heute im Flickwerk unzulänglicher Subventionen versackt.

Der geschilderte Zustand ist in einer Wettbewerbswirtschaft nur schwer erklärlich: Unternehmer pflegen doch im allgemeinen alles daranzusetzen, ihr Risiko zu mindern. Warum begnügen sie sich mit so unzureichendem Wissen, wenn bessere Daten und Informationen ihre Entscheidungen wirklich treffsicherer machen könnten? Liegt es am Unternehmer oder an der Qualität der Informationswerkzeuge?

UNTERNEHMERMENTALITÄT

Die Antwort ist vielschichtig. Sicherlich sind Ausbildung und Mentalität der Unternehmer ein Grund. Firmenchefs, die in Jahren unbeschränkter Produktionsexpansion gelernt haben, Entscheidungen zu treffen, verlassen sich auf ihr Fingerspitzengefühl verständlicherweise auch dann, wenn die Marktlage differenzierter und Produkt- und Kapazitätsentscheidungen schwieriger geworden sind.

Wahrscheinlich gilt eben auch für die Unternehmen, was für Volkswirtschaft und Gesellschaft im ganzen gültig zu sein scheint: Neue Ausgabenbereiche betrachtet man zunächst als Luxus, besonders dann, wenn (wie bei Schulen und anderen Infrastruktur-Investitionen) die unmittelbare Rentabilität nur schwer nachweisbar ist. So geht es offenbar auch den betrieblichen Ausgaben für alles, was nicht unmittelbar produkt- und produktionsgebunden ist. Man kann sich nicht daran gewöhnen, daß der Personalchef heute oft wichtiger ist als der Betriebsleiter, und so wird es schwer sein, zu lernen, daß Marktwissen und Wirtschaftsverständnis wichtiger sein kann als Entwick-

lungs- und Produktionstechnik. Insofern handelt es sich also um die Schwierigkeiten des Umlernens für eine andere Phase der Industrialisierung.

UNZUREICHENDES PERSONAL IN PLANUNG UND WIRTSCHAFTSFORSCHUNG

Ein weiterer Grund ist sicherlich auch das oft unzureichende Personal in der Planung und Wirtschaftsforschung. Fachleute in diesen Funktionen müssen jene in unserer Industriegesellschaft noch allzu seltene Kombination von wissenschaftlicher Ausbildung und praktischem Verständnis für industrielle Entscheidungsprozesse mitbringen: Ohne ausreichende wissenschaftliche Ausbildung sind sie unzulänglich, ohne praktisches Verständnis für die konkrete Problematik des Unternehmens aber oft sogar störend und überflüssig. Unternehmen erkennen daher oft erst, wie wichtig und produktiv diese Funktionen sein können, wenn es gelingt, das richtige Personal für die volkswirtschaftliche Abteilung und den Marktforschungsbereich einzustellen. Natürlich beginnt hier der *circulus vitiosus*: Um die richtigen Leute zu erhalten, muß der Unternehmer die Stelle entsprechend dotieren, d. h. in ihrer potentiellen Bedeutung erkannt haben.

UNZUREICHENDE INSTRUMENTE

Der wichtigste Grund für die Diskrepanz zwischen Risiko und Entscheidungsvorbereitung liegt aber ganz zweifellos in der oft unzureichenden Zuverlässigkeit der Wissensinstrumente selbst. Dabei spielt die Fragwürdigkeit aller Prognosen, die Problematik des „Vorhersehens“ eigentlich keine logische Rolle: denn wenn es um wesentliche betriebliche Investitionen geht, macht der Unternehmer ohnehin „Prognosen“, wenn auch oft nur implizite und unbewußt. Aber er rechnet doch mit einer bestimmten Amortisationszeit von Anlagen, rechnet mit einer Laufzeit der entwickelten Produkte und entscheidet auf Grund dieser Überlegungen. Daß eine systematische Vorbereitung diese Entscheidungen durch Wirtschafts- und Marktforschung zu fundierteren und sichereren Entscheidungen führen kann, ist eine, wenn auch heute noch selten gemachte Erfahrung. Vorausgesetzt ist dabei allerdings, daß Spezialisten im Hause, Berater und Unternehmer das Instrumentarium verstehen und über ausreichende Daten zur Beurteilung der gegenwärtigen Lage und der Zukunftsaussichten verfügen.

KONTINUIERLICHE STATT PUNKTUELLER UNTERSUCHUNGSPROGRAMME

Und hier stößt man auf eines der wichtigsten Probleme der betrieblichen Wirtschafts- und Marktforschung. Die Unternehmen verwenden — fast möchte man sagen aus Geiz — größere Summen beinahe ausschließlich punktuell zur Bearbeitung aktueller Fragen und nur ganz selten zur Erarbeitung eines kontinuierlichen Untersuchungsprogrammes. Es gibt in der Bundesrepublik zahlreiche Firmen, die im Jahr viele

Mill. DM investieren. Von diesen verfügen nur ganz wenige über fundierte, jährlich fortgeschriebene Langfristprogramme, die es ermöglichen würden, zum Beispiel über die Effizienz der Mediastreuung und Werbebotschaften Aussagen zu machen. Jeder mittlere kaufmännische Angestellte müßte für die Begründung einer Geschäftsreise bessere Nachweise erbringen.

Wirtschafts- und Marktforschung sind aufwendig — wie übrigens wissenschaftliche Forschung fast immer. Und mit dieser haben sie gemein, daß Erfolge nicht immer mit Sicherheit vorausgesagt werden können. Während aber die produkt- und produktionsgebundenen Forschungsetats heute so ausgestattet sind, daß sie Experimente für langfristige Ziele ermöglichen, wird die Wirtschafts- und Marktforschung fast ausschließlich punk-

tuell und ohne langfristige Zielsetzung zur Beantwortung der großen Unternehmerfragen eingesetzt. So ist es nicht verwunderlich, daß es diesem Wissenszweig im Unternehmen oft an den wesentlichen Grundlagen fehlt. Grundlagenforschung setzt auch hier langfristige Planung, großzügige Etats, hochqualifizierte Fachleute und die Bereitschaft voraus, fehlgeschlagene Experimente zu akzeptieren.

Es wird Zeit, daß Unternehmer und die betrieblichen Wirtschafts- und Marktforscher die wachsende Rolle des breiten Wissens in der unternehmerischen Entscheidung erkennen und sich der Tatsache bewußt werden, daß ohne entsprechende Investition in Wissen auf die Dauer auch die Investition in Produkte und Produktionsstätten gefährdet sein werden.

AKTUELLE ABSATZWIRTSCHAFT

bearbeitet von

Wolfgang K. A. Disch

Die „Aktuelle Absatzwirtschaft“ ist ein Werk, in dem der Versuch unternommen wird, durch Einzelbeiträge zu den verschiedenen Teilgebieten des Marketing eine größere Gesamtschau zu diesem Wissensgebiet zu erreichen. Eine stofflich geordnete Folge von Abhandlungen gibt dem Leser sowohl theoretisches Gedankengut als auch praktische Hinweise an die Hand, um das Gesamtbild vom Marketing abzurunden.

Großoktav, 312 Seiten, Preis DM 29,80

VERLAG WELTARCHIV GMBH · 2 HAMBURG 20 · EPPENDORFER LANDSTRASSE 106