

Rogers, Kenn

Article — Digitized Version

Die Krisis des Marktforschers

Wirtschaftsdienst

Suggested Citation: Rogers, Kenn (1966) : Die Krisis des Marktforschers, Wirtschaftsdienst, ISSN 0043-6275, Verlag Weltarchiv, Hamburg, Vol. 46, Iss. 11, pp. 625-631

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/133653>

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.

Die Krisis des Marktforschers

Prof. Dr. Kenn Rogers, New York *)

Gefühle der Unzufriedenheit über die Ergebnisse der Marktforschung und ihre Anwendung bei Marketingentscheidungen nehmen ständig zu. Diese wachsende Beunruhigung, die sowohl unter den Marktforschern als auch unter den Marketing-Managern festzustellen ist, findet mehrere unterschiedliche Ausdrucksformen: Einige sind der Meinung, es sei Sache der Unternehmensleitung, die gegebenen Forschungsergebnisse entsprechend mit Bedacht zu nutzen. Andere hingegen behaupten, daß die Qualität der Marktforschung sowohl von der Fähigkeit der Marketing-Verantwortlichen als auch der Marktforscher, das Marketingproblem realistisch zu überschauen und zu erfassen, bestimmt werde; ferner von dem Faktor Zeit und Geld, wie er von seiten der Marketing-Verantwortlichen zur Verfügung gestellt wird, und schließlich von den Methoden, die vom Forscher ausgewählt werden. Wiederum andere meinen, daß die Marketingentscheidungen in dem Grade erfolgreich seien, in dem die Forschung gründlich betrieben worden ist. Nach Carlson¹⁾ schließlich ist die Wechselbeziehung zwischen Marketing-Verantwortlichen und Marktforschern die entscheidende bestimmende Größe für ein erfolgreiches Marketing. Gleichgültig, welches die Ursachen sind: ein gewisses Unbehagen über die Marktforschung und die Anwendung ihrer Ergebnisse ist nicht zu übersehen.

Diese Besorgnisse scheinen sich in der industriellen Marktforschung mehr bemerkbar zu machen, als bei der Konsumgüter- und Meinungsforschung. Ein Grund hierfür mag die mangelnde technologische Kenntnis des industriellen Marktforschers sein, die die Produktion und Verwendung technischer Produkte betrifft. Selbst wenn er gewisse Kenntnisse auf diesem Gebiet aufweisen sollte, so werden sie kaum an das Wissen des Marketing-Managers oder gar der Kunden dieser Produkte heranreichen. Ein weiterer Grund kann darin liegen, daß es an einer allgemein anerkannten Forschungsmethodologie mangelt. Zum Beispiel ist ein Stichprobenverfahren, das auf statistischer Wahrscheinlichkeit basiert, häufig unmöglich und teilweise nicht einmal wünschenswert. Ein dritter Faktor für die Unzufriedenheit mag darin zu suchen sein, daß vertrauliche Informationen nicht nachprüfbar sind. Wenn dieses auch sehr spezielle Begründungen sind,

*) Die Übersetzung aus dem Amerikanischen besorgte Hubert Höping.

1) O. Carlson: High Noon in the Market. In: Public Opinion Quarterly, 1962.

so sind allerdings die Besorgnisse um die Marktforschung doch allgemeiner Natur.

UBER DIE VORLIEGENDE UNTERSUCHUNG

Die hier beschriebene Untersuchung über Aufgaben und Stellung des Marktforschers wurde während der vergangenen fünf Jahre durchgeführt. Es wurde die Arbeit von 85 Marktforschern in 9 Ländern, zu denen die USA, Großbritannien, die Bundesrepublik, die Schweiz, Österreich, Kenia und Tanganjika zählen, untersucht. Eingeschlossen wurden die folgenden Wirtschaftszweige: Textilien, langlebige Verbrauchsgüter, hochwertige Lebensmittel, Haushaltsgegenstände, Schwermaschinen, Dienstleistungen und Unterhaltung. Die in der Untersuchung erfaßten Marktforscher waren jeweils Bürger des Landes, in dem sie arbeiteten. Unter den 85 Befragten war eine Frau. Etwa 40% der Marktforscher hatten ein abgeschlossenes Hochschulstudium aufzuweisen, ca. 35% in Wirtschaftswissenschaften oder Statistik. 25% der interviewten Forscher hatten sich als reine Praktiker emporgearbeitet.

68 Marktforscher wurden einzeln in je ein oder zwei ausgedehnten Unterredungen über ihre Arbeit befragt. In 24 Fällen war ferner Gelegenheit gegeben, die von den Marktforschern gegebenen Informationen durch ihre Vorgesetzten, die Marketing-Verantwortlichen, zu verifizieren. Bei 16 Marktforschern war es darüber hinaus möglich, ihre Arbeit über zwei Wochen bis zu zehn Monaten genau zu beobachten. In diesen Fällen war der Verfasser dieses Beitrages als Berater in den entsprechenden Firmen tätig. Zusätzlich zu diesen Interviews wurde die relevante Fachliteratur herangezogen und ausgewertet.

DIE ERGEBNISSE DER UNTERSUCHUNG

Die Ergebnisse dieser Studie können in zehn Punkten zusammengefaßt werden:

1. Die Ergebnisse der Marktforschung spielen in jedem Fall eine wichtige Rolle bei der Aufstellung des Marketingplanes der in die Untersuchung eingeschlossenen Unternehmen. Der Wert der Marktforschungsergebnisse wird jedoch häufig von den Marketing-Verantwortlichen als fraglich angesehen. Zunächst konzentrieren sich ihre Einwände auf die Daten und ihre Interpretation; in der Folge richten

sich ihre Einwände aber auch gegen Funktionen und Kompetenzen des Marktforschers.

2. Die gegenseitige Beurteilung der Kompetenzen von Marketing-Verantwortlichen und Marktforschern ergibt im allgemeinen, daß die Beurteilung der Arbeit des Marktforschers durch den Marketing-Verantwortlichen abhängig ist von der Information, die er erhält, der Form, in der diese präsentiert wird und der Vereinbarkeit der Arbeit des Marketing-Verantwortlichen und des Marktforschers. Die Leistung des Marketing-Verantwortlichen wird nicht immer nur nach der Zweckmäßigkeit seiner Planungsentscheidungen beurteilt, sondern auch nach der Art, wie er seinen Marketingplan praktisch ausführen will.

Häufig stehen sich Marketing-Verantwortliche und Marktforscher mit Argwohn gegenüber. Das scheint damit zusammenzuhängen, wie gegenseitig des anderen technische Fähigkeiten und Leistungen beurteilt werden. Besonders in den Fällen eines nicht erfolgreichen Marketing schiebt bewußt oder unbewußt einer die Schuld auf den anderen und sucht nach einem Sündenbock.

Marktforscher führen immer wieder an, daß die Marketing-Verantwortlichen die Forschung weder richtig verstehen noch würdigen, daß sie Forschern nicht ermöglichen, sich mit allen Aspekten des anstehenden Problems hinreichend vertraut zu machen, daß sie nicht ausreichende finanzielle Mittel und Zeit für eine gute Forschung zur Verfügung stellen, daß sie nicht gewillt sind, eine Grundlagenforschung durchführen zu lassen, die für die langfristige Planung unbedingt notwendig ist, und daß sie schließlich die Marktforscher zu Zwecken einsetzen, die nichts mit der Sammlung von Informationen in bezug auf das Marketing zu tun haben. Oft haben Marktforscher auch das Gefühl, daß man von ihnen die Lieferung überzeugender Gründe für ihrer Meinung nach falsche Entscheidungen erwartet. Wenn sie sich dazu nicht in der Lage sehen, werden sie bezichtigt, nicht die Komplexität der praktischen Marketingprobleme zu verstehen und häufig Traumschlösser zu errichten.

Eine Analyse mehrerer dieser Situationen weist darauf hin, daß diese Beschwerden von einer gewissen Richtigkeit sind. Es gibt Fälle, bei denen den Marktforschern, besonders den Institutsmarktforschern, nicht gestattet wird, das gesamte Marketingproblem kennenzulernen. Teilweise wird offensichtlich, daß die Marktforschung nur dazu benutzt wird, einem bestimmten Mitarbeiter im Unternehmen recht oder unrecht zu geben, Entlassungsgründe zu liefern oder auch die praktische Durchführung des Marketing zu verzögern oder zu verhindern. Einige Marketing-Verantwortliche, die die Ergebnisse der Marktforschung als Kritik an ihren intuitiven Methoden auffassen, verdächtigen die Marktforscher der Subversion. Bei ihrer Behinderung der Marktforscher erstellen Marketing-Manager sich selbsterfüllende Prophezeiungen. Indem sie die Marktforschung als unzureichend oder

sogar als einen Fehlschlag ansehen, erzwingen sie Entscheidungen, die geradezu Fehlschläge herbeiführen. Dies liefert dann die Handhabe für eine Rückkehr zu der alten, wenn auch nicht immer bewährten Methode des intuitiven Fingerspitzengefühls, die so oft zu günstigen Ergebnissen geführt hatte.

3. Eine Durchsicht amerikanischer, englischer und deutscher Literatur zu Fragen des Marketing ergibt, daß der Rolle des Marktforschers nur wenig veröffentlichte und unveröffentlichte Studien gewidmet worden sind. Dieser Zustand allein ist als solcher schon bezeichnend.
4. Im Gegensatz dazu besteht eine Fülle von Abhandlungen über methodische Fragen in der Marktforschung. Bei aller Anerkennung der wissenschaftlichen Bedeutung der Methodologie kann man nicht umhin festzustellen, daß einige Marktforscher geradezu in das von ihnen gewählte Instrumentarium vernarrt sind. Eine für die Lösung eines bestimmten Problems als nützlich erkannte Methode wird oftmals kritiklos auf andere Probleme angewandt, obgleich die Ergebnisse die Erwartungen des Forschers nicht erfüllen.
5. Die Fachsprache wird von den Marktforschern in ihren Unterhaltungen und mehr noch in ihren Berichten überbetont. In einigen Fällen scheinen auch die Marketing-Verantwortlichen hiervon angesteckt zu sein. Dieser Hang zur Anwendung von Fachausdrücken, die oft erst neu geprägt und nicht immer gut definiert werden, scheint weniger der Erläuterung von Beziehungen zu dienen, die für den Marketingprozeß wichtig sind, als ein Ersatz für das Verständnis zu sein, das durch genau geprüfte Beobachtungen gewonnen werden könnte.²⁾
6. Unklare Vorstellungen über den Aufgabenbereich des Marktforschers mußten während dieser Studie immer wieder festgestellt werden, und zwar sowohl von seiten der Forscher selbst als auch von seiten der Marketing-Verantwortlichen. Vergleicht man die eigenen Beschreibungen der Forscher über ihre Aufgaben mit denen ihrer Arbeitgeber, der Marketing-Verantwortlichen, oder mit den spezifischen Arbeitsplatzbeschreibungen, so werden wesentliche Unterschiede offensichtlich. In zwei Fällen, in denen dies nicht zutraf, hatten die Marktforscher die Ausarbeitung der entsprechenden Spezifikationen für ihren Aufgabenbereich selbst vorgenommen.

Es wirkt befremdend, daß eine solche Tatsache so ausgeprägt gerade unter Spezialisten anzutreffen ist, deren erwähltes Arbeitsgebiet die Beobachtung und Beschreibung von Beziehungen zwischen Menschen und Objekten ist. Besonders auffallend ist, wenigstens in einigen Fällen, die Schnelligkeit, mit der sowohl Marktforscher als auch Marketing-Verantwortliche ihre Vorstellungen vom Aufgabenbereich des gleichen Marktforschers ändern. Dieses Ergebnis konnte während mehrerer Interviews festgestellt werden, die innerhalb weniger Wochen

²⁾ Kenn Rogers: Marketing's Sacred Cow, what is it? In: New York Chapter Newsletter, American Marketing Association, Vol. 20, 1965, Nr. 9.

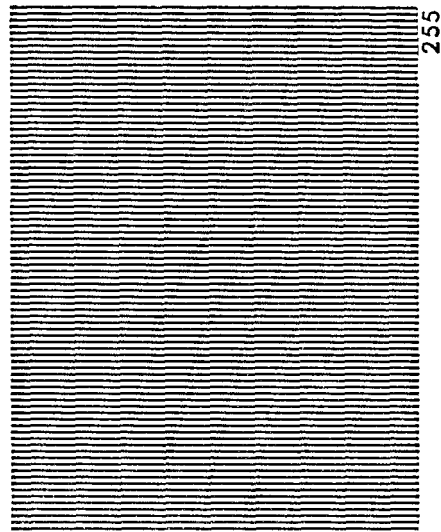
durchgeführt wurden. Die Meinungsänderungen hängen zusammen mit früheren Diskussionen über ein Forschungsobjekt, dem Zeitpunkt des Zwischenberichtes, dem Schlußbericht sowie mit der Anwendung der Forschungsergebnisse im Marketingprozeß. Jedesmal änderten sich die Beschreibungen des Arbeitsbereiches, besonders aber des Ermessensspielraumes wesentlich.

7. Die Berichterstattung des Marktforschers an die Unternehmensleitung direkt wird von den Forschern als wichtig für das Unternehmen und deshalb als organisatorisch richtig vorgeschlagen. Unabhängige Marktforscher, die für spezielle Aufgaben verpflichtet werden, sprechen von den Vorteilen, die sich aus einem ständigen und direkten Kontakt mit der Leitung der auftraggebenden Unternehmen ergeben. Betriebliche Marktforscher geben ihrer Überzeugung Ausdruck, daß es im Interesse des Unternehmens sei, wenn sie die Leitung aus erster Hand informierten.

Der Wunsch des Marktforschers, der Unternehmensleitung direkt zu berichten, bringt gleichzeitig seine Beschwerde über die mangelnde fachliche Kompetenz des Marketing-Verantwortlichen zum Ausdruck. Ob dieser Eindruck zu Recht besteht oder nicht, die Situation wird nicht besser, wenn die Stellung des Marktforschers geändert wird. Solch eine Änderung könnte nur die Gleichstellung oder möglicherweise Höherstellung des Marktforschers gegenüber dem Marketing-Verantwortlichen mit sich bringen. Da die Unternehmensleitung für die gesamte Unternehmensorganisation und für die Beobachtung ihrer nächsten Unterebenen — einschließlich des Marketing-Verantwortlichen — zuständig ist, stellt die Forderung des Marktforschers nach einer direkten Unterstellung unter die Unternehmensleitung nicht nur eine Kritik an der mangelnden Befähigung des Marketing-Verantwortlichen dar, sondern auch an der Unternehmensleitung, die eine mangelhafte Leistung in ihrer unmittelbaren Umgebung duldet.

Die Forderung des Marktforschers bringt weiter seinen Wunsch zum Ausdruck, an der Leitung des Unternehmens auf höchster Ebene beteiligt zu sein, was jedoch ohne Zweifel Aufgabe der Unternehmensleitung allein ist. Mit seiner Forderung, nur der entscheidende Berater der Unternehmensleitung zu sein, strebt der Marktforscher tatsächlich die höchste Autorität innerhalb der Unternehmensorganisation an, während er es gleichzeitig ablehnt, die volle Verantwortung zu tragen. Das mag ein Hinweis dafür sein, daß er anscheinend sehr wohl seine mangelnde Kompetenz für eine Beteiligung an Leitungsaufgaben kennt.

Es fehlt somit dem Marktforscher an einer klaren Einschätzung seiner eigenen Aufgaben und seiner Stellung innerhalb des Unternehmens. In der Tat wiederholt sich hier ein Vorgang, den es bereits schon öfters gab, als die Public Relations-Vertreter, Werbefachleute, Imagegestalter und Buchhalter behaupteten, die höchste Einsicht zu besitzen, die für das Wohl des Unternehmens notwendig sei.



HALBERG

**KREISELPUMPEN
KOLBENPUMPEN
VERDICHTER
WÄRMEAUSTAUSCHER
MOTORENGUSS
HYDRAULIKGUSS
MASCHINENGUSS**

**HALBERG
LUDWIGSHAFEN AM RHEIN
WERK DER HALBERGERHÜTTE
GMBH**

8. Den Marketing-Verantwortlichen fehlt eine adäquate formale Ausbildung. Von einer Stichprobe von 40 Befragten hatten nur 12 eine wirkliche Ausbildung im Marketing. 10 von ihnen waren Amerikaner und 2 Engländer, die beide eine Ausbildung ihrer amerikanischen Muttergesellschaften genossen hatten. Von den 40 Marketing-Verantwortlichen hatten 15 eine gewisse Hochschulbildung, aber nicht alle hatten einen Abschluß erreicht.
9. Der Formulierung ihrer Marketingphilosophie entsprechend, können die Marketing-Verantwortlichen in zwei Gruppen eingereiht werden. Eine Gruppe, die aus 14 Hochschulabsolventen und 3 Mitgliedern bestand, die keine Hochschule besucht hatten, bekannten sich als Anhänger einer integrierten Marketingkonzeption, obgleich in unterschiedlichem Grad akzeptiert und verstanden. Ein Mitglied dieser Gruppe bezeichnete diese Marketingkonzeption als das „Rizinusöl, das die Unternehmensorganisation reibungslos und funktionsfähig erhält“. Die zweite Gruppe bestand aus Marketing-Verantwortlichen, die ihre Erfahrung auf Grund ihrer praktischen Tätigkeit gesammelt hatten. Sie befürworteten eine Marketingkonzeption, bei der das Vertrauen auf wirtschaftliche Stärke und eine straff regulierte Organisationsform das größte Gewicht hat. Mitglieder dieser Gruppe verhalten sich ablehnend gegenüber der Marktforschung, die sie häufig etwas sarkastisch „die wissenschaftliche Methode und ihre Ergebnisse“ bezeichnen. Marktforschungsberichte, die eine Prüfung der Marketingpolitik des Unternehmens empfehlen, werden als destruktiv und ähnliches bezeichnet.
10. Eine Antwort auf die Frage, die sich auf die persönliche Herkunft, vor allem auf die Kindheit bezog, gaben 26 der befragten 40 Marktforscher. Sie scheinen ein übereinstimmendes Bild zu geben: der Vater, vielfach ein freiberuflich Tätiger, häufig von seinem Sohn ambivalent geliebt, oft beschrieben als streng und autoritär, jedoch der Nachahmung als wert erachtet; die Mutter, zu dominierend, häufig mit ihrem Sohn streitend, sich weigernd, ihn erwachsen werden zu lassen; die Familie, gewöhnlich in guten Verhältnissen lebend, hat den Status des gehobenen Mittelstandes erreicht oder strebt ihn an. Des Marktforschers akademische Vergangenheit wird durch ein hauptsächlich Interesse an Literatur, Sozialwissenschaften oder manchmal auch Chemie gekennzeichnet. Fast ausnahmslos wurden einige Gesundheitsprobleme erwähnt, die häufig anscheinend psychosomatischer Natur waren. Die übrigen 14 befragten Marktforscher ließen sich nicht in dieses Schema fügen, noch ließ sich eine andere Ordnung klar herausarbeiten.
- In der vorliegenden Untersuchung wurden die Marktforscher in zwei Kategorien eingeteilt, je nach ihrer Einstellung gegenüber ihren Marketing-Managern. Eine Gruppe besteht aus jenen, die klar herausstellen, daß es sich bei ihnen um eine Beziehung zwischen einem dominierenden und einem beherrschten Partner handele und ihre Meinung in

aggressive und wenig freundliche Bezeichnungen kleiden. Die andere Gruppe besteht aus jenen, die diese Beziehung als unbefriedigend, einigermaßen gut oder auch sogar gut bezeichnen, die sie aber trotzdem nicht ohne Feindseligkeit betrachten.

Bei allen diesen Angaben ist jedoch zu berücksichtigen, daß einmal die Auswahl der Befragten sich auf eine kleine Gruppe erstreckt und nicht mit einer Random-Stichprobe vergleichen läßt. Zum anderen handelt es sich hier ausschließlich um Auskünfte aus Interviews, die nicht durch anderes Material abgesichert werden; diese aber können sehr wohl subjektiv sein.

ANALYSE DER ERGEBNISSE

An dieser Stelle drängen sich nun zwei Fragen auf:

- Welche Kräfte führen zu den organisatorischen Spannungen, die bei sonst für das Marketing gut qualifizierten Mitarbeitern Besorgnisse und schwache Leistungen herbeiführen?
- Welche Kräfte führen zu den Verwirrungen über Funktion und Stellung des Marktforschers und die Grundsätze, nach denen er seiner Aufgabe gerecht werden sollte?

Was die erste Frage anbelangt, so mögen die Kräfte ihren Ursprung in der Umgebung des Arbeitsplatzes haben, insbesondere in den dort herrschenden sozialen und technischen Bedingungen. Die Antwort auf die zweite Frage mag in der Persönlichkeitsstruktur des einzelnen und teilweise auch in seiner physischen Konstitution zu finden sein. Es ist jedoch wichtig festzustellen, daß diese drei Hypothesen wahrscheinlich in einem inneren Zusammenhang stehen und nur unterschiedliche Aspekte ein und desselben Problems darstellen.

EINIGE SOZIO-TECHNISCHE ASPEKTE DES PROBLEMS

Um die den organisatorischen Spannungen zugrunde liegenden Kräfte zu untersuchen, ist es nützlich, eine Unternehmensorganisation als ein sozio-technisches System anzusehen.³⁾ Das bedeutet, daß ein Unternehmen seine technischen und betrieblichen Aufgaben mit Menschen ausführt, die auf eine organisierte Art und Weise zusammenarbeiten. Folglich müssen Struktur und Politik des Unternehmens klar und folgerichtig mit den übergeordneten allgemeinen Zielsetzungen des Unternehmens übereinstimmen.

Um diese primären Ziele⁴⁾ zu erreichen, bedient sich ein Unternehmen gewisser Strategien.⁵⁾ Eine dieser Strategien ist sein Marketing-Plan: seine Methode, sich auf die Außenwelt, den Markt einzustellen. Eine andere derartige Strategie ist die Unternehmensstruk-

³⁾ K. A. Rice: *Productivity and Social Organisation*. London 1960
E. L. Trist und K. W. Bamford: *Some Social and Psychological Consequences of the Longwell Method of Coal Getting*. London 1951.

⁴⁾ A. K. Rice: *The Enterprise and its Environment*. London 1963.

⁵⁾ Chris Argyris: *Understanding Organisational Behaviour*. Homewood, Ill. 1960

tur: der Weg, wie man sich intern arrangiert, um den Marketingplan auszuführen.⁶⁾ Diese Strategien werden in der Art und Weise, wie sie gefaßt sind und durchgeführt werden, die Entwicklung des Unternehmens, seine Beweglichkeit, seine Effizienz und die Erfüllung seiner Aufgabe beeinflussen. Sie werden auch die Möglichkeiten berühren, die das Unternehmen seinen Mitarbeitern bietet, um ihre persönlichen Ansprüche zu befriedigen und damit die Entwicklung ihrer eigenen Persönlichkeit zu fördern.

Es kann daher angenommen werden, daß je nach dem Grad, in dem die Zielsetzung des Unternehmens und die Ansprüche der Mitarbeiter übereinstimmen, auch die Wirksamkeit der technologischen Maßnahmen zur Lösung der genannten primären Aufgaben ausfallen wird. Umgekehrt werden je nach dem Grad, in dem diese Übereinstimmung fehlt, organisatorische Effizienz und persönliche Befriedigung der Mitarbeiter in Mitleidenschaft gezogen.

Eine Marketingorganisation nun kann als ein Unter-System mit der Zielsetzung angesehen werden, den Marketingplan des Unternehmens zu erstellen und auszuführen. Um ihre primäre Aufgabe, den Marketingplan zu erstellen, erfüllen zu können, benötigt die Marketingorganisation Informationen, die der Marktforscher liefert. Diese Informationen werden gewonnen aus Beurteilungen der Marktentwicklung, der unternehmenseigenen Leistung, der Lieferanten, der Regierung, der öffentlichen Meinung und anderen Faktoren, die alle von unterschiedlicher Bedeutung, aber zu zahlreich sind, um hier sämtlich erwähnt zu werden.

Es ist daher die Aufgabe des Marktforschers, den Marketing-Verantwortlichen bei der Formulierung des Marketingproblems zu beraten und zu unterstützen und dann die Art relevanter und aussagekräftiger Informationen zusammenzutragen, die die Arbeit des Marketing-Verantwortlichen erleichtern, schöpferisch für die näherungsweise Befriedigung des Marktes zu planen.

Die für die Erfüllung dieser primären Aufgabe nur unzulänglich zur Verfügung stehenden Instrumente mögen sehr wohl die oben beschriebenen organisatorischen Reibungen verursachen. Da jedoch sicher nicht alle der bestehenden Beziehungsgefüge zwischen Marktforschern und Marketing-Verantwortlichen diese Reibungen aufweisen, können diese nicht vollends durch wirtschaftliche, soziale oder technologische Determinanten bestimmt werden. Ohne deren Bedeutung leugnen zu wollen, besteht die Notwendigkeit einer psychologischen Analyse des Verhaltens der einzelnen Beteiligten, in die, falls erforderlich, auch unbewußte Komponenten ihrer Motivationen einzubeziehen sind. Der Verfasser hat an anderer Stelle bereits darauf hingewiesen⁷⁾, daß organisatorisches Verhalten auf den ersten Blick oder unter wirtschaftlichen und sozia-

len Aspekten betrachtet oftmals widersprüchlich oder wenigstens schwer erkennbar erscheint, daß es aber verständlich wird, wenn man die Psychologie für die einzelnen Betroffenen bemüht.

EINIGE MÖGLICHE PSYCHOLOGISCHE ASPEKTE DES PROBLEMS

Sowohl Marktforscher als auch Marketing-Verantwortliche scheinen sich, wenn es um ihr gegenseitiges Verhältnis und um ihre Arbeit geht, mehr auf eine Verteidigung ihrer Position eingestellt zu haben, als es die Art ihrer Aufgaben eigentlich bedingt. Die Marketing-Verantwortlichen sind häufig für ihren Aufgabebereich unzureichend ausgebildet und ihre Erfahrungen scheinen nicht auszureichen, um die heute anstehenden komplexen Marketingprobleme zu lösen. Sie scheinen ihre Unfähigkeit dadurch zu kompensieren, daß sie auf ihren Märkten schöpferisch tätig sind und der Marktforschung gegenüber negativ reagieren. Statt die brauchbaren, wenn auch unvollkommenen Werkzeuge der Marktforschung einzusetzen, betrachten sie diese als Bedrohung und verteidigen sich, indem sie die Gefühle ihrer eigenen Unzulänglichkeit auf die Marktforscher und ihre wissenschaftlichen Methoden abzuschieben suchen.

Die Marktforscher fühlen sich in ihrem Streben verhindert, ihre geschulten Fähigkeiten für eine gute Forschung einzusetzen. In dem Bestreben, ihre Stellung zu bewahren, halten sie es für angebracht, Forschungsergebnisse hervorzubringen, die in etwa den Erwartungen der Marketing-Verantwortlichen entsprechen. Unter Berücksichtigung des Mangels an Perfektion ihrer eigenen Instrumente und des Mangels an hinreichender Kompetenz ihrer Marketing-Manager übernehmen sie zeitweise kritiklos methodische Neuerungen und meinen, daß es angemessen wäre, wenn sie direkt der obersten Stufe der Unternehmenshierarchie beigelegt würden. Tatsächlich finden sie den Wert ihrer Arbeit angezweifelt, ihre organisatorische Stellung unverändert, sich mißverstanden und oftmals zum Sündenbock für die Fehler der Marketing-Manager gemacht. Sie meinen, daß sie auch für die Durchführung der Pläne ihrer Marketing-Manager verantwortlich seien, sie meinen ferner, sie hätten eine Verpflichtung, entscheidend bei der Entscheidungsfindung in der Unternehmensspitze mitzuwirken, alles Funktionen, die in Wirklichkeit nie ihre Aufgaben waren.

Die Marktforscher scheinen zu sehr damit beschäftigt zu sein, die Marketingprobleme zu begreifen und Informationen über sie herbeizuschaffen. Sie befassen sich dagegen zu wenig mit den Auswirkungen ihrer Arbeiten auf die Marketing-Verantwortlichen als Individuen. Während sie die Unzulänglichkeit in der Tätigkeit der Marketing-Verantwortlichen herausstellen und Abhilfen durch eine Veränderung ihrer eigenen Position innerhalb der Unternehmensorganisation vorschlagen, scheinen sie sich trotzdem der Unmöglichkeit solcher Veränderungen bewußt zu sein. Alles in allem besteht eine kritische Verwirrung über ihre eigentlichen Auf-

⁶⁾ Kenn Rogers: Managers-Personality and Performance. London 1963, Chicago 1964.

⁷⁾ Siehe Fußnote 6 sowie Kenn Rogers: Psychology and the Manager. In: New Society, London, 1963, v. 4. Juni und: Where the Marketing Concept is Missing. In: Engineering, London, 1963, v. 5. Juli.

gaben. Erikson⁸⁾ bezeichnet eine derartige Krise als ein Stadium, in dem der einzelne bestrebt ist, eine Übereinstimmung zwischen dem herbeizuführen, was er meint in sich selbst zu sehen, und dem, was er annimmt, daß es andere von ihm erwarten.

Ganz allgemein betrachtet kann das Verhältnis zwischen Marktforschern und Marketing-Verantwortlichen als die Folge zweier Faktoren angesehen werden. Ein sozialer Faktor: die Erwartungen, die jeder über die Leistungen des anderen hegt. Ein technischer Faktor: das Geschick, das jeder bei seiner Tätigkeit hat. Diese Faktoren müssen die Toleranz bestimmen, die die beiden Kontrahenten in diesen beiden Rollen über ihre eigene und des anderen Unzulänglichkeit haben.

In Wirklichkeit aber sind nicht alle Marketing-Verantwortlichen unsichere Autokraten. Diejenigen, die es sind, benötigen dagegen die Hilfe des Marktforschers besonders dringend, wenn auch in einer verständigen Art. Ferner bietet die Wirtschaft, besonders in den in diese Untersuchung eingeschlossenen Ländern, ständig offene Stellen im Marketing und der Marktforschung. Infolgedessen kann die verhaßte Abhängigkeit von dominierenden Managern nicht aus externen Faktoren erklärt werden. Tiefer in das Problem einsteigend kann diese Beziehung als eine durch persönliche Charaktereigenschaften, besonders des Marktforschers, beeinflusste erkannt werden.

Die psychoanalytische Theorie würde darauf hinweisen, daß das Persönlichkeitssyndrom einiger vorstehend beschriebener Marktforscher gesehen werden kann als die Beschreibung einer Persönlichkeit, die während ihrer Kindheit zu wenig Liebe erhalten hat und sich nie als von den Eltern voll akzeptiert fühlte. Als Folge hat der einzelne zu wenig Sicherheit, ein großes Bedürfnis, sich selbst zu beweisen, um somit von anderen akzeptiert und vielleicht sogar als überlegen anerkannt zu werden. Dieser Persönlichkeitstyp neidet anderen ihre Erfolge und ihre Sicherheit, kann große Feindseligkeit empfinden und leidet oft an psychosomatischen Krankheitserscheinungen. Unbewußt neigen diese Menschen dazu, ihre Vorgesetzten als symbolische Repräsentanten ihrer lieblosen Eltern zu sehen, die sie zu zähmen, zu bestrafen und zu degradieren haben, um auf diese Art evtl. eine Überlegenheit ihnen gegenüber zu beweisen.

In diesem Rahmen ist der Wunsch des Marktforschers, der Unternehmensleitung direkt über seine Arbeiten berichten zu dürfen, verständlich. Der erste Schritt — Gleichsetzung mit dem Marketingmanager — scheint in einer tieferen Bewußtseinschicht einem unbewußten Leugnen der Tatsache zu entsprechen, daß zwischen Eltern und Kindern Unterschiede bestehen. Das nachfolgende Verlangen nach einer Erhöhung seiner Position kann mit dem Bestreben identifiziert werden, die Eltern zu beherrschen, die sich dann so fühlen sollten, wie es das Kind tat, als es von den Eltern dominiert wurde. Es mag ferner Ausdruck einer Phantasie über ein Familienleben sein, in dem das Kind sich für einen

Sprößling hält, der von Eltern niederer Herkunft und niederen Charakters erzogen wird, als es die Eltern getan hätten, von denen es eigentlich stammen sollte und bei denen es hätte aufwachsen sollen.

Nun könnte eine solche Analyse noch detaillierter durchgeführt werden, aber die grundlegende Problematik dürfte auch durch die bisherigen Ausführungen klar genug geworden sein. Falls diese Art von infantilen Aspekten zutrifft, die sich innerhalb der Krisis des Marktforschers zeigen, so kann es sehr wohl sein, daß die Marktforschung dahin tendiert, solche Menschen anzuziehen, die im psychoanalytischen Sinn des Wortes während ihrer täglichen Arbeit die ungelösten Probleme ihrer Persönlichkeitsstruktur „aufzuarbeiten“ wünschen. Wenn dies im überwiegenden Maße der Fall sein sollte, mögen diese Marktforscher ihrer Forderung nach einer Bereinigung der Konfusion um ihre Aufgaben und Stellung Ausdruck verleihen, gleichzeitig aber dazu neigen, diesen Zustand zu erhalten, da er ihre anderen gleichzeitig existenten Veranlagungen befriedigt. Andererseits werden Marktforscher, die von einer echten Wißbegierde über den Markt beseelt sind, wahrscheinlich ihre Arbeit so handhaben, daß ihre Funktion damit vollends klargestellt ist. Sollten weitere Forschungen diese Annahme bestätigen und beweisen, daß es Marktforscher unterschiedlicher Befähigung in der Bewältigung ihrer Arbeit gibt, so würde dies bedeutsame Auswirkungen für Auswahlkriterien von Marktforschern ergeben und auch Hinweise vermitteln, wie Marktforschern geholfen werden kann, ihre Persönlichkeit weiterzuentwickeln und frei zu werden von einer Verteidigungsmentalität.

DREI EMPFEHLUNGEN

Nach dieser ersten Vorstudie soll nun nicht der Anspruch einer vollständigen Analyse der Krisis des Marktforschers erhoben werden. Es ist damit auch noch kein Lösungsmittel für dieses Problem gefunden. Doch es besteht ein Ansatz in dieser Richtung. In diesem Sinne werden die drei folgenden Empfehlungen gegeben, in der Hoffnung, daß sie dem einen oder anderen helfen mögen:

- Es bedarf einer detaillierten Spezifikation der Aufgabenbereiche der Marktforscher und der Marketing-Verantwortlichen, wenn beide Mitarbeiter desselben Unternehmens sind. Wenn dagegen Marktforscher unabhängiger Institute mit den Marketing-Verantwortlichen ihres Auftraggebers zusammenarbeiten, so sollte ein von beiden Teilen gebilligter Plan aufgestellt werden, der das Marketingproblem beschreibt sowie die Reichweite und Gründlichkeit der erforderlichen Informationen, der einzusetzenden Methoden, die zur Verfügung stehende Zeit, einen ungefähren Zeitplan für die verschiedenen Arbeitsphasen und die verfügbaren finanziellen Mittel behandelt. In beiden Fällen ist es wichtig, daß der Inhalt dieser Vereinbarungen entweder periodisch oder immer dann überprüft wird, wenn die Situation es erfordert.

⁸⁾ Erik H. Erikson: The Problem of Ego Identity. In: Journal of the American Psychoanalytic Association, 1956, Nr. 4, S. 56-121.

- Marketing-Verantwortliche und Marktforscher sollten beide einer Schulung in der Intuition unterzogen werden, die den Spürsinn und das Auffassungsvermögen schärft: schöpferisches Denken, Erkennen neuer Beziehungen, Umgang mit variablen Größen und Wahrnehmen unbewußter Vorgänge.
- Schließlich bedarf es einer Erziehungsfunktion des Marktforschers gegenüber dem Marketing-Verantwortlichen. In diesem Zusammenhang ist Erziehung streng im Sinne des lateinischen „educare“ aufzufassen, d. h. im Sinne eines Herausarbeitens und Entwickelns aus etwas latent und potentiell Vorhandenem, um den Marketing-Verantwortlichen in seiner potentiellen Fähigkeit zu unterstützen, die Marktforschungsprobleme zu verstehen und dadurch seine Arbeit zu erleichtern. Dieses Konzept schließt Instruktion und Belehrung aus. Es basiert

vielmehr auf dem System, den Schüler die Wahrheit selbst finden zu lassen. In dieser Hinsicht mag eine Aktivität des Marktforschers durch seine enge Vertrautheit mit den Sozialwissenschaften gefördert werden. Das setzt allerdings eine Fähigkeit voraus, mit dem Marketing-Verantwortlichen zu sympathisieren. Das nun bedeutet wiederum nicht, daß er mit den Ansichten oder Verhaltensweisen des Marketing-Verantwortlichen konform geht, doch muß er sich mit diesen als für ihn bedeutsam abfinden. Das bedeutet auch nicht, daß der Marktforscher den Marketing-Verantwortlichen mehr schätzt als zuvor. Es sollte ihm aber ermöglichen, sein Verhältnis zum Marketing-Verantwortlichen in einem anderen Licht zu sehen, was dazu beitragen wird, eine größere organisatorische Leistungsfähigkeit zu erbringen.

Absatzwirtschaftliche Besonderheiten des „Entwicklungsgeschäftes“

Privatdozent Dr. Hans Günther Meissner, Köln

Die Dynamik der Weltwirtschaft wird seit einer Reihe von Jahren zunehmend beeinflusst durch den kontinuierlichen Ausbau der Wirtschafts- und Handelsbeziehungen zwischen den Industrieländern und der zahlreichen Gruppe der Entwicklungsländer in Afrika, Asien und Lateinamerika. Der Anteil der deutschen Ausfuhren in die Entwicklungsländer erreichte im Jahre 1965 ein Volumen von DM 13,6 Mrd. entsprechend rund 19% unseres Gesamtexportes. Dabei ist besonders bemerkenswert, daß die Steigerungsrate gegenüber 1964 mehr als 13% ausmachte, während das Wachstum des deutschen Exports im Gesamtdurchschnitt nur 10,5% erreichte. In diesem überdurchschnittlichen Wachstum der deutschen Lieferungen an die Entwicklungsländer kommt der Impuls zum Ausdruck, der durch die Entwicklungsprozesse dieser spezifischen Ländergruppe ausgelöst wurde. Die besonderen wirtschaftlichen, sozialen und politischen Bedingungen, unter denen sich die Prozesse der Urbanisierung, der Mechanisierung und der Industrialisierung vollziehen, haben einen neuen Typus von Außenhandelsgeschäft hervorgebracht: Das Entwicklungsgeschäft.¹⁾

Definition des „Entwicklungsgeschäftes“

Diese kommerziellen Entwicklungsgeschäfte sind als dritter Bestandteil des Gesamtkomplexes der internationalen Entwicklungsförderung neben die Konzepte der Entwicklungspolitik und die Maßnahmen der Ent-

wicklungshilfe getreten. Mit dem Begriff des Entwicklungsgeschäftes soll die Gesamtheit der kommerziellen Prozesse erfaßt werden, die für den wirtschaftlichen Aufbau und speziell für das wirtschaftliche Wachstum der Entwicklungsländer eine Existenznotwendigkeit bilden. Unter den Begriff des Entwicklungsgeschäftes fällt damit der gesamte Bereich privatwirtschaftlicher Tätigkeit im Rahmen der internationalen Entwicklungsförderung. Unter ordnungspolitischen Gesichtspunkten stellen Entwicklungsgeschäfte den marktwirtschaftlich angemessenen Beitrag der privaten Wirtschaft zur Förderung der Entwicklungsländer dar.

Die Entwicklungspolitik, wie sie von der Bundesregierung vertreten wird, basiert auf einer Funktionsenteilung zwischen Staat und Wirtschaft, wobei die staatlichen Stellen die Rahmenbedingungen schaffen — auch in finanzieller Hinsicht —, die durch die Initiative der Unternehmen ausgefüllt werden müssen. Die epochale Aufgabe der Entwicklungsförderung stellt somit unmittelbar auch eine unternehmerische Aufgabe dar, wobei die langfristigen Liefergeschäfte und die privaten Direktinvestitionen eine ausgeprägte Schlüsselfunktion erlangt haben.²⁾

Zur Erhellung des Sachverhaltes seien hier einige typische Entwicklungsgeschäfte angeführt, die in den letzten Monaten abgewickelt wurden. Es handelt sich dabei z. B. um die Lieferung und Errichtung einer kompletten Zementfabrik in Äthiopien, den Bau eines

¹⁾ Vgl. Hans Günther Meissner: Das Entwicklungsgeschäft; Theoretische Grundlagen — Betriebliche Probleme — Weltwirtschaftliche Zusammenhänge. Berlin 1966, 358 S.

²⁾ Vgl. insbesondere Matthias Schmitt: Entwicklungshilfe als unternehmerische Aufgabe — Die Schlüsselfunktion der privaten Direktinvestitionen. Frankfurt/M 1965.