

Seeler, Walter

Article — Digitized Version

## Marketing in RGW-Ländern

Wirtschaftsdienst

*Suggested Citation:* Seeler, Walter (1967) : Marketing in RGW-Ländern, Wirtschaftsdienst, ISSN 0043-6275, Verlag Weltarchiv, Hamburg, Vol. 47, Iss. 5, pp. 266-270

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/133720>

**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.*

Vollkosten hereinzunehmen, um den Gewinn zu maximieren. Der suggestive Charakter dieser Fragestellung ist evident. Grundsätzlich sollte man sich in Kostenrechnung und Preisbildung vor Verallgemeinerungen hüten. Die Kostenrechnung kann lediglich Grundlagen für Dispositionen liefern, sie kann der Unternehmensleitung keine Entschlüsse abnehmen.

Durch organisatorische Maßnahmen können aus der Vollkostenrechnung gleichzeitig die Auswertungsmöglichkeit des Direct Costing und die hieraus zu

gewinnenden zusätzlichen Erkenntnisse für die Preisfindung entwickelt werden. Das Schwergewicht der Deckungsbeitragsrechnung liegt auf den Gebieten Betriebskontrolle, Produktionssteuerung, Programmereinigung und Produktanalyse. Die Grenzkostenrechnung ist eine wichtige Variante der Kostenrechnung, auf die nicht verzichtet werden sollte. Auf der anderen Seite darf man die Bedeutung des Direct Costing nicht überbewerten und zur Lösung von Aufgaben verwenden, bei denen mit umfassenderen Kostengrößen gerechnet werden muß.

## Marketing in RGW-Ländern

Walter Seeler, Hamburg

Seit in der Bundesrepublik die Binnenkonjunktur etwas abgekühlt ist und auch auf manchen Exportmärkten der Konkurrenzkampf härter geworden ist, regt sich allenthalben das Interesse für die osteuropäischen Märkte. Das ist für viele Firmen und Branchen ein Vorstoß in völliges Neuland. Sieht man von einigen Gelegenheitsgeschäften ab, dann ist es kaum mehr als ein rundes Tausend Firmen, das den Löwenanteil am deutschen Export in die Ostmärkte bestritten hat.

### INTERESSANTES ABER PROBLEMVOLLES OSTEUROPA-GESCHÄFT

So nimmt es nicht wunder, wenn jetzt die Frage laut wird: Kann man in Ländern mit einer noch weitgehend vom Staat dirigierte Wirtschaft ein ähnlich wirksames Marketing praktizieren, wie wir es von anderen freien Märkten gewohnt sind?

Ja, man kann und man sollte es in den meisten Fällen auch — nur sollte man ziemlich alles vergessen, was man in einer „kapitalistischen“ Privatwirtschaft gelernt hat. Als Beispiel mögen jene wenigen deutschen Großfirmen dienen, die bereits für diese Märkte eine eigens zugeschnittene Marketingstrategie entwickelt haben und sie auch mit angemessenem Kostenaufwand praktizieren.

Das Dilemma, vor dem jeder Exporteur im Osteuropageschäft steht, läßt sich auf eine knappe Formel bringen: Wie lassen sich die eigenen Marktchancen so genau wie möglich abschätzen — und wie lassen sich die Kosten für die Erschließung neuer Absatzmöglichkeiten und die Erhaltung der vorhandenen Märkte in wirtschaftlich vertretbaren Grenzen halten?

Die schnell zunehmende internationale Konkurrenz zwingt auch die schon im Geschäft befindlichen, sich schnell umzustellen. Wer gar neu in dieses Geschäft will, dem sei gesagt, daß die „Eintrittspreise“ bereits eine steigende Tendenz zeigen. Das heißt, daß die Kosten, die ein Unternehmen aufwenden muß, bis es zum ersten lohnenden Abschluß kommt, immer höher werden. Dies hängt einerseits mit den jetzt in allen RGW-Ländern — mit Ausnahme von Rumänien

— einsetzenden Wirtschaftsreformen zusammen, die, insgesamt gesehen, den Osteuropahandel immer interessanter und chancenreicher werden lassen, zugleich aber das Geschäft komplizierter machen. Es liegt aber auch daran, daß jene Dienstleistungen, auf die man in diesem Geschäft angewiesen ist — vom Hotel bis zur Werbeagentur — auch ihrerseits dazu neigen, die Preise heraufzusetzen.

Auf der anderen Seite spricht die Entwicklung des Osteuropahandels in jüngster Zeit eine sehr deutliche Sprache: Im vergangenen Jahr ist unser Außenhandel mit der Sowjetunion, mit Polen, Ungarn, Rumänien, Bulgarien und der Tschechoslowakei um mehr als 15 % gestiegen. Dies entspricht ungefähr der durchschnittlichen Zuwachsrate des gesamten deutschen Außenhandels. Schlüsselte man nach einzelnen Regionen auf, dann stehen die osteuropäischen Märkte nach Italien (+ 26 %), USA (+ 25 %) und Frankreich (+ 18 %) an vierter Stelle.

### MISSVERSTANDENE REFORMBESTREBUNGEN

Da die Wirtschaftsreformen und die damit zusammenhängenden Strukturveränderungen mit die wichtigsten Veränderungen für den künftigen Außenhandel bringen werden, sollte man diese Entwicklungen sorgfältig beobachten. Hier spätestens werden auch im wirtschaftlichen Bereich die nationalen Unterschiede deutlich. Was in der Tschechoslowakei möglich ist, muß in Polen noch längst nicht funktionieren — kurzum: Umfang und Fortschritt der Reorganisation des Planungssystems werden immer mehr zu einem wichtigen Gradmesser für die Möglichkeiten und Grenzen der eigenen Marketingpraxis.

Nun sind gerade diese Reformbestrebungen in den letzten Jahren im Westen gründlich mißverstanden worden. Vorschnelle Hoffnungen, daß diese Reformen eine Art Rutschbahn zurück in die Privatwirtschaft werden könnten, erwiesen sich als Illusion. Dergleichen hatten und haben die Reformen auch gar nicht im Sinn gehabt. Sie haben lediglich erkannt, daß der Markt in einer modernen und technisierten Wirtschaft

eine Funktion hat, die vorerst auch durch das raffinierteste Planungssystem nicht zu ersetzen ist. Sie haben versucht, in zum Teil heftigen Auseinandersetzungen, diese Einsicht mit den Grundprinzipien der kommunistischen oder sozialistischen Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung in Einklang zu bringen.

Der wohl wichtigste Einschnitt in das bisherige System ist die Tatsache, daß man die Initiative und das materielle Eigeninteresse der am Wirtschaftsprozess beteiligten Menschen — vom Manager über den Arbeiter bis hin zum Konsumenten — wieder aktiv in den Wirtschaftsprozess einschalten will. Und das bedeutet, daß die bisherige bis ins Detail gehende zentrale Planung in wichtigen Bereichen von der Eigenverantwortung der Unternehmen abgelöst wird, daß die gesamte Volkswirtschaft sich nicht mehr an einer von oben diktierten Sollerfüllung orientiert, sondern das Betriebsergebnis, der Gewinn zum Maßstab für Erfolg und Mißerfolg wird.

#### **DIE REFORMMASSNAHMEN SIND AUSSENWIRTSCHAFTLICH ORIENTIERT**

Über den bisherigen Erfolg dieser Reformen läßt sich heute noch nicht viel sagen; die meisten Programme laufen erst an. Immerhin zeichnen sich zwei Richtungen ab: Die Sowjetunion, Polen und die DDR begnügen sich vorerst mit einem Kompromiß. Zwar erhalten die einzelnen Betriebe auch hier etwas mehr Bewegungsspielraum und sollen nach dem Prinzip der Gewinnmaximierung arbeiten, man dirigiert von oben nicht mehr allein mit Plankennziffern, sondern mehr mit „ökonomischen Hebeln“. Im wichtigsten Bereich, bei der Preisbildung, traut man aber dem freien Markt noch nicht, man verläßt sich lieber auf den staatlichen Dirigismus.

In der Tschechoslowakei, in Ungarn und Bulgarien hingegen ist man entschlossen, Schritt für Schritt eine Art „sozialistischer Marktwirtschaft“ zu verwirklichen. Hier heißt das Motto: Soviel Planung wie nötig, um den Bestand der sozialistischen Gesellschaftsordnung nicht zu gefährden, die übrigen Bereiche will man dem freien Spiel der Kräfte nach und nach überlassen. In der Tschechoslowakei z. B. will man dort, wo die staatlichen Monopolbetriebe unter den freieren Bedingungen ihre Machtposition mißbrauchen, die Gründung von Konkurrenzunternehmen zulassen. Stufenweise sollen die Preise freigegeben werden, bis nur noch eine überschaubare Zahl von Waren und Dienstleistungen — Grundstoffe, Energie und Grundnahrungsmittel — als staatlich gebundene Preise übrigbleiben. Als Fernziel, für das es bisher keinen verbindlichen Termin gibt, strebt man eine vollkonvertierbare Währung an, wie überhaupt sich die tschechoslowakischen Reformprogramme auf eine spätere EWG-Assoziation hinorientieren.

In Ungarn, wo die Reformprogramme mit Beginn des nächsten Jahres in der gesamten Wirtschaft durchgesetzt werden sollen, plant man zum gleichen Zeitpunkt bereits eine drastische Forint-Abwertung als ersten Schritt zur Konvertierbarkeit.

Diese wenigen Hinweise zeigen bereits, wie sehr die Reformmaßnahmen außenwirtschaftlich orientiert sind. Sie begünstigen vor allem den Handel mit dem Westen und lassen erwarten, daß die Importe aus den westlichen Industrieländern nicht mehr nur eine Lückenbüßerrolle spielen, die die Mängel der eigenen Produktion ausgleichen sollen, sondern zu kontinuierlichen Lieferungen auch im Konsumgüterbereich führen werden.

Rumänien bildet hier vorerst noch einen Ausnahmefall. Das atemberaubende Industrialisierungstempo, mit dem Rumänien jetzt vom neunzehnten gleich ins einundzwanzigste Jahrhundert eilt, ist wohl eine der plausibelsten Erklärungen dafür, daß man hier immer noch an einer straff zentralen Planwirtschaft festhält. Mit wachsender Industrialisierung aber gerät diese gewiß vorteilhafte zentrale Konzentration aller wirtschaftlichen Potenzen des Landes auf das gigantische Investitionsprogramm in Konflikt mit den Notwendigkeiten einer wachsenden und auf Absatz drängenden Industrie. Fragt man nach eventuellen Reformplänen, dann bekommt man die offizielle Auskunft, man wolle erst die Erfahrungen in den Nachbarländern abwarten, ehe man an eigene Reformen geht. In der Wirtschaft selbst, und hinter verschlossenen Türen auch in den offiziellen Gremien, gibt es wohl kaum ein brisanteres Wirtschaftsthema als eine Reorganisation der Planwirtschaft. Es ist deshalb zu erwarten, daß Rumänien, hat es sich erst zu Wirtschaftsreformen entschlossen, diese dann genauso schnell und pragmatisch vorantreibt wie jetzt die Industrialisierung des Landes.

Welchen Einfluß haben nun diese jüngsten Strukturveränderungen in den Ostmarktländern auf die heutige und künftige Marketingplanung und Marketingpraxis der Exporteure aus dem Westen? Die wichtigsten Änderungen vollziehen sich in den bisherigen Außenhandelsmonopolen. Zwar soll nach allen bisher bekanntgewordenen Plänen das staatliche Außenhandelsmonopol der Form nach erhalten bleiben, doch in der inneren Struktur und Funktion dieser Organisationen beginnen jetzt schon einschneidende Veränderungen. Kaum eine Außenhandelsorganisation kann noch auf eigene Rechnung importieren, wenn nicht ein Auftrag von ihrem Abnehmerbetrieb vorliegt. Die Entwicklung läuft dahin, daß die Außenhandelsorganisationen für den Import nur noch zentrale Abwicklungsstellen sind, die tatsächlichen Kaufentscheidungen aber bei den Abnehmerbetrieben der Binnenproduktion oder des Binnenhandels liegen werden. Schon jetzt erhalten z. B. für den Export produzierende Unternehmen in der CSSR eine Devisenprämie aus dem Exporterlös, über die sie frei verfügen können. Außerdem bahnt sich eine weitere Umstrukturierung an, wie sie in dem vor einigen Monaten neugegründeten Außenhandelsunternehmen SKODAEXPORT bereits verwirklicht ist. Diese Firma besorgt ausschließlich den Im- und Export für den SKODA-Konzern. Wenn diese Entwicklung fortschreitet, dann löst sich auch das bisher recht streng gehandhabte Branchenmonopol im Importhandel auf,

denn fortan werden die Konzerne und Industriegruppen jeweils ihren gesamten Importbedarf über die für sie zuständige Organisation abwickeln. Für unsere Exportwirtschaft heißt dies, daß sie es nicht mehr nur mit einer Außenhandelsorganisation allein zu tun haben wird.

### DREI WEGE ZUM AUFFINDEN DER PARTNER

Die erste Schwierigkeit, der man sich als Exporteur auf diesen Märkten gegenüberstellt, ist das Auffinden der maßgebenden Partner. Zu Zeiten der straffen Zentralisierung war dies das geringste Problem. Wenige Funktionäre waren die Gesprächspartner, der Plan hatte alles weitgehend festgelegt, und eine umständliche Bürokratie hatte höchstens die Geduld strapaziert, bis aus den langwierigen Verhandlungen schließlich ein Abschluß wurde. Das hat sich heute grundlegend geändert. Die entscheidenden Gesprächspartner sitzen in den Produktionsbetrieben oder den Handelsorganisationen im ganzen Land. Sie ausfindig zu machen ist deshalb so mühsam, weil noch keine Branchenverzeichnisse oder Wirtschaftsadreßbücher zur Verfügung stehen. Wer Mühe und Kosten nicht scheut, kann sich diese Anschriften schließlich beschaffen, nur sieht man es noch nicht so gern, wenn ausländische Firmenvertreter von Betrieb zu Betrieb ziehen.

Deshalb muß schon die erste Einführungsaktion so beschaffen sein, daß sie möglichst viele Kontakte zu direkten Interessenten bringt. Hierzu empfehlen sich folgende Maßnahmen:

- Beteiligung an einer oder mehreren Messen in Posen, Brünn, Budapest, Zagreb, Plovdiv oder Leipzig. Eine Messebeteiligung ist das bewährteste Mittel, um Kontakte zu Interessenten zu finden. Dient sie allein diesem Zweck, ist sie aber zu teuer.
- Ein günstiger Weg, in kurzer Zeit und mit geringem Aufwand möglichst viele direkte Kontakte anzuknüpfen, ist eine Gruppenkontaktreise. Bei den Angelsachsen sind diese Reisen als „trade missions“ mit Grund beliebt: sie bringen schnellen Erfolg. Einer Gruppe von Unternehmern öffnen sich sofort Türen, vor denen ein einzelner Kaufmann oft vergeblich antichambriert. Zudem hat das Wort „Delegation“ in Osteuropa einen geradezu magischen Klang. Einer Gruppe von Kaufleuten, die als Delegation anreist, nachdem sie sich entsprechend avisiert hat, wird fast regelmäßig von der Handelskammer oder einem Ministerium ein Empfang bereitet, zu denen wichtige Vertreter der einheimischen Wirtschaft geladen sind. Das Ergebnis ist immer eine Fülle wichtiger Informationen und Eindrücke, viele persönliche Kontakte, die häufig sofort zu konkreten Verhandlungen führen.
- Eine weitere Möglichkeit, den Markt kennenzulernen und sofort Kontakte zu Interessenten zu finden, ist eine sog. Fachveranstaltung. Dies ist eine kurze Fachtagung, evtl. kombiniert mit einer Ausstellung oder Demonstration, auf der das

eigene Angebot in Know How verpackt dargeboten wird. Die Vorbereitung übernimmt jede der staatlichen Werbeagenturen oder eine Fachorganisation der Techniker und Ingenieure. Eingeladen werden Fachleute der Abnehmerbranche. Eine solche Veranstaltung, deren Kosten DM 2000,— bis DM 3000,— nicht zu übersteigen braucht, bringt drei Vorteile:

- Man kann gezielt in einen vorab interessierten Kreis hineinwerben und über sein Angebot informieren.
- Man erfährt in Diskussionen und Gesprächen so viel über den eigenen Markt, wie sonst nur in wochenlangen Recherchen zu ermitteln ist.
- Man gewinnt sofort persönliche Kontakte, die nicht selten sich sofort zu Verkaufsgesprächen ausweiten.

### MARKTTRANSPARENZ DURCH MARKTFORSCHUNGSINSTITUTE

Diese Methoden der Markterkundung, verbunden mit der ersten Kontakthanbahnung, empfehlen sich deshalb, weil die unzureichende Markttransparenz es anders kaum erlaubt, die eigenen Verkaufschancen auch nur ungefähr abzuschätzen. Erscheint es lohnend nach diesem ersten Versuch, dann sollte eine gründliche Marktuntersuchung ein systematisches Marketing einleiten. Alle osteuropäischen Länder haben seit einigen Jahren eigene Institute, die inzwischen eine gründliche Konsum- und Marktforschung betreiben\*). Mit westlichen Instituten und Universitäten wird inzwischen ein reger Meinungs- und Erfahrungsaustausch gepflegt, und die ersten Projekte internationaler Zusammenarbeit sind keine Sensation mehr. Die Ergebnisse dieser Untersuchungen werden in wachsendem Maße für die zentrale Wirtschaftsplanung verwendet — und nicht zuletzt dem so ermittelten Nachfragedruck der Konsumenten ist es zu verdanken, daß Konsumgüterimporte aus dem Westen in den letzten Jahren beträchtlich zugenommen haben.

Die Kontakte zu diesen Marktforschungsinstituten vermitteln in der Regel die staatlichen Werbeagenturen. In der Praxis spielt die Auftragsforschung für westliche Firmen noch so gut wie gar keine Rolle. Dies liegt vor allem daran, daß es diesen Instituten noch an der Routine mangelt, die man hierzulande von kommerziellen Marktforschungsunternehmen gewöhnt ist. Auch bedarf es meist erheblicher Mühen, um die so und unter ganz anderen Voraussetzungen gewonnenen Ergebnisse für ein Exportmarketing nutzbar zu machen.

Lohnender ist deshalb schon die Zusammenarbeit mit dem Hamburger Institut für Ostmarktforschung, das mit den jeweiligen Instituten der Ostmarktländer eng kooperiert. In seiner nun fast dreijährigen Praxis hat dieses Institut eine geeignete Methodik entwickelt und inzwischen eine internationale Klientel gewonnen. Das Schwergewicht bilden Sekundärerhebungen, die von Fall zu Fall durch schriftliche oder Interviewbefragungen im jeweiligen Land ergänzt wer-

\*) Vgl. Paul Z i e b e r : Der Ostblock entdeckt die Marktforschung. In WIRTSCHAFTSDIENST, 1965, H. 11, S. 610 ff.

den. Diese Untersuchungen bieten einen umfassenden Überblick über die Bedarfsstrukturen einzelner Branchen und Märkte, zeigen Entwicklungen und Trends auf und geben Einblick in die langfristigen staatlichen Planungen. Sie sind damit eine verlässliche Grundlage für die Planung aller Marketingmaßnahmen, von Ausstellungsbeteiligungen, Werbung und Public Relations und aller in einem Markt vorzunehmenden Investitionen.

#### LOHNEN SICH INVESTITIONEN IN DIE OSTMÄRKTE?

Hier spätestens steht jeder Exporteur vor einer schwierigen Entscheidung: Lohnt es sich in einen Markt zu investieren, dessen Bedarf zwar erkennbar ist, dessen tatsächliche Importmöglichkeiten aber nicht vom Bedarf, sondern von der jeweiligen Devisenlage abhängen? Hierauf gibt es keine pauschale Antwort, wohl aber kann man eine wachsende Zahl von Beispielen anführen, die beweisen, daß sich der Mut zum Risiko gelohnt hat. Dies gilt vor allem für den kaum schon durchschaubaren Bereich der Konsumgüter. Bedürfnisse und Wünsche treten hier zwar offen zutage. Jeder — auch der geringste — Artikel aus dem Westen verkörpert ein Stückchen jenes von Millionen Konsumenten erträumten Lebensstandards, und selbst überhöhte Preise vermögen es nicht zu verhindern, daß sich eine wachsende Zahl von Konsumenten wenigstens gelegentlich ein kleines Stück Luxus leistet.

Deshalb haben die wenigen Artikel aus dem Westen, die im freien Handel angeboten werden, eine ganz besondere Funktion: Sie sind die Prestigesymbole und Vorboten einer Zukunft, die jetzt näher zu rücken scheint. Allein die Verknappung hat einen unschätzbaren Wert. Wird diese dann noch durch eine behutsame und geschickte Markenwerbung unterstützt, dann kann es gelingen, mit einem Minimum an Werbeaufwand einer Marke einen Bekanntheitsgrad zu schaffen, von dem Werbeleiter und Brand-Manager hierzulande kaum zu träumen wagen

Für den Markenartikel- und Konsumgüterproduzenten kann man deshalb die Regel aufstellen: Auch das kleinste Kontingent, das Produkt und Marke optisch in Erscheinung bringt, ist die Mühe und den Aufwand wert. Solche Zustände, in denen das Publikum jede Werbebotschaft noch begierig aufnimmt, wird es wohl kaum wieder geben. Hinzu kommt, daß der Erfolg weit mehr als von der Etathöhe von der Findigkeit, Geschicklichkeit und von der richtigen Idee abhängt. Die Marke CINCANO wurde in der Tschechoslowakei mit kleinen Werbefaltbriefchen eingeführt, die der Firmenvertreter allen Hotelportiers unter den Tresen schob. Wenige Wochen später gab es CINCANO bereits in jeder Hotelbar, und heute ist dieser Wermutwein in fast jedem Delikatessengeschäft zu kaufen.

Im Investitionsgüterbereich muß sich das Schwergewicht auf die breite Gruppe der Fachleute, Techniker, Manager und Funktionäre konzentrieren, die tatsächlich den gewichtigsten Einfluß auf die Kaufent-

scheidung haben. Diesem Zweck dienen die genannten Fachveranstaltungen, ebenso aber auch Anzeigen, Beilagen und redaktionelle Veröffentlichungen in der jeweiligen Branchenfachpresse.

#### DER INFORMATIONSGEHALT DER ANZEIGEN IST BESONDERS WICHTIG

Gerade die Fachpresse hat in allen sozialistischen Ländern eine besondere Funktion. Mit Veröffentlichungen auf sehr hohem technisch-wissenschaftlichem Niveau sind die Fachzeitschriften ein hervorragendes Fortbildungs- und Informationsmittel — und sie werden sehr sorgfältig gelesen. Darüber täuscht die mitunter für unsere Augen ärmlich erscheinende äußere Aufmachung hinweg. Das mindert aber ihren Wert als Werbeträger kaum — im Gegenteil: Anzeigen aus dem Westen werden vor allem nach ihrem Informationswert beurteilt. Man kann in diesen Anzeigen das tun, wovon einem hierzulande jeder Werbeträger dringend abraten würde, nämlich in einer Fortsetzungsserie von Anzeigen eine ganze Folge technischer Fachinformationen veröffentlichen. Und es kann passieren, daß diese Anzeigen einem bei späteren Verhandlungen fein säuberlich ausgeschnitten und geheftet präsentiert werden.

Es empfiehlt sich deshalb, die Fachwerbung keineswegs auf institutionelle Anzeigen oder bloße Imagewerbung zu beschränken. Dies aus folgendem Grund: Dem Anzeigenleser sind ergänzende Fachinformationen kaum zugänglich, und noch trauen sich allzu wenige, weiteres Informationsmaterial direkt bei einer ausländischen Firma anzufordern. Dieser Zustand wird sich mit zunehmender Liberalisierung sicher bald ändern. Vorerst sollte man aber bestrebt sein, mit jeder Werbekampagne eine möglichst umfassende Information zu bieten.

#### WERBEAGENTUREN BIETEN IHRE DIENSTE AN

Die Werbung ist in allen Ostmarktländern in staatlichen Unternehmen konzentriert, die zumeist eng mit den zentralen Handelskammern zusammenhängen oder aber wenigstens zusammenarbeiten. Lediglich die Tschechoslowakei besitzt bereits zwei miteinander konkurrierende Werbeagenturen, die sich beide um Aufträge westlicher Kunden bemühen. Diese Agenturen geben sich in jüngster Zeit große Mühe, ihre Leistungen zu erweitern und ihr Angebot westlichen Agenturen anzugleichen. Vorerst konzentriert sich ihre Tätigkeit aber vor allem auf die Anzeigenmittlung und Anzeigengestaltung, wohl vor allem deshalb, weil von ihren Auftraggebern selten mehr gefordert wird.

Es ist aber in jedem Fall nützlich, sich vor der Planung eigener Werbemaßnahmen von diesen Agenturen beraten zu lassen. Sie tun dies zumeist mit viel Geduld und Hilfsbereitschaft — auch dann, wenn sie zunächst nicht durch Aufträge davon profitieren. Dafür kennen sie die heimischen Verhältnisse recht genau, vermitteln Kontakte und können den Land-

fremden — und dies ist besonders wichtig — vor Irrwegen und Fehlinvestitionen bewahren. Andererseits darf man von ihnen noch nicht die Initiative und den perfektionierten Service erwarten, den wir von Werbeagenturen im Westen gewöhnt sind. Hier fehlt ihnen noch die Routine, die bei der Durchführung großer Kampagnen und im Umgang mit größeren Werbeetats erworben wird, aber auch an der hierzu erforderlichen Marktkenntnis.

Um so nützlicher ist der Erfahrungsschatz, den sich die deutsche Generalvertretung der osteuropäischen Wer-

beagenturen, die Düsseldorfer Anzeigenring GmbH, in jahrelanger Zusammenarbeit erworben hat. Auch diese Firma leistet weit über das Maß der von ihr vermittelten Anzeigen- und Werbeaufträge eine umfassende Beratungsarbeit, die dem exportierenden Unternehmen bei der Vorbereitung seiner Marketingkonzeption zugute kommt. Noch sind die osteuropäischen Märkte ein zu ungewohntes und zu schwieriges Terrain, auf dem man ohne Erfahrung oder ohne gründliche Vorbereitung und Beratung leicht Enttäuschungen erlebt oder unnötige Kosten und Verluste riskiert.

## Vertriebswege in der Planwirtschaft

Volker Rehdantz, Hamburg

Der Wunsch, sich näher über den Binnenhandel in den Ostblockländern zu informieren, dürfte vor allem in Kreisen der Konsumgüterwirtschaft wach werden, wenn man sich in wachsendem Maße dafür interessiert, neue Märkte in Osteuropa zu erschließen. Eine in Kürze erscheinende Studie über die Handelsformen im Ostblock will diesem Informationsbedürfnis Rechnung tragen. \*)

Der Sinn dieser Broschüre ist darüber hinaus ein sehr allgemeiner. Trotz vermehrter Ostkontakte auf allen Ebenen trifft man mitunter auf einen beklagenswerten Mangel an Informiertheit und manche verzerrte Vorstellung über Fragen der Wirtschaft Osteuropas und des Handels im speziellen. Die hier zusammengetragenen Fakten und Zahlen entstammen teils Originalveröffentlichungen osteuropäischer Fachschriften, teils eigenen Beobachtungen aus Reisen in die untersuchten Länder.

### PLANWIRTSCHAFTLICHES DENKEN — MARKTWIRTSCHAFTLICHE ELEMENTE

Im planwirtschaftlichen Denken des Ostblocks fungiert der Handel lediglich als Verteilerapparat. Diese Funktion vermochte er nur zu erfüllen, solange der Aufbau der Schwerindustrie absoluten Vorrang hatte und die Konsumgüterindustrie vernachlässigt werden mußte. Chruschtschow erhob als erster die Forderung nach einem Ausbau der Leichtindustrie. Aber weder Industrie noch Handel erfüllten die Voraussetzungen, diesen Anspruch in die Tat umzusetzen. Es vergingen Jahre, ehe sich hier ein Wandel abzuzeichnen begann.

Höherer Lebensstandard erfordert jedoch eine leistungsfähigere Industrie und einen leistungsfähigeren Handel. Waren bisher Stückplanung und Planmenge die maßgebenden Kriterien der Produktion, so mehren sich die Anzeichen, daß marktwirtschaftliche Elemente in die Wirtschaftspläne eingebaut werden. Versuchsweise wurden z. B. in der Sowjetunion zwei Kon-

fektionsbetriebe aus der Planung entlassen und auf Gewinnstreben umgestellt. Ihnen wurde erlaubt, selbständig den Einzelhandel zu beliefern. Dieses Experiment war so erfolgreich, daß die sowjetischen Wirtschaftsplaner ein Drittel der sowjetischen Konsumgüterindustrie diesem neuen System anpaßten.

### STRUKTURWANDEL IM HANDEL?

Diese Neuerungen im Produktionsbereich, die nicht auf die Sowjetunion beschränkt sind, haben ihre Entsprechungen auf der Handelsseite. Die wachsende Bewegungsfreiheit einzelner Industriezweige, selbständig zu disponieren, muß notwendigerweise auch zu einem Strukturwandel im Handel führen. Ein Beispiel ist die Einrichtung sogenannter Industrieläden, die von staatlichen Unternehmen einzelner Konsumgüterindustrien in eigener Regie betrieben werden.

Aber wenn auch die Beziehungen zwischen Produktion und Handel allmählich flexibler werden, so ist man heute im Ostblock weit davon entfernt, bedarfsgerecht zu produzieren. Noch immer entstehen Käuferschlangen vor Geschäften, die Mangelware verkaufen: Fleisch, Südfrüchte und Frischgemüse. Die Zeitschrift „Polityka“ hat errechnet, daß 6½ Stunden Schlange stehen zum wöchentlichen Arbeitspensum einer polnischen Hausfrau gehört. Trotz „kapitalistisch“ anmutender Verkaufsmethoden, z. B. Selbstbedienung, Ausverkäufe oder Teilzahlungskäufe, ist man in den Ostblockländern kaum bereit, an den bestehenden Eigentumsverhältnissen zu rütteln und der Privatinitiative mehr Spielraum zuzugestehen, als ideologisch vertretbar ist.

### DIE ROLLE DES PRIVATEN HANDELS

So spielt auch der private Sektor im Handel der Oststaaten nur eine untergeordnete Rolle. Lediglich in Mitteldeutschland, Ungarn und Polen sind Privatgeschäfte in nennenswertem Umfang zu finden, während in den anderen Ländern der private Handel ganz ab-

\*) Diese Studie mit dem Titel „Westwind auf Ostmärkten?“ wurde von der Werbeagentur WILLIAM WILKENS, Hamburg erarbeitet.