

Bender, Ulrich

**Article — Digitized Version**

## Marketing für Marketingberatungen!: Viele Berater ohne eigene Profilierung

Wirtschaftsdienst

*Suggested Citation:* Bender, Ulrich (1971) : Marketing für Marketingberatungen!: Viele Berater ohne eigene Profilierung, Wirtschaftsdienst, ISSN 0043-6275, Verlag Weltarchiv, Hamburg, Vol. 51, Iss. 6, pp. 329-331

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/134279>

**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.*

# Marketing für Marketingberatungen!

## Viele Berater ohne eigene Profilierung

Ulrich Bender, Frankfurt/M.

Die Zahl der Stellenanzeigen, die wöchentlich in deutschen Zeitungen abgedruckt werden, spiegelt bereits seit einigen Jahren den großen Bedarf an qualifizierten Mitarbeitern wider. Insbesondere im Absatzbereich macht sich das Fehlen geeigneter Führungskräfte deutlich bemerkbar. Diese Entwicklung hat sich keinesfalls zufällig ergeben, sondern ist äußerlich sichtbares Zeichen für eine allmähliche Verlagerung betrieblicher Aktivitäten. Konnte man im Verkäufermarkt vergangener Jahre noch unschwer absetzen, was produziert wurde, so gilt es nunmehr, im Käufermarkt nur noch das zu produzieren, was von vornherein absetzbar erscheint. Somit beginnt der Absatz betrieblicher Leistungen im Idealfall vor der Produktion, d. h. wie in einem kybernetischen Drei-Phasen-Prozeß werden Kundenwünsche erforscht, in Form marktgängiger Angebote konkretisiert und mit Hilfe des Vertriebs veräußert. Das gesamte Unternehmen wird also bei einer solchen Grundkonzeption von den Bedürfnissen des Marktes her gelenkt. Sich so zu verhalten, heißt Marketing betreiben. Ziel ist es, die Launenhaftigkeit und scheinbare Unberechenbarkeit des Verbraucherverhaltens in den Griff zu bekommen und in vorausgeplante Bahnen zu lenken.

### Investitionen in den Markt

Diese „moderne Unternehmensphilosophie“ erfordert im Vergleich zu früheren Jahren neue marktgerichtete Tätigkeiten, wie Marktbeobachtung, Zielgruppendefinition, Aufspüren von Marktsegmenten, Informationsgewinnung über die Bedürfnisse des Marktes, neuartiger Einsatz der Werbemittel, Distributionskooperationen, aber auch Überdenken der innerbetrieblichen Informationsverwertung und Kommunikation, Umgestaltung des Produktionsprozesses im Sinne des Marketingkonzeptes, Neugestaltung des Organisationsgefüges, insbesondere des Vertriebsapparates usw.

Die Realisierung dieser Marketingarbeiten, die im Gegensatz zur Investition im technischen Bereich als „Investition in den Markt“ bezeichnet werden kann, hat in der betrieblichen Praxis zu einer Fülle von Problemen geführt. Es konnte niemanden überraschen, daß die Mehrzahl der Unternehmen aufgrund der plötzlichen Konfrontation mit diesen entscheidenden Problemen überfordert war, da ihnen in der Regel die personellen und sachlichen Voraussetzungen zu ihrer Lösung fehlten. Allzu lange hatte man sich vorwiegend mit technischen Problemen auseinandergesetzt.

Zwar hat die Beschäftigung mit der technischen Ausrüstung dazu geführt, daß die deutsche Industrie internationalen Leistungsstandards ebenbürtig wurde, doch ließe die technische Leistungsfähigkeit sicherlich eine noch kostengünstigere Fertigung zu, sofern es gelänge, in die für diese Anlagen adäquate Massenproduktion einzusteigen. Um aber Massenproduktionen abzusetzen und um über den technischen Bereich hinaus weitere Rationalisierungseffekte zu erzielen, die im Rahmen der totalen Konkurrenz über den Fortbestand des Unternehmens mitentscheiden, war und ist es erforderlich, die Distributionsproduktivität zu erhöhen. Sie war bislang hinter der Zunahme der Produktionsproduktivität erheblich zurückgeblieben, bietet aber noch zahlreiche Möglichkeiten der Kosteneinsparung und der Leistungssteigerung.

*Ulrich Bender, 28, Dr. rer. pol., Dipl.-Kaufmann, leitet das Frankfurter Ressort Textilmarktforschung der GfK (Gesellschaft für Konsum-Markt- und Absatzforschung e. V.), Düsseldorf.*

Trotz aller Anstrengungen und persönlichen Engagements bleibt heute noch ein Großteil der Marketingaufgaben unbewältigt. Dabei handelt es sich vornehmlich um Funktionen, deren Lösung zum einen eine weitgehende Fachspezialisierung voraussetzt, zum anderen aber auch um solche Tätigkeiten, die durch die Einmaligkeit der Aufgabenstellung charakterisiert sind. Man denke nur an die organisatorische Neugestaltung eines Unternehmens, die in der Regel nur zwei- oder dreimal während des Bestehens eines Unternehmens von aktuellem betrieblichem Interesse ist. Es wäre darum in solchen und anderen Fällen unökonomisch, für diese ständig wechselnden und immer differenzierteren Aufgaben eigene Leistungspotentiale zu schaffen, d. h. eigene Abteilungen zur Durchführung dieser Aufgaben zu unterhalten.

Zweckmäßigerweise greifen die Unternehmen darum auf die Hilfe externer Kräfte zurück, d. h. mieten Fachwissen im Rahmen des „Management-Leasing“. Beispielsweise erstellt in der deutschen Bekleidungsindustrie bereits rund ein Drittel aller Konfektionäre mit 20 und mehr Beschäftigten seine Betriebspläne und Marketingkonzeptionen unter Mitwirkung von Unternehmensberatern. Grundsätzlich steht sogar die Hälfte dieser Betriebe dem Management-Leasing positiv gegenüber; der verstärkte Einsatz ist in Zukunft geplant. Das Argument der Geheimhaltung betrieblichen Materials verliert mehr und mehr an Bedeutung.

#### Blick des Außenstehenden

Aufgrund ihrer Spezialisierung und aufgrund ihrer Beschäftigung mit zahlreichen Unternehmen analysieren Berater die betrieblichen Probleme meist neutraler und objektiver und zeigen auch unkonventionelle Lösungsmöglichkeiten auf. Nur selten gelingt dagegen den eigenen langjährigen Mitarbeitern der „Blick des Außenstehenden“ auf das Betriebsganze oder sogar über den Branchenzaun, der vielfach erst neue Lösungsansätze schafft. Darüber hinaus ist der Zeitbedarf des externen Spezialisten in der Regel wesentlich geringer als beim Einsatz eigener Mitarbeiter. Außerdem sind die Kosten des Beraters von vornherein kalkulierbar.

Das Erkennen dieser Vorteile führte notwendigerweise zu einer größeren Nachfrage nach Beratungsleistungen. Insbesondere Mittelbetriebe haben erkannt, daß sie gegenüber der Konkurrenz der Großbetriebe nur erfolgreich bestehen können, wenn sie sich intensiv mit den Problemen des Marktes auseinandersetzen und sich produktions- und vertriebsmäßig auf die veränderten Marktanforderungen einstellen. Die Konzentrationszunahme in Richtung auf größere Mittelbetriebe<sup>1)</sup>

– verursacht durch das Zusammengehen kleinerer Betriebe – wirkt darum noch verstärkend zugunsten des Management-Leasing. Weiterhin wird der Einsatz der Berater zum Teil durch finanzielle Unterstützungen der öffentlichen Hand erleichtert, die Beratungszuschüsse für die mittelständische Wirtschaft gewährt. Ähnliche Hilfe bieten Industrie- und Handelskammern bzw. Verbände für ihre Mitglieder.

#### Überkapazität in einigen Sparten

Mit dem Bedarf an Beratungsleistungen wuchs auch das Angebot. Man schätzt die Zahl der Unternehmensberater mittlerweile auf 2000 bis 3000. Von einem Überangebot, ja von einer „Inflation“ von Unternehmensberatern würde man bei dieser Größenordnung jedoch nicht sprechen, wenn die einzelnen Tätigkeitsbereiche, die zum Begriff der Unternehmensberatung zusammengefaßt werden, ungefähr gleich verteilt wären. In Wirklichkeit aber konzentriert sich das Angebot an Unternehmensberatungsfunktionen – z. B. Marketing-, Marktforschungs-, EDV-, Organisations-, Personal-, Fusions-, Finanzierungs-, Aus- und Fortbildungs-, Werbeberatung, betriebswirtschaftliche, technische Beratung usw. – auf einige wenige Tätigkeitsbereiche wie Personalberatung, Werbeberatung, Organisationsberatung, während andere Bereiche nur vergleichsweise schwach vertreten sind. So traten notwendigerweise innerhalb einiger Sparten Überkapazitäten auf. Viele Unternehmer klagen darüber, daß keine Woche vergeht, in der nicht ein Berater seine Dienste unaufgefordert anbietet. Mit dem Hinweis auf konkurrierende Kollegen seien sie häufig sofort bereit, die Beratungshonorare zu reduzieren. Angebot und Nachfrage regeln auch hier den Preis!

Die Tatsache des Bestehens partieller Überangebote im Beratungsbereich muß verwundern. Man könnte erwarten, daß Spezialisten, die Dritte auf Marktlücken hinweisen und die die Kunst der Diversifikation lehren, sich selbst beraten. Aufgrund der Gegebenheiten drängt sich jedoch automatisch der Ruf nach einem eigenen Marketing, nach Diversifikation und Marktsegmentierung für Berater auf. Eine eigene Marktprofilierung würde tatsächliche Wettbewerbsvorteile schaffen – sowohl beim zu Beratenden als auch beim Beratenen selbst.

#### Marktlücken noch vorhanden

Eine bis heute noch nicht recht erkannte Marktlücke scheint beispielsweise die Tätigkeit des „Marktberaters“ zu sein. Sie sei im folgenden stellvertretend für sicherlich weitere unterbesetzte

<sup>1)</sup> Vgl. Ulrich B e n d e r : Marketinggemeinschaften zwischen Industrie und Handel. In: WIRTSCHAFTSDIENST, 50. Jg. (1970), H. 11, S. 673 ff.

Beratungsberufe kurz skizziert: Der Marktberater, so wie wir ihn sehen, steht zwischen den Marktforschungsinstituten und den auftraggebenden Unternehmen. Seine Funktion leitet sich aus der Tatsache ab, daß die Arbeit eines Marktforschungsinstituts und die betriebliche Auswertung nicht immer nahtlos ineinandergreifen: Die Aufgabe des Instituts beginnt in der Regel mit der Skizzierung der Problemlösung (Aufbau der Untersuchung) — nicht selten wird das Problem allerdings auch vom Institut aufgedeckt und definiert —, setzt sich in der Gestaltung des Fragebogens und in der Durchführung der Untersuchung fort und endet mit der Ablieferung des Berichts oder mit der mündlichen Präsentation. Die Erarbeitung betrieblicher Empfehlungen für den Auftraggeber ist — streng genommen — schon nicht mehr Aufgabe des Instituts. Meistens kann der Schritt von der Analyse (Diagnose) zur Synthese (Therapie) auch nicht gelingen, da das Institut „nur“ den Markt beobachtet, ihm aber interne Zusammenhänge und betriebliche Engpässe verschlossen bleiben. Insofern hat der Marktforscher also fast immer eine wertfreie Darstellung der gefundenen Marktdaten abzugeben.

Der Auftraggeber scheut jedoch in der Mehrzahl der Fälle davor, dickleibige Abhandlungen über das vom Marktforschungsinstitut aufgezeigte Marktproblem zu studieren. Der Unternehmer wünscht vielmehr konzentrierte, auf sein Haus und seine Probleme zugeschnittene Entscheidungshilfe. Das wiederum kann ihm das Institut der genannten Gründe wegen nur selten bieten. Sofern der Auftraggeber über eine eigene Marktforschungsabteilung verfügt, werden die Marktforschungsergebnisse dort innerbetrieblich verarbeitet. Für viele — insbesondere für mittelständische — Unternehmen führt jedoch das Fehlen dieser „Übersetzungsmöglichkeiten“ zur Vernachlässigung der Marktforschung.

Es fehlt darum in diesen Fällen der „geistige Mittler“ zwischen Institut und Unternehmen, der die Marktforschungsergebnisse auf den Betrieb überträgt bzw. weitere Folgerungen ableitet. Diese „Übersetzungsarbeit“ stellt die zentrale Aufgabe eines Marktberaters dar. Sie ist für viele Unternehmensberater sicherlich nicht nur eine lohnende und dankbare Aufgabe, sondern auch ein Ausweg aus der „Inflation“.

**VERÖFFENTLICHUNGEN DES HWWA-INSTITUT FÜR WIRTSCHAFTSFORSCHUNG-HAMBURG**

**NEUERSCHEINUNG**

**MAX VON SCHINCKEL**

hanseatischer Bankmann im wilhelminischen Deutschland

von **Elsabea Rohrmann**

Die vorliegende erste Biographie Max von Schinckels, eines bedeutenden Bankmanns im wilhelminischen Deutschland, zeigt anhand von wissenschaftlich analysiertem umfangreichem Quellenmaterial die enge Verknüpfung von Wirtschaft und Politik jener Epoche. Gleichzeitig wird deutlich, inwieweit trotz aller subjektiven Integrität die Auffassung Schinckels von Deutschlands Rechten, Pflichten und Stellung in der Welt ein Stück der Basis bildete, auf der „deutsche Hybris“ entstehen konnte.

Oktav, 340 Seiten, 1971, brosch. DM 42,60

**VERLAG WELTARCHIV GMBH - HAMBURG**