

Scheuermann, Walter P. H.

Article — Digitized Version

Verbandsmarktforschung und Absatzberater

Wirtschaftsdienst

Suggested Citation: Scheuermann, Walter P. H. (1961): Verbandsmarktforschung und Absatzberater, Wirtschaftsdienst, ISSN 0043-6275, Verlag Weltarchiv, Hamburg, Vol. 41, Iss. 9, pp. XI-XII

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/141699>

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.

derberichte, Außenhandelsanalysen, Absatzprobleme von Industrie und Handel einzelner Länder sowie Arbeiten methodologischer Art.

Diese Veröffentlichungen enthalten für den Verbandsmarktforscher sowohl methodisch als auch empirisch außerordentlich wertvolles Material. Eine Information von Verbandsseite über die zahlreichen Veröffentlichungen der einzelnen wirtschaftswissenschaftlichen Forschungsinstitute*) dürfte für die verbandseigenen Marktforschungsabteilungen durchaus von Nutzen sein.

DURCHFÜHRUNG VON AUFTRAGSFORSCHUNGEN

Eine besonders intensive Zusammenarbeit würde in der Erteilung eines Forschungsauftrages seitens eines Verbandes an ein wirtschaftswissenschaftliches Forschungsinstitut zu sehen sein.

Unter den zahlreichen Möglichkeiten seien nur einige angeführt: Analysen nationaler Verkehrsträger; Investitionen und Standortverlagerungen in einzelnen Industriezweigen; Investitions- und Beteiligungsmöglichkeiten in Entwicklungsländern; Struktur und Entwick-

*) Vgl. Arbeitsgemeinschaft deutscher wirtschaftswissenschaftlicher Forschungsinstitute e. V., Bonn.

lung einzelner Rohstoffmärkte in ländervergleichender Darstellung. Arbeiten, die weder auf eine Branche noch eine Unternehmung bezogen sind, deren Ergebnisse jedoch für beide von großer Bedeutung sind. Durch die Erteilung eines Forschungsauftrages an ein wirtschaftswissenschaftliches Forschungsinstitut hat ein Verband ferner die Möglichkeit, von neutraler Seite eine Basisuntersuchung eines bestimmten Marktes zu erhalten, die mit Hilfe seiner eigenen Arbeiten zu einer exakten Branchenanalyse und -prognose ausgebaut werden kann. Dabei wird ein offener Erfahrungs- und Gedankenaustausch von beiden Seiten von großem Nutzen sein.

Aus dieser kurzen Betrachtung einiger Möglichkeiten einer fruchtbaren Zusammenarbeit zwischen Verbänden und wirtschaftswissenschaftlichen Forschungsinstituten ergibt sich, daß eine verbandseigene Marktforschungsabteilung, die sich auf das Material, die Arbeiten und Erfahrungen eines Wirtschaftsinstituts stützt, den neuen „Grundauftrag“ gegenüber ihren Mitgliedsfirmen zufriedenstellend erfüllen kann. Die wirtschaftswissenschaftlichen Forschungsinstitute ihrerseits sehen es als ihre Aufgabe an, den Verbänden bei ihrer Arbeit jegliche Hilfe zu leisten.

Verbandsmarktforschung und Absatzberater

Dr. Walter P. H. Scheuermann, Hamburg

Vier von fünf betrieblichen Marktforschern waren 1958 in Unternehmen beschäftigt, die einen Jahresumsatz von mehr als 50 Mill. DM hatten. Nur 4 v. H. aller deutschen Industriebetriebe hatten jedoch in demselben Jahr einen Umsatz von mehr als 10 Mill. DM, knapp 30 v. H. konnten mehr als 1 Mill. DM erzielen.

Die Mehrzahl der deutschen Unternehmen steht somit in einer zwiespältigen Situation: sie müssen entweder Funktionen der Marktpflege ausgliedern oder darauf verzichten, aktiv im Markt tätig zu sein — was letzten Endes bedeutet, daß sie über kurz oder lang durch Einbußen an Marktposition vor die Existenzfrage gestellt werden.

FUNKTIONEN AUSGLIEDERN!

Das Ausgliedern marktpolitischer Funktionen kann auf verschiedene Weise geschehen. Teilweise werden gemeinnützige Zusammenschlüsse mehrerer Branchen Aufgaben wahrnehmen können, teilweise wird durch die Heranziehung von Werbeagenturen oder ähnlichen Betrieben ein Ausgleich geschaffen, teilweise werden Aufgaben der Marktorientierung dem jeweiligen Branchenverband zugeordnet werden können, teilweise wird man freie Berater heranziehen.

Da der Verband immer ein kooperatives Organ ist, das in erster Linie den Vorteil des gesamten Wirtschaftszweiges im Auge haben muß, können sich die Hilfsfunktionen des Verbandes in Fragen der Marktforschung nur auf die allgemeine Orientierung, auf die Klärung des Marktbildes schlechthin beschränken. Hier allerdings wäre eine weitaus intensivere Tätigkeit als bisher zu wünschen: dem Verfasser sind Fälle bekannt, in denen Verbände nicht über den Branchen-Propf-Verbrauch informiert sind, geschweige denn über regionale oder soziale Verbrauchsgewohnheiten. Alle diese Dinge aber sind das kleine Einmaleins der Marktforschung, das ein Verband beherrschen sollte.

Daneben treten koordinierende Aufgaben wie die Organisation von Gemeinschaftserhebungen, vertrauliche Umfragen (eventuell über einen Notar) zum Zwecke der Kapazitätsermittlung oder der Bedarfsprognose und die Beobachtung etwaiger Substitutionskonkurrenz. Immer, wenn es um individuelle wettbewerbliche Anliegen eines einzelnen Unternehmens geht, muß der Verband jedoch strukturmäßig passen: er ist nicht dazu da, den Wettbewerb unter den Mitgliedern zu fördern, sondern er soll seinen Wirtschaftszweig gegenüber anderen Wirtschaftszweigen stärken. Deshalb wird der Verband nie eine empfehlende, immer aber eine unterrichtende Funktion haben müssen.

ARBEITSGEBIETE DES ABSATZBERATERS

An dieser Stelle beginnt die eigentliche Aufgabe des freien Unternehmensberaters, des Absatzberaters. Der Absatzberater ist selbst Unternehmer. Er kennt viele Sorgen und Nöte der Unternehmensführung aus eigener Praxis, kennt aber als Spezialist auf seinem Fachgebiet auch Mittel und Wege zur Lösung solcher Probleme.

Sein Tätigkeitsfeld umfaßt alle Fragen moderner Absatzförderung, von der Marktforschung über die Vertriebsplanung und Verkaufsförderung bis zur Werbegestaltung und Durchführung. Die Marktforschung wird immer Teilgebiet im Rahmen der Unternehmensberatung sein. Sie ist im Instrumentarium moderner Absatzförderung weitaus das wichtigste, weshalb ihr innerhalb der Absatzberatung auch ein wesentliches Gewicht zukommt. Die Tätigkeit geht aber heute über die Analyse hinaus in die Fragen praktischer Absatzpolitik. Am Anfang jeder Beratungstätigkeit steht die grundsätzliche Durchleuchtung der Markt- und Vertriebs-situation des betreuten Unternehmens. Die Durchleuchtung der Marktsituation beginnt mit der Beschaffung aller nur möglichen Grunddaten des Marktes. Hierzu gehören Angaben der amtlichen Produktionsstatistik

genauso wie Angaben über die Struktur der Herstellerseite, über Verbrauchs- oder Gebrauchsgewohnheiten, über allgemein übliche Absatzwege, deren Frequenz und dergleichen mehr.

HILFSTELLUNG DURCH VERBÄNDE

Ein großer Teil der Unterlagen bedarf aber einer weiteren Untergliederung als sie im allgemeinen vorliegt. So sind die Grundzahlen der Produktionsstatistik des Statistischen Bundesamtes zwar weit unterteilt, aber häufig nicht weit genug für die Belange der betrieblichen Absatzanalyse. Hier nun kann der Verband hilfreich eingreifen, stehen ihm doch unter Umständen Wege zu einer weiteren Untergliederung der Produktionsdaten zur Verfügung. So hat die Treuhandstelle Zellstoff schon vor Jahren durch eine vertrauliche Umfrage bei den Mitgliedsfirmen die Untergliederung der Position „Zellstoffwatteverarbeitung“ auf die einzelnen Endprodukte wie Taschentücher, Hygieneerzeugnisse, Radiohüllen usw. ermöglicht.

Ebenfalls vermittelnd kann der Verband eingreifen, wenn es um die Ermittlung von Verbrauchsstrukturdaten und generellen Markttendenzen geht. Die Zahl der treuhänderisch von den Verbänden aus durchgeführten Branchenuntersuchungen ist sehr groß; wir erinnern nur an die Untersuchungen der Heiz- und Kochgeräteindustrie, der Teppichindustrie usw.

Eine wünschenswerte Erleichterung der Arbeit des Absatzberaters wäre auch die Mitwirkung der Verbände bei Branchen-Untersuchungen, die für ein bestimmtes Mitglied durchgeführt werden sollen. Hier könnte man zum Beispiel an Umfragen oder Ermittlungen im Mitgliedskreis denken. Zugleich liegt hier aber auch eine entscheidende Gefahr für den Verband, da er die Interessen eines Mitglieds allein fördern würde. Der Verband sollte aber seine Ergebnisse grundsätzlich allen Mitgliedern zugänglich machen, wodurch allerdings manches Mitglied sein Interesse an der Verbandsunterstützung verliert.

Neben den Fragen der Marktstruktur muß sich der Berater sehr stark um die eigentliche Unternehmensaktivität im Markt kümmern. Hierher gehören Fragen der Vertriebsleistung des Außendienstes, der Berufsfolge, der möglichen und erreichten Abdeckung der Vertriebspunkte, Fragen der Vertriebskostenrechnung, der Absatz-Sollvorgabe und der Werbung. Alle diese Fragen liegen außerhalb der Tätigkeit des Verbandes. Sie sind nicht wettbewerbsneutral. Diese privatwirtschaftlich-unternehmensbezogene Analyse bedarf eines vertraulichen Mitarbeiters, wie ihn der Verband nicht stellen kann. Der einzelne Berater kann aber sehr viel Material aus dem Markt und von Verbandsseite heranziehen, um den Kunden zufriedenzustellen.

An eine solche Analyse der Unternehmenssituation im Markt werden sich dann immer Empfehlungen anschließen, die weit in Einzelheiten der Unternehmenspolitik hineingehen und die gesamte Vertriebs-, Werbe- und Produktionskonzeption eines Unternehmens neugestalten können.

INTERNE UND EXTERNE MITARBEITER

Eine solche Durchleuchtung der gesamten Absatzseite des Unternehmens erfordert ein tiefes Vertrauensverhältnis zwischen Unternehmen und Berater. Deshalb hat sich auf dem gesamten Sektor der Absatzberatung der Konkurrenzausschluß als bindende Voraussetzung für jede Zusammenarbeit herauskristallisiert. Der Absatz-

berater ist für die Dauer seiner Tätigkeit und eine bestimmte Zeit danach für horizontal und vertikal konkurrierende Erzeugnisse gesperrt. Gerade diese Sperrung macht ihn moralisch zum „internen“ Mitarbeiter, zum firmenverpflichteten Geheimnisträger. Sie ermöglicht ihm eine Teilnahme an allen wesentlichen Kundenentscheidungen und ist die Voraussetzung für ein erfolgreiches Arbeiten. Dagegen kann der Verband immer nur „extern“ tätig sein, als Daten-Lieferant, als Informator: Firmenintimitäten dürfen niemals Verbandsache sein.

Die Konkurrenzklausel zwingt den Berater dazu, sich in mehreren Branchen zu betätigen. Dadurch entsteht sehr schnell ein weitgespannter Erfahrungsschatz der Möglichkeiten und Methoden der Absatzförderung, der in jedem weiteren Falle dem Kunden zugute kommt. Sind doch die Gesetze des Marketing allgemeingültig — das, was für Feinseife gut ist, kann für Ofen ebenfalls richtig sein, was für Zigaretten billig ist, kann für Werkzeugmaschinen ebenfalls recht erscheinen.

Häufig ließe sich aus der branchenbreiten Firmen- und Methodenerfahrung des Absatzberaters und der branchenbezogenen Spezialkenntnis des Verbandes eine glückhafte Synthese erstellen, die dem einzelnen Kunden sowie allen Verbandsmitgliedern gemeinsam zugute käme. Um aber eine solche Zusammenarbeit erfolgreich verlaufen zu lassen, ist zweierlei notwendig: einmal muß das bisherige Mißtrauen der Verbandsfunktionäre gegenüber den Beratern schwinden — zum anderen muß den Mitgliedern mehr als bisher Gewähr für die Vertraulichkeit ihrer Angaben zur Geschäftspolitik geboten werden. Jede verbandsseitige Marktforschungsarbeit verlangt ein hohes Maß an Vertrauen, ohne das alle Förderungsarbeit, die über eine reine Aufgliederung der Produktion hinausgeht, unmöglich ist.

FRUCHTBARE ZUSAMMENARBEIT

Zwischen Verband und Absatzberater gibt es eine ganze Anzahl von Berührungspunkten, und zwar im Interesse der beratenen Kunden, den Mitgliedern des betreffenden Verbandes. Deshalb ist es verwunderlich, daß in vielen Fällen die Anfrage eines Absatzberaters bei einem Verband zunächst auf Mißtrauen stößt, das aber nicht gerechtfertigt ist. Manches könnte wohl in der Richtung getan werden, die Verbände aufgeschlossener für das Anliegen der Marktforschung ganz allgemein und für das Anliegen der Marktforschungsberater ihrer Mitglieder zu machen.

Die gemeinsamen Berührungspunkte zwischen Verband und Beratern werden immer zu einem Miteinander in Fragen der Marktforschung führen, nie zu einem Gegeneinander.

Es gibt sogar Fälle, in denen sich Branchenverbände selbst eines Absatzberaters bedienen, um sich in der spezifischen Situation ihres Wirtschaftszweiges einen Spezialisten auf dem Gebiet der Absatzförderung für die Gesamtbranche zu sichern. Gerade diese Möglichkeit bietet wertvolle Ansatzpunkte für die Zukunft: was bei der Werbewirtschaft heute selbstverständlich ist (Leseranalysen), sollte all den Verbänden empfohlen werden, die ihren Mitgliedern auf lange Sicht gute Dienste leisten wollen.

Marktforschung soll man treiben solange es der Branche gut geht — tritt erst Stagnation ein, ist es für grundlegende Entschlüsse meist zu spät!