

Schiewek, K. H.

**Article — Digitized Version**

## Der Handelsvertreter als Marktforscher

Wirtschaftsdienst

*Suggested Citation:* Schiewek, K. H. (1963) : Der Handelsvertreter als Marktforscher, Wirtschaftsdienst, ISSN 0043-6275, Verlag Weltarchiv, Hamburg, Vol. 43, Iss. 8, pp. IX-XI

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/141762>

**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.*

- Nach Möglichkeit sollten gleichzeitig schon längere Zeit anstehende Gebietsvereinbarungen durchgeführt werden.
- Zug um Zug sollten angestellte Reisende gewonnen und eingesetzt werden. Sie sollten die vertragliche Zusicherung erhalten, bei erfolgreicher Tätigkeit auf ihren eigenen Wunsch hin ihre Bezirksvertretung als freie Handelsvertreter weiterführen zu können.

Diesem Programm wurde ein Test vorgeschaltet. Mit einem Vertreter einigte man sich, in seinem Bezirk ab sofort probeweise auf ein halbes Jahr einen Reisenden für das Wäscheprogramm zusätzlich einzusetzen. Nachdem der Test positiv ausgefallen war, ging man endgültig an die Durchführung des Programms. Nach 1½ Jahren war die Trennung vollzogen. Zwei Vertreter

von 17 — es waren nicht die erfolgreichsten — widersetzten sich der Vertragsänderung und schieden aus. Die neuen Reisenden warben, unterstützt durch besondere absatzfördernde Maßnahmen, ständig neue Kunden bei den Wäschespezialgeschäften. Der Umsatz auf dem Wäschesektor nahm einen Aufschwung.

Dieses Beispiel aus der betrieblichen Praxis, das nur eine Variante unter vielen darstellt, zeigt, daß man die Frage, ob Handelsvertretern oder Reisenden der Vorrang einzuräumen ist, nicht nach einem festgelegten Schema entscheiden kann. Es gibt keine in allen Fällen anzuwendende Patentlösung. Maßgebend kann und darf nur der absatzwirtschaftliche Erfolg sein. Die Frage wird von Branche zu Branche und von Betrieb zu Betrieb anders entschieden werden müssen.

## Der Handelsvertreter als Marktforscher

Ass. K.-H. Schiewek, Bremen

Marktforschung ist die Suche nach dem gesetzmäßigen Ablauf, unter dem sich Veränderungen auf den Märkten vollziehen, und die Suche nach Möglichkeiten, in der Entwicklung begriffene Veränderungen zu beeinflussen. Marktforschung ist also Vorstufe der Absatzprognose und Bestandteil sowie Korrigens der Absatzplanung.

Die Frage dieses Beitrages ist, ob der Handelsvertreter institutionell dazu geeignet ist, dem Produzenten Material für seine Planung zu liefern und wie dies in der Praxis geschehen kann.

### IST DER HANDELSVERTRETER INSTITUTIONELL ALS MARKTFORSCHER GEEIGNET

Der Handelsvertreter als Mittler zwischen Produzent und Abnehmer muß, um Erfolg zu haben, marktorientiert sein. Er muß beide Komponenten kennen, die zusammen den Markt bilden: Die Seite des Angebotes und die Seite der Nachfrage. Da er nur dann Geld verdient, wenn seine Tätigkeit zum Erfolg führt, muß er für sein eigenes Geschäft alle die Überlegungen anstellen, die der Produzent ebenfalls zur Grundlage seiner kaufmännischen Entscheidungen zu machen gezwungen ist. Dabei hat allerdings der Handelsvertreter theoretisch dem Produzenten gegenüber den Vorteil, daß er nicht den Erfordernissen der Nachfrage entsprechend produzieren muß, sondern die wünschenswerte Balance des von ihm vertretenen Angebotes durch die Auswahl seiner Vertretungen, durch die Zusammensetzung seines Sortiments herbeiführen kann.

#### Die Marktkenntnis des Handelsvertreters

Die Grundlage der hierbei zutage tretenden kaufmännischen Entscheidungen bildet beim Handelsvertreter zumeist die Empirie. Sein Wissen von den Zusammenhängen des Marktes, von dessen Entwicklungstendenzen und den Problemen der Abnehmerseite beruht auf seiner kaufmännischen Erfahrung. Diese Erfahrung stützt sich auf einen engen Kontakt zur Kundschaft, der bei einem gut eingeführten Handelsvertreter meist

weit über den eigentlichen geschäftlichen Rahmen hinausgeht. Bei kleineren Kunden (im Großhandel und Einzelhandel, in der mittelständischen Industrie und in Handwerksbetrieben) kennt der Handelsvertreter nicht nur den geschäftlichen Bereich, sondern auch die persönlichen Verhältnisse und die finanzielle Leistungskraft.

Darüber hinaus kennt er auch die Mentalität der Abnehmer seiner Kunden und wird deshalb in mehr Fällen, als man ahnt, zu Besprechungen geschäftlicher Überlegungen seiner Kunden herangezogen. Das bedeutet für den Investitionsgütermarkt, daß ein Handelsvertreter den Kunden seines Bezirkes nicht irgendeine Maschine, ein Gerät oder eine Betriebseinrichtung verkaufen kann, sondern er muß sich in die Probleme seines Kunden hineinver tiefen, daß er ihm das Richtige verkauft. Er muß ihm nicht ein Gerät schlechthin, sondern eine Anwendungsmöglichkeit vermitteln, die bei der Problemlösung des Kunden so nahe kommt, daß er sich in Zukunft auch wieder bei diesem Kunden sehen lassen und neue Geschäfte machen kann.

Ähnliches gilt für den Konsumsektor: Die „Verkaufskanone“, die dem Kunden eine Warenmenge oder eine Warenart verkauft, die auf dem Lager des Kunden liegenbleibt und zu Ladenhütern wird, kann sich nicht auf die Dauer halten. Bei modischen Erzeugnissen muß der Handelsvertreter also sehr viel über den Abnehmerkreis seines Kunden wissen und darüber hinaus die allgemeine Modetendenz beurteilen können. Vom Abnehmerkreis seiner Kunden muß er wissen, wieviel Geld man für modische Artikel auszugeben bereit ist und wie weit die Mentalität des Endverbrauchers modischen Einflüssen zugänglich ist. Ein falscher Rat, hervorgerufen durch eine Falscheinschätzung der Modebereitschaft des Letztverbrauchers, kann den Handelsvertreter bei seinem Kunden auf Jahre unmöglich machen. Er steht hier genauso im Risiko wie der Produzent, der durch „Falschliegen“ in einer Saison auf lange Zeit hin aus dem Geschäft kommen kann. Das Beispiel zeigt, wie wichtig die empirische Kenntnis des Marktes ist: Erfolg oder Nichterfolg läßt sich nicht

mathematisch berechnen, sondern das Gespür für den Ablauf der Dinge, das sich auf das Wissen von Unwägbarkeiten und auf die Einschätzung mutmaßlicher Reaktionen des Endverbrauchers stützt, entscheidet.

Diese Seite des Absatzrisikos wird für den Produzenten, für den Handelsvertreter und für den Händler immer größer, weil die Marketingmaßnahmen großer Betriebe differenzierend und marktschichtend wirken. Es entsteht ein immer breiteres Sortiment, und es wächst der modische Einschlag. Bei Verbrauchsgütern ist dementsprechend zu beobachten, daß einerseits versucht wird, einem modischen Erzeugnis durch die Einwirkung massenpsychologisch wirkender Werbemaßnahmen eine größere Absatzzahl zu schaffen, während auf der anderen Seite die individualistische Haltung der Abnehmerschaft angesprochen und gefördert wird, um eine Käuferschaft für modisch extravagante und qualitativ hochwertige Waren mit modelligem Charakter zu gewinnen. Beiden Richtungen kann der Handelsvertreter durch seine individuellen Verbindungen und Kenntnis der lokalen Verhältnisse Unterstützung gewähren.

Man muß also zur Bejahung des ersten Teiles der Frage kommen: Der Handelsvertreter ist als Institution geeignet, der Absatzplanung des von ihm vertretenen Unternehmens zu dienen, weil seine empirisch erworbenen Marktkenntnisse richtig ausgewertet und die Ergebnisse eigenbetrieblicher oder durch Institute angefertigter Marktuntersuchungen zu ergänzen und zu korrigieren vermögen.

#### PRAKTISCHE WEGE IN DER MARKTFORSCHUNG EINES HANDELSVERTRETERS

Wie kann man nun die beim Handelsvertreter vorhandenen Kenntnisse und Erfahrungen des Marktes in weitestem Sinne erfassen und für die konkrete Absatzplanung im betreffenden vertretenen Unternehmen effektiv machen? Hierfür gibt es kein allgemein gültiges Rezept, sondern es kommt auf die Umstände des einzelnen Falles an. Alle Erkenntnisse, die auf Empirie beruhen, sind spröde, teilweise sogar unbequem, wenn sie schematisch ausgewertet werden sollen und in den Rahmen eines theoretischen Systems eingespant werden müssen. Darauf beruht die oft festzustellende Voreingenommenheit von Verkaufsleitern größerer Betriebe, die wegen der in Großbetrieben offenbar unvermeidbaren Bürokratisierung und Schematisierung Reibungspunkte an dem Individualismus des Handelsvertreters finden. Gerade aber solche großen Betriebe könnten durch die richtige Ausnutzung der beim Handelsvertreter anfallenden Erkenntnisse die notwendige Marktnähe fördern.

Praktisch kann die Verbindung zum Handelsvertreter im Bericht bestehen, weiter im persönlichen Kontakt zu allen Handelsvertretern in der Form regelmäßiger Vertreterkonferenzen und endlich in der gelegentlichen gemeinsamen Bereisung des Bezirkes.

#### Berichte der Handelsvertreter

Gute Berichte geben die Erfahrungen des Handelsvertreters und seine Beobachtung der Marktvorgänge wieder. Sie stützen sich auf die Aufzeichnungen, die heute jeder Handelsvertreter in seiner privaten Kunden-

kartei macht und laufend ergänzt. Zum Gesamtbild der Berichte gehören weiter die Aufträge selbst und die Durchschläge des Kundenschriftwechsels, die oft die Erstattung eines besonderen Berichtes überflüssig machen. Ein solcher Schriftwechsel ist besonders dann von Interesse, wenn er im Zusammenhang mit sich häufenden Reklamationen bestimmter Art steht.

Der Handelsvertreterbericht muß sich auf wesentliche grundlegende Dinge beschränken und kann überdies nur dann erwartet werden, wenn es etwas Berichtenswertes gibt. Schematisch zu bestimmten Zeiten fällige Berichte auf vorgedruckten Formularen werden für beide Teile — vertretene Firma und Handelsvertreter — zur Plage. Erfahrungsgemäß wird auch die Auswertung solcher regelmäßigen Berichte so gewohnheitsmäßig vorgenommen, daß zuweilen wesentliche Berichtspunkte übersehen oder zu spät behandelt werden. Eine Überspannung der Berichterstattungspflicht wird im übrigen beim Handelsvertreter immer Opposition hervorrufen, wenn damit der Versuch gemacht wird, die Arbeitszeit zu kontrollieren, die Dienstleistung des Handelsvertreters nach absolvierten Besuchszeiten einzuschätzen oder gar Betriebsgeheimnisse des Handelsvertreters zu erkunden. Eine solche Einstellung bei vertretenen Firmen beruht fast immer auf einer Unterschätzung kaufmännischer Werte und führt nicht nur zur Zerstörung des gegenseitigen Vertrauens, sondern lähmt auch die eigene Initiative des Handelsvertreters. Feststellbar sind derartige negativen Erscheinungen häufig dann, wenn in den Verkaufsabteilungen Theoretiker fungieren, die praktische Erfahrungen nur dann zu verwerthen wissen, wenn sie — im übertragenen Sinne — graphisch dargestellt sind. Dabei kann es eine Rolle spielen, daß die Entscheidungsbefugnis solcher Sachbearbeiter im Management beschränkt ist und diese zu ihrer eigenen Absicherung nur dann Entscheidungen treffen, wenn sie diese schriftlich belegen können.

Viel seltener sind solche Reibungen, wenn der verantwortliche Leiter selbst eine praktisch-kaufmännische Erfahrung hat und infolgedessen von Haus aus einen Sinn für die Zusammenarbeit mit selbständigen Kaufleuten besitzt. Dazu gehört auch ein Verständnis für Individualität und das Vermögen, individuelle Anregungen bei der Gesamtkonzeption der Absatzplanung zu berücksichtigen. In solcher Individualität liegt die Stärke der Handelsvertreterberichte, weil sich das bezirkliche Wirtschaftsgeschehen (auch das bezirkliche Vorgehen der Konkurrenz) am Ort oftmals anders ausmacht, als wenn es allein von der Zentrale eines Unternehmens aus betrachtet wird. Auch die Zeitnähe gereicht dem Handelsvertreterbericht zum Vorteil, weil jede Statistik und jeder Institutsbericht sich auf Zahlen und Daten stützen muß, die bei der Feststellung des Untersuchungsergebnisses schon wieder überholt sein können.

#### Vertreterversammlungen

Der Wert von Vertreterversammlungen ist im allgemeinen unbestritten. Der Nutzen von Vertreterversammlungen wird jedoch gemindert, wenn das Verhältnis zwischen der vertretenen Firma und den Handelsvertretern getrübt ist, insbesondere dann, wenn das vertretene Unternehmen die Selbständigkeit der für es tätigen Handelsvertreter irgendwie beschnitten hat. Es ist klar, daß bei Vertreterversammlungen in diesem Falle

die Handelsvertreter untereinander über ihre sich aus ihrer Stellung zum Unternehmen ergebenden Sorgen sprechen. Es ist ebenso klar, daß dann das Thema einer solchen Vertreterversammlung nicht im Austausch der gemachten Markterfahrungen besteht, sondern in einer Erörterung bestehender oder vermeintlicher Unzuträglichkeiten im gegenseitigen Verhältnis. In den Wirtschaftszweigen, in denen das intuitive Erfassen und Erkennen von Marktchancen sehr viel bedeutet, ist zumeist auch das Verhältnis zum Handelsvertreter gut. Viele Großbetriebe der Textilwirtschaft machen sich die Erfahrungen der Handelsvertreter und ihre enge Verbindung zum Markt zunutze, indem sie entweder die wichtigsten oder auch alle Handelsvertreter bei der Vorbereitung neuer Kollektionen hinzuziehen, sie um ihr Urteil bitten und die dabei zutage tretenden Ansichten mit zur Grundlage ihrer Entscheidungen machen. Da heute jede Branche marktorientiert sein und die Gegebenheiten des Käufermarktes berücksichtigen muß, liegt der Schluß nahe, daß das, was im Textildbereich praktiziert wird, auch auf andere Gebiete mit Nutzen übertragen werden kann.

#### Gemeinsame Kundenbesuche

Die dritte Möglichkeit, die auf Erfahrung beruhenden Marktkenntnisse des Handelsvertreters für die Absatzplanung des Produzenten einzusetzen, ist der gemeinschaftliche Kundenbesuch. Viele Unternehmer wissen, daß sie allein den Weg zum Kunden viel schwerer finden, als in Gemeinschaft mit dem örtlich eingeführten Handelsvertreter. Der guteingeführte Handelsvertreter hat sich das Vertrauen seiner Kunden erwerben müssen — sonst hätte er keinen Erfolg, Er hat dies dadurch erreicht, daß er nicht nur mit den Erzeugnissen des einen Unternehmens, sondern auch mit Erzeugnissen anderer vertretenen Firmen die Probleme seines Kunden lösen half. Ein fremdes Produkt ist so oft der Schlüssel zum Vertrauen des Kunden. Dieses auf einer anderen Ebene hergestellte Vertrauensverhältnis des Handelsvertreters zum Kunden wird somit auch zugunsten des Drittunternehmens eingesetzt. Besucht dieser Unternehmer den Kunden allein, verliert er den Nutzen der Gesamtsphäre, die die Grundlage des Geschäfts zwischen dem Handelsvertreter und dem Kunden ist.

Diese Gesamtsphäre, aber auch das Verhältnis des Kunden zu dem speziellen Unternehmer, wird erheblich verletzt, wenn dieser Unternehmer den Kunden ohne Wissen des Handelsvertreters besucht. Der Besuch sollte gemeinschaftlich sein oder zumindest vom Handelsvertreter angemeldet werden. Der Kunde vermutet sonst, daß das Verhältnis zwischen vertretenen Firma und Handelsvertreter in Unordnung ist und daß der Fabrikant dem Handelsvertreter nachspürt. Es gibt für alle Beteiligten nichts Peinlicheres als eine solche Situation, selbst wenn diese nur dem Anschein nach besteht. Der Kunde kann dem Handelsvertreter aus den Geschäftsbeziehungen zu anderen vertretenen Firmen außerordentlich verbunden sein, dann hat der Unternehmer von solchen Einzelbesuchen hinter dem Rücken des Handelsvertreters den Nachteil. Umgekehrt kann aber auch der Fabrikant dem Handelsvertreter schweren Schaden zufügen, wenn der Kunde gegenüber dem

Handelsvertreter mißtrauisch wird und dieses Mißtrauen Auswirkungen auf die anderen Vertretungen des Handelsvertreters hat.

Eine richtige Absatzpolitik des Unternehmers muß auch solche Eventualitäten berücksichtigen und darf keinen Fehler machen. Zu den gemeinschaftlichen Besuchen ist weiter zu bemerken, daß die Ergebnisse einer derartigen Rundreise nur bedingt verallgemeinert werden können. Entscheidend ist nicht die Höhe der im Moment hereingeholten Aufträge, sondern entscheidend ist der unmittelbare Einblick in die Besonderheiten des lokalen Marktbereiches für die zukünftigen absatzwirtschaftlichen Entscheidungen.

#### Kaufkraftkennziffern und Vertreter-Informationen

Zum Schluß möchte ich noch auf etwas hinweisen, das im Zusammenhang mit der Stellung des Handelsvertreters in der Absatzplanung der vertretenen Firma steht. Man kann eine Absatzplanung nicht damit untermauern und effektiv werden lassen, daß man Verkaufsorganen ein Absatzsoll auferlegt. Weder der angestellte Reisende noch der Handelsvertreter wird für die Tragung eines Absatzrisikos bezahlt. Sie haben aus ihrer Funktion heraus keine Möglichkeit, das Absatzrisiko zu übernehmen, weil sie in ihrer Verkaufspolitik weitgehend von Weisungen des Unternehmers abhängig sind. Das gilt besonders für den Handelsvertreter, der seine Eigenschaften des selbständigen Kaufmannes nur in dem Rahmen entwickeln kann, der durch die vertretene Firma gesteckt ist. Ob überhaupt eine Richtlinie für ein Absatzsoll gezogen werden kann, ob die vertretene Firma in der Lage ist, für sich selbst ein Absatzsoll zu bestimmen, hängt letzten Endes von der richtigen Würdigung der Ergebnisse der Marktforschung ab. Daß man dabei nicht auf die Berücksichtigung der lokalen Vorgänge verzichten kann, zeigt ein Beispiel: Ein Werk der Konsumgüterindustrie hatte sich auf Grund genauer Studien der Kaufkraftkennziffern aus Untersuchungen bestimmter Marktforschungsinstitute und auf Grund eigener Studien eine Vorstellung von möglichen Umsatzsteigerungen gemacht. Diese trafen in weitem Umfange zu, aber nicht in einem bestimmten Bezirk, weil dort Sonderentwicklungen vorlagen. Ein großes Industrierwerk war hier in Schwierigkeiten geraten, die später zum Konkurs und zur Liquidation dieses Unternehmens führten. 20 000 Arbeiter waren mit ihren Familien von dieser Unsicherheit berührt und schränkten ihren Verbrauch an Gütern des gehobenen Bedarfs empfindlich ein. Die Arbeiten der Marktforschungsinstitute konnten über dieses Ereignis noch nichts aussagen. Die Informationen des Handelsvertreters wurde nicht berücksichtigt, und man erlitt zweifellos hierdurch Nachteile.

Derartige Entwicklungen rechtzeitig zu erkennen vermag der Handelsvertreter eher als ein angestellter Reisender. Er ist durch das Sortiment seiner Vertretungen gezwungen, allgemein-wirtschaftliche Überlegungen anzustellen, und als Träger eines selbständigen kaufmännischen Risikos gewohnt, zur Sicherung seiner Existenz allen Zukunftsentwicklungen nachzuspüren, die in seinem Bezirk oftmals anders verlaufen als in der Gesamtheit des Wirtschaftsraumes.