

Rühle v. Lilienstern, Hans

Article — Digitized Version

Werbliche Zusammenarbeit im Europamarkt

Wirtschaftsdienst

Suggested Citation: Rühle v. Lilienstern, Hans (1963) : Werbliche Zusammenarbeit im Europamarkt, Wirtschaftsdienst, ISSN 0043-6275, Verlag Weltarchiv, Hamburg, Vol. 43, Iss. 12, pp. I-IV

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/141771>

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.

AKTUELLE ABSATZWIRTSCHAFT

Verantwortlich: Dipl.-Kfm. Wolfgang K. A. Disch

Werbliche Zusammenarbeit im Europamarkt

Dr. Hans Rühle v. Lilienstern, Frankfurt a. M.

Der größere Markt stellt die Unternehmen vor neue, zum Teil bisher nicht wahrgenommene Aufgaben. Das Bedürfnis an Informationen steigt in großem Umfang. Die „historische“ Form der Firmenwerbung reicht entweder nicht mehr aus oder nicht mehr weit genug. Die Marktforschung wird zu einer immer dringenderen Aufgabe, um den eigenen Standort und den der produzierten Produkte im Markt auszumachen. Die Produktion muß zum Teil auf eine andere Grundlage gestellt werden. Die Verkaufsorganisation bedarf neuer Formen und Wege, um erfolgreich zu sein. Die Finanzierung und Investition steht vor neuen Möglichkeiten und Grenzen. Die überkommene Ordnung der Unternehmen und deren Funktionen bedürfen der Überprüfung. Wenn man all diese Verschiebungen und Änderungen analysiert, steht die Funktion der Werbung hierbei im Vordergrund. Es geht um den Erfolg, auch im größeren Markt die eigenen Produkte an diesen neuen Markt zu bringen.

HOHERER WERBEAUFWAND IM GRÖßEREN MARKT

Zielsetzung der Werbung im größeren Markt muß es sein, den ganzen künftigen Binnenmarkt zu erreichen. Dies bedeutet aber für die meisten Unternehmen und keineswegs nur für die mittleren und kleinen Betriebe eine außerordentliche Kraftanstrengung, die unter Umständen die eigenen Möglichkeiten übersteigt. Die Unternehmen können aber bei dieser Feststellung nicht stehenbleiben. Entweder müssen sie Wege und Möglichkeiten der Werbung finden, die noch immer im Rahmen der eigenen Kräfte erfolgreich sind, oder aber durch partielle oder totale Kooperation müssen Formen der Zusammenarbeit mit anderen Partnern gesucht werden, die den entstehenden erhöhten Kostenaufwand herabdrücken und senken.

Es ist einleuchtend, daß beispielsweise der deutsche Hersteller nunmehr auch den französischen Teil des neuen Binnenmarktes werblich ansprechen und erobern muß und der französische Fabrikant umgekehrt den deutschen. Es wäre bereits eine verlorene Schlacht, sich nur auf den bisherigen Binnenmarkt nationalwirtschaftlicher Größenordnung beschränken zu wollen. Wir sind ein altes Exportvolk und sind seit Beginn unserer Industrialisierung — unterschiedlich nach Branchen — bestrebt, einen Teil der Produktion zu exportieren. Es ist aber ein großer Unterschied zwischen der Ansprache und Erschließung von Exportmärkten und

künftigen Binnenmärkten. Ohne an dieser Stelle diesen Unterschied näher zu analysieren, sei vermerkt, daß auf jeden Fall der Werbeumfang und auch der Werbeaufwand steigen. Damit muß jedes Unternehmen fertig werden.

VON DER FIRKEN- ZUR PRODUKTWERBUNG

Die Werbung ändert sich aber nicht nur in der Größenordnung, sondern auch im Stil und in der Zielrichtung. Die moderne Industriegewirtschaft drängt die Werbung im Zuge der steigenden Tendenz der Standardisierung von Produktion und Konsum mehr und mehr von der ursprünglich bewährten Firmenwerbung zur neutraleren, aber um so härteren Produktwerbung oder zumindest zur Synthese dieser beiden Formen: zur Markenwerbung. Die Marke war noch vor Jahren ein Bestandteil der Konsumgüterwirtschaft. Heute ist die Marke zu einem beträchtlichen Teil längst — als Zeichen dieses Trends — auch auf die Investitionsgüter- oder sogar auf die Zulieferindustrie übergegangen. Der Konsument im weitesten Sinne des Wortes will in diesem größeren Markt nicht die Vielzahl von Firmennamen wissen, behalten und werten, sondern ihm behagt mehr die Kennzeichnung der angebotenen Produkte und ihrer Qualifikation. So kommt es auch, daß die Frage des Warentests gerade an der Schwelle des größeren Marktes besonders in die Diskussion kam.

Die Produktwerbung und die Markenwerbung bieten aber auch gerade für Mittel- und Kleinbetriebe den Vorzug, daß diese ihr Angebot von außen ergänzen können, ohne daß dies den Konsumenten zur Kenntnis gelangt. Die Produktwerbung löst ebenso wie die Markenwerbung, auch wenn sie vielleicht noch mit dem Firmennamen verknüpft ist, das Produkt von seiner bisher in der Werbung besonders herausgestellten Herkunft und neutralisiert das Angebot ganz auf das Produkt und seine Eigenschaften. Wenn diese Überlegungen, die an Hand von Beispielen nachgewiesen werden können, richtig sind, wird aber durch diese Entwicklung der Werbeinhalt und das Werbeziel so stark verändert, daß es notwendig ist, im Unternehmen Folgerungen aus einem solchen Prozeß zu ziehen. Wenn tatsächlich das Produkt so stark in den Vordergrund tritt, bietet sich geradezu für die Unternehmen an, mehr als bisher auch in der Konkurrenzgruppe erst dem Produkt werblich am Markt zum Durchbruch zu verhelfen und erst dann gleichsam in der zweiten Linie die Eigenwerbung

anzuschließen. Ein besonders überzeugendes Beispiel ist die Bierwerbung, die durch das bekannte Plakat (das Glas mit dem Tropfen in der Wüste) zunächst dem Konsumenten nahebringt, daß er mehr Bier trinken soll. Erst im zweiten Gang schiebt dann die Brauerei X oder Y ihre Eigenwerbung nach. Der Vorzug ist, daß der Durchbruch für Bier am Markt mit gemeinsamen Kräften getragen wird und erst dann die dadurch verbilligte Eigenwerbung in diesen Sog der gemeinsamen Werbung eintritt. Sicherlich liegt nicht jeder Fall so einleuchtend und klar wie die Bierwerbung, wo sich die Homogenität des Stoffes und Produktes vorteilhaft auswirkt. Aber in der Zielrichtung dürften alle Werbeanstrengungen — selbstverständlich mit entsprechenden Variationen je nach Produkt — aufzubauen sein.

EINZELEFFEKT UND GRUPPENEFFEKT

Der höhere Werbeaufwand wird praktisch aufgefangen, indem ein Teil der Eigenwerbung ausgegliedert wird und entweder auf Verbandsbasis oder in einer Unternehmensgruppe kombiniert getragen wird. Erst dann schließt sich die Einzelwerbung an. Es wird notwendig sein, die Zuordnung von Einzel- und Gruppeneffekt je nach Branche und Werbeart näher abzugrenzen. Man sollte aber im Prinzip dort, wo die Gruppenwirkung durchschlagender ist als die Anstrengung des einzelnen, der Gruppenwerbung den Vorzug lassen und dort, wo nur die Einzelwerbung den endgültigen Durchbruch am Markt vollziehen kann, die Einzelwerbung ansetzen.

Praktisch wird aber der Werbevorgang gespalten in eine meist vorangehende Art der Gruppenwerbung mit dem Ziel eines Gruppeneffektes und die ebenfalls meist nachfolgende Einzelwerbung mit einem Eigen-effekt. Beide Formen zusammen entscheiden dann in ihren Ergebnissen über den Werbeeffekt. Zu beachten ist allerdings, daß man beim Aufbau einer solchen Doppelform der Werbung nicht von den bisherigen Werbefaktoren und -größen ausgehen kann, sondern das schwierige Experiment wagen muß, für den größeren Markt mit höheren Anforderungen und Kosten ein Bild der Werbung zu konzipieren und dieses Bild dann erst zum Ausgangspunkt künftiger Werbestrategie und -taktik zu wählen. Dies ist sehr schwierig, da bei der gegenwärtigen Zwischenphase auf dem Weg zum größeren Markt die Konturen für den Werbeeinsatz nur unklar zu erkennen sind.

DIE FORMEN DER KOOPERATIVEN WERBUNG

Die Modellformen der Gruppenwerbung sind sehr vielfältig. Zunächst sind die Formen der breiten Gemeinschaftswerbung und die kooperative Werbung von Unternehmensgruppen zu unterscheiden. Die Kooperation der Werbung kann horizontal oder vertikal aufgebaut sein. Die horizontale Gruppenwerbung bedeutet die funktionale Ausgliederung eines Teiles oder der ganzen Werbung durch eine Gruppe gleichgelagerter, also bisher in Konkurrenz stehender Firmen. Die vertikale Kooperation verbindet Unternehmen oder Unternehmensgruppen, die beispielsweise die Werbung von der Industrie über den Großhandel bis zum Einzelhan-

del auf Gruppenbasis aufbauen. Die sogenannte „Omnibuswerbung“ führt Unternehmen mit sich ergänzenden Produkten zusammen.

Diese Arten der Werbung können zwischen Unternehmen und Gruppen in den bisherigen nationalwirtschaftlichen Räumen verabredet werden. Jede der Formen ist aber auch in kleineren regionalen Einheiten möglich, z. B. die Bielefelder Wäscheindustrie, die Nürnberger Spielwaren usw. Am wichtigsten ist aber die Form der sogenannten supranationalen Werbung, die mit allen Möglichkeiten der Formen, also horizontal, vertikal, komplementär (Omnibus!) zwei oder mehrere Partnerländer in Firmengruppen erfaßt. Beispielsweise kooperieren eine englische Tuchfirma mit einem deutschen Konfektionär und einem italienischen Modeschöpfer in einer bestimmten Produktwerbung in den drei Ländern. Oder eine deutsche Kinderbettfabrik kooperiert in der Werbung — später auch im Vertrieb — mit einer französischen Spielzeugfirma, um auf beiden Märkten Kinderbetten plus Spielwaren gemeinsam abzusetzen. Die supranationale Werbung nimmt die Schwierigkeiten, neue Märkte zu erobern, die morgen Bestandteile eines größeren Binnenmarktes sind, vorweg. Die Werbung eilt damit weit der späteren Entwicklung eines Marktes voraus, der nicht mehr durch Grenzen, verschiedene Steuern, durch unterschiedliche Niederlassungsbestimmungen usw. aufgespalten sein wird. Die Werbung steht mit einer solchen Form an der vordersten Marktfrente. Sie bietet aber auch die Chance, das steigende Informationsbedürfnis für die neuen Marktteile stark von der Werbung her zufriedenzustellen — ungeachtet der Anstrengungen, die durch die verschiedenen Formen der Marktforschung noch zu unternehmen sind. Die Werbung wird dadurch zu meist auch der „Vorreiter“ für andere Kooperationsformen.

Die dargestellten Kooperationsformen der Werbung werden nunmehr im einzelnen mit Beispielen in ihren Möglichkeiten und Grenzen belegt und analysiert. Es sei abschließend bemerkt, daß bewußt nicht von Zusammenarbeit, sondern von Kooperation gesprochen wird. In der deutschen Wirtschaft gibt es eine alte Tradition für die Zusammenarbeit, beispielweise im Verbandswesen. Kooperation auf zwischenbetrieblicher Basis aber bedarf der Entscheidung der Einzelfirma. Kooperation ist Kalkulation in Mark und Pfennig. Man muß auch Klarheit darüber haben, daß jede Art von zwischenbetrieblicher Kooperation zwar ökonomische Vorteile bringen kann, aber letztlich ein Stück verlorener Selbständigkeit, wenn auch vielleicht in noch so geringem Grade bedeutet. Vielleicht gibt es keinen anderen Ausweg, um auf die Dauer wettbewerbsfähig zu bleiben. Aus diesen Überlegungen folgt aber, wie sehr die richtige Form und auch der richtige Grad der Kooperation, der jeweils zu wählen ist, beachtet werden muß. Es ist auch genau zu prüfen, mit wem man kooperieren soll. Kooperation ist in erster Linie Vertrauen. Ferner ist abzugrenzen, wie weit die Kooperation erfolgen soll. Bleibt man bei der Werbung stehen oder geht man zu anderen Funktionen innerhalb der

beteiligten Unternehmen über? Im Prinzip gilt sicherlich der Grundsatz: So viel Kooperation, wie gerade nötig, und so wenig Kooperation, wie möglich.

Der horizontale Werbeverbund in der Unternehmensgruppe

Firmen oder Firmengruppen der gleichen Produktions- oder Handelsstufe, also bisherige Konkurrenten, treffen Verabredungen über eine gemeinsame Teilwerbung oder über die Ausgliederung der Werbung aus den Unternehmen, um sie gemeinschaftlich zu betreiben. Dieser horizontale Werbeverbund ist auf regionaler, nationalwirtschaftlicher und auch supranationaler Basis möglich. Für den europäischen Markt empfiehlt sich bei langfristigen Überlegungen sicherlich die horizontale Werbung auf supranationaler Basis, weil damit nicht nur die Werbewirkung durch Kooperation verstärkt, sondern gleichzeitig der bisher unbekannt Markt in Frankreich, Belgien oder einem anderen Partnerland durch die Partnerfirma mit in den Einzugsbereich der Werbung, aber auch darüber hinaus der anderen Betriebsfunktionen rückt. Außerdem führt diese Art der Kooperation nicht die Konkurrenz im engeren Sinne an den gemeinsamen Tisch, da die beiden neuen Partnerländer sozusagen im Schwerpunkt Herr in ihren Räumen bleiben und sich mehr durch Ergänzungslieferungen und -verabredungen gegenseitig helfen können. Interessant ist, daß sich allerdings in der Praxis vorerst die supranationale Kooperation auf horizontaler Basis noch nicht so durchgesetzt hat wie die regionale oder nationalwirtschaftliche Gruppierung auf horizontaler Ebene. Die Ursache liegt in der Tatsache, daß die meisten Unternehmen sich über die Integration der nationalwirtschaftlichen Märkte in der letzten Konsequenz noch nicht im klaren sind.

Partnerschaft zwischen Industrie und Handel

Eine weitere Form der Kooperation in der Werbung ist die sogenannte vertikale Kooperationsform. Beispielsweise wird die Werbung gemeinsam von Webereien, Spinnereien und Konfektionären betrieben und finanziert. Alle sind am stärkeren Vertrieb interessiert. Die genannte Werbeform bezieht sich auf die vertikale Gruppierung von Herstellungsgruppen. Sie kann aber auch von Industriefirmen bis zu Groß- und Einzelhandelsfirmen reichen. Beispielsweise gibt es Ansätze für diese Partnerschaft in der Schuh- und Textilindustrie, obwohl gerade in diesen Sektoren die Spannung zwischen Industrie und Handel wegen starker Importe besteht. Die vertikale Kooperation bewährt sich vor allem, wenn neue Produkte am Markt durchgesetzt werden sollen, die im Interesse von Industrie und Handel den Konsumenten nahegebracht werden müssen. Auch die vertikale Kooperation ist auf regionaler, nationalwirtschaftlicher und supranationaler Basis möglich.

Unerschlossene Chancen der „Omnibuswerbung“

Besonderen Erfolg verspricht die komplementäre oder Ergänzungswerbung. Mehrere Unternehmen, die sich in der Produktion oder im Sortiment ergänzen, bestreiten sozusagen einen Omnibus, indem sie sich zu einer

partiellen oder auch totalen Gruppenwerbung entschließen. Beispiele dafür von der Gruppenwerbung mehrerer Unternehmen bis zur Gruppierung von Verbänden sind vorhanden: Schirm und Tasche, „der gedeckte Tisch“, Kinderbetten und Spielwaren, Schlipse und Hemden; ferner „konträre“ Produkte, die gemeinsam geworben werden, ohne daß diese Gemeinsamkeit nach außen in Erscheinung tritt wie z. B. Fruchtsäfte und Bier. Sie nützen die Alternativentscheidungen der Konsumenten aus. Zumeist sind diese Omnibuswerbungen auf nationalwirtschaftlicher Ebene aufgebaut. Sie versprechen auf supranationaler Ebene besonders erfolgreich zu werden, da ebenfalls wie bei der horizontalen und vertikalen Kooperationsform zugleich mehrere Partnerländer des europäischen Marktes umfaßt werden.

Die Vorteile supranationaler Kooperation in der Werbung

Die Werbung ist die erste Funktion eines Unternehmens oder einer Unternehmensgruppe, die sich in ihrer Zielsetzung und Aufgabe mit dem größeren Markt auseinandersetzen muß. Sie ist gezwungen, die Produkte oder Sortimente des Unternehmens oder der von ihr vertretenen Unternehmensgruppe auf dem erweiterten Binnenmarkt abzusetzen. Die Werbung ist sozusagen der Vortrupp der Betriebsfunktionen auf dem größeren Markt. Sie muß aber damit auch die Klippe zuerst meistern, die erhöhten Anforderungen an Breiten- und Tiefenwirkung in diesem Großraummarkt zu bewältigen, und die Kosten dieses Einsatzes finanzieren. So ist es auch erklärlich, daß die Werbung angesichts der zum Teil wesentlich erhöhten Kosten den Weg der Kooperation beschreitet. Es ist abhängig von der Struktur des Unternehmens oder der Unternehmensgruppe, welche Form jeweils die geeignete ist: die horizontale, die vertikale oder die komplementäre Kooperation, vielleicht auch Mischungen und Kombinationen. Aber sicherlich wird mit zunehmender Integration die jeweils supranationale Breite der Kooperation den Vorzug vor der regionalen oder nationalwirtschaftlichen Ausdehnung gewinnen, es sei denn, daß die Produkte nur einen regionalen oder nationalwirtschaftlich eingegengten Markt hoben. Dies ist allerdings wenig wahrscheinlich, da die Konturen der nationalwirtschaftlichen Märkte mehr und mehr verblässen werden. Unternehmen und Unternehmensgruppen tun gut daran, in der Werbung Entwicklungen von Jahren zu überspringen und sich gleich auf supranationale Kooperationsformen einzurichten. Wesentlich ist dabei, Marken oder Gütezeichen, die bislang kaum über den nationalwirtschaftlichen Markt bekannt waren, durchzusetzen oder aber neue Marken bzw. Produkte einzuführen.

Die Kombination mehrerer Kooperationsformen in der Unternehmensgruppe

Wer den Weg der zwischenbetrieblichen Kooperation in irgendeiner Funktion beschreitet, muß sich darüber im klaren sein, daß sich zu einem späteren Zeitpunkt eine Ausdehnung der Kooperation auch auf andere Funktionen als zweckmäßig erweisen kann. Es liegt nahe, von der Kooperation in der Werbung überzugehen auf Kooperationsformen in der Marktforschung,

in der Produktprogrammierung, im Verkauf und der Verkaufsorganisation oder sogar zur Kooperation in der Fertigung in Richtung einer abgestimmten Spezialisierung. Gerade die werbliche Zusammenarbeit im Europamarkt läßt es zweckmäßig erscheinen, nicht bei der Werbung stehenzubleiben, sondern auch auf die genannten oder einige der genannten Bereiche gleichzeitig überzugehen.

Das bedeutet aber, daß man bereits an der ersten Stufe einer kooperativen Werbung auch alle sich ergebenden Folgerungen überlegen und durchdenken muß. Jede Art von Kooperation bringt die Einengung eines Teiles der bisherigen Unternehmensentscheidungen mit sich. Je höher der Grad der Kooperation ist, um so mehr erfolgt diese Einengung. Es ist daher bereits bei der Werbung entscheidend, die richtige „Dosis“ der Kooperation zu wählen, für welche Form auch immer. Man kann stehenbleiben bei der untersten Stufe des Intensitätsgrades, dem Erfahrungsaustausch. Vielleicht erklimmt man aber aus Kostengründen auch die nächste Stufe: die gemeinsame Beschaffung von Daten und Informationen. Der dritte Grad der Kooperationsstiefe und -intensität schließt die Auswertung von Daten und Informationen ein. Schließlich kann man sich entscheiden, in der Gruppe der Unternehmen gleiche Techniken anzuwenden und die einzelnen Schritte miteinander abzustimmen.

Diese vier Möglichkeiten sind praktisch die Vorstufen der Kooperation. Entscheidend ist dann der Entschluß, Teile oder eine ganze Betriebsfunktion wie die Werbung gemeinsam zu bearbeiten und zu organisieren. In diesem Sinne sind auch die Möglichkeiten der horizontalen, vertikalen oder komplementären Kooperation verstanden. Schließlich kann man aber, wie soeben dargestellt, auch dazu übergehen, nicht eine, sondern mehrere Funktionen gleichzeitig auszugliedern. Diese Schritte berühren zu einem großen Teil nicht die Bestimmungen des Kartellgesetzes, zumal wenn es sich um geringe Marktanteile handelt. Die Schwierigkeiten sind mehr hinsichtlich der unternehmerischen Freiheit gegeben. Jedenfalls sollte man schon bei der Werbung abwägen, entweder so wenig wie möglich, oder soviel wie gerade nötig zu kooperieren.

CHANCEN UND GEFAHREN DER WERBLICHEN KOOPERATION

Jede unternehmerische Entscheidung ist mit einem Risiko behaftet. Dies gilt auch für die zwischenbetriebliche Kooperation. Man muß sich über die Rückwirkungen der Kooperation ebenso klar sein wie über ihre Chancen und Vor- und Nachteile vorsichtig gegeneinander abwägen. Die Vorzüge der werblichen Kooperation liegen in der Kostenersparnis, in der besseren Durchdringung und Gewinnung eines größeren Marktes, in der Konzentration des Werbeeinsatzes und in der Chance, besser für ein Produkt werben zu können als mit der alten Werbegrundlage des Firmennamens. Die Werbemöglichkeiten werden breiter.

Die Nachteile sind, daß mit der werblichen Zusammenarbeit der erste Schritt einer Einengung der bisher freien Unternehmensentscheidung erfolgt, daß unter

Umständen ein zu hoher Organisationsaufwand mit kooperativen Formen verbunden sein kann und daß man in den Sog weiterer Kooperationsstiefe bei anderen Betriebsfunktionen gerät, aus dem man sich unter Umständen nicht mehr lösen kann, da die gegenseitige Symbiose bereits zu eng geworden ist.

Bei jedweder Entscheidung wird die gegenseitige Vertrauensbasis das größte Gewicht haben. Man sollte daher auch mit dem Grad der Kooperation so vorsichtig wie möglich beginnen und erst Erfahrungen sammeln, eher man tiefer „einsteigt“. Die zwischenbetriebliche Kooperation in der Werbung entscheidet nicht nur über die werblichen Erfolge des Unternehmens am größeren Markt, sondern überhaupt über das Weiterbestehen eines Unternehmens angesichts der sich vollziehenden Strukturveränderungen beim Hineinwachsen in den Europamarkt.

Es ist erforderlich, in einer langfristigen Unternehmensplanung die möglichen Entwicklungen einzufangen und zugleich eine Kooperationsplanung zu entwickeln, wenn die Kooperation ein Instrument der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens oder der Unternehmensgruppe zu sein verspricht. Die Entscheidung über die werbliche Zusammenarbeit ist daher mehr als nur eine Festlegung in der Betriebsfunktion „Werbung“, sondern sie legt die Unternehmenspolitik fest, die auf dem Wege zum Europamarkt zu beschreiten ist.

Nicht einfach ist es, die Größenordnung des „Europamarktes“ hierbei zu erfassen. Sicherlich ist die Begrenzung auf den derzeitigen EWG-Markt nicht breit genug. Man wird auch die Assimilierung mit der EFTA-Gruppe und vielleicht auf noch breiterer Basis das Hinzutreten anderer Gruppen und nationalwirtschaftlicher Räume mit einbeziehen müssen. Schließlich ist zu überlegen, ob nicht eine stärkere Partnerschaft mit den USA oder die Einbeziehung von Handelspartnern aus dem Ostblock Veränderungen großen Ausmaßes zur Folge haben. Am besten fährt man, wenn man aus den bisherigen Marktchancen und den absehbaren Möglichkeiten den „Europamarkt“ aus der Sicht der eigenen Produktion oder vom Sortiment her entwickelt und eingrenzt, natürlich unter Berücksichtigung der sich bietenden Chancen bei stärkerer Integration. Die Wahl der gesetzten Entwicklungszeiten wird je nach Branche und Produkt ebenfalls verschieden sein. Man vergesse aber auch nicht, daß der Europamarkt Möglichkeiten der werblichen Zusammenarbeit außerhalb dieses Raumes, also auf dem Weltmarkt bietet, z. B. auch in Entwicklungsländern. Man wird in jedem Unternehmen bzw. einer Unternehmensgruppe gut tun, werbliche Stufenpläne zu entwickeln für die Möglichkeiten und Grenzen der eigenen Position, für die Möglichkeiten dieser oder jener Kooperationsform in der werblichen Zusammenarbeit am Europamarkt sowie für Ansatzpunkte zu einer Kooperation außerhalb des künftigen Binnen-Großraum-Marktes. Es gibt keine Rezepte für den besten Weg. Über ihn ist eine Entscheidung im Unternehmen und in der Unternehmensgruppe zu treffen an Hand der Chancen und des Risikos.