

Müller, Reimund

Article — Digitized Version

Die Einführung eines Erzeugnisses im Ausland

Wirtschaftsdienst

Suggested Citation: Müller, Reimund (1964) : Die Einführung eines Erzeugnisses im Ausland, Wirtschaftsdienst, ISSN 0043-6275, Verlag Weltarchiv, Hamburg, Vol. 44, Iss. 7, pp. V-VIII

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/141793>

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.

Die Einführung eines Erzeugnisses im Ausland

Dr. Reimund Müller, Hamburg

Die schrittweise Realisierung der römischen EWG-Verträge weitet die nationalen Märkte der Partnerländer in dem Maße aus, in dem die Zollmauern abgebaut werden. Das bedeutet für den einzelnen Unternehmer eine Vergrößerung seiner Absatzchancen, zugleich aber auch seines Risikos. Das liegt nicht allein in der räumlichen Ausweitung des Marktes, die eine Transparenz noch mehr erschwert, sondern gewiß auch daran, daß man die Wettbewerbsmethoden nationaler Konkurrenten zumeist bereits hinlänglich studieren konnte, während die Aktionen und Reaktionen der Wettbewerber aus anderen EWG-Ländern den heimischen Hersteller oft vor völlig neue Situationen stellen.

Größere Chancen und größeres Risiko zwingen zu Überlegungen, wie man die vielfältigeren Chancen nutzen kann, ohne indes auch ein entsprechend vergrößertes Risiko ins Kalkül ziehen zu müssen. Hier kann nur eine ganz intensive Planung helfen! Ausgangspunkt sind dabei — nach Fixierung der eigenen Unternehmungsziele — die Planung und Einführung des eigenen Erzeugnisses auf dem ausländischen Markt.

Mit diesen Tätigkeiten wollen wir uns im folgenden etwas eingehender beschäftigen unter der Fragestellung, welche Möglichkeiten sich im Planungsbereich des Marketing bieten, speziell unter Einsatz der Marktforschung, um das Risiko einer solchen Neueinführung so gering wie möglich zu halten. Wir wollen dabei versuchen, die Probleme an Hand eines fiktiven Beispiels darzustellen, das jedoch auf praktischen Erfahrungen beruht.

GRUNDIDEE

Marketing-Arbeit ist kein abstraktes Spiel mit Zahlen, sondern vor allem eine schöpferische Arbeit. Man muß Möglichkeiten der Marktschaffung oder Marktgestaltung sehen, um sie, auf das eigene Unternehmen und dessen Ziele bezogen, entsprechend anwenden zu können.

Es muß auch am Anfang der Marketing-Arbeit für die Einführung eines Erzeugnisses im Ausland eine Idee stehen.

Nehmen wir folgenden Fall an: Ein größeres deutsches Unternehmen, das elektrotechnische Bedarfsartikel herstellt, hatte bisher ein kleineres Exportgeschäft mit Frankreich in Radioapparaten, Fernsehgeräten, Phonoartikeln, Kühlschränken, Staubsaugern, Waschmaschinen und verschiedenen elektrotechnischen Küchengeräten, das über einen in Frankreich ansässigen Generalvertreter läuft. In einer Sitzung der Geschäftsleitung des Unternehmens wird der Vorschlag gemacht, die Frage eingehend zu prüfen, ob nicht im Zuge der geplanten, notwendig gewordenen Kapazitätsausweitung, die sich im Stammwerk selbst verschiedener Gründe wegen nicht realisieren läßt, eine neue Produktionsstätte in Frankreich aufgebaut werden sollte,

die vorerst die gesamte Produktion für das Exportgeschäft übernehmen könnte. Darüber hinaus vertritt man die Ansicht, daß es möglich sein müßte, den Absatz in Frankreich erheblich forcieren zu können, zumal man der Meinung ist, daß die eigenen Erzeugnisse über bestimmte Produktvorteile im Bereich der technischen Sicherheit verfügen, die ihnen auf dem französischen Markt einen Anteil sichern müßten, der dem derzeitigen keineswegs entspricht.

Die Entscheidung über die Errichtung einer neuen Produktionsstätte wird vor allem davon abhängen, in welchem Umfang man glaubt, den Absatz in Frankreich innerhalb kürzerer Zeit ausweiten zu können. Ferner soll auch die Frage geprüft werden, ob und unter welchen Gesichtspunkten in Frankreich eine eigene Absatzorganisation aufgebaut werden soll.

Die Geschäftsleitung beauftragt einige Herren des Unternehmens, im Rahmen eines Entwicklungs-Teams diese Fragen eingehend zu prüfen und der Geschäftsleitung detaillierte Vorschläge einzureichen.

AUSGANGSKONZEPTION

Nach Abschluß seiner Arbeiten legt das Entwicklungs-Team der Geschäftsleitung einen Bericht vor, in dem dargelegt wird, in welchem Rahmen, mit welchen Mitteln etc. dieses Vorhaben realisierbar sein dürfte. Diese Ausarbeitung ist damit zugleich auch Marketing-Ausgangskonzeption. In ihr wird detailliert festgehalten, wie aus der Perspektive und den Absichten des Unternehmens heraus auf dem französischen Markt vorgegangen werden soll.

Wenn die Geschäftsleitung diese Vorschläge geprüft und — zumeist nach verschiedenen Änderungen — gebilligt hat, wird es notwendig sein, einen kritischen Vergleich zwischen dem in der Marketing-Ausgangskonzeption fixierten eigenen Vorhaben und den Gegebenheiten und Möglichkeiten des in Frage kommenden Marktes durchzuführen.

MARKTANALYSE

Dies geschieht in der Durchführung einer Marktanalyse. Zur Durchführung können geeignete Institute im Inland oder im Auslandsmarkt selbst herangezogen werden.

Durch die Marktanalyse (die Beschaffung, Auswertung und Aufbereitung zugänglicher Informationen verschiedenster Art, wie z. B. der amtlichen Statistik, der Verbandstatistiken, von Presseveröffentlichungen u. a., die Führung verschiedener Expertengespräche) lassen sich Angaben zu folgenden Fragen finden:

— Die gegenwärtige Größe des betreffenden Marktes nach Menge und Wert, die Entwicklung dieses Marktes in den letzten Jahren. Daraus abgeleitet: Welche Prognose läßt sich für die nähere Zukunft stellen.

- Aufschlüsse über die Wettbewerbssituation: Die Zahl der Wettbewerbsunternehmen. Inwieweit handelt es sich dabei um inländische oder ausländische Unternehmen. Die Entwicklung der Bedeutung, die die einzelnen Unternehmen am Markt haben. Prüfung der Frage, wie der Wettbewerb strukturiert ist: Oligopol oder breitgestreuter Wettbewerb. Inwieweit handelt es sich dabei um unabhängige oder mit Konzernen, evtl. auf internationaler Basis, verflochtene Unternehmen.
- Herrschen auf dem Markt Firmen-Marken oder Produkt-Marken vor. Wieviele Artikel werden überhaupt mit etwa welchen Marktanteilen, unter welchem Namen, in welchen Qualitäten, zu welchen Preisen usw. angeboten.
- Über welche Absatzwege werden diese Erzeugnisse abgesetzt. Wie erfolgt handelsüblicherweise der Absatz. Eine wie große Zahl von Händlern führt Erzeugnisse dieser Produktgruppe. Welche Rolle spielen Kommission, Konsignation. Inwieweit beschränkt sich der Handel angebotsmäßig auf nur wenige Marken/Firmen.
- Welche Handelsspannen sind üblich, welche Praktiken bei der Einführung neuer Erzeugnisse.
- Wie sind Verkaufs- und Vertriebsapparate des Wettbewerbs beschaffen (Größe, Struktur).
- Analyse der Wettbewerbsfirmen nach der Breite des Sortiments und der Bedeutung der einzelnen Artikel am Gesamtgeschäft. Beschaffung und Auswertung von Geschäftsberichten oder Informationen, die über diese Unternehmen verfügbar sind.
- Spezielle Untersuchungen darüber, welche ausländischen Unternehmen bereits am Markt mit welchen Artikeln und mit welchen Anteilen vertreten sind. Inwieweit haben sich diese ausländischen Unternehmer beispielsweise in ihrem Angebot dem Angebot französischer Hersteller angepaßt.
- Beschaffung evtl. verfügbarer Unterlagen, die Aufschluß darüber geben können, ein wie großer Teil der französischen Haushalte mit den zur Einführung vorgesehenen Artikeln bereits ausgestattet ist, und anderer Daten mehr, die aus veröffentlichten Marktuntersuchungen vorliegen.
- In welchem Umfang, über welche Werbeträger und mit welchen Argumenten wird für welche Produkte Werbung getrieben.
- Gibt es bestimmte Vorschriften bezüglich bestimmter Sicherheitsvorrichtungen, mit denen die angebotenen Artikel ausgestattet sein müssen, oder andere Bestimmungen, die sich auf die Herstellung oder Beschaffenheit des Erzeugnisses oder dessen Deklaration oder Lagerhaltung oder Vertrieb beziehen. Müssen die Produkte vor der Einführung bestimmten Prüfstellen vorgelegt werden.
- Inwieweit wird mit Garantien gearbeitet, und worauf beziehen sich diese.
- Gibt es Kartelle. Wenn ja, welche Auswirkungen haben sie auf das eigene Vorhaben.
- Prüfung des Niederlassungsrechts. Bestehen z. B. Vorschriften, die eine Errichtung eines rein deutschen Unternehmens unmöglich machen oder erschweren. Welche Rechtsform des Unternehmens ist bestgeeignet.
- Inwieweit kann mit dem Firmennamen und ggf. einzelnen Markennamen in Frankreich gearbeitet werden.
- Prüfung der Auswirkungen, die sich aus der weiteren Realisierung der römischen Verträge auf das eigene Vorhaben ergeben, und viele andere Fragen mehr.

Der Aufgabenstellung für die Marktanalyse sollte ein möglichst umfassender Katalog von Fragen (Prüfliste) zugrunde liegen, die einer alsbaldigen Klärung bedürfen.

Ohne Zweifel werden nach Durchführung der Marktanalyse noch zahlreiche Fragen in diesem Katalog offenbleiben. Eine gut durchgeführte Marktanalyse wird jedoch bereits genügend Anhaltspunkte erbringen, um zu prüfen, ob eine weitere Verfolgung der Idee überhaupt sinnvoll ist oder nicht.

ÜBERPRÜFUNG DER AUSGANGSKONZEPTION

Wenn die Ergebnisse der Marktanalyse vorliegen, sollte die Marketing-Ausgangskonzeption an Hand dieser Ergebnisse kritisch überprüft werden. Fast in jedem Fall wird es zu einer Justierung der Ausgangskonzeption kommen, die in einer weiter ausgearbeiteten Marketing-Konzeption niedergelegt werden sollte, welche dann Grundlage für die künftigen Entwicklungsarbeiten ist.

In der Zwischenzeit sollte durch das Unternehmen selbst eine Reihe weiterer Fragen untersucht werden. Hierzu gehört beispielsweise die eingehende technische Prüfung des Angebots der Wettbewerber und ein kritischer Vergleich dieser Produkte mit den eigenen Erzeugnissen. Welche Schlußfolgerungen ergeben sich hieraus. Inwieweit bieten sich Anhaltspunkte, die später als Rohmaterial für die Produktidee oder als Werbeargument benutzt werden können.

Überlegt werden muß auch, inwieweit eine vorherige praktische Erprobung der zur Einführung vorgesehenen Artikel in Frankreich notwendig ist. Wenn zu vermuten ist, daß diese Artikel auf andere Gebrauchsgewohnheiten als in Deutschland stoßen, wird es in jedem Fall richtig sein, durch einen Produkttest zu prüfen, inwieweit das eigene Angebot unter Berücksichtigung andersartiger Gebrauchsgewohnheiten anbietbar ist, bzw. welche Änderungen vorgenommen werden müssen, um es möglichst optimal zu gestalten.

In dieser weiterausgearbeiteten, den bekannten Marktgegebenheiten Rechnung tragenden Marketing-Konzeption soll auch eine Beschreibung des potentiellen Käuferkreises erfolgen und dargelegt werden, wie man glaubt, diese Käuferkreise am wirkungsvollsten auf das eigene Angebot ansprechen zu können.

Die Ergebnisse der Marktanalyse werden in den meisten Fällen jedoch nicht ausreichen, die zur Einführung vorgesehenen Produkte in jeder Beziehung marktgerecht zu gestalten. Es wird deshalb notwendig sein, andere Mittel im Bereich der Marktforschung zur Untersuchung der noch offenen Fragen einzusetzen.

PRODUKTTEST UND VERBRAUCHERBEFRAGUNG

Die Durchführung eines Produkttests zur Ermittlung der Wettbewerbsfähigkeit der zur Einführung vorgesehenen eigenen Erzeugnisse gegenüber den Produkten, gegen die diese Erzeugnisse vor allem in Konkurrenz treten sollen, wurde bereits kurz erwähnt.

Im Rahmen eines solchen Produkttests wäre vor allem auch die Frage zu prüfen, ob Form, Farbe, Ausstattung

u. ä. dem Geschmack und den Vorstellungen der Käufer auf dem Auslandsmarkt entsprechen. Hier können zum Teil kleinere Änderungen im Bereich von Farbe und Form, die die Konstruktion selbst nicht berühren, ein Angebot erheblich verbessern.

Sollte der Produkttest ergeben, daß mit einer guten Wettbewerbsfähigkeit zu rechnen ist, dann wird immer noch im einzelnen die Frage zu prüfen sein, wie man den Verbrauchern das neue Angebot am besten nahebringt. Hier wird es sich empfehlen, bevor man umfangreiche Verbraucherbefragungen durchführt, durch eine oder ggf. mehrere kleinere psychologische Untersuchungen die Vorstellungen, Meinungen, Urteile und das Verbraucherverhalten in bezug auf Auswahl und Umgang mit den in Frage kommenden Artikeln näher kennenzulernen. Nicht selten stellt man dabei fest, daß Bereiche, in denen beispielsweise echte Produktvorteile gegenüber einem Konkurrenzprodukt bestehen, direkt nicht angesprochen werden können, weil damit voraussichtlich wenig Wirkung zu erzielen wäre.

Durch eine solche psychologische Untersuchung und nachfolgende Verbraucherbefragungen auf repräsentativer Basis ließen sich u. a. folgende Fragen klären:

Welche konkurrierenden Erzeugnisse sind bekannt. Wie werden sie beurteilt. Welche Meinungen verbinden sich mit den herstellenden Firmen. Wie stellt man sich in diesem Marktbereich zu ausländischen Erzeugnissen, speziell deutschen Produkten. Detail-Ermittlungen zum Image der Wettbewerbsfirmen und -marken. Analyse dieser Befunde, um speziell schwache Stellen aufzuspüren, die man für das eigene Angebot nutzen kann, das dem prospektiven Käufer optimaler erscheinen soll als die Wettbewerbsangebote.

In jedem Fall wird es nützlich sein, neben den Motivationen des Kauf- und Gebrauchsverhaltens auch die Rationalisierungen in diesem Sektor zu erfassen. Dies wird am besten durch eine entsprechend angelegte repräsentative Verbraucherumfrage geschehen. Durch eine solche Untersuchung ließen sich u. a. folgende Fragen klären:

— Gesamtzahl der Verwender (Besitzer) der betreffenden Artikelgruppe, Nichtbesitzer. Struktur der Besitzer nach demographischen und soziologischen

Merkmale (z. B. Alter, Haushaltsgröße, Wohnortgröße, Berufsgruppe, Regionalgebiet, soziale Schicht usw.). Ermittlung von Besitzanteilen für die größeren Marken, Analyse der Besitzer der einzelnen Marken nach demographischen und soziologischen Merkmalen sowie nach anderen ermittelten Merkmalen, z. B. im Bereich der Gebrauchsgewohnheiten.

- Wann wurde das Gerät, das man zur Zeit besitzt, gekauft. Warum hat man es gekauft. Welche anderen Marken standen ggf. noch zur Diskussion. Wie ist der Einkaufsakt vor sich gegangen. Wer hat entschieden bzw. an der Entscheidung mitgewirkt.
- Welche Eigenschaften hält man bei Produkten dieser Gruppe für besonders wichtig, welche für bedeutungslos. Zufriedenheit oder Unzufriedenheit der Besitzer mit ihrer gegenwärtigen Marke. Was gefällt ihnen an dieser Marke besonders, was gefällt ihnen nicht. Inwieweit beabsichtigen sie, ein Produkt derselben Marke späterhin wieder zu kaufen, oder auf welche Marke würden sie ausweichen.
- Detaillierte Untersuchungen über die Gebrauchsgewohnheiten. Welche Vorstellungen bestehen bezüglich Qualität und Qualitätsmerkmalen, Preiswürdigkeit, Leistung, Modernität usw. der einzelnen Firmen oder bestimmter Marken.
- Welche Vorstellungen hat man von der Wettbewerbsfähigkeit der betreffenden einheimischen Erzeugnisse gegenüber ausländischen. (Inwieweit werden ausländische Erzeugnisse überhaupt als solche anerkannt.) Welche Vorstellungen verbinden sich damit. Und andere Fragen mehr.

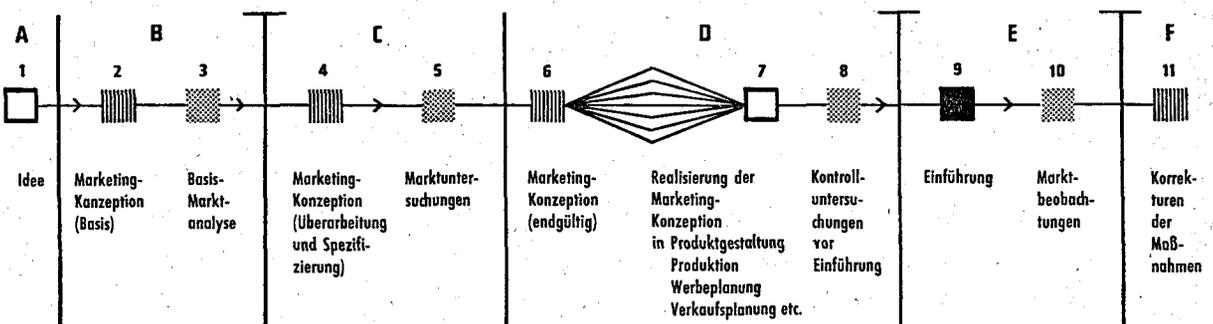
Dieser kurze Katalog soll genügen, um anzudeuten, welche Fragen im Rahmen von Marktuntersuchungen angegangen werden können.

Bevor man an die Erarbeitung beispielsweise eines Fragebogens geht, sollte man sich sehr eingehend mit der Fixierung des Fragenkomplexes beschäftigen, der durch die Untersuchungen zu klären ist. Selbst die bestangelegte Marktuntersuchung wird in den seltensten Fällen — und dann nur zufällig — Antwort auf Fragen geben können, die einem erst später eingefallen sind.

ENDGÜLTIGE MARKETING-KONZEPTION

Wenn die Ergebnisse dieser Untersuchungen vorliegen, wird es notwendig sein, die Marketing-Konzeption, nach der man bisher gearbeitet hat, erneut zu über-

Marketing-Schema zur Produkteinführung im Ausland



Phase A: Grundidee

Phase B: Prüfung der Idee; Vorentscheidung über ihre Realisierung

Phase C: Erarbeitung der Grundloggen für die Einführung; endgültige Entscheidung über die Einführung

Phase D: Vorbereitungen für die Einführung

Phase E: Die Einführung des Artikels (der Firma etc.) auf dem Markt

Phase F: Die Führung des Artikels auf dem Markt

prüfen und zu einer endgültigen Marketing-Konzeption zu kommen. In dieser endgültigen Marketing-Konzeption muß im einzelnen festgelegt werden, was wann, wie und wo eingeführt werden soll, und wie nach Plan die weitere Entwicklung verlaufen soll.

Diese endgültige Marketing-Konzeption muß die Grundlage sein für:

1. die konkrete Produktgestaltung,
2. die Produktion überhaupt,
3. die Werbe-Konzeption,
4. die Verkaufs- (Vertriebs-) Konzeption.

Die Vorarbeiten der Planung mögen noch so gründlich und umfassend gewesen sein; wenn es nicht gelingt, die Marketing-Konzeption in eine ihr vollauf entsprechende Werbe-Konzeption und in eine synchron geschaltete Verkaufs-Konzeption zu transponieren, wenn es nicht gelingt, konkret das Produkt zu schaffen, das der Konzeption entsprechend geschaffen werden muß, dann wird die beste Vorplanung nutzlos bleiben.

Diese Realisierung der Marketing-Konzeption in die Werbe-Konzeption und, daraus abgeleitet die konkrete Gestaltung der einzelnen Werbemittel, ist ein schöpferischer Akt, der nicht als Rechenresultat aus einem Elektronengehirn zu gewinnen ist.

Fast immer wird es unterschiedliche Auffassungen darüber geben, ob die Gestaltung der Konzeption entspricht oder nicht. Entscheidend ist dabei natürlich nicht die Meinung der Geschäftsleitung, sondern die des Verbrauchers, der den Artikel kaufen soll. Nur an den Verbraucherwünschen und den gegebenen Möglichkeiten des Unternehmens, ihnen zu entsprechen, kann die Entscheidung orientiert werden.

KONTROLLUNTERSUCHUNGEN

Es wird deshalb empfehlenswert sein, in jedem Fall durch eine entsprechende Kontroll-Untersuchung zu prüfen, inwieweit es gelungen ist, eine der Konzeption entsprechende konkrete Gestaltung zu schaffen. Dies kann beispielsweise durch eine entsprechend angelegte psychologische Untersuchung geschehen, wobei man speziell überprüft, inwieweit die durch die Konzeption geforderten Anmutungsqualitäten in der Gestaltung verankert sind, d. h. bei der Versuchsperson der Konzeption entsprechende Assoziationen auslösen. Fast immer wird man bei solchen Untersuchungen feststellen, daß mehr oder minder große Abweichungen zwischen Konzeption und Gestaltung bestehen, daß sich vielleicht sogar Stilbrüche oder Nebenwirkungen eingeschlichen haben, die nicht beabsichtigt sind. Bei einer entsprechenden Anlage der Untersuchung wird man jedoch konkrete Anhaltspunkte gewinnen, wo und wie man ansetzen muß, um diese Mängel durch entsprechende Änderungen zu beseitigen.

Trotz gründlichster Vorplanung wird man dann, wenn das Erzeugnis oder die Artikelpalette eingeführt werden soll, noch immer ein erhebliches Risiko einkalkulieren müssen, weil es nicht möglich war, auf alle offenen Fragen eine Antwort zu finden. Man wird auf

ihre Beantwortung verzichten, wenn Einsatz und Gewinn in keinem angemessenen Verhältnis stehen, weil die Beantwortung zuviel Zeit erfordern würde, oder welche Gründe es sonst sein mögen.

Eine völlig risikofreie Einführung ist unmöglich und wird unmöglich bleiben. Gewiß aber wird ein Unternehmen, das sich bemüht, so viele Informationen wie möglich zu beschaffen, und das in der Lage ist, diese Informationen zutreffend zu interpretieren, immer einem Wettbewerber überlegen sein, der meint, darauf verzichten zu können.

EINFÜHRUNG DES ERZEUGNISSES

Es folgt dann die Phase der konkreten Einführung, eine Phase, auf die wir hier im einzelnen nicht eingehen wollen.

Jede Neueinführung verändert jedoch einen bestehenden Markt. Ist sie erfolgreich, so ist diese Veränderung besonders einschneidend. Es kann dann mit Sicherheit damit gerechnet werden, daß der Wettbewerb darauf reagiert.

BEOBACHTUNG DER ABSATZERFOLGE

Die Reaktionen des Wettbewerbs kurzfristig zu ermitteln, richtig zu analysieren, ist notwendig, um selbst entsprechende Schlußfolgerungen für das eigene künftige Operieren am Markt ziehen zu können.

Durch entsprechende Marktbeobachtungen wird man ermitteln können, ob das eigene Produkt den vorgesehenen Platz im Markt einnimmt. Hier bieten sich im Bereich des Handels und der Käufer Untersuchungen an, die Aufschluß über das „Ankommen“ des neuen Angebots und die Absatzerfolge (die sich speziell in der ersten Zeit der Neueinführung ja nicht am eigenen Umsatz ablesen lassen) bieten. Von Bedeutung wäre auch, durch eine psychologische Untersuchung zu ermitteln, ob sich ein Markenbild für das neue Erzeugnis der Art herausbildet, wie es in der Konzeption fixiert worden ist, ob Veränderungen im Image der Wettbewerbsprodukte auftreten, und welcher Art sie sind.

KORREKTUREN DER MASSNAHMEN

Durch Untersuchungen dieser Art kann man sich ein Instrument schaffen, das es — neben einer kontinuierlichen Konkurrenzbeobachtung in anderen Bereichen: z. B. der Werbemaßnahmen, der Neueinführung oder der Umstellung von Konkurrenzprodukten etc. — möglich macht, Marktveränderungen kurzfristig feststellen und bewerten zu können, um ausreichende Anhaltspunkte für Korrekturen der eigenen Maßnahmen zu gewinnen.

Das wird notwendig sein. Denn haben die Vorbereitungen für die Einführung des neuen Erzeugnisses auch noch so viele Mühe bereitet, die schwierigste und langwierigste Aufgabe beginnt erst, wenn das Erzeugnis eingeführt worden ist: nämlich es am Markt durchzusetzen und dafür zu sorgen, daß es sich unter ständig verändernden Wettbewerbsverhältnissen auch behaupten kann.