

Kapferer, Clodwig

Article — Digitized Version  
Exportberatung

Wirtschaftsdienst

*Suggested Citation:* Kapferer, Clodwig (1964) : Exportberatung, Wirtschaftsdienst, ISSN 0043-6275, Verlag Weltarchiv, Hamburg, Vol. 44, Iss. 11, pp. VIII-XI

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/141807>

**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.*

lern zu allgemeinen Werbemittlern. Ihre Zahl weiß niemand genau zu nennen. Der Adressenverlag Merkur bietet in seinem Katalog Anschriften von nicht weniger als 814 Werbemittlern an. Sicherlich sind — wie bei den Werbeberatern — nicht alle Firmen und Personen, die sich Werbemittler nennen, fachlich hinreichend qualifiziert. Auch hier gilt es, eine sorgfältige Auswahl zu treffen, ehe man sich zu einer Zusammenarbeit entschließt. Die Masse der echten Werbemittler — über 200 — sind im zuständigen Berufsverband (ADW Verband Deutscher Werbeagenturen und Werbemittler) zusammengeschlossen.

Werbemittler sind selbständige Kaufleute, die im eigenen Namen und für eigene Rechnung die Aufträge der Werbungtreibenden an eine Vielzahl von werbeauführenden Unternehmen aller Art erteilen. Die Vergütung der Werbemittler ergibt sich daraus, daß ihnen von den Werbungdurchführenden ein Sonderpreis gewährt wird, der um einen bestimmten Prozentsatz unter jenem Preise liegt, den der Werbungtreibende laut Tarif unmittelbar an den Werbungdurchführenden zu entrichten hätte. Kostendeckung und Verdienst des Werbemittlers liegen in der — nicht ganz zutreffend — als „Provision“ bezeichneten Spanne zwischen beiden Preisen.

Der für den Werbungtreibenden kostenlose Kundendienst der Werbemittler besteht im wesentlichen aus folgenden Tätigkeiten:

- Beratung bei der Auswahl der Werbeträger
- Vorlage von Probenummern für Anzeigenaufträge
- Aufstellung von Kostenvoranschlägen und Streuplänen
- Treuhänderische Verwaltung ganzer Streu-Etats oder von Teil-Etats

- Erteilung von Aufträgen und Dispositionen an Werbungdurchführende
- Übernahme der gesamten sich aus den Aufträgen ergebenden Korrespondenz mit den verschiedenen Instanzen
- Kontrolle der Werbedurchführung
- Versand von Matern, Klischees und sonstigen Unterlagen für die Werbeausführung
- Zusammenfassung zuvor geprüfter zahlreicher Teilrechnungen in einer Gesamtrechnung.

Für alle diese Dienstleistungen stehen dem Werbungtreibenden sämtliche Erfahrungen eines seit über 100 Jahren bewährten Berufsstandes, eine genaue Kenntnis aller Sparten des Werbemarktes, die in der praktischen Betätigung für die verschiedensten Branchen und Unternehmen erworben wurde, sowie eine eingespielte Organisation von Spezialisten mit ihren wertvollen fachlichen Kontakten und vielseitigen Hilfsmitteln an Karteien, Archiven und Ergebnissen der Werbeträger- und Werbemittelforschung zur Verfügung, ohne daß er dafür einen Pfennig mehr bezahlen müßte, als wenn er mit Verlagen und anderen Werbungdurchführenden direkt verkehrte.

Werbeberater und Werbemittler sowie grafische Ateliers sind die Wurzeln, aus denen sich — vornehmlich in den letzten 15 Jahren bei uns in Deutschland — die Werbeagenturen mit Voll-Service als vorläufig letzte Form beratender Institutionen im Bereiche der Absatzwirtschaft entwickelt haben.

Alle drei genannten Formen werden gebraucht und werden bis auf weiteres auch nebeneinander ihre Existenzberechtigung haben. Die werbungtreibende Wirtschaft findet in ihnen wertvolle Helfer ihrer absatzwirtschaftlichen Bemühungen.

## Exportberatung

Professor Dr. Clodwig Kapferer, Hamburg

Während in den vorausgehenden Beiträgen dieser Artikelfolge das Beratungswesen institutionell verankert erscheint, herrschen im Bereich des Exportes andere Verhältnisse vor. Exportberatung als Beruf gab es bis Ende des zweiten Weltkrieges. Die dazu notwendige Organisation ist schwierig aufzubauen. Der Verfasser dieser Zeilen hat in jenen Jahren gemeinsam mit einem, zeitweilig auch mit zwei Partnern, eine solche Organisation unterhalten und hat während dieser Zeit so viele Unternehmen für die Exportberatung gewinnen können, daß sie sich zu damals niedrigen Honoraren selbst trug. Unterstützt von einem Stab auslandserfahrener Angestellter wurden die großen wie auch die kleinen Exportmärkte der Erde kontinuierlich besucht, teils mit dem Ziel, die eigene Einsicht in die Marktverhältnisse zu vertiefen, und teils, um die von Mandanten in Auftrag gegebenen Arbeiten an Ort und Stelle auszuführen. Nach dem zweiten Weltkrieg lagen die Verhältnisse in Deutschland so,

daß man nicht übersehen konnte, ob und von wann an man wieder mit deutschen Exporten würde rechnen können.

Dieser Umstand führte zu einer Umstellung der oben erwähnten Arbeit. In der Bundesrepublik Deutschland hat sich bis heute niemand gefunden, der eine ähnliche weltweite Organisation errichtete. — Ein Bedarf dafür wäre vorhanden.

### HINDERNISSE GEGEN DEN EXPORTBERATERBERUF

Das Haupthindernis, das sich einer gedeihlichen Entwicklung dieser Berufsrichtung in den Weg stellt, ist das Fehlen normativer Regeln, die im Export als Richtschnur zugrunde gelegt werden könnten. Dem Exportgeschäft ermangelt es in vielfacher Hinsicht an Gesetzmäßigkeit. Dadurch unterscheiden sich die institutionellen Voraussetzungen der Exportberatung in wesentlichen Punkten von den übrigen Beraterberufen, wie

den Wirtschaftsprüfern, Werbeberatern, Marktforschern und Unternehmungsberatern, deren Tätigkeit wenigstens im gewissen Rahmen nach Kontenplänen, Streumitteln, Standardbestimmungen oder betriebswirtschaftlichen Grundsätzen erfolgt. Wer Exportberatung anbietet, muß über Kenntnisse verfügen, die er empirisch im Umgang mit Behörden, Abnehmern und Vertretern der verschiedensten Exportmärkte erworben hat. Literaturstudium und Informationen aus dritter Quelle genügen nicht, um alle mit dem Export zusammenhängenden Fragen, die insbesondere Waren-, Markt- und Absatzkenntnisse nach einer Vielzahl von Absatzgebieten voraussetzen, zu beherrschen. Die öffentliche Diskussion über das Exportberatungswesen kennt folgende Beratungsarten:

- **Vermittlung im Verkehr mit Behörden**  
Die Einschaltung von Mittelspersonen zur Bearbeitung von Anträgen an Ausfuhrbewilligungs-, Ausführprüfungs- und Devisengenehmigungsstellen, die je nach dem Grade des Bewilligungsverfahrens einen ausgedehnten Schriftverkehr mit amtlichen und halbamtlichen Stellen und persönliche Interventionen erfordern, ist auf Zeiten wirtschaftspolitischer Reglementierung des Außenhandels beschränkt. In der Marktwirtschaft kommt sie fallweise noch im Verkehr mit bestimmten Ländern, z. B. der kommunistischen Staaten, und im Submissionsgeschäft mit ausländischen Behörden in Betracht.
- **Mitwirkung in der innerbetrieblichen Exportorganisation**  
Diese besteht in der Bearbeitung der Auslandsaufträge, worunter Schriftwechsel (in mehreren Sprachen), Packerei, Exportkalkulation, Fakturierung, Ausfertigung der Versandpapiere, Spedition und Transport, Finanzierung, Inkasso und Mahnwesen fallen. In industriellen Standorten, in denen von einer großen Zahl meist kleinerer Unternehmungen exportorientierte Waren hergestellt werden, tritt nicht selten der Fall ein, daß Exportangestellte diese Tätigkeit für andere Firmen nebenberuflich versehen oder daß diese Arbeiten dienstentpflichteten älteren Exportangestellten übertragen werden.
- **Mitwirkung in der außerbetrieblichen Exportorganisation**  
Am wenigsten kommt die tätige Mitwirkung beratender Berufe in der außerbetrieblichen Exportorganisation einer Unternehmung vor. Denn Geschäftsmöglichkeiten aufzuspüren, Aufträge zu sammeln und Geschäftsverbindungen zu pflegen ist die Domäne von Auslandsreisenden und Vertretern, Firmendirektoren und Firmeninhabern. Sie schätzen diesen empirischen Weg der Erkenntnisgewinnung durch Umgang mit Menschen fremder Gefühlsrichtung und fremder Sinnesempfindung. Exportkenntnisse müssen wenn nicht durch praktische Verkaufstätigkeit so doch wenigstens in lebendiger Gesellung mit Menschen fremder Nationalität erworben werden. Allenfalls ist einzelnen Firmen eine ergänzende Beratung erwünscht, wenn es sich darum handelt, markt- und absatzgerechte Maßstäbe für Auslieferungs-, Kommissions- und Konsignationslager, Verkaufsstellen, Beteiligungen an Messen und Ausstellungen, Montagebetriebe, Partnerschaften und Lizenzvergaben zu setzen.
- **Technische Beratung im Anlagenexport**  
Dagegen hat sich nach dem 2. Weltkrieg in gewissen Grenzen, aber auch nicht in dem von ihren Befürwortern erhofften Ausmaß eine Auslandsbera-

tung durch Ingenieurfirmen durchsetzen können, deren Aufgaben darin liegen, im Ausland Vorstudien und Projektplanungen für technische Anlagen vorzunehmen und deren Ausführung unter den Beteiligten zu steuern und zu überwachen. Die Funktionen dieser Tätigkeit und ihre Grenzen für den deutschen Export, die Art ihrer Dienstleistungen, Kosten und Risiken und ihre Rechtsformen hat der Verfasser dieser Zeilen in der Zeit, als der Meinungsstreit über diese Berufsart in der Presse und in den Industrieverbänden auf seinem Höhepunkt angelangt war, in einer Schrift niedergelegt.<sup>1)</sup> Die darin enthaltenen Ausführungen haben ihre Gültigkeit behalten; sie haben sich teilweise in den Satzungen der Verbände der beratenden Ingenieurberufe niedergeschlagen.

#### INSTITUTIONEN DER EXPORTBERATUNG

Im folgenden wird zunächst versucht, einen Überblick über die Institutionen in der Bundesrepublik Deutschland zu geben, an die sich die Wirtschaft zur Rat-einholung über Exportfragen zu wenden pflegt:

- **Ämtliche Stellen im Inland** geben Auskünfte über administrative Fragen des Exports. Die diplomatischen und konsularischen Missionen (Botschaften, Generalkonsulate und Konsulate) im Ausland berichten über Marktlage, Geschäftsverkehr und Geschäftsverbindungen und leisten in Streitfällen erste Vermittlungshilfe. Der Praktiker vermißt bei den Behördenauskünften Phantasie und exportanregende Wegberatung. Neben erfreulichen Ausnahmen überwiegen Auskünfte negativen Inhaltes bei weitem die positiven Auskünfte.
- **Industrie- und Handelskammern** unterhalten an den großen Plätzen des Landes Außenwirtschaftsabteilungen, deren Referenten über großes Fachwissen der administrativen Exportabwicklung verfügen. Aber auch hier bemängeln mittlere und kleinere Unternehmungen, daß die Berater nur selten bereit wären, sich in eine spezielle Sache hineinzuarbeiten und positive Vorschläge zur Ermittlung gangbarer Exportwege zu machen.
- **Auf die Erteilung von Auskünften über Außenhandelsgesetze und über das ausländische Zollrecht** haben sich die Außenwirtschaftsabteilungen einiger großer Industrie- und Handelskammern spezialisiert. Als zentrale Informationsstelle steht der Wirtschaft hierfür die Bundesstelle für Außenhandelsinformationen in Köln zur Verfügung. Diese Stelle versieht im übrigen den amtlichen Informationsdienst über die Auslandswirtschaft, indem sie in eigenen Organen Wirtschaftsberichte der deutschen Auslandsbehörden und eigener Korrespondenten veröffentlicht und fallweise der Wirtschaft daraus über ihre Interessenvertretungen (Industrie- und Handelskammern und Verbände) auch Auskünfte erteilt.
- **Das Statistische Bundesamt** gibt Länderberichte heraus, in denen deren wichtigste statistische Daten aufgeführt werden. Gleichfalls veröffentlichten die großen Geschäftsbanken sowie einige nach bestimmten Ländern orientierte Spezialbanken Länderberichte über die ausländischen Märkte.
- **Die Industrie- und Handelsverbände** führen bei ihren Mitgliedern in kurzen Folgen statistische Erhebungen über die Produktion (mengen- und wertmäßig nach Erzeugnisarten), über den Absatz (überwiegend durch wertmäßige Umsatzerfassung unter Aufgliederung nach Binnen- und Auslandsumsätzen mit Angabe der Länder) und über

<sup>1)</sup> Clodwig Kapferer: Unabhängige technische Beratung, Hamburg 1954, 64 Seiten.

den Auftragseingang durch. Diese Zählergebnisse haben für die Mitglieder der Verbände den großen Vorzug, daß sie nach Branchengesichtspunkten erfaßt und oftmals weiter als in der amtlichen Statistik untergliedert werden. In zahlreichen Fällen stellt die Verbandsstatistik für die Wirtschaft die einzige statistische Informationsquelle dar. Daneben bereiten die Verbände für ihre Mitglieder die Daten der amtlichen Statistik auf. Besondere Sorgfalt wird hierbei auf die Auswertung der amtlichen Statistik über den Außenhandel gelegt.

- Das Handwerk besitzt im Deutschen Handwerksinstitut in Bonn eine Exportberatungsstelle von bemerkenswerter Leistungsfähigkeit, die Handwerksbetriebe vor allem über Fragen der Markterkundung und des Gemeinschaftsexports berät.
- Informationen aus dem ausländischen Schrifttum über die geographische, politische, wirtschaftliche und psychologische Grundstruktur der Exportmärkte, über Wirtschaftslage und Wirtschaftsentwicklung, über die Institutionen des Absatzes beschaffen sich die Unternehmungen aus den großen Sammelstellen des ausländischen Wirtschaftsschrifttums, wie sie insbesondere das Hamburgische Welt-Wirtschafts-Archiv und das Institut für Weltwirtschaft an der Universität Kiel bieten. Das hier gesammelte Schrifttum schließt auch die für Exporteure z. T. sehr wertvollen Publikationen der internationalen Organisationen ein.
- Exportzeitschriften, die von ihren Verlegern im Streuverband an ausländische Geschäftskreise und behördliche Stellen kostenlos verschickt werden und deren wesentlicher Inhalt aus Anzeigen besteht, werden von kleinen und mittelgroßen Herstellern exportorientierter Erzeugnisse für Geschäftsanbahnungen mit dem Ausland und für Verbindungen zu ausländischen Vertretern in Anspruch genommen.
- Zur Erstellung ausführlicher Marktanalysen auf der Grundlage von Erhebungen bei repräsentativen Bevölkerungsausschnitten des Auslandes und zur Durchführung von Produkt- und Motivtests sowie von Gruppenbeobachtungen, ferner zum Bezug von repräsentativen Wirtschaftsrechnungen der Verbraucherhaushalte (Haushaltspanels) und Inventuraufnahmen des Einzelhandels (Einzelhandelspanels) und von Werbeaufwandsstatistiken der Konkurrenz wenden sich die Unternehmungen fallweise an die hierauf spezialisierten Marktforschungsinstitute des In- und Auslandes. Einige deutsche Marktforschungsinstitute besitzen in der Durchführung von Marktanalysen im Ausland besondere Erfahrungen. Andere gehören internationalen Zusammenschlüssen mehrerer Marktforschungsinstitute an, was ihnen die Entgegennahme von Aufträgen über ausländische Märkte erleichtert.
- Ähnliche Möglichkeiten bieten auch die Marketing-Abteilungen großer Werbeagenturen an, indem sie auf dem Gebiet der Werbe- und Marketingvorbereitung ihrer Kunden Arbeitsgemeinschaften mit ausländischen Werbeagenturen eingegangen sind. Zur Werbeanalyse im engeren Sinn gehört in erster Linie die Aufgabe, Absatzmittler und Verbraucher in ihrer psychologischen und soziologischen Ansprechbarkeit zu erkennen.
- Manche mittleren oder kleineren Unternehmen, insbesondere solche, deren Fertigungsprogramme keine geschlossenen Sortimente bilden, ziehen den indirekten Export, d. h. die Ausfuhr durch Einschaltung inländischer Händler als Vermittler vor und halten sich dadurch der eigenen Informationsbeschaffung über die Exportmärkte entziehen. Auch große Industrieunternehmen bedienen sich

der Vermittlung hanseatischer Ausfuhrhändler gern, wenn die Waren nach Ländern mit geringen Absatzchancen gehen, so daß sich für sie der Aufbau einer eigenen Absatzorganisation nicht lohnt.

Über die bei den Ausfuhrhändlern vorliegenden Nachfragen aus dem Ausland lassen sich die Unternehmen durch ihre an den Exportplätzen ansässigen Exportvertreter, ein Berufsstand, der sich insbesondere in Hamburg und Bremen entwickelt hat, informieren.

#### EXPORTERFAHRUNG KOSTET LEHRGELD

Die größte Zahl unserer direkt exportierenden Industrieunternehmen hat ihre Exporterfahrung teuer erkaufen müssen. Sie hat häufig geographische Gegebenheiten, fremde Mentalität, ungewohnte administrative Praktiken, andersgeartete Schichtung der Abnehmer und Absatzwege, Sicherungsmöglichkeiten gegen Verluste, Verpackungsnotwendigkeiten und Beförderungsregeln übersehen und hat Preisnachlaßverlangen in oftmals unnötiger Weise nachgegeben. Die einzelnen Unternehmungen haben ihre dadurch erlittenen meist hohen Verluste dank ihrer größeren Binnenumsätze verschmerzen können. Der berufsmäßige Außenhandel hat über Jahrzehnte hinweg deshalb den Direktexport der Industrie mit Argumenten gezeigelt, die von den auf direkte Exportumsätze drängenden Industrieunternehmen als Interessenpolitik ausgelegt wurde. Gewiß lagen den Erklärungen des hanseatischen Exporthandels Motive der Selbsterhaltung mit zugrunde, in volkswirtschaftlicher Wertung sind uns durch das Lehrgeld, das die Industrie für ihre Exporterfahrung bezahlte, unsagbar hohe Verluste erwachsen, deren Höhe lediglich der statistischen Messung schwer zugänglich ist.

#### MÖGLICHKEITEN FÜR DEN EXPORTBERATERBERUF

So gesehen bestünden für die Exportwirtschaft genügend Gründe, um die Dienste von sachkundigen Beratern in Anspruch zu nehmen. Beschränkt man deren Mitwirkung nur auf die Gebiete, auf denen auch heute Kapitalfehlleitungen an der Tagesordnung sind, so wäre ihre Mitwirkung auf folgenden Gebieten denkbar:

- Wahl der Exportmärkte unter Gesichtspunkten
  - der Nachfrage der Letztverbraucher nach den angebotenen Gütern
  - der Preis- und Konkurrenzverhältnisse
  - der Sicherheit der Inkasso- und Überweisungsmöglichkeiten
  - der allgemeinen politischen und konjunkturellen Zeitlage.
- Exportpreiskalkulation und Bestimmung wirksamer Absatzwege und Absatztechniken unter Berücksichtigung der Marktstellung und der Absatzpolitik der Wettbewerber gleicher oder ähnlicher Erzeugnisse sowie von Erzeugnissen aus dem Bereich der Substitutions- und Komplementärgüter.
- Zusammenstellung gezielter Sortimente, für die die einzelnen Güter unter Gesichtspunkten ihrer Preislage, des gewählten Absatzweges und der in Betracht kommenden Absatztechniken ausgesucht werden.
- Wahl der Absatzmittler unter Gesichtspunkten ihrer Eignung für die in Aussicht genommenen Güter, Kundengruppen und geographischen Absatzbereiche.
- Wahl von landansässigen Vertretern unter Gesichtspunkten ihrer Eignung, ihrer Verlässlichkeit und, im

Fälle von Alleinverkäufern, auch ihrer Kreditwürdigkeit.

- Abstimmung der Werbemittel, Werbeträger und Werbezeitpunkte auf die jeweiligen Gegebenheiten im Exportmarkt. Gleiches gilt bezüglich der Kundendienste wie Beratung, Wartung, Ersatzteillager und Reparaturmöglichkeiten.
- Rücksprachen mit ausländischen Firmen zwecks Behebung entstandener Mißverständnisse oder Streitigkeiten, Inkasso von Forderungen, Interventionen bei Zollämtern, Information über bestimmte Fragen hinsichtlich Marktlage, Wettbewerbsverhältnisse und Absatzformen einer Ware u. a. m.
- Bestandsaufnahme von Konsignationslagern, Überwachung der Abrechnung und Überweisungen sowie Kontrolle der Lagerungskosten.
- Überwachung der Lizenzzerzeugung und der im Rahmen von Partnerschaftsverträgen bestehenden Verpflichtungen mit der Vollmacht zur Wahrnehmung der Rechte der exportierenden Unternehmung gegenüber dem Lizenznehmer bzw. Geschäftspartner.
- Besichtigung von Warensendungen im Zusammenhang mit Mengen- und Qualitätsreklamationen seitens der Abnehmer.
- Schiedsrichterliche Aufgaben im Interesse außergerichtlicher Beilegung von Meinungsstreitigkeiten.

Für die letztgenannten Tätigkeiten muß es als eine Voraussetzung erfolgreichen Wirkens betrachtet werden, daß die zugezogenen Berater und ihre ausländischen Vertreter nicht nur das Vertrauen der exportierenden Unternehmung, sondern auch das der Geschäftspartner im Exportmarkt besitzen.

Die Beratung in Rechtsfragen, die juristisches Wissen voraussetzt, sollte dagegen berufenen Fachvertretern, Rechtsanwälten und Notaren, vorbehalten bleiben. Damit soll die Möglichkeit nicht ausgeschlossen werden, daß in besonderen Fällen z. B. in Vergleichs- und Konkursangelegenheiten sowie in schiedsrichterlichen Verfahren als Interessenwahrer auch Nicht-Juristen fallweise in Anspruch genommen werden.

Eine vielleicht zukunftsreiche Möglichkeit für eine beratende Tätigkeit in Exportfragen bieten die Entwicklungsländer, deren wirtschaftliche Entwicklung auf Erhöhung ihrer gegenwärtigen Exportumsätze und darüber hinaus auf Diversifizierung ihres Ausfuhrangebotes angewiesen ist. Die Aufgaben, die sich hier stellen, sind zweifacher Art: Einmal sind in den meisten Entwicklungsländern administrative und psychologische Hemmnisse zu überwinden, um inländische Erzeugnisse landwirtschaftlicher und industrieller Herkunft zur Exportreife zu bringen. Landeskundliche Berater aus den Abnehmerländern dieser Produkte können hier eine segensreiche Pionierarbeit leisten. Sodann bietet die Vor- und Nachprüfung der Wirksamkeit der deutschen privaten und staatlichen Hilfsprojekte an Entwicklungsländer ein neues Tätigkeitsfeld. Diese Tätigkeit kann sich sowohl auf vollendete und laufende als auch auf zugesagte und in Aussicht genommene Projekte erstrecken. Sie kann Wege erschließen, um die Schwierigkeiten bei der Durchführung der deutschen Hilfsprojekte zu vermindern.

## Verfahrensberatung

Friedrich Wendt, Hamburg

Das Wort Verfahrensberatung besteht aus zwei Bestandteilen. Der Bestandteil Beratung ist im üblichen Sinne zu verstehen, speziell als kommerzielle Ausübung — hier im Bereich der Wirtschaft. Wer einen Berater bestellt, sucht den Fachmann, den Spezialisten, der auf seinem Gebiet über ein großes Wissen und weite Erfahrung verfügt, der die Entwicklung verfolgt und damit den neuesten Stand der realisierbaren Möglichkeiten kennt. Der Fachmann muß — so wird erwartet — auf seinem Gebiet in der Lage sein, für ein vorhandenes Problem Lösungen zu erarbeiten und ggfs. in die Wirklichkeit umzusetzen.

Zwei Wesenszüge stehen also im Vordergrund:

- Das Vorhandensein eines speziellen Problems bzw. einer Fragestellung;
- Die Erwartung spezieller Fachkenntnisse zur Lösung des Problems.

### PROBLEME UND FRAGESTELLUNGEN ALS AUSGANGSPUNKT

Wie sehen diese beiden Wesenszüge im Bereich der Verfahrensberatung aus, um welche Spezialgebiete handelt es sich dabei?

Zunächst müssen wir uns vor Augen führen, daß die oben aufgezeigte Beziehung „Problem : Lösung“ keines-

wegs immer von vornherein eindeutig und klar existiert bzw. gesehen wird. Der Unternehmer (bei dem wir verbleiben wollen — im Grunde gilt dies natürlich auch für andere Institutionen) sieht sich einer tiefgreifenden technischen Entwicklung gegenüber, seine Konkurrenz ist mit neuen Produkten oder über andere Absatzwege auf den Markt gekommen. Er selbst hat Vorstellungen über Entwicklungsarbeiten. Sein Absatzsystem funktioniert nicht so, wie er es möchte. Die Möglichkeiten des Gemeinsamen Marktes beschäftigen ihn. Ihn interessiert die Mehrwertsteuer. Gibt es vielleicht für ihn Chancen in den Entwicklungsländern? Arbeitet der eine oder andere Produktionszweig noch rentabel? Sind seine leitenden Mitarbeiter optimal eingesetzt? Ist das Gewicht der einzelnen Abteilungen richtig verteilt? Hat der Arbeitsfluß optimale Ausmaße? Laufen die Arbeiten an dem Neubau — baulich und organisatorisch — nicht viel zu ungeordnet und aufwendig?

Sorgen, Überlegungen, Gedankensplitter verdichten sich zu Problemen, sie konkretisieren sich langsam und münden in ganz bestimmte Fragestellungen ein. Das ist ein Prozeß, in dessen Verlauf das Problem selbst oft genug eine Reihe von Veränderungen durchmacht, nämlich, sobald es immer wieder an dem Gesamtkonzept des Unternehmens gemessen wird.