

Wendt, Friedrich

**Article — Digitized Version**  
**Verfahrensberatung**

Wirtschaftsdienst

*Suggested Citation:* Wendt, Friedrich (1964) : Verfahrensberatung, Wirtschaftsdienst, ISSN 0043-6275, Verlag Weltarchiv, Hamburg, Vol. 44, Iss. 11, pp. XI-XII

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/141808>

**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.*

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.

Probleme auf der Ebene der Unternehmensleitung — allerdings nicht nur diese — zeichnen sich durch Komplexität aus. Eine wesentliche Aufgabe besteht nun darin, die Vielfalt, die Verschachtelung des Ausgangsproblems in einzelne konkret zu behandelnde Fragestellungen zu zerlegen und dabei das Wesentliche vom Unwesentlichen zu trennen. Dieser Vorgang bildet die entscheidende Phase auf dem Wege der Problemlösung. Die später gewonnenen Erkenntnisse, die Antworten auf die konkreten Fragen liefern Ergebnisse nur auf der Folie der hier getroffenen Selektion.

#### **GESAMTÜBERBLICK UND SPEZIELLE FRAGESTELLUNG UNTERNEHMER UND SPEZIALISTEN**

Um diese Destillations- oder Selektionsaufgabe zu bewältigen, müssen zwei ihrem Wesen nach entgegengesetzte Fertigkeiten zusammenwirken:

— der Blick auf die Zusammenhänge, der Überblick über das Gesamtgeschehen, die Einordnung also aller Teilbereiche des Problems in übergeordnete Kategorien — die Auflösung in mehr oder minder wichtige Detailfragen, in spezielle Fragestellungen, die u. U. in bestimmter Reihenfolge isoliert zu behandeln sind.

Der Spezialist auf einem Fachgebiet übersieht im allgemeinen diese Vorstufe der Problembehandlung nicht. Sie steht seinen Fähigkeiten — dem, was man von ihm erwartet, also dem, was seinen eigentlichen Wert ausmacht — diametral gegenüber. Er kennt die speziellen Fragestellungen und ihre Bearbeitungsmöglichkeiten, den Gesamtüberblick kann er gar nicht haben.

Der Unternehmer demgegenüber verfügt über den Gesamtüberblick. Er kennt jedoch nicht die weitgehende Verästelung der von ihm aufgeworfenen oder ihm aufgezwungenen Problematik. Das ist auch nicht unbedingt seine Aufgabe.

#### **VERFAHREN ALS BINDEGLIED ZWISCHEN GESAMTGESCHEHEN UND DETAILFRAGE**

Hier fehlt ein Bindeglied, eine Brücke zwischen den primären Überlegungen und den daraus abgeleiteten Fragestellungen. Eine solche Brücke existiert in einer besonders ausgeprägten Form — zwar noch nicht lange, immerhin bereits seit weit mehr als einem Dezennium. In dem gleichen Maße, in dem deutlich wurde, daß sämtliche Lebensbereiche und damit auch die Wirtschaft einen eher steigenden Grad von Komplexität aufweisen, sind Verfahren entwickelt worden, die einer völlig neuen Sicht entspringen.

Es ist hier nicht möglich, diese Verfahren und ihre Entstehungsgeschichte aufzuzeigen. Zudem sind sie inzwischen vielfach bekannt geworden, wenn auch gelegentlich nur unter schlagwortartiger Verwendung bestimmter Begriffe, wie etwa „Operations Research“ oder neuerlich „Kybernetik“. Auf einen charakteristischen Umstand muß jedoch verwiesen werden. Am Anfang der Entwicklung stand eine bunte Vielfalt nebeneinanderher erdachter und eingesetzter Techniken. Mehr und mehr wuchsen diese Techniken zu einem imposanten Gebäude analytischer Betrachtungsweisen zusammen, mit dem sehr wirksamen Bindeglied der Mathe-

matik, der mathematischen Statistik bzw. der formalen Logik. Langsam rückten dadurch ganzheitliche Gesichtspunkte in den Vordergrund. Es wurde immer deutlicher, daß es sich bei alledem nicht nur um evolutionäre Erscheinungen auf einzelnen Fachgebieten handelt. Eine völlig neue Denkweise griff fast revolutionär Platz. Wissenschaftler der verschiedenartigsten Disziplinen begannen zu kooperieren. Das Prinzip der Regelung in Situationen, die wesentlich der Unbestimmtheit ausgesetzt sind, wurde entdeckt, und durch Übertragungen aus organischen Vorgängen wuchs die Fähigkeit, auch und gerade in zunächst hoffnungslos unübersichtlich erscheinenden Fällen Strukturen zu erkennen und zu handhaben.

Aus diesem Bereich der neueren Verfahren, Techniken und Methoden heraus läßt sich — und das ist für unser Thema das Entscheidende — die Brücke zwischen dem Unternehmer mit dem Gesamtüberblick und dem Spezialisten einzelner Fächer schlagen, und zwar nicht so sehr aus der Summe der einzelnen Verfahren heraus, als aus der neuen problem- oder komplex-adäquaten Perspektive. Ein neues Spezialistentum ist im Entstehen begriffen: das des Universalisten.

#### **KENNTNISSE UND AUFGABEN DES VERFAHRENSBERATERS**

Jedem Problem, jeder Fragestellung entspricht eine ganz bestimmte Verfahrensweise der Lösung. Das Problem selbst bestimmt letztthin, auf welchem Wege es zu behandeln ist.

Der Verfahrensberater muß selbstverständlich alle hier in Betracht kommenden Techniken kennen, er braucht sie jedoch nicht alle selbst zu beherrschen. Er muß so viel von ihnen wissen, daß er die Voraussetzungen, unter denen sie angewandt werden können, kennt, daß er weiß, welcher Art die damit zu erwartenden Ergebnisse sein werden. Er muß die Grenzen der Verfahrensweisen übersehen, und dies alles, um in Ansehung des Gesamtziels des Unternehmers die Brauchbarkeit eines oder mehrerer Lösungswege abschätzen zu können. Er muß entscheiden können, wann ein „Linear-Programming“, wann ein „nichtlineares Programm“ eingesetzt werden soll und kann; ob es angebracht ist, mit einem „Warteschlangen-Modell“ zu arbeiten, ob man „Simulierungstechniken“ einzusetzen hat und wie, ob man mit einer Kombination psychologischer, statistischer und soziologischer Fachleute oder einem Team von Technikern und Ökonomen oder auf welche Weise sonst vorzugehen hat. Schließlich sollte er noch wissen, an welchen oder an welche Spezialisten man sich wenden könnte, denen die schwierige Aufgabe der Problembehandlung, also die eigentlichen Untersuchungen, zu übertragen sind.

Hierbei spielen die Kosten- und Zeitfrage eine beachtliche Rolle. Selten geht es um Fragestellungen, deren Antworten um jeden Preis und erst zu einem beliebigen Zeitpunkt erforderlich werden. Immerhin — auch das gibt es gelegentlich. Normalerweise muß jedoch ein in gewissen Grenzen optimaler Lösungsweg gesucht werden, und gerade diese Aufgabe fällt in den Bereich der Verfahrensberatung.