

Hüttner, Manfred

Article — Digitized Version

Aufgaben und organisatorische Stellung der Verkaufsförderung im Rahmen des Marketing

Wirtschaftsdienst

Suggested Citation: Hüttner, Manfred (1964) : Aufgaben und organisatorische Stellung der Verkaufsförderung im Rahmen des Marketing, Wirtschaftsdienst, ISSN 0043-6275, Verlag Weltarchiv, Hamburg, Vol. 44, Iss. 12, pp. VIII-XII

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/141810>

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.

Aufgaben und organisatorische Stellung der Verkaufsförderung im Rahmen des Marketing

Dr. Manfred Hüttner, Siegen

In Verbindung mit der Bezeichnung „Marketing“ ist eine Reihe weiterer und heute viel gebräuchter Ausdrücke aufgetaucht: „Verkaufsförderung“ oder „Sales Promotion“, „Absatzförderung“, „Merchandising“, „Public Relations“, „Product Manager“, „Verkaufsberater“, „Verkaufstrainer“ usw. In den folgenden Betrachtungen soll auf den Inhalt des Begriffes „Verkaufsförderung“ und seine Verwendung in der Praxis (sowie die Abgrenzung zu den anderen genannten Begriffen) bzw. die damit verbundenen Aufgaben eingegangen werden. Dabei ist es nicht möglich, eine ausführliche Besprechung aller Möglichkeiten und Mittel der Verkaufsförderung zu geben, vielmehr kann nur eine kurze, systematische Darlegung der einzelnen Aufgaben bzw. Aufgabengebiete erfolgen.

Auf den viel diskutierten Begriff des „Marketing“ selbst, im Rahmen dessen die vorgenannten Tätigkeiten erst ihre heutige Bedeutung erlangt haben, wird im folgenden nicht näher eingegangen. Es sei nur festgehalten, daß — mit der allmählich sich durchsetzenden Meinung — unter „Marketing“ nicht eine Funktion oder organisatorische Einheit usw. verstanden werden soll, sondern eine unternehmerische Konzeption, deren Inhalt gekennzeichnet ist durch ein „Denken im Absatzmarkt und Handeln auf diesen Absatzmarkt hin“¹⁾, durch eine Ausrichtung der gesamten betrieblichen Tätigkeit auf den Absatzmarkt. Als Konsequenz dieser neuen betriebspolitischen Konzeption, bei der nicht mehr die Produktion oder die Finanzierung, sondern der Absatz als das letztlich für die Entwicklung des Betriebes Entscheidende angesehen wird — mit der Folge einer entsprechenden Koordination aller betrieblichen Funktionen —, ergibt sich eine Verlagerung der Gewichte auf die Probleme des Absatzes und im Zusammenhang damit die Entwicklung neuer Methoden zur Absatzförderung.

ABSATZFÖRDERUNG UND VERKAUFSFÖRDERUNG

Unter Absatzförderung im weitesten Sinne kann alles verstanden werden, was den Absatz des Unternehmens zu fördern geeignet ist, also in erster Linie die Preispolitik, die Gestaltung der Produkte bzw. des Sortiments oder Produktionsprogramms überhaupt, die Werbung und die Absatzmethoden (Absatzwege usw.), d. h. das, was Gutenberg als „absatzpolitisches Instrumentarium“ bezeichnet.²⁾ Darüber hinaus wird ver-

schiedentlich auch die Absatzvorbereitung in Form der Markt- und Absatzforschung, Absatzplanung usw. dazugezählt.³⁾ Ein derart weitgefaßter Begriff, eine derart allgemeine Aufgabe kann kaum Gegenstand der Tätigkeit einer besonderen Abteilung oder Stelle sein, kann kaum als spezielle Funktion angesehen werden, die ihren Ausdruck findet in einer entsprechenden organisatorischen Gestaltung.

Es erweist sich infolgedessen — entsprechend der von Disch dargelegten zweckmäßigen Unterscheidung zwischen „Absatz“ und „Verkauf“⁴⁾ — als notwendig, zwischen „Absatzförderung“ als allgemeiner Aufgabe und „Verkaufsförderung“ („Sales Promotion“) als spezieller Funktion streng zu unterscheiden. Gegenstand der Verkaufsförderung in diesem engen Sinne ist die Verbindung zwischen Werbung und Verkauf, die Stellung als Bindeglied zwischen Werbung — als allgemeiner Verkaufsvorbereitung — und Verkauf — als konkreter Verkaufsdurchführung —.⁵⁾

STELLUNG ZU ANDEREN BEREICHEN DES MARKETING

Die Notwendigkeit der Verkaufsförderung als Bindeglied zwischen Werbung und Verkauf resultiert aus der Tatsache, daß die beste Werbung nichts nützt, wenn sie nicht zu einem Kauf führen kann. Das Erfordernis einer aktiven Verkaufsförderung folgt also aus der Erkenntnis, daß ein noch so erfolgreiches Ansprechen des Endverbrauchers letztlich erfolglos ist, wenn der Verbraucher seinen durch die Werbung hervorgerufenen bzw. beeinflussten Kaufentschluß nicht in die Tat umsetzen kann, weil der Händler die Ware aus

³⁾ So schreibt Heinz C. Schade im Vorwort zu seinem kürzlich erschienenen Buch „Planvolle Absatzförderung“, München 1964, S. 9: „Absatzförderung, wie wir sie verstanden sehen möchten, der Begriff in seinem weitesten Sinne genommen, umfaßt Absatzvorbereitung, also Marktforschung und Produktgestaltung, Absatzplanung, Verkaufs- und Preispolitik, schließt auch die eigentliche Auftragsdurchführung ein; zur Absatzförderung gehört die Steigerung der Produktivität des gesamten Verkaufsapparates, die Erhöhung der Leistung des absatzwirtschaftlichen Instrumentariums einschließlich der Werbung ebenso wie das, was nach dem Verkauf kommt, oder besser, kommen sollte: Kundendienst, Kundenpflege, Reparaturwesen und Ersatzteildienst.“

⁴⁾ Vgl. Wolfgang K. A. Disch: „Zu Fragen der Terminologie“, in: WIRTSCHAFTSDIENST, Nr. 1, 1963, S. X—XIII.

⁵⁾ In diesem Sinne gab — nach Chr. Lill: „Verkaufsförderung“, in: Handbuch der Verkaufsleitung, München 1956, S. 415 — die American Marketing Association folgende Definition: „Verkaufsförderung umfaßt alle Maßnahmen, die eine Koordinierung der Werbung mit der Arbeit des Verkaufsstabes bezwecken.“ Eine andere, sinngemäße Definition dieser Gesellschaft — nach J. C. Aspley: „The Sales Promotion Handbook“, Chicago 1953, S. 23—24 (zitiert bei Schade, a. a. O., S. 392) — lautet folgendermaßen: „Speziell solche Verkaufsbemühungen, die den tatsächlichen Verkauf und die Werbung unterstützen, beide aufeinander abstimmen und mit dazu beitragen, sie wirkungsvoll zu machen; z. B. Dekorationsmittel, Ausstellungen, Messen, Vorführungen und sonstige Verkaufsanstrengungen, die nicht normale Routine-Arbeit sind ...“

¹⁾ Wolfgang K. A. Disch: „Marketing — Konzeption einer Unternehmungsleitung“, in: Aktuelle Absatzwirtschaft, Hamburg 1964, S. 9—14, speziell S. 9.

²⁾ Vgl. Erich Gutenberg: „Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre“, Bd. II: „Der Absatz“, 5. Aufl., Berlin-Göttingen-Heidelberg 1962, S. VIII ff. und 42 ff.

irgendeinem Grunde nicht führt. Letztlich kommt so die eigene Werbung — da der einmal geweckte Bedarf dann vermutlich durch ein anderes Produkt gedeckt wird — der Konkurrenz zugute. Die Werbung muß also durch eine entsprechende Verkaufsförderung, die den Fluß der Ware zum Verbraucher fördert, unterstützt werden.

Mit diesen Überlegungen ist zugleich die Frage des Verhältnisses der Verkaufsförderung zum Merchandising angeschnitten. Merchandising — ebenfalls ein Modewort, das vor einiger Zeit aus den USA zu uns gekommen ist — berührt sich rein sachlich mit der Verkaufsförderung weitgehend; es soll genau wie diese den Fluß der Ware vom Hersteller zum Verbraucher fördern, und zwar dadurch, daß nicht nur für den Verkauf an die Händler, sondern auch für deren Wiederverkauf an ihre Abnehmer, seien es nun Einzelhändler oder Endverbraucher, gesorgt wird.⁶⁾ Der Unterschied zwischen Merchandising und Verkaufsförderung dürfte also weniger im sachlichen Bereich zu sehen sein — obwohl die Aufgaben der Verkaufsförderung rein sachlich umfangreicher sind —, sondern darin, daß Merchandising ähnlich wie Marketing eine Idee, eine Haltung, eine Konzeption zum Ausdruck bringt, den Unterschied nämlich zwischen dem früheren „Hardselling“, dem Verkauf allein des Verkaufs halber, ohne Rücksicht auf spätere Absatzmöglichkeiten und der „weichen Welle“ des Verkaufens, eben dem Merchandising, der Bemühung um die Absatzmöglichkeiten auch des Käufers.

Versucht man die Stellung der Verkaufsförderung zu Public Relations herauszuarbeiten, so ergeben sich beträchtliche Schwierigkeiten. Ganz allgemein wird man sagen müssen, daß Public Relations die Pflege der Beziehungen zur Öffentlichkeit umfaßt, nicht abgestellt auf die Anbahnung unmittelbar oder doch in absehbarer Zeit bevorstehender Geschäfte und überhaupt nicht bezogen auf einen bestimmten Markt. So braucht sich auch die Public-Relations-Arbeit nicht unbedingt auf den Absatzmarkt auszuwirken, sondern kann Früchte tragen z. B. auf dem Finanzmarkt, etwa bei der Emission von Wertpapieren, oder auf dem Arbeitsmarkt, etwa in bezug auf die Anwerbung von Arbeitskräften. Die Verkaufsförderung dagegen dient nicht nur dem Absatzmarkt schlechthin, sondern der konkreten Verkaufsdurchführung. In der Praxis wird sich allerdings diese theoretisch klare Abgrenzung der Aufgaben nicht immer korrekt durchführen lassen, zumal dann nicht, wenn der Betrieb zwar über eine Verkaufsförderungsabteilung, aber keine Stelle für die Public-Relations-Arbeit verfügt. Es wird dann nicht ausbleiben, daß die Verkaufsförderung Aufgaben durchführt, die im Grunde in den Bereich der Public Relations fallen.

⁶⁾ Friedrich kennzeichnet deshalb auch das Merchandising als eine der Zusatzaufgaben des Verkäufers, als eine Ergänzung zur Grundaufgabe des Verkaufens. (Vgl. H. Friedrich: „Mögliche Zusatzaufgaben des Verkäufers im Außendienst“, in: Absatzwirtschaft, hrsg. von B. Hessenmüller und E. Schnauffer, Baden-Baden 1964, S. 377—389.) Daraus schon wird klar, daß sich rein sachlich Merchandising zwar weitgehend mit der Verkaufsförderung deckt, als ein Bestandteil davon angesehen werden kann, umgekehrt aber die Verkaufsförderung weit darüber hinausgeht.

Schließlich sei noch eingegangen auf das Verhältnis von Verkaufsförderung zu den anderen eingangs erwähnten Begriffen. Wie verhält sich beispielsweise Verkaufsförderung zu Product Management. Ist der Product Manager dem Leiter der Abteilung Verkaufsförderung zu unterstellen? Auch hier wird man wie beim Merchandising sagen dürfen, daß der Product Manager der Ausdruck einer ganz bestimmten und heute oft befolgten Konzeption ist, nämlich der Ausrichtung des Verkaufsapparates bzw. des ganzen Betriebes weniger nach Absatzgebieten als nach Produktgruppen.⁷⁾ Faßt man den Begriff mehr im Sinne von Product Designer (oder Industrial bzw. Industry Designer) auf, so ist er der Produktplanung und -gestaltung, also der Absatzförderung im weitesten Sinne zuzurechnen.

Der Verkaufstrainer dagegen ist eindeutig zum Bereich der Verkaufsförderung im engeren Sinne zu zählen; ebenso der Verkaufsberater.

Etwas fraglich könnte allenfalls die Einordnung des im Bereich des Einzelhandels, z. B. bei den Freiwilligen Ketten oder Einkaufsgenossenschaften, anzutreffenden Betriebsberaters werden, dessen Aufgabe sich über die Beratung in Fragen der zweckmäßigen Verkaufsdurchführung, des Ladenbaus usw., also der Verkaufsförderung im engeren Sinne, hinaus auch auf betriebswirtschaftliche, steuer- und wirtschaftsrechtliche Probleme erstreckt.

SYSTEMATIK DER AUFGABENGEBIETE

Nachdem im vorstehenden die Aufgaben der Verkaufsförderung nur ganz allgemein bezeichnet wurden, ist es nunmehr erforderlich, auf diese Aufgaben näher einzugehen. Dabei soll und kann allerdings nicht eine erschöpfende und detaillierte Darstellung gegeben werden, sondern mehr nur eine Aufzählung und vor allem Systematik.

Die einzelnen Aufgaben lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- nach außen gerichtete Aufgaben
- nach innen gerichtete Aufgaben
- auf den Verkaufsaußendienst gerichtete Aufgaben (sowohl nach innen als auch nach außen wirkende Maßnahmen).

Nach außen gerichtete Aufgaben

Die nach außen gerichteten Aufgaben der Verkaufsförderung (worunter nur die unmittelbar nach außen wirkenden Maßnahmen verstanden sind — letztlich wirken auch die nach innen gerichteten Maßnahmen, entsprechend ihrer Zielsetzung, nach außen, auf den Absatzmarkt —) lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Unterstützung der Abnehmer, speziell der Händler
- Werbung für die Werbung

⁷⁾ Berth bezeichnet in diesem Sinne als Aufgabe des Product Managers die Betreuung der ihm anvertrauten Produkte vom Einkauf bis zum Endverbraucher. (Vgl. Rolf Berth: „Produktmanagement — Wesen und Form einer neuen Institution“, in: Der Markenartikel, Nr. 9, S. 665—670.)

- individuelle Werbung (Werbebriefe, Werbegaben usw.)
- Durchführung von Tagungen, Messen, Ausstellungen usw.
- sonstige Maßnahmen.

Die Unterstützung der Händler in bezug auf ihre Absatzbemühungen kann als eine der wichtigsten Aufgaben angesehen werden. Sie kann erfolgen

- in sachlicher Beziehung
- in personeller Beziehung
- in organisatorischer Beziehung.

In sachlicher Beziehung handelt es sich um das große Gebiet der Verkaufshilfen: Ständer, Regale, Kartons, Einwickler (etwa in Apotheken und Drogerien), Preisschilder, Anschlagtafeln (für Sonderangebote usw.), Schaupackungen, Großphotos, Schaufenstergestaltung, Lieferung von Matern und Klischees usw.

Die personelle Unterstützung erstreckt sich auf die Schulung des Verkaufspersonals des Händlers (in warenkundlicher und/oder verkaufspsychologischer Beziehung), auf die Stellung von besonders geschulten Verkäufern im Einzelhandel für die Einführungszeit (einerseits als Käuferanreiz, andererseits zur gleichzeitigen Anleitung der Händlerverkäufer), auf die Unterstützung der Großhandelsreisenden durch Herstellerreisende (zur Entkräftung des Arguments, die Kunden würden die Produkte nicht abnehmen) usw.

Organisatorisch können die Händler unterstützt werden beim Auf- und Ausbau des Kundendienstes, durch Beratung bei Neu- und Umbauten, Hinweise in steuerlicher und rechtlicher Hinsicht usw.

„Aufgabe der Werbung für die Werbung ist die Zusammenfassung und Erläuterung aller Maßnahmen bei der Verbraucherwerbung und die Information über vorhandene Mittel der Verkaufsförderung gegenüber den nachfolgenden Vertriebsstufen.“⁹⁾ Damit ist also weniger die Aufklärungsarbeit für die Werbung allgemein und auch nicht nur der Hinweis auf die Stärke und Leistungsfähigkeit des Herstellers — zumindest in werblicher Beziehung — gemeint, sondern vor allem ist Sinn und Zweck dieser „Werbung für die Werbung“ die Unterrichtung der Händler über bevorstehende Aktionen, die sie veranlassen soll, ihre Dispositionen rechtzeitig zu treffen, in Erwartung des Werbeerfolgs ihr Lager aufzufüllen. Es wird der Distributionsapparat auf die bevorstehenden Aktionen ausgerichtet.

Die individuelle Werbung (direct advertising), insbesondere in Gestalt der Briefwerbung, wozu auch die Beantwortung von Anfragen, die Beratung usw. gehören, ist ebenfalls zum Arbeitsgebiet der Verkaufsförderung zu rechnen. Aspley sieht in dieser Beantwortung von Interessentenanfragen und die Weiterleitung der Anschrift an den zuständigen Verkäufer sogar die Anfänge der Verkaufsförderung

⁹⁾ H.-O. Buchheister: „Werbung für die Werbung“, in: Moderne Verkaufsförderung, München 1959, S. 267.

überhaupt.⁹⁾ Auch die individuelle Streuung von Werbegaben wird man zur Verkaufsförderung zählen dürfen.¹⁰⁾

Die Durchführung von Tagungen usw. hat zwar zweifellos eine gewisse Public-Relations-Wirkung, gleichwohl wird sie vielfach der Verkaufsvorbereitung dienen und so ebenfalls zur Verkaufsförderung zu rechnen sein. In ähnlicher Weise können auch Aufsätze in Fachzeitschriften, Vorträge vor Fachleuten, vor Studierenden, im Rundfunk, Berichte durch Film oder Fernsehen usw. nicht nur allgemein im Sinne der Public Relations, sondern auch im engeren Sinne verkaufsfördernd wirken. Spielt beim Verkauf der Erzeugnisse die Angabe von Referenzen eine Rolle¹¹⁾, so ist auch die Einholung dieser Referenzen und entsprechende Verwertung, z. B. auf Drucksachen, im Prinzip Aufgabe der Abteilung Verkaufsförderung.

Als sonstige Maßnahmen, die noch mehr als die vorstehend genannten zum Grenzgebiet zwischen Public Relations und Verkaufsförderung gehören, zumindest aber bei Fehlen einer eigenen Public-Relations-Abteilung in wesentlichem Umfange von der Verkaufsförderung wahrgenommen werden müssen, sind zu nennen die Vorbereitung und Durchführung von Betriebsbesichtigungen, die Herausgabe von Haus- bzw. Kundenzeitschriften, aber auch solche Aufgaben wie Förderung des Kundendienstes, Gratulation z. B. zu Kunden-Jubiläen usw.

Nach innen gerichtete Aufgaben

Als primär nach innen gerichtete Maßnahmen, die allerdings letztlich auch nach außen, auf den Absatzmarkt wirken und wirken sollen, sind anzusehen:

- Planung und Entwicklung der verkaufsfördernden Maßnahmen
- Koordination allgemeiner und spezieller Maßnahmen der verschiedenen Abteilungen.

Es wurde bisher schon gezeigt, daß die Verkaufsförderung im Detail sehr verschiedenartige Aufgaben hat. Die durchzuführenden Maßnahmen bedürfen einer Planung und Entwicklung nicht nur in ideeller Hinsicht, sondern auch materieller Art. Die verschiedenen Verkaufshilfen müssen geplant und hergestellt werden, die Werbebriefe sind vorzubereiten usw. Schließlich müssen die beabsichtigten Maßnahmen mit anderen Abteilungen abgestimmt, z. B. in bezug auf

⁹⁾ Vgl. Aspley, a. a. O., S. 26 (zitiert nach Schade, a. a. O., S. 151). Hinsichtlich der Entstehung des Begriffes berichtet Aspley, daß ein Großhändler in Chicago bereits 1910 sog. „Promotors“ beschäftigte, deren Aufgabe es war, der Händlerkundschaft in bezug auf Verkaufsdurchführung, Ladengestaltung usw. beratend zur Seite zu stehen. (Vgl. Aspley, a. a. O., 2. Aufl. 1957, S. 27 f. — zitiert nach L. Berckoven: „Die Bedeutung von Sales Promotion in der modernen Absatzwirtschaft“, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Nr. 6, 1962, S. 370—374.) In Deutschland war der Ausdruck „Sales Promotion“ offenbar ebenfalls bereits vor dem 2. Weltkrieg bekannt.

¹⁰⁾ Vgl. W. Scheele: „Sales-Promotion-Effekt durch Werbegaben“, in: Die Absatzwirtschaft, Heft 12, 1964, S. 698—702.

¹¹⁾ F. Nepveu-Nivelle unterscheidet in seinem Aufsatz „Absatzprobleme eines neuen Produkts“, in: WIRTSCHAFTSDIENST, Nr. 7, 1964, S. I—IV, u. a. bei der Einführung industrieller Erzeugnisse und Anlagen gerade die „Methode langsamer Verbreitung (Cliffekmethode)“ — mittels Referenzen — von der „visuellen oder demonstrativen Methode“ — Vorführungen, Ausstellungen usw. —.

die „Werbung für die Werbung“, und hinsichtlich ihrer Durchführung, eventuell ebenfalls in Zusammenarbeit mit anderen Abteilungen, überwacht werden.

Diese Koordination hat sich zu beziehen nicht nur auf die Maßnahmen der Verkaufsförderung selbst, sondern überhaupt auf alle Maßnahmen und Einrichtungen im Hinblick darauf, ob sie der Verkaufsdurchführung hemmend oder fördernd gegenüberstehen. Bei der Konkretisierung dieser Aufgabe ergeben sich ebenfalls in beträchtlichem Umfange Berührungen mit der allgemeinen Public-Relations-Arbeit. Insbesondere dann, wenn eine dafür zuständige Abteilung fehlt, werden die entsprechenden Maßnahmen meist von der Verkaufsförderung wahrgenommen werden müssen. Dazu gehört etwa die Gestaltung von Drucksachen, Briefbögen usw. im Hinblick auf einen verkaufsfördernden Eindruck, die Behandlung der Mahnungen, im weitesten Sinne überhaupt die entsprechende Ausrichtung aller Kontaktstellen des Betriebes mit der Außenwelt, wie z. B. Pförtner bzw. Anmeldung, Telefonzentrale usw.

Auf den Verkaufsaußendienst gerichtete Aufgaben

Die auf den Verkaufsaußendienst gerichteten Aufgaben, als über diesen nach außen wirkende Maßnahmen — die deshalb, aber auch wegen ihrer enormen Bedeutung im Rahmen der gesamten Verkaufsförderungsarbeit als Sondergruppe behandelt werden — sind folgende:

- Unterstützung des Außendienstes
- Schulung des Außendienstes
- Führung des Außendienstes.

Die Unterstützung des Verkaufsaußendienstes bezieht sich auf die Versorgung mit Unterlagen der Konkurrenz, die Herausgabe eines Verkaufshandbuches („Sales Manual“) oder eines „Sales Portfolio“, einer Mappe zur Illustration, wenn nicht gar zum zumindest teilweisen Ersatz des Verkaufsgesprächs usw. Auch eventuelle Besuchsankündigungen der Verkäufer wird man hierzu rechnen müssen.

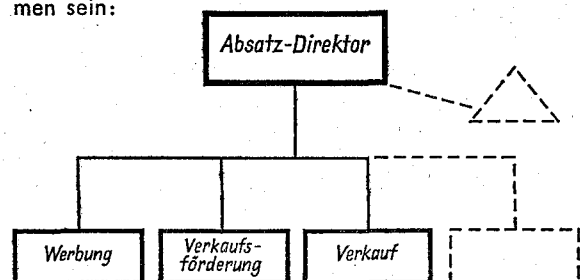
Die Verkäuferschulung (Verkäufertraining mit dem Spezialberuf des „Verkaufstrainers“) muß als eines der wichtigsten Aufgabengebiete der Verkaufsförderung angesehen werden. In letzter Zeit tritt dabei neben die Vermittlung von Fachwissen bzw. Warenkunde immer stärker die Schulung in Verkaufspsychologie (Vorbereitung und Durchführung des Verkaufsgesprächs, speziell Überwindung der Verkaufswiderstände usw.). Als Schulungsmittel werden angewandt — soweit nicht auf eine räumliche Zusammenfassung der Verkäufer verzichtet und z. B. die Form von Rundschreiben benutzt werden muß — neben dem Vortrag vor allem aktive Lehrmethoden wie Rollenspiel oder rhetorische Übungen. Technische Hilfsmittel sind in zunehmendem Maße neben Filmen, Diapositiven und Tonbandgeräten von Verkaufspsychologen zusammengestellte Tonbildschauen.

Normalerweise wird die Führung des Verkaufsaußendienstes der Verkaufsabteilung obliegen und die Verkaufsförderung zur Wahrung der vorgenannten beiden Aufgaben nur ein gewisses Mitspracherecht besitzen. In besonderen Fällen, insbesondere da, wo beim Außendienst die Aufgabe des Verkaufens hinter die der Beratung bzw. Hilfe beim Verkauf zurücktritt oder gar (wie etwa beim Besuch von „Bedarfsberatern“, wie Ärzte, Lehrer usw.) fast ganz entfällt, kann jedoch die Unterstellung des gesamten Außendienstes unter die Verkaufsförderung zweckmäßig sein. Führung, Schulung und Unterstützung des Außendienstes liegen dann in einer Hand.

Bevor im folgenden auf die organisatorische Eingliederung der Abteilung Verkaufsförderung eingegangen wird, muß darauf hingewiesen werden, daß Verkaufsförderung nicht etwa nur im Bereich der Konsumgüterindustrie eine Rolle spielt. Sie ist im Prinzip in gleicher Weise auch für den Bereich der Investitionsgüterindustrie von Bedeutung.¹²⁾ Allerdings werden einige der oben genannten Aufgaben im Einzelfall, wie übrigens auch innerhalb der Konsumgüterindustrie, eine besondere Gewichtung erfahren, andere vielleicht ganz wegfallen bzw. neue hinzutreten.¹³⁾

ENGLEDERUNG IN DIE UNTERNEHMUNGSORGANISATION

Es wurde des öfteren von der Abteilung Verkaufsförderung, von der Abstimmung zwischen dieser und anderen Abteilungen usw., gesprochen. Das besagt schon, daß man in der Regel davon ausgeht, daß es sich bei der die Aufgaben der Verkaufsförderung wahrnehmenden Stelle um eine selbständige Abteilung handelt. Entsprechend der eingangs dargelegten grundsätzlichen Aufgabe der Verkaufsförderung als Bindeglied zwischen Werbung und Verkauf wird im Prinzip etwa folgendes Organisationsschema anzunehmen sein:



¹²⁾ Vgl. dazu auch W. Lorenz: „Verkaufsförderung — auch für Investitionsgüter“, in: GFM-Mitteilungen, Nr. 1, 1964, S. 19—24. Lorenz verwendet allerdings eine sehr weite Fassung des Begriffes „Verkaufsförderung“.

¹³⁾ Daß die Aufgaben der Verkaufsförderung auch in der Investitionsgüterindustrie in die gleiche Richtung weisen, sei nachstehend an Auszügen aus zwei vor kurzem in einer überregionalen Tageszeitung erschienenen Stellenanzeigen demonstriert: In der einen Anzeige — es handelt sich um ein Unternehmen, das technische Kunststoffe herstellt — wurde die Aufgabe für den gesuchten Mann unter dem Stichwort „Verkaufsförderung“ so umschrieben: „Vorbereitung und Durchführung unserer Messen und Fachausstellungen im In- und Ausland, Auswertung anwendungstechnischer Verfahren, Ausarbeitung technischer Prospekte und Informationsschriften.“ In der anderen Anzeige — von einem Unternehmen der elektrotechnischen Industrie — wurden für die Abteilung Verkaufsförderung zwei Leute gesucht, nämlich ein „Elektro-Ingenieur“, der „sich neben anderen Aufgaben der Verkaufsförderung bevorzugt mit der Ausarbeitung und Durchführung von technischen Vorträgen befassen soll“ und ein „junger Kaufmann“ für „die Vorbereitung, organisatorische Abwicklung und den planvollen Einsatz unseres Vortragsteams sowie andere wichtige Aufgaben unserer verkaufsfördernden Maßnahmen“.

Die Verkaufsförderung ist also nicht etwa eine Stabsabteilung, sondern eine Linieninstanz, die neben Werbung und Verkauf steht und wie diese dem Leiter des Absatzbereiches unterstellt ist. Daneben können, wie durch die gestrichelten Linien angedeutet ist, selbstverständlich weitere Linienabteilungen existieren, etwa Versand oder Kundendienst. Auch können dem Absatzdirektor Stabsstellen zugeordnet sein, etwa Marktforschung oder Produktplanung, sofern diese nicht direkt der Unternehmensleitung unterstellt oder sonstwie eingegliedert sind.

Selbstverständlich sind auch andere Lösungen denkbar und in der Praxis anzutreffen, ganz abgesehen davon, daß man die Verkaufsförderung als Stabsstelle organisieren könnte. Sie hätte dann der zuständigen Linieninstanz lediglich Vorschläge zu unterbreiten, die diese im Falle der Billigung als Anweisung an die nachgeordneten Linienabteilungen Verkauf und Werbung und eventuell andere weitergibt. Weiter läßt sich die Zuordnung der Aufgaben der Verkaufsförderung zur Werbung denken. Wegen der inneren und auch äußeren Beziehung zur Werbung (man denke nur an die Gestaltung der allgemeinen Werbemittel und Verkaufshilfen usw. der Verkaufsförderung) ist eine solche Organisationsformel auch vertretbar und in nicht wenigen Fällen üblich. Das wird insbesondere dann zutreffen, wenn die Aufgaben der Verkaufsförderung von wenigen Personen bewältigt werden können; handelt es sich dagegen um eine Vielzahl von mit Verkaufsförderungsaufgaben befaßten Mitarbeitern (in der Praxis sind Zahlen von 20 und mehr Beschäftigten in der Verkaufsförderung durchaus keine Seltenheit),

so wird man auf alle Fälle einer verselbständigten Abteilung den Vorzug geben müssen. Bei einer derart großen Verkaufsförderungsabteilung taucht auch die Frage nach deren Untergliederung auf. Auf dieses Problem soll jedoch nicht näher eingegangen werden, da diese Untergliederung sich weitgehend aus den oben skizzierten Aufgabenbereichen ergeben wird. Es sei jedoch darauf hingewiesen, daß ein Teil der Verkaufsförderungsaufgaben im Außendienst zu bewältigen ist, z. B. in Gestalt der erwähnten „Verkaufsberater“.

Schließlich darf nicht unerwähnt bleiben, daß man zu einer grundlegend anders gestalteten Organisation kommen muß, wenn man der Verkaufsförderung umfassende Aufgaben — im Sinne der eingangs definierten „Absatzförderung“ — zuschreibt. Da die Zuerkennung von Funktionen nicht ohne organisatorische Konsequenz bleiben kann, würde eine derart ausgeweitete „Superfunktion „Absatzförderung“ auch zu einer entsprechenden „Superabteilung“ führen müssen, der die einzelnen Instrumente, wie Werbung, Produktgestaltung, Marktforschung usw., untergeordnet sind.

Abschließend kann gesagt werden, daß die skizzierten Aufgaben der Verkaufsförderung nichts grundlegend Neues darstellen, sondern im Ansatz und in einer andersartigen Ausprägung zum großen Teil auch früher wahrgenommen wurden. Neu ist lediglich die besondere Bedeutung und organisatorische Gestaltung der Verkaufsförderung im Rahmen einer neuen Konzeption der Unternehmensleitung, des Marketing.

Aktuelle Absatzwirtschaft

bearbeitet von Wolfgang K. A. D i s c h

Großoktav, 312 Seiten, Preis DM 29,80

Welchen Zweck verfolgt dieses neue Buch?

Die „Aktuelle Absatzwirtschaft“ ist ein Werk, in dem der Versuch unternommen wird, durch Einzelbeiträge zu den verschiedenen Teilgebieten des Marketing eine größere Gesamtschau zu diesem Wissensgebiet zu erreichen. Mittels einer geordneten Folge von Abhandlungen zu wichtigen Problemen des Marketing werden dem Leser sowohl theoretisches Gedankengut als auch praktische Hinweise an die Hand gegeben, die geeignet sind, sein Gesamtbild vom Marketing abzurunden.

Was bietet dieses neue Werk?

Das Buch „Aktuelle Absatzwirtschaft“ bietet Ausführungen über:

- Begriff des Marketing
- Wahl von Absatzwegen
- Einkaufsgenossenschaften und Freiwillige Ketten in Europa
- Probleme der Werbung
- Statistiken der Markenartikelfabrikation in Europa
- Erforschung und Handhabung Absatzkosten
- Factoring, Leasing, Konsumentenrente
- Methoden und Quellen der Marktforschung
- Marktforschung in Verbänden
- Arten und Anwendungsgebiete eines Panel
- Berechnung und Verwertung von regionalen Kaufkraftkennziffern sowie ihre Quellen in 15 europäischen Ländern
- Probleme des vergleichenden Warentests
- Bedeutung des Einkaufs für den Absatz



VERLAG WELTARCHIV GMBH · HAMBURG 36 · POSTSTRASSE 11