

UNIVERSITÉ DE NEUCHÂTEL - FACULTÉ DE DROIT  
*Section des sciences commerciales, économiques et sociales*

---

# Rationalisierungsmöglichkeiten im Vertrieb von Markenartikeln der Lebensmittelindustrie

THÈSE

présentée à la Section des Sciences commerciales, économiques et sociales  
de l'Université de Neuchâtel  
pour obtenir le grade de  
Docteur en sciences économiques

par

P. M. SCHNEEBERGER  
lic. oec.

E. Löpfle-Benz AG, Graphische Anstalt, Rorschach

1961

**RATIONALISIERUNGSMÖGLICHKEITEN  
IM VERTRIEB VON MARKENARTIKELN  
DER LEBENSMITTELINDUSTRIE**

Monsieur P. M. Schneeberger est autorisé à imprimer sa thèse de doctorat ès sciences économiques : « Rationalisierungsmöglichkeiten im Vertrieb von Markenartikeln der Lebensmittelindustrie ». Il assume seul la responsabilité des opinions énoncées.

Neuchâtel, le 15 septembre 1961

Le Directeur de la Section des sciences  
commerciales, économiques et sociales

P.-R. Rosset

# Inhaltsverzeichnis

	Seite
Vorwort . . . . .	11
Einleitung . . . . .	12
 <i>1. Teil – Die Grundlagen</i>	
1. Kapitel – <i>Das Wesen der Rationalisierung</i> . . . . .	13
I Der Rationalisierungsbegriff . . . . .	13
II Kostendenken oder Ertragsdenken? . . . . .	13
III Die Rationalisierungswellen . . . . .	14
IV Die Rationalisierung der Produktion . . . . .	15
V Die Rationalisierung der Verteilung . . . . .	16
1. Ansteigende Verteilungskosten . . . . .	
2. Maßnahmen gegen höhere Verteilungskosten . . . . .	17
VI Die Rationalisierung des industriellen Vertriebs, insbesondere des Markenartikelvertriebs . . . . .	20
1. Ansteigende Vertriebskosten . . . . .	
2. Die Bedeutung der Vertriebskosten im ganzen wirtschaftlichen Leistungsprozeß . . . . .	20
VII Echte Vertriebsrationalisierung . . . . .	24
1. Rücksicht auf den Handel . . . . .	25
2. Rücksicht auf den Konsumenten . . . . .	25
3. Rücksicht auf die Interessen des gesamten Betriebes . . . . .	25
VIII Die hemmenden Faktoren . . . . .	26
IX Die Grenzen der Vertriebsrationalisierung . . . . .	27
 <i>2. Kapitel – Der Markenartikelvertrieb, ein rationelles Vertriebssystem</i>	
I Massenproduktion und Markenartikel . . . . .	29
II Begriff und Wesen des Markenartikels . . . . .	29
III Die Rationalisierungswirkungen des Markenartikels . . . . .	31
1. Der Zwang zur Planung . . . . .	
2. Funktionsverlagerungen . . . . .	32
IV Die Vertriebswege . . . . .	33
1. Die Struktur des Handels . . . . .	
2. Die Auftragserteilung und -ausführung . . . . .	35
3. Die Träger von Grossistenfunktionen . . . . .	36
4. Die Doppelspurigkeiten und ihre Nachteile . . . . .	38
5. Lösungsversuche . . . . .	39
V Die Entwicklungstendenzen . . . . .	40
1. Gesamtwirtschaftlich betrachtet . . . . .	
2. Im Handel . . . . .	41
3. Beim Konsumenten . . . . .	46
4. Im Markenartikelvertrieb . . . . .	48

## 2. Teil – Die Rationalisierungsmöglichkeiten

Die Problemstellung . . . . .	51
1. Kapitel – Die Umsatzanalyse . . . . .	53
I Die Umsatzstatistik . . . . .	53
1. Artikel und Artikelgruppen . . . . .	54
2. Händler und Händlergruppen . . . . .	54
3. Die Art der Bestellungserteilung und -ausführung . . . . .	55
4. Vertreter und Vertretergruppen . . . . .	56
5. Marktforschungsbezirke . . . . .	57
6. Politische und demografische Regionen . . . . .	57
7. Die Kombination der Kontrollschwerpunkte . . . . .	58
8. Der Vergleichsmaßstab . . . . .	59
9. Die Kontrollperiode . . . . .	59
10. Die Maßeinheit . . . . .	60
11. Wer kontrolliert was? . . . . .	60
12. Das Prinzip der Ausnahme . . . . .	61
II Umsatzanalyse und Marktanteil . . . . .	62
1. Die Konkurrenz . . . . .	63
2. Der Großhandel . . . . .	63
3. Der Detailhandel . . . . .	64
4. Der Konsument . . . . .	65
5. Der Nielsen-Index . . . . .	66
6. Das Markenbarometer oder die Markenrevue . . . . .	67
7. Vergleich zwischen Nielsen-Index und Markenbarometer . . . . .	68
III Ein Beispiel aus der Praxis . . . . .	70
2. Kapitel – Die Analyse der Vertriebskosten . . . . .	73
I Die Gesamtkostenstruktur . . . . .	73
1. Die Aussagekraft eines Vergleichs von Gesamtkostenstrukturen verschiedener Firmen . . . . .	74
2. Die Struktur der Gesamtkosten für Markenartikel in verschiedenen Industriezweigen . . . . .	74
3. Kommentar . . . . .	77
II Die Vertriebskostenstruktur . . . . .	78
1. Allgemeines . . . . .	79
2. Die Struktur der Vertriebskosten für Markenartikel in verschiedenen Firmen . . . . .	79
3. Kommentar . . . . .	80
III Die Vertriebskostenkontrolle . . . . .	82
1. Allgemeines . . . . .	84
2. Die Kostenanalyse nach Gebieten . . . . .	84
3. Nach Produkten . . . . .	85
4. Nach Vertriebswegen . . . . .	86
5. Nach Kundenkategorien . . . . .	87
6. Nach Auftragsgrößen . . . . .	89
7. Nach Vertretern . . . . .	90
8. Der Zeitpunkt für Vertriebskostenkontrollen . . . . .	91
9. Ein Vertriebskostenabrechnungsbogen aus der Praxis . . . . .	92

3. Kapitel – <i>Sortiment, Produkt, Verpackung Warenmanipulation</i> . . . . .	93
I Die Sortimentspolitik . . . . .	93
1. Die Sortimentspolitik in der Praxis . . . . .	
2. Die Sortimentsbeschränkung . . . . .	95
3. Die Sortimentserweiterung . . . . .	95
II Das marktgerechte Produkt . . . . .	96
1. Allgemeines . . . . .	
2. Systematische Produktentwicklung . . . . .	97
III Funktionsgerechte Verpackung . . . . .	100
1. Die Bedeutung der Verpackung . . . . .	
2. Die Funktionen der Verpackung . . . . .	101
IV Wirtschaftliche Warenmanipulation . . . . .	105
1. Die Voraussetzungen . . . . .	
2. Ein Beispiel aus der Praxis . . . . .	106
3. Warenmanipulation im Großhandel . . . . .	107
4. Kapitel – <i>Rationelle Werbung</i> . . . . .	108
I Die Werbekostenstruktur . . . . .	109
1. Inserate . . . . .	110
2. Plakate . . . . .	111
3. Ausstellungen und Messen . . . . .	111
4. Zugaben . . . . .	111
5. Spezialaktionen . . . . .	112
6. Händlerwerbung . . . . .	112
7. Andere Werbemittel, Honorare, Werbeabteilung . . . . .	112
8. Die wichtigsten Werbemittel . . . . .	112
II Die Werbeplanung nach Seyffert . . . . .	113
1. Allgemeines . . . . .	
2. Die Werbeanalyse . . . . .	114
3. Die Werbekampagne . . . . .	116
4. Gesamtheitliches Denken . . . . .	116
III Die Bestimmung der Höhe des Werbebudgets . . . . .	117
1. Die Problematik rationalen Vorgehens . . . . .	
2. Eine Methode mit Korrelationsrechnungen . . . . .	117
3. Konstanthalten umsatzwirksamer Faktoren . . . . .	118
4. Die Relation Werbung/Umsatz . . . . .	120
IV Der Werbewert von Werbemitteln . . . . .	125
1. Allgemeines . . . . .	
2. Inserate . . . . .	125
3. Plakate und übrige Außenreklame . . . . .	129
4. Zugaben . . . . .	130
5. Filme und Dia . . . . .	130
6. Schaufenster- und Ladenwerbung . . . . .	131
7. Degustationen . . . . .	131
8. Direkte Konsumentenwerbung mit Drucksachen und Mustern . . . . .	132
9. Der Werbewert einer Kombination von Werbemitteln . . . . .	132
V Die Gestaltung von Werbemitteln und die Messung ihres Werbeerfolges . . . . .	133
1. Das traditionelle Vorgehen . . . . .	
2. Vortests . . . . .	134
3. Nachtests . . . . .	135

5. Kapitel – <i>Produktiver Außendienst</i>	138
I Allgemeines	138
II Das Umsatzbudget für Vertreter	139
1. Die Auffassungen in der Praxis	
2. Notwendigkeit und Möglichkeit einer Zielsetzung	139
3. Die Budgetierung des Umsatzes	140
III Die Analyse des Arbeitstages von Vertretern	145
1. Allgemeines	
2. Die Analyse des Kundenbesuches	146
3. Die Aufklärung der Vertreter und die Festsetzung von Standards	146
IV Die rationelle Besuchsfrequenz	148
1. Die Besuchsfrequenz in der Praxis	
2. Die Wirkung der Besuchsfrequenz	148
3. Ein Beispiel zur Ermittlung der Relation «Anzahl Besuche/Umsatz»	149
4. Vergleich der Relation Besuchsfrequenz/Umsatz mit der Relation Werbung/Umsatz	151
6. Kapitel – <i>Marktforschung, Planung, Organisation</i>	152
I Motivforschung	152
1. Allgemeines	
2. Die vier wichtigsten Denkprinzipien	153
3. Die fünf Arbeitsstadien	154
4. Die Befragungsmethoden	154
5. Weitere Aspekte der Motivforschung	158
II Marktforschung und Absatzplanung	160
1. Marktforschung – ein Führungsinstrument	
2. Das Korrelat zur Marktforschung	161
III Marktgerechte Vertriebsorganisation	162
1. Die Entwicklung der Vertriebsorganisation zur heutigen Form	
2. Kennzeichen moderner Vertriebsorganisation	163
Schlußbetrachtungen	164
Anhang	166
Literaturverzeichnis	170

## Vorwort

Meine Tätigkeit beim Verband schweizerischer Markenartikelfabrikanten (PROMARCA) und in der Markenartikelindustrie ließ mich erkennen, daß es sowohl vom wissenschaftlichen als auch vom praktischen Standpunkt aus nützlich wäre, die Möglichkeiten der Rationalisierung des Markenartikelvertriebs zum Gegenstand einer Dissertation zu machen. Einerseits weisen die Vertriebskosten je Einheit in den letzten Jahren steigende Tendenz auf, wie noch zu zeigen sein wird. Die Methoden der Marktdurchleuchtung zur Rationalisierung und Ertragssteigerung andererseits werden differenzierter.

Eine solch umfassende Arbeit erforderte in erster Linie eine Gewichtung der vielfältigen Möglichkeiten zur Vertriebsrationalisierung, eine Beschränkung auf das Wesentliche, ging es mir doch vor allem darum, einen Überblick zu geben.

Konkrete Unterlagen aus der Praxis konnte ich mir dank der Unterstützung der PROMARCA beschaffen. Dem Vorstand, insbesondere dem Präsidenten, Herrn P. Schnebli, und dem Geschäftsführer, Herrn Dr. C. Baumann, sei an dieser Stelle herzlich gedankt. Sie haben mir den Kontakt zur Industrie wesentlich erleichtert. So war es möglich, von annähernd 30 Firmen, die nicht alle dem Verband angehören, wertvolle schriftliche und mündliche Auskünfte zu erhalten. Allen den Herren Direktoren und Abteilungsleitern, die mir oft während vielen Stunden und wiederholt Red und Antwort standen und den Fragebogen ausfüllten, danke ich hiermit bestens.

## Einleitung

Während den Perioden der Hochkonjunktur, wie wir sie seit einigen Jahren erleben, wird oft den Rationalisierungsmöglichkeiten weniger Beachtung geschenkt, da man von der täglichen Arbeit häufig allzusehr in Anspruch genommen ist. Dies ist durchaus begreiflich, und wir verstehen es deshalb auch, wenn das zur Diskussion stehende Thema auf unterschiedliches Interesse stößt. Sehr ermutigend ist die Tatsache, daß einige Markenartikelunternehmen heute trotz Prosperität sämtliche Möglichkeiten zur Rationalisierung auszuschöpfen suchen. Je größer ihr Vorsprung auf die andern Firmen wird, die sich in traditionellen Geleisen bewegen, desto schneller werden sich auch diese umstellen müssen. Diese Entwicklung dürfte in den nächsten Jahrzehnten beschleunigt werden, ist doch der Tag nicht mehr so fern, da sich auch die Schweiz in eine europäische Marktorganisation wird einordnen müssen. Wohl bringt der größere Wirtschaftsraum neue Absatzmöglichkeiten mit sich; er ruft aber automatisch vermehrter Konkurrenz, die den Zwang zur Rationalisierung verschärfen wird.

Es dürfte daher schon aus diesem Grunde richtig sein, wenn sich heute möglichst viele Unternehmen mit den Möglichkeiten zur Vertriebsrationalisierung im vorläufig noch beschränkten Absatzraum auseinandersetzen. Die vorliegende Arbeit soll versuchen, einige dieser Möglichkeiten aufzuzeigen.

Aus verschiedenen Gründen drängt es sich auf, vor der Behandlung der konkreten Rationalisierungsmöglichkeiten auf grundsätzliche Fragen der Rationalisierung und des Markenartikelvertriebs einzutreten. So ist es wohl selbstverständlich, daß wir vorerst die Begriffe klären und etwas näher auf ihr Wesen eingehen. Auch wird es von Vorteil sein, die bisherige Entwicklung, die gegenwärtige Situation und die Entwicklungstendenzen in Rationalisierung und Markenartikelvertrieb aufzuzeigen, müssen wir doch, bevor wir überhaupt von Rationalisierungsmöglichkeiten im Markenartikelvertrieb sprechen können, wissen, mit welchen Tatsachen wir in diesen Bereichen zu rechnen haben. Ein Hinweis auf den Anteil von Produktion, industriellem und Handelsvertrieb an der ganzen wirtschaftlichen Leistungserstellung wird dazu beitragen, über die Größenordnungen Klarheit zu schaffen, um die möglichen Auswirkungen von Rationalisierungsmaßnahmen im Vertrieb in betriebs- und volkswirtschaftlicher Hinsicht beurteilen zu können. Alle diese Fragen sollen in den beiden Kapiteln des ersten Teils zur Sprache kommen.

Der zweite Teil ist den Rationalisierungsmöglichkeiten vorbehalten. Ohne dem Abschnitt über die Problemstellung vorgreifen zu wollen, sei hier lediglich vorweggenommen, daß wir uns dabei nicht etwa an eine strikte Gliederung nach Marktfaktoren halten, sondern insbesondere von den einzelnen Vertriebsleistungen aus gehen. So gelangen wir nach den Kapiteln «Umsatz- und Vertriebskostenanalyse» über die Erörterung von Sortimentsfragen und von Problemen im Zusammenhang mit dem Produkt, seiner Verpackung und Manipulation zur Werbung und zum Außendienst. Im Kapitel über Marktforschung, Planung und Organisation greifen wir schließlich einige grundsätzliche Fragen auf, denen wir in den vorangehenden Kapiteln von verschiedenen Seiten her begegnet sind.

# ERSTER TEIL

## Die Grundlagen

### 1. Kapitel

#### Das Wesen der Rationalisierung

#### I

##### Der Rationalisierungsbegriff

Männer aus dem praktischen Wirtschaftsleben verwenden den Begriff «Rationalisierung» für die verschiedensten Maßnahmen im Geschäftsleben, vor allem für Maßnahmen, die sich auf die Idee der direkten Kostensenkung zurückführen lassen. Die wissenschaftliche Literatur kennt für den Begriff «Rationalisierung» viele Synonyme und ähnliche genauer zu erläuternde Begriffe, wie etwa: *organisation scientifique, management, scientific management, efficiency, planning, wissenschaftliche Betriebsführung, Bestgestaltung der Arbeit, Wirtschaftlichkeit, Produktivität*<sup>1</sup>, um nur wenige zu nennen. Einige dieser Begriffe stehen gedanklich auf derselben Stufe wirtschaftlicher Betätigung, andere sind das Resultat eines bestimmten Verhaltens (größere Wirtschaftlichkeit durch Bestgestaltung der Arbeit, höhere Produktivität infolge gesteigerter Wirtschaftlichkeit). Gemeinsam ist ihnen aber, daß sie ein systematisches, rationales Handeln voraussetzen, also die Anwendung der Vernunft (*ratio*) im Bereiche der Wirtschaft.

Rationalisieren heißt denn auch nichts anderes, als systematisches rationales Verhalten: die planmäßige Anwendung des ökonomischen Prinzips. Entweder soll dasselbe Resultat mit dem geringsten Aufwand oder aber mit gegebenem Aufwand der größtmögliche Ertrag erreicht werden. Rationalisierung ist daher ein dem Wirtschaftsleben immanentes Element. Sie erfordert analytische, wissenschaftliche Methoden.

Rationalisierung ist mit andern Worten ein Mittel zur Steigerung der Arbeitsergiebigkeit, der Produktivität. Erhöhte Produktivität führt gesamtwirtschaftlich gesehen zur Hebung des Lebensstandards, erhält doch der Konsument für eine gegebene Auslage einen größeren Gegenwert. Rationalisierung kann daher nie als Selbstzweck verstanden werden, sie ist auf lange Sicht nur das Mittel zu einer Steigerung der Prosperität<sup>2</sup>.

#### II

##### Kostendenken oder Ertragsdenken?

Soll in einem konkreten Rationalisierungsfall versucht werden, die Kosten absolut zu senken oder mit gegebenem Aufwand ein möglichst günstiges Resultat zu erreichen, also die Kosten relativ zu vermindern? Ist der Markt noch aufnahmefähig,

<sup>1</sup> Vgl. Hugo de Haan, *De l'organisation scientifique à la productivité*, in: *Organisation scientifique*, 1952, Nr. 6/7, S. 199.

<sup>2</sup> Vgl. E. Kosiol, *Steigerung von Wirtschaftlichkeit und Produktivität in Unternehmen*, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 1952, Nr. 10, S. 541 ff.

dann dürfte die zweite Lösung die richtige sein; ist er gesättigt, ist eher die erste Variante zu wählen. Wichtig wird es aber in jedem Fall sein, zwischen Kosten und Ertrag ein möglichst günstiges Verhältnis zu haben. Dies kann nur durch kombiniertes Kosten- und Ertragsdenken erreicht werden. Der vorsichtige Geschäftsmann wird versuchen, dasselbe Resultat mit dem geringsten Aufwand zu erreichen; der unternehmungslustige Kaufmann setzt die ihm zur Verfügung stehenden Mittel voll ein, um seinen Ertrag durch Umsatzausweitung zu mehren. Diese subjektive Beurteilung eines konkreten Rationalisierungsfalles birgt ihre Gefahren in sich, da sie den objektiven Gegebenheiten zu wenig Rechnung trägt. «Generally speaking, the American businessman thinks along expansionist lines. He is less interested in reducing the cost of handling his current volume<sup>3</sup>.» So führt denn bei steigender Dynamik im wirtschaftlichen Geschehen das Denken in Kosten über das Denken in Erträgen zum Denken in Umsätzen, in Marktanteilen. Das reine Prestigedenken: «Umsatz um jeden Preis», Kennzeichen vieler dynamischer Verkaufschefs, ist mit dem Gedanken der Rationalisierung aber grundsätzlich nicht vereinbar. Das Umsatzdenken kann sich nur dann im Sinne einer Rationalisierung auswirken, wenn sich die Kosten- und Ertragssituation nach *vorübergehendem* Einsatz zusätzlicher Mittel auf erhöhtem Umsatzniveau auf lange Sicht wieder normalisiert.

### III

#### Die Rationalisierungswellen

Es mag angebracht sein, einen kurzen Blick auf die Entwicklung des Rationalisierungsgedankens zu werfen<sup>4</sup>. Die Notwendigkeit zu rationalisieren zeigt sich besonders dann, wenn es den Menschen schlechter geht als sonst. So ist es nicht verwunderlich, daß nach dem ersten Weltkrieg die Idee der Rationalisierung von den USA aus gewaltig an Boden gewann, ja wie eine lebenspendende Woge die durch Krieg und Entbehrungen gezeichneten Länder befruchtete. Die große Krise hat das ihre dazu getan, den Gedanken der Rationalisierung weit in die dreißiger Jahre hineinzutragen. «Organisation scientifique», «Scientific management» waren die Schlagwörter; zu Deutsch «Wissenschaftliche Betriebsführung».

Die zweite Rationalisierungswelle, die noch heute nicht verebbt ist, kennen wir unter dem Motto «Produktivitätssteigerung». Sie nahm ihren Anfang unter dem Einfluß der Vereinigten Staaten mit der Marshallplanhilfe. Die OEEC bewahrt heute als europäische Dachorganisation der nationalen Produktivitätszentren ihr Gedankengut durch laufende Untersuchungen in Produktion und Verteilung.

Die gegenwärtige Rationalisierungsbewegung unterscheidet sich von der ersten vor allem durch eine ausgeprägtere Grundhaltung. Das Endziel ist heute die Steigerung des Lebensstandards, ein volkswirtschaftliches Anliegen also, währenddem vor 30 Jahren neben der Lösung der sozialen Frage durch Erhöhung der Produktion, der betriebswirtschaftliche Gesichtspunkt – Rationalisierung zum Zweck der Kostensenkung und Ertragssteigerung im Interesse des Unternehmens – mitbestimmend war.

<sup>3</sup> Vgl. R. Elder, in: Comptes rendus, Vol. II, 2e congrès international de l'organisation scientifique, Bruxelles 1951, S. VII-D-4.

Vgl. auch N. H. Borden, The economic effects of advertising, Chicago 1944, S. 459.

<sup>4</sup> Vgl. Hugo de Haan, a. a. O., S. 199 ff.

## IV

### Die Rationalisierung der Produktion

Noch heute kommt der Rationalisierung der Produktion hinsichtlich der effektiven Anstrengungen und Resultate das Primat zu. Die Fortschritte in der Technik und im Einsatz der menschlichen Arbeitskraft haben zu einer gewaltigen Senkung der Fertigungskosten pro Stück geführt<sup>5</sup>. Rationalisierung wird denn oft auch gleichgesetzt mit Rationalisierung im Bereich der Produktion<sup>6</sup>. So war von Produktivitätssteigerung in der Verteilung im Verlauf der letzten Jahrzehnte nur am Rande des wirtschaftlichen Geschehens die Rede und wenn schon davon gesprochen wurde, dann wartete man lange vergebens auf bedeutende Resultate. Heute glaubt man wohl, durch neue Betriebsformen im Detailhandel, wie Selbstbedienung und Super-market, rationellere Verteilungsmethoden gefunden zu haben; nach Einführung der Selbstbedienung bei Ladenumbauten zeigt sich in der Regel eine erfreuliche Zunahme des Umsatzes<sup>7</sup>. In Städten mit höherem Lohnniveau und hohen Mietzinsen sind die Ladenkosten aber beträchtlich gestiegen<sup>8</sup>.

Im industriellen Vertrieb sind die Kosten trotz moderner Methoden häufig nicht gesunken, sondern gestiegen. Dies ist u. a. auf die Abwertung des Werbefranksens durch gestiegene Preise für die einzelnen Werbemedien und die gestiegenen Kosten für die Salarierung der im Verkauf beschäftigten Personen zurückzuführen<sup>9</sup>. Die bisherige Betonung der Rationalisierung im Gebiet der Technik verglichen mit der Verteilung hat ihre Gründe. Im Bereich der Technik haben wir es fast ausschließlich mit quantifizierbaren Größen zu tun. Ihre Kombination und Koordination – auf beschränktem Raum zeitlich konzentriert – ist viel leichter möglich als in der Verteilung, wo wir uns zur Hauptsache nicht nur schwer oder gar nicht meßbaren Faktoren gegenübersehen, sondern wo wir erst noch mit einer «weitem Dimension»<sup>10</sup>, dem Markt, zu rechnen haben und die Zeit für die Leistungserstellung meistens nicht oder nur indirekt und mit großem Aufwand reduziert werden kann.

<sup>5</sup> Vgl. z. B. Zahlen bei J. Fourastié, *Le grand espoir du XXème siècle*, Paris 1952, S. 11, 27.

<sup>6</sup> Vgl. E. Schmid, «Rationalisierung», in: *Handbuch der Schweiz. Volkswirtschaft II*, Bern 1955, S. 292.

<sup>7</sup> Vgl. Werner Baumann, *Die Stellung der Migros im schweizerischen Lebensmittelhandel* (in Vorbereitung), S. 58: «Die Einführung der Selbstbedienung brachte den Migros-Läden nur eine vorübergehende und geringe direkte Spesensenkung. Dies war ja auch auf Grund des bereits vorher hochrationalisierten Verkaufssystems zu erwarten. Hingegen konnte mit der Selbstbedienung eine indirekte Kostensenkung erzielt werden, indem mit gleichen Kosten sehr viel höhere Umsätze getätigt wurden als mit den Bedienungsläden...»

<sup>8</sup> Vgl. W. Baumann, a. a. O., S. 60: «Die Mieten sind jener Kostenfaktor, der seit 1950 am stärksten gestiegen ist, und zwar im Durchschnitt aller Läden (Migros, der Verf.) um nahezu 50%», S. 61: «Die totalen direkten Ladenspesen der 80 untersuchten Läden sind in den vergangenen zehn Jahren um etwas mehr als 1/4 gestiegen, von 5,2% im Jahre 1950 auf 6,6% 1959.»

<sup>9</sup> Vgl. S. 20.

<sup>10</sup> Vgl. B. Hessemüller, «Absatzwirtschaftlicher Vergleich industrieller Vertriebskosten», in: *Rationalisierung*, 1955, Heft 4, S. 80 ff.

## V

# Die Rationalisierung der Verteilung

### 1. Ansteigende Verteilungskosten

Unter « Verteilung » verstehen wir die Summe aller Tätigkeiten, die dazu bestimmt sind, die Waren den Konsumenten zu verkaufen, sobald der Produktionsprozeß beendet ist. Sie umfaßt also den industriellen, den Großhandels- und den Detailhandelsvertrieb.

Man hört und liest häufig den lapidaren Satz: « Die Verteilungskosten sind in den letzten Jahren und Jahrzehnten gewaltig gestiegen. » Wir fragen: « Absolut, relativ, in Bezug worauf ? » Sinkt z. B. der Anteil der Fertigungskosten an den Gesamtkosten infolge Rationalisierung der Produktion, dann steigt der prozentuale Anteil der absolut gleichgebliebenen Verteilungskosten. Es dürfte kaum angebracht sein, daran etwas Besonderes zu sehen. Man ist höchstens berechtigt zu fragen, wieso es nicht möglich war, auch die Verteilungskosten zu senken. Sind nun aber die Verteilungskosten pro Stück auch absolut gestiegen, was heute oft der Fall ist<sup>11</sup>, dann ist man versucht, in dieser Erscheinung ein Versagen der heutigen Verteilungsmethoden zu erblicken<sup>12</sup>.

In Ergänzung unserer Ausführungen im vorangehenden Abschnitt läßt sich dazu etwa folgendes sagen:

- a) Die Verteilungskosten sind ein Entgelt für eine « Organisations- » und « Dispositions- »<sup>13</sup> oder « Umsatzleistung »<sup>14</sup> (value added by distribution), wie die Produktionskosten den Gegenwert für die Produktionsleistung darstellen (value added by production)<sup>15</sup>. Die Toilettenseife LUX kann für die durch Werbung kauflustig gemachte Hausfrau erst dann einen Nutzen haben, wenn sie im Laden ihres Detailisten tatsächlich erhältlich ist. Dieser banalen Tatsache wird oft gar nicht Rechnung getragen. An diese Verteilungsleistung werden heute viel höhere Ansprüche gestellt als früher (kostspielige, großräumige, übersichtliche Läden mit angenehmer shopping-Atmosphäre, Hauslieferdienst, usw.). Dies bringt höhere Kosten mit sich, die durch den Kostenrückgang infolge zunehmender Eingliederung des Konsumenten in den Verkaufsakt (Selbstbedienung) nicht kompensiert werden können<sup>16</sup>.
- b) Es wird heute infolge gesteigerten Lebensstandards ein Vielfaches mehr an Gütern angeboten und gekauft als noch vor einigen Jahren und Jahrzehnten. Die Sortimente wurden nicht nur innerhalb der Warengattung erweitert; völlig neue Produkte tragen zu einer intensiveren und abwechslungsreicheren Bedürfnisbefriedigung bei. Dies hat unweigerlich zu einem verschärften Konkurrenz-

<sup>11</sup> Vgl. S. 20.

<sup>12</sup> Vgl. dazu R. Seyffert, Die Problematik der Distribution, in Heft 16 der Arbeitsgemeinschaft für Forschung des Landes Nordrhein-Westfalen, Köln 1952, S. 9.

<sup>13</sup> Vgl. z. B. E. Schäfer, Die Aufgabe der Absatzwirtschaft, Köln und Opladen 1950, S. 21.

<sup>14</sup> Vgl. R. Seyffert, Die Problematik der Distribution, a. a. O., S. 10.

<sup>15</sup> Vgl. z. B. C. Hundhausen, Die Vertriebskosten als Problem der Industrie, in: Der Markenartikel, 1953, Nr. 10, S. 650 ff.

<sup>16</sup> Vgl. W. Baumann, a. a. O., S. 60 ff.

kampf zwischen den Substitutionsgütern im weitesten Sinn geführt. Kostensteigerung ist die unvermeidliche Begleiterscheinung. Die Entwicklung ist allerdings auch gegenläufig, indem die Standardisierung der Markenartikel zu Kostensenkungen führen kann.

- c) Die einzelnen Artikel werden heute viel schneller durch neue verdrängt als früher. Die Vertriebsinvestitionen auf lange Sicht können daher häufig nur während beschränkter Zeit einem bestimmten Artikel zugute kommen.
- d) Die menschliche Arbeitskraft, die an den Verteilungskosten wesentlichen Anteil hat, läßt sich vorderhand nicht oder nur sehr beschränkt ausschalten, während dies bei der Produktion heute schon weitgehend möglich ist (Mechanisierung und Automation). So sind denn heute in der Verteilung prozentual viel mehr Menschen beschäftigt, als dies noch vor Jahrzehnten der Fall war<sup>17</sup>. Die menschliche Arbeitskraft hat aber am meisten Gewicht innerhalb der Verteilungskosten und ist, verglichen mit den übrigen Leistungsfaktoren in der Verteilung, wohl am stärksten der Teuerung unterworfen<sup>18</sup>. Außerdem wird diese Tendenz noch dadurch akzentuiert, daß infolge der Produktivitätssteigerung im Produktionsbereich auch die Gehälter im Verteilungssektor angestiegen sind, ohne daß diese Kostensteigerung durch Rationalisierung in der Verteilung selbst hätte wettgemacht werden können.
- So sehen wir uns häufig der Tatsache gegenüber, daß Produktionskosten-Einsparungen mit der einen Hand eingestreckt, mit der andern Hand aber im Bereich der Verteilung wieder ausgegeben werden.

## 2. Maßnahmen gegen höhere Verteilungskosten

Was hat man bis jetzt versucht, um dem Ansteigen der Kosten in der Verteilung zu begegnen, insbesondere in der Lebensmittelbranche?

Ohne Anspruch auf Vollständigkeit seien folgende Maßnahmen erwähnt:

- a) Teilweise oder durchgehende Integration zwischen Produzent, Großhandel und Detaillist, also Übernahme von Funktionen vorgelagerter oder nachfolgender Stufen, unter Schmälerung oder Ausschaltung des Gewinns der integrierten

<sup>17</sup> J. Fourastié, *Le grand espoir du XXème siècle*, Paris 1952, S. XII: « Le plus grand émerveillement se dessinait quand on passait à l'observation du groupe appelé par vous tertiaire et que j'appelais moi-même d'un terme imprécis et sans doute excessif mais évocateur, la distribution (commerce, transports, domestiques, bureaux, professions libérales, fonctionnaires...): le pourcentage passait de 24 % en 1870 à 41 % en 1920, 48 % en 1930, 49,7 % en 1940. Il apparaissait avec évidence, que la machine – dont le rôle ici est décisif – a libéré un quart de l'effectif producteur et que ce quart s'est reclassé dans les opérations distributives, la structure sociale se trouvant de ce fait profondément transformée: moins d'ouvriers, plus d'employés, moins de producteurs, plus de distributeurs. » (Lettre préface de André Siegfried.)

S. 77 Tableau 24 (L'évolution des métiers humains sous l'influence du progrès technique).

<sup>18</sup> Die durchschnittlichen Löhne und Gehälter im Handel sind für weibliche Angestellte seit 1939 bis 1955 um mehr als das Doppelte gestiegen (vgl. *Die Volkswirtschaft*, Heft 4 1956, S. 15). 1958 sind sie um ca. 30 % für die im Handel tätigen Verkäuferinnen höher (vgl. *Die Volkswirtschaft*, Heft 5, 1959, S. 20) verglichen mit 1949. Bei den männlichen Angestellten im Handel verläuft die Lohn- und Gehaltsentwicklung analog. Die durchschnittlichen Löhne und Gehälter im Handel (Kategorie Verkäuferinnen) sind bis zum Jahr 1958, verglichen mit 1949, um 28–29 % gestiegen (vgl. *Die Volkswirtschaft*, Heft 5 1959, S. 20), bis zum Jahr 1955, verglichen mit 1939 um mehr als das Doppelte.

Stufe. Jede Integration kann aber nur dann einen volkswirtschaftlichen Sinn haben, wenn die übernommenen Funktionen rationeller ausgeführt werden können.

- b) Nichterfüllung besonderer Dienstleistungen auf Kosten nachfolgender Stufen (Produzent bis Konsument). Die vorgelagerte Stufe mag dabei wohl rationeller arbeiten. Die nachfolgende muß aber eine zusätzliche Leistung – oft unrationell – erbringen, so daß daraus volkswirtschaftlich kein Nutzen entsteht.
- c) Selbsthilfe-Organisation im Handel (Einkauf und Beratung auf genossenschaftlicher Basis).
- d) Rationalisierung des Vertriebs auf jeder einzelnen Vertriebsstufe auf Grund von Unternehmer- oder Verbandsinitiative.
- e) Erziehung des Konsumenten.

Auf die Punkte b–e werden wir im Verlauf unserer Ausführungen noch zu sprechen kommen.

Ad a) Wir werden Gelegenheit haben, die Integrationsprobleme Produzent–Großhandel, Großhandel–Detailhandel in späteren Kapiteln zu streifen, soweit sie unser Thema berühren. Hier interessiert uns der besondere Fall der vom Handel ausgehenden Integration vom Produzenten bis zum Detaillisten. Diese vertikale Konzentration scheint prima vista ganz besonders verlockend zu sein, fällt doch die aktive Verkaufstätigkeit des Produzenten weg. Diese Funktion braucht nicht mehr erfüllt zu werden, da der Absatz als gesichert angesehen wird. Verfügt der Händler über einen großen goodwill bei seiner Kundschaft, dann kann er auch mit geringem Werbeaufwand auskommen oder er braucht nicht einmal besondere Werbung zu treiben. Ein wesentlicher Teil der Vertriebskosten, mit denen der Markenartikelfabrikant rechnen muß, fällt damit weg.

Diesen Vorteilen stehen aber schwerwiegende Nachteile gegenüber. Da die Auslastung der Produktionskapazität, die Sicherung der Produktion unzertrennlich mit dem Absatzerfolg der eigenen Verteilungsorganisation verknüpft sind, dürften die Risiken dieser Integration besonders groß sein. Optimaler Händlerumsatz heißt nicht immer optimale Produktionsgestaltung. Geschäftsleute, die nun aber die Fähigkeit haben, Produktion und Verteilung auf einen optimalen Nenner zu bringen, sind selten, auch unter Berücksichtigung von Kompetenzdelegation, Arbeitsteilung und team work. Das Denken in Händler- und Produzentenmaßstäben ist nicht einfach. Häufig stehen sich die Interessen diametral gegenüber. Die Problematik dieser Integration wird auch durch die Tatsache nicht beseitigt, daß der Händler meistens seine Fabriken nicht neu erstellt, sondern bestehende Markenartikelfirmen aufkauft. Diese gehören selten zu den erfolgreichen. Selbstverständlich kann er solche Betriebe reorganisieren. Dies wird ihm aber nur dann gelingen, wenn er es versteht, dabei sowohl im richtigen Ausmaß die Belange der eigenen Verteilung als auch der Produktion zu berücksichtigen, wobei die Kapazität der eigenen Verkaufsstellen, deren Anzahl feststeht, der Eigenproduktion Schranken setzen kann.

Handelsbetriebe, die sich in einzelnen Sparten vertikal durchgehend integrieren, in andern sich stark an Vertragslieferanten binden, verfolgen, zum mindesten in der Lebensmittelbranche, eine ausgesprochene Tiefpreispolitik.

Sie gehen oft sogar so weit, um jeden Preis billiger sein zu wollen als die Konkurrenz. Ob dies nun aus ideologischen und sozialen Erwägungen geschieht, oder ob dadurch die Nachfrage-Elastizität, Ausdruck des Verhaltens gewisser Käuferschichten, nach kaufmännischen Gesichtspunkten ausgenützt werden soll, bleibe dahingestellt. Volkswirtschaftlich sind niedrige Preise sicher von Vorteil.

Der einzelne Konsument mag an günstigen Preisen mehr Interesse haben als an Spitzenqualität. Es kann sogar möglich sein, daß in einigen Artikeln ebensogute Qualität geliefert wird wie von der teureren Konkurrenz. Wie die Erfahrung aber zeigt, hat der zum Auch-Produzenten avancierte Händler oft erhebliche Schwierigkeiten, mit der Qualität der Konkurrenz auch auf einem niedrigeren Niveau Schritt zu halten. Ein guter Markenartikel ist das Resultat intensiver und oft langdauernder Forschung, hinter der eine schöpferische Leistung steht. Ein solcher Reifeprozess kann bei noch so gutem Willen nicht erzwungen werden<sup>18</sup>. Außerdem ist es dem Händler-Produzenten bei strikter Einhaltung der Tiefpreispolitik oft nicht möglich, Neues zu schaffen, sei es, daß die Kalkulation nicht ausreicht, sei es, daß er zu wenig als Produzent denkt. Einzelne Neuschöpfungen mögen ihm gelingen. Seine unverkennbare Tendenz liegt aber in der Imitation der etwas teureren erfolgreichen Konkurrenz in produkt-, packungs-, marken- oder werbetechnischer Hinsicht. Die Investitionen für die Neuschöpfungen, für die Schaffung neuer Märkte hat aber der Nur-Produzent zu tragen<sup>20</sup>, ein durchaus «rationelles» Verhalten von seiten des Handels. Es beruht aber eher nur auf Nachahmung und entbehrt der schöpferischen Leistung. Neue Werte schafft der Handel damit nicht.

Es kann nicht unsere Aufgabe sein, dieses Integrations-Problem von allen Seiten her zu beleuchten. Immerhin können wir doch zusammenfassend sagen, daß die vertikale Konzentration des Handelsbetriebes vom Produzenten bis zum Detaillisten volkswirtschaftlich sowohl Nachteile wie Vorteile aufzuweisen hat, genau wie andere Produktions-, Vertriebs- und Verteilungskombinationen auch. Die einen mögen in etwas niedrigeren Preisen, die andern in Produktschöpfungen und in einem ausgesuchten, vielseitigen Sortiment den größeren Beitrag zur Hebung des Lebensstandards sehen<sup>21</sup>. Darüber zu diskutieren mag zur Klärung der Gedanken wohl wertvoll sein, darüber zu streiten scheint uns aber müßig, da Vor- und Nachteile nicht objektiv quantifiziert werden können. Werden sie trotzdem in Zahlen gefaßt, dann dienen sie meistens nur zur einseitigen Stützung eigener Anschauungen und Interessen. Hier hat die Wissenschaft aber nicht mehr mit-

<sup>18</sup> Vgl. z. B. Wir Brückenbauer, vom 11. 12. 53: Wiedergeburt einer Marke, ... Es ist eben leichter für einen Nur-Fabrikanten, durch unablässige Versuche auf seinem Spezialgebiet schließlich das Beste herauszubringen. Wesentlich schwerer ist es für einen Multi-Handels- und Multi-Fabrikationsbetrieb wie uns (Migros, der Verf.), auf jedem einzelnen Gebiet das Allerbeste zu bieten.

<sup>20</sup> Vgl. N. H. Borden, a. a. O., S. 854.

<sup>21</sup> Vgl. III. Internat. Studientagung der Stiftung Genossenschaftsinstitut «Im Grüene», Rüslikon/ZH, Protokoll vom 2. Juli 1953, Diskussion über: Voluntary Chain als durchgehendes Prinzip vom Erzeuger zum Verbraucher, Diskussionsvoten G. Durtweiler, E. Schmidt.

zureden. Die Existenz verschiedener Verteilungs-Systeme dürfte aber auf jeden Fall dazu beitragen, daß es auf keiner Seite zu Überbordungen und unerwünschten Konzentrationen kommt. Diese Vielfalt ist der beste Garant für einen gesunden Ausgleich. In letzter Instanz entscheidet immer der Markt.

## VI

### Die Rationalisierung des industriellen Vertriebs, insbesondere des Markenartikelvertriebs

#### 1. Ansteigende Vertriebskosten

Der industrielle Vertrieb beginnt dort, wo die Produktion beendet ist, also mit der Lagerung der Fertigprodukte. Er umfaßt sämtliche Maßnahmen der Industrie, die sich aus der Notwendigkeit ergeben, für die produzierten Güter beim Konsumenten via Handel Absatz zu finden.

Da der industrielle Vertrieb Bestandteil des Verteilungsprozesses ist, gelten die im vorhergehenden Abschnitt gemachten Überlegungen auch sinngemäß für ihn (Wertsteigerung durch industriellen Vertrieb, verschärfter Konkurrenzkampf führt zu steigenden Vertriebskosten, Belastung des Vertriebs durch teure, nicht zu eliminierende menschliche Arbeitskraft).

Ein Ansteigen der Vertriebskosten, gemessen an den Gesamt- oder Fertigungskosten ist ebenso nichtssagend wie der analoge Vergleich mit den Verteilungskosten, wenn die Entwicklung der übrigen Kostenelemente nicht bekannt ist. Wie M. Geist<sup>22</sup> anhand einer Untersuchung bei 19 Markenartikelfirmen aus den verschiedensten Branchen in Deutschland nachweist, sind die Vertriebskosten gemessen an den Gesamtkosten in der Zeit von 1950–54 um rund 23 % angestiegen, bei gleichzeitiger Abnahme der Herstellkosten in Prozenten der Gesamtkosten von rund 7 %. Obwohl Geist nichts Konkretes über die gleichzeitige Umsatzentwicklung aussagt, darf angenommen werden, daß sie steigende Tendenz aufweist. Der schon von E. Küspert in seiner Untersuchung « Industrielle Vertriebskosten » erwähnte ansteigende Trend in den Vertriebskosten wird durch Geist bestätigt<sup>23</sup>. Ähnliche Beobachtungen haben wir auch in unserer Umfrage bei der Markenartikel-Industrie machen können. Einzelne Firmen, die sich in Expansion befinden, haben es aber verstanden, durch eine glückliche Sortimentsgestaltung dem Ansteigen der Vertriebskosten pro Stück Einhalt zu gebieten.

#### 2. Die Bedeutung der Vertriebskosten im ganzen wirtschaftlichen Leistungsprozeß

Es dürfte von Vorteil sein, über die Höhe der Vertriebskosten innerhalb des ganzen wirtschaftlichen Leistungsprozesses, zum mindesten der Größenordnung nach, Klarheit zu haben. Erst dann können wir ihre Bedeutung richtig erfassen. Wir greifen zu diesem Zweck vier Branchen aus unserer Untersuchung bei der Markenartikelindustrie heraus<sup>24</sup> und zeigen anhand konkreter Zahlen, aus welchen

<sup>22</sup> Vgl. M. Geist, Zur Entwicklung der Vertriebskosten in der Markenartikelindustrie, in: Der Markenartikel, Nr. 1, 1957, S. 22.

<sup>23</sup> Vgl. E. Küspert, Industrielle Vertriebskosten, RKW-Schrift, Nr. 2, Stuttgart 1938, S. 1.

<sup>24</sup> Siehe Fragebogen, Anhang.

Die Zusammensetzung des Konsumentenfrankens

	Schokolade- Industrie 3 Firmen	Biscuits- Industrie 2 Firmen	Seifen- und Wasch- mittel-Industrie 3 Firmen	ungenannt 1 Firma (Lebensmittel)
1. Umsatzkategorie	25-50 Mill.	3-8 Mill.	8-15, 15-25 Mill.	8-15 Mill.
2. Kapazitätsausnutzung	90-100 %	90-95 %	70-80 %	90 %
3. Gewichtsanteil der Lieferungen zu Detailhandel/Grossistenkonditionen	100/--- %	90-100/0-10 %	40-50/50-60 %	10/90 %
4. Brutto-Konsumentenpreis	1.05 <sup>3</sup>	1.05 <sup>3</sup>	1.05 <sup>3</sup>	1.05 <sup>3</sup>
5. 5 % Rabatt	-0.05 <sup>3</sup>	-0.05 <sup>3</sup>	-0.05 <sup>3</sup>	-0.05 <sup>3</sup>
6. Netto-Konsumentenpreis	1.---	1.---	1.---	1.---
7. Detaillisten-Marge auf 1.05 <sup>3</sup>	-15 <sup>8</sup>	-23 <sup>1</sup>	-18 <sup>8</sup>	-14 <sup>7</sup>
8. Fakturapreis an Detaillist	-84 <sup>2</sup>	-76 <sup>8</sup>	-81 <sup>1</sup>	-85 <sup>3</sup>
9. Großhandels-Marge auf 8.				-06 <sup>8</sup>
10. 5 % Gewinn des Produzenten	-04	-03 <sup>7</sup>	-03 <sup>8</sup>	-78 <sup>3</sup>
11. Gesamtkosten des Produzenten	-80 <sup>2</sup>	-73 <sup>2</sup>	-77 <sup>3</sup>	-03 <sup>7</sup>
12. Verwaltungskosten	-05 <sup>9</sup>	-06 <sup>2</sup>	-03	-74 <sup>8</sup>
13. Vertriebskosten	-74 <sup>3</sup>	-67	-74 <sup>2</sup>	-02 <sup>3</sup>
14. Herstellkosten	-16	-13 <sup>2</sup>	-21	-72 <sup>0</sup>
15. Fertigungskosten	-58 <sup>3</sup>	-53 <sup>8</sup>	-53 <sup>3</sup>	-11 <sup>4</sup>
16. Materialkosten	-13 <sup>1</sup>	-15 <sup>4</sup>	-61 <sup>1</sup>	-61 <sup>1</sup>
	-45 <sup>2</sup>	-38 <sup>4</sup>		
	-45 <sup>2</sup>	-38 <sup>4</sup>	-53 <sup>3</sup>	-61 <sup>1</sup>
V = Verteilungskosten	-31 <sup>3</sup>	-36 <sup>3</sup>	-39 <sup>8</sup> (-37)	-32 <sup>9</sup>

Produktions- und Vertriebsleistungen sich der Konsumentenfranken zusammensetzt. Der Netto-Konsumentenpreis nach Abzug eines mit 5 % angenommenen Rabatts betrage jeweils einen Franken. Bei der Wahl der Industriezweige waren die weitgehend übereinstimmenden Charakteristika der einzelnen Firmen innerhalb der Branchen maßgebend.

### *Erläuterungen*

- Zu 1: *Umsatzkategorie.* Mit Ausnahme der Seifenbranche wurden innerhalb der Branche Firmen aus derselben Umsatzkategorie ausgewählt. Die einen etwas großen Bereich umspannenden Umsatzkategorien genügen für unsere Zwecke.
- Zu 2: *Kapazitätsausnutzung.* Diese in der Praxis – auch bei Verwendung einer einheitlichen Umschreibung – nur schwer feststellbare Größe wurde sicherheitshalber erhoben, um zu vermeiden, daß Firmen mit stark unterschiedlicher Kapazitätsausnutzung miteinander verglichen werden.
- Zu 3: *Gewichtsanteile der Lieferungen zu Detailhandels- und Großhandelskonditionen.* Wenn zu annähernd 100 % oder überhaupt nur an den Detailhandel oder Großhandel geliefert wird, dann sind die Handelsmargen ohne weiteres mit den industriellen Vertriebskosten vergleichbar. Trifft dies nicht zu, dann ist der Aussagewert der Größenverhältnisse entsprechend geringer, sind doch Lieferungen an den Großhandel z. B. mit ganz bedeutend weniger Vertreter- und Lieferkosten zu belasten als solche an den Detailhandel. Eine Addition von Detailistenmarge, Grossistenmarge und industriellen Vertriebskosten wäre irreführend. Wir haben die Grossistenmarge nur bei der zuletzt aufgeführten Firma zu den Verteilungskosten addiert, da annähernd alle Lieferungen über den Großhandel ausgeführt werden. Beim Beispiel über die Seifen- und Waschmittelindustrie, deren Lieferungen zu rund 50 % über den Großhandel gehen, wäre die volle Berücksichtigung der effektiven Grossistenmarge natürlich falsch. Mit welchem Prozentsatz die Grossistenmarge berücksichtigt werden sollte, darüber könnten nur die Kalkulationen der einzelnen Firma Auskunft geben, in welchem selbstverständlich der durchschnittliche Zuschlag für Großhandelsrabatte figuriert. Über diese Zahlen verfügen wir leider nicht.
- Zu 7, 9: *Handelsmargen.* Die Handelsmargen enthalten auch den Gewinn der Handelsstufe.
- Zu 10: *5 % Gewinn des Produzenten.* Dieser Gewinnsatz wurde willkürlich angenommen. Würde er 0 % oder 10 % betragen, dann würde sich der Anteil der industriellen Vertriebskosten am Konsumentenfranken (und an den gesamten Verteilungskosten) um 0,5 bis 1 Rappen, also nur unbedeutend, verändern. Die 5 % Gewinnzuschlag beziehen sich auf die Gesamtkosten der Industrie (100 %).
- Zu 12–16: *Gesamtkostenstruktur.* Wir verweisen auf unsere Umschreibungen im Fragebogen. (Anhang)

Da die Firmen innerhalb der Branchen hinsichtlich Umsatzkategorie, Kapazitätsausnutzung und Vertriebswegen ähnliche Verhältnisse aufweisen und sich auch im Sortiment nicht wesentlich unterscheiden, variieren auch die einzelnen Zahlen, die zu den Durchschnittswerten führten, nicht erheblich. Ein Durchschnitt von angenommen 20 Rappen für Fertigungskosten ist nicht das Resultat des arithmetischen Mittels von z. B. 30, 10, 20, sondern eher von z. B. 17, 20, 23 Rappen.

Eine Ausnahme bildet eine in Expansion begriffene Firma in der Seifenindustrie. Sie hebt den Durchschnitt der industriellen Vertriebskosten um ca. 3 Rappen, da sie bei ebenso intensiver Vertriebstätigkeit über ein noch weniger umfangreiches Sortiment verfügt, so daß die verkauften Produkte im Schnitt anteilmäßig stärker mit Vertriebskosten belastet werden, als diejenigen der beiden übrigen Firmen. Wir haben daher den Vertriebs- und Verteilungskostenanteil um ca. 3 Rappen gesenkt und die neuen Zahlen in Klammern angegeben.

#### Resultat

- a) Der Anteil der Verteilungskosten inkl. Handelsgewinn am Konsumentenfranken beläuft sich auf 32 bis 37 Rappen. Wir dürfen daher wohl annehmen, daß der Anteil auf die ganze Lebensmittel- und Seifenindustrie bezogen ungefähr 30–40 Rappen beträgt, wobei diese Verteilungskosten, sowohl diejenigen der Industrie als auch des Handels umfassen.

Wir haben diese Zahlen mit denjenigen von James B. Jefferys<sup>25</sup> verglichen und Übereinstimmung gefunden. Er veranschlagt in seinem Werk über die Verteilung von Konsumgütern den Anteil der Verteilungskosten am Konsumentenfranken gemäß seinen Untersuchungen über 113 Produkte, die 90 % der Konsumgüterausgaben ausmachen, auf 35–39 %. Die Verteilungskosten für Lebensmittel und Getränke gibt er mit 32 % an. Darin sind aber auch die Volksnahrungsmittel (Gattungsware) inbegriffen, die den Kostenanteil stark heruntersetzen, so daß wir für Lebens- und Waschmittel (Markenartikel) etwa 35 % einsetzen können. Diese Zahl entspricht unserem Mittel.

- b) Das durchschnittliche Verhältnis Detaillistenmarge/Vertriebskosten/Fertigungskosten der 3 namentlich erwähnten Branchen beläuft sich auf rund 120:100:90. Da die 3 untersuchten Branchen mit durchschnittlich 19,2 % eine Detailmarge aufweisen, die einerseits um 3–4 % über der durchschnittlichen Marge des Detailhandels liegt<sup>26</sup>, wir aber andererseits Skonti, Rabatte jeder Art und Rückvergütungen im von uns geschätzten Betrag von ebenfalls 3–4 % nicht berücksichtigt haben, dürfte das genannte Verhältnis, auf alle Branchen übertragen, nicht erheblich von der Wirklichkeit abweichen. Es mag für uns genügen, als Richtlinie die Größenverhältnisse mit 1 : 1 : 1 anzunehmen<sup>27</sup>, unter der Voraussetzung, daß vorwiegend an den Detailhandel geliefert wird.

<sup>25</sup> Vgl. James B. Jefferys, *The distribution of Consumer Goods*, Cambridge 1950, S. 69. (Die Zahlen haben Gültigkeit für 1938.)

<sup>26</sup> Gemäß Veledes: «Nach Umsatz und Preis gewogene Durchschnitts-Nettomarge in % des Verbraucherpreises inkl. WUST netto 15,25 %, Zirkular an die Lieferanten des privaten Lebensmittel-Detailhandels vom 29. 11. 1957.

<sup>27</sup> Vgl. dazu: Geschäftsbericht der Suchard Holding SA, Lausanne, NZZ Nr. 1780, vom 19. 6. 1957: Die bestimmenden Faktoren im Gestehungspreis der Suchard-Erzeugnisse sind... einerseits die Warenkosten... und andererseits die *Vertriebskosten*, welche in der Schokoladenbranche *sehr hoch* sind und oft über den Produktionskosten (= Fertigungskosten) stehen.

- c) Aus den Zahlen der einzelnen Firma, die zu 90 % an Grossisten liefert, wagen wir keine bindenden Schlüsse zu ziehen. Es zeigt sich hier die natürliche Erscheinung, daß die industriellen Vertriebskosten niedriger sind als bei den andern Branchen, da einzelne Funktionen, wie Lieferung und Fakturierung an den Detaillisten und das Delcredere, zu einem Teil auch der Verkauf, vom Grossisten übernommen werden. Unter der Annahme, daß ca. 100 % über den Großhandel (im weitesten Sinne) bei Aufrechterhaltung der Firmenvertreter geliefert werden, dürfte das Verhältnis industrielle Vertriebskosten zu Handelsmargen schätzungsweise 1 : 2 betragen. Bei gemischtem Vertriebssystem, was die Regel ist, verschiebt sich das Verhältnis mit kleiner werdendem Anteil der Großhandelslieferungen immer mehr gegen 1 : 1.
- d) Allein von den *Größenordnungen* aus gesehen, erscheint es also durchaus berechtigt, den industriellen Vertrieb etwas näher unter die Lupe zu nehmen. Sein Kostenanteil am Konsumentenfranken beträgt rund 15 %.
- Ohne hier genauer untersuchen zu wollen, was mit einem eventuellen Rationalisierungsgewinn im industriellen Vertrieb geschehen soll (Senkung der Preise, vermehrte Forschung, höhere Löhne, höhere Dividenden ...) machen wir darauf aufmerksam, daß z. B. eine Senkung der Preise um 5 % (5 Rappen auf den Konsumentenfranken) auf Grund von Vertriebsrationalisierung nur dann möglich wäre, wenn die Vertriebskosten der Industrie um ca. einen Drittel gesenkt oder wenn die Ergiebigkeit gleicher Vertriebsaufwendungen entsprechend erhöht oder aber, wenn zugleich auf Kosten-, Ertrags- und Umsatzsituation grundlegend Einfluß genommen würde, in der Absicht, die Kosten bei steigendem Umsatz zu unterproportionalem Ansteigen zu zwingen.
- Es braucht also schon einige Rationalisierungskunst, um durch Maßnahmen auf einer einzigen Wirtschaftsstufe zu handfesten Resultaten zu gelangen, von denen der Konsument spürbar profitieren könnte. Diese Tatsache wird einen nicht davon abhalten können, alle Rationalisierungsmöglichkeiten auf der einzelnen Stufe auszuschöpfen, im Gegenteil. Sie führt aber zu der logischen Überlegung, daß Maßnahmen zu einer Rationalisierung in der *ganzen Verteilungskette*, um z. B. die Preise zu senken, niemals in genügendem Umfang auf einer einzigen Wirtschaftsstufe getroffen werden können. Eine Analyse des gesamten Verteilungsprozesses, ganzheitliches Denken, wird notwendig sein. Einer solchen Aufgabe können wir uns im Rahmen unserer Arbeit nicht widmen. Es wird aber stets zu berücksichtigen sein, daß der industrielle Vertrieb nur ein Bestandteil des ganzen Verteilungsprozesses ist, der in sich eine Einheit bildet.

## VII

### Echte Vertriebs-Rationalisierung

Rationalisierungsmaßnahmen im industriellen Vertrieb können zu Unwirtschaftlichkeiten im Handel führen und auch berechtigten Ansprüchen der Konsumenten widersprechen. Ihre Wirkung wird dadurch volkswirtschaftlich gesehen neutralisiert. Rationalisierung ist nur dann echt, wenn sie sich organisch den übrigen Wirtschaftspartnern anpaßt.

### 1. Rücksicht auf den Handel

In der Industrie bilden die Auftragsgrößen ein Kardinalproblem. Würde es gelingen, die Anzahl der Aufträge zu halbieren, die Auftragsgröße dafür zu verdoppeln, dann würde die industrielle Vertriebsrationalisierung im Handel zu größeren Lagern und geringerer Umschlaggeschwindigkeit, also zu höheren Kosten führen. Andererseits besteht im Handel – und dies ist die Kehrseite der Medaille – die unverkennbare Tendenz, sich kapitalmäßig nur mit kleinen und kleinsten Aufträgen zu binden<sup>28</sup>. Die Einstellung «Ich kann ja immer wieder bestellen» hat unweigerlich zur Folge, daß die Ausführung kleiner Bestellungen der Industrie Verluste bringr. Diese können nur durch ein «Ineinander-Rechnen» mit den großen Aufträgen wettgemacht werden. In der Tat ist es keine Seltenheit, daß z. B. 70 % der Aufträge nur 20 % des Umsatzes ausmachen.

Es könnte Aufgabe einer speziellen Arbeit sein, die volkswirtschaftlich optimalen Auftragsgrößen zu untersuchen. Die Interessengegensätze, das Gleichgewicht der Kräfte, verhindern allerdings z. T. ein Überborden in der einen oder andern Richtung. Tatsache ist aber, daß viele Betriebe ihre Tore schließen könnten, wenn sich ihr Umsatz aus lauter kleinen Bestellungen zusammensetzen würde. Um diese Gefahr zu steuern, spedieren verschiedene Firmen Aufträge unter einem bestimmten Betrag nicht mehr franko, oder sie bringen als Anreiz für größere Bestellungen Stapelrabatte in Anwendung.

### 2. Rücksicht auf den Konsumenten

Die Industrie hat grundsätzlich alles Interesse an einem kleinen Sortiment, ist es doch von ihrem Standpunkt aus unwirtschaftlich, 100 Artikel zu führen, wenn sie den gleichen Umsatz auch mit 30 erreicht. Nun hat aber der Konsument sicher einen Anspruch auf eine differenzierte Bedürfnisbefriedigung. Nur sie entspricht einer individuellen Lebensführung, die gerade im Zeitalter der Standardisierung und Vermassung so von Nöten ist. In der Schweiz mag die Gefahr mangelnder Differenzierung weniger bestehen. So dürfte es kaum ein zweites Land mit so beschränkten Absatzmöglichkeiten geben, in dem über 250 verschiedene Sorten von Tafelschokolade und rund 300 Zigarettenmarken mit und ohne Filter um ihren Marktanteil kämpfen, wobei gemäß einer Statistik eines bedeutenden Tabakwarengroßhändlers 3 Zigarettenmarken allein 40 %, 10 Marken  $\frac{2}{3}$  des Gesamtumsatzes absorbieren und nur 19 Marken einen Anteil von mindestens 1 % erreichen. In unserem Fall dürfte ein Abbau des Sortiments die Interessen der Konsumenten weniger tangieren. Es wäre sogar wünschenswert, wird doch dem Konsumenten durch die Flur der neuen Artikel oft gar nichts wesentlich Neues geboten. Er wird dadurch nur verwöhnter und dazu angehalten, noch unrationaler zu reagieren, als er es bisweilen ohnehin schon tut.

### 3. Rücksicht auf die Interessen des gesamten Betriebes

Die Rationalisierung im Markenartikelvertrieb kann aber auch dann nur eine echte

<sup>28</sup> So teilte uns ein Teigwarenfabrikant mit, in den letzten Jahren seien die monatlichen Lieferungen an gewisse Handelskategorien sukzessive von wöchentlichen abgelöst worden, wobei der Umsatz gleichgeblieben sei.

sein, wenn dadurch nicht die Interessen anderer Betriebsabteilungen verletzt werden. Der industrielle Vertrieb ist Bestandteil des Gesamtbetriebes. Es ist deshalb notwendig, jede Rationalisierungsmaßnahme nicht nur innerhalb des Vertriebs, sondern des gesamten Betriebes auf ihre Haupt-, Neben-, kurz- und langfristigen Wirkungen in qualitativer und quantitativer Hinsicht zu beurteilen. Die Beurteilung ergibt sich aus der Unternehmungspolitik. Diese richtet sich heute mehr und mehr nach absatzwirtschaftlichen Gesichtspunkten aus, nachdem jahrzehntelang der Produktions- und Finanzsphäre das Primat eingeräumt und die Belange des Vertriebs erst in zweiter Linie berücksichtigt wurden.

## VIII

### Die hemmenden Faktoren

Guter Geschäftsgang, Stagnieren in der Tradition, das Festhalten an Vorurteilen, die Angst vor dem Neuen sind der Rationalisierung ebensowenig förderlich wie ein komplizierter, aufreibender Instanzenweg in einer großen Firma. Hinter all diesen Erscheinungen steht letzten Endes der Mensch mit seiner Trägheit, die ihm neben dem Willen zum Fortschritt in die Wiege gelegt wurde. Der rationalisierende Mensch muß mit den Schwächen seiner eigenen Gattung rechnen.

Sind wir soweit, daß wir die ersten Hindernisse für die Inangsetzung einer Rationalisierung überwunden und Zeit – ein weiterer Hemmschuh – für unser Vorhaben gefunden haben, dann kommen wir schon zur zweiten Barrikade. Jede Rationalisierung stört den Menschen vorerst in seiner altgewohnten Arbeit, er wird mißtrauisch, er sträubt sich, weil er glaubt, sie sei gegen *ihn* gerichtet. Führen wir ein Verkaufsbudget für Vertreter ein, analysieren wir den Arbeitstag des Vertreters, um seine Leistung zu heben, ändern wir seine Gebietszusammensetzung, dann fühlt er sich angegriffen und begibt sich in Abwehrstellung. Eliminieren wir eine Produktsorte, dann wird derjenige, der ihr seinerzeit zu Pate stand, sich dagegen wehren. Versuchen wir ein Inserat durch spezielle Erhebungen im Markt verkaufswirksamer zu gestalten, dann fühlt sich der Grafiker in seiner Kunst betrogen. Soll die Auftragsabwicklung rationeller organisiert werden, dann verkrampfen sich die betroffenen Angestellten, wenn man einen Blick in ihr Gebiet werfen will.

Wir könnten die Beispiele beliebig vermehren. Die Schlußfolgerungen sind klar. Genau wie ein Vertreter seine Waren nur erfolgreich verkaufen kann, wenn er überzeugt, so müssen auch wir unsere Rationalisierungsidee oft mit einem großen Aufwand an Diplomatie und Überzeugungskunst an den Mann bringen, sonst dringen wir nicht durch.

Es ist nicht gleichgültig, *wann* wir unsere Idee verkaufen. Am leichtesten geht es dann, wenn äußere Einflüsse uns helfen, das Interesse von der durch Rationalisierung betroffenen Person auf die Sache abzuleiten. Die geplante Einführung eines neuen Produktes kann z. B. der äußere Anlaß sein, um die Vertretertätigkeit zu analysieren, die an sich schon lange fällige Revision der Vertreterbezirke in die Wege zu leiten usw. Sogar politische und gesamtwirtschaftliche Ereignisse können ihre Wirkung haben. So wäre z. B. nach dem Krieg die Aufhebung der Rationierung in verschiedenen Branchen sicher ein glänzender plausibler Anlaß gewesen, die Vertriebsorganisation ohne große Friktionen zu revidieren.

Das Abpassen oder das Schaffen von günstigen Gelegenheiten ist nicht immer möglich, da die Zeit oft drängt. Auf lange Sicht gesehen ist es sicher besser – nicht nur im Hinblick auf eventuelle Rationalisierungsmaßnahmen –, die Angestellten über das Wesen der Produktivitäts-Steigerung aufzuklären, die Arbeitsfreudigkeit zu heben, ein Betriebsklima zu schaffen, in dem sich möglichst jeder als kleiner verantwortungsbewußter Unternehmer vorkommt, der seine Arbeit gerne mit geringem Aufwand und größerem Erfolg erledigt<sup>29</sup>. Ein Vorschlagssystem mit Prämien kann das seine dazu beitragen. Die Stimmung im Betrieb wird offener und freier, die Angestellten leisten mehr und werden elastischer. Ist der Boden aufnahmefähig, dann wird die Saat der Neuerungen auch schneller aufgehen. Schlechter Betriebsgeist hat hingegen schon die besten Ideen und die größte Rendite zunichte gemacht.

Diese Gedanken gehören in das Gebiet der menschlichen Beziehungen im Betrieb. Es kommt nicht von ungefähr, daß die human relations-Ideen aus der Produktivitätsbewegung hervorgegangen sind. Sie waren eine Notwendigkeit, die Mechanisierung des Menschen erträglicher und auch einträglicher zu gestalten; sie sind heute als Voraussetzung jeder Rationalisierung anerkannt.

## IX

### Die Grenzen der Vertriebsrationalisierung

Bevor wir rationalisieren können, müssen wir uns über die unbefriedigende Situation Klarheit verschaffen. Zu diesem Zweck analysieren wir die gegenwärtige Lage. Sodann suchen wir nach allen Tatsachenunterlagen, die uns der Lösung näher bringen können. Wir versuchen die Wirkweise der in Betracht zu ziehenden Faktoren genau zu erfassen. Schließlich zeigen sich verschiedene Lösungsmöglichkeiten. Für eine müssen wir uns entscheiden. Wie kommt nun ein solcher Entschluß zustande? Inwiefern ist es möglich, allein auf konkrete Tatsachen abzustellen, sich also absolut rational zu verhalten? Sind der Rationalität und damit der Anwendung der ratio – Kennzeichen jeder Rationalisierung – Grenzen gesetzt?

Obwohl es sich bei den einzelnen Entscheiden, bestimmte Rationalisierungsmaßnahmen zu treffen, nicht immer um Unternehmerentschlüsse handelt, ihr Zustandekommen sich aber von diesen im Prinzip nicht unterscheidet, verweisen wir hier auf eine Untersuchung der Remington Rand Inc.<sup>30</sup>. Diese Gesellschaft beauftragte Nationalökonomien, Mathematiker, Soziologen und Psychologen, eine Antwort auf die Frage zu finden, ob Unternehmerentscheidungen absolut rationalisiert werden können. Das Ergebnis lautete, daß es nie einen Mechanismus der Unternehmerentscheidungen werde geben können, daß der Einfluß des Psychischen nicht ausgeschaltet und die allerletzten Ungewisheiten nicht überwunden werden können; jede Unternehmerentscheidung werde in ihrer letzten Phase immer aus der Sphäre des Unbewußten stammen. Hingegen könne die Wissenschaft dazu beitragen, daß

<sup>29</sup> In einer von uns besuchten Markenartikel-Firma werden die Büroangestellten systematisch über Sinn, Wesen und Möglichkeiten der Produktivitätssteigerung aufgeklärt.

<sup>30</sup> Vgl. O. Angehrn, *Unternehmer, Ungewißheit und Wissenschaft*, Antrittsvorlesung an der Universität Basel, 16. 5. 1957, erschienen im Verlag: Der schweiz. Beobachter, Basel, Notizen für den Inserenten, Nr. 20.

sich die schöpferische Entscheidung des Unternehmers aus den Tiefen seines Unbewußten auf Basis *gesicherter Kenntnisse von realen Zusammenhängen* entfalten und entwickeln könne. Um also die durchschnittliche Richtigkeit von Entscheidungen (the batting average) zu heben, hat man sich über die in Rechnung zu setzenden wirtschaftlichen Tatsachen und ihre Wirkweise in quantitativer und qualitativer Hinsicht möglichst weitgehend zu dokumentieren<sup>31</sup>.

Daß diese Erkenntnis gerade im Bereich des Absatzes von außerordentlicher Wichtigkeit ist, brauchen wir nicht mehr näher zu erläutern. Damit ist uns zugleich auch die natürliche Grenze aufgezeigt, mit der wir bei jeder bedeutenden Rationalisierungsmaßnahme zu rechnen haben. Wir können aber versuchen, den Bereich des Rationalen auf Kosten des Ungewissen auszuweiten.

<sup>31</sup> Vgl. O. Angehrn, a. a. O.

# Der Markenartikelvertrieb, ein rationelles Vertriebssystem

### I

## Massenproduktion und Markenartikel

Der Markenartikel ist das Korrelat zur Massenproduktion und zum Massenkonsum. Alle drei haben einander gegenseitig gefördert; sie sind miteinander aufs engste verknüpft.

Wer war zuerst, das Ei oder die Henne, die Idee der Massenproduktion oder des Markenartikels? Es scheint uns sicher, daß die Initialzündung zur technischen Rationalisierung und Produktentwicklung nicht dem Markenartikel zuzuschreiben ist<sup>1</sup>. Die technische Seite wurde von der Absatzsphäre damals noch nicht so stark beeinflußt wie heute. Der Markenartikel war vielmehr *eine* der Möglichkeiten, das Absatzproblem zu lösen. Massenproduktion und Markenartikel waren ihrerseits die Voraussetzungen für den Massenkonsum. War einmal die Dynamik des Markenartikels auch nur halbwegs erkannt, dann war es nur ein Gedankensprung, in den Absatzmöglichkeiten, die sich eröffneten, einen Ansporn für weitere technische Rationalisierung zu erblicken. Dem Unternehmer und Techniker jener Zeit aber Absatzdenken zuschreiben zu wollen, hieße die Wirklichkeit verkennen. Wäre der Markenartikel nicht «erfunden» worden, dann hätte ein anderes Vertriebssystem für Absatz sorgen müssen, oder dann wäre die *Anwendung* technischer Erkenntnisse gehemmt worden.

Die ersten in Massenproduktion hergestellten Markenartikel der Lebensmittelbranche stammen aus der Zeit vor 1850. Es handelt sich vor allem um Schokoladeprodukte. Wir erinnern an Namen wie Cailler, Suchard, Kohler, Sprüngli. 1866/67 wurde in Cham die erste Fabrik für Milchkonserven auf europäischem Boden eröffnet. Gegen die Jahrhundertwende folgten sich neue Industrien, Schlag auf Schlag: 1880 Maggi, dann die erste eigentliche Gemüse- und Fruchtekonserverindustrie, 1889 die erste schweizerische Speisefettfabrik, 1892 Berneralpen-Milchgesellschaft, dann 1904 Ovomaltine, 1907 Knorr, 1912 Kaffee Hag, um nur einige zu nennen<sup>2</sup>.

### II

## Begriff und Wesen des Markenartikels

Über den Begriff des Markenartikels ist schon soviel geschrieben worden, daß wir darauf verzichten, hier die verschiedenen Ansichten zu konfrontieren<sup>3</sup>. Die

<sup>1</sup> Vgl. Ch. Schertenleib, *Les méthodes prévisionnelles de vente dans le cadre de l'étude du marché*, Diss., Lausanne 1944, S. 37.

<sup>2</sup> Vgl. *Nahrungs- und Getränkeindustrie*, im *Schweiz. Handbuch für Volkswirtschaft und Statistik*, 1955, Bd. II, S. 211 ff.  
E. Eichholzer, *die Rationalisierung der Lebensmittelerzeugung*, in *Ind. Org.*, Nr. 4, 1951, S. 96.

<sup>3</sup> Vgl. G. Bergler, *Der chemisch-pharmazeutische Markenartikel*, Stuttgart 1933, S. 18.  
Magd. Beyerling, *Die betriebswirtschaftlichen Probleme des Markenartikels*, Köln 1931, S. 2. (Fortsetzung S. 30)

Gründe für die unterschiedlichen Ansichten über den Markenartikelbegriff sind mannigfaltig. Neben der durch die Zeit bedingten Entwicklung des Markenartikels zur heutigen Form ist wohl der wichtigste Grund der, daß jeder einzelne Markenartikel eigenen Persönlichkeitswert hat, dem man mit noch so präzisen Worten in allgemeinen Umschreibungen nur schwer gerecht werden kann. Ein Produkt ist nicht heute anonyme oder gekennzeichnete Ware und morgen ein Markenartikel. Es handelt sich immer um einen Entwicklungs-, einen Reifeprozess, der heute mit modernen Lancierungsmethoden bei neuen Produkten allerdings beschleunigt werden kann. Je nachdem wo wir nun die Begriffsgrenzen abstecken, wird das Wesen des Markenartikels enger oder weiter gefaßt.

Für die Praxis hat der Meinungsstreit um den Begriff des Markenartikels nur dann eine Bedeutung, wenn aus der Übereinstimmung des Begriffs der Theorie mit der Erscheinung des Markenartikels im konkreteren Fall der Praxis besondere Rechte abgeleitet werden können. Dies zeigte sich deutlich anlässlich der Diskussion um den Markenartikel im Entwurf zum neuen deutschen Kartellgesetz.

Die Kennzeichen des Markenartikels lassen sich wie folgt zusammenfassen:

Markenartikel sind mit einer Marke versehene Fertigerzeugnisse, die dank ihrer kennzeichnenden Aufmachung, der allgemeinen Erhältlichkeit, dem durch den Träger der Marke garantierten Qualitätsniveau und infolge nachhaltiger Werbung bei Handel und Verbraucher in einem größeren Absatzraum Anerkennung gefunden haben. Die Konsumentenpreise sind in der Schweiz im allgemeinen einheitlich und relativ fest.

Ist der Fabrikant Träger der Marke, dann ist das Qualitätsniveau am ehesten garantiert. Ist ein Großhändler Inhaber der Marke des durch die Industrie hergestellten Produktes, dann hat der Handel durch seine Qualitätsprüfung die Garantiefunktion zu übernehmen. Häufig läßt sich der Großhandel seine Eigenmarken u. a. aus preistaktischen Gründen und um den Nachschub zu sichern gleichzeitig von verschiedenen Fabrikanten herstellen. Deshalb ist es für ihn oft schwieriger, eine konstante Qualität zu garantieren. Da die Eigenmarke aber meistens verglichen mit dem Markenartikel gleicher Gattung des Fabrikanten billiger ist, liegt der Akzent an sich schon weniger auf der absolut konstanten Qualität als viel mehr beim günstigeren Preis. Ob es sich dabei trotzdem um einen Markenartikel oder lediglich um mit einer Marke gekennzeichnete Ware handelt, kann nur im konkreten Fall begutachtet werden.

- <sup>3</sup> O. Brüggli, Der Einfluß des Markenartikels auf die Funktionen des Handels, Wien 1934, S. 9.  
F. Findeisen, Der Markenartikel im Rahmen der Absatzökonomik der Betriebe, Berlin 1924, S. 32.  
A. Lisowsky, Wie man ein Markenzeichen prüft, Zürich o. J., S. 10.  
E. Lotze, Der Markenartikel, Frankfurt/Main 1920, S. 4.  
K. Lux, Studien über die Entwicklung der Warenhäuser in Deutschland, Berlin 1910, S. 142.  
K. Mellerowicz, Markenartikel - Die ökonomischen Gesetze ihrer Preisbildung und Preisbindung, München und Berlin 1955, S. 7.  
B. Röper, Die vertikale Preisbildung bei Markenartikeln, Tübingen 1955, S. 6, 53.  
E. Pollert, Die Preisbildung bei Markenartikeln und ihre Beziehungen zur Absatzpolitik, Diss., Stuttgart 1930, S. 1.  
H. Sellert, Markenartikel und Preispolitik, Freiburg i. Br. 1927, S. 22.  
Alf. Walther, Einführung in die Wirtschaftslehre der Unternehmungen, Zürich 1953, Bd. 2, S. 230.

Als Beispiele für Eigenmarken sind etwa zu nennen: Usego, Spar, Coop, Rival, Végé, Migros, wobei in jedem Fall zu untersuchen ist, ob der Inhaber der Marke zugleich auch Fabrikant ist, wie dies bei verschiedenen Produkten besonders der Migros und des VSK der Fall ist<sup>4</sup>.

### III

## Die Rationalisierungswirkungen des Markenartikels

Im sehr umfangreichen, vor allem aus Deutschland stammenden Schrifttum sind die Rationalisierungswirkungen des Markenartikels erschöpfend behandelt worden, ohne daß dabei aber immer ausdrücklich von Rationalisierung die Rede ist.

Wir wollen uns hier kurz fassen und nur einige grundlegende Gedanken äußern.

#### 1. Der Zwang zur Planung

Ein Markenartikelbetrieb ist kein billiger Jakob, der alle möglichen Waren führt, er ist auch keinem «Tausendfüßler» vergleichbar, der es sich leisten kann, gelegentlich ein Bein auf der Strecke zu lassen. Er spezialisiert sich im Prinzip auf einige wenige genormte Artikel- und Artikelgruppen, die ihm gestatten, die Vorteile der Massenproduktion voll auszunutzen.

Spezialisierung und Individualisierung des Produkts durch Marke und Werbung vergrößern aber zugleich Risiko und Gewinnchancen. Fehldispositionen können schwerwiegende und unter Umständen sogar katastrophale Folgen haben. Da durch den Markenartikel die Entpersönlichung des Produzenten überwunden wird, kann er sich bei fehlerhaften Leistungen nicht mehr in die Anonymität flüchten. Er ist daher gezwungen, gründliche Planung vor rasche Entscheidung zu setzen. Das kann er nur auf Grund genauer Tatsachen und der Kenntnis über die Wirkweise der im Vertrieb relevanten Faktoren, wenn er sich also rational verhält. Wenn diese Maxime für das Wirtschaften im allgemeinen gilt, so hat sie doch beim Markenartikelvertrieb ihre ganz besondere Bedeutung.

In der Vertriebsorganisation fortschrittlicher Firmen finden diese Erfordernisse moderner Betriebsführung ihren konkreten Ausdruck, gibt es doch dort Leute, die sich ausschließlich mit der Beschaffung von Tatsachen über den Markt, der Produkt-, der Werbe-, kurz der Absatzplanung befassen, damit die Millionen, die der Vertrieb verschluckt, richtig, d. h. nach rationalen Gesichtspunkten investiert werden. Nutznießer dieser Rationalisierungswirkungen, die zum Wesen des Markenartikels gehören, ist nicht nur der Produzent, sondern auch der Konsument und nicht zuletzt der Handel, der selbst an zügigen Markenartikeln vital interessiert ist. 50–60 % des Umsatzes selbständiger Lebensmittel-Detaillisten werden von Markenartikeln bestritten. In den einzelnen Produktgattungen steigt der Prozentanteil bis auf 100. 100 % sind in den von uns untersuchten Industriezweigen sogar die Regel<sup>5</sup>.

<sup>4</sup> Die Migros ist nicht Gegner des Markenartikels, im Gegenteil. Sie lehnt vor allem die Preisbindung der zweiten Hand ab.

<sup>5</sup> Die nachfolgenden Zahlen aus dem Jahr 1953 wurden einer Seminararbeit bei Prof. Marbach über: Der Markenartikel und sein Anteil am Umsatz des selbständigen Lebensmittel-Detaillisten, von F. Heiniger, Universität Bern, 1954, entnommen. Sie be-

### *Anteil der Markenartikel am Gesamtumsatz :*

#### *1. Nahrungsmittel :*

Diverse Konserven	100 %
Teigwaren	81 %
Nährmittel	100 %
Suppenpräparate	100 %
Kraftnährmittel	100 %
Schachtelkäse	100 %
Kondensmilch	100 %
Öle und Fette	100 %
<i>Gewogener Durchschnitt für Nahrungsmittel</i>	<i>59,3 %</i>

#### *2. Genußmittel :*

Kaffee inkl. löslicher Kaffee	40,2 %
Kakao	61,6 %
Schokolade	100 %
<i>Gewogener Durchschnitt für Genußmittel</i>	<i>64,9 %</i>

#### *3. Lebensmittel :*

<i>Gewogener Durchschnitt für Lebensmittel</i>	<i>61,9 %</i>
--	---------------

#### *4. Diverse Artikel :*

Waschartikel	100 %
Reinigungsartikel	71,6 %
Toilettenartikel	100 %

#### *5. Sämtliche Artikel :*

<i>Gewogener Durchschnitt</i>	<i>66 %</i>
-------------------------------	-------------

#### *6. Vergleich mit Usego : 1951*

<i>Gewogener Durchschnitt</i>	<i>52 %</i>
-------------------------------	-------------

### *2. Funktionsverlagerungen*

Neben den genannten Rationalisierungswirkungen dürfen die Funktionsverlagerungen vom Handel auf die Industrie nicht unerwähnt bleiben, die zu den beabsichtigten wichtigen Begleiterscheinungen des Markenartikels gehören.

Nicht der Händler, sondern der Produzent übernimmt die Produktgarantie. Qualitätskontrolle, Produktverpackung und Preiskalkulation erübrigen sich für den Händler; Verschnittverluste treten nicht mehr ein; der Markenartikelvertreter

ziehen sich auf die Verhältnisse bei einem Detaillisten, dessen Geschäft in einem etwas wohlhabenderen Quartier steht. Die Durchschnittszahlen dürften daher nicht völlig repräsentativ für den ganzen Detailhandel sein. Es wurden hier nur diejenigen Industriezweige aufgeführt, die in unserer eigenen Untersuchung über die Markenartikel-Industrie enthalten sind.

kontrolliert häufig den Lagerbestand auf alte und beschädigte Ware. Der Verkaufsakt wird einfacher und wickelt sich schneller ab, insbesondere auch wegen der Werbung, die den Konsumenten über die Produkte hinsichtlich Eigenschaften und Anwendungsmöglichkeiten informiert und wegen der Gewißheit, daß die gewünschte Ware überall erhältlich ist. Der Markenartikelfabrikant übernimmt also eine Reihe von Funktionen, die früher der Händler erfüllt hat, da er sie rationeller ausführen kann, da deren Übernahme in seinem eigenen Interesse und im Interesse des Konsumenten und des Handels liegt.

Außerdem haben die genormten Lieferungen und die standardisierten Packungen einfacheren Güterumschlag zur Folge, und ermöglichen übersichtliche Lagerhaltung und -kontrolle.

So können wir denn abschließend Mellerowicz durchaus zustimmen, wenn er sagt, der Markenartikel bedeute eine «rationalisierte Vertriebsform»<sup>6</sup>.

## IV

### Die Vertriebswege

Die Wirkung der dem Vertriebssystem Markenartikel inhärenten positiven Seiten wird in der Schweiz durch die komplexen Vertriebswege beeinträchtigt, die nicht wesensbedingt mit dem Markenartikel verknüpft sind. Er ließe sich durchaus rationeller vertreiben.

Halten wir einmal die Struktur des Handels fest, damit wir uns ein genaueres Bild machen können. Anschließend untersuchen wir, wer die Aufträge der Detaillisten entgegennimmt und wer sie ausführt. Der Einfachheit halber führen wir bei der Struktur des Detailhandels auch gleich den Anteil der reinen und teilweisen Selbstbedienung an, auf die wir aber erst später zu sprechen kommen<sup>7</sup>.

#### 1. Die Struktur des Handels

a) Der Lebensmittel-Detailhandel gliedert sich im Prinzip in 4 Kategorien, nämlich:

1. den organisierten privaten Detailhandel,
2. den genossenschaftlich organisierten Detailhandel,
3. die Filialgeschäfte (und Warenhäuser),
4. den nicht organisierten Detailhandel.

Ohne näher auf die in Fachkreisen üblichen Abkürzungen einzutreten, sei im folgenden die Anzahl der Detaillisten im einzelnen aufgeführt.

<sup>6</sup> Vgl. K. Mellerowicz, Der Markenartikel als Rationalisierungsfaktor, in: Der Markenartikel, Heft 10, 1956, S. 492-502.

<sup>7</sup> Die Zahlen haben Gültigkeit für den Beginn des Jahres 1958 und entstammen z. T. den Mitteilungen der SWEDA-Registrierkassen AG, Zürich. (Inzwischen wurden neue Erhebungen durchgeführt.)

1. Organisierter privater Detailhandel	Total Läden	Davon reine SB	%	Davon teilweise Selbstbed.	%	Total Selbstbed.	%
Usego, Olten	4345	80	1,8	1070	24,6	1150	26,5
Kolonial EG, Burgdorf	1200	25	2,1	189	15,7	214	17,8
Liga, Basel	550	—	—	5	0,9	5	0,9
SHG, Dübendorf	518	12	2,3	45	8,7	57	11,0
Alro	4342	147	3,4	492	11,3	639	14,7
<b>Total A</b>	<b>10955</b>	<b>264</b>	<b>2,4</b>	<b>1801</b>	<b>16,4</b>	<b>2065</b>	<b>18,8</b>
Diverse Detaillistengruppen, wie Toura, Végé, Spar usw. <sup>8</sup>	ca. 1150			keine Angaben			
<b>Total B</b>	<b>12105</b>						
<hr/>							
2. Genossenschaftlich orga- nisierter Detailhandel	Total	Davon reine SB	%	Davon teilweise Selbstbed.	%	Total Selbstbed.	%
VSK, Basel	3160	476	15,1	—	—	476	15,1
VOLG, Winterthur	582	1	0,1	12	2,0	13	2,2
Genossenschaft Konkordia, Zürich	121	—	—	4	3,3	4	3,3
<b>Total C</b>	<b>3863</b>	<b>477</b>	<b>12,3</b>	<b>16</b>	<b>0,4</b>	<b>493</b>	<b>12,7</b>
<hr/>							
3. Filialgeschäfte	Total	Davon reine SB	%	Davon teilweise Selbstbed.	%	Total Selbstbed.	%
Konsum Denner, Zürich	176	26	14,7	—	—	26	14,7
Konsumverein Zürich	180	33	18,3	—	—	33	18,3
Kaiser AG, Basel	92	1	1,1	50	54,3	51	55,4
Merkur AG, Bern	185	—	—	—	—	—	—
Simon AG, Zürich	110	5	4,5	—	—	5	4,5
Sommer AG, Bern	70	—	—	—	—	—	—
Diverse kleine Filialbetriebe	45	3	6,7	5	11,1	8	17,8
<b>Total D</b>	<b>858</b>	<b>68</b>	<b>7,9</b>	<b>55</b>	<b>6,4</b>	<b>123</b>	<b>14,3</b>
<hr/>							
4. Nicht organisierter Detailhandel <sup>9</sup>	Total	Davon reine SB	%	Davon teilweise Selbstbed.	%	Total Selbstbed.	%
Total E	ca. 4000			keine Angaben <sup>10</sup>			
Totale A—E	ca. 20000						
Totale A, C und D mit An- gaben über Selbstbedienung	15676	809	5,2	1872	11,9	2681	17,1
<hr/>							
<i>Pro memoria:</i>							
Migros Genossenschaft	345	292	84,6	—	—	292	84,6
Warengiro-Genossenschaft	45	18	40,0	—	—	18	40,0

Diese beiden Genossenschaften führen keine Markenartikel mit Preisbindung.

<sup>8</sup> Total sind es etwa 2000 Detaillisten, die in diesen Gruppen organisiert sind (wovon allein in der Végé 1200). Rund die Hälfte davon ist noch Mitglied der Alro. Von einer straffen Mitgliedschaft kann nicht durchwegs die Rede sein.

<sup>9</sup> Laut Veledes sind in dieser Zahl nur diejenigen Detaillisten enthalten, die mindestens Fr. 30 000.— Jahresumsatz erreichen. Nebenerwerbsbetriebe wurden also nicht gezählt.

<sup>10</sup> Einer Publikation im «Lebensmittelhandel» Nr. 20, 1958, ist zu entnehmen, daß im nicht organisierten Detailhandel ca. 50 reine und 500 teilweise Selbstbedienungsläden existieren sollen.

- b) Der Großhandel zählt heute rund 100 Grossisten, von denen 81 im Colgro, dem Verband der Grossisten der Kolonialwarenbranche organisiert sind. Daneben führen die Einkaufsgesellschaften des Detailhandels, sowie die Genossenschaften und Filialbetriebe, wie wir noch sehen werden, ebenfalls teilweise oder vollständig Grossistenfunktionen aus.

## 2. Die Auftragserteilung und -ausführung

Die Lieferungen der Markenartikelfirmen an den organisierten Detailhandel und die Konsumgenossenschaften erfolgen z. T. ab Eigenlager der Einkaufsgesellschaften resp. Genossenschaften. So liefern laut einer Umfrage von Promarca aus dem Jahre 1955, an der sich rund 40 Markenartikelfirmen beteiligt haben, an Lager von VSK und VOLG ca.  $\frac{1}{3}$  der befragten Firmen, an die vier Gesellschaften der ISEG-Gruppe (Usego, KEG, Liga, SHG) 50–60 %.

Bei Lieferung an Eigenlager der Zentralorganisation werden die angeschlossenen Detaillisten zu rund 50 % ausschließlich von den Vertretern der Einkaufsgesellschaft, die auch noch beratende Funktionen ausüben, bearbeitet. Die Vertreter der übrigen Firmen (ca. 50 %) nehmen auch bei den organisierten Detaillisten Bestellungen auf, zu ca. 20 % aber nur gelegentlich und in Ausnahmefällen.

Wird nicht an Eigenlager der Einkaufsgesellschaft geliefert, sei es daß die betreffende Firma auf diesen Vertriebsweg verzichtet, sei es daß die Einkaufsgesellschaft keine (Alro) oder nur beschränkte Eigenlager in Markenartikeln führt, dann erfolgt die Lieferung an die Detaillisten direkt ab Fabrik mit Verrechnung über die Einkaufsgesellschaft, sofern es sich um einen Vertragslieferanten handelt, was bei fast allen bedeutenden Markenartikelfirmen der Fall ist. Vertragsverkehr und Eigenlagerverkehr laufen in vielen Fällen parallel, so daß wir hier in gewissem Sinn von einer Konkurrenz der Vertriebswege sprechen können.

Bei den Alro- und den nicht organisierten Detaillisten kommen sowohl Grossist wie auch Fabrikant als Lieferant in Frage. Von ca. 40 % der Firmen<sup>11</sup> wird der Grossist in mehr oder weniger starkem Ausmaß in seinen Verkaufsanstrengungen unterstützt, indem sie die von ihren Vertretern aufgenommenen Bestellungen zum Teil über den Grossisten ausliefern lassen (Überweisungsaufträge). Dies ist vor allem dann der Fall, wenn die Firma sich aus den einen oder andern Gründen die Mitarbeit des Grossisten sichern will, oder wenn der Detaillist ausdrücklich Lieferung über den Grossisten verlangt, weil er etwa mehr Prozente erhält oder zum Grossisten in starkem Abhängigkeitsverhältnis steht.

Logischerweise sollte der Grossist auf den Überweisungsaufträgen eine geringere Marge oder, was im Endeffekt dasselbe ist, auf den selbst hereingebrachten Aufträgen einen zusätzlichen Rabatt erhalten. Dies ist aber selten der Fall. Es sollte mit andern Worten berücksichtigt werden, daß der Grossist im Falle von Überweisungsaufträgen sich auf Einkauf, Lagerhaltung, Quantitätsausgleich, Transport und Finanzierung<sup>12</sup> beschränkt, währenddem die Verkaufsfunktion von der Markenartikelfirma ausgeführt wird.

<sup>11</sup> Umfrage Promarca

<sup>12</sup> Vgl. Funktionen des Grossisten, bei: O. Wegst, Der selbständige schweiz. Lebensmittel-Großhandel und die Einkaufsgesellschaften des Lebensmittel-Detailhandels, Diss., Bern 1947, S. 29 ff.

Würden wir den Anteil der Überweisungsaufträge am Gesamtumsatz mit den einzelnen Grossisten von Firmen der gleichen Branche kennen, dann wäre es möglich, mit Hilfe eines Vergleichs zwischen Grossistenmargen (inkl. zusätzliche Vergütungen) festzustellen, ob Unterschiede bestehen. In einem uns bekannten Fall werden z. B. keine Abstufungen in den Konditionen vorgenommen. Zwei Firmen derselben Branche gewähren den Grossisten dieselbe Marge, obwohl die eine Firma fast 100 % der Vertreteraufträge an die Grossisten überweist, die andere dagegen nur ca. 15 %. In einzelnen Branchen kommt es vor, daß der Grossist sogar auf solchen Aufträgen die volle Marge erhält, für die er nur das Delcredere übernimmt, die er also weder selbst tätigt, noch ausliefert. Solche Zustände mögen durch die Tradition und zugleich durch den Willen zur Expansion bedingt sein. Sie spotten aber jeder Vernunft, wird doch der Grossist für Leistungen entlohnt, die er gar nicht vollbracht hat. Eine Abstufung der Margen unter Berücksichtigung der Überweisungsaufträge mit und ohne Auslieferung durch den Grossisten könnte aber nur dann möglich sein, wenn der Grossist anerkennen würde, daß die gerechte Marge nicht die Funktion seines Einflusses, sondern seiner Dienstleistungen darstellt und wenn insbesondere die Markenartikelfirmen oder auch nur die Firmen gleicher Branche etwas mehr Solidaritätsgefühl an den Tag legen würden. In dieser letzten Hinsicht scheint es aber zu hapern.

Bei den Filialgeschäften besteht keine Einheitlichkeit hinsichtlich Eigenlagerlieferungen und Direktbearbeitung der Verkaufsstellen durch die Fabrikvertreter. Je nach Geschäftsbestimmungen dürfen die Vertreter die einzelnen Filialen ohne weiteres, nur mit Erlaubnis oder überhaupt nicht besuchen. Ähnliche Verhältnisse zeigen sich neuerdings auch bei den an Regionallagerhäuser angeschlossenen Konsumvereinen des VSK.

Die Filialgeschäfte sind für die Markenartikelfirmen hinsichtlich Doppelspurigkeit kein besonderes Problem. Hingegen läßt die Möglichkeit zu intensiver Bearbeitung oft zu wünschen übrig. Wenn keine ungerechten Präferenzen vorkommen, dann mag dies auch keine so große Rolle spielen, sofern allfällige Eigenmarken hinter der Schutzmauer des Besuchsverbots nicht besser florieren als bei freiem Zutritt des Markenartikelvertreters. Natürlich ist einem Vertreter die Verkaufsstelle eines Filialgeschäftes, die er nicht besuchen darf, ständig ein Dorn im Auge, wenn er schon die übrigen Kunden in der gleichen Gegend besucht.

### *3. Die Träger von Grossistenfunktionen*

In der Praxis führen also sowohl Einkaufsgesellschaft, Grossist und Filialgeschäft wie auch der Fabrikant Grossistenfunktionen aus. Die Schokoladebranche verzichtet als einziger Industriezweig auf die Mitarbeit des Großhandels. In den übrigen Branchen sind die Verhältnisse unterschiedlich. Eine nicht zu verkennende Übereinstimmung besteht, gemäß unseren eigenen Untersuchungen, innerhalb folgender Industriezweige:

Anteil der Lieferungen zu  
Detailhandels/Grossistenkonditionen\*

	D	G
1. Biscuits-Industrie 3 Firmen	90-100 %	0-10 %
2. Konserven-Industrie 2 Firmen	20- 25 %	75-80 %
3. Nahrungsmittel-Industrie 2 Firmen <sup>13</sup>	65- 70 %	30-35 %

\* Hier sind auch Eigenlager-Lieferungen an Einkaufsgesellschaften und Filialgeschäfte enthalten, soweit zu Grossistenkonditionen geliefert wurde.

Diese Verhältnisse sind vor allem branchenbedingt. Die Größe der Firmen mag auch ihren Einfluß haben. Innerhalb der andern Branchen sind die Anteile völlig unterschiedlich. Gliedern wir die Firmen nach Umsatzkategorien, dann ergibt sich folgendes Bild (aus unseren eigenen Untersuchungen bei ca. 30 Firmen der Markenartikel-Industrie):

Umsatzkategorien; in Millionen	1-3	3-8	8-15	15-25	25-50	50-
Anteil der Lieferungen zu Detailhandels- (D) zu Grossistenkonditionen (G)	D/G	D/G	D/G	D/G	D/G	D/G
	63/37	50/50	68/32	60/50	21/79	48/52
	94/ 6	53/47	42/58	40/60	40/60	26/74
	30/70	72/28	80/20	11/89		
	65/35	43/57	70/30	66/34		
		80/20				
		99/ 1				
		88/12				
		50/50				
Über 50 % an Detail-, resp. Großhandel	3/1	6/2	3/1	1/2	0/2	0/2

Es fällt auf, daß bei steigendem Umsatz auch der Anteil der Großhandelslieferungen größer wird. Da es sich um kein völlig repräsentatives Muster der Markenartikel-Industrie handelt, dürfen wir mit der Interpretation nicht zu weit gehen. Daraus etwa ableiten zu wollen, die Firmen mit größerem Umsatz hätten an Detailhandelslieferungen geringeres, an Grossistenaufträgen größeres Interesse, wäre kaum richtig. Die Politik der Vertriebswege hängt von verschiedenen Faktoren ab, u. a. vom Sortiment, der Auftragsgröße und -frequenz, der Regelmäßigkeit der Nachfrage, der Möglichkeit, mittels Werbung vorzuverkaufen, von der Gewicht/Preisrelation, von der Neuheit des Produkts, dem Grad der Einführung der Marke, der Häufigkeit von Änderungen in der Präsentation der Ware, der

<sup>13</sup> Inzwischen ist eine dieser Firmen zur ausschließlichen Lieferung an den Großhandel übergegangen.

Notwendigkeit rascher Lieferung und persönlichen Kontakts, von regionalen Besonderheiten<sup>14</sup>.

Diese lassen im konkreten Fall den einen oder andern Vertriebsweg als rationeller oder mit weniger Friktionen verbunden erscheinen. Häufig spiegelt aber das effektive Verhältnis der Großhandels- zu den Detailhandelslieferungen nur schlecht die verfolgte Politik der einzelnen Firma wieder, da der Markenartikelfabrikant sich auch den Gegebenheiten des Marktes und der Handelsstruktur anpassen muß, will er sich nicht mit gewagten Lösungen einem großen Risiko aussetzen.

Da es sich bei den Firmen mit großem Umsatz durchwegs um Firmen mit sehr starken Marken handelt, dürfte es nicht falsch sein, aus den Zahlen zu schließen, der Großhandel sei vor allem dann am Vertrieb von Markenartikeln interessiert, wenn die Marke nicht nur eingeführt ist, sondern sich auch spielend verkaufen läßt. Es ist ja eine alte Tatsache, daß der Großhandel erst dann für den Vertrieb von Markenartikeln zu haben ist, wenn die Marke sich große Anerkennung im Markt verschafft hat. Dies soll keine Kritik am Verhalten des Großhandels sein. Es liegt auf der Hand, daß er sich angesichts des großen Sortiments nur in den seltensten Fällen für eine bestimmte Marke einsetzen kann, es sei denn, die Verdienstmarge sei bei der einen Marke größer als bei der andern der gleichen Branche.

#### 4. Die Doppelspurigkeiten und ihre Nachteile

Was für Doppelspurigkeiten und Nachteile müssen sich nun bei einem so komplexen Verteilungsapparat einstellen? Wie sieht es in der Praxis aus?

- a) Es kommt häufig vor, daß derselbe Detaillist sowohl vom Vertreter der Einkaufsgesellschaft und der Fabrik bearbeitet wird.
- b) Sowohl Fabrikvertreter wie Grossist besuchen dieselben Detaillisten und verkaufen dieselbe Ware.
- c) Da die Einkaufsgesellschaften in der Regel keinen Abnahmepflicht oder dann nur einen relativ milden kennen – an sich durchaus begrüßenswert –, hat auch der Grossist die Möglichkeit, beim Detaillisten dieselbe Ware zu verkaufen, die diesem schon vom Vertreter der Einkaufsgesellschaft und der Fabrik angeboten wurde. In der Tat sind etwa  $\frac{3}{4}$  der organisierten Detaillisten nebenbei noch Kunden des privaten Großhandels.
- d) Die Unwirtschaftlichkeit wird noch dadurch gesteigert, daß ein einzelner Detaillist meistens von verschiedenen Grossisten bearbeitet wird.

So kann es also vorkommen, daß einmal der Lieferwagen des Grossisten X, des Y, dann derjenige der Einkaufsgesellschaft und schließlich der Markenartikelfirma vor demselben Detailladen hält, um dieselben Markenartikel auszuladen<sup>15</sup>. Es liegt auf der Hand, daß wir in diesen Doppelspurigkeiten eine Unwirtschaftlichkeit sehen müssen, da sie mangelhafte Ausnutzung der Kapazitäten im Gefolge hat. Nurnießler ist der Detaillist, der infolge doppelt und dreifach gesicherten Nachschubs von Markenartikeln nur noch kleine und kleinste Aufträge und diese natürlich erst noch dem Meistbietenden erteilt. Die Unwirtschaftlichkeit wird dadurch potenziert.

<sup>14</sup> Vgl. z. B. J. B. Heckert, *The Analysis and Control of Distribution Cost*, New York 1940, S. 120.

<sup>16</sup> Vgl. nächster Abschnitt 2).

## 5. Lösungsversuche

Das gesamtwirtschaftliche Ausmaß dieser unbefriedigenden Situation ist uns nicht bekannt. Wir haben daher auch kein Recht, nach dringlicher Abhilfe zu rufen. Maßgebende Stellen haben sich aber wiederholt mit diesem Problem befaßt. Wir zitieren drei Stellen aus Protokollen von Vorstandssitzungen von PROMARCA aus den Jahren 1951 und 1955:

1. «Es wäre ... zu prüfen, ob nicht tatsächlich ein Schritt in Richtung der gewünschten Rationalisierung hin bei vielen Fabrikanten dadurch getan werden könnte, daß sie zwar die Bearbeitung ihrer Kunden nach wie vor durch ihre Reisenden besorgen lassen und damit den direkten Kontakt behalten, daß sie aber in Gebieten, für die sie kein eigenes, engmaschiges Verteilernetz besitzen, die Zustellung der Waren durch einen Lokalgrossisten erfolgen lassen. Dieser hätte dann eben nach wie vor seine Kunden, die er speziell bearbeitet und für deren Belieferung er eine größere Vergütung beanspruchen kann als dort, wo er lediglich als Speditionsfirma dient. Nur wenige Fabrikmarken sind so stark (keine einzige kann es sich leisten, der Verf.), daß auf die Bearbeitung der Kundschaft durch eigene Vertreter verzichtet werden kann. Andererseits sind auch nur wenige Betriebe so organisiert, daß ihre Vertreter alle Kunden in genügend kurzen Abständen wieder besuchen und sie ihre Waren mit eigenen Transportmitteln überallhin selbst verschicken.»
2. «Die Hauptdifferenz besteht heute darin, daß die Grossisten und Einkaufsgesellschaften sich gegenseitig mit Markenartikeln beim Detaillisten unterbieten und dabei auch den Fabrikvertreter ... konkurrenzieren.»
3. «So wurde als Rationalisierungsmaßnahme (von der ISEG-Gruppe, der Verf.) vorgeschlagen, daß die Fabriken den Vertreterstab und den Camiondienst abschaffen und Vertrieb und Transport den Handelsorganisationen übergeben sollen. — Damit würde die Industrie von den Wiederverkaufsorganisationen abhängig, und es ginge der Kontakt mit dem Detaillisten verloren.»

Die Tatsache, daß schon versucht wurde, in dieser Richtung mit Handelsorganisationen zu Resultaten zu kommen, zeigt, daß die Praxis diesen Doppelspurigkeiten anscheinend große Bedeutung beimißt. Eine tragbare Lösung scheidet aber ganz offensichtlich an den Interessengegensätzen. Würde man zu einer Übereinkunft gelangen, dann könnte sie nur für diejenigen Firmen anwendbar sein, die an gleichen Lösungen interessiert sind. Primär sollte daher festgestellt werden, wer an welchen Lösungen ein Interesse hat. Konkrete Lösungen, die Bestand haben, sind aber auch dann nur denkbar, wenn Handel und Industrie Kompromisse schließen. Daß diese den Charakter des Markenartikels nicht vergewaltigen dürfen, steht außer Zweifel.

Obwohl uns eine Lösung auf breiter Basis durchaus im Bereich des Möglichen erscheint, wenn wir an den Zeitfaktor nicht zu hohe Ansprüche stellen, so geben wir doch der Initiative der einzelnen Firma den Vorzug, da sich diese viel intensiver mit dem Problem des rationellsten Vertriebsweges auseinandersetzen kann. Als Beispiel sei die Firma Knorr AG erwähnt, die den Eigenlagerverkehr mit der Usego abgebrochen hat, wobei die heutige Lösung — nämlich durchwegs Direktbearbeitung des Detaillisten — beide Teile besser befriedigt als der vorhergehende Vertragszustand. Wenn wir solche konkrete Beispiele aus der Praxis vor uns haben, dann scheinen die erwähnten Forderungen der ISEG-Gruppe (3. Zitat) den Realitäten nicht ganz Rechnung zu tragen.

Wir kommen zum Schluß, daß das Problem der rationellsten Vertriebswege beim

Markenartikel im allgemeinen noch nicht gelöst ist. Es mag dies eine Begleiterscheinung des Konkurrenzsystems sein. Wir sind nicht in der Lage, allgemein gültige Verbesserungsvorschläge anzubringen. Ein erster Schritt sollte aber unseres Erachtens in der Frage der Margengestaltung bei den verschiedenen Formen von Überweisungsaufträgen gemacht werden. Eine Lösung scheint uns nur auf dem Wege der Evolution möglich zu sein. In welcher Richtung die Entwicklung geht, werden wir im nächsten Abschnitt sehen.

## V

### Die Entwicklungstendenzen

Die Entwicklungstendenzen beim Konsumenten, im Handel und die gesamtwirtschaftlichen muß jedes Markenartikelunternehmen laufend verfolgen und ihnen Rechnung tragen, ansonst seine Bemühungen zu rationellerem Vertrieb schon bald überholt sein können. Selbstverständlich muß auch beobachtet werden, in welcher Weise die Konkurrenz sich den Entwicklungen anpaßt und sie auch aktiv zu beeinflussen versucht.

Da wir uns im zweiten Teil mit einigen Rationalisierungsmöglichkeiten auseinandersetzen, müssen daher auch wir mit den sich abzeichnenden, z. T. aus der Vergangenheit erklärbaren Entwicklungen vertraut sein. Mit diesen Tendenzen befassen wir uns in den folgenden Unterabschnitten.

#### 1. Gesamtwirtschaftlich betrachtet

a) Obschon man heute sicher mit Recht nicht mehr an eine Krise in dem vor 25 Jahren erlebten Ausmaß glaubt, da heute wirksamere Mittel zur Beeinflussung des Konjunkturverlaufes zur Verfügung stehen, muß in den nächsten Jahrzehnten mit gelegentlichen Rückbildungen der Prosperität gerechnet werden. Mit diesen möglichen Entwicklungen wird sich auch die Markenartikel-Industrie auseinandersetzen müssen. Sie können Einflüsse haben auf das Sortiment, den Vertriebsaufwand und damit auf den Werbeaufwand, und vielleicht sogar auf die Preisbindung, obwohl die heutigen Margen weder als zu hoch, noch als zu tief angesprochen werden können.

Die große Gefahr könnte dabei sein, daß am falschen Ort «rationalisiert» wird, etwa durch drastische Senkung der Werbeausgaben, wie während der letzten großen Krise<sup>18</sup>, in der irrigen Annahme, die Werbung sei eine Folge des erreichten Umsatzes. Ein antizyklisches Verhalten wäre sicher richtiger, selbstverständlich unter Berücksichtigung einer gewandelten Reagibilität des Umsatzes auf die Werbemaßnahmen. Ein während der Hochkonjunktur geäußneter steuerlich begünstigter Werbefond könnte in schlechten Zeiten gute Dienste leisten.

b) Nachdem die Kartellinitiative am 26. Januar 1958 verworfen wurde, dürfte die Konzeption des «möglichen Wettbewerbs» für die Zukunft richtungweisend sein. In der Lebensmittelindustrie sind daher keine wesentlichen Änderungen

<sup>18</sup> Vgl. G. P. De Ry, La politique publicitaire des entreprises à article de marque dans les journaux illustrés hebdomadaires, Diss., Fribourg 1950.

zu erwarten, die den Vertrieb in irgendwelcher Form tangieren könnten, kann doch hier von Kollektiv-Monopolen oder andern marktbeherrschenden Stellungen keine Rede sein. Ob die Preisbindung durch die zukünftige Kartellgesetzgebung in Frage gestellt wird, ist vorläufig noch nicht abzusehen.

- c) Übernationale Entwicklungen können in der Zukunft ihren Einfluß auf unsere einheimische Markenartikelindustrie haben. Sollte die Freihandelszone Wirklichkeit werden<sup>17</sup>, dann würden sich für diejenigen europäischen Markenartikel-Industrien, die vom Agrarprotektionismus nicht profitieren können, in beschränktem Rahmen unter Berücksichtigung der wirtschaftlichen Absatzreichweite mit Zunahme des Zollabbaus besonders kostengünstige Standorte herauskristallisieren. Es liegt auf der Hand, daß diejenigen Markenartikel-Industrien, die heute gegen die ausländische Konkurrenz durch Zölle geschützt sind, durch einen Zollabbau empfindlich getroffen werden können, sofern sie nicht europäisch verflochten sind und damit Ausweichmöglichkeiten haben. In der Tat könnte die Einführung der Freihandelszone im Verlaufe zweier Dekaden zu umwälzenden Strukturänderungen in unserer Wirtschaft führen. Diese Änderungen werden umso größer sein, je preisbewußter der Konsument reagiert und je rascher der Agrarsektor seiner privilegierten Stellung beraubt wird. Die zusätzliche Konkurrenz, die der einheimischen Markenartikelindustrie durch das Fallen der Zollschranken erwachsen kann, wird zu einer verschärften Auslese, zu einer rigoroseren Eliminierung der Grenzproduzenten führen. Da wir uns in irgendeiner Form an einem europäischen Markt beteiligen müssen, ist eine solche Entwicklung nicht zu umgehen. Es wird daher jede Markenartikelfirma gut tun, sich mit der Zeit Gedanken über die sie betreffenden Folgen eines größeren Wirtschaftsraumes zu machen.

## 2. Im Handel

- a) Der *Detailhandel* ist heute dem Markenartikel nicht feindlich gesinnt. Er erkennt in ihm einen bedeutenden Umsatzträger, der ihm zu vielen Annehmlichkeiten und zu beschleunigtem Lagerumschlag verhilft. Seine Kritik bezieht sich vor allem auf Sortiment und Marge<sup>18</sup>. Das erstere ist verständlich und oft sicher gerechtfertigt. Das letztere kann wohl verstanden, aber nicht akzeptiert werden, spiegelt sich doch in den Forderungen nach Margenerhöhungen lediglich die Interessenpolitik des Detailhandels wieder, die sich nach den Grenzbetrieben richtet.

Will der private Detaillist, der es in den letzten Jahrzehnten unterlassen hat, auf eigene Initiative intensiv zu rationalisieren, und dies trotz ernsthafter Ermahnungen einsichtiger Detailhandelsfachleute, einen größeren Anteil am Sozialprodukt für sich beanspruchen, dann muß auch er einsehen, daß der Detailhandel im Umbruch begriffen ist<sup>19</sup>. Tüchtige Einzelhändler gehen schon

<sup>17</sup> Inzwischen gegründet.

<sup>18</sup> Vgl. Zirkular Veledes v. 29. 1. 1957, a. a. O.

<sup>19</sup> Der Anteil des selbständigen Detailhandels am branchenüblichen Lebensmittelumsatz betrug 1938 65 %, 1954 nur noch 56 %, laut Jahresbericht Colgro. An der wertmäßigen Umsatzzunahme für Nahrungs- und Genußmittel von 8,1 % (1955-56) gemäß BIGA sind die selbständigen Lebensmitteldetailisten laut Veledes mit nur 2,6 % beteiligt (angeschlossene Mitglieder), während VSK und Migros ihre Umsätze um 12,4 %, resp. 13-14 % (geschätzt) steigern konnten.

lange mit der Zeit. Die andern, die sich heute nicht mehr im Schatten des Filialverbots ausruhen können, geraten unweigerlich unter die Räder. Das ist auch richtig und widerspricht nicht der bei uns so oft falsch verstandenen Mittelstandspolitik. Der Mittelstand im Detailhandel wird nicht durch die ungelehrten Krämer repräsentiert, sondern durch die Kaufleute, die stolz darauf sind, kleine selbständige Unternehmer zu sein. Diese gehören denn auch zu den Einzelhändlern, die heute ihre Läden innen und außen und damit auch ihre eigene Mentalität den Erfordernissen der Zeit anpassen, die die Selbstbedienung und Halbselbstbedienung einführen, wo dieses Vertriebssystem dem Charakter der Kundschaft nicht widerspricht.

Diesen gesunden Tendenzen im Detailhandel, die heute nicht mehr allein Kinder der Not sind, muß auch der Markenartikel-Fabrikant Rechnung tragen. So wird ein Fortschreiten der Selbstbedienung, die erst durch den Markenartikel möglich geworden ist, auf die Absatzpolitik des Produzenten wesentlichen Einfluß haben.

Mit der Selbstbedienung steigt die Anzahl der Impulskäufe. Die Hausfrauen gehen langsam vom geplanten Einkaufen ab. Sie lassen sich in ihren Einkäufen zunehmend durch die Warenauslage und die Präsentation der Produkte führen, also durch die Art und Weise der Verpackung, wissen sie doch, daß ein Markenartikel ohnehin einen bestimmten Qualitätsstandard aufweist. Eine Packung, die nicht anspricht, deren Schrift die Hausfrau von weitem und ohne Brille nicht lesen kann, die nicht von selbst richtig steht oder liegt, die der Hausfrau eine nichtwerbende Seite zukehrt, die ein unhandliches Format hat (kommt laut Veledes tatsächlich alles noch vor), kurz, die nicht verkaufsstimulierend wirkt, wird nicht nur ungerne gekauft, sondern auch nur mit Widerstreben vom Detailhändler in die Regale gestellt.

Das ganze Problem der Packungsgestaltung ist mit der Selbstbedienung akuter geworden und damit gewinnt es an Bedeutung.

Der erste Selbstbedienungsladen in der Schweiz wurde am 15. März 1948 durch die Migros eröffnet. Innerhalb von 10 Jahren hat sich auch der private Detailhandel vermehrt für die Selbstbedienung interessiert. Wie wir den Zahlen im Abschnitt über die Struktur des Detailhandels entnehmen können, ist heute im organisierten privaten Detailhandel fast jeder fünfte Laden ein Selbstbedienungsladen mit teilweiser oder vollständiger Selbstbedienung. Wenn diese Entwicklung auch nicht so rapide weitergehen wird wie bei der Migros, die heute 85 % Selbstbedienungsläden (reines System) aufweist, so muß doch damit gerechnet werden, daß die Selbstbedienung vermehrt an Boden gewinnt. In der Tat kann mit der Zeit das neue Vertriebssystem im Detailhandel in vielen Fällen zum harten Richter über Erfolg oder Mißerfolg eines Markenartikels werden. Umso größere Bedeutung erhält die Werbung, die in noch verstärktem Maß das Vorverkaufen des Markenartikels übernehmen muß<sup>20</sup>.

- b) Der Anteil der über den *Großhandel* gelieferten Waren ist bis 1952 zurückgegangen und damit auch der Anteil des Großhandels am Markenartikel-Umsatz. Eine verständliche Erscheinung, da der Markenartikelfabrikant absatzbewußter geworden ist und der Grossist allzulange den Konzentrationsbewe-

<sup>20</sup> Vgl. z. B. H. P. Stehlin, *Der Wandel des Verkaufssystems im Detailhandel*, Diss., Basel 1955, S. 49, 51, 75.

gungen im Handel untätig zugeschaut hat.

Vorläufig ist der Großhandel, abgesehen von Einzelfällen, zu einer engeren Zusammenarbeit mit der Markenartikel-Industrie nicht gerüstet. Er ist aber, um seine Existenz zu behaupten, in andern Belangen nicht untätig geblieben. Der einfachste Ausweg, seinen Umsatz zu halten und zu erhöhen, besteht in der Gewährung höherer Rabatte an den Detaillisten, als der Fabrikant dazu in der Lage ist. An dieser Durchbrechung der vertikalen Preisbindung sind nicht etwa zu hohe Margen schuld, sondern einfach die Notwendigkeit, im Kampf zu bestehen, und sei es auf Kosten des eigenen Gewinns. Sie ist die einfachste Lösung.

Eine weitere Möglichkeit besteht im Zusammenschluß verschiedener sich nicht konkurrenzierender Grossisten, die z. T. gemeinsam einkaufen und Eigenmarken herstellen lassen. Dieser Weg wurde in der Schweiz beschritten. Es gibt heute im wesentlichen die Gruppen Végé, Toura, Stop, Ring, mit den folgenden Grossisten:

*Végé:*

Bürke & Co. AG, Landquart  
Curti & Co. AG, Luzern  
Deslarzes et Vernay SA, Sion  
Feller SA, Fribourg  
Demetrio Ferrari SA, Chiasso  
Ernest Guichard, Nyon  
Kindler & Cie., Bern  
Leuthold & Co., St. Gallen  
Oscar Müller-Beuret, Genève  
Ochsner & Co., Winterthur  
Daniel Perret-Gentil, La Chaux-de-Fonds  
Raeuber & Co. AG, Interlaken  
Stiffler & Co. AG, Chur

*Toura:*

Achermann & Cie., Kriens  
Berschinger & Rohr AG, Hendschiken  
Demaurex frères SA, Morges  
Metzger & Cie. AG, Buchs  
Pellissier & Cie. SA, St-Maurice  
Schwarzwälder & Co., Basel  
Schweizer & Cie., Thun  
Tanner 212 & Co. AG., Herisau

*Stop:*

Angehrn & Co., St. Gallen  
Chaillet & Saltz SA, Genève  
Denrées Coloniales SA, Yverdon  
Erné & Co. AG, Aarau  
Grandjean frères SA, Lausanne  
Gubler Söhne, Frauenfeld  
Hofer & Co., Ebikon/Locarno  
Manera SA, Lausanne  
Schmidr & Cie. SA, Vevey  
Stucker & Zesiger, Bern

As:

Balmer & Co., Schüpfheim  
Bigler & Co. AG, Burgdorf  
Bigler & Co. AG, Langnau  
Freiburghaus SA, Nidau  
Klingler & Co., Männedorf  
Gebr. Kundert, Bischofszell  
Minder & Co., Huttwil  
Oetterli & Co., Solothurn

Vorläufig versucht jede Gruppe, der andern möglichst viele Einzelhändler abzuwerben, u. a. mit Hilfe der Konditionen. Die Positionen sind heute noch nicht durchwegs konsolidiert. Diese Detaillisten rekrutieren sich nicht nur aus den freien, sondern vor allem auch aus den Alro-Detaillisten.

Der Vollständigkeit halber seien noch die Grossisten, die das Spar-Kampf-Sortiment führen, erwähnt:

Angehrn & Co., St. Gallen  
Chaillet & Saltz SA, Genève  
Denrées Coloniales SA, Yverdon  
Erné & Co. AG, Aarau  
Grandjean frères SA, Lausanne

Gubler Söhne, Frauenfeld  
Hofer & Co., Ebikon/Locarno  
Manera SA, Lausanne  
Schmidt & Cie. SA, Vevey  
Stucker & Zesiget, Bern

Diese Gruppe hat mit der gleichnamigen bekannten freiwilligen Kette in andern Ländern Europas nichts zu tun. Ihre Tätigkeit beschränkt sich auf das Forcieren ihrer Eigenmarke. Sogenannte «Spar-Detaillisten», analog etwa zu den «Toura-Detaillisten», gibt es also nicht.

Anhand der *Végé* sei im folgenden Zielsetzung und Funktionieren einer solchen Handelsgruppe erläutert:

Die *Végé Suisse*, das 5. Mitglied der «Union *Végé Européenne*», Amsterdam, ist eine als Genossenschaft organisierte Vereinigung von 14 Grossisten (Stand 1. Mai 1958), die das Absatzgebiet der Schweiz in ebensoviele Bezirke aufgeteilt hat, wobei sich die Grossisten gegenseitig nicht konkurrenzieren. Mit Ausnahme von Basel erstreckt sich die Organisation lückenlos auf das ganze Gebiet der Schweiz.

Laut internem Reglement kommen nur Grossisten als Mitglieder in Frage, die keine eigene Filialunternehmung betreiben. Das Zentralbüro unterhält den Kontakt mit der europäischen Organisation. Der Vorteil der internationalen Organisation liegt insbesondere im Erfahrungsaustausch und der gegenseitigen Unterstützung bei Importen.

Jeder Grossist gruppiert um sich eine Anzahl von selbständig bleibenden Detaillisten. Die Detaillisten sollen durch spezielle Leistungen ihres *Végé*-Grossisten aus freien Stücken und nicht durch einen Bezugszwang ihre Käufe bei ihm konzentrieren. Ein minimaler Geschäftsverkehr ist aber Voraussetzung. Dadurch unterscheidet sich die *Végé* insbesondere von den andern Gruppen. Das absolute Bezugs-Minimum beträgt Fr. 13 000.— im Jahr und Fr. 250.— pro Auftrag.

Je nach Bezirk werden die Minima auch höher angesetzt. Wöchentliche Belie-

ferung der Detaillisten, die bei den meisten Grossisten heute schon verwirklicht ist, wird angestrebt. Sie soll dem Detaillisten rationelle Lagerhaltung ermöglichen.

Die *Végé Suisse* bezweckt wie die *Végé Européenne* den Erfahrungsaustausch auf der Großhandels- und Einzelhandelsstufe, den Austausch statistischer Zahlen, gemeinsame Werbung, die Förderung gemeinsamer Importe, die Durchführung von Verkaufsschlageraktionen, den Vertrieb von Eigenmarken und die Förderung der beruflichen Weiterbildung. Sie will eine schlagkräftige Vereinigung von Grossisten und Detaillisten sein, die der Konkurrenz, insbesondere der Preiskonkurrenz der großen Handelsorganisationen wirksam entgegenzutreten kann.

Die *Végé* trägt also die unverkennbaren Züge einer freiwilligen Kettenorganisation. Sie bezeichnet sich denn auch als erste freiwillige Handelskette der Schweiz. Sie unterscheidet sich von andern Gruppenbildungen insbesondere durch die engere Bindung zwischen Detaillist und Grossist. Diese wird sich mit der Zeit dahin auswirken, daß der Grossist seinen Abnehmerkreis infolge größerer Aufträge je Detaillist bei steigendem Gesamt-Umsatz verkleinern kann. Damit reduzieren sich auch die Kosten. Er beschränkt sich mit andern Worten sukzessive auf einige wenige Detaillisten, die er wirklich rationell bearbeiten und denen er auch entsprechende Unterstützung bieten kann.

Inwiefern wird nun die Markenartikelindustrie von dieser neuen Entwicklung im Handel tangiert? Es liegt auf der Hand, daß ihr insbesondere der Vertrieb von Eigenmarken ein Dorn im Auge ist. Nach unseren Erkundigungen will die *Végé* ihre gleichnamige Marke insbesondere in denjenigen Branchen schaffen, in denen das große Sortiment der Industrie zu unrationeller Lagerhaltung führt. Die unter der Marke *Végé* geführten Artikel müssen ausschließlich von erstklassiger Qualität sein. Sie liegen außerhalb von Preissenkungsaktionen. Dies ist ausdrücklich im Lizenzvertrag mit der *Végé Européenne* stipuliert. Daneben soll ein Kampfsortiment von 10 Artikeln unter der Marke «Profit» geführt werden, um der Großkonkurrenz begegnen zu können. Spezielle Aktionen, in die sowohl das Kampfsortiment wie auch Gattungsware und nicht preisgebundene Markenartikel ausländischer Provenienz einbezogen werden, sollen den Kauf im *Végé*-Geschäft für den preisbewußten Konsumenten besonders attraktiv gestalten. Welche Konsequenzen die einheimische Markenartikelindustrie aus dieser Entwicklung ziehen muß, kann nur im Einzelfall beurteilt werden. Grundsätzlich ist die *Végé*-Organisation dem preisgebundenen Markenartikel freundlich gesinnt, da auch sie einsieht, daß ein Preiskampf auf der ganzen Linie ruinös werden könnte.

Da die *Végé* die Konzentration der Auftragsausführung anstrebt, kann sie sich mit der Institution des Vertragslieferanten nicht befreunden. Sie setzt sich dadurch in Widerspruch zu der seinerzeit von seiten der Grossisten ins Leben gerufenen *Alro*. Sie strebt vielmehr an, sowohl die Fakturierung wie auch die Lieferung zu übernehmen. Dies dürfte zu einigen Meinungsverschiedenheiten zwischen ihr und der *Alro*<sup>21</sup> und den Markenartikelfabrikanten führen. So darf man es sicher als feststehend betrachten, daß die *Végé*-Grossisten ihre

<sup>21</sup> Der Großteil der tüchtigen *Végé*-Detaillisten rekrutiert sich naturgemäß aus der *Alro*-Organisation.

Detaillisten mit der Zeit dazu bringen wollen, bei den Markenartikelvertretern nur noch zu bestellen, währenddem Lieferung und Fakturierung durch sie ausgeführt werden. Eine solche Lösung wäre für die Markenartikelindustrie nur dann annehmbar, wenn gleichzeitig die Grossistenmarge auf diesen Überweisungsaufträgen gesenkt würde<sup>22</sup>.

Wie die Entwicklung auch weitergehen wird, die Markenartikelindustrie muß sie aufmerksam und kritisch verfolgen, sind doch hier neue Kräfte am Werk, die Schule machen können. Kräfte, die man nicht nur bekämpfen, sondern auch zum beidseitigen Vorteil für die eigenen Zwecke einspannen kann.

Neben dieser Tendenz zur Gruppenbildung ist vor allem die fortschreitende Konzentration im Großhandel zu beachten. So war es den Colgromitgliedern seit 1953 möglich, ihre Umsätze bei sinkender Mitgliederzahl absolut zu steigern<sup>23</sup>. Inwiefern die Mitglieder ihren Marktanteil halten konnten, ist uns nicht bekannt.

- c) Von besonderer Wichtigkeit für die Markenartikelindustrie wird auch die Entwicklung der Konsumgenossenschaften, insbesondere im Sektor Eigenmarken und Eigenproduktion<sup>24</sup> und vor allem des Migros-Konzerns sein, der bekanntlich keine preisgebundenen Markenartikel führt. Sein Anteil am Lebensmittel-Detailumsatz beträgt heute ca. 10 %, den er mit nur 345 Läden erreicht, also mit etwa 1<sup>3</sup>/<sub>4</sub> % der total ca. 20000 Detailgeschäfte. Von 1945 bis 1957 hat sich sein Umsatz versiebenfacht. Unter der Annahme, daß sich der Konzern im bisherigen Tempo der zwei letzten Jahre weiterentwickelt (Umsatzsteigerung im Lebensmittelsektor rund 15 % im Jahr) und unter Berücksichtigung der jährlichen Zuwachsrate im Detailhandelsvolumen von durchschnittlich 3–4 %<sup>25</sup>, würde er in etwa einem Jahrzehnt einen Marktanteil von 20 % erreichen, den er in einzelnen Artikeln schon heute besitzt. Auch wenn die Bäume nicht in den Himmel wachsen, ist es doch interessant festzustellen, daß der Migros-Konzern nach deutschem Kartellgesetz § 23 – sollte er diesen Anteil erreichen – den Verdacht auf sich ziehen würde, ein marktbeherrschendes Unternehmen zu sein<sup>26</sup>. Diese Annahme ist nicht so utopisch, wenn wir zudem noch berücksichtigen, daß vielleicht eine Zeit kommen wird, da der Annäherung an andere genossenschaftliche Organisationen weniger Hindernisse im Wege stehen als heute.

### 3. Beim Konsumenten

- a) Hat sich der Konsument im Laufe der Jahre und Jahrzehnte geändert, welchen Änderungen ist er heute unterworfen? Oder genauer, mit welchen Änderungen

<sup>22</sup> Spar Holland soll mit einer Marge von 4<sup>1</sup>/<sub>2</sub> % arbeiten.

<sup>23</sup> Die Umsatzzunahme der den COLGRO angeschlossenen Mitgliedern betrug bei rückläufiger Mitgliederzahl (1952: 93, 1957: 81 Mitglieder) 1952/1953 4%; 1953/54 5<sup>1</sup>/<sub>2</sub>%; 1954/55 3%; 1955/56 12% (Suez-Krise).

<sup>24</sup> Im Unterschied zu den Einkaufsgesellschaften des privaten Detailhandels führen die Konsumgenossenschaften nicht nur Eigenmarken, sondern stellen auch ihre eigenen Produkte her.

<sup>25</sup> Wertmäßige Steigerung der Umsätze laut BIGA 1949–1956 31,1%.

<sup>26</sup> Der Migros nächstehende Kreise haben bekanntlich die Kartellverbotsinitiative lanciert, verworfen am 26. 1. 58.

bei der *Hausfrau*, die ja fast sämtliche Lebensmittel einkauft, hat der Markenartikelfabrikant zu rechnen?<sup>27</sup> Änderungen im Lebensstil, im Geschmack, in der Mode, im allgemeinen Verhalten gegenüber den Angeboten der Markenartikelindustrie sind tatsächlich von eminenter Bedeutung.

Heute gibt es mehr werktätige Hausfrauen als noch vor Jahren; die Zeit ist trotz geringerer Anzahl von Arbeitsstunden und englischer Arbeitszeit knapper geworden; der Lebensstandard steigt; der Tisch ist reicher gedeckt; Eisschränke bedeuten keinen Luxus mehr. Der Besitz eines Autos, früher noch ein Traum für viele Familien, ist für breite Schichten schon Wirklichkeit; der freie Raum in der City wird rar, die Entstehung von shopping centers in den Außenquartieren wird dadurch beschleunigt. Die Vorortssiedlungen werden zur Stadt in der Stadt; eine langsame Dezentralisation macht sich bemerkbar. Alle diese nur summarisch aufgezählten Änderungen im Lebensstil haben Einfluß auf die Einkaufs- und Verbrauchsgewohnheiten des Konsumenten und werden damit zu einem wichtigen Faktor in den absatzpolitischen Entscheidungen des Markenartikelfabrikanten.

- b) So wenig sich über den *Geschmack* streiten läßt, so wenig wird man auch bestreiten können, daß sich der Geschmack im Verlauf der Jahre ändert. Diese Änderungen im Geschmack äußern sich in der Bevorzugung neuer Produkte, moderner Geschmacksrichtungen, neuzeitlicher Packungen. So hat der berühmte Absatz-Forscher E. Schäfer vor 20 Jahren noch schreiben können, Senf in Tuben sei ihm ein Greuel<sup>28</sup>. Diese Äußerung war nicht ein Ausdruck persönlichen Empfindens, sondern beruhte auf seiner Marktkenntnis. Die Zeiten haben sich geändert. Durch eine schöpferische technische Leistung, kombiniert mit geschickten Vertriebsmaßnahmen ist ein Fabrikant tatsächlich in der Lage, den Geschmack des Konsumenten zu beeinflussen. Häufig kann aber die Erschließung neuer Märkte durch aktive Änderungen des Geschmacks und der Gewohnheiten zu enormen Aufwendungen in der Werbung führen, die sich erst nach Jahren bezahlt machen.
- c) Die Frau war schon immer für die Launen der *Mode* empfänglich. Die Markenprodukte der Lebensmittelindustrie sind aber keine Modeartikel. Kurzlebige Schöpfungen widersprechen dieser Art von Markenartikeln. Unseres Wissens haben die Schweizerhunde den sogar in den USA verebhten Unfug der Hundebiscuits mit Chlorophyl nicht mitmachen müssen.
- d) Die Neigung zur Abwechslung macht sich aber auf andere Weise Luft, nämlich in der *mangelnden Markentreue*, einem wichtigen Element der so oft zitierten Launen des Konsumenten, die durch die heutigen Methoden der Werbung geschürt werden, und die der Markenartikelfabrikant wohl ausnützen kann, denen er sich aber auch beugen muß. Je dynamischer der Markt, desto launenhafter der Konsument. Kein Wunder, daß einzelne Firmen alles daran setzen, dieser Launen mit den modernsten Mitteln der Psychologie Herr zu werden. Mangelnde Markentreue begünstigt außerdem die Entstehung von Eigenmarken.

<sup>27</sup> Ähnliche Probleme ergeben sich natürlich auch bei den kollektiven Haushaltungen.

<sup>28</sup> Vgl. Die Verpackung als Problem der Absatzwirtschaft, 1938, in: Die Aufgabe der Absatzwirtschaft, Köln und Opladen 1950, S. 155.

- e) Trotz allen Variablen auf seiten des Konsumenten gibt es aber noch einen ruhenden Pol in der Erscheinungen Flucht. Scheinbar ein Paradoxon – diese Konstante liegt im Konsumenten selbst.

Die Grundbedürfnisse der Konsumenten, um die es sich hier handelt, sind heute dieselben, wie sie gestern waren und morgen sein werden. Sie ändern sich nicht.

Welche Grundbedürfnisse, deren Befriedigung jedem Kauf zugrunde liegt, bei einem Markenartikel der Lebensmittelbranche durch Werbung angesprochen werden sollen, ist aber von Fall zu Fall doch verschieden. Die wichtigen Bedürfnisse und dazugehörigen Kaufmotive im konkreten Fall zu finden, ist Aufgabe des Motivforschers. Der Werbefachmann überträgt die gewonnenen Erkenntnisse in die Sprache der Konsumenten.

#### 4. Im Markenartikelvertrieb

- a) Wie wir eingangs erwähnten, ist es Aufgabe jeder Markenartikelfirma, die sie tangierenden Entwicklungen aufmerksam zu beobachten, sich anzupassen und sie auch aktiv zu beeinflussen, sofern die Möglichkeit hierzu besteht.

Eine Anpassung an den Lebensstil der Konsumenten zeigt sich z. B. deutlich bei einigen Produkten der Lebensmittelindustrie. Möglichst konsumnahe Neuschöpfungen sind Ausdruck dieser Entwicklung. «Fix-fertig», «mehr Zeit für die Kinder», «Nur wärmen», «ihre zauberschnelle Abwaschhilfe», «der schnellste, der beste» – das sind einige Ausdrücke, die diesen Trend wieder spiegeln. Er ist bei uns noch nicht so ausgeprägt wie in den USA, wo z. B. fixfertige Gerichte in handlichen, metallcachierten Behältnissen verkauft werden, die nicht nur den Inhalt während des Transportes schützen, sondern zugleich als einmal verwendbare Pfanne zum Wärmen und als gefällige Anrichteschüssel dienen.

Wirklich konsumgerechte Neuerungen sind allerdings nicht so dicht gesät, da sie lange Entwicklungsarbeiten und schöpferische Leistungen erfordern. Ihr Erfolg ist aber umso größer. Denken wir nur an die Mayonnaise in Tuben, an die vor 10 Jahren noch unbekanntes Abwaschmittel, den löslichen Kaffee, die Suppenkonserven in Pulverform «ohne Fabrikgeschmack»!

Diese Entwicklung wird weitergehen. Vielleicht ist der Bohnenkaffee infolge laufender Verbesserungen des löslichen Kaffees in 50 Jahren vom Konsummarkt verschwunden. Vielleicht werden wir in einigen Jahren nicht nur Kaffee und Milch in Pulverform, sondern auch fixfertig pulverisierten Milchkaffee – hell, mittel und dunkel – kaufen können.

- b) In einzelnen Branchen mit wenig umfangreichem Sortiment könnte eine Zunahme des Einflusses des Großhandels zur Wahl neuer Vertriebswege führen. Wir denken an Verkauf mit gleichzeitiger Auslieferung der Ware, was durch gewandte Chauffeure erfolgen könnte. Die regulären Vertreter würden weiterhin den Kontakt mit der Kundschaft aufrechterhalten. Ein ähnliches Vertriebssystem wird gegenwärtig von einer deutschen Unileverfirma für Margarine ausprobiert.

In der Schweiz wäre ein solches System wegen der zu hohen Gebühren nicht ohne weiteres möglich. Es fragt sich, ob nicht durch Intervention bei den Behörden erreicht werden könnte, daß diese Gebühren bei gleichzeitigem Verkauf

und Lieferung an *Detailgeschäfte*, was nicht dasselbe ist wie der Verkauf auf der Straße an *den Konsumenten* mit fahrenden Läden, abgeschafft oder zum mindesten heruntergesetzt würden. Eine Umgehung dieser Bestimmungen wäre eventuell durch den Abschluß von Sukzessivlieferungsverträgen mit dem Detailhandel möglich<sup>29</sup>.

- c) So wie der Markenartikelfabrikant den Geschmack des Konsumenten auch ändern kann, so kann er also auch versuchen, sich nicht nur den Entwicklungstendenzen im Handel anzupassen, sondern sie auch aktiv zu beeinflussen, wenn auch in beschränktem Rahmen. Eine einheitliche Tendenz hinsichtlich der Beeinflussung der Vertriebswege läßt sich heute nicht feststellen. Aus Gesprächen mit 25 Verkaufsdirektoren kristallisieren sich drei verschiedene Haltungen gegenüber dem Großhandel heraus.

Die einen haben alles Interesse an einer engen Zusammenarbeit mit den Grossisten. Dieses Interesse ist umso größer, je mehr sich der Grossist für ihre Markenartikel einsetzt. Die zweiten sehen den Grossisten lediglich als eine Notwendigkeit an, da er in abgelegenen Gebieten rationeller arbeiten kann. Die Doppelspurigkeiten in den dichter besiedelten Gebieten werden einfach in Kauf genommen. Die dritten gehen sich alle Mühe, auf den Grossisten zu verzichten, da sie sich aus einer standardisierten und kontrollierten direkten Bearbeitung und Belieferung des Detailhandels auf lange Sicht mehr versprechen. – Es kann noch eine Zeit kommen, da eine engere Zusammenarbeit mit dem Großhandel das einzig richtige Verhalten der Markenartikelindustrie ist, nämlich dann, wenn infolge europäischer Integration größere Wirtschaftsräume automatisch den rationellsten Vertriebsweg diktieren. Auf diese mögliche Änderung sollten wir vorbereitet sein, auch wenn sie nicht über Nacht erfolgt.

Wie die Entwicklung auch weitergehen wird, eines ist sicher: der Markenartikelfabrikant muß in irgendwelcher Form den Kontakt zum Detaillisten aufrechterhalten, da der Grossist in Anbetracht der Hunderte von Artikeln, die er verkaufen muß, sich dem einzelnen Markenartikel bedeutend weniger widmen kann.

- d) Bedeutende Änderungen haben sich in den letzten Jahren hinsichtlich der *Gewichtung der Absatzprobleme* im Rahmen der Gesamtunternehmung angebahnt. Wir haben schon verschiedentlich darauf hingewiesen. Die Bedeutung des Absatzes wird weiterhin zunehmen. Methoden und Organisation haben sich geändert und werden laufend verbessert. Dies mag z. T. auch damit im Zusammenhang stehen, daß die Gründerzeit, während der das Risiko von den Schultern eines einzelnen überragenden Mannes getragen wurde, vorbei ist. Der Manager hat den Unternehmer abgelöst. Dieser war vor allem Dynamiker, jener ist eher der Typ des kühl rechnenden Planers, der nicht nur sich selbst, sondern seinem Team und dem anonymen Kapital gegenüber verantwortlich ist. Diese neue Art der Unternehmungs- und Betriebsführung ruft neuen rationalen Methoden, dem scientific management, will man auf lange Sicht Erfolg haben und sich bei Mißerfolgen rechtfertigen können. Daher der run nach Tatsachen, die die Meinungen ersetzen sollen: facts not opinions, wie der Amerikaner sagt. So sehr wir auch Befürworter des scientific management sind, so wollen wir

<sup>29</sup> Verschiedene Schweizer Firmen haben heute dieses Belieferungssystem eingeführt.

doch festhalten, daß man auch hier über das Ziel hinausschießen, «sich über-rationalisieren» kann. Der Erfolg einer Markenartikelfirma hängt nicht nur von der Anwendung bestimmter Methoden ab. Die nun folgenden Kapitel mögen daher ausdrücklich unter diesem Vorbehalt verstanden werden.

# Die Rationalisierungsmöglichkeiten

## Die Problemstellung

Wenn im Vertrieb eine bestimmte Leistung rationeller ausgeführt werden soll, dann sieht man sich vor die Notwendigkeit gestellt, zuerst überhaupt die Tatsachen zu beschaffen, die mit der zu untersuchenden Vertriebsleistung in Zusammenhang stehen. Je nach dem momentanen Problem, der Organisation des Rechnungswesens, den laufenden statistischen Kontrollen und dem Stand der Orientierung über den Markt ist dies mit größerem oder geringerem Zeitaufwand verbunden.

In der Tat ist der Grad der laufenden Durchleuchtung des Vertriebs oft bestimmend dafür, ob überhaupt innert nützlicher Frist ein konkreter Rationalisierungsfall zufriedenstellend gelöst werden kann. So ist es nun aber auch denkbar, daß ein bestimmtes Rationalisierungsproblem gar nicht auftaucht, weil der Stand der inner- und außerbetrieblichen Kontrolle des Vertriebs ermöglicht, Unwirtschaftlichkeiten laufend auszumerzen. Die ständige Kontrolle der Vertriebsgebahrung wird damit selbst zu einem bedeutsamen Problem der Rationalisierung. Das heißt mit andern Worten, daß an die *laufende Beschaffung von Tatsachen und Zusammenhängen Mindestanforderungen gestellt werden müssen*.

So müssen wir wissen, wie sich unser Umsatz nach den verschiedensten Gesichtspunkten zusammensetzt, wie sich die mit dem Umsatz zusammenhängenden Vertriebskosten verhalten, mit welchen Tatsachen über den Markt wir zu rechnen haben. Laufende *Umsatzanalyse* und *Vertriebskostenkontrolle* führen uns dabei automatisch auf die Marktprobleme, allerdings nur unter der Voraussetzung, daß wir uns immer fragen, was steckt hinter dieser Umsatz-, hinter jener Kostengröße, wodurch wird sie beeinflußt, warum verhält sie sich so und nicht anders.

Bei der laufenden Beschaffung von Umsatz- und Kostenunterlagen besteht nun aber die Gefahr, daß wir zuviel oder das Falsche wissen wollen, daß wir unsere Analyse zu weit treiben; zu weit deshalb, da es sich oft nicht lohnt, *mehr* zu wissen, weil detaillierte Zahlen nur den Blick für das Ganze trüben, falsche Eindrücke erwecken, und vor allem auch, weil man keine Zeit hat, die Zahlen fristgerecht «zu verdauen». Es verhält sich hier ganz ähnlich wie mit einem Formular mit 20 Rubriken und Spalten, von denen aber nur 10 gebraucht werden.

Diese Gefahr besteht tatsächlich, nicht zuletzt deshalb, weil man glaubt, sein Lochkartensystem, wenn man sich schon eines leisten kann, möglichst gut ausnützen zu müssen. Z. T. kommt diese «Überorganisation» aber auch daher, daß die Probleme der Vertriebskosten- und Umsatzkontrolle an den Nahtstellen zwischen Rechnungswesen und Vertrieb entstehen und die Beteiligten über Erfordernisse und Möglichkeiten im Sektor, in dem sie nicht zu Hause sind, zu wenig wissen.

Es wird sich also darum handeln, in *Zusammenarbeit* mit dem Rechnungswesen sich auf gewisse Kontroll-Schwerpunkte zu beschränken und erst dann eine spezielle Analyse in die Wege zu leiten, wenn sich Entwicklungen zeigen, die vom Normalen abweichen.

Auf der andern Seite – und dies ist wichtig – hinkt in der Praxis das permanente Beschaffen von Unterlagen eher hinter den tatsächlichen Erfordernissen nach.

Dies steht zum Teil damit im Zusammenhang, daß nicht überall ein Lochkartensystem zur Verfügung steht, oder daß ein auch für kleinere Firmen erschwinglicher, im Abonnement erhältlichere Lochkartenservice nicht benutzt wird.

Aus dem bisher Gesagten geht hervor, daß es zweckmäßig erscheinen muß, vorerst die Fragen zu erörtern, die sich bei einer laufenden Umsatz- und Vertriebskostenkontrolle stellen. Sie bilden das Fundament, die Ausgangslage für eine Reihe von Rationalisierungsmöglichkeiten in den einzelnen Vertriebsbereichen. Anschließend wenden wir uns in einem weiteren Kapitel dem Problembereich Sortiment, Produkt und Warenmanipulation zu. Die beiden folgenden Kapitel befassen sich mit Rationalisierungsmöglichkeiten in Werbung und Außendienst. Wenn wir dabei der Werbung einen besonders wichtigen Platz einräumen, dann deshalb, weil ihr im Markenartikelvertrieb dominierende Bedeutung zukommt. In diesen fünf Kapiteln steht die zu rationalisierende Vertriebsleistung im Vordergrund: Produkt, Werbung, Außendienst usw. Wie daraus hervorgehen wird, erfordert der rationelle Markenartikelvertrieb ein Minimum an Marktforschung und Absatzplanung sowie an Marketingorganisation. Davon wird im letzten Kapitel zusammenfassend die Rede sein. Es soll hier insbesondere auch gezeigt werden, wie die neue Konzeption des Markenartikelvertriebs zwangsläufig zu neuen Wegen in diesen Sparten führen muß.

Wir werden versuchen, jede Rationalisierungsmaßnahme in Beziehung zum Ganzen zu setzen, indem wir etwa auf die qualitative, und – wo es angeht – auf die quantitative Bedeutung für die Kosten- und Ertragssituation hinweisen. Dies ist mit ein Grund, wieso wir im einzelnen auf die Vertriebs- und Werbekostenstruktur eingehen. Das Gewicht einer Rationalisierungsmaßnahme richtet sich also nach ihrem Beitrag zu rationellerem Wirtschaften, im Vergleich mit anderen Maßnahmen. Dabei wird es sich natürlich nur um eine relative Gewichtung handeln können, die sich schlecht in einer Rangreihenfolge ausdrücken läßt, kommt doch einer gleichen Maßnahme bei verschiedenen Firmen je nach den konkreten Verhältnissen völlig unterschiedliche Bedeutung zu.

## 1. Kapitel

### Die Umsatzanalyse

Wie wir in der Praxis feststellen konnten, wird die Umsatzkontrolle von Firma zu Firma unterschiedlich gehandhabt. Dies ist verständlich, da die Kontrollerfordernisse verschieden beurteilt werden und auch objektiv verschieden sind und da die Kontrollmöglichkeiten infolge Mangel an leistungsfähigen Hilfsmitteln oft zu wünschen übrig lassen.

Nehmen wir an, eine Firma habe im Jahre 1957 einen um 6 % erhöhten Umsatz gegenüber 1956 zu verzeichnen gehabt, bei einer budgetierten Umsatzsteigerung von 3 %. Der Verwaltungsrat hat daher allen Grund, mit der Verkaufsleitung zufrieden zu sein, dies umso mehr, wenn sich die Vertriebskosten im budgetierten Rahmen bewegen. Damit mag die Sache für ihn erledigt sein. Nicht aber für den Verkaufsleiter.

Der Gesamtumsatz setzt sich aus verschiedenen Elementen zusammen. Er wird bestimmt durch die Umsätze der einzelnen Produkte und Produktgruppen, der einzelnen Händler und Händlerorganisationen, den einzelnen Vertretern und Vertretergruppen. Außerdem sind regionale Einflüsse denkbar, die ihren Ursprung beim Konsumenten oder der Konkurrenz haben. So ist es möglich und entspricht durchaus den Tatsachen in der Praxis, daß das Produkt A einen Umsatzrückgang zu verzeichnen hat, weil ihm etwa zu wenig Beachtung geschenkt wurde, weil bestimmte Regionallagerhäuser weniger umgesetzt haben, da ihre Verkaufsstellen nicht mehr durch die Fabrikvertreter besucht werden durften, daß eine Einkaufsgesellschaft oder eine Firma ihr Konkurrenzprodukt regional stark forciert hat, daß die Vertreter Meyer und Müller mit der Umsatzsteigerung nicht Schritt halten konnten, daß in unseren Marktforschungsbezirken 3 und 4 die Konkurrenz sich auf unsere Kosten besonders stark ins Zeug gelegt hat. Auf der andern Seite waren aber in andern Produkten, bei andern Händlerkategorien, in andern Gebieten überdurchschnittliche Umsatzsteigerungen zu verzeichnen, die unseren Gesamtumsatz trotz anderweitiger Einbußen um total 6 % gehoben haben. Diese Einbußen geben uns ein Problem auf, sie bedeuten für uns verpaßte Verkaufschancen oder partielle, eventuell selbstverschuldete Niederlagen gegenüber der Konkurrenz. Nun ist der geschilderte Fall mit 6 % Umsatzsteigerung optimistisch gehalten. Trotzdem erkennen wir ohne weiteres, daß wir über die einzelnen Umsatzelemente Auskunft haben sollten, ebenso auch über die Konkurrenz. Wieviel bedeutungsvoller ist nun aber eine Analyse des Umsatzes, wenn er dem Umsatz des Vorjahres nicht mehr entspricht, das Budget nicht erreicht hat, also hinter allen Erwartungen und früher erreichten Zahlen zurückgeblieben ist. Das Bilden von Umsatz-Schwerpunkten, von Kontrolleinheiten, ist daher eine unumgängliche Notwendigkeit.

#### I

### Die Umsatzstatistik

#### 1. Artikel und Artikelgruppen

Die Kontrolle nach Artikeln und Artikelgruppen ist eine Selbstverständlichkeit. Ob einzelner Artikel oder Gruppe, dies hängt davon ab, welchen Anteil am Ge-

samtumsatz der einzelne Artikel beansprucht, welche Bedeutung er langfristig betrachtet in unserem Sortiment einnimmt. Lancieren wir ein neues Produkt, auf das wir alle Hoffnungen setzen, das statistisch in einer schon bestehenden Gruppe erfaßt werden könnte, dann ziehen wir sicher Einzelerfassung vor. Wir wollen nicht nur wissen, was wir von diesem Artikel produziert (Produktionsstatistik), sondern vor allem auch, was wir umgesetzt haben.

Führen wir von einem Artikel verschiedene Packungsgrößen, dann stellt sich dasselbe Problem. Es ist schon vorgekommen, daß ein Fabrikant erst spät gemerkt hat, daß die Packung zu Fr. 3.60 nur 5 % des betreffenden Artikel-Umsatzes ausmachte, während diejenige zu Fr. 2.80 fast den ganzen Umsatz bewältigte. Die Umsatzkontrolle nach Artikeln und auch nach verschiedenen Verpackungen ist die natürliche Voraussetzung für eine realistische Sortimentspolitik. Sie wird Gegenstand eines speziellen Abschnittes sein.

## 2. Händler und Händlergruppen

Es hat keinen Sinn, in kurzen Intervallen jedes Kundenkonto zu kontrollieren. In den wenigsten Firmen findet man Zeit, sie alljährlich einzeln unter die Lupe zu nehmen.

Es handelt sich auch hier wieder darum, primär nur Gruppen von Kunden oder wichtige Einzelkunden zu beachten. Folgende Schwerpunkte sind etwa denkbar und wurden z. B. auch in der Praxis festgestellt:

- Jeder Grossist und Migrossist (je nach Bedeutung auch nur in Gruppen, z. B. « Stop », « Végé », « Toura »).
- Jedes Filialgeschäft nach Direkt- und Eigenlagerlieferungen, wichtige Filialen eventuell separat.
- Jede Einkaufsgesellschaft und Genossenschaft (eventuell aufgeteilt nach Lagerhäusern) nach Eigenlagerlieferungen.
- Total Direktlieferungen an alle Mitglieder jeder Einkaufsgesellschaft und Genossenschaft (Vergleich mit Eigenlagerlieferungen).
- Total-Direktlieferungen an die größten Konsumvereine und Regionallagerhäuser einzeln.
- Total-Lieferungen an die freien Detaillisten.

Diese Händlergruppen werden mit Vorteil zusammengefaßt nach Grossisten-, Migrossisten-, Detaillistenkonditionen.

Natürlich ist auch die jeweilige Anzahl Verkaufsstellen zu kennen, auf die die Umsätze der Gruppe umgelegt werden können. Je weniger an Grossisten geliefert wird, desto größer ist der Aussagewert der Umsatzzahlen pro Verkaufsstelle. Da von einzelnen Einkaufsgesellschaften der Durchschnittsumsatz ihrer Mitglieder veröffentlicht wird, zeigt ein Vergleich der Durchschnittsladenumsätze mit den Durchschnittsumsätzen des betreffenden Markenartikels pro Verkaufsstelle, unter der Voraussetzung annähernd gleicher Sortimente, gleichmäßiger Verbreitung des Markenartikels, welche Händlergruppen besonders interessant sind und mit welcher Intensität der Großhandel bei den Mitgliedern der einzelnen Einkaufsgesellschaften ins Geschäft zu kommen sucht.

Es ist durchaus denkbar, daß je nach der Straffheit der Bindung des Detaillisten zu seiner Einkaufsgesellschaft und der Höhe der Rückvergütungen, den Grossisten

mehr oder weniger Spielraum gelassen wird<sup>1</sup>. Der Grossist wird auch hier versuchen, den Weg des geringsten Widerstandes zu gehen.

Damit sind die möglichen Kategorien im Handel noch nicht erschöpft. Es gibt Firmen, die ihre Detailkundschaft z. B. in 3 Gruppen aufteilen:

- potentiell bedeutende Detaillisten
- potentiell mittelmäßige Detaillisten
- potentiell unterdurchschnittliche Detaillisten<sup>2</sup>

Nach dieser Einteilung richtet sich vor allem der Besuchsturnus der Vertreter. Sie dient aber auch zur Kontrolle des Anteils der jeweiligen Kategorie am Gesamtumsatz des Detailhandels. Dabei kommt automatisch nicht nur zum Vorschein, daß der Durchschnittsumsatz pro Verkaufsstelle der höheren Kategorie ganz bedeutend höher liegt, sondern daß z. B. von 30 % unter durchschnittlich guten Detaillisten nur 5 % und von den 20 % sehr guten 70 % des Umsatzes bewältigt werden. Solche Zahlen geben einem Verkaufsleiter natürlich zu denken. Soll ich auf die Bearbeitung der 30 % uninteressanten Detaillisten nicht lieber ganz verzichten? Ist etwa der Besuchsturnus zu ändern? Wie verhält es sich mit den Auftragsgrößen der einzelnen Kategorien? Kommt hier noch eine weitere Unwirtschaftlichkeit zum Vorschein? usw. usw.

### 3. Die Art der Bestellungenverteilung und -ausführung

Es ist von Vorteil, wenn über den Anteil der *direkten Bestellungen* (telefonisch oder schriftlich seitens des Detaillisten), der durch die Firma auszuführenden *Vertreterbestellungen* und der *Überweisungsaufträge* (Vertreterbestellungen durch Grossist oder Einkaufsgesellschaft auszuführen) eine Kontrolle geführt wird. Bei den direkten und den Vertreterbestellungen interessieren ebenfalls die durchschnittliche Auftragsgröße und die Auftragsgrößen-Kategorien.

Ein hoher Anteil von direkten Bestellungen wird von einzelnen Firmen begrüßt. Die Vertreter müssen nicht so oft bei den Detaillisten vorbeigehen. Dieses scheinbar rationelle Hereinbringen von Aufträgen widerspricht aber dem Postulat nach intensiver Kundenpflege. Das direkte Bestellen liegt dem Detaillisten leider nicht im Blut. Ein hoher Anteil direkter Aufträge ist daher in der Regel ein Hinweis darauf, daß die Gestelle bei den Detaillisten oft leer sind, bestellen sie doch meistens erst, wenn sie im betreffenden Artikel ausverkauft sind und ein Konsument daher die verlangte Marke nicht erhalten konnte. Ist die Firma bei Nielsen<sup>3</sup> abonniert, dann dürfte das temporäre Fehlen der Ware bei einer großen Anzahl von Detaillisten aus den Rapporten hervorgehen.

Wenn dies zutrifft, dann heißt das, daß viele Detaillisten beim Fehlen des Artikels

<sup>1</sup> Nach unseren Erkundigungen sollen z. B. die Rückvergütungen bei der Usego zwischen 1½ und 2%, bei der Kolonial-E. G. zwischen 1½ und 2½% und bei der Alro zwischen ½ und 1¼% schwanken.

<sup>2</sup> Die Einteilung in diese 3 Kategorien sollte nicht allein dem Gutdünken der Vertreter überlassen werden. In einem bekannten Fall hat sich dies nicht bewährt. Es wird gegenwärtig die Einteilung nach dem Kriterium der Angestellten pro Laden untersucht, da der Umfang des Personals Rückschlüsse auf den Umsatz erlaubt.

<sup>3</sup> Siehe Abschnitt über den Nielsen-Index.

Konkurrenzprodukte an den Mann zu bringen versuchen, damit ihnen der Verkauf an die Konsumenten nicht entgeht. Etwas Besseres kann sich die Konkurrenz nicht wünschen, hängt doch häufig der Wechsel von einer Marke auf die andere nur davon ab, daß der Konsument die andere Marke überhaupt erst nur versucht. Die qualitativen Differenzen zwischen den einzelnen Markenartikeln der gleichen Gattung werden in zunehmendem Maße geringer. Wesentliche Nachteile können deshalb dem Konsumenten aus einem Markenwechsel je länger je weniger erwachsen. Jede Markenartikelfirma von einiger Bedeutung hat heute die Möglichkeit, rein technologisch gesehen, gleichwertige Produkte wie die Konkurrenz zu fabrizieren.

Will man dem Problem der direkten Bestellungen auf den Grund gehen, dann ist eine Unterteilung nach ihrer Herkunft notwendig, z. B. nach Vertreterrayons oder anhand der oben erwähnten 3 Kundenkategorien. Sind diese 3 Kategorien auch Kriterium für den Besuchsturnus, dann zeigen sich vielleicht gewisse Regelmäßigkeiten. Man könnte z. B. auch nur beschränkte Untersuchungen nach einzelnen Regionen anstellen, wenn diese Rückschlüsse auf das ganze Gebiet zulassen.

Ein hoher Anteil direkter Bestellungen geht auch häufig Hand in Hand mit einem zu largen Besuchsturnus der Vertreter. Leider stehen uns keine vergleichenden Zahlen zur Verfügung. Die Frage des rationellen Besuchsturnus, die wir wir gesehen haben, auch im Zusammenhang mit den direkten Bestellungen steht, ist Gegenstand eines späteren Abschnittes.

Der Anteil der Überweisungsaufträge an den selbst ausgeführten Bestellungen interessiert insofern, als man im ersten Fall der Grossistenmarge verlustig geht, abzüglich die Minderkosten für Lieferung, Fakturierung und Kreditierung. Wie wir festgestellt haben, ist man bei uns noch sehr stark gewohnt «ineinanderzurechnen». Man kann dies von heute auf morgen kaum ändern, da zu viele Faktoren im Spiel sind, die radikale Lösungen verunmöglichen. Umso wichtiger ist es aber, stets zu wissen, wie man steht, ansonst man plötzlich überrascht ist, wenn die Rendite trotz guten Umsätzen zurückgeht.

#### *4. Vertreter und Vertretergruppen*

Jede Markenartikelfirma führt eine Kontrolle über die Vertreterumsätze und oft auch über die Umsätze von Vertretergruppen, die unter der Leitung von Chefvertretern stehen. Verfügt die Firma über zwei oder mehr Cbevertreter, dann sollte unseres Erachtens auch der Gruppenumsatz erfaßt werden. Nicht daß die verantwortlichen Gruppenführer gegeneinander ausgespielt werden sollen, aber es schadet bestimmt nicht, wenn mit den Umsatzzahlen ein sportlicher Wettbewerb betrieben wird. Für uns bedeutet ein Umsatzrückgang oder das Nichterreichen einer objektiven Sollziffer nicht primär einen Anlaß dafür, den Schuldigen finden zu müssen, sondern ganz einfach eine verpaßte Verkaufschance, deren Ursachen wohl festgestellt, aber vor allem beseitigt werden müssen.

Werden Hilfsvertreter beschäftigt, die bei Krankheit, Militärdienst, Ferien der Hauptvertreter oder zu besonders intensiver regionaler Bearbeitung des Marktes eingesetzt werden, dann wird ihr Umsatz mit Vorteil gesondert und pro Rayon erfaßt, ansonst fehlt eine objektive Vergleichsbasis mit dem Umsatz des vergangenen oder kommenden Jahres.

### 5. Marktforschungsbezirke

Einige wenige gut organisierte Firmen kennen auch regelmäßig die Umsätze ihrer Marktforschungsbezirke, die z. B. auch als *Testmärkte* in Frage kommen. Wie wir festgestellt haben, schwankt die Anzahl zwischen 10–16 für das ganze Gebiet der Schweiz. Es ist natürlich von Vorteil, wenn eine Anzahl Vertretergebiete zu einem Marktforschungsbezirk zusammengefaßt werden können. Dies ist aber nicht immer möglich, da z. B. gerade in den letzten Jahren einige Firmen ihre Vertreterrayons stark verkleinert haben. Überschneidungen sind fast nicht zu vermeiden, weil die Kriterien für die Bildung der Vertreterrayons nicht dieselben sind wie bei den Marktforschungsbezirken und weil es technisch oft gar nicht möglich ist, z. B. aus 3 Vertretergebieten deren 4 zu machen, ohne noch einige politische Bezirke aus einem andern Vertreterrayon und damit einem andern Marktforschungsgebiet dazuzunehmen.

Es ist immerhin zu prüfen, ob nicht bei der erstmaligen Festlegung der Marktforschungsbezirke einer schon geplanten oder möglichen Entwicklung der Vertreterrayons Rechnung getragen werden kann.

Von großem Vorteil wäre es natürlich auch, wenn 4–5 Marktforschungsbezirke einem Nielsengebiet<sup>4</sup> entsprächen. Es gibt auf diese Weise sicher weniger Friktionen im Denken und Vergleichen.

### 6. Politische oder demografische Regionen

Ein Kontrollschwerpunkt vieler Firmen ist der Kanton, da die Umsätze jährlich ohne weiteres auf den Kopf der Bevölkerung umgelegt werden können. Die Vertreter erhalten jeweilen die Umsatzzahlen derjenigen Kantone, die sie ganz oder teilweise bereisen.

Dieses Vorgehen hat den großen Vorteil, daß eine zeitraubende Zurechnung einzelner politischer Bezirke nicht erfolgen muß. Der Nachteil ist aber der, daß ein Kanton in den seltensten Fällen ein absatzpolitisches Aktionsgebiet darstellt. Viele Firmen sehen daher von der Umsatzkontrolle je Kanton ab und rechnen die Bevölkerungszahl ihrer eigenen Kontrollgebiete z. T. unter Berücksichtigung der jährlich neu zur Verfügung stehenden Teilerhebungen aus.

Bei einer Firma sind wir noch auf eine andere Kontrolleinheit gestoßen. Dort wird die Schweiz in Gebiete mit unterschiedlicher Bevölkerungsdichte und in ausgesprochene Stadt- und Landgebiete aufgeteilt, aus der Überlegung heraus, daß die dichtbesiedelten Gebiete Umsatzschwerpunkte darstellen, die kontrolliert sein müssen. Ein Umsatzrückgang von 5 % in einem dicht besiedelten Gebiet kann in absoluten Zahlen 50 mal bedeutender sein als dieselbe prozentuale Einbuße in dünn besiedelten Voralpen- oder Berggebieten.

Es dürfte von Vorteil sein, sich bei der Einteilung in städtische, halbstädtische und ländliche Gebiete an dieselben Kriterien zu halten, die von den Marktforschungsinstituten beachtet werden.

<sup>4</sup> Siehe Abschnitt über den Nielsen-Index.

## 7. Kombination der Kontrollschwerpunkte

Es genügt nicht, z. B. von den Vertretern nur die Gesamtumsatzzahlen zu kennen. Wir müssen auch über die Umsätze in den einzelnen Artikeln und Artikelgruppen Auskunft wissen. Dasselbe kann für die Händler- und anderweitige Gebietsumsätze gelten. Es wird uns dabei nicht nur interessieren, wie groß ein Umsatz einer Händlerkategorie in einem bestimmten Artikel ist, sondern wieviele Verkaufsstellen alle unsere Artikel, nur einen Teil des Sortiments oder überhaupt keine unserer Artikel führen<sup>5</sup>.

Wie weit sollen wir bei der Kombination von Kontrollschwerpunkten gehen?

Es gibt natürlich keine Regel. Immerhin läßt sich grundsätzlich sagen, daß die Kombination von Kontrollschwerpunkten immer dann zu befürworten ist, wenn die Gefahr besteht, daß uns sonst wichtige Umsatzvorgänge entgehen.

Ein Beispiel: Unser Vertreter Meyer hat seinen Umsatz um 8 % gesteigert. Er hat im Vergleich mit den andern gut gearbeitet. Wenn wir nicht wissen, was er in den einzelnen Artikeln und Artikelgruppen umgesetzt hat, ist die Sache für uns erledigt. Würden wir aber die Unterreilung nach Artikeln vornehmen, dann würde es uns überraschen, daß Meyers Umsatzsteigerung von 8 % sich einmal aus einer Steigerung von 20 % bei Artikelgruppe A, die umsatzmäßig letztes Jahr zu 70 % vertreten war, heute zu 84 %, und einem Rückgang bei Gruppe B von ebenfalls 20 %, mit Vorjahresanteil von 30 % und heute von 24 % zusammensetzt. Sinngemäß weisen auch die einzelnen Artikel positive und negative Werte aus. Die Umsarzeinbuße in der Produktgruppe B braucht im gesamten Unternehmungsumsatz gar nicht zum Vorschein zu kommen, da andere Vertreter davon mehr umgesetzt haben. Ist nun z. B. das Gesamtbudget für Gruppe B erreicht worden und unsere Produktionskapazität völlig ausgelastet, dann kann uns unter Umständen ein partieller Umsatzrückgang bei anderweitiger Verbesserung der Position gleichgültig sein. Haben wir aber an Gruppe B aus absatzpolitischen Überlegungen besonderes Interesse, dann verhält sich die Sache anders. Oder verdienen wir auf Gruppe B bedeutend mehr als auf Gruppe A, dann wäre eine Kontrolle je Artikel und Artikelgruppe bei den Vertretern sehr erwünscht.

Wenn wir nun die Gründe zu erforschen suchen, die zu einem Umsatzrückgang führten, dann stellen wir vielleicht fest, daß Meyer die Gruppe B einfach vernachlässigt hat, oder daß sich die Konkurrenz in seinem und einem anstoßenden Rayon ganz besonders ins Zeug gelegt hat, oder daß ein Lokalrossist oder eine Einkaufsgesellschaft mit lokaler Bedeutung ihre Eigenmarken besonders forciert haben. Es stellt sich die Frage, ob es einen Sinn hat, einzugreifen. Eine Spezialaktion in diesem Gebiet würde vielleicht Fr. 20 000.– kosten. Verwende ich diese Summe nicht anderweitig besser? Das sind einige wenige Fragen von vielen, die sich überhaupt nicht stellen, wenn wir keine detaillierte Umsatzkontrolle führen. Sie entgehen uns bis zu dem Moment, wo unser Vertreter Meyer auf Grund eigener Beobachtungen uns plötzlich erstaunt mitteilt, daß die Konkurrenz zu Gruppe B oder dem Hauptartikel Z anscheinend stark geworden ist – und dann kann es zu spät sein. Der Fehler liegt aber nicht bei Meyer, sondern bei uns.

Wir könnten die Beispiele beliebig vermehren.

<sup>5</sup> Eine sehr bekannte Markenartikelfirma, die sich für dieses Problem interessierte, mußte sich durch die Tatsache überraschen lassen, daß von ihren 10 durchwegs anerkannten Markenartikeln durchschnittlich nur 3,5 pro Verkaufsstelle an Lager geführt wurden.

## 8. Der Vergleichsmaßstab

Es genügt nicht, die Umsätze nach den verschiedensten Gesichtspunkten festzustellen. Wir müssen zur Beurteilung einen Vergleichsmaßstab haben.

In Frage kommen die *Vorjahreszahlen* gleicher Perioden und die *Budgetzahlen*. In der Minderzahl der von uns befragten Firmen werden beide Maßstäbe für die Mehrzahl der Kontroll-Schwerpunkte verwendet, da das Gesamtbudget nicht immer auf die Vertreter oder andere Kategorien nach Artikel oder Artikelgruppen aufgeteilt wird. Hingegen ist es überall üblich, nicht nur die Zahlen der kontrollierten Periode, sondern auch die kumulativen Werte auszuweisen.

Ist es richtig, auf einen Vergleich mit Budgetzahlen zu verzichten? Die Ansichten sind verschieden. Eine Anzahl von Firmen ist der Meinung, daß ein detailliertes Budget unumgänglich notwendig ist, gehört doch das Budget zum Wesen der Planung, der Zielsetzung, ohne die nicht auszukommen ist. Wir werden Gelegenheit haben, die verschiedenen Ansichten im Abschnitt über das Vertreterbudget zu konfrontieren. Wir wollen unsere eigene Auffassung hier nur kurz vorwegnehmen. Überall dort, wo wir Kontrollen über Umsatzschwerpunkte führen, die in unserem absatzpolitischen Aktionsbereich liegen, die wir aktiv zu beeinflussen versuchen und über deren mutmaßliche Entwicklung wir auf Grund von Markttatsachen und unserer eigenen Pläne einigermaßen objektive Zahlenwerte veranschlagen können, wird es richtig sein, ein Umsatzbudget aufzustellen. Unsere eigenen Maßnahmen, die dem Umsatz eine bestimmte Richtung geben sollen, werden dadurch gezielter. Selbstverständlich muß der notwendige Aufwand für eine objektive Budgetierung sich bezahlt machen. Auf Grund unserer Beobachtungen sind wir der Ansicht, daß hinsichtlich objektiver Budgetierung noch zu wenig getan wird. Die Gefahr besteht darin, daß nach subjektiven Gesichtspunkten aufgestellte Budgets schließlich als objektiv betrachtet werden, da man sich in der täglichen Routine nur allzugern an ein einmal vorgenommenes Ziel klammert, gleichgültig auf welche Art man zur Zielsetzung gelangt ist. Friktionen, die vor allem im Menschlichen liegen, sind meistens unvermeidbar. Solche Budgetierungen machen sich selten bezahlt, so gering der Aufwand dazu auch war.

Man wird sich daher bei jeder Budgetierung fragen müssen, wie groß die *Fehlermarge* etwa sein könnte. Vergewenwärtigt man sich stets den relativen Wert eines Budgets im konkreten Fall, dann wird man eher auf die allerletzten Raffinements bei der Festlegung der Zukunfts-Umsatzwerte, die häufig einen hohen Aufwand erfordern, verzichten können.

Wenn wir aber unsere gegenwärtigen Umsatzwerte nur mit den Zahlen der Vergangenheit vergleichen, dann vergleichen wir nicht nur Schlechtes oder Gutes mit Gutem, sondern auch Gutes und Schlechtes mit Schlechtem. Die Beurteilung wird dadurch willkürlich.

## 9. Die Kontrollperiode

Das Ausmaß der Kontrollperiode hängt vor allem von den saisonalen, wöchentlichen und täglichen Umsatzschwankungen und von der Reaktionsfähigkeit der Verkaufsleitung (persönliche Eigenschaften, Arbeitsüberlastung, Arbeitsteilung, Kompetenzen, Instanzenweg) ab.

Die monatliche Kontrolle ist, wie wir festgestellt haben, die Regel. Einzelne Firmen

erachten aber eine solche Periode als zu lang, da abnormale Umsatzentwicklungen zu spät zum Vorschein kommen. Sie haben Kontrollintervalle von 7, 10 oder 14 Tagen gewählt, die aber nicht für alle Kontrollschwerpunkte verwendet werden, sondern nur für diejenigen, deren Entwicklung als besonders wichtig angesehen wird.

Man darf bei der Festsetzung der Kontrollperiode nicht vergessen, daß zwischen Bestellaufnahme und Fakturierung (Grundlage der statistischen Erfassung) 2, 3 oder gar mehr Tage verstreichen können. So werden wir z. B. am 14. April bei 7-tägiger Kontrollperiode die Statistik der Bestellungen erhalten, die vom 5. bis 10. April von unseren Vertretern aufgenommen wurden. Wir erfahren also erst nach 10 Tagen, was u. a. am 5. April umgesetzt wurde. Um sich eine längere Periode gestatten zu können, werden in einigen Firmen die Tagesumsätze (Bestellungen) laufend ausgewiesen und wöchentlich addiert, da die einzelnen Vertreterumsätze schon auf den Tagesrapporten figurieren.

Das objektiv richtige Kontrollintervall ist nicht bei allen Firmen dasselbe. Sicher hat es aber keinen Sinn, vom Rechnungswesen jede Woche Umsatzstatistiken zu verlangen, weil es interessant ist, Zahlen zu lesen, sondern weil wichtige Änderungen innert Wochenfrist eintreten können und weil man die Möglichkeit hat, bei Umsatzrückgängen innerhalb bestimmter Kontrollgruppen fristgerecht einzugreifen.

#### 10. Die Maßeinheit

Als Maßeinheiten werden *Franken* und *Mengen* verwendet. Wo der Frankenumsatz für weitere Zwecke dienen muß, z. B. zum Ausrechnen der Vertreterprovisionen, wird der Franken die geeignete Einheit sein. Sind die Preise von Jahr zu Jahr oder sogar noch häufiger Änderungen unterworfen, wird die umgesetzte Menge das richtige Maß sein. Unter Umständen ist es angebracht, beide Einheiten zu verwenden. Vergleicht man aber nur Frankenumsätze, dann muß man sich stets vergegenwärtigen, daß ein gleicher Frankenumsatz gegenüber dem Vorjahr bei gestiegenen Preisen eine Umsatzeinbuße bedeutet.

Es ist natürlich auch möglich, die einzelnen Artikel in *Standardeinheiten* oder Punkte umzurechnen, die auf den umgesetzten Mengen basieren.

#### 11. Wer kontrolliert was?

Den Absatzplaner, den einige Firmen kennen, interessieren die Vertreterumsätze weniger. Er muß über die Entwicklung des Gesamtumsatzes jedes Produktes Auskunft wissen. Außerdem verfolgt er die Umsätze in den Marktforschungsbezirken. Sind einzelne Händlergruppen absatzpolitisch von Bedeutung, dann wird er auch ihre Umsätze kennen wollen.

Je nach der innerbetrieblichen Organisation, den Kompetenzen und Verantwortungen verteilt sich die Kontrolle der Umsatzschwerpunkte auf mehr oder weniger Personen. In kleinen oder mittleren Betrieben, wo Absatzplanung und Vertreterführung in einer Hand konzentriert sind, wird der Verantwortliche nicht darum herumkommen, alles selbst zu kontrollieren. Er wird daher vielleicht darauf tendieren, möglichst wenig zu überprüfen, muß aber dabei in Kauf nehmen, daß unter Umständen wichtige Entwicklungen zu spät erkennbar werden. Sicher wird

es vorzuziehen sein, einen Kompromiß eher auf Kosten des Zeitintervalls als der effektiv notwendigen Anzahl von Schwerpunkt-Kontrollen zu schließen, wenn nicht wichtige Gründe dagegen sprechen.

## 12. Das Prinzip der Ausnahme

Wie wir sehen, können Kontrollaufgaben einen recht bedeutenden Umfang annehmen, ohne daß wir sie aber ungestraft vernachlässigen könnten. Wir haben uns daher gefragt, ob es nicht möglich wäre, in der detaillierten Umsatzstatistik nach dem Prinzip der Ausnahme (management by exception) nur diejenigen Zahlen auszuweisen, die vom Normalen abweichen. Die Übersicht wird dadurch größer. Dies ist besonders dann nötig, wenn wir über ein umfangreiches Sortiment verfügen und über jeden Artikel (eventuell kombiniert mit anderen Kontrollschwerpunkten) Auskunft wissen müssen.

Hier stellt sich sofort die Frage: Was ist normal? Entweder halten wir uns an Vorjahresziffern (mit den bekannten Nachteilen) oder an unser Periodenbudget. Es wird dabei wichtig sein, zu wissen, welchen natürlichen Schwankungen innert welcher Perioden unser Umsatz ausgesetzt ist. Wir müssen also die normale Schwankungsbreite unseres Umsatzes bezogen auf die Periode kennen. Diese wird umso enger sein, je länger die Zeitperiode ist. Alles, was außerhalb dieses Bereichs liegt, ist abnormal, in positivem oder negativem Sinn. Je nach den Erfordernissen entspricht die untere Grenze oder das Mittel der Schwankungsbreite unserem Vergleichsmaßstab.

Liegt der Quartalsumsatz unseres Vertreters Haller in Artikel A innerhalb der Schwankungsbreite, dann wird er nicht einzeln, sondern nur im Gesamtumsatz ausgewiesen. Liegt er darunter, dann erscheint er einzeln in der Statistik; wir können die Gründe untersuchen und notfalls eingreifen. Liegt er darüber, dann werden die Zahlen ebenfalls angeführt. Vielleicht interessiert uns der Grund seines Erfolges, der etwa in besonders gewandter Verkaufsargumentation liegen kann, oder der auf geschickte Verkaufsunterstützung zurückzuführen ist.

Der Vorteil des Prinzips der Ausnahme, das insbesondere in Firmen mit großem Sortiment für die Kontrolle des Gesamtumsatzes in den einzelnen Artikeln anwendbar sein dürfte, liegt offensichtlich darin, daß man sich an normalen Umsatzentwicklungen nicht aufhält, sondern nur die Ausnahmen zur Kenntnis nimmt. Die technische Lösung dieses Kontrollsystems soll einfach und kostenmäßig tragbar sein, wenn wir schon über eine Lochkarteneinrichtung verfügen. Nach unseren Erkundigungen bei einem Lochkartenfachmann der IBM würde dazu eventuell eine zusätzliche Einrichtung benötigt, die es ermöglicht, eine spezielle Lochkarte – unseren Vergleichsmaßstab mit der vermerkten Schwankungsbreite – mitlaufen zu lassen, die bewirken würde, daß nur die über oder unter der Schwankungsbreite liegenden Zahlen einzeln ausgewiesen, die Werte aber in jedem Fall für das Gesamttotal gespeichert würden. – Die Praxis wird am besten beurteilen können, ob diese Anregung weitere Beachtung verdient.

## II

### Umsatzanalyse und Marktanteil

#### 1. Die Konkurrenz

Bis jetzt hat sich unsere Umsatzanalyse auf einen Vergleich mit Vorjahres- oder Budgetziffern beschränkt. Viele Firmen begnügen sich damit, solange die Geschäfte gut gehen.

Eine zunehmende Anzahl von Firmen ist aber damit nicht zufrieden, da sie auch genau wissen möchte, wie es mit der Konkurrenz steht, wie sich der Markt entwickelt, geben sich doch daraus wichtige Anhaltspunkte für die eigene Absatzpolitik. Interessiert sich eine Firma nicht für solche Entwicklungen, dann kann im günstigen Fall etwa folgendes geschehen:

Die eigenen Umsätze steigen jedes Jahr langsam aber stetig an. Also kein Grund zur Aufregung, im Gegenteil. Unser Marktanteil steigt. Nehmen wir an, die jährliche Zunahme des Umsatzes gehe parallel mit der Zunahme der Detailhandelsumsätze von 3-4 % per annum oder der Bevölkerung von etwa 1,2 % oder der Zunahme der Haushalte von 1 $\frac{1}{4}$  % per annum<sup>o</sup>. Da sieht das Bild schon etwas anders aus. Unser Marktanteil scheint stationär geblieben zu sein, trotz Umsatzzunahme. Würden wir die Entwicklung des Marktes kennen, der sich vielleicht in den letzten 5 Jahren um 50 %, 100 % oder gar um das Dreifache ausgedehnt hat, dann müßten wir plötzlich feststellen, daß wir bezogen auf den ganzen Markt ins Hintertreffen geraten sind, und dies wiederum trotz Umsatzzunahme. Ist unser Umsatz aber in absoluten Zahlen von Jahr zu Jahr gleichgeblieben oder gar zurückgegangen, dann ist die Situation umso schlimmer. Aufklärung und Kenntnis über die Stärke des Feindes gehört zu den elementaren Erfordernissen militärischer Kampfführung. Nicht anders verhält es sich mit dem friedlichen Wettkampf in der Wirtschaft. Wir müssen wissen, was die Konkurrenz unternimmt, wie sie sich entwickelt, welche Positionen sie erreicht hat.

In der Regel wissen die einzelnen Firmen über die Konkurrenz recht viel, vor allem aber Einzelheiten, die häufig belanglos sind oder falsch gedeutet werden können. Um diesem Tappen im Halbdunkeln etwas abzuwehren, geben einzelne Branchenverbände den Mitgliedern auf Grund der ihnen gemeldeten Produktions- oder Umsatzziffern den Umfang des ganzen Marktes bekannt, wobei sich die Umsätze von eventuellen Außenseitern annähernd schätzen lassen. Zu detaillierten Angaben sind die einzelnen Verbandsmitglieder aber selten bereit. So stehen denn wohl für die oberste Unternehmungsführung Vergleichswerte zur Verfügung, mit denen aber die untere Führung nur wenig anfangen kann, da sich diese nicht nur mit dem ganzen Markt, sondern vor allem mit den einzelnen Artikeln und Artikelgruppen zu befassen hat.

Gewisse Hinweise auf die Entwicklung eines Marktes können auch aus amtlichen Statistiken gewonnen werden. Sind die Rohstoffe im eigenen Land nicht vorhanden, dann kann die Einfuhrstatistik einige Anhaltspunkte bieten, die uns außerdem auch über die Einfuhrwerte der ausländischen Konkurrenz an fertigen Konsum-

<sup>o</sup> Aus: Stat. Jahrbuch der Schweiz 1957, Bevölkerung der Schweiz seit 1850, Mittlere Zunahme von 1941-50, bezogen auf 1941.

gütern unterrichtet. Mit etwas Erfahrung und bei Kenntnis der Verarbeitungsdauer der Rohstoffe und der Lagerhaltung können sicher zutreffende Umsatzwerte aus diesen Zahlen abgeleitet werden. Welchen Weg die eingeführten Rohstoffe nach ihrer Verarbeitung einschlagen, und in welcher Form, wissen wir aber nach wie vor nicht. Einzelne Branchen haben auch die Möglichkeit, die Totalumsatzwerte einer Warengattung aus den vom BIGA auf Grund kontrollierter Haushaltrechnungen ausgerechneten Durchschnittsausgaben pro Haushaltung durch Multiplikation mit der Anzahl Haushaltungen annähernd zu ermitteln. Die Detailverkaufswerte in Tabakwaren können z. B. dem statistischen Jahrbuch entnommen werden. Doch auch hier handelt es sich nur um «Generalstabswerte», die wohl nötig sind, aber nicht genügen.

Seit 1955 ist es nun aber auch in der Schweiz möglich, durch die Firma Nielsen detaillierte Angaben über die Verbreitung der eigenen Marke im Vergleich zur Konkurrenz und über die gesamte Marktentwicklung zu erhalten. Diese Auskünfte werden ergänzt durch das Markenbarometer anderer Marktforschungsinstitute. Von diesen beiden marketing-Instrumenten wird noch die Rede sein.

## 2. Der Großhandel

Liefere wir ausschließlich an den Detailhandel, ohne den Großhandel in Anspruch zu nehmen, wie z. B. die Schokolade-Industrie, dann kennen wir den Weg unserer Markenartikel bis zum Detaillisten genau.

Die übrigen Industrien haben in mehr oder weniger starkem Ausmaß auch den Großhandel und die Einkaufsgesellschaften eingespannt. Es ist also nur ungefähr bekannt, wohin die an den Großhandel gelieferte Ware gelangt. Wir können uns daher von den effektiven Umsätzen einzelner Gebiete und Detailhandelsgruppen nur ein beschränktes Bild machen.

Der erste Schritt, um mehr Klarheit darüber zu erhalten, ist die Einteilung der Schweiz in einzelne Grossistengebiete. Unseres Wissens bestehen in der Schweiz weder private noch staatliche Publikationen, wie z. B. in den USA (wholesale areas). In der Regel dürften diese Gebiete aber via Vertreter oder auf Grund eigener Erfahrung summarisch bekannt sein. Genauere Angaben kann uns unsere Kartei über die Detaillisten erteilen, sofern die in Frage kommenden Grossisten auf den Karteiblättern notiert sind<sup>7</sup>. So ist es uns möglich, die bearbeiteten Gebiete jedes Grossisten auf der Karte festzuhalten. Dabei gibt es natürlich eine Menge von Überschneidungen. Dort wo diese am geringsten sind und nicht mitten durch einzelne wichtige Grossistengebiete führen, ziehen wir provisorisch unsere Grenzen durch. Wir erhalten auf diese Weise eine Anzahl von natürlichen Einflußgebieten, in denen sich verschiedene Grossisten betätigen, die sich vor allem um die Städte konzentrieren. Am besten ist es, wenn es uns gelingt, diese mit unseren Marktforschungsgebieten in Übereinstimmung zu bringen. Unter Umständen ist dies gar nicht so schwer, wenn wir z. B. nicht mit allen Grossisten zusammenarbeiten oder wenn einzelne Grossisten oder Einkaufsgesellschaften für unseren Umsatz im Vergleich zu den Direktlieferungen an den Detailhandel im gleichen Gebiet nur unbedeutend sind. Wichtig wird es sein, die Gebiete besonders aktiver

<sup>7</sup> Die «freiwillige Kette» Végé stellt ohne weiteres eine Karte mit der Aufteilung der Grossistengebiete zur Verfügung.

Grossisten nicht auseinanderzureißen, wenn wir ihre regionale Bedeutung nicht kennen oder nur schlecht abzuschätzen in der Lage sind. Auf Grund dieser Einflußgebiete können die Großhandelsumsätze auf einige Zonen aufgeteilt und zu den entsprechenden Detailhandelsumsätzen addiert werden (Mengen). Ein Vergleich mit dem Marktpotential der Haushaltungen oder Einwohner zeigt uns, wo wir stark, wo wir schwach vertreten sind.

Eine Markenartikelfirma hat dieses Problem auf elegante Weise zu lösen versucht. Die Grossisten hatten sich jeweilen darüber auszuweisen, welche Quantitäten sie wohin lieferten. Leider mußte sie aber feststellen, daß es mit der Statistik bei vielen Grossisten etwas im Argen liegt. So kam es vor, daß oft bedeutend mehr Detaillieferungen ausgewiesen wurden, als auf Grund der Grossistenbestellungen überhaupt denkbar gewesen wären. Immerhin war es mit dieser Methode einigermaßen möglich, sich nicht nur ein Bild über die geografische Reichweite eines Grossisten zu machen, sondern auch die Absatzschwerpunkte des Großhandels festzustellen. Wir müssen aber dabei beachten, daß unsere Produkte, je nachdem wie schnell ihr Lagerumschlag ist, vom Großhandel mit größerem oder kleinerem Interesse und daher auch in verschiedenen Quantitäten gekauft werden. Der Vertriebsweg unseres wichtigsten Markenartikels ist daher nicht derselbe wie derjenige eines weniger zügigen Produkts.

Es ist also nicht gerade leicht, auf Grund von Material, das wir an unserem Schreibtisch sammeln können, zuverlässige Auskunft über den Weg der Grossistenlieferungen zu erhalten. Diesem Nachteil helfen zum Teil die Erhebungen von Nielsen ab, indem sie zum mindesten feststellen können, welches der Anteil der Grossistenlieferungen in den 3 Nielsegebieten der Schweiz ist. Eine weitere Unterteilung rechtfertigt sich, lediglich zur Feststellung des gebietsweisen Grossistenumsatzanteils, kaum. Solche periodischen Untersuchungen würden viel zu teuer zu stehen kommen. Sollten aber detaillierte Angaben über eine größere Anzahl von Regionen noch für andere Zwecke als nur der Feststellung unserer Umsatzschwächen und -stärken dienen, dann wäre die Frage erneut zu prüfen, ob nicht eine detailliertere statistische Unterteilung der Schweiz wünschbar wäre. Wir werden im Kapitel über die Rationalisierungsmaßnahmen in der Werbung (Festsetzung des Werbebudgets) darauf zurückkommen.

### *3. Der Detailhandel*

Sämtliche an die Konsumenten gelangenden Markenartikel finden ihren Weg über den Detailhandel<sup>8</sup>. Kaufen die Konsumenten, dann leeren sich die Lager der Detaillisten; unsere Vertreter haben gute Tage. Kaufen sie nicht, dann können unsere Vertreter noch so zügige Argumente ins Feld führen, die Detaillisten werden ihre schon zu großen Lager nicht noch mehr aufblähen wollen, so sehr auch die Vertreter von der Verkaufsleitung unter Druck gesetzt werden.

Dieses simple Beispiel zeigt, daß wir wissen sollten, was mit den an den Detailhandel gelieferten Produkten geschieht. Starten wir eine Werbekampagne bei leeren Detaillistenlagern oder propagieren wir eine Ladenauffüllaktion, wenn die Regale und Lager schon vollgestopft sind, dann verpuffen unsere besten Energien.

<sup>8</sup> Ausgenommen Verkäufe ab Grossistenlager auf Grund von Beziehungen und der (verpönte) Werkhandel, die aber gesamthaft nicht ins Gewicht fallen.

Große Lager an einer bestimmten Marke veranlassen den Detaillisten, seine Lager abzubauen. Er wird der Marke einen besonders guten und vielleicht auch ein wenig mehr Platz als sonst in seinen Gestellen reservieren. Gefüllte Regale regen die Kauflust der Konsumenten an. Große Lager können aber für die Markenartikelfirma auch einen Verlust an Prestige beim Detaillisten bedeuten, vor allem wenn sie das Resultat von Hochdruckverkäufen ohne Verkaufsunterstützung sind. Wir sollten daher über die Lagerbewegungen orientiert sein.

Füllt die Konkurrenz z. B. die Lager der Detaillisten, dann kann dies ein Hinweis auf eine kommende Werbekampagne sein (z. B. Persilfranken-Aktion).

Steigen die eigenen oder Konkurrenzumsätze beim Detailhandel, dann kann dies darauf zurückzuführen sein, daß die bisherigen Detaillistenkunden mehr kaufen, oder daß die Marke an einer größeren Anzahl von Verkaufsstellen erhältlich ist. Auch dies interessiert uns. Es gibt also eine ganze Reihe von Informationen, die für unsere Absatzpolitik von Bedeutung sein können. Auch darüber gibt uns Nielsen Auskunft. Diese beschränkt sich nicht auf die eigene Marke, sondern umfaßt je nach Wunsch und Geldbeutel der Markenartikelfirma eine größere oder kleinere Anzahl der wichtigsten Konkurrenzmarken, einzeln oder in Gruppen.

#### 4. Der Konsument

Wenn ein Detaillist z. B. regelmäßig 100 Einheiten unseres Markenartikels pro Periode verkauft, dann kann die Zahl der einmal oder mehrmals oder regelmäßig kaufenden Konsumenten und die pro Verkaufsakt umgesetzte Menge von Periode zu Periode völlig unterschiedlich sein. Diese Zahlen variieren aber auch von Detaillist zu Detaillist, von Marke zu Marke. Da wir aus solchen Auskünften wichtige Hinweise für unsere Absatzpolitik erhalten können, haben wir ein Interesse daran, darüber informiert zu sein. Wir möchten also z. B. wissen:

- Wie oft wird die Warengattung von wieviel Prozent wie großer Haushaltungen in welchen Quantitäten gekauft.
- In welchen Intervallen werden welche Marken von wieviel Prozent wie großer Haushaltungen in welchen Mengen gekauft.
- In welchem Umfang kaufen die einzelnen Haushaltungen immer dieselbe Marke (alle Wochen 1 Paket Y z. B.).
- Welches ist der Anteil der Marke X an den gesamten Einkäufen in dieser Warengattung (z. B. neben dem wöchentlichen Kauf von 1 Paket Marke Y zugleich auch regelmäßiger Einkauf von 2 Paketen Marke X, gelegentlich auch ...).
- Wie oft ist unsere Marke im Verlauf der letzten 3, 6 Monate zum mindesten einmal versucht worden (jeder Markenwechsel setzt einen Versuch voraus).

Wichtig ist es für uns aber auch zu wissen, für welche Zwecke unser Produkt gekauft wird (Werbung). Es ist möglich, daß wir unser synthetisches Waschmittel für die große Wäsche propagieren, was einen großen Teil der Hausfrauen nicht davon abhält, es nur oder auch zum Abwaschen zu benützen. Es ist nicht gleichgültig zu wissen, ob unsere Margarine vor allem zum Kochen, zum Backen oder als Brotaufstrich verwendet wird. Je nachdem wie sich die Verwendungszwecke durchsetzen, kann sich unser Umsatz in der einen oder andern Richtung verändern. Darüber Auskunft zu wissen, ist natürlich von Vorteil, sonst suchen wir die Gründe für Umsatzrückgang oder -steigerung am falschen Ort und ziehen unzutreffende Schlußfolgerungen. Z. T. gibt uns das «Markenbarometer» oder die «Markenrevue»

unserer Marktforschungsgesellschaften über das Konsumentenverhalten periodisch im Abonnement in bezug auf eigene und Konkurrenzmarken Auskunft. Spezifische Fragen, wie etwa der Verwendungszweck, die eingekaufte Menge, Markentreue, müssen durch zusätzliche Befragung beantwortet werden. Wichtig ist es dabei, das Konsumentenverhalten nicht nur einmal zu analysieren, sondern einzelne periodische Analysen miteinander in Beziehung zu setzen. Es ergibt sich daraus ein bestimmter Trend für den gesamten Markt, die eigenen und die Konkurrenzmarken. Man spricht daher oft auch von «brandtrend».

Die beiden folgenden Abschnitte geben Auskunft darüber, welche Informationen Nielsen-Index und Markenbarometer liefern können.

### 5. Der Nielsen-Index

Der Nielsen-Index beruht auf einer zweimonatlichen Kontrolle der Lagerbestände und der in der zurückliegenden Periode erfolgten Käufe und Verkäufe bei einem den Lebensmittel-Detailhandel repräsentierenden Muster von 270 Detaillisten.

Dieses Muster berücksichtigt die selbständigen Lebensmittel-Detaillisten, sowie die Konsum- und Filialbetriebe mit 4 oder mehr Filialen. Spezialgeschäfte, wie Merkur, Villars, Kaiser und auch die Migros werden nicht erfaßt.

Da Nielsen auf Grund der Käufe der Detaillisten innerhalb einer Zwei-Monatsperiode in der Lage ist, auf den Gesamtumsatz unserer Marke zu schließen, haben wir die Möglichkeit, anhand unserer effektiven Umsatzzahlen die Zuverlässigkeit der Nielsen-Rapporte zu kontrollieren<sup>o</sup>.

Die Genauigkeit der Erhebungen beträgt unter der Voraussetzung, daß das untersuchte Produkt in  $\frac{1}{3}$  aller Verkaufsstellen geführt wird, rund  $\pm 5\%$ . Je größer der Umsatz der einzelnen Marke, wie der Warengattung, desto größer auch der Aussagewert, desto geringer die Fehlermarge der Nielsenzahlen. Je kleiner die Gebieteinteilungen gewünscht werden, desto größer wird die Fehlermarge.

Die Nielsen-Rapporte geben uns immer in bezug auf eine bestimmte Periode Auskunft über folgende Punkte:

- a) Verkäufe der Detaillisten (Anzahl Packungen und Wert)
- b) Käufe der Detaillisten (Anzahl Packungen und Wert)
  - bei Grossisten
  - bei Fabrik
- c) Lagerbestand der Detaillisten (Anzahl Packungen und Wert)

Aus diesen Zahlen wird errechnet:

- Durchschnittlicher Monatsumsatz
- Durchschnittlicher Lagerbestand
- Vorrat für .... Monate
- Lagerumschlagsgeschwindigkeit
- In wieviel Prozent der Geschäfte ist das Produkt vorhanden, nicht vorhanden, weil
  - ausverkauft
  - nicht geführt
- Durchschnittliche Sendungsgröße

<sup>o</sup> Diese Kontrolle wird umso genauer sein, je weniger wir über Grossisten liefern und je länger die verglichene Zeitperiode ist.

d) Ausstellungen in Schaufenstern oder im Laden

Alle diese Angaben können je nach Erfordernissen gemacht werden für

1. die gesamte Warengattung
2. einzelne Marken, Gruppen von Marken
3. bestimmte Verpackungsgrößen
4. die 3 Ortsklassen  
(über 50 000 Einwohner, 2500 bis 50 000 Einwohner, bis 2500 Einwohner)
5. die 3 Nielsen-Gebiete  
(französischsprachige Gebiete, Alpen und Voralpen, Mittelland ohne Tessin)
6. Detailhandelskategorien (1. unabhängiger Einzelhandel inkl. Detaillisten der ISEG-Gruppe, + Altro, die weniger als 4 Verkaufsstellen betreiben; 2. Filialbetriebe, Konsumvereine, wie VSK, VOLG, Konkordia, Denner, Sommer, + unabhängige Detaillisten mit 4 und mehr Verkaufsstellen).

Die Kriterien 1-3 können mit den Ortsklassen, Nielsengebieten und Detailhandelskategorien kombiniert werden. Da diese Zahlen alle 2 Monate erhoben werden, läßt sich die saisonale und strukturelle Entwicklungstendenz des Marktes in bezug auf

Käufe der Konsumenten

Käufe der Detaillisten

Lagerhaltung der Detaillisten

nach Warengattung, Marke, Ortsklasse, Regionen und Detailhandelskategorien ableiten.

Es ist kaum zu erwarten, daß die relativ hohen Kosten für den Nielsen-Index bei Vergrößerung der Abonnentenzahl zurückgehen werden. Die Kostendegression, die sich aus der Zunahme der Kunden ergibt, dürfte eher für eine Verbesserung der Genauigkeit verwendet werden. So wird in den USA die Genauigkeit der Nielsen-Zahlen laufend verbessert.

### 6. Das Markenbarometer oder die Markenrevue

«Durch die Markenrevue wird festgestellt, in wie manchen Haushaltungen ein bestimmtes Produkt vertreten ist. Die Daten der Markenrevue der GfM basieren grundsätzlich auf den Ergebnissen der Interviews bei 4320 Hausfrauen in der deutschen und welschen Schweiz. Diese 4320 Interviews erfolgen in drei Zweimonats-Perioden mit je 1440 Befragungen, wobei jede Periode ein repräsentatives Muster umfaßt<sup>10</sup>.»

Im einzelnen erhalten wir Auskunft:

- a) über den relativen Anteil der Marke am Konsum, also wieviel Prozente der Anschaffungen auf welche Marken fallen;
- b) in wieviel Prozent der Haushaltungen welche Marken vertreten sind.

Diese Angaben können gemacht werden für:

- die 4 Gebiete (Nordostschweiz, Innerschweiz, Bernbiet und Westschweiz)
- die 3 Siedlungskategorien (städtisch, halbstädtisch, ländlich - Die Aufteilung erfolgt nach dem offiziellen AHV-Verzeichnis)
- die 3 Kaufkraftklassen, neuerdings 4 Klassen
- die 5 Altersgruppen

<sup>10</sup> Aus: Markenrevue 1957, 1. Semester, Gesellschaft für Marktforschung (GfM).

Es wird also nur festgestellt, welche Marken in den Haushaltungen vertreten sind. Die Konsummenge wird nicht abgeklärt. « Wir erfahren also nicht, ob allenfalls von einem wenig verbreiteten Produkt jeweils viel gekauft wird, von einem weit verbreiteten aber eventuell wenig. In gewissen Extremfällen können also die Umsätze zweier verschiedenen verbreiteter Fabrikate gleich sein – eben weil das eine zwar von wenig Leuten, aber in großen Mengen, das andere von vielen Personen, aber in kleinen Quantitäten, konsumiert wird<sup>11</sup>. » In den USA und in England gibt es z. B. Marktforschungsgesellschaften, die die Haushaltbücher eines repräsentativen Musters kontrollieren. Die Angaben sind daher detaillierter. Auf diese Weise können neben den oben erwähnten noch folgende Angaben erhalten werden:

1. Einge kaufte Mengen
2. Gekaufte Packungsgrößen
3. Anzahl gekaufte Packungen
4. Datum des Einkaufs
5. Art des Einkaufsgeschäftes
6. Abwechseln zwischen den einzelnen Marken

Die Kontrolle der Haushaltbücher hat also den Vorteil eingehenderer Information (Einkaufsmengen, -rhythmus, -gewohnheiten, bevorzugte Geschäftstypen, Markentreue, usw.).

Die GfM hat diese Art von Marktforschung nur während eines Jahres betrieben, da sie finanziell nicht tragbar war. Die Resultate sollen aber – weniger hinsichtlich Mengen als hinsichtlich Markentreue, Hin- und Herpendeln zwischen wenigen Marken – aufschlußreich gewesen sein<sup>12</sup>.

Es ist zu beachten, daß für die Führung von Haushaltbüchern nur ein gewisser Kreis von Familien in Frage kommt, nämlich « Musterfamilien ». Diese eignen sich aber als repräsentatives Marktforschungsmuster für die Gesamtheit der Haushaltungen nur beschränkt, ist es doch denkbar, daß die Konsum-Gewohnheiten in diesen « Musterfamilien », die sich ohnehin durch besonderen Ordnungssinn auszeichnen, stark von denjenigen der übrigen Haushalte differieren. Durch simultanen Vergleich der Resultate des Markenbarometers und der Kontrolle der Haushaltbücher sollte es zum Teil möglich sein, festzustellen, ob die Resultate der « Musterfamilien » mit denjenigen des sicher richtig geschichtenen Markenbarometer-Samples übereinstimmen. Dies könnte z. B. anhand des Verwender-Anteils geschehen, indem die Angaben der Haushaltbücher auf die spezifische Fragestellung des Markenbarometers ausgewertet würden.

### *7. Vergleich zwischen Nielsen-Index und Markenbarometer*

Untersuchungsobjekt des Nielsen-Index' ist der Detaillist – der Verkäufer, des Markenbarometers die Hausfrau – die Käuferin.

Im Nielsen-Index sind also sämtliche Detailverkäufe enthalten, gleichgültig, ob sie von Hausfrauen, Einzelpersonen oder Großkonsumenten getätigt wurden, während das Markenbarometer sich auf die Käufe der Haushaltungen beschränkt.

<sup>11</sup> Aus: Markenrevue 1957, 1. Semester, Gesellschaft für Marktforschung (GfM).

<sup>12</sup> Seit 1960 ist es möglich, durch das IHA, Zug, das neugegründete Institut für Haushaltsanalysen solche Erhebungen zu abonnieren.

Würden wir durch das Markenbarometer auch über die gekauften Mengen informiert, dann wäre es uns durch Vergleich mit den vom Nielsen-Index ausgewiesenen Mengen möglich, auf die Bedeutung der Einkäufe von Einzelpersonen und Großkonsumenten zu schließen.

Nielsen gibt uns – ausgehend vom Detailhandel – Auskunft über Mengen, Packungseinheiten und -größen. Das Markenbarometer orientiert uns – ausgehend von den Haushaltungen – über die Verwender und ihre Struktur. Angaben über Verwenderanteile beziehen sich daher nicht auf Mengen, sondern nur auf den Anteil der Verwender einzelner Marken an der Gesamtheit der Verwender, resp. der Gesamtheit der Haushaltungen.

Die beiden Marketing-Instrumente sind nicht alternativ, sondern simultan oder supplementär verwendbar.

Welche Angaben erhalten wir von beiden Methoden, welche nur von der einen oder andern?

<i>Information</i>	<i>durch</i>
1. Sämtliche Angaben über Situation und Vorgänge im Detailhandel gemäß Abschnitt über Nielsen-Index	Nielsen
2. Größe des Marktes	
– Mengen	Nielsen
– Verwender	Markenbarometer
3. Marktanteil einzelner Marken	Nielsen
Verwenderanteil einzelner Marken	Markenbarometer
4. Saisonale und strukturelle Entwicklung des Marktes	beide
5. Entwicklung des Marktanteils	Nielsen
Entwicklung des Verwenderanteils	Markenbarometer
6. Informationen 2–5 in bezug auf Regionen und Siedlungsgrößen	beide
7. Informationen 2–5 in bezug auf Detailhandelskategorien	Nielsen
8. Informationen 2–5 in bezug auf Alters- und Kaufkraftklassen	Markenbarometer

Es scheint uns, es wäre von Vorteil, wenn die detaillierten Angaben über Marktanteil und Verwenderanteil hinsichtlich der Regionen und Siedlungskategorien vergleichbar wären. Dies ist aber nicht ohne weiteres der Fall, da Nielsen mit 3, GfM z. B. mit 4 Regionen arbeitet, die sich nur zum Teil decken. Auch die Siedlungskategorien der beiden Marktforschungsinstitute entsprechen einander nicht durchwegs, da die Einteilungskriterien etwas verschieden sind.

Vergleiche zwischen Marktanteil und Verwenderanteil sind daher nur gesamtschweizerisch und in einzelnen Regionen möglich. Unter der Voraussetzung, daß die durch das Markenbarometer nicht erfaßten Verkäufe der Detaillisten an Einzelpersonen und Großkonsumenten gleichgeschichtet sind, und daß die Verkäufe bei den vom Nielsen-Index nicht erfaßten Detailhandelskategorien ebenfalls gleichgeschichtet wie die erfaßten oder im Rahmen des Ganzen unbedeutend sind, dann würde ein im Vergleich zum Marktanteil geringerer Verwenderanteil derselben Marke unter Berücksichtigung der Genauigkeit der beiden Methoden, auf einen intensiveren Verbrauch durch die einzelnen Haushalte schließen lassen. (Der Anteil der Migros wäre noch zu extrapolieren.) Der Vergleich zwischen Verwenderanteil

und Verbraucheranteil ließe Rückschlüsse auf die Markentreue ziehen. Würden die Siedlungskategorien und Regionen einander angeglichen, dann würde die Vergleichsmöglichkeit auch auf diese Kriterien ausgedehnt und damit der Wert beider Methoden erhöht.

Der Ordnung halber sei noch erwähnt, daß die Auskünfte der Hausfrauen für das Markenbarometer in einzelnen Fällen unter der Wirkung intensiver Werbung für spezielle Marken verfälscht sein können.

### III

#### Ein Beispiel aus der Praxis

In einer bekannten Markenartikelfabrik, die über 100 Artikel führt, werden folgende Umsatzkontrollen durchgeführt:

Kontrollschwerpunkt	Vergleichsmaßstab	Kontrollperiode	Maßeinheit
1. Gesamtumsatz	Vorjahr Budget	10 Tage	Franken und Mengen
2. Artikel und Artikelgruppen	Vorjahr Budget	10 Tage	Mengen
3. Jeder Artikel nach Verpackungseinheiten abzüglich Retouren	Vorjahr	monatlich	Mengen
4. Kundengruppen ohne Artikelkontrolle			
– Verbandskunden wie Usego, SHG, VSK, VOLG usw. unterteilt in 7 Gruppen	Vorjahr	monatlich	Franken
– 40 größte Konsumvereine	Vorjahr	monatlich	Franken
– Grossisten und Migrossisten einzeln und total	Vorjahr	monatlich	Franken
– Filialgeschäfte und Warenhäuser	Vorjahr	monatlich	Franken
5. Vertreter			
– Totalumsatz je Vertreter	Vorjahr	monatlich	Franken
– Umsatz der Produktgruppen je Vertreter	Vorjahr	monatlich	Mengen
– Retouren je Vertreter	Vorjahr	monatlich	Franken
6. 3 Marktforschungsbezirke + 3 Ortsklassen (Nielsen) nach Artikel oder Artikelgruppen inkl. Konkurrenz	Vorjahr	2-monatlich	Mengen und Franken

7. 4 Marktforschungsbezirke nach Artikel und Artikelgruppen inkl. Konkurrenz. = Markenbarometer	Vorjahr	3-monatlich	Verwender- anteil
8. 12 Marktforschungsbezirke nach Artikel und Artikelgruppen inkl. Konkurrenz	Vorjahr	jährlich	Verwender- anteil

Kontrolle Nr. 8 beruht auf den 4 mal 2000 Befragungen pro Jahr des Markenbarometers<sup>13</sup>. Die total 8000 Befragungen sind genügend genau, um für die 12 Marktforschungsbezirke einigermaßen repräsentative Werte zu liefern. Der zeitliche Abstand zwischen den einzelnen Befragungen von 2000 spielt keine Rolle, da keine sprunghaften Umsatzentwicklungen zu verzeichnen sind. Diese Kontrolle dient vor allem der Überwachung des langfristigen Trends in den einzelnen Marktunterteilungen.

Jeder Umsatz wird auch kumulativ ausgewiesen und mit dem Vorjahr resp. dem Budget verglichen.

«Erstellt werden die Verkaufsstatistiken durch die Hollerith, wobei die Marktforschungsabteilung die Darstellung, teilweise auch die Übertragung auf grafische Tabellen übernimmt. Die Überwachung ist Sache der Verkaufsdirektion, wobei verschiedene Spezialanalysen auf einzelne Sachbearbeiter verteilt werden, welche an den Umsatzbesprechungen ihre Beobachtungen und Empfehlungen vortragen. Das System hat sich sehr bewährt, bedingt aber ziemlich viel Arbeit. Gelegentlich wird die Hollerith mit Spezialanalysen für Sonderauskünfte beauftragt<sup>14</sup>.» Es besteht die Möglichkeit, die Statistik bis zur Gemeinde und dem einzelnen Kunden je nach Bedarf für spezielle Zwecke auszubauen.

Ein weiteres Beispiel, das wir im nächsten Kapitel im Zusammenhang mit der Vertriebskostenanalyse anführen werden, zeigt insbesondere die Kontrolle über die Art der Bestellungserteilung.

Diese Beispiele dienen zur Illustration. In einzelnen Branchen wird man noch weiter gehen müssen und z. B. auch eine Umsatzkontrolle nach einzelnen Artikeln innerhalb der Kundengruppen führen. Dies wird insbesondere bei denjenigen Kundengruppen notwendig sein, die ihre Eigenmarken forcieren. Firmen, die an Eigenlager von Einkaufsgesellschaften liefern, werden auch diese Verkäufe ständig unter Kontrolle halten müssen.

\* \* \*

Halten wir zusammenfassend kurz fest, worum es in diesem Kapitel gegangen ist. Die Basisfrage lautete: Wie setzt sich unser Umsatz nach den verschiedensten Gesichtspunkten zusammen? Welches sind unsere Umsatzschwerpunkte? Wenn wir nur Globalgrößen beachten, dann entgehen uns wichtige Tatsachen. Die Entwicklung der einzelnen Umsatzschwerpunkte wird anhand eines objektiven Vergleichsmaßstabs mit Verganem oder Geplantem innerhalb gleicher Perioden in Beziehung gesetzt. Dabei genügt es nicht, nur über die eigenen Marken Auskunft zu

<sup>13</sup> Es handelt sich um das Markenbarometer einer andern Marktforschungsgesellschaft als der GfM.

<sup>14</sup> Laut Schreiben der betreffenden Markenartikelfirma.

wissen. Welches ist der Anteil der Konkurrenz? Wie entwickelt sich der Markt? Wie kommt unser Umsatz beim Großhandel, Detailhandel zustande? Welches sind die Umsatzschwerpunkte im Hinblick auf das Konsumentenverhalten (Markentreue, Verwendungsart usw.)? Die Fragestellung, abgewandelt nach den verschiedenen Betrachtungsweisen, ist also im Grunde immer wieder dieselbe. Wir wollen Tatsachen über unseren Umsatz kennen, die uns helfen sollen, wichtige Entscheidungen zu treffen, Rentables und Unrentables zu erkennen, Wirtschaftliches zu fördern, Unwirtschaftlichkeiten zu vermeiden.

Wir haben sporadisch einige Beispiele aufgeführt, wie wir die gewonnenen Tatsachen auswerten können, da es nicht damit getan ist, sie nur zu kennen. Wenn wir die uns zur Verfügung stehenden Unterlagen laufend verwenden, dann werden sich weniger häufig abnormale Entwicklungen zeigen. Wir haben unseren Umsatz «in der Hand». Sieht nun ein Verkaufsleiter den Wert analytischer Betrachtung ein und entschließt er sich, seinen Umsatz laufend nach den verschiedensten Kriterien zu kontrollieren, dann ist es vielleicht möglich, daß ihm die Resultate der ersten Umsatzanalyse nicht wesentlich abnormale Zustände und Entwicklungen enthüllen. Dies ist umso wahrscheinlicher, je besser die Geschäfte im allgemeinen gehen, je ausgeglichener gearbeitet wird, je ruhiger die Branche ist. Er könnte daher zur Überzeugung gelangen, der Aufwand habe sich nicht gelohnt. Vor einer solchen Einstellung muß gewarnt werden. Laufende Umsatzanalyse verträgt sich nicht mit der Erwartung auf sofortige Resultate. Sie wird sich häufig erst auf lange Sicht bezahlt machen. So sind z. B. auch vom Nielsen-Index und vom Markenbarometer keine Wunder zu erwarten, mag der Wert dieser marketing-Instrumente in Prospekten durch drastische, einleuchtende Beispiele noch so sehr unterstrichen werden. Die Beispiele haben aber durchaus ihre Berechtigung, da sie nicht konstruiert sind, sondern aus der Praxis stammen. Sie sind aber nur ein Mittel dazu, uns zu zeigen, was passieren könnte, wenn . . . Würden sich zum Großteil der angeführten Beispiele Parallelen in unserer eigenen Firma zeigen, dann hätten wir bis jetzt wirklich schlecht gewirtschaftet, oder aber dann ließe der Stand wissenschaftlicher Betriebsführung in der ganzen Branche zu wünschen übrig.

# Die Analyse der Vertriebskosten

## I

### Die Gesamtkostenstruktur

#### *1. Die Aussagekraft eines Vergleichs von Gesamtkostenstrukturen verschiedener Firmen*

In der Gesamtkostenstruktur spiegelt sich das Verhältnis der einzelnen Kosten­größen zueinander wieder. Steigt oder sinkt der Anteil der einen Größe in abso­luten Zahlen, während die andern absolut gleich bleiben, dann ändern die Ver­hältniszahlen.

Sinkt z. B. der Beschäftigungsgrad oder der Kapazitätsausnutzungsgrad der Ma­schinen bei absolut gleichbleibenden Vertriebskosten, dann sinkt der Anteil der variablen Material- und Lohnkosten, weil weniger produziert wird, während derjenige der Vertriebskosten steigt. Je mehr Fixkostencharakter eine Kostengröße hat, desto größer ist ihr Anteil an den Gesamtkosten bei rückläufiger Produktion, desto kleiner wird er bei steigender Ausbringungsmenge.

Aus einem Zeitvergleich der Gesamtkostenstruktur einer Firma Rückschlüsse ziehen zu wollen, ist daher erst dann in vollem Umfang möglich, wenn Kapazitätsaus­nutzungs- oder Beschäftigungsgrad sowie das Verhältnis der variablen zu den fixen Kosten bekannt ist.

Dasselbe gilt in noch größerem Maß für einen Vergleich zwischen Firmen der­selben Branche mit gleichem Vertriebssystem. Hier liegen die Verhältnisse etwas komplizierter.

Zwei fiktive Beispiele: Zwei Firmen derselben Branche mit gleichem Vertriebs­system weisen bei gleicher Kapazitätsausnutzung und verschiedenem Umsatz die gleiche Gesamtkostenstruktur auf. Von der größeren Firma wissen wir, daß sie in Produktion und Vertrieb optimal arbeitet. Es wäre nun sicher falsch, daraus zu schließen, die andere Firma arbeite ebenfalls optimal, nur weil sie dieselbe Kosten­struktur aufweist. Bei kleinerer Betriebsgröße kommt das Optimum sicher durch eine etwas andere Gesamtkostenstruktur zum Ausdruck.

Nehmen wir an, die beiden Firmen würden den genau gleichen Umsatz erreichen, ihre Gesamtkostenstruktur sei aber verschieden. Von der einen Firma ist uns bekannt, daß sie bei den gegebenen Verhältnissen optimal arbeitet. Allein daraus ableiten zu wollen, die andere Firma arbeite nicht optimal, weil sie nicht dieselbe Kostenstruktur aufweist, wäre sicher unrichtig.

Mit diesen Beispielen wollen wir nur zeigen, daß ein Vergleich zwischen Gesamt­kostenstrukturen verschiedener Firmen ohne ins Detail zu gehen, viel zu grob ist, zu wenig Aussagekraft hat. Ein solcher Vergleich kann uns höchstens auf eine Spur helfen. So stellen wir bei unseren Erhebungen z. B. fest, daß eine Firma – wir nennen sie A – im Verhältnis zu den Firmen B und C derselben Branche einen um die Hälfte höheren Vertriebskostenanteil aufweist. Die Vertreterzahl von A ist im Vergleich zu B praktisch gleich, zu C um ca. 50% höher, B und C gehören beide einer höheren Umsatzkategorie als A an. A verfügt über das kleinste Sorti-

ment. Die Vermutung liegt daher nahe, daß die anteilmäßig höheren Vertriebskosten auf ein im Verhältnis zu B und C bedeutend geringeres Sortiment bei gleichem oder größerem Vertriebsapparat zurückzuführen sind. Diese Annahme hat sich insofern als richtig erwiesen, als die Firma A inzwischen ein neues Produkt lanciert hat, das ebensogut zum Sortiment der zum gleichen Konzern gehörenden Firma B gepaßt hätte, umso mehr als eine Marke benützt wird, die sonst von der Firma B geführt wird.

Solche groben Vergleiche führen aber selten zu einem Resultat. Wären die Angaben über Kapazitätsausnutzung und Anceil der fixen (relativ fixen) und variablen Kosten für unsere Erhebungen von allen Firmen unter Zugrundelegung derselben Begriffe gemacht worden, dann wären sicher aufschlußreiche Vergleiche möglich, die uns Anhaltspunkte für Rationalisierungsmaßnahmen geben könnten. Alle derartigen Vergleiche müssen aber daran scheitern, daß fast jede Firma unter fixen und variablen Kosten und Kapazitätsausnutzung etwas anderes versteht, oder die Unterteilung der Kosten in fixe und variable gar nicht vornimmt. Bevor ein Betriebsvergleich überhaupt durchgeführt werden kann, muß die Betriebs- und Vertriebsabrechnung vereinheitlicht werden. Dies ist in der Regel nur bei denjenigen Firmen der Fall, die demselben Konzern angehören.

## 2. Die Struktur der Gesamtkosten für Markenartikel in verschiedenen Industriezweigen

Wenn wir nun trotzdem die Gesamtkostenstrukturen einer Anzahl von Markenartikelfirmen aufführen, so soll dies aus Anschauungsgründen geschehen, damit wir uns im klaren sind, welche Bedeutung die einzelnen Kostengrößen im Rahmen des Gesamten etwa einnehmen<sup>1</sup>. Wir erwähnen soweit möglich, welchen Marktanteil die untersuchten Firmen innerhalb der Branche gesamthaft bestreiten. Je größer dieser Marktanteil ist, desto wahrscheinlicher ist es, daß die Zahlen für den Industriezweig mit gleichem Vertriebssystem repräsentativ sind.

Die Fragebogen, aus denen diese Zahlen stammen, wurden vor der Umfrage bei zwei Firmen getestet, um sicher zu sein, daß unsere Fragen richtig aufgefaßt werden, und daß unsere Kostenschemata mit denjenigen der Praxis grundsätzlich übereinstimmen. Anlässlich der Umfrage wurden sie in der Regel mit der Verkaufsdirektion und dem Chef des Rechnungswesens besprochen, um Mißverständnisse nach Möglichkeit zu vermeiden.

Die meisten Firmen unterteilen ihre Gesamtkosten im großen und ganzen in derselben Weise, verstehen aber zum Teil unter den einzelnen Begriffen nicht immer dasselbe wie wir.

Folgende Abweichungen sind vorgekommen:

*Materialkosten:* Einige Firmen zählen nicht nur die *Produktverpackung*, sondern auch die *Versandpackung* zu den Materialkosten, die der Fabrikation belastet werden. Es war schließlich praktisch überall möglich, die Kosten gemäß unserer Begriffsbestimmung auszuweisen.

<sup>1</sup> Aus unserer Umfrage bei der Markenartikel-Industrie vgl. Fragebogen, Anhang.

Gesamtkosten- strukturen	Materialkosten	Lohnkosten	Gemeinkosten der Fertigung	Herstellkosten	Vertriebskosten	Verwaltungskosten	Marktanteil in %
<b>Industrien:</b>							
<i>Seifen und Waschmittel</i>							
11:				73,3	22,0	4,7	
12:				73,1	19,6	7,3	
13:				60,3	32,6	7,1	
14:				60,6	34,8	4,6	
14a:				68,0	26,8	5,2	
14b:				58,1	37,0	4,9	
Mittel 11-14:				66,8	27,3	5,9	70-75
<i>Schokolade</i>							
21:	60,0	7,7	9,6	77,3	8,7	14,0	
22:	51,5	3,6	13,3	68,4	13,6	18,0	
23:	57,8	7,6	7,1	72,5	12,1	15,4	
Mittel 21-23:	56,4	6,3	10,0	72,7	11,5	15,8	40-45
<i>Öl und Fett</i>							
31:	80,1	2,7	1,6	84,4	7,7	7,9	
32:	70,1	3,8	7,8	81,7	14,4	3,9	
33:	81,9	2,7	5,8	90,4	7,0	2,6	
Mittel 31-33:	77,4	3,0	5,1	85,5	9,7	4,8	40-50
<i>Konserven</i>							
51:	69,6	6,7	9,8	86,1	9,5	4,4	
52:	62,5	3,3	10,8	76,6	16,1	7,3	
Mittel 51-52:	66,0	5,0	10,3	81,3	12,8	5,9	60-70
<i>Kraftnährmittel</i>							
71:	53,0		16,1	69,1	22,8	8,1	
72:	49,2	5,8	9,1	64,1	25,7	10,2	
Mittel 71-72:	51,1		15,5	66,6	24,3	9,1	75
<i>Teigwaren</i>							
81:	68,6	7,6	6,2	82,4	11,8	5,8	
82:	61,9		22,0	83,9	12,2	3,9	
(83):	14,7	16,9	7,1	38,6	40,2	21,2	
Mittel 81-82:	65,3		17,9	83,2	12,0	4,8	15-20

Gesamtkosten- strukturen							Marktanteil in %
	Materialkosten	Lohnkosten	Gemeinkosten der Fertigung	Herstellkosten	Vertriebskosten	Verwaltungskosten	
Industrien:							
<i>Biscuits</i>							
91:	44,2	14,5	9,7	68,4	19,3	12,3	
92:	55	14	8	77	16	7	
93:	49,7	10,6	9,7	70,0	15,5	14,5	
Mittel 91-93:	49,7	13,0	9,1	71,8	16,9	11,3	30
<i>Kinder- Nährmittel</i>							
101:	60,0	2,0	21,0	83,0	5,6	11,4	
102:	48,9	4,9	13,7	67,5	23,0	9,5	*
<i>Diverse</i>							
41:	62,2	3,8	5,0	71,0	16,0	13,0	
61:	60,7	1,7	9,2	71,6	21,9	6,5	
111:	72,9	2,7	7,3	82,9	10,3	6,8	
121:	63,0	3,3	7,3	73,6	20,7	5,7	
131:	55,5	4,0	6,5	66,0	22,1	11,9	
<i>Toilettenartikel</i>							
141:	42,8	2,2	3,3	48,3	44,9	6,8	
142:	41,6	0,9	4,1	46,6	46,7	6,7	
Mittel 141-142:	42,2	1,6	3,7	47,5	45,8	6,7	*

\* = Angaben über den Marktanteil sind nicht erhältlich. Wo wir den Marktanteil angeben konnten, handelt es sich um Schätzungen der betreffenden Industrien.

*Vertriebskosten:* Die Kosten für Verkauf-Innendienst und Verkaufsleitung werden von einigen Firmen unter den Verwaltungskosten erfaßt und lassen sich nur mit großem Aufwand ausscheiden. Damit die Vergleiche stichhaltiger werden, haben wir diese Kosten bei sämtlichen Firmen der Verwaltung zugeschlagen. Einzelne Firmen belasten die Lochkartenabteilung ausschließlich dem Vertrieb, obwohl sie auch anderen Abteilungen dient; eine weitere Anzahl von Firmen belastet sie ausschließlich der Verwaltung. Wieder andere verteilen die Kosten nach dem Prinzip der Verursachung. Um innerhalb der Vertriebskosten nur vergleichbare Werte zu haben, wurden diese Kosten ebenfalls bei allen Firmen der Verwaltung belastet.

Infolge zusätzlicher Belastung der Verwaltungskosten aus dem Bereich des Vertriebs ist der Vertriebskostenanteil durchschnittlich um ca. 3 % geringer, der Anteil der Verwaltungskosten entsprechend höher. In der Schokoladenbranche steigt diese Differenz sogar bis auf 10 %, da der ausschließlich direkte Kontakt mit den 30 000

Detaillisten besondere innerbetriebliche Belastungen im Vertrieb mit sich bringt. Die hier ausgewiesenen Vertriebskosten setzen sich bei allen Branchen ausschließlich zusammen aus: Verkauf-Außendienst, Werbung, Marktforschung, Lagerung, Lieferung<sup>2</sup>.

Rund  $\frac{5}{6}$  der hier wiedergegebenen Gesamtkostenstrukturen beziehen sich auf das gesamte für Konsumenten bestimmte Verkaufsprogramm in Markenartikeln, die von den Detaillisten verkauft werden. Einige Firmen, die in verschiedenen Branchen tätig sind oder auch Gattungsware verkaufen, haben die Angaben lediglich für ihre Hauptartikel gemacht. Dies war natürlich nur dort möglich, wo sämtliche Kosten auf die einzelnen Produkte umgelegt werden. Eine Minderheit von Firmen macht in ihrem Rechnungswesen zwischen Gattungsware und Markenartikeln keinen Unterschied, da der Anteil der Gattungsware am Gesamtumsatz unbedeutend ist und daher vernachlässigt werden kann.

Es wäre uns an sich viel sympathischer gewesen, die Kostenstrukturen jeweilen nur für einzelne Produkte zu erhalten, z. B. solche in Einführung, stabilisierte, besonders geförderte Artikel. Da uns aber bekannt war, daß in vielen Firmen nicht die einzelne Spezialität, sondern einfach die Tonne Ware den Kostenträger darstellt, verzichteten wir von vorneherein auf eine solche Erfassung und haben uns nur von einer Firma der Seifenbranche aus Anschauungsgründen die Kostenstrukturen von zwei Artikeln einzeln geben lassen (14 a und b), die ihrerseits in einer Gruppe von total drei Artikeln (14) zusammengefaßt wurden. Durchschnittszahlen für Branchen wurden nur dann ausgerechnet, wenn die Werte der einzelnen Firmen nicht allzusehr auseinanderklaffen, etwa weil sie völlig verschiedenen Umsatzkategorien angehören.

### 3. Kommentar

Vergleichen wir die Durchschnittszahlen der Lebensmittelindustrie (21/131) mit denjenigen der Seifen- und Waschmittelbranche (11–14), dann zeigt es sich, daß Materialanteil und Herstellkosten bei Lebensmitteln etwas bedeutender, die Vertriebskosten etwas geringer sind. Das Verhältnis zwischen Fertigung und Vertrieb beträgt in der Lebensmittelbranche etwa 1:1, der Seifen- und Waschmittelbranche rund 2:3. Zur Illustration haben wir uns noch die Zahlen von 2 Firmen geben lassen, die Toilettenartikel, wie Zahnpasta, Shampoo usw. herstellen (141, 142). Das Verhältnis von Fertigung zu Vertrieb beträgt hier fast 1:9. Die Kosten für den Vertrieb sind bedeutender als diejenigen für das Material.

Die Kostenstrukturen würden sich eingehender kommentieren lassen, wenn wir die Angaben über den Umfang des Sortiments, den Umsatz, das Verhältnis von Lieferungen zu Detaillisten- und Grossistenkonditionen, die durchschnittliche Auf-

<sup>2</sup> In unserer Aufstellung über die Zusammensetzung des Konsumentenfrankens sind die Vertriebskosten der Industrie vollständig erfaßt. Es war bei den dort aufgeführten Industrien möglich, Verkaufsleitung und Verkauf Innendienst relativ genau auszuweisen. – Wenn wir nun hier nur einen Teil, allerdings den Hauptteil, der Vertriebskosten unter diesen Begriff subsumieren, so sei doch darauf aufmerksam gemacht, daß «alle Kosten, welche in irgendwelcher Weise dadurch verursacht werden, daß die aus der Fertigung kommenden Erzeugnisse im Markt abgesetzt werden müssen», Vertriebskosten sind, «auch dann, wenn sie nicht unmittelbar durch den Vertrieb bedingt sind, sondern aus anteiliger Inanspruchnahme anderer Stellen der Unternehmung». (Def. E. Küspert, Industrielle Vertriebskosten, RKW-Schrift Nr. 2, Stuttgart 1938.)

tragsgröße, die Vertreterzahl usw. mit in die Diskussion ziehen würden. Wie wir selbst feststellen konnten, wäre es aber dann doch allzuleicht zu merken, um welche Firmen es sich jeweils handelt. Da wir dies vermeiden möchten, verzichten wir lieber darauf.

Da sich jede Firma auf Grund der uns gemeldeten Zahlen in der obenstehenden Liste wieder erkennt und über ihre Konkurrenz z. T. selbst eingehend orientiert ist, überlassen wir die weitere Auswertung des Zahlenmaterials jeder einzelnen Firma. Diese Kostenstrukturen mögen daher als bescheidener Beitrag zu einem groben Betriebsvergleich aufgefaßt werden.

## II

### Die Vertriebskostenstruktur

#### 1. Allgemeines

Was wir Grundsätzliches über die Aussagekraft der Gesamtkostenstruktur und die Erfordernisse für stichhaltige Vergleiche gesagt haben, gilt sinngemäß auch für die Vertriebskostenstruktur. Wie wir schon erwähnten, haben wir die Kosten für den «Verkauf-Innendienst» und die «Verkaufsleitung und -planung» zu den Verwaltungskosten geschlagen, um eine genauere Vergleichsbasis zu erhalten.

Wenn wir nun im folgenden die Vertriebskostenstrukturen der einzelnen Firmen, bezogen auf die gesamten Vertriebskosten (100 %) und auf die Gesamtkosten anführen, dann wollen wir uns schon jetzt vergegenwärtigen, daß es sich hier wohl um Kosten im buchhalterischen Sinn handelt. Sie wirken sich aber teilweise als Investition aus. Jede Werbung ist eine Investition, wie der Ankauf einer Maschine. Genau gleich verhält es sich mit der Marktforschung. Auch sie ist eine Investition im Hinblick auf rationale Betriebsführung. So läßt sich der etwa gehörte Anspruch: «Wir können uns Marktforschung nicht leisten» auf ausschließliches Kostendenken zurückführen, das heute der Vergangenheit angehören sollte.

Wir verzichten darauf, Durchschnittswerte für die einzelnen Vertriebskostenelemente in bezug auf das Total der Vertriebskosten branchenweise auszurechnen, da die Werte innerhalb des Industriezweiges z. T. stark voneinander differieren, also nicht durchwegs branchen-, sondern betriebsbedingt sind.

Wohl weisen einzelne Industriezweige teilweise übereinstimmende Größenordnungen auf. Dies ist besonders bei Firmen annähernd gleicher Größe der Fall.

Bezogen auf die Gesamtkostenstruktur zeigen sich folgende Ähnlichkeiten:

Seifen- und Waschmittel-Industrie:	Werbung über 10 % Lieferung: 2,4–2,7 %
Schokolade-Industrie:	Werbung 2,5–3–4 %
Konserven-Industrie:	Lieferung: 5,3–5,9 %
Teigwaren-Industrie (81 + 82):	durchwegs einigermaßen ähnliche Werte
Bicuits-Industrie (92 + 93):	durchwegs einigermaßen ähnliche Werte
Toilettenartikel-Industrie (141, 142):	Werbung rund $\frac{1}{3}$ der Gesamtkosten

## 2. Die Struktur der Vertriebskosten für Markenartikel in verschiedenen Firmen

Vertriebskostenstruktur	Außendienst		Werbung		Marktforschung		Lagerung		Lieferung		Vertriebskosten in % der Gesamtkosten
	VK	GK	VK	GK	VK	GK	VK	GK	VK	GK	
<i>Seifen- und Waschmittel</i>											
11:	13,3	2,9	71,8	15,8	2,8	0,6		**	12,1	2,7	22,0
12:	15,3	3,0	72,5	14,2		*		**	12,2	2,4	19,6
13:	16,8	5,5	71,3	23,2	1,5	0,5	3,2	1,0	7,2	2,4	32,6
14:	18,6	6,5	67,6	23,5	2,8	1,0	3,8	1,3	7,2	2,5	34,8
14a:	27,5	7,4	55,4	14,8	4,0	1,1	4,5	1,2	8,6	2,3	26,8
14b:	18,8	7,0	61,8	22,9	2,8	1,0	5,6	2,1	11,0	4,0	37,0
<i>Schokolade</i>											
21:	25,0	2,2	29,1	2,5	-	-	5,6	0,5	40,3	3,5	8,7
22:	42,5	5,8	24,9	3,4	3,6	0,5	15,8	2,1	13,2	1,8	13,6
23:	29,6	3,6	28,3	3,4	-	-	19,1	2,3	23,0	2,8	12,1
<i>Öl und Fett</i>											
31:	31,5	2,4	42,7	3,3	2,4	0,2	-	-	23,4	1,8	7,7
32:	22,4	3,2	56,5	8,1	2,7	0,4	1,7	0,3	16,7	2,4	14,4
33:	20,6	1,4	48,5	3,4	1,5	0,1		***	29,4	2,1	7,0
<i>Konserven</i>											
51:	18,1	1,7	25,1	2,4	1,0	0,1		***	55,8	5,3	9,5
52:	22,4	3,6	29,9	4,8	1,4	0,2	9,8	1,6	36,5	5,9	16,1
<i>Kraftnährmittel</i>											
71:	10,9	2,5	48,7	11,1	0,6	0,1	2,6	0,6	37,2	8,5	22,8
72:	27,6	7,1	62,3	16,0	-	-	1,6	0,4	8,5	2,2	25,7
<i>Teigwaren</i>											
81:	28,1	3,3	16,8	2,0	-	-	2,1	0,3	52,3	6,3	11,8
82:	31,6	3,9	22,0	2,7	0,3	-		***	46,1	5,6	12,2
83:	35,4	14,2	26,8	10,8		*	6,5	2,6	31,3	12,6	40,2
<i>Biscuits</i>											
91:	58,0	11,2	18,7	3,6	-	-	-	-	23,3	4,5	19,3
92:	41,6	6,7	19,1	3,0	0,6	0,1	0,6	0,1	38,1	6,1	16,0
93:	46,0	7,1	22,7	3,5		*		***	31,3	4,9	15,5
<i>Kindernährmittel</i>											
101:	15,0	0,8	48,7	2,7	2,5	0,1	-	-	33,8	1,9	5,6
102:	15,9	3,7	57,3	13,2	-	-	0,...	0,...	26,8	6,1	23,0
<i>Diverse</i>											
41:	13,4	2,1	58,2	9,3	3,0	0,5	6,0	1,0	19,4	3,1	16,0
61:	40,1	8,8	25,8	5,7	-	-	2,9	0,6	31,2	6,8	21,9
111:	30,4	3,1	45,7	4,7	-	-	-	-	23,9	2,5	10,3
121:	25,2	5,2	51,8	10,7	-	-	-	-	23,0	4,8	20,7
131:	15,6	3,5	39,5	8,7	2,4	0,5	1,2	0,3	41,3	9,1	22,1
<i>Toilettenartikel</i>											
141:	9,3	4,2	82,2	36,9	6,5	2,9	-	-	2,0	0,9	44,9
142:	20,2	9,4	69,3	32,4	3,0	1,4	2,6	1,2	4,9	2,3	46,7

VK: Betreffende Vertriebskosten gemessen am Total der Vertriebskosten in Prozenten

GK: Betreffende Vertriebskosten gemessen an den Gesamtkosten in Prozenten

\* = Kosten für Marktforschung in «Werbung» enthalten

\*\* = Kosten für Lagerung in «Gemeinkosten der Fertigung» enthalten

\*\*\* = Kosten für Lagerung in «Lieferung» enthalten

Um etwas Übersicht über die Größenordnungen zu haben, weisen wir im folgenden die Durchschnittswerte der einzelnen Kostenelemente aller Firmen bezogen auf die Gesamtkosten (100 %) aus, wobei wir in Klammer angeben, welche Wertebereiche insbesondere auftreten. Die Toilettenartikel-Industrie lassen wir für die Durchschnittsbildung weg:

Außendienst:	4,6 %	(14 Firmen zwischen 2,1 und 3,9 %) ( 7 Firmen zwischen 5,2 und 7,1 %) 27 Firmen total
Werbung:	8,0 %	(15 Firmen zwischen 2,0 und 5,7 %)
(ohne Seifenindustrie:	6,0 %)	(10 Firmen zwischen 8,1 und 16 %) 27 Firmen total
Marktforschung:	0,3 %	( 7 Firmen zwischen 0,1 und 0,2 %) ( 6 Firmen zwischen 0,4 und 0,6 %) 14 Firmen total
Lagerung:	1 %	
Lieferung:	4,5 %	(14 Firmen zwischen 1,8 und 3,5 %) (10 Firmen zwischen 4,5 und 6,8 %) 27 Firmen total

Total Vertriebskosten im Durchschnitt ca. 18 % plus rund 3 % für Verkauf-Innendienst und Verkaufsleitung = ca. 21 % der Gesamtkosten

### 3. Kommentar

- a) Wie aus diesen Werten hervorgeht, sind die Investitionen für Werbung mit durchschnittlich 8,0 % bzw. 6,0 % am bedeutendsten, gefolgt vom Außendienst mit 4,6 % und der Lieferung mit 4,5 %, der Lagerung mit 1 % und der Marktforschung mit 0,3 %.
- b) Rein von den Zahlenwerten aus gesehen, hat eine absolute oder relative Kostensenkung von z. B. 10 % in der Werbung durchschnittlich eine um 70 bis 30 % höhere Wirkung in absoluten Werten gemessen, als dieselbe prozentuale Senkung der Kosten im Außendienst. Da es sich hier um Durchschnittswerte handelt, ist es denkbar, daß einzelne Firmen ganz andere Verhältnisse aufweisen. Dies trifft tatsächlich auch zu. So sind bei 9 Firmen die Kosten für den Außendienst höher als diejenigen für Werbung. In der Teigwaren- und der Biscuits-Industrie ist dies durchwegs der Fall, z. T. auch in der Schokolade-Industrie. Diese drei Branchen verkaufen denn auch vorwiegend direkt oder ausschließlich an den Detailhandel. Alle Vertriebsmaßnahmen im Außendienst, die sich in irgendwelcher Form kostenmäßig auswirken, haben daher in diesen Branchen im Rahmen des gesamten Vertriebs gesehen eine ganz besondere Bedeutung. In der Seifen- und Waschmittel-Industrie liegt der Akzent dagegen ausgesprochen auf der Werbung, ganz zu schweigen von den Toilettenartikeln, deren Werbung  $\frac{1}{3}$  der Gesamtkosten ausmacht, während die Kosten für Außendienst sich unter 10 % oder gar unter 5 % bewegen.

Unseres Erachtens nehmen die Teigwaren-, Biscuits- und Schokoladenbranche innerhalb der Markenartikelindustrie insofern eine besondere Stellung ein, als es sich wohl um Markenartikelfirmen handelt, deren Artikel von der Hausfrau aber weniger unter der Marke oder einer Untermarke verlangt werden, sondern primär unter der Gattung, also 1 Tafel Schokolade, 1 Päckli Petit Beurre, 1 Paket Nudeln. Dies kommt nicht von ungefähr, weisen doch diese drei Branchen die umfangreichsten Sortimente auf. Eine Individualisierung des einzelnen Produktes ist daher viel schwieriger<sup>3</sup>. Bei Waschpulver oder Zahnpasta wird dagegen mehrheitlich die Marke gekauft, da das Markenbewußtsein hier viel ausgeprägter ist.

- c) Nur etwa die Hälfte der Firmen betreibt regelmäßige Marktforschung. Dies ist erstaunlich, wenn man bedenkt, daß nur  $\frac{1}{7}$  der Firmen unter 3 Millionen Umsatz pro Jahr aufweist, die übrigen also, rein von ihrer Bedeutung her gesehen, sicher in der Lage wären, den Markt systematisch zu erforschen. Für Werbung wird durchschnittlich 25 mal mehr ausgegeben als für Marktforschung, sofern überhaupt Marktforschung betrieben wird. Ein Vergleich zwischen Werbung und Marktforschung hinkt natürlich ein wenig, da Marktforschung durchaus nicht nur im Hinblick auf die Werbung betrieben wird. Diejenigen Firmen, die bei Nielsen abonniert sind, es sind total nicht ganz ein Dutzend, geben dafür allein schon zwischen 12 000 und 50 000, einzelne sogar um die 100 000 Franken aus. Die meisten Firmen, die die Nielsen-Rapporte erhalten, investieren für das Markenbarometer zusätzlich noch 5–10 000 und mehr Franken. Es bleiben also recht bescheidene Beträge für andere Arten von Marktforschung. Die Ausgaben für Werbeforschung (advertising research), ein Untergebiet der Marktforschung, können daher gar nicht groß sein. Wir konnten uns davon auch anlässlich unserer Unterredungen mit Leuten aus der Praxis überzeugen. Dies läßt einen umso mehr erstaunen, als für Werbung von ca. der Hälfte der Firmen *mehr*, z. T. ganz bedeutend mehr als  $\frac{3}{4}$  Millionen Franken ausgegeben werden. Wir sind durchaus nicht der Ansicht, daß à tout prix Markt- oder Werbeforschung betrieben werden soll, um einer falsch verstandenen Forderung nach wissenschaftlicher Betriebsführung Genüge zu leisten. Wenn man aber aus der Werbung für Versandhäuser weiß, daß z. B. das eine Inserat hinsichtlich Verkaufserfolg 2 bis 5, ja 10 mal mehr Umsatz hereinbringt als das andere, dann wird man etwas nachdenklich.
- d) Die Kosten für Lagerung und Lieferung sind die einzigen Vertriebskosten, die mit einem Maximum an Rationalität beeinflusst werden können, da es sich hier um ähnliche Leistungs-Vorgänge handelt wie im technischen Bereich: die Abwicklung einer Leistung auf beschränktem Raum innerhalb befristeter Zeit. Wir können also mit konkreten Werten rechnen, wenn wir z. B. die Lieferung rationeller gestalten wollen. Die Anzahl Sendungen pro Tag, die Verteilung der Bestimmungsorte, das durchschnittliche Gewicht, die extremen Sendungen, der organisatorische Ablauf, die Engpässe, Wartezeiten usw. sind bekannt. Rationalisierung beruht hier also weniger auf dem Experiment. Die einzigen Imponderabilien liegen in der menschlichen Leistungsfähigkeit. Einsparungen im Personal können z. T. nur durch genaue Arbeitsstudien im voraus berechnet werden, und wo dies nicht angeht, bleibt uns nur die Schätzung übrig.

<sup>3</sup> Selbstverständlich gibt es auch Ausnahmen (Frigor, Ladoré, Lindor, Toblerone).

In einigen Branchen sind die Lagerkosten unbedeutend, da die Ware stets frisch sein muß und die Fabrikation schnell von einer Sorte auf die andere umgestellt werden kann (z. B. Biscuits-Industrie). Wir werden daher auf die Lagerkosten nicht in einem speziellen Abschnitt zurückkommen.

Die Lieferkosten, die auch die Versandkosten umfassen, sind dagegen teilweise sehr hoch. Sie erreichen im Durchschnitt fast die Kosten des Außendienstes. Da die Versandprobleme mehr technischer und organisatorischer Natur sind und für den Markenartikelvertrieb nur beschränkt typisch sind, werden wir nur noch gelegentlich darauf zurückkommen, insbesondere im Zusammenhang mit der Standardisierung der Packungen und der Palettierung.

In diesem und den vorangehenden Abschnitten ist es uns vor allem darum gegangen, eine Übersicht über die kostenmäßige Bedeutung des Vertriebs und der einzelnen Vertriebsfunktionen zu geben.

Das folgende Kapitel soll sich nun mit der Kontrolle und Analyse der Vertriebskosten befassen.

### III

## Die Vertriebskostenkontrolle

### 1. Allgemeines

Im Rahmen unserer Arbeit ist die Vertriebskostenkontrolle insofern von Bedeutung, als sie die Zahlenunterlagen für eine rationellere Geschäftsgebarung liefert.

Die Gesichtspunkte, nach denen die Vertriebskosten analysiert und kontrolliert werden können, sind mannigfaltig. Die Möglichkeit zur Kontrolle richtet sich vornehmlich nach der Art der Erfassung der Vertriebskosten im Rechnungswesen und der Statistik. Führen wir einen detaillierten Vertriebskosten-Ermittlungsbogen (RKW), dann sind Analysen natürlich leichter durchzuführen. Ohne hier näher auf die möglichen Kostengruppierungen eingehen zu wollen, erwähnen wir die Gruppierung von Küspert nach Funktionen. Er unterscheidet zwischen den Kosten der Grundfunktionen des Vertriebs (Verkauf, Lieferung, Zahlungsabwicklung) und den Kosten der Vorbereitung und Sicherung des Absatzes (Werbung, Vorratshaltung, Absatzplanung und -statistik, allgemeine Vertriebsverwaltung und -leitung). Diese Unterteilung eignet sich insbesondere für Strukturanalysen, die auf organisatorische Belange des Vertriebs keine Rücksicht zu nehmen brauchen. In der amerikanischen Literatur stoßen wir auf eine ähnliche Unterteilung. J. B. Heckert unterscheidet ebenfalls nach Funktionen, nämlich zwischen «Direct Selling Expense», «Advertising and Sales Promotion», «Transportation», «Warehousing and Handling», «Credit and Collections», «Finance», «General Distribution Expense», wozu auch Debitorenbuchhaltung, Marktforschung und Public Relations usw. gehören. In der Praxis werden die Vertriebskosten häufig nur nach organisatorischen Gesichtspunkten oder lediglich nach Kostenarten erfaßt.

Es ist zu bedauern, daß im Rechnungswesen so wenig Einheitlichkeit herrscht. Detaillierte Betriebsvergleiche werden dadurch von vorneherein in Frage gestellt, wenn man sich nicht auf den nur wenig aussagekräftigen Vergleich der Kostenarten beschränken will.

In der Produktion ist es relativ einfach, die Kosten unter Kontrolle zu halten,

da die Produkteinheit oder ein Leistungsvorgang automatisch zum Kostenträger wird, stellen sie doch eine Leistungseinheit dar. Im Vertrieb haben wir aber noch nach andern Gesichtspunkten vorzugehen, spielen doch hier nicht nur betriebsinterne Faktoren eine Rolle. Wohl müssen wir auch wissen, mit welchen Vertriebskosten die Produkteinheit belastet ist. Dies ist sogar äußerst wichtig, wenn wir nicht in Unkenntnis der Kostensituation unrentable Produkte forcieren, rentable nur mitlaufen lassen wollen. Eine Kostenkontrolle nach Produkten genügt aber nicht, da uns sonst wichtige Vorgänge entgehen. Es ist daher von großer Bedeutung, die Vertriebskosten so detailliert zu erfassen, daß eine Analyse nach verschiedensten Gesichtspunkten möglich ist. Wir benötigen dabei aber nicht nur Werte aus der Buchhaltung, sondern auch aus der Statistik und für die Auswertung sogar aus der Marktforschung. Vertriebskostenanalyse und -kontrolle ist daher nicht nur ein Buchhaltungsproblem, sondern auch ein solches der vertriebsgerechten Erfassung und Klassifizierung der Kostenelemente.

Eine Vertriebskostenkontrolle kann sich also einmal beziehen auf

- a) die Kostenarten, z. B. Vergleich der einzelnen Kostenarten im Außendienst mit vorhergehenden Perioden. Wenn z. B. die Kosten gegenüber dem Vorquartal oder dem Vorjahr in bezug auf den Umsatz höher sind, dann erkennen wir dies mit Hilfe dieser Kontrolle. Detaillierte Angaben erhalten wir aber mit dieser Kontrollmethode nicht, sondern nur solche, die sich auf den ganzen Vertrieb beziehen. Sie kann daher nicht genügen.
- b) die Vertriebsfunktionen. Zuerst müssen die einzelnen Leistungen, die eine zu kontrollierende Vertriebsfunktion darstellen, festgehalten werden. Wir verweisen auf die von Küspert und Heckert erwähnten Funktionen. Sodann müssen die einzelnen Kostenarten, die eine zu kontrollierende Leistung belasten, zusammengefaßt werden. Oft mag es genügen, nur die direkt leistungsbezogenen Kosten zu kontrollieren, sofern die indirekten Kosten während längerer Zeit konstant bleiben. So wird es bei der Kontrolle der Lieferkosten kaum nötig sein, auch die indirekten Kosten, wie etwa Gebäudekosten, miteinzubeziehen. Die Vertriebskostenanalyse ist ja nicht Selbstzweck, sondern lediglich Mittel zur Kontrolle.

Der nächste Schritt besteht in der Festlegung der Kontrolleinheiten oder Kostenträger, z. B. der einzelne Vertreterbesuch, der erfolgreiche Besuch, die Faktura, die Fakturazeile unter Berücksichtigung der stets gleichen Kosten für Adressierung, die einzelne Lieferung, das kg gelieferte Ware usw. Die gesamten Kosten für eine Vertriebsfunktion werden dann auf die entsprechende Einheit umgelegt.

Diese Methode liefert uns für weitere Kostenanalysen nützliche Unterlagen. Interessieren uns z. B. die Kosten irgendeiner Vertriebsfunktion für eine bestimmte Kundengruppe, dann brauchen wir nur die Einheitskosten der betreffenden Vertriebsfunktion mit der auf die Kundengruppe bezogenen Anzahl Einheiten zu multiplizieren, um die Totalkosten der Vertriebsfunktion, bezogen auf die Kundengruppe zu erhalten.

Außerdem ist die Errechnung der Einheitskosten pro Vertriebsfunktion der erste Schritt für die Festsetzung der Standardkosten.

- c) Die Vertriebskosten können aber auch nach der Art und Weise ihres Einsatzes analysiert werden, nach Gebieten, Produkten, Vertriebswegen, Kundenkategorien, Auftragsgrößen, Abteilungen, Verkäufern, Lieferungsarten usw.

Wie bei der Umsatzkontrolle können auch hier wieder die einzelnen Gesichtspunkte kombiniert werden, z. B. Kundenkategorien und Auftragsgrößen.

Die einzelnen Kostenarten sind mit Vorteil nach direkten und indirekten (in bezug auf die Leistung) zu unterteilen. Bei den indirekten Kosten stellt sich jeweils die Frage nach der Schlüsselung. Mit ein wenig gesundem Menschenverstand ist eine Schlüsselung meistens möglich. Wo die zu verschlüsselnden Beträge regelmäßig bedeutend sind, muß die Verschlüsselung umso feiner sein. Nach durchgeführter Kostenzuteilung kann die Analyse und Kontrolle einsetzen, die Gegenüberstellung zu den Erlöswerten. Als Kontrollmaßstäbe kommen die Werte von Vorperioden, von Budgets und von Standards in Frage. Die beste Kontrolle liefern uns natürlich die Differenzrechnungen im System der Plankosten.

Im folgenden sollen nur einige der möglichen Analysen in ihren groben Zügen dargestellt werden. Wir werden noch verschiedentlich darauf hinweisen, daß es uns nicht auf die Technik der Analyse, als viel mehr auf die Gründe für ihre Notwendigkeit ankommt.

## 2. Die Kostenanalyse nach Gebieten

Für den Markenartikelvertrieb kommt eine gebietsweise Kostenanalyse mit Umlegung sämtlicher Vertriebskosten auf einzelne Gebiete kaum in Frage. Solche Analysen sind eher angebracht für Handelsbetriebe mit Filialen oder für Fabrikationsbetriebe mit regionalen Verkaufsbüros, oder falls eine Markenartikelfirma nur in den kostengünstigsten Gebieten ihre Produkte absetzen will. Dies trifft z. B. bei der Teigwarenindustrie zu, die mehrheitlich regional tätig ist. Die übrige Markenartikelindustrie verkauft aber national. Gebietsweise Kostenanalysen sind daher nur für einzelne Vertriebsfunktionen am Platze. So wird es z. B. nicht rentabel sein, Graubünden und den Tessin mit eigenen Lieferwagen zu bedienen. Dazu braucht es aber keine großen Kostenrechnungen. Etwas eingehendere Analysen sind für die Bestimmung der noch rentablen Lieferreichweite für eigene Lastwagen notwendig, falls eine Auslastung des Fuhrparks auch ohne Direktbelieferung der weiter vom Fabrikationsort entfernten Detailgeschäfte möglich ist. Hier spielt aber häufig nicht nur Kostendenken mit. Ist nun einmal ein Fuhrpark vorhanden, dann werden kleinere Unwirtschaftlichkeiten in Kauf genommen. Viele Firmen sind auch der Ansicht, eine etwas teurere Lieferung werde durch die propagandistische Wirkung der im Land umherfahrenden werbend bemalten Lastwagen kompensiert. Auch sind Detaillist und Grossist den ins Haus liefernden Firmen häufig besonders gewogen, bedeutet doch dies eine Annehmlichkeit, die geschätzt wird. Der Kontakt mit dem Handel wird dadurch gefördert. Sicher sind solche Überlegungen z. T. gerechtfertigt. Es wäre aber angebracht, die im Vergleich zur rationellsten Liefermöglichkeit anfallenden zusätzlichen Kosten der Werbung zu belasten. Ob sich hier genaue Kostenuntersuchungen lohnen, hängt jeweils von den konkreten Verhältnissen ab.

Die gebietsweise Feststellung der Werbekosten und deren Gegenüberstellung zum Gebietsumsatz gehörte eigentlich auch in diesen Abschnitt. Wir werden aber im Kapitel über die Rationalisierungsmöglichkeiten in der Werbung auf diese Analyse zu sprechen kommen, da es sich hier um ein spezifisches Werbeproblem handelt, dem im Zusammenhang mit der Festsetzung des Werbebudgets besondere Bedeutung zukommt.

### 3. Die Kostenanalyse nach Produkten

Folgende Gründe sprechen für eine Kostenanalyse nach Produkten:

- a) Die Verdienstmarge auf den verschiedenen Artikeln ist in der Regel unterschiedlich. Der Vertriebsaufwand macht sich also nicht bei allen Artikeln in gleichem Ausmaß bezahlt. Sind wir in der Lage – dies hängt von der Vertriebspolitik und der Fabrikation ab –, uns in den Verkaufs- und Werbeanstrengungen ausschließlich oder vorwiegend nach der Rentabilität des einzelnen Artikels zu richten, dann müssen wir die genauen Kosten pro Artikeleinheit kennen. So hat es auch keinen Sinn, einen unserer Hauptartikel zu forcieren, wenn wir auch auf lange Sicht nichts daran verdienen. Rechnen wir aber «ineinander», dann wissen wir gar nicht, daß unsere Anstrengungen zu einem großen Teil verpuffen; wir lassen uns von unseren Umsatzerfolgen blenden.
- b) Verfugen wir über ein großes Sortiment mit einigen Hauptartikeln, die den Löwenanteil unseres Umsatzes hereinbringen und die etwas abwerfen, dann ist die Versuchung groß, die andern Artikel ohne weitere Kontrolle mitlaufen zu lassen. Meistens helfen aber solche zusätzlichen Artikel gar nicht die Kosten tragen, wie häufig geglaubt wird, sondern sind Verlustposten, die den Vertrieb unnötig belasten, sei es im Lager, der Versandabwicklung, im Verkaufsgespräch des Vertreters usw. Müssen Unwirtschaftlichkeiten aus anderen Überlegungen in Kauf genommen werden, dann wird es aber gut sein, deren Ausmaß laufend zu kennen. Wir werden in einem speziellen Abschnitt noch auf das Sortimentsproblem zu sprechen kommen.
- c) Führen wir ein neues Produkt ein, dann sollten wir in der Lage sein, auf Grund unserer Erfahrungen mit ähnlichen Produkten und der mutmaßlichen Umsatzentwicklung, basierend auf der Kenntnis des Marktes, die Vertriebskosten je Produkteinheit für verschiedene Umsatzmengen zu budgetieren. Sonst ist es uns nicht möglich, den richtigen Preis zu finden. Ist der Preis aus irgendwelchen Gründen gegeben, dann sind wir umsomehr daran interessiert zu wissen, was uns unter Annahme verschiedener Umsätze an Verdienst noch übrigbleibt.
- d) Unsere Artikel werden häufig völlig unterschiedlich hinsichtlich Verkaufsanstrengungen und Werbung gefördert. Beschränkt sich unsere Kontrolle auf die Gegenüberstellung von Gesamtumsatz und Gesamtkosten, dann entgehen uns Unwirtschaftlichkeiten.
- e) Meistens sind die verschiedenen verkauften Produkte auch hinsichtlich Preislage, Gewicht und Rauminhalt unterschiedlich. Globale Kostenzurechnung wäre daher sicher falsch. Ein Dutzend Tuben Zahnpasta ist leichter als ein Dutzend Pakete Waschpulver in annähernd gleicher Preislage. Die Lieferkosten für Öl sind höher als für Fett, da die Verpackung schwerer ist und die Ölfaschen wieder zurückgeschoben werden müssen. So kann die separate Erfassung der Lieferkosten für Öl dazu führen, daß die Direktion eines Tages sämtliche Hebel in Bewegung setzt, um eine leichte Wegwerf-Packung zu schaffen, die auf Grund von Marktforschung Aussicht auf günstige Aufnahme durch den Konsumenten hat. Werden diese Kosten nicht separat erfaßt, dann weiß man lediglich, daß das schwere Glas und der Rückschub zu teure Lieferung zur Folge haben. Keine Kostenaufstellungen mahnen uns aber regelmäßig, wie teuer uns die Sache zu stehen kommt.

- f) Die einzelnen Artikel können auch zu völlig unterschiedlichen Auftragsgrößen führen. Die Kosten für die innerbetriebliche Auftragsabwicklung sind aber zum großen Teil dieselben.
- g) Auch die Vertriebswege der einzelnen Artikel können verschieden sein. Eingeführte starke Marken werden eher vom Großhandel an Lager genommen, als schwächere Artikel desselben Fabrikanten. Dies beeinflusst natürlich die Kostenkalkulation.

Diese Gründe, die für eine Kostenanalyse nach Produkten sprechen, dürften genügen. Im einen Fall mögen die meisten Gründe stichhaltig sein, im andern nur einzelne. In den allerseltensten Fällen aber sind die vom gleichen Fabrikanten verkauften Produkte so uniform in jeder Hinsicht, daß auf eine detaillierte Kostenträgerrechnung nach dem Prinzip der Kostenverursachung verzichtet werden kann.

In gewissen Fällen mag eine Kostenträgerrechnung nach Produktgruppen völlig genügen. Werden z. B. von einer Spezialität verschiedene Geschmacksrichtungen hergestellt und verkauft, die gleiches Gewicht, gleichen Preis haben, für die gleichviel Verkaufs- und Werbeunterstützung bereitgestellt wird, dann mag die Produktgruppe als Einheit genügen. Unwirtschaftlichkeiten kommen schon mit Hilfe der Umsatzanalyse an den Tag.

Die Untersuchungsmethode ist nach Heckert die folgende:<sup>4</sup>

1. Bestimmung des Bruttonutzens nach Produkten oder Produktgruppen
2. Abzug der direkten Vertriebskosten
3. Abzug der geschlüsselten indirekten Kosten
4. Abzug der allgemeinen Kosten, die mit dem Kostenträger im Prinzip nichts zu tun haben, die aber in die Rechnung gehören (z. B. Public Relations)
5. Solche Produktanalysen können auch nützlich sein für bestimmte Kundenkategorien, Vertriebswege.

Auf die Frage der Schlüsselung der Kosten gehen wir nicht ein. Es geht uns nur darum, aufzuzeigen, daß die Produktanalyse für eine Markenartikelfirma ein unabdingbares Erfordernis für ein rationales Geschäftsgebahren ist.

#### *4. Die Kostenanalyse nach Vertriebswegen*

- a) Wie wir gesehen haben, sind einheitliche Vertriebswege in der schweizerischen Markenartikelindustrie eher eine Seltenheit. In der Regel wird sowohl der Detailhandel wie der Großhandel beliefert. Die Kosten der beiden Vertriebswege sind daher unter Kontrolle zu halten und mit den Umsätzen in Beziehung zu setzen.

Als Überschlagskontrolle dienen häufig Erfahrungszahlen. Die Kosten für den Außendienst, gemessen an den Umsätzen des Detailhandels, werden etwa verglichen mit der durchschnittlichen Großhandelsmarge. Auf Grund früherer Kostenanalysen sind die prozentualen Mehrkosten für interne Auftragsabwicklung, Lieferung, Fakturierung und Zahlungsabwicklung, die bei den Detaillieferungen anfallen, verglichen mit den analogen Kosten der Großhandelslieferungen bekannt. Bei dieser Kontrolle geht es also darum, die

<sup>4</sup> Vgl. J. B. Heckert, a. a. O., S. 87.

Grossistenlieferungen umsatz- und kostenmäßig im richtigen Verhältnis zu den Detailhandelslieferungen zu halten. Da die Vertriebswege meistens kurz- oder mittelfristig gegeben sind, also keinen radikalen Änderungen unterworfen werden können, dient diese Kontrolle nur zur Überwachung und sukzessiven Beeinflussung des rationellsten Vertriebswegs. Regionale Kostenanalysen führen uns hier noch weiter. Wenn z. B. in unserer Vertriebspolitik vermehrt die Einbeziehung der Lokalgrossisten in abgelegenen Gebieten vorgesehen ist, dann werden uns Kosten- und Umsatzanalysen zeigen, wo wir vom Kostenstandpunkt aus ein Interesse haben, enger mit den Lokalgrossisten zusammenzuarbeiten.

- b) Die Belieferung der Einkaufsgesellschaften, resp. der Verzicht auf Eigenlagerlieferungen, kann häufig primär eine Kosten- und nicht eine Umsatzfrage sein. So kann eine geringere Umsatzzunahme der Eigenlagerlieferungen (wobei die syndizierten Detaillisten ausschließlich direkt bei der Einkaufsgesellschaft und den Einkaufsgesellschaft-Vetretern bestellen) gegenüber den Direktlieferungen an den nicht organisierten Handel oder dem Vertragsverkehr anderer Einkaufsgesellschaften wohl genügen, eine Änderung des Vertriebsweges ins Auge zu fassen. Die nun geplante Bearbeitung der vorher nicht besuchten Detaillisten erfordert aber zusätzliche Vertreter, Fakturierungen, also zusätzliche Mittel. Auf Grund der Erfahrungszahlen über die Kosten bei Direktbearbeitung des Detailhandels können die Vertriebskosten budgetiert und der Marge der Einkaufsgesellschaften, korrigiert um eventuelle Vergütungen infolge Vertragsverkehr, abzüglich der Kosten für die bisherigen Eigenlagerlieferungen unter Berücksichtigung der erwarteten Umsatzausweitung, gegenübergestellt werden. Werden solche Kostenanalysen durchgeführt, dann weiß man, was im schlimmsten Fall – bei gleichbleibendem oder rückläufigem Umsatz – geschehen kann. Das Risiko ist also bekannt, und es kann im voraus geplant werden, was notfalls dann geschehen soll, um den Umsatz zu fördern. Ist es offensichtlich, daß der neue Vertriebsweg rationeller ist, dann können detaillierte Kostenberechnungen unterbleiben. Stets wird jedoch zu beachten sein, daß bei der Wahl der Vertriebswege nicht allein die budgetierten Kosten auf dem Papier maßgebend sind, sondern eine Reihe von andern Faktoren, die erst langfristig kostenmäßig im günstigen Sinn wirksam werden. Wir verweisen auf den Abschnitt «Die Vertriebswege» im 2. Kapitel des 1. Teils.

Über die Fragen der direkten und indirekten Kosten und deren Zurechnung gibt Heckert erschöpfend Auskunft.

### *5. Die Kostenanalyse nach Kundenkategorien*

- a) Diese Analyse deckt sich z. T. mit derjenigen nach Vertriebswegen. Sie geht aber mehr in die Einzelheiten. So begnügen wir uns nicht mit den Kontrollgruppen: Grossisten, Einkaufsgesellschaften, Filialbetriebe und privater Detailhandel. Vor allem interessieren uns die einzelnen Detailhandelskategorien, nicht in erster Linie gruppiert nach ihrer Zugehörigkeit zu einer Organisation, sondern insbesondere nach ihren jährlichen Bezügen, der Auftragsgröße und -häufigkeit, der Besuchsfrequenz<sup>5</sup>.

<sup>5</sup> Wir verweisen auf den Abschnitt «Umsatzkontrolle nach Kundenkategorien».

Der Sinn dieser Analyse ist klar. Es geht wie bei der Kostenanalyse nach Vertriebswegen darum, die interessanten Kundengruppen zu fördern, die unbedeutenden eventuell dem Großhandel zu überlassen oder weniger häufig zu besuchen. Heckert<sup>6</sup> führt zu dieser Art von Analyse folgendes aus: «There is a natural tendency for sales executives to become volume minded<sup>7</sup>. Non infrequently they acquire the «empire conquest» idea – a desire to secure volume at any cost. An analysis of costs by classes of customers will temper this enthusiasm and assist in guiding it into profitable directions. Many concerns sell to classes of customers whose business they can never hope to make profitable.»

- b) Bevor wir eine solche Kostenanalyse durchführen, müssen wir über die nötigen Unterlagen verfügen. Da jeder Vertreter Kunden aus allen Kategorien besucht, ist nur eine geschlüsselte Zurechnung der Außendienstkosten möglich. Eine solche Analyse kann nur dann zufriedenstellend und speditiv erledigt werden, wenn die innerbetriebliche Organisation von vorneherein darauf eingerichtet ist, also wenn die einzelnen Vertriebskosten je Kundenkategorie erfaßt werden können. Die durchschnittlichen Kosten je Kundenbesuch multipliziert mit der Anzahl Besuche je Kundenkategorie ergeben die gesamten Außendienstkosten je Kategorie. Sind die Anzahl Bestellungen, Fakturen und Lieferungen praktisch identisch, dann mag die Anzahl Fakturen je Kategorie auch als Grundlage für die Verteilung der innerbetrieblichen auftragsfesten Kosten für die Abwicklung der Bestellungen und für die Zurechnung der auftragsfesten Lieferkosten dienen. Die direkten Lieferkosten können gemäß Tonnage umgelegt werden. Eventuell muß für den naturgemäß aus kleineren Aufträgen bestehenden Umsatz der untersten Kundenkategorien je nach Frachtsätzen ein Zuschlag berechnet werden. Die übrigen Vertriebskosten werden je nachdem auf Grund der Umsatzwerte, -mengen oder der Anzahl Kunden je Kategorie verschlüsselt, bis sämtliche dem Detailhandel zu belastenden Vertriebskosten auf die einzelnen Kundenkategorien umgelegt sind und mit den Nettoerlösen, abzüglich Herstell- und Verwaltungskosten in jeder Kategorie verglichen werden können. Diese ausgedehnte Kostenanalyse, die wir nur in den Grundzügen haben schildern können, kann eventuell vermieden werden, wenn vorerst die Auftragsgrößen, meistens ein Kennzeichen einer Kundenkategorie, untersucht werden. Unwirtschaftlichkeiten können auf diese Weise schon nach Feststellung der auftragsfesten Vertriebskosten zum Vorschein kommen.
- c) Die Kostenanalyse nach Kundenkategorien kann oft ziemlich komplexe Probleme aufwerfen. Uninteressante Kundenkategorien kommen aber unweigerlich zum Vorschein, von denen man sonst nur eine vage Ahnung hat. Sobald aber konkrete Zahlen zur Verfügung stehen, wird man gezwungen sich zu fragen, ob die Verlustposten tragbar sind oder nicht, ob eine Änderung in der Vertriebspolitik von Nöten ist. Auf Ansätze zu solchen Kostenanalysen sind wir nur in einer Großfirma gestoßen. Dies ist verständlich, muß sich doch mit solchen Untersuchungen mindestens eine Arbeitskraft vollamtlich befassen, da sie zu zeitraubend ist, um neben der laufenden Arbeit erledigt zu werden. Nicht

<sup>6</sup> Vgl. J. B. Heckert, a. a. O., S. 139.

<sup>7</sup> Wir verweisen auf unser Zitat: «The american businessman thinks along expansionist lines...» im Abschnitt über «Kostendenken oder Ertragsdenken» I. Kap., 1. Teil.

alle Firmen glauben sich aber einen speziellen «Kostenmann» oder gar ein Kostenteam leisten zu können.

#### 6. Die Kostenanalyse nach Auftragsgrößen

- a) Für die meisten Firmen stellt die Auftragsgröße ein überaus wichtiges Problem dar. Man sollte daher annehmen können, jede Firma kenne das wirtschaftlich noch tragbare Auftragsminimum, das zum mindesten die Kosten für Bestellaufnahme, Auftragsabwicklung, Fakturierung und Lieferung deckt. Oft kommt dieses Minimum in den Lieferbedingungen zum Ausdruck, indem Aufträge unter einem bestimmten Wert nicht mehr franko ausgeführt werden. Je nach Art der Ware und dem Sortiment ist es teilweise möglich, die kleinste Versandpackung jedes Artikels diesem Minimum anzupassen. Bei wertmäßig unbedeutenden, aber schweren Artikeln, die zudem noch eine geringe Verdienstmarge übriglassen, ist das Problem schon schwieriger. Wenn solche Artikel von den Konsumenten nur hier und da und in kleinsten Mengen gekauft werden, dann besteht die Gefahr, daß die Detaillisten mehrheitlich die kleinste Versandpackung bestellen. Das Problem der Auftragsgröße verlagert sich damit auf die Art des Produkts und das übrige Sortiment. Den Zusammenhang zwischen Auftragsgröße und Kundenkategorie, resp. Jahresumsatz haben wir schon erwähnt.
- b) Schließlich sei darauf hingewiesen, daß auch zwischen Auftragsgröße und Konditionen Zusammenhänge bestehen. Staffelpreise, Mengenrabatte und ebenfalls die Rückvergütungen müssen in Übereinstimmung mit der Kostendegression bei größeren Aufträgen festgesetzt werden. Es ist insbesondere zu beachten, daß Rückvergütungen auf dem Jahresumsatz den Gewinn schmälern können, wenn die Detaillisten die Tendenz haben, häufiger und dafür weniger auf einmal zu bestellen, da kleinere Sendungen höhere Kosten im Gefolge haben. Es ist daher zu empfehlen, die direkten und indirekten Vertriebskosten je Auftragskategorie festzustellen.
- c) Da im Markenartikelvertrieb nicht von heute auf morgen auf die Ausführung kleiner und kleinster Bestellungen verzichtet werden kann, da dies dem goodwill empfindlich schaden könnte, müssen die Lösungen anderswo gesucht werden, nämlich im Sortiment, in der Kundenerziehung, in den Konditionen, in den Versandeinheiten, bei den Vertretern, im Besuchsturnus.

Die Wechselbeziehungen zwischen Auftragsgröße und Vertreterzahl seien anhand eines verschlüsselten Beispiels aufgezeigt.

Die drei Firmen, von denen diese Zahlen stammen, gehören derselben Branche und Umsatzkategorie an. Sie verwenden denselben Vertriebsweg und besuchen dieselbe Anzahl von Detailgeschäften.

	Vertreterzahl	Durchschnittliche Auftragsgröße <sup>8</sup>
Firma A	100	100
B	150	105
C	111	111

<sup>8</sup> Leider ist uns die Dispersion der verschiedenen Auftragsgrößenklassen nicht bekannt.

Würden wir noch die Anzahl Bestellungen kennen, dann besäßen wir alle nötigen Unterlagen. Aus andern Informationen ist uns aber bekannt, daß A sowohl als auch B weniger umsetzen als C, und A weniger als B. So lassen diese Zahlen vermuten, daß die Außendienstkosten pro Auftrag bei C geringer sind als bei A und B, und bei B größer als bei C und A, größer deshalb, weil wir aus der Vertriebskostenstruktur wissen, daß der Anteil der Außendienstkosten gemessen an den Gesamtkosten bei B mindestens um 60 % höher ist als bei A, und derjenige von C im Vergleich zu A 60 % geringer. Da in dieser Branche die Kosten für Außendienst  $\frac{1}{4}$  bis  $\frac{2}{5}$  der Vertriebskosten ausmachen, also besonders ins Gewicht fallen, kann die starke Belastung der Aufträge mit Außendienstkosten bei Firma B höchstens durch bedeutend rationellere Lagerung und Lieferung wettgemacht werden. Dies trifft anscheinend aber nicht zu, so daß bei Firma B die Vertriebskosten pro Auftrag infolge intensiver Außendienstorganisation am größten sind. Sofern B nicht bedeutend rationeller fabriziert als A und C, dürfte daher bei dieser Firma den Auftragsgrößen, insbesondere dem Minimum besondere Beachtung zu schenken sein. Es ist eine Binsenwahrheit, daß infolge massiver Erweiterung des Vertreterstabes und dichter Besuchsfolge bei gleicher Anzahl besuchter Verkaufsstellen der Umsatz nur dann proportional mit den zusätzlichen Kosten steigt, wenn die vorherige Besuchsfolge zu large gehandhabt wurde, wenn die Verkaufsmöglichkeiten also zu wenig ausgenützt wurden. Da dies bei Firma B kaum zutrifft, müssen höhere Kosten pro Auftrag die natürliche Folge sein, umsomehr als bei rascherer Besuchsfolge die schriftlichen und telefonischen Bestellungen rückläufige Tendenz aufweisen, oder der Anteil der erfolgreichen Besuche zurückgeht.

### 7. Die Kostenanalyse nach Vertretern

Periodische Kostenanalysen des Außendienstes sind in allen Markenartikelfirmen üblich. Wir begnügen uns daher mit der Zitierung eines Kostenvergleichs, wie er in einer von uns besuchten Firma üblich ist, und enthalten uns eines weiteren Kommentars. Der Einfachheit halber führen wir die wesentlichen Teile des Kostenformulars an:

#### Kostenvergleich Außendienst

##### Detaillisten

Der Kostenvergleich wird für jeden Vertreter und bezüglich des Gesamttotals durchgeführt. Zum Vergleich werden ebenfalls die Totalzahlen des Vorjahres ausgewiesen.

Distrikt	No.	1	2	3	.....
Vertreter					
1. Leistung					
a) Verkauf in Tonnen					
(Die einzelnen Artikel werden als Spezialität aufgeführt)					
.....					
.....					
Total Detailverkauf					
Oberweisungsaufträge an Grossisten					
b) Anzahl Reisetage					
c) Anzahl Besuche					

Distrikt	No.	1	2	3	.....
Vertreter					
d) Anzahl erfolgreiche Besuche = Anzahl Vertreterbestellungen					
e) Schr. und tel. Best. an Verrr.					
f) Schr. und tel. Best. an Büro					
g) Total Bestellungen					
2. Aufwand in Franken					
Saläre					
Gratifikationen					
Provision					
Taggeld					
Reise					
Spesen					
Versicherungsprämien					
Ersatzleute, Diverses					
Inspektoren					
Gesamtkosten					
3. Vergleich					
a) Kosten % kg verkaufte Ware ohne Inspektorenkosten mit do. inkl. Überweisungsaufträge					
b) 1 Reisetag kostet					
c) 1 Besuch kostet					
d) 1 erfolgreicher Besuch kostet					
e) kg/Reisetag inkl. Überweisungsaufträge					
f) Anzahl Besuche pro Reisetag					
g) Anteil der erfolgreichen Besuche am Total der Besuche					
h) Anzahl Bestellungen in % auf der Tour / außer Tour an Vertreter / schriftl. / tel. an Büro					
3 b-3 d: inkl. Inspektorenkosten					

### 8. Der Zeitpunkt für Vertriebskostenkontrollen

Die Kontrolle nach Kostenarten und Vertriebsfunktionen wird z. B. in einem uns bekannten Fall quartalsweise unternommen, besteht doch die Notwendigkeit, über die Kostengebarung laufend Auskunft zu wissen, um fristgerecht eingreifen zu können.

Detaillierte Untersuchungen, wie wir sie in den vorhergehenden Abschnitten geschildert haben, werden meistens in die Wege geleitet, wenn die periodischen Kostenuntersuchungen Unwirtschaftlichkeiten in bestimmten Bereichen vermuten lassen. Von einer Großfirma wissen wir z. B., daß sie eine Vertriebsuntersuchung plant, in die natürlich auch die Kosten einbezogen werden, ohne daß die Existenz besonderer Unwirtschaftlichkeiten genau bekannt ist. Der Sinn dieser Untersuchung ist offensichtlich der, das Geschäftsgebaren systematisch zu durchleuchten, um für die zukünftige Vertriebspolitik genaue Tatsachenunterlagen zur Verfügung zu haben.

Je detaillierter die Vertriebskosten erfaßt werden, desto eher sind umfassende periodische Kostenanalysen möglich, je rudimentärer die Erfassungsmethoden sind, desto weniger kann periodisch über Einzelheiten Auskunft erhalten werden, desto größer ist also auch der Aufwand für besondere Kostenanalysen. Da die Kontroll-erfordernisse (wie bei der Umsatzkontrolle) in jeder Firma verschieden sind, können keine spezifischen Forderungen für periodische Vertriebskostenkontrollen aufgestellt werden. Allgemein kann gesagt werden, daß die Vertriebskostenkontrolle so detailliert sein und in solchen Zeitabständen erfolgen muß, daß abnormale Kostensituationen und -entwicklungen nicht übersehen werden.

### *9. Ein Vertriebskostenabrechnungsbogen aus der Praxis*

Wir geben hier einen Vertriebskostenabrechnungsbogen wieder, den uns eine Firma zur Verfügung gestellt hat. Es handelt sich um eine Kostenkontrolle, wie wir sie im Abschnitt 1 unter b) erwähnt haben.

Wie aus dem Formular hervorgeht, werden sämtliche Vertriebskosten, ausgenommen die Werbung, die direkt den Produkten belastet wird, als indirekte Kosten bezeichnet, auch Marktforschungs- und marketing-Kosten, die teilweise direkte Kosten sind, sowie die Provisionen der Vertreter (unter Personalkosten Außendienst). Mit diesem Beispiel, das wir ohne weiteren Kommentar anführen, schließen wir das Kapitel über die Vertriebskostenanalyse. Wir werden in den folgenden Kapiteln in anderem Zusammenhang auf weitere Kostenprobleme zu sprechen kommen.

# Sortiment, Produkt, Verpackung und Warenmanipulationen

## I

### Die Sortimentspolitik

#### *1. Die Sortimentspolitik in der Praxis*

Wir sind schon verschiedentlich in anderem Zusammenhang auf Sortimentsfragen gestoßen. So haben wir festgestellt, daß unsere Markenartikelindustrie eher zu einem vielgestaltigen Sortiment neigt, um den individuellen Wünschen der Konsumenten besser Rechnung tragen zu können. Große Auswahl ist ein Zeichen gehobenen Lebensstandards. In einigen Branchen ist aber das Sortiment zum Tummelplatz scharfen Konkurrenzkampfes geworden und hat solche Ausmaße angenommen, daß sich der Detailhandel oft mit Recht darüber beklagt und der Konsument sich in der großen Auswahl nicht mehr zurechtfindet.

Sofern eine Firma durch ein breiteres Sortiment ihren Umsatz nicht zu vergrößern vermag, oder wenn eine Sortimentserweiterung keine Notwendigkeit zur Sicherung des Absatzes darstellt, hat sie selbst kein Interesse an vielen Artikeln. Es ist rentabler, einige wenige gute Artikel in Massen zu produzieren und abzusetzen, als eine Vielzahl von Produkten, von denen die meisten nur einen geringen Anteil am Gesamtumsatz ausmachen. Das Risiko ist wohl etwas größer als bei einem breiten Sortiment, da der Ausfall eines Produktes schwerer wiegt. Ein großes Sortiment hat aber den Nachteil höherer Produktions- und Vertriebskosten je Einheit. In einzelnen Branchen ist man gezwungen, der Vollständigkeit halber auch unrentable Artikel zu führen. Hier gibt es nur den Ausweg, daneben einige ganz zügige Artikel zu schaffen. Was für die einzelne Firma gilt, gilt sinngemäß auch für die Branche. Kann ein Industriezweig durch laufende Erweiterung des Sortiments den Markt nicht ausdehnen, oder ist ein größeres Sortiment kein Erfordernis, um den Gesamtumsatz der Branche zu sichern, dann muß die Sortimentsexpansion zu Unwirtschaftlichkeit führen. Es wurde deshalb innerhalb von Branchenverbänden etwa schon versucht, eine Übereinkunft zwischen den Firmen zu treffen, bei der Einführung eines neuen Artikels einen andern vom Markt zurückzuziehen. Solche Abmachungen scheitern aber meistens daran, daß diejenigen Firmen, die mit ihrem Sortiment umfangmäßig gegenüber ihren Konkurrenten im Hintertreffen sind, benachteiligt werden. Ihre Expansion könnte nur noch durch die Qualität und nicht mehr durch den Umfang des Sortiments weitergeführt werden. Dies mag in der Tat ein Nachteil sein, da sowohl der Umfang der Käufe der Detailisten, wie auch der Ausstellraum in den Regalen und damit auch die Käufe der weniger markenbewußten Konsumenten durch die Größe des Sortiments beeinflußt werden kann. Jede Sortimentserweiterung hat aber ihre natürlichen Grenzen. Die ungezügeltere Sortimentserweiterung, wie wir sie zeitweise in der Schokolade-Industrie beobachten können, wird mit der Zeit von selbst wieder

von vernünftigeren Perioden abgelöst, ist es doch ausgeschlossen, daß jede der vielen Neuschöpfungen ein «Schlager» wird. Der größte Teil der Neuheiten geht im Meer der übrigen Artikel unter und wird z. T. sogar unrentabel. Mit solchen Stroheuern nützen sich die Firmen selbst wenig. Es wäre interessant festzustellen, von wieviel Prozent der Geschäfte jeder einzelne Artikel regelmäßig geführt wird. Die heutige Situation in der Schokolade-Industrie scheint uns insbesondere eine Folge der teilweisen Einschränkung der Konkurrenz und der Rationalisierung in andern Sektoren des Vertriebs zu sein. So müssen die an sich begrüßenswerte flexible Beschränkung der Werbeausgaben auf einen bestimmten Prozentsatz des Umsatzes, der Verzicht auf gewisse Werbemittel und Produktformate und der Kartellpreis zwangsläufig dazu führen, daß der Konkurrenzkampf auf einer andern Ebene ausgefochten wird, nämlich vorwiegend auf dem Gebiet der Produktschöpfung und bei den Pralinen auch in der vielfältigen Packungsgestaltung.

Auch in der *Teigwarenindustrie* sind die Sortimente in denkbar unrationeller Weise aufgebläht. So teilte uns eine Firma mit, sie führe heute 35 Formen gegenüber nur 6 während des Krieges, dazu 4 Haupt-, 1 Nebenqualität und 3 Verpackungsformen. Diese unrationelle Sortimentspolitik wird noch dadurch verschärft, daß die Margen unter dem Druck der Tiefpreispolitik einiger bedeutender Firmen empfindlich geschmälert wurden. Eine Einigung unter den Fabrikanten, die Sortimente zu beschränken, scheint nicht möglich. Die einzelnen Firmen sind nicht gewillt, autonom ihr Sortiment zu verkleinern, da sie einen Umsatzausfall befürchten. Dieses Beispiel zeigt, daß eine unvernünftige Sortimentsausweitung innerhalb eines ganzen Industriezweiges, gefolgt von starken unwirtschaftlichen Preissenkungen, zu einer recht schwierigen Situation führen kann. Daher wird der volkswirtschaftliche Ausleseprozeß mit der Zeit eine vermehrte Ausschaltung der Grenzbetriebe zur Folge haben, es sei denn, die Häufigkeit des Konsums von Teigwaren lasse sich durch gemeinsame Werbung steigern. Die Teigwarenfabrikanten versuchen denn auch, diesen Ausweg zu gehen. Jeder einzelne Fabrikant hat außerdem die Möglichkeit, soweit seine Finanzen es zulassen, vermehrt Spezialitäten zu lancieren, die sich auch zu höheren Preisen verkaufen lassen. Damit vermag er einzelne Artikel aus der Menge der unter sich weitgehend vertretbaren und sich nur durch andere Packungen unterscheidenden Konkurrenzartikel herauszuheben.

Die beiden Beispiele illustrieren, wie schwierig es oft für eine einzelne Firma sein kann, ihr Sortiment in vernünftigen Grenzen zu halten. Sind Vereinbarungen unter Konkurrenten nicht gangbar, dann gibt es nur noch den Ausweg, jeden neuen Artikel so gründlich zu planen, daß er unsatzmäßig zwei oder mehr neue Artikel der Konkurrenz aufwiegt. Dies wird nur möglich sein, wenn er sich in wesentlichen Punkten von denjenigen der Konkurrenz in produkt- und werbe-technischer Hinsicht unterscheidet und einem wirklichen Bedürfnis der Konsumenten nachkommt. Er muß sich also individualisieren lassen. Prestige-Überlegungen, die häufig zur Schaffung von neuen Artikeln führen, und die Beibehaltung von unrentablen Artikeln bestimmen, sind auf lange Sicht gesehen zu kostspielig und daher mit einer realistischen Sortimentspolitik nicht vereinbar. Einige Firmen, die die Sinnlosigkeit dauernder Sortimentsausweitung eingesehen haben, halten von sich aus Maß und unterziehen ihr Sortiment bei der Lancierung neuer Artikel einer kritischen Ausmerzaktion. Nach diesem Exkurs in die Praxis seien im folgenden die grundsätzlichen Aspekte der Sortimentsbeschränkung und -erweiterung behandelt.

## 2. Sortimentsbeschränkung

Die Vorteile von *Sortimentsbeschränkung* können etwa wie folgt zusammengefaßt werden: Rationellere Produktion, Konzentration von Außendienst, Werbung und Verkaufsförderung auf eine geringere Anzahl Artikel, also gezielter Verkauf, kleinere Lager, geringere Anzahl verschiedenartiger Versandkartons, weniger Friktionen in der Lieferung, schnelleren Lagerumschlag im Handel und die damit verbundenen Vorteile in der Betriebsführung. Es ergibt sich von selbst, daß primär diejenigen Artikel ausgemerzt werden, die an sich schon unrentabel sind und die nicht weiter entwickelt oder durch Werbung gefördert werden können, weil etwa der Markt infolge besonderer Geschmacksrichtung beschränkt ist. Oft müssen unrentable Artikel trotzdem geführt werden, weil sie das Sortiment vervollständigen und damit auch der Firma den Zugang zum Handel erleichtern. Schließlich hat der Konsument ein gewisses Recht darauf, einen früher bestens bekannten Artikel, den er regelmäßig gekauft hat, auch weiterhin kaufen zu können, obschon er für die Firma weniger interessant geworden ist. Handelt es sich um einen klassischen Artikel, der vor Jahren und Jahrzehnten maßgebend mitgeholfen hat, den Ruf der Firma zu begründen, und der sich infolge besonderer Geschmacksrichtung, die etwa vor allem den älteren Generationen zusagt, durch keinen andern moderneren Artikel ersetzen läßt, dann mag ein Abweichen von rein nüchternen Wirtschaftlichkeits-Überlegungen gerechtfertigt sein. Solange solche «Sentimentalitäten» nur unbedeutende Ausmaße annehmen, können sie in Kauf genommen werden.

## 3. Sortimentserweiterung

Möglichkeiten zur Rationalisierung liegen nun durchaus nicht nur in der Sortimentsbeschränkung, sondern auch im Ausbau bestehender Artikel (neue Verbrauchsmöglichkeiten, neue Argumente, Steigerung der Häufigkeit des Konsums usw.), sowie in der *Erweiterung des Sortiments*. Nicht jeder Industriezweig hat dieselben Möglichkeiten zur Expansion. Die Sortimentsplanung gestaltet sich denn auch verschieden. Bei den einen Firmen kommt vor allem eine Sortimentserweiterung durch Qualitäts- und damit Preisdifferenzierung oder durch neue Packungseinheiten in Frage, bei andern besteht insbesondere die Möglichkeit, zusätzliche ähnliche Produkte zu lancieren<sup>1</sup>, die mit dem bisherigen Sortiment verwandt sind oder gleiche Produktionsprozesse erfordern. Wichtig wird dabei sein, daß die neuen Produkte durch den bestehenden Vertreterstab wenn irgend möglich durch die gleichen Verteilungskanäle abgesetzt werden können. Bei zunehmender Expansion zeigt sich regelmäßig, daß das Sortiment über einen optimalen Punkt hinaus nicht mehr erweitert werden kann, ansonst sowohl der Umsatz der bisherigen Produkte, wie auch der neuen darunter leidet.

<sup>1</sup> Da der Marktanteil eines jeden Artikels eine obere Grenze hat, kommt es auch bei Märkten mit relativ wenigen bedeutenden Konkurrenzprodukten vermehrt vor, daß der gleiche Konzern oder die gleiche Firma ein neues Produkt derselben Gattung lanciert, um sich gesamthaft einen noch größeren Anteil am Markt zu sichern. Die Konkurrenz zum bisherigen Produkt wird in Kauf genommen. Je nach den Verhältnissen kann das neue Produkt praktisch dem bisherigen entsprechen oder sich durch eine neue Geschmacksrichtung oder eine andere Preislage auszeichnen.



Jede Firma muß sich darum bemühen, die Richtung, in der sie Expansion betreiben kann, zu erkennen. Sie ist bestimmend für ihre Sortimentspolitik. Systematische Untersuchungen sind daher notwendig. Daneben ist es durchaus möglich, daß von seiten der Konsumenten, Detaillisten und des eigenen Personals sporadisch brauchbare Vorschläge gemacht werden. Diese bedürfen aber genauester Überprüfung, da sie mit der einmal als richtig erkannten und daher verbindlichen Sortimentspolitik vereinbar sein müssen.

Bevor an *Produktversuche* überhaupt gedacht werden kann, müssen in jedem Fall bekannt sind: das Marktpotential, die Käuferschichten mit ihren unterschiedlichen Geschmacksrichtungen, die engere und weitere Konkurrenz, ihr Anteil am Markt und ihre Produkte, die Möglichkeiten zur Individualisierung des vorgesehenen Produkts, die voraussichtliche Entwicklung des Marktes für diese Produktgattung in den nächsten Jahren, die Preissituation, die eigenen fabrikatorischen und finanziellen Mittel und der Beschaffungsmarkt für die Rohmaterialien. Sind diese Punkte im Detail abgeklärt, dann wird darüber entschieden, ob die Produktentwicklung bis zur Marktreife einsetzen kann. Keine Firma, die den Willen zu gezielter Expansion hat, wird darum herum kommen, diesen Weg einzuschlagen, wenn sie sich nicht mit Zufallstreffern begnügen will.

Es ist daher durchaus folgerichtig, daß einige Markenartikelfirmen, die regelmäßig oder auch je nach der technischen Entwicklung mit neuen Produkten im Markt auftreten, in ihrer Organisation eine Stelle geschaffen haben, die sich ausschließlich oder vorwiegend mit der systematischen Sortimentsplanung befaßt, damit die primären Voraussetzungen für die Schaffung marktgerechter Produkte erfüllt sind. Ist die neue Produktgattung auf Grund von Sortimentspolitik und -planung bestimmt, dann kann die Produktentwicklung einsetzen.

## II

### Das marktgerechte Produkt

#### 1. Allgemeines

Ein Produkt ist dann marktgerecht, wenn es dem Geschmack derjenigen Konsumentenschichten entspricht, die wir für uns gewinnen wollen. Ob dies zutrifft, wissen wir erst auf Grund von praktischen Versuchen.

In jeder Markenartikelfirma werden seit jeher Degustationen durchgeführt. In der Regel beteiligen sich daran die kaufmännische Direktion, einige Abteilungsleiter und Fabrikationschefs. Oft kommt es auch vor, daß die Degustationen zu Hause am Familientisch der leitenden Angestellten durchgeführt werden. Solche Degustationen haben nichts mit Marktforschung zu tun. Die Idee, die ihnen zu Grunde liegt, ist aber dieselbe. Man will die Ansicht einer Vielzahl von Leuten kennen lernen, bevor man sich auf eine Produktvariante festlegt. Der Unterschied zur Marktforschung ist nur der, daß diese auf Systematik beruht, während die gewöhnliche Degustation hinsichtlich Zusammensetzung des Personenkreises, Anzahl der Personen und Technik des Vorgehens vom Marktforschungsstandpunkt aus willkürlich vorgeht. Daher kann sie nicht repräsentativ für die Konsumentenschaft sein. Marktforschungsinstitute und auch vereinzelt Firmen benützen ein

sogenanntes repräsentatives «Panel» von Hausfrauen, die sich für Produktversuche und -vergleiche stellen.

Es wird sicher niemand bestreiten, daß ein methodisches Vorgehen bei der Kreation und Auswahl eines Produktes nur von Vorteil sein kann. Die möglichen Produktvariationen (Form, Farbe, Geschmack, Körnung, Viskosität usw.) sind in der Regel so zahlreich, daß die Gefahr einer eher zufälligen Wahl bei unsystematischem Vorgehen viel zu groß ist. Da die Wahl des zu lancierenden Produktes von so eminenter Bedeutung ist, scheint es uns angebracht, etwas näher darauf einzugehen. Das Problem des marktgerechten Produktes tritt in den verschiedenen Branchen mit unterschiedlicher Häufigkeit auf. Je häufiger neue Artikel lanciert werden, desto größeren Umfang hat in der Regel das bestehende Sortiment. Werden in kurzen Intervallen neue Artikel auf den Markt gebracht, dann beschränken sich die Planungsarbeiten meistens auf das Allernötigste. Häufig wird einfach versucht, ob der Artikel zieht oder nicht. Verkauft er sich nur schleppend, dann läßt man ihn wieder fallen. Es liegt auf der Hand, daß wir diese Art von Produktplanung nicht befürworten. Die Entwicklung eines Markenartikels ist vorwiegend eine Angelegenheit, die mit Systematik betrieben werden soll.

## 2. Systematische Produktentwicklung

Im Folgenden sei das Vorgehen bei der Produktentwicklung in seinen wesentlichsten Zügen geschildert. Wir halten uns insbesondere an eine Studie von «Market Facts Inc.»<sup>2</sup>.

Market Facts unterteilt die Produktentwicklung in eine schöpferische Phase und eine zweite, in der die in Frage kommenden 2-3 Varianten getestet werden.

a) Der erste Schritt umfaßt die *Auswahl der Eigenschaften*, die das Produkt aufweisen soll. Dies kann durch Vortest geschehen, die so lange weitergeführt werden, bis von den Befragten keine neuen Aspekte mehr erwähnt werden. Darf die Liste der wesentlichen Eigenschaften des zu kreierenden Produktes als vollständig angesprochen werden, dann müssen diese nach logischer Überlegung gruppiert, Synonyme weggelassen, Unter- und Oberbegriffe genau voneinander unterschieden werden. Weitere Vorinterviews können dazu dienen, Korrelationen zwischen den einzelnen Produkteigenschaften festzustellen. Dadurch läßt sich die endgültige Fragestellung in bezug auf die Produkteigenschaften vereinfachen. Ist die Liste der Produkteigenschaften bereinigt, dann stellt sich die Frage der *geeigneten Meßtechnik*. Häufig leistet eine Bewertungsskala gute Dienste. Sie ermöglicht bessere Vergleichbarkeit der Antworten. So kann z. B. der Süßigkeitsgrad eines zu beurteilenden Produktes innerhalb der Skalapositionen von -3 bis +3 bezeichnet werden, wobei die negativen Bewertungen «zu wenig süß» bedeuten, die positiven «zu süß». Trotzdem ist es noch möglich, daß die einzelnen Befragten den Grad der Skalapositionen verschieden empfinden. Innerhalb der Gesamtheit der Befragten dürfte sich dies aber ausgleichen.

Nehmen wir an, wir würden die Süßigkeit, Würzigkeit, Feuchtigkeit, Feinheit, die Packungsgröße und die allgemeine Bevorzugung eines «Cake-mix» gegen-

<sup>2</sup> Vgl. Market Facts Inc., Product Research Methodology - A Critical Review Based on Experimentation with Alternative Methods, Chicago, April 1957.

über andern Marken testen und dabei für jede Eigenschaft eine Bewertungsskala von  $-3$  über  $0$  bis  $+3$  wählen. Die Antwort auf jede Eigenschaft vergleichen wir jeweils mit dem Grad der Bevorzugung gegenüber andern Marken. Dabei zeigt es sich, welche spezifischen Eigenschaften besonders dazu beitragen, daß das Produkt anderen oder andere ihm vorgezogen werden. Daraus läßt sich der Beitrag jeder Eigenschaft zur allgemeinen Bevorzugung resp. Ablehnung und damit ihre Wichtigkeit erkennen. Die Antworten derjenigen Testpersonen, die die höchste Präferenzzahl gegenüber andern Marken aufweisen, werden genauer analysiert, um festzustellen, wodurch die Bevorzugung zustande gekommen ist. So wird man auch beurteilen können, wie ein Abweichen vom Idealzustand der Skalaposition  $0^8$  bei jeder einzelnen Eigenschaft zu werten ist. Schließlich wird man die Antworten auch auf Korrelationen hin unter die Lupe nehmen.

Nach einem solchen Test kann eindeutig gesagt werden, welche Produktvarianten die größte Aussicht auf Anerkennung durch den Konsumenten haben werden, welche Eigenschaften noch abgeändert werden müssen. Damit ist die erste Phase der Produktentwicklung beendet.

- b) In der folgenden Phase II wird die *Auswahl der Alternativen* vorgenommen. Man geht in der Regel so vor, daß immer zwei Varianten einander gegenübergestellt werden oder eine Variante gegen ein Konkurrenzprodukt, sofern ein solches besteht. Eine eindeutige Bevorzugung der Produktvariante A gegenüber B besagt nun durchaus noch nicht, daß A auch gegenüber dem Konkurrenzprodukt Z besser abschneidet als B. Dieser Einwand ist durchaus berechtigt, da A mit B nie auf dem Markt in Konkurrenz sein wird, und B vielleicht eine ganz spezielle Geschmacksrichtung aufweist.

Wird nun B gegenüber dem Konkurrenzprodukt häufiger vorgezogen als z. B. C, dann heißt dies nun auch wieder nicht, daß B die zu wählende Variante ist, da es auch noch auf die *Intensität der Präferenz* ankommt. Ein Produkt mit intensiverer Präferenz läßt sich weniger leicht aus dem Markt drängen, als ein Produkt, das von vielen, dafür aber nur leicht bevorzugt wird.

Wir erhalten also erst dann schlüssige Resultate, wenn *jede Produktvariante mit den wichtigsten Konkurrenzprodukten paarweise getestet* und dabei auch die Intensität der Bevorzugung festgehalten wird.

Damit kann aber die wirklich im Markt bevorzugte Produktvariante noch nicht ganz eindeutig bezeichnet werden, kommen doch die Testpräferenzen durch das *Experiment* zustande. Jede Testperson weiß, daß man von ihr erwartet, daß sie Unterschiede feststellt. In Wirklichkeit versucht aber niemand zwei verschiedene Marken zugleich. Die Unterschiede müssen daher groß sein, daß sie den Konsumenten auch auffallen, wenn sie nur eine Marke für sich konsumieren. Besondere Testmethoden gestatten es nun, die Experimentpräferenzen zu überprüfen. Zu diesem Zweck werden z. B. 6 gleiche Tests zwischen den zwei fraglichen Marken gemacht. Wären alle Testpersonen konsequent in ihrer Wahl, dann müßten sie 6 Mal die gleiche Marke der andern vorziehen. Anstelle einer Meinung über die Intensität erhält man dadurch die tatsächliche

<sup>8</sup> Ob die Skalaposition  $0$ , «gerade recht», überhaupt verwendet werden soll, hängt davon ab, ob die Testpersonen, die mit « $0$ » antworten, dies tatsächlich auch so meinen, oder ob sie damit nur einer Entscheidung aus dem Wege gehen wollen.

Intensität, mit der eine Variante bevorzugt wird. Hier zeigt es sich von selbst, wenn zwischen den vermeintlichen und den effektiven Präferenzen Unterschiede bestehen.

Es liegt auf der Hand, daß nun die Testpersonen einerseits je nach ihren Antworten gegliedert werden können, wobei es z. B. möglich ist, daß gleiche Antwort-Kategorien ähnliche objektive Merkmale aufweisen. Auf besondere Würzigkeit legt z. B. vor allem die unterste Alterskategorie Wert. Andererseits können die Befragten auch nach ihren objektiven Merkmalen gegliedert werden (neben den üblichen Kriterien wie Alter, Beruf, Kaufkraft usw. z. B. auch: gelegentliche, regelmäßige Benutzer dieser Art von Produkt), wobei geprüft werden kann, ob die Antworten der Testpersonen gleicher Kategorien Ähnlichkeiten aufweisen.

- c) In der Schweiz hat man festgestellt, daß der Geschmack eines großen Teils der Bevölkerung relativ uniform und höchstens bei besonderen Spezialitäten von Region zu Region verschieden ist (französische, italienische Küche). Auch die Geschmacks-Unterschiede hinsichtlich Alter, Siedlungsart und Kaufkraftklassen sind im allgemeinen nicht so groß. Ausnahmen gibt es natürlich immer. Im allgemeinen kommt man daher in der Schweiz schon mit 2-300 Testpersonen aus.
- d) Eine kleine Besonderheit bei Produkttests soll nicht unerwähnt bleiben. Solche Tests können mit neutraler, die Testpersonen nicht beeinflussender Produkt-Bezeichnung oder aber unter der entsprechenden Marke durchgeführt werden. Häufig sind die Resultate der «blinden» und der «offenen» Tests voneinander verschieden, auch wenn es sich um genau die gleichen Produkte handelt. Durch die Markenbezeichnung werden die Testpersonen beeinflusst, indem ihr Urteil über das zu testende Produkt häufig auch die Einstellung zu den schon bestehenden Produkten derselben Marke oder Firma widerspiegelt. Die Projektion von Vorurteilen oder Meinungen auf das Urteil über ein zu testendes Produkt deckt also die allgemeine Einstellung der Testpersonen auf, den goodwill, den die Firma bei den Konsumenten im Vergleich mit einer andern Firma genießt. Es dürfte von größter Wichtigkeit sein, die Gründe für solche, nicht im Produkt selbst liegenden Präferenzen zu kennen, handle es sich nun um ein eigenes oder ein Konkurrenzprodukt. Liegt es an der Packung, der Werbung, dem Werbe-stil, den Public Relations?
- e) Mit diesen Ausführungen haben wir nur das Allernötigste über Produkttests erwähnt. Auf die technische Gestaltung des Fragebogens, die Instruktion der Befrager, auf Zuverlässigkeitstests, die die Folgen von Ermüdung, Langeweile, Inkonsequenz oder Gleichförmigkeit in der Beantwortung aufdecken, Fragen also, die sich bei jeder Marktforschung stellen, gehen wir nicht ein. Es geht uns hier lediglich darum aufzuzeigen, daß es nicht von ungefähr kommt, daß minutiöse Marktforschungsmethoden entwickelt wurden. Die Wahl der richtigen Produktvariante ist viel zu bedeutungsvoll, als daß sie lediglich auf Grund einiger weniger Kostproben durch einen zufälligen Kreis von Personen getroffen werden dürfte. Wie sorgfältig man jeweils vorgehen soll, kann nur im konkreten Fall abgeklärt werden.
- Je größer der Markt, desto größer wird auch das Risiko einer Produktlancierung sein, desto genauer muß daher auch das Produkt geplant werden.

Verschiedene bedeutende Markenartikelfirmen in der Schweiz gehen noch einen Schritt weiter. Sie wählen einen sogenannten Testmarkt aus, um den *Verkaufserfolg* des zu lancierenden und vorher getesteten Produktes innerhalb eines beschränkten Gebietes (Bevölkerungsagglomeration) vor Investierung großer Mittel für eine nationale Einführung festzustellen.

- f) Mit dem Abschluß der Produktversuche ist ein wesentlicher Schritt für die Schaffung eines marktgerechten Produktes getan. Er genügt aber nicht. Produktversuche werden meistens im Labor oder in kleineren Fabrikationsanlagen durchgeführt. Der letzte Schritt muß deshalb darin bestehen, den neuen Artikel in einer Versuchspartie industriell herzustellen, auf Herz und Nieren zu prüfen und im Gebrauch zu testen, sowie mit dem Laborprodukt zu vergleichen. Es ist unumgänglich, diese Phase in der Produktentwicklung mit aller Gründlichkeit « durchzustehen ». Ungeduld und Dilettantismus machen sich nicht bezahlt. Das neue Produkt soll ja mit unserer Marke gekennzeichnet werden. Inkonsequente Produktentwicklung lohnt sich deshalb nie. Der vermeintliche Vorteil, mit dem neuen Produkt rascher auf dem Markt zu erscheinen als objektiv möglich, wird umso rascher durch ein Malaise abgelöst, da der Fehlgriff mit dem neuen Produkt auch den andern Artikeln schadet, die dieselbe Marke tragen. – Dieser letzte Schritt der Produktentwicklung dürfte deshalb wohl als der entscheidende angesprochen werden. Je nachdem, ob bei industrieller Herstellung das Produkt gegenüber den Laborversuchen etwas anders ausfällt – was häufig branchenbedingt ist – muß nochmals ein Produkttest durchgeführt werden, oder sogar die Hauptreihe der Versuche auf dem industriell hergestellten Produkt basieren. Damit wollen wir die Produktentwicklung nicht ungerechtfertigt komplizierter darstellen als sie ist. Wer in dieser Hinsicht einmal einen Fehler büßen mußte, weiß aber, was Dilettantismus in der Produktentwicklung kostet. Solide Produktentwicklung wird deshalb auch niemals mit Erfolg nebenbei von Leuten durchgeführt werden können, die durch die täglichen Probleme des laufenden Geschäftes in Anspruch genommen werden. Das rationellste Vorgehen auf lange Sicht ist deshalb gekennzeichnet durch richtige personelle Besetzung, wohl speditive, aber sehr gründliche Planung.

### III

#### Funktionsgerechte Verpackung<sup>4</sup>

##### 1. Die Bedeutung der Verpackung

In den letzten Jahren wird besonders viel über Verpackungsfragen diskutiert. Dies hat seine Gründe. Einmal stehen heute Verpackungsmaterialien, -maschinen und -methoden zur Verfügung, die vor einem Jahrzehnt noch unbekannt waren. So-

<sup>4</sup> Vgl. Ben Nash, *Developing marketable products and their packaging*, New York und London 1945.

B. P. Rogers, *Die Versandpackung bei Markenartikeln. Eine Gemeinschaftsaufgabe*, in: *Der Markenartikel*, Nr. 10, 1957, S. 713 ff.

R. Farner, *Die Präsentation der Packung*, in: *Schweizer Reklame*, Nr. 4/5, 1957,

R. Müller, *Aufgabe und Wandlung der Packung im modernen Markt*, in: *Schweizer Reklame*, Nr. 4/5, 1957.

dann hat die Erkenntnis zunehmend an Boden gewonnen, daß eine Verpackung praktisch und handlich sein muß, umso mehr wenn es sich um eine Gebrauchsverpackung handelt, die ihre Funktionen bis zum vollständigen sukzessiven Verbrauch des Füllgutes ausüben muß. Schließlich bedient man sich heute vermehrt modernster Marktforschungsmethoden, um Packungen zu testen, aus der Erkenntnis heraus, daß der Verkaufserfolg zu einem guten Teil auch von der Präsentation der Ware abhängt. Diese Tests beziehen sich vornehmlich auf die verbrauchsgerechte Gestaltung und die kauffördernde Wirkung auf den Konsumenten. Grafische Gestaltung und Farbe sollen heute nicht mehr allein dem Künstler überlassen werden. Es wird vermehrt versucht, seine Intuition durch Tatsachentests in eine bestimmte Richtung zu lenken.

In den USA, wo die Industrie, verglichen mit der Schweiz, einen mindestens 40 mal größeren Markt zur Verfügung hat, scheut man für die Verpackungsforschung weder Mühe noch Kosten. So hat die Entwicklung der auch in der Schweiz erhältlichen neuen Marlboro-Zigarettenpackung der Philip Morris Co. allein 250 000 Dollars gekostet. Die Umsatzzahlen sollen in den USA nach einem Jahr um 5000% gestiegen sein<sup>6</sup>.

Heute gelangt man mehr und mehr zur Ansicht, daß ein hochwertiges Produkt allein nicht genügt, um auf Resonanz im Markt zu stoßen. Die Art und Weise, wie es präsentiert wird, kann ausschlaggebend für den Verkaufserfolg sein. Die gute Qualität des Artikels ist Voraussetzung<sup>6</sup>.

Da man heute weiß, daß von der Packungsgestaltung so viel abhängt, wird die Geschäftsleitung mit Vorteil diese Aufgabe nicht allein der Werbe- oder Verkaufsabteilung überlassen, sondern sich selbst davon überzeugen, daß eine neu zu schaffende Packung nicht das Resultat der Auswahl aus einigen wenigen sporadisch angefertigten Entwürfen ist. Der Auswahl der richtigen Verpackung soll vielmehr eine systematische Abklärung der Anforderungen und der Möglichkeiten, diese zu erfüllen, vorangehen.

## 2. Die Funktionen der Verpackung

Die Packung hat etwa folgenden Funktionen gerecht zu werden:

- a) Der primäre Zweck der Verpackung ist der *Schutz des Füllgutes* gegen äußere Einflüsse während Lagerung und Transport, gegen Aromaverlust und vor Verderb (Frischhalten und Konservieren). Diese Anforderungen scheinen elementar zu sein. Die Praxis zeigt aber, daß die Technik immer wieder neue Möglichkeiten zur Verbesserung findet. Wir denken etwa an die Frischhaltepackungen bei Biscuits, an die Hermetic-Packung für Schokolade, die Beutel für Suppenkonserven mit schützendem Plasticfilm. Neue Materialien und Verfahren eröffnen laufend neue Möglichkeiten des Produktschutzes, die auf Eignung und Wirtschaftlichkeit hin geprüft sein wollen.

Bei der Wahl des Verpackungsmaterials stellt sich jeweils die Frage, welchen

<sup>6</sup> Vgl. K. H. Stephan Engel, Verliert die künstlerische Intuition an Gewicht?, in: Schweizer Reklame, Nr. 7, 1957, S. 208.

<sup>6</sup> Vgl. Wir verweisen auf den Abschnitt: Entwicklungstendenzen im Handel, 2. Kapitel, 1. Teil, wo wir auf die Bedeutung der Packung bei zunehmender Selbstbedienung eingegangen sind.

Beanspruchungen (Stoß, Sturz) die Packung gewachsen sein soll. Oft zeigt es sich, daß das letzte Prozent Sicherheit 50% mehr kostet. Güte und Art des Materials sollen daher auf eine normale Strapazierung abgestimmt sein. Die Materialkosten werden sonst zu hoch.

- b) Die Packung soll *praktisch* und *verbrauchsgerecht* sein. Hier liegen unseres Erachtens noch einige Möglichkeiten zur Verbesserung. Oft handelt es sich um Kleinigkeiten, die aber Wesentliches zum Gebrauchskomfort beitragen können. Um solchen Details auf die Spur zu kommen, ist es notwendig, sämtliche Manipulationen, ausgehend vom Auspacken des Versandkartons beim Detaillisten bis zum vollständigen Verbrauch des Füllgutes in der Haushaltung, unter die Lupe zu nehmen.

Es stellen sich dabei etwa folgende Fragen: Steht die Packung von selbst oder hat sie eine gewölbte und daher unpraktische Standfläche? Paßt das Format der Packung in die heute vermehrt genormten Regale der Detailhandels-geschäfte? – Paßt die Packung in die Hand der Hausfrau? Fühlt sie sich sympathisch an, gleitet sie gerne aus der Hand? Welche Manipulationen muß die Hausfrau ausführen, um das Produkt gebrauchsbereit zu machen? Welche Erleichterungen wären wünschenswert? Läßt sich die Packung sofort wieder schließen, um das Füllgut vor Verderb zu schützen? Kann die offene Packung während des Gebrauchs leicht umfallen? Was kann dagegen vorgekehrt werden? Kann wiederholtes Öffnen und Schließen der Packung etwas anhaben? Wird das Füllgut nach wiederholtem Gebrauch noch genügend geschützt? Wie kann die richtige Dosierung am einfachsten erreicht werden? usw. usw.

Die Antwort auf solche Fragen erhält man durch Gebrauchstests, die mit ein wenig gesundem Menschenverstand und kritischem Geist ohne großen Aufwand durchgeführt werden können.

Einige Verbesserungsbeispiele aus der Praxis:

**INCA-Kaffee:** Neuartiger Deckelverschluß, der ohne Löffelstiel oder dergleichen geöffnet werden kann.

Dank spezieller Konstruktion von Boden und Deckel lassen sich mehrere Dosen auch auf schräger Unterlage im Detailladen aufeinanderstellen.

**VIM aktiv:** Die Streulöcher, die früher von der Hausfrau mit der Scheren-spitze oder ähnlichen Instrumenten angebracht werden mußten, sind heute vorgebohrt. Wegreißen des Klebepflasters genügt.

**ASTRA-Öl:** Neuer Flaschenverschluß als befristetes Geschenk. Erübrigt den meist öligen und daher oft den Fingern entgleitenden Zapfen.

**Schachtelkäse:** Verstärkte Stanniol-Einlage erleichtert das Öffnen der Drei-eckportion.

**LUX flüssig:** Dosierung: «zwei bis drei Spritzer» ist gebrauchsnaher als «1 Löffel»<sup>7</sup> für analoges Konkurrenzprodukt mit ähnlichem Spritzverschluß.

<sup>7</sup> Inzwischen wurde die Gebrauchsanweisung abgeändert.

Dank geeigneten Büchsenöffnern ist das Öffnen von Konserven nicht mehr das Privileg des zum Essen nach Hause kehrenden Gatten. Es gibt aber auch schon Aufreißverschlüsse, die Büchsenöffner und Schlüssel erübrigen. Die allgemeine Anwendung dieses Prinzips ist wohl eine Kostenfrage.

Mit solchen kleinen Vorteilen soll die Arbeit der Hausfrau möglichst erleichtert werden. Sie sind zugleich als wichtige zusätzliche Verkaufsargumente zu werten, die für sich selber reden, ohne daß mit großen Worten darauf aufmerksam gemacht wird.

- c) Eine *Gebrauchsanweisung* auf oder in der Packung soll die richtige Anwendung garantieren. Falsche Anwendung kann dazu führen, daß der Artikel nicht mehr gekauft wird. Es gibt natürlich Produkte, die in ihrer Verwendung narrensicher sind. Die Erfahrung zeigt aber, daß oft trotz Gebrauchsanweisung die unmöglichsten Fehler gemacht werden. So wurde in einer Marktforschung festgestellt, daß viele Hausfrauen die Teigwaren trotz Gebrauchsanweisung gar nicht richtig zubereiten, daß sie gar nicht wissen, daß nicht alle Sorten gleich lange gekocht werden müssen, Dinge, mit denen in Italien jedes Kind schon vertraut ist. Dies muß sich natürlich nachteilig auf den Genuß auswirken. Auch kommt es vor, daß ein Produkt gar nicht für den vorgesehenen Zweck verwendet wird, ein Waschpulver z. B. zum Abwaschen. Sind solche Tatsachen dem Produzenten bekannt, dann wird er Gebrauchsanweisung und Werbung entsprechend gestalten.
- d) Die Packung ist das *Gesicht der Firma*. Sie soll daher in Form, Aufmachung und Farbe sympathisch sein. Sie soll werben und muß auch auffallen, damit sie beachtet wird. Einfache, gut lesbare Schrift, klare grafische Gestaltung, kauffördernde Farben erhöhen den Aufmerksamkeitswert. In letzter Zeit wird der Wahl der Farben besondere Beachtung geschenkt, glaubt man doch erkannt zu haben, daß gewisse Farbnuancen und -kombinationen anregender wirken als andere und auch Assoziationen zum Produkt schaffen können<sup>8</sup>. So hat man z. B. festgestellt, daß in Deutschland Margarine und Schachtelkäse in goldfarbener Packung von den Konsumenten eindeutig vorgezogen werden. Ähnliche Erfahrungen wurden in Italien gemacht. Bei einigen amerikanischen Zigaretten läßt sich ein Trend zu rot-weiß-schwarz vermuten. In der Schweiz herrscht bei Maryland-Zigaretten die gelbe Farbe vor (Stella, Brunettes, Parisiennes, Marylong, Marianne usw.). Dieses Übereinstimmen in den Farben mag durchaus zufällig oder darauf zurückzuführen sein, daß schon die ersten erfolgreichen Maryland-Zigaretten in gelben Packungen verkauft wurden. Unseres Erachtens lassen sich bei der Wahl der Farben nur beschränkt feststehende Regeln aufstellen. Von Land zu Land, von Breitengrad zu Breitengrad sind die Verhältnisse häufig verschieden. Hält sich die Mehrzahl der Konkurrenten an eine vermeintliche Regel, dann wird derjenige, der sie nicht beachtet, vielleicht gerade deswegen größere Verkaufserfolge aufweisen. Seine Packungen fallen eher auf. Sicher ist es aber richtig, im einzelnen Fall die Wahl der Packungsfarben nicht dem Zufall oder dem guten Geschmack, sondern einem Packungstest zu überlassen, denn Farbe hilft tatsächlich verkaufen, wenn sie richtig gewählt wird. Dabei ist zu beachten, daß Reklameberater und Gra-

<sup>8</sup> Vgl. F. Birren, *Selling with color*, New York, London 1945.  
H. Frieling, *Farbe hilft verkaufen*, Göttingen 1957.

fiker oft die verständliche Tendenz haben, zu sehr als Ästheten zu urteilen. Packungstests beziehen sich natürlich nicht nur auf die Farben. Jedes einzelne Element kann auf seine kauffördernde Wirkung hin getestet werden, sei es die Form, die Beziehungen zwischen Form und Farbe<sup>9</sup>, die grafische Gestaltung, ein einzelnes Motiv, das Packungsmaterial, der Gesamteindruck usw.

Wo es angeht, ist es von großem Vorteil, das Stadium der «Laboratoriumstests» zu überwinden, da je nach Art und Weise der Befragung die Meinung der Befragten über Präferenzen nicht genau mit dem übereinstimmt, was sie in Tat und Wahrheit auch vorziehen. Versuchskäufe in Selbstbedienungsgeschäften mit verschiedenen Packungen, versteckte Kameras, die die Bewegungen der Augen von Packung zu Packung genau registrieren, zeitigen noch eindeutigeres Resultate, da die kaufende und auswählende Hausfrau gar nicht weiß, daß ihre Reaktionen kontrolliert werden. Unseres Wissens werden solche Tests in der Schweiz selten durchgeführt.

Wir weisen noch auf einige Besonderheiten in der Packungsgestaltung hin. Erfahrung und Marktforschung lehren, daß bei Lebensmitteln häufig durchsichtige Packungen bevorzugt werden, da die Hausfrau, ähnlich wie früher beim Kauf offener Ware, gerne sieht, was sie kauft (z. B. Teigwaren). Besteht bei einem Artikel die Vermutung, daß eine Cello-Packung verkaufsfördernd wirken könnte, dann ist sicher eine Marktforschung am Platz, um die Annahme auf ihren Wirklichkeitsgehalt prüfen zu können.

Wo die Präsentation der Ware hinter durchsichtigem Packmaterial nicht angeht, die Ware sich aber grundsätzlich in irgendeiner Form zum Zeigen eignet, wird häufig eine naturalistische Darstellung gewählt, so z. B. bei Konserven, bei Schokoladen mit besondern Füllungen. Der Akzent bei solchen Darstellungen verschiebt sich zusehends von der bloßen Information zum kauffördernden appetitanregenden Anreiz.

In den letzten Jahren wurde man sich immer mehr bewußt, daß jede Packung eine Vorderseite und eine Rückseite (Rezepte, Vignetten) oder gar zwei Vorderseiten hat (Zigaretten), die sich alle in den Dienst der Werbung einspannen lassen, ja daß sogar die Seitenwände einer Packung sich für die Placierung eines Slogans (Serif) eignen, daß auf einem erfolgreichen Produkt ein Hinweis auf ein einzuführendes Produkt angebracht werden kann (AJAX – FAB). Von einzelnen Firmen wird auch darauf geachtet, daß die Marke auf jeder Packungsseite angebracht ist. Wie das Produkt im Laden, im Haushalt auch steht oder liegt, stets ist die Marke sichtbar.

Einzelne Firmen haben die Tendenz, ihren Packungen einen einheitlichen Stil zu geben. So z. B. die Firma Steinfels mit ihrem Floris, Lenis, Niaxa, Filetti, Ambra und wie sie alle heißen, die alle verwandte Motive tragen und auch den Außenstehenden auf den ersten Blick erkennen lassen, daß diese Produkte von derselben Firma stammen müssen. Andere Firmen halten sich an keinen besonders einheitlichen Stil. Der Akzent liegt bei ihnen etwa mehr auf der Produktmarke als auf der Firma, und dies trotzdem die Firma jeder Hausfrau bekannt ist. Es ist praktisch kaum möglich, ohne Experiment zu beurteilen, wie sich der Packungsstil auf den Verkaufserfolg auswirkt. Motivforschung könnte einige Hinweise geben.

<sup>9</sup> Vgl. H. Frieling, a. a. O., S. 83 ff.

Es fällt auf, daß einige Firmen auf ihren Packungen Sujets verwenden, die auch in ihrer Werbung erscheinen. Wir denken z. B. an die Hausfrau mit dem aufgespannten, lichtdurchfluteten Leintuch auf der Rückseite der Serpackung. Dies kann natürlich zu starken Assoziationen führen.

Schließlich sei noch auf die Sammelpackungen und die Sparpackungen hingewiesen, die den Verbrauch durch das Mittel des günstigen Preises fördern sollen.

Wir können das Problem der verkaufs- und verbrauchsgerechten Verpackung hier natürlich nicht erschöpfend behandeln.

Es geht uns nur darum aufzuzeigen, daß jede nicht werbende Packung sich denkbar schlecht mit einer hervorragenden Produktqualität verträgt, daß eine Packung genaueste Studien erfordert, daß der kluge Produzent auch die Reaktionen seiner Kundinnen, der Hausfrauen, auf verschiedene Packungsvarianten kennen will. Last but not least: eine grafisch und künstlerisch einwandfreie Packung ist nicht notgedrungen auch eine verkaufende Packung.

Hält sich ein Produzent nicht an diese elementaren Regeln für Packungsgestaltung, dann können wirklich werbende und verkaufende Packungen nur Zufallstreffer sein. Schlechte Lösungen bedeuten aber Umsatzeinbuße.

- e) Trotz allen Anforderungen an die Verpackung soll sie kostenmäßig tragbar sein. Form, Größe und Aufmachung müssen rationelle Fertigungs-, Verpackungs-, Versand- und Verteilungsmethoden gestatten. Das Produkt soll möglichst ohne Leerräume stapelbar sein. Alle diese Forderungen gelten sowohl für die Produkt- als auch die Außenpackung.

Bei den Außenpackungen zeigen sich heute ganz besonders glückliche Lösungen, indem diese oft zugleich als ansprechende Ausstellkartons für Spezialaktionen Verwendung finden.

- f) Die Verpackung hat also eine nicht geringe Anzahl von Funktionen und Anforderungen zu erfüllen, die optimal kombiniert werden müssen. Kompromisse sind dabei nicht zu vermeiden, da die Packung nicht zu teuer werden darf. In den USA machen die Verpackungskosten rund  $\frac{1}{4}$  des Erzeugerpreises aus<sup>10</sup>. Es ist daher sicher angebracht, wenn man sich trotz der notwendigen verkaufsfördernden Eigenschaften, die eine Packung aufweisen muß, auf ihren effektiven Zweck besinnt. Auch können wir es uns in der Schweiz nicht leisten,  $\frac{1}{4}$  Million Dollars für die Entwicklung einer Packung auszugeben. Wir werden aber nicht darumherumkommen, unsere neuen Packungen systematisch zu testen und alte Packungen daraufhin zu prüfen, ob sie noch den heutigen Anforderungen entsprechen<sup>11</sup>. In Anbetracht unseres beschränkten Absatzraumes wird die Packungsgestaltung in jeder Hinsicht zu einer Frage des vernünftigen Maßes.

<sup>10</sup> Vgl. Der Anteil der Verpackungskosten am Erzeugerpreis, in: Die Rationalisierung, Nr. 8, 1955, S. 192, zit. aus: Modern Packaging, genauer Prozentsatz 24,1 %.

<sup>11</sup> Frank Gianninoto, führender Verpackungsspezialist aus USA: «Ich prophezeie, daß bis zum Jahre 1960 ein Fabrikant – ganz gleich welche Qualitäten seine Produkte auch haben – der seine Packungen nicht den veränderten Verbrauchsgewohnheiten anpaßt, den Kampf um den Platz auf dem Verkaufsregal verliert und ebenso seinen Marktanteil.» zit. von K. H. Stephan Engel, a. a. O., S. 208. (Auch wenn Gianninoto pro domo spricht, darf ihm grundsätzlich sicher zugestimmt werden).

## IV

### Wirtschaftliche Warenmanipulation

#### 1. Die Voraussetzungen

Die primären Vorbedingungen für wirtschaftliche Warenmanipulation sind in der Markenartikel-Industrie gegeben: Es handelt sich durchwegs um Massengüter, die sich für standardisierte Versandkartons grundsätzlich eignen. Da aber die einzelnen Artikel meist verschiedene Form und Größe aufweisen und in unterschiedlichen Quantitäten verpackt werden, ergibt sich bei einem großen Sortiment eine Vielzahl von Versandkartons mit unterschiedlichen Außenmaßen, die eine rationelle Manipulation erschweren. So weisen einzelne Betriebe in der Konservenindustrie bis zu 80 verschiedene Außenpackungen auf<sup>12</sup>.

Es ist daher zu vermuten, daß in der Warenmanipulation bedeutende Möglichkeiten für eine Rationalisierung liegen.

Die Vorteile einheitlicher Außenpackungen sind etwa folgende:

1. Günstigerer Einkauf von Versandkartons infolge größerer Bestellungen für eine reduzierte Anzahl von Kartonsgrößen oder bessere Auslastung von Maschinen und Personal, falls ein eigener Hilfsbetrieb besteht.
2. Einfachere Manipulation in der Fabrik und beim Handel.
3. Möglichkeit zur Palettierung und damit Vermeidung zeitraubenden Güterumschlags.

Es ist kaum anzunehmen, daß wir uns in der Schweiz auf einige wenige Einheitskartons einigen können, wie dies in Schweden der Fall ist<sup>13</sup>. Es ist aber schon viel erreicht, wenn jede Firma die Anzahl ihrer Außenpackungen reduziert und palettengerechte Maße anwendet.

Man sollte annehmen können, die Industrie interessiere sich durchwegs für diese Probleme. Die SSRG hat, mit löblichen Ausnahmen, andere Erfahrungen machen müssen. «Es ist erstaunlich, feststellen zu müssen, wieviel man von Produktivität spricht und doch nicht alle Möglichkeiten ausnützt, um wirklich reale Voraussetzungen dafür zu schaffen<sup>14</sup>.»

#### 2. Ein Beispiel aus der Praxis

Ein praktisches Beispiel mag zeigen, welche Vorteile der Industrie durch rationellen Güterumschlag erwachsen können<sup>15</sup>.

Eine Firma führte bis anhin 3 Versandpackungsgrößen, nämlich Kartons zu 20,

<sup>12</sup> Vgl. SSRG-Mitteilungen – Internes Bulletin der Schweiz. Studiengesellschaft für rationellen Güterumschlag, Nr. 1, 1957, S. 6.

<sup>13</sup> Vgl. La rationalisation de la manutention des marchandises aux divers stades de leur acheminement, in: Compte rendu général II, IIIème congrès international de la distribution des produits alimentaires, Rome 1956, S. 96.

<sup>14</sup> SSRG-Mitteilungen, a. a. O., S. 7.

<sup>15</sup> Aus einem Vortrag von A. Jutzi (Unilever) über: Die mit der Manipulation verbundenen Verpackungsprobleme, gehalten anlässlich des Verpackungskongresses in Paris, November 1957.

50 und 100 Detailverkaufseinheiten. Keine Packungsgröße paßte auf das Standardpalett der SBB (810×1215 mm). Es wurden daher palettgerechte Außenpackungen (Boxen) mit 30 Detailverkaufseinheiten geschaffen. 7 Lagen zu 6 Boxen stellen eine Einheitspalettladung dar, die sowohl für Bahn- wie für Autotransport verwendet werden kann. Die Umstellung auf eine einzige Außenpackung brachte folgende Ersparnisse mit sich:

15 % an Versandkartonsmaterial

20 % der Lohnkosten im Abpackprozeß

70 % der Lohnkosten bei Lagerung und Versand.

Außerdem wurden die Voraussetzungen für einen rationellen Güterumschlag beim Handel geschaffen.

Der weitere Schritt besteht darin, die Außenpackungen (Boxen) durch *Aufsetzbehälter* zu ersetzen. Dies dürfte für Industrien mit hohen Versandkartonskosten und an sich schon relativ stabilen Produktverpackungen besonders interessant sein, z. B. für die Konservenindustrie. Da die Blechdosen genügen, um den Inhalt gegen äußere Einflüsse zu schützen, könnte ein geeigneter Aufsetzbehälter die Kosten wesentlich senken. Dabei dürften aber die Etiketten nicht beschädigt werden und die Büchsen nicht der Verstaubung ausgesetzt sein. Außerdem müßte natürlich noch die Frage der Verteilung durch den Großhandel gelöst werden. Um die Palettierung einen Schritt weiterzubringen, hat die SSRG die ETH beauftragt, sämtliche möglichen Packungsdimensionen und -kombinationen (Außenpackungen und Produktpackungen), die sich für die Standardpalette eignen, auszurechnen.

### 3. Warenmanipulation im Großhandel

Wer ein Interesse hat, rationeller zu arbeiten, wird nicht darum herumkommen, der Palettierung seine Aufmerksamkeit zu schenken, umso mehr als der Großhandel vermehrt zur Palettierung übergeht. In einigen Industrien wird dies zu Umstellungen führen, die sich aber kostenmäßig bezahlt machen werden. Dabei sollte es möglich sein, die absatztechnischen Interessen (Größe der Einheitskartons, Anzahl Detailverkaufseinheiten pro Boxe) mit den umschlagstechnischen bei etwas gutem Willen auf einen Nenner zu bringen.

Voraussetzung für die Ausnützung der Palettierung ist natürlich, daß ein großer Anteil des Umsatzes über den Großhandel geliefert wird. Wie wir unseren eigenen Erhebungen entnehmen, beliefert fast die Hälfte der befragten Industrien zu mehr als 50 % ihres Mengenumsatzes den Großhandel. Man sollte daher annehmen können, die Vorbedingungen für die Palettierung und Vereinheitlichung der Versandkartons seien günstig. Die Zukunft wird zeigen, ob die Industrie zu Lösungen Hand bietet, die nicht nur die Manipulationskosten beim Großhandel reduzieren, sondern auch die eigenen Kosten für Verpackung, Lagerung und Lieferung. Es wäre dies ein erster Schritt im Hinblick auf eine vermehrte Zusammenarbeit zwischen Industrie und Handel.

## Rationelle Werbung

Wie wir im Abschnitt über die Vertriebskostenstruktur gesehen haben, nehmen die Kosten für Werbung eine dominierende Stellung ein. Aus unserer Erhebung geht hervor, daß (ohne Seifenindustrie) durchschnittlich gegen 40 % des Vertriebsaufwandes auf Werbung entfällt. Da sich die Vertriebskosten zu den Fertigungskosten rund wie 1:1 verhalten, ist der Anteil der Werbung gemessen an dieser Kostengröße ebenfalls ca. 40 %. Es sollte daher eigentlich ein Anliegen jeder Firma sein, alle Möglichkeiten zur Rationalisierung in der Werbung auszuschöpfen.

Die elementaren Voraussetzungen für rationelle Werbung sind erst dann gegeben, wenn sich die Werbetreibenden über die Bedeutung der Werbe-Elastizität der Nachfrage, des Werbewertes der Werbemittel, der Planung und Gestaltung der Werbung und der Messung des Werbeerfolges Rechenschaft geben.

Bevor wir diese Fragen behandeln, gehen wir auf die Kostenseite der Werbung ein. Es interessiert uns der kostenmäßige Anteil der einzelnen Werbemittel gemessen an den Gesamtausgaben für Werbung. Erst dann können wir uns über das Gewicht einer Rationalisierungsmaßnahme bei den einzelnen Werbemitteln ein Bild machen, wenn wir ihre Bedeutung im Rahmen des Ganzen kennen. Außerdem lassen sich aus den Kostenstrukturen auch Rückschlüsse auf die Werbepolitik ziehen, die uns als nützliche Grundlage dienen können. Wo es uns zweckmäßig erscheint, werden wir hier und da auch auf die Preisgestaltung für einzelne Werbeträger eingehen.

Die nachstehend veröffentlichten Zahlen stammen aus unserer Umfrage bei der Markenartikelindustrie und haben Gültigkeit für 1956. Hinsichtlich der Umschreibung der einzelnen Begriffe verweisen wir auf den Fragebogen im Anhang.

I Die Werbekostenstruktur

Firma:	11	12	13	14	14a	14b	21	22	23	31	32	33	51	52	71	72
Zeitungen	27,0	5	4,0	24,6	23,9	34,8	1,8	11,0	9,2	2,4	29,7	17,8	20,0	19,4	18,0	42,0
Zeitschriften		30	29,6	12,2	18,1	14,6	22,5	23,0	9,0	34,4	18,0	18,0	41,8	34,8	18,0	
Plakate	1,9	-	2,1	-	-	-	6,9	0,5	-	2,4	-	1,4	7,2	9,2	-	2,2
Ausstellungen / Messen	2,1	2	-	-	-	-	2,0	2,2	2,2	-	-	-	-	0,5	1,8	-
Zugaben	-	40	-	2,6	8,7	0,3	11,5	12,0	9,6	36,9	-	-	-	4,6	-	5,0
Filme ohne Dia	3,4	-	1,6	-	-	-	-	-	-	-	4,4	4,0	2,2	8,3	8,4	2,5
Spezialaktionen	56,6	8	48,0	48,3	31,1	39,5	11,3	-	6,9	21,8	22,8	29,3	-	8,3	3,5	7,4
Händlerwerbung	0,8	5	2,8	6,7	11,5	3,8	26,0	36,0	6,7	2,1	14,2	16,2	12,7	2,8	27,8	24,3
Andere Werbemittel / Werbeabt. / Honorare	8,2	10	11,9	5,6	6,7	7,1	20,0	15,5	56,4	-	10,9	13,3	16,1	12,1	22,5	16,6
Anteil der Werbekosten an den Gesamtkosten	15,8	14,2	23,2	23,5	14,8	22,9	2,5	3,4	3,4	3,3	8,1	3,4	2,4	4,8	11,0	16,0
den Vertriebskosten	71,8	72,5*	71,3	67,6	55,4	61,8	29,1	24,9	28,3	42,7§	56,5	48,5	25,1	29,9	48,1	62,3
Firma:	81	82	83	91	92	93	101	102	41	61	111	121	131	141	142	
Zeitungen	52,9	10,7	26,0	-	17	55	-	-	30	6,9	-	20,4	15	40,4	0,5	
Zeitschriften	17,0	2,0	31,6	75	-	-	3	9,5	12	34,0	44,5	16,3	50	5,7	58,4	
Plakate	9,2	13,4	-	-	-	4	-	-	10	2,2	0,1	2,5	-	-	-	
Ausstellungen / Messen	0,5	0,6	-	-	5	2	-	-	7	7,6	0,3	0,4	3	7,5	-	
Zugaben	-	35,4	20,4	-	18	20	-	-	4	-	26,1	22,9	-	-	6,1	
Filme ohne Dia	0,8	-	0,2	-	-	-	2	-	1	3,0	0,1	2,3	6	9,0	-	
Spezialaktionen	7,8	22,3	-	-	-	5	-	-	6	16,2	2,9	3,3	3	26,0	6,6	
Händlerwerbung	4,2	12,9	17,5	15	55	4	10	4,5	12	13,7	17,2	23,6	2	1,0	19,7	
Andere Werbemittel / Werbeabt. / Honorare	7,6	25,0	4,3	10	5	10	85	86,0	18	16,4	8,8	8,3	21	10,4	8,7	
Anteil der Werbekosten an den Gesamtkosten	2,0	2,7	10,8	3,6	3,0	3,5	2,7	13,2	9,3	5,7	4,7	10,7	8,7	36,9	32,4	
den Vertriebskosten	16,8	22,0	26,8*	18,7	19,1	22,7*	48,7§	57,3	58,2§	25,8	45,7	51,8	39,5	82,2	69,3	

\* = inkl. Marktforschung  
§ = inkl. Public Relations

Bei diesen Zahlen handelt es sich um Prozentangaben

Wir lassen in unserem Kommentar die Firmen 101 und 102 weg, da sie ganz besondere Verhältnisse aufweisen, ebenso die Firmen 141 und 142 aus der Toilettenartikel-Industrie.

### 1. Inserate

20 Firmen von 25 wenden für Inserate mehr als 30 % des Werbebudgets auf. Von diesen 20 Firmen geben 12 mehr als 40 %, 7 mehr als 50 % aus<sup>1</sup>. Diese Zahlen beweisen, daß Zeitungen und Zeitschriften nach wie vor die klassischen Werbeträger darstellen, die nicht wegzudenken sind. Verleger und Annoncenexpeditionen sind sich denn auch bewußt, wie sehr die Werbetreibenden auf sie angewiesen sind. Die monopolähnliche Stellung der Presse, die durch das praktisch exklusive Kartell der großen vier Annoncenexpeditionen ganz besondere Bedeutung erlangt, bleibt nicht ohne Wirkung auf die Preisgestaltung. Das Mißtrauen der Inserenten gegenüber Tarifierhöhungen ist daher verständlich. Auch aus diesen Gründen wurde im Jahre 1950 der Schweiz. Inserentenverband gegründet, der u. a. die Interessen der Werbetreibenden gegenüber den Verlegern und Annoncenexpeditionen vertritt. Dieses Gegengewicht gegen unmotivierte Preiserhöhungen kann übertriebenen Forderungen wohl die Spitze brechen. Die Tatsache bleibt aber, daß bei unkonzilianem Verhalten der Gegenpartei ein wirksamer Boykott der mächtigen Presse oder einzelner zu teurer Organe mangels Ausweichmöglichkeiten auf andere Werbeträger oder auch mangels Solidarität unter den Mitgliedern von vorne herein zum Scheitern verurteilt ist.

Es ist daher nicht verwunderlich, daß sich die Zeitungsverleger mit Händen und Füßen und mit allen ihnen zur Verfügung stehenden Mitteln gegen die Tolerierung der Fernsehreklame wehren, die zu einem Werbeträger ersten Ranges werden könnte. Obwohl man über die Fernsehreklame in guten Treuen verschiedener Meinung sein kann, berührt es doch peinlich, daß die Zeitungsverleger mit jährlich 2 Millionen Franken die finanzielle Garantie für ein reklamefreies Fernsehen übernommen haben und sich damit vom Bund gewissermaßen ein Reklamemonopol erkaufen konnten. Die Zeche wird in Tat und Wahrheit mit der Zeit der Zeitungskäufer oder der Inserent in Form höherer Preise zu begleichen haben, sofern die Verleger überhaupt an ihrer Garantieleistung festhalten wollen und können. Solche Machenschaften sind natürlich nicht dazu geeignet, dem Werbefranken eine rationelle Investition zu gewährleisten.

Die Aussichten auf die Preisgestaltung in der Zukunft sind nicht günstig. Der Umfang des Inseratenteils nimmt absolut und auch im Vergleich zum Textteil ständig zu. Die Chance, daß ein Inserat beachtet wird, sinkt dadurch. Bei steigender Nachfrage nach Inseratenraum hinkt aber das Angebot immer etwas hintennach. Die strukturellen Tendenzen zu Tarifierhöhungen werden durch die gegenwärtige Nachfrage- und Angebotsituation eher noch verschärft.

<sup>1</sup> Gemäß den Erhebungen des Schweiz. Inserentenverbandes betragen die Aufwendungen der Mitglieder für Inserate 14,3 Millionen, oder rund 40 % der gesamten Aufwendungen für Werbung im Betrag von 34,3 Millionen. Aus: Zusammenstellung der Reklameausgaben 1950 – endgültiges Ergebnis SIV. – Zahlen für 1955: Inserate 36,4 Millionen = knapp 40 % des totalen Werbeaufwandes von 90,6 Millionen der Mitglieder SIV; aus: Jahresbericht SIV 1956/57, S. 20.

## 2. Plakate

9 Firmen verzichteten auf Plakatreklame, 9 Firmen gaben dafür weniger als 3% aus, 7 Firmen mehr als 3%. Die Plakatreklame gehört anscheinend nicht zu den Säulen des Umsatzerfolges. Sie ist aber ein wirksames Mittel zur Erregung von Aufmerksamkeit bei der Einführung von neuen Markenartikeln, bei Packungsänderungen, bei Saisonartikeln usw. In der Regel hat sie innerhalb der Werbekampagne eher die Aufgabe, andere Werbemittel, wenn immer möglich mit dem gleichen Sujet zu unterstützen. Eine Kontinuität innerhalb der Plakatwerbung kann meistens nur durch Beibehaltung des Sujets und des Grafikers gewahrt werden, wie etwa seinerzeit in der Persilwerbung mit dem Mädchen am Waschzuber und der Coca-Colawerbung mit den verschiedenen Varianten über die Pause, bei der Arbeit und beim Vergnügen. Neuerdings versucht ein Teigwarenfabrikant andere Wege einzuschlagen. Es fällt auf, daß in den Jahren 1957 und 1958 für Amiteigwaren äußerst intensive Plakatreklame betrieben wird, die nicht von Inseraten begleitet ist. Der Hauptakzent in der Werbung liegt ganz eindeutig auf dem Plakat. Diese Lösung wurde möglicherweise gewählt, da es sich nicht um einen national verbreiteten Markenartikel handelt. Farbige Inserate in Zeitschriften würden daher in den Gebieten ohne Wiederverkäufer wirkungslos bleiben.

## 3. Ausstellungen und Messen

10 Firmen benützten diese Werbemöglichkeit nicht. 11 Firmen gaben dafür weniger als 2½% aus, lediglich 4 Firmen reservierten dafür 3% bis 7½% ihres Werbebudgets. Abgesehen von nationalen Messen handelt es sich hier häufig um gelegentliche Ausstellungen mit regionaler Bedeutung, denen kein Kontinuitätswert zukommt. Vielen Firmen wird das Mitmachen an solchen Ausstellungen aus lokalpatriotischen Gründen nahegelegt. Die größte Wirkung dürften solche Ausstellungen haben, wenn sie mit Degustationen verbunden werden können.

## 4. Zugaben

Lediglich 10 Firmen von 25 verzichteten auf Zugaben. Von den 15 Firmen, die mit Zugaben werben, gibt rund die Hälfte 1/5 bis 2/5 ihres Werbeetats dafür aus. Wie aus unserem Fragebogen im Anhang ersichtlich ist, schließen wir die befristeten Aktionen (z. B. ein Waschlappen zu einem Paket Waschpulver, ein Servietten-täschchen zu einer Tafel Fett) vom Begriff «Zugaben» aus. Praktisch handelt es sich hier nur um Bilderschecks, wie Silva, Avanti und dergleichen; sie haben also eindeutig langfristigen Charakter. Wenn nun mehr als die Hälfte der Firmen 20-40% der Werbeausgaben, also enorme Summen, von vorneherein für Zugaben, eine langfristig feste Ausgabe, reserviert, dann müssen sie sich bezahlt machen, sollte man meinen. Solche periodischen Summen werden im technischen Bereich nur dann bewilligt, wenn man weiß, welche Vorteile die Investitionen bringen. Wir werden auf diese Fragen in den Abschnitten über den Werbewert von Werbeträgern und die Messung des Werbeerfolges zurückkommen.

### 5. Spezialaktionen

20 Firmen von 25 unternehmen Spezialaktionen zur Verkaufsförderung. Es fällt auf, daß 3 Firmen der Seifenindustrie rund die Hälfte ihres Budgets für diese Art von Werbung reservierten. Es folgt die Öl- und Fettindustrie mit 20–30 %; 3 weitere Firmen gaben dafür über 10 % aus und 11 Firmen weniger als 10 %. Es ist zu vermuten, daß die Spezialaktionen in Zukunft vermehrt an Bedeutung gewinnen werden, sind sie doch ein glänzendes Mittel zur Aktivierung des Verkaufs. Es besteht dabei nur die Gefahr, daß sich die Firmen gegenseitig überbieten, wie dies etwa in Italien der Fall ist. Dort wurde während einer längeren Periode von einer Firma wöchentlich unter den Konsumenten ein Auto verlost. In anderen Aktionen wurden Preise aus purem Gold verteilt. Zeitweise nimmt auch bei uns die Zahl der Wettbewerbe und anderen Spezialaktionen solche Ausmaße an, daß ein Teil der Werbewirkung verloren gehen muß.

### 6. Händlerwerbung

Alle Firmen betreiben in irgendwelcher Form Händlerwerbung. 10 Firmen geben dafür weniger als 10 % aus, 9 Firmen zwischen 10 und 20 % und 6 Firmen mehr als 20 %. Der Händlerwerbung kommt also im allgemeinen große Bedeutung zu. Vor allem handelt es sich hier um Ausstellungen, die die Markenartikel im Laden oder Schaufenster der Detaillisten zur Geltung bringen sollen. Es ist merkwürdig, daß in der Biscuitsbranche nur eine einzige der hier vertretenen Firmen bedeutende Händlerwerbung betreibt, nachdem doch erwiesen ist, daß Biscuits überwiegend impulsmäßig gekauft werden, daß also der Entschluß zum Kaufen erst im Laden des Detaillisten gefaßt wird.

7. Der Aufwand für *andere Werbemittel, Honorare* und die firmeneigene *Werbeabteilung* betragen im Durchschnitt ohne die Firmen 23, 101 und 102 etwas mehr als 10 %. Die wesentlichen Aufwandsposten scheinen also mit unserer Unterteilung im Detail erfaßt worden zu sein.

Ganz aus dem Rahmen fällt die Firma 23, die mehr als die Hälfte ihres Budgets für «andere Werbemittel» usw. einsetzt. Die Firmen 101 und 102 sind Spezialfälle. Ihr Werbeaufwand konzentriert sich vor allem auf die Direktwerbung und die Musterverteilung.

### 8. Die wichtigsten Werbemittel

Untersuchen wir, auf welche Werbemittel sich die einzelnen Firmen insbesondere konzentrieren, dann ergibt sich folgendes Bild:

Inserate und Spezialaktionen	3 Firmen: 11, 13, 14
Inserate und Zugaben	2 Firmen: 12, 93
Inserate und Händlerwerbung	5 Firmen: 21, 51, 71, 72, 91
Inserate, Spezialaktionen, Zugaben	1 Firma: 31
Inserate, Spezialaktionen und Händlerwerbung	3 Firmen: 32, 33, 61
Inserate, Zugaben und Händlerwerbung	5 Firmen: 22, 83, 92, 111, 121
Akzent auf Inseraten, Rest aber verteilt	1 Firma: 41, 52, 131
Akzent auf Zugaben, Rest aber verteilt	1 Firma: 82
Akzent auf Inseraten (70 %), Rest unbedeutend	1 Firma: 81

Diese Aufstellung zeigt, wie unterschiedlich die Werbepolitik von Firma zu Firma ist. Übereinstimmungen innerhalb der Branchen zeigen sich nur in der Waschmittel- und Fett/Öl-Industrie (11 ff und 31 ff), sowie bei den Kraftnährmitteln (71 und 72), die wahrscheinlich teilweise nur darauf zurückzuführen sind, daß die Firmen demselben Konzern angehören. Es versucht mit andern Worten jede Firma auf eigenen Wegen zum Erfolg zu gelangen. Wohl bestimmt das spezifische Werbeziel für die einzelnen Produkte den einzuschlagenden Weg, die zu wählenden Mittel. Alternativen sind aber immer denkbar.

Wie uns die überwiegende Mehrheit der Firmen mitteilte, sollen in der Werbekostenstruktur von Jahr zu Jahr keine wesentlichen Änderungen eintreten. Verschiebungen könnten sich wohl für einzelne Produkte ergeben<sup>2</sup>. Das Gesamtbild bleibe aber dasselbe. Wir wissen nicht, ob diese etwas gleichlautenden Antworten darauf zurückzuführen sind, daß alle Firmen in der Wahl der Mittel tatsächlich so konsequent sind, oder daß die Verneinung unserer letzten Frage im Fragebogen (s. Anhang) einfacher war als die Abgabe eingehender Erklärungen.

\* \* \*

Wir müssen im Folgenden noch auf einen Einwand eingehen, den man unserem Kommentar gegenüber machen könnte. Wir haben unsere Schlüsse aus Verhältniszahlen und nicht aus absoluten Zahlen gezogen. Je nachdem, welcher Anteil der Gesamtkosten von der Werbung absorbiert wird und wie hoch die Werbekosten absolut sind, kann unser Kommentar mehr oder weniger zutreffend sein. So ist es z. B. denkbar, daß die Werbepolitik einer Firma in erster Linie durch die Höhe der zur Verfügung stehenden Mittel bestimmt ist. Wenn eine kleine Firma Inseratwerbung betreiben will, dann kann sie dies nur mit Erfolg, wenn sie ein bestimmtes Minimum dafür reserviert, um die Kontinuität zu sichern. In Prozenten des Werbeetats gemessen ist dieses Minimum natürlich bedeutend höher als bei einer Firma mit großem Budget. Wir haben die Stichhaltigkeit dieses Einwandes geprüft. Er trifft beschränkt bei zwei Firmen zu, die nur über verhältnismäßig geringe finanzielle Mittel für die Werbung verfügen. Das Gesamtbild ändert sich also dadurch nicht.

## II

### Die Werbeplanung nach Seyffert

#### 1. Allgemeines

«In unserer Industrie ist die Propaganda Nebenfach wie in der Schule das Singen und Zeichnen<sup>3</sup>.» So beurteilte Frank noch im Jahre 1951 den Stand der Werbung in unserer Industrie. Ein Kern von Wahrheit steckt gewiß in diesem Zitat. Auch wir mußten z. B. erfahren, daß eine angesehene Markenartikelfirma für ihr bedeutendstes, sehr bekanntes Produkt, dessen Marktanteil über 50% liegt, vor 8 Jahren

<sup>2</sup> Wie die Zahlen bei 14 a und 14 b zeigen – beides Kostenstrukturen für einzelne Artikel –, liegen die Akzente praktisch gleich wie bei 14, obschon das dritte Produkt, dessen Kostenstruktur mit 14 a und 14 b in 14 enthalten ist, sich in Einführung befand.

<sup>3</sup> F. Frank, in: Industrielle Organisation, Nr. 9, 1951, S. 273.

noch kein richtiges Werbebudget, geschweige denn einen Werbeplan aufstellte. Werbung war damals noch eine sporadische Angelegenheit.

Obschon sich inzwischen manches geändert hat, rechtfertigt es sich doch, kurz auf die Bedeutung der Werbeplanung einzutreten, soweit sie als Mittel zur Rationalisierung angesprochen werden kann. Wenn wir uns dabei an Seyfferts Werbelehre halten, geht es uns wohl auch darum, einen kurzen Überblick darüber zu geben, was überlegt und getan werden muß, bevor überhaupt sinnvoll geworben werden kann. Besonders wichtig erscheint es uns aber, auf die Änderungen in der Konzeption der Werbeplanung hinzuweisen, die sich in den letzten Jahrzehnten ereignet haben.

Seyffert unterteilt in seiner Werbelehre<sup>4</sup> die Werbeplanung in die Werbeanalyse und die Werbekampagne. Die Werbeanalyse setzt sich zusammen aus der Objektanalyse, der Streufeldabgrenzung und der Streufeldanalyse. Unter Werbekampagne subsumiert er den Werbeplan, den Werbeetat und die Streupläne. Was versteht Seyffert unter diesen Begriffen?

## 2. Die Werbeanalyse

- a) Die *Objektanalyse* umfaßt nach Seyffert die Analyse des Produktes im Hinblick auf seine Aussichten im Markt. Je nachdem ob es um ein einzuführendes oder schon eingeführtes Produkt geht, stellt sich die Aufgabe etwas verschieden. Handelt es sich um ein neues Produkt, dann hat man sich zu fragen: Welche Eigenschaften soll es haben? Ist es schon eingeführt, dann fragt man nach den Reaktionen des Marktes und den notwendigen Änderungen. Wir gehen im Folgenden auf die Werbeplanung für ein schon eingeführtes Produkt ein.

Die Objekt- oder *Rationalisierungsanalyse* stellt folgende Fragen:

1. Welche Mängel hat die Ware aufzuweisen?
2. Welche Anforderungen wurden nicht erfüllt?
3. Wie sind die Konkurrenzprodukte im Vergleich zum eigenen beschaffen?
4. Wie ist eine ökonomischere Verteilung der Produktions- und Distributionskosten zu erreichen?

Alle diese Fragen gehören heute nicht mehr zum engeren Gebiet der Werbung, sondern vorwiegend zur *Produktplanung*, dem *product planning* oder *merchandising*<sup>5</sup>, das sich zur Beantwortung dieser Fragen z. T. der Marktforschung bedient. Es ist bezeichnend für die Entwicklung des marketing, daß sich in Anbetracht der Bedeutung einzelner Fragen, die sich vor der Werbeplanung stellen, einzelne Spezialgebiete herauskristallisiert haben, denen heute zentrale

<sup>4</sup> Vgl. R. Seyffert, Allg. Werbelehre, Köln und Opladen 1929, S. 415 ff.

<sup>5</sup> Eine in den USA zunehmend anerkannte Definition des «merchandising» lautet wie folgt: Merchandising is product planning. The job of merchandising is to ascertain the characteristics of the merchandise for which there is a potentially profitable demand, to prepare instructions for the manufacturing plant in order that it may be able to produce goods for which a demand exists, to aid in developing plans for promoting the sales, and to supervise various routine operations in connection with these activities. It includes the determination of what to make, how much, at what time, and at what price. In: P. H. Nystrom, Marketing Handbook, New York 1954, S. 9/10.

Bedeutung zukommt. Es liegt auf der Hand, daß die Untersuchungen und Resultate der Produktplanung in der Werbung nutzbar gemacht werden. Daraus erwächst die Notwendigkeit zur *Koordination* dieser beiden Disziplinen, die sich vor allem dann nicht von selbst ergibt, wenn die Werbung nicht in der eigenen Firma, sondern von einem Reklameberater gestaltet wird.

- b) Die *Abgrenzung des Streufeldes* ist bei den national verkauften Markenartikeln gegeben. Nach Seyffert stellen sich aber noch die Fragen der gleichmäßigen Durchdringung und der schwachen Stellen im Streufeld, und dies nicht nur in bezug auf die Werbung, sondern auch hinsichtlich Verkauf. Zu der Lösung dieser Fragen tragen demnach sowohl Umsatzstatistik wie auch Marktforschung bei. Eine schwache Stelle im Streufeld braucht nicht unbedingt der Werbung zuzuschreiben sein. Vielleicht muß ein zusätzlicher Vertreter eingestellt werden, oder die Leistungen eines Vertreters lassen zu wünschen übrig und was der Möglichkeiten mehr sind. Es geht also hier um Fragen, die mit Werbung z. T. nichts zu tun haben, an deren Lösung aber die Werbung ebenfalls interessiert ist, sind doch Werbung und Verkauf erst dann sinnvoll gestaltet, wenn sie koordiniert werden.
- c) Bei der *Analyse des Streufeldes* sind – nach Seyffert – eine ganze Anzahl von Fragen zu beantworten, von denen wir hier nur diejenigen aufführen, die u. E. nicht spezifische Fragen der Werbung sind:

1. Wie groß ist der Anteil der Händler, die die Marke eingeführt haben?
2. Wie beurteilen die Händler die Absatzfähigkeit des Produktes hinsichtlich Aufmachung, Qualität, usw.?
3. Wieso wurde die Marke abgelehnt, nur beschränkt aufgenommen?
4. Wie beurteilen die Händler unser Produkt im Vergleich zu den Konkurrenzprodukten?
5. Kommen noch andere Vertriebsformen in Betracht?
6. In welchem Umfang sind die Käuferschichten, die wir zu gewinnen versuchten, effektive Käufer geworden?
7. Haben andere Käuferschichten das Produkt auch gekauft und welche? Warum?
8. Hat eine eventuelle Änderung des Produkts eine Änderung des Käuferkreises zur Folge?
9. Wie ist die Einstellung der Käufer gegenüber den Händlern?
10. Wie groß ist die Aufnahmefähigkeit des Streufeldes für unseren Artikel?

Bei der Beantwortung dieser Fragen stellt sich natürlich jeweils eine ganze Reihe von Unterfragen.

Alle diese Probleme haben erst mittelbar etwas mit Werbung zu tun. Sie gehören in die Gebiete *Produktplanung, Marktforschung, Verkaufsförderung, Außendienst*. Die Antwort auf diese Fragen muß aber der Werbechef kennen, will er den rezeptiven Käuferschichten die richtige Werbebotschaft vermitteln, Zweifler überzeugen und den Handel für das Produkt gewinnen. Auch hier zeigt sich wieder die Notwendigkeit zur Koordination zwischen den einzelnen Disziplinen.

### 3. Die Werbekampagne

Wir verzichten darauf, hier auf spezifische Fragen der Werbekampagne einzugehen. Sicher läßt die ökonomische Koordination der Werbemittel im Werbeplan noch Möglichkeiten zur Rationalisierung offen. Wie wir von der Werbekostenstruktur her wissen, werden die Werbemittel in der Praxis in völlig verschiedener Weise miteinander kombiniert. Allgemein lautet das Problem: Wie erreiche ich mit den mir zur Verfügung stehenden Mitteln ein Maximum an potentiellen Käufern auf möglichst intensive und kontinuierliche Weise<sup>6</sup>? Vor Erstellung des Werbeplanes muß daher über Wirkungsbereich und -intensität der Werbeträger Klarheit herrschen. Wir werden in einem speziellen Abschnitt darauf zurückkommen. Auf die Probleme des *Werbudgets* oder *Werbeetats* werden wir im nächsten Abschnitt eintreten.

*Streumenge* und *Streudichte*, beides Fragen, die bei der Erstellung der *Streupläne* auftauchen, sind insofern von Bedeutung, als je nach Streumenge und -dichte die Gefahr der Überstreuung und Unterstreuung besteht. Beides ist unwirtschaftlich. Da die Erstellung des Streuplanes innerhalb der ganzen Werbekampagne häufig fälschlicherweise als bloße Routinearbeit taxiert wird, obschon sie für den Werbeerfolg wesentlich ist, werden wir später noch darauf zu sprechen kommen.

### 4. Gesamtheitliches Denken

Es ist das große Verdienst Seyfferts, als erster im deutschen Sprachgebiet auf die Notwendigkeit *gesamtheitlichen* Denkens in der Werbung hingewiesen zu haben, das allein einen rationellen Einsatz der Mittel gewährleistet. Was er vor 30 Jahren über Werbeplanung geschrieben hat, ist nach wie vor aktuell. Geändert haben sich unter dem Einfluß der USA nur die Gewichtung der einzelnen Probleme und die Methoden, diese zu lösen, kurz, die Bedeutung, die der Werbung im weitesten Sinn zuerkannt wird. So ist es erklärlich, daß sich der Vertrieb heute mehr und mehr in Spezialdisziplinen aufspaltet, wie konventionelle Marktforschung, Motivforschung, Produktplanung, Verkaufsförderung, Außendienst, Public Relations und Werbung. Diese *Spezialisierung* erheischt eine neue Konzeption in Vertriebsleitung und Organisation. Die *Koordination*, das Korrelat jeder Spezialisierung, erlangt dadurch ganz besondere Bedeutung.

Die Tatsache, daß sich heute in der Schweiz einzelne Markenartikelfirmen zu dieser Konzeption des Vertriebs, zum modernen marketing, mit Erfolg bekennen, wird über kurz oder lang dazu führen, daß die übrigen Firmen ähnliche Wege beschreiten müssen. Unseres Erachtens wird dies auf die Dauer der einzige Weg sein, um einen Markenartikel marktgerecht gestalten und mit der richtigen Werbebotschaft über die richtigen Vertriebskanäle auf wirtschaftliche Weise mit Erfolg im Markt absetzen zu können.

Die Fragen, die Seyffert vor drei Jahrzehnten unter dem Titel « Werbeplanung » aufgeworfen hat, sind somit heute unter neuen Bezeichnungen zu aktuellster Bedeutung gelangt. Sie gehören zu einer Konzeption des Denkens, die die Tatsachen den Meinungen entgegenstellt, die im wahrsten Sinn des Wortes auf der Vernunft, der ratio, beruht.

<sup>6</sup> Die zur Verfügung stehenden Mittel wurden hier als gegeben angenommen. Die vorgelagerte Frage lautet natürlich: « Welche Mittel sind nötig, um mein Ziel zu erreichen? »

### III

## Die Bestimmung der Höhe des Werbebudgets

### 1. Die Problematik rationalen Vorgehens

Es beschäftigt uns hier das folgende wesentliche Problem: *Nach welchen Gesichtspunkten soll die Höhe des Werbebudgets festgelegt werden?* Wir haben diese Frage auch Persönlichkeiten aus der Praxis vorgelegt. Die Antworten stimmten praktisch mit dem überein, was wir bei Seyffert<sup>7</sup> nachlesen können. Sie waren nicht dazu angetan, uns völlig zu befriedigen, da der Willkür, dem Ermessen, der Meinung des Einzelnen ein viel zu großer Spielraum gelassen wird. Wohl läßt die Erfahrung und die Kalkulation die ungefähre Größenordnung einigermaßen bestimmen. Wer kann aber mit Zuverlässigkeit beurteilen, welche Wirkung ein zusätzlicher Einsatz von 100 000 Franken oder ein ebensolcher Abstrich vom Werbebudget auf den Umsatz haben wird? « Does 60 000 \$ of advertising produce more sales than 50 000 \$ worth? Who knows? No one has developed laboratory experiments to find the answer; and once 60 000 \$ have actually been spent, no one can reconstruct what would have happened if 50 000 \$ had been spent, instead<sup>8</sup>. »

Diese Ungewißheit über den Effekt der Werbeinvestitionen auf den Umsatz muß bei jedem rational denkenden Menschen ein unbefriedigendes Gefühl hinterlassen. Ist es nicht möglich, die Reaktion des Umsatzes auf eine zusätzliche Werbeinvestition einigermaßen vorauszubestimmen?

Welche Möglichkeiten gibt es, etwas festeren Boden unter die Füße zu kriegen? Sicher kann uns z. B. eine Umsatzzunahme um 10 % bei einer Steigerung des Werbebudgets gegenüber dem Vorjahr um 6 % einen Hinweis darauf geben, in welcher Weise die Nachfrage nach unseren Produkten auf zusätzliche Werbung reagiert. Bekanntlich ist aber der Umsatzerfolg nicht nur von der Werbung abhängig, sondern auch von einer Reihe von andern Faktoren, nämlich dem Produkt selbst, der Packung, dem Preis, dem Außendienst, dem Vertriebsweg, den Verbrauchsgewohnheiten, den Markttendenzen, der Kaufkraft und den Maßnahmen der Konkurrenz, um nur die wichtigsten Faktoren zu nennen. Alle diese Faktoren sind mit strukturell und temporär unterschiedlicher Intensität daran beteiligt, unseren Umsatz auf eine bestimmte Höhe zu bringen. Ihr Beitrag zum Umsatzerfolg ist mit andern Worten nicht konstant, sondern mehr oder weniger variabel. Es fragt sich nun, ob die Wirkung der einzelnen Variablen ohne weiteres *isoliert* erfaßt oder die Mehrzahl der Variablen ohne Beeinträchtigung des Firmeninteresses *konstant gehalten* werden kann, damit der Effekt der Werbung sich messen läßt.

### 2. Eine Methode mit Korrelationsrechnungen

Sidney Hollander jr.<sup>9</sup> empfiehlt zur ersten Variante in seinem Artikel über « *A Rationale for Advertising Expenditures* » die Aufzeichnung der einzelnen Variab-

<sup>7</sup> Vgl. R. Seyffert, a. a. O., S. 459.

<sup>8</sup> James W. Culliton, *The Management Challenge of Marketing Costs*, in: *Harvard Business Review*, Nr. 1, 1948.

<sup>9</sup> Vgl.: in: *Harvard Business Review*, Nr. 1, 1949.

len auf ein Diagramm in Relation zum Umsatz. Anhand eines konkreten Falles versucht er nachzuweisen, wie mit der Methode der Korrelationen über das Verhältnis Werbung/Umsatz genauer Auskunft erhalten werden könne. Auf Grund der Analyse der Vergangenheit versucht er auf die Entwicklung in der Zukunft zu schließen. Die Lösung Hollanders ist sicher begrüßenswert. Unseres Erachtens ist aber die Gewichtung der einzelnen Faktoren, die Quantifizierung von Eigenschaften zu sehr dem Ermessen überlassen.

### 3. Konstanthalten umsatzwirksamer Faktoren

Bevor man sich über die Eignung der zweiten Variante als Lösungsversuch aussprechen darf (Konstanthalten der einzelnen Variablen), muß vorerst abgeklärt werden, wie intensiv variabel die einzelnen Faktoren im konkreten Fall sind.

- a) *Produktqualität, Packung und Preis* (s. Definition des Markenartikels) sind in der Praxis in vielen Fällen während eines genügend langen Zeitraums konstant. Inwiefern geänderte *Verbrauchsgewohnheiten* konstante Produktqualität zu einem als variabel zu beurteilenden Faktor stempeln, muß ohnehin durch Marktforschung bekannt sein. Dasselbe gilt für Packung und Preis.
- b) Bekanntlich lassen sich die *Vertriebswege* nicht von heute auf morgen ändern. Dieser Faktor dürfte daher eher konstant sein.
- c) Es ist eine Binsenwahrheit, daß die Schlagkraft, die Leistungsfähigkeit des *Außendienstes* sehr unterschiedlich sein kann. Sein Beitrag zum Umsatzerfolg kann daher variabel sein, obschon die Werbung zu einem großen Teil vorverkauft. Weist nun aber eine Außendienstorganisation hinsichtlich Leistung, Qualität, Anzahl und Besuchsturnus der Vertreter eine gewisse Kontinuität auf, was ja angestrebt wird, dann dürfte ihr Beitrag zum Umsatzerfolg weitgehend konstant sein. Ändern Besuchsturnus und Anzahl Vertreter, dann wird die Wirkung solcher Maßnahmen in der Regel isoliert erfaßt werden können, da die Änderungen meistens nur lokal erfolgen. Durchgehende Reorganisationen des Außendienstes sind selten. Es dürfte daher möglich sein, seinen Beitrag grundsätzlich als konstant anzusprechen. Lokale Änderungen lassen sich separat erfassen.
- d) *Markttendenzen* und *Kaufkraft* wirken sich auf die ganze Branche aus. Diese Faktoren wirken eher langfristig, so daß sie in kurzfristigen Rechnungen eher vernachlässigt werden können.
- e) Wir erachten es als ausgeschlossen, die *Qualität der Werbung* als meßbaren Faktor in einer quantitativen Methode zur Bestimmung der einzusetzenden Werbegelder einbeziehen zu können. Dürfen wir diesen Faktor aber vernachlässigen? Nach den Schätzungen Seyfferts<sup>10</sup> sollen allein  $\frac{1}{8}$  bis  $\frac{1}{2}$  der Werbeausgaben völlig richtig investiert werden. 30–45 % seien mangelhaft und  $\frac{1}{8}$  wirkungslos angelegt. Ist das Verhältnis zwischen wirkungsloser, mangelhafter und guter Werbung bei jeder Firma konstant, ist das Niveau der Werbung keinen sprunghaften Änderungen unterworfen, dann spielt der Faktor Qualität keine so große Rolle. Nun weiß man aber aus der Erfahrung, daß Resonanz findende Werbeappeals die Umsatzkurve eines Produktes wesentlich beein-

<sup>10</sup> Vgl. R. Seyffert, a. a. O., S. 665.

flussen können. Daher der vermehrte Einsatz von Markt- und Motivforschung in den USA. Es ändert sich also die Werbe-Elastizität der Nachfrage. Ist diese Änderung groß, dann ist es nicht mehr möglich, von vergangenen Perioden auf zukünftige zu schließen. In welchem Ausmaß muß man mit solchen Änderungen rechnen? Unseres Erachtens kann dies nur im konkreten Fall abgeklärt werden. Obwohl die Werbung in den letzten Jahren bedeutend an Dynamik gewonnen hat, darf kaum behauptet werden, die Qualität der Werbung einer Firma sei von Jahr zu Jahr bedeutenden Änderungen unterworfen, sonst müßten die Umsätze solche Schwankungen auch mitmachen. Immerhin trifft es zu, daß bestimmte Werbeappeals, eine glücklich gewählte «story», ein einprägsamer zügiger Slogan die Werbung erfolgreicher gestalten können. Die Qualität der Werbung kann in Einzelfällen in der Tat die Werbeelastizität der Nachfrage beeinflussen.

- f) Die *Spezialaktionen*, heute in einigen Industrien ein beliebtes Mittel zur Stimulierung des Verkaufs, verdienen noch besondere Beachtung. Die primäre Absicht von Spezialaktionen liegt darin, den Verkauf eines Produktes während befristeter Zeit durch Verwendung besonderer Werbemittel (Wettbewerb, Geschenk, Coupons, Muster usw.) zu fördern, den Kauf attraktiver zu gestalten. Der Umsatz soll temporär stimuliert werden und sich anschließend auf einem höheren Niveau festigen. Je nach dem Charakter der Spezialaktionen und ihrer Dauer kann ihre Wirkung auf den Umsatz sehr verschieden sein. Es ist schon oft vorgekommen, daß eine Couponsaktion nur die Händler, nicht aber die Konsumenten zu Käufen veranlaßt hat. Spezialaktionen sind also in der Lage, die quantitative Relation Werbung/Umsatz zu beeinflussen, da ihre Wirkung sehr variabel sein kann.
- g) Bleibt uns noch der Effekt der *Konkurrenz* auf den eigenen Umsatz zu untersuchen. Dieser kann sich sowohl in negativer wie in positiver Weise äußern. Es ist bekannt, daß die Konkurrenzwerbung auch den eigenen Umsatz fördern kann, insbesondere, wenn es sich um ein Konkurrenzprodukt handelt, dem zu wenig Individualcharakter gegeben wurde, oder wenn sich die Produktgattung weniger zur Individualisierung eignet. Auch kann die Konkurrenzwerbung geschickt für die eigenen Zwecke ausgenutzt werden. Die Wirkung der Konkurrenz ist aber vor allem negativ. Dabei sind sämtliche Aspekte zu berücksichtigen, die auch bei den eigenen Produkten den Umsatzerfolg ausmachen (Qualität, Packung, Preis usw.). Da die Konkurrenz in der Regel durch eine Vielzahl von Firmen repräsentiert wird, müssen wir die Wirkung der Gesamtheit der Firmen berücksichtigen. Es zeigen sich etwa folgende Aspekte:
1. Je größer die Anzahl der Konkurrenten und je ausgeglichener ihr Marktanteil ist, desto geringer ist die Möglichkeit des einzelnen Konkurrenten, die Werbeelastizität der Nachfrage unserer eigenen Produkte maßgeblich zu beeinflussen. Die negative Wirkung einer Konkurrenzkampagne verteilt sich auf eine Vielzahl von Firmen.
  2. Je individueller unsere eigenen Produkte hinsichtlich Qualität und Präsentation sind, desto weniger wird ihnen die Konkurrenz etwas anhaben können.
  3. Die Wirkung der Konkurrenz auf den Umsatz eines unserer Produkte wird

umso geringer sein, desto intensivere Anerkennung es im Markt gefunden hat.

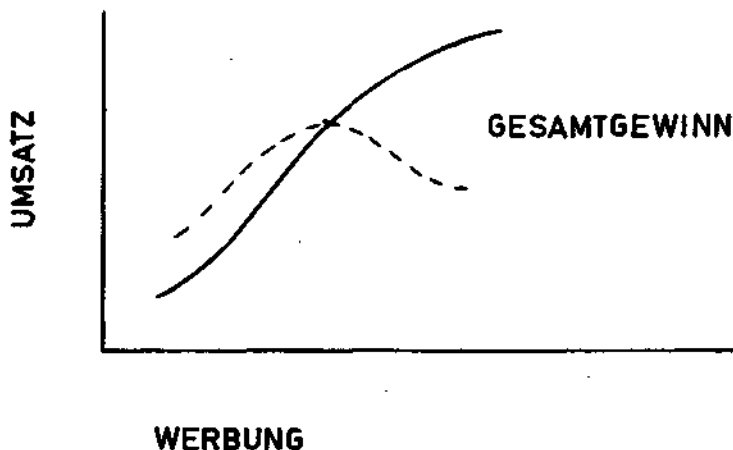
Wir haben hier nur die wesentlichsten Aspekte erwähnt. Sie genügen, um zu zeigen, daß die Wirkung der Konkurrenz je nach der Marktkonstellation verschieden ist. Bevor im konkreten Fall über den Einfluß der Konkurrenz auf die Werbe-Elastizität der Nachfrage etwas Gütiges ausgesagt werden kann, muß die Stellung der eigenen Produkte und derjenigen der Konkurrenz im Markt bekannt sein, und die Dynamik beurteilt werden können. Der dynamischste Markt scheint uns gegenwärtig der Markt der Waschmittel und verwandter Produkte zu sein. Wir begen daher Zweifel darüber, ob sich gerade in dieser Branche quantitative Methoden zur Bestimmung der Budgethöhe eignen.

- h) *Fassen wir zusammen:* Wir neigen auf Grund der gemachten Überlegungen zur Ansicht, daß die Messung der Werbe-Elastizität der Nachfrage und ihre Übertragung auf zukünftige Budgetperioden möglich ist. Je dynamischer aber der Markt (Spezialaktionen, Konkurrenz, usw.), desto schneller ändert sich die Marktsituation, desto geringer ist die Wahrscheinlichkeit, daß die Werbe-Elastizität der Nachfrage einer vergangenen Werbeperiode auch in einer zukünftigen Gültigkeit hat.

Läßt es sich nun verantworten, einzelne verkaufswirksame variable Faktoren absichtlich konstant zu halten, damit die Wirkung anderer variabler Faktoren gemessen werden kann, z. B. Verzicht auf Packungsänderung, auf neue Werbeappeals usw.? Wie sehr die Wissenschaft an solchen Versuchen ein Interesse haben kann, so sicher ist es, daß die Wirtschaft dazu nicht Hand bieten wird. Auch werden nur wenige oder gar keine Firmen dazu bereit sein, in einzelnen Gebieten nur bestimmte Werbemittel zu verwenden oder gar auf Werbung zu verzichten, nur um zu wissen, wie sich der Umsatz im Vergleich mit andern Gebieten entwickelt. Die Wirtschaft scheint solchen Experimenten eher abgeneigt zu sein, auch wenn sie sich auf lange Sicht bezahlt machen könnten. So müssen wir uns denn damit begnügen, die absatzwirksamen Faktoren so zu nehmen wie sie sind und uns bewußt sein, daß einige Variablen unsere Rechnung beeinträchtigen können. Wir müssen aber abzuschätzen versuchen, wie sie sich auswirken.

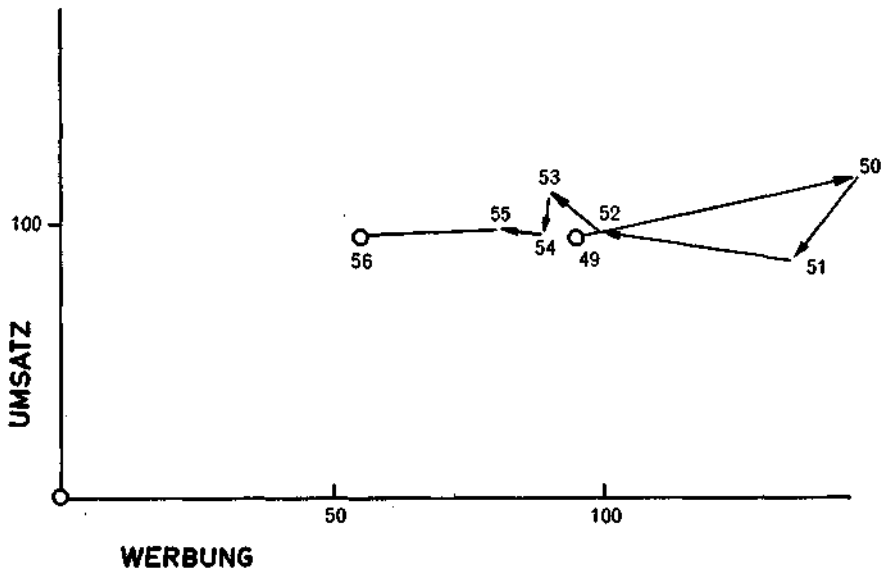
#### 4. Die Relation Werbung/Umsatz

- a) Es ist bekannt, daß sich die Wirkung der Werbung auf den Umsatz theoretisch in einer schräg liegenden S-Kurve darstellen läßt. Eine zusätzliche Investition von Fr. 1000.- läßt den Umsatz anfänglich überproportional ansteigen. Nachher steigt er nur noch proportional und schließlich unterproportional. Es ändert sich mit andern Worten die Werbe-Elastizität der Nachfrage. Der kritische Punkt liegt nun nicht dort, wo eine zusätzliche Werbung von Fr. 1000.- keinen zusätzlichen Umsatz mehr bringt, sondern wo der zusätzliche Gewinn ebenfalls nur noch Fr. 1000.- beträgt. In Wirklichkeit verläuft nun diese S-Kurve nicht so glatt wie in der Theorie. Das Grundprinzip, daß zusätzliche Werbeinvestitionen anfänglich rentabler



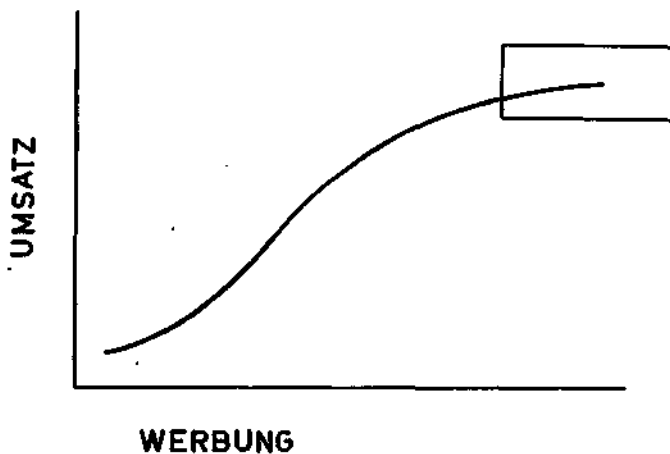
sind und mit der Zeit keinen zusätzlichen Gewinn mehr bringen, stimmt aber auch in der Praxis. Wäre dies nicht der Fall, dann würde jede zusätzliche Werbeinvestition sich ad infinitum bezahlt machen. Bekanntlich trifft dies nicht zu. Wenn es nun gelingt, festzustellen, in welchem Bereich der S-Kurve sich ein bestimmtes Produkt befindet, dann kann die voraussichtliche Wirkung einer zusätzlichen Werbeinvestition auf den Umsatz abgeschätzt werden. Wie wir erwähnten, hat S. Hollander jr. dies in einem konkreten Fall mit Hilfe von Korrelationsrechnungen zu ermitteln versucht. Wir haben schon erwähnt, daß uns die Gewichtung der Variablen zu problematisch erscheint.

- b) Anhand konkreter Zahlen aus der Praxis haben wir ebenfalls versucht, die Werbe-Elastizität der Nachfrage für ein bestimmtes Produkt und während einigen Jahren festzustellen. Die übrigen verkaufsfördernden oder -hemmenden Faktoren haben wir aber nicht berücksichtigt. Zu diesem Zweck hat uns eine Firma Umsatz und Werbung eines ihrer Markenartikel während der Jahre 1949 bis 1956 in Form von Indexwerten bekanntgegeben. Es handelt sich um ein jedermann bekanntes Produkt, das schon lange vor dem Krieg in der Schweiz verkauft wurde. Durch eine massive zusätzliche Werbe-Investition von rund 50 % versuchte die Firma im Jahre 1950 die Umsatzkurve « gewaltsam » aufzubiegen. Die rund 25prozentige Umsatzsteigerung war aber nicht genügend. Die zusätzliche Werbung machte sich nicht bezahlt. In den folgenden Jahren wurde die Werbung für diesen Markenartikel sukzessive bis auf einen Drittel der Ausgaben des Jahres 1950 heruntergeschraubt, entsprechend der Hälfte des Werbeaufwandes von 1949. Der Umsatz des Jahres 1956 entsprach praktisch demjenigen von 1949. Grafisch dargestellt, ergibt sich folgendes Bild:



Der Index 100 entspricht dem durchschnittlichen Umsatz der Jahre 1949-56, resp. den durchschnittlichen jährlichen Werbeinvestitionen. Den mittleren Anteil der Werbung am Umsatz kennen wir nicht. Wir schätzen ihn auf über 15 %.

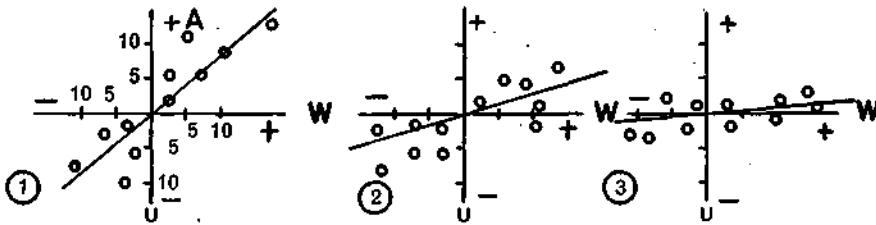
Dieses Beispiel zeigt, daß durch ein Experiment, das füglich als etwas gewagt bezeichnet werden darf, festgestellt werden konnte, daß zusätzliche Werbeinvestitionen nutzlos sind, daß aber auch eine Reduktion der Werbung dem Umsatz nichts anhaben kann. Offensichtlich liegt das Produkt im nachstehend aufgezeichneten Bereich der S-Kurve.



Das Risiko dieses Experimentes wurde dadurch etwas verringert, daß im Verlauf dieser achtjährigen Periode ein neues Produkt derselben Gattung lanciert wurde, das allfällige Umsatzeinbußen des alten Produktes hätte ausgleichen können.

- c) Farner<sup>11</sup> geht nun einen Schritt weiter. Zusammen mit Sherwood Dodge und Paul Gerold von der amerikanischen Advertising Agency Foote, Cone & Belding ist er auf eine Lösung gestoßen, die Beachtung verdient. Sie hat den Vorteil, daß sie, falls sie weiterentwickelt wird, ohne Experiment die Werbe-Elastizität der Nachfrage messen kann.

Nach den Erfahrungen Farners sind die den einzelnen Lokalmärkten zufließenden Werbeaufwendungen von Jahr zu Jahr größeren Schwankungen unterworfen, auch wenn das Totalbudget praktisch immer gleichbleibt. Er schlägt nun vor, die Schweiz in 10 bis 12 Umsatz- und Werbebezirke einzuteilen. Anhand der Umsatzzahlen wird retrospektiv festgestellt, um wieviele Prozente der Umsatz in den einzelnen Gebieten vom vorangehenden zum letzten, resp. zu Ende gehenden Jahr gestiegen oder zurückgegangen ist. Ebenso wird untersucht, um wieviele Prozente mehr oder weniger in den einzelnen Bezirken an Werbegeldern investiert wurde. So kann für jeden der rund ein Dutzend Bezirke festgestellt werden, wie der Umsatz auf die Werbung reagiert hat. Es handelt sich also um eine rein quantitative Analyse. Grafisch dargestellt sind etwa folgende Varianten denkbar:



Jeder Punkt repräsentiert die Reaktion des Umsatzes auf eine Änderung in der Werbe-Investition eines bestimmten Bezirkes. Zur Illustration: Punkt A in Grafik 1 gibt an, daß im Bezirk A eine zusätzliche Werbe-Investition von 6% zu einer Umsatzsteigerung von 11% geführt hat. Die Gerade durch den Ursprung des Koordinatenkreuzes in jedem Grafik gibt die mittlere Werbe-Elastizität der Nachfrage an. Je steiler die Gerade verläuft, desto elastischer reagiert die Nachfrage auf zusätzliche Werbe-Investitionen. Je flacher sie

<sup>11</sup> Vgl. R. Farner, Die Messung des Effektes von Werbeinvestitionen auf den Absatz von Konsumgütern, Veröffentlichung Nr. 38 der Gesellschaft für Marktforschung, 2. 10. 56.

liegt, desto unrentabler ist zusätzliche Werbung. In der praktischen Anwendung von Farners Methode ergeben sich folgende Probleme:

1. Wie wird der Umsatz pro Bezirk, resp. die von den Konsumenten gekaufte Gütermenge festgestellt?

2. Wie kann die Werbe-Investition pro Gebiet gemessen werden?

*Ad 1: Im Fall ausschließlicher Lieferungen an den Detailhandel:* Da die Käufe der Konsumenten innert einer Werbeperiode (1 Jahr) wegen unterschiedlicher Lagerhaltung nicht genau den Käufen der Detaillisten in derselben Periode entsprechen, kann nicht ohne weiteres auf den Firmenumsatz abgestellt werden. Es ist daher in jedem Fall zu prüfen, ob die Differenz bezogen auf den Gesamtumsatz von so großer Bedeutung ist, daß sie das Resultat stark verfälschen kann. Ist die Fehlermarge höher als diejenige der Nielsen-Rapporte, dann wird man auf die Zahlen von Nielsen abstellen müssen. Im Fall von *Lieferung an den Groß- und Detailhandel:* Nur die von Nielsen ermittelten Käufe der Konsumenten können zum Ziel führen.

Da Nielsen aber die Schweiz nur in 3 Regionen aufteilt, ist zu prüfen, wie teuer die Erhebungen für 10–12 Gebiete zu stehen kämen, wobei u. E. halbjährliche Rapporte genügen würden.

*Ad 2:* Wenn das Wirkungsgebiet der Werbung ohne weiteres bekannt ist oder rekonstruiert werden kann, wie z. B. bei Plakaten, Schaufenstern bei Detaillisten, Tram-Werbung, Zugaben usw., ergeben sich keine unüberwindlichen Schwierigkeiten. Hingegen ist es ohne eingehende Leserschaftsforschung nicht möglich, das Wirkungsgebiet von Inseraten zu ermitteln, weil die Verleger nicht gewillt sind, ihren Abonentenkreis im Detail bekannt zu geben. Da die Ausgaben für Inserate laut unseren Erhebungen mehrheitlich über 30% der gesamten Aufwendungen für Werbung betragen, kann eine geschätzte Aufteilung der Inseratkosten auf die einzelnen Bezirke zu völlig falschen Resultaten führen.

*Fassen wir zusammen:* Da lediglich 3 Bezirke für das ganze Gebiet der Schweiz zu grobe Resultate ergeben, ist zu prüfen, welche Firmen für die Methode von Farner interessiert werden können, wie teuer die Nielsenrapporte für 10–12 Gebiete zu stehen kämen (schätzungsweise das Doppelte der heutigen Kosten für 3 Gebiete), mit welchen Kosten man für eine Leserschaftsforschung rechnen müßte (s. Abschnitt über den Werbewert von Werbeträgern).

Die Methode von Farner scheint uns aber noch weitere Vorteile zu haben. Möglicherweise lassen sich aus der immer etwas unterschiedlichen Kombination der Werbemittel in den einzelnen Gebieten Rückschlüsse auf ihre *optimale Kombination* oder auch auf die Wirkung einzelner Werbemittel ziehen. Ob diese Vermutung zutrifft, können nur empirische Untersuchungen zeigen. Tatsache ist, daß die Werbe-Elastizität der Nachfrage von Gebiet zu Gebiet immer etwas verschieden ist.

Die Farnersche Methode kann aber noch andere Konsequenzen haben. Jeder einzelne Bezirk wird automatisch zu einer *absatzpolitischen Kontroll- und Aktionseinheit*. Die quantitativen Angaben über die einzelnen Bezirke lassen sich durch weitere Marktforschung ergänzen.

Es liegt auf der Hand, daß Farners Vorschläge nur dann Aussicht auf Anwendung haben, wenn eine Vielzahl von Markenartikelfirmen bereit ist, die nötigen Mittel für Nielsen-Rapporte und Leserschaftsforschung aufzubringen, aus

der Überlegung heraus, daß sie sich lohnen. Ein Schritt im Hinblick auf die Verwirklichung der Methode wurde immerhin schon dadurch getan, daß eine Studiengruppe innerhalb der Gesellschaft für Marktforschung geschaffen wurde, die sich mit den praktischen Möglichkeiten ihrer Anwendung befassen soll.

## IV

### Der Werbewert von Werbemitteln

#### 1. Allgemeines

Der Werbewert ist abhängig vom *Wirkungsbereich*, der *Wirkungsintensität* und den *Kosten* des Werbemittels. Jeder Werbetreibende, der rationell werben will, hat ein Interesse daran, über diese drei Faktoren möglichst genau Auskunft zu wissen. Der Vollständigkeit halber sei noch ein viertes Element erwähnt, nämlich die *Möglichkeit zu kontinuierlicher Wirkung* auf den *gleichen Personenkreis*. Werbung wirkt bekanntlich vor allem durch die Wiederholung. Am deutlichsten tritt dies wohl in der Inseratenwerbung in Erscheinung, ein wesentlicher Grund für die überragende Bedeutung der Presse. Bei den übrigen Werbemitteln ist die Möglichkeit zur Kontinuität grundsätzlich auch vorhanden. Nur ist der erfaßte Personenkreis nicht so stabil und genau bestimmbar wie bei der Presse, oder es sind der Kontinuität infolge Mangel an Angebot (Schaufensterwerbung) oder wegen zu hoher Kosten natürliche Grenzen gesetzt. Die Notwendigkeit, kontinuierlich zu wirken, muß daher einerseits zu einer konzentrierten Auswahl der Werbemittel und andererseits zur Verwendung desselben Sujets für die Mehrzahl der Werbemittel führen.

Im folgenden sei die Bestimmung des Werbewertes einiger Werbemittel kurz skizziert. Auf die Kostenseite werden wir nur bei der Inseratenwerbung eingehen, da dem Kostenvergleich zwischen den verschiedenen Presseorganen einige Bedeutung zukommt, und da sich die Wahl des Wirkungsbereiches einer ganzen Werbekampagne kostenmäßig bedeutend auswirkt.

#### 2. Inserate

- a) Der mögliche *Wirkungsbereich* eines Inserates wird durch die Auflage des verwendeten Werheträgers, die geografische Verteilung der Leser und ihre Struktur bestimmt. Diese Daten stehen nicht ohne weiteres zur Verfügung. Rund 80 % der Zeitungen und Zeitschriften haben bis jetzt ihre Auflage beglaubigen lassen. Zwischen den von den Verlegern vor Beglaubigung deklarierten und den tatsächlichen Auflagen ergaben sich z. T. Abweichungen. Die Differenzen betragen

bei 63 Zeitungen zwischen 10 und 50 %

bei 14 Zeitungen zwischen 51 und 200 %<sup>12</sup>

Das Mißtrauen von Reklameberatern und Werbechefs gegenüber heute noch

<sup>12</sup> Jahresbericht des Schweizerischen Inserentenverbandes 1953/54.

nicht beglaubigten Anzeigen erscheint durchaus berechtigt. Die Gefahr der Fehlleitung von Werbegeldern ist zu groß.

Die Verleger geben mit wenigen Ausnahmen die geografische Verteilung ihrer Abonnenten höchstens je Kanton (und am Erscheinungsort) bekannt. In andern Staaten, insbesondere den USA, sind sie den Inserenten gegenüber etwas offener eingestellt. Über die Struktur der Leser erhält man von den Verlegern schon gar keine Auskunft, da sie sie zum Teil selbst nicht kennen. Eine bemerkenswerte Ausnahme macht u. a. der Schweiz. Beobachter<sup>13</sup>.

- b) Die *Wirkungsintensität* eines Organs wird beeinflusst durch die Erscheinungsfrequenz, die technischen Darstellungsmöglichkeiten (Format, Papier, Farbe, Raster usw.), die ohne weiteres bekannt sind, sowie durch die Beziehungen zwischen Blatt und Leser und die Gründlichkeit, mit der es gelesen wird. So wirkt ein Anzeiger in der Regel mehr in die Breite, das Leitblatt der Familie mehr in die Tiefe. In welchem Ausmaß sich die positive, gleichgültige oder gar negative Einstellung der Leser zum Inhalt und zur allgemeinen Linie des Blattes (Reader Confidence) auch auf die gemüts- oder verstandesbetonte Einstellung zum Inseratenteil auswirken, ist bis heute noch unbekannt. Es darf aber als sicher angenommen werden, daß die Inserate auf den zum Textteil positiv eingestellten Leser glaubhafter wirken, als wenn er sich mit der Geisteshaltung des Blattes nur halbwegs identifiziert<sup>14</sup>.

Über die Lesegewohnheiten bei Periodika bestehen heute schon je eine Untersuchung für die welsche und die deutsche Schweiz. Mit welcher Intensität Zeitungen gelesen werden, ist noch nicht bekannt.

- c) Das Fehlen von genauen Tatsachenunterlagen über den Werbewert der Presse führt nun häufig dazu, daß bei der Wahl der Werbeträger lediglich auf die Auflage abgestellt wird, als ob es gleichgültig wäre, von wievielen Lesern ein Organ effektiv gelesen wird (media audiences), ob regelmäßig oder sporadisch, ob von Frauen oder Männern, von jungen oder alten, wohlhabenderen oder ärmeren, von Intellektuellen oder Arbeitern, von der Stadt- oder Landbevölkerung, von Baslern oder Zürchern. Durch eine universellere Auflagenbeglaubigung, die auch über die geografische Verteilung und Schichtung der Abonnenten und über die Anzahl Kioskkäufe Auskunft geben würde, könnte diesem Mangel an Information teilweise abgeholfen werden<sup>15</sup>. Könnte dies erreicht werden, dann müßten noch Leserschaftsforschungen durchgeführt werden, um die Lesergewohnheiten, die Überschneidungen usw. zu kennen. Da man von seiten der Verleger detaillierte Auskünfte über den Leserkreis nicht erwarten kann, sind sie ebenfalls nur durch Leserschaftsforschung erhältlich<sup>16</sup>. Der

<sup>13</sup> Vgl.: *Wie sie leben, Wo sie wohnen*, erschienen im Verlag des Schweiz. Beobachters, Basel.

<sup>14</sup> Vgl. O. Angehrn, in: *Der Schweiz. Beobachter und seine Leser*, Basel 1947, S. 25.

<sup>15</sup> Vgl. O. Angehrn, *Leserforschung*, GfM Nr. 89, 4. 11. 57, S. 7.

<sup>16</sup> Wer Ware verkaufen will, muß dem Käufer normalerweise über ihre Vorzüge erschöpfend Auskunft geben; anders bei der Presse. Da muß der Käufer – der Inserent – sich die Angaben über die Eigenschaften der Ware – Inseratenraum – mit Leserschaftsforschung selber verschaffen, ohne daß der Verkäufer auch nur einen Beitrag dazu leistet – eine paradoxe Situation, die sich einerseits aus der monopolähnlichen Stellung, andererseits aus der Tatsache erklären läßt, daß der Inseratenmarkt eben seit Jahren ein Verkäufermarkt ist.

Initiative des SIV ist es zu verdanken, daß zu diesem Zweck zwei Projekte für die deutsche Schweiz ausgearbeitet wurden, die sich allerdings in wesentlichen Punkten voneinander unterscheiden.

- d) Aus der Erkenntnis heraus, daß das schweizerische Pressewesen vom politischen Bezirk aus aufgebaut ist, erachtet der Urheber des ersten Projektes ein Muster von rund 32 000 Befragten als notwendig. Diese Untersuchung würde erlauben, Einblick in die Struktur der Leserschaft jeder Zeitung zu erhalten, auch der kleineren Zeitungen auf dem Lande, die vermutlich in diesen Gebieten eine weit größere Bedeutung haben als die großen Tageszeitungen, die in den Städten erscheinen. Die Kosten dieser Leserschaftsforschung würden sich auf etwa 300 000 Franken belaufen.

Das zweite Projekt rechnet mit einem Muster von 3–4000 Befragten. Die Zielsetzung kann daher nicht so umfassend sein wie beim ersten Projekt. Es wird auf die Erfassung von einzelnen Zeitungen und Zeitschriften verzichtet. Man begnügt sich damit, repräsentative Angaben für 4 Zeitungskategorien zu erhalten, nämlich:

1. Zeitschriften und Illustrierte
2. Wochenzeitungen
3. Tageszeitungen mit über 10 000 Auflage
4. Tageszeitungen mit unter 10 000 Auflage

Sollte es sich zeigen, daß in ländlichen Gebieten tatsächlich vor allem die Zeitungen mit kleiner Auflage gelesen werden, dann müßte nach Ansicht der für das Projekt Verantwortlichen doch noch das erste Projekt ausgeführt werden. Die genannte Untersuchungsanlage dürfte nach Meinung ihrer Urheber auch repräsentative Ergebnisse für Zeitungen und Wochenblätter mit nationaler Verbreitung innerhalb einzelner Regionen zeitigen. Je nach der Zusammensetzung der Leserschaft seien repräsentative Resultate eventuell auch für einzelne Kantone zu erwarten<sup>17</sup>. Sollte die Genauigkeit der Resultate nicht befriedigen, dann würde mit Hilfe von Sequenzanalysen die Genauigkeit verbessert, bis die Resultate genügend repräsentativ wären. Die Kosten der Untersuchung werden auf 40–50 000 Franken veranschlagt.

Der SIV hat dem zweiten Projekt den Vorzug gegeben. Die Gefahr dieser Untersuchung liegt offensichtlich darin, daß alle Zeitungen mit unter 10 000 Auflage in einen einzigen Tigel geworfen werden. Dies muß zu einer groben Beurteilung der kleineren Zeitung führen. Den spezifischen Verhältnissen eines Blattes wird gar nicht Rechnung getragen<sup>18</sup>.

Obschon wir sicher auch der Ansicht sind, daß Marktforschung – selbst ein Mittel zur Rationalisierung – wirtschaftlich betrieben werden soll, ist es doch sehr zu bedauern, daß einer ad hoc-Forschung im Stil des zweiten Projektes der

<sup>17</sup> Die Fehlermarge wird nach folgender Grund-Formel errechnet:

$$\pm 2 \sqrt{\frac{\text{Leser} \times \text{Nichtleser}}{\text{Muster}}}$$

<sup>18</sup> Ca. 86% der Zeitungen weisen eine Auflage von unter 10 000 Exemplaren auf. Es ist eine Binsenwahrheit, daß wir in der Schweiz keine nationale Presse haben. Nationale Werbung muß sich bei uns auf die regionale Presse stützen, ansonst die Streudichte viel zu gering ist. – Inzwischen sind die Resultate dieser Leserschaftsforschung erschienen.

Vorzug gegeben wurde. Bei einem Bestand des SIV von 111 Mitgliedern (1957/58) hätte die Ausführung des ersten Projektes das Mitglied im Durchschnitt nicht einmal mit 3000 Franken belastet. Unter der Annahme, daß infolge geänderter Verhältnisse auf dem Zeitungsmarkt alle 7 Jahre eine solche Untersuchung durchgeführt werden müßte, dann würde die Amortisierung dieses Betrages das Marktforschungsbudget einer Firma mit durchschnittlich 400 Franken per annum belasten!

- e) Diese Leserschaftsforschung hat noch andere Aspekte. Nach dem Projekt von Farner über die Festsetzung des Werbebudgets nach rationalen Gesichtspunkten ist eine detaillierte Leserschaftsforschung notwendig, um die den einzelnen Gebieten in Form von Inseraten zufließenden Werbeinvestitionen messen zu können. Da das zweite Projekt nur Gültiges über Zeitungskategorien aussagt, kann es den Anforderungen, die das Projekt Farner an eine Leserschaftsforschung stellen muß, nicht genügen. Würde das erste Projekt durchgeführt, dann wären die finanziellen Hindernisse für das Projekt Farner z. T. schon überwunden. Die Schokolade- und Biscuitsbranche, die ausschließlich, bzw. vorwiegend an den Detailhandel liefern, wären unter Berücksichtigung des «lags» zwischen den Konsumentenkäufen und den Käufen der Detaillisten schon in der Lage, Farners Methode in den 10–12 Gebieten zu erproben, ohne daß die mit einem gewissen Risiko verbundene Schaffung von rund einem Dutzend Nielsengebiete an die Hand genommen werden müßte.

Es wäre erfreulich, wenn es gelänge, solche Gemeinschaftsunternehmungen miteinander zu koordinieren, um ihre Durchführung zu erleichtern und rationaler gestalten zu können.

- f) Bei der Wahl der einzelnen Zeitungen und Zeitschriften, die für eine Inseratenkampagne auf Grund von Auflage und Leserforschung in Betracht kommen, stellt sich die Frage, mit welchen Organen die *wirtschaftlichste Streuung* erreicht wird.

Für Periodika läßt sich etwa folgende Lösung denken: Da dank Leserforschung bekannt ist, daß sie sich relativ gleichmäßig auf Stadt und Land verteilen und nicht wie die Tageszeitungen vor allem am Erscheinungsort und in der nächsten Umgebung gelesen werden, können die Auflagezahlen einer provisorisch gewählten Anzahl von Periodika je Kanton addiert und mit der Bevölkerungszahl verglichen werden<sup>19</sup>. Diese summarische Kontrolle zeigt, welche Änderungen in der Auswahl getroffen werden müssen, um eine gleichmäßigere Streuung zu erhalten. Weitere Anhaltspunkte ergeben Überschneidungstabellen, wie sie in der Untersuchung des «Schweiz. Beobachters» über die wichtigsten Zeitschriften der deutschen Schweiz enthalten sind. Nur ist die Fehlermarge dieser Tabellen für einzelne Periodika etwas hoch.

Einen Hinweis auf die Empfänger von Tageszeitungen gibt jeweilen die politische Richtung. Wenn z. B. in Tageszeitungen geworben werden soll, dann wird man nicht darum herumkommen, die in den einzelnen Regionen wichtigsten politischen Richtungen zu berücksichtigen. Führt dies zu weit, dann kann man sich an den regionalen Anzeiger halten, der häufig in jede Haushaltung gelangt.

<sup>19</sup> Das Total der Auflagen einer Anzahl von Werbeträgern besagt natürlich wegen den Überschneidungen noch nichts über den Umfang des erfaßten Personenkreises.

Der Kombinationsmöglichkeiten sind viele. Vorläufig weiß noch niemand, wie am wirtschaftlichsten mit Zeitungen geworben wird<sup>20</sup>.

- g) Der Werbewert eines Blattes richtet sich auch nach den *Kosten*. Ein Vergleich zwischen einzelnen Werbeträgern führt am ehesten zu einer richtigen Beurteilung. Da die Auflage-Zahl ein wichtiges Kriterium für die Angemessenheit des Preises ist, geht man meistens so vor, daß die Kosten einer ganzen Seite oder einer bestimmten Inserat-Fläche, etwa 100 cm<sup>2</sup>, pro 1000 Exemplare ausgerechnet werden. Führt man nun die einzelnen Blätter nach steigender Auflage mit den entsprechenden Kosten pro 1000 Exemplare auf einer Liste auf, dann zeigt sich in der Preisgestaltung ein bestimmter Trend. Fällt nun ein Blatt vollkommen aus dem Rahmen, indem der Preis im Vergleich zu Blättern mit ähnlicher Auflage überfordert erscheint, dann kann auf eine Insertion verzichtet werden. Kleinere Differenzen, die leicht außerhalb des Trends liegen, können immer vorkommen, hängt doch der angemessene Preis nicht nur von der Auflage ab.

### 3. Plakate und übrige Außenreklame<sup>21</sup>

- a) Der *Wirkungsbereich* von Plakaten ist auf ihre Umgebung beschränkt. Sie sind für die Passanten bestimmt, die den Inhalt der Plakate bewußt oder unbewußt im Vorbeigehen wahrnehmen sollen. Da die Anzahl der Passanten, der gelegentlichen, zufälligen und regelmäßigen, an jeder Anschlagstelle verschieden ist, variiert auch der Werbewert. Je nach der Lage der Anschlagstelle, ihrer Umgebung und je nach den übrigen Eindrücken, denen die Passanten innerhalb des Wirkungsbereichs ausgesetzt sind, variiert die *Intensität*, mit der ein Plakat wahrgenommen wird. Da je Ortschaft mehrere Anschlagstellen zur Verfügung stehen, kann sich die Werbewirkung durch wiederholten Kontakt mit demselben Plakat potenzieren.
- b) Würden in der Schweiz mehrere Plakatgesellschaften in Konkurrenz als Anbieter von Plakatraum auftreten, dann wäre es eher möglich, daß über Wirkungsbereich und -intensität von Plakatstellen Untersuchungen angestellt würden. Da die Allg. Plakatgesellschaft (APG) praktisch über ein Monopol verfügt, sind solche Untersuchungen von dieser Seite nicht zu erwarten<sup>22</sup>. Immerhin besteht die Möglichkeit, die Anzahl Anschlagstellen in einem Ort mit der Bevölkerungszahl zu vergleichen, um einen Anhaltspunkt über die Dichte der Anschlagstellen zu haben.
- c) Ist der Kontakt mit einer Außenreklame mit der Benützung eines Transportmittels, dem Besuch einer Veranstaltung oder einer Vergnügungsstätte verbunden, dann kann man auf Grund der meistens verfügbaren Frequenzfiguren zum mindesten einigermaßen ausrechnen, wie groß der Wirkungsbereich etwa ist.

<sup>20</sup> Die Untersuchungen der GfM: Wer liest was in ... sind ein erster Anfang.

<sup>21</sup> Der SIV zählt zu Außenreklame:

- APG; Plakatstellen, Bauwände, permanente Stellen, Plakatierung bei Ausstellungen und Veranstaltungen.
- Bahnhofplakate Orell Füssli - Plakate in Trams und Bahnen - Leuchtreklamen - Glastafeln und Schilder an Außenfronten.

<sup>22</sup> Es sei hier nicht untersucht, wie sich das Monopol auf die Preisgestaltung auswirkt.

Bei einigen Außenreklamen sind Wirkungsbereich und Wirkungsintensität etwas anders zu beurteilen, da sie ohne Dazutun der Person während längerer Zeit beachtet werden können und auch die psychologische Situation verschieden ist. Man wird sicher nicht bestreiten können, daß die Wirkweise eines Plakates sich von derjenigen einer Straßenbahnreklame (z. B. Transparente) unterscheidet. Unseres Wissens bestehen über solche Fragen in der Schweiz noch keine Veröffentlichungen.

Hinsichtlich Wirkungsbereich und -intensität von Außenreklamen tappt man vorläufig noch etwas im Dunkeln. Man nimmt allgemein an, daß sie sich bezahlt machen und hat dafür auch gute Gründe, die sich jedoch nicht in meßbaren Werten ausdrücken lassen. Hingegen bleibt immer noch die Möglichkeit, die Wirkung von Außenreklamen im spezifischen Fall zu untersuchen.

#### 4. Zugaben

Der potentielle Wirkungsbereich von Zugaben ist bekannt. Jeder Käufer gelangt automatisch in deren Besitz.

Die besondere Bedeutung der Zugaben liegt in ihrer Möglichkeit zu kontinuierlicher Wirkung auf den gleichen Personenkreis. Wenn eine Hausfrau anfängt, Silva- oder Avantchecks zu sammeln, dann konzentriert sie ihre Einkäufe häufig auf die gleichen Firmen, um möglichst bald über ein komplettes Album zu verfügen. Die Hausfrau gewöhnt sich dabei automatisch an bestimmte Marken. Die Zugaben beeinflussen somit die Markentreue. Sicher war es vor allem diese Überlegung, die über die Hälfte der von uns befragten Firmen veranlaßte, Zugaben für ihre Produkte einzuführen.

Zugaben sind aber ein zweischneidiges Schwert. Einerseits verursachen sie hohe fixe Kosten<sup>23</sup>, andererseits ist ihr Erfolg nicht garantiert, da es häufig nur darauf ankommt, wer zuerst die gute Idee gehabt hat. Ihr Werbewert kann daher nur im einzelnen Fall auf Grund des Werbeerfolges festgestellt werden.

Es wäre erfreulich, wenn sich mit der Zeit eine privatwirtschaftliche Regelung des Zugabewesens erzielen ließe. Viel ist schon erreicht, wenn die Markenartikelfirmen auf verpönte Zugaben verzichten, um ein Überborden dieses kostspieligen Werbemittels zu verhindern.

#### 5. Filme und Dia

Anband von Angaben über Platzzahlen, Vorführungen pro Woche und durchschnittliche Besetzung kann der Umfang des durch einen Werbefilm oder ein Dia erreichten Personenkreises annähernd bestimmt werden. Sind die Kinobesuchsgewohnheiten der Bevölkerung, insbesondere der Hausfrauen bekannt, dann ist es auch möglich, aus den Besuchsfrequenzen, der Anzahl Vorführungen und Lichtspieltheater darauf zu schließen, wieviele potentielle Konsumenten mit einem Film erreicht werden können.

Die Wirkungsintensität ist bei Film und Dia natürlich völlig unterschiedlich. Wir brauchen hier nicht näher darauf einzugehen. Auf eine Besonderheit des Werbe-

<sup>23</sup> Mehr als  $\frac{1}{4}$  der Firmen aus unserer Umfrage geben zwischen 20 und 40% ihres Werbebudgets für Zugaben aus.

films sei hier aber noch hingewiesen. Der Werbefilm wirkt nicht nur durch seine Gestaltung, sondern auch durch die Reaktionen des ganzen Publikums. Überraschung, Bewunderung, Staunen, Ablehnung, Enttäuschung äußern sich häufig in akustischer Weise. Daraus ergibt sich eine gegenseitige Beeinflussung in der Urteilsbildung, die wesentlich für die Werbewirkung ist. Die Gestaltung eines Werbefilms verlangt daher auch einige Kenntnisse in der Anwendung massenpsychologischer Wirkmöglichkeiten.

### 6. Schaufenster- und Ladenwerbung

Schaufensterwerbung wirkt auf weite Distanz ähnlich wie Plakatwerbung. Sie soll ein Blickfang sein. Außerdem soll sie aber auch zu näherem Betrachten und schließlich zum Kauf einladen. Das Schaufenster wirbt ja nicht nur allein für das Produkt. Es ist ein Hinweis darauf, daß der Markenartikel im betreffenden Laden erhältlich ist. Es ist dazu geeignet, unmittelbar verkaufsfördernd zu wirken, da die in den Laden eintretende Hausfrau zu einem Zusatzkauf angehalten werden kann, zu dem sie psychologisch prädestiniert ist, will sie doch ohnehin schon einkaufen. Um den verkaufsfördernden Anreiz von Schaufensterwerbung wirksam zu unterstützen, ist es vorteilhaft, im Laden nochmals auf das Produkt hinzuweisen (sonst macht es die Konkurrenz für ihre eigenen Produkte). Die Hausfrau soll den Artikel wenn irgendmöglich in die Hand nehmen können. Durch die Fülle der Eindrücke, die auf die Hausfrau beim Betreten des Ladens einwirken, besteht ja die Gefahr, daß ihr Interesse, ihr bewußter oder unbewußter Wunsch, den ausgestellten Markenartikel zu besitzen, sich verflüchtigt.

Schaufensterwerbung kann also zur Erregung von Aufmerksamkeit und Interesse dienen, ähnlich wie das Plakat; sie wirkt ebenfalls durch den wiederholten Kontakt; außerdem eignet sie sich vorzüglich dazu, auch den Wunsch zu wecken, den ausgestellten Artikel zu kaufen und schließlich zu einem Kaufentschluß zu führen. Ihre Wirkung ist gezielt und kann intensiv sein.

Die Werbung im Laden, insbesondere mit Ausstellkartons, ist seit einigen Jahren besonders en vogue. Sie wird häufig mit Spezialaktionen verbunden (Coupons, Geschenke usw.).

Die «Point of Sale»-Werbung dürfte in der Schweiz in den nächsten Jahren gewaltig zunehmen. Auch hinsichtlich der Art und Weise, der Placierung des Ladensortiments und des Sortiments der einzelnen Firma sind große Änderungen zu erwarten. In den USA wird von den führenden Firmen der Markenartikelindustrie an diesem für den Kaufentschluß entscheidenden Ort, dem Ladengeschäft, nichts dem Zufall überlassen.

Wer in Schaufenstern oder im Laden von Detaillisten ausstellt, sollte sich auch dafür interessieren, bei welchen Detaillisten der erfaßte Konsumentenkreis am größten ist. Der Gesamtumsatz des Ladens, die Anzahl beschäftigter Personen sind Anhaltspunkte. Auch die Atmosphäre des Ladens ist von Bedeutung. Selbstverständlich kommen in erster Linie die Detaillisten mit gut präsentierenden Schaufenstern in Frage.

### 7. Degustationen

«Verba docent, exempla trahunt.» Dieses Sprichwort läßt sich füglich auch auf Degustationen anwenden. Degustationen «ziehen»; sie wirken besser als Worte,

die nur belehren, sofern sie geschickt durchgeführt werden. Sie gehen in medias res, da der Wille zu einem Versuch Voraussetzung für den Kauf eines Produktes ist. Sie bahnen häufig den Weg zu einem ersten Kauf. Der Wirkungsbereich ist aber oft kleiner als angenommen wird, da es Leute gibt, die eine gewisse Scheu haben, im Laden etwas zu versuchen. Das Eis zu brechen, ist Aufgabe der Degustationsdame. Gelingt es ihr, mit etwas Charme und ohne Aufdringlichkeit zu jeder Hausfrau einen kurzen sympathischen Kontakt zu schaffen, dann kann die Werbewirkung sehr nachhaltig sein.

#### *8. Direkte Konsumentenwerbung mit Drucksachen und Mustern*

Der Wirkungsbereich solcher Aktionen ist bekannt. Die Wirkungsintensität ist aber von Fall zu Fall sehr verschieden, hängt sie doch nicht so sehr vom Charakter des Werbeträgers als von der Gestaltung im besonderen Fall ab. Bei der Flut von Drucksachen muß heute die Direktwerbung schon sehr attraktiv sein, damit sie überhaupt beachtet wird. Dies gilt auch für Gutscheinkaktionen, deren Wirkung sich häufig gegenseitig aufhebt.

Musterverteilung kombiniert mit Drucksachenwerbung würde sicher viel häufiger angewendet, als dies heute der Fall ist, wenn nicht die Kosten so hoch wären. Sie ist immer dann ein ausgezeichnetes Werbemittel, wenn die Anerkennung des Produktes oder das Interesse für den Kauf einer ganzen Packung überhaupt durch den Verbrauch eines einzelnen Musters geschaffen werden kann. Ist die Anerkennung eines Markenartikels aber vor allem an Gewöhnung gebunden, dann kann die Verteilung von Mustern zu Vorurteilen führen.

Wie die Aktion «Sunol besucht die Hausfrau» und diejenige von Maggi mit der Gärtnersuppe zeigten, werden neuerdings sogar Originalpackungen als Muster verschenkt, um den Versuch den natürlichen Verbrauchsgewohnheiten anzupassen.

#### *9. Der Werbewert einer Kombination von Werbemitteln*

So wie man den Werbewert eines einzelnen Werbemittels zu erfassen versucht, könnte man auch den Wert einer Kombination von Werbemitteln bestimmen wollen, die im konkreten Fall zum Einsatz gelangen sollen. Wir haben diese Frage im Abschnitt über die Werbeplanung angeschnitten. Wäre es möglich, darüber etwas Konkretes auszusagen, dann wäre die optimale Wahl der Werbemittel ein reines Zusammenspiel, das sich nach gewissen Regeln zu richten hätte. Davon sind wir heute noch sehr weit entfernt, sind wir doch nicht einmal in der Lage, den Werbewert einzelner Werbemittel zuverlässig zu erfassen. Weder der totale Wirkungsbereich, noch die Wirkungsintensität, geschweige denn die kumulativen Effekte lassen sich bestimmen. Wir wissen allein, was eine Kombination von Werbemitteln kostet und können im konkreten Fall versuchen, ihre Wirkung auf den Umsatz einigermaßen abzuschätzen. Das ist aber auch alles. Der Werbeforschung steht hier noch ein weitgehend unbeackertes Betätigungsfeld zur Verfügung.

## Die Gestaltung von Werbemitteln und die Messung ihres Werbeerfolges

Die beiden Fragen, die uns hier beschäftigen, lauten: « Welche Möglichkeiten haben wir, um ein Werbemittel so zu gestalten, daß eine möglichst große Zahl von Konsumenten positiv darauf reagiert? » « Wie können wir ihre Reaktion messen? »

### 1. Das traditionelle Vorgehen

Wie wir festgestellt haben, ist in der Praxis das Testen von Entwürfen und die Messung des Werbeerfolges mit modernen Methoden noch nicht so verbreitet. Lediglich einige Werbeagenturen und wenige Firmen haben sich in das Gebiet des Advertising Research vorgewagt und Marktforschungsgesellschaften mit Untersuchungen beauftragt. Dies ist schwer verständlich, wenn man bedenkt, daß z. B. mit ein und demselben Klischee für Zehntausende von Franken Inserate erscheinen und die Kosten für Werbeforschung im Vergleich dazu durchaus tragbar sein können. Man wundert sich umso mehr darüber, als man doch weiß, daß die Werbewirkung verschiedener Inserate völlig unterschiedlich sein kann, ohne daß der Fachmann vorher sagen könnte, welche von verschiedenen Varianten wirkungsvoller sind.

Am Anfang einer Werbekampagne steht eine Idee, die sich mit den Mitteln der Sprache, des Bildes und der grafischen Gestaltung auf viele Arten ausdrücken läßt. Nehmen wir an, das Verhältnis zwischen Auftraggeber und Werbeberater, Texter und Grafiker sei ein ausgezeichnetes. Der Werbeberater erhält von seinem Auftraggeber alle nur möglichen Unterlagen. Die Berichte von Marktforschungen stehen ihm zur Verfügung. Er kann sich so richtig in das Produkt hineindenken und gibt sein Wissen dem Texter und Grafiker bis in Einzelheiten weiter, um ihre Intuition, ihr künstlerisches Schaffen mit Hilfe von Tatsachen über den Markt des Produktes mit der Notwendigkeit, durch Werbung zu verkaufen, in Einklang zu bringen. Basierend auf der Grundidee wird eine Anzahl von Entwürfen geschaffen, von denen einige wenige in die engere Wahl kommen, aus der schließlich eine oder mehrere Varianten der Verwirklichung würdig befunden werden. Die Beurteilung der Entwürfe geht meistens so vor sich, daß der Werbefachmann, sein Auftraggeber und ihre Mitarbeiter ihre Ansichten zum besten geben. Es werden Verbesserungen an schon bestehenden Entwürfen vorgenommen. Die Schlagzeile, das lay out werden abgeändert, Texte werden umgekrempelt, einzelne Wörter gestrichen und ersetzt. Probleme des visualising treten auf und was der Fragen mehr sind. Man wägt ab, welche Variante wohl besser ist und einigt sich schließlich<sup>24</sup>.

Soll die Wahl zwischen den einzelnen Varianten richtig sein, dann verlangt man also vom Auftraggeber und insbesondere vom Werbefachmann, daß ihr Urteil genau demjenigen der Masse der Konsumenten entspricht, von denen man erwartet, daß sie nun kaufen.

<sup>24</sup> Nur am Rande sei hier erwähnt, daß auch in der Werbung das Sprichwort gilt: « Zu viele Köche verderben den Brei ».

Jeder Werbetreibende, auch der Erfahrenste, wird bestätigen, daß das schwierigste ist, nicht nur als Fachmann und Ästhet zu urteilen, sondern sich auch in die Hausfrau hineinzudenken, mit ihren Augen zu sehen, mit ihrem Verstand und Gefühl zu reagieren und zu urteilen.

Die Anforderungen, die an einen Werbefachmann gestellt werden, sind in der Tat enorm. Er muß über guten Geschmack verfügen, eine künstlerische und ideenreiche Ader und eine leichte Feder haben; er muß Organisator und Kaufmann sein, vom Vertrieb etwas verstehen. Zu alledem muß er noch ein hervorragender Psychologe sein. Sicher gibt es viele Werbefachleute, die diesen Anforderungen durchaus entsprechen. In Anbetracht der großen Anzahl von Qualitäten, über die ein Werbefachmann verfügen muß, kann man es den Amerikanern sicher nicht verargen, daß sie auf die Idee kamen, bei der Gestaltung der Werbung auch die Hausfrau um ihre Meinung zu fragen, ihre Reaktionen kennenzulernen. Eine solche Einstellung entspricht durchaus einer nüchternen, verstandesbetonten Denkweise, nämlich der Einsicht, daß jeder Einzelne nur über eine beschränkte Fähigkeit zu objektiver Beurteilung verfügt. Deshalb werden Entwürfe getestet, deshalb will der amerikanische Werbefachmann wissen, wieso ein Werbemittel Erfolg hat, wieso nicht.

## 2. Vortests (pre-publication testing)

Folgende Tests sind etwa üblich:

### a) Meinungstests

Es werden den Befragten verschiedene Varianten von Entwürfen desselben Werbemittels gezeigt. Sie ordnen sie nach der Reihenfolge ihrer Bevorzugung oder vergleichen immer zwei Entwürfe miteinander oder aber bewerten einzelne bestimmte Gestaltungselemente mit Noten<sup>25</sup>. Diese drei Methoden können etwa grob mit denjenigen für Produkttests verglichen werden. Die Gefahr besteht darin, daß der Befragte als «Werbefachmann» zu urteilen versucht.

Diese Tests lassen sich grundsätzlich für alle gedruckten Erzeugnisse anwenden.

### b) Verhaltenstests

Zu dieser Gruppe gehören die *split-run* Tests. In derselben Ausgabe desselben Organs erscheint auf derselben Seite in der einen Hälfte der Auflage das Inserat Variante A, in der andern Hälfte die Variante B. Beide Inserate enthalten Coupons oder eine versteckte Offerte im Text. Die Inserate unterscheiden sich in irgendeinem einzelnen Element oder sind überhaupt völlig verschieden. Die Anzahl der Anfragen gibt Auskunft darüber, welches Inserat mehr Erfolg gehabt hat. Der Vorteil dieser Methode liegt darin, daß es sich um dieselbe Ausgabe desselben Blattes handelt, daß also das *split-run* Inserat die einzige Variable darstellt. In der Folge wird nur noch das erfolgreichere Inserat verwendet<sup>26</sup>.

Durch Verwendung von *Testmärkten* kann ebenfalls das Verhalten der Konsumenten d. h. ihre Reaktion auf eine Werbekampagne auf Grund des Umsatzes gemessen werden, bevor die Werbeaktion national durchgeführt wird.

<sup>25</sup> Reklameberater testen ihre eigenen Schöpfungen oft selbst anhand einer Liste von Eigenschaften, die jedes Werbemittel im Idealfall aufweisen sollte.

<sup>26</sup> *Split-run*-Inserate werden natürlich auch für andere Tests verwendet, wie Gedächtnis-, Erinnerungstests.

Diese beiden Methoden registrieren die Reaktion der Masse der Konsumenten. Die folgenden Methoden beruhen auf dem Verhalten von Einzelpersonen. Dazu gehören insbesondere die *eye-camera*, die die Bewegung der Augen beim Betrachten einer Anzahl von Varianten genau festhält, und das *Tachistoskop*, mit dessen Hilfe aus einer Serie von in rascher Folge gezeigten Inseraten ermittelt werden soll, welche im Gedächtnis behalten wurden, weil sie durch irgendwelche Gestaltungselemente besonders aufgefallen sind. Schließlich ist noch die direkte Beobachtung von instinktiven Reaktionen der Versuchspersonen beim Betrachten einer Anzahl von *Inseraten mit lose verdeckten Texten* zu erwähnen.

### 3. *Nachtests*

Mit Hilfe von *Nachtests* sucht man abzuklären, wieviele Personen von einer Werbebotschaft effektiv erfaßt worden sind (*advertising audiences*) und mit welcher Intensität.

#### a) *Gedächtnistests*

Durch *Gedächtnistests* will man erfahren, welche Werbung der Leserschaft eines Organs aufgefallen ist, welche Plakate das Publikum gesehen hat usw. Die Erhebungsperson stellt vor allem auf spontane Antworten ab, ohne dem Interviewten spezielle Fragen zu stellen. Ergibt sich z. B. aus der Beantwortung, daß 5 % der Befragten ein bestimmtes Inserat gesehen haben, dann sagt dies noch gar nichts aus. Erst wenn wir wissen, daß andere Inserate weniger oder mehr aufgefallen sind, können wir urteilen.

Zu den qualifizierten *Gedächtnistests*, die dadurch charakterisiert sind, daß dem Befragten irgendwelche Anhaltspunkte über die Werbung gegeben werden, gehört das Testen von Ideenassoziationen zwischen Werbethema, -slogan und der Produktmarke. Welche Marke wirbt z. B. mit dem Slogan « gibt blendendweiße Sauberkeit », « Ich verwende jetzt eben ... ». Natürlich sind auch andere Ideenassoziationen möglich, z. B. zwischen Marke einerseits und Bedürfnis oder Produktgattung andererseits. Werden solche Assoziationen getestet, dann interessiert man sich vor allem um den *goodwill*<sup>27</sup>.

#### b) *Erinnerungstests*

Die Erhebungsperson durchgeht mit dem Befragten eine vor einigen Tagen erschienene und gelesene Zeitschrift Seite für Seite und fragt, was besonders aufgefallen ist, was gelesen oder überflogen wurde.

Eine Verbesserung dieser Methode wurde mit den sogenannten kontrollierten *Erinnerungstests* erreicht, die auf doppelter Befragung – vor und nach dem Erscheinen der Testinserate – beruhen. Durch das Einschleusen von Inseraten, die zur Zeit der Befragung noch gar nicht erschienen sind, können die Antworten genauestens auf ihre Zuverlässigkeit geprüft werden. Diese Methode soll ausgezeichnet sein, aber auch ziemlich teuer, da zwei Befragungen erfolgen müssen.

#### c) *Beobachtung des Verhaltens von Einzelpersonen*

Diese Methode ist nicht gerade sehr systematisch. Sie vermag aber trotzdem einige Hinweise zu geben. So können z. B. die an Plakaten, Schaufenstern vorbeigehenden

<sup>27</sup> In das Gebiet der Ideenassoziation gehört auch das Telefonspiel der Firma Henkel für ihr Persil (1958).

Leute auf ihre Reaktionen hin beobachtet werden. Wieviele Leute stehen still, betrachten das Werbemittel aus der Nähe? Wieviel werfen nur einen Blick darauf? Wieviel gehen achtlos daran vorbei? Mit Hilfe von Kameras lassen sich solche Untersuchungen systematisieren.

#### d) Die effektiven Interessenten und Käufer

Wir haben schon früher erwähnt, daß die *Nielsen-Rapporte* und das *Markenbarometer* uns nützliche Dienste zur Abschätzung des Erfolges von Werbekampagnen geben können. Sie sind ein wichtiges Mittel zur Beurteilung unserer Werbung, geben sie uns doch nicht nur Auskunft über Meinungen, Aufmerksamkeit, Interesse der Konsumenten, sondern über die *tatsächliche Reaktion*, die erfolgten Käufe. Wissen wir nun dank Nielsen, daß z. B. die Käufe der Konsumenten einen steigenden Trend aufweisen, dann können wir testen, ob die Steigerung unserer Umsätze mit der Beachtung unserer Werbung parallel geht. Trifft dies zu, dann kann mit einiger Wahrscheinlichkeit angenommen werden, daß die größere Aufmerksamkeits-Wirkung, die unsere Werbung hervorgerufen hat, über die Weckung des Interesses zum Wunsch zu kaufen schließlich zu vermehrten Käufen geführt hat. Zwischen Aufmerksamkeitswirkung und Umsatz läßt sich also eine Relation finden, deren Kenntnis für uns wertvoll ist. Das Erkennen solcher Beziehungen erfordert aber ein gerüttelt Maß an Marketing-Erfahrung. Nur allzuleicht ist man geneigt, einzelne Indizien als schlüssig anzusehen, insbesondere wenn sie den eigenen Leistungen schmeicheln.

Die Messung des Werbeerfolges eines Werbemittels läßt sich auch durch das Experiment durchführen, indem die Kombination der Werbemittel je nach dem zu testenden Werbemittel in einzelnen Gebieten abgeändert wird. Die Umsatzzahlen zeigen uns den jeweiligen Erfolg an. Wir haben schon früher erwähnt, daß die Praxis solche Experimente im allgemeinen nicht sehr begrüßt. Unseres Erachtens lassen sie sich aber sehr wohl mit Erfolg durchführen, unter der Voraussetzung, daß die übrigen wichtigen verkaufswirksamen und -hemmenden Faktoren mit genügender Zuverlässigkeit erfaßt werden können. Obwohl die Resultate solcher Versuche nicht verallgemeinert werden können und sollen, geben sie uns doch einen willkommenen Einblick in die Wirkweise der absatzrelevanten Faktoren, über die wir nie genug wissen können. Das kurzfristige Firmeninteresse, der laufende Umsatz braucht darunter absolut nicht zu leiden. Solche Versuche haben einige Ähnlichkeit mit denjenigen in Testmärkten.

*Coupons- und ähnliche Aktionen* sind auch bei uns schon längst bekannt. Sie eignen sich vorzüglich zur Messung der Reaktionen der Konsumenten. In der Markenartikelindustrie wird es sich in der Regel darum handeln, Rezeptbücher und dergleichen mit Hilfe von Coupons unter die Hausfrauen zu bringen. Vergleiche zwischen Coupons-Inseraten mit Gratisabgabe von derartigen Büchlein und solchen, die eine reduzierte Bezahlung verlangen, sind sehr aufschlußreich.

Die Werbewirkung von *Schaufenstern*, *Degustationen* und anderer *Ladenwerbung* läßt sich recht gut messen. Ein großer Teil der zusätzlichen Verkäufe innerhalb einer kleineren Ortschaft oder eines Quartiers wird dem Detaillisten, der seinen Laden für unsere Werbezwecke zur Verfügung gestellt hat, zugut kommen. Die Kontrolle der Umsätze mit solchen Detaillisten dürfte sicher lohnend sein.

e) Wir haben hier nur einige, zum Teil in den USA gebräuchliche Tests erwähnt, deren Anwendung auch bei uns in Frage kommen dürfte. Wir verweisen auf die

Arbeit von R. Austern, die einen guten Überblick über die in USA gebräuchlichen Testmethoden gibt<sup>28</sup>. Die zuverlässigsten Tests sind jeweilen diejenigen, die den voraussichtlichen oder effektiven Werbeerfolg auf Grund des Konsumentenverhaltens messen, sowie diejenigen, deren Fehlerquellen infolge mangelnder Zuverlässigkeit der Testpersonen korrigiert werden können. Damit soll die Bedeutung der bloßen Meinungstests und unkontrollierter Erinnerungs- und Gedächtnistests nicht herabgemindert werden. Man muß sich nur im klaren sein, welches ihre Schwächen und Stärken sind. Austern gibt darüber wertvolle Auskünfte.

f) Besonders wichtig ist es jeweilen, sich darüber Rechenschaft zu geben, was man eigentlich testet, was die Resultate überhaupt aussagen können. Wollen wir die Leichtigkeit testen, mit der eine Werbebotschaft erfaßt werden kann, oder die «attention-getting powers», die «interest-», «action-» oder «sales-building powers»<sup>29</sup>? Dabei müssen wir immer vor Augen halten, daß ein Werbemittel wohl auffallen kann, ohne aber zu verkaufen. Auffallen sollte es aber, bevor es überhaupt verkaufswirksam werden kann. Wir müssen auch abklären, welche Tests wir jeweilen wählen müssen, an welchen Gestaltungselementen wir den Test durchführen wollen – an der Überschrift, am Bild, mit einem Coupon, an der Art der grafischen Darstellung, am lay out, am Text, am Umfang des Inserates, an der Farbgebung, der Placierung usw. Wir müssen uns dabei auch immer fragen, wie groß die Fehlermarge etwa ist. Wo möglich sollen die Resultate durch andere Tests überprüft werden. Wird das Testen von Werbemitteln in diesem Sinne durchgeführt, dann wird man von den Resultaten profitieren können, dann sind sie ein bedeutendes Hilfsmittel für rationellere Werbung, für einen rationelleren Markenartikelvertrieb.

<sup>28</sup> Vgl. R. Austern, *Les techniques américaines pour la mesure de l'efficacité publicitaire*, Diss., Neuchâtel 1956.

<sup>29</sup> Vgl. J. Swan, *Which Ad Pulled Best?*, Printers Ink, New York 1951. – Diese Schrift gibt einen ausgezeichneten Einblick in praktische Untersuchungen an Inseraten.

## Produktiver Außendienst.

### I

#### Allgemeines

Der Erfolg einer Außendienstorganisation hängt von einer Vielzahl von Faktoren ab, auf die wir hier nicht in extenso eingehen können, ließe sich doch allein damit ein Buch füllen. So werden wir Fragen der Vertreterereinstellung und -schulung, der Führung und Überwachung, der Art und Weise der Salarierung, der Festsetzung der Reisebezirke usw. nicht behandeln, obschon sich hier noch bedeutende Möglichkeiten zur Produktivitätssteigerung finden lassen. So wird z. B. das Gebiet der Vertreterschulung in einigen Firmen ziemlich stiefmütterlich behandelt, obschon bei jedem Vertreter die Gefahr besteht, daß seine Arbeit zur bloßen Routine wird. Das Vermitteln von Anregungen, das Erproben einer neuen Argumentation, Hinweise für die Verkaufstaktik, der Austausch von besonders verkaufswirksamen Argumenten unter den Vertretern, kurz das Behandeln von Fragen, die die Vertreter aus ihrer Routine herausreißen, können einem in der täglich wiederkehrenden gleichen Arbeit erstarrten Vertreterstab schnell wieder den Schwung, die Begeisterung vermitteln, die insbesondere im Vertreterberuf neben Ausdauer und Energie von größter Bedeutung sind.

Auch das Rapportwesen ließe sich in vielen Firmen etwas gezielter organisieren. Wievielen Vertretern ist das Schreiben von Rapporten, insbesondere von Wochenrapporten, an sich schon ein Greuel! Ein Minimum von Meldungen ist aber notwendig, da die Verkaufsleitung über die Verhältnisse an der «Front» orientiert sein muß. Gezielte Rapporte können hier etwas Abhilfe schaffen. Die Verkaufsleitung hat immer Fragen oder Probleme, über die sie gerne etwas mehr wissen möchte. Solche Fragen können z. B. sämtlichen Vertretern vorgelegt werden. Während einer Woche konzentrieren sie ihre Beobachtungen auf einen oder zwei konkrete Punkte, die die Geschäftsleitung vor allem interessieren. Das wird die Vertreter nicht hindern, andere wichtige Beobachtungen ebenfalls zu melden. Solche gezielten Rapporte haben noch den weiteren Vorteil, daß die Vertreter mit der Zeit etwas gefördert werden, das für die Firma Wesentliche vom Unwesentlichen zu unterscheiden, haben sie doch die durchaus verständliche Tendenz, ihre eigenen Beobachtungen aus ihrem persönlichen Blickwinkel heraus zu beurteilen. Mit diesen beiden sporadisch herausgegriffenen Beispielen – Vertreterschulung, Rapportwesen – wollen wir nur andeuten, daß in jedem noch so unbedeutend erscheinenden Gebiet Möglichkeiten zur Produktivitätssteigerung vorhanden sind. In diesem Abschnitt interessieren uns insbesondere die drei folgenden Probleme: Umsatzbudget für Vertreter, rationeller Besuchsturnus und die Analyse des Arbeitstages eines Vertreters.

## II Das Umsatzbudget für Vertreter

### 1. Die Auffassungen in der Praxis

Anlässlich unserer Umfrage bei der Markenartikelindustrie mußten wir feststellen, daß über die Notwendigkeit eines Vertreterbudgets und seine Eignung als Mittel zur Leistungssteigerung diametral entgegengesetzte Auffassungen bestehen. Dies veranlaßt uns, etwas näher auf das Wesen des Budgets einzutreten.

Die hauptsächlichsten Einwände gegen das Vertreterbudget lauteten etwa folgendermaßen: «Unsere Firma ist viel zu klein, ... zu groß; unser Sortiment ist zu umfangreich; wir haben zuviele Vertreter; die Struktur der Vertreterbezirke ist zu unterschiedlich – wir ändern sie häufig ab und könnten dann nicht mehr vergleichen; die Chefvertreter oder die Vertreter würden nicht mitmachen; wir setzen für Sonderaktionen zusätzliches Verkaufspersonal ein; wir lancieren häufig neue Spezialitäten, deren Erfolg wir zu wenig abschätzen können; in den letzten Jahren hat der Umsatz alle unsere optimistischen Prognosen weit übertroffen – Vertreterbudgets könnten ihren Zweck daher nicht mehr erfüllen; unser Umsatz ist stark saisonabhängig; wir haben zu wenig statistische Anhaltspunkte (keine Lebensmitteldetailhandels-Statistik); der Einflußbereich der Grossisten ist uns zu wenig bekannt.» Und schließlich noch ein letzter Einwand, der besondere Beachtung verdient: «Es ist widersinnig, ein Budget für Vertreter, die Markenartikel verkaufen, aufzustellen, da

1. der Verbrauch durch den Konsumenten und nicht den Vertreter bestimmt wird, daher
2. die Gefahr besteht, daß die Lagerbestände bei den Detaillisten durch «high pressure selling» überfüllt werden und daß
3. aus diesem Grund die Ware alt und schlecht werden kann, woran weder die Firma, noch der Detaillist, noch der Konsument ein Interesse haben.»

Alle diese Einwände sind nicht an bestimmte Branchen gebunden. Sie stammen von großen, mittleren und kleineren Firmen und auch von solchen, die sich über eklatante Verkaufserfolge ausweisen können.

Als erstes wird wohl abzuklären sein, ob das Vertreterbudget mit dem Markenartikelvertrieb überhaupt vereinbar ist. Wir könnten die Antwort aus der Tatsache ableiten, daß rund ein Drittel der befragten Firmen Vertreterbudgets oder sogenannte «proforma» mit Erfolg anwenden. Trotzdem wollen wir einige grundsätzliche Betrachtungen anstellen.

### 2. Notwendigkeit und Möglichkeit einer Zielsetzung

Sicher wird der Umsatz in letzter Instanz vom Konsumenten bestimmt. Dieser läßt sich aber auch beeinflussen. So ist es doch gerade eine der Aufgaben des Vertreters, dafür zu sorgen, daß der Markenartikel immer im Laden vorhanden, daß er gut präsentiert und werbend placiert ist. Außerdem soll er zu den Detaillisten so gute Beziehungen unterhalten, daß sie dem Produkt den ihm gebührenden Platz einräumen, ihm die nötige Aufmerksamkeit schenken. Wieviele Konsumenten kaufen doch einen Artikel nur, weil er ihnen vor die Nase gestellt wurde!

Unsere Auffassung geht also dahin, daß ein Vertreter grundsätzlich in der Lage ist, den Umsatz seiner Detaillisten durch geschicktes Verkaufen im weitesten Sinn zu fördern. Er hat es in der Hand, aus der direkten und indirekten Werbeunterstützung der Firma das Beste herauszuholen, und zwar auch zum Vorteil des Detaillisten. Gewiß sind ihm auch Grenzen gesetzt. Diese nicht gewaltsam zu überschreiten, liegt in seinem eigenen Interesse, sonst kann er sich bei den Detaillisten nicht mehr zeigen. Es ist zuzugeben, daß die Möglichkeiten des Vertreters, den Umsatz zu steigern, je nach der Art der Ware, dem Grad der Einführung der Marke und der Verkaufsförderung durch die Firma kleiner oder größer sind. Dies ändert aber an der Tatsache nichts, daß der Vertreter den Umsatz beeinflussen kann.

Es ist nun durchaus naheliegend, jedem Vertreter ein Ziel zu stecken, da es weitgehend in seiner Macht liegt, dieses Ziel zu erreichen, sofern es auf objektiven Daten beruht. Zielsetzung wirkt immer als Ansporn. Sie entspricht dem menschlichen Denken und Handeln, die immer auf die Zukunft ausgerichtet sind. Sie wird zu einer Notwendigkeit, um unser in die Zukunft gerichtetes Streben zu kanalisieren, auf einen Punkt zu konzentrieren.

Selbstverständlich hat die Zielsetzung im Verkauf nur dann einen Sinn, wenn der Mann an der Verkaufsfond sich mit dem ihm gesteckten Ziel identifiziert. Ist er davon überzeugt, daß es realisierbar und erstrebenswert ist, daß es nicht als lästiges Druckmittel gegen ihn verwendet wird, dann wird er alles daran setzen, es zu erreichen. Darin findet er seine Befriedigung. Daraus schöpft er Selbstvertrauen und Zuversicht für die Zukunft, denn nichts bringt mehr Erfolg als der Erfolg selbst.

In diesem Lichte besehen, ist die Erreichung von Budgetzahlen nicht mehr Ziel an sich, sondern nur noch Mittel zum Zweck.

Es liegt auf der Hand, daß sich die Vertreterarbeit nicht in einer sturen ungelenkten Jagd nach dem Umsatzziel erschöpfen soll. Die Verkaufsfond ist dafür verantwortlich, daß ihr durch die Mittel der Verkaufshilfen ein Inhalt gegeben wird. Lieber Verkaufsfond ohne Budget als Budget ohne Verkaufsfond. Letzteres kann demoralisierend auf die Vertreter wirken.

### 3. Die Budgetierung des Umsatzes

Wie gelangen wir nun zu objektiven Zahlen? Als erstes müssen wir einmal den Gesamtrumsatz abschätzen. Sodann verteilen wir ihn auf die einzelnen Vertretergebiete.

- a) Als Grundlage für die *Budgetierung des Gesamtumsatzes* dienen der bisherige Umsatz nach Produkten oder Produktgruppen und nach Händlerkategorien, der provisorisch geplante Werbeaufwand, die bisherige Entwicklung der Produktmärkte (Nielsen, Verbandsstatistiken, öffentliche Statistiken), der eigene Marktanteil. Es handelt sich also durchwegs um Daten, die einer Markenartikelfirma bekannt sein sollten. Als weitere Unterlagen, die aber nicht ohne weiteres zur Verfügung stehen, können die Werbeelastizität der Nachfrage und Marktforschungen über das Marktpotential (Verbraucherkreis, Verbrauchsfrequenz und -gewohnheiten) dienen. Ebenfalls zu berücksichtigen sind allfällige neue Produkte, die in der kommenden Budgetperiode lanciert werden, geplante Packungs- und Produktänderungen, zusätzlicher Vertreterereinsatz, die

sich alle auf den Umsatz auswirken können. Außerdem kann die allgemeine wirtschaftliche Entwicklung ihren Einfluß auf die einzelnen Produktmärkte haben, wobei die Güter des täglichen lebensnotwendigen Bedarfs der Konjunktur allgemein weniger ausgesetzt sind. Mit Hilfe dieser Unterlagen sollte es möglich sein, eine zuverlässige Umsatzprognose zu stellen, die nur noch durch außergewöhnliche Einflüsse von seiten der Konkurrenz, der wirtschaftlichen und politischen Entwicklung tangiert werden kann. Wir erinnern an den Koreakrieg und die Suezkrise.

Auf Grund der Erfahrung der letzten Jahre (regelmäßige Umsatzspitzen, Flaute) wird der budgetierte Umsatz auf das Quartal, den Monat oder noch kürzere Perioden verteilt<sup>1</sup>. Die Länge der Budgetperiode richtet sich nach den Umsatzschwankungen, die im Normalfall eintreten können.

Das Gesamtumsatzbudget muß in einigen Firmen auch einer der Direktion übergeordneten Instanz unterbreitet werden. Die Versuchung ist daher groß, nicht zu optimistische Budgets vorzulegen, obschon sie objektiv gerechtfertigt wären. Wird dies aus psychologischen Gründen als notwendig erachtet, dann sollte intern doch das höhere Budget zur Anwendung gelangen, ansonst es seinen Zweck, ein Ansporn zu sein, verliert.

- b) Die Budgetierung der Vertreterumsätze gestaltet sich etwas verschieden, je nachdem ob die Vertreter die in ihrem Gebiet domizilieren Grossisten auch besuchen oder nicht, und in welchem Ausmaß mit Grossisten gearbeitet wird. Oberstes Prinzip sollte aber in jedem Fall sein, daß das gesamte Budget in Teilbudgets aufgeteilt wird, für die immer jemand verantwortlich ist. Kollektivverantwortung für Budgets, wie sie sich etwa bei der Aufteilung von Städten in verschiedene Vertreterbezirke aufzudrängen scheint, ist nicht empfehlenswert.
- c) Im Falle ausschließlicher oder vorwiegender Belieferung des Detailhandels (Schokolade- und Biscuits-Industrie) läßt sich etwa folgendes Vorgehen denken. Ein fiktives Beispiel.

1. Umfang des gesamten Marktes im zu Ende gehenden Jahr	100 000 t
2. Eigener Marktanteil	10 000 t = 10 %
3. Geschätztes Marktpotential im nächsten Jahr auf Grund der Marktentwicklung + 10 %	110 000 t
4. Eigener Marktanteil bei gleichem Prozentsatz	11 000 t = 10 %
5. Zusätzlich budgetierter Zuwachs	+ 1 100 t = 1 %
6. Total budgetierter Marktanteil	<u>12 100 t = 11 %</u>
7. Budgetierte Umsatzzunahme in Prozenten des letztjährigen Umsatzes	<u>2 100 t = 21 %</u>

Unter der Voraussetzung, daß der Verbrauch dieser Gattung von Markenartikeln über die ganze Schweiz regelmäßig verbreitet ist, läßt sich das Markt-

<sup>1</sup> Bei dieser Gelegenheit kann man auch überprüfen, ob die regelmäßig wiederkehrenden Umsatzrückbildungen überhaupt «naturegeben» sind, oder ob sie eventuell durch eine andere zeitliche Verteilung der Werbung beeinflußt werden können.

potential der einzelnen Vertreterbezirke auf Grund der Bevölkerung oder der Haushalte ermitteln<sup>2</sup>.

8. Marktpotential Gebiet A auf Grund des Bevölkerungsanteils von 4,54 %	500 t
9. Letztjähriger eigener Umsatz	<u>36 t</u>
10. Budgetierter Zuwachs + 33 <sup>1</sup> / <sub>3</sub> %	12 t
Budget Gebiet A	48 t = 9,6 %
(Unter dem Durchschnitt von 11 %)	7 t = 1,4 %
.....	
8. Marktpotential Gebiet H auf Grund des Bevölkerungsanteils von 7,27 %	800 t
9. Letztjähriger eigener Umsatz	<u>200 t</u>
10. Budgetierter Zuwachs + 10 %	20 t
Budget Gebiet H	220 t = 27,5 %
(Über dem Durchschnitt von 11 %)	132 t = 16,5 %
..... usw.	
..... usw.	

In Gebieten, wo das eigene Produkt unterdurchschnittlich vertreten ist, wird man in der Regel eine höhere Umsatzzunahme budgetieren und eventuell besondere Aktionen durchführen. In Gebieten mit überdurchschnittlichen eigenen Umsätzen muß die Umsatzzunahme mindestens so viel betragen, daß der eigene Marktanteil gleich hoch bleibt.

In der oben dargestellten Weise verfährt man mit jedem Vertretergebiet. Am Schluß werden an den Budgets noch kleine Korrekturen vorgenommen, bis die positiven und negativen Differenzen zu 11 % Marktanteil (Gebiet A — 7 t, .... Gebiet H + 132 t, ...) sich gegenseitig aufheben. Eventuell wird das Gesamtbudget noch um einige Tonnen korrigiert. Es liegt auf der Hand, daß prozentual große Budgetzunahmen in Gebieten mit bisher unterdurchschnittlichem Marktanteil besondere Anstrengungen verlangen, hat doch die negative Differenz einen Grund. Bei der Aufstellung des Budgets wird daher zugleich auch abzuklären sein, wieso man schlechter vertreten ist, welche besondere Verkaufunterstützung den betreffenden Vertretern gewährt werden muß. Es kann aber durchaus möglich sein, daß der Umsatz in einem solchen « unterentwickelten » Gebiet in absoluten Zahlen eine ganz hervorragende Vertreterleistung widerspiegelt. In einem solchen Fall wird das Gebiet wohl zu wenig dicht bearbeitet. Es muß ein Hilfsvertreter, später ein vollamtlicher zusätzlicher Vertreter eingesetzt werden.

Falls der effektive Verbrauch pro Kopf der Bevölkerung oder Haushaltung in den Marktforschungsregionen (Nielsen oder andere Marktforschungen) stark unterschiedlich ist, dann ändert sich auch das Potential jeder Region. Bei der Bestimmung des Marktforschungspotentials eines Vertretergebietes ist daher vom Potential derjenigen Region auszugehen, in dem sich das Gebiet befindet. In Randgebieten muß natürlich interpoliert werden.

<sup>2</sup> Es wird dabei zu empfehlen sein, sich jeweils auf die neuesten in Städten oft jährlich publizierten Statistiken zu stützen.

Sollte der Verbrauch in den verschiedenen Siedlungskategorien sehr unterschiedlich sein, dann wird die Budgetierung schon etwas komplizierter, muß doch von jedem Vertretergebiet die Verteilung der Bevölkerung bekannt sein. Sind die Verbrauchsunterschiede zwischen den Siedlungskategorien nur prozentual oder in Indexwerten bekannt – dies ist etwa der Fall bei Firmen, die nicht mit Nielsen arbeiten, sondern das Marktpotential durch andere Marktforschungen bestimmen –, dann muß die ganze Bevölkerung der Schweiz und der einzelnen Vertreterbezirke in Käufereinheiten umgerechnet werden. Der prozentuale Anteil an Käufereinheiten eines Vertretergebietes entspricht genau seinem prozentualen Marktpotential.

Ist der Verbrauch pro Kopf der Bevölkerung regional *und* nach Siedlungskategorien stark verschieden, dann müssen beide Differenzen berücksichtigt werden. Da das Marktforschungsmuster zu umfangreich sein müßte, wenn man auch das Marktpotential der einzelnen Siedlungskategorie *innerhalb* einer Region kennen wollte, bezieht sich das Potential der Siedlungskategorien in der Regel auf das gesamte Gebiet der Schweiz.

Mit Vorteil wird vorerst das Potential der Vertretergebiete auf Grund der Siedlungskategorien ausgerechnet. Anschließend wird es anhand des Potentials der Region korrigiert. Diese Korrektur läßt sich nicht mathematisch genau vornehmen.

#### Ein Beispiel

Daten: Durchschnittlicher Verbrauch pro Kopf der gesamten Bevölkerung der Schweiz:	10,6 kg
Durchschnittlicher Verbrauch pro Kopf in Region 1:	9 kg
Durchschnittlicher Verbrauch pro Kopf in den Siedlungskategorien für die ganze Schweiz:	I 12,5 kg II 10 kg III 8,5 kg

Auf Grund der Bevölkerungsstruktur in Region 1, in der vor allem die beiden unteren Siedlungskategorien vertreten sind, und des durchschnittlichen Verbrauchs je Siedlungskategorie in der Schweiz komme man auf einen Durchschnitt von 9,5 kg, also 1,1 kg unter dem gesamtschweizerischen Durchschnitt von 10,6 kg. Diese Differenz geht à Konto Siedlungsstruktur. Die Differenz von 0,5 kg zum durchschnittlichen Verbrauch in dieser Region von 9 kg ist auf allgemein geringeren Verbrauch zurückzuführen. Ob er nun vor allem auf die Wohnheiten in den städtischen oder in den ländlichen Gebieten zurückzuführen ist, oder ob er sich gleichmäßig auf alle Siedlungskategorien verteilt, entzieht sich der Kenntnis. Daher läßt sich die Korrektur in den einzelnen Vertreterbezirken der Region 1, deren Potential auf Grund des schweizerischen Verbrauchs in den einzelnen Siedlungskategorien ausgerechnet wurde, nur mit Hilfe von Indizien und daher nur annäherungsweise vornehmen. Wichtig ist, daß die Summe der einzelnen Vertretergebietspotentiale in Region 1 dem Gesamtpotential der Region entspricht.

Je nachdem wie groß der eigene Marktanteil ist, spielen solche Feinheiten in der Budgetierung eine größere oder kleinere Rolle.

Auf diese Weise lassen sich durchaus objektive Budgets aufstellen. Wichtig wird es aber sein, den Vertretern in groben Zügen zu erklären, wie man zu diesen Zahlen gelangt ist.

- d) Geht ein Teil des Umsatzes über *Grossisten und Einkaufsgesellschaften*, dann läßt sich das Marktpotential einzelner Regionen und der Vertreterbezirke anhand der Nielsen-Rapporte (bisherige Umsätze, Trend) und spezieller Marktforschung ebenfalls bestimmen.

Die Schwierigkeit besteht nun aber darin, daß nicht bekannt ist, welche Mengen des eigenen Umsatzes durch die Grossisten und Einkaufsgesellschaften von einem Marktforschungsgebiet ins andere gelangen, geschweige denn von einem Vertretergebiet ins andere. Der eigene Marktanteil (effektiver Konsum) innerhalb eines Vertretergebietes läßt sich daher ohne Marktforschung nicht bestimmen. Es fehlt somit einer der objektiven Maßstäbe für die Leistung des Vertreters. Deshalb können diejenigen Firmen, die die Einflußgebiete der Grossisten zu wenig genau kennen, bei der Budgetierung der Vertreterumsätze lediglich von den letztjährigen Umsätzen, den bisherigen durchschnittlichen Verkäufen pro Tag, dem Koeffizienten der erfolgreichen Besuche und der Anzahl verkaufter Artikel je Bestellung (einige Leistungsdaten des Vertreters) und der geplanten regionalen Verkaufsförderung ausgehen.

Dem Ermessen ist also ein relativ großer Spielraum gelassen. Sicher wird dabei die allgemeine Erfahrung von Nutzen sein. Sie vermag aber objektive Kriterien, die eben nicht zur Genüge verfügbar sind, nicht zu ersetzen. Daraus ergibt sich die logische Folgerung, daß nach solchen Verfahren aufgestellte Budgets den Vertretern nicht als unumstößliches Ziel, sondern lediglich als Richtlinie vorgesezt werden sollen. Die Unzulänglichkeiten, die dieser Art von Budgetierung anhaften müssen, würden sonst zu Widerständen führen.

- e) Gleichgültig, wie die Vertreterbudgets zustandekommen, sie müssen mit den Vertretern besprochen werden. Es kann auch empfehlenswert sein, definitive Budgets nur für die Chefvertreter aufzustellen. Diese verteilen sie in Zusammenarbeit mit den Vertretern auf Grund von genauen Unterlagen auf ihre Gebiete. Die Vertreter haben auf diese Weise eher das Gefühl, für ihr Budget mitverantwortlich zu sein.

Wir sind stillschweigend davon ausgegangen, daß das Vertreterbudget für jedes Produkt, resp. jede Produktgruppe mit einem eigenen Markt aufgestellt wird. Diese Konzeption des Budgets hat den großen Vorteil, daß die Vertreter von Anbeginn dazu angehalten werden, jedem einzelnen Produkt und nicht nur dem Gesamtumsatz ihre Aufmerksamkeit zu schenken. Bei allzugroßem Sortiment kann eine starke Untergliederung des Budgets zu weit führen. Es liegt daher insbesondere bei der Verkaufsleitung, jedem einzelnen Artikel besondere Beachtung zu widmen.

- f) So wie das Gesamtbudget einer Firma in Quartals-, Monats- oder Wochenbudgets aufgeteilt wird, müssen ebenfalls die Vertreter ihre *Periodenbudgets* haben. Die Aufteilung erfolgt nach demselben Prinzip. Bei der Wahl der Budgetperiode ist aber zu beachten, daß der Vertreterumsatz größeren Schwankungen unterworfen ist, als der Gesamtumsatz während einer gleichen Periode. Je nach den Verhältnissen kann es daher empfehlenswert sein, für die Vertreter längere Budgetperioden zu wählen als für den ganzen Vertreterstab oder ein-

zelne Equipen. Eine Analyse der Umsatzschwankungen führt ohne weiteres zur jeweiligen angepaßten Budgetperiode.

- g) Unseren Ausführungen über das Vertreterbudget ist zu entnehmen, daß es durchaus möglich ist, Richtlinien für den zu erreichenden Umsatz aufzustellen. Je nach den Vertriebswegen und den zur Verfügung stehenden Unterlagen über den Markt wird die Budgetierung mehr oder weniger objektiv, mehr oder weniger genau sein. Es ist daher von größter Bedeutung, sich über den *Genauigkeitswert* von Budgetzahlen Gedanken zu machen, ansonst man im Laufe des Jahres, insbesondere wenn der Umsatz hinter dem Budget zurückbleibt, gegenüber einzelnen Vertretern falsch reagiert, sie zu Hochdruckverkäufen animiert. Damit erweist man nicht nur den Vertretern, sondern auch der Firma selbst einen schlechten Dienst. Praktisch sämtliche Einwände gegen das Vertreterbudget, die wir zu Beginn unserer Ausführungen erwähnten, erweisen sich nicht als stichhaltig. Weder die Größe der Firma, noch das Sortiment, die Anzahl Vertreter, Sonderaktionen usw. sind ein wesentliches Hindernis für die Budgetierung. In schlechteren Zeiten wird jede Firma, die mit Umsatzschwierigkeiten zu kämpfen hat, dieses Führungsinstrument einsetzen. Abgesehen von Ausnahmen liegt der Grund für den Verzicht auf Budgetierung vielmehr darin, daß die Umsätze während der Hochkonjunktur ohnehin schon ansteigen und man daher glaubt, auf dieses *vermeintliche* Druckmittel und daher falsch verstandene Instrument verzichten zu können.

Im Interesse einer noch genaueren Budgetierung stellen wir folgende Postulate auf:

1. Einführung einer öffentlichen Statistik über die Umsätze des Lebensmittel-detailhandels, zum mindesten gruppiert nach Kantonen und Handelskategorien, oder gar nach Marketing-Gesichtspunkten, ohne daß die Auskünfte der Detaillisten der Steuerverwaltung zugänglich sind. Diese Statistik dient zur Ermittlung der Kaufkraftunterschiede.
2. Gemeinsame Marktforschung der Markenartikel-Industrie zur Ermittlung der Einflußgebiete der Grossisten (wholesale areas).

### III

## Die Analyse des Arbeitstages von Vertretern

### 1. Allgemeines

Ein Stab von 20 Vertretern führt im Jahr rund 100 000 Kundenbesuche durch. Je nach dem Sortiment können es etwas mehr oder etwas weniger sein. Obwohl nicht jeder Besuch wie ein Ei dem andern gleicht, da jeder Kunde etwas verschieden ist, wiederholt sich doch 100 000 mal ein gleicher Vorgang: zum Kunden fahren, in den Laden gehen, Verkaufsgespräch führen, warten, plaudern, über Verkauf und Reklame sprechen usw.

Gleichförmige Arbeitsvorgänge – wir verwenden absichtlich nicht das Wort «Routinearbeit» – eignen sich grundsätzlich zur Rationalisierung. Sie sind meßbar. Gelingt es nun zum Beispiel, den Kundenbesuch um durchschnittlich 5 % rationaler zu gestalten, dann wirkt sich diese Einsparung bei 20 Vertretern wie die

Einstellung einer zusätzlichen Arbeitskraft aus, die heute um die 30 000 Franken kostet. Es scheint uns daher durchaus naheliegend, den Arbeitstag eines Vertreters einmal zu analysieren.

Bei einer einzigen, bedeutenden Markenartikelfirma sind wir auf diese Überlegungen gestoßen. Die Resultate, die sie mit ihren Untersuchungen erreicht hat, rechtfertigen es, ihr Vorgehen kurz zu schildern.

## 2. Die Analyse des Kundenbesuches

Grundlage der Analyse ist der *Kundenbesuch*, der in seine Arbeitselemente aufgeteilt wird. Folgende Arbeitsgänge werden unterschieden (wir führen gleich das Erhebungsformular an): siehe nächste Seite

Da das Mitführen einer Reihe von Stoppuhren für jeden Arbeitsgang nicht gut möglich ist, geht die Erhebungsperson nach der Häufigkeitsmethode vor. Die auf diese Weise ermittelten Zeiten werden bei der Auswertung in die mit «Total» überschriebenen Kolonnen eingetragen. Insbesondere interessieren die Wartezeiten. Die mit jeder einzelnen Tätigkeit verbundene Verlustzeit wird daher separat vermerkt. Am Ende eines Arbeitstages wird die Totalzeit jeder einzelnen Tätigkeit ausgerechnet und in Prozenten ausgewiesen. Dabei hat sich gezeigt, was man auch in andern Firmen weiß, daß der Vertreter einen relativ großen Teil seiner Arbeitszeit mit Warten und oft auch mit Plaudern zubringt. Der Vorteil einer solchen Analyse ist nun der, daß die zur Verfügung stehenden konkreten Zahlen einen geradezu zur Abhilfe zwingen, ist die Unwirtschaftlichkeit doch zu offensichtlich. So haben einige Vertreter selbst mit Staunen erkannt, daß sie viel zu viel plaudern, ohne sich dessen bewußt zu sein, daß sie einzelne Produkte vergessen, daß der Koeffizient der erfolgreichen Besuche mit zunehmendem Plaudern sinkt; die Verkaufsleitung stellte fest, daß sie genaue Richtlinien für die Taktik des Verkaufsgespräches herausgeben muß, damit insbesondere die unvermeidlichen Wartezeiten mit Arbeiten, die auch ohne Dabeisein des Detaillisten ausgeführt werden können, produktiv ausgenützt werden. Dank diesen Analysen und den daraus gezogenen Konsequenzen waren die Vertreter in der Lage, rund 20 % mehr Besuche zu absolvieren. Die Rationalisierung der Kundenbesuche hat sich dabei nicht nachteilig auf den Verkaufserfolg ausgewirkt. Für den menschlichen Kontakt mit den Detaillisten blieb immer noch genügend Zeit übrig. Durch solche Analysen darf der Vertreter nicht den Eindruck erhalten, er müsse möglichst viele Kundenbesuche hinter sich bringen. Er soll damit nur angehalten werden, sich in seinem Verkaufsgespräch auf das Wesentliche zu beschränken.

## 3. Die Aufklärung der Vertreter und die Festsetzung von Standards

Der Erfolg solcher Analysen hängt vor allem von zwei Faktoren ab. Der Vertreter muß vorher über Sinn und Zweck orientiert werden. Er darf nicht den Eindruck erhalten, er werde ausgenützt. Davon kann gar nicht die Rede sein. Die Firma hat vielmehr ein durchaus legitimes Recht, den Vertreter zu kontrollieren. Im Innendienst ist die Kontrolle eine Selbstverständlichkeit. Auch hier hat jeder ein gewisses Pensum zu erledigen, inklusive die Direktion. Dasselbe kann man vom Vertreter in seiner täglichen Arbeit verlangen, wird er doch zudem noch ausgezeichnet bezahlt.



Nach durchgeführter Analyse wird festgestellt, was besser gemacht werden kann. Ist es möglich, die Besuchszahl zu steigern, dann müssen die Vertreter wissen, daß man von ihnen ein höheres Pensum erwartet. Vielleicht müssen die Reiserouten etwas abgeändert werden. Verlangt man keine zusätzliche Leistung, dann fallen die Vertreter wieder in den gewohnten Arbeitsgang zurück. Wo menschliche Arbeit rationalisiert wird, muß immer eine kürzere Zeit zur Erledigung derselben Arbeit angesetzt werden. Die beiden genannten Faktoren – *Aufklärung* und *Festsetzung von Standards* – sind unseres Erachtens von größter Bedeutung.

Wir können uns sehr gut vorstellen, daß einige Verkaufschefs gegenüber solchen Methoden zur Rationalisierung der täglichen Vertreterarbeit skeptisch eingestellt sind. Sicher mit Recht, kann doch die Moral insbesondere der dienstälteren Vertreter dadurch beeinträchtigt werden. Es kommt in der Tat sehr darauf an, wer diese Analysen durchführt und in welcher Art und Weise. Hatten die Vertreter bisher in der Gestaltung ihrer Arbeit völlig freie Hand, dann kommen solche Analysen erst in zweiter Linie in Frage. Die Idee der Rationalisierung der Arbeit muß ihnen eher in homöopathischen Dosen verabreicht werden. In jedem Fall besteht die Möglichkeit, die Vertreter in Form von Sonderprämien an der Produktivitätssteigerung zu interessieren.

## IV

### Die rationelle Besuchsfrequenz

#### 1. Die Besuchsfrequenz in der Praxis

Es ist uns aufgefallen, daß der Besuchsturnus der Vertreter von den Firmen sehr unterschiedlich gehandhabt wird. So besuchen einige Firmen alle Detaillisten in gleichen Intervallen ohne Rücksicht auf den Umsatz. Andere Firmen teilen ihre Detailkundschaft in Kategorien mit eigenem Besuchsturnus ein. Die Besuchsfrequenz ist außerdem von Firma zu Firma verschieden. Dies ist durchaus normal, da die den Turnus bestimmenden Faktoren bei jeder Firma verschieden sind. Er beruht z. T. auf angeblich bewährter Tradition oder einer festen Zuteilung einer bestimmten Anzahl von Detailkunden je Vertreter. Einige Firmen sind etwas flexibler. Je nach Bedarf werden Hilfsvertreter eingesetzt. Ihre Umsätze addiert mit den Umsätzen der regulären Vertreter, in deren Gebiet sie gearbeitet haben, geben Anhaltspunkte dafür, ob ein zusätzliches Vertretergebiet geschaffen werden sollte. Bei keiner Firma sind wir auf die Auffassung gestoßen, die Bestimmung des rationellen Besuchsturnus sei ein besonderes Problem. Detaillisten und Vertreter reagieren anscheinend ziemlich schnell auf zu rasche Besuchsfolge.

Wenn wir nun trotzdem der Meinung sind, es bestünden bei der Bestimmung des rationellen Besuchsturnus noch Möglichkeiten zur Rationalisierung, dann vor allem daher, weil wir glauben, die empirischen Versuche ließen sich etwas systematisieren.

#### 2. Die Wirkung der Besuchsfrequenz

Die Besuchsfrequenz hat Einfluß auf

- den Totalumsatz eines Vertretergebietes (inkl. Hilfsvertreter)
- den Umsatz des Vertreters

- den Umsatz an schriftlichen und telefonischen Bestellungen (direkte Bestellungen)
- die durchschnittliche Höhe der Vertreter- und der direkten Bestellungen (Auftragsgröße)
- die Anzahl von Vertreter- und direkten Bestellungen
- den Koeffizienten der erfolgreichen Besuche

Es ist sicher richtig, daß mit zunehmender Besuchsfrequenz der Umsatz ansteigt, schließlich aber nur noch in dem Maße, daß der Gewinn aus dem zusätzlichen Umsatz nur noch die zusätzlichen Kosten deckt. Wir haben hier eine ähnliche Erscheinung wie bei der Relation Werbung/Umsatz. Steigt die Besuchsfrequenz, dann sinken mit der Zeit Umsatz und Anzahl der direkten Bestellungen, der Koeffizient der erfolgreichen Besuche und die durchschnittliche Auftragsgröße, sowie auf längere Frist gesehen eventuell auch der Anteil der Grossistenaufträge. Da sich eine Änderung des Besuchsturnus sowohl auf Aufwand und Ertrag und damit auf den Erfolg auswirkt, muß sich ein optimales Verhältnis zwischen Aufwand und Ertrag finden lassen. Grundlage zur Schaffung dieses Idealzustandes ist die genaue Kenntnis der Wirkung einer Änderung der Anzahl Besuche in einem gegebenen Kundenkreis.

Primär interessiert uns die Wirkung auf den Umsatz. Welchen Effekt hat z. B. eine Steigerung der Anzahl Besuche um 20 % während einer Dauer von 6 Monaten auf die Entwicklung des Umsatzes? Eine allgemeine Beschleunigung des Besuchsturnus' bringt natürlich den Einsatz zusätzlichen Verkaufspersonals mit sich. In zweiter Linie muß die Entwicklung der übrigen Kosten kontrolliert werden. Welche zusätzlichen effektiven und kalkulatorischen Kosten erwachsen infolge geringeren Anteils an direkten Bestellungen und geringerer Auftragsgröße von Vertreter- und direkten Bestellungen und der größeren Anzahl Aufträge? Am zuverlässigsten wäre der Kostenvergleich natürlich, wenn die gesamten der Änderung unterworfenen Vertriebskosten eines Gebietes vor und nach der Änderung des Besuchsturnus' verglichen werden könnten. Dies ist nicht der Fall, da die Vertriebskosten nicht gebietsweise erfaßt werden. Man muß sich daher auf die Feststellung von Kostendifferenzen anhand von Kostenkennziffern beschränken.

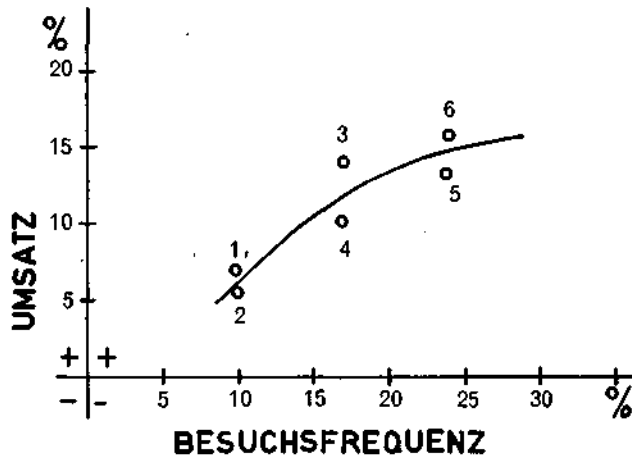
### 3. Ein Beispiel zur Ermittlung der Relation « Anzahl Besuche/Umsatz »

Daten: 800 Kunden pro Vertreter  
 240 Arbeitstage pro Jahr  
 20 Kundenbesuche pro Tag

Ein Vertreter kann also pro Jahr 4800 Kundenbesuche absolvieren. Bei einem Bestand von 800 Kunden wird jeder Kunde im Durchschnitt 6 mal pro Jahr besucht. Nehmen wir an, wir würden für 6 Vertreter einen Hilfsvertreter einsetzen, dann könnten die Kunden im Durchschnitt 7 mal oder rund 17 % mal mehr besucht werden. Die  $6 \times 800$  Kunden der 6 Vertreter würden sich auf total 7 verteilen. Jeder hätte somit im Durchschnitt noch rund 685 Kunden. Da die 6 Vertreterbezirke nicht von vorneherein in 7 aufgeteilt werden, kann der Hilfsvertreter aber nach Belieben eingesetzt werden. So kann die Zunahme der Besuche z. B. in zwei Gebieten 10 %, in zwei andern 17 % und in zwei weitern 24 % betragen. Es wird ein genauer Einsatzplan nach Tagen vorbereitet, damit sich bei allen Kunden

innerhalb eines Vertretergebietes ein regelmäßiger Besuchsturnus ergibt. Die Einsatzperiode des Hilfsvertreters sollte so gewählt werden, daß die Detaillisten ihr Lager im Durchschnitt mindestens 3 mal umsetzen können, ansonst aus den Umsatzergebnissen Fehlschlüsse gezogen werden.

Zur Veranschaulichung der Relation Besuchsfrequenz/Umsatzzunahme kann ein Grafik erstellt werden, wie die folgende Abbildung zeigt.



Punkt 4 gibt zum Beispiel an, daß eine Steigerung der Besuchsfrequenz um 17 % im Gebiet Nr. 4 im Vergleich zur selben Periode des Vorjahres eine Umsatzsteigerung von 10 % zur Folge hatte. Im Gebiet Nr. 3 betrug die Zunahme bei gleicher Steigerung der Besuchsfolge 14 %. Je stärker die Besuchsfolge beschleunigt wurde, desto größer ist die absolute, desto geringer die relative Umsatzzunahme. Die Linie, die die Punkte mittlerer Umsatzzunahme miteinander verbindet, gibt an, wie der Umsatz auf die Zunahme der Besuchsfrequenz reagiert. Ein Vergleich mit den zusätzlich erwachsenen Kosten im Innendienst, Außendienst und Lieferung zeigt, welche zusätzliche Besuchsfrequenz im gegebenen Zeitpunkt am rationellsten ist.

Es dürfte von Vorteil sein, die Relation Vertreterumsatz zu Besuchsfrequenz und Umsatz der direkten Bestellungen zu Besuchsfrequenz einzeln auszuweisen.

Da auch die Werbung auf den Umsatz einwirkt, scheint es uns empfehlenswert, die Umsatzentwicklung der übrigen Gebiete ohne Steigerung der Besuchsfrequenz bei der Beurteilung der Umsatzzunahme ebenfalls zu berücksichtigen.

Dieses Beispiel beruht nicht auf praktischer Erprobung. Es ist daher möglich, daß die Praxis einige Abänderungen in der Versuchsanlage erfordert. So ist es eventuell von Vorteil, in drei Gebieten gleiche Besuchsfrequenzen zu wählen, anstatt nur in zwei. Die Bestimmung der mittleren Umsatzzunahme wird dadurch genauer. Um das Beispiel nicht zu komplizieren, sind wir davon ausgegangen, daß sämtliche Detaillisten im gleichen Intervall besucht werden.

Da die zusätzliche Einstellung von Vertretern keine ad hoc-Angelegenheit ist, sondern auf Planung beruhen muß, scheint uns ein systematisches Vorgehen am Platz.

Der Aufwand ist gering im Vergleich zu den Friktionen und unsichtbaren Verlusten, die durch unsystematisches Experimentieren entstehen können.

#### 4. *Vergleich der Relation Besuchsfrequenz/Umsatz mit der Relation Werbung/Umsatz*

Die geschilderte Methode zur Messung der Wirkung von zusätzlichen Investitionen im Außendienst hat eine gewisse Ähnlichkeit mit derjenigen von Farner zur Messung des Effektes von Werbe-Investitionen. Sie unterscheidet sich aber von ihr dadurch, daß sie auf dem Experiment beruht und ohne weiteres anwendbar ist. Sollten im konkreten Fall die Anzahl Besuche je Vertretergebiet von Jahr zu Jahr größeren Schwankungen unterworfen sein, dann wäre es eventuell möglich, ohne Experiment auszukommen. Unseres Erachtens widerspricht aber eine schwankende Besuchsfrequenz dem sicher richtigen Postulat nach regelmäßigen Kundenbesuchen in einheitlichen Intervallen. Der Ausfall von Kundenbesuchen bedeutet meistens einen Verlust an Umsatz. Einzelne Firmen beschäftigen daher Hilfsvertreter, die immer dann einspringen, wenn ein regulärer Vertreter wegen Militärdienst, Ferien, Krankheit oder Unfall an der Bearbeitung seines Gebietes verhindert ist oder wenn er in Rückstand auf die « Marschtabelle » gerät. Wir glauben daher, daß ein systematisches Experiment notwendig ist, das außerdem den Vorteil hat, kein Zeitverlust zu sein, bearbeitet doch von Anfang an ein zusätzlicher Vertreter die Kundschaft.

Wir haben unsere Methode nicht für gleichzeitige Anwendung in sämtlichen Vertretergebieten konzipiert, da die Wirkung der Werbung zu sehr mit derjenigen der rascheren Besuchsfrequenz vermischt würde. Auf regional beschränktem Raum, in dem z. T. mit denselben Werbemitteln geworben wird, sind die Unterschiede der gebietsweisen Werbeinvestitionen vermutlich geringer und damit auch der Effekt der Werbung ausgeglichener. Erfordert das Interesse der Firma den sofortigen Einsatz von zusätzlichen Vertretern, dann kann dieser Nachteil in Kauf genommen werden. Er ist umso geringer, je elastischer die Nachfrage auf zusätzliche Vertreterbesuche reagiert.

# Marktforschung, Planung und Organisation

In unserem letzten Kapitel sollen noch einige Fragen zur Sprache kommen, denen wir früher schon begegnet sind, die in den verschiedenen Sparten des Vertriebs Bedeutung haben und von größter Wichtigkeit im Rahmen des ganzen Markenartikelvertriebs sind. Vereinfacht lauten diese Fragen: Wieso kaufen die Leute? – Welche Konsequenzen sind hinsichtlich Planung des Absatzes und Organisation des Vertriebs aus der modernen Konzeption des Vertriebs zu ziehen?

## I

### Motivforschung

#### 1. Allgemeines

Die Marktforschung hat sich schon seit jeher mit dem Problem befaßt, wieso sich die Konsumenten gegenüber konkreten Angeboten der Markenartikelindustrie so oder so verhalten. In den Anfängen dieser jungen Wissenschaft begnügte man sich etwa mit der Frage: «Wieso ziehen sie die Marke X den andern vor?» Bald stellte man fest, daß diese Fragestellung doch allzu einfach war. Es gab nicht nur einen Grund, sondern meistens mehrere, die sich entweder auf die Produkteigenschaften, die Werbung im weitesten Sinn oder einfach auf ein bestimmtes zu befriedigendes Bedürfnis zurückführen ließen.

Häufig vermochte aber auch eine differenziertere Befragung keine besseren Resultate zu erzielen. Die Antworten waren zu stereotyp, und was am meisten verblüffte, sie stimmten oft gar nicht mit den Tatsachen überein. So war es etwa möglich, daß der Befragte dem Produkt Eigenschaften zuschrieb, die es gegenüber andern Produkten objektiv gar nicht auszeichneten. Oder es wurden für die Ablehnung eines Produktes Gründe angegeben, die zu irgendwelchen Änderungen in Werbung und Aufmachung führten, die sich nachträglich als völlig falsch erwiesen. Anscheinend wußte der Konsument oft selber nicht, wieso er ein bestimmtes Produkt kaufte, wieso nicht, oder er gab die effektiven Gründe gar nicht an.

Das teilweise Versagen der bisherigen Marktforschungsmethoden mit ausschließlich direkter Fragestellung, mußte zwangsläufig zu einer genaueren *Analyse der Verhaltensgründe* der Konsumenten führen. Wie kommt eine bestimmte Reaktion des Konsumenten auf einen Stimulus (Werbung, Produkt usw) überhaupt zustande? War man in der Lage, dies zu ergründen, dann mußte es auch möglich sein, den Stimulus so zu wählen, daß daraus eine gewollte Reaktion resultierte.

Aus der Psychoanalyse ist bekannt, daß die auf einen Stimulus folgende Reaktion bestimmt ist durch eine Reihe von Wesenszügen, die im Menschen selbst liegen; so etwa durch einen bestimmten Glauben, gewisse Annahmen, Voraussetzungen, Haltungen, von denen der Mensch ausgeht, und der damit verbundenen Voreingenommenheit; durch Verhaltenstendenzen, die sich aus der Einstellung zur Umwelt ergeben; durch Sinnesempfindungen, Eindrücke, bildliche oder akustische Vorstellungen, Gefühle, Erregung, Identifikation mit Elementen des Stimulus;

durch das Einfühlungsvermögen und die emotionale Resonanz. Alle diese Elemente sind bestimmend für die Art der Reaktion auf den Stimulus. Dazu gesellen sich eine Anzahl von Bedürfnissen, die durch den Stimulus mehr oder weniger angeregt werden, die sich schließlich zu Handlungsmotiven verdichten<sup>1</sup>.

## 2. Die vier wichtigsten Denkprinzipien

- a) Die Erkenntnisse aus der Psychoanalyse lassen sich nun auch übertragen auf den wirtschaftlichen Bereich. Der Kauf eines Produktes stellt nichts anderes dar als eine Reaktion auf einen Stimulus. Daß die Reaktion des Käufers oft gar nicht auf rationalen Überlegungen beruht, sondern weitgehend emotionell bestimmt ist, wußten die traditionellen Marktforscher nur allzugenügend.  
Die Sphäre zwischen Stimulus und Reaktion, die in den aus der Psychoanalyse bekannten Schichten des Bewußten, Vorbewußten und Unbewußten liegt, wurde daher zum Untersuchungsobjekt der neuen Marktforschungsrichtung, die sich Motivforschung nennt. Was die traditionelle, direkte Fragestellung nicht vermochte, nämlich die Aufdeckung von Motiven, die im Unterbewußten oder Vorbewußten liegen, versucht die Motivforschung mit Hilfe verschiedener Methoden zu erreichen, die sie der angewandten Psychoanalyse entlehnt. Wir werden im übernächsten Abschnitt auf die Befragungsmethoden eingehen. Neben dem *Prinzip des Unbewußten* sind in der Motivforschung nach Dichter<sup>2</sup> drei weitere Prinzipien zu berücksichtigen: das Gesamtheitsprinzip, das Prinzip der Dynamik, das Prinzip der Persönlichkeit.
- b) Es ist von größter Bedeutung, ein konkretes Motivforschungsproblem, z. B. «warum wird unser Produkt gekauft, nicht gekauft?», in seiner Gesamtheit zu erfassen, um Zusammenhänge, Ursachen und Wirkungen aufdecken zu können. So ist Motivforschung nicht nur eine Angelegenheit des im marketing geschulten Psychoanalytikers, sondern auch von Soziologen, Historikern, Biologen, Anthropologen, die ein Problem von allen Seiten mit Blick auf das Ganze zu durchdringen versuchen.
- c) Wie in der traditionellen Marktforschung, so gilt auch in der Motivforschung das Prinzip der Dynamik. Eine Momentaufnahme des Marktes sagt nur etwas aus über den gegenwärtigen Zustand. Sie läßt sich erst dann in ihrer vollen Bedeutung erfassen, wenn sie aus der bisherigen Entwicklung heraus verstanden werden kann. Die Motivforschung geht nun aber noch einen Schritt weiter als die traditionelle Marktforschung. Begnügt sich diese z. B. mit der Erfassung der Anzahl der den verschiedenen Kaufkraftklassen angehörenden Personen, so will jene auch noch wissen, wie die Repräsentanten einer bestimmten Kaufkraftklasse dazugekommen sind, dieser Klasse anzugehören, seit wann sie soviel verdienen, ob sie früher mehr oder weniger verdient haben usw., aus der einfachen Überlegung heraus, daß je nach den vorhergehenden Möglichkeiten zur Bedürfnisbefriedigung auch die gegenwärtigen Bedürfnisse und Wert-schätzungen verschieden gelagert sind.

<sup>1</sup> Vgl. G. H. Smith, *Motivation Research in Advertising and Marketing*, New York 1954, S. 3-15.

<sup>2</sup> Vgl. E. Dichter, New York, anlässlich seines Vortrages über Motivforschung vor dem Bund Schweiz. Reklameberater in Zürich, 26. 2. 1958.

- d) Das Prinzip der Persönlichkeit besagt, daß in Anbetracht der qualitativ weitgehend ebenbürtigen Markenartikel gleicher Gattung versucht werden muß, jedem Produkt eine eigene Persönlichkeit zu verleihen, die den Konsumenten mit den Mitteln der Werbung, der Packungsgestaltung, Grafik, Farbgebung und Markenbezeichnung in möglichst sympathischer Form präsentiert werden soll. Damit nun dies aber erreicht werden kann, müssen Persönlichkeit, Umwelt und Motive der zu gewinnenden Konsumenten bekannt sein. Erst dann wird es möglich sein, ein Produkt so zu gestalten, daß zwischen ihm und dem Konsumenten ein Einklang entsteht.

### 3. Die fünf Arbeitsstadien

Nach E. Dichter unterteilt sich die Lösung eines Motivforschungsproblems in fünf Stadien.

- a) Im ersten Stadium wird gefragt: Wie lautet das Problem genau? Wie steht es mit der kaufmännischen Seite? Was will der Auftraggeber wissen, was muß er wissen?  
Sämtliche möglichen Aspekte werden einer Prüfung unterzogen. Es werden von den verschiedenen wissenschaftlichen Mitarbeitern möglichst viele Unterlagen bereitgestellt, die für die Lösung des Problems von Nutzen sein könnten.
- b) Der nächste Schritt besteht in der Aufstellung von Arbeitshypothesen. Durch ein genaues Studium aller verfügbaren Unterlagen versucht der Motivforscher die Richtung festzulegen, in der nach der Lösung gesucht werden soll. Er nimmt also gewissermaßen das mögliche Ergebnis vorweg und
- c) untersucht in der dritten Phase, ob seine Vermutungen richtig waren. Zu diesem Zweck unterzieht er seine Arbeitshypothese einer kritischen Prüfung. Was spricht dafür, was spricht dagegen? Wie war es in ähnlichen Fällen? So ist es möglich, daß er dabei von seiner Hypothese abkommt, eine neue aufstellt, oder aber seine Erwartungen bestätigt findet.
- d) Nun wird mit den verschiedensten Methoden psychoanalytischer Befragung anhand eines Musters von meistens 30–100 Personen versucht, die relevanten Haupt- und Nebenmotive zu ergründen.
- e) In der letzten Phase wird die Intensität und das Gewicht der gefundenen Motive für den Kauf des Produktes bei einem großen Muster von 300 bis 5000 Befragten untersucht. Wie im vorhergehenden Stadium wird also auch hier die qualitative Seite des Problems untersucht.  
Zugleich lassen sich die Antworten der Befragten aber auch quantifizieren, indem sie nach Anzahl und objektiven Merkmalen der Befragten gruppiert werden.  
Damit ist die Motivforschung abgeschlossen. Die weitere Aufgabe besteht nun darin, die gefundenen Erkenntnisse in der Werbung, Produktgestaltung usw. praktisch zu verwerten.

### 4. Die Befragungsmethoden

In seinem Werk über Motivforschung gibt Smith eine Übersicht über die heute gebräuchlichsten Methoden der Motivforschung. Er unterscheidet im wesentlichen

zwischen «open-end questionnaire», «behaviour sampling», «the psycho-analytic interview», «the focused interview» einerseits und der indirekten Fragestellung andererseits. Einen Spezialfall bildet das Gruppeninterview. Diese verschiedenen Methoden gelangen im konkreten Fall meistens kombiniert zur Anwendung. Sie werden oft auch mit den traditionellen Methoden der Marktforschung gekoppelt. Die wichtigsten von Smith erwähnten Methoden seien hier kurz geschildert.

- a) Im «open-end interview» werden genau vorbereitete Fragen gestellt. Die Möglichkeiten der Beantwortung werden aber nicht etwa dadurch eingeengt, daß der Befragte zwischen verschiedenen möglichen Antworten wählen muß. Er kann völlig frei antworten, soll seine Assoziationen spielen lassen und wird durch den Befrager nur insofern beeinflusst, als ihn dieser zu eingehenderer Beantwortung ermuntert. «Können Sie mir darüber noch etwas mehr erzählen», «Sehr interessant, wie meinen Sie das», «Ich verstehe», usw. Diese zusätzlichen Fragen sind absolut neutral, sie geben dem Interview keine gewollte Richtung. Smith nennt diese Art von zusätzlicher Fragestellung «non-directive» und meint damit auch «non-leading».
- b) Die Methode des «behaviour sampling» beruht auf der Überlegung, daß der Befragte häufig besonders dann genauere Antworten geben kann, wenn man ihn dazu anhält, eine bestimmte Situation wieder zu erleben, sich in Gedanken in eine konkrete Situation zu versetzen. Der Befragte schöpft seine Antworten z. B. aus der ihm noch gegenwärtigen letzten Kauf- oder Verbrauchssituation. Diese Methode bedient sich also etwa des Mittels der Erinnerung an einen bestimmten Kauf, einen Verbrauch, der genauen Beschreibung des Produkts, wie der Befragte es vom letzten Verbrauch her noch gegenwärtig hat. Je nach dem Problem ist es auch möglich, ein «Interview along the time line» durchzuführen. Ausgehend vom letzten Verbrauch versucht sich der Befragte bis zu seinem ersten Kauf sukzessive zurückzuerinnern. Ganz ähnlich gehen wir selber vor, wenn wir irgendeinen Gegenstand verloren haben. Wir versuchen die Situation im Zeitablauf zu rekonstruieren.
- c) Das *psycho-analytische Interview* – Smith zitiert *Louis Adam*, einen französischen Marketing-Berater<sup>3</sup> – beruht auf offener Fragestellung und der Ermunterung des Befragten, möglichst umfassend zu antworten, Beispiele zu geben. Der Befragte hat sich mit rund 300 Fragen auseinanderzusetzen, die dazu dienen sollen, rationale Argumente, Erinnerungen an kürzliche oder länger zurückliegende Situationen, Gemütsregungen und symbolische Assoziationen im Zusammenhang mit dem Produkt zu ermitteln. Zwei weitere Phasen des Interviews befassen sich mit der Persönlichkeit des Befragten, seiner Stellung innerhalb seiner Familie und seiner beruflichen Zugehörigkeit, um die Antworten im Lichte seiner Persönlichkeit und seiner Umwelt interpretieren zu können.
- d) Obschon Smith nicht speziell darauf hinweist, geht das «focused interview» im Grunde von denselben Überlegungen aus wie das «behaviour sampling». Der Befragte wird in eine konkrete Situation versetzt und ist daher eher in der Lage, genauere Angaben über seine Reaktionen zu machen. Die konkrete Situation wird aber vom Befrager selbst angegeben, sei es eine bestimmte Zeitschrift,

<sup>3</sup> Vgl. L. Adam, Une méthode psychanalytique au service de la vente, in: Travail et Méthodes, No. 47, 1951, S. 25–29.

ein bestimmtes Inserat, ein Film, die vom Befragten gesehen worden sind. Der Befrager geht dabei nicht von einem strengen Frageschema aus. Es interessieren ihn vor allem die «spezifischen Stimuli», die dem Befragten Eindruck gemacht haben, die ihn affektiv reagieren lassen, welche Resonanz sie beim Befragten hinsichtlich Assoziationen, Einstellung, Prädisposition, Selbstidentifikation und Projektion gefunden haben.

Mit den hier kurz geschilderten Methoden sind die Möglichkeiten nicht erschöpft.

- e) Alle Methoden basieren aber auf der Absicht, diejenigen Elemente im Menschen, die durch einen Stimulus irgendwie berührt wurden, zu ergründen. Je nach der Art des Vorgehens und der Geschicklichkeit des Befragers stammt die Ausbeute des Interviews aus tieferen oder nur an der Oberfläche liegenden Schichten des Bewußtseins, resp. Unterbewußtseins. Hier haken dann auch die Gegner und Skeptiker des qualitativen Interviews ein. In der Tat hängt sehr viel vom Können des Motivforschers, von der ganzen Untersuchungsanlage ab. Solche Nachteile lassen sich natürlich z. T. beheben. Daneben dürften andere Nachteile, wie etwa die Schwierigkeit der statistischen Erfassung der Antworten und die Tatsache, daß die Befragten aus verschiedenen Umweltbeziehungen heraus reagieren, nicht so schwerwiegend sein im Vergleich zu den Vorteilen der qualitativen Methode. Die hohen Kosten je Interview scheinen uns nur dann ein Hindernis zu sein, wenn die Motivforschung von unkompetenten Leuten durchgeführt wird. Selbstverständlich muß es sich dabei um Marketingprobleme handeln, deren marktgerechte Lösung auch Aussicht auf angemessenen zusätzlichen Ertrag bietet.
- f) Das *Gruppeninterview* verfolgt im Prinzip dieselben Ziele wie das Einzelinterview. Es haften ihm die Vorteile und Nachteile von Gruppendiskussionen überhaupt an. Als weitere Nachteile sind die oft nicht leichte Auslese der Befragten (kein befriedigendes Muster), die Schwierigkeit, die Resultate zu quantifizieren und die Unmöglichkeit, den Einzelnen genau zu analysieren, zu erwähnen. Die großen Vorteile von Gruppeninterviews scheinen uns aber in der gegenseitigen Anregung zu liegen, ähnlich wie dies auch beim «brain storming» der Fall ist. Außerdem sind die Resultate relativ schnell verfügbar, und die Kosten sind niedriger als bei den Einzelinterviews. Nach der Ansicht von Smith kann das Gruppeninterview kein Ersatz für Einzelinterviews sein. Es dient vielmehr als Anhaltspunkt für weitere Untersuchungen. Smith führt ein Beispiel über die Gewohnheiten beim Abwaschen von Geschirr und die Einstellung der Hausfrau gegenüber dieser Tätigkeit an.
- g) Die *indirekten Methoden* zur Erforschung der Verhaltensgründe der Konsumenten basieren alle darauf, daß der Befragte die effektive Absicht der Untersuchung verkennt und durch seine Antworten ungewollt Einblick in sein Halb- und Unterbewußtsein gibt. Die meisten indirekten Methoden bedienen sich des Mittels der «Projektion». «Stated briefly, projection means that a characteristic denied (repressed) in oneself may be attributed to others»<sup>4</sup>. Solche Tests eignen sich insbesondere dort, wo direkte Fragestellung zu unrichtigen, neutralen, ausweichenden, unartikulierten Antworten führt. Die Methoden des

<sup>4</sup> Vgl. G. H. Smith, a. a. O., S. 32.

«*indirect*» oder «*disguised*» Tests sind mannigfaltig und in ständiger Entwicklung begriffen. Smith erwähnt insbesondere die Wortassoziationen, die Vervollständigung von Sätzen, die «*cartoontests*», die thematischen Apperzeptionstests, den Rorschachtest. Eine weitere Gruppe von Tests basiert auf der Tatsache, daß der Mensch gerne dazu neigt, sich in andere Menschen hineinzuversetzen, die Rolle anderer Leute zu spielen (daher «*role playing*») und daß er oft unbewußt falsche Vorstellungen (*misperception*) hat.

Die Bedeutung der indirekten Tests umschreibt Smith folgendermaßen: «... projective and other disguised tests have a place in psychological marketing research, but they are not the whole show and cannot as a rule carry the entire burden of fact gathering»<sup>5</sup>.

- h) Die Methode der *Wortassoziation* geht davon aus, daß die spontane Verbindung eines «*Stimuluswortes*» mit einem andern Wort dazu geeignet ist, Einblick in die Innenwelt des Befragten zu geben. Dieser Stimulus kann in einer Marke, einer Produktgattung, irgend einem Thema, das mit dem zu testenden Produkt zusammenhängt, bestehen.
- i) Das *Vervollständigen von angefangenen Sätzen* bedarf keiner besonderen Erklärungen. Auch hier geht es darum, Motive, Verhalten, Einstellung, Vorurteile usw. aufzudecken. Auch diese Methode wurde der klinischen Psychoanalyse entlehnt.
- k) Unter *role playing* und «*misperception*» subsumiert Smith eine Reihe von Tests, von denen einige Resultate z. T. auch bei uns Gemeingut sind. So ist z. B. der bekannte Test für Nescafé, ein sog. «*guess- and-imagine test*», hier einzureihen. Den Testpersonen wurden zwei gleiche Einkaufszettel gezeigt, die sich nur dadurch unterschieden, daß auf dem einen an Stelle von Bohnenkaffee Nescafé stand. Die Aufgabe der Befragten bestand darin, die Hausfrauen zu beschreiben, die die Einkaufszettel verfaßt hatten. Diejenige, die Nescafé vermerkt hatte, wurde von vielen als faul und verschwenderisch bezeichnet. Aus der direkten Fragestellung ging aber lediglich hervor, daß Nescafé vor allem wegen des Geschmacks nicht häufiger gekauft werde. Auf indirektem Wege gelangte man nun zu einem völlig neuen Aspekt. Auch Untersuchungen über andere Produkte haben gezeigt, daß die amerikanische Hausfrau trotz allen Erleichterungen, von denen sie gerne Gebrauch macht, in allerletzter Linie als faul und untüchtig gelten will. Dieser Wesenszug scheint so ausgeprägt zu sein, daß heute die Werbung für arbeitssparende Haushaltmethoden und fixfertige Markenartikel häufig nicht mehr den Gewinn an Freizeit schlechthin propagiert. Der bekannte Slogan heißt eher: «*Sie haben mehr Zeit für ihre Kinder, für ihre Familie*».
- l) Die Assoziation zwischen Produkt und Eigenschaften, die man sonst nur Lebewesen zuschreibt, hat gezeigt, daß die sog. «*Personifikation*» in Einzelfällen zu guten Resultaten führen kann. So soll Tee in der Ansicht der Amerikaner vor allem weibliche Attribute aufweisen. Die Werbung erhielt daher einen möglichst männlichen Anstrich. Der Absatz soll gestiegen sein.
- m) Eine weitere Methode bedient sich des Spiels, wie es in der klinischen Psychoanalyse bei Kindern gebraucht wird, um ihre Innenwelt besser kennenzulernen.

<sup>5</sup> Vgl. G. H. Smith, a. a. O., S. 78.

Angepaßt auf die Lösung von Marketing-Problemen besteht das Spiel z. B. im praktischen Umgang mit dem zu testenden Gegenstand. Smith führt das Beispiel eines Gartentraktors an. Hier ging es vor allem darum, festzustellen, inwiefern sich die Besitzer von eigenen Häusern mit Garten mit einem Gartentraktor identifizierten, inwiefern sie überhaupt mit Gartenpflege vertraut waren. Konsumgüter eignen sich weniger für diese Art von Tests.

- n) *Irrtümer* in unserem Urteil und unserem Gedächtnis sind eine weitere Quelle der Erkenntnis. Je nachdem welche Stimuli und in welcher Art wir sie im Gedächtnis behalten, wie wir bestimmte Aussagen beurteilen, läßt sich die Wirkung von Werbeappeals, insbesondere von Texten, genauer erfassen und entsprechend verbessern.
- o) Bei den sog. « *cartoon tests* », Skizzentests, wird dem Befragten eine Skizze vorgelegt, die eine Situation darstellt, in der zwei Haupt-Personen vorkommen. Die eine Person sagt zu der andern etwas (in einem « Sprechballon » angeführt), das die zweite zu irgendeinem Kommentar veranlassen muß. Dieser Kommentar (leerer Sprechballon) wird weggelassen. Es ist Aufgabe des Befragten, ihn zu geben. Dabei wird jeweils eine spontane Reaktion erwartet, die oft Rückschlüsse auf das Unbewußte zulassen.
- p) Aus den Beispielen von Smith zu schließen, ist die Methode des « *thematic apperception pictures* » noch nicht so sehr auf marketing-Probleme abgewandelt worden. Sie scheint uns bis heute vor allem zur Erfassung der Persönlichkeit von Einzelpersonen angewendet worden zu sein. Sie besteht im Wesentlichen darin, daß sie durch die freie Assoziation beim Betrachten von Bildern mit bestimmten Themata Gefühle, Vorstellungen usw. der Befragten aufzudecken vermag.
- q) Auch der *Rorschachtest* dient heute insbesondere zur Erfassung der Persönlichkeit der Befragten. Für marketing-Probleme ist er daher vor allem dann von Nutzen, wenn sich die Werbung z. B. an bestimmte Gruppen von Menschen richtet, die gleiche Charakteristika und Probleme aufweisen (Magerungskur für korpulente Personen usw.).
- r) Smith erwähnt noch kurz einige weitere Tests, auf die wir hier nicht eingehen. Alle diese indirekten Methoden bedienen sich zu einem großen Teil des Mittels der *Projektion* der eigenen Persönlichkeit auf andere Menschen, auf Situationen, mit denen der Befragte an sich nichts zu tun hat. Er vermittelt damit dem Befragten wertvolle Einblicke in sein Innenleben, die die Lösung von marketing-Problemen in die rechte Richtung zu lenken vermögen. Smith betont: « There is no magic formula that guarantees immediate success in finding out why men and women behave as they do, no sacrosanct set of techniques that must be used all times. ... Any motivational problem may require the researcher to invent new methods of solving it, or to combine known methods in novel ways<sup>6</sup>. »

### 5. Weitere Aspekte der Motivforschung

- a) Wie wir schon angetönt haben, ist die Motivforschung *neben* die konventionelle Marktforschung zu stellen. Sie ersetzt sie nicht. « Motivation research is

<sup>6</sup> Vgl. G. H. Smith, a. a. O., S. 198.

a plus factor<sup>7</sup>.» Sie wird dann eingesetzt, wenn die bisherige Methode des «nose-counting» nicht zum Ziele führt. Nach Smith läßt sich heute noch nicht sagen, in welchen marketing-Gebieten Motivforschung mit größerem Erfolg eingesetzt wird als in andern.

Bekanntlich sind die *Kosten* für Motivforschung hoch. Deshalb muß ein großes Interesse bestehen, die Wirkung des Einsatzes von Motivforschung messen zu können. Testmärkte erhalten in diesem Zusammenhang ihre besondere Bedeutung.

- b) Der Einsatz von Motivforschung erfordert geschulte Psycho-Analytiker, die nicht nur etwas von klinischer Psycho-Analyse verstehen, sondern auch von Marketing, interessieren doch nicht einfach die Motive schlechthin, sondern insbesondere diejenigen, die mit den verfügbaren Mitteln des Marketing wirksam beeinflußt werden können. Solche Leute können in der Schweiz nicht von heute auf morgen eingesetzt werden. Ausländer scheinen uns nur dann Aussicht auf Erfolg zu haben, wenn sie dieselbe Sprache oder Mundart wie die Befragten geläufig sprechen.
- c) Die bisherige Erfahrung mit der Motivforschung hat gezeigt, daß ihr Platz im Marketing gesichert ist. Es handelt sich nicht nur um eine Modesache von kurzer Dauer, haben doch die Resultate die Erwartungen teilweise bedeutend übertroffen. Motivforschung scheint sich zum mindesten in den USA bezahlt zu machen. Inwiefern Motivforschung mit unserem beschränkten Schweizer Markt in Einklang gebracht werden kann, ist heute noch ungewiß. Nur die Erfahrung wird uns zeigen, in welchem Ausmaß wir uns Motivforschung objektiv leisten können. Damit haben wir implicite auch vorausgesetzt, daß eine Übertragung der Resultate von einem Land auf das andere sinnlos ist, wenn nicht der Charakter der Bevölkerung, ihr Lebensstandard, ihre Wertmaßstäbe miteinander übereinstimmen. Wir glauben daher auch nicht, daß die wirtschaftliche Integration Europas und der daraus resultierende Markt in der Größenordnung des amerikanischen dazu führen kann, die Kosten für Motivforschung 50 mal tragbarer zu machen. Wenn auch der amerikanische Markt aus verschiedenen Einzelmärkten mit unterschiedlichen Charakteristika besteht, so sind diese Unterschiede im Vergleich zu den europäischen Einzelmärkten mit ihren völlig verschiedenen Wertmaßstäben doch von untergeordneter Bedeutung. In jedem Land können sich die Probleme der Motivforschung etwas anders stellen. – Es liegt auf der Hand, daß man nur von denjenigen Firmen in der Schweiz, die sich schon von jeher zum scientific management bekannt und die auch den nötigen finanziellen Rückhalt haben, erwarten kann, daß sie den Anfang machen<sup>8</sup>.
- d) Wir haben bis jetzt das *ethische Problem*, das sich im Zusammenhang mit der Motivforschung stellen kann, nicht berührt. Durch die indirekte Methode der Fragestellung, durch die Tiefeninterviews gelingt es dem Befrager, Einblick in das Innerste der Befragten zu erhalten, einen Einblick, den die Befragten von

<sup>7</sup> Vgl. G. H. Smith, a. a. O., S. 203.

<sup>8</sup> Seit 1. Jan. 1958 besteht an der Talstr. 39 in Zürich das «Institute für Motivational Research» von Dr. E. Dichter unter der Leitung von Dr. G. P. Vogel. Auch die schon seit Jahren bestehenden Marktforschungsgesellschaften in der Schweiz befassen sich heute zum Teil mit Motivforschung.

sich aus nicht immer gewähren würden, wenn sie wüßten, wie stark sie ihr Innerstes entblößen. Inwieweit ist dieses Ergründen der privaten Sphäre mit den Persönlichkeitsrechten vereinbar?

Sicher wird die Motivforschung nicht nur im Interesse der verkaufenden Firma, sondern auch der kaufenden Konsumenten betrieben. Außerdem ist Verkauf seit Menschengedenken mit Beeinflussung verbunden. Solange die Methoden der Beeinflussung im Rahmen bleiben, wird die Motivforschung kein ethisches Problem stellen. Sobald aber die Absicht, die hinter der Beeinflussung steht, ethisch nicht mehr verantwortet werden kann, wird die Motivforschung gefährlich, insbesondere ihre Anwendung in der Politik, wo die Gesetze der Moral und der Ethik, insbesondere vor Wahlen und Abstimmungen, ohnehin schon übertreten werden. Es empfiehlt sich aber, die Entwicklung der Motivforschung vorerst einmal abzuwarten und voreilige und tendenziöse Kommentare, wie wir sie in den letzten Kapiteln von *Vance Packards* Werk, *The hidden persuaders*<sup>9</sup>, lesen können, nicht allzu ernst zu nehmen.

## II

### Marktforschung und Absatzplanung

#### 1. Marktforschung – ein Führungsinstrument

Nachdem wir fast in jedem Kapitel von irgendwelcher Seite her auf Probleme der Marktforschung gestoßen sind, werden wir wohl ihre Bedeutung für den Markenartikelvertrieb nicht mehr näher erläutern müssen. Ob wir uns für die Nachfragesituation und -entwicklung (Produkt, Verbrauchsgewohnheiten, Packungen usw.) unserer Produkte interessieren, ob wir die Vertriebswege, die Werbung rationeller gestalten wollen, immer werden wir auch zum Mittel der systematischen Marktforschung greifen müssen, ansonst wir Gefahr laufen, in unseren Entscheidungen von falschen Voraussetzungen auszugehen. Dabei werden wir auch wissen wollen, wie wir in den einzelnen Sparten gegenüber der Konkurrenz im Rennen liegen, welche Verkaufs-, Werbe- und Unternehmungspolitik sie verfolgt. Sporadisch eingesetzte Marktforschung mag zur Lösung eines aktuellen Problems Wesentliches beitragen können. Sie genügt aber nicht, um uns über Entwicklungen auf dem laufenden zu halten. Jede Marktforschung gewinnt an Gewicht, wenn sie uns nicht nur eine Momentaufnahme des Marktes vermittelt, sondern wenn sie in der Zeit verstanden werden kann. Erst dann wird sie plastisch, da sie uns Entwicklungen aufzeigt, da wir vergleichen können. Deshalb sind eine wachsende Anzahl von Firmen bei Nielsen und bei einem der Marktforschungsinstitute für das Markenbarometer abonniert. Deshalb unterziehen einige wenige Markenartikelfirmen die Märkte ihrer Produkte einer periodischen (z. B. zweijährlichen) gründlichen Analyse, ohne daß irgendwelche Absatzschwierigkeiten dazu Anlaß geben würden.

Die Marktforschung wird damit zu einem Führungsinstrument ersten Ranges. Dies bedingt aber eine enge Zusammenarbeit zwischen Unternehmer und Markt-

<sup>9</sup> London, New York, Toronto, 1957.

forscher. Diese Art von Unternehmungsführung ist neu. Friktionen, die aus den unterschiedlichen Charakteren des Unternehmers und des Marktforschers erklärt werden können, sind anfänglich unvermeidbar. Unseres Erachtens wird die Marktforschung in der Schweiz erst dann zu voller Entfaltung kommen, wenn diejenige Generation, die in der Marktforschung aufgewachsen ist, zur Unternehmungsführung heranreift.

## 2. Das Korrelat zur Marktforschung

Das Korrelat zur Marktforschung, der systematischen Erfassung der für den «Unternehmer relevanten Marktverhältnisse» ist die *Planung des Absatzes*. Absatzplanung ist nach Angehrn<sup>10</sup> «die Erstellung eines zusammenhängenden Systems von Maßnahmen, die bezwecken, die Kräfte des Marktes in den Dienst der Unternehmung zu spannen oder, soweit es sich um Konkurrenten handelt, zu neutralisieren, damit die Unternehmung ihre Marktziele erreicht. Das Charakteristische gründlicher Absatzplanung liegt in der Einheitlichkeit des Denkens, das ihr zugrunde liegt: daß alle Maßnahmen bis in die letzte Einzelheit von den gleichen Grundgedanken beherrscht sind, da der geringste Widerspruch zwischen den einzelnen Elementen der Absatzvorbereitung deren Erfolg in Frage stellen müßte.» Absatzplanung umfaßt als erstes die Bestimmung der *Absatzziele*: was soll verkauft werden, langfristig und kurzfristig gesehen und bei der konkreten Schaffung eines neuen Produktes? Wieviel soll abgesetzt werden? Um diese Ziele richtig bestimmen zu können, bedarf die Absatzplanung der Marktforschung. Sie soll Trends in der Nachfrage ermitteln, Bedürfnisumwertungen erforschen und die Taktik der Konkurrenz aufdecken, die günstigste Gestaltung und Preislage neuer Produkte zu eruieren ermöglichen. Als zweites muß die Absatzplanung zeigen, wie diese Ziele erreicht werden können. Sie muß also die Maßnahmen zur *Beeinflussung des Absatzes* in Werbung und Verkauf planen. Welches Werbebudget ist notwendig und möglich; wie soll die Werbung, die Verpackung gestaltet werden; welche Werbemittel sollen zum Einsatz gelangen, welches ist die überzeugendste Verkaufsargumentation? Absatzziel und «Wieplan» bedingen sich natürlich gegenseitig. Das Mittel zur Beantwortung all dieser Fragen ist wiederum die Marktforschung. Sie wird aber auch eingesetzt zur *Planung der Organisation des Absatzes*. Welche Verkaufsquoten, Reisebezirke, Reiserouten, Besuchsintervalle sollen festgesetzt werden? Welches sind die richtigen Vertriebswege?

Die Marktforschung hat außerdem dafür zu sorgen, daß die Absatzplanung sich den ständig ändernden Gegebenheiten des Marktes fristgerecht anpaßt. Die Marktforschung nimmt in der Absatzplanung somit eine dominierende Stellung ein. Zugleich erkennen wir aber, daß der Begriff «Absatzplanung» auch die Einzelgebiete Produktentwicklung, Verkaufsförderung, Verkaufsplanung und z. T. auch die Werbung umfaßt. Was Schäfer unter «Werbeplanung» versteht, finden wir bei Angehrn unter der Bezeichnung «Absatzplanung» weiterentwickelt wieder. Der unterschiedliche «approach» scheint uns bezeichnend für die Entwicklung von Werbung und Marktforschung zu sein.

<sup>10</sup> Vgl. O. Angehrn, *Unternehmer und betriebliche Marktforschung*, Zürich u. St. Gallen 1954, S. 154. – Wir halten uns im folgenden teilweise an die Ausführungen Angehrns auf den Seiten 154 ff.

Es sollte wohl nicht nötig sein, darauf hinzuweisen, daß die Absatzplanung, wie wir sie heute verstehen, als Planungs- und Koordinationsstelle zwischen den einzelnen Sparten ein hervorragendes Mittel für die Rationalisierung des Markenartikelvertriebs darstellt.

Diese neue Konzeption des Markenartikelvertriebs findet ihren Niederschlag in neuen Organisationsformen. Die Organisation einer Firma ist daher häufig ein Anzeichen dafür, ob die heute bestehenden Möglichkeiten zur Rationalisierung ausgenützt werden.

### III

## Marktgerechte Vertriebsorganisation

### 1. Die Entwicklung der Vertriebsorganisation zur heutigen Form

Die Vertriebsorganisation einer Markenartikelfirma hatte vor einigen Jahrzehnten vereinfacht dargestellt noch etwa folgendes Gesicht:

Verkaufsleitung  
Vertreterstab      Chef Innendienst

Die Verkaufsleitung war in letzter Instanz verantwortlich für die Vertreter, den Innendienst und die Werbung. Die Vertreter unterstanden direkt der Verkaufsleitung. Die Werbung wurde meistens durch die kaufmännische Direktion in Zusammenarbeit mit der Verkaufsleitung bestimmt. Ein Reklameberater wurde hie und da beauftragt, für die Firma wieder etwas Werbung zu treiben. Der Innendienst befaßte sich mit der Verkaufskorrespondenz und nebenbei auch noch mit dem Administrativen der Werbung. Die Verkaufsleitung stand nicht auf derselben Stufe wie die technische Leitung. Diese war etwa der kaufmännischen Leitung gleichgestellt. Oft befaßte sich auch der kaufmännische Direktor nebenbei noch mit dem Verkauf, wobei ihm die Vertreter direkt unterstanden.

Diese Art von Organisation war durchaus nicht auf kleinere und mittlere Firmen beschränkt. In größeren Firmen wurde der Verkaufsleiter, vielleicht ein Vize-Direktor, noch durch einen Prokuristen entlastet, der sich aber auch noch mit dem Personal oder dem Rechnungswesen befaßte.

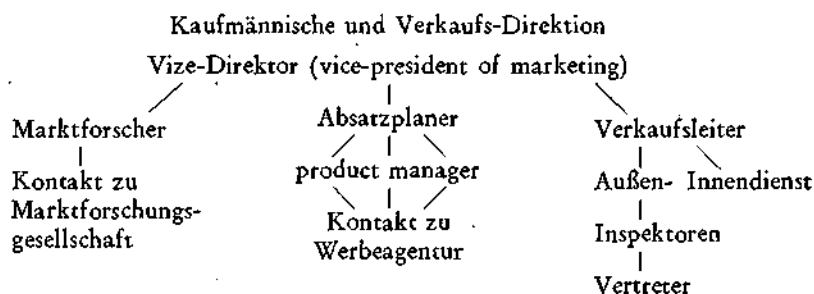
Mit der Zeit gewann die Werbung etwas an Bedeutung. Der Verkaufsleitung wurde ein Werbeassistent oder gar ein Werbeleiter mit Handlungsvollmacht unterstellt. Er stand hierarchisch etwa auf derselben Stufe wie der Chef des Innendienstes. Infolge zunehmender Aufgaben der Verkaufsleitung befaßte sich der Chef des Innendienstes vermehrt mit den Vertretern. Oder es wurde von außen ein Verkaufsleiter zugezogen. Der bisherige Verkaufsleiter wurde Verkaufsdirektor. Die Organisation mochte etwa folgendermaßen ausgesehen haben:

Verkaufsdirektion  
Verkaufsleiter  
Werbeleiter      Außen-/Innendienst-Bürochef  
Vertreter

Mit der Zeit wurde der Werbeleiter auf dieselbe Stufe wie der Verkaufsleiter gestellt. Dieser Grundtyp der Vertriebsorganisation findet sich heute noch in einer großen Anzahl von Markenartikelfirmen.

## 2. Kennzeichen moderner Vertriebsorganisation

In zunehmendem Maße werden heute von Werbung und Verkauf Assistenten und Stabsfunktionäre eingesetzt, die sich mit der Absatzplanung, der Marktforschung, der Verkaufsförderung befassen. Die Personalunion zwischen planender und ausführender Arbeit wird in gehobenen Stellen mehr und mehr aufgehoben. Die Notwendigkeit zur Koordination zwischen den einzelnen Vertriebsparten erfordert die Schaffung von neuen Stellen. So kann der Vertrieb einer modernen Markenartikelfirma heute etwa wie folgt organisiert sein:



Der *Marktforscher* stellt das «Nachrichtenbüro» im weitesten Sinn dar. Er steht in Kontakt mit der Marktforschungsgesellschaft. Er sammelt sämtliche Informationen über den Markt und verteilt sie via Marketing-Direktion an die interessierten Stellen. Er ist aber auch der Spezialist, der beurteilen kann, ob sich ein spezielles Problem mit Hilfe von Marktforschung lösen läßt. Mit Vorteil untersteht ihm auch die Statistik. Seine Stellung entspricht derjenigen eines Stabsfunktionärs. Der *Absatzplaner* steht auf derselben Stufe wie der Verkaufsleiter. Sein Aufgabenkreis umfaßt die Produktentwicklung und -planung, die Werbung in ihren Grundzügen und die Verkaufsförderung.

Seine «*product-manager*» betreuen jeweils einen oder mehrere Artikel. Ihre Aufgabe besteht darin, die ihnen zugeteilten Artikel dem Konsumenten in produkt-, werbe- und verkaufstechnischer Hinsicht möglichst mundgerecht darzubieten. Sie sind verantwortlich für das Wohlergehen ihrer Artikel, haben dafür zu sorgen, daß Produktion und Absatz koordiniert werden und stehen in ständigem Kontakt mit der Werbeagentur. Je nach ihren Fähigkeiten werden sie von ihrem Vorgesetzten, dem «Absatzplaner», in der schöpferischen Arbeit unterstützt oder arbeiten weitgehend selbständig.

Die Aufgaben des *Verkaufsleiters* gehen aus dem Organisationsschema hervor. Er ist für den Innen- und Außendienst verantwortlich. Bei der Förderung der Vertreter unterstützen ihn einige Inspektoren oder Chefvertreter.

Der *Marketing-Vize-Direktor* befaßt sich insbesondere mit der Führung, Überwachung und Koordination der einzelnen Abteilungen. Ihm obliegt außerdem die langfristige Planung. Er ist aber auch «Kostenmann». Gegenüber der kaufmännischen Leitung ist er auch für die Rendite verantwortlich.

Die hier geschilderte Organisation entspricht in großen Zügen derjenigen einer bedeutenden schweizerischen Markenartikelfirma. In allen nach den heutigen Erfordernissen organisierten Firmen sind die Grundzüge dieser Art von Organisation erkennbar. Einige wenige Firmen haben ihrer Vertriebsorganisation eine eigene Marktforschungsabteilung mit eigenem Erhebungspersonal angegliedert. Sie löst kleinere Aufgaben selbständig. Wieder andere Firmen übertragen die Produktplanung und -entwicklung einer speziellen Abteilung, die mit der Abteilung für Absatzförderung eng zusammenarbeitet oder mangels einer solchen direkt mit der Marketing-Direktion verkehrt. Wird die gesamte Werbung in eigener Regie geplant und durchgeführt, dann tritt eine weitere Abteilung neben Marktforschung, Absatzförderung, Verkaufsleitung und Produktplanung.

In irgendeiner Form wurde natürlich schon vor Bestehen solcher Organisationen Werbung, Verkaufsförderung, Produktentwicklung usw. betrieben. Kennzeichen der modernen Marketing-Organisation ist aber, daß sie die Beschaffung von Tatsachen über den Markt, das Planen von Produkt, Verkaufsförderung, Werbung und der eigentlichen Verkaufstätigkeit, sowie die Ausführung in Anbetracht der Notwendigkeit infolge wachsender Unübersichtlichkeit der Marktverhältnisse systematisch vorzugehen, einzelnen selbständigen Abteilungen überträgt. Durch die Marketing-Leitung wird dieses Team von Spezialisten geführt und koordiniert, damit die Absatzziele mit dem geringsten Aufwand erreicht werden können.

Natürlich kann nicht in jeder Firma die Arbeitsteilung gleich weit getrieben werden. Sie ist immer eine Funktion der Größe der Firma, der Rendite und der Absatzmöglichkeiten. So müssen etwa einzelne Funktionen zusammengefaßt werden. Ihre Bedeutung muß aber in jedem einzelnen Fall erkannt werden, ansonst die Organisation den Erfordernissen des modernen Markenartikelvertriebs nicht gerecht werden kann. Sie wird damit zu einem Rationalisierungsfaktor erster Ordnung.

### *Schlußbetrachtungen*

Wir haben uns bemüht, eine Reihe von Rationalisierungsmöglichkeiten im Markenartikelvertrieb aufzuzeigen, die in der Praxis nicht durchwegs oder nur spärlich ausgenützt werden. Wir haben auch versucht, einige Beispiele und Anregungen zu geben, die wir zum Teil der Praxis verdanken, zum Teil selber entwickelt haben. Das Gemeinsame all dieser Rationalisierungsmaßnahmen liegt darin, daß sie eine einzelne Vertriebsleistung gezielter gestalten, daß sie Fehlleistungen zurückdämmen. Das Niveau der gesamten Vertriebsleistung wird dadurch erhöht.

Voraussetzung besserer Leistungen im Vertrieb ist die positive Einstellung zum scientific management. Ihre Grundlage besteht einerseits in der Anwendung und Beherrschung moderner erprobter Methoden, andererseits in der geschickten Auswahl und Kombination einzelner Maßnahmen. Rationelles Wirtschaften ist wohl auch eine Frage der Methode, letzten Endes bleibt sie aber eine solche der schöpferischen Leistung.

Eingangs unserer Arbeit haben wir erwähnt, Rationalisierung sei nicht Selbstzweck, sondern ein Mittel zur Steigerung der Produktivität und damit des Lebensstandards. In welcher Form und wem muß nun ein Rationalisierungsgewinn zukommen? Als Empfänger des Rationalisierungsgewinns kommen in Frage: der Konsument, der Angestellte und Arbeiter, der Kapitalgeber, die Unternehmungsleitung und die Unternehmung selbst.

Der Konsument profitiert ohnehin schon von der gezielteren Vertriebsleitung, indem seine Bedürfnisse durch konsumgerechte Produkte, neue Markenartikel, handliche Packungen usw. besser befriedigt werden, ohne daß er dafür mehr bezahlen muß. Eine Senkung der Preise infolge Rationalisierung im industriellen Vertrieb ist völlig ausgeschlossen, würde doch – wie wir zu Beginn unserer Arbeit gesehen haben – eine Preissenkung z. B. um 5 % eine Rationalisierung der Vertriebsleistung um durchschnittlich 30 % erfordern.

Einen direkten Anspruch auf zusätzliche Entschädigung haben die Lohnempfänger des Unternehmens und die Kapitalgeber, die alle die höhere Leistung überhaupt erst ermöglicht haben. Auch die Unternehmungsleitung und ihr Team haben das Recht auf zusätzliche Entlohnung, sind sie doch der Motor der ganzen Rationalisierung. Schließlich soll auch die Unternehmung selbst ihren Teil in Form zusätzlicher Reserven, zusätzlicher Forschungsgelder erhalten, die sie im Interesse der Konsumenten, Arbeitnehmer und Kapitalgeber für neue Aufgaben sinnvoll wieder einsetzt, ist sie doch nicht Zweck an sich.

Die Verteilung des Rationalisierungsgewinns ist eine Frage der Wirtschaftsgesinnung, die heute vermehrt im Zeichen der sozialen Aufgabe der Unternehmung steht, die sie gegenüber ihren Arbeitnehmern zu erfüllen hat.

Wenn wir in der heutigen Zeit von Rationalisierungsgewinn infolge besserer Vertriebsleistung sprechen, dann dürfen wir aber nicht vergessen, sogleich auf den zu Beginn unserer Arbeit erwähnten ansteigenden Trend in den Vertriebskosten hinzuweisen, der auf lange Sicht einen Rationalisierungsgewinn illusorisch werden läßt. Es ist nicht zu umgehen, daß eine mit steigendem Lebensstandard ständig differenzierter werdende Bedürfnisbefriedigung höhere Vertriebskosten verursacht. Daraus erwächst der Industrie die Aufgabe, alle Möglichkeiten zur Rationalisierung auszuschöpfen, und dies nicht nur in Berücksichtigung des bestehenden Marktes, sondern insbesondere auch im Hinblick auf größere Absatzräume, mit denen wir in den nächsten Jahrzehnten rechnen müssen. Dabei dürfte neben den genannten Faktoren für jeden Industriezweig die individuell zu treffende, konsequente Wahl des richtigen Vertriebswegs von ausschlaggebender Bedeutung sein und damit zu einem Rationalisierungselement ersten Ranges werden.

Wenn es gelungen ist, einen bescheidenen Überblick über diese Probleme zu vermitteln, dann hat unsere Arbeit ihren Zweck erfüllt.

# Anhang

## Fragebogen

Firma:

Fragebogen einsenden an PROMARCA, Verband Schweiz.  
 Markenartikelfabrikanten  
 Diss. P. Schneeberger  
 Kappeler gasse 14 / Zürich

Bis .....

Hier durch PROMARCA abzutrennen

Markenartikel-Industrie  
 Grundlagen der Zusammenarbeit II

Verschlüsselung  
 Dr. Baumann

Branche:

Inlandabsatz:

1) Gesamtkostenstruktur - Anteile in Prozenten der Gesamtkosten 1956

Materialkosten	.....	0/0	
Lohnkosten	.....	0/0	
Gemeinkosten der Fertigung	.....	0/0	
Herstellkosten	.....		..... 0/0
Vertriebskosten	.....	0/0	
Allg. Verwaltungskosten	.....	0/0	
Gesamtkosten	<u>        </u>	<u>100</u>	<u>0/0</u>

*Begriffsbestimmungen:*

*Materialkosten* - Diejenigen Materialkosten, die dem Produkt direkt belastet werden können (Rohmaterialien, Zutaten, Produktverpackung).

*Lohnkosten* - Löhne der Arbeiter, die sich direkt mit der Fabrikation befassen und daher dem Produkt direkt belastet werden können.

*Gemeinkosten der Fertigung* - Sämtliche Fabrikationskosten, die dem Produkt unter Material- und Lohnkosten nicht direkt belastet werden können, also: Aufsicht, Kontrolle, Angestellte der Fertigung, Fabrikationsplanung und -leitung, indirektes Material, Abschreibungen, Versicherungen, Zinsen, Kraft, Licht, Abfall, innerbetriebliches Transportwesen usw. usw.

*Vertriebskosten* - siehe Begriffsbestimmungen auf Blatt II und III.

*Allg. Verwaltungskosten* - Gesamtleitung, Rechnungswesen, Kalkulation, Statistik, also sämtliche Verwaltungskosten, die nicht unter Vertriebskosten oder Gemeinkosten der Fertigung fallen.

**WICHTIG:** Falls Sie Ihre Gesamtkosten nach wesentlich anderen Gesichtspunkten aufteilen, dann verwenden Sie den freien Raum oben rechts für Ihre eigene Einteilung, aber geben Sie bitte auf einem separaten Blatt an, was Sie unter den einzelnen Posten verstehen.

1 a) Welches war Ihr durchschnittlicher Kapazitätsausnutzungsgrad im Jahr 1956? .....

Als 100 % wollen Sie die Vollbeanspruchung Ihres Maschinenparkes annehmen, auf der Grundlage der normalen Arbeitsstundenzahl pro Woche ohne Überstunden. Falls fabrikationstechnische Gründe oder saisonmäßiger (oder stoßweiser) Anfall der Rohstoffe in einigen Betriebsabteilungen zeitweise oder dauernd durchgehenden Schichtbetrieb erfordern, dann lassen Sie dies bitte unberücksichtigt.

1 b) Unterteilen Sie Ihre Kosten in fixe (relativ fixe) und variable Kosten? Ja / Nein  
 Wenn Ja, dann geben Sie den Prozentsatz der fixen und variablen Kosten auf Grund des Beschäftigungsgrades und der Gesamtkosten für 1956 an.

fixe Kosten	.....	%
variable Kosten	.....	%
	.....	%
Gesamtkosten	<u>100</u>	%

Erläutern Sie bitte kurz, nach welchem Grundprinzip Sie Ihre Kosten in fixe und variable aufteilen: .....

- 1 c) Hat Ihre Gesamtkostenstruktur in den letzten Jahren wesentlich geändert? *Ja/Nein*  
 Wenn Ja, worin haben diese Änderungen bestanden, worauf waren sie zurückzuführen und wie groß waren sie?

Beispiel: Anstieg der Rohmaterialpreise um 30% innert 3 Jahren  
 Lohnerhöhungen um 10% innert 4 Jahren  
 Intensive Marktbearbeitung (Änderung in der Vertriebspolitik und -organisation, Einführung neuer Produkte) erforderte 1956 um 20% höhere Vertriebsauslagen gegenüber den vorangegangenen Jahren.

Ihre Antwort:

- 2) Vertriebskostenstruktur - Anteile in Prozenten der Vertriebskosten 1956

Die nachstehend aufgeführte, für die Untersuchung zweckmäßige Unterteilung der Vertriebskosten dürfte dem Vertriebskostenschema der einzelnen Firmen nicht durchwegs entsprechen, obwohl sie bei einigen Firmen getestet wurde. Sofern Ihre Klassifikation bedeutend von diesem Schema abweicht, und eine Anpassung zu großen Arbeitsaufwand erfordert, dann benützen Sie Ihre eigene Unterteilung, geben aber auf einem separaten Blatt an, was Sie unter den von Ihnen verwendeten Begriffen verstehen.

Verkauf - Außendienst	.....	0%
Werbung	.....	0%
Marktforschung	.....	0%
Public Relations	.....	0%
Verkaufsleitung und -planung	.....	0%
Verkauf - Innendienst	.....	0%
Lagerhaltung Fertigprodukte	.....	0%
Lieferung	.....	0%
Total Vertriebskosten	<u>100</u>	0%

#### Begriffsbestimmungen:

**Verkauf - Außendienst** - Vertreterkosten für das Hereinbringen der Aufträge, inkl. ev. Kosten für Kontroll-, Führungs- und Hilfspersonal (Chefvertreter, Reise-Inspektoren, Hilfsvertreter und dgl.). Darunter fallen: Saläre, Provisionen, Boni, Spesen, Reisekosten (Auto, Bahn), Muster, Handbücher usw.

**Werbung** - Konsumentenwerbung (Zeitungen, Zeitschriften, Plakate, Dia, Film, Ausstellungen, Zugaben usw.) Händlerwerbung (Schaufenster, Ausstellungsstände, Ladendegustationen usw.), Kosten für Werbeabteilung und Honorare für allfällige Reklameberater. Siehe detaillierte Aufteilung auf Seite IV.

**Marktforschung** - Aufträge an Marktforschungsinstitute, Kosten für eigene Untersuchungen und eigene Marktforschungsabteilung.

**Public Relations** - Nur anführen, wenn planmäßig Public Relations betrieben werden, wenn also z. B. eine spezielle Abteilung dafür besteht, sonst 0% einsetzen, auch falls gelegentlich Werbung mit Public Relations Charakter durchgeführt wird.

**Verkaufsleitung und -planung** - Gesamte Kosten für Verkaufsleitung und engstes Hilfspersonal (Salär, Spesen, Reisekosten), sowie für allfällige bestehende Abteilung « Absatzplanung ».

**Verkauf - Innendienst** - Innerbetriebliche Verkaufsroutine (Auftragsabwicklung, laufende Verkaufskorrespondenz). Falls Sie diese Kosten gesamthaft mit den allgemeinen Verwaltungskosten erfassen, dann schätzen Sie bitte den Anteil, erwähnen aber, daß es sich um eine approximative Zahl handelt.

Bei den bis hier aufgeführten Kosten handelt es sich in der Regel um solche, die direkt erfaßt und den Produkten belastet werden können. Es werden also dabei *nicht* berück-

sichtigt z. B.: Abschreibungen, kalk. Verzinsung des dem Vertrieb dienenden Anlagevermögens, Versicherungen usw. Bei «Lagerung» und «Lieferung» wird es hingegen unumgänglich sein, diese Kostenarten auch zu erfassen.

*Lagerhaltung Fertigprodukte* – Gesamte Kosten für Fabriklager und auswärtige Depots (Raumkosten, Verzinsung, Versicherung, Saläre, Löhne usw.).

*Lieferung* – Versandabteilung, Lieferkosten mit eigenen und fremden Transportmitteln (Versandpackung, Frachtkosten, eigener Fuhrpark, eigene Garage usw.).

2 a) Hat Ihre Vertriebskostenstruktur in den letzten Jahren *wesentlich* geändert?

Ja / Nein

Wenn Ja, worin haben diese Änderungen bestanden und wie groß waren sie? (approximativ)

Beispiel: Werbekosten 10 % höher im Vergleich mit 1955

Außendienst 5 % höher im Vergleich mit 1955

Ihre Antwort:

2 b) Die unter 2) aufgeführte Vertriebskostenstruktur, sowie die Gesamtkostenstruktur auf dem ersten Blatt des Fragebogens bezieht sich auf alle durch Ihre Markenartikel-Vertreter verkauften Produkte?

Ja / Nein

Wenn Nein, wieviele Prozente macht der durch Sie erfaßte Anteil des Verkaufsprogrammes am Gesamtumsatz aus? .....

2 c) Wieviele Artikel umfaßt das der Vertriebskostenstruktur zugrunde liegende Verkaufsprogramm ohne allfällige Saisonartikel?

\* Anzahl Artikel: 1, 2, 3, 4, 5, 6–10, 11–20, 21–40, 41–70, 71–100, mehr als 100

\* Zutreffendes unterstreichen

Allfällige Anzahl berücksichtigter Saisonartikel: .....

Unter «Artikel» wird hier eine «Spezialität» verstanden, gleichgültig, ob sie z. B. in 1 oder 4 Verpackungsgrößen verkauft wird.

Beispiele: Nescafé, Nescafé koffeinfrei, Nescafé 37, Nescoré = 4 Artikel

Milka, Velma, Ladoré, Parfait, Marrons-Pralinen = 5 Artikel

Erbsen fein, Erbsen mittel, Ravioli in 4 Dosengrößen = 3 Artikel

2 d) Welchen Bereich umfassen die Detailpreise der der Vertriebskostenstruktur zugrunde liegenden Produkte?

Beispiel: —.30 bis 10.—

Ihre Antwort:

2 e) Welches sind die am *häufigsten* verkauften Detailpreiseinheiten?

Beispiel: um Fr. 1.— und um Fr. 3.— bis 4.50

Ihre Antwort:

2 f) Welche Umsätze erreichten Sie mit dem in der Vertriebskostenstruktur berücksichtigten Sortiment im Jahre 1956?

\* unter 1 Mill., 1–3 Mill., 3–8 Mill., 8–15 Mill., 15–25 Mill., 25–50 Mill., mehr als 50 Mill.

\* Zutreffendes unterstreichen

2 g) Gewichtsanteil der Lieferungen zu

Detailhandelskonditionen .....	0/0
Grossistenkonditionen .....	0/0
Migrossistenkonditionen .....	0/0
Gesamtumsatz .....	<u>100</u> 0/0

2 h) Auftragsgrößen	Detailhandel	Großhandel
Durchschnittswert	Fr.	Fr.
Minimalwert	Fr.	Fr.
2 i) Approximative Anzahl Verkaufsstellen in der Schweiz, die Ihre Produkte absetzen:		Anzahl .....
2 k) Anzahl hauptamtliche Vertreter 1956		Anzahl .....
3) <i>Werbekostenstruktur 1956</i>		
Zeitungen	.....	%
Zeitschriften (Wochen- und Monatsblätter)	.....	%
Plakate	.....	%
Ausstellungen, Messen	.....	%
Zugaben	.....	%
Filme ohne Dia	.....	%
Spezialaktionen	.....	%
Händlerwerbung	.....	%
Andere Werbemittel,		
Werbe-Abteilung, Honorare	.....	%
Gesamte Werbekosten	<u>100</u>	<u>%</u>

*Umschreibungen:*

*Zeitungen, Zeitschriften und Plakate* – Nur Druck- und Raumkosten, Klischees, ohne Gestaltungskosten.

*Ausstellungen, Messen* – Raum-, Materialkosten und ev. Kosten für Musterabgabe, ohne Standgestaltung.

*Zugaben* – Verabfolgung von Rückvergütungen, waren von gleicher Gattung, von Gebrauchsgesäßen zur Aufbewahrung der von Ihnen verkauften Artikel, von Gegenständen mit erzieherischem oder ethischem Wert (Silva, Clubschèques ...) gegen Pakungen, Packungsteile, Marken, Coupons oder andere Verbrauchsausweise, wobei diese Zugaben dauernd verabfolgt werden, also nicht den Charakter von befristeten Aktionen haben.

*Filme* – Gesamte Kosten, also nicht nur Vorführungs-, sondern auch Gestaltungs- und Aufnahmekosten. Falls Sie die Kosten für die Schaffung eines Films auf einen längeren Zeitraum als ein Jahr verteilen, *dann erwähnen Sie dies bitte ausdrücklich.*

*Spezialaktionen* – Couponsaktionen, Wettbewerbe, Postwerbung an Konsumenten, Musterverteilung an Konsumenten, also alle Aktionen, die befristeten Charakter haben, die in ihrer Art einmalig sind.

*Händlerwerbung* – Ladenwerbung, wie Schaufensterdekorationen (inkl. Kosten für selbständige Dekorateur und ev. eigene Dekorationsabt.), Ausstellungsstände, Reklametafeln, Auflageprospekte, Ladendegustationen usw.

*Andere Werbemittel, Werbe-Abteilung, Honorare* – Lichtreklamen, Dia, Tramreklame, Fabrikbesichtigungen usw., außerdem: Kosten für Werbe-Abteilung, Grafiker-, Künstler- und Reklameberater-Honorare.

3 a) Ist Ihre Werbekostenstruktur von Jahr zu Jahr wesentlichen Änderungen unterworfen? Ja / Nein

Wenn ja, welcher Werbeaufwand bleibt prozentual am konstantesten?

Beispiel: Es ist denkbar, daß eine Firma seit Jahren für Zeitungs- und Zeitschriftenreklame oder Händlerwerbung prozentual gleichviel ausgibt, währenddem die Auslagen für Spezialaktionen, Film, Ausstellungen ... größeren Änderungen unterworfen sind.

Ihre Antwort:

## Literaturverzeichnis

- O. Angehrn, Unternehmer und betriebliche Marktforschung, Zürich, St. Gallen, 1954
- Leserforschung, Veröffentlichung GfM. Nr. 89, Zürich, 4. 11. 57
- R. Austern, Les techniques américaines pour la mesure de l'efficacité publicitaire, Diss. Neuenburg, 1956
- L. C. Barail, Packaging Engineering, New York, 1954
- A. Behrmann, Wie prüft man den Werbewert eines Insertionsorgans? Zürich, 1950
- F. Birren, Selling with Color, New York und London, 1945
- N. H. Borden, The Economic Effects of Advertising, Chicago, 1944
- R. Farner, Die Messung des Effektes von Werbeinvestitionen auf den Absatz von Konsumgütern, Veröffentlichung GfM Nr. 88, Zürich, 2. 10. 56
- H. Frieling, Farbe hilft verkaufen, Göttingen, 1957
- J. Fourastié, Le grand espoir du XXème siècle, Paris, 1952
- F. G. Gyax, Preiskonditionen zur Lenkung und Steigerung des Absatzes, Diss. Bern, 1948
- H. de Haan, Rationalisierung als Weltbewegung im Spiegel ihrer Begriffslehre, Zürich, 1949
- J. B. Heckert, The Analysis and Control of Distribution Costs, New York, 1940
- James B. Jefferys, The Distribution of Consumer Goods, Cambridge, 1950
- R. Küspert, Industrielle Vertriebskosten, RKW-Schrift Nr. 2, Stuttgart, 1938
- A. Lisowsky, Wie man ein Markenzeichen prüft, Zürich, o. J.
- K. Mellerowicz, Käuferschichten als Problem der Marktforschung, Zürich, 1945
- Markenartikel - Die ökonomischen Gesetze ihrer Preisbildung und Preisbindung, München und Berlin, 1955
- Ben Nash, Developing Marketable Products and their Packagings, New York und London, 1945
- P. H. Nystrom, Marketing Handbook, New York, 1954
- V. Packard, The Hidden Persuaders, London, New York, Toronto, 1957
- G. P. de Ry, La politique publicitaire des entreprises à article de marque dans les journaux illustrés hebdomadaires, Diss. Fribourg, 1950
- B. Röper, Die vertikale Preisbindung bei Markenartikeln, Tübingen, 1955
- E. Schäfer, Grundlagen der Marktforschung, Köln und Opladen, 1953
- Die Aufgabe der Absatzwirtschaft, Köln und Opladen, 1950
- Ch. Scherrenleib, Les méthodes prévisionnelles de vente dans le cadre de l'étude du marché, Diss. Lausanne, 1944
- R. Seyffert, Allg. Werbelehre, Köln und Opladen, 1929
- Wirtschaftslehre des Handels, Köln und Opladen, 1955
- G. H. Smith, Motivation Research in Advertising and Marketing, New York, 1954
- J. Swan, Which Ad Pulled Best? Printers Ink, New York, 1951
- O. Wegst, Der selbständige schweiz. Lebensmittel-Großhandel und die Einkaufsgesellschaften des Lebensmittel-Detailhandels, Diss. Bern, 1947

*Weitere Quellen:*

- AIDA** IIIe congrès international de la distribution des produits alimentaires, Vol I und II, Rome, 1956
- Analyses Économiques et Sociales (A. E. S.),**  
Untersuchung über die Kaufmotive der Schweizer Hausfrauen, Lausanne, 1953
- Protokolle der Studientagungen der Stiftung Genossenschaft «Im Grüene»,** Rüschlikon, Jahre 1951-56
- Market Facts Inc.,** Product Research Methodology - A Critical Review Based on Experimentation with Alternative Methods, Chicago, April 1957
- A. C. Nielsen Company,**  
A Brief Description of Nielsen Food Index and Nielsen Drug Index, Chicago, 1957  
Today's Look at Tomorrow's Marketing Opportunities, Chicago, 1956
- IIe congrès international de l'organisation scientifique,** Vol I und II, Comptes rendus, Bruxelles, 1951
- Die Verhältnisse im schweiz. Lebensmittelkleinhandel,** Veröffentlichung Nr. 11 der Preisbildungskommission des EVD, Bern, 1934
- Verlag des Schweiz. Beobachters,**  
Notizen für Inserenten  
Wie sie leben  
Wo sie wohnen  
Der Schweiz. Beobachter und seine Leser

*Fachzeitschriften:*

- Die Anzeige  
Harvard Business Review  
Industrielle Organisation  
International Management Digest  
Der Markenartikel  
Organisation scientifique  
Printers Ink  
Progressive Grocer  
Rationalisierung  
Schweizer Reklame  
Super Market Merchandising  
Travail et Méthodes  
Die Volkswirtschaft  
Wirtschaftsdienst / Betriebsführung  
Zeitschrift für Betriebswirtschaft  
Diverse Fachzeitschriften des Lebensmittelhandels