

Michel, Marcel

Article — Digitized Version

Investitionsgüter im Export: Absatzorganisation, Absatzwege, Absatzförderung und Absatzkosten

Wirtschaftsdienst

Suggested Citation: Michel, Marcel (1962) : Investitionsgüter im Export: Absatzorganisation, Absatzwege, Absatzförderung und Absatzkosten, Wirtschaftsdienst, ISSN 0043-6275, Verlag Weltarchiv, Hamburg, Vol. 42, Iss. 2, pp. V-XII

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/141713>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

AKTUELLE ABSATZWIRTSCHAFT

Verantwortlich: Dipl.-Kfm. Wolfgang K. A. Disch

Investitionsgüter im Export

Absatzorganisation, Absatzwege, Absatzförderung und Absatzkosten

Professor Marcel Michel, Louvain *)

Sei ein Unternehmen nun klein oder groß: der Hersteller, der das schwierige Problem in Angriff nimmt, ein Exportgeschäft aufzubauen und zu organisieren, muß sich vorerst zwei Fragen genau beantworten: „Soll ich exportieren? Habe ich die Kraft und die Mittel dazu?“

Viele Gründe werden ihn dazu veranlaßt haben, die Notwendigkeit zum Export zu bejahen: z. B. die Möglichkeit, die Selbstkosten zu senken, indem er zu kleine Serien aus der Herstellung herausnimmt, oder auch der Wunsch, durch neue Absatzmärkte den stoßweisen Absatz seiner Produktion auf dem Inlandsmarkt auszugleichen. Mehr und mehr wird der Export für viele kleine und mittlere Unternehmen, die niemals daran gedacht haben, zu einem echten Verteidigungsmittel auf ihrem eigenen nationalen Markt. Der Angriff nach außen wird die beste Antwort auf die Treffer sein, die man selbst unvermeidlicherweise erhalten wird, wenn der Gemeinsame Markt die Grenzen öffnet.

Die erste Selbstprüfung des angehenden Exporteurs wird sich auch auf die Mittel beziehen, über die er verfügt, um in den Export gehen zu können: verfügbare Produktionskapazitäten, Kapitalreserven, genügend Kraft, neuen Risiken begegnen zu können, die Möglichkeit, den ausländischen Kunden nach dem Kauf einen Kundendienst zuzusichern, Unterstützung durch sprachkundiges Personal, das auch mit den Verkaufsmethoden im Ausland vertraut ist, etc. Es darf auf keinen Fall übersehen werden, daß ein kleines Unternehmen durch Angebote, die es dem Ausland gemacht hat, plötzlich einen unvorhergesehenen großen Auftrag erhalten kann, den es unbedingt ausführen muß, wenn es nicht sein Ansehen verlieren will. Man kann ferner nicht genug auf die Notwendigkeit hinweisen, daß mindestens zwei Personen die fremden Sprachen beherrschen und fähig sein müssen, sich schnell mit den Verfahren der internationalen Geschäftsabschlüsse vertraut zu machen.

Beim ersten Schritt wird man sich bemühen, sich ein Minimum unentbehrlicher wirtschaftsgeographischer Daten wieder ins Gedächtnis zu rufen, indem man einige wesentliche Zahlen aus einer neueren Atlasausgabe oder aus dem einen oder anderen aufschlußreichen statistischen Werk zusammenträgt, das vom Europäischen

Wirtschaftsrat, der OECD, der EWG oder von großen internationalen Marktforschungs- und Werbeagenturen veröffentlicht wird. Bei diesen Vorstudien kann die Unterstützung durch die nationale Organisation, die mit dem Außenhandel betraut ist und über Auskunftsblätter für die einzelnen Länder und über Berichte der nationalen Vertreter im Ausland verfügt, sehr von Nutzen sein. Man wird auf diese Weise zu einer ungefähren Vorauswahl des Landes oder der Länder gelangen, von denen man annimmt, daß sie für die eigenen Produkte geeignet sind.

Nach dieser ersten Orientierung muß ein weitergehendes Studium folgen: Ermittlung des Bedarfspotentials, der Besonderheiten der Abnehmer, der Typen und Arten der Konkurrenz sowie der Kennzeichen des Absatzweges und des Kundendienstes, alles dessen, was man in den ausgewählten Märkten antreffen wird. An diesem Punkt angelangt — unabhängig davon, ob man die Absicht hat, die Dienste eines Marktforschungsinstitutes in Anspruch zu nehmen oder nicht —, wäre es unverzeihlich, sich vor jedem weiteren Schritt nicht an die nationale Außenhandelsstelle gewandt und sie um weitere Einzelheiten gebeten zu haben, die sie durch ihre im Ausland stationierten Dienststellen erhält: alle nur möglichen Marktdaten, die man über das in Frage kommende Land erhalten kann sowie Angaben über Vertreter, mit denen man eine Geschäftsbeziehung anknüpfen könnte.

Erst wenn alle, ohne besondere Kosten verfügbare Auskünfte eingeholt sind, wird man die kostspieligeren, jedoch nützlichen Dienste eines Marktforschungsinstitutes in Erwägung ziehen. Man wird vorzugsweise ein Institut auswählen, das seinen Sitz in dem betreffenden Land hat oder dorthin über ein Korrespondenzinstitut eine gute Verbindung unterhält.

Es geht übrigens nichts über einen persönlichen Kontakt mit dem ausländischen Institut ebenso wie mit den Vertretern oder Großhändlern, die nach einem ersten Briefwechsel und auf Grund der über sie eingezogenen Auskünfte in die engere Wahl gezogen worden sind. Der kleinere Hersteller, der sich nicht entscheiden kann, unverzüglich diese, im 20. Jahrhundert so einfache Feldforschung im Ausland zu betreiben, obwohl sie äußerst nützlich und zugleich weniger kostspielig als eine Marktuntersuchung eines Spezialisten ist, hat offenbar nicht die Veranlagung zu einem Exporteur und sollte auf das Abenteuer der ausländischen Märkte verzichten.

*) Vortrag des Verfassers auf der internationalen Konferenz der OECD in Wien (2.—4. Okt. 1961). „Erforschung neuer Märkte durch Klein- und Mittelbetriebe, Probleme und Methoden des Export-Marketing“. (Original: Französisch)

Nehmen wir an, alle vorangegangenen Probleme seien gelöst und die Vorauswahl und gründliche Analyse des Auslandsmarktes ausgeführt. Unser Hersteller weiß jetzt, welches Produkt mit welchen besonderen Merkmalen die größte Chance hat, die Käufer, die er dort antreffen wird, zu überzeugen. Er kennt die Entwicklung dieser ausländischen Absatzmärkte, mutmaßliche Prognosen über ihre Aufnahmefähigkeit und über den Umfang des Angebots, an dem er sich beteiligen kann; ferner kennt er die üblichen Preise, die Spannen der Absatzmittler, die größten Konkurrenten, Werbe- und Verkaufsmethoden, wie sie täglich praktiziert werden, und zahlreiche weitere Einzelheiten. Dieses kleine oder mittlere Unternehmen hat die notwendigen Vorkehrungen getroffen, um im Rahmen seiner Produktionskapazität und seiner finanziellen Mittel den Export aufzunehmen.

Es stellt — wie wir uns erinnern — Investitionsgüter her. Wie wird es nun seinen Absatz ins Ausland organisieren? Über welche Absatzwege? Mit welchen Verkaufsargumenten? Zu welchem Preis?

I. ABSATZORGANISATION UND ABSATZPOLITIK

A. Die Exportabteilung im Rahmen der kaufmännischen Organisation

Die untenstehende, stark gegliederte Darstellung zeigt eine Reihe von Posten, deren Anzahl unverkennbar die bei dem Verkauf in einem kleinen oder mittleren Unternehmen beschäftigten Personen übersteigt. Aber als Zusammenfassung aller Funktionen und Tätigkeitsbereiche, die in die Verkaufsabteilung eines Unternehmens — ob groß oder klein — einzuplanen sind, behält das Schema seine Gültigkeit.

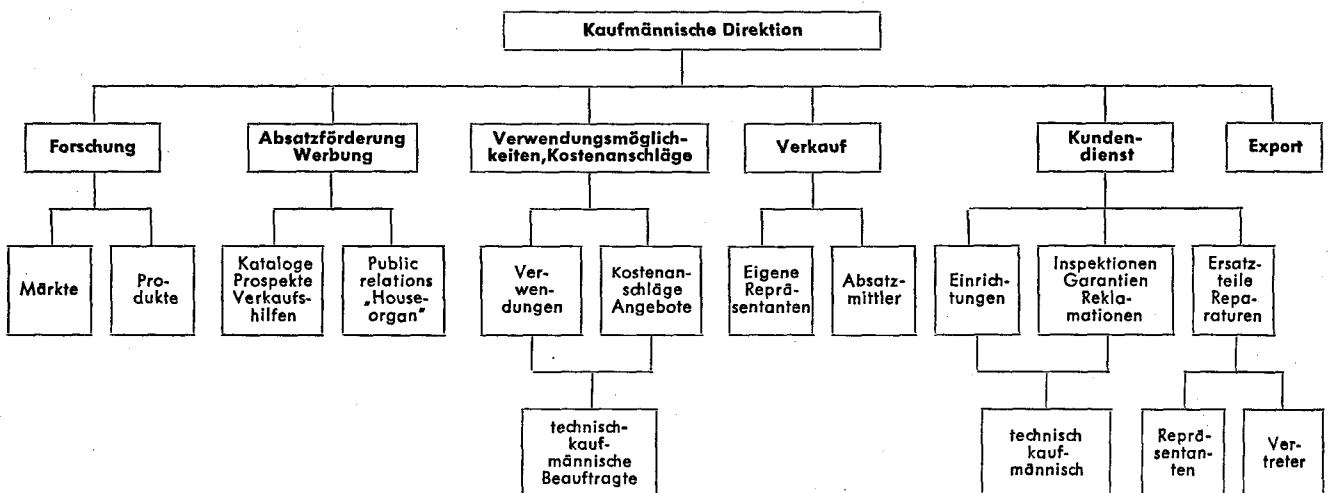
In diesem Plan eines großen Unternehmens sind nur die Abteilungen „Verkauf“ und „Export“ selbständig und in sich abgeschlossen. Über ein Liniensystem besteht ein direkter Kontakt vom Verkaufs- oder Exportdirektor bis zur Kundschaft. Die anderen Abteilungen (Forschung, Absatzförderung, Werbung, Kostenanschläge, Kundendienst) haben im Gegensatz dazu Stabs-Charakter: Sie treten nur in soweit in Erscheinung und sind nur dann selbständig, wenn sie von der kaufmännischen Direktion um Auskunft gebeten oder — in den Grenzen ihrer Zuständigkeit — von der „Verkaufs-“ und „Exportabteilung“ für eine bestimmte Angelegenheit um Unterstützung gebeten werden.

Zur „Verkaufsabteilung“ gehören nur Männer der Tat, die gelegentlich auch die Einschaltung von Spezialisten der Abteilungen Forschung, Werbung, Kostenanschläge und Kundendienst vornehmen. In der „Exportabteilung“ ist die gleiche Situation gegeben, nur mit dem Unterschied, daß diese entsprechend ihrer größeren Verantwortung größere Freiheiten als die Verkaufsabteilung (Inlandsmarkt) hat.

Selbst in einem großen Unternehmen muß der Export ein Komprimat aller anderen Abteilungen bilden: sozusagen ein Abbild der gesamten Organisation. In allen Phasen des Absatzes sind dieselben Probleme gegeben. Sie treten sowohl im Ausland als auch auf dem Inlandsmarkt auf; sie können jedoch im allgemeinen weder auf die gleiche Art und Weise gelöst werden, noch durch dieselben Menschen — selbst nicht immer, wenn es sich auch nur um technische Fragen handelt. Viele Umstände verändern sich, wenn man die Grenzen überschritten hat: die Sprache, die gesetzlichen Regelungen, die Kundschaft, die Bedürfnisse, die Mittel der Absatzförderung; und es wäre gefährlich, wenn die Spezialisten des Inlandsmarktes, die gewöhnlich die Bemühungen der Verkaufsabteilungen (Inland) unterstützen, ihre Erfahrungen auf die Fälle übertragen wollen, auf die die Verkäufer bei ihren Bemühungen zur Eroberung der Auslandsmärkte stoßen.

Da die „Exportabteilung“ so selbständig wie möglich sein soll, kann sie, wenn sie es für nützlich hält, die anderen Abteilungen um Mithilfe bitten. Aber der verantwortliche Leiter muß immer daran denken, daß er bei seinen internationalen Problemen von diesen nebegeschalteten Abteilungen nur eine begrenzte Mitarbeit erwarten kann, da diese zu lange auf den Inlandsmarkt spezialisiert waren. Er muß vielmehr zum größten Teil seine Probleme selbst überdenken und darauf gefaßt sein, daß er nicht immer die gewünschte Unterstützung im eigenen Unternehmen findet und daß er manchmal auf außenstehende Experten zurückgreifen muß, wie z. B. auf internationale Werberater oder auf Agenturringe, die sich in mehreren Ländern niedergelassen haben.

Völlig selbständig in den Händen ihres verantwortlichen Leiters genießt die „Exportabteilung“ einen außergewöhnlichen Vorrang, wenn sie sich an eine nebegordnete Abteilung um Unterstützung wendet. Nachdem



man sich fest entschlossen hat, einen neuen Markt zu erobern, darf keine Verzögerung bei den eventuell notwendigen Hilfsmitteln eintreten. Es geht hier um eine Expansion der Absatzmärkte und der Produktionskapazität eines Unternehmens. Aus diesem Grund hat der Exportleiter eine bevorzugte Stellung, die ungefähr der eines kaufmännischen Direktors gleichzusetzen ist, denn eine außergewöhnliche Autorität ist oft für ihn notwendig, um schnell und wirksam die benötigten innerbetrieblichen Dienste zu erhalten und um sich behaupten zu können, wenn es die eingefahrenen Anschauungen der auf den Inlandsmarkt eingespielten Spezialisten des Unternehmens erforderlich machen.

Aus diesem Überblick über die kaufmännische Organisation eines großen Herstellers ergibt sich ein Vorteil für kleine und mittlere Unternehmen. Im Konkurrenzkampf auf dem Inlandsmarkt profitiert das große Unternehmen von seiner Spezialisierung der zahlreichen Abteilungen. Im Gegensatz dazu beruht im Export der Erfolg im großen sowie im kleinen Unternehmen auf einigen wenigen Männern, denen die Verantwortung für die neuen Absatzmärkte übertragen worden ist.

B. Die Aufgaben der „Exportabteilung“

Zunächst sind alle Aufgaben der verschiedenen Abteilungen der kaufmännischen Direktion — auf den Auslandsmarkt übertragen — zu bewältigen. Dies sind im wesentlichen:

- Marktforschung: Produkte, Käufer, Entwicklungen, Prognosen, Exportpreise etc.;
- Verkauf, Verkaufsförderung, Werbung: Beziehungen zu den Repräsentanten, Vertretern, Zwischenhändlern, Kunden; Ausbildung der ausländischen Vertreter; Prospekte, Kataloge; Anweisungen an die Werbeabteilung; Empfang ausländischer Besucher; Teilnahme an Messen und Ausstellungen; Folgeleistung aus Reklamationen; Gewinnung von Vertretern und Kunden;
- Transport und Versicherung: Verpackung, Versand, Anteil der Transportkosten an den Herstellungskosten;
- Kundendienst aller Art: Anlagenerrichtung, Garantien, Reparaturen, Kontrollen und Ratschläge; Inspektionen, Reklamationen; Ersatzteile; neue Verwendungsmöglichkeiten etc.;
- Laufende Statistiken über Märkte und Kunden: Karteien nach Produkten, Vertretern, Ländern, Konkurrenten etc.

Weiter muß die Exportabteilung Funktionen ausüben, von denen in bezug auf den Inlandsmarkt viele in das Ressort Rechnungswesen und Finanzierung fallen, die jedoch im einzelnen viel komplizierter werden, wenn es sich um den Absatz ins Ausland handelt. Es werden übernommen:

- Ausführung der administrativen Regelungen, der Zollvorschriften und der konsularischen Angelegenheiten bei der Ausfertigung und der Übersetzung aller notwendigen Dokumente;
- Ausfertigung der Rechnungen, Bearbeitung der Transportdokumente, Einziehung der Außenstände im Irrgarten der Devisenregelungen;
- Beschaffung von Exportkrediten (Bankkontakte, Tratten, Versicherungskredite);
- die Behandlung von Streitfragen, Arbitragemöglichkeit, die gerichtlichen Folgen, Studium der verschiedenen Vertragsarten.

C. Die Größe der Exportabteilung

Es wäre unbillig zu glauben, daß eine so vielfältige Aufgabe von einem Mann allein ausgeführt werden könnte. Ein kleines Unternehmen, das in den Export gehen will, muß den Mut aufbringen, schon gleich am Anfang ein Glaubensbekenntnis abzulegen: um durch die Steigerung des Absatzes ins Ausland zu wachsen, muß es zuerst wagen, die Zahl seiner Mitarbeiter zu vergrößern.

Es scheint, daß eine erfolgreiche Exportabteilung aus mindestens zwei Personen zusätzlich zum Unternehmer oder wenigstens drei Personen, wenn der Unternehmer nicht persönlich mitarbeitet, bestehen muß. Wenn sich der Eigentümer eines kleinen oder mittleren Unternehmens am Anfang des „Exportabenteuers“ befindet, wird er sich eine Mannschaft aufbauen, die sich aus einem Exportleiter und einer Kontoristin zusammensetzt. Kümmerst sich der Eigentümer nicht selbst um die Auslandsmärkte, müßte die aufzustellende Stoßtruppe einen Exportleiter, eine erstklassige Schreibkraft und eine Hilfskraft umfassen. In bezug auf die Sprachkenntnisse der Mitglieder dieser Mannschaft sollten höchste Ansprüche gestellt werden: jeder muß wenigstens zwei fremde Sprachen beherrschen, und die drei zusammen müßten in 3 oder 4 Sprachen antworten können.

Da der Exportabteilung die Aufgabe zufällt, gleichzeitig im Ausland und im Unternehmen anwesend sein zu müssen, um dort am selben Tag auf alle Besuche, auf jede Anfrage und alle vom Ausland eingehenden Reklamationen antworten zu können, ist es unerläßlich, daß dieses Zweigespann von zwei Verantwortlichen höchsten Ranges nur ein unentbehrliches Minimum darstellen kann, um überall sein zu können.

II. DIE WAHL DES ABSATZWEGES

Die Besonderheiten im Absatz von Investitionsgütern bestimmen die Wahl unter den Absatzwegen, die ein Exporteur für seine Produkte treffen kann. Der Absatz kann direkt erfolgen, durch einen Händler oder aber auch über eine Exportgemeinschaft.

A. Der Direktexport

Ein Exporteur kann sich je nach der Beschaffenheit seiner Investitionsgüter folgender Absatzwege bedienen:

1. Firmeneigene Repräsentanten

Wenn dies möglich ist, so ist es die ideale Lösung. Der Verkäufer wird vom Hersteller ausgebildet: er kennt somit sehr genau das Produkt und das Unternehmen, von dem es hergestellt wird. Der Hersteller bestimmt Verkaufspreis und Konditionen. Ein ständiger Kontakt zwischen Abnehmer und Hersteller ist gesichert. Schließlich kann man den Repräsentanten durch Prämien oder ein Quotensystem am Verkauf teilhaben lassen.

Es darf jedoch nicht unerwähnt bleiben, daß gerade für kleine Unternehmen dieser Absatzweg sehr schwierig zu begehen ist.

2. Industrievertreter auf Provisionsbasis

Ein Industrievertreter vertritt mehrere Hersteller, meist nichtkonkurrierender Produkte, die ihm den Alleinverkauf ihrer Erzeugnisse in seinem Bezirk übergeben haben, wofür er eine Vergütung in Form einer Provision erhält.

Für jeden neuen Exporteur besteht die größte Schwierigkeit nun darin, einen geeigneten Vertreter zu finden,

da die fähigsten wahrscheinlich schon für die Konkurrenz arbeiten. In der Regel sind es die besten, aber auch sehr anspruchsvolle Vertreter.

Es besteht jedoch die Gefahr, daß ein Vertreter, der bereits für einen Konkurrenten auf dem Auslandsmarkt tätig ist, sich um die Vertretung des neuen Exporteurs bemüht, nicht um ihm zu helfen, sondern um ihn zu neutralisieren!

So sollte ein neuer Exporteur stets mit Vorsicht mit den Vertretern verhandeln, die ihm ihre Dienste auf einem Auslandsmarkt anbieten. Außer den Auskünften, die man unbedingt einholen sollte, ist es sehr nützlich, wenn in den Vertrag die Klausel eines Umsatz-Minimums, eine Probezeit sowie eine Arbitrage-Klausel (Internationale Handelskammer) aufgenommen wird.

Das Ideal wäre natürlich, wenn der im Ausland angeordnete Vertreter erst einmal während einiger Zeit das Unternehmen, dessen Produkte er verkaufen will, genau kennenlernen könnte. Aber in den meisten Fällen, besonders wenn es sich um kleinere Exportfirmen handelt, muß der Hersteller die Reise ins Ausland antreten, wenn eine Zusammenkunft stattfinden soll. Diese Reise ist übrigens für einen Hersteller unerlässlich, der sich selbst von den Fähigkeiten seines Vertreters sowie den wirklichen Marktchancen ein Bild zu machen wünscht.

Es muß wohl zugegeben werden, daß für kleine und mittlere Unternehmen die Suche nach einem Industrievertreter auf Auslandsmärkten mit Schwierigkeiten verbunden ist. Eine geeignete Lösung für sie wäre, einem Gemeinschafts-Vertreter gemeinsam einen Auftrag zu erteilen. Dies erscheint realisierbar unter vier oder fünf Exporteuren, deren Produktion mehr komplementären als Konkurrenzcharakter trägt und deren Abnehmer mehr oder weniger dieselben sind.

Der Provisionssatz für Industrievertreter im Ausland kann mit 10 bis 15 % benannt werden.

3. Vertreter mit Auslieferungslager

Im Unterschied zum firmeneigenen Repräsentanten sowie zum Industrievertreter führt der nun zu Behandelnde ein Lager mit Erzeugnissen und Ersatzteilen für Rechnung des exportierenden Herstellers.

In der Theorie mag diese Lösung als nicht ratsam erscheinen, da ein guter Vertreter in erster Linie Verkäufer und nicht Lagerhalter sein soll. Indes ist es jedoch in praxi für einen Exporteur von Investitionsgütern unumgänglich, auf dem Auslandsmarkt nicht nur über einen Verkäufer zu verfügen, sondern auch über einen für den technisch-kaufmännischen Kundendienst Verantwortlichen sowie ebenso über ein Lager für Teile und Zubehör. Für ein kleines oder mittleres Unternehmen könnte eine Lösung für diese dreifache Forderung in einer Gemeinschafts-Niederlassung gefunden werden, die diese drei Funktionen in sich vereinigt. Eine solche Gemeinschafts-Niederlassung wird auf dem Auslandsmarkt unter der Kontrolle des exportierenden Herstellers geführt, der innerhalb dieser Gemeinschaft interessierter kleiner und mittlerer Unternehmen nicht direkt konkurrierender Erzeugnisse eine Führungsrolle spielt.

4. Direkter oder indirekter Export

Der Direktexport — durch firmeneigene Repräsentanten oder Industrievertreter — ist auf Grund der vertraglichen, gegenseitigen Abmachungen am geeig-

netesten, allen Anforderungen zu genügen, die Hersteller und Verkäufer voneinander erwarten. Es dürfte ausreichen, an dieser Stelle die Punkte aufzuzählen, auf die der Hersteller und sein Verkäufer ihre Aufmerksamkeit zu lenken haben, damit die Überlegenheit des Direktexports gegenüber dem Export über den Handel hervortritt:

Der Hersteller wird dafür Sorge tragen, daß sein Verkäufer alle wünschenswerten Unterlagen über sein Produkt, seine Verkaufsargumentationen, Demonstrationsexemplare und geeigneten Anweisungen für die Werbung erhält. Er vermittelt ihm die unbedingt notwendigen Kenntnisse über sein Produkt und sein Unternehmen ebenso wie einen guten Überblick über die Bedürfnisse der Kunden. Schließlich garantiert der Hersteller den Kundendienst, ohne den der Absatz eines Investitionsgutes nicht denkbar ist: Aufstellung, Wartung, Kontrolle, Beratung.

Der Repräsentant oder Industrievertreter hat seinerkäufer alle wünschenswerten Unterlagen über sein Charakter und die Methoden der Herstellerfirma, Verkaufsargumente und die Unterlagen, die ihm übergeben worden sind, genau zu studieren. Er wird danach streben, die möglichen Kunden kennenzulernen: Absatzpotential, Projekte, Verfahrenstechniken, Lokalisierung der Kaufentscheidungen, etc. Er wird ferner die Konkurrenz erforschen (Preise, Produkte, Absatzmethoden, Verkaufsargumente) und sie laufend beachten. Es ist übrigens seine Pflicht — oft im Vertrag festgelegt — den Hersteller laufend sowie auf jede berechnete Rückfrage über die Tätigkeit der Konkurrenz und ihre Marktlage zu unterrichten. Es ist ferner seine Aufgabe, ständig neue und alte Kunden zu besuchen, zu informieren, ihnen zu helfen und sie zu beraten. Schließlich wird von einem Industrievertreter auf einem Auslandsmarkt eine gewisse Werbetätigkeit erwartet, sei es nach den Weisungen des Herstellers oder eines Werbeberaters. Er wird Belegexemplare seiner Anzeigen dem Hersteller zusenden, der im Vertrag eine Beteiligung seinerseits an den Werbekosten für einen Auslandsmarkt festgelegt hat.

B. Export über den Handel und andere Absatzmittler

Ein Export über Händler oder Kommissionäre, die zwischen Hersteller und Abnehmer eines Produktes stehen, stellt eine weniger befriedigende Lösung als ein Direktabsatz dar, da der Hersteller die Verbindung zum und die Kontrolle über den Auslandsmarkt verliert und weil der Abnehmer nicht mehr die Garantie des Kundendienstes seitens des Herstellers gewährt erhält.

Es bestehen zwei Absatzwege: die großen Investitionsgüter-Händler und die Kommissionäre.

1. Investitionsgüter-Händler

Ihre Stellung ist die eines Großhändlers: sie kaufen einzelne Produkte, sie übernehmen die Ware, sie lagern sie ein und verkaufen sie wieder.

Der Vorteil dieser Zwischenhändler ist, daß sie mehrere Funktionen ausüben, allerdings nicht unbedingt die entsprechenden Dienste mitliefern, die jedes Investitionsgut erfordert, das sie zum Verkauf anbieten. Das Gegenstück zu diesem Vorteil ist in der sehr hohen Spanne zu finden, die jedoch durch ihre ausgedehnten Leistungen gerechtfertigt wird.

Ein weiterer Punkt ihrer Überlegenheit ist, daß sie über ein gutes Absatzsystem im Importland verfügen, da sie sich in der Regel auf eine Branche spezialisiert haben, die ihrerseits ganz bestimmte Absatzwege erfordert. Das ist übrigens der Grund, aus dem man bei der Wahl zwischen einem Importeur auf dem Auslandsmarkt und einem Exporteur, der die Waren vom Herstellerland aus liefert, sich im Prinzip für den entscheiden soll, der sich auf den Import spezialisiert hat. Dieser hat als seinen Trumpf einen Absatzweg in dem Land, in dem man Fuß fassen will; und diese Tatsache ist Kapital. Diese Regel kommt für die kurzen Exportwege einem Befehl gleich, z. B. innerhalb Europas. Aber Zufälliges bringt manche Ausnahmen beim Export nach weiter entfernten Ländern, wo ein Exporthändler im Herstellerland mehr wert ist als jeder Importeur im Bestimmungsland.

Was Unannehmlichkeiten eines Absatzes über den Handel angeht — außer der hohen Spanne — so sind diese typisch für den Verkauf mittels nicht an den Hersteller gebundener Absatzmittler. Der Kontakt zwischen Abnehmer und Hersteller ist nicht sehr gut. Da ein Kundendienst nicht gewährt wird, gibt es bei einer Vielzahl von Investitionsgütern Mängelrügen; ausgenommen bei standardisierten Produkten, bei denen ein spezieller Kundendienst nicht erforderlich ist.

2. Kommissionäre

Die Funktionen dieser Absatzmittler sind begrenzt. Sie verkaufen für Rechnung Dritter, ohne den Namen ihrer Auftraggeber anzugeben, ohne jemandem die Ausschließlichkeit ihrer Dienste zu gewähren, ohne sich zu versagen, unter Umständen zur gleichen Zeit ihre eigenen Geschäfte wie auch die ihrer Kunden zu betreiben, selbst wenn sie Konkurrenten sind. Ihre Kommission ist begrenzt, wie ihre Tätigkeit: sie beläuft sich auf 2 bis 6%, eventuell mit einem Delkredere von 0,5 bis 1%. Aber die Beschreibung ihrer Stellung zeigt, daß es sich hierbei für den Export von Investitionsgütern um einen oftmals nur wenig geeigneten Absatzweg handelt. Ihre Domäne sind Rohstoffe und fungible Güter. So können kleinere Unternehmen, die Konsumgüter oder vielleicht genügend standardisierte Investitionsgüter für einfache Verwendungen herstellen, auf ihre Dienste im Export zurückgreifen.

C. Exportgemeinschaften

Im Laufe der letzten Jahre, seit die Sorge um eine Expansion neuer Märkte — Gemeinsamer Markt und Entwicklungsländer — sich unter den Industriellen ausgebreitet hat, konnte man eine immer größer werdende Zahl kleiner und mittlerer Unternehmen beobachten, die im Export zu Gemeinschaftsaktionen übergingen.

Eine Exportgemeinschaft ist eine gemeinsame wirtschaftliche Institution mehrerer kleiner und mittlerer Unternehmen, vorwiegend mit Komplementärprodukten, die ausländischen Käufern das Produktsortiment ihrer Mitglieder anbietet. Die Mitgliederzahl scheint höchstens 4 oder 5 betragen zu dürfen. Der Grund für die Entstehung der Gemeinschaft ist, daß sich selbst überlassen jeder auf Grund seiner zu schwachen Mittel die Hoffnung aufgeben müßte, exportieren zu können.

Hinsichtlich der Organisation einer Exportgemeinschaft findet man zwei Arten. Es gibt Gemeinschaften, bei denen das gemeinsame Büro bei einer der Mitgliedsfirmen geführt wird, in der Regel derjenigen, die die

Exportgemeinschaft ins Leben gerufen hat. Diese führt alle Arbeiten im Interesse ihrer Mitglieder aus, wofür sie eine Beteiligung an den Kosten vergütet erhält. Auf der anderen Seite gibt es Exportgemeinschaften, die eine autonome Gesellschaft gegründet haben, deren Anteile von den Mitgliedern gehalten werden.

Bezüglich des von einer Exportgemeinschaft angebotenen Sortiments ist festzustellen, daß die Breite des Fächers sich verändert, je nachdem, ob es sich um eine Gemeinschaft einer bestimmten Industriebranche oder aber um eine branchenneutrale handelt. Beide Arten bestehen und ihr Entstehen wird jeweils abhängen von den Gegebenheiten des Landes oder der interessierten Kreise, ohne daß man eine allgemeingültige Aussage machen kann, daß die eine oder die andere vorzuziehen sei.

Alle Mitglieder einer Exportgemeinschaft ein- und derselben Branche beliefern mutmaßlich dieselben Kunden. Es ist daher von Bedeutung, daß sich jedes auf eine begrenzte Anzahl von Artikeln des von der Gemeinschaft angebotenen Sortiments beschränkt. Die gegenseitige Ergänzung der Angebote mildert das alte Mißtrauen unter den egoistischen Konkurrenten, schafft eine Solidarität, steigert die Produktivität und bewahrt jeden vor der Versuchung, später in eine individualistische Führung seiner Geschäfte zurückzufallen, wenn er dank der Gemeinschaft seine ersten Erfolge im Export erreicht hat. Eine weitere Voraussetzung für den Erfolg einer Exportgemeinschaft innerhalb einer bestimmten Branche ist, daß die anfängliche Übereinkunft genaue Abmachungen einbezieht, wie einkommende Aufträge aufgeteilt werden, wenn die Mitglieder für die nachgefragten Produkte direkt miteinander in Konkurrenz stehen. Es müssen ferner Abmachungen über die Aufteilung der Überschüsse oder Verluste der Exportgemeinschaft getroffen werden, da man im voraus nicht sagen kann, in welchem Ausmaß der gemeinsame Absatz für die einzelnen Produkte der Mitglieder von Nutzen ist.

Die Probleme der branchenunabhängigen Exportgemeinschaften sind nicht sehr verschieden von den soeben beschriebenen. Soweit wie möglich bemüht man sich hier ebenso, die Mitglieder im Hinblick auf eine gleiche oder ähnliche Kundschaft zu vereinen. Die Tatsache, daß die Produkte der Mitgliedsfirmen sich voneinander unterscheiden, gestaltet eine Zusammenarbeit wesentlich einfacher, läßt aber den Schwierigkeitsgrad in der Werbung und Absatzförderung hoch ansteigen.

Einige branchenneutrale Exportgemeinschaften beschränken sich darauf, für ihre Mitglieder bestimmte gemeinsame Dienste zu organisieren, ohne bis zur Durchführung des Absatzes vorzudringen. So beschäftigen sie sich beispielsweise mit gemeinsamen Marktstudien, Gemeinschaftswerbung, Übersetzungen, verschiedenen Ausfuhrbestimmungen, etc.

Um zum Erfolg zu gelangen, müssen die Mitglieder einer Exportgemeinschaft vor allem von der Sorge um eine gegenseitige Ergänzung erfüllt sein, die jenseits einer einfachen Absatzvereinigung auf einem Auslandsmarkt zu suchen ist. Das hat zur Voraussetzung, daß bei allen ein Wille zum Fortschritt, eine freiwillige Disziplin und auch Weitsicht gegeben ist. Durch einen Erfahrungsaustausch und ein Studium gemeinsamer Probleme sind die durch gemeinsame Exportanstrengungen

zusammengeschlossenen Unternehmen sehr darum bemüht, ihre Herstellungskosten zu senken, ihre Produktivität zu steigern und innerhalb der Produktion auf der Basis einer gewissen Aufgabenteilung zu verfahren. Da die Gefahr besteht, daß der Ruf der Exportgemeinschaft durch das Verhalten eines einzelnen Mitgliedes leiden kann, haben ferner alle dafür Sorge zu tragen, daß jeder ein Minimum an Qualität in seiner Auftragsausführung und Wirtschaftspraxis wahr.

Wie hoch können nun die Mindestkosten für ein gemeinsames Exportbüro angesetzt werden?

Es entstehen vorwiegend allgemeine Kosten, die solidarisch von den Mitgliedsfirmen getragen werden müssen; einmal direkte Kosten (Provisionen, Verpackung, Transport, Hafen, Finanzierung), die für jedes Mitglied anfallen, wenn es einen Verkauf abschließt, zum anderen auch allgemeine Kosten für die Handelstätigkeiten jeder einzelnen Mitgliedsfirma.

Ein Schätzungsversuch ergab folgendes Budget (in US-\$):

Personalkosten:		
1 Geschäftsführer, 1 Sekretärin, 1 oder		
2 Kontoristinnen	18 000 \$	
Marktschaffungskosten:		
Reisen, Besuche	5 000 \$	
Werbung, Absatzförderung	10 000 \$	15 000 \$
Gemeinkosten:		
Miete, Telefon, Abonnements etc.; Diverses	3 000 \$	
Insgesamt	36 000 \$	

Bezüglich der Finanzierung des Exportbüros durch die Mitglieder sind verschiedene Arten in Betracht zu ziehen, je nachdem, ob sich die Exportgemeinschaft noch im Anlaufstadium befindet oder ob die Phase der normalen Leistung schon erreicht ist.

Im Anfang, wenn nicht sicher ist, daß die gewünschten Ergebnisse endgültig erreicht werden, und wenn man nicht voraussehen kann, welchem der Mitglieder der größte Erfolg auf den Auslandsmärkten gelingen wird, erscheint es gerecht, wenn das Budget des Büros von den Mitgliedern im Verhältnis ihrer Gesamtumsätze getragen wird, unabhängig von der Höhe ihres Auslandsumsatzes. Diese Vereinbarung ist haltbar für zwei oder drei Jahre, bis der Apparat eingefahren ist. Eine Belastung von 1 % auf den Umsatz erscheint als der höchstmögliche Satz. Wenn man einen Prozentsatz von 0,5 % anwendet, so setzt ein Budget von 36 000 \$ ein Umsatzvolumen der vier oder fünf Mitglieder einer Exportgemeinschaft von insgesamt 7 200 000 \$ voraus.

Wenn aber die Phase des normalen Ablaufs erreicht ist, so erwägt man ganz natürlich, daß die Kosten von nun an unter den Mitgliedern proportional zu den von ihnen getätigten Auslandsumsätzen aufgeteilt werden müssen. Die aufzuteilenden Kosten können zwischen 5 und 10 % der unter Einschaltung des Exportbüros getätigten Verkäufe schwanken. Bei 7 % und einem Budget von 36 000 \$ wäre ein Exportvolumen aller Mitglieder zusammen von rund 500 000 \$ erforderlich.

III. ABSATZFÖRDERUNG

Vor dem Versuch der Eroberung eines neuen Marktes und ganz besonders eines Auslandsmarktes, ist es klug, sich vorerst einen Augenblick zum Nachdenken einzuräumen und alle Argumente zusammenzutragen, von denen man glaubt, daß man sich ihrer bei der beachtlichen Absatzoffensive bedienen kann. Die Argumente schaffen die Grundlage der Botschaften, die die

eigenen Repräsentanten, die Absatzmittler, denen man sein Produkt anvertraut hat, sowie die Werbung an die unbekanntenen, auf dem Auslandsmarkt verstreuten potentiellen Kunden herantragen.

In erster Linie bestimmt das zu verkaufende Produkt selbst das Verkaufsargument. Man muß daher zu allererst untersuchen, was an technischen Daten über den Aufbau eines Produktes aufzuzählen ist, die gut zu verkaufen sind: Einzelheiten seiner Herstellung, verarbeitete Rohstoffe, Leistung, Verbrauch, Umdrehungen, Wartung, etc. Ferner wird eine Liste mit allen denkbaren Verwendungsmöglichkeiten zusammengestellt. Sodann bemüht man sich um anschauliche Abbildungen von bereits bei Kunden errichteten Anlagen.

Zweitens darf nicht der Gesichtspunkt vergessen werden, daß in den Verkaufsprozeß eines Investitionsgutes an ein bestimmtes Unternehmen mehrere Personen bis zur endgültigen Einkaufsentscheidung eingeschaltet werden. Verkaufsvertreter und direkte Werbung müssen daher soweit wie möglich an jeden Verantwortlichen die speziell für ihn ausgewählten Verkaufsargumente heranbringen. Für jeden dieser Mitspracheberechtigten gilt es, die Einzelheiten zu finden, die bis ins letzte in seine Gedankengänge vordringen.

Bei der Unternehmensleitung handelt es sich z. B. um die Hoffnung, das Umsatzniveau zu erhöhen, die Herstellungskosten zu senken und den Kunden eine stets gleichbleibende Qualität der Produkte zu gewähren. Der Einkäufer des betreffenden Unternehmens möchte genau über den Lieferanten informiert sein, möchte sicher sein, Nachlieferungen ohne lange Lieferzeiten zu erhalten; er fürchtet alle Beanstandungen der eigenen Techniker, der Benutzer der Produkte. Der Leiter der Produktion oder der Leiter des technischen Büros neigen dazu, die „technisch durchkonstruierten“ Produkte zu kaufen. Mit ihnen muß man daher über die Erhöhung der Qualität und des Ertrages sprechen und ihnen auf ihren ständigen Wunsch hin antworten, daß sie das fortschrittlichste Unternehmen ihrer Branche sind. Der für die Pflege und Wartung Verantwortliche lebt in der Furcht vor einem plötzlichen Produktionsstopp, der durch ein beschädigtes Teil oder Material hervorgerufen werden könnte; er bevorzugt daher eine Maschine mit einfacher Wartung und verlangt, daß stets in kürzester Zeit Ersatzteile zur Verfügung stehen.

Es darf ferner nie vergessen werden, daß der Kunde für Investitionsgüter auch seine eigenen Absatzprobleme zu lösen hat. Deswegen legt der kaufmännische Leiter des potentiellen Abnehmers großen Wert auf den good will, den der Hersteller der Investitionsgüter in der Öffentlichkeit genießt, sowie ebenso auf die von ihm betriebene Werbung. Die Tatsache, daß good will und Werbung des Investitionsgüterverkäufers für den kaufmännischen Leiter der Käuferfirma einen Vorteil in den eigenen Bemühungen um eine Absatzförderung bringen, stellt ein sehr gutes Verkaufsargument dar.

Wenn ein technischer Berater als neutraler Dritter in die Einkaufsentscheidung des potentiellen Käufers eingeschaltet wird, muß jedes Verhalten ihm gegenüber und jedes Wort, das an ihn gerichtet ist, von den Berufssorgen dieses Beraters durchdrungen sein: der Wunsch, stets vorteilhaft und genau informiert zu werden, ständig über alle Neuheiten auf dem laufenden zu sein.

Ein dritter Punkt, der bei der Durchleuchtung der Verkaufsargumentation beachtet werden muß, ist die

Handlungsweise der Konkurrenz. Man muß genauestens die Verkaufsargumente der Konkurrenten beobachten, um sie bei den eigenen Absatzbemühungen berücksichtigen zu können. Je nach den Gegebenheiten wird man sich entscheiden, in der gleichen Art und Weise wie die Konkurrenz zu verfahren oder die eigene Argumentation genau entgegengesetzt aufzubauen, oder aber man wird sich bemühen, völlig andere Argumente zu finden. In jedem Fall ist es erforderlich, vor der endgültigen Wahl der eigenen Taktik die der Konkurrenten zu studieren, die man auf dem neuen Markt antreffen wird.

Zu diesem Zweck sammelt man alle Anzeigen der Konkurrenz, die in der technischen Presse des betreffenden Landes erschienen sind, sowie alles Prospektmaterial. Man sollte sich besonders über die Schlüssel-Argumente informieren, die die Hauptwaffe in der persönlichen Argumentation der Konkurrenzverkäufer bilden.

Dies ist ein weiterer Grund, auf die Überlegenheit des Direktexports zu verweisen. In den Fällen, in denen ein Auslandsabsatz nur über Industrievertreter oder andere Absatzmittler getätigt werden kann, darf daher im Vertrag auf keinen Fall eine Abmachung darüber fehlen, daß der Vertreter die Pflicht zur Information des Herstellers über den Markt und die Konkurrenz übernimmt.

Für jedes zu verkaufende Produkt sollte ein Handzettel mit den Verkaufsargumenten angefertigt werden, auf dem alle Gedanken erfaßt sind, die dem potentiellen Kunden gegenüber geltend gemacht werden können. Am besten ist eine Klassifizierung nach verschiedenen Kategorien, besonders in Hinsicht auf die geographischen Bereiche, in denen die Standorte der Käufer liegen. Dadurch wird eine Quelle von Verkaufsargumenten geschaffen, aus der jeder schöpfen kann: der Verantwortliche für die Werbung und die Absatzförderung.

Hiervon ausgehend wird das für den Vertreter oder ausländischen Repräsentanten notwendige Informationsmaterial ausgearbeitet: ein Absatzleitfaden sowie gelegentliche Mitteilungen über das eine oder andere zum Export bestimmte Produkt. Ferner wäre eine laufende Unterrichtung der ausländischen Kunden sehr nützlich: Kataloge über die angebotenen Waren, kleine Broschüren mit Stellungnahmen von zufriedenen Käufern, deren Namen im Ausland bekannt sind, etc.

Ob es sich um einen Binnen- oder Exportmarkt handelt, das Grundsätzliche der Absatzförderungstechniken ändert sich kaum. Daher scheint es angebracht, die besondere Aufmerksamkeit des Neulings im Export auf einige Schwierigkeiten zu lenken, auf die er bei der Anwendung der Absatztechniken auf dem Auslandsmarkt stoßen wird:

Als erstes müssen alle Unterlagen in der betreffenden Fremdsprache abgefaßt werden, wobei die Denk- und Ausführungsart des Exportmarktes Berücksichtigung finden muß. Dies hat unbedingt zur Voraussetzung — und mag es noch so teuer sein —, daß eine Werbeagentur zu Rate gezogen wird, die auf dem betreffenden Markt beheimatet ist oder über ein gutes Korrespondenzbüro verfügt.

Zweitens muß der ausländische Vertreter, wenn irgend möglich, den Hersteller aufsuchen, um hier alles zu erfahren, was die Techniker über ihre Fabrikation zu sagen haben, und um somit den vollen Wert der Verkaufsargumente für dieses Investitionsgut besser zu

erfassen. Dieser Wunsch kann nicht immer leicht erfüllt werden, wenn der Hersteller ein kleineres Unternehmen ist. Aber selbst in diesem letzten Fall sollte eine Reise des Unternehmens- und Betriebsleiters ins Ausland nicht unterbleiben. Er muß sich Rechenschaft ablegen lassen über die Vorhaben des ausländischen Vertreters und muß ihm die Bedeutung der Aufgabe, die man ihm anvertrauen will, genau erklären.

Ein dritter Punkt: Wenn der mit dem Verkauf Beauftragte nicht alle potentiellen Käufer persönlich auffinden kann und wenn es ihm ferner nicht möglich ist, so oft die möglichen Kunden zu besuchen, wie dies erforderlich wäre, so muß der Direktabsatz durch eine wirksame Werbung auf dem Auslandsmarkt vermehrt werden. Es kommen in Betracht Anzeigen in der technischen Branchenpresse, Direktwerbung und auch allgemeine Werbemaßnahmen, besonders auf branchenmäßig ausgerichteten Messen und Ausstellungen. Die zu verwendenden Verkaufsargumente sind dieselben wie die des Vertreters.

Es ist jedoch von größter Bedeutung im Exportgeschäft, daß die Beteiligung des Herstellers selbst und die seines ausländischen Vertreters an den Werbebemühungen genauestens im Vertrag zwischen den beiden Parteien niedergelegt sind. Es ist wichtig, daß sich der Hersteller das Recht vorbehält, Direktiven zu erteilen, sowie ebenfalls die Hauptfunktionen in der geplanten Werbekampagne auszuüben. Dies ist besonders wichtig, wenn er eine einheimische Werbeagentur benötigt, um dann die Durchführung der Absatzförderung gut überwachen und seinen eigenen Standpunkt durchsetzen zu können.

Ein vierter Punkt, der nicht vergessen werden darf, ist der Kundendienst nach dem abgewickelten Verkauf. Unumgänglich bei einem Investitionsgut stellt dieser Kundendienst den Hersteller, wenn er ihn auf einem Auslandsmarkt garantieren will, vor sehr schwierige Aufgaben. Der direkte Kontakt zwischen Hersteller und Verwender muß aufrechterhalten werden, zusätzlich zu dem des ausländischen Vertreters oder Absatzmittlers, der die Absatzfunktion ausübt. Zu diesem Zweck wird mit größter Sorgfalt und stets auf dem neuesten Stand eine Kartei über die ausländischen Käufer geführt, in der folgendes festgehalten ist: ihre Produktionskapazität und -aussichten, die Ergebnisse der Bemühungen des Verkäufers, die Käufe, Beanstandungen und Wiederinstandsetzungen, besondere Schwierigkeiten und alle weiteren Einzelheiten von Interesse. Diese Kartei verbleibt in den Händen des Herstellers, wie auch immer die Beziehungen mit dem ausländischen Vertreter in Zukunft sein mögen.

Die auf diese Weise verfolgten Hauptziele sind, seinen Kunden auch nach dem Verkauf mit Rat und Kundendienst zur Seite zu stehen, die notwendige Kontrolle der gelieferten Anlagen zu sichern, ferner eventuell neue Produkte diesen Unternehmen leichter zuzuführen und schließlich bei seinen Kunden das Gefühl einer ständigen „Hilfsbereitschaft“ des Herstellers zu erwecken.

Man kann sich nun sehr leicht die Fülle der Schwierigkeiten vorstellen, die ein kleinerer exportinteressierter Hersteller zu überwinden hat, um auf dem Auslandsmarkt die gleichen Leistungen garantieren zu können wie in seinem eigenen Land. Die Übersetzung von Beschreibungen, Gebrauchsanweisungen, Instruktionen für Versuche und Kontrollen stellt für ihn allein eine nicht

lösbarer Aufgabe dar. Jederzeit ein ausreichendes Depot und Lager für Ersatzteile auf den Auslandsmärkten zu unterhalten, ist ein weiteres Problem.

Schließlich erfordert die Notwendigkeit, den Absatzmittler für seine ergänzende Aufgabe der technischen Beratung und Unterstützung seiner Kunden auszubilden, wiederum einen direkten Kontakt mit den Technikern im Betrieb des exportierenden Herstellers. Wenn der ausländische Vertreter zu diesem Kundendienst nicht fähig ist, kann es notwendig werden, diesbezüglich einen Vertrag mit einer technischen Organisation im Ausland zu schließen, die sich auf die Wartung von Investitionen spezialisiert hat.

IV. ABSATZKOSTEN

Im Bereich des Binnenhandels ist die Großhandelsspanne, die der Hersteller seinen Absatzkosten hinzurechnet, im allgemeinen bei Investitionsgütern viel geringer als bei Konsumgütern. Der Grund hierfür ist darin zu suchen, daß auf den Industriemärkten eine vollkommeneren Konkurrenz gegeben, die Kundschaft besser informiert und kritischer ist und die einzelnen Einkaufsmengen größer sind. Diese Spanne hat zur Folge, daß die Freiheit eines Herstellers von Investitionsgütern bei der Festsetzung des Verkaufspreises relativ begrenzt ist. Für Industriemärkte herrscht somit auf nationaler Ebene eine starke Konkurrenz. Warum sollte dies nicht auch im internationalen Handel ebenso der Fall sein? Den angehenden Exporteur von Investitionsgütern erwartet ein harter Konkurrenzkampf.

Die nachstehende Tabelle, die auf Zahlen von 100 amerikanischen Unternehmen beruht (entnommen: Moody's Sammlung), zeigt sehr deutlich, daß die von der Konkurrenz zugestandene Höhe der Absatzkosten bei Herstellern von Investitionsgütern verhältnismäßig geringer ist als bei Herstellern von Konsumgütern:

Absatzkosten der Hersteller
(in % der Umsätze)

	Investitionsgüter (74 Unternehmen)	Konsumgüter (32 Unternehmen)
größte Spanne	30,3	51,7
mittlere Spanne	12,7	20,2
kleinste Spanne	1,6	6,1
durchschnittliche Spanne	11,8	22,8

(Alexander, Cross & Cunningham: „Industrial marketing“, Homewood, Irwin, 1956, S. 510)

Unter diesen Umständen ist es verständlich, daß der Hersteller von Investitionsgütern in der Verwendung der besten Methoden der Erforschung und Überzeugung der Kunden weniger frei ist als der Hersteller von Konsumgütern. Das erklärt vielleicht zum Teil, warum die Werbung bei Produktionsgütern im Vergleich zur Werbung, die für die breite Öffentlichkeit bestimmt ist, oft sehr mangelhaft ist. Dies mag auch einer der Gründe sein, daß die von den Herstellern für Marktforschung bestimmten Beträge bei Produktionsgütern viel geringer sind als bei Konsumgütern. Nachstehend folgen einige Angaben für die USA nach einer Untersuchung der American Management Association im Jahre 1952:

Kosten für Marktforschung
(in % des Umsatzes der Hersteller)

	Investitionsgüter (32 Unternehmen)	Konsumgüter (26 Unternehmen)
größte Spanne	0,75	1
mittlere Spanne	0,09	0,2
kleinste Spanne	0,0003	0,0011

(Alexander, Cross & Cunningham, a. a. O., S. 131)

Hieraus ist zu entnehmen, daß auf den industriellen Märkten der Wettbewerb sehr ausgeprägt ist. Exportieren bedeutet nicht, den Schwierigkeiten des binnländischen Marktes zu entkommen, sondern sich auf die Überwindung neuer Schwierigkeiten im Ausland vorzubereiten. Die Aussichten auf ein solches Abenteuer mögen ein kleines Unternehmen erschrecken. Dieses findet vielleicht einen Rettungsanker, indem es sich auf einige Produkte spezialisiert, bei denen ein größerer Spielraum für Qualitätsunterschiede gegeben ist, wodurch dieser Hersteller sich von der Konkurrenz abheben kann. So hat er die Möglichkeit, sich dem reinen Preiskampf zu entziehen.

Um herauszufinden, ob es Investitionsgüter gibt, bei denen die Spannen der Absatzkosten großzügiger sind und wo folglich ein kleineres Unternehmen ein geeignetes Gebiet finden würde, wollen wir einen Blick auf den Fächer der Absatzkosten der bereits erwähnten amerikanischen Investitionsgüterhersteller werfen:

Absatzkosten für Hersteller von Investitionsgütern

(in % des Umsatzes)

Einfache Ausrüstungen	19,0
Bedarfsartikel	14,8
Maschinen	11,5
Erzeugnisse, die in ein Endprodukt eingehen	10,4
Verpackung und Verpackungsmaterial	8,4
Material	8,2

(Quelle: 74 Unternehmen, entnommen aus: Moody's Sammlung; Alexander, Cross & Cunningham, a. a. O., S. 510)

Es ist bekannt, wie unzureichend in Europa die Informationen über Absatzkosten noch sind. Daher kann nur eine verschlüsselte Aufstellung über die Kosten einer Exportabteilung mit einigen wenigen Beobachtungen, die für Absatzkosten eines Herstellers von Investitionsgütern gemacht worden sind, angeführt werden. Es handelt sich um eine Aufstellung in einer Größenordnung, wie die Kosten der Exportabteilung eines französischen Unternehmens, das mechanische Artikel herstellt, anfallen.¹⁾

Exportumsatz: 400 000 \$ (C.I.F.Preise)

Reingewinn: 16 000 \$ (4 % des Umsatzes)

Position	US-\$	in % des Umsatzes
1. Feste oder nahezu feste Kosten		
a) feste Kosten der Exportabteilung (Gehälter für 4 Personen, Steuern, Sozialversicherung, allgem. Kosten)	18 400	4,6
b) Kosten für Marktschaffung (Reisen, Werbung)	12 000	3,0
c) Anteil an den Gemeinkosten des Unternehmens (Versand, etc.)	9 600	2,4
	40 000	10
2. Proportionale Kosten		
Vertriebskosten (Lagerhaltung, Porto und Verpackung, Finanzierung etc.)	104 000	26
3. Reingewinn	16 000	4
Gesamt:	160 000	40
Umsatz:	400 000	100

Diese Zahlen erfordern keine Erläuterungen und sind ausschließlich dazu da, an ihnen einige Überlegungen anzustellen oder mit ihrer Hilfe Vergleiche zu ziehen.

Besonders hingewiesen werden soll jedoch auf den nicht zu übersehenden Teil der festen Kosten. Eine leichte Absatzsteigerung im Export wie im Inlandsabsatz kann zu einer Verminderung dieser Kosten oder einer Erhöhung des Anteils des Gewinns führen.

¹⁾ Jelens, M.: „Vendre à l'étranger“, Paris. Veröffentlichungen von: l'Entreprise Moderne, 1960, S. 209.