ECONSTOR
Make Your Publications Visible.

A Service of

ZBW Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft
Leibniz Information Centre for Economics

Seidemann, A.

Article — Digitized Version

Zusammenarbeit zwischen Vertrieb und Fertigung

Wirtschaftsdienst

Suggested Citation: Seidemann, A. (1963) : Zusammenarbeit zwischen Vertrieb und Fertigung, Wirtschaftsdienst, ISSN 0043-6275, Verlag Weltarchiv, Hamburg, Vol. 43, Iss. 11, pp. VII-X

This Version is available at:
https://hdl.handle.net/10419/141769

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.

WWW.ECONSTOR.EU

Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft

Die Grenzen der Bundesrepublik im Westen wurden bislang vor allem durch Lieferungen von rheinischen und westfälischen Zementwerken nach den Niederlanden zumeist unter Ausnutzung der Wasserwege überquert. Dieser traditionelle Export scheint für beide Seiten so vorteilhaft zu sein, daß er trotz einer erhöhten Eigenversorgung der Niederlande weiter bestehen bleiben wird.

Sicherlich werden die Westgrenzen der Bundesrepublik auch in umgekehrter Richtung allmählich häufiger überschritten, weil direkt vor den Toren des Rheinlandes das mangehaft ausgelastete belgische Produktionszentrum bei Lüttich liegt, das Absatzerweiterungen in Richtung Osten begrüßen würde. Aber das Aufweichen der traditionellen Grenzen wird sich nur langsam, zunächst durch einige Außenseiter, z. B. durch belgische Händler, vollziehen. Dabei wird eine Vereinheitlichung der noch unterschiedlichen Normen eine beachtliche Rolle spielen.

Daß im Zuge des europäischen Wettbewerbs bei Verbot aller Kartelle der Hang zur Konzentration bemerkenswert und wohl noch zunehmend sein wird, ist zu vermuten. Manche Kleinunternehmen — so im westfälischen Raume — werden sich an größere in der einen oder anderen Form anlehnen müssen.

Beteiligungen an Zementwerken in anderen Ländern der EWG oder EFTA werden in Zukunft wahrscheinlich häufiger sein.

Die europäische Zementindustrie ist seit einigen Jahren in dem „Cembureau", Malmö, organisiert. Es betätigt sich nach Angaben der Industrie als eine Art „Clearing House" für alle Interessen der Zementindustrie. Cembureau beschäftigt sich u. a. mit wirtschaftlichen Problemen, der Förderung der Zementverwendung und Verbesserung der Zement- und Betontechnik.

Die folgende Preisübersicht der OECD für acht europäische Länder zeigt einen allgemein relativ geringen Preisanstieg von 1954 bis 1961 und eine allmähliche Preisangleichung (abgesehen von Großbritannien). Sie hat nur einen bedingten Aussagewert, da die Binnenmarktpreise in den einzelnen Ländern regional unterschiedlich sind und z. B. in der Bundesrepublik auf Ab-Werk-Preise zurückgerechnet wurden, da die Exportpreise hiervon abweichen, weil Listenpreise nicht immer eingehalten werden und schließlich Abwertungen (Frankreich) und Aufwertungen (Bundesrepublik, Niederlande) den Preisvergleich erschweren.

Portlandzementpreise (Standardqualität) europäischer Länder ab Werk

Tab. VIII (in $ je t)

Länder	1954	1956	1958	1960	1961
Bundesrepublik	12,25	11,90	12,60	12,30	12,90 [1]
Italien	12,88	12,88	12,88	12,30	11,25
Frankreich	12,25	12,37	11,67 [2]	10,69 [3]	10,69
Belgien	10,18	10,06	11,89	11,86	11,85
Niederlande	10,56	10,60	11,78	11,22	11,68 [1]
Großbritannien	13,28	14,22	15,47	15,16	15,98
Dänemark	8,86	11,67	11,07	9,77	10,63
Schweiz	11,97	12,90	13,83	12,76	12,57

[1] Preiserhöhung durch Aufwertung im März 1961. [2] Preissenkung durch Abwertung im Dezember 1957. [3] Preissenkung durch Abwertung im Dezember 1958.

Quelle: OECD: „The Cement Industry in Europe", Juli 1962. S. 33.

Nach dieser Übersicht sind die Preise der Bundesrepublik innerhalb der EWG am höchsten und in Frankreich am niedrigsten. Weitaus größere Abweichungen zeigen die EFTA-Staaten mit ungewöhnlich hohen Preisen in Großbritannien und niedrigen in Dänemark.

Zusammenarbeit zwischen Vertrieb und Fertigung

Dipl.-Ing. Dr. A. Seidemann, Schwerte

DIE GEWICHTUNG VON VERTRIEB UND FERTIGUNG IM UNTERNEHMEN

Es ist heute eine vielfach verbreitete Meinung, daß der Vertrieb die wichtigste Abteilung des Unternehmens sei und im Hinblick auf das Marketing die Belange der Fertigung zurückzutreten haben. Diese Ansicht ist an sich falsch. Es soll durchaus zugegeben werden, daß heutzutage eine Akzentverschiebung nach der Seite des Vertriebes hin erfolgt ist. Der Vertrieb ist wichtiger geworden. Es ist auch richtig, daß die betriebswirtschaftlichen Dinge in entsprechend gelagerten Betrieben stärker zur Geltung kommen als bisher. Aber es darf keinesfalls daraus nun geschlossen werden, daß die Fertigung weniger bedeutsam sei. Gewiß war sie früher einmal das Wichtigste in einem unkomplizierten Markt, der wesentlich anders aussah als der heutige und andere und geringere Anforderungen an den einzelnen Betrieb stellte, in dem stärker handwerklich gearbeitet wurde. Aber die Anforderungen an die Fertigung sind ebenfalls gewachsen wie auch an alle anderen Abteilungen, so z. B. an den kaufmännischen Sektor durch die Mechanisierung des Büros und die Beschleunigung, mit der heute die Ergebnisse der Fertigung ausgewertet und kalkulatorisch verarbeitet werden müssen. Die Aufgaben des Vertriebes sind erst durch die gesteigerten Ansprüche des Marktes zur vollen Bedeutung gekommen.

Das Unternehmen ist gut daran, in dem alle betrieblichen Funktionen ihren Aufgaben gemäß ausgewogen arbeiten — und zusammenarbeiten. Denn Zusammenarbeit ist heutzutage ein Begriff, den die Leitung stärker betonen sollte, als die betrieblichen Funktionen gegeneinander auszuspielen.

Das ist freilich leichter gesagt, als in der betrieblichen Praxis getan. Denn jede Funktion hat ihren eigenen Charakter analog ihren besonderen Aufgaben. Der Vertrieb ist immer voll Unruhe. Einmal kommen große Aufträge herein, mitunter die Frucht monatelanger Bemühungen; dann ist plötzlich eine Auftragspause, oder es kommen nur geringfügige Bestellungen. Jeder Aussicht auf einen großen oder kleinen erfolgreichen Auftrag muß nachgegangen werden; jederzeit muß sich der Vertriebsmann dem Kunden und den Gegeben-

heiten beim Kunden anpassen, er möchte diesem auch alle Wünsche, auch den ausgefallendsten, befriedigen — hängt doch gerade an solchen Aufträgen nach Meinung des Vertriebes nicht nur die Beschäftigung des Betriebes, sondern auch der Ruf des Unternehmens. Denn das ist auf alle Fälle eine gute Werbung, wenn jeder weiß, er kann bei dieser Firma alle Wünsche erfüllt bekommen — und preiswert ist sie obendrein. Die daraus entstehenden Schwierigkeiten hat dann die Fertigung, denn sie muß ihre Dispositionen umwerfen, sie muß den Fertigungsablauf umstellen, die Planung muß neu vorgenommen werden. Die Fertigung braucht den ruhigen, gleichmäßigen Lauf, das Disponieren auf möglichst lange Sicht, das nur durch Abwägen der produktionstechnischen Gegebenheiten und Möglichkeiten sowie der optimalen Auslastung von Maschinen und Arbeitskräften erreicht werden kann; sie braucht einen geplanten Materialfluß, einen geplanten Einkauf des Materials, braucht Maschinenbelegungspläne, Terminpläne, Betriebsmittelplanung, Kapazitätsplanung, Stückzeitplanung usw.; sie verlangt dies alles möglichst langfristig und der Art, daß diese Pläne nicht immer wieder durch von außen kommende Wünsche und Forderungen geändert werden. Der Anteil der Fertigung am Ruf der Firma ist nicht der unruhevolle Kampf um den Kunden, sondern die Qualität, die Zuverlässigkeit der Lieferung, der des Vertriebes dagegen in der Überzeugungskraft seiner Argumente dem Kunden gegenüber, in der Wendigkeit und Geschmeidigkeit im Verkehr mit dem Konsumenten.

Es ist die immer schwieriger gewordene Aufgabe der Unternehmensleitung, d. h. der Unternehmenspolitik, die beiden so temperamentverschiedenen Abteilungen in der Hand zu behalten. Der Vertrieb schafft es auch heute nicht allein und nicht alles; er ist nur eine der Betriebsfunktionen. Und für die Leitung sollte es das oberste Prinzip sein, daß beide Funktionen zusammenarbeiten. Die Unternehmensleitung muß grundsätzlich entscheiden, in welchem Rahmen sich die Produktion der Firma bewegen soll. Danach richtet sich die betriebliche Arbeit auf längere Zeit. Nicht starr, sondern sich dem Zuge der technischen Entwicklung anpassend, wird sie die Strukturwandlungen, die Geschmacks- und Gebrauchsveränderungen und andere grundsätzliche Bewegungen auf dem Markt verfolgen.

DIE ZENTRALE AUFTRAGSSTELLE

Es ist verwunderlich, daß der Gedanke der zentralen Auftragsstelle in Deutschland noch so wenig Eingang gefunden hat. Sie hat gerade die Synthese der beiden verschiedenen Unternehmungsfunktionen im Formalen vorzunehmen, sie hat als eine Brücke, als organisatorisches Bindeglied zu verhindern, daß die Unruhe des Vertriebs sich auf die Fertigung überträgt und dort nachteilig wirkt. Diese Stelle soll sozusagen das Ventil zur Fertigung hin sein. Sie hat die Sprache des Außendienstes in die Betriebssprache zu übersetzen. Sie muß im Formalen die Unterlagen der Fertigung — wie auch der Konstruktion — für das Angebot an den Vertrieb liefern, den Auftrag aber dann für Konstruktion, Entwicklung und Arbeitsvorbereitung bzw. Fertigung umarbeiten und auf der anderen Seite wiederum dem Außendienst gegenüber Auskunft über den Fortschritt der Auftragsabwicklung in der Fertigung geben.

Es ist oftmals zu beobachten, daß der Leiter der Vertriebsabteilung das Vorziehen eines ihm eilig erscheinenden Auftrages direkt bei der Fertigungsleitung erzwingt und damit eine Umstellung der ganzen Produktionsmaschinerie hervorruft. Die zentrale Auftragsstelle soll dem vorbeugen. Die Gleichmäßigkeit der Fertigung, d. h. des Fertigungsablaufes muß und kann dadurch gewahrt bleiben, denn in ihr stecken so viele potentielle Ersparnisse an Zeit, Arbeitskraft und Kosten, daß eine schnelle Änderung der Produktionsplanung nur von der Unternehmensleitung angeordnet werden dürfte. Es wird sich nach der Größe und Branche des Betriebes richten, ob die zentrale Auftragsstelle eine besondere Abteilung oder nur eine Zelle in der Vertriebsabteilung ist; wesentlich ist die Abschirmung der Fertigung gegenüber Störeinflüssen von außen.

DIE ERZEUGNISENTWICKLUNGSSTELLE

Die veränderte Struktur und die sich wandelnden Aufgaben des neuzeitlichen Betriebes zwingen noch zu einer weiteren Neuerung. Der derzeitige Wirtschaftsminister von Nordrhein-Westfalen, Dipl.-Ing. Kienbaum, hat im Mai 1963 auf einer Tagung des Vereins Deutscher Maschinenbau-Anstalten (VDMA) in Wiesbaden das interessante Wort geprägt, daß die Unternehmer in der Zukunft Problemlösungen für ihre Kunden verkaufen müßten. Man könnte meinen, es sei von jeher das Bestreben jedes Unternehmens gewesen, durch seine Erzeugnisse dem Kunden Wünsche zu befriedigen. Aber der Unternehmensberater Kienbaum meint wohl hier noch ein wenig mehr: der Hersteller soll aus der Kenntnis der Materie seines Fachgebietes, der Kontakte mit seinen Kunden und der Beobachtung des Marktes die Problemlösungen durchdenken und durcharbeiten, die in der Zukunft bei der Kundschaft entstehen werden. Er wird sie dann anbieten, so daß der Kunde sie für seine Pläne und Wünsche übernimmt, sich also schon bei seiner Planung anpassen kann. Der Hersteller erhält bei der Durcharbeitung der Probleme die Möglichkeit, sie auf seine Fertigung hin durchzukalkulieren, wie sie ihm fertigungstechnisch und kostenmäßig am günstigsten liegen. Denn die Befriedigung von Kundenwünschen erst nach der Hereinholung des Auftrages durchzuarbeiten schafft beim Hersteller häufig Schwierigkeiten, weil meist die Liefertermine knapp gestellt werden und nun wenig Zeit bleibt, den Auftrag gedanklich ausreifen zu lassen und dann die fertigungstechnisch günstigste Lösung zu finden.

Diese Tendenz, Wunschlösungen des Kunden bereits vorher zu erkennen und sie ihm dann anzubieten, ist eine Neuerung in der Marktpolitik der Unternehmen und macht eine besonders geschickt gesteuerte Abstimmung zwischen Vertrieb und Fertigung notwendig. Die Fragen: Was ist morgen marktgerecht? Was wünscht die Kundschaft in der kommenden Zeit? zeigen, wohin diese Tendenz gerichtet ist. Die Bedürfnisse des Konsumenten von heute machen denen von morgen Platz. Deshalb muß die betriebliche Organisation anpassungsfähig genug sein und vor allem auf weite Sicht hin arbeiten können. Die Wirtschaft wird sich in den nächsten Jahren an ein beschleunigtes Tempo der technischen Entwicklung gewöhnen müssen. Kein Unternehmen wird es sich leisten können, weniger als zwei Jahre im voraus zu planen. Immer mehr große und kleine Unternehmen werden sich gezwungen sehen, sich eingehend dafür zu interessieren, was in dieser schnellen Entwicklung für ihre Erzeugnisse auf sie zukommt. Ein Unternehmen wird auf die Dauer nur bestehen, wenn es die neuen Erzeugnisse entwickelt, immer wieder das Neue auf den Markt bringt, was dieser Markt erwartet und unwillkürlich wünscht. Das

schnellere Veralten aller Güter — in gewissem Umfang auch der Markenartikel — zwingt im Hinblick auf die Verschärfung des Wettbewerbs zu diesem Verhalten.

Infolgedessen sind manche Unternehmen bereits dazu übergegangen, über die bisherigen Konstruktions- und Entwicklungsabteilungen für ihre laufenden Erzeugnisse hinaus eine besondere Entwicklungsstelle zu schaffen, deren Aufgabe es ist, alle betrieblichen Funktionen derart zu koordinieren, daß die Entwicklung neuer Produkte so umfassend und auf so breiter Basis erfolgt wie nur möglich. Diese Abteilung muß die Brücken zwischen den Verkaufs-, Werbe-, Fertigungs- und Forschungsabteigungen des Unternehmens schlagen und sich aller Einrichtungen für Marktforschung, Formgebung, Fertigungsplanung, Verkaufsdispositionen, Erprobung — auch außerhalb des eigenen Unternehmens — bedienen; sie muß selbst durch das betriebliche Vorschlagwesen die geistigen Kräfte der Belegschaft mobilisieren. Wenn in dem Unternehmen selbst oder draußen auf dem Markt neue Möglichkeiten auftauchen, neue Lösungen sich abzeichnen, neue Werkstoffe auftreten, dann werden sie von dieser Stelle systematisch einerseits auf ihre Marktfähigkeit, andererseits auf ihre Verwendung für neue Erzeugnisse des Unternehmens, zum dritten aber auf ihre fertigungstechnische Durchführbarkeit und ihre Kostenwirtschaftlichkeit geprüft. Wo Unklarheiten auftauchen, bedient sich diese Stelle der zuständigen Betriebseinrichtungen.

Man sagt, daß von zehn neuen Erzeugnissen sich eines auf dem Markt erfolgreich behauptet. Bei dem Wandel der Marktsituation heute wird dieses Mißverständnis sich sicherlich noch verschärfen. Es läßt sich nicht leugnen, daß sich das unternehmerische Risiko trotz aller Marktforschung, Betriebsstatistik und Planung vergrößert hat; aber ebenso muß und wird sich der Wille einer initiativen Unternehmensleitung verstärken, dieses Risiko zu vermindern, die Unternehmenspolitik genau zu bestimmen. Die Erzeugnisentwicklungsstelle muß daher mit großer Autorität ausgerüstet sein, wenn sie ihrer umfassenden Aufgabe gerecht werden soll. Sie muß von den meist unvorherzusehenden Markteinflüssen, -schwankungen und -entwicklungstendenzen ausgehen, die potentiellen Anwendungs- und Absatzmöglichkeiten eines zu planenden und zu entwickelnden Erzeugnisses studieren und auch die möglichen Wirkungen des Produkts auf den Umsatz und den Markt von Konkurrenzprodukten feststellen, wobei Formgebungs- und Verpackungsuntersuchungen mitunter wichtige Gesichtspunkte solcher Vorproduktplanung sein können. Aber ebenso muß sie die fertigungstechnischen und kostenwirtschaftlichen Gegebenheiten mit den Anforderungen, die das neue Erzeugnis stellen wird, abwägen, und ferner die maschinelle Kapazität und die Entwicklung der Arbeitskräfte in den nächsten Jahren erkennen. Sie befaßt sich also mit der Koordination der Bemühungen aller Unternehmensteile bei der Entwicklung und Kommerzialisierung eines neuen Produktes in der Zukunft. Hier zeigt sich die Zusammenarbeit von Fertigung, Vertrieb und den anderen Betriebsfunktionen als ein sehr wichtiges betriebliches und marktwirtschaftliches Problem für die Zukunft und den Fortbestand des Unternehmens.

DAS PRODUKTIONSPROGRAMM

Das Ausgewogensein zwischen Fertigung und Vertrieb ist des weiteren bei der Gestaltung des Produktionsprogramms von Bedeutung. Auch hier sehen beide Funktionen aus ganz verschiedenen Gesichtspunkten. Es werden heute häufig die Belange des Vertriebes überschätzt gegenüber denen der Fertigung, weil man das eigentliche Produktionsprogramm zu sehr von der absatzwirtschaftlichen Seite, von der Seite des Denkens in Umsatz zu sehen gewohnt ist. Der Vertrieb wird stets fordern, daß sich das Produktionsprogramm den Forderungen des Marktes anpassen müsse, und er ist dabei im Vorteil, da seine Argumente der drohenden Unterbeschäftigung bei Mißachtung seiner Wünsche sehr viel stärker zu Buche schlagen als die Bemühungen der Fertigung um eine ausgewogene Ausnutzung der Produktionsanlagen. Ist diese doch selbst sehr empfindlich gegen die Unterbeschäftigung, d. h. gegen geringe Auftragsbestände, durch die Leistungssteigerung und Verteuerung der Maschinen und durch organisatorische Rationalisierung geworden. Bedenken wir dabei, daß die Erzeugnisse eines Unternehmens auf dem Markt marktgerecht auftreten müssen, wird die Überbewertung der absatzwirtschaftlichen Argumente durchaus verständlich, die durch die Sorge um das Abwandern der Kunden, die ihren weitläufigen Bedarf am liebsten — weil am bequemsten — möglichst bei nur einem Hersteller eindecken möchten, noch untermauert werden. Es ist gerade bei mittleren und kleineren Betrieben durchaus zu verstehen, wenn sie erklären, daß sie ein weitläufiges Verkaufsprogramm haben müßten, weil sie nur dadurch krisenfester seien, obwohl das den konventionellen Rationalisierungsregeln widerspricht. Hier muß die Fertigung sich tatsächlich in stärkstem Maße nach dem Verkaufsprogramm richten. Man findet Unternehmen, die, keineswegs veraltet, ein breites Fertigungsprogramm unterhalten — mit einer Kapitalbindung, die weit über das Normale hinausgeht —, weil sie nur so ihre Kundschaft, meist eine alte Stammkundschaft, erhalten zu können glauben.

Aus einem ganz anderen Gesichtswinkel betrachtet die Fertigung selbst die Gestaltung des Produktionsprogramms. Für sie ist zweierlei ausschlaggebend: die Ausstattung mit Maschinen und Arbeitskräften nach Ausmaß und Qualität einerseits und die Kostenwirtschaftlichkeit andererseits. Infolgedessen wird sie im Gegensatz zum Vertrieb einen Ausgleich zwischen den Notwendigkeiten und den Gegebenheiten des Fertigungsablaufes, der durch Materialdisposition, Zeitstudien und Leistungsfähigkeit der Herstellungsmittel gegeben ist, herbeizuführen suchen. Die Welle der Rationalisierungsbemühungen, die um die Verbesserung des Fertigungsablaufes und damit um Kostenersparung kreisen, hat zunächst bei der eigentlichen Fertigung eingesetzt und erst den technischen Vorgang verbessert, später dann ihre Organisation. Sie hat damit die Fertigung in ihrem Aussehen und ihrer ganzen Struktur stark verändert. Schließlich aber kam die Rationalisierung auch in die Kalkulation und hat dort ebenfalls vieles verändert und viele neue Gedanken hineingebracht. Vor allem ist es die Überzeugung, daß nur weitgehende Kostenklarheit ebenso wie die Intensität und Schnelligkeit, mit der die stark aufgegliederten Kosten in die Hand der Betriebsleitung gelangen, damit sie die Fertigung optimal steuern kann, den Anforderungen gerecht werden können.

Man hat sich z. B. in den letzten Jahren sehr viel mit den fertigungstechnischen und kostenmäßigen Zusammenhängen des Sortiments beschäftigt und entdeckt, daß die Sortimentszusammensetzung eine eminent wichtige Rolle für die Kalkulation der Fertigung spielt. Daß große Serien die Kosten je Einheit vermindern, wußte man in sehr vielen Betrieben schon länger; aber

wie sehr durch nebenher und zwischenhinein laufende Kleinserien die Kosten für ein Erzeugnis steigen, wissen heute manche Unternehmen noch nicht oder noch nicht genügend genau. Ihre Sortenwechselkosten, Sortenvielfaltkosten und auftragsabhängigen Verwaltungskosten je Auftrag sind noch zu oft verborgen in den Gemeinkosten. Es ist aber heute mehr denn je erforderlich, sie aufzugliedern und sie geordnet dort einzusetzen, wo sie entstanden sind. Nur so ist Klarheit darüber zu bekommen, wo die Nutzungsschwelle eines Auftrages, eines Fertigungsloses liegt. Aber noch seltener findet man die weitere Erkenntnis, daß Sortenvielfaltkosten auch dort anfallen, wo üblicherweise keine Zeitstudien vorgenommen werden, z. B. im Bereich des Transportwesens ebenso wie in der Lagerwirtschaft und der Werkzeugbewirtschaftung. Was hier der Sortenvielfalt willen bewegt, gestapelt, umgeräumt, gelagert, verwaltet wird und vor allem welche Werte über welche Zeiten hier ungenutzt liegen gelassen werden und welche zusätzliche geistige und körperliche Arbeit geleistet sein muß, das verschwindet in den vielen Kostenkanälen und verdunkelt das Bild der Kostenwirtschaftlichkeit eines Erzeugnisses. Man sollte sie kennen und wissen, wessen man sich bei dem Produktionsprogramm zu versehen hat.

Man muß von seiten der Fertigungsleitung eine weitgehende Kostenklarheit gewinnen. Hier liegen für sie die Schwierigkeiten, wenn sie gegen die Argumente des Vertriebes nicht aufkommt. Ihnen zu widerstehen, ist keineswegs einfach. Die Kostenwirtschaftlichkeit zwingt die Fertigung zur Beschränkung des Produktionsprogramms, zur Typenbereinigung, aber auch zur Normung, zur Vereinheitlichung, zum Baukastensystem usw. Damit aber wird sie immer wieder in Gegensatz zu den Wünschen des Vertriebes geraten.

Es wird ohne weiteres zugegeben werden müssen, daß auch der Vertrieb an niedrigen Preisen interessiert ist, denn wenn er preisgünstig anbieten kann, steigen seine Verkaufschancen. Aber — und das ist wichtig für die Gewichtung von Vertrieb und Fertigung im Gesamtrahmen der Unternehmung — er gestaltet die Preise ja nicht selbst, wenn man von Rabatten und anderen Verkaufsverfahren absieht. Die Fertigung dagegen beeinflußt die Herstellungskosten und damit auch den Verkaufspreis durch Rationalisierung, Materialausnutzung und -auswahl sowie durch geschickten Einsatz von Maschinen und Arbeitskräften entscheidend. Auch hier wird wieder die Divergenz sichtbar, wie stark doch beide Betriebsfunktionen an den gleichen Dingen beteiligt sind, sie aber von einer anderen Warte aus betrachten.

Infolgedessen ist festzustellen, daß die Fertigung wohl grundsätzlich ebenfalls am Markt interessiert ist. Es ist jedoch damit noch nicht gesagt, daß sich ihr Leistungsvermögen nun auch einseitig auf das absatzwirtschaftlich optimale Sortiment ausrichten müsse. Ihre Konkurrenzfähigkeit liegt vielmehr in einem Sortiment, das sie mit möglichst vielen gleichartigen, einfachen Produktionsmitteln bei langfristiger Planung erfüllen kann. Sie wird also auf große Lose, auf eine auf Sortenverwandtschaft beruhende Sortenfolge oder Sortenkombination und eine Verfahrenswahl unter dem Gesichtspunkt geringer Sortenwechselkosten zustreben.

Die Abstimmung des endgültigen Verkaufsprogramms ist daher ein Abwägen der Notwendigkeiten und Möglichkeiten der Fertigung und des Marktes, d. h. hier des Vertriebes. Daß es dabei zu Spannungen kommen wird, ist verständlich; daß dabei einmal diese, ein andermal die andere Seite mehr Gewicht erfährt, ist ebenso verständlich. Die Entscheidung liegt bei der Unternehmensleitung im Rahmen ihrer Unternehmenspolitik. Es ist also nicht so, daß sich die Fertigung stets nach dem Markt ausrichten muß, d. h. sich nach den Marktgegebenheiten und Marktmöglichkeiten unbedingt zu richten hat, so wie sie der Vertrieb sieht. Die abgewogene Beurteilung aller Faktoren macht das Unternehmen erst fähig, erfolgreich auf dem Markt aufzutreten.

PRODUKTIONSPROGRAMM UND VERKAUFSPROGRAMM

Wir müssen uns klar sein, daß auch diese Beurteilung falsch sein kann, ebenso wie dann das Verkaufsprogramm falsch sein kann — kostenwirtschaftlich, fertigungstechnisch, absatzwirtschaftlich. Der Markt lockt und verlockt. Das ist zwar schon immer so gewesen; der Ruf des Unternehmens und ähnliche Unwägbarkeiten spielen immer eine Rolle. Ein Unternehmen wächst, und so steht immer wieder die Frage der Ausweitung des Produktionsprogramms an. Ein Betrieb muß heute immer wieder Neues, Altes in neuer Form oder in neuen Werkstoffen oder neue Artikel auf den Markt bringen. Aber er sollte dabei nicht vergessen, dann sein altes Programm zu bereinigen, und auch die Kraft haben, das Ungängige abzustoßen, um für Neues auch in der Fertigung Platz zu machen. Herbert Groß hat dies in seinem neuesten Buche einmal wie folgt ausgedrückt: „Wer zu viel verschiedene Erzeugnisse herstellt, hat einen Trödlerladen, der nicht mehr durch eine ‚Parole' zusammengehalten wird, es fehlt ihm eine einheitliche Ausrichtung auf die glaubwürdige Lösung von Problemen der Kunden. Er hat Glück, wenn alles gut geht."

Es bedarf eines nüchternen Kopfes, den richtigen Weg und die richtige Unternehmenspolitik zu betreiben. Die zentrale Auftragsstelle und die Entwicklungsstelle für neue Produkte sollen der Unternehmensleitung vieles von dem Marktrisiko abnehmen und ihr ermöglichen, richtig zu entscheiden. Man könnte es so ausdrücken: Das unternehmerische Risiko hat eine Wandlung erfahren. Früher mußte der Unternehmer wagen, d. h. versuchen, ob sein Produkt auf dem Markt ankam, ob er mit ihm festen Fuß fasssen konnte. Wenn es nicht gelang, dann hatte er falsch gewagt. Heute kann das Unternehmen im Hinblick auf die steigenden Kapitalinvestitionen sich derartige riskante Fehlschläge nicht mehr, zum mindesten nicht oft erlauben. Es muß vielmehr alles tun, um dieses Risiko durch Marktforschung zu vermindern; dafür ist sein hauptsächlichstes Risiko der optimale Einsatz seiner betrieblichen Funktionen. Erst dieser schafft den Stil, die „Parole" des Unternehmens, die seinen Ruf begründen, daß es auf seinem Gebiet die Problemlösungen anbietet, die der Kunde sucht.

Seien wir uns aber dabei immer bewußt, daß zwischen allem rationalen Abwägen, Planen und Handeln stets das Irrationale, der Mensch mit seinem unterschiedlichen Wollen, Wünschen und Streben steht, mit seiner intuitiven Kraft, mit seiner Initiative, seinem Wagemut und seinem Können. Vergessen wir aber auch nicht, daß Unternehmen Zusammenarbeit aller für eine Aufgabe bedeutet, daß alle Funktionen in dem Bemühen um das Ganze zusammenklingen müssen. Erst das formt das Unternehmen, formt aber auch den Markt und die Wirtschaft in ihrer Vielgestaltigkeit.