

Disch, Wolfgang K. A.

**Article — Digitized Version**

## Marketing: Konzeption einer Unternehmensleitung

Wirtschaftsdienst

*Suggested Citation:* Disch, Wolfgang K. A. (1966) : Marketing: Konzeption einer Unternehmensleitung, Wirtschaftsdienst, ISSN 0043-6275, Verlag Weltarchiv, Hamburg, Vol. 46, Iss. 12, pp. 683-686

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/133662>

**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.*

## Marketing: Konzeption einer Unternehmensleitung

Wolfgang K. A. Disch, Hamburg

Jedes Unternehmen in der Marktwirtschaft ist durch eine zweifache marktliche Verflochtenheit gekennzeichnet. Auf der einen Seite steht der Absatzmarkt, auf der anderen der Beschaffungsmarkt. Diese beiden Märkte bilden die wirtschaftliche Umwelt eines Unternehmens, von ihnen ist es abhängig, an sie muß es sich anpassen, sie muß es versuchen, im eigenen Interesse, d. h. in Einklang mit dem Streben nach Gewinn, Kostendeckung oder Versorgung einer bestimmten Nachfrage, zu beeinflussen.

Ein Unternehmen, will es in dieser marktlichen Umwelt sein gesetztes Ziel erreichen, muß

eine Konzeption entwickeln, die das gesamte Unternehmensgeschehen auf den Absatz- und Beschaffungsmarkt ausrichtet.

Von Ausnahmen abgesehen, auf jeden Fall jedoch in der langfristigen Betrachtung, kommt dabei dem Absatzmarkt die größere Bedeutung zu. Auf ihm entscheidet sich letztlich, ob die von einem Unternehmen erstellte Leistung ihren Absatz beim Konsumenten (als Letztverbraucher oder als Weiterverarbeiter) findet. Denn dieser Konsument gewährt dem Unternehmen für seine Leistung eine Gegenleistung, eine Einnahme. Wenn aber der Absatzmarkt somit der oberste Richter über das Erreichen des Unternehmenszieles ist, so gebührt ihm dem Beschaffungsmarkt gegenüber das Primat; die genannte Unternehmens-Konzeption ist daher in erster Linie auf den Absatzmarkt auszurichten. Wir sprechen von einem

Denken im Absatzmarkt und Handeln auf diesen Absatzmarkt hin.

Der Absatzmarkt nun wird allgemein als der Ort des Zusammentreffens von Angebot und Nachfrage bezeichnet. Diese Begriffsbestimmung ist für unsere Zwecke nicht ausreichend. Ein Unternehmen, das in seinem Absatzmarkt denken und auf ihn hin handeln will, bedarf eines genaueren Bildes der Größen, die diesen Markt formen, die seine Struktur und seine Entwicklung bestimmen.

Unter diesem Aspekt läßt sich ein Absatzmarkt aufteilen in drei Einflußbereiche, die von den drei an ihm beteiligten Partnern gebildet werden:

- die Nachfrage der Konsumenten,
- das Angebot des eigenen Unternehmens,
- das Angebot konkurrierender Unternehmen.

Die Nachfrage resultiert aus den Bedürfnissen, der Kaufkraft und dem Kaufwillen der Konsumenten.

Um sie bemühen sich das Angebot des eigenen Unternehmens sowie konkurrierender Unternehmen. Sie bildet damit den entscheidenden Einflußbereich im Absatzmarkt. Wird diese Nachfrage durch mangelnde Bedürfnisse, nicht vorhandene Kaufkraft oder einen fehlenden Kaufwillen nicht effektiv wirksam, kann ein Angebot keine Aufnahme finden.

Das Angebot eines Unternehmens besteht in erster Linie aus dem Produkt (stellvertretend für Ware und Dienstleistung), das zum Absatz gebracht werden soll. Obwohl dieses Produkt als das Ergebnis des Leistungsprozesses eines Unternehmens den Kernpunkt des Angebots bildet, ist es nicht der alleinige das Angebot bildende Faktor. Neben das Produkt treten vielmehr die unternehmenseigene Absatzorganisation, die das Produkt an den Konsumenten herantragen soll; die verschiedenen Absatzmittler, die auf dem Wege zwischen dem absatzsuchenden Unternehmen und dem Konsumenten eingeschaltet werden (Absatzwege); die Mittel und Maßnahmen der Absatzförderung, die den Absatz des Produktes vorbereiten und unterstützen; schließlich der Preis oder besser die Preisforderung, mit der das Unternehmen dem Konsumenten gegenübertritt. Diese fünf Bereiche bezeichnen wir als das Instrumentarium der Absatzpolitik. Es steht einem Unternehmen zur Verfügung zur Ausrichtung auf die Nachfrage einerseits und die Konkurrenz andererseits.

Die Konkurrenz, die sich ebenfalls um die Nachfrage bemüht, stellt sich ähnlich dem eigenen Angebot dar. Ihr Angebot weist die gleichen fünf Bereiche auf, nur daß dabei die einzelnen Bereiche einen unterschiedlichen Einsatz und damit auch eine unterschiedliche Wirkung auf die Nachfrage erfahren können.

Damit haben wir aus dem Absatzmarkt eines Unternehmens sieben Bereiche herausgearbeitet, die ihn im einzelnen bestimmen:

- Nachfrage,
- Produkt,
- Absatzorganisation,
- Absatzwege,
- Absatzförderung,
- Preis,
- Konkurrenz.

In diesen sieben Bereichen denkt und handelt ein Unternehmen, das seinen gesamten Leistungsprozeß auf seinen Absatzmarkt auszurichten sucht. Dasjenige Unternehmen, das es versteht, sein Instrumentarium

der Absatzpolitik derart auf Nachfrage und Konkurrenz einzustellen, daß es sein Ziel erreicht, hat den Absatzmarkt zum eigenen Erfolg zu nutzen verstanden. Dieser im Absatzmarkt liegenden Chance des Gelingens steht aber auch ein Risiko gegenüber, die Gefahr des Mißlingens. Das bedeutet, daß ein Unternehmen einer genauen Kenntnis der einzelnen Bereiche dieses Marktes bedarf, um sie optimal zum eigenen Nutzen aufeinander abzustimmen.

Diese Kenntnis zu erlangen, bietet sich die Marktforschung an. Sie ist dazu angetan, die erforderliche Markttransparenz zu schaffen. Da ihr Forschungsgegenstand der Absatzmarkt ist, erstreckt sie sich auf alle genannten sieben Bereiche. Nicht nur die Nachfrage ist also Objekt einer Marktforschung, obgleich die Untersuchung dieses Bereiches zweifellos im Vordergrund steht, da wir die Nachfrage als den entscheidenden Einflußbereich im Absatzmarkt erkannten. Doch eine Marktforschung, die den gesamten Absatzmarkt erfassen soll, hat auch die Bereiche des eigenen Angebots und jene der Konkurrenz zu betrachten. Denn nur wenn auch alle Instrumente der Absatzpolitik des eigenen Unternehmens und der Konkurrenz in ihren Wirkungen bekannt sind, kann der angestrebte optimale Ausgleich aller Einflußbereiche im Absatzmarkt gestaltet erfolgen, daß er im Dienste des Unternehmenszieles steht. Die Objekte einer Marktforschung sind somit sämtliche einen Absatzmarkt gestaltenden Einflußbereiche.

Unternehmerische Entscheidungen weisen jedoch eine Zukunftsbezogenheit auf, da sie stets für einen zukünftigen Absatzmarkt zu fällen sind. Eine Marktforschung vermittelt durch ihre Analyse und Beobachtung aber nur ein Gegenwarts- und Vergangenheitsbild des Absatzmarktes. Das bedeutet, daß Marktforschung fortgeführt werden muß zu einer Marktprognose, die schließlich in eine unternehmensbezogene Absatzprognose einmündet. Diese Absatzprognose gibt Auskunft über die zukünftigen Absatzmöglichkeiten, denen sich ein Unternehmen gegenübergestellt sieht. Sie hat sich ebenfalls auf die sieben Bereiche des Absatzmarktes zu erstrecken.

Ist der künftige Absatzmarkt in seinen Einflußbereichen offengelegt, kann die planende Tätigkeit beginnen.

Dies geschieht in der Vorgabe eines Solls für die einzelnen Unternehmensfunktionen. Es entstehen Absatz-, Produktions-, Beschaffungs-, Personal- und Finanzierungspläne. Sie alle erfahren ihre Ausrichtung nach den Ergebnissen der Absatzprognose. Wenn wir uns auch im Einklang mit den vorstehenden Bereichen des Absatzmarktes an dieser Stelle auf die Absatzplanung beschränken, so muß doch der umfassende Zusammenhang zwischen Absatzprognose einerseits und der Gesamtheit der Unternehmensfunktionen andererseits gesehen werden. Hier wird die Bedeutung des Absatzmarktes für das totale Unternehmensgeschehen deutlich sichtbar. Absatzplanung heißt, auf den Ergebnissen der Absatzprognose aufbauend für das Verhalten in der Absatzfunktion genaue Sollwerte oder Handlungsrichtlinien vorzugeben, nach denen sich der künftige Ablauf in dieser Funktion zu vollziehen hat.

Sind die Soll-Vorgaben erfolgt, setzt die ausführende Tätigkeit ein, die das in der Planung Festgelegte in Handlung umsetzt. Wir gelangen zur Absatzdurchführung. Das in der Absatzplanung Vorgegebene wird nunmehr wirtschaftlich und technisch, organisierend und verwaltend vollzogen. Die Absatzdurchführung führt zu realisierten Ergebnissen, zu Ist-Werten.

Ist und Soll werden jedoch nicht in allen Fällen eine Übereinstimmung aufweisen. Es ist daher Aufgabe der Absatzkontrolle, im Anschluß an die Absatzdurchführung festzustellen, ob Abweichungen in der Ausführung von dem in der Absatzplanung Festgelegten entstanden sind. Aber nicht allein diese Aufzeichnung von Soll-Ist-Differenzen gehört zu ihren Belangen. Eine Absatzkontrolle, will sie dazu beitragen, daß gemachte negative Erfahrungen der Vergangenheit in einem zukünftigen Vorgehen auf dem Absatzmarkt nicht neuerlich zum Tragen kommen, muß auch nach den Ursachen der Abweichungen des Ist vom Soll fragen. Die Absatzkontrolle zeigt sich somit als eine forschende Tätigkeit, die ihre Untersuchungen wiederum in sämtlichen Bereichen des Absatzmarktes anzusetzen hat. Denn in allen diesen Bereichen ist das „Warum“ für mögliche Soll-Ist-Unterschiede zu suchen. — Damit läßt sich die Absatzkontrolle als eine kontrollierende

Bereiche Tätigkeiten	Nachfrage	Produkt	Absatz- organi- sation	Absatz- wege	Absatz- förderung	Preis	Konkurrenz
Marktforschung	×	×	×	×	×	×	×
Absatzprognose	×	×	×	×	×	×	×
Absatzplanung	.	×	×	×	×	×	.
Absatz- durchführung	.	×	×	×	×	×	.
Absatzkontrolle	×	×	×	×	×	×	×

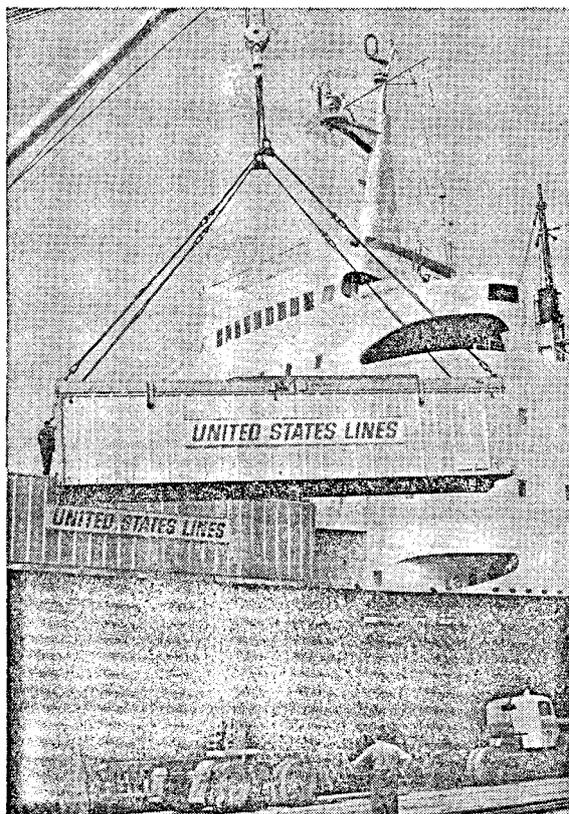
Marktforschung bezeichnen, im Gegensatz zu der eingangs beschriebenen Marktforschung, die wir entsprechend sinngemäß als eine vorbereitende Marktforschung ansprechen könnten. Und da beide Arten der Marktforschung dem Unternehmen zur Gewinnung einer Markttransparenz dienen, schließt sich der Kreis; die kontrollierende Marktforschung mündet in die vorbereitende Marktforschung ein und erfährt ihre Fortsetzung in einer neuen Absatzprognose, der wiederum eine Absatzplanung und Absatzdurchführung folgen.

Aus dem Bedürfnis des Unternehmens heraus, seinen zukünftigen Absatzmarkt genau zu erkennen und sich

auf diesen auszurichten, gelangen wir zu fünf Tätigkeiten, die das eigentliche Denken und Handeln im Absatzmarkt ausmachen:

- Marktforschung,
- Absatzprognose,
- Absatzplanung,
- Absatzdurchführung,
- Absatzkontrolle.

Wir haben damit aus dem Absatzmarkt heraus entwickelt sieben Bereiche, in denen sich das Denken und Handeln vollzieht, und fünf Tätigkeiten, die das Denken und Handeln gegenständlich verkörpern. Ihr Zu-



## Schnelle Frachter – moderne Verpackung



In 8 Tagen Deutschland–USA mit den neuen schnellen Container-Linern der United States Lines. 20- und 40-Fuß-Container stehen für den Transport Pier–Haus und Haus zu Haus zur Verfügung.

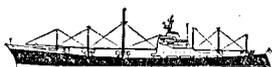
Keine langen Liegezeiten mehr im Hafen. Sicherer Schutz für die Ladung.

Teure wetterfeste Verpackung der Kolli wird gespart.

Spediteure und die United States Lines arbeiten gemeinsam im Nordatlantikverkehr.



**UNITED STATES LINES**  
*Container Service*



Hamburg: Telefon 321671 • Fernschreiber: 0212873 • Bremen: Telefon 310131-39 • Fernschreiber: 0244307

sammenspiel läßt sich in folgendem Schaubild wiedergeben. Diese Übersicht zeigt, welche Tätigkeiten in bezug auf welche Bereiche betrieben werden. Es wird u. a. deutlich, daß sich die Marktforschung nicht nur auf die Nachfrage, sondern auf sämtliche Bereiche des Absatzmarktes zu erstrecken hat.

Unternehmen wir den Versuch, die gewonnenen Erkenntnisse in einer komprimierten Aussage zusammenzufassen, so können wir nunmehr sprechen von der

Konzeption eines Unternehmens, das mittels Marktforschung, Absatzprognose, Absatzplanung, Absatzdurchführung und Absatzkontrolle ein Denken und Handeln in der Nachfrage, in den Bereichen des eigenen Angebots (Produkt, Absatzorganisation, Absatzwege, Absatzförderung und Preis) sowie in der Konkurrenz betreibt, um auf diese Weise sein gesamtes Unternehmensgeschehen in Verfolgung seines Unternehmenszieles auf seinen zukünftigen Absatzmarkt auszurichten.

Eine solche Unternehmenskonzeption bezeichnen wir als Marketing. Sie ist sämtlichen Funktionen (Absatz, Produktion, Beschaffung, Personal, Finanzierung) übergeordnet und nicht mit einer von ihnen gleichzusetzen; das hieße, diese Konzeption nicht zu Ende zu denken.

Marketing so verstanden kann nur von der Leitung des Unternehmens selbst wahrgenommen werden. Es ist nicht an eine ausführende Stelle innerhalb oder außerhalb des Unternehmens delegierbar. Nur einzelne der genannten fünf Tätigkeiten oder einzelne der beschriebenen fünf Bereiche des Instrumentariums der Absatzpolitik können eine Delegation erfahren. Denkbar wäre z. B. eine Zuweisung der „Marktforschung“ an eine Marktforschungsabteilung oder an ein Marktforschungsinstitut. Als weiteres Beispiel mag die Errichtung einer Abteilung zur „Durchführung“ der „Absatzförderung“, z. B. der Werbung, dienen. Das Marketing als Konzeption ist jedoch, da es dem gesamten Unternehmensaufbau und Unternehmensablauf übergeordnet ist, stets eine Obliegenheit der Unternehmensleitung selbst.

Marketing ist danach keine neue Erscheinung unseres heutigen Wirtschaftslebens. Marketing als Konzeption einer Unternehmensleitung besteht, seitdem es Unternehmen gibt, die für den Absatzmarkt Leistungen erstellen. Neu ist nur, daß man sich dieser Konzeption mehr als bisher bewußt werden muß, da veränderte Strukturen und neue Entwicklungen auf den Absatzmärkten, die an die Stelle einer steten wirtschaftlichen Aufwärtsentwicklung in der Vergangenheit treten, dazu zwingen.

# Marketing-Spiele als Grundlage für strategisches Denken im Marketing

Prof. Dr. Lothar G. Winter, Albuquerque/New Mexico

Die ökonomische Zukunft eines modernen Industriestaates hängt zu einem großen Teil davon ab, wie erfolgreich die Expansion seiner Produkte auf nationaler und internationaler Ebene vorgenommen werden kann. Soll dabei das Marketing die ihm zugeordnete Rolle zur Erreichung dieses Zieles erfüllen, muß die Kompetenz der zukünftigen Marketing-Manager erhöht werden. Der moderne Marketing-Manager muß sich wesentlich mehr wissenschaftlicher Methoden bedienen, als sein Kollege in der Vergangenheit es getan hat.

## AUFGABEN DES MARKETING-MANAGERS

Die Hauptfunktion eines Marketing-Managers ist es, Entscheidungen zu treffen. Um diese Funktion erfolgreich auszuführen, braucht er Autorität, Alternativen, unter denen er wählen kann, und Informationen als Grundlage für seine Aktionen. Er benötigt Fakten bezüglich eines weltweiten Marketing-Systems und Daten über die Qualität des Produktes, über das Verhalten der Nachfrager, über den Einsatz und Erfolg der absatzwirtschaftlichen Instrumente sowie über die

Aktionen und Reaktionen der Konkurrenz. Er bedarf aber auch der Theorie, um zu verstehen, was geschieht, wenn er die Werbung verdoppelt, welchen Effekt seine Preispolitik in bezug auf den Umsatz hat, welche Beziehung zwischen neuen und alten Produkten besteht oder welche Folge die Verminderung von Handelsbeschränkungen hat. Ein theoretischer Rahmen hilft dem Marketing-Manager, seine Probleme zu identifizieren und erhöht seine Entscheidungsmöglichkeiten. Ein modernes Marketing-Management-Konzept ermöglicht ein mehr systematisches Vorgehen, eine mehr rationale Methode zum Lösen der Probleme und den Einsatz neuer Techniken zur Analyse von Marketing-Situationen; es stellt ferner ein Modell zur Verfügung, in dem Marketing-Management-Aktionen von einem interdisziplinären Blickpunkt betrachtet werden können.

Die Hauptaufgabe des heutigen Marketing-Managements ist es, sich dieses neuen Marketing-Konzepts anzunehmen, besonders im Hinblick auf die fundamentalen Veränderungen, die sich gegenwärtig im Marketing vollziehen. Es ist deshalb von besonderer Wichtigkeit, den Marketing-Managern von morgen