

Disch, Wolfgang K. A.

Article — Digitized Version

Marketing als Konzeption der integralen Betriebsausrichtung auf die Marktbedürfnisse

Wirtschaftsdienst

Suggested Citation: Disch, Wolfgang K. A. (1961) : Marketing als Konzeption der integralen Betriebsausrichtung auf die Marktbedürfnisse, Wirtschaftsdienst, ISSN 0043-6275, Verlag Weltarchiv, Hamburg, Vol. 41, Iss. 8, pp. IX-XII

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/141693>

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

Marketing als Konzeption der integralen Betriebsausrichtung auf die Marktbedürfnisse

Dr. Charles Freudlieb, Basel

Früher stand an erster Stelle aller wirtschaftlichen Tätigkeit der Fabrikant. Heute ist es der Unternehmer! Damals stand der Fabrikant von morgens früh bis abends spät mitten in seinem Betrieb. Der Blick in den Betrieb fiel ihm verhältnismäßig leicht; alles war in greifbarer Nähe. Ich möchte ihn den betriebswirtschaftlichen, den kostensenkenden Blick nennen. Der heutige Unternehmer steht aber zwischen seinem Betrieb und dem von ihm umworbenen und zu erschließenden Markt. Er steht zwischen Betriebswirtschaft und Marktwirtschaft. Sein Blick auf den Markt verliert sich in unendliche Weiten und in abgründige Tiefen. Es ist der marktwirtschaftliche, der umsatzsteigernde Blick — nicht nur ein überwachender, feststellender, sondern auch ein fragender Blick.

Die Gegebenheiten des heutigen Marktes sind so mannigfaltig, daß der Unternehmer nicht daran denken darf, einen vollständigen Überblick zu haben, wenn er nicht Mittel und Wege findet, durch planmäßiges Vorgehen den Absatz seiner Produkte oder seiner Dienstleistungen in allen Phasen laufend zu überwachen, richtig zu interpretieren und vorauszuahnen. Heute gilt für jeden Unternehmer als kategorischer Imperativ das Wort Ludwigs des XIV. „Gouverner, c'est prévoir“ — regieren heißt voraussehen.

MARKETING — EINE GEISTESHALTUNG

Als bedeutendstes Merkmal der modernen Entwicklung in unserem Wirtschaftsleben und in den Obliegenheiten der Betriebs- und Unternehmensleitungen steht die Verwischung der gedanklichen Grenzen zwischen Produktion und Verkauf. Vielleicht etwas allzu einfach, aber doch sehr markant ausgedrückt heißt das: Früher brachte man auf den Markt, was der Betrieb fabrizierte; heute muß man fabrizieren, was der Markt verlangt. Norton Weber, Pittsburg, sprach vom

„finding out what the customer wants and then selling it to him — at a profit“

d. h. herausfinden, was der Kunde wünscht und es ihm dann mit Gewinn verkaufen. Dies ist nicht nur die mit einfachen klaren Worten umrissene Unternehmungsaufgabe der heutigen Zeit, sondern es ist gleichzeitig Webers Definition für den Begriff „Marketing“.

Marketing ist jedoch keine Zauberformel. Im Gegenteil, Marketing ist ein durchaus klarer Sammelbegriff für alle Phasen des marktwirtschaftlichen Denkens und Handelns, beginnend bei der Bedürfnisforschung, dem

Erkennen der Marktsituationen, übergehend zur Produktplanung und zur Produktgestaltung, der Erstellung der Angebotsbereitschaft, bis zur Absatzgestaltung und zur Pflege der Beziehungen zum Kunden und zum Markt. Marketing beginnt beim Markt und endet beim Markt. Diese Aufzählung der Marketing-Aufgaben eines Unternehmens erläutert den Begriff vollständiger als jede Definition. Ich möchte sagen, Marketing ist eine Geisteshaltung, ist das Hineintragen des unternehmerischen Marktbewußtseins in jegliche Produktions- und Verkaufstätigkeit.

Wenn wir also vom Marketing als Konzeption der integralen Betriebsausrichtung auf die Marktbedürfnisse sprechen, so bedeutet dies, daß die Arbeit des modernen Unternehmers heute auf eine andere geistige Grundlage gestellt ist, als noch vor wenigen Jahren. Das Solide, Bewährte hat nicht mehr dieselbe Bedeutung wie früher. Das, was wir Erfahrung nennen, ist nicht mehr in jedem Falle verbindlich für Entscheidungen, welche im Hinblick auf die zukünftige Entwicklung zu treffen sind. Ein Beispiel: Es war bis vor kurzem eine jahrzehntealte Erfahrungstatsache, daß sich bei neuen Produkten der Absatz soziologisch von oben nach unten entwickelte. Heute hat diese Erkenntnis nicht mehr unbedingt Gültigkeit. Man denke an zahlreiche Modeströmungen, welche sich durchaus nicht bei den obersten Kaufkraftklassen, sondern bei der Jugend durchsetzen. Die sprunghafte Entwicklung der Plastikmaterialien ist gewiß auch von Anbeginn an der breiten Masse zu verdanken.

Nach diesen grundsätzlichen Erwägungen möchte ich mit einem Zitat von Peter Drucker zum praktischen Teil meiner Ausführungen hinüberleiten:

„Marketing ist nicht einfach eine Funktion innerhalb der Geschäftstätigkeit; Marketing ist vielmehr der Grundsatz, das Ganze des Unternehmens zu sehen. Die Aufgabe der Marketing-Leute ist es, das Unternehmen so zu sehen, wie es unser oberster Chef sieht, nämlich der Kunde“.

Die Ausrichtung unserer betrieblichen Entschlüsse auf die Bedürfnisse des Marktes sind ein beherrschender Faktor der ganzen unternehmerischen Tätigkeit. Marktforschung, Motivforschung, Meinungsforschung weisen uns auf den richtigen Weg.

MARKETING — INTEGRATION VON PRODUKTION UND ABSATZ

Die Kenntnis der Bedürfnisse der Menschen im Markt ist die Grundlage für jede wirtschaftliche Tätigkeit eines Betriebes. Nicht minder grundlegend aber ist die

lückenlose Kenntnis der Marktsituation, der Bedarfsgrundlagen und der Marktfaktoren, welche ihrerseits erst eine risikolose Produktplanung erlauben und die Erstellung der Angebotsbereitschaft des Betriebes im Hinblick auf den Endzweck jeder wirtschaftlichen Tätigkeit, nämlich den Absatz, ermöglichen. Dieses Bereitstellen einer Ware oder einer Dienstleistung in marktgerechter Form ist ein Unterfangen, welches außerordentlich viel Mut und klare Entscheidungen erfordert. Dort dokumentiert sich am wirksamsten, daß die Arbeit und die Arbeitsweise vor allem in der modernen marketingbewußten Unternehmensführung gegenüber früher auf einer völlig anderen Grundlage steht. Wer kannte nicht, besonders in der Zeit des Seller's Market, die Unannehmlichkeiten, welche sich aus dem beinahe traditionell und unausweichbar scheinenden Gegensatz Betrieb—Vertrieb, Produktion—Absatz ergaben? Bei der Produktplanung, der Produktgestaltung, verbunden mit der Marktplanung — dem, was der Amerikaner „Merchandising“ nennt — kann Erfolg versprechende Arbeit nur durch ein enges Zusammenwirken zwischen den produktions- und marketingverantwortlichen Stellen gewährleistet werden. Der marketingbewußte Betrieb, der mit letzter Konsequenz marktgerecht handelt, wird den Antagonismus zwischen technischer und kaufmännischer Leitung nicht aufkommen lassen.

A priori fehlt es doch den Fabrikationsbetrieben oft an Verständnis für die Schwierigkeiten des Außendienstes, welcher im direkten Kontakt mit der tatsächlichen und mit der potentiellen Kundschaft die Launen des Marktes über sich ergehen lassen muß. Andererseits mangelt es oft auch beim Verkaufsdienst am notwendigen Verständnis und Einfühlungsvermögen für die Probleme der Konstruktion und der Fabrikation. Eine integrale Betriebsausrichtung auf die Bedürfnisse des Marktes verlangt aber, gerade im Hinblick auf die dringend notwendige Zusammenarbeit bei der Erstellung der Angebotsbereitschaft, daß dem Fabrikationsbetrieb laufend alle Unterlagen unterbreitet werden, aus welchen jene Markttendenzen bewiesen sind, die für eine Anpassung des Betriebes an neue Markterfordernisse wissenswert erscheinen. Es genügt für uns Kaufleute nicht, marktbewußt zu sein; wir müssen auch daran denken, daß der Betrieb in sich abgeschlossen ist und wenig Kontakt mit der Außenwelt hat. Der Betrieb ist darauf angewiesen, zuverlässige Informationen zu erhalten, und hat ein Recht darauf, zu erfahren, was „draußen“ vor sich geht. Fehlen diese Voraussetzungen, werden leider sehr oft Sonderwünsche der Verkaufsleitung als Schikanen empfunden oder gar als Unfähigkeit, das fabrizierte standardisierte Produkt abzusetzen. Insbesondere sollte jede Fabrikationsabteilung laufend über Geschmacksveränderungen, Modeentwicklungen, Konkurrenzverhältnisse sofort unterrichtet sein, damit dort rechtzeitig die psychologische Vorbereitung für eine gegebenenfalls erforderliche rasche Umstellung geschaffen wird. Eine wichtige Voraussetzung ist dabei allerdings notwendig: nämlich die Aufnahmebereitschaft seitens der Betriebe für neue Tatsachen. Außerdem ist in diesem Zusammenhang von Nutzen, wenn der Verkäuferstab in technischer Hin-

sicht so weit geschult wird, daß er genaue Kenntnisse besitzt von den fabrikatorischen Möglichkeiten und Grenzen des Betriebes bezüglich Lieferfristen, Produktionskapazität, Mindestquantität für nicht standardisierte Produkte, Mehraufwand und damit Mehrpreis für Sonderanfertigungen und anderes mehr. Damit entsteht eine Wechselwirkung, indem sich diese Kenntnisse zum besseren Verständnis der Marktverhältnisse und wiederum zur besseren Information des Betriebes auswerten lassen. Das Verhältnis technischer Dienstkaufmännischer Dienst birgt also nicht nur industrielle, sondern vor allem menschliche Probleme, welche eine der heikelsten geschäftlichen Charakterschwächen tangieren, den Mangel an betrieblicher Mitteilbarkeit. Integrale Betriebsaufgeschlossenheit für Marketingbewußtsein verhindert die so verwerfliche und ungesunde „Schubladenpolitik“, verbessert jedes Betriebsklima und fördert die Leistungsfähigkeit der Unternehmung.

Ich könnte den Aufgabenbereich der Erstellung der Angebotsbereitschaft eines Produktes oder einer Dienstleistung auf einem gegebenen Markte nicht besser definieren, als ihn die Gesellschaft für Marktforschung in Zürich umrissen hat, nämlich als

„die betriebliche Aufgabe,
die richtigen Marktpartner zu finden
und ihnen die richtige Leistung
zu vermitteln,
am richtigen Ort
zur richtigen Zeit
in den richtigen Mengen
zum richtigen Preis
und in der richtigen Art und Weise“.

VORBEREITUNGS- UND DURCHFÜHRUNGSPHASEN BEI EINER MARKETINGGERECHTEN ABSATZGESTALTUNG

Nachdem die Bedürfnisse des Marktes eruiert sind, die Marktsituationen erkannt, die Gestaltung des Produktes abgeschlossen und die Marktplanung im Konzept vorliegt, befassen wir uns mit derjenigen Aufgabe, in welcher das Marketing-Bewußtsein des Unternehmers sich am temperamentvollsten zu äußern hat, der Absatzgestaltung. Die Begegnung mit der Nachfrage darf nicht einem Glücksspiel gleichkommen. Die Zeiten sind längst vorbei, wo ein einigermaßen anständiges Produkt sich automatisch in die Wirtschaft und in die widerstandsärmsten Absatzkanäle einordnete. Jedes Angebot muß sich heute rechtfertigen, muß seine Daseinsberechtigung unter Beweis stellen, und zu diesem Zwecke muß es in unserer vollständig liberalisierten Wirtschaft kämpfen. Der Kampf ist sehr oft hart und schwierig; deshalb zieht man nicht blindlings auf Eroberung aus, sondern man bereitet sich zunächst einmal gründlich vor.

Betrachten wir nun kurz den Aufgabenbereich der verschiedenen Absatzphasen. Ich möchte nicht über das Grundsätzliche hinausgehen. Jedermann kann sich gedanklich in seinen eigenen Betrieb versetzen und seine speziellen Probleme in diesen Rahmen einbauen. Dabei ist es absolut einerlei, ob es sich um Betriebe der Konsumgüterindustrie, der Produktionsmittelherstellung oder gar um Dienstleistungen handelt. Die Notwendigkeit marktgerechten Verhaltens ist auch genau die-

selbe, ob Kaufleute oder beispielsweise Verkaufsingenieure mit Marketingaufgaben betraut werden oder ob der Betriebsinhaber selbst sich darum bemüht.

DIE DREI VORBEREITUNGSPHASEN DES ABSATZES **Absatzpolitik**

Sie äußert sich

- in der Feststellung des gegenwärtigen Standortes der Unternehmung auf dem Markt;
- in dem geplanten Standort, welchen die Unternehmung auf diesem Markt erzielen will;
- im Vorweigerzielen des Standortbewußtseins bei Mitarbeitern und Kunden;
- im Abklären und Fixieren der Ziele, die erreicht werden sollen (Beispiel: Ausschaltung ausländischer Konkurrenz, Popularisierung eines modernen Artikels);
- im Festlegen geschäftspolitischer Maximen, die in der Absatztätigkeit zum Ausdruck kommen sollen (z. B. ethische Haltung).

Beinahe die wichtigste Aufgabe der Absatzpolitik ist die Bestimmung der Absatzwege, durch welche das angepriesene Produkt oder die angebotene Leistung zum letzten Konsumenten gelangen soll. Es gibt einige allgemeine Bestimmungsfaktoren, welche bei der Auswahl der Absatzkanäle berücksichtigt werden müssen:

Die Finanzkraft einer Unternehmung

Je geringer die Stationen zwischen Fabrikant und Konsument, desto größer die finanzielle Last.

Die Sortimentsstärke

Je geringer die Anzahl der angebotenen Produkte, desto weniger vorteilhaft ein Direktverkauf, sofern es sich nicht um große, teure, individuelle Anlagen handelt.

Der Stückpreis

Je höher der Preis, desto größer die Chancen für einen profitablen direkten Weg zum Detaillisten oder gar zum Konsumenten.

Die Lagerhaltung der Detaillisten oder Großverbraucher

Je größer die handelsüblichen Käufe dieser Abnehmerkategorien, je vorteilhafter der Direktverkauf ab Fabrik.

Geographische und verkehrstechnische Verhältnisse

In stark besiedelten Gegenden ist der Direktverkauf im allgemeinen lohnender, dagegen in abgelegenen, weniger dichtbevölkerten Gebieten kann der Grossist bessere Dienste leisten.

Erfordernis technischer Wartungs- und Reparaturdienste

In solchen Fällen kann man mit direktem Verkauf selten gute Erfahrungen machen.

Saisonmäßige Verkaufsschwankungen

Im Falle starker zeitlicher Verkaufskonzentration und entsprechend flauer Absatzperioden muß eine Verkaufsorganisation so einfach als möglich, d. h. auf der Zusammenarbeit mit dem Großhandel aufgebaut sein.

Die Auswahl der Absatzwege ist somit eine Marketing-Aufgabe von größter Wichtigkeit.

Ein weiterer absatzpolitischer Marketingfaktor, der nur auf Grund genauer Marktkennntnis beurteilt werden kann, ist die Preispolitik einer Unternehmung. Die Preisfestsetzung beruht auf mehreren Bestimmungsfaktoren, wobei das Verhältnis von Angebot zu Nachfrage, also der marktbedingte Preis, heute überwiegt.

Zur Preispolitik gehört auch die Festsetzung der Gewinnmargen für sämtliche Zwischenhandelskategorien. Es scheint, daß durch die Entwicklung zur Konzentration bei den Großwarenhäusern und bei den Versandgeschäften, ja bei Discount-Houses der Markenartikel mit seiner straffen Preisordnung an Bedeutung verlieren wird und daß der Preiskampf nicht mehr von den Fabrikanten, sondern vom Detailhandel ausgefochten wird. Diese zu befürchtende Zukunftsentwicklung erfordert eine nochmals erhöhte Spannkraft des Unternehmers auf dem Gebiet der Marktbeobachtung.

Absatzorganisation

Es würde zu weit führen, hier auf die häufigsten Organisationstypen einzugehen. Auch möchte ich nicht von der Gestaltung der internen und der parallel laufenden externen Verkaufsorganisation, dem Außendienst, sprechen.

Es sei nur kurz auf einige Organisationsgrundsätze generell hingewiesen:

- Die Organisation auf einem bestimmten Markt darf nicht starr, sondern sie muß beweglich sein, eine gewisse „souplesse“ aufweisen. Sie muß sich den mannigfaltigen Markteinflüssen rasch anpassen können.
- Die Verantwortlichkeiten müssen genau festgelegt sein. Je spezialisierter eine Verkaufstätigkeit ist, desto wichtiger ist die Befolgung dieses Grundsatzes. Man denke daran, daß der Kunde gerne mit kompetenten Leuten verkehrt. Man entwertet einen Mitarbeiter, wenn er wegen Geringfügigkeiten rückfragen muß.
- Die Organisation darf nicht kompliziert, nicht verschachtelt sein. Sie funktioniert sonst nur schwerfällig und wird wenig anpassungsfähig an veränderte Marktsituationen.
- Die Organisation muß für die verantwortlichen Stellen leicht überblickbar sein. Die rasche und vollständige Koordination zwischen der Tätigkeit des Innen- und Außendienstes muß gesichert sein.
- Die Organisation muß so aufgebaut sein, daß alle Vorgänge von Wichtigkeit im Informationsbereich der verantwortlichen Leiter stehen.

Absatzplanung

Diese kann verglichen werden mit dem militärischen Aufmarsch in die Ausgangspositionen. Sie muß grundsätzlich beweglich sein, je nach den Ergebnissen der Verkaufstätigkeit und je nach neuen Marktsituationen muß sie ganz oder teilweise ohne großen Aufwand an Organisation und Zeit sinngemäß abgeändert werden können. Die Aufgaben der Absatzplanung sind im wesentlichen:

- die Aufstellung des Verkaufsbudgets
- die Vorbereitung des persönlichen Einsatzes der Verkäufer
- die Zusammenstellung und Redigierung der Verkaufsargumentation
- die Bereitstellung von Mustermaterial, Preislisten etc.
- das Abstimmen von schriftlichem und persönlichem Einsatz

- das Abstimmen des Einsatzes auf Saisonschwankungen
- das Festlegen der Grundsätze für die Fixierung der Reiserouten
- die Aufstellung des Werbebudgets
- die Vertreter-Ausbildung nach festgelegtem Programm.

DIE DREI DURCHFÜHRUNGSPHASEN DES ABSATZES

Absatzfähigkeit

Nach sorgfältiger Vorbereitung erfolgt der eigentliche Markteinsatz. Das, was wir im einfachen Sprachgebrauch den Verkauf nennen, ist dasjenige Tätigkeitsgebiet jeder marktwirtschaftlich orientierten Unternehmung, in welcher sich der Chefeinsatz für Unternehmung und Kundschaft am stärksten zu äußern hat. Der Chef hat am eigenen Leibe zu spüren, ob die Bedürfnisse richtig erfaßt, ob das Produkt bedürfnisgerecht hergestellt und die Planung marktgerecht erfolgt ist.

Die Marketingaufgaben sind damit aber nicht zu Ende. Nach dem ruhigeren Planungsaufgaben folgen nun die dynamischen Aufgaben, so beispielsweise:

- Aufrechterhalten des direkten Kontaktes mit den wichtigsten und repräsentativsten Abnehmern jeder Kundenkategorie
- Erkennen der Verkaufswiderstände und Beseitigen derselben
- Koordinieren des Innen- und Außendienstes zu einem Team-work
- Koordinieren von Verkaufstätigkeit und Werbung
- Studium und Korrektur der Vertriebskosten
- Überwachen und Erkennen der Marktsituation sowie der Stellung der Unternehmung auf dem Markt
- Gewährleistung des laufenden Informationsaustausches zwischen den einzelnen Dienststellen.

Absatzkontrolle

Diese umfaßt folgende Untersuchungen, deren Ergebnisse zur entsprechenden Verwendung laufend und lückenlos bekannt sein sollten:

- Kontrolle der Verkaufsergebnisse
- Erkennen der Verkaufsstruktur
- Gegenüberstellung von Tätigkeit und Erfolg des Vertreterstabes
- Erkennen der Gründe des Erfolges, aber auch des Mißerfolges
- Erkennen von Gebieten, in denen der Absatz rückläufig ist
- Erkennen von Verbrauchergruppen, bei denen der Absatz rückläufig ist
- Erkennen von Konkurrenzprodukten, welche im Vormarsch sind. Gründe?
- Was hält der Kunde im allgemeinen von unserer Unternehmung und von unserer Ware?

Erst die genaue Durchführung aller Obliegenheiten einer wirksamen Absatzkontrolle gestatten uns, ein wirksames Sales promotion-Programm aufzustellen.

Absatzförderung

Je nach den gewonnenen Erkenntnissen stellen sich einer Unternehmensleitung folgende Aufgaben zur Förderung ihres Absatzes:

- Überprüfen, Verbessern, Anpassen der Werbung als bedeutendstem und wirksamstem Sales promotion-Faktor an neue Marktverhältnisse
- Anpassen der Produkte an neue Markterfordernisse
- Anpassen der Produkte an neue Qualitätserfordernisse
- Anpassen der Produkte an neue Formen und Farbtenendenzen
- Anpassen unserer Verkaufsorganisation an neue Marktverhältnisse
- Prüfen der Elastizität der Nachfrage und Verwertung der sich daraus ergebenden Konsequenzen für die Preisgestaltung
- Dauernde Überprüfung der Erweiterung unserer Verkaufsargumente. Erfahrungsgemäß bedeutet jede Erweiterung der Verkaufsargumente eine Zunahme des Verkaufsumsatzes
- Studium, wie sich verkaufsmäßig flauere Zeiten beleben lassen. Können und sollen sog. Zusatzartikel aufgenommen werden?
- Verbesserung von Serviceleistungen
- Vertreter-Fortbildung.

Europa steht an der Wende eines neuen Zeitalters der Wirtschaftsgeschichte. Die Europäische Wirtschaftsintegration ist Tatsache geworden. Wer im Wirtschaftsleben an leitender Stelle steht, ist gezwungen, sich mit der neuen Entwicklung rechtzeitig zu befassen. Für den verantwortungsbewußten Unternehmer ist das „vivre avec son temps“, das Leben mit seiner Zeit, heute mehr denn je eine absolute Notwendigkeit. Der fortschreitende Integrationsprozess bedingt eine Umwertung aller wirtschaftlichen Werte. Die Entwicklung zum größeren Markt bringt jedem wirtschaftlichen Tätigkeitsgebiet große Umwälzungen. Teils eröffnen sich dem aufgeweckten Unternehmer vorteilhafte Perspektiven in einem gegenüber den bisherigen Verhältnissen viel größeren Absatzgebiet; teils aber werden bisher gut gehende und gut geführte Betriebe in ihrer Existenz bedroht werden, wenn es ihnen nicht gelingt, rechtzeitig die erforderlichen Dispositionen zu treffen. Die Überprüfung sämtlicher Faktoren, welche die wirtschaftliche Tätigkeit eines Unternehmens beeinflussen, ist unerlässlich, und zwar permanent, nicht nur hin und wieder. Diese permanente Überprüfung der Lage ist Marketing — Aufgabe im wahrsten Sinne des Wortes.

Die Europäische Integration hat für den Unternehmer neue und intensiviertere Marketingaufgaben zur Folge. Die Veränderungen der wirtschaftlichen Umwelteinflüsse können sich auf die Marktprobleme unserer Betriebe derart grundlegend auswirken, daß es angezeigt scheint, Standort, Produktionspolitik, Sortimentsgestaltung, Absatzpolitik, Absatzwege und Verkaufsorganisation zu überprüfen und gegebenenfalls dem neuen Marktgeschehen anzupassen.

Integrales Marketing erweist sich somit als die Kunst, einen Betrieb mittels methodischem, absatzgerichtetem Denken und Koordinieren erfolgreich zu führen.

Vortrag des Verfassers im November 1960 vor der Bundeshandelskammer in Wien.