

E. Marketing-Planung



Autor: Markus Möller



- Bezug: Vorlesung bei Herrn Weinberg und die dort angegebene Referenzliteratur.
- Dieser Extrakt entstand als Vorbereitung auf meine Diplomprüfung. Er faßt einige Themen einfach zusammen und mag etwas unorthodox erscheinen. Er ist als Vorlesungsergänzung zur Verständnisverbesserung zu sehen.
- Erstellt auf Apple Macintosh.

1. Marketing-Management

Kotler definiert Marketing so:

Marketing ist ein Prozeß im Wirtschafts- und Sozialgefüge, durch den Einzelpersonen und Gruppen ihre Bedürfnisse und Wünsche befriedigen, indem sie Produkte und andere Dinge von Wert erzeugen, anbieten und miteinander austauschen.

Marketing-Management findet dann statt, wenn mindestens eine der am Austauschprozeß beteiligten Parteien ganz bewußt die Vorgehensweisen durchdenkt, mit denen sie die gewünschten Reaktionen der anderen Partei herbeiführen kann.

Marketing(-Management) ist der Planungs- und Durchführungsprozeß der Konzipierung, Preisfindung, Förderung und Verbreitung von Ideen, Waren und Dienstleistungen, um Austauschprozesse zur Zufriedenstellung individueller und organisationeller Ziele herbeizuführen.

Welche Philosophie soll diese Marketingbemühungen leiten? Fünf Konzepte der Unternehmenseinstellung, nach denen Organisationen ihre Marketingaktivitäten ausrichten können, stehen dabei im Widerstreit (Vgl. dazu Abbildung 7, "Grundeinstellungen des Unternehmens gegenüber dem Markt," auf Seite 113)

Spitzenunternehmen verstehen es, sich auf das in ständigem Wandel begriffene Markt- und Umweltgeschehen einzustellen und jeweils angemessen zu reagieren. Sie beherrschen die Kunst der marktorientierten strategischen Planung:

Strategische Planung ist ein managementbetriebener Prozeß, bei dem die Ziele und Ressourcen des Unternehmens an die sich ändernden Marktchancen angepaßt werden. Die strategische Planung bezweckt, die verschiedenen Geschäftseinheiten und Produktgruppen des Unternehmens



so zu gestalten und auch umzugestalten, daß sie in ihrer Gesamtheit angemessene Gewinne und ein zufriedenstellendes Wachstum hervorbringen.

Der *Marketing-Management-Prozeß* besteht aus der Analyse von Marketingchancen, der Ermittlung und Auswahl von Zielmärkten, der Erarbeitung von Marketingstrategien, der Planung des taktischen Vorgehens mit Marketingprogrammen sowie der Organisation, Durchführung und Steuerung der Marketingaktivitäten.

Die *Marketing-Strategie* definiert die wesentlichen Grundlagen, mit denen die Geschäftseinheit ihre Marketingziele in einem Zielmarkt erreichen will. Dazu gehören die grundlegenden Entscheidungen über die Höhe der Marketingaufwendungen, den Marketing-Mix und die Verteilung der verfügbaren Marketingmittel.

Marketingpläne befassen sich näher mit einem Produktmarkt und legen Details der Marketingstrategien und -programme fest, über die die Produktziele im Markt erreicht werden sollen. Der Marketingplan ist ein wesentliches Instrument, um Marketinghandlungen koordiniert zu lenken.

TABELLE 7: Grundeinstellungen des Unternehmens gegenüber dem Markt

Konzept	Prämissen	Marketingaktivitäten
Produktionskonzept	Verbraucher bevorzugen weithin verfügbare und kostengünstige Produkte	Ziele sind hohe Fertigungseffizienz und möglichst flächendeckendes Distributionssystem
Produktkonzept	Konsumenten bevorzugen Produkte, die ein Höchstmaß an Qualität, Leistung und gesuchten Eigenschaften bieten.	Konzentrierung auf Herstellung guter Produkte und auf Produktverbesserungen.
Verkaufskonzept	Verbraucher kaufen von sich aus i.d.R. keine ausreichende Menge der angebotenen Produkte	Aggressiver Verkauf und aggressive Absatzförderung
Marketingkonzept	Erreichung der Unternehmensziele durch Abgrenzung relevanter Märkte und Orientierung am Kunden.	Bedürfnisse und Wünsche des Zielmarktes ermitteln und diese wirksamer und wirtschaftlicher zufriedenstellen, als die Wettbewerber.

TABELLE 7: Grundeinstellungen des Unternehmens gegenüber dem Markt (Forts.)

Konzept	Prämissen	Marketingaktivitäten
Wohlfahrtsbedachtes Marketingkonzept	Aufgabe der Organisation ist es, die Bedürfnisse, Wünsche und Interessen der Zielmärkte zu ermitteln und die gewünschten Befriedigungswerte wirkungsvoller und wirtschaftlicher anzubieten, als die Konkurrenten, und zwar so, daß die Lebensqualität der Gesellschaft bewahrt oder verbessert wird.	Ausgleich zwischen den Faktoren Betriebsgewinn, Befriedigung der Kundenwünsche und gesellschaftlichem Interesse herstellen.

Der Marketingplanungsprozeß beinhaltet fünf Schritte: Analysieren der Marktchancen, Erforschung und Auswahl der Zielmärkte, Entwerfen von Marketingstrategien, Planung von Marketingprogrammen, Organisieren, Umsetzen und Kontrollieren der Marketingvorhaben.

Die Marketingplanung wird durch einen Marketingplan dokumentiert, der folgende Unterabschnitte hat oder haben sollte: übersichtliche Zusammenfassung für das Management, Beschreibung der Marktlage, Analyse der Chancen und Problemstellungen, Zielsetzungen, die gewählte Marketingstrategie, Durchführungsprogramme, vorläufige Gewinn-und-Verlust-Rechnung, Kontroll- und Eingriffsmöglichkeiten im Ablauf.

Zur effektiven Planung muß der Marketing-Manager die wesentlichen Zusammenhänge zwischen den unterschiedlichen Marketingaufwendungen und ihren Auswirkungen auf Absatz und Ertrag vor Augen haben. Diese Zusammenhänge werden durch die Ertragsgleichung und die Verkaufsmengengleichung erfaßt. Zur Planung der Ertragsoptimierung müssen die Höhe der gesamten Marketingaufwendungen, die Zusammensetzung des Marketing-Mix und die Zuteilung der Marketingaufwendungen auf einzelne Gebiete optimal festgelegt werden.

Ein *Marketing-Informationssystem* besteht aus Personen, technischen Einrichtungen und Verfahren zur Gewinnung, Zuordnung, Analyse, Bewertung und Weitergabe zeitnaher und zutreffender Informationen, die dem Entscheidungsträger bei Marketingentscheidungen helfen.

Das *Marketing-Nachrichtensystem* ist eine Zusammenstellung von Verfahren und Informationsquellen, die der Marketer einsetzt, um laufend Informationen über entscheidungsrelevante Entwicklungen im Marketingumfeld abrufen zu können.



Marketingforschung ist die systematische Anlage und Durchführung von Datenerhebungen sowie die Analyse und Weitergabe von Daten und Befunden, die in bestimmten Marketingsituationen vom Unternehmen benötigt werden.

Ein *Marketing-Entscheidungsunterstützungssystem* besteht aus statistischen Analysemethoden und Entscheidungsmodellen sowie der zugehörigen Computersoftware und -hardware, die den Marketing-Managern zugänglich gemacht werden, um sie bei der Datenanalyse und der Vorbereitung von Marketingentscheidungen zu unterstützen.

Fundierte Kenntnisse über das Kaufverhalten der Konsumenten sind eine wesentliche Voraussetzung für die Entwicklung von Marketingplänen.

Positionierung ist das Bemühen, Angebot und Image des Unternehmens so zu gestalten, daß der Zielmarkt das, wofür das Unternehmen im Vergleich zu seinen Wettbewerbern steht, versteht und wertschätzt. Als Voraussetzung für die Wahl seiner Positionierungsstrategie muß der Anbieter wissen, was für die Kunden im Zielmarkt von Wert ist und wie sie die Wahl zwischen den Anbietern treffen. Zur Durchführung der Positionierung müssen drei Schritte getan werden. Erstens muß der Anbieter feststellen, welche Differenzierungsmöglichkeiten er durch sein Produkt, seine Serviceleistungen, sein Personal und sein Image im Vergleich zum Wettbewerb ergreifen könnte. Zweitens muß er bestimmte Bewertungsmaßstäbe anlegen, um die wesentlichsten Unterschiede zur Konkurrenz auszuwählen, die zur Positionierung eingesetzt werden sollen. Drittens muß er im Zielmarkt effektiv kommunizieren, wo Unterschiede zu den Wettbewerbern existieren. Aufgrund der Positionierungsstrategie kann der Anbieter dann die nächsten Schritte tun, nämlich seine Marketingstrategien nach weiteren Gesichtspunkten zu Ende zu planen.

Immer mehr Unternehmen erkennen es als notwendig und vorteilhaft, kontinuierlich neue Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln. Erzeugnisse, die im Produkt-Lebenszyklus die Reife- bzw. Rückgangsphase erreicht haben, müssen durch neuere Produkte ersetzt werden.

Neue Produkte können sich jedoch auch als Fehlschlag erweisen. Innovationen sind risikoreich und lohnend zugleich. Zur erfolgreichen Neuproduktentwicklung gehören eine effektive Führungsstruktur für den Umgang mit neuen Produktideen sowie zuverlässige Analyse- und Entscheidungsverfahren in jeder Phase des Entwicklungsprozesses.



Die Neuproduktentwicklung durchläuft einen Prozeß mit acht Phasen: Ideengewinnung, Ideenvorauswahl, Konzeptentwicklung und -erprobung, Erarbeitung der vorläufigen Marketingstrategie, Wirtschaftlichkeitsanalyse, materielle Produktentwicklung, Markterprobung und Markteinführung. Jede Phase soll zur Entscheidung führen, ob die Neuproduktidee weiterfolgt oder fallengelassen wird. Die Möglichkeit, daß schlechte Ideen weitergeführt und gute Ideen fallengelassen werden, muß dabei minimiert werden.

Wie schnell die Verbraucher auf neue Produkte reagieren, hängt von den Persönlichkeitsmerkmalen der Verbraucher und den Produkteigenschaften ab. Die Hersteller versuchen, mit ihren neuen Produkten zunächst die potentiellen Frühadopter anzusprechen, die oft auch als Meinungsführer fungieren.

2. Grundlagen des Marketing und der Marketingplanung

2.1 Marketingkonzept und Marketingprozeß

Marketing ist, nach Bidlingmaier, eine Konzeption der Unternehmensführung, eine Unternehmensphilosophie: Das Unternehmen ist konsequent vom Markte her so zu führen, daß über eine möglichst optimale Befriedigung der Kundenwünsche die Unternehmensziele in möglichst hohem Maße erfüllt werden. Marketing bringt zum Ausdruck, daß der Unternehmenserfolg nur dann gesichert werden kann, wenn die Unternehmung sich als eine Einrichtung zur Befriedigung gegenwärtiger und künftiger Bedürfnisse der jetzigen und der potentiellen Käufer versteht.



Der Unterschied zwischen dem herkömmlichen und dem modernen Marketingkonzept kann wie folgt verdeutlicht werden:

ABBILDUNG 3: Altes Marketingkonzept

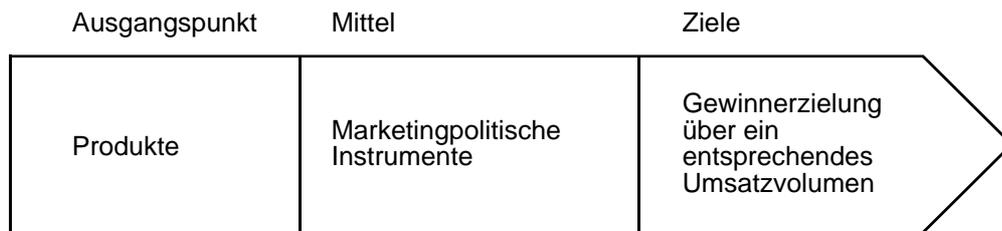
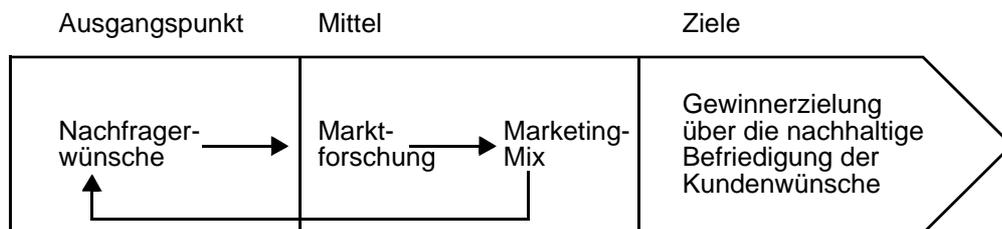


ABBILDUNG 4: Modernes Marketingkonzept



Marketing ist also eine Konzeption der Unternehmensführung, bei der im Interesse der Erreichung der Unternehmensziele alle betrieblichen Aktivitäten konsequent auf die gegenwärtigen und künftigen Erfordernisse der Märkte ausgerichtet werden.

2.2 Marketingplanung

2.2.1 Begriff und Bedeutung der Marketingplanung

Marketingplanung umfaßt alle gedanklichen Überlegungen über die im Rahmen der Unternehmensphilosophie realisierbaren Marketingziele sowie über die zu wählenden Mittel und Wege (Marketingstrategien) zur Zielerreichung.

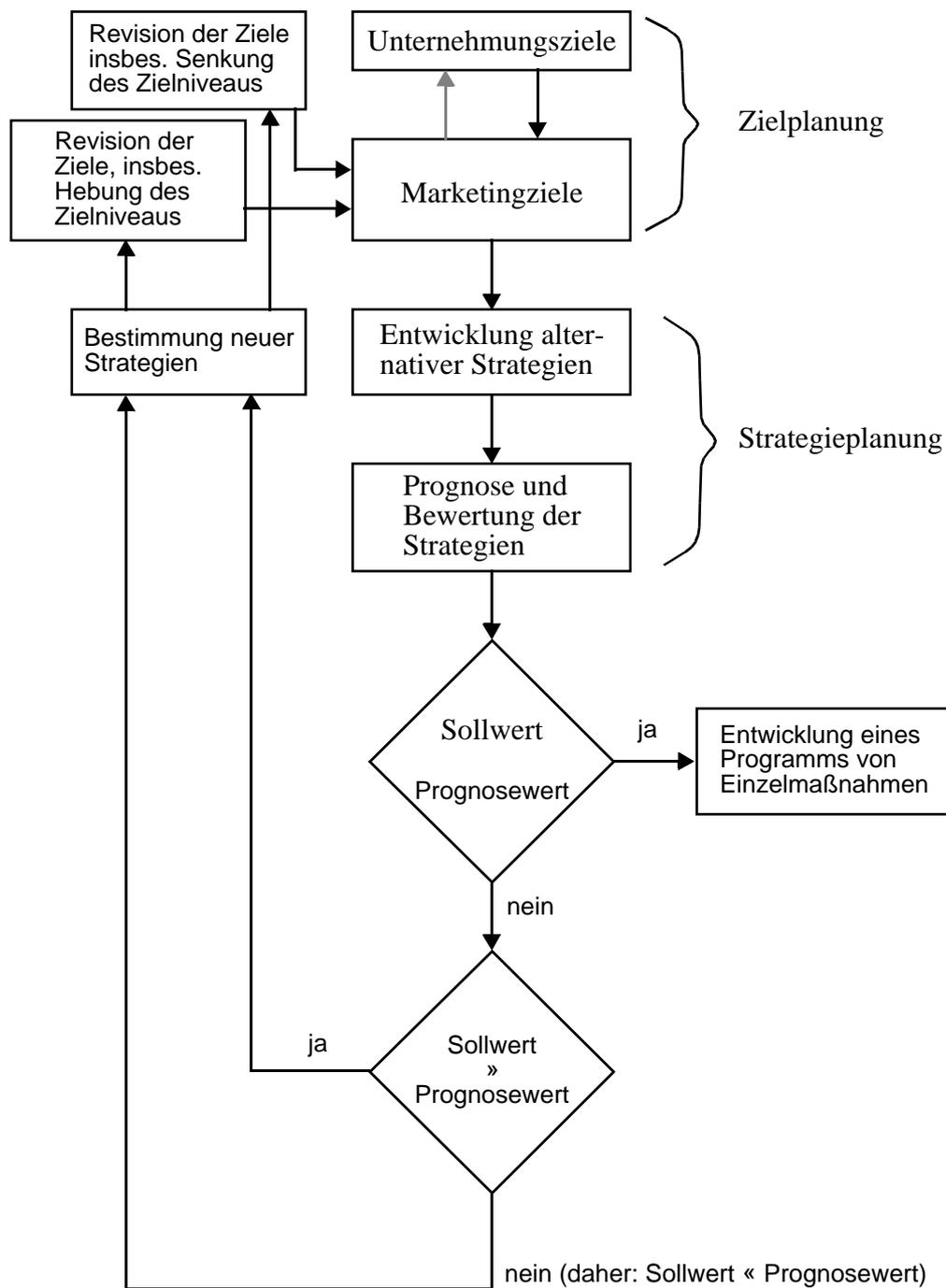
In Verbindung mit der Festlegung der Marketingziele sind jene Strategien zu formulieren, mit denen die Zielerreichung am wirtschaftlichsten ermöglicht wird. Es geht hierbei vor allem um die Bestimmung von Art und Umfang der einzusetzenden marketingpolitischen Instrumente, um das sog. Marketing-Mix. Ziele und Strategien sind nicht sukzessiv, sondern —ihrer Interdependenz zufolge— möglichst simultan festzulegen. In der praktischen Durchführung kommt es zu einem gegenseitigen Abstimmungsprozeß zwischen Zielvorstellungen und strategischen Möglichkeiten (vgl. dazu Abbildung 5, “Zusammenhänge zwischen Ziel- und Strategieplanung,” auf Seite 118).

Die Bedeutung kontinuierlicher und systematischer Marketingplanung kann in folgenden Punkten zusammengefaßt werden:

1. Die Entscheidung, planmäßige Marketing zu betreiben, zwingt das Management auf allen Ebenen, sich systematisch mit marktrelevanten Entwicklungen auseinanderzusetzen.
2. Wirksame Marketingplanung macht es unumgänglich, daß eine unternehmenspolitische Konzeption mit klaren, möglichst quantitativen Zielen erarbeitet wird.
3. Im Zuge der Marketingplanung werden konzeptionswidrige Entwicklungen frühzeitig aufgedeckt, so daß entsprechende Lösungsalternativen vorbereitet werden können. Hierdurch lassen sich die mit der starken sozialen und wirtschaftlichen Dynamik verbundenen hohen Marktrisiken vermindern.
4. Die Marketingplanung stellt in marktwirtschaftlichen Systemen, in denen der Absatzbereich oft der Minimumsektor ist, ein wichtiges Koordinierungsinstrument für die Unternehmensleitung dar. Sie ist notwendige Grundlage für die Beschaffungs-, Produktions-, Finanz- und Investitionsplanung sowie für die Gewinnplanung.
5. Durch die Marketingplanung kann —zumindest auf längere Sicht— das Top-Management spürbar entlastet werden, da für die Mitarbeiter ein Entscheidungsrahmen vorgegeben ist, der nur bei erheblichen Veränderungen der in- bzw. der externen Handlungsbedingungen Eingriffe der obersten Unternehmensleitung erforderlich macht (management by exception). Dadurch erhalten die im Marketing tätigen Führungskräfte Handlungsspielräume, wodurch, eher als in einem auf Anweisung oder Befehl beruhenden Führungssystem, kreative und innovatorische Leistungen angeregt und Leistungsmotivationen freigesetzt werden.

ABBILDUNG 5: Zusammenhänge zwischen Ziel- und Strategieplanung





6. Die Marketingplanung kann zu einem Führungssystem ausgebaut werden, in dem für alle im Marketing Tätigen operationale Sollwerte fixiert werden, die innerhalb der Planperiode möglichst weitgehend zu erreichen sind. Hierdurch wird zunächst sichergestellt, daß die Mitarbeiter sich möglichst zielkonform verhalten. Zugleich bilden die Sollwerte (Marketingziele) die Grundlage für aussagefähige Marketingkontrollen. Durch Gegenüberstellung von Soll-(Plan-) und Ist-(Realisations-)Größen kann



das Ausmaß der Zielerfüllung bestimmt werden. Treten Zielabweichungen auf, so sind die Ursachen aufzudecken. Zugleich werden aus dem Soll-Ist-Vergleich über einen Lernprozeß wichtige Informationen für die künftige Marketinggestaltung gewonnen.

2.2.2 Grundformen der Marketingplanung

2.2.2.1 Nach der Fristigkeit und Exaktheit der Pläne

Man unterscheidet zwischen kurzfristigen bzw. operativen (bis zu einem Jahr) sowie mittel- (von einem Jahr bis zu fünf Jahren) und langfristigen Plänen (fünf Jahre und mehr). Letztere bezeichnet man auch als Perspektivpläne.

Bei langfristiger Planung hat das Management mehr Freiheitsgrade bei seinen Entscheidungsmöglichkeiten, da auf lange Sicht alle betrieblichen Größen veränderbar sind. Allerdings sind dabei nur Rahmen-, Umriß- oder Grobplanungen möglich, da die verfügbaren Informationen unvollständiger, unbestimmter und unsicherer sind als bei kurzfristigen Planungen.

Die operative Marketingplanung ist nicht einseitig von der Perspektivplanung abhängig, sondern hat eine wechselseitige (interdependente) Beziehung zu ihr. Sind nämlich die Abweichungen zwischen den tatsächlichen kurzfristigen und den erstrebten mittel- und langfristigen Ergebnissen erheblich, so müssen diese Pläne entsprechend revidiert werden: Das Zielniveau ist anzuheben oder zu senken bzw. es sind —bei gleichbleibendem Zielniveau— die Strategien der Zielerreichung zu verändern.

Die kurzfristige Planung ist eine Detail- oder Feinplanung, da ihr weitgehend überschaubare Handlungssituationen zugrunde liegen. Sie enthält als Basis des Marketingvollzugs genaue Angaben über:

- die Einzelgüter bzw. Gütergruppen, deren Umsatz gefördert werden soll (*Marketingobjekte*)
- die Art, die Preise, den Einsatzumfang, die Träger und die Einsatzzeitpunkte (*timing*) der *Marketinginstrumente*
- die Zielgruppen (Gewerbebetriebe, Händler, Großverbraucher usw.), auf welche die Maßnahmen auszurichten sind (*Marketingsubjekte*)
- die Regionen, in welchen die Instrumente eingesetzt werden sollen (*Marketinggebiete*)



2.2.2.2 Nach der Elastizität der Pläne

Es gibt zwei Planungstechniken, um die von veränderten Absatzbedingungen ausgehenden Gefahren für das Unternehmen vermindern zu können: Eventual- und überlappende Planung.

Bei der *Eventual- oder Alternativenplanung* (in der Praxis auch „Schubladenplanung“) werden für jede als möglich erachtete Situation ein optimaler Plan verfaßt. Der Alternativenplan, welcher zur effektiv eintretenden Datenkonstellation paßt, wird dann realisiert. Dieses Verfahren ist für die Marketingplanung nützlich, wenn mit plötzlichen Nachfragewandlungen gerechnet werden muß oder Überraschungsangriffe der Konkurrenten zu erwarten sind, denen nur wirksam begegnet werden kann, wenn bereits Reaktionspläne vorhanden sind.

Bei der *überlappenden Planung* werden zunächst Ansätze für mehrere Perioden gemacht. Am Ende einer Teilperiode wird sodann jeweils neu geplant: Alle bisherigen Plangrößen werden anhand der inzwischen eingetretenen Entwicklung überprüft und, wenn nötig, korrigiert. Auf diese Weise bleibt die Planung elastisch, d.h. an die jeweils veränderte Realität angepaßt. Die Abweichungen zwischen erwarteten (Soll-) und tatsächlichen (Ist-)Größen werden verringert.

Bei beiden Planungsarten entstehen *Elastizitätskosten*, indem das Unternehmen für einen hohen Anpassungsgrad auf die Verwendung hochspezialisierter, aber kostengünstigerer zugunsten von universeller verwendbaren, aber teureren Einsatzgütern verzichten muß. Es ist also zu entscheiden, welcher Elastizitätsgrad realisiert werden soll.

2.2.3 Der Prozeß der Marketingplanung

Der Prozeß der Marketingplanung ist durch die praktisch notwendige Auflösung in sukzessive Einzelentscheidungen nicht mehr fähig, einen mit Gewißheit optimalen Plan zu erstellen. Das liegt daran, daß eine simultane Bestimmung des optimalen Marketingprogramms wegen der großen Zahl interdependenter Variablen gegenwärtig nicht möglich ist.

Der Prozeß der Marketingplanung läßt sich in folgende Phasen aufgliedern:

- Erfassung der gegenwärtigen Marktsituation des Unternehmens (*Markt-diagnose*)



- Abschätzung der voraussichtlichen Markt- und Absatzentwicklung (Marktprognose)
- Festlegen der *Marketingziele*
- Entscheidung über die *Marketingstrategien*

2.2.3.1 Markt diagnose

Die Marketingplanung beginnt i.d.R. mit einer Analyse der gegenwärtigen Marktsituation. Es geht vor allem um die Frage, welche Faktoren in welchem Umfang zur gegenwärtigen Umsatz- und Gewinnsituation der Unternehmung beitragen und welche Verschiebungen sich in jüngster Zeit (etwa im Vergleich zum Vorjahr) abzeichnen. Es sind systematisch die Stärken und Schwächen der Unternehmung im Absatzmarkt aufzudecken, um Ansatzpunkte für eine erfolgreiche Marketingpolitik zu gewinnen. Wichtige Grundlagen für eine Diagnose sind:

- Verteilung der Umsatz-, der Gewinn- bzw. Deckungsbeiträge auf Einzelleistungen oder Leistungsgruppen der Unternehmung
- Verteilung der Umsätze und Gewinne auf einzelne Marktsegmente, z.B. auf bestimmte Marktgebiete, auf Größenklassen der Abnehmer, auf soziale Schichten, auf Einkommensklassen, auf alte und auf neu gewonnene Kunden
- Aufgliederung der Umsätze und Gewinne nach Auftragsgrößenklassen
- Struktur der Umsätze und Gewinne im Hinblick auf einzelne Distributionskanäle (z.B. Direktabsatz einerseits, Absatz über den Fachhandel andererseits)
- Beiträge einzelner Marketinginstrumente zu Umsatz und Gewinn

2.2.3.2 Marktprognose

Neben und auf der Grundlage der Markt diagnose muß die Unternehmensleitung Vorstellungen darüber entwickeln, in welche Situationen die Unternehmung geraten wird, wenn —unter Beibehaltung der bisherigen Marketingpolitik, insbesondere des bisherigen Leistungsprogramms— die sich abzeichnenden Markttrends wirksam bleiben. Aus solchen Marktprognosen erhält das Management wichtige Anregungen, welche Aktivitäten gegenwärtig zu treffen sind, um ungünstige künftige Entwicklungen abzuwenden bzw. positive Trends zu verstärken. Wichtige Informationen für eine Marktprognose der Unternehmung sind:

- die Entwicklung der Umsätze in jenen Branchen, in denen das Unternehmen tätig ist
- Untersuchungen über die künftigen Marktanteile des Unternehmens auf einzelnen Märkten



- Voraussagen über die Kostenentwicklung und —in Verbindung mit der Umsatzschätzung— über die Gewinn- bzw. Rentabilitätsentwicklung im Planungszeitraum.

2.2.3.3 Planung der Marketingziele

Planung strategischer Marketingziele

Die strategische Marketingplanung enthält die konzeptionellen Entscheidungen, die für das Unternehmen prägend sind. Die strategischen Marketingziele umfassen demnach Basisentscheidungen über das Wozu unternehmerischen Handelns im Marketing und lassen sich bzgl. ihres Inhalts in Sach- und Formalziele differenzieren.

- Marketing-Sachziele bestimmen im Rahmen der Langfristplanung, welche Leistungen im Markt zu erbringen sind. An diesem Handlungsrahmen haben sich alle weiteren marketingpolitischen Aktivitäten, insbesondere Preispolitik, Werbung und Distributionspolitik, zu orientieren. Die Entscheidung über die Sachziele ist vor allem von den spezifischen Erfahrungen und Kenntnissen, die ein Unternehmen in einer Branche gewonnen hat, von der Unternehmensgröße, aber auch von den Normvorstellungen der Unternehmensleitung hinsichtlich Rendite und Wachstum abhängig.
- Marketing-Formalziele legen die Dimensionen (Gewinne, Marktanteile, Macht, Prestige usw.) der anzustrebenden Ziele und das Ausmaß ihrer Erfüllung (Maximierung, Minimierung, Satisfizierung) aufgrund der Mittel und Möglichkeiten des Unternehmens fest. Zwischen Unternehmenszielen und Marketing-Formalzielen besteht wechselseitiger Einfluß. Die strategischen Marketing-Formalziele sind in exakter Form oder als Mindestzielvorstellungen vor allem im Hinblick auf folgende Größen zu formulieren:
 - die erstrebte Gewinnhöhe bzw. Kapitalrentabilität (return on investment)
 - die erstrebte Umsatzhöhe bzw. Umsatzveränderung (bei bestimmtem Marketingbudget)
 - das zu erreichende Image bzw. die Imageänderung im Planungszeitraum.

Bei der Zielfestlegung gibt es auch zwei Wege: Der erste ist, daß zunächst die Formalziele fixiert und an ihnen die prognostizierten Ergebnisse bzgl. einzelner Sachziele überprüft werde. Im anderen Fall geht man von einer bestimmten Leistungskonzeption aus und ermittelt deren voraussichtliche Wirkungen auf wichtige Zieldimensionen, z.B. auf Gewinne und Umsätze, und befindet dann darüber, ob die erzielbaren Resultate befriedigend sind. In der Praxis wird meist der zweite Weg



genommen, da es leichter ist, zu den prognostizierten Wirkungen bestimmter Programmalternativen Stellung zu nehmen, als völlig abstrakte Ziele zu postulieren und von diesen ausgehend nach zieladäquaten Sachprogrammen zu suchen.

Im weiteren Planungsablauf werden die für die Planperiode geltenden Ziele präzisiert und der Marketingplanung und -steuerung zugrunde gelegt.

Planung taktischer Marketingziele

Die auf mehrere Jahre bezogenen strategischen Marketingziele, die oft nur in qualitativer Form (z.B. Erreichung der Marktführerschaft) vorliegen, müssen zur Steuerung der laufenden Marketingtätigkeiten auf kürzere Planungszeiträume ausgerichtet und konkretisiert werden. Aus den strategischen Zielen werden kurzfristige Ziele unter Berücksichtigung spezifischer Gegebenheiten abgeleitet.

Darüber hinaus sind detaillierte Marktanalysen, insbesondere Umsatzvorausschätzungen, durchzuführen, deren Ergebnisse bei der endgültigen Festlegung der kurzfristigen Marketingziele zu berücksichtigen sind. Sind die Umsatzschätzungen in einzelnen Teilbereichen niedriger als die vorgesehenen Zielwerte, so ist entweder eine Umverteilung des Marketingbudgets vorzunehmen oder es ist das Zielniveau herabzusetzen. Im letzten Fall sollte, um die strategischen Ziele einzuhalten, eine Kompensation in anderen Marktfeldern (z.B. durch Einführung neuer Produktvarianten bzw. durch Diversifikation) gesucht werden.

Die Planung taktischer Marketingziele endet mit der Aufstellung von mengen- und wertmäßigen Zielen für einzelne Produktgruppen, Absatzgebiete, Abnehmergruppen usw. und der Genehmigung dieser Zielpläne durch die Unternehmensleitung.

2.2.3.4 Planung der Marketingstrategien

Auch im Rahmen der Zielerreichungsentscheidungen ist zwischen strategischen Grundsatzentscheidungen und den laufenden marktstrategischen Maßnahmen zu differenzieren.

Grundsatzentscheidungen im Rahmen der Marketingstrategien

Die grundlegenden Strategien legen die langfristig geltenden Handlungsmaximen für den Einsatz konkreter Mittel und Maßnahmen fest, von deren Verwirklichung das Unternehmen erwartet, daß sie ihm Vorteile gegenüber der Konkurrenz und Präferenzen bei den Nachfragern sichern. Es geht in diesem Bereich um die Erar-



beitung einer strategischen Konzeption, die aus einer spezifischen Kombination einzelner marketingpolitischer Maßnahmen besteht. Die wichtigsten Elemente der strategischen Konzeption betreffen die Produktpolitik, die Preispolitik sowie die Werbe- und Distributionspolitik. Im Rahmen der Produktpolitik sind vor allem Entscheidungen über Inhalt, Breite und Tiefe des Leistungsprogramms sowie über das Qualitätsniveau der anzubietenden Produkte zu treffen. Preispolitische Grundsatzentscheidungen beziehen sich darauf, ob die Angebote in die obere, mittlere oder untere Preisklasse fallen, ob aktive Preispolitik betrieben oder ob der Preiswettbewerb gemieden werden soll. Im Rahmen der Werbepolitik geht es insbesondere um Entscheidungen über die Werbezwecke (z.B. Imageveränderungen der Firma, Förderung des Umsatzes für bestimmte Produkte), um das Ausmaß der Werbung im Vergleich zur Konkurrenz und um grundsätzliche Entscheidungen über die einzusetzenden Medien. In der Distributionspolitik sind Basisentscheidungen über die Distributionskanäle und die einzuschaltenden Distributionsorgane zu fällen.

Alle diese Grundsatzentscheidungen stehen in engem wechselseitigem Zusammenhang: Das Angebot eines hochwertigen Produkts z.B. hat andere preis-, werbe- und distributionspolitische Konsequenzen als die Entscheidung für ein sehr geringwertiges Produkt. In ähnlicher Weise wirken Grundsatzbeschlüsse in anderen marketingpolitischen Bereichen, z.B. in der Preispolitik, auf die übrigen strategischen Maßnahmen zurück.

Laufende Entscheidungen im Rahmen der Marketingstrategien

Durch die marktstrategischen Grundsatzentscheidungen wird auf längere Sicht ein Handlungsrahmen geschaffen, der innerhalb der kurzfristigen oder taktischen Planung (i.d.R. handelt es sich um eine Einjahresplanung) unter Berücksichtigung der jeweils spezifischen Situationsbedingungen zu gestalten ist. Die laufenden Entscheidungen führen zu konkreten Einsatzplänen für die marketingpolitischen Instrumente zum Zwecke der Zielerfüllung.

Voraussetzung für die Erstellung optimaler Einsatzpläne sind Wirkungsprognosen bzgl. der einzelnen Marketinginstrumente und Instrumentalkombinationen bei unterschiedlichem Einsatz von Marketingkosten. Da jedoch die Wirkungen marketingpolitischer Maßnahmen auf den Marketingenerfolg nur näherungsweise zu bestimmen sind, müssen die Strategieentscheidungen bei verschiedenen Graden unvollkommener Information getroffen werden. Hinzu kommt, daß bei der Opti-

mierung zahlreiche Beschränkungen im Bereich der Produktion, der Beschaffung, der Finanzierung usw. zu berücksichtigen sind.

Im einzelnen entsprechen die Maßnahmepläne in ihrer Detaillierung den Zielplänen: z.B. sind Maßnahmepläne für einzelne Produktgruppen, Abnehmergruppen, Absatzgebiete usw. zu erstellen.

3. Marketing-Planung

Nieschlag, Dichtl, Hörschgen definieren Marketing-Planung so:

Marketing-Planung bedeutet das systematische und rationale Durchdringen des künftigen Markt- und Unternehmensgeschehens mit dem Zweck, daraus Richtlinien für das Verhalten im Marketing-Bereich abzuleiten.

Es gibt drei Arten von Zielbeziehungen:

- *Komplementäre* Zielbeziehung bedeutet, daß die Realisierung des einen Ziels die des anderen fördert.
- *Konfliktär*, daß die eine Zielerreichung die andere reduziert.
- *Indifferente* Zielbeziehung heißt, daß die Ziele sich nicht gegenseitig beeinflussen.

Wenn man die Mittel-Zweck-Beziehung zwischen Zielen betonen will spricht man von Ober- und Unter- bzw. Subzielen. Die Einteilung in Haupt- und Nebenziele drückt die Priorität der Zielerreichung aus.

Faktoranalytisch lassen sich industriellen Unternehmensziele auf drei Basisziele verdichten:

- *Marktziele* (Macht/Einfluß, Umsatz, Marktanteil)
- *Ertragsziele* (Gewinn, Rentabilität)
- produkt- und gesellschaftsbezogene *Leistungsziele* (Angebotsqualität, soziale Verantwortung, Sicherung des Unternehmensbestandes)

3.1 Entscheidungshilfen für die Situationsanalyse

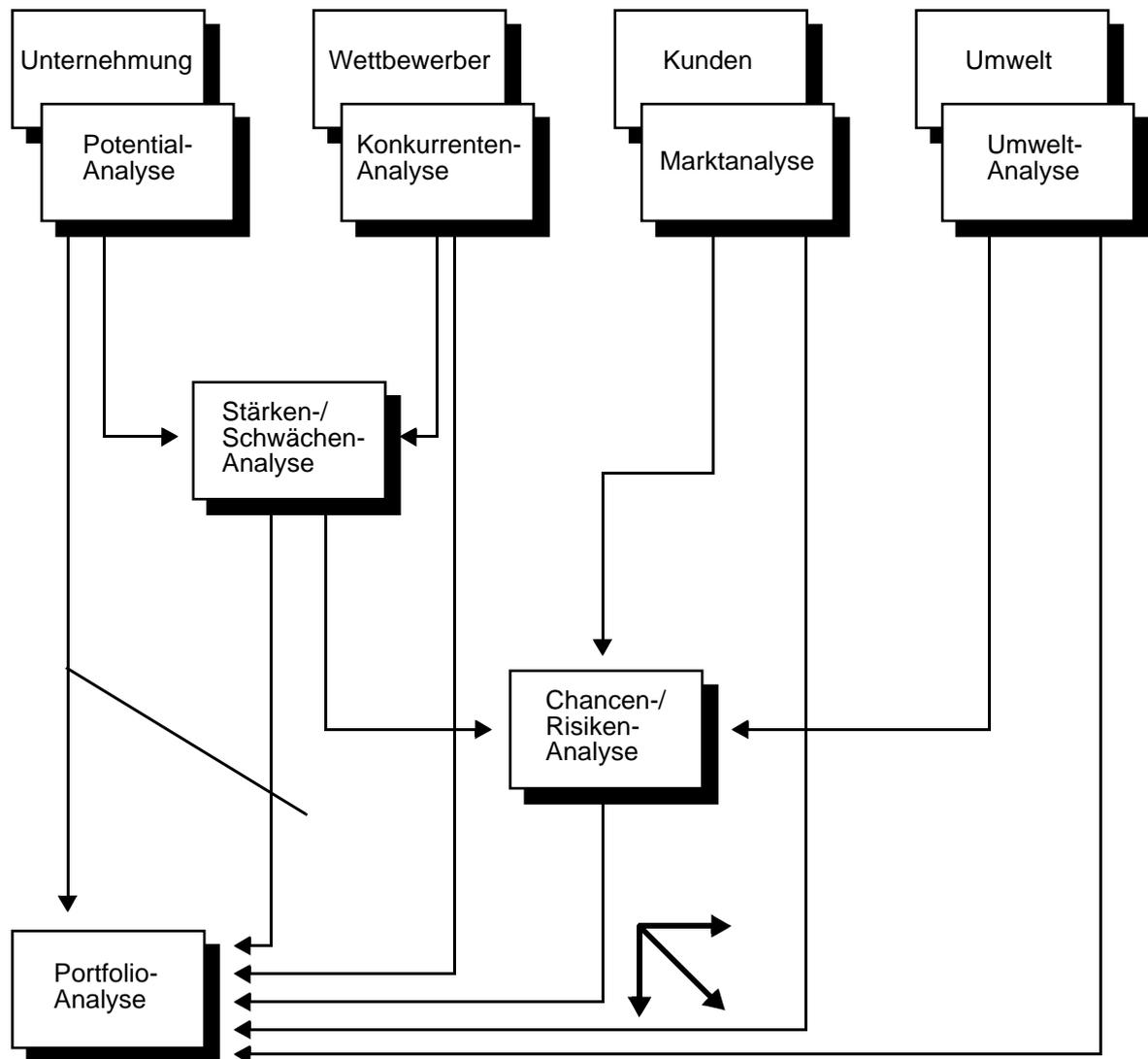
Grundlage einer fundierten Planung sind Informationen über das Unternehmen, seine Wettbewerber, die sonstigen Elemente des Marktes sowie die weitere Umwelt. Über die Methoden der Marktforschung hinaus werden ergänzend spezielle Hilfsmittel zur strategischen Analyse verwendet. Einen Überblick über diese



Entscheidungshilfen liefert Abbildung 6, "System der strategischen Situationsanalyse," auf Seite 127.

Die *Potentialanalyse* ist die kritische Überprüfung der Ressourcen eines Unternehmens im Hinblick auf Verfügbarkeit und Eignung für strategische Entscheidungen.

ABBILDUNG 6: System der strategischen Situationsanalyse



Die *Konkurrentenanalyse* ist die Sammlung und Bewertung möglichst umfassender Informationen über die wichtigsten Wettbewerber eines Unternehmens.



Die *Stärken-/Schwächen-Analyse* besteht in der Identifikation des Handlungsspielraums eines Unternehmens gegenüber seinen Wettbewerbern.

Die *Marktanalyse* hat die systematische Erfassung aller interessierenden Sachverhalte über die gegenwärtigen und potentiellen Marktpartner einer Unternehmung zum Gegenstand.

Die *Umweltanalyse* betrifft die Makroumwelt einer Unternehmung, also die ökonomische, sozio-kulturelle, politisch-rechtliche, technologische und physische Umwelt.

Die *Chancen-Risiken-Analyse* verknüpft die Ergebnisse der Markt-, Umwelt- und Stärken-/Schwächen-Analyse mit dem Ziel, möglichst frühzeitig diejenigen Entwicklungen zu erkennen, die im Hinblick auf die Unternehmenszielsetzung potentielle Gelegenheiten oder Gefahren darstellen.

Die *Portfolio-Analyse* stellt ein Instrument zu Analyse und Verdichtung von Informationen aus den Bereichen Unternehmung, Wettbewerber, Kunden und Umwelt dar. Neben ihrer Verwendung als Denkraster zur Generierung von Strategien ist sie besonders geeignet, die Ergebnisse der bereichsspezifischen Einzelanalysen zusammenzuführen, die Informationsflut auf das Wesentliche zu reduzieren und die Ergebnisse zu visualisieren. Im Kern geht es bei diesem Verfahren um die möglichst präzise Beurteilung der einzelnen Produkte bzw. Produktlinien (Strategische Geschäftseinheiten) einer Unternehmung bzgl. ihrer gegenwärtigen Marktstellung und ihrer Entwicklungsmöglichkeiten.

TABELLE 8: Produkt-Markt-Matrix nach Ansoff

Produkte	Märkte	bestehende	neue
bestehende		Marktdurchdringung	Marktentwicklung
neue		Produktentwicklung	Diversifikation

3.2 Entscheidungshilfen für die Ziel- und Strategieplanung

Welcher strategische Handlungsrahmen einer Unternehmung zur Verfügung steht, wird in Tabelle 8, "Produkt-Markt-Matrix nach Ansoff," auf Seite 128 deutlich.

Bei der Marktdurchdringung oder Marktpenetration bezweckt man einen Ausbau des Marktanteils und eine Vergrößerung des Marktvolumens durch Erhöhung der Verwendungsraten oder Abwerbung von Kunden oder Aktivierung von latentem Bedarf.

In der Wirtschaftspraxis wird mit einer ganzen Reihe unterschiedlicher Portfolio-Konzepte gearbeitet. Durch die zweidimensionale Matrix werden strategische Geschäftseinheiten¹ zusammengefaßt, die sich in einer ähnlichen strategischen Ausgangslage befinden. Für diese lassen sich bestimmte Verhaltensmuster, sog. *Normstrategien*, ableiten, die Rahmenempfehlungen für die Ziel- und Strategieplanung sowie für die Aufteilung der Ressourcen darstellen.

1. Tätigkeitsfeld, das sich nach Produkt(en), Kunden und Wettbewerbern nachhaltig von allen anderen Aktivitätsbereichen eines Unternehmens unterscheidet.



Von den Portfolio-Konzepten, kann das Marktwachstums-Marktanteil-Portfolio von der Boston Consulting Group als die bekannteste Variante bezeichnet werden. Siehe dazu Tabelle 9, "Marktwachstums-Marktanteils-Matrix," auf Seite 130

TABELLE 9: Marktwachstums-Marktanteils-Matrix

		Stars	Question-Marks
		bringen Gewinne, die aber zur Sicherung und Verbesserung der eigenen Marktposition reinvestiert werden müssen	in der Einführungsphase, versprechen großes Wachstum; Offensivstrategien zur Markanteilsausweitung, um vom Erfahrungskurveneffekt zu profitieren
Marktwachstum	hoch		
	niedrig	Cash-Cows	Dogs
		haben Reifephase erreicht und haben wegen Marktanteil hohen Kostenvorteil; dienen zur Finanzierung anderer SGE	sind in der Sättigungs- oder Degenerationsphase; eventuelle Gewinne in Stars und ? investieren; bei Verlusten eliminieren
		hoch	niedrig
		Marktanteil	

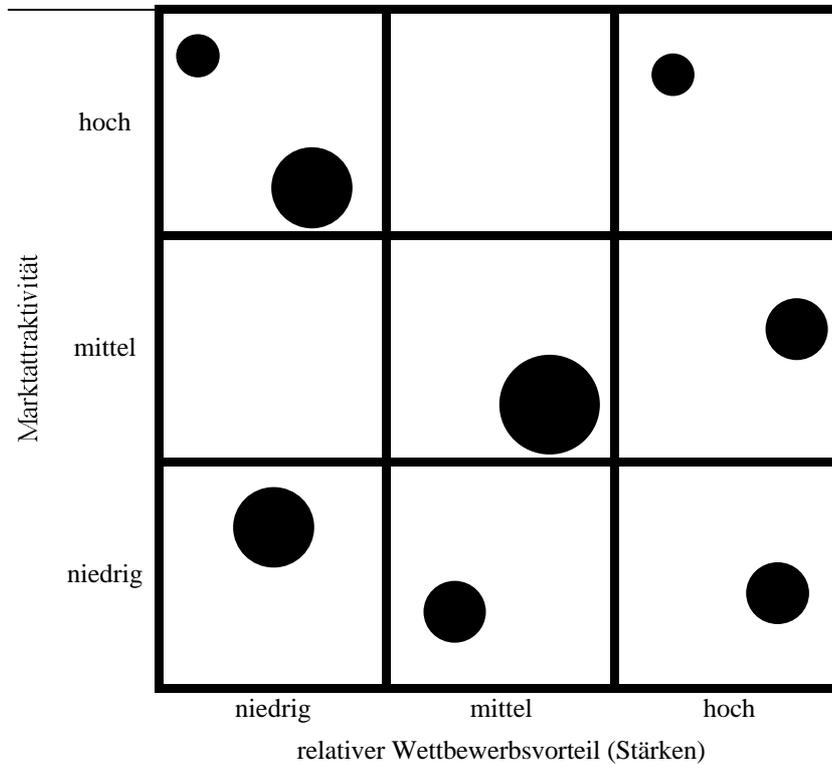
Das Marktattraktivität-Wettbewerbsvorteil-Portfolio wurde von der General Electric Company und dem Beratungsunternehmen McKinsey erarbeitet. Siehe dazu Tabelle 9, "Marktwachstums-Marktanteils-Matrix," auf Seite 130.

Vom Konzept der Boston Consulting Group unterscheidet es sich formal durch eine differenziertere Strukturierung des Portfolios mit Hilfe einer Neun-Felder-Matrix.

Das Marktattraktivität-Wettbewerbsvorteil-Portfolio erlaubt ebenfalls die Ableitung strategischer Normempfehlungen: Für diejenigen SGE, die sich im rechten oberen Bereich der Matrix befinden, sind Investitions- und Wachstumsstrategien zu verfolgen. Bei SGE, die in der linken unteren zone positioniert sind, empfehlen sich Abschöpfungs- oder Desinvestitionsstrategien. Für SGE, die in den diagonal von links oben nach rechts unten angeordneten Geschäftsfeldern auftauchen, muß das Management situativ entscheiden, ob es sich lohnt, in diese SGE weiter zu

investieren, oder ob es zweckmäßiger erscheint, Abschöpfungs- oder gar Desinvestitionsstrategien zu verfolgen.

TABELLE 10: Marktattraktivität-Wettbewerbsvorteil-Matrix



Dieser Ansatz zeichnet sich gegenüber dem Konzept der Boston Consulting Group insbesondere dadurch aus, daß er die SGE differenzierter zu beurteilen erlaubt und so der komplexen Realität eher gerecht wird. Allerdings liegen darin auch spezifische Probleme des Verfahrens. So erweist es sich als notwendig, die jeweils relevanten Faktoren der Marktattraktivität und des Wettbewerbsvorteils zu bestimmen und sie vor allem situativ, d.h. je nach Markt- und Unternehmensgegebenheiten zu gewichten. Dazu bedarf es einer Vielzahl von Informationen, die zum Teil nicht oder nur mühsam auf kostspielige Weise beschafft werden können. Daneben werden z.T. schwer operationalisierbare Faktoren verwendet, wie z.B. Professionalität der Führungskräfte oder Verhaltensstabilität der Abnehmer. Dies kann zu unterschiedlichen Beurteilungen der SGE durch Anwender führen, die u.U. im Wege zeitraubender Abstimmungsprozesse ausgeräumt werden müssen.

Die unterschiedliche Bedeutung der SGE, gemessen etwa am Umsatz oder am Deckungsbeitrag, trägt man durch verschieden große Kreise Rechnung. Dadurch

kann eine mögliche Unausgewogenheit des Portfolios auch schon optisch besser erkannt werden. [In Tabelle 9, “Marktwachstums-Marktanteils-Matrix,” auf Seite 130 habe ich aus Übersichtlichkeitsgründen die Kreise nicht eingezeichnet.]

3.3 Entscheidungshilfen für die Maßnahmenplanung

3.3.1 Die Break-Even-Analyse

Da Marketing-Maßnahmen mit Kosten verbunden sind, ist es interessant, unter welchen Bedingungen die Erlöse aus absatzpolitischen Aktionen die damit verbundenen Kosten übersteigen, so daß Gewinne erwirtschaftet werden. Um dies zu klären, greift man häufig zu *Break-Even-Analyse*, die als bevorzugte Entscheidungshilfe bei der Erfolgs- bzw. Gewinnplanung angesehen wird.

Bei Verfolgung dieser Zielsetzung werden die Kosten und Erlöse in Abhängigkeit von einer bestimmten Einfluß- bzw. Bezugsgröße, z.B. der Ausbringungsmenge, einander gegenübergestellt. Der Schnittpunkt, bei dem die anfallenden Kosten und Erlöse gleich hoch sind, wird als Break Even-Point, Nutzenschwelle, Gewinnschwelle oder Deckungspunkt bezeichnet.

3.3.2 Die Aktionsplanung mit Hilfe der Netzwerkanalyse

Stichwort: Kritischer Pfad, kürzester Weg...

Informatikvorlesungen “Algorithmen“ und “Parallele Algorithmen“.

