

Hermann Diller (Hrsg.)

Marketingplanung

2. Auflage

Verlag Vahlen

Zum Inhalt:

Das Lehrbuch informiert auf verständliche Weise über die grundsätzlichen Vorgehensweisen elementarer Planungsmethoden im Marketing. Es stellt den Bezug zur Anwendung in der Praxis her und hinterfragt die Leistungspotentiale verschiedener Methoden kritisch.

Aus dem Inhalt:

- Planung und Marketing
- Strategische Analyse
- Operative Analyse
- Entwicklungsprognosen
- Zielplanung
- Benchmarking
- Entscheidungskriterien, Entscheidungsregeln, Entscheidungsprinzipien
- Entscheidungsbäume und Roll-back-Analyse
- Nutzwertanalysen
- Risiko- und Break-Even-Analyse
- Marktreaktionsfunktionen
- Conjoint-Analysen zur Produkt- und Preisplanung
- Die Entwicklung von Werbekonzeptionen

Zum Autor:

Prof. em. Dr. Dr. h.c. Hermann Diller war Inhaber des Lehrstuhls für Marketing an der Universität Erlangen-Nürnberg.

Marketingplanung

Herausgegeben und bearbeitet von
Univ.-Prof. Dr. Hermann Diller

Mit Beiträgen von

Dr. Imaan Bukhari
Dipl.-Kfm. Jens Cornelsen
Prof. Dr. Hermann Diller
Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch
Dr. Peter Götz
Prof. Dr. Andreas Herrmann
Dr. Günter Hettich
Dipl.-Kfm. Kai Schober
Dipl.-Kfm. Wilfried Tietz

2., vollständig neu bearbeitete und ergänzte Auflage

Verlag Franz Vahlen München

Vorwort zur 2. Auflage

Obwohl der Fortschritt der Marketingwissenschaft bei den in diesem Werk dargestellten Methoden nicht so gravierend verläuft wie in vielen anderen Sektoren des Marketing, war über 15 Jahre nach Drucklegung der 1. Auflage und zahlreichen Nachdrucken eine gründliche Neubearbeitung des Werkes überfällig. Die Grundkonzeption und die Zielsetzungen sowie das didaktische Konzept wurden dabei beibehalten. Nach wie vor versteht sich dieses Werk als grundlegendes Lehrbuch, in dem man sich mit dem Anliegen und den grundsätzlichen Vorgehensweisen elementarer Planungsmethoden im Marketing in möglichst verständlicher Weise informieren kann. Auf methodische Details wird nicht eingegangen. Dafür zählen Anwendungsbezüge und eine kritische Hinterfragung der Leistungspotentiale unterschiedlicher Methoden zu den Kernaufgaben der Beiträge.

Überarbeitet wurden alle Beiträge zumindest hinsichtlich der nunmehr verfügbaren Literatur sowie neuerer Entwicklungen auf dem jeweiligen Sektor. Dabei konnten auch einige Fehler der 1. Auflage ausgemerzt werden. Allen Lesern, die uns darauf aufmerksam gemacht haben, möchte ich an dieser Stelle herzlich danken.

Einer völligen **Neubearbeitung** unterlagen die *Kapitel 1 (Planung und Marketing)*, *Kapitel 4 (Entwicklungsprognosen)*, in dem nunmehr auch ARIMA-Modelle dargestellt werden, die **Zielplanung und Budgetierung** einschließlich der **Kennzahlenrechnung (Kapitel 5)** sowie die in *Kapitel 13* dargelegte Entwicklung einer **Werbekonzeption**, die nunmehr stärker auf verhaltenstheoretische Modelle und Erkenntnisse zurückgreift.

Die Neubearbeitung schloß aber auch die Aufnahme einiger **neuer Planungstechniken** mit ein. So finden sich nunmehr im *Kapitel 2* einige grundlegende Techniken der **strategischen Analyse**, die man seit den späten achtziger Jahren zu den Standardtechniken der Marketingplanung zählen kann. Weiterhin werden nunmehr auch operative Analysetechniken zur **Situationsanalyse** behandelt (*Kapitel 3*). Neu aufgenommen wurde auch das **Benchmarking (Kapitel 6)**, dem gerade in Zeiten, wo sich Unternehmen immer stärker bemühen, ständig weiter zu lernen, eine besondere Bedeutung zuwächst. Schließlich wurde das **Conjoint-Measurement** als ein in den letzten Jahren besonders beliebtes Planungs- und Analyseinstrument zur Ausgestal-

tung der Produkt- und Preispolitik in den Themenkatalog dieses Werkes mit einbezogen (*Kapitel 12*).

Andererseits haben wir - schon um das Buch nicht allzu sehr aufzublähen und an die gängige Praxis der Marketingplanung anzupassen - einige in der 1. Auflage behandelten Techniken ausgesondert bzw. durch andere substituiert: Dies trifft zunächst auf die **experimentellen Wirkungsprognosen** mit Hilfe varianzanalytischer Kalküle zu, deren Bedeutung im Vergleich zu den Marktreaktionsprognosen auf ökonometrischer Basis (schon aus Kostengründen) zurückging. Deshalb substituierten wir die Darstellung dieser Techniken durch jene der **Marktreaktionsfunktionen** in *Kapitel 11*. Die in der 1. Auflage noch dargestellten **Netzplantechniken** konnten, zumindest im Marketing, in der Praxis wenig Verbreitung finden und wurden deshalb ebenfalls ausgesondert. Die vormals noch gesondert behandelten **Positionierungsmodelle** sind nun - in etwas knapperer Form - in die strategischen Analyseverfahren eingeflossen. Auch auf die in der 1. Auflage noch behandelten spezifischen Techniken der **Preisplanung** wird nicht mehr eingegangen, weil sie im Vergleich zum hier behandelten **Conjoint-Measurement** weit weniger Verbreitung fanden. Schließlich verzichteten wir auch auf die gesonderte Darstellung der **Planung der Verkaufsleistung** von Reisenden, weil hier im Grunde nur ein spezieller Anwendungsfall von Marktreaktionsfunktionen vorliegt. Aus Platzgründen ausgesondert wurde die Behandlung der Methoden der **Streuplanung**.

Zusammen mit dem neuen Themenzuschnitt erfolgte eine neue **Gliederung** im Aufbau dieses Werkes, der nunmehr den verschiedenen Ablaufphasen der Marketingplanung, die im *Kapitel 1* im Detail dargestellt werden, folgt. Bei grober Betrachtung geht es dabei nach einer grundlegenden **Einführung** (Teil I) zunächst um eine **Situationsanalyse** (Teil II), der die **Zielplanung** (Teil III) und schließlich die **Maßnahmenplanung** (Teil IV) folgt. Die Zuordnung der einzelnen Planungstechniken zu diesen Grobphasen der Marketingplanung ist nicht immer zwingend, weil einzelne Techniken, etwa die Nutzwertanalyse oder Marktreaktionsfunktionen, auch in jeweils anderen Phasen eingesetzt werden können. Wir ordneten die Techniken nach ihrem jeweiligen Einsatzschwerpunkt zu.

Die Überarbeitung des Werkes schloß die Aufnahme **neuer Autoren** mit ein, denen ich für ihre Beiträge besonders herzlich danke. Ich hoffe und wünsche, daß damit

unser Anliegen, für die BWL- bzw. die Marketingausbildung ein Basiswerk zu schaffen, das universell einsetzbar ist und den betriebswirtschaftlichen Kern der Marketingplanung stets im Auge behalten soll, erneut gelungen ist. Für kritische Hinweise bin ich freilich allen Lesern verbunden. Sie erreichen uns an der Universität Erlangen-Nürnberg, Lehrstuhl für Marketing, Lange Gasse 20, 90403 Nürnberg.

Mein besonderer Dank gilt Herrn Dipl.-Kfm. *Markus Müllner*, der die formale Bearbeitung der Texte und die redaktionelle Betreuung übernommen hat. Frau *Doris Häusner*, Frau *Inge Fichtner*, cand. rer. pol. *Florian Gierke* und cand. rer. pol. *Philipp Klumpp* haben sich bei der schriftlichen Abfassung und der Korrektur der Manuskripte hohe Verdienste erworben. Auch ihnen danke ich für die Mitwirkung sehr herzlich.

Nürnberg, Oktober 1997

Univ.-Prof. Dr. *Hermann Diller*

Vorwort zur 1. Auflage

Wer sich berufsmäßig oder im Rahmen seiner Ausbildung intensiv mit Fragen der Marketingplanung auseinandersetzen will, wird oft genug die leidvolle Erfahrung des Informationsmangels im Informationsüberfluß machen; denn an Büchern und Fachartikeln zu diesem Themenkreis herrscht gewiß kein Mangel. Eine Schwierigkeit, mit der sich der Interessent jedoch regelmäßig konfrontiert sieht, ist die sehr unterschiedliche Bezeichnung, also sozusagen die Verpackung dieses Themenbereiches. Mancher Praktiker mag sich unter Umständen mit einer Mogelpackung konfrontiert sehen, wenn er unter vielversprechenden Titelkomponenten, wie quantitative Verfahren, Entscheidungsanalyse, Planungsmodelle o.ä., nicht die erwarteten (praktisch unmittelbar einsetzbaren) Planungshilfen, sondern etwa ein quantitativ formuliertes Beschreibungsmodell zum Kaufverhalten von Konsumenten findet. Der Student wiederum wird sich bei einer Durchsicht der Inhaltsverzeichnisse einschlägiger Werke möglicherweise verwirrt fragen, wo denn eigentlich der Unterschied zwischen Marketing

und Marketingplanung, Entscheidungstheorie oder auch der sogenannte Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre liegt

Die Ursachen für derartige Mißverständnisse und Unklarheiten sind nun keinesfalls in Etikettenschwindeleien, sondern erstens im unterschiedlichen Sprachgebrauch des Terminus Planung, zweitens im wissenschaftslogischen Verhältnis zwischen Beschreibung, Erklärung und Technologie und drittens in der Marketingphilosophie selbst begründet. Darauf wird im ersten Kapitel dieses Buches noch näher einzugehen sein.

Ein zweiter Grund für das Paradoxon der Informationsarmut im Informationsüberfluß liegt unter Umständen darin, daß sich viele Veröffentlichungen zum Themenbereich Marketingplanung auf die jüngsten Weiterentwicklungen auf diesem Sektor konzentrieren. Deren Kompliziertheit überfordert jedoch nicht selten denjenigen, der zunächst einen „Einstieg“ in die Materie sucht.

Als Einführung zum Thema Marketingplanung beschränkt sich der Anspruch dieses Buches auf folgende drei **Lernziele**:

- (1) Der Leser soll mit dem Gegenstandsbereich, den Grundproblemen und den elementaren quantitativen Techniken der Marketingplanung vertraut gemacht werden. Vertrautheit bedeutet dabei nicht nur Kenntnis der jeweiligen Planungsprinzipien, sondern auch die Fähigkeit, entsprechende Aufgaben praktisch lösen zu können.

Aus diesem Grunde enthalten alle Beiträge in diesem Buch zumindest ein praxisnahes und in möglichst allen Einzelheiten nachvollziehbares Anwendungsbeispiel. Die im ersten Kapitel noch näher erläuterte Auswahl der dargestellten Planungstechniken erfolgte dabei auch im Hinblick auf den praktischen Bewährungsgrad. Unbehandelt bleiben formal besonders anspruchsvolle und nur für sehr spezielle Problemstellungen einsetzbare Modelle.

- (2) Dem Leser sollen über die verfahrenstechnischen Einzelheiten hinaus auch die Einsatzvoraussetzungen und -probleme der dargestellten Planungshilfen vermittelt werden, um einer unkritischen und fehlerhaften Anwendung vorzubeugen und um ihn in die Lage zu versetzen, über diesen Verfahren zu stehen, statt sich von ihnen beherrschen zu lassen.

- (3) Aufbauend auf den beiden erstgenannten Zielen sollte die Lektüre des Buches den Leser in die Lage versetzen, komplexere Planungsmodelle verfahrenstechnisch einordnen (oft handelt es sich um Kombinationen der hier dargestellten Verfahren) und sich auf der Basis eines gesicherten Grundwissens erarbeiten zu können.

Diese drei Lernziele bedingen eine didaktische Konzeption, welche den Themenkreis inhaltlich auf elementare und möglichst vielfältig einsetzbare, aber auch praktisch bewährte Planungstechniken beschränkt. Sie stellen sozusagen das Pflichtprogramm zum Thema Marketingplanung dar, dessen Beherrschung beim Examenskandidaten im Fach Betriebswirtschaftslehre bzw. Marketing sowohl an Universitäten als auch an Fachhochschulen heute üblicherweise vorausgesetzt wird.

Weiterhin sollten möglichst geringe Vorkenntnisse zum Verständnis dieses Buches erforderlich sein. Hier sind dies Grundkenntnisse des Marketing, der Wahrscheinlichkeitsrechnung und der bivariaten Datenanalyse, wie sie üblicherweise in den Kursen des Grundstudiums oder in einschlägigen Einführungslehrbüchern vermittelt werden.

Schließlich sollte der Leser seinen Lernerfolg selbst kontrollieren können und gezielte Hilfestellungen für weiterführende Studien erhalten, was hier durch die jedem Kapitel beigefügten Kontrollfragen und kommentierten Literaturverweise versucht wird.

Die umfangmäßige Beschränkung dieses Buches auf 14 Kapitel erfolgte im übrigen auch im Hinblick darauf, es als Grundlage für eine (zweistündige) akademische Semesterveranstaltung einsetzen zu können. Der Stoffauswahl und -darbietung liegen dabei unter anderem auch die Erfahrungen zugrunde, die mehrere der Autoren dieses Buches und ich selbst in entsprechenden Übungen und Seminaren machen konnten.

Mein ganz besonderer Dank gilt allen Mitarbeitern an diesem Buch, die teilweise neue Beiträge erstellt, teilweise Aufsätze, die in ähnlicher Form in der Zeitschrift *WiSt* bereits erschienen sind, überarbeitet und für den Wiederabdruck zur Verfügung gestellt haben.

Meinem akademischen Mentor, Herrn Prof. Dr. *Erwin Dichtl*, verdanke ich wertvolle Anregungen und viele konstruktive Hinweise zur Verbesserung des Manuskripts. Meine Frau sowie Frau *Heike Fischer* leisteten schließlich dankenswerterweise durch

ihre Schreib- und Redaktionsarbeiten einen unverzichtbaren Beitrag zum Zustandekommen dieses Buches.

Mannheim, im Sommer 1979

Hermann Diller

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
TEIL I: GRUNDLAGEN	1
Kapitel 1: Planung und Marketing	3
1 Planung.....	3
2 Marketingplanung	6
2.1 Gegenstand und Teilbereiche.....	6
2.2 Ablauf	11
2.3 Probleme	19
3 Modelle und Planungstechniken der Marketingplanung	23
Literaturverzeichnis.....	28
Kontrollfragen.....	29
TEIL II: METHODEN DER SITUATIONSANALYSE	31
Kapitel 2: Strategische Analyse	33
1 Grundlagen der strategischen Marketingplanung	33
1.1 Begriff und Inhalte der strategischen Marketingplanung	33
1.2 Der Prozeß der strategischen Marketingplanung	35
2 Methoden zur Unterstützung der strategischen Analyse.....	38
2.1 Methoden für die Ist-Analyse.....	39
2.1.1 Umwelt-Analyse	39
2.2 Unternehmens-Analyse.....	51
2.2.1 Stärken-Schwächen-Analyse	51
2.2.2 Die Wertketten-Analyse	55

2.3 Die Portfolio-Analyse als Methode zur Analyse der Umwelt- und der Unternehmenssituation	58
2.4 Die Szenario-Analyse als Methode zur Voraussage von Entwicklungen	65
Literaturverzeichnis	69
Kontrollfragen	70
Kapitel 3: Operative Analyse	73
1 Überblick	73
2 Marktanalyse	74
2.1 Gegenstand und Ziel der Marktanalyse	74
2.2 Marktstrukturanalyse	75
2.1.2 Marktpotentialanalyse	83
3 Absatzanalyse	87
3.1 Gegenstand und Ziel der Absatzanalyse	87
3.2 Instrumente der Absatzanalyse	88
3.2.1 Absatz-/Erlösstatistik	88
3.2.2 Absatz-/Erlösstrukturanalyse	89
3.2.3 Erlösabweichungsanalyse	92
4 Vertriebserfolgsanalyse	96
4.1 Gegenstand und Ziel der Vertriebserfolgsanalyse	96
4.2 Marketing-Grundrechnung	97
4.3 Teilbereiche der Vertriebserfolgsanalyse	100
4.3.1 Erlösrechnung	101
4.3.2 Vertriebskostenrechnung	102
4.4 Ausgewählte Arten von Vertriebserfolgsanalysen	105
4.4.1 Absatzsegmentrechnungen	105
4.4.2 Maßnahmenbezogene Erfolgsanalysen	109
4.4.3 Organisationsbezogene Erfolgsanalysen	113

5 Zusammenfassung.....	114
Literaturverzeichnis.....	115
Kontrollfragen.....	116
Kapitel 4: Entwicklungsprognosen.....	119
1 Begriff, Arten und Zwecke von Prognosen.....	119
2 Zeitreihenprognosen.....	122
2.1 Die Strukturkomponenten von Zeitreihen.....	122
2.2 Zeitreihenanalysen ohne explizite Sättigungsgrenzen.....	125
2.2.1 Die einfache lineare Trendanalyse.....	125
2.2.2 Gleitende Durchschnitte.....	131
2.2.3 Das Grundmodell der exponentiellen Glättung.....	135
2.2.4 Das Saisonverfahren von Winters.....	139
2.3 Zeitreihen mit Sättigungsgrenzen und nichtlinearem Verlauf.....	144
2.3.1 Exponentielle und logarithmische Trendfunktionen.....	145
2.3.2 Parabolische Trendfunktionen.....	146
2.3.3 Logistische Trendfunktionen.....	147
2.4 ARIMA-Modelle.....	149
2.4.1 AR-Modelle.....	149
2.4.2 I-Modelle.....	150
2.4.3 MA-Modelle.....	151
2.4.4 Identifikation eines ARIMA-Modells.....	151
2.4.5 Beispiel für die Identifikation eines ARIMA-Modells.....	152
3 Grenzen der Aussagefähigkeit von Prognosen.....	155
3.1 Fehlermaße als Indikatoren der Prognosegenauigkeit.....	156
3.2 Kriterien zur Beurteilung von Prognoseverfahren.....	157
Literaturverzeichnis.....	159
Kontrollfragen.....	159

TEIL III: ZIELPLANUNG	161
Kapitel 5: Zielplanung	163
1 Aufgabenstellung und Probleme der Zielplanung	163
2 Planungstechniken für die Zielplanung	174
2.1 Überblick.....	174
2.2 Kennzahlenrechnung	177
2.3 Budgetrechnung.....	185
Literaturverzeichnis.....	196
Kontrollfragen.....	197
Kapitel 6: Benchmarking	199
1 Begriff und Einordnung des Benchmarking.....	199
2 Abgrenzung des Benchmarking	200
3 Varianten des Benchmarking.....	201
3.1 Gliederung nach der Art der Vergleichspartner	202
3.2 Gliederung nach dem Objekt	203
3.3 Gliederung nach dem zeitlichen Planungshorizont.....	204
4 Prozeß des Benchmarking	206
4.1 Vorbereitungsphase	206
4.2 Datenbeschaffungsphase	207
4.3 Analysephase.....	208
4.4 Umsetzungsphase	209
5 Probleme und Grenzen des Benchmarking.....	210
Literaturverzeichnis.....	212
Kontrollfragen.....	212

TEIL IV: MASSNAHMENPLANUNG	213
Kapitel 7: Entscheidungskriterien, Entscheidungsregeln, Entscheidungsprinzipien	215
1 Ein Beispiel für ein Marketing-Planungsproblem	215
2 Das entscheidungstheoretische Grundmodell	216
3 Entscheidungskriterien bei Entscheidungen unter Risiko	220
3.1 Klassische Entscheidungskriterien	220
3.2 Das <i>Bernoulli</i> -Prinzip	222
4 Entscheidungskriterien bei Entscheidungen unter Unsicherheit	225
5 Beurteilung der Entscheidungskriterien bei Risiko und Unsicherheit	229
Literaturverzeichnis	231
Übungsaufgabe	231
Kapitel 8: Entscheidungsbäume und Roll-back-Analyse	233
1 Unzulänglichkeiten der Entscheidungsmatrix im Rahmen der Marketingplanung	233
1.1 Die Evaluierung mehrparametrischer Entscheidungsalternativen ...	233
1.2 Die Evaluierung mehrstufiger Entscheidungsalternativen	235
2 Die Modellierung mehrparametrischer und mehrstufiger Entscheidungsprobleme durch Entscheidungsbäume	236
2.1 Mehrparametrische Entscheidungen	236
2.2 Mehrstufige Entscheidungen	237
3 Roll-back-Analyse	241
4 Vor- und Nachteile der Entscheidungsbaumtechnik im Rahmen der Marketingplanung	243

Literaturverzeichnis.....	245
Kontrollfragen.....	245
Kapitel 9: Nutzwertanalysen.....	247
1 Problemstellung.....	247
2 Varianten der Nutzwertanalyse.....	248
2.1 Überblick.....	248
2.2 Die Elimination ineffizienter Alternativen.....	250
2.3 Rangreihenverfahren.....	252
2.3.1 Lexikographische Rangreihung.....	252
2.3.2 Punktbewertungsmodelle.....	253
2.3.3 Profilanalysen.....	262
3 Zusammenfassende Würdigung.....	263
Literaturverzeichnis.....	265
Kontrollfragen.....	266
Kapitel 10: Risiko- und Break-Even-Analyse.....	267
1 Die Berücksichtigung des Entscheidungsrisikos in der Marketingplanung.....	267
2 Die Risikoanalyse.....	268
2.1 Generelle Charakterisierung.....	268
2.2 Ein Fallbeispiel.....	270
2.2.1 Die Entscheidungssituation.....	270
2.2.2 Das Entscheidungsmodell.....	270
2.2.3 Die Datenbeschaffung.....	272
2.2.4 Die Berechnung der Verteilungsfunktion der Zielgröße.....	273
2.3 Das Problemlösungspotential von Risikoanalysen.....	276
3 Die Break-Even-Analyse.....	280

3.1 Generelle Charakterisierung.....	280
3.2 Die Grundstruktur des Break-Even-Modells	281
3.3 Varianten der Break-Even-Analyse.....	283
3.4 Kritische Beurteilung der Break-Even-Analyse als Instrument der Marketingplanung	288
Literaturverzeichnis.....	290
Kontrollfragen.....	290
Kapitel 11: Marktreaktionsfunktionen.....	293
1 Grundlagen	293
1.1 Definition und Wesen von Marktreaktionsfunktionen	294
1.2 Einsatzmöglichkeiten von Marktreaktionsfunktionen in der Marketingplanung.....	295
1.3 Arbeitsschritte zum Aufbau von Marktreaktionsfunktionen.....	297
2 Auswahl und Operationalisierung von Variablen	300
2.1 Grundlegende Voraussetzungen der Variablenauswahl.....	300
2.2 Auswahl der abhängigen Variable.....	302
2.3 Auswahl der unabhängigen Variablen.....	303
3 Bestimmung des Funktionsverlaufs.....	306
3.1 Lineare Funktionen.....	307
3.2 Nicht-lineare Funktionen	308
3.2.1 Multiplikative Marktreaktionsfunktion	308
3.2.2 Semi-logarithmische Marktreaktionsfunktion.....	310
3.2.3 Modellierung einzelner Interaktionseffekte.....	310
3.3 Exemplarische Spezifikation einer MRF für die Marke <i>Tempo</i>	311
4 Auswahl des Schätzverfahrens und Schätzung der Parameter	313
5 Beurteilung der Prognosequalität.....	317

5.1 Tests der Grundannahmen	317
5.1.1 Nicht-normalverteilte Störgrößen	317
5.1.2 Heteroskedastizität	318
5.1.3 Autokorrelation	318
5.1.4 Multikollinearität	319
5.2 Auswirkungen der Datenstruktur auf die Prognosequalität	320
5.3 Beurteilung der Erklärungsgüte der geschätzten Marktreaktionsfunktionen	322
6 Ausgewählte Sonderfälle bei der Schätzung von Markt- reaktionsfunktionen	324
6.1 Modellierung von Saison-Effekten	324
6.2 Modellierung von Carryover-Effekten	328
Literaturverzeichnis	331
Kontrollfragen	332
Übungsaufgaben	333
Kapitel 12: Conjoint-Analysen zur Produkt- und Preisplanung	339
1 Die Grundidee	339
2 Marktsimulation	345
3 Der Conjoint+Cost-Ansatz	347
4 Problemlösungspotential und Grenzen	354
Literaturverzeichnis	357
Kontrollfragen	357
Kapitel 13: Die Entwicklung von Werbekonzeptionen	359
1 Markenpositionierung als Grundlage für die Entwicklung eines neuen Werbekonzepts	359
1.1 Strategie, Sozialtechnik und Kreativität als Säulen zur	

Entwicklung einer Werbekonzeption.....	359
1.2 Grundlagen zur Positionierung und Anlässe zur Entwicklung neuer Werbekonzeptionen	360
2 Entwicklungsphasen für ein neues Werbekonzept.....	365
2.1 Überblick über die Entwicklungsphasen eines neuen Werbekonzepts	365
2.2 Ableitung von Normstrategien zur Positionierung als Grundlage für den Entwicklungsprozeß eines Werbekonzepts ...	366
2.3 Generieren von Positionierungsideen für Werbekonzepte	369
2.3.1 Suchzugänge zum Generieren von Ideen für mögliche Werbekonzepte	370
2.3.2 Suchfelder zum Generieren von Ideen für mögliche Werbekonzepte	373
2.3.3 Suchhilfen zur Unterstützung des Generierens von Ideen für Werbekonzepte	377
2.4 Reduzierung der Ideen auf geeignete Vorschläge für Werbekonzepte	379
2.5 Operationalisierung: Erste Umsetzungen potentieller Werbekonzepte	382
2.6 Systematische Überprüfung und Tests der verbleibenden Alternativen	384
2.7 Entscheidung zugunsten eines Konzepts und Realisation des Werbekonzepts	385
3 Ausblick: Künftige Herausforderungen bei der Entwicklung von Werbekonzeptionen.....	395
Literaturverzeichnis.....	397
Kontrollfragen.....	398
Stichwortverzeichnis	399

TEIL I: GRUNDLAGEN

Kapitel 1: Planung und Marketing

Von Prof. Dr. Hermann Diller

1 Planung

Will man sich verdeutlichen, was Planung in Unternehmen bedeutet, sollte man weniger an die Arbeit hochspezialisierter Planungsstäbe als an das tagtägliche Entscheidungsgeschehen denken. In jeder Unternehmung laufen zu jedem Zeitpunkt zahllose Entscheidungsprozesse ab, wobei man zum Entscheidungsprozeß nicht nur den eigentlichen Willensakt, d.h. die Auswahl einer Entscheidungsalternative, zählt, sondern auch die diesen Willensakt vorbereitenden sowie vollziehenden Phasen (vgl. z.B. Witte, 1993, S. 910 ff.). Da werden also z.B. neue Probleme, etwa mit der technischen Zuverlässigkeit eines Produktes, sichtbar (Anregungsphase einer Entscheidung), neue Möglichkeiten der besseren Ansprache von Kunden gesucht (Suchphase), verschiedene Verpackungsentwürfe gegeneinander abgewogen (Bewertungsphase), das Sortiment um einige Varianten erweitert oder gekürzt (Entscheidungsphase), Konditionenrichtlinien bei Verkaufsgesprächen mit dem Kunden umgesetzt (Umsetzungsphase) und im Wege von Soll-Ist-Vergleichen geprüft, inwieweit die Absatzsituation mit den Planwerten übereinstimmt (Kontrollphase). Allgemein formuliert, ist das Management einer Unternehmung also zu jedem Zeitpunkt in verschiedene Einzelentscheidungen involviert, die theoretisch in die in *Abb. 1* dargestellten sechs Teilschritte untergliedert werden können, auch wenn sie in der Praxis keineswegs nur in dieser strengen Abfolge, sondern sozusagen bunt gemischt auftreten.

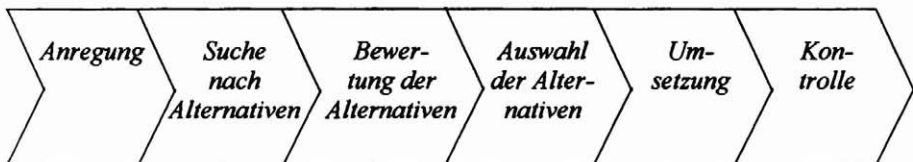


Abb. 1: Idealtypische Untergliederung eines Entscheidungsprozesses

Ohne Planung würde ein derart vielschichtiges Entscheidungsgeschehen selbst in Kleinbetrieben schnell zum Chaos führen. Unter **Planung** ist dabei die „systematische gedankliche Vorwegnahme künftigen Geschehens durch problemorientierte Alterna-

tivensuche, -beurteilung und -auswahl unter Zugrundelegung bestimmter Annahmen über künftige Umweltsituationen“ zu verstehen (Hahn, 1993, S. 3185 f.). Fehlt es an einer solchen systematischen Entscheidungsvorbereitung, so spricht man von **Improvisation** oder **ad hoc Entscheidungen**. Die **Systematik** von Entscheidungsprozessen äußert sich vor allem darin, daß man zielbezogen handelt und argumentiert und insofern dem Anspruch der Rationalität Rechnung zu tragen versucht. Planung bedeutet aus dieser Perspektive demnach das Setzen von Zielen und die gedankliche Antizipation der Wirkungen bestimmter Handlungen zum Erreichen dieser Ziele („Denkhandeln“). Planung ist so verstanden also kein zeitlich eng begrenzter, etwa einmal zum Jahreswechsel zu durchlaufender Prozeß, sondern permanenter Manageralltag. Gleichwohl gilt es, die Planungen zeitlich zu strukturieren und in **Plänen**, d.h. schriftlichen Niederlegungen der Planüberlegungen einschließlich der daraus abgeleiteten Planergebnisse („**Absatzplan**“), festzuhalten. Liegt die Planperiode im ein- oder unterjährigen Bereich, spricht man von Kurzfristplanung, ansonsten von mittelfristiger (1-3 Jahre) bzw. langfristiger Planung (über 3 Jahre).

Die Entscheidung für eine planmäßige Behandlung von Entscheidungsprozessen kann selbst wiederum Gegenstand der Planung sein. Man bewegt sich dann auf einer Meta-Ebene der Planungstheorie, auf der vor allem die Zwecksetzung der Planung und die zur Erreichung dieser Zwecke einsetzbaren Planungshilfen interessieren. Will man bestimmte Planungstechniken beurteilen und Empfehlungen zu deren Verwendung abgeben, kann man sich diesen Meta-Fragen nicht entziehen, da deren Beantwortung den Schlüssel für die Ableitung von Beurteilungskriterien liefert. Die Forschungsergebnisse der deskriptiven und explikativen Entscheidungstheorie haben gezeigt, daß diese unter dem Oberbegriff der **Rationalität** zusammenfaßbaren Oberziele der Planung in der Praxis aus verschiedenen Gründen nur mehr oder weniger gut erfüllt werden können. Planungsrationaltät ist also keine Frage des Entweder-Oders, sondern graduell abstufbar. Dies gilt es zu berücksichtigen, wenn man die Hilfsmittel der Planung auf ihren potentiellen Beitrag zur Erreichung der Planungsziele hin untersucht. Ungeachtet sehr spezifischer Zielsetzungen, die mit der planmäßigen Bewältigung der vielfältigen Aufgaben des Marketing verfolgt werden können, sind die generellen Oberziele der Marketingplanung in folgenden vier Managementaufgaben zu sehen:

(1) Steuerungsfunktion

Unternehmungen sind Organisationen mit einer Vielzahl von Mitgliedern. Um sicherzustellen, daß sie alle bei ihrer Tätigkeit die von der Unternehmensleitung angestrebten Sachziele verfolgen, müssen diese Sachziele formuliert und aufgegliedert werden und in entsprechende Vorgaben einfließen. Genau dies ist auch ein Anliegen der Planung, das beispielsweise durch Budgetierungstechniken (vgl. *Kapitel 5*) unterstützt werden kann.

(2) Koordinationsfunktion

Weder alle in einer Unternehmung als Ganzheit noch alle speziell im Marketingbereich anstehenden Entscheidungen können von einer einzelnen Person bewältigt werden. Vielmehr arbeiten an diesen Entscheidungen oft eine Vielzahl von Spezialisten und Generalisten mit. Ihr Handeln bedarf deshalb der Koordination. Sie kann nur dann gewährleistet werden, wenn die individuellen Entscheidungsprinzipien offengelegt und damit einer Diskussion innerhalb des Management zugänglich gemacht bzw. (bei autokratischem Führungsstil) vorgegeben werden. Beides ist nur möglich, wenn Handeln bewußt vorgedacht, also geplant erfolgt.

(3) Risikoreduktionsfunktion

Wie weiter unten noch dargelegt wird, müssen Marketingentscheidungen in besonderem Maße auf einer Informationsbasis gefällt werden, die keine sicheren Rückschlüsse auf die jeweiligen Wirkungen zuläßt. Durch planmäßiges Handeln läßt sich in vielen Fällen jedoch zumindest eine Alternative finden, die weniger risikovoll ist als eine andere, bzw. die Entscheidung auf einer Grundlage fällen, die exakte Angaben über das damit verbundene Risiko zuläßt und dieses Risiko dem Entscheidungsträger bewußt macht.

(4) Effizienzsteigerung

Erwerbswirtschaftliche Unternehmungen agieren systembedingt unter dem Postulat der Wirtschaftlichkeit. Die Berücksichtigung dieses Postulats erfordert bei allen Entscheidungen die Abwägung der Ziel-Mittel-Relation, m.a.W. also Planung, da dem Unternehmen ansonsten mangels Effizienz das Ausscheiden aus dem Markt droht.

Auch wenn dem Rationalitätsanspruch der Planung wegen der enormen Komplexität betrieblicher Entscheidungsfelder seit jeher Skepsis entgegengebracht wird, führt an einer gewissen Intensität der Planung kein Weg vorbei, wenn man nach effizienten

Entscheidungsprozessen in der Unternehmung trachtet. Das formallogische Grundmodell für effiziente Planungs- und Entscheidungsprozesse ist die im *Kapitel 7* dargestellte **Entscheidungsmatrix**. Sie bildet das sog. Entscheidungsfeld des Entscheiders ab, das sich aus der Menge der Alternativen („Alternativenraum“), den die Konsequenzen dieser Alternativen beeinflussenden Umweltfaktoren („Ereignis-“ oder „Zustandsraum“) sowie den Konsequenzen der Alternativen bei bestimmten Umweltsituationen („Ergebnisraum“) zusammensetzt.

Die Planung ist ihrerseits wiederum ein Teil des **Management**, zu dem darüber hinaus auch die Organisation, die Mitarbeiterführung, die Kontrolle und die Informationskoordination durch das Controlling gezählt werden können (vgl. *Köhler*, 1995, S. 1599 f.). Allerdings bestehen hierbei starke Interdependenzen, etwa wenn die Planung für bestimmte Organisationsbereiche getrennt erfolgt oder die Mitarbeiterführung mit Hilfe von Kennzahlen aus der Planung angegangen wird. Trotzdem werden wir uns in diesem Buch auf solche Techniken beschränken, die i.e.S. der Planung zugerechnet werden können und nicht überwiegend für Zwecke etwa der Kontrolle oder der Mitarbeiterführung Anwendung finden.

2 Marketingplanung

2.1 Gegenstand und Teilbereiche

Marketingplanung bedeutet in Fortführung unserer Definition von Planung **Denkhandeln im Marketing**, d.h. systematische gedankliche Vorwegnahme **künftigen Absatzgeschehens** durch problemorientierte Alternativensuche, -beurteilung und -auswahl unter Zugrundelegung bestimmter Annahmen über künftige Umweltsituationen. Das „künftige Absatzgeschehen“ wird dabei einerseits von unternehmensinternen und -externen Umfeldbedingungen geprägt, auf die der Entscheider keinen Einfluß hat, andererseits aber auch durch eigene Aktivitäten, durch welche die Unternehmung so auf ihre Märkte ausgerichtet werden kann, daß ihre Ziele durch dauerhafte, d.h. durch spezifische Wettbewerbsvorteile abgesicherte Befriedigung der Kundenbedürfnisse verwirklichtbar sind. Die inhaltliche Abgrenzung solcher Marketingaktivitäten (und damit der Marketingplanung) folgt dabei dem modernen dualen Verständnis des Marketing. „Dabei wird Marketing einerseits als Leitkonzept des

Management verstanden, andererseits als gleichberechtigte und in Engpaßsituationen ausgleichende Unternehmensfunktion, die es im Rahmen des Marketing-Management-Prozesses umzusetzen gilt“ (Meffert, 1992, S. 649). Dies bedeutet wiederum, daß zur Marketingplanung nicht nur die direkt absatzbezogenen Entscheidungen gehören, sondern auch all jene, im allgemeinen bei der Unternehmensleitung angesiedelten Entscheidungen, mit denen das gesamte Unternehmen auf den Markt hin ausgerichtet wird (Marketing als Unternehmensphilosophie), also z.B. die Herleitung bestimmter (absatzmarktorientierter) Unternehmensleitbilder oder die Auswahl der von den Unternehmen zu bearbeitenden Geschäftsfelder. Unternehmens- und Marketingplanung überschneiden sich hier.

Dem dualen Verständnis des Marketing folgend, untergliedert sich die Marketingplanung in die **strategische** und in die **operative Planung**. Zu letzterer zählen insbesondere alle taktischen Entscheidungen beim Einsatz des absatzpolitischen Instrumentariums, also etwa die Qualitätspolitik, die Festsetzung bestimmter Angebotspreise oder die Durchführung von Verkaufsförderungsaktionen.

Bei aller Hervorhebung des aktiven Elements des Marketing darf nicht übersehen werden, daß das Absatzgeschehen vor allem für mittlere und kleinere Unternehmen stark von exogenen Kräften gesteuert wird. In solchen Fällen konzentriert sich die Marketingplanung stärker auf die „Umweltanalyse“, wobei Umwelt im Sinne der Entscheidungstheorie all jene Umstände umfaßt, die für den Planer zum Zeitpunkt der Planung nicht (mehr) verändert werden können. Dazu zählen sowohl interne Umstände, etwa die vorhandenen Ressourcen, als insbesondere auch externe Umstände, wie das allgemeine Marktwachstum oder die Entwicklung der Absatzkanäle. Eine solche Umweltanalyse (einschließlich entsprechender Umweltprognosen) stand im Mittelpunkt des früher üblichen Begriffs der **Absatzplanung**. Strategische Optionen, wie die Veränderung der Geschäftsfelder oder die langfristige Sicherung von Wettbewerbsvorteilen, blieben dabei ausgespart. Ergebnis dieser (traditionellen) **Absatzplanung i.e.S.** waren **Absatzplanzahlen** im Sinne von Sollgrößen über die am Markt in der Planperiode abzusetzenden Produktmengen bzw. -erlöse. Ein so verstandener Absatzplan ist auch nach dem modernen Verständnis der Marketingplanung nach wie vor erforderlich, aber nunmehr nur noch Teil einer ansonsten weit darüber hinausgehenden Planungsaufgabe (vgl. *Abb. 2*). Diese schließt Entscheidungen über die Marketingstrategie ebenso ein, wie Entscheidungen über verschiedene Marketingressour-

cen, z.B. das Qualifikationsniveau des Vertriebspersonals oder die Höhe des Kommunikationsbudgets. Naturgemäß bestehen zwischen allen genannten Teilbereichen der Marketingplanung logische Interdependenzen, die in *Abb. 2* durch Verbindungspfeile symbolisiert werden.

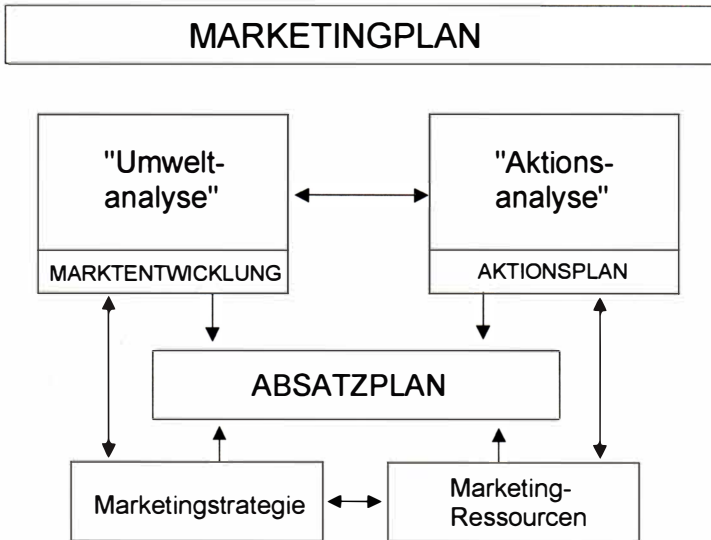


Abb. 2: Teilbereiche und Interdependenzen des Marketingplans

Wenn dort von „Absatzplan“ die Rede ist, sollte dies auch nicht zu eng verstanden werden. Es geht keinesfalls nur darum, die Absatzmengen für die Planperiode zu prognostizieren, sondern alle damit in Verbindung stehenden Zielgrößen des Marketing in diese Betrachtung einzuschließen. Insofern handelt es sich bei der Marketingplanung um einen **Prozeß der Zielkonkretisierung**, bei dem einerseits die in der Zielhierarchie unterhalb des Absatzes stehenden Zielgrößen weiter aufgeschlüsselt und festgeschrieben werden, und andererseits - in Verbindung mit anderen Marketingzielgrößen wie dem Preis und den Marketingkosten - auch übergeordnete Marketingziele einer Planung unterworfen werden. *Abb. 3* versucht, diese zielbezogene Charakterisierung der Marketingplanung in Form einer Zielhierarchie wiederzugeben. Man erkennt die zentrale Stellung der Absatzmenge, weil diese definitorisch mit dem Umsatz und sachlogisch mit dem Preis und den Vertriebskosten verknüpft ist und andererseits über die kundenbezogenen Zielgrößen „Anzahl der Kunden“ und „durchschnittliches Auftragsvolumen pro Kunde“ definiert werden kann. Diese führen

dann ihrerseits zu Plangrößen, die immer näher am Verhalten der (potentiellen) Kunden liegen und von bestimmten absatzpolitischen Instrumenten zu beeinflussen versucht werden können (z.B. Bekanntheitsgrad, Image, Markentreue etc.).

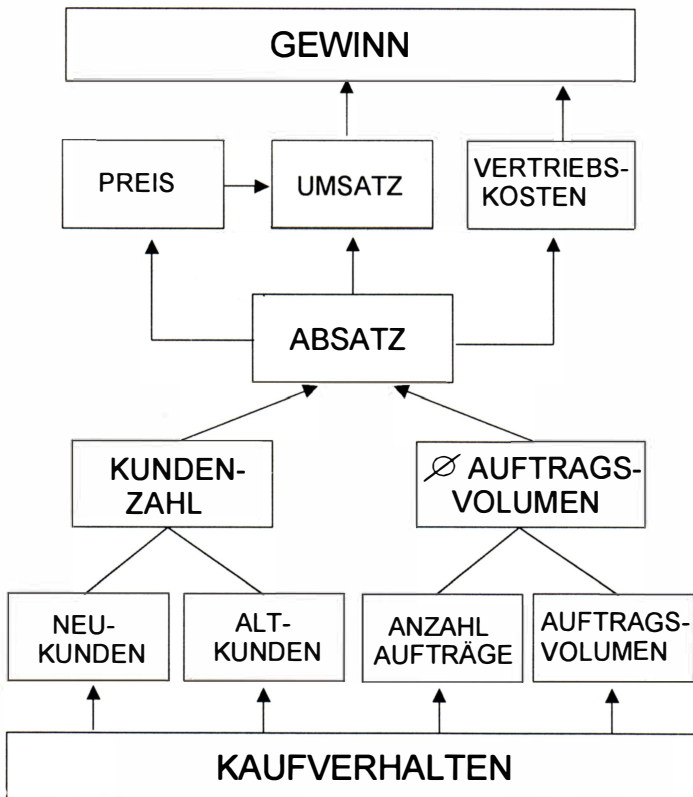


Abb. 3: Zentrale Zielgrößen der Marketingplanung

Die besondere Bedeutung von Absatzplanzahlen in der Marketingplanung ergibt sich im übrigen auch daraus, daß diese Größen unverzichtbare Grundlage für die Planung anderer Funktionalbereiche der Unternehmung, insbesondere der Beschaffung, der Produktion, aber auch der Finanzierung und des Personalwesens werden. Im Sinne des **Prinzips der Engpaßplanung** von *Erich Gutenberg*, nach dem die Unternehmensplanung dort zu starten hat, wo der jeweils größte Engpaß vorliegt, nimmt im Zeichen von Käufermärkten die Marketingplanung deshalb eine Schlüsselstellung ein. Die zielbezogene Charakterisierung der Marketingplanung macht im übrigen deutlich, daß es hierbei immer auch um Zielplanungsprozesse geht, die von den subjektiven

Präferenzen des Entscheiders geleitet werden und mit den Entscheidungen über Maßnahmen und Strategien eng verwoben sind.

Eine andere Aufgliederung der Marketingplanung erhält man, wenn man die in *Abb. 2* dargestellten Teilbereiche weiter differenziert. Im Bereich der **Umweltanalyse** kann man dann die „Vorwegnahme künftigen Geschehens“ in verschiedenen Subsystemen der Marketingumwelt unterscheiden, so beim Subsystem der Konkurrenten, Absatzmittler, Absatzhelfer und Nachfrager, der Makrobereiche der Technik, Gesellschaft, des Rechts und der ökonomischen Randbedingungen sowie der internen Unternehmensumwelt (vgl. *Abb. 4*).

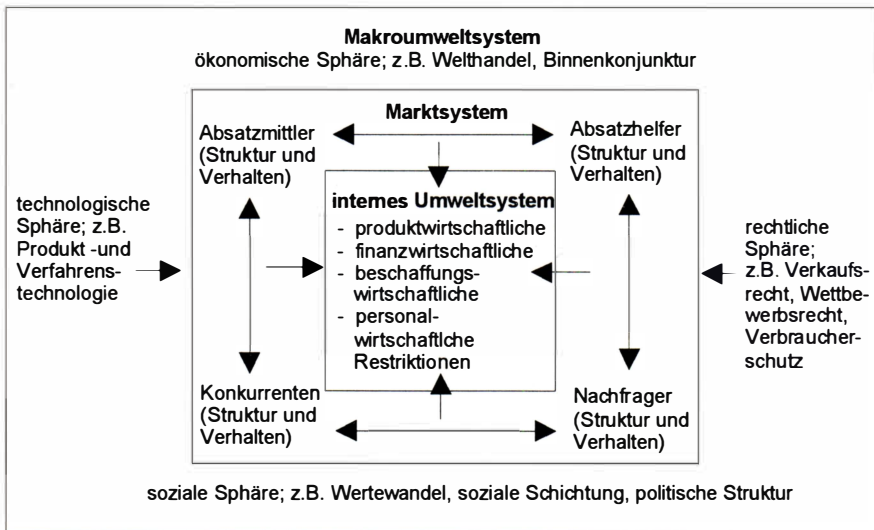


Abb. 4: Systemtheoretische Untergliederung der Marketingumwelt

Die sorgfältige Analyse und Prognose dieser Umweltvariablen samt ihrer gegenseitigen Beziehungen erfüllen wichtige Funktionen im Rahmen der Marketingentscheidungsprozesse:

- sie zeigen auf, welchen Restriktionen die Marktbeeinflussung unterworfen ist;
- sie liefern Aufschluß über die bei der Prognose der Wirkungen des Marketinginstrumentariums zu berücksichtigenden **Einflußfaktoren**;
- sie vermitteln **Anregungen** für innovative Marketingkonzeptionen und zeigen **Anpassungszwänge** solcher Konzeptionen auf;

- sie erlauben eine analytisch fundierte Einschätzung des **Risikos** bestimmter Marktaktivitäten.

2.2 Ablauf

Auch wenn, wie erwähnt, Marketingplanung in der Praxis nicht in einem Stück erfolgt, sondern zeitlich verteilt und mit vielen Rückkopplungen versehen durchgeführt wird, lassen sich die dabei zu erfüllenden Teilaufgaben doch in einem idealtypischen Ablaufmodell, wie es in *Abb. 5* dargestellt ist, logisch strukturiert anordnen.

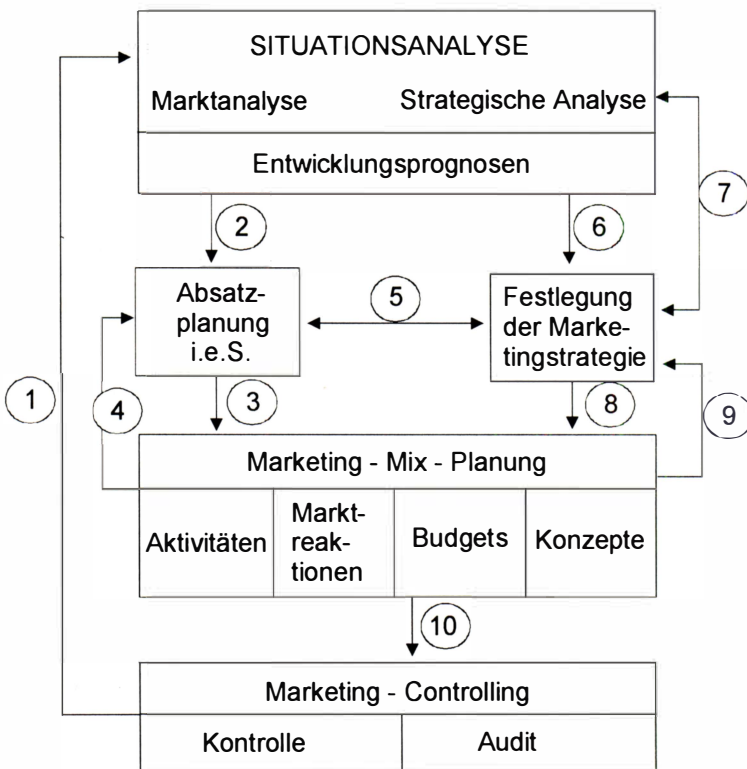


Abb. 5: Logische Ablaufstruktur der Marketingplanung

Entsprechend der Phasenaufteilung des Entscheidungsprozesses steht dabei am Beginn der Arbeiten eine **Situationsanalyse**, bei der die aktuelle Absatzsituation des Unternehmens aus strategischer wie operativer Sicht möglichst prägnant herausgearbeitet werden muß. Der Sinn einer solchen Analyse besteht darin, solche Veränderungen der relevanten Umwelt festzumachen, auf welche der Marketing-Manager

reagieren sollte, sei es, weil sich dadurch Gefährdungen der Marketing-Ziele ergeben, sei es, daß daraus Chancen für Ergebnisverbesserungen erwachsen oder sei es lediglich zur Kontrolle der bei vorherigen Planungszeitpunkten angenommenen künftigen Entwicklungen. Insofern ist die Situationsanalyse sehr häufig mit dem Marketing-Controlling verbunden (vgl. Pfeil 1 in *Abb. 5*).

Auch wenn sich beide Teile in der Praxis stark vermischen, lassen sich analytisch im Rahmen der Situationsanalyse eine eher kurz- bis mittelfristig ausgerichtete **Marktanalyse** und eine langfristig ausgerichtete **strategische Analyse** unterscheiden. Hinzu kommen die aus der Kontrollphase stammenden Analysen des Vertriebs Erfolges der Vorperiode, welche Aufschluß über die wirtschaftliche Situation des Absatzbereiches einer Unternehmung liefern. Einzelheiten zu diesen Aufgabenbereichen enthalten die *Kapitel 2* und *3*. Im Ergebnis erbringen diese Planungsschritte eine Selektion jener Marktkräfte, auf welche der Marketing-Manager besonders achten sollte. Die Anzahl der relevanten Aspekte ist dabei i.d.R. weit geringer als die Anzahl der überprüften. Andererseits entdeckt man relevante Veränderungen der Umwelt nur dann mit einer hinreichenden Sicherheit, wenn diese umfassend analysiert und interpretiert wird.

Dazu bedarf es wiederum eines gedanklichen Modells der auf den Absatzmärkten wirksamen Kräfte und ein möglichst tiefes Verständnis der Struktur und des Verhaltens des Marktsystems im Sinne der *Abb. 4*. Deshalb kommt man insbesondere in komplexen Märkten (z.B. Pharma-Markt, High-Tech-Märkten etc.) nicht umhin, die relevanten Zusammenhänge des Marktgeschehens in einem theoretischen Modell aufzubereiten, welches dann die entsprechenden Datenanalysen zu leiten vermag. Ein noch sehr grobes Beispiel hierfür ist in *Abb. 6* für den Pharma-Markt dargestellt, ohne daß dies an dieser Stelle näher erläutert werden kann. Man erkennt jedoch, wie vielschichtig und interdependent der Gegenstand von Situationsanalysen im Rahmen der Marketingplanung ausfallen kann.

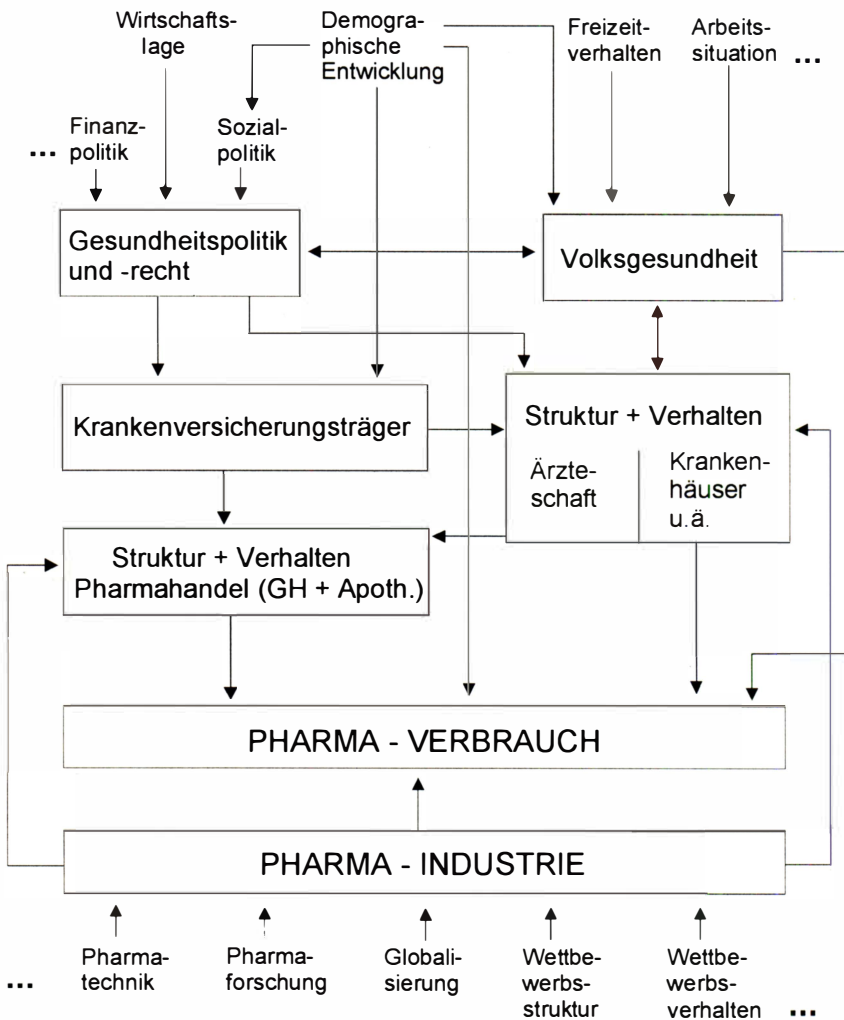


Abb. 6: Grobmodell des Marktsystems der Pharmaindustrie

In der logischen Ablaufstruktur der Marketingplanung sind die sog. **Entwicklungsprognosen** eng mit der Situationsanalyse verknüpft, weil eine Momentaufnahme der Marktsituation naturgemäß nicht ausreicht, um die Marktdynamik abzubilden. Hierzu ist es vielmehr erforderlich, die voraussichtliche Entwicklung der kritischen Größen in der Zukunft abzuschätzen. Bezieht sich diese Abschätzung auf typische Kenngrößen eines Absatzmarktes, etwa das Marktvolumen, die Anzahl der Kunden oder der Anbieter, so spricht man von **Marktprognosen**. Prognostische Informationen bedarf es aber auch über die Entwicklung der weiteren Umwelt des Unternehmens, z.B. der demographischen Entwicklung, der Entwicklung des Konsumverhaltens etc. In all