Rationale Unternehmens- und Marketingplanung

Rainald Kasprik

Rationale Unternehmens- und Marketingplanung

Strategische, operative
und taktische Entscheidungen

Mit 15 Abbildungen
und 44 Tabellen

Springer-Verlag Berlin Heidelberg GmbH

Dr. Rainald Kasprik
Häfnerstr. 17
D-70563 Stuttgart

Die Erstellung der Arbeit wurde gefördert durch die Wissenschaftsförderung
der Sparkassenorganisation e.V., Bonn.

ISBN 978-3-7908-1433-0

Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

Kasprik; Rainald: Rationale Unternehmens- und Marketingplanung: strategische, operative und taktische Entscheidungen / Rainald Kasprik. – Heidelberg: Physica-Verl., 2002

ISBN 978-3-7908-1433-0 ISBN 978-3-642-57469-6 (eBook)

DOI 10.1007/978-3-642-57469-6

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland vom 9. September 1965 in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtsgesetzes.

© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2002

Ursprünglich erschienen bei Physica-Verlag Heidelberg New York 2002

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: Erich Kirchner, Heidelberg

SPIN 10850596

88/2202-5 4 3 2 1 0 – Gedruckt auf säurefreiem Papier

Vorwort

Warum noch eine Publikation zur Unternehmens- und Marketingplanung? Sind diese Themen nicht schon oft genug in der Literatur abgehandelt worden? Diese Frage hatte sich der Verfasser auch gestellt, als er mit den Vorarbeiten zu diesem Werk begann. Aber schon in der Konzeptionsphase wurde deutlich, daß es zwar viele und hervorragende Werke gibt, die bestimmte Detailprobleme diskutieren, aber nur wenige, die den Versuch unternehmen, einen Gesamtüberblick zu geben. Oftmals werden die Bäume beschrieben, aber nicht der Wald.

Damit ist auch die Zielsetzung dieses Werks umschrieben: Es soll wissenschaftliche Erkenntnisse und öffentlich zugängliche praktische Erfahrungen präsentieren, die es erlauben, strategische und taktische Businesspläne zu verfassen. Es richtet sich an Studenten, betriebswirtschaftlich Interessierte und Praktiker. Im besonderen Existenzgründer sollen durch diese Publikation das nötige Rüstzeug erhalten, um ihre Geschäftsidee so professionell auszuarbeiten, damit sie ihre zunehmend kritischen Kapitalgeber überzeugen können.

Dieses Werk unterscheidet sich von anderen Werken dadurch, daß das Thema nach dem Leitbild des rationalen Planungs- und Entscheidungsprozesses sowie den Regeln zur Lösung von Fallstudien strukturiert wurde. Stets sind die folgenden Fragen zu beantworten: Welches ist das Ziel? Welche Situation liegt vor? Welche Methoden führen zum Ziel? Welche ist die beste Methode?

Bei der Zusammenstellung der Ergebnisse aus Forschung und Praxis wurde ein besonderer Schwerpunkt auf die Darstellung der rechtlichen Rahmenbedingung gelegt, weil, nach den Erfahrungen der Industrie- und Handelskammer, aber auch des Gewerbeaufsichtsamtes, dieses Themenfeld oftmals in der Unternehmensplanung vernachlässigt wird – mit manchmal gravierenden Folgen.

Auch wurde darauf geachtet, die in der Praxis verwendeten betriebswirtschaftlichen und funktionsbereichsbezogenen Kennziffern ausführlich darzustellen, weil sie zur Vergleichbarkeit des Unternehmens mit anderen Unternehmen und zur Kontrolle der Planerfüllung notwendig sind. Die ebenfalls im Werk abgedruckten Branchenkennzahlen der Deutschen Bundesbank können dem Leser

(trotz aller methodischen Vorbehalte) ein Gefühl dafür geben, welche Kennzahlenwerte als “normal“ gelten können.

Das im letzten Kapitel ausgearbeitete Entscheidungsmodell verknüpft die “klassischen“ Clausewitz’schen strategischen Regeln mit ausgewählten Erkenntnissen der Entscheidungstheorie. Im besonderen in jenem Kapitel sind die Erfahrungen des Verfassers aus der marketingbezogenen unternehmerischen Planungs- und Entscheidungspraxis verschiedener Unternehmen eingeflossen.

Meiner Frau und meinen Kindern danke ich sehr für das entgegengebrachte Verständnis für dieses Projekt und die – oftmals auch – tatkräftige Unterstützung. Ohne dieses positive Umfeld hätte das in drei Jahren gereifte Projekt nicht realisiert werden können.

August 2001

Dr. Rainald Kasprik

Inhaltsverzeichnis

1 Unternehmerische Entscheidungen	1
1.1 Die Planungsebenen	2
1.1.1 Strategische Planung	3
1.1.2 Operative Planung	6
1.1.3 Taktische Planung	7
1.2 Marketing-Entscheidungen	8
1.2.1 Das Marketing-Konzept: Unternehmensleitbild Marketing	8
1.2.1.1 Denken in Marktsegmenten	10
1.2.1.2 Analytischer und systematischer Planungsprozeß	14
1.2.2 Die Marketing-Konzeption: Planung des absatzpolitischen Instrumentariums	15
1.3 Entwicklung von Planungsvorlagen	16
2 Identifizierung der Probleme	23
2.1 Beschreibung der unternehmerischen Zielvorstellungen	23
2.1.1 Unternehmensleitbild	24
2.1.2 Oberziele	24
2.1.3 Marketing-Planung: Operative und taktische Marketing- Ziele	25
2.2 Beschreibung der Ist-Zielerreichung und Ermittlung der heutigen und der zu erwartenden Zielabweichungen	26
2.3 Beschreibung der unternehmerischen Beschränkungen	29
2.3.1 Beschränkungen aus dem verfügbaren Kapital	30
2.3.2 Beschränkungen aus den rechtlichen Rahmenbedingungen	30
2.3.2.1 Gewerberechtliche Vorgaben bei der Geschäftsaufnahme	31
2.3.2.2 Verpflichtungen aus der Kaufmannseigenschaft	34
2.3.2.3 Forschung und Entwicklung	35
2.3.2.4 Beschaffung	36
2.3.2.5 Produktion	36
2.3.2.6 Absatz	37

2.3.2.7 Aufzeichnungspflichten	37
2.3.2.8 Rechtliche Verpflichtungen aus der Einstellung von Personal.....	41
3 Situationsanalyse und Ursachenanalyse in der Unternehmensplanung.....	49
3.1 Heutige und künftige Anforderungen/Analyse der Wettbewerbskräfte.....	50
3.1.1 Marktwachstum, Marktvolumen, Marktpotential, Markrentabilität.....	51
3.1.2 Verhalten der Absatzmittler und Endabnehmer	52
3.1.3 Verhalten der bestehenden Wettbewerber/Bedrohung durch neue Konkurrenten.....	55
3.1.4 Technologische Entwicklung.....	57
3.1.5 Materialversorgung	58
3.1.6 Verhalten der Arbeitnehmer und ihrer Organisationen	58
3.1.7 Politisch-rechtliche Rahmenbedingungen	59
3.2 Unternehmerische Wettbewerbsvorteile und Wettbewerbsnachteile.....	59
3.2.1 Forschung und Entwicklung.....	60
3.2.1.1 Forschung.....	62
3.2.1.2 Entwicklung	62
3.2.2 Beschaffung	63
3.2.2.1 Material- und Warendisposition.....	64
3.2.2.2 Lieferantenauswahl.....	65
3.2.2.3 Annahme, Lagerung und Bereitstellung der Materialien und Waren.....	66
3.2.3 Produktion	67
3.2.3.1 Fertigungsprogramm	68
3.2.3.2 Ausstattung mit Betriebsmitteln.....	68
3.2.3.3 Organisationstyp des Produktionsprozesses.....	69
3.2.3.4 Durchführungsplanung der Fertigung	71
3.2.3.5 Qualitätssicherung	72
3.2.4 Absatz.....	73
3.2.4.1 Auftragsgewinnung	74
3.2.4.2 Auftragsabwicklung.....	75
3.2.4.3 Nachkauf-Service	78
3.2.5 Finanz- und Rechnungswesen	79
3.2.5.1 Steuerung der finanziellen Ressourcen.....	80
3.2.5.2 Steuerung der Liquidität	86
3.2.5.3 Ermittlung von Preisuntergrenzen	90
3.2.6 Personal und Organisation	91
3.2.6.1 Personalbedarf, Personalauswahl, Mitarbeitermotivation.....	91
3.2.6.2 Organisationsgestaltung.....	95

4 Situationsanalyse und Ursachenanalyse in der taktischen Marketingplanung	97
4.1 Analyse der Produktkonzeption	97
4.1.1 Identifizierung der erfolgversprechenden Produktgruppen und Produkte.....	98
4.1.1.1 Absatzentwicklung	98
4.1.1.2 Umsatzentwicklung	99
4.1.1.3 Deckung der variablen Kosten	99
4.1.1.4 Deckung der direkten Kosten.....	102
4.1.1.5 Andere quantitative Kriterien	104
4.1.2 Marktanalyse	105
4.1.2.1 Produktposition und Nutzenerwartungen	106
4.1.2.2 Marktperspektive.....	109
4.2 Analyse der Preiskonzeption.....	109
4.2.1 Preiselastizität der Nachfrage und Preiswahrnehmung	110
4.2.1.1 Preiselastizität der Nachfrage.....	110
4.2.1.2 Preiswahrnehmung	114
4.2.2 Preisstellung im Verhältnis zu den Wettbewerbern.....	114
4.3 Analyse der Kommunikationskonzeption.....	116
4.3.1 Kundenverhalten.....	116
4.3.1.1 Kaufentscheidungsverhalten	117
4.3.1.2 Informationsnutzungsverhalten.....	119
4.3.2 Wettbewerberverhalten und Werbeumfeld	120
4.3.3 Erfolgskontrolle: Status der Marktkommunikation	121
4.3.3.1 Durchdringungsleistung der kommunikationspolitischen Instrumente	122
4.3.3.2 Bekanntheitsgrad des Produkts	125
4.3.3.3 Produktimage und Produktbewertung	126
4.3.3.4 Akquisitionserfolg	127
4.4 Analyse der Distributionskonzeption	133
4.4.1 Bedeutsame Absatzwege der Unternehmung und der Wettbewerber.....	133
4.4.2 Bedürfnisse der Distributionspartner	135
5 Strategische und operative Alternativen	137
5.1 Marktpositionsbezogene Alternativen.....	138
5.1.1 Marktgestalterische Wettbewerbsposition	139
5.1.2 Anpassungsorientierte Wettbewerbsposition.....	144
5.1.3 Rückzugsdeterminierte Wettbewerbsposition.....	145
5.1.4 Marktpositionen nach der Portfolio-Technik	146
5.1.4.1 Marktstellung-Marktattraktivität-Portfolio.....	146
5.1.4.2 Marktanteil-Marktwachstum-Portfolio	153
5.1.4.3 Marktlebenszyklus-Wettbewerbsposition-Portfolio	157

5.2 Unternehmungsbezogener Handlungsrahmen	163
5.2.1 Leitbild für das Produktangebot	164
5.2.1.1 Innovationsführer	164
5.2.1.2 Qualitätsführer	165
5.2.1.3 Kostenführer	165
5.2.2 Leitbild für die Marktauswahl	166
5.2.2.1 Kundentreue	168
5.2.2.2 Problemtreue	169
5.2.2.3 Technologietreue	169
5.2.3 Handlungsziel: Langfristige Sicherung der unternehmerischen Existenz/Minderung des Branchen- oder Marktrisikos	170
5.2.4 Handlungsziel: Unmittelbare Sicherung der unternehmerischen Existenz	172
5.3 Verhaltensbezogener Handlungsrahmen	175
5.3.1 Wettbewerber	176
5.3.1.1 Kooperation	176
5.3.1.2 Konfrontation	177
5.3.1.3 Ausweichen und Anpassen	178
5.3.2 Distributionspartner	178
5.3.2.1 Kooperation	178
5.3.2.2 Vorwärtsintegration	179
5.3.2.3 Ausweichen	180
5.3.3 Lieferant	180
5.3.3.1 Kooperation	180
5.3.3.2 Rückwärtsintegration	181
6 Taktische Marketing-Alternativen.....	183
6.1 Gestaltung der Produktkonzeption	183
6.1.1 Produktpolitische Unterziele	184
6.1.1.1 Alleinstellung durch geeignete Produktpositionierung	184
6.1.1.2 Produktvariation	189
6.1.1.3 Ausweitung des Produktprogramms	191
6.1.1.4 Straffung des Produktprogramms	195
6.1.1.5 Ausnutzung von Verbundeffekten	197
6.1.2 Veränderung des Kernprodukts	198
6.1.3 Veränderung des Produktäußerens	199
6.1.3.1 Styling	199
6.1.3.2 Verpackung	199
6.1.3.3 Produktimage	201
6.1.4 Produktveränderung durch Zusatzleistungen	204
6.2 Gestaltung der Preiskonzeption	205
6.2.1 Preispolitische Unterziele	206

6.2.1.1 Alleinstellung durch geeignete preispolitische Positionierung	206
6.2.1.2 Gewinn- oder Absatzoptimierung	207
6.2.2 Preisbildung nach dem Kostenverursachungsprinzip	210
6.2.2.1 Langfristige Preisuntergrenze	211
6.2.2.2 Kurzfristige Preisuntergrenze	214
6.2.3 Preisbildung nach dem Tragfähigkeitsprinzip	216
6.2.3.1 Preisdifferenzierung	217
6.2.3.2 Kalkulatorischer Ausgleich	218
6.2.4 Dynamische Preisbildung	220
6.2.4.1 Produktlebenszyklus	220
6.2.4.2 Handlungsalternativen in der Einführungsphase	223
6.2.4.3 Handlungsalternativen in der Reife- und der Sättigungsphase	229
6.3 Gestaltung der Kommunikationskonzeption	230
6.3.1 Kommunikationspolitische Unterziele	231
6.3.1.1 Ansprache aller relevanten Zielpersonen	231
6.3.1.2 Bekanntheitsgrad der Werbebotschaft	235
6.3.1.3 Bekanntheitsgrad des Produkts	236
6.3.1.4 Durchdringung der Produktpositionierung	236
6.3.1.5 Verbesserung des akquisitorischen Erfolgs	237
6.3.2 Grundlagen der Umsetzung	240
6.3.2.1 Erzielen von Aufmerksamkeit und Verständlichkeit	242
6.3.2.2 Erzielen von Überzeugungswirkung	256
6.3.2.3 Erleichterung der Kaufhandlung	260
6.3.2.4 Rechtliche Beschränkungen	260
6.3.3 Höhe und Aufteilung des Kommunikationsbudgets	262
6.3.3.1 Höhe des Budgets	262
6.3.3.2 Aufteilung des Budgets	265
6.3.4 Werbung	272
6.3.4.1 Direktwerbung	274
6.3.4.2 Werbung in Presseerzeugnissen	281
6.3.4.3 Außenwerbung	281
6.3.4.4 Fernsehwerbung	282
6.3.4.5 Kinowerbung	283
6.3.4.6 Hörfunkwerbung	283
6.3.4.7 Sonstige Formen	284
6.3.5 Persönliche Kommunikation	285
6.3.5.1 Persönlicher Kontakt	287
6.3.5.2 Telefonischer Kontakt	289
6.3.6 Verkaufsförderung	290
6.3.6.1 Verbraucher-Promotions	291
6.3.6.2 Händler-Promotions	294

6.3.6.3 Außendienst-Promotions.....	295
6.3.6.4 Informationsveranstaltungen.....	295
6.3.7 Produktbezogene Öffentlichkeitsarbeit	296
6.4 Gestaltung der Distributionskonzeption	298
6.4.1 Distributionspolitische Unterziele.....	299
6.4.1.1 Aufgabenteilung oder Aufgabenübernahme	299
6.4.1.2 Hohe Produktverfügbarkeit	301
6.4.1.3 Hohe Lieferzuverlässigkeit.....	302
6.4.1.4 Kundenorientiertes Reklamationsverhalten	302
6.4.2 Direkter Absatzweg.....	302
6.4.3 Indirekter Absatzweg	305
6.4.3.1 Einstufiger Absatz	306
6.4.3.2 Zweistufiger Absatz.....	310
7 Bewertung der Alternativen und Auswahlentscheidung.....	313
7.1 Bewertungskriterien	313
7.1.1 In welchem Ausmaß ist der Plan zielführend bezüglich der unternehmerischen Ziele?	315
7.1.1.1 Deckungsbeitrag und Rest-Deckungsbeitrag	316
7.1.1.2 Kapitalrentabilität.....	321
7.1.1.3 Amortisationsdauer.....	325
7.1.1.4 Attraktivität des Marktes	327
7.1.2 Führt der Plan zu einer absoluten, zumindest aber zu einer relativen Überlegenheit bezüglich der Wettbewerber?.....	328
7.1.3 Ist der Handlungsrahmen neuartig?.....	330
7.1.4 Ist der Plan einfach?.....	330
7.1.5 Basiert der Plan auf einer realistischen Einschätzung der verfügbaren Ressourcen?.....	331
7.1.5.1 Verfügbares Know-how	332
7.1.5.2 Verfügbares Kapital.....	335
7.1.6 Sind die Teil-Ziele und die Teil-Handlungsschritte aufeinander abgestimmt und verstärken sich gegenseitig?.....	337
7.1.7 Sind "Meilensteine" zur Planüberprüfung definiert?.....	338
7.2 Entscheidungsfindung	338
7.2.1 Einzielentscheidung vs. Mehrzielentscheidung.....	339
7.2.2 Auswahl genau einer Alternative.....	343
7.2.3 Auswahl mehrerer Alternativen	348
Literaturverzeichnis	353
Anhang 1: Kennziffernverzeichnis.....	367
Anhang 2: Einfluß des Return on Investments einer Alternative auf den Return on Investment der Unternehmung	379
Anhang 3: Branchenbezogene Verhältniszahlen westdeutscher Unternehmen aus den Jahresabschlüssen 1996.....	381
Sachwortverzeichnis	387