

2. Festlegung des Marketingplans

Lernziele

In diesem Kapitel setzen Sie sich mit dem Marketingplan als Kern des entscheidungsorientierten Managementprozesses auseinander. Sie

- machen sich mit den Schritten und Phasen der Marketingplanung vertraut,
- erarbeiten die zentralen Bausteine eines Marketingplans (als Jahresplan),
- lernen die Methoden in den einzelnen Planungsschritten kennen und
- unterscheiden zwischen verschiedenen Ebenen der Marketingplanung.

Besonderes Anliegen dieses Kapitels ist es, die Aufgaben und Inhalte einer umfassenden Marketingplanung zu vermitteln.

2.1 Marketing als Managementfunktion

Marketing als Managementfunktion bedingt ein systematisches Entscheidungsverhalten, das sich mit Hilfe eines Managementprozesses realisieren lässt. Schaubild 2-1 zeigt einen idealtypischen Prozess des Marketingmanagements mit den klassischen Phasen der Analyse, Planung, Durchführung und Kontrolle. Dieser Managementprozess verdeutlicht, wie das Marketing als Unternehmensfunktion seiner Rolle als Initiator einer systematischen Unternehmensführung gerecht wird. Kern des Marketingmanagements ist die kontinuierliche Marketingplanung (vgl. *Tomczak et al. 2014; Luther 2011*). Sie führt zu einem **Marketingplan**, der dem Marketingverantwortlichen zur Umsetzung des Managementprozesses in Teilschritten dient (vgl. *Kotler/Keller 2008; Kotler et al. 2010; Wood 2010*). Dieser hat den folgenden fünf **Anforderungen** gerecht zu werden, um einen systematischen Entscheidungsprozess zu unterstützen:

(1) Zeitliche Anforderungen

Die Prozesse der Marketingplanung haben eine dem Planungsobjekt angemessene **Frühzeitigkeit** des zeitlichen Vorlaufs aufzuweisen. In der Regel wird ein Marketingplan als Jahresplan ausgearbeitet. Darüber hinaus ist sicherzustellen, dass die Marketingplanung als **revolvierender Prozess** mit fixierten Planungszyklen im Unternehmen etabliert wird, die in Abhängigkeit von den Spezifika des Planungsobjektes variieren.

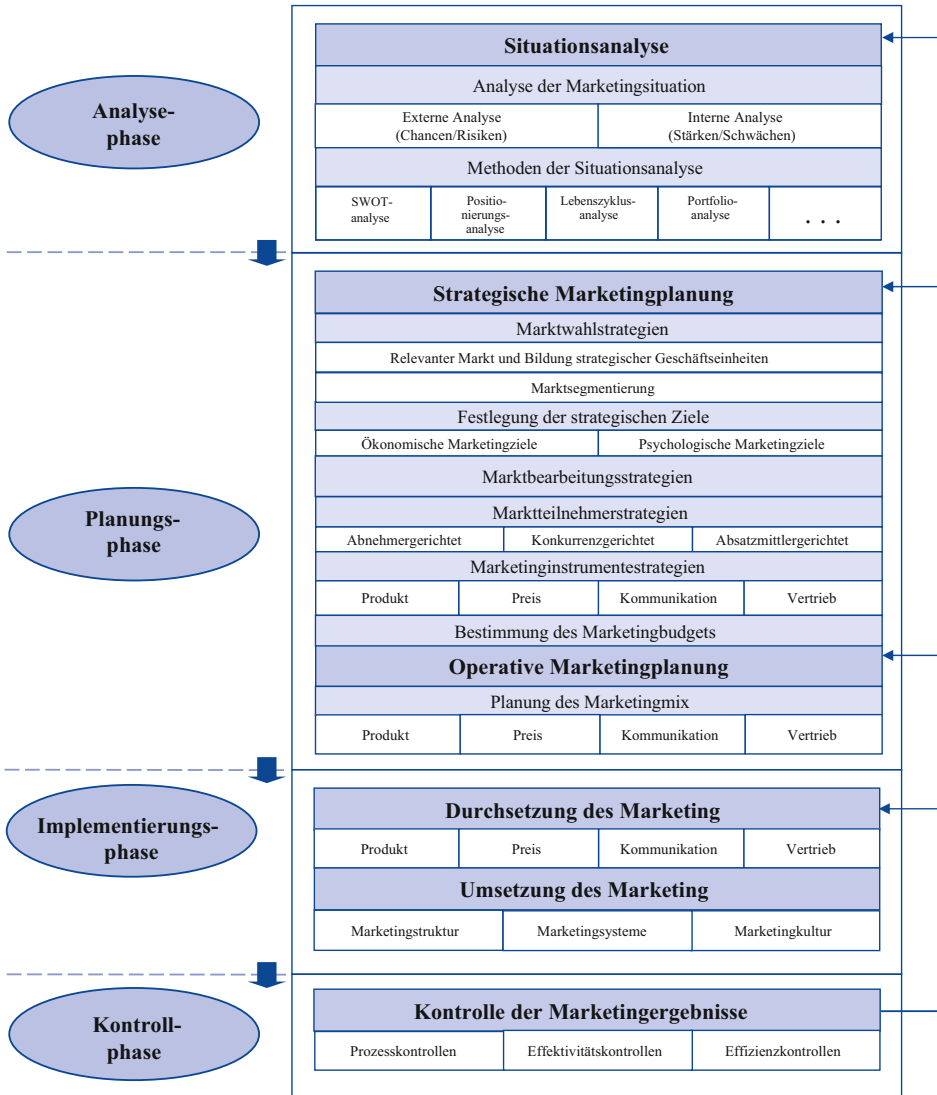


Schaubild 2-1: Idealtypischer Prozess des Marketingmanagements

(2) Inhaltliche Anforderungen

Unter inhaltlichen Gesichtspunkten ist die **Vollständigkeit** der Marketingplanung sicherzustellen. Hierzu bietet sich der Aufbau des zu erarbeitenden Marketingplans in einer festgelegten Struktur an, die alle wesentlichen Aspekte erfasst.

(3) Konzeptionelle Anforderungen

Trotz Berücksichtigung eines notwendigen Maßes an Verbindlichkeit und Konkretisierung ist ein bestimmtes Maß an **Flexibilität** notwendig, um in der Lage zu sein, auf unerwartete Veränderungen der Rahmenbedingungen auch in späteren Phasen der Planung zu reagieren. Somit sind Freiräume einzuräumen, die u.a. angemessene Reaktionen auf die Aktivitäten von Wettbewerbern erlauben.

(4) Formale Anforderungen

Wichtigste formale Anforderung an die Marketingplanung ist die **schriftliche Fixierung** des Marketingplans. Auf diese Weise wird zum einen die **Verbindlichkeit** der Planungen dokumentiert, zum anderen ist der so dokumentierte Marketingplan auch ein Mittel der internen Kommunikation mit den involvierten Personen, Abteilungen und sonstigen Unternehmenseinheiten.

(5) Organisatorische Anforderungen

Notwendige Voraussetzung für eine erfolgreiche Marketingplanung ist darüber hinaus eine eindeutige und transparente Festlegung der **Verantwortlichkeiten** und **Aufgabenbereiche** im Rahmen des Planungsprozesses. Hierbei ist z.B. zu bestimmen, wer bis wann welche Aufgaben im Rahmen des Planungsprozesses zu erfüllen hat.

Der **Marketingplan** ist das Kernstück des Marketingmanagementprozesses und Ausdruck eines entscheidungsorientierten Vorgehens (im Gegensatz zum reaktiv ausgerichteten inkrementalen Planungsansatz; vgl. zu unterschiedlichen Planungsansätzen *Becker* 2009, S. 820ff.). Er dient dem Marketingmanager zur Umsetzung der Marketingstrategie. Darüber hinaus kommen dem Marketingplan weitere **Funktionen** zu: Die Analysefunktion übernimmt die Identifikation von Chancen und Risiken. Zur Förderung der Ziel- und Zukunftsorientierung trägt die Planungsfunktion bei. Durch die Koordinationsfunktion werden Ziele, Strategien und Entscheidungen koordiniert. Die Informationsfunktion erfüllt die Aufgabe der Information und Motivation von Mitarbeitenden. Schließlich wird die Erfolgskontrolle durch die Kontrollfunktion unterstützt.

Schaubild 2-2 zeigt exemplarisch die Grobstruktur eines Marketingplans sowie konkrete Fragestellungen (vgl. in ähnlicher Form *Cohen* 2006), die im Einzelnen behandelt werden. Zu nennen sind im Wesentlichen acht Bausteine, die letztlich den systematischen Ablauf des Planungsprozesses im Marketing widerspiegeln.

- (1) Relevanter Markt/Leistungscharakterisierung**
 - Auf welches konkrete Produkt bzw. welche Dienstleistung bezieht sich der Marketingplan?
 - Was ist der „relevante Markt“, auf den sich der Marketingplan bezieht?
 - Welche spezifischen Besonderheiten machen die Leistung einzigartig?
- (2) Marketingsituation**
 - Welche Markt-, Konkurrenz-, Handels- und Umfeldfaktoren sind von Bedeutung?
 - Welche Chancen und Risiken kennzeichnen die (prognostizierte) Entwicklung dieser Faktoren?
 - Welche Stärken und Schwächen des Unternehmens stehen diesen Entwicklungen gegenüber?
 - Was ist die Marketingproblemstellung, die mit Hilfe der Marketingplanung zu lösen ist?
- (3) Marktsegmente**
 - Welche Marktsegmente werden anvisiert?
 - Warum wurden diese Marktsegmente ausgewählt?
 - Wie groß sind diese Marktsegmente?
 - Mit welchen Kriterien lassen sich diese Marktsegmente beschreiben?
- (4) Marketingziele**
 - Welche übergeordneten Unternehmensziele sind zu berücksichtigen?
 - Welche konkreten Marketingziele werden verfolgt?
 - Welche Prioritäten haben die ökonomischen und psychologischen Ziele?
 - Welche Beziehungen bestehen zwischen diesen Zielen?
- (5) Marketingstrategie**
 - Welche alternativen Strategien kommen zur Zielerreichung in Betracht?
 - Welche Strategiealternative wird favorisiert und mit welcher Begründung?
 - Welche Ausprägungen hat die Marketingstrategie?
- (6) Marketingmaßnahmen**
 - Welche Ausgestaltung wird der Marketingmix haben?
 - Wo liegen Prioritäten im Marketingmix?
 - Wie sind die Marketingmaßnahmen nach verschiedenen Kundengruppen zu differenzieren?
 - Welche konkreten Maßnahmen sind zu ergreifen?
- (7) Marketingbudget**
 - Welche finanziellen Mittel sind einzusetzen, um die Marketingziele zu erreichen?
 - Wo liegen die Prioritäten im Einsatz der Budgetmittel?
 - Wie sind diese Mittel aufzuteilen?
- (8) Implementierung und Kontrolle**
 - Wer ist für die Umsetzung und Durchsetzung von Strategien und Maßnahmen verantwortlich?
 - Welche organisatorischen Anpassungen sind zur Umsetzung der Strategie erforderlich?
 - Wie lässt sich die Zielerreichung messbar machen?
 - Wer kontrolliert die Zielerreichung?

Schaubild 2-2: Grobstruktur und exemplarische Bausteine eines Marketingplans

2.2 Phasen der Marketingplanung

Idealtypisch besteht der Planungsprozess des Marketing aus zeitlich und inhaltlich aufeinander folgenden Phasen (Schaubild 2-1). Zwischen diesen Phasen existieren zahlreiche Interdependenzen, so dass ein sukzessives, voneinander unabhängiges Abarbeiten der Phasen nicht sinnvoll erscheint. Bezugspunkt der Planung und ihrer einzelnen Phasen ist stets der **relevante Markt**, auf dem das Unternehmen mit seinem Leistungsprogramm vertreten ist (vgl. Abschnitt 1.3).

2.2.1 Analyse der Marketingsituation

Die **Situationsanalyse** ist Ausgangspunkt jeder systematischen Marketingplanung. Sie erfasst die spezifische Situation, in der sich das Unternehmen befindet sowie die sich daraus ergebende marktorientierte Problemstellung. Ziel ist eine prägnante Analyse der Entwicklung und eine Prognose der **relevanten Einflussfaktoren** des Marketing. Als Ergebnis werden die wichtigsten externen Chancen und Risiken sowie die korrespondierenden Stärken und Schwächen des Unternehmens im Sinne einer strategischen Frühaufklärung identifiziert. Im ersten Kapitel wurden zur Strukturierung der Marketingsituation verschiedene Bereiche unterschieden: die Markt-, Kunden-, Handels-, Lieferanten-, Konkurrenz-, Umfeld- und Unternehmenssituation (vgl. Schaubild 1-6).

Die Ausgestaltung von Situationsanalysen (Inhalt, Detaillierungsgrad und Form) wird in der Praxis sehr unterschiedlich gehandhabt. Generell empfiehlt sich bei der Darstellung der Marketingsituation ein Vorgehen, das die folgenden sechs Schritte beinhaltet und als **SWOT-Analyse** (Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats) bezeichnet wird:

(1) Erfassung der relevanten unternehmensexternen Einflussgrößen

Bezogen auf die sechs unternehmensexternen Situationsbereiche sind sowohl quantitative als auch qualitative Faktoren einzubeziehen, die das Unternehmen beeinflussen, aber vom Unternehmen selbst nicht bzw. nur in geringem Maße beeinflussbar sind. Beispielfhaft seien hier quantitative Faktoren wie die Zahl der Konkurrenten oder die Entwicklung des Marktvolumens und qualitative Faktoren wie z.B. die Technologiedynamik oder die Rechtsprechung genannt.

Um eine möglichst vollständige Erfassung der relevanten Einflussgrößen zu gewährleisten, ist ein systematisches Vorgehen hilfreich, das die bekannten Einflussfaktoren einbezieht (gerichtete Überwachung der relevanten Faktoren) und zusätzlich geeignet ist, neue relevante Entwicklungen zu erfassen (ungerichtete Umfeldüberwachung). Als Instrumente werden in diesem Zusammenhang z.B. Impact-Analysen (Betroffenheitsanalysen)

oder die Szenariotechnik genutzt. Diese Instrumente geben Hinweise, ob und inwieweit beobachtbare Entwicklungen für das Unternehmen von Bedeutung sind bzw. welche Alternativen bei einer besonders (un-)günstigen Entwicklung unternehmensexterner Einflussgrößen bestehen (Extrem Szenarien).

Dabei ist zu berücksichtigen, dass zunächst die **Vergangenheitsentwicklung** dokumentiert wird. Ebenso sind **Prognosen** über die erwartete Entwicklung marketingrelevanter Größen einzubeziehen. In der Regel sind aus der Vergangenheitsentwicklung bereits Tendenzen ablesbar (z.B. Preisverfall, verstärkte Bedeutung bestimmter Absatzkanäle, hohe Wachstumsraten in Teilsegmenten usw.). Im Rahmen einer Situationsanalyse ist abzuschätzen, mit welcher Wahrscheinlichkeit sich diese **Markttendenzen** fortsetzen, verstärken oder abschwächen werden.

(2) Erstellung einer Chancen-Risiken-Analyse

Die im ersten Schritt identifizierten Entwicklungstendenzen und Einflussfaktoren sind zusammenfassend dahingehend zu bewerten, ob sich daraus Chancen- oder Risikopotenziale für das Unternehmen ergeben:

- **Chancen:** z.B. Wachstumsmöglichkeiten, neue Vertriebsmöglichkeiten, Bedarf an neuen Produkten oder Leistungen usw.
- **Risiken:** z.B. Bedrohungen, die möglicherweise zu einer Stagnation oder Schrumpfung des Marktes führen wie etwa Preisverfall, neue Konkurrenz aus dem Ausland, technologische oder ökologische Entwicklungen, Substitutionsprodukte, Preissteigerungen bei Rohstoffen, rechtliche Entwicklungen usw.

Für den Kleinwagenmarkt wird dies beispielhaft nachvollzogen: **Chancen** ergeben sich aus dem Trend zum Zweit- bzw. Drittfahrzeug in hoch entwickelten Ländern sowie aus der grundsätzlich positiven Einstellung gegenüber dem Individualverkehr. **Risiken** sind dagegen in der weltweiten Verschärfung der Umweltgesetzgebung, der beschränkten Mobilität durch zunehmende Verkehrsdichte und den steigenden Kosten des Individualverkehrs (Steuern, Benzinpreise usw.) zu sehen.

(3) Erfassung der relevanten unternehmensinternen Einflussgrößen

Analog zu den unternehmensexternen Einflussgrößen sind in diesem Schritt alle relevanten unternehmensinternen Einflussgrößen zu erfassen. Dies betrifft insbesondere die zur Verfügung stehenden Ressourcen und die Wettbewerbsposition. Zu den zur Verfügung stehenden Ressourcen zählen z.B. die Mitarbeitenden und ihre Qualifikation; zur Wettbewerbsposition das Leistungsprogramm, die Marktstellung, das Unternehmensimage u.a.m.

(4) Erstellung einer Stärken-Schwächen-Analyse

Aus den im vorherigen Schritt identifizierten Faktoren sind zusammenfassend die **Stärken**, d.h. jene Faktoren, die dem Unternehmen im Vergleich zum Wettbewerb eine Nutzung der Marktchancen bzw. eine Umgehung von Marktrisiken ermöglichen sowie die **Schwächen** herauszuarbeiten. Die Stärken-Schwächen-Analyse hat dabei immer im Vergleich zum Hauptkonkurrenten zu erfolgen.

Am Beispiel eines Unternehmens im Kleinwagenmarkt wird eine Stärken-Schwächen-Analyse veranschaulicht: **Stärken** liegen im hoch qualifizierten Mitarbeiterstamm, in der günstigen Kostenstruktur durch optimierte Fertigungstechnologien und kostengünstige Standorte, in der internationalen Marktpräsenz bei einer weltweit führenden Technologieposition sowie im ausgezeichneten Image bei den Kunden (Qualität, Sicherheit usw.). **Schwächen** sind dagegen in der starren Organisationsstruktur, der fehlenden Erfahrung im Kleinwagensegment sowie in fehlenden Kooperationen zu sehen.

(5) Verknüpfung der unternehmensexternen Chancen und Risiken mit den unternehmensinternen Stärken und Schwächen

In diesem Schritt wird eine Zusammenführung der unternehmensinternen und -externen Faktoren in Form einer **SWOT-Matrix** vorgenommen. Schaubild 2-3 gibt ein Beispiel einer solchen SWOT-Matrix. Bei der Verbindung der externen Chancen und Risiken mit den Stärken und Schwächen des Unternehmens ist eine **Bewertung** im Hinblick auf deren Relevanz vorzunehmen.

(6) Definition der zentralen Marketingproblemstellung

Basierend auf den Ergebnissen der vorgenommenen Verknüpfung und Bewertung in der SWOT-Matrix ist in einem letzten Schritt die **Marketingproblemstellung des Unternehmens** abzuleiten. Marketingproblemstellungen lassen sich i.d.R. mit wenigen Sätzen kennzeichnen.

	Chancen	Risiken
Stärken	<p>Weltweit wachsende Automobilmärkte</p> <p>Internationale Unternehmenspräsenz</p>	<p>Weltweite Verschärfung der Sicherheitsstandards</p> <p>Führende Position im Insassenschutz</p>
Schwächen	<p>Besonderes Wachstum im Bereich kleiner Fahrzeuge</p> <p>Fehlende Erfahrung im Kleinwagensegment</p>	<p>Weltweite Verschärfung der Emissionsvorschriften</p> <p>Keine serienreifen alternativen Antriebskonzepte</p>

Schaubild 2-3: Beispiel einer SWOT-Matrix

Um die Spannweite möglicher Problemstellungen aufzuzeigen, werden im Folgenden einige Beispiele skizziert:

- Beispiel für eine **Marketingproblemstellung** aus dem **Verbrauchsgüterbereich**: Ein Großunternehmen befindet sich im Markt für Tabakwaren. Der Tabakkonsum stagniert. Der Hauptkonkurrent gewinnt Marktanteile durch massiven Werbeeinsatz. Durch einen Einstellungswandel erscheint den Kunden das Image der eigenen Marke nicht mehr attraktiv. Die Marketingproblemstellung konzentriert sich daher auf eine Verbesserung des Markenimages in Abgrenzung zur Konkurrenz.
- Beispiel für eine **Marketingproblemstellung** aus dem **Industriegüterbereich**: Ein europäisches Unternehmen befindet sich im stark expandierenden Markt für Bürokommunikation. Durch Deregulierung im internationalen Handel drängen verstärkt koreanische Großanbieter auf den europäischen Markt. Die von den Kunden wahrgenommenen Qualitätsunterschiede stehen in keinem Verhältnis zu den Preisunterschieden. Zentrales Problem ist daher, das Preis-Leistungs-Verhältnis der eigenen Produkte anzupassen bzw. in neue Produktfelder zu investieren.
- Beispiel für eine **Marketingproblemstellung** aus dem **Dienstleistungsbereich**: Eine kleinere, alteingesessene Rechtsanwalts- und Notariatskanzlei in einem Ballungsgebiet verliert nicht nur Klienten an Niederlassungen US-amerikanischer Großkanzleien, sondern auch ihre fähigsten Mitarbeitenden. Aufgabe ist folglich, zur Rückgewinnung der Kunden engagierte und kundenorientierte Mitarbeitende zu gewinnen und zu halten.

- Beispiel für eine **Marketingproblemstellung** aus dem **Nonprofit-Bereich**: Die öffentlichen Zuwendungen für einen Theaterbetrieb sind seit einigen Jahren rückläufig. Um den Spielbetrieb in der gewohnten Qualität aufrecht zu erhalten, sind zusätzlich private Mittel notwendig. Um diese Mittel konkurrieren allerdings zahlreiche weitere Organisationen aus dem kulturellen Bereich. Zentrales Marketingproblem ist daher der Aufbau eines professionellen Fundraising in Verbindung mit einem Kultursponsoring.

Eine Situationsanalyse ist im Einzelfall sehr umfangreich. Deshalb empfiehlt es sich, einer umfassenden Situationsanalyse eine Kurzfassung („Executive Summary“) in Form der zentralen Marketingproblemstellung voranzustellen.

2.2.2 Festlegung der Marktsegmente und Marketingziele

Nach der Situationsanalyse werden in der folgenden Phase des Planungsprozesses die Marketingziele festgelegt. Hierzu ist zunächst die Bestimmung der Marktsegmente erforderlich, die das Unternehmen bearbeiten möchte, um für diese konkrete Marketingziele festzulegen. Bei der **Marktsegmentierung** bietet sich ein Vorgehen in fünf Schritten an (vgl. auch *Kotler/Bliemel* 2006, S. 416ff.; *Kotler/Keller* 2008; *Wood* 2010):

- (1) Identifikation möglicher Segmentierungskriterien,
- (2) Bestimmung entsprechender Marktsegmente,
- (3) Beurteilung der Attraktivität der Marktsegmente,
- (4) Auswahl der Zielsegmente,
- (5) Bestimmung segmentspezifischer Marketingziele.

Zielformulierungen finden vor allem bezogen auf die unterschiedlichen **Marktsegmente** (Kundengruppen) statt, in denen das Unternehmen mit einem differenzierten Einsatz der Marketinginstrumente tätig ist (vgl. zur Bildung von Marktsegmenten auch Abschnitt 3.2.2).

An die Formulierung sowie die Verwendung von **Marketingzielen** in Marketingplänen sind insbesondere vier **Anforderungen** zu stellen (vgl. u.a. *Becker* 2009, S. 108ff.; *Meffert et al.* 2012, S. 255ff.):

(1) Kompatibilität

Eine zentrale Anforderung an die Bestimmung segmentspezifischer Marketingziele ist zunächst die Kompatibilität der zu bestimmenden Ziele mit den grundlegenden Unter-

nehmenspositionen wie z.B. Vision, Unternehmensleitbild, Unternehmensgrundsätze und strategische Unternehmensziele.

(2) Beachtung von Zielbeziehungen

Auf der Ebene der segmentspezifischen Marketingziele empfiehlt sich darüber hinaus die Berücksichtigung (möglicher) **Zielbeziehungen**. Grundsätzlich sind drei Typen von Zielbeziehungen denkbar (*Becker* 2009, S. 20f., 114ff.):

- **Komplementäre Ziele:** Die Erreichung eines Ziels unterstützt die Erreichung eines anderen Ziels, z.B. Umsatz- und Gewinnziele.
- **Indifferente Ziele:** Die Erreichung eines Ziels hat keinen Einfluss auf die Erreichung eines anderen Ziels, z.B. Mitarbeiterzufriedenheit und Bekanntheitsgrad.
- **Konfligierende Ziele:** Die Erreichung eines Ziels beeinträchtigt die Erreichung eines anderen Ziels, z.B. Senkung der Vertriebskosten und Erhöhung des Absatzes.

Bei einer entsprechend langfristigen Betrachtung ist allerdings festzuhalten, dass vollkommen indifferente Zielbeziehungen eher die Ausnahme bilden. So beeinflusst z.B. auch die Mitarbeiterzufriedenheit über indirekte Beziehungen (Mitarbeiterzufriedenheit → Mitarbeiterverhalten → Kundenzufriedenheit → Mund-zu-Mund-Kommunikation) langfristig den Bekanntheitsgrad positiv.

(3) Hierarchisierung

Hier stehen die (vermuteten) Zusammenhänge zwischen einzelnen Marketingzielen im Mittelpunkt. Zu nennen ist insbesondere die Unterscheidung von Ober- und Unterzielen im Sinne einer Mittel-Zweck-Relation. Eine entsprechende Hierarchie findet sich z.B. bei der Unterscheidung von ökonomischen und vorökonomischen (psychologischen) Zielen. Die Unterziele (vorökonomisch, z.B. Markenbekanntheit) tragen zur Erreichung der Oberziele (ökonomisch, z.B. Umsatz und Gewinn) bei.

(4) Operationalität

Die konkrete (überprüfbare) Formulierung von ökonomischen Marketingzielen (Absatz, Umsatz, Gewinn usw.) stellt i.d.R. kein Problem dar, da die jeweiligen Erfolgsgrößen exakt quantifizierbar sind. Bei vorökonomischen Zielen gestaltet sich die operationale Zielformulierung (vor allem im Hinblick auf die Messbarkeit) hingegen schwieriger und ist daher mit besonderer Sorgfalt vorzunehmen (vgl. zur Operationalisierung von Zielen Abschnitt 1.5.2).

2.2.3 Formulierung der Marketingstrategie

Marketingstrategien legen den Weg fest, wie die strategischen Marketingziele eines Unternehmens zu erreichen sind. Sie geben die mittel- bis langfristigen Schwerpunkte in der **Marktbearbeitung** des Unternehmens wieder, insbesondere im Hinblick auf das Verhalten gegenüber Kunden, Absatzmittlern und der Konkurrenz.

Mit Hilfe der Marketingstrategie beabsichtigt das Unternehmen, die Marketingproblemstellung zu lösen, um dadurch die Marketingziele zu erreichen (zur Entwicklung von Marketingstrategien vgl. Kapitel 3). In der Regel wird im Marketingplan eine kurze und knappe Skizzierung der Stoßrichtung der Marketingstrategie erfolgen. Dies wird anhand einiger **Beispiele für Marketingstrategien** verdeutlicht, die sich auf die unter Abschnitt 2.2.1 skizzierten Marketingproblemstellungen beziehen:

- **Konsumgüterbereich:** Eine mögliche Strategie für den Tabakhersteller besteht darin, dem Wettbewerber im Markt durch verstärkten Einsatz der Marketinginstrumente offensiv im Sinne einer „Kampfstrategie“ gegenüberzutreten. Damit verbunden scheint eine Neupositionierung der Marke sinnvoll.
- **Industriegüterbereich:** Eine Strategie für das Unternehmen besteht möglicherweise in einer Kooperation mit anderen europäischen Unternehmen gleicher Größe, um sich gemeinsam wirkungsvoller dem Ansturm der Koreaner zu erwehren. Neben dieser Kooperationsstrategie scheint es Erfolg versprechend zu sein, vorhandene Qualitätsunterschiede im Sinne einer Profilierungsstrategie deutlicher zu machen.
- **Dienstleistungsbereich:** Denkbar wäre eine Rückzugsstrategie, also ein Ausstieg aus dem Anwaltstätigkeitsfeld und damit einhergehend eine Konzentration auf den Notariatsbereich.
- **Nonprofit-Bereich:** Um die finanzielle Unterstützung sicherzustellen, wird eine Sponsoringstrategie entwickelt, die eine mittel- bis langfristige Bindung von privaten bzw. institutionellen Förderern (bzw. Sponsoren) an das Theater fokussiert.

Im Hinblick auf eine erfolgreiche Implementierung der Marketingstrategie ist es hilfreich, die Mitarbeitenden des Unternehmens möglichst frühzeitig in den Strategieentwicklungsprozess einzubeziehen. Dies gilt sowohl unter Akzeptanzgesichtspunkten (Vermeidung der so genannten „Not-invented-here“-Problematik) als auch unter sachlichen Aspekten (Einbeziehung des Know-hows der Mitarbeitenden).

2.2.4 Festlegung der Marketingmaßnahmen

Nach der Planung der Marketingstrategie werden konkrete Ausprägungen des Instrumenteinsatzes detailliert festgelegt. Als Ergebnis resultiert eine nach Zeiteinheiten

differenzierte Einsatzplanung der Marketingmaßnahmen. Planungsgegenstand können verschiedene **Einzelfmaßnahmen** in den einzelnen Mixbereichen sein:

- **Produktpolitik:** Produktdifferenzierung, Verpackungsänderung, Relaunch u.a.
- **Preispolitik:** Preiserhöhung, neues Rabattsystem, Preisbündelung u.a.
- **Kommunikationspolitik:** Neue Werbekampagne, Wechsel des Sponsoringengagements, Beteiligung an Messen u.a.
- **Vertriebspolitik:** Intensivierung des Online-Vertriebs, Schaffung eines neuen Anreizsystems für den Außendienst u.a.

2.2.5 Bestimmung des Marketingbudgets

Parallel zur Planung der Marketingmaßnahmen sind die finanziellen Möglichkeiten zu prüfen, die für die Zielerreichung bzw. den Einsatz der Marketinginstrumente zur Verfügung stehen. Inwieweit eine Marketingstrategie durchsetzbar ist, hängt in entscheidendem Maße von der Höhe des **Marketingbudgets** ab. Die zur Verfügung stehenden Mittel sind auf die verschiedenen Marketingabteilungen und einzelnen Planungsobjekte zu verteilen.

Zielsetzung der Budgetplanung ist daher, in einem ersten Schritt die **Budgethöhe** festzulegen und in einem zweiten Schritt die **Budgetverteilung** (Verteilung auf Marketinginstrumente, Produkte, Kundengruppen, Vertriebskanäle) vorzunehmen.

Die Bestimmung des Marketingbudgets erfolgt in der Praxis meist subjektiv statt nach objektiv nachvollziehbaren Kriterien. Grundsätzlich empfiehlt es sich, die Höhe des Marketingbudgets an den Marketingzielen und den mit ihnen verbundenen Aufgaben auszurichten, auch wenn dies Operationalisierungsprobleme aufwirft. Dabei werden die folgenden fünf **Methoden der Marketingbudgetierung** differenziert (zu weiteren Verfahren vgl. *Becker* 2009, S. 773ff.):

(1) Budgetberechnung als Prozentwert einer Bezugsgröße

Im Marketingplan sind die angestrebten Werte einzelner Zielgrößen (z.B. Umsatz, Gewinn, Deckungsbeitrag, Marktanteil) für die Planungsperiode festgelegt. Die Höhe des Marketingbudgets lässt sich bei diesem Verfahren durch einen Prozentwert dieser Bezugsgrößen ermitteln, z.B. anhand eines branchenüblichen Prozentwertes oder eines Wertes, der sich an denen der Vorjahre orientiert.

Der Vorteil dieses Verfahrens für die Praxis liegt in seiner einfachen Handhabung. Dieses Vorgehen berücksichtigt allerdings nicht den Ursache-Wirkungs-Zusammenhang zwischen Marketingbudget und der zu realisierenden Bezugsgröße, da das Marketing die Aufgabe hat, die jeweilige Bezugsgröße zu stimulieren, und nicht aus ihr resultiert.

(2) Budgetberechnung als Residualgröße der Gewinnplanung

Bei diesem Verfahren wird zunächst das Umsatzvolumen des Unternehmens für die betrachtete Planungsperiode nach folgendem Schema geschätzt:

$$\begin{aligned} & \text{Geschätzte Absatzmengen für den Gesamtmarkt} \\ & \times \text{ Geschätztem Marktanteil des Unternehmens } \\ & = \text{Geschätztes Absatzvolumen des Unternehmens} \\ & \times \text{ Geschätztem Verkaufspreis des Unternehmens } \\ & = \text{ Geschätztes Umsatzvolumen des Unternehmens } \end{aligned}$$

In einem weiteren Schritt wird in ähnlicher Weise eine Schätzung des zu erwartenden Gewinns für die Planperiode durchgeführt:

$$\begin{aligned} & \text{Geschätztes Umsatzvolumen des Unternehmens} \\ & \text{./. Geschätzte variable Kosten } \\ & = \text{Geschätzter Gesamtdeckungsbeitrag des Unternehmens} \\ & \text{./. Geschätzte fixe Kosten } \\ & = \text{Geschätzter Unternehmensgewinn} \\ & \text{./. Gewinnanteil, der nicht für Marketingzwecke verwendet wird } \\ & = \text{ In der Planperiode zur Verfügung stehendes Marketingbudget } \end{aligned}$$

Auch dieses Verfahren der Budgetermittlung wird dem Anspruch des Marketing im Zielsystem der Unternehmung nicht gerecht. Es ist nicht Sinn einer marktorientierten Unternehmensführung, die Mittel für das Marketing als Residualgröße zu betrachten und als solche zu berechnen, denn Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge bleiben damit unberücksichtigt. Ferner ist anzumerken, dass dieses Verfahren zwar relativ leicht zu handhaben, jedoch aufgrund der zahlreichen Schätzungen sehr subjektiv und unsicher ist.

(3) Budgetberechnung durch Ausrichtung an der Konkurrenz

Neben der Orientierung an unternehmensinternen Größen wird sich ein Unternehmen bei der Budgetberechnung auch an der Konkurrenz orientieren. Im einfachsten Fall bedeutet dies, dass das eigene Budget in der Höhe des Budgets des bzw. der wichtigsten Konkurrenten angesetzt wird. In einer derartigen Budgetberechnung ist auch eine Gewichtung, z.B. entsprechend des Verhältnisses von eigenem Marktanteil zum Marktanteil der Konkurrenz (**relativer Marktanteil**), möglich.

Der fehlende Zielbezug und die Nichtbeachtung des Ursache-Wirkungs-Zusammenhanges sind auch bei diesem Verfahren zu kritisieren. Ein zusätzliches Problem stellt die Datenbeschaffung dar. Außerdem wird eine direkte Vergleichbarkeit mit der Konkurrenz unterstellt, was der Realität in den meisten Fällen nicht gerecht wird.

(4) Budgetberechnung als Ziel-Maßnahmen-Kalkulation

Dieses Verfahren setzt bei den Marketingzielen an, die durch das zu bestimmende Budget zu erreichen sind. Im Rahmen der Budgetierung wird geprüft, welche Maßnahmen zur Realisierung dieser Ziele notwendig sind und welche Kosten dafür anfallen. Die Summe der Kosten dieser Maßnahmen wird als Budget angesetzt.

Das Verfahren lässt sich relativ einfach anwenden. Besonders positiv ist der Zielbezug im Sinne eines Ursache-Wirkungs-Zusammenhangs zu bewerten. Von den bisher dargestellten Verfahren stellt die Ziel-Maßnahmen-Kalkulation die sinnvollste Variante dar.

(5) Budgetberechnung durch Optimierungsverfahren

Die bisherigen Verfahren sind in der Praxis weit verbreitet, aber für die Marketingbudgetplanung – mit Ausnahme des letzten Verfahrens – unbefriedigend. Sie vernachlässigen, dass das Ziel von Marketingaktivitäten die Optimierung des Umsatzes bzw. Gewinns ist. Dazu ist es erforderlich, **Marktreaktionsfunktionen** in spezifischen Ausprägungen zu ermitteln. Für eine formale Betrachtung wird hier beispielhaft eine Umsatzreaktionsfunktion dargestellt, bei der vereinfachend von qualitativen Faktoren abgesehen wird:

$$U = f(P, W, VF, KD, V, \dots)$$

wobei:

U = Umsatz

P = Preis

W = Werbebudget

VF = Verkaufsförderungsbudget

KD = Kundendienstbudget

V = Vertriebsbudget

Durch Variation einzelner Marketinginstrumente ergeben sich verschiedene Umsatzreaktionen. Zielsetzung ist es, diejenigen Kombinationen von Instrumenteausprägungen zu bestimmen, die zu optimalen Umsatzergebnissen führen. Diese Instrumentekombinationen und ihre Kosten werden zum gesamten Marketingbudget zusammengefasst.

Für die einzelnen Marktreaktionsfunktionen ergeben sich unterschiedliche Umsatzverläufe. Im Marketing sind z.B. **konkave** (Umsatzverläufe mit abnehmenden Zuwachsraten) oder **s-förmige Funktionen** (Umsatzverläufe mit einer Sättigungsgrenze) typische Reaktionsmuster.

Das Hauptproblem besteht in der empirischen Ermittlung der Reaktionsfunktionen. Zu diesem Zweck sind statistische Auswertungen von Vergangenheitsdaten (z.B. der Zusammenhang zwischen Preishöhe und Umsatz) vorzunehmen. Durch die Schwierigkeiten

der Isolierung der Wirkungen einzelner Marketinginstrumente (oder des Einflusses der Konkurrenzaktivitäten) sind der empirischen Ermittlung von Marktreaktionsfunktionen enge Grenzen gesetzt. Die sachliche und zeitliche **Aufteilung des Marketingbudgets** wird in der Praxis i.d.R. bereichsbezogen vorgenommen, z.B. für Vertrieb, Werbung, Verkaufsförderung, Online-Medien, Kundendienst, Marktforschung u.a. (vgl. zur Allokationsproblematik *Esch et al. 2011, S. 387ff.*).

2.2.6 Umsetzung und Kontrolle der Marketingmaßnahmen

Den Analyse- und Planungsphasen schließt sich die **Phase der Umsetzung** der getroffenen Marketingentscheidungen an, in deren Rahmen insbesondere Fragen der Marketingorganisation und des Personaleinsatzes zu klären sind. So werden Einzelmaßnahmen personell zugeordnet, um sicherzustellen, dass Mitarbeitende für die Durchführung der Marketingmaßnahmen verantwortlich sind. Auch die Einbindung externer Partner (z.B. Beauftragung von Werbeagenturen) wird im Marketingplan berücksichtigt. Am Ende des Planungsprozesses steht die **Marketingkontrolle**, die eine Überprüfung der Durchführung der Maßnahmen, der Erreichung der Ziele sowie der Effizienz der getroffenen Marketingaktivitäten gewährleistet. Dazu werden im Marketingplan entsprechende Kontrollgrößen vorgegeben (vgl. hierzu Kapitel 10).

2.3 Ebenen der Marketingplanung

Die Marketingplanung bezieht sich auf unterschiedliche Planungszeiträume (vgl. u.a. *Tomczak et al. 2014; Meffert et al. 2012*). Während die **strategische Marketingplanung** i.d.R. einen Zeitraum von zwei bis fünf Jahren umfasst, sind bei der **operativen Marketingplanung** kurzfristige Planerstellungen notwendig (z.B. Jahres-, Quartals-, Monatspläne). Die zentrale Arbeitsgrundlage für die Marketingabteilungen sind die **Marketing-Jahrespläne**, in denen die relevanten Planelemente (vgl. Schaubild 2-2) festgehalten werden. Ausgehend von der Basisvoraussetzung, dass sich die Marketingplanung immer auf den „relevanten Markt“ bezieht, werden zwei Planungstypen unterschieden: funktions- sowie produktbezogene Marketingplanung.

2.3.1 Funktions- oder bereichsbezogene Marketingplanung

Funktionsbezogene Marketingpläne werden sowohl für das Gesamtunternehmen als auch für einzelne Bereiche erstellt. Dies ist vor allem in größeren Unternehmen sinnvoll, die eine Vielzahl von Abteilungen mit speziellen Aufgaben aufweisen. Folgende Pläne sind in der Praxis zu beobachten: Vertriebsplan, Werbeplan, Verkaufsförderungsplan, Marktforschungsplan u.a.

In diesem Zusammenhang ist die Hierarchie der Marketingplanung festzulegen. Erfolgt die Planung „**Top down**“, ist der Unternehmensplan maßgeblich für die Bereichspläne; erfolgt die Planung „**Bottom up**“, werden die einzelnen Bereichspläne zum Unternehmensplan aggregiert. Wird die Planung „**Down up**“ durchgeführt, wird ein Rahmenplan auf Unternehmensebene festgelegt, der auf Bereichsebene konkretisiert wird.

In Abhängigkeit von einzelnen Planungsbereichen gibt es verschiedene **Träger der Marketingplanung**. So wird der Marketingleiter die Verantwortung für die Gesamtplanung haben, die Abteilungs- oder Bereichsleiter (z.B. Kundendienst) für ihre Abteilungs- bzw. Bereichspläne und die Produktmanager für ihre Produkt- bzw. Markenplanung.

2.3.2 Produktbezogene Marketingplanung

Gegenstand der produktbezogenen Marketingplanung ist das Leistungsprogramm des Unternehmens. Je nach Umfang lassen sich folgende **Arten von Plänen** unterscheiden:

- Die **Spartenplanung**, die sich auf verschiedene Produktgruppen, die ein Kernbedürfnis der Kunden erfüllen, bezieht. Beispiel: Marketingplan für die Sparte „Kosmetik“ eines Chemieunternehmens.
- Die **Produktgruppenplanung**, die den Plan für eine Gruppe von Produkten erstellt, die innerhalb der Sparte ausgewählte Bedürfnisbereiche befriedigen. Beispiel: Marketingplan für die Produktgruppe „Körperpflege“.
- Die **Produktlinienplanung**, die sich auf eine Reihe von Produkten bezieht, die in einem Bedarfszusammenhang stehen. Beispiel: Marketingplan für die Produktlinie „AMBRO“ – eine Pflegeserie für Herren.
- Die **Produktplanung**, die sich auf verschiedene Produkttypen der Produktlinie bezieht. Beispiel: Marketingplan für die Produkttypen „Rasiercreme“, „After Shave“.
- Die **Markenplanung**, die sich auf einzelne Markennamen der Produktlinie bzw. einzelne Produkte (Dachmarke oder Einzelmarke) bezieht. Beispiel: Marketingplan für die Dachmarke „MASKULIN“ oder die Einzelmarke „LIPO FIT“.

Auch hier ist die Planung „Top down“, „Bottom up“ oder „Down up“ möglich. Insgesamt wird die Erstellung von, wie auch der Umgang mit Marketingplänen in der Praxis sehr unterschiedlich gehandhabt. Dies gilt für die Inhalte und den Umfang gleichermaßen. Jedes Unternehmen legt für sich fest, welcher **Formalisierungs-, Konkretisierungs-, Verbindlichkeits-, Geheimhaltungs- und Zentralisierungsgrad** für den Marketingplan gilt.



<http://www.springer.com/978-3-658-05111-2>

Marketing

Grundlagen für Studium und Praxis

Bruhn, M.

2014, XII, 317 S. 75 Abb. in Farbe. Mit Online-Extras.,

Softcover

ISBN: 978-3-658-05111-2