

# Rationale Unternehmens- und Marketingplanung

Strategische, operative und taktische Entscheidungen

Bearbeitet von  
Rainald Kasprík

1. Auflage 2001. Taschenbuch. xii, 402 S. Paperback

ISBN 978 3 7908 1433 0

Format (B x L): 15,5 x 23,5 cm

Gewicht: 644 g

[Wirtschaft > Management > Unternehmensorganisation & Entwicklungsstrategien](#)

schnell und portofrei erhältlich bei

  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung [beck-shop.de](#) ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

# Inhaltsverzeichnis

<b>1 Unternehmerische Entscheidungen</b> .....	<b>1</b>
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
<b>2 Identifizierung der Probleme</b> .....	<b>23</b>
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
<b>3 Situationsanalyse und Ursachenanalyse in der Unternehmensplanung.....</b>	<b>49</b>
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
<b>6 Taktische Marketing-Alternativen.....</b>	<b>183</b>
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 Produktäußeren .....	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
<b>7 Bewertung der Alternativen und Auswahlentscheidung.....</b>	<b>313</b>
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
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>353</b>
<b>Anhang 1: Kennziffernverzeichnis.....</b>	<b>367</b>
<b>Anhang 2: Einfluß des Return on Investments einer Alternative auf den Return on Investment der Unternehmung .....</b>	<b>379</b>
<b>Anhang 3: Branchenbezogene Verhältniszahlen westdeutscher Unternehmen aus den Jahresabschlüssen 1996.....</b>	<b>381</b>
<b>Sachwortverzeichnis .....</b>	<b>387</b>