

Tietz, Bruno

Article — Digitized Version

Marketingplanung erleichtert Unternehmensführung

Wirtschaftsdienst

Suggested Citation: Tietz, Bruno (1969) : Marketingplanung erleichtert Unternehmensführung, Wirtschaftsdienst, ISSN 0043-6275, Verlag Weltarchiv, Hamburg, Vol. 49, Iss. 2, pp. 109-116

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/133944>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

Marketingplanung erleichtert Unternehmensführung

Dr. Bruno Tietz, Saarbrücken

Die Entscheidungen der Unternehmer werden durch den rasanten technischen Fortschritt und durch ständige Veränderungen auf den wachsenden Märkten zunehmend erschwert. Wegen der zentralen Bedeutung des Absatzes muß bei diesen Entscheidungen vor allem geklärt werden, wie sich der Absatz verschiedener Produkte auf mittlere und lange Sicht entwickeln wird. Um hier das vielzitierte unternehmerische Fingerspitzengefühl und vage Vermutungen durch konkrete quantitative Informationen zu ersetzen, ist eine entsprechende mittel- und langfristige Marketingplanung unerlässlich. Der folgende Beitrag führt in die Grundlagen einer derartigen Planung ein. Als Ergänzung wird der WIRTSCHAFTSDIENST in Heft 4/1969 einen weiteren Artikel desselben Autors über ausgewählte qualitative Modellansätze der Marketingplanung veröffentlichen.

Marketingplanung liegt vor, wenn der Absatzplan zum Leitplan des betrieblichen Planungssystems erhoben wird, dem die anderen unternehmerischen Teilpläne untergeordnet sind. Die mittelfristige Marketingplanung umfaßt Zeiträume bis zu fünf Jahren, die langfristige erstreckt sich in der Regel über mehr als fünf Jahre. Dabei ist es für die mittel- und langfristige Planung zweckmäßig, ein dreistufiges Planungssystem mit unterschiedlicher Detaillierung der Planungsdaten für Zeiträume von jeweils fünf Jahren zu entwickeln. Diese Daten sind in Zeitabständen von ein bis zwei Jahren zu korrigieren, zu ergänzen und zeitlich auf die jeweilige Gesamtperiode von fünf Jahren zu erweitern.

Mit dem folgenden Beitrag kann keine ausgereifte Do-it-yourself-Lösung für den Aufbau einer mittel- und langfristigen Unternehmensplanung geboten werden. Er soll aber den Charakter einer handwerklichen Rezeptur tragen, mit deren Hilfe Fragen nach den Elementen eines Marketingplanungssystems, den externen und internen Materialquellen für eine mittelfristige Marketingplanung und den Grenzen ökonomischer Planungsbemühungen beantwortet werden können.

Deshalb erscheint es zweckmäßig, die notwendigen Maßnahmen bei der Marketingplanung¹⁾ zunächst einmal kurz zu skizzieren:

- Festlegung der Planungsaufgabe, Fixierung der Planungsobjekte, z. B. Waren, Regionen, Absatzwege, und des Planungszeitraums;
- Durchführung von Bestandsaufnahmen über die bisherige Entwicklung und die derzeitige Situation unter Berücksichtigung der relevanten externen und internen Daten;
- Ableitung von Gesetzmäßigkeiten durch Verbindung der vom Unternehmen kontrollierbaren (internen) und nicht kontrollierbaren (externen) Größen;
- Formulierung der Zielvorstellungen der Unternehmung aufgrund der bisher erzielten Ergebnisse;
- Auswahl von Prognoseverfahren und Prognosemodellen zur Quantifizierung der künftigen Entwicklung;
- Errechnung der künftigen Entwicklung mit (ohne) Berücksichtigung von veränderten Aktivitäten der Konkurrenz;
- Formulierung der Marketing-Strategie in Verbindung mit den alternativen Hypothesen unter Errechnung der künftigen Entwicklung;

¹⁾ Einige der hier wiedergegebenen Kataloge sind enthalten in: Bruno Tietz: Grundlagen der Handelsforschung – Marketing-Theorie, Bd. 1, Die Methoden (in Vorbereitung).

- Ermittlung der Widerspruchsfreiheit und Realisierbarkeit der alternativen Strategien, u. U. Korrektur der Strategie;
- Festlegung der Einzelmaßnahmen zur Durchsetzung der Strategie;
- Durchführung der erforderlichen Kontrollen hinsichtlich Planrealisierung und Befolgung der Strategie.

Die Bestandsaufnahmen

Gegenstand der Bestandsaufnahmen ist die Festlegung aller für die Marketingplanung geeigneten Daten über die bisherige Entwicklung und die heutige Situation.

Dabei können Erhebungsprogramme nach der Originalität der Informationen und der Auswahl der Erhebungseinheiten gegliedert werden. Wir unterscheiden:

- originäre Erhebungsmethoden, d. h. Primärerhebungen (Beobachtungen oder Befragungen),
- derivative Erhebungsmethoden (Sekundärerhebungen).

Die notwendigen Erhebungen können in Form einer Totalerhebung oder Teilerhebung (Einzelfälle, Stichproben) durchgeführt werden.

Ein geeignetes Hilfsmittel für die Aufstellung eines Programms sind bereits vorliegende Untersuchungen aus dem gegebenen Problembereich. Die Materialstudien führen zu zusätzlichen Kenntnissen über das Objekt, erbringen Vergleichsunterlagen und schaffen einen Überblick über mögliche Irrwege und ungeeignete Ergebnisse. Sie erleichtern die Gewinnung geeigneter Hypothesen und fördern die ganzheitliche Erfassung der Problemstruktur.

Außer Sekundärmaterial sind bei der Programmaufstellung Informationen bei Fachleuten zur Verbesserung des Erhebungsprogramms zu gewinnen. Diese Schlüsselinterviews mit Fachleuten können mit Führungskräften oder mit Verkäufern und mit anderen Mitarbeitern des Auftraggebers, mit Wettbewerbern des Auftraggebers, mit Führungskräften bei Werbemedia-Unternehmen und mit Spezialisten, z. B. mit Ärzten bei Untersuchungen über Medikamente usw., durchgeführt werden²⁾.

Bestandsaufnahmeprogramm

Als Programm einer Bestandsaufnahme bei Primärerhebungen nicht experimenteller Informationsgewinnung bietet sich folgendes Schema an:

1. die Formulierung des Zwecks der Bestandsaufnahme,

²⁾ Lyndon O. Brown: The Situation Analysis and the Informal Investigation. In: Marketing Research, New York 1966, S. 161-172.

- a) die grundsätzlichen Überlegungen,
- b) die Zerlegung des Untersuchungszwecks in Fragengruppen und Einzelfragen;
2. die Auswahl der in das Erhebungsprogramm aufzunehmenden Fragen;
3. die Festlegung des Fragenkatalogs in sachlicher, räumlicher und zeitlicher Dimension,
 - a) die Festlegung der qualitativen Elemente der Fragen,
 - b) die Festlegung der Maßstäbe für die Antworten;
4. die Auswahl der für die Fragen geeigneten Erhebungsmethode,
 - a) die Auswahl der Kontaktform des Erhebungs;
 - b) die Auswahl der Häufigkeit und der Dauer der Erhebung;
5. die Übertragung der Fragen in eine Erhebungsgrundlage;
6. die Aufstellung eines Planes zur Durchführung der Datengewinnung,
 - a) die Auswahl der Informationsträger,
 - b) die Auswahl der Informationssammler, d. h. der Interviewer und Beobachter;
7. die Aufstellung eines Planes zur Aufbereitung und Auswertung der Ergebnisse;
8. die Aufstellung der technologischen Pläne für das Erhebungsprogramm,
 - a) die Terminplanung,
 - b) die Kostenplanung;
9. die Korrektur des Programms aufgrund der gegebenen Restriktionen;
10. die Aufstellung der Pläne zur Kontrolle der einzelnen Phasen der Erhebung.

Die Punkte dieses Programms kennzeichnen die qualitativen Maßnahmen einer Bestandsaufnahme. Die einzelnen Schritte der Informationsgewinnung beeinflussen sich gegenseitig und sind im konkreten Falle simultan durchzuführen. Deshalb ist auch jede Korrektur eines Programms der Bestandsaufnahmen in allen ihren Konsequenzen zu erfassen. Oft wird der Fehler gemacht, nur bei dem Merkmal Korrekturen vorzunehmen, bei dem Mängel festgestellt worden sind. Es ist jedoch eine Totalkorrektur des Programms erforderlich, die alle durch die Veränderung des Programms berührten Elemente erfaßt. Eine weitere Voraussetzung der Programmabwicklung ist die Sicherstellung der Information zwischen den bei der Erhebung und Auswertung Beteiligten.

Die Sekundärdaten

Bei den Sekundärdaten sind amtliche und nichtamtliche externe Daten zu unterscheiden. Amtliche Daten werden veröffentlicht oder sind Interessenten bei den statistischen Ämtern zugänglich. Die nichtamtlichen Daten werden nur zum gerin-

geren Teil in einer allgemein zugänglichen Form publiziert. Der Veröffentlichungszwang ist durch allgemeinverbindliche Publizitätsvorschriften für verschiedene Institutionen, so für Aktiengesellschaften, festgelegt. Sachlich können die sekundären Quellen wie folgt differenziert werden:

Publikationen:

- amtliche Quellen, z. B. Statistik,
- sonstige Quellen, Bücher, Aufsätze,
- Veröffentlichungen halbamtlicher oder nicht-amtlicher Statistik,
- Veröffentlichungen wissenschaftlicher Institute,
- Berichte von Kammern und Wirtschaftsorganisationen, Wirtschaftspresse, Fachpresse (auch Anzeigen), Adreßbücher, Messekataloge, Geschäftsberichte,
- Veröffentlichungen der auf die Informationsgewinnung spezialisierten Institute;

Nicht veröffentlichte Unterlagen:

- Berichte und Gutachten von Universitäten, Verbänden, Kammern, Unternehmen,
- unternehmerische Statistiken;

Persönliche Informationen:

- z. B. als mündliche Berichte über Sekundärquellen.

Bibliographien über amtliche wie nichtamtliche Daten und Verzeichnisse von Institutionen, die sich mit der Gewinnung von Informationen befassen³⁾, können bei der Ermittlung der Daten wertvolle Hilfe leisten.

Daneben gibt es eine systematische Sammlung von schwer zugänglichen Sekundärdaten⁴⁾.

Oft wird die Aussagefähigkeit vorhandener Daten unterschätzt. Bereits aus den Verkaufsrechnungen lassen sich in der Regel sehr intensive Informationen gewinnen, z. B. über den Absatz nach Waren, über die Waren- und Kundengruppen, die Auftragsgröße oder das Absatzgebiet. Mit Hilfe dieser Daten können deshalb in Verbindung mit anderen innerbetrieblichen oder außerbetrieblichen Sekundärdaten zahlreiche Beziehungen

³⁾ Einen Katalog über die Bundesstatistik enthält die Veröffentlichung „Das Arbeitsgebiet der Bundesstatistik“ nach dem jeweiligen Stand, z. B. Mitte 1966, und entsprechende Veröffentlichungen der statistischen Landesämter. Vgl. auch den Quellenachweis im Statistischen Jahrbuch für die Bundesrepublik Deutschland. Daneben gibt es speziell für den Bereich der Handelsforschung aufbereitete Monographien, z. B. Clodwig Kapferer: Quellen für statistische Marktdaten, Führer durch die amtliche Statistik der Bundesrepublik Deutschland, Verlag Weltarchiv GmbH, Hamburg 1964; Wolfgang K. A. Disch: Bibliographie zur Marktforschung, 2. Aufl., Hamburgisches Welt-Wirtschafts-Archiv, Hamburg 1964; Erich John: Quellen für betriebliche Marktforschung, 2. Aufl., Beuth-Vertrieb-GmbH, Berlin-Frankfurt/M.-Köln 1962; Günter Wickert: Markt- und Meinungsforschungsinstitute im Europamarkt, Demokrit-Verlag, Tübingen 1960; Manfred Hüttner: Grundzüge der Marktforschung, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, Wiesbaden 1965.

Einen Gesamtüberblick über amtliche Marktdaten vermitteln Alfred Jacobs und Margret Jacobs: Die Berechnung der Marktnachfrage, Amtliche Statistik im Dienste der Nachfrageanalyse, Absatzwirtschaft, Band 5, Westdeutscher Verlag, Köln und Opladen 1968.

festgestellt werden. Hinzu kommt, daß durch eine genaue Kenntnis der vorhandenen Sekundärdaten sich viele Informationen mit geringen Kosten beschaffen lassen.

Systematische Fehler

Systematische Fehler beruhen auf Mängeln in der Fragestellung, in der Erhebung und in der Auswertung. Diese Fehlertypen sind häufig miteinander verknüpft. Die Erfahrungen der empirischen Sozialforschung und der Marktforschung über die richtige Fragestellung, über die Gestaltung der Fragebogen oder über Fehler bei der mündlichen und schriftlichen Befragung werden in den amtlichen Erhebungen nicht immer beachtet.

Bei für die Handelsforschung zentralen Größen gibt es Abweichungen in der Größenordnung von 10 %, z. B. bei der Zahl der Haushalte⁵⁾. Nach der Volkszählung 1961 gab es in der Bundesrepublik einschließlich West-Berlin 19,46 Mill. Haushalte. Nach Stichprobenuntersuchungen von Marktforschungsinstituten errechnete sich bei gleicher Einwohnerzahl eine Zahl von nur etwa 18 Mill. Haushalten.

Der Vergleich der Ergebnisse der Volkszählung 1961 und einer Erhebung des Attwood-Instituts für Marktanalysen GmbH in Wetzlar bei 12 000 Haushalten in den Jahren 1962 bis 1964 ergab die in der folgenden Tabelle dargestellten Unterschiede der Haushaltsgrößenverteilung bei gleicher Definition des Haushaltsbegriffes.

Als Hauptursachen dieser Unterschiede sind Fehleinstufungen aufgrund der Selbsteinschätzung der Haushalte, die sogenannten Rentenehen und das Bestreben, als selbständig zu gelten, anzusehen. Nicht zuletzt könnte von Einfluß sein, daß in kleineren Gemeinden die Entschädigung für den nicht beamteten Bürgermeister nach der Zahl der Haushalte in der Gemeinde berechnet wird.

⁴⁾ Vgl. DIVO-Institut für Wirtschaftsforschung, Sozialforschung und angewandte Mathematik GmbH (Hrsg.): Der Westdeutsche Markt in Zahlen, Neubearbeitung, Frankfurt/M. 1965. Vgl. auch die älteren Auflagen von 1958 und 1962.

In diesem Werk sind Daten der offiziellen Statistik sowie Ergebnisse von Stichprobenerhebungen zusammengestellt. Überdies sind Quellen der Deutschen Bundespost ausgewertet, statistische Mitteilungen des Kraftfahrt-Bundesamtes, Adreßbücher und Branchenfernsprechbücher. Die dargestellten Ergebnisse aus Stichprobenerhebungen sind im wesentlichen eine Auswertung des Archivs des DIVO-Instituts. Im einzelnen enthält das Werk folgende Angaben:

1. Grunddaten zur Bevölkerungs- und Haushaltsstruktur nach Vollerhebungen,
2. zusätzliche Daten zur Bevölkerungs- und Haushaltsstruktur nach Stichprobenerhebungen,
3. Konsumgüter, Besitz und Verbrauchsgewohnheiten (Besitzobjekte, Konsumverhalten, Verkehrsmittel, Urlaub, Sprachen),
4. Reichweite von Werbeträgern, Zeitschriften und Zeitungen, Rundfunk, Fernsehen und Kino,
5. Einzelhandel, Struktur und Umsatz (Einzelhandelsgeschäfte nach Branchen, Einzelhandelsumsätze),
6. Kaufkraftziffern.

Vgl. Elisabeth Noelle und Peter Erich Neumann: Jahrbuch der öffentlichen Meinung 1965-1967, Hrsg. Institut für Demoskopie Allensbach, Allensbach-Bonn 1967.

⁵⁾ Vgl. J. Baum: Wie viele Haushalte gibt es in der Bundesrepublik. In: forschen — planen — entscheiden, 1. Jg. (1965), S. 232-234.

Ein weiteres Beispiel für die mangelnde Vergleichbarkeit der amtlichen Statistik ist eine Gegenüberstellung von Ergebnissen der Arbeitsstättenzählung und der Handels- und Gaststättenzählung. In den Bundesländern betragen die Abweichungen

**Die Zahl der Haushalte
in der Bundesrepublik 1961–1964**

Haushaltsgröße	(Anteile in % aller Haushalte)	
	Volkszählung 1961	Attwood-Ergebnisse 1962-1964
1 Person	20,6	12
2 Personen	26,5	23
3 Personen	22,6	23
4 Personen	16,0	19
5 Personen und mehr	14,3	18

der Beschäftigten bis zu 10 %. Derartige Veränderungen sind aber innerhalb eines Jahres nicht möglich (Erhebungszeitpunkte: Handelszensus 30. 9. 1960, Arbeitsstättenzählung 6. 6. 1961).

Ein weiterer Nachteil – nicht unbedingt ein Fehler – von Sekundärinformationen liegt in der Veralterung der Daten. Ergebnisse großer Zählwerke werden teilweise erst fünf bis acht Jahre nach Durchführung der Zählung vorgelegt. Derartige Daten können aber bei einer Veränderung der empirischen Situation leicht zu falschen Schlüssen führen.

Zu warnen ist deshalb vor einer bedenkenlosen Übernahme vorliegender sekundärstatistischer Materialien. Zahlreiche amtliche wie nichtamtliche regionalstatistische Analysen sind mangelbehaftet. Wenn wichtige Aussagen aus vorhandenem Material abgeleitet werden sollen, empfiehlt sich die Einholung einer Auskunft über die Zuverlässigkeit der Daten.

Die Gesetzmäßigkeiten

Bereits den Bestandsaufnahmen liegen Hypothesen über Gesetzmäßigkeiten zugrunde. Diese Hypothesen bestimmen die Auswahl der zu erhebenden Merkmale. Durch eine empirische Gesetzmäßigkeit aber wird eine Beziehung zwischen mindestens zwei Merkmalen gebildet. Für Projektionen sind deshalb insbesondere zeitbezogene Gesetzmäßigkeiten von Bedeutung⁶⁾. Daraus ergibt sich z. B. für Projektionen von Folgewaren, daß die jeweiligen Bestände und Bestandsänderungen bei Grundwaren als wichtige Komponente der Vorausschätzung berücksichtigt werden müssen. Da die Projektionen auf Annahmen über zukunftssträchtige Gesetzmäßigkeiten gestützt sind, soll die Problematik an zwei Beispielen skizziert werden:

Die Gesetzmäßigkeit über die Substitution von Arbeit in privaten Haushalten durch industrielle Produktion bei Nahrungsmitteln.

Die weitere Bereitschaft der Frauen zur Arbeit außer Haus wird zu einem Streben nach weiterer Entlastung von Hausarbeit und zur Nachfrage nach industriell gefertigten Lebensmitteln führen.

Daraus folgt für Projektionen des Absatzes von Lebensmitteln: Die bisher häufig herausgestellten Sättigungsgrenzen bei Nahrungsmitteln gelten nur für den Fall konstanter Verbrauchsgewohnheiten, die mit der obigen Gesetzmäßigkeit in Frage gestellt werden. Zwar ist bei rd. 3000 Kalorien pro Einwohner eine Nährwertsättigung erreicht. Man kann aus diesem Tatbestand jedoch nicht eine Stagnation der Nachfrage nach Lebensmitteln bei konstanter Bevölkerung bzw. ein Wachstum der Nachfrage nur im Umfang des relativen Bevölkerungswachstums annehmen.

Die Gesetzmäßigkeit über die Differenzierung der Nachfrage nach Grundwaren und nach Folgewaren (Theorie der Nachfrageketten).

Wenn die Entscheidung für den Kauf einer Ware gefallen ist, folgt daraus zwangsläufig die Nachfrage nach Folgewaren. Beispiele für Basiswaren, deren Nutzung nur durch Folgewaren möglich ist, sind Kraftfahrzeuge mit den Folgewaren Treibstoffe, Zubehör, Ersatzteile und Reparaturdienste oder Fotoapparate mit Folgewaren wie Blitzgeräte, Filme, Abzüge, Dia-Filme, Dias, Projektoren, Leinwand.

Gesetzmäßigkeiten über das Einkaufsverhalten

Quantitative Berechnungen über die Nachfrage der Konsumenten können durch Gesetzmäßigkeiten über das Konsumentenverhalten gestützt werden.

Ein Beispiel für solche Gesetzmäßigkeiten bezieht sich auf die Einkaufspendlerströme. Als Gesetzmäßigkeit zeigt sich ein relativer Bedeutungsrückgang der Fernpendlerwanderung und eine Bedeutungszunahme der Nahpendlerwanderung, d. h. die Bereitschaft, große entfernte Einkaufszentren aufzusuchen, ist rückläufig. Die Bereitschaft, bei nahe gelegenen Geschäften etwas größere Wege zurückzulegen, nimmt zu. Die Motorisierung und damit die Unabhängigkeit von öffentlichen Verkehrsmitteln fördert die Streuungen der Zentralität.

Die Häufigkeit der Einkäufe der Konsumenten wird abnehmen, bedingt durch:

- die zunehmende Zahl von Kraftfahrzeugen, insbesondere des Zweitwagens,
- den zunehmenden Besitz von Geräten zur Konservierung von Waren, z. B. von Kühlschränken und Tiefkühlgeräten,
- das Aufkommen neuer technischer Verfahren zur Frischhaltung von Waren.

⁶⁾ Zur Praxis der Indikatoren für Gesetzmäßigkeiten vgl. auch Bruno Tietz: Konsument und Einzelhandel, Strukturwandlungen in der Bundesrepublik Deutschland von 1950 bis 1975, Lorch-Verlag GmbH, Frankfurt am Main 1966, insbes. S. 139-190.

Die Bedeutung der räumlichen Nähe eines Einzelhandelsgeschäftes zur Wohnung wird zugunsten geeigneter Parkstandflächen, großer Sortimente, guter Ladenausstattung und vorteilhafter Preise, um nur einige Beispiele zu nennen, zurücktreten.

Es scheint, daß eine natürliche Beziehung zwischen einem harmonischen Wachstum der Einzelhandelsausstattung und der Einzelhandelsflächen und der Verbesserung der Ausstattung mit Wohnungen besteht. Diese Haupttendenz schließt nicht aus, daß sich — meines Erachtens vorübergehend — eine andere Tendenz durchsetzt: Wegen höherer Wohnungsmieten werden die Geschäfte mit niedrigen Preisen und beschränktem Dienstleistungsprogramm, d. h. die Discounter, bevorzugt. So werden sich zwei Ladentypen entwickeln: dienstleistungsorientierte Betriebe und preisorientierte, und zwar niedrigpreisorientierte Betriebe. Die Käufer lassen sich diesen Betriebstypen nicht ohne weiteres zuordnen.

Abschließend sei noch einmal betont, daß für jede Ware bzw. Warengruppe spezifische Gesetzmäßigkeiten aufgefunden werden können⁷⁾.

Die Zielvorstellungen

Gesetzmäßigkeiten und Bestandsgrößen sind durch Ziele und Verhaltensweisen von Konsumenten, Unternehmern, regionalen Gebietskörperschaften und Staat beeinflußt. Die Kenntnis der Ziele und Verhaltensweisen ermöglicht eine bessere Abschätzung der Konstanz und des Gewichts von Gesetzmäßigkeiten. Veränderungen der Ziele führen zu veränderten Gesetzmäßigkeitsverläufen. Beispiele für Zielveränderungen der Konsumenten sind — mitbedingt durch den Einkommenszuwachs und das erreichte Wohlstandsniveau — veränderte Ansprüche an die Wohnungsgröße oder an die Qualität von Kraftfahrzeugen.

Die Konsumenten verfolgen teilweise nicht realisierbare Zielbündel. Ein Beispiel ist das Eigenheim im Grünen und das Warenhaus vor der Haustür. Bei geeigneten Befragungen können jedoch Präferenzen ermittelt werden. Eine Auswertung geeigneter Befragungsergebnisse — längst nicht alle Befragungen führen zu solchen Resultaten — kann zu zukunftssträchtigen Informationen über die Nachfragewandlungen führen.

Unternehmensziele

Nicht weniger als 70 % der 6000 Verbraucher, die im Jahre 1967 anlässlich einer Hausfrauen-Ausstel-

⁷⁾ Vgl. die Beispiele in Bruno Tietz: Konsument und Einzelhandel, Strukturwandlungen in der Bundesrepublik Deutschland von 1950 bis 1975, Lorch-Verlag GmbH, Frankfurt/M. 1966, und das dritte Kapitel in Bruno Tietz: Grundzüge der Handelsforschung — Marketingtheorie, Bd. 1, die Methoden, C. E. Poeschel-Verlag, Stuttgart, in Vorbereitung.

lung der Edeka in Hannover befragt wurden, bevorzugen den Einkauf nach dem Prinzip „Alles unter einem Dach“.

Hier interessieren aber insbesondere Zielvorstellungen der Unternehmen. Für konkretisierte Zielvorstellungen lassen sich folgende Beispiele nennen:

Für die Periode T_1 wird eine Kapitalverzinsung von $x\%$ angestrebt.

Bis zum Zeitpunkt t_1 ist das neue Produkt x_1 auf den Markt zu bringen.

Bis zum Zeitpunkt t_2 laufen die Produkte x_1 und x_2 aus.

Bis zum Zeitpunkt t_3 ist die Zahl der Kunden des Absatzweges A_i um n zu steigern.

Neben den Zielvorstellungen sind aber auch die Mittel zur Realisierung der Ziele zu formulieren. So hat ein übergeordnetes Ziel der Kapitalmindestverzinsung einen weiteren Spielraum für den Mitteleinsatz als das Ziel, zu einem bestimmten Zeitpunkt ein neues Produkt einzuführen. Daraus folgt, daß die Marketingplanung durch eine Hierarchie von Zielen gekennzeichnet ist, deren sorgfältige Formulierung und Transposition in operationale Handlungsanweisungen eine Grundvoraussetzung für die Realisierung von Plänen ist.

Außerdem haben alle Marketingziele die Zielvorstellungen der Konkurrenten zu berücksichtigen. Jede Marketing-Strategie beruht auf bestimmten Annahmen über das Verhalten der Konkurrenten. Derartige Annahmen erweisen sich erfahrungsgemäß bei starker Absatzaktivität des planenden Unternehmens als vergleichsweise unsicher. Als Hilfsmittel bietet sich an, mit Alternativplänen zu operieren, die ein unterschiedliches Verhalten der Konkurrenten berücksichtigen. Dabei ergeben sich wegen der Vernachlässigung relevanter Alternativen oder wegen der Fehleinschätzung der Marktbedeutung von Maßnahmen der Konkurrenten Schwierigkeiten. Es empfiehlt sich daher eine Differenzierung nach dem Grad der Wahrscheinlichkeit einer unerwarteten Reaktion der Konkurrenten. Durch derartige Überlegungen läßt sich ein Überblick über die „weichen Stellen“ des Planungssystems gewinnen. Solche Ansätze können mit modernen statistischen Methoden wie der Theorie von Bayes oder verteilungstheoretischen Ansätzen der Netzplantechnik formalisiert werden.

Die Projektionen

Sieht man von gesetzlich nicht zulässigen Möglichkeiten der Koalition und Kooperation ab, gibt es bisher nur wenige Anhaltspunkte zu einer Absicherung der Marketingplanung gegenüber Aktionen der Konkurrenten.

Die kategorialen Typen der Projektionen sind in Wahrscheinlichkeitsprojektionen und Zielprojektionen zu unterteilen.

Bei Wahrscheinlichkeitsprojektionen erfolgt keine Berücksichtigung von außerhalb des bisherigen Trends liegenden Ziel- und Verhaltenswandlungen. Sie tragen im Prinzip den Charakter von Vorausschätzungen nach dem Motto: Wenn die Entwicklung sich in der Form fortsetzt wie bisher, dann ...

Die Zielprojektionen berücksichtigen zusätzlich zielbezogene und damit bewußte Eingriffe in das wirtschaftliche Geschehen.

Im Rahmen der Konjunkturbeobachtung in der Bundesrepublik werden Projektionen vom erstgenannten Typ durch die Gemeinschaftsprognosen von sechs Konjunkturforschungsinstituten⁸⁾ ermittelt. Der „Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung“ arbeitet dagegen mit Projektionen des zweiten Typs.

Bei beiden Typen der Vorhersage der wirtschaftlichen Entwicklung besteht die Möglichkeit zu einer Verhaltensänderung der Entscheidungseinheiten, deren Entwicklung prognostiziert wird. Durch den sogenannten Self-fulfilling-Effekt erfolgt eine Verhaltensänderung in Richtung auf die Verwirklichung der Projektion. Ein gegenläufiger Effekt würde auftreten, wenn durch das Verhalten eine Ablehnung der Projektion zum Ausdruck gebracht wird.

Die Zeitreihenanalyse

Aus der Vielzahl der Projektionstechniken soll die Zeitreihenanalyse herausgegriffen und näher auf ihre Bedeutung für die Marketingplanung untersucht werden. Bei der Zeitreihenanalyse sind zwei Typen von Erklärungsversuchen zu unterscheiden. Zum einen werden Beziehungen zwischen der Zeit und einem objektbezogenen Merkmal herausgestellt, zum anderen werden Beziehungen zwischen mindestens zwei objektbezogenen Merkmalen untersucht, die für mehrere Zeiträume oder an mehreren Zeitpunkten gemessen werden. Während im ersten Falle die Frage nach den Gründen für Unterschiede einer objektbezogenen Variablen aus der statistischen Analyse ausgeklammert wird, wird im zweiten Falle versucht, den Geschehensablauf zu erklären.

Bei der statistischen Zeitreihenanalyse mit nicht transformierten Meßwerten, d. h. mit ursprüng-

lichen Werten, sind drei Gruppen zu unterscheiden: die einfache und die multiple Regressionsanalyse, die Analysen auf der Grundlage von Gleichungssystemen, d. h. ökonomische Modelle im engeren Sinne, und die Analysen durch zukunftsgerichtete Informationen mit Hilfe von Befragungen über künftige Ereignisse.

Werden die Zeitreihenanalysen hinsichtlich ihrer Zeitdauer untergliedert, so sind zu unterscheiden: die Persistenzmodelle, die dadurch gekennzeichnet sind, daß die Berechnungen nur eine Periode zurückreichen. (Auch als Vorhersagemodelle berücksichtigen sie nur Meßergebnisse der letzten abgelaufenen Periode.) Bei Zeitreihenanalysen für mehrere Perioden besteht die Möglichkeit, im Rahmen von Vorhersagemodellen die abgelaufenen Zeiträume mit gleichem Gewicht oder mit unterschiedlichen Gewichten zu berücksichtigen. Unabhängig davon bestehen zur Ausschaltung von Extremwerten Glättungstechniken.

Bei projektiven Zeitreihen können alle qualitativen Merkmale in der Empirie bereits vorhanden sein. Ein weiterer Zeitreihentyp beruht darauf, daß nicht alle der künftigen qualitativen Merkmale zu Beginn des Projektionszeitraums noch vorhanden sind. Man kann nach diesem Kriterium Modelle mit qualitativer Strukturkonstanz oder mit qualitativer Strukturdynamik unterscheiden. Ein typisches Beispiel sind Projektionen mit Hilfe von Branchenkoeffizienten, bei denen das Wachstum eines Wirtschaftszweiges aus dem Wachstum der einzelnen Branchen zusammengesetzt wird.

Bei diesen Projektionen sind üblicherweise nur die Branchen einbezogen, die in der Vergangenheit und zum Zeitpunkt des Projektionsbeginns bereits vorhanden sind. Neuaufkommende Branchen wie neue Betriebstypen des Einzelhandels können bei diesem Projektionstyp mit Strukturkonstanz nicht berücksichtigt werden. Für empirisch relevante Projektionen sind zusätzlich Schätzungen über strukturelle Innovationen erforderlich.

Trendberechnungen

Das einfachste Verfahren der Zeitreihenanalyse sind lineare Regressionstechniken, bei denen die Erklärungen der Vergangenheit durch einfache Extrapolation der Werte der Schätzfunktionen erfolgen. Bei der Trendberechnung⁹⁾ wird angenommen, daß die Entwicklung einer Variablen auf zeitlichen Einflüssen beruht, die nicht expliziert werden. Die Entwicklung des betrachteten Merkmals gilt als abhängig vom Zustand dieses Merkmals in früheren Zeiträumen bzw. zu früheren Zeitpunkten.

⁸⁾ Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung, Berlin; Hamburgisches Welt-Wirtschafts-Archiv; Ifo-Institut für Wirtschaftsforschung, München; Institut für landwirtschaftliche Marktforschung, Braunschweig; Institut für Weltwirtschaft an der Universität Kiel und Rheinisch-Westfälisches Institut für Wirtschaftsforschung, Essen.

⁹⁾ Robert Goodell Brown: Smoothing, Forecasting and Prediction of Discrete Time Series, Prentice-Hall, Inc., London-Sydney-Toronto-Paris-Tokio-Mexico City 1962.

Von der Trendextrapolation sind die Verfahren der Kausal- oder Indikatorenextrapolation zu unterscheiden. Die Veränderungen im Zeitablauf werden bei diesen Methoden nicht durch den Faktor Zeit, sondern durch die Entwicklung eines oder mehrerer anderer Merkmale bestimmt. Die durch diese Verfahren gewonnenen Projektionen können in isolierte Projektionen und in Systemprojektionen gegliedert werden. Erstere bedienen sich der einfachen oder multiplen Regressionsverfahren, letztere beruhen auf ökonomischen Verfahren, insbesondere auf Modellen vom Tinbergen-Typ mit der Ableitung sektoraler Werte aus makroökonomischen Globalbeziehungen und auf Modellen vom Leontief-Typ mit Definition aller sektoralen Beziehungen in den Produktionskoeffizienten¹⁰⁾.

Bei der isolierten Projektion mit Hilfe der Regressionsanalyse kann die Entwicklung der zu untersuchenden Variablen von der Entwicklung einer oder mehrerer Einflußgrößen oder Indikatoren abhängig gemacht werden. Die Zeitabhängigkeit, wie sie der Trendextrapolation zugrunde liegt, wird durch die Abhängigkeit von der Beeinflussungsgröße ersetzt. Das Ergebnis ist nur so zuverlässig wie die Schätzung der im Zeitablauf variierenden und im Modell als unabhängig angenommenen Einflußgrößen, die auf die abhängig Variable einwirken. Die Beziehungen zwischen diesen unabhängigen und abhängigen Variablen können im Zeitablauf Änderungen unterliegen. Das sachlich häufig nicht berechnete Vertrauen in isolierte Indikatorprojektionen ist dadurch begründet, daß man die Vorausschätzungen der unabhängigen Variablen aus vorhandenen Untersuchungen entnimmt und den projektiven Wert dieser Basisprojektionen unterstellt.

Indikatorprojektionen

Als Indikatorprojektion mit verteilten Verzögerungen können Zeitreihenanalysen auf der Grundlage von Wahrscheinlichkeitsverteilungen über Bestandsveränderungen angesehen werden. Dieser Modelltyp hat nicht nur bei Bevölkerungsprojektionen, sondern auch bei Vorausrechnungen von Beständen dauerhafter Konsum- und Investitionsgüter Bedeutung.

Eine Sonderform der Indikatorprojektionen sind Vorausschätzungen aufgrund von subjektiven Aussagen über künftige Ereignisse. Solche Aussagen über Einstellungen und Erwartungen werden durch Befragungen bei Unternehmen oder bei Konsumenten ermittelt. Das spätere effektive Verhalten kann von den zu einem früheren Zeitpunkt gehegten Erwartungen abweichen. Grundsätzlich

sind Aussagen über Erwartungen in erster Linie für kurzfristige Projektionen geeignet.

Typische Beispiele für Unternehmerbefragungen über künftige Erwartungen sind die Konjunktur- und Messetests.

Die materiellen Voraussetzungen für Zeitreihenanalysen sind vergleichbare statistische Angaben für die relevanten Zeiträume oder Zeitpunkte. Diese Voraussetzung ist wegen der Veränderungen der Merkmalsabgrenzungen oft nicht erfüllt.

Die Eignung von mathematischen Verfahren für die mittelfristige Marketingplanung wird einzig und allein dadurch bestimmt, daß die im Kalkül enthaltenen Hypothesen eine zutreffende Abbildung der künftigen Entwicklung der Empirie darstellen. Die wichtigste Aufgabe besteht in der Auffindung der geeigneten Erklärungs- und Projektionsvariablen. Je nach der Art der herangezogenen Erklärungsvariablen können unterschiedliche Funktionsverläufe zur Vorausschätzung herangezogen werden.

Zeitreihenanalysen einschließlich der Technik des Exponential Smoothing, dessen Anwendung im konkreten Falle infolge der Erhöhung der Flexibilität durch die Wahl des gewichtenden Parameters Schwierigkeiten bereitet, können bisher nur bedingt als erfolgreich bezeichnet werden.

Dynamische Projektionen

Die bisher erörterten statischen Zeitreihenverfahren stützen sich auf bereits realisierte Zeitreihen oder auf Erwartungen über bekannte Ereignisse. Nicht berücksichtigt sind bisher Projektionsverfahren, in deren Rahmen Innovationen berücksichtigt werden können. Die Dynamik im Handel läßt ständig neue Betriebstypen und Betriebsformen entstehen, für deren Vorausschätzung aus Vergangenheitswerten keine Anhaltspunkte bestehen. In solchen Fällen könnte unter Berücksichtigung der Ergebnisse der Vergangenheit in die statistischen Analysen eine zusätzliche Variable für Innovationen einbezogen werden, mit der die Möglichkeit des Auftretens unerwarteter Entwicklungen erfaßt wird. Es ist nicht erforderlich, diese Innovationsvariable sachlich zu definieren, bevor die Innovationsrichtung erkennbar ist. Ein Beispiel für dieses Vorgehen ist die Einbeziehung der Betriebsform Großdiscounter vor dem Auftreten der Verbrauchermärkte in der Bundesrepublik. Ein derartiges Vorgehen empfiehlt sich stets dann, wenn ein gegebenes Gesamtwachstum, z. B. die Einzelhandelsumsätze, aufzugliedern ist, so auf Betriebstypen oder auf Branchen.

Auch dieses statistische Verfahren bietet keine absolute Sicherheit für das Eintreten der für die

¹⁰⁾ Friedrich Otto Bonhoeffer: Langfristige Branchenprojektionen, Duncker & Humblot, Berlin-München 1963, S. 17-23.

Zukunft errechneten Zeitreihenwerte. Eine Abschätzung der Veränderungen auf der Angebotsseite infolge des technischen oder organisatorischen Fortschritts und auf der Nachfrageseite durch Innovationen bei den Konsumgewohnheiten kann die qualitativen Ergebnisse von Zeitreihenanalysen verbessern, jedoch nicht vollständig absichern.

Organisation der Marketingplanung

Die Institutionalisierung der Marketingplanung erfolgt durch Formalisierung der Planungsunterlagen und durch regelmäßige Konferenzen der an der Planung Beteiligten. Für die Formalisierung hat sich die Schaffung eines Planungshandbuchs für kurzfristige und mittelfristige Planungen als geeignetes Hilfsmittel erwiesen. In dieser Unterlage sind sämtliche qualitativen und quantitativen Angaben des Planungssystems für abgelaufene und künftige Zeiträume formuliert. Außerdem sind die Fristen für die Fertigstellung der Unterlagen und die Termine für Zusammenkünfte der jeweils betroffenen Mitarbeiter im Unternehmen festgelegt.

Die schriftliche Formulierung der Sitzungsergebnisse erleichtert die Herausfindung der Planungskonzepte und ermöglicht nach Ablauf der Planperioden eine Aufdeckung von ungeeigneten Hypothesen und die Verbesserung der ursprünglichen Hypothesen.

Als Ausgangspunkt einer zweckmäßigen typologischen Differenzierung der Planungsdaten können die absatzpolitischen Instrumente herangezogen werden. Hierbei kommen in Frage:

- das Produktionsprogramm,
- das Dienstleistungsprogramm,
- das Absatzwegeprogramm einschließlich Kooperations- und Kontraktprogramm,
- das Werbeprogramm,
- das Preisprogramm.

Bei der Gliederung der Instrumente, z. B. beim Produktionsprogramm, lassen sich wieder unterschiedliche Konzepte verfolgen, z. B. Zusammenfassungen nach dem technologischen Verwendungszweck der Produkte, nach dem problembezogenen Verwendungszweck oder auch nach dem Produktionsverfahren.

Das gleiche Produkt kann überdies z. B. nach Regionen, Absatzwegen oder Vertreterbezirken gegliedert werden. Jede Planungskomponente zerfällt somit in mehrere Dimensionen, die isoliert und kombiniert betrachtet werden können.

Ein zentrales Element der Technologie der Absatzplanung ist die Sicherstellung der erforderlichen innerbetrieblichen und außerbetrieblichen Informationsströme durch deren organisatorische Institutionalisierung.

Oft erweist sich die Beschaffung von Marktdaten für ein Unternehmen als zu kostspielig. In solchen Fällen bieten sich Gemeinschaftsprogramme an, wie sie bei bestimmten Marktforschungsprojekten üblich sind, z. B. bei Konsumenten- und Einzelhändler-Panels.

Probleme der Kreativität in der Planung

Marketingplanung ist wegen der großen Bedeutung psychologischer und soziologischer Komponenten nicht zuletzt kreative Planung. Eine laufende Beschäftigung mit der Durchsetzung von Innovationen, eine Suche nach Innovationen mit neuen Problemlösungen, sowohl bei der Produktgestaltung als auch bei den absatzpolitischen Instrumenten, ist für eine Marketingplanung bei Streben nach Expansion des Marktanteils unerlässlich. Es erweist sich als schwierig, kreative Konzepte in Planungsgrundlagen zu transponieren. In dieser Hinsicht bedürfen die Planungssysteme generell einer Verbesserung. Gesicherte Erkenntnisse über die Einbeziehung kreativer Ideen in Planungssysteme liegen jedoch bisher nicht vor.

HERAUSGEBER: Hamburgisches Welt - Wirtschafts - Archiv,
Direktor: Prof. Dr. Heinz-Dietrich Ortlieb

REDAKTION:

Chefredakteur: Dr. Dietrich Kobschull

Stellvertreter: Dipl.-Volksw. Wolfgang Reisener

Redakteur: Dipl.-Volksw. Hubert Höping, Redaktionsassistenten:
Dipl.-Volksw. Otto Gustav Mayer, Dipl.-Volksw. Carsten Moser,
Dipl.-Kfm. Hans-Gunter Schoop

Redaktionelle Herstellung: Helga Lange, Regina Kobschull

Anschrift der Redaktion: 2 Hamburg 20, Eppendorfer Landstraße 106, Tel.: (0411) 47 11 74 05/06

HERSTELLUNG UND VERTRIEB:

Verlag Weltarchiv GmbH, Hamburg

Anzeigen: Generalvertretung Dr. Hans Klemen

Anzeigenpreisliste: Nr. 11 vom 1. 1. 1968

Bezugspreise: Einzelheft: DM 4,20; Jahresabonnement: DM 48,-
(Studenten: DM 24,-)

Erscheinungsweise: monatlich

Druck: Otto Schwitzke, Hamburg

Anschrift des Verlages: 2 Hamburg 20, Eppendorfer Landstraße 106, Tel.: (0411) 46 10 19 und 46 10 10

Ohne ausdrückliche Genehmigung des Verlages ist es nicht gestattet, die Zeitschrift oder Teile daraus auf photomechanischem Wege (Photokopie, Mikrokopie) oder auf andere Art zu vervielfältigen. Copyright by Verlag Weltarchiv GmbH.