

Institut für
Marktorientierte Unternehmensführung
Universität Mannheim
Postfach 10 34 62

68131 Mannheim

Reihe:
Management Know-how
Nr. M098

Institut für Marktorientierte Unternehmensführung

Homburg, Ch. / Schenkel, B.

Planning Excellence: Wegweiser zum professionellen Umgang mit der Marketing- und Vertriebsplanung

Mannheim 2005

ISBN Nr. 3-89333-333-9

Prof. Dr. Christian Homburg ist Inhaber des Lehrstuhls für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Marketing I an der Universität Mannheim, wissenschaftlicher Direktor des Instituts für Marktorientierte Unternehmensführung (IMU) an der Universität Mannheim und Vorsitzender des wissenschaftlichen Beirates der Unternehmensberatung Prof. Homburg & Partner.

Dipl.-Kfm. Bernhard Schenkel ist Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Marketing I an der Universität Mannheim.

Das Institut für Marktorientierte Unternehmensführung

Das **Institut für Marktorientierte Unternehmensführung** an der Universität Mannheim versteht sich als Forum des Dialogs zwischen Wissenschaft und Praxis. Der wissenschaftlich hohe Standard wird gewährleistet durch die enge Anbindung des IMU an die beiden Lehrstühle für Marketing an der Universität Mannheim, die national wie auch international hohes Ansehen genießen. Die wissenschaftlichen Direktoren des IMU sind

Prof. Dr. Hans H. Bauer und **Prof. Dr. Christian Homburg**.

Das Angebot des IMU umfasst folgende Leistungen:

◆ **Management Know-How**

Das IMU bietet Ihnen Veröffentlichungen, die sich an Manager in Unternehmen richten. Hier werden Themen von hoher Praxisrelevanz kompakt und klar dargestellt sowie Resultate aus der Wissenschaft effizient vermittelt. Diese Veröffentlichungen sind häufig das Resultat anwendungsorientierter Forschungs- und Kooperationsprojekte mit einer Vielzahl von international tätigen Unternehmen.

◆ **Wissenschaftliche Arbeitspapiere**

Die wissenschaftlichen Studien des IMU untersuchen neue Entwicklungen, die für die marktorientierte Unternehmensführung von Bedeutung sind. Hieraus werden praxisrelevante Erkenntnisse abgeleitet und in der Reihe der wissenschaftlichen Arbeitspapiere veröffentlicht. Viele dieser Veröffentlichungen sind inzwischen in renommierten Zeitschriften erschienen und auch auf internationalen Konferenzen (z.B. der American Marketing Association) ausgezeichnet worden.

◆ **Schriftenreihe**

Neben der Publikation wissenschaftlicher Arbeitspapiere gibt das IMU in Zusammenarbeit mit dem Gabler Verlag eine Schriftenreihe heraus, die herausragende wissenschaftliche Erkenntnisse auf dem Gebiet der marktorientierten Unternehmensführung behandelt.

◆ **Anwendungsorientierte Forschung**

Ziel der Forschung des IMU ist es, wissenschaftliche Erkenntnisse zu generieren, die für die marktorientierte Unternehmensführung von Bedeutung sind. Deshalb bietet Ihnen das IMU die Möglichkeit, konkrete Fragestellungen aus Ihrer Unternehmenspraxis heranzutragen, die dann wissenschaftlich fundiert untersucht werden.

Wenn Sie weitere Informationen benötigen oder Fragen haben, wenden Sie sich bitte an das **Institut für Marktorientierte Unternehmensführung, Universität Mannheim, L5, 1, 68131 Mannheim** (Telefon: 0621 / 181-1755) oder besuchen Sie unsere Internetseite: www.imu-mannheim.de.

In seiner Arbeit wird das IMU durch einen **Partnerkreis** unterstützt. Diesem gehören renommierte Wissenschaftler und Manager in leitenden Positionen an:

Dr. Arno Balzer,
Manager Magazin

BASF AG,
Hans W. Reiners

BSH GmbH,
Matthias Ginthum

Carl Zeiss AG,
Dr. Michael Kaschke

Cognis Deutschland GmbH & Co. KG,
Dr. Antonio Trius

Continental AG,
Heinz-Jürgen Schmidt

Deutsche Bank AG,
Rainer Neske

Deutsche Messe AG,
Ernst Raue

Deutsche Post AG,
Jürgen Gerdes

Deutsche Telekom AG,
Achim Berg

Dresdner Bank AG,
Dr. Stephan-Andreas Kaulvers

Dürr AG,
Ralf W. Dieter

E.On Energie AG,
Dr. Bernhard Reutersberg

EvoBus GmbH,
Wolfgang Presinger

Hans Fahr

Freudenberg & Co. KG,
Jörg Sost

Fuchs Petrolub AG,
Dr. Manfred Fuchs

Grohe Water Technology AG & Co. KG,
N.N.

Stephan M. Heck

Heidelberg Druckmaschinen AG,
Dr. Jürgen Rautert

HeidelbergCement AG,
Andreas Kern

Hoffmann-La Roche AG,
Karl H. Schlingensief

HUGO BOSS AG,
Dr. Bruno Sälzer

IBM Deutschland GmbH,
Johann Weihen

IWKA AG,
N.N.

K + S AG,
Dr. Ralf Bethke

KARSTADT Warenhaus AG,
Prof. Dr. Helmut Merkel

Prof. Dr. Dr. h.c. Richard Köhler,
Universität zu Köln

Körber PaperLink GmbH,
Martin Weickenmeier

Monitor Company,
Dr. Thomas Herp

Nestlé Deutschland AG,
Christophe Beck

Pfizer Pharma GmbH,
Jürgen Braun

Dr. Volker Pfahlert,
Roche Diagnostics GmbH

Thomas Pflug

Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG,
Hans Riedel

Procter & Gamble GmbH,
Willi Schwerdtle

Dr. h.c. Holger Reichardt

Robert Bosch GmbH,
Uwe Raschke

Roche Diagnostics GmbH,
Dr. Manfred Baier

Rudolf Wild GmbH & Co. KG,
Dr. Eugen Zeller

RWE Energy AG,
Dr. Andreas Radmacher

Thomas Sattelberger,
Continental AG

SAP Deutschland AG & Co. KG
Joachim Müller

St. Gobain Deutsche Glass GmbH
Udo H. Brandt

Dr. Dieter Thomaschewski

TRUMPF GmbH & Co. KG,
Dr. Mathias Kammüller

VDMA e.V.,
Dr. Hannes Hesse

Voith AG,
Dr. Helmut Kormann

- M103 Bauer, H. H. / Reichardt, T. / Tränka, E.: Mehrwertorientierte Gestaltung von Mobile Ticketing. Eine empirische Untersuchung von Nutzeranforderungen, 2006
- M102 Jensen, O. / Wellstein, B.: Organisation des Produktmanagements: State-of-Practice und Trends in verschiedenen Branchen, 2005
- M101 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Hammerschmidt, M.: Konsumentenexpertise und die Effizienz von Kaufentscheidungen. Lohnt es sich für Unternehmen, gute Produkte anzubieten?, 2005
- M100 Bauer, H. H. / Donnevert, T. / Hammerschmidt, M.: Lohnt sich eine segmentspezifische Gestaltung von Websites? Eine Integration von Usernutzen- und Userwert- Segmentierung, 2005
- M099 Bauer, H. H. / Görtz, G. / Exler, S.: Alternativen zum Rabatt: Wie viel Wertschätzung erzielen Promotions im Automobilhandel? Ein methodischer Ansatz zur Vermeidung der Rabattschneise, 2005
- M098 Homburg, Ch. / Schenkel, B.: Planning Excellence: Wegweiser zum professionellen Umgang der Marketing- und Vertriebsplanung, 2005
- M097 Homburg, Ch. / Jensen, O. / Schuppar, B.: Preismanagement im B2B-Bereich: Was Pricing Profis anders machen, 2005
- M096 Bauer, H. H. / Lippert, I. / Reichardt, T. / Neumann, M. M.: Effective Mobile Marketing - Eine empirische Untersuchung, 2005
- M095 Beutin, N. / Grozdanovic, M.: Professionelles Händlermanagement. Ausgestaltung und Erfolgsfaktoren im Business-to-Business Bereich, 2005
- M094 Beutin, N. / Hahn, F.: Die Marktbearbeitung in der Automobilzulieferindustrie: Strategien, Erfolgsfaktoren und Fallstricke, 2004
- M093 Beutin, N. / Fürst, A. / Häßner, G.: Vertriebsprofessionalität in der deutschen Gaswirtschaft: State of Practice und Erfolgsfaktoren, 2004
- M092 Bauer, H. H. / Görtz, G. / Strecker, T.: Die Attraktivität von Handelsmarken-Käufern - Eine empirische Analyse und strategische Empfehlungen zur Vermarktung von Handelsmarken, 2004
- M091 Homburg, Ch. / Jensen, O.: Internationale Marktbearbeitung und internationale Unternehmensführung: Zwölf Thesen, 2004
- M090 Homburg, Ch. / Jensen, O. / Schuppar, B.: Pricing Excellence – Wegweiser für ein professionelles Preismanagement, 2004
- M089 Jensen, O. / Kuhn, J.: Vertriebskanalmanagement im Privatkundengeschäft von Banken, 2004
- M088 Bauer, Hans H.: Nutzenorientierte Markenführung im Internet, 2004
- M087 Bauer, H. H. / Görtz, G. / Haber, T. E.: Effective Sales Promotion, 2004
- M086 Homburg, Ch. / Jensen, O. / Klarmann, M.: Zusammenarbeit von Marketing und Vertrieb. Eine vernachlässigte Schnittstelle, 2004
- M085 Homburg, Ch. / Jensen, O.: Key-Account-Management-Excellence. Die wichtigsten Kundenbeziehungen systematisch gestalten, 2004
- M084 Homburg, Ch. / Bucerius, M.: Marktorientierte Post Merger Integration. Leitfaden und empirische Ergebnisse, 2003
- M083 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M. / Hallbauer, A.: Das Employee Portal als Instrument des internen Marketing. Analyse der Kosten und Benefits, 2003
- M082 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M.: Marketing für elektronische Marktplätze. Kundenakquisition – Kundenbindung – Beziehungsmarketing, 2003
- M081 Homburg, Ch. / Kühlborn, S.: Der erfolgreiche Weg zum Systemanbieter. Strategische Neuausrichtung von Industriegüterunternehmen, 2003
- M080 Homburg, Ch. / Fürst, A.: Beschwerdemanagement in Deutschland. Eine branchenübergreifende Erhebung des State of Practice, 2003
- M079 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Wagner, S.: Event-Marketing. Handlungsempfehlungen zur erfolgreichen Gestaltung von Events auf Basis der Werthaltungen von Eventbesuchern, 2003
- M078 Beutin, N. / Kühlborn, S. / Daniel, M.: Marketing und Vertrieb im deutschen Maschinenbau. Bestandsaufnahme und Erfolgsfaktoren, 2003
- M077 Beutin, N. / Fürst, A. / Finkel, B.: Kundenorientierung im deutschen Automobilhandel. State of Practice und Erfolgsfaktoren, 2003
- M076 Koschate, N. / Lüers, T. / Fuchs, M.: Shareholder value-orientiertes Preismanagement. Durch effektives Preismanagement den Unternehmenswert steigern, 2003
- M075 Homburg, Ch. / Richter, M.: Branding Excellence. Wegweiser für professionelles Markenmanagement, 2003
- M074 Beutin, N. / Scholl, M. / Fürst, A.: Marktorientierte Vertriebs-Reorganisation von Energieversorgungsunternehmen, 2003
- M073 Homburg, Ch. / Fürst, A.: Complaint Management Excellence. Leitfaden für professionelles Beschwerdemanagement, 2003
- M072 Bauer, H. H. / Grether, M. / Pudenz, C.: Internetbasierte Ermittlung von Preisbereitschaften, 2002
- M071 Bauer, H. H. / Grether, M. / Huck, C. / Juszczyk, L.: mCommerce in der Tourismusindustrie. Potenziale, Risiken und rechtliche Rahmenbedingungen, 2002
- M070 Bauer, H. H. / Görtz, G. / Dünnhaupt, L.: Der Einzug von Coupons in Deutschland. Formen, Eigenschaften und Nutzungsabsicht der Konsumenten, 2002
- M069 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Werbick, S.: Erfolgsfaktoren von Investmentfonds aus Nachfragersicht, 2002

- M068 Bauer, H. H. / Görtz, G.: Collaborative Planning, Forecasting, and Replenishment (CPFR). Rahmenbedingungen, Vorgehen und Aussichten, 2002
- M067 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Brugger, N.: Die Distribution von Versicherungsdienstleistungen über das Internet. Handlungsempfehlungen für einen erfolgreichen Internetauftritt von Versicherungen, 2002
- M066 Bauer, H. H. / Grether, M. / Richter, T.: Customer Relationship Management in der öffentlichen Verwaltung, 2002
- M065 Homburg, Ch. / Schäfer, H. / Beutin, N.: Sales Excellence. Systematisches Vertriebsmanagement als Schlüssel zum Unternehmenserfolg, 2002
- M064 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M.: Finanzportale im Internet. Geschäftsmodell, Kundenbindungspotenziale und Qualitätsanforderungen, 2001
- M063 Beutin, N. / Paul, A. / Schröder, N.: Marketing in Energieversorgungsunternehmen. Instrumente und Erfolgsfaktoren in Zeiten der Deregulierung; 2001
- M062 Bauer, H. H. / Grether, M. / Baumann, S.: Die Potentiale von e-business in der Wertschöpfungskette, 2001
- M061 Schäfer, H. / Sieben, F. / Schmeken, G. / Kunz, W.: E-Strategy. Vom „Internet-Chaos“ zur strategischen Orientierung, 2001
- M060 Homburg, Ch. / Schäfer, H.: Profitabilität durch Cross-Selling. Kundenpotentiale professionell erschließen, 2001
- M059 Bauer, H. H. / Meeder, U. / Jordan, J.: Ausgewählte Instrumente des Werbecontrolling, 2000
- M058 Bauer, H. H. / Wölfer, H.: Möglichkeiten und Grenzen der Online-Marktforschung, 2001
- M057 Bauer, H. H. / Meeder, U.: Verfahren der Werbewirkungsmessung. Ein Vergleich der Angebote kommerzieller Institute, 2000
- M056 Bauer, H. H. / Jensen, S. / Klaiber, F.: Die Images der zehn beliebtesten Reiseländer der Deutschen, 2000
- M055 Bauer, H. H. / Fischer, M. / Pfahler, V.: Wieviel Wert schaffen Late Mover Produkte in der Pharmaindustrie?, 2000
- M054 Bauer, H. H. / Fischer, M.: Line Extensions erfolgreich managen. Welche Faktoren sind kritisch?, 2000
- M053 Bauer, H.H. / Roscher, R.: Gesundheitsökonomische Evaluation als Instrument des Pharmamarketings am Beispiel von Diagnostika, 2000
- M052 Homburg, Ch. / Sieben, F.: Customer Relationship Management. Strategische Ausrichtung statt IT-getriebenem Aktivismus, 2000
- M051 Homburg, Ch. / Lucas, M. / Bucerius M.: Kundenbindung bei Fusionen und Akquisitionen. Gefahren und Erfolgsfaktoren, 2000
- M050 Homburg, Ch. / Günther, C. / Faßnacht, M.: Wenn Industrieunternehmen zu Dienstleistern werden. Lernen von den Besten, 2000
- M049 Homburg, Ch. / Beutin, N.: Value-Based Marketing. Die Ausrichtung der Marktbearbeitung am Kundennutzen, 2000
- M048 Homburg Ch. / Stock R.: Kundenorientierte Mitarbeiter. Ein neuer Ansatz für Führungskräfte, 2000
- M047 Bauer, H. H.: Megatrends in Handel und Distribution als Herausforderung für das Vertriebsmanagement, 2000
- M046 Bauer, H. H. / Grether, M. / Brüsewitz, K.: Der Einsatz des Internet zur Vertriebsunterstützung im Automobilhandel, 2000
- M045 Bauer, H. H. / Leach, M. / Sandner, E.: Personalakquisition im Zeitalter des Internet. Surviving the Online War for Talent, 2000
- M044 Homburg, Ch. / Schneider, J.: Partnerschaft oder Konfrontation? Die Beziehung zwischen Industriegüterherstellern und Handel, 2000
- M043 Homburg, Ch. / Pflesser, Ch.: „Symbolisches Management“ als Schlüssel zur Marktorientierung. Neue Erkenntnisse zur Unternehmenskultur, 1999
- M042 Homburg, Ch. / Werner, H.: Kundenverständnis über die Kundenzufriedenheit hinaus. Der Ansatz des Strategic Customer Review (SCR), 1999
- M041 Homburg, Ch. / Schnurr, P.: Was ist Kundenwert ?, 1999
- M040 Bauer, H. H. / Hardock, P. / Bartolitsch, K. / Bluhm, M.: Die Bedeutung von Factory Outlets aus der Sicht von Herstellern und Kunden, 1999
- M039 Homburg, Ch. / Schäfer, H.: Customer Recovery. Profitabilität durch systematische Rückgewinnung von Kunden, 1999
- M038 Bauer, H. H.: Electronic Commerce. Stand, Chancen und Probleme, 1998
- M037 Homburg, Ch. / Jensen, O.: Kundenorientierte Vergütungssysteme. Empirische Erkenntnisse und Managementempfehlungen, 1998
- M036 Bauer, H. H.: Auswirkungen der Einführung des Euro auf das Marketing, 1998
- M035 Homburg, Ch. / Gruner, K. / Hocke, G.: Neue Wege in Marketing und Vertrieb. Prozessoptimierung, Organisationsgestaltung, Kundenorientierung, 1997
- M034 Faßnacht, M.: Management von Dienstleistungen im Einzelhandel, 1997
- M033 Homburg, Ch. / Werner, H.: Schnelle und kundenorientierte Innovation. Die Methode FCD (Fast Concept Development), 1997
- M032 Homburg, Ch. / Werner, H.: Effektives Management der Kundenorientierung. Das CUSTOR (Customer Orientation)-System als Wegweiser, 1997
- M031 Bauer, H. H. / Huber, F.: Der Wert der Marke, 1997

Weitere Arbeitspapiere finden Sie auf unserer Internet-Seite: www.imu-mannheim.de

Abstract

Der Beitrag der operativen Marketing- und Vertriebsplanung zum Unternehmenserfolg ist zurzeit Gegenstand intensiver Diskussionen. Kritiker halten die Marketing- und Vertriebsplanung für zu unflexibel und zu aufwendig. Hingegen bestätigen uns Manager immer wieder, dass Unternehmen ab einer bestimmten Größe ohne kurzfristige Marketing- und Vertriebsplanung eigentlich kaum zu führen sind. Auch wissenschaftliche Studien belegen positive Effekte der Marketing- und Vertriebsplanung auf den Unternehmenserfolg – allerdings nur, wenn die Planung „gut gemacht“ ist. Da vielerorts Unklarheit darüber besteht, welche Aspekte eine „gute“ Marketing- und Vertriebsplanung umfasst, haben wir den hier vorgestellten Planning Excellence-Ansatz entwickelt.

Anhand der drei Dimensionen „Planungsprozess“, „Inhalt des Marketing- und Vertriebsplans“ und „Nutzung des Marketing- und Vertriebsplans“ werden die wesentlichen Ansatzpunkte zur Professionalisierung der Marketing- und Vertriebsplanung vorgestellt. Der Planning Excellence-Ansatz eignet sich dabei einerseits zur Bestimmung der Qualität der eigenen Marketing- und Vertriebsplanung, andererseits aber auch als Leitfaden zur systematischen Optimierung der Marketing- und Vertriebsplanung. Durch zahlreiche konkrete Kennzahlen werden branchenbezogene Vergleichswerte gegeben, die als Orientierungsgrößen für die Optimierung der eigenen Marketing- und Vertriebsplanung dienen können.

Inhaltsverzeichnis

1	Professionalisierung der Marketing- und Vertriebsplanung: Der Planning Excellence-Ansatz als Wegweiser	1
1.1	Die Marketing- und Vertriebsplanung als Führungsinstrument	1
1.2	Problembereiche der Marketing- und Vertriebsplanung.....	3
1.3	Der Planning Excellence-Ansatz im Überblick.....	6
1.4	Anwendungsmöglichkeiten des Planning Excellence-Ansatzes	9
1.5	Planning Excellence und Erfolg	12
2	Der Prozess der Marketing- und Vertriebsplanung.....	14
2.1	Die Bestimmung von Planungsansatz und Planungshorizont.....	14
2.2	Die Festlegung des Partizipationsgrads der dezentralen Marketing- und Vertriebseinheiten.....	16
2.3	Aufgaben im Rahmen des Planungsprozesses	19
2.4	Der zeitliche Ablauf der Planerstellung	26
2.5	Aufwand für die Planerstellung	31
2.6	Planning Excellence-Kriterien zum Planungsprozess.....	34
3	Der Inhalt des Marketing- und Vertriebsplans	35
3.1	Die Angemessenheit der Bezugsobjekte des Marketing- und Vertriebsplans.....	35
3.2	Die Qualität der Planaussagen	38
3.3	Planning Excellence-Kriterien zum Inhalt des Marketing- und Vertriebsplans.....	45

4	Die Nutzung des Marketing- und Vertriebsplans.....	46
4.1	Die Umsetzung einer koordinierten Marktbearbeitung: Die Erfüllung der Gestaltungsfunktion der Marketing- und Vertriebsplanung	46
4.2	Marktorientierung aller Funktionsbereiche sicherstellen: Die Erfüllung der Koordinationsfunktion der Marketing- und Vertriebsplanung	48
4.3	Abweichungen erkennen und darauf reagieren: Die Erfüllung der Steuerungsfunktion der Marketing- und Vertriebsplanung	49
4.4	Die Unternehmensziele mit den Mitarbeiterzielen verknüpfen: Die Erfüllung der Motivationsfunktion der Marketing- und Vertriebsplanung .	51
4.5	Doppelarbeit vermeiden: Die Erfüllung der Informationsfunktion der Marketing- und Vertriebsplanung.....	53
4.6	Exkurs: Die Leistungsfähigkeit der Marketing- und Vertriebsplanung erhalten.....	53
4.7	Planning Excellence-Kriterien zur Nutzung des Marketing- und Vertriebsplans.....	57
5	Fazit und Handlungsempfehlungen	58
6	Literaturverzeichnis	59

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Darstellung ausgewählter Zitate zur Marketing- und Vertriebsplanung (hauptsächlich aus geführten Expertengesprächen).....	4
Abbildung 1:	Zusammensetzung der Planning Excellence-Stichprobe	7
Abbildung 2:	Die drei Dimensionen des Planning Excellence-Ansatzes	8
Abbildung 3:	Typische Planning Excellence-Profile in der Unternehmenspraxis .	11
Abbildung 4:	Darstellung der Erfolgsauswirkungen der Planning Excellence	13
Abbildung 5:	Darstellung der Vorgehensweise im Rahmen der rollierenden und der traditionellen Jahresplanung	15
Abbildung 6:	Auswirkungen des Einflusses des Top Managements auf die Qualität und die Nutzung des Marketing- und Vertriebsplans.....	18
Abbildung 7:	Einfluss verschiedener Funktionsbereiche auf Ziele und Maßnahmen des Marketing- und Vertriebsplans.....	25
Abbildung 8:	Einfluss verschiedener Funktionsbereiche auf die Kostenbudgets des Marketing-und Vertriebsplans.....	26
Abbildung 9:	Schema eines Planungs- und Kontrollprozesses (in Anlehnung an Homburg/Schäfer/Schneider 2003, S. 117)	28
Abbildung 10:	Darstellung des zeitlichen Ablaufs der Marketing- und Vertriebsplanung	29
Abbildung 11:	Dauer der Marketing- und Vertriebsplanung (vom Beginn der Planung in den dezentralen Marketing- und Vertriebseinheiten bis zur Festlegung von Zielen und Maßnahmen) in verschiedenen Branchen in Wochen	30
Abbildung 12:	Aufwand für die Erstellung des Marketing- und Vertriebsplans in Mannmonaten pro 100 Mio. € Umsatz	32
Abbildung 13:	Einfluss des Aufwands für die Planerstellung auf die Qualität und die Nutzung des Marketing- und Vertriebsplans	32

Abbildung 14:	Veränderungen bei der Dauer der Planerstellung bzw. beim Aufwand für die Planerstellung mit steigender Unternehmensgröße	33
Abbildung 15:	Darstellung möglicher Bezugsobjekte der Marketing- und Vertriebsplanung	36
Abbildung 16:	Vergleich von produkt- und kundenbezogenen Aussagen des Marketing- und Vertriebsplans	38
Abbildung 17:	Beispielhafte Darstellung vom Zusammenhang zwischen strategischer und operativer Marketing- und Vertriebsplanung bei einem Maschinenhersteller (in Anlehnung an Homburg/Krohmer 2003, S. 1003).....	39
Abbildung 18:	Darstellung der Anzahl der durchschnittlich erstellten Forecasts pro Jahr (branchenübergreifend und nach Branchen getrennt).....	42
Abbildung 19:	Intensität der Nutzung des Marketing- und Vertriebsplans in verschiedenen Funktionsbereichen.....	49
Abbildung 20:	Darstellung des Dilemmas der Plannutzung zu Motivationszwecken	52
Abbildung 21:	Einsatz von Kennzahlen zur Überprüfung der Marketing- und Vertriebsplanung	54
Abbildung 22:	Darstellung der Ziele von Optimierungsprogrammen der Marketing- und Vertriebsplanung	55

1 Professionalisierung der Marketing- und Vertriebsplanung: Der Planning Excellence-Ansatz als Wegweiser

Der Beitrag der operativen Marketing- und Vertriebsplanung zum Unternehmenserfolg ist zurzeit Gegenstand intensiver Diskussionen. Kritiker halten die Marketing- und Vertriebsplanung für zu unflexibel und zu aufwendig. Hingegen bestätigen uns Manager immer wieder, dass Unternehmen ab einer bestimmten Größe ohne kurzfristige Marketing- und Vertriebsplanung eigentlich kaum zu führen sind. Auch wissenschaftliche Studien belegen positive Effekte der Marketing- und Vertriebsplanung auf den Unternehmenserfolg – allerdings nur, wenn die Planung „gut gemacht“ ist. Da vielerorts Unklarheit darüber besteht, welche Aspekte eine „gute“ Marketing- und Vertriebsplanung umfasst, haben wir den hier vorgestellten Planning Excellence-Ansatz entwickelt.

Nach einer einleitenden Vorstellung der Marketing- und Vertriebsplanung (vgl. Abschnitt 1.1) werden wir auf häufige Problembereiche der Marketing- und Vertriebsplanung in Unternehmen eingehen (vgl. Abschnitt 1.2). Abschnitt 1.3 gibt dann einen Überblick über den Planning Excellence-Ansatz: Dabei wird auf die empirische Basis und die drei Dimensionen des Ansatzes eingegangen. Mit der Darstellung von Anwendungsmöglichkeiten und typischen Planning Excellence-Profilen (vgl. Abschnitt 1.4) sowie der Verdeutlichung der Erfolgsrelevanz einer qualitativ hochwertigen Marketing- und Vertriebsplanung (vgl. Abschnitt 1.5) schließt dieses Einleitungskapitel.

1.1 Die Marketing- und Vertriebsplanung als Führungsinstrument

Im Rahmen der Marketing- und Vertriebsplanung beschäftigt sich ein Unternehmen mit den zukünftigen Marktentwicklungen und überlegt, wie man vor diesem Hintergrund am Markt agieren möchte. Die Marketing- und Vertriebsplanung lässt sich nach dem Planungshorizont in eine strategische und eine operative Planung einteilen. Während die strategische Planung meistens einen Horizont von drei bis fünf Jahren aufweist, beschäftigt sich die operative Marketing- und Vertriebsplanung mit einem kürzeren Zeithorizont, zumeist dem nächsten Geschäftsjahr. Das vorliegende Arbeitspapier thematisiert schwerpunktmäßig die operative Marketing- und Vertriebsplanung. Im Rahmen einer solch strukturierten Beschäftigung mit der (nahen) Zukunft wird bestimmt, welche Ziele im kommenden Geschäftsjahr erreicht werden sollen. Zusätzlich werden Maßnahmen definiert, die diese Zielerreichung sicherstellen, und Kostenbudgets festgelegt, die für die Durchführung der Maßnahmen zur Verfügung stehen.

Mit der Erstellung der Marketing- und Vertriebsplanung sollen die folgenden Funktionen erfüllt werden:

Prognosefunktion: Durch die systematische und umfassende Beschäftigung mit der Entwicklung des Marktumfelds bereitet sich das planende Unternehmen auf die Zukunft vor. Im Fokus der Umfeldbeobachtung und -prognose stehen dabei Aspekte des Kundenverhaltens sowie Aktivitäten aktueller und potenzieller Wettbewerber. Die meisten Unternehmen prognostizieren jedoch auch allgemeine ökonomische Daten wie die allgemeine Konjunkturerwicklung oder die Entwicklung einzelner wichtiger Indikatoren (Rohstoffpreise, Wechselkurse etc.).

Gestaltungsfunktion: Während die Prognose die Informationsgrundlage über die Marktentwicklung bildet, ist es eine wesentliche Aufgabe der Marketing- und Vertriebsplanung, auf diese Prognose zu reagieren. Im Rahmen der Gestaltungsfunktion geht es daher darum, auf Basis der prognostizierten Entwicklungen Ziele für die verschiedenen Unternehmensbereiche abzuleiten und Aktivitäten zu planen, die diese Zielerreichung sicherstellen. Zusätzlich wird im Rahmen der Budgetierung entschieden, wie die zur Verfügung stehenden Marketing- und Vertriebsressourcen auf die einzelnen Aktivitäten und Unternehmensbereiche aufgeteilt werden.

Koordinationsfunktion: Die Koordinationsfunktion der Marketing- und Vertriebsplanung hat einen unternehmensinternen Fokus: Sie dient dazu, die Aktivitäten der nachgelagerten Funktionsbereiche, also beispielsweise der Produktion oder der Beschaffung, auf die Bedürfnisse des Marktes vorzubereiten. In diesem Sinn ist die Marketing- und Vertriebsplanung ein wichtiges Instrument zur Durchsetzung unternehmensweiter Marktorientierung.

Steuerungsfunktion: Die Aussagen der Marketing- und Vertriebsplanung bilden ferner eine Bewertungsgrundlage für die Aktivitäten des Unternehmens im Planjahr selbst. Hierbei bilden die Planaussagen normalerweise die Soll-Komponente im Rahmen von Soll-Ist-Vergleichen des Controlling. Eine Abweichung der tatsächlich erreichten Größen (z.B. des Umsatzes in einer bestimmten Region) von den geplanten Größen kann so analysiert werden und es können Maßnahmen zum Gegensteuern eingeleitet werden, um die geplanten Ziele doch noch zu erreichen.

Motivationsfunktion: Insbesondere die Ziele des Marketing- und Vertriebsplans werden in vielen Unternehmen zur Leistungsbewertung der verantwortlichen Marketing- und Vertriebsmanager herangezogen. Auf diese Weise verknüpft der Marketing- und Vertriebsplan

die Ziele der einzelnen Manager mit den Zielen des Unternehmens.

Informationsfunktion: Der verabschiedete Marketing- und Vertriebsplan als solcher ist eine Sammlung von Informationen über die zukünftige Entwicklung des Umfelds und der entsprechenden Unternehmensreaktionen darauf. Daher kann der Marketing- und Vertriebsplan zur Information der Anteilseigner, der Börse oder der interessierten Öffentlichkeit genutzt werden.

1.2 Problembereiche der Marketing- und Vertriebsplanung

Es ist zu beobachten, dass die Erstellung und der Umgang mit dem Marketing- und Vertriebsplan viele Unternehmen vor große Herausforderungen stellt. Zusammenfassend enthält Tabelle 1 einige ausgewählte Zitate von Managern zu ihrer Marketing- und Vertriebsplanung.

<p>„Wir stecken viel Zeit in die Planung und im Endeffekt macht doch jede Niederlassung, was sie will!“ Geschäftsführer einer Bank</p>
<p>„Die Budgetprozesse, wie sie heute in vielen Unternehmen gelebt werden, sind in der Tat oft eine frustrierende Erfahrung für alle Beteiligten, bei der erhebliche Ressourcen für einen langen Zeitraum gebunden werden. Das Ergebnis wird von den meisten Beteiligten als eine lästige Formalie empfunden, die weder einen ausreichenden Verbindlichkeitsgrad hat, noch als Grundlage für Managemententscheidungen dient.“ Herbert Pohl, McKinsey & Company (Pohl 2003, S. 10)</p>
<p>„Unsere Vertriebsmitarbeiter sollen nicht planen, sondern raus zum Kunden und verkaufen!“ Vertriebsleiter eines Komponentenherstellers</p>
<p>„Unsere Marketing- und Vertriebsplanung machen wir nur für das Controlling!“ Vertriebsvorstand eines Maschinenherstellers</p>
<p>„Wir planen fast 40 Wochen im Jahr!“ Leiter Vertriebscontrolling eines Energieversorgers</p>
<p>„Die Planung ist bei uns eine Pflichtaufgabe, weil der Vorstand will, dass wir planen!“ Marketingleiterin eines Telekommunikationsunternehmens</p>
<p>„Sie [operative Planungssysteme] sind häufig zu teuer, zu langsam und auch qualitativ unzureichend.“ Prof. Dr. Harald Hungenberg (Hungenberg 1993, S. 233)</p>
<p>„Häufig planen Marketing und Vertrieb parallel dieselben Dinge!“ Leiter einer Business Unit eines Chemieunternehmens</p>
<p>„Jedes Jahr schwören wir uns aufs Neue, dass wir den Absatzplan dieses Mal nutzen. Aber im Endeffekt geht der Plan dann doch im Tagesgeschäft unter!“ Vorstandsmitglied eines Logistikunternehmens</p>
<p>„Die Ziele des Vertriebsplans sind bei uns für die Vertriebsmanager nicht verbindlich!“ Leiter Vertriebssteuerung eines Unternehmens aus der Automobilbranche</p>
<p>„Unser Marketing- und Vertriebsplan ist viel zu detailliert!“ Marketingdirektor eines Pharmaunternehmens</p>

„Im Absatzplan stehen bei uns so viele irrelevante Dinge, dass man die wichtigen Ziele und Maßnahmen leicht übersieht!“ Marketingleiter eines Konsumgüterherstellers
„Die Planung orientiert sich bei uns fast ausschließlich an unseren Produkten – kundenbezogene Ziele fehlen völlig!“ Vertriebsleiter eines Maschinenherstellers

Tabelle 1: Darstellung ausgewählter Zitate zur Marketing- und Vertriebsplanung (hauptsächlich aus geführten Expertengesprächen)

Die in Tabelle 1 dargestellten Zitate lassen sich grob zu den Folgenden Problembereichen der Marketing- und Vertriebsplanung verdichten (vgl. auch Rieg 2001, Unger 1993, S. 315):

Akzeptanz der Planung: Mangelnde Akzeptanz ist einer der häufigsten Kritikpunkte an der Planung im Allgemeinen und der Marketing- und Vertriebsplanung im Speziellen. Häufig wird die mangelnde Akzeptanz der Planung bei den Mitarbeitern dadurch ausgelöst, dass die Ziele des Marketing- und Vertriebsplans am Ende der Planungsphase vom Top Management noch einmal „zur Motivation“ kräftig und völlig willkürlich angehoben werden. Ein solcher Umgang bestärkt viele Mitarbeiter in der Auffassung, dass die Planung eine unangenehme und bisweilen sinnlose Pflichtübung ist.

Aufwand und Dauer des Planungsprozesses: Viele Unternehmen investieren viel Zeit und viele Ressourcen in die Marketing- und Vertriebsplanung. Insbesondere Vertriebsmitarbeiter opponieren daher häufig gegen die Planung, da ihnen diese Zeit zur Erfüllung ihrer eigentlichen Aufgabe, dem Verkaufen, fehlt. An unserer Studie haben Unternehmen teilgenommen, die angeben, sich 38 Wochen im Jahr mit der Erstellung des Marketing- und Vertriebsplans zu beschäftigen. Häufig kommen solch ausufernde Planungszeiträume zustande, wenn die Planung sehr detailliert erfolgt bzw. die Erstellung nicht professionell gesteuert wird.

Aktualität und Detaillierungsgrad der Marketing- und Vertriebsplanung: Hier findet man häufig zwei Extrema. Es gibt einerseits Unternehmen, die die Ziele und Budgets des Vorjahres lediglich fortschreiben (z.B. Ziele des Vorjahres plus 2%, Kostenbudgets des Vorjahres minus 2%). Das andere Extrem bilden Unternehmen, die Jahr für Jahr eine komplette Neuplanung für alle angebotenen Produkte oder Leistungen durchführen, teilweise bis auf die Ebene von Artikelnummern. Solche Planungsprozesse münden in wenig spezifische oder viel zu detaillierte Pläne, die wenig mit dem Marktgeschehen gemein haben oder ein Ausmaß an Präzision vorgaukeln, das sie nicht halten können. Das Resultat ist häufig das Gleiche: Die verantwortlichen Marketing- und Vertriebsmanager nehmen die Marketing- und Vertriebsplanung nicht

ernst und nutzen die Ergebnisse kaum.

Doppelarbeiten in Marketing und Vertrieb: In vielen Unternehmen bestehen häufig an der Schnittstelle zwischen Marketing und Vertrieb Unklarheiten über die Aufgabenverteilung im Rahmen der Marketing- und Vertriebsplanung. Während der Vertrieb die Planung auf Kundenebene anstellt, findet man im Marketing eher eine Planung auf Produktebene. Oftmals laufen diese Planungen aber relativ unkoordiniert nebeneinanderher. Wenig überraschend ist es folglich, dass sich die Ergebnisse in den seltensten Fällen ähneln (vgl. zur Zusammenarbeit zwischen Marketing und Vertrieb auch Homburg/Klarmann/Jensen 2005).

Nutzung des Marketing- und Vertriebsplans: Ein Problem in vielen Unternehmen ist ferner die Nutzung der Planaussagen. Vielerorts erfolgt die Marktbearbeitung dann doch intuitiv und nicht planbasiert. Schließlich sind die Ziele für die einzelnen Marketing- und Vertriebsmanager nicht verbindlich genug, d.h. ihre Leistungen werden nicht an den Zielen des Marketing- und Vertriebsplans gemessen. Die Motivationsfunktion wird daher nicht erfüllt und die einzelnen Marketing- und Vertriebsmanager orientieren ihr Handeln nicht an den (aus der Strategie) abgeleiteten langfristigen Unternehmenszielen.

Auf solche Schwächen stützen sich die Gegner der Marketing- und Vertriebsplanung, die deren Wert immer wieder hinterfragen. Insbesondere die relativ polemisch geführte Diskussion um die Abschaffung der Budgetierung („Beyond Budgeting“) ist hier zu nennen, die Budgets als „Figures of Hate“ sowie als Sargnagel jedes Unternehmens bezeichnet. Über die Angaben von horrenden Zahlen (25.000 Manntage pro Milliarde Umsatz Aufwand für die Budgetierung, The Hackett Group zit. nach Oehler 2002, S. 151) und durch das Herausgreifen einzelner Negativbeispiele soll die Schädlichkeit der kurzfristigen Planung und Budgetierung dokumentiert werden (vgl. zur „Beyond Budgeting“-Debatte Baumeister 2004 und die dort zitierte Literatur).

Im Gegensatz dazu bestätigen fundierte wissenschaftliche Studien die Vorteilhaftigkeit und die Erfolgsauswirkungen der Planung. Eine qualitativ hochwertige Planung trägt in signifikantem Maß zu einer hohen Effektivität der Marktbearbeitung, einer unternehmensweiten Marktorientierung sowie einer verstärkten Anpassungsfähigkeit an neue Marktgegebenheiten bei und steigert so auch den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens (vgl. z.B. Schäffer/Willauer 2002, Philips/Davies/Moutinho 2001, Pulendran/Speed/Widing 2003).

Diese Ergebnisse bestärken uns in der Annahme, dass die Marketing- und Vertriebsplanung

heutzutage immer noch aktuell und zweckmäßig ist. Die oben genannten Probleme sind eher Folge einer unzureichenden Ausgestaltung der betrieblichen Planungssysteme. Hier setzt der Planning Excellence-Ansatz an, der in diesem Arbeitspapier vorgestellt wird.

1.3 Der Planning Excellence-Ansatz im Überblick

In diesem Abschnitt gehen wir auf grundlegende Aspekte des Planning Excellence-Ansatzes ein. Zunächst erläutern wir die Prinzipien, die diesem Ansatz zugrunde liegen. Anschließend zeigen wir auf, welchen Nutzen der Ansatz dem Anwender liefern kann und geben einen Überblick über seine Inhalte.

Der Planning Excellence-Ansatz ist ein Ansatz zur Optimierung der Marketing- und Vertriebsplanung, dessen grundlegende Orientierung durch vier Prinzipien gekennzeichnet ist:

1. **Wissenschaftliche Fundierung:** Bei der Entwicklung des Planning Excellence-Ansatzes wurden neueste wissenschaftliche Erkenntnisse auf dem Gebiet der Planung berücksichtigt.
2. **Aktualität:** Der Planning Excellence-Ansatz berücksichtigt nicht nur neueste wissenschaftliche Erkenntnisse sondern auch aktuelle Trends. Darüber hinaus gibt er Antwort auf derzeitige Probleme und Fragestellungen zur Marketing- und Vertriebsplanung.
3. **Praxisorientierung:** Der Planning Excellence-Ansatz basiert auf umfassenden Erfahrungen in zahlreichen Branchen.
4. **Branchenübergreifende Orientierung:** Der Planning Excellence-Ansatz ist nicht auf die Besonderheiten einzelner Branchen ausgelegt. Er ist damit branchenübergreifend anwendbar, wobei einige Aspekte in manchen Branchen relevanter sein mögen als in anderen.

Der Nutzen des Planning Excellence-Ansatzes liegt für den Anwender vor allem in den folgenden drei Komponenten:

- Instrumente,
- Konzepte und
- Checklisten.

Die erste Nutzenkomponente ist in der Vorstellung von konkreten **Instrumenten** zu sehen, die im Rahmen der Marketing- und Vertriebsplanung zur Anwendung kommen können. Beispielhaft seien hier Instrumente zur Planerstellung, z.B. der Prozess des Gegenstromverfahrens, genannt. Diese Instrumente werden detailliert vorgestellt und können im Unternehmen direkt eingesetzt werden.

Die zweite Nutzenkomponente besteht in der Vermittlung von **Konzepten**. Konzepte sind von grundsätzlicherer Art als Instrumente. Sie vermitteln Anregungen und neue Sichtweisen, die zur Behandlung vieler Problemstellungen herangezogen werden können. Im Regelfall bedarf es hier jedoch einer Transferleistung in den Unternehmenskontext. Als Beispiel seien hier verschiedene Bezugsobjekte der Marketing- und Vertriebsplanung, z.B. die kunden- und potenzialorientierte Planung, angeführt.

Die dritte Nutzenkomponente des Planning Excellence-Ansatzes bilden **Checklisten**. So gibt es für jeden behandelten Themenbereich am Ende der Darstellung eine detaillierte Checkliste, die zur Bewertung der eigenen Marketing- und Vertriebsplanung herangezogen werden kann.

Der Planning Excellence-Ansatz wurde im Rahmen eines Forschungsprojekts am Institut für Marktorientierte Unternehmensführung der Universität Mannheim entwickelt und beruht auf einer schriftlichen Befragung von 390 Planungsverantwortlichen in Unternehmen aus verschiedenen Branchen. Zusätzlich wurden Expertengespräche mit Planungsverantwortlichen aus 17 Unternehmen geführt. Die Basis umfasst sowohl kleine als auch mittlere und große Unternehmen. Die genaue Zusammensetzung der Stichprobe ist in Abbildung 1 dargestellt.

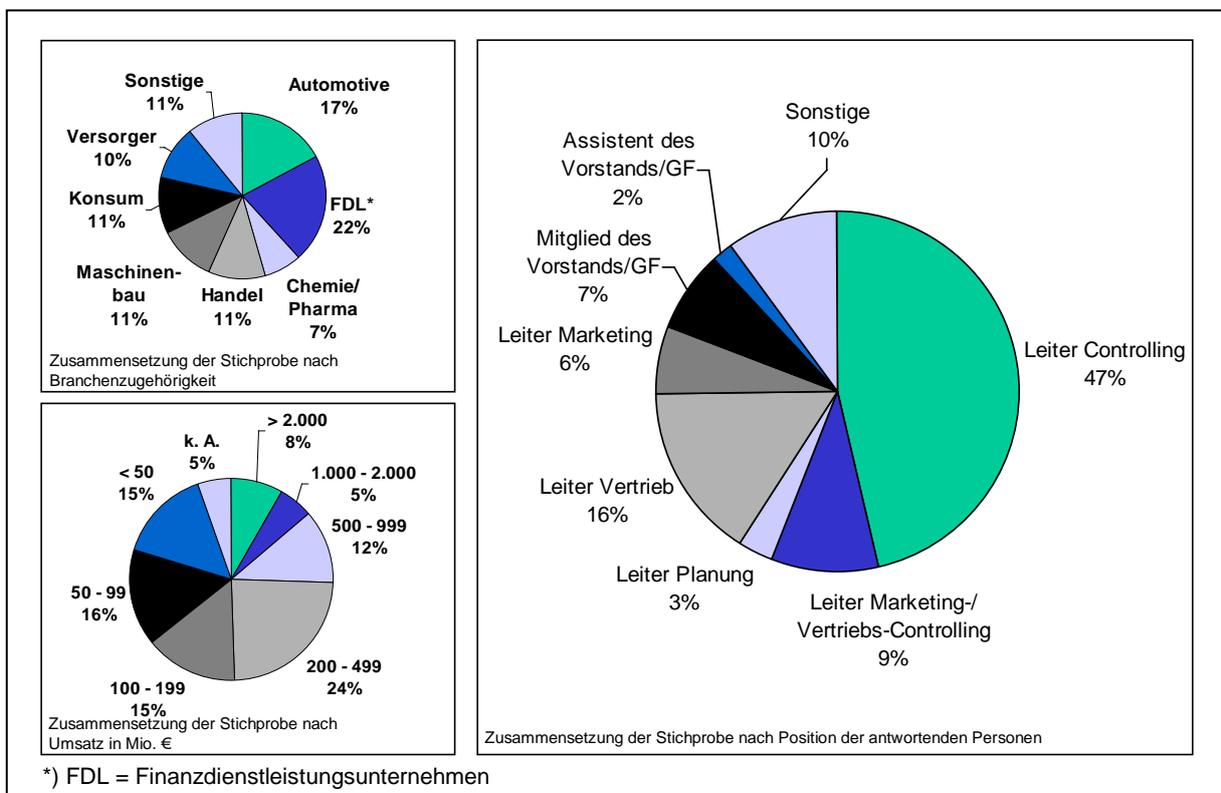


Abbildung 1: Zusammensetzung der Planning Excellence-Stichprobe

In **inhaltlicher Hinsicht** umfasst der Planning Excellence-Ansatz drei Dimensionen, die den

Umgang eines Unternehmens mit dem Marketing- und Vertriebsplan beschreiben und bewerten. Die einzelnen Dimensionen des Marketing- und Vertriebsplans werden in Abbildung 2 dargestellt und im weiteren Verlauf erläutert.

1. **Der Prozess der Marketing- und Vertriebsplanung:** In diese Dimension fallen sämtliche Aspekte und Aktivitäten, die im Rahmen der Erstellung des Marketing- und Vertriebsplans anfallen. Hierunter fällt die Auswahl des grundsätzlichen Planungsansatzes, die Verteilung von Aufgaben und Verantwortlichkeiten für die Planerstellung sowie zeitliche Aspekte der Planerstellung. Diese erste Dimension des Planning Excellence-Ansatzes endet mit der Verabschiedung des Marketing- und Vertriebsplans und wird in Abschnitt 2 dieses Arbeitspapiers beschrieben.
2. **Der Inhalt des Marketing- und Vertriebsplans:** Im Rahmen dieser zweiten Dimension des Planning Excellence-Ansatzes beschäftigen wir uns mit dem Ergebnis des Planungsprozesses: dem Marketing- und Vertriebsplan. Hier werden strukturelle und qualitative Aspekte des Plans diskutiert (vgl. Abschnitt 3).
3. **Die Nutzung des Marketing- und Vertriebsplans:** Die dritte Dimension des Planning Excellence-Ansatzes thematisiert, inwiefern der Marketing- und Vertriebsplan im Planjahr zu Managementzwecken genutzt wird. Diese in Abschnitt 4 vorgestellten Anwendungsmöglichkeiten des Marketing- und Vertriebsplans liegen in erster Linie im Gestaltungs-, Koordinations-, Steuerungs-, Motivations- und Informationsbereich.

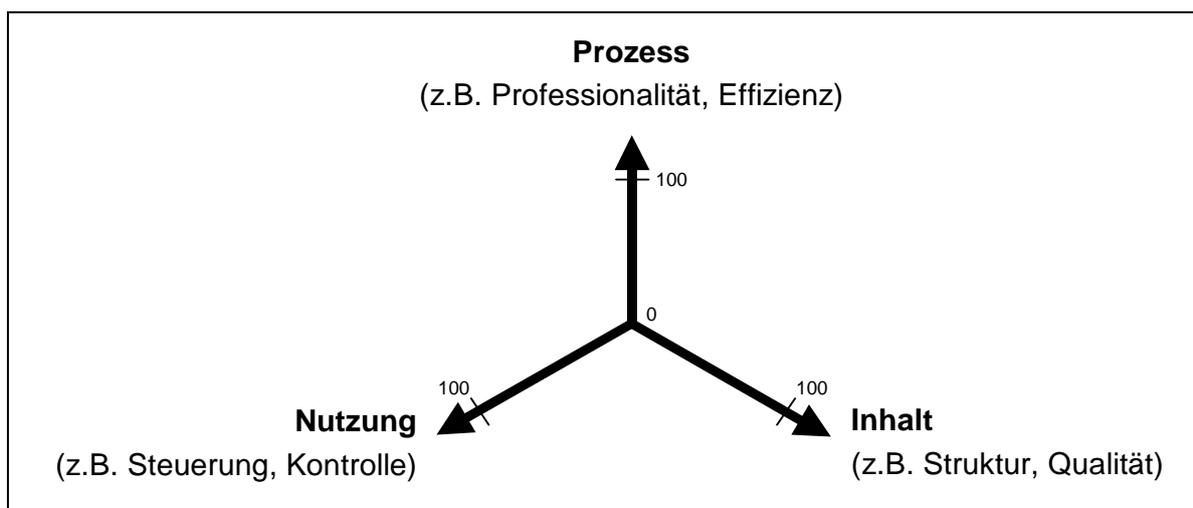


Abbildung 2: Die drei Dimensionen des Planning Excellence-Ansatzes

1.4 Anwendungsmöglichkeiten des Planning Excellence-Ansatzes

Der Planning Excellence-Ansatz ist ein vielseitiges Instrument zur Bewertung der Professionalität der Marketing- und Vertriebsplanung von Unternehmen. Insbesondere für kleinere und mittelständische Unternehmen, die sich über die Einführung oder den Ausbau ihrer Planungsaktivitäten Gedanken machen, kann der Planning Excellence-Ansatzes als eine Art Masterplan zu einer professionellen Marketing- und Vertriebsplanung dienen. Großunternehmen gibt der Planning Excellence-Ansatz die Möglichkeit, die zumeist historisch gewachsenen Strukturen und Prozesse der Marketing- und Vertriebsplanung systematisch zu hinterfragen und zu optimieren. Mit der Anwendung des Planning Excellence-Ansatzes lassen sich die folgenden Ziele erreichen:

- Systematische und ganzheitliche Bewertung der Marketing- und Vertriebsplanung,
- Vergleich der eigenen Marketing- und Vertriebsplanung mit branchenbezogenen Kennzahlen,
- Förderung des internen Wettbewerbs durch internes Benchmarking verschiedener Planungsbereiche (kompetitives Benchmarking) und
- Aufdeckung und Nutzung von Best Practices im Unternehmen durch Benchmarking mit anschließendem Informationsaustausch zwischen verschiedenen Planungsbereichen (kooperatives Benchmarking).

Sofern ein Unternehmen den Planning Excellence-Ansatz primär zur Bewertung heranziehen will, stellt sich die Frage, wer die Planning Excellence-Analyse durchführen sollte. Geht es z.B. darum, Denk- und Veränderungsprozesse hinsichtlich der Marketing- und Vertriebsplanung im Unternehmen anzustoßen, dürfte in der Regel eine Selbstbewertung ausreichen. Steht dagegen der interne Wettbewerb im Vordergrund, sollte man die Bewertung eher durch eine externe, neutrale Instanz vornehmen lassen. Der Ansatz ist dabei so konzipiert, dass einerseits alle inhaltlichen Bestandteile (d.h. alle drei Dimensionen) einbezogen werden können, andererseits aber auch eine Beschränkung auf bestimmte Teile, wie z.B. auf den Planungsprozess, möglich ist.

Die Bewertung der betrachteten Bereiche erfolgt anhand von Checklisten durch die Vergabe von Punktwerten für die Erfüllung von Excellence-Kriterien auf einer Skala von Null („trifft überhaupt nicht zu“) bis Hundert („trifft voll und ganz zu“). Wichtig ist, dass die Bewertung nicht einfach in den Raum gestellt, sondern durch entsprechende Belege untermauert wird.

Der Gesamtwert für eine Dimension ergibt sich durch die Bildung des (gewichteten) Durchschnitts über die Einzelwerte der betrachteten Kriterien. Eine Gewichtung kann durchaus sinnvoll sein, weil bestimmte Kriterien für manche Unternehmen erfolgsrelevanter sind als für andere. Da die Gewichtung eines Kriteriums sehr stark von spezifischen Gegebenheiten der Branche oder des Unternehmens abhängt, lassen sich diesbezüglich allerdings keine pauschalen Empfehlungen geben.

Im Anschluss an die Bewertung erfolgt die Aufstellung des Planning Excellence-Profiles, das einen ersten Eindruck über die Stärken und Schwächen der Marketing- und Vertriebsplanung gibt. Zu diesem Zweck werden die Gesamtwerte, die für jede der drei Dimensionen errechnet wurden, in einem Koordinatensystem abgetragen. Die einzelnen Werte werden anschließend miteinander verbunden (vgl. Abbildung 3). Unsere Erfahrungen aus der Zusammenarbeit mit zahlreichen Unternehmen zeigen, dass einige typische Profile in der Unternehmenspraxis immer wieder auftreten. Fünf charakteristische Profile sind in Abbildung 3 dargestellt.

Links oben in Abbildung 3 sind die „**Unsystematischen**“ zu sehen. Diese Unternehmen zeichnen sich durch einen qualitativ hochwertigen Plan aus, allerdings sind die Planungsprozesse chaotisch und mit dem Plan wird nicht konsequent gearbeitet. Ein solches Profil trifft man in Unternehmen an, in denen einzelne Marketing- und Vertriebsmanager an einer guten Planung interessiert sind und mit dem Marketing- und Vertriebsplan auch arbeiten, allerdings der Großteil des Unternehmens kein Interesse an der Marketing- und Vertriebsplanung hat. Darüber hinaus macht sich in diesen Unternehmen das Top Management nicht für eine Professionalisierung der Planerstellung und eine breite Nutzung des Plans stark.

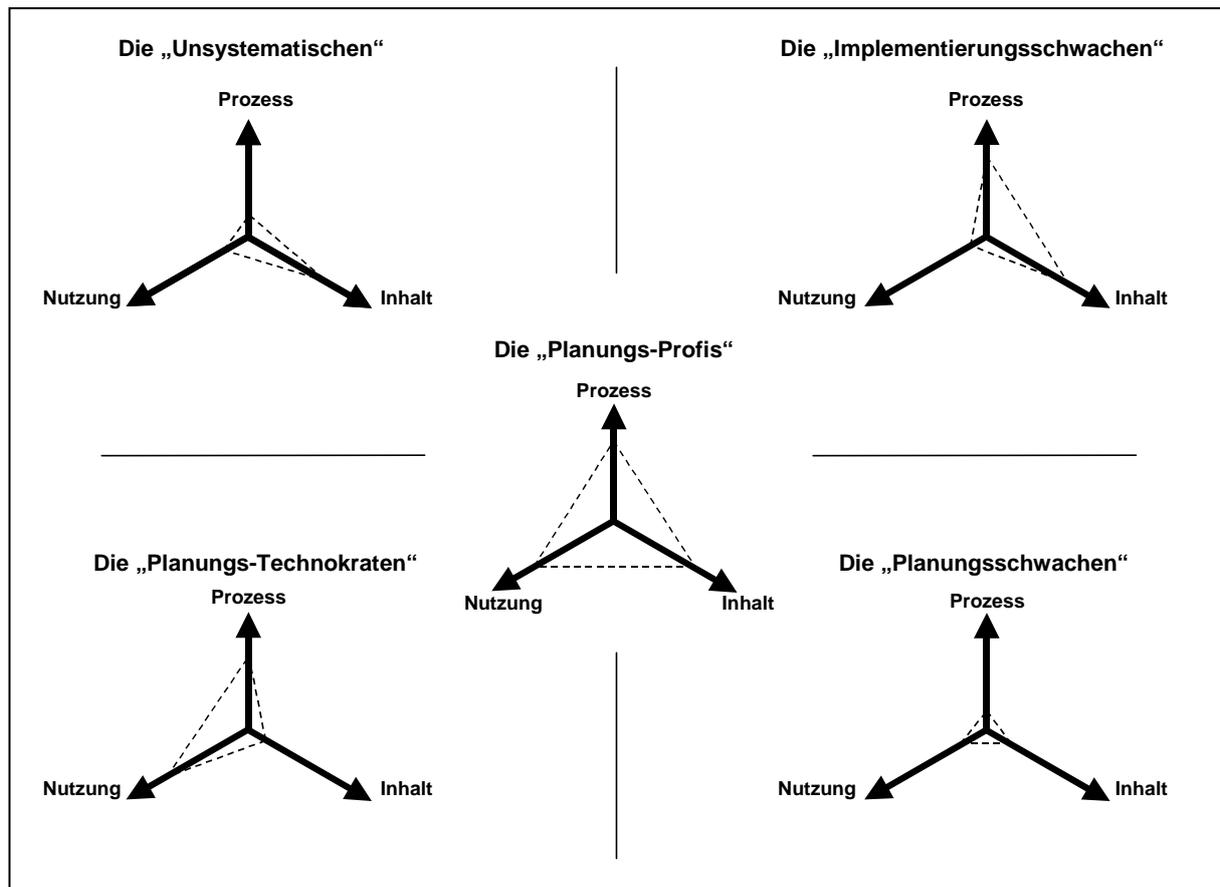


Abbildung 3: Typische Planning Excellence-Profile in der Unternehmenspraxis

Im Gegensatz dazu zeichnen sich die **„Planungs-Technokraten“** (links unten in Abbildung 3) durch eine geringe Qualität des Plans aus, bei allerdings hoher Professionalität des Erstellungsprozesses und intensiver Arbeit mit dem Marketing- und Vertriebsplan. Hier wird die Planung vom Top Management als wichtiges Koordinationsinstrument im Unternehmen „gepusht“, ohne dass es allerdings gelingt, die Bedeutung des Plans zu vermitteln. Dieser Planungstyp ist gefährlich, da die von oben verordnete Nutzung von wenig realistischen Plänen (häufig stark von „politischen Einflüssen“ geprägt) selten zu einer optimalen Marktbearbeitung führt.

Die **„Implementierungsschwachen“** zeichnen sich durch eine hohe Professionalität der Planungsprozesse und eine hohe Qualität des Plans aus, allerdings wird der Marketing- und Vertriebsplan in diesen Unternehmen kaum für Managemententscheidungen herangezogen. In diesen Unternehmen fehlt der starke interne Förderer der Marketing- und Vertriebsplanung, der die Vorteilhaftigkeit einer Plannutzung im Unternehmen vehement vertritt (vgl. das Profil rechts oben in Abbildung 3).

Der kritischste Planungstyp ist sicher der in Abbildung 3 rechts unten dargestellte: Die „**Planungsschwachen**“. Diese Unternehmen tun sich mit der Marketing- und Vertriebsplanung auf ganzer Linie schwer. Sie haben keine professionellen Planungsprozesse (die, da schlecht gesteuert auch meist sehr lange dauern), einen qualitativ minderwertigen Plan, mit dem darüber hinaus (vielleicht glücklicherweise) auch wenig gearbeitet wird. Interessanterweise findet man diesen Planungstyp überdurchschnittlich häufig in Unternehmen vor, die sehr stark hierarchisch geprägt sind. Unsere Auswertungen zeigen, dass die Unternehmen dieses Planungstyps die am wenigsten erfolgreichen Unternehmen unserer Stichprobe waren.

Damit bilden die Planungsschwachen den Gegenpol zu den in der Mitte von Abbildung 3 dargestellten „**Planungs-Profis**“. Diesen Unternehmen können wir einen ganzheitlich professionellen Umgang mit der Marketing- und Vertriebsplanung bescheinigen. Unternehmen dieses Planungstyps zeichnen sich durch signifikant höheren Erfolg aus als der jeweilige Branchendurchschnitt: und zwar sowohl bezogen auf den **Markterfolg** (d.h. die Fähigkeit, Kunden zu binden, bestehende Kundenbeziehungen zu vertiefen sowie neue Kunden zu akquirieren) als auch bezogen auf die **Effizienz der internen Abläufe**.

In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, ab welchem genauen Punktwert ein Unternehmen auf einer Dimension als „exzellent“ gelten kann. Uns ist bewusst, dass es in der Praxis nur sehr wenige Unternehmen gibt, die auf allen drei Dimensionen die volle Punktzahl (Hundert) erreichen. Eine „perfekte Marketing- und Vertriebsplanung“ muss aber auch nicht unter allen Umständen das Ziel sein, zumal dies mit einem gewissen Ressourceneinsatz verbunden ist. Von daher können unserer Erfahrung nach Unternehmen im Falle einer kritischen Bewertung bereits ab einem Wert von ca. achtzig Punkten auf einer Dimension als exzellent bezeichnet werden.

1.5 Planning Excellence und Erfolg

Schließlich stellt sich die Frage: Warum sollte sich ein Unternehmen die Mühe einer Optimierung der Marketing- und Vertriebsplanung machen, welche Erfolgsauswirkungen stellen sich dadurch ein? Wir haben daher Unternehmen mit niedriger, mittlerer und hoher Planning Excellence hinsichtlich dreier Erfolgsmaße miteinander verglichen (vgl. Abbildung 4).

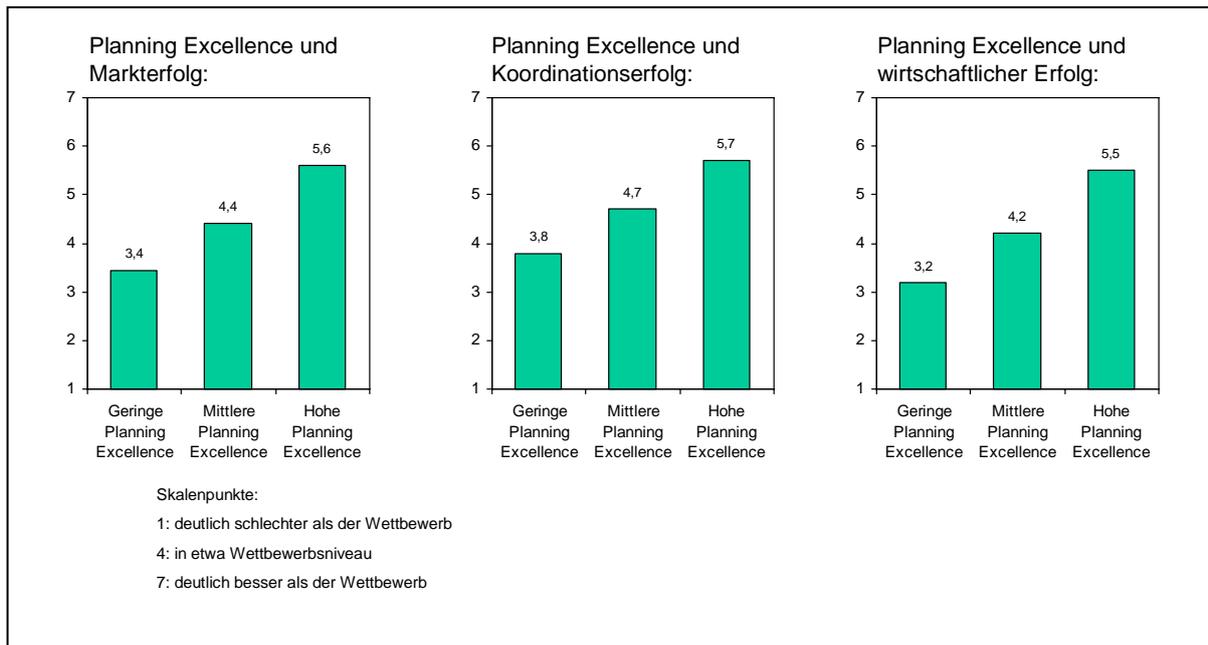


Abbildung 4: Darstellung der Erfolgsauswirkungen der Planning Excellence

Das erste Erfolgsmaß ist der **Markterfolg**. Der Markterfolg misst die Leistung des Unternehmens in kundenbezogener Hinsicht: Inwiefern gelingt es, bestehende Kunden zu halten, neue Kunden zu akquirieren und das angestrebte Wachstum zu erreichen. Der Marketing- und Vertriebsplan als primäres Instrument zur Gestaltung, Koordination und Steuerung der Marktbearbeitung hat auf diese Größen einen nicht unerheblichen Einfluss. Wie man in Abbildung 4 sieht, schlägt sich eine gute Marketing- und Vertriebsplanung in einem höheren Markterfolg nieder. Als zweites Erfolgsmaß betrachten wir den **Koordinationserfolg**. Dieser befasst sich mit den internen Prozessen eines Unternehmens. Er beinhaltet Aspekte wie die effiziente Nutzung von Ressourcen, die optimale Abstimmung interner Prozesse sowie das Realisieren von Kostensenkungspotenzialen. Auch hier wird aus Abbildung 4 ersichtlich, dass der breite Einsatz eines guten Marketing- und Vertriebsplans die Ausrichtung aller Unternehmensaktivitäten auf die Kundenbedürfnisse unterstützt und daher zu einem höheren Koordinationserfolg im Unternehmen führt. Das dritte Erfolgsmaß ist der **wirtschaftliche Erfolg des Unternehmens**, dargestellt anhand der in den letzten drei Jahren durchschnittlich erzielten Umsatzrendite.

Da die absolute Höhe der Erfolgsmaße (insbesondere die Umsatzrendite) branchenspezifisch stark variieren, sind die in Abbildung 4 angegebenen Werte der Unternehmen jeweils im Vergleich zu den Wettbewerbern abgefragt worden. Es zeigt sich, dass mit einem höheren Entwicklungsstand der Marketing- und Vertriebsplanung sowohl markt- als auch effizienz- und

gewinnbezogene Vorteile verbunden sind. Alle dargestellten Mittelwertunterschiede sind statistisch signifikant.

2 Der Prozess der Marketing- und Vertriebsplanung

Der Planungsprozess umfasst alle Aktivitäten von der Vorbereitung der Planerstellung bis zur Verabschiedung des Marketing- und Vertriebsplans im Unternehmen.

Basierend auf dem Marktumfeld eines Unternehmens ist zunächst der Planungsansatz und der Planungshorizont zu determinieren (vgl. Abschnitt 2.1). Danach gilt es, den Partizipationsgrad der dezentralen Marketing- und Vertriebsseinheiten zu bestimmen (vgl. Abschnitt 2.2), darüber hinaus sind die Aufgaben und Verantwortlichkeiten im Rahmen der Planerstellung zu definieren und zu kommunizieren (vgl. Abschnitt 2.3). In Abschnitt 2.4 gehen wir auf den zeitlichen Ablauf der Planerstellung ein. Abschnitt 2.5 schließt mit der Betrachtung des Aufwands, der für die Erstellung des Marketing- und Vertriebsplans entsteht.

2.1 Die Bestimmung von Planungsansatz und Planungshorizont

Bezüglich des Planungsprozesses ist zunächst die Frage zu stellen, wie häufig ein Unternehmen plant (Planungsansatz) und für welchen Zeitraum geplant werden soll (Planungshorizont). Bezüglich des Planungsansatzes gibt es zwei grundsätzliche Optionen: die sogenannte traditionelle Jahresplanung und die rollierende Planung. Im Rahmen der **traditionellen Jahresplanung** findet eine einzige Planungsrunde im Unternehmen statt, in der Ziele, Maßnahmen und Budgets für das kommende Geschäftsjahr festgelegt werden. Die Ziele dieser Planungsrunde haben für das folgende Geschäftsjahr Gültigkeit, sie werden gegebenenfalls durch Forecasts im Laufe des Planjahres aktualisiert. Hingegen wird durch die **rollierende Planung** der permanente Prozess der Planung dokumentiert. Erstellte Pläne werden praktisch ständig fortgeschrieben und durch neue und aktuelle Informationen aktualisiert. Wird etwa ein Zeitraum von einem Jahr geplant, ist die Planung des ersten Monats oder Quartals sehr konkret und detailliert, die für die folgenden Perioden (in diesem Fall Monate bzw. Quartale) noch relativ grob. Im Laufe der ersten Planungsperiode, spätestens zu deren Ende, wird der Plan für die nächste Planungsperiode verfeinert und der gesamte Planungszeitraum um eine Periode verlängert. Diese Vorgehensweise führt zu einer permanenten Verbesserung und Detaillierung des Marketing- und Vertriebsplans (vgl. Ehrmann 2002, S. 250). Die beiden Planungsansätze sind in der folgenden Abbildung 5 nochmals dargestellt.

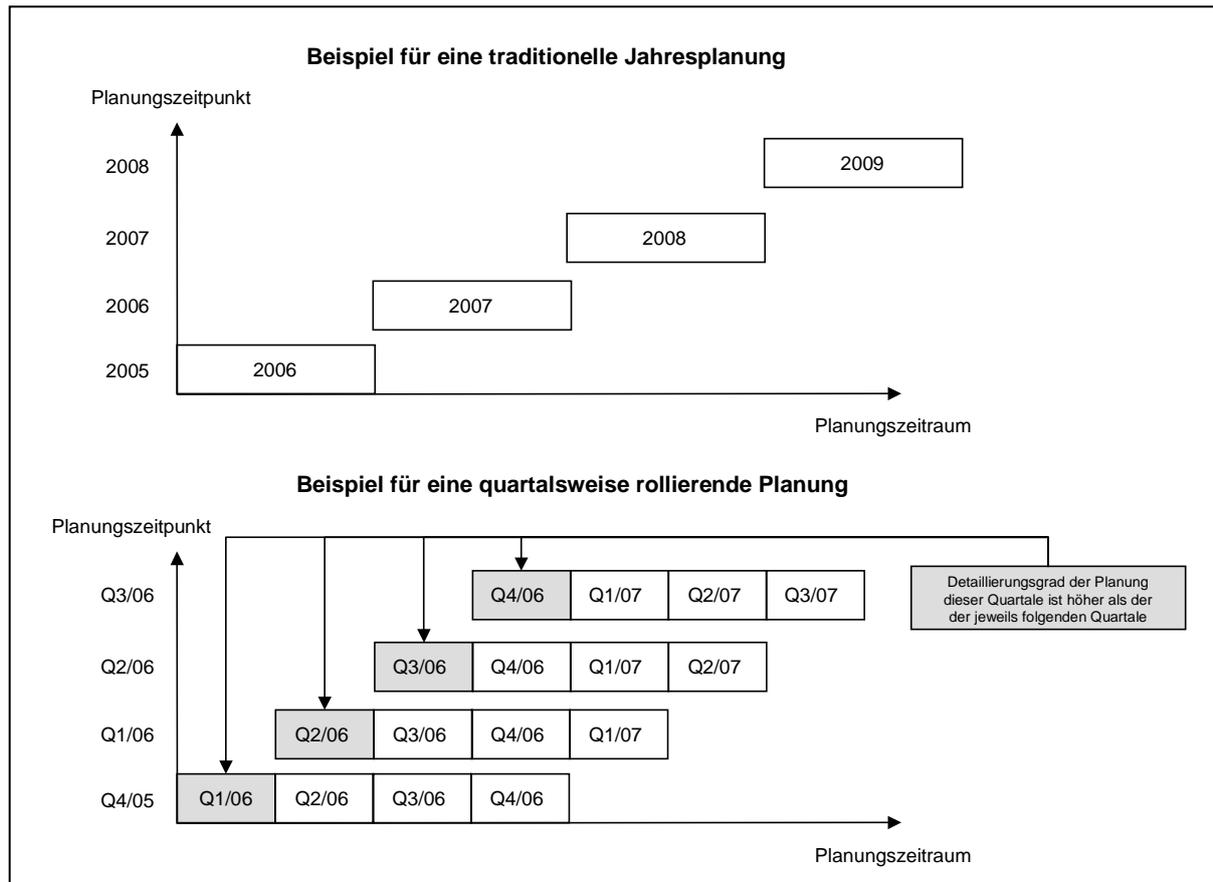


Abbildung 5: Darstellung der Vorgehensweise im Rahmen der rollierenden und der traditionellen Jahresplanung

Ein Vorteil der traditionellen Jahresplanung liegt darin, die „lästige Planungspflicht“ in einem Schritt zu erledigen. Häufig erkaufen sich Unternehmen – und dabei insbesondere der Vertrieb bzw. das Marketing als Informationslieferanten – diese Ruhe mit wenig aktuellen Plänen. Diese Aktualität ist der große Vorteil der rollierenden Planung. Durch die ständige Aktualisierung der Planung können Unternehmen auch auf unerwartete Ereignisse reagieren und die Pläne aktualisieren. Allerdings ist der Aufwand für die rollierende Planung auch höher (vgl. zum Aufwand auch Abschnitt 2.5).

Die optimale Balance zwischen Aktualität und Genauigkeit der Inhalte des Marketing- und Vertriebsplans muss jedes Unternehmen für sich selbst bestimmen. Unternehmen, deren Markt eine detaillierte und aktuelle Planung erfordert, wenden daher meist eine rollierende Form der Marketing- und Vertriebsplanung an. Diese Art der Planung findet man z.B. bei Konsumgüterherstellern, bei denen die Marketing- und Vertriebsplanung zumeist die Basis der Produktions- und Auslieferungstätigkeiten ist: Um die erhöhte Nachfrage bei einer Sonderpreisaktion zu bewältigen, werden detaillierte Mengen auf Artekelebene geplant. Diese

Pläne sind dann Input für die Werke und die Zentrallager, um die Versorgung des Handels mit der beworbenen Ware sicherzustellen. Eine rollierende Planung wird ebenfalls häufig angewendet, um die Auslastung bestehender Kapazitäten sicherzustellen, so z.B. bei Energieversorgern oder Dienstleistungsunternehmen. Eine kurzfristige (und damit entsprechend aktuelle) Planung ermöglicht es dem Anbieter, die bestehenden Kapazitäten, beispielsweise feststehende Fernverkehrsverbindungen bei einem Bahnunternehmen oder bei Fluggesellschaften, an auftretende Nachfrageschwankungen anzupassen. Durch die Planung entsprechender Marketingmaßnahmen (z.B. Preisanpassungen, verstärkte Werbemaßnahmen) kann zentral, einheitlich und schnell reagiert werden.

Dient die Marketing- und Vertriebsplanung in erster Linie dem Herunterbrechen der langfristigen Ziele aus der strategischen Marketing- und Vertriebsplanung, wird die Planung dementsprechend weniger detailliert sein und einen längeren Planungshorizont aufweisen (z.B. das kommende Geschäftsjahr). In solchen Situationen, die man beispielsweise im Maschinenbau oder im Finanzdienstleistungsbereich vorfindet, bietet sich die Erstellung des Marketing- und Vertriebsplans über die traditionelle Jahresplanung an. Ein Kompromiss zwischen beiden Ansätzen bildet die traditionelle Jahresplanung mit regelmäßigen Forecasts, d.h. regelmäßigen Prognosen im Planjahr selbst über den weiteren Geschäftsverlauf bis Planjahresende. Auf diesem Weg kann sichergestellt werden, dass größere Änderungen zu Beginn eines Geschäftsjahres auch in der Planung dieses Geschäftsjahres berücksichtigt werden und der Marketing- und Vertriebsplan weiterhin als realistisch und anwendbar empfunden wird.

2.2 Die Festlegung des Partizipationsgrads der dezentralen Marketing- und Vertriebseinheiten

Neben der Bestimmung eines Planungsansatzes und des Planungshorizonts gehört auch die Definition des Einflusses der dezentralen Marketing- und Vertriebseinheiten zu den Grundsatzentscheidungen der Marketing- und Vertriebsplanung. Man unterscheidet dabei drei Ansätze (vgl. Homburg/Krohmer 2003, S. 1004 ff.): die Top-down-Planung, die Bottom-up-Planung sowie das Gegenstromverfahren.

Im Falle der **Top-down-Planung** erfolgt die Planung hierarchisch von oben nach unten. Das Top Management (Unternehmensleitung, Leitung der strategischen Geschäftseinheit oder auch Marketing- und Vertriebsleitung) gibt übergeordnete Absatzziele, zentrale Aktivitäten sowie Kostenbudgets vor, die von den Verantwortlichen nachgeordneter Ebenen auf kleinere

Betrachtungsobjekte (z.B. einzelne Absatzregionen, Produktgruppen) heruntergebrochen werden. Auf diese Weise gelingt es, sämtliche Marketing- und Vertriebsbereiche auf die übergeordneten Ziele auszurichten, was zu einer hohen Konsistenz der Planung führt. Allerdings kann es durch die zentrale Vorgabe der Ziele, Maßnahmen und Budgets zu Akzeptanzproblemen der Planung auf nachgelagerten Hierarchieebenen kommen. Diese Akzeptanzprobleme können dadurch verstärkt werden, dass der Marketing- und Vertriebsplan aufgrund fehlender Detailkenntnis des Top Managements (z.B. im Hinblick auf regionale Marktbesonderheiten) als realitätsfern wahrgenommen wird (vgl. Homburg/Krohmer 2003, S. 1004).

Der Ansatz der **Bottom-up-Planung** verkörpert die entgegengesetzte Vorgehensweise: Die Planung erfolgt hier hierarchisch von unten nach oben. Ausgangspunkt der Marketing- und Vertriebsplanung sind dabei die Vorstellungen und Vorschläge der unteren Hierarchieebenen bzw. der dezentralen Einheiten des Unternehmens (z.B. Verantwortliche für das Produktmanagement, Key Account Manager, regionale Vertriebsmanager). Die einzelnen Teilplanungen werden dann schrittweise zu übergeordneten Plänen sowie letztlich zu einer Gesamtplanung verdichtet. Die Vorteile der Bottom-up-Planung liegen in der größeren Marktnähe der jeweiligen Planersteller, d.h. diejenigen, die die Pläne aufstellen, verfügen über detaillierte Informationen über ihren jeweiligen Markt. Darüber hinaus fallen Planungs- und Durchsetzungsverantwortung bei der Bottom-up-Planung zusammen. Die weitgehend dezentrale Erstellung der Pläne erfordert jedoch einen hohen Koordinationsaufwand beim Zusammenfügen der Teilpläne. Außerdem entsprechen die dezentral entworfenen Pläne nicht notwendigerweise den Vorstellungen des Top Managements (vgl. Homburg/Krohmer 2003, S. 1005).

Unsere Untersuchungen belegen, dass sowohl die reine Top-down-Vorgehensweise als auch die reine Bottom-up-Aggregation nicht optimal ist. So zeigen die Auswertungen den in Abbildung 6 dargestellten Verlauf bezüglich der Wirkungen des Top Management-Einflusses auf die Qualität und die Nutzung des Marketing- und Vertriebsplans. Ein zu geringer Einfluss des Top Managements, der z.B. mit einer reinen Bottom-up-Planung einhergeht, resultiert in einer geringen Qualität des Plans sowie wenig intensiver Plannutzung. Dies ist damit zu erklären, dass Unsicherheit darüber besteht, ob die Ziele und Maßnahmen des Marketing- und Vertriebsplans „in die richtige Richtung“ gehen, ob sie also wirklich dazu dienen, die langfristigen Ziele des Unternehmens zu erreichen. Ähnlich geringe Qualität und wenig intensive Nutzung des Marketing- und Vertriebsplans findet man bei zu hohem Einfluss des Top Managements auf die Ziele und Maßnahmen. Hier gelten die Planaussagen als reines Wunschdenken

des Top Managements: Sie werden von den Marketing- und Vertriebsmanagern als wenig realistisch, da zu marktfern, wahrgenommen.

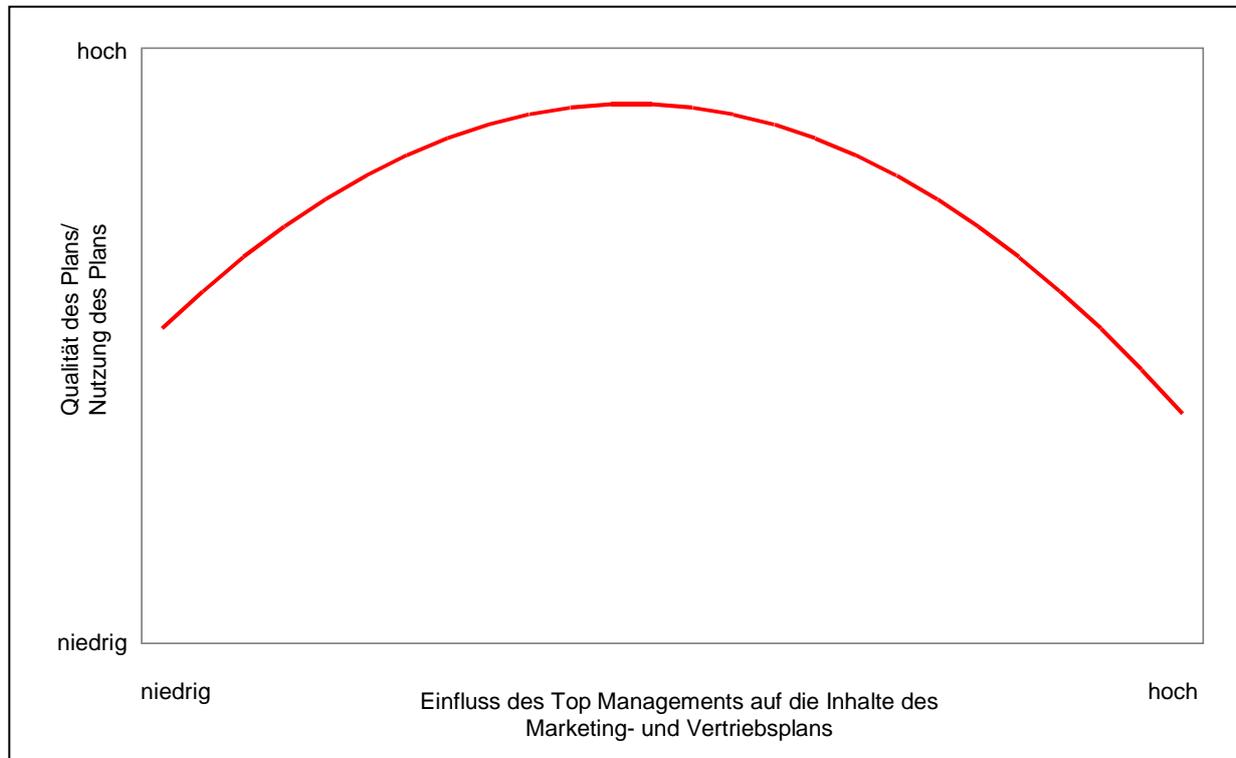


Abbildung 6: Auswirkungen des Einflusses des Top Managements auf die Qualität und die Nutzung des Marketing- und Vertriebsplans

Die Existenz des in Abbildung 6 gezeigten Optimums spricht gegen den Einsatz der reinen Top-down- oder Bottom-up-Verfahren zur Planerstellung und für den Einsatz einer Kombinationslösung: dem **Gegenstromverfahren**. Dieses wird auch von 70% der Unternehmen aus unserer Stichprobe eingesetzt. Das Gegenstromverfahren ist eine Kombination der beiden oben erläuterten Ansätze. Ausgangspunkt der Planung ist eine Zielvorgabe durch das Top Management, die für den weiteren Verlauf der Planung richtungsweisend sein sollte. Sie wird allerdings nicht wie beim reinen Top-down-Verfahren systematisch auf kleinere Bezugsobjekte heruntergebrochen, sondern die nachgelagerten Einheiten werden angehalten, diese Ziele als Richtschnur anzuwenden, wenn sie für ihre Bereiche Ziele, Maßnahmen und Budgets festlegen. Anschließend erfolgt eine Aggregation der Teilpläne und ein Abgleich des Resultats mit den Zielvorstellungen des Top Managements. Bei Abweichungen ist ggf. eine Konsolidierungsschleife in einzelnen Bereichen erforderlich. Der Ansatz des Gegenstromverfahrens verbindet so die Vorteile der beiden erstgenannten Ansätze und vermeidet deren Nachteile.

Dafür muss allerdings ein meist höherer Aufwand bei der Planerstellung in Kauf genommen werden.

2.3 Aufgaben im Rahmen des Planungsprozesses

Die Erstellung des Marketing- und Vertriebsplans ist ein schnittstellenintensiver Prozess. Nur durch eine eindeutige Definition der anstehenden Aufgaben, verbunden mit der Zuordnung von Verantwortlichkeiten, können Doppelarbeiten im Rahmen der Planerstellung vermieden und ein effizienter Planungsablauf sichergestellt werden. Im Wesentlichen fallen vier Aufgabenbereiche im Rahmen der Marketing- und Vertriebsplanung an, für die klare Verantwortlichkeiten definiert werden müssen (in Anlehnung an Unger 1994, S. 168):

1. die Planungsvorbereitung (vgl. Abschnitt 2.3.1),
2. das Management der Planerstellung (vgl. Abschnitt 2.3.2),
3. die Ausarbeitung der Planaussagen (vgl. Abschnitt 2.3.3) sowie
4. die Genehmigung/Verabschiedung des Marketing- und Vertriebsplans (vgl. Abschnitt 2.3.4).

2.3.1 Planungsvorbereitung: Die Basis der Marketing- und Vertriebsplanung schaffen

Zur Planungsvorbereitung gehören alle Voraussetzungen, die ein Unternehmen erfüllen muss, um die an der Marketing- und Vertriebsplanung beteiligten Mitarbeiter mit den optimalen Planungsgrundlagen zu versorgen. Diese Planungsgrundlagen sind struktureller und inhaltlicher Art. In **struktureller Hinsicht** ist zunächst festzulegen, welche Größen wie detailliert geplant werden sollen (Vorgabe der Bezugsobjekte und des Detaillierungsgrads). Neben diesen strukturellen Aspekten ist es wichtig, den einzelnen Marketing- und Vertriebsmanagern eine **inhaltliche Basis** für ihre Planungen zur Verfügung zu stellen: Dies umfasst die Vorgabe und Kommunikation zentraler Prämissen sowie die Sicherstellung der Aktualität der Informationsbasis der Marketing- und Vertriebsplanung.

Die strukturelle Basis der Marketing- und Vertriebsplanung

Die Definition der Planstruktur gibt den einzelnen Planungsbeteiligten vor, welche Größen sie wie detailliert planen sollen. In diesem Schritt werden also das **Bezugsobjekt** der Marketing- und Vertriebsplanung sowie der gewünschte Detaillierungsgrad festgelegt. Unterlässt man eine solche Strukturierung besteht die Gefahr, dass jede dezentrale Einheit verschiedene Bezugsobjekte auf verschiedenen Detaillierungsebenen plant. Eine derart unstrukturierte Pla-

nung „nach eigenem Gusto“ wird kaum auf einheitlichen Zielen und Prämissen basieren und ist daher schwer zu einem übergreifenden unternehmensweiten Marketing- und Vertriebsplan zusammenzuführen (vgl. Weber 1994, S. 78). Es lassen sich vier wesentliche Bezugsobjekte der Marketing- und Vertriebsplanung unterscheiden: Produkte, Kunden, Regionen und Organisationseinheiten (vgl. hierzu ausführlich Abschnitt 3.1).

Neben den Bezugsobjekten ist der gewünschte **Detaillierungsgrad** der Marketing- und Vertriebsplanung festzulegen. Der Detaillierungsgrad sollte während der Planerstellung nicht mehr geändert werden. Empfehlenswert ist daher zunächst immer ein geringerer Detaillierungsgrad, da es grundsätzlich einfacher ist, den Detaillierungsgrad der Marketing- und Vertriebsplanung zu erhöhen als diesen nachträglich zu reduzieren. Der Detaillierungsgrad bezieht sich einerseits auf die Ziele und Maßnahmen des Marketing- und Vertriebsplans, andererseits auf die Kostenbudgets. Je nach Bezugsobjekt können dabei Ziele und Maßnahmen auf Artikelebene (hoher Detaillierungsgrad) oder Produktgruppenebene (geringer Detaillierungsgrad) geplant werden. Im Rahmen der kundenbezogenen Planung kann dementsprechend auch auf Einzelkundenebene oder Kundensegmentebene geplant werden; bei regionenbezogener Planung auf nationaler oder auf Bundeslandebene. Für die Budgetierung ist vorzugeben, welche Kostenstellen und welche Kostenarten geplant werden sollen. Grundsätzlich kann die Budgetierung hier von der Kostenstellenorganisation abweichen: für die Marketing- und Vertriebsplanung kann durchaus ein geringerer Detaillierungsgrad gewählt werden. Allerdings ist in ein solchem Fall genau zu hinterlegen, wie die Budgetierungsstellen und die einzelnen Kostenstellen bzw. Kostenarten miteinander zusammenhängen (vgl. Rottke 2000, S. 277).

Die grundsätzliche Struktur des Plans sollte durch die Vorgabe entsprechender elektronischer Planungstools dokumentiert werden. Die **IT-Unterstützung** kann durch eine speziell entworfene bzw. angeschaffte Planungssoftware oder auf Basis einer vordefinierten Microsoft Excel-Lösung (bzw. vergleichbarer Tabellenprogramme) erfolgen. Die Festlegung derartiger Planstrukturen und das Angebot entsprechender informationstechnischer Planungslösungen erleichtert die Zusammenführung der Teilpläne der einzelnen Marketing- und Vertriebseinheiten und ist daher von besonderer Bedeutung. Darüber hinaus reduziert es die Unsicherheit der Planungsbeteiligten in den einzelnen dezentralen Marketing- und Vertriebseinheiten, weil so von vorneherein Klarheit über das gewünschte Ergebnis herrscht (in struktureller, nicht in inhaltlicher Hinsicht).

Die Entscheidung über die Bezugsobjekte und den Detaillierungsgrad der Marketing- und Vertriebsplanung ist eine sehr wesentliche mit hohem Einfluss auf die Dauer des Planungsprozesses und den dadurch entstehenden Aufwand. Ein Unternehmen sollte sich daher bei der Festlegung der Struktur des Marketing- und Vertriebsplans an den Informationsbedürfnissen der Plannutzer orientieren. Hier ist zu trennen zwischen dem Top Management und den operativen Einheiten als Nutzer der Planung. Ein rein an den Informationsbedürfnissen der Unternehmensleitung ausgerichteter Absatzplan entspricht gegebenenfalls nicht den Informationsbedürfnissen der operativen Einheiten in Vertrieb, Produktion oder Beschaffung, und verursacht daher Widerstände bei der Anwendung (vgl. Hungenberg 1993, S. 236). Daher sind bei der Festlegung der Bezugsobjekte und des Detaillierungsgrads sowohl die Argumente des Top Managements als auch die Ansichten der anderen Nutzer der Marketing- und Vertriebsplanung einzuholen und sorgfältig gegeneinander abzuwägen, bevor eine Entscheidung über die Struktur des Marketing- und Vertriebsplans getroffen wird.

Die inhaltliche Basis der Marketing- und Vertriebsplanung

Die Vorgabe von **zentralen Planungsprämissen** ist sowohl für die Zusammenführung als auch für die Nachvollziehbarkeit der Teilpläne wichtig. Generell sollten zentrale und verbindliche Prämissen für alle Aspekte vorgegeben werden, die Einfluss auf das Geschäft des Unternehmens haben. Dies kann beispielsweise die allgemeine Konjunkturentwicklung betreffen, aber auch die Entwicklungen bei Rohstoffpreisen oder Wechselkursen. Die Einheitlichkeit dieser Prämissen vereinfacht die Zusammenführung und Interpretation einzelner Teilpläne, gleichzeitig erleichtert sie die Anpassung des Plans im Planjahr an veränderte Gegebenheiten, da dann lediglich die bestehenden einheitlichen Prämissen geändert werden müssen. Die inhaltliche Qualität dieser zentralen Prämissen ist von hoher Bedeutung für deren Akzeptanz und damit für die Akzeptanz des gesamten Plans. Daher ist auf größt mögliche Realitätsnähe zu achten. Die Prämissen sollten daher vom Controlling in enger Abstimmung mit entsprechenden unternehmensinternen und -externen Spezialisten festgelegt werden und bei Bedarf (auch während des Planungsprozesses) angepasst werden.

Ebenso wichtig ist die **Verbindlichkeit der Verwendung dieser Prämissen**. Im Extremfall sollte die Nichtanwendung der zentralen Prämissen sanktioniert werden, indem z.B. eingereichte Teilpläne, die zentral vorgegebene Prämissen nicht berücksichtigen, nicht akzeptiert werden.

Weiterhin geht es im Rahmen der Planungsvorbereitung darum zu klären, welche Sonderauswertungen und Zusatzinformationen im Rahmen der Marketing- und Vertriebsplanung benötigt werden und wer diese einholt (vgl. Weber 1994, S. 75). Eine wichtige Aufgabe besteht in der klaren Definition der **Schnittstellen zu unternehmensexternen Institutionen**, die einen inhaltlichen Beitrag zur Marketing- und Vertriebsplanung leisten. So erhalten Automobilzulieferer normalerweise Prognosen über den geplanten Absatz ihrer Kunden (also der Automobilhersteller) und können auf dieser Basis ihre Ziele, Maßnahmen und Budgets für die kommende Periode festlegen. In diesem Zusammenhang ist auch auf das Konzept des CPFR (Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment) zwischen Konsumgüterherstellern und Handelsunternehmen zu verweisen. CPFR ist ein Ansatz der gemeinsamen Planung, Prognose und Nachschubsicherung, um so verringerte Bestände, erhöhte Lieferbereitschaften und geringere Out-of-Stock-Quoten zu erreichen (vgl. dazu Bauer/Görtz 2002). Nur wenn klar geregelt ist, welche externen Informationen benötigt werden und wer die aktuellen Prognosen oder Informationen solch unternehmensexterner Organisationen ins eigene Planungssystem einspielt, wird der reibungslose Import von planungsrelevanten Informationen sichergestellt und damit eine verlässliche Planungsbasis geschaffen.

Betreffend die Planungsvorbereitung möchten wir die folgende **Empfehlung** aussprechen: Halten Sie den Detaillierungsgrad der Marketing- und Vertriebsplanung so gering wie möglich. Hinterfragen Sie jede zusätzlich gewünschte Detaillierungsebene dahingehend, ob der hierfür entstehende Aufwand gerechtfertigt ist (und ob eine derart detaillierte Planung überhaupt machbar ist).

2.3.2 Das Management der Planerstellung

Das Management der Planerstellung umfasst die Koordination der einzelnen an der Marketing- und Vertriebsplanung beteiligten Unternehmenseinheiten. Ziel ist die effiziente Erstellung des Marketing- und Vertriebsplans. Im Rahmen dieser Koordinationsaufgabe fallen im Wesentlichen zwei Aufgaben an: Einen Zeitplan für die Planerstellung vorzugeben und dessen Einhaltung zu überwachen sowie „politisches Verhalten“ während der Planerstellung zu verhindern bzw. frühzeitig zu enttarnen.

Eine klare Organisation des Planungsprozesses in zeitlicher Hinsicht ist gerade in großen Unternehmen eine absolute Notwendigkeit, um die einzelnen Teilplanungen aufeinander abstimmen und zusammenführen zu können. Ein bewährtes Instrument zu diesem Zweck stellt

der so genannte „**Planungsfahrplan**“ dar. In diesem werden einzelne Meilensteine der Planerstellung definiert und mit Abgabeterminen versehen. Wichtig ist es in diesem Zusammenhang, die einzelnen Abgabetermine ausreichend verbindlich zu machen. Eine solche Formalisierung ist nötig, um Divergenzen und Verzögerungen, die zu Unzufriedenheit mit dem Prozess oder dem Plan führen, zu vermeiden: „Klare Planungsspielregeln schaffen Transparenz und Berechenbarkeit“ (Weber/Schäffer/Willauer 2001, S. 29). Der erste Meilenstein eines Planungsfahrplans sollte die Überarbeitung der strategischen Planung des Unternehmens betreffen. Erst nachdem die langfristigen Ziele aktualisiert, verändert bzw. bestätigt wurden, kann man sinnvollerweise Ziele für die kurzfristigen Planungen, insbesondere die Marketing- und Vertriebsplanung, ableiten.

Das Management der Marketing- und Vertriebsplanerstellung liegt in den meisten Unternehmen beim Controlling, da das Controlling auch die Erstellung der operativen Planungen der anderen Funktionsbereiche koordiniert. Für die koordinierende Stelle ist es wichtig, über ausreichend Macht zu verfügen, um säumige Einheiten anzumahnen und deren Teilplanungen einzufordern, da ansonsten der Planungsprozess sich unnötig verlängert und im Extremfall gar nicht mehr handhabbar wird.

Die Marketing- und Vertriebsplanung als primärer Mechanismus der Ressourcenverteilung in Marketing und Vertrieb für das kommende Geschäftsjahr ist häufig Plattform für „**politisches Verhalten**“. Einzelne Abteilungen versuchen, über zu hohe Budgetansätze zusätzliche Ressourcen zu erhalten, die für die eigentliche Marktbearbeitung nicht benötigt werden, sondern dem Machtstreben einzelner Manager entspringen. Zusätzlich werden Ziele bewusst niedrig angesetzt, um diese im Planjahr umso leichter übertreffen zu können, was sich in vielen Unternehmen zumeist in der Leistungsbeurteilung positiv auswirkt (vgl. zur Anwendung des Marketing- und Vertriebsplans zu Motivationszwecken Abschnitt 4.4). Derartige Machtspiele müssen in jedem Fall unterbunden werden. Unsere Auswertungen haben gezeigt, dass die Existenz von Machtspielen im Rahmen der Planerstellung die Qualität des Plans signifikant negativ beeinflusst. Außerdem verlängern die mit solch politischem Verhalten einhergehenden Verhandlungen bzw. Auseinandersetzungen die Planungsprozesse unnötig.

Das Controlling (bzw. die mit dem Management der Planerstellung betraute Einheit) muss also die eingehenden Teilpläne der verschiedenen Marketing- und Vertriebseinheiten auf solche Täuschungsversuche hin überprüfen, diese sofort monieren und entsprechende Änderun-

gen verlangen. Geschieht diese Nacharbeit erst bei der Vorlage des aggregierten Marketing- und Vertriebsplans für das gesamte Unternehmen beim Top Management, verlängert dies den Planungsprozess. Unternehmen, bei denen derartige Uneinigkeiten zwischen Marketing bzw. Vertrieb und Controlling häufiger aufgetreten sind, haben eine wesentliche Verlängerung des Planungsprozesses und hohe Verärgerung der Mitarbeiter beobachtet. Einige Unternehmen haben sich dabei mit dem Einrichten einer Schlichtungsstelle beholfen. Diese Schlichtungsstellen fungieren als Mittler zwischen den Parteien und treffen eine Entscheidung über den strittigen Planausschnitt.

2.3.3 Die Ausarbeitung der Planaussagen

Im Rahmen der Ausarbeitung der Planaussagen geht es um die Festlegung, wer welche konkreten Objekte plant und wie dabei vorgegangen wird.

Der erste Aspekt betrifft die eindeutige **Zuordnung von Aufgaben und Verantwortlichkeiten**. Dies ist für die Effizienz des Planungsprozesses unerlässlich, da eine unklare Aufgabenteilung entweder zu Doppelarbeiten oder zu fehlenden Informationen führt (die dann nachgearbeitet werden müssen). In vielen Unternehmen beobachten wir, dass die Rollen von Marketing und Vertrieb im Rahmen der Marketing- und Vertriebsplanung nicht klar festgelegt sind. Im Extremfall erstellen sowohl Marketing als auch Vertrieb eine separate Planung – die einen produktbezogen, die anderen auf Kunden bezogen – deren Ergebnisse häufig nicht identisch sind. Viele Unternehmen bilden daher im Rahmen der Planung Teams aus Marketing-, Vertriebs- und Controllingmitarbeitern (gegebenenfalls ergänzt um Kollegen aus der Produktion und der Logistik), um bestehende Abhängigkeiten bereits im Rahmen der Planerstellung erkennen, beachten und integrieren zu können.

Bei der **konkreten Erarbeitung der Marketing- und Vertriebsziele** erscheint es ratsam, diese aus zuvor quantifizierten Markt-/Kundenpotenzialen abzuleiten, anstatt simple Daumenregeln wie „Status quo plus x%“ anzuwenden. Diese potenzialorientierte Vertriebsplanung hat u.a. folgende Vorteile (vgl. Winkelmann 2005):

Die zur Zielquantifizierung notwendige Potenzialanalyse erfordert von den Beteiligten die systematische Auseinandersetzung mit den zu erwartenden vertrieblichen Rahmenbedingungen. Sie erzwingt somit mehr Stringenz bei der Vertriebsplanung.

Die potenzialorientierte Planung fördert die frühere Erkennung von bislang unausgeschöpften bzw. neuen Marktpotenzialen (z.B. veränderte Bedürfnisse oder neue Produktanwendungen).

In Zeiten konjunktureller Schwäche bildet die potenzialorientierte Planung die Realität meist besser ab als simple Wachstumsziele. Gleiches gilt, wenn das Markt- bzw. Kundenpotenzial einer dezentralen Einheit bereits weitgehend ausgeschöpft ist. In diesem Fall würden simple Wachstumsziele oft das Erkaufen von Mehrabsätzen durch Preisnachlässe nach sich ziehen.

2.3.4 Die Genehmigung des Marketing- und Vertriebsplans

Schließlich ist festzulegen, wer die Marketing- und Vertriebsplanung des Unternehmens verabschiedet. Dies ist klassischerweise Aufgabe des Top Managements, das in diesem Zusammenhang häufig die geplanten Ziele zu Motivationszwecken noch einmal kräftig anhebt. Wie bereits oben gezeigt wurde (vgl. Abbildung 6), zeigt sich, dass eine reine Bestimmung der endgültigen Planziele durch das Top Management negative Effekte auf die Qualität und die Nutzung des Plans hat.

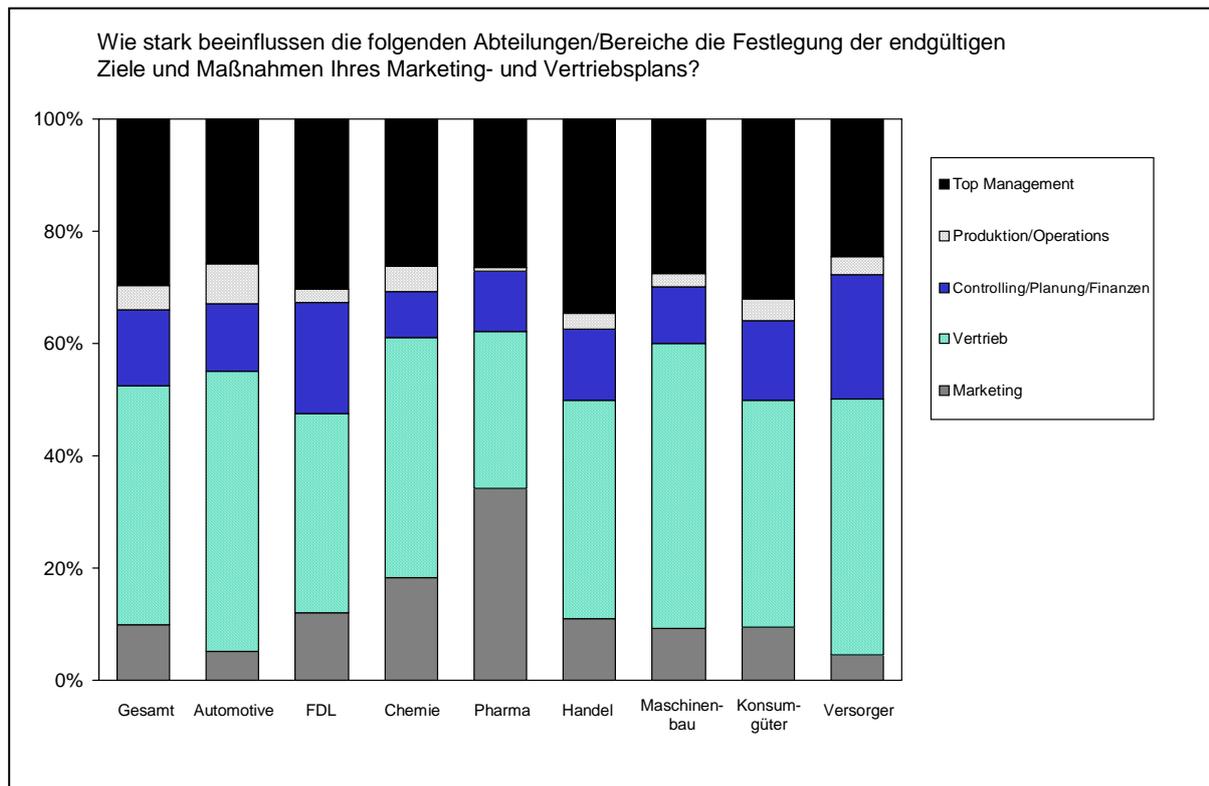


Abbildung 7: Einfluss verschiedener Funktionsbereiche auf Ziele und Maßnahmen des Marketing- und Vertriebsplans

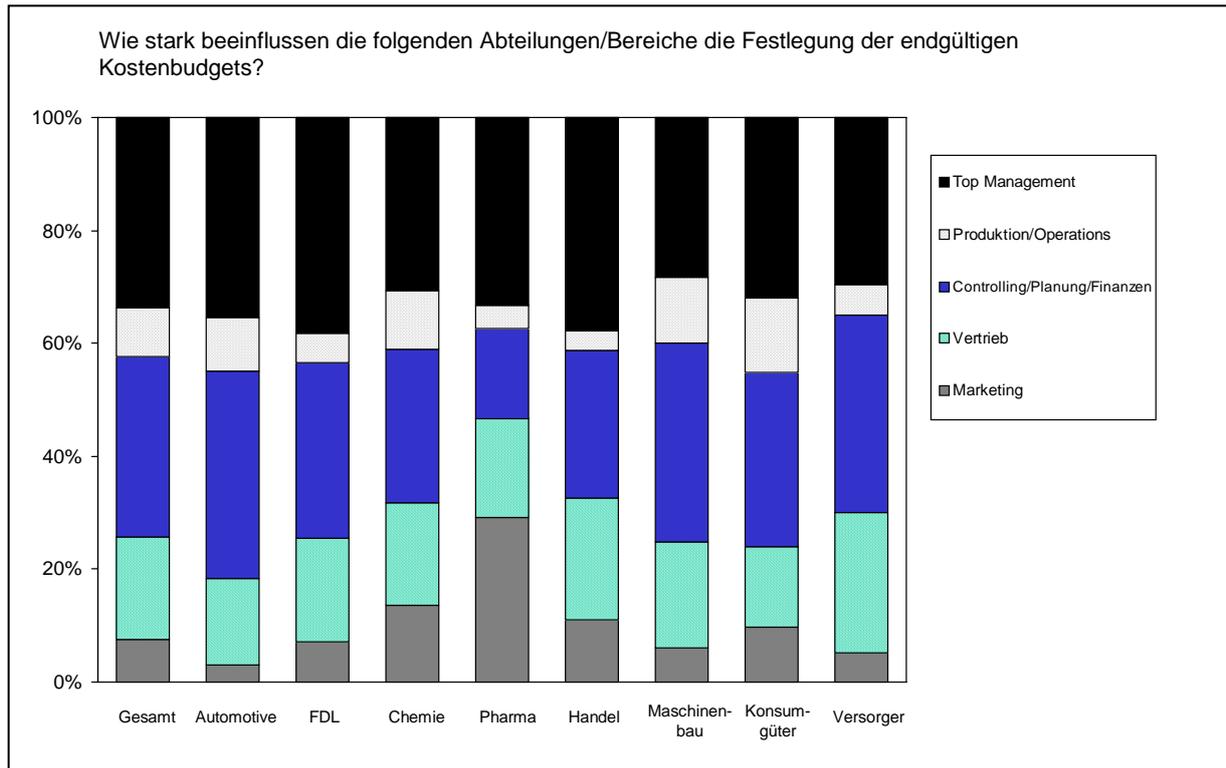


Abbildung 8: Einfluss verschiedener Funktionsbereiche auf die Kostenbudgets des Marketing- und Vertriebsplans

Bei der Festlegung der endgültigen Ziele bzw. Budgets ist daher auf einen ausgewogenen Einfluss von Marketing/Vertrieb, Top Management und Controlling zu achten. Die aktuelle Situation ist in den Abbildungen 7 und 8 dargestellt. Dabei zeigt sich, dass die Absatzziele im Wesentlichen zwischen Vertrieb und Top Management festgelegt werden (vgl. Abbildung 7). Hingegen werden die Kostenbudgets von Top Management und Controlling verteilt. Marketing und Vertrieb haben auf „ihre“ Budgets also nur geringen Einfluss (vgl. Abbildung 8).

2.4 Der zeitliche Ablauf der Planerstellung

Die Erstellung des Marketing- und Vertriebsplans ist eine koordinationsintensive Tätigkeit, da Informationen aus allen Teilen des Unternehmens in den Marketing- und Vertriebsplan einfließen. Marketing und Vertrieb liefern Informationen über die Entwicklungen im Kunden- und Wettbewerbsumfeld sowie spezifische Informationen aus den von ihnen bearbeiteten Teilmärkten. Das Top Management gibt die langfristigen Ziele des Unternehmens vor, die normalerweise aus der strategischen Marketing- und Vertriebsplanung des Unternehmens abgeleitet werden. Die Produktion steuert Informationen über die Produktionskapazitäten im folgenden Jahr bei und das Controlling bzw. eine Planungsabteilung koordinieren die Planerstellung sowie die Zusammenführung der einzelnen Teilpläne des Unternehmens. Um diese

schnittstellenintensive Aufgabe wirtschaftlich erledigen zu können, bedarf es eines eindeutig definierten Planungsablaufs.

Da das Gegenstromverfahren im Allgemeinen zur Planerstellung empfohlen werden kann, soll die idealtypische Vorgehensweise in Abbildung 9 dargestellt und im Folgenden erläutert werden (vgl. Homburg/Schäfer/Schneider 2003, S. 117 ff.).

Im ersten Schritt müssen die **Planungsgrundlagen** festgelegt werden. Beispielsweise muss geklärt werden, welche marktbezogenen Prämissen der Planung zugrunde liegen sollen. Hierbei geht es z.B. um die Annahmen bezüglich der erwarteten Entwicklung der gesamtwirtschaftlichen Konjunktur (z.B. Wirtschaftswachstum, Einkommensentwicklungen usw.), der Entwicklungen im rechtlichen Umfeld oder auch der Entwicklungen auf dem betrachteten Absatzmarkt (z.B. Marktwachstum oder -stagnation). Neben den marktbezogenen Prämissen müssen auch unternehmensbezogene Prämissen (z.B. hinsichtlich der Kapazitätssituation) geklärt werden.

Im zweiten Schritt erfolgt üblicherweise in einem Top-down-Prozess die **Vorgabe von Marketing- und Vertriebszielen**. Meist handelt es sich um recht aggregierte Aussagen über Marktanteile, Absatzmengen, Umsätze, Kundenzufriedenheit und letztlich Profitabilitätsziele. Wichtig ist, hierbei das mittelfristige Zahlengerüst aus der Vertriebsstrategie angemessen zu berücksichtigen. Dieser Hinweis ist im Grunde trivial, allerdings haben wir in vielen Unternehmen beobachtet, dass die strategische Vertriebsplanung und die operative Jahresplanung nicht verknüpft sind. Die Verknüpfung muss in zweierlei Hinsicht erfolgen: Zum einen muss das strategische Zahlengerüst bei der Jahresplanung berücksichtigt werden, zum anderen müssen aus der Jahresplanung Aktualisierungsimpulse für das strategische Zahlengerüst resultieren.

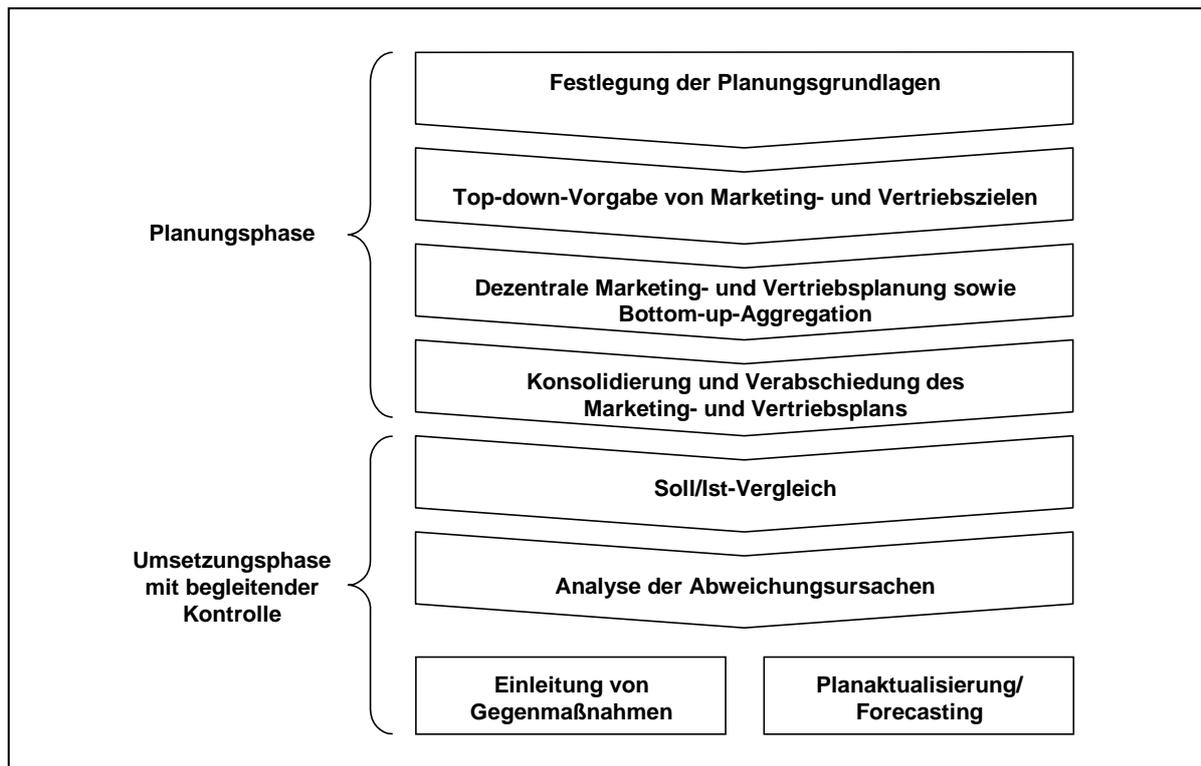


Abbildung 9: Schema eines Planungs- und Kontrollprozesses (in Anlehnung an Homburg/Schäfer/Schneider 2003, S. 117)

Im dritten Schritt, mit dem üblicherweise der größte Aufwand verbunden ist, erfolgt die **dezentrale Marketing- und Vertriebsplanung**. Sie ist im Regelfall Aufgabe der dezentralen Vertriebsorganisationen (Länder, Regionen, Divisionen usw.). Dabei werden zum einen sehr viel detailliertere Aussagen über die Zielerreichung (z.B. über die Zusammensetzung des Absatzes nach Produkten) als in der Top-down-Vorgabe getroffen. Zum anderen werden hier auch Maßnahmen (z.B. Verkaufsförderungsaktionen) und Ressourcen (z.B. Personal- und Sachmittel) zur Zielerreichung definiert.

Die Ergebnisse der dezentralen Planung (Teilpläne) werden anschließend **bottom-up aggregiert**, so dass sie der Top-down-Vorgabe gegenübergestellt werden können. Da bei dieser Gegenüberstellung typischerweise Diskrepanzen auftreten, ist vor der Verabschiedung des Plans eine Konsolidierungsphase erforderlich. In dieser Phase werden in der Praxis viele Fehler begangen. Häufig beobachtet man beispielsweise, dass durch einen autoritären Top-down-Mechanismus die Zahlenvorschläge aus den dezentralen Einheiten nach oben „korrigiert“ werden, ohne dass die betroffenen Manager in diesen Prozess eingebunden sind. Hierdurch entsteht das Problem, dass die verantwortlichen Manager in den dezentralen Marketing- und Vertriebseinheiten nicht mehr hinter den Plänen stehen. Wir empfehlen daher dringend, in der

Konsolidierungsphase genug Zeit für etwaige Abklärungsschleifen einzuplanen. Extremer Zeitdruck in dieser Phase („Wir müssen übernächste Woche unsere Zahlen im Aufsichtsrat vorlegen“) kann die Qualität des resultierenden Plans stark beeinträchtigen.

Abbildung 10 zeigt, wann diese Schritte in der Unternehmenspraxis erfolgen.

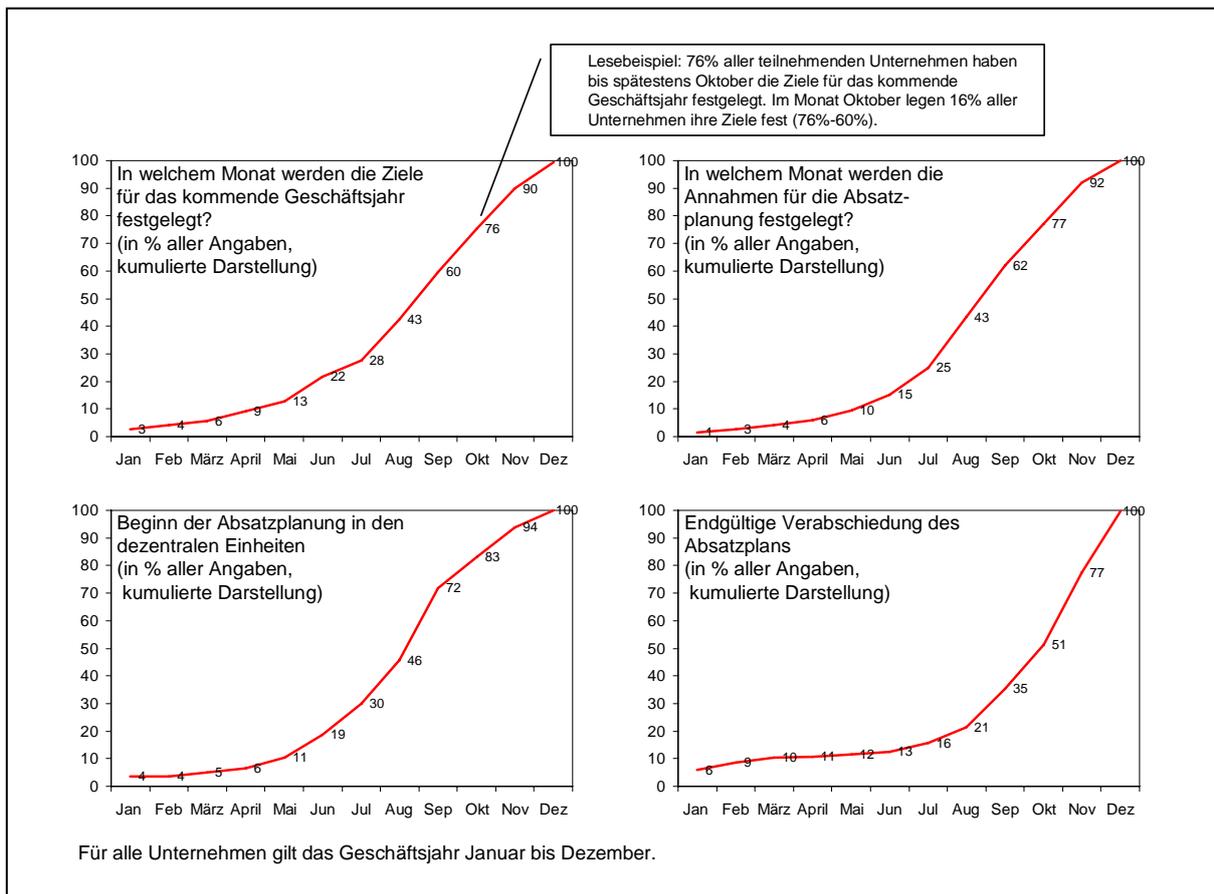


Abbildung 10: Darstellung des zeitlichen Ablaufs der Marketing- und Vertriebsplanung

Die Vorgabe der Ziele für die künftige Planungsrunde erfolgt zumeist zu Beginn des zweiten Halbjahres. Die meisten Unternehmen leiten ihre Ziele für das kommende Geschäftsjahr im August (15%), September (17%), Oktober (16%) oder November (14%) ab. Ähnlich wird mit der Festlegung der Prämissen verfahren: Sie werden hauptsächlich im August (18%), September (19%) oder Oktober (15%) festgelegt. Erschreckend in diesem Zusammenhang ist die Tatsache, dass 25% der Unternehmen ihre Planungsprämissen für das kommende Geschäftsjahr bereits Ende Juli festgelegt haben, zu einem Zeitpunkt also, wo der Beginn des Planjahres noch mindestens 5 Monate entfernt liegt!

Der Beginn der eigentlichen Planung in den dezentralen Einheiten erfolgt in 81% der Unternehmen im zweiten Halbjahr, zumeist im August (16%) oder im September (26%). Erneut ist

überraschend, dass 30% der Unternehmen ihren Plan für das kommende Geschäftsjahr bereits Ende Juli des Vorjahres abgeschlossen haben. Die Verabschiedung des Marketing- und Vertriebsplans erfolgt bei 49% der Unternehmen im November oder Dezember (vgl. Abbildung 10).

Zur zeitlichen Organisation des Planungsprozesses möchten wir die folgenden **Empfehlungen** aussprechen: Beginnen Sie möglichst spät mit der Marketing- und Vertriebsplanung und erstellen Sie einen straffen Planungsfahrplan. Durch eine eng getaktete, relativ kurze Planungsphase müssen sich die beteiligten Marketing- und Vertriebsmanager nur für einen kurzen Zeitraum mit dem „Übel Planung“ beschäftigen.

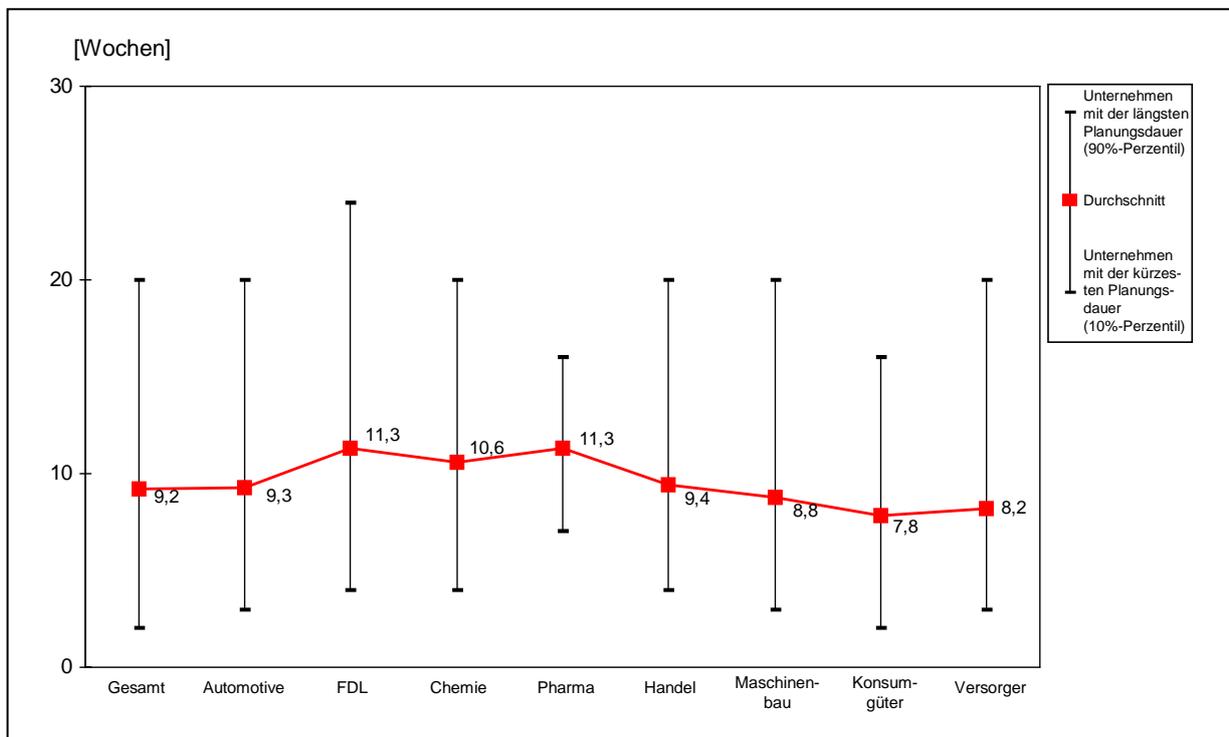


Abbildung 11: Dauer der Marketing- und Vertriebsplanung (vom Beginn der Planung in den dezentralen Marketing- und Vertriebseinheiten bis zur Festlegung von Zielen und Maßnahmen) in verschiedenen Branchen in Wochen

Die konkrete Bestimmung der zeitlichen Organisation des Planungsprozesses sollte sich dabei stets an der Balance zwischen folgenden Größen richten: Der Aktualität der in die Planung einfließenden Informationen (was für eine kurze Dauer und einen möglichst späten Beginn der Planung sprechen würde) sowie der Genauigkeit und Gründlichkeit der Planaussagen bzw. der einfließenden Informationen (was für eine längere Dauer und einen früheren Beginn der Planung sprechen würde) (vgl. Hahn/Hungenberg 1994, S. 126). Diese Balance muss jedes Unternehmen für sich selbst bestimmen.

Abbildung 11 zeigt die **durchschnittliche Dauer** vom Beginn der eigentlichen Planungstätigkeiten in den dezentralen Einheiten bis zur Verabschiedung der Ziele und Maßnahmen des Absatzplans. Dieser Wert beträgt branchenübergreifend 9,2 Wochen. Dabei zeigt sich, dass Finanzdienstleister, Pharma- und Chemiehersteller überdurchschnittlich lange planen, während Unternehmen aus dem Konsumgüter- bzw. dem Versorgungsbereich über kürzere Planungsdauern von ca. 8 Wochen verfügen.

2.5 Aufwand für die Planerstellung

Viele Unternehmen beklagen den immensen Aufwand zur Erstellung ihrer Marketing- und Vertriebsplanung. In unserer Untersuchung haben wir bei den Unternehmen erfragt, wie viele Mannmonate zur Erstellung der Marketing- und Vertriebsplanung in den Bereichen Marketing (z.B. im Produktmanagement), Vertrieb (z.B. im Key Account Management, in der Vertriebsleitung, beim Außendienst) und Controlling anfallen. Die Summe des Aufwands zur Erstellung der Marketing- und Vertriebsplanung in diesen drei Abteilungen wurde dann an der Unternehmensgröße relativiert, da größere Unternehmen selbstverständlich einen höheren Aufwand für die Planung haben als kleinere Unternehmen. Als Maß für die Unternehmensgröße wurde der Umsatz des Unternehmens herangezogen und es wurde die Kennzahl „Mannmonate (MM) pro 100 Mio. €Umsatz“ ermittelt. Die Auswertungen zeigen, dass die Unternehmen durchschnittlich 4,4 MM pro 100 Mio. €Umsatz zur Erstellung ihrer Marketing- und Vertriebsplanung aufwenden. Davon fallen ca. 2 MM im Controlling an, ca. 1,8 MM im Vertrieb und ca. 0,6 MM im Marketing. Die untenstehende Abbildung 12 zeigt branchenbezogene Unterschiede. Es ist festzustellen, dass Pharmaunternehmen, Finanzdienstleister, Konsumgüterhersteller und Versorger überdurchschnittlich aufwendig planen, während Unternehmen aus der Chemiebranche einen geringeren Aufwand für die Planerstellung betreiben.

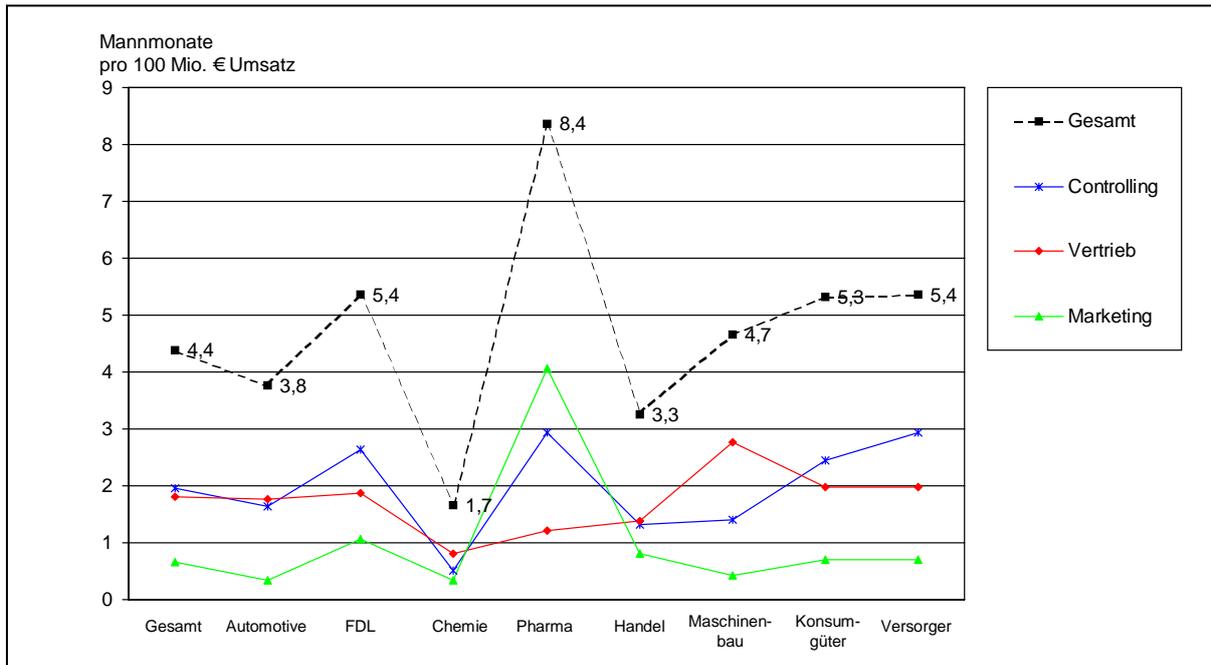


Abbildung 12: Aufwand für die Erstellung des Marketing- und Vertriebsplans in Mannmonaten pro 100 Mio. € Umsatz

In diesem Zusammenhang ist auch auf ein weiteres Ergebnis unserer Studie hinzuweisen, das in Abbildung 13 zu sehen ist. Eine reine Erhöhung des Aufwands führt nicht zu einem besseren Plan. Im Gegenteil: Ab einem gewissen Planungsaufwand nimmt sowohl die Qualität des Plans als auch die Nutzungsintensität ab, da der Plan dann zu detailliert und nicht mehr handhabbar wird. Dem Versuch, die Prognosegenauigkeit durch einen verstärkten Aufwand im Rahmen der Planerstellung zu erhöhen, sind daher Grenzen gesetzt.

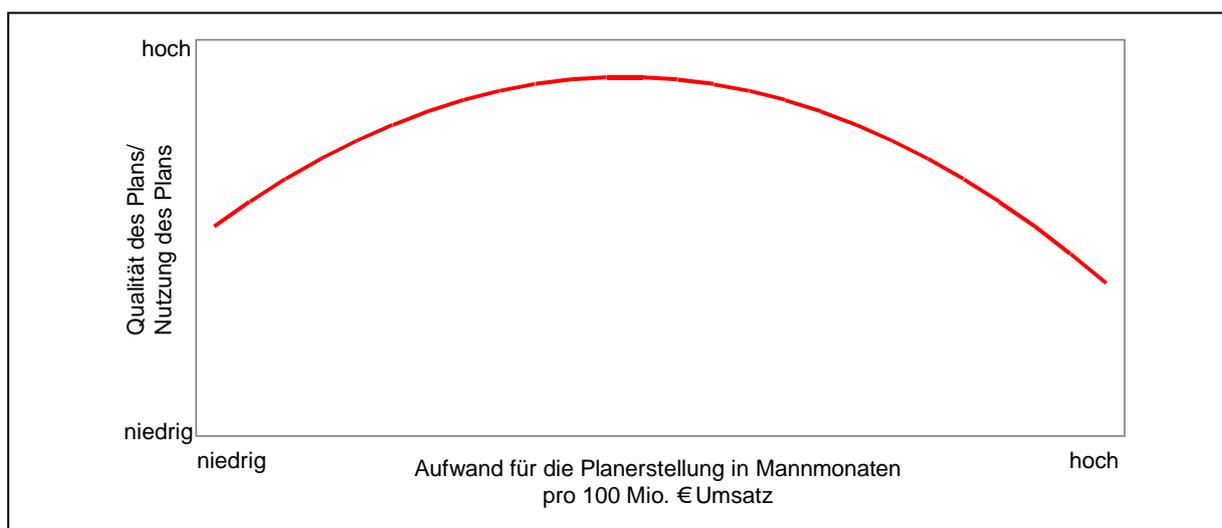


Abbildung 13: Einfluss des Aufwands für die Planerstellung auf die Qualität und die Nutzung des Marketing- und Vertriebsplans

Gerade viele große Unternehmen setzen die Planung als primären Koordinationsmechanismus ein. Insbesondere in diesen Unternehmen sind die Klagen über die Planung dann auch am Lautesten. Hier ergibt unsere Untersuchung ein interessantes Bild (vgl. Abbildung 14). Zwar nimmt die durchschnittliche Dauer für die Planerstellung mit steigender Unternehmensgröße zu, d.h. die Dauer zwischen Beginn der Planung und der Verabschiedung des Marketing- und Vertriebsplans steigt von durchschnittlich 8 Wochen (bei Unternehmen mit weniger als 250 Mio. € Jahresumsatz) auf knapp 12 Wochen (bei Unternehmen mit mehr als 1 Mrd. € Jahresumsatz). Dieser steigenden Dauer für die Planerstellung steht aber auch eine Reduktion des relativen Aufwands für die Planerstellung gegenüber. Dieser sinkt von 6,7 Mannmonaten (MM) bei den Unternehmen bis 250 Mio. € Jahresumsatz auf 1,9 MM bei Unternehmen mit einem Jahresumsatz von über 1 Mrd. € Diese Ergebnisse zeigen, dass die Planung als Koordinationsmechanismus mit steigender Unternehmensgröße umso vorteilhafter und effizienter wird.

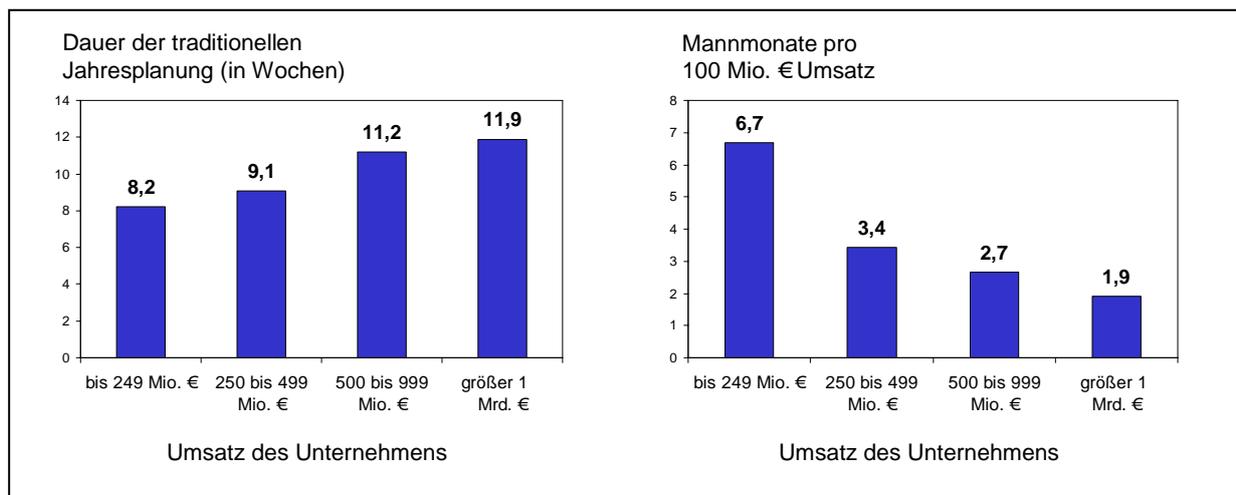


Abbildung 14: Veränderungen bei der Dauer der Planerstellung bzw. beim Aufwand für die Planerstellung mit steigender Unternehmensgröße

2.6 Planning Excellence-Kriterien zum Planungsprozess

	Trifft voll und ganz zu (100)	trifft im Wesentlichen zu (75)	trifft teilweise zu (50)	trifft in geringem Maße zu (25)	trifft überhaupt nicht zu (0)	Kriterium nicht relevant	Belege für die Bewertung
Planungsansatz und Planungshorizont sind den Marktbedürfnissen optimal angepasst.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Die Marketing- und Vertriebsplanung erfolgt im Gegenstromverfahren.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Die im Rahmen der Erstellung des Marketing- und Vertriebsplans anfallenden Aufgaben sind klar definiert und mit eindeutigen Verantwortlichkeiten versehen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Die Struktur des Marketing- und Vertriebsplans (Bezugsobjekte und Detaillierungsgrad) wird zu Beginn des Planungsprozesses klar definiert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Eine EDV-Lösung gibt die Struktur des Marketing- und Vertriebsplans verbindlich vor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Für das Geschäft wichtige Prämissen werden zentral und verbindlich festgelegt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Für die einzelnen Planungsschritte existiert ein klar definierter Planungsfahrplan.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Im Rahmen der Marketing- und Vertriebsplanung gelingt es, Doppelarbeiten zu vermeiden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Im Rahmen der Marketing- und Vertriebsplanung werden Ziele, Maßnahmen und Budgets vom Vorjahr nicht lediglich fortgeschrieben.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Die operative Marketing- und Vertriebsplanung beginnt erst nach der Aktualisierung der strategischen Marketing- und Vertriebsplanung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Der Planungsprozess ist durch ein hohes Maß an zeitlicher Disziplin und Termintreue gekennzeichnet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Die dezentralen Marketing- und Vertriebseinheiten beginnen mit ihren Planungen zum spätest möglichen Zeitpunkt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Die Erstellung des Marketing- und Vertriebsplans ist zeitlich straff durchorganisiert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Eine Konsolidierungsphase zum Abgleich der Zielvorstellungen von Top Management und dezentralen Marketing- und Vertriebseinheiten ist von vorneherein in den Planungsfahrplan integriert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

3 Der Inhalt des Marketing- und Vertriebsplans

Der folgende Abschnitt widmet sich dem Resultat des Planungsprozesses: dem Marketing- und Vertriebsplan. Bezüglich des Marketing- und Vertriebsplans gibt es zwei wesentliche Aspekte, die zu beachten sind: Die Angemessenheit der Bezugsobjekte des Marketing- und Vertriebsplans (vgl. Abschnitt 3.1) und die qualitative Bewertung der Planaussagen selbst (vgl. Abschnitt 3.2).

3.1 Die Angemessenheit der Bezugsobjekte des Marketing- und Vertriebsplans

Der Marketing- und Vertriebsplan sollte Aussagen zu folgenden Bereichen für das kommende Geschäftsjahr enthalten:

- Ziele des Unternehmens,
- Maßnahmen bzw. Aktivitäten, die sicherstellen sollen, dass die geplanten Ziele erreicht werden, sowie
- Budgets, die festlegen, welche Ressourcen für die Marktbearbeitung zur Verfügung stehen.

Die Aussagen können sich dabei an unterschiedlichen Bezugsobjekten orientieren, nämlich an Produkten bzw. Leistungen des Unternehmens, Kunden oder Kundensegmenten, einzelnen Regionen bzw. Märkten oder den verschiedenen Organisationseinheiten des Unternehmens (z.B. Filialen oder Niederlassungen).

Die linke Seite von Abbildung 15 verdeutlicht die verschiedenen Bezugsobjekte, die im Folgenden kurz erläutert werden.

- Eine produkt- bzw. produktgruppenbezogene Planung ist häufig bei Unternehmen zu finden, die viele Produkte und Produktvarianten im Angebot haben. In diesem Fall werden in erster Linie Mengen und Preise von Produkten bzw. Produktgruppen geplant. Beispielsweise orientiert ein Hersteller von Erfrischungsgetränken seine Planung an den Marken und Verpackungsgrößen seiner Produkte (z.B. geplante Verkaufsmenge an 0,33-Liter-Dosen, 1,5-Liter-PET-Flaschen etc.).
- Bei einer Planung auf Kundenbasis orientieren sich die Aussagen des Marketing- und Vertriebsplans an einzelnen Kunden bzw. Kundensegmenten und den mit diesen Kunden zu erreichenden Größen. Dazu werden auch Maßnahmen geplant, die speziell auf einzelne

(aktuelle oder neu zu akquirierende) Kunden ausgerichtet sind. Eine Planung auf Kundenbasis geht häufig mit einer hohen Potenzialorientierung einher. Durch die mit dieser Strukturierung einhergehende Orientierung am Bedarf der Kunden eignet sie sich am ehesten zur Ausschöpfung von Cross-Selling-Potenzialen (vgl. in diesem Zusammenhang Homburg/Schäfer 2001).

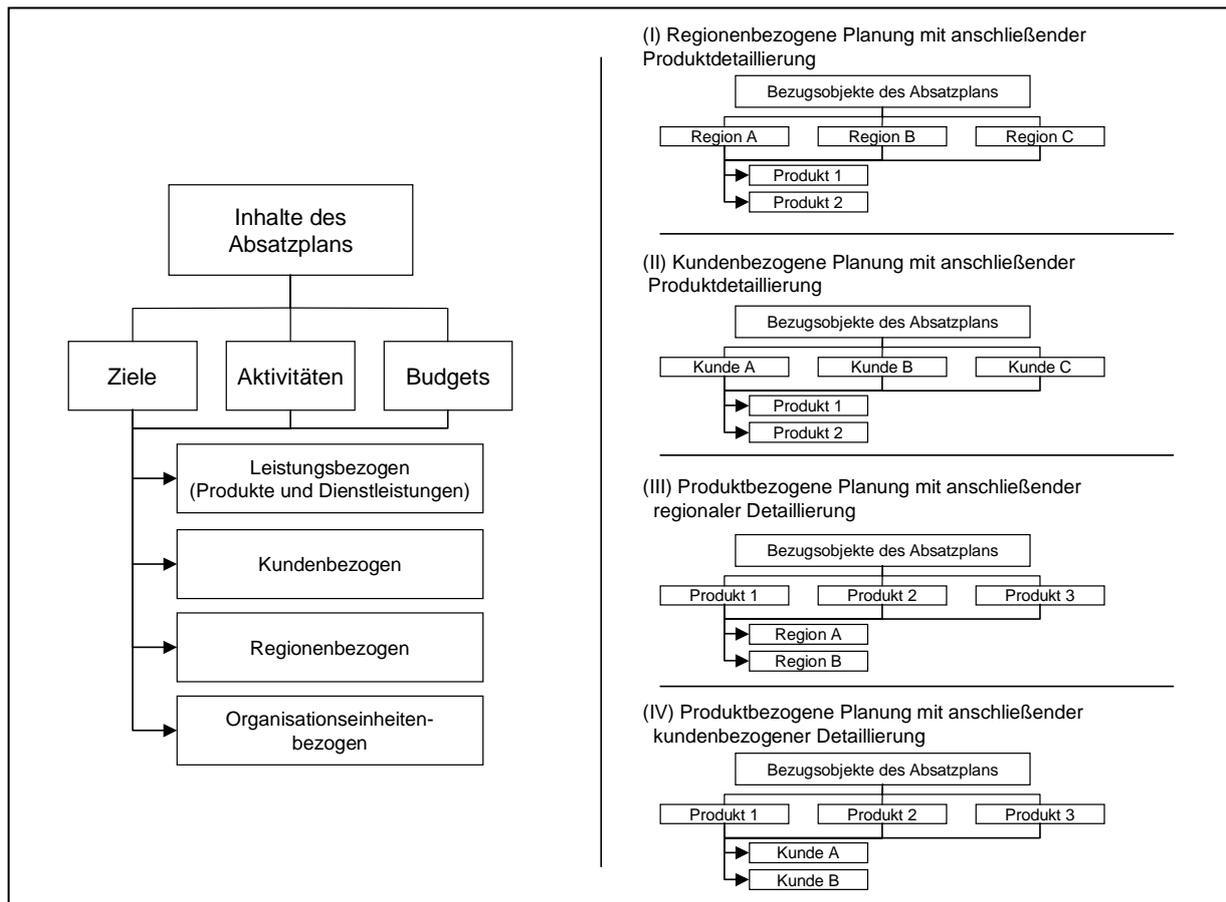


Abbildung 15: Darstellung möglicher Bezugsobjekte der Marketing- und Vertriebsplanung

- Eine weitere Möglichkeit der Strukturierung besteht in der Orientierung an bestimmten Märkten oder Regionen, in denen das Unternehmen tätig ist. Diese Orientierung ist bei Unternehmen im Business-to-Consumer-Geschäft weit verbreitet, indem Bevölkerungs- und Einkommenscharakteristika herangezogen werden, um Verkaufsmengen oder Umsätze zu planen (z.B. im Energie- oder Finanzdienstleistungsbereich).
- Als eher intern orientiertes Bezugsobjekt der Marketing- und Vertriebsplanung gilt die Ausrichtung an einzelnen Organisationseinheiten: Ziele, Maßnahmen und Budgets werden in erster Linie für die einzelnen Niederlassungen und Filialen geplant. Diese Strukturierung geht häufig mit der o.g. Orientierung an Märkten bzw. Regionen einher, die dann

durch spezielle Niederlassungen oder Filialen bearbeitet werden.

Die verschiedenen Bezugsobjekte können jedoch auch miteinander kombiniert werden. Auf der rechten Seite von Abbildung 15 sind einige Beispiele dargestellt, wie verschiedene Bezugsobjekte auf verschiedenen Ebenen des Marketing- und Vertriebsplans zur Anwendung kommen können. So planen Finanzdienstleistungsunternehmen auf der ersten Ebene häufig marktbezogen. Diese Planungen werden dann dadurch detailliert, dass zusätzlich Ziele und Maßnahmen für einzelne Produkte geplant werden, indem z.B. das Verkaufsvolumen für Bausparverträge oder Aktienfonds pro Region geplant wird (vgl. Fall (I) auf der rechten Seite von Abbildung 15). Ebenso kann eine Planung auf Kundenebene durch eine produktbezogene Planung detailliert werden, indem z.B. geplant wird, welche Produkte den einzelnen Kunden in welchen Mengen und zu welchen Preisen verkauft werden sollen (vgl. Fall (II) in Abbildung 15). Der dritte Fall betrifft die regionenbezogene Detaillierung von geplanten Produktverkäufen. Dies ist beispielsweise dann hilfreich, wenn in unterschiedlichen Ländermärkten die Verpackungen der Produkte unterschiedlich beschriftet werden müssen (vgl. Fall (III) in Abbildung 15). Bei heterogenem Produktprogramm erfolgt die Planung auf oberster Ebene häufig auf Produktebene und wird anschließend kundenbezogen detailliert (vgl. Fall (IV) in Abbildung 15).

Auf Basis unserer Untersuchungen können wir festhalten, dass eine **kundenorientierte Strukturierung** des Marketing- und Vertriebsplans vorteilhaft ist. Marketing- und Vertriebspläne, deren Aussagen, d.h. die Ziele, Maßnahmen und Budgets, stark kundenbezogen sind, werden von den Mitarbeitern im Unternehmen im Allgemeinen als qualitativ hochwertiger wahrgenommen und auch intensiver genutzt. Außerdem fördert eine kundenbezogene Planung die Orientierung an Kundenbedürfnissen im Tagesgeschäft und trägt so zu einer Verankerung der potenzialbezogenen Betrachtung von Kunden im Unternehmen bei. Allerdings zeigen unsere Auswertungen auch, dass man bei den meisten Unternehmen heute (noch) eine vorherrschende Orientierung am Bezugsobjekt „Produkt“ bei der Marketing- und Vertriebsplanung findet: Sowohl bezüglich der Ziele (Verkaufsmengen, Umsätze, Verkaufspreise und Marktanteile) als auch bezüglich Maßnahmen und Kostenbudgets wird intensiver produktbezogen als kundenbezogen geplant (vgl. Abbildung 16).

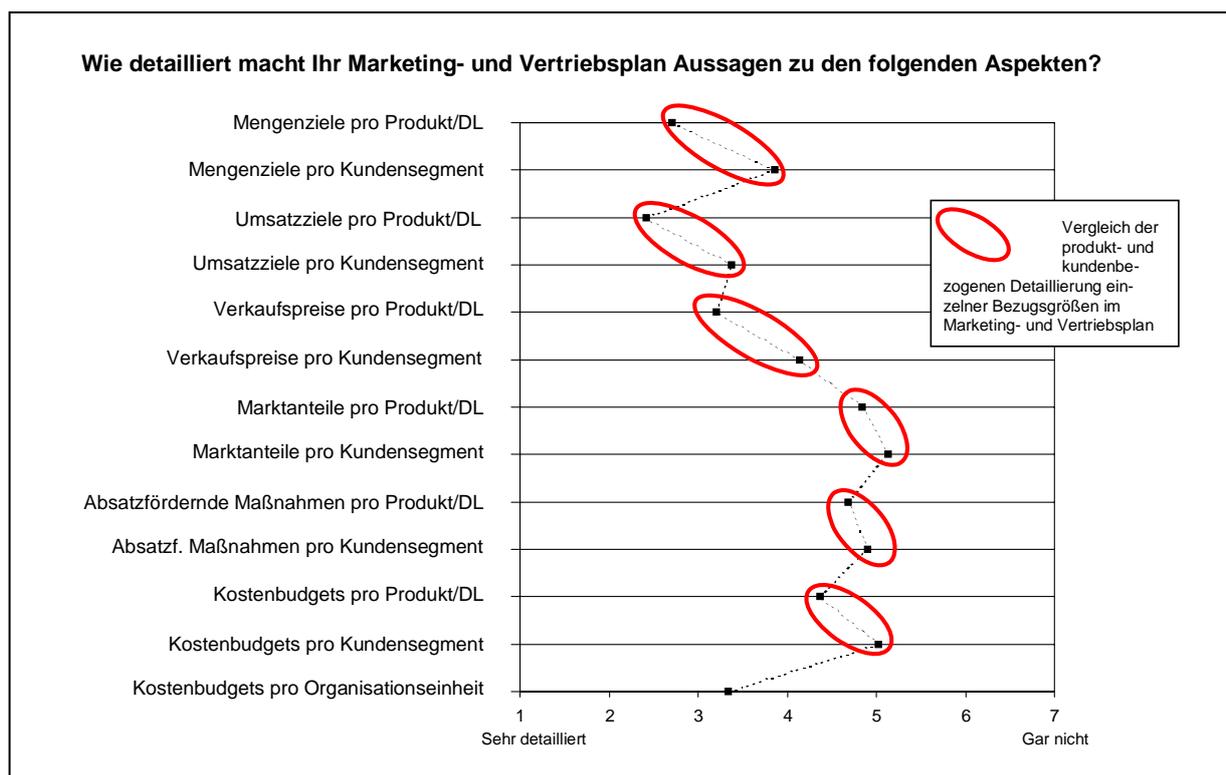


Abbildung 16: Vergleich von produkt- und kundenbezogenen Aussagen des Marketing- und Vertriebsplans

3.2 Die Qualität der Planaussagen

Der Marketing- und Vertriebsplan als Ergebnis des Planungsprozesses ist meistens ein schriftlich fixiertes Dokument, das die Basis für Managemententscheidungen im Planjahr bildet. Die Intensität, mit der im Planjahr mit dem Marketing- und Vertriebsplan gearbeitet wird, hängt dabei wesentlich von der Akzeptanz und der inhaltlichen Güte des verabschiedeten Plans ab. Eine hohe Akzeptanz und Qualität des Marketing- und Vertriebsplans kann insbesondere durch Beachtung der folgenden Aspekte erreicht werden:

- a) Konsistenz der Planaussagen mit den langfristigen Zielen des Unternehmens,
- b) Konsistenz zwischen Zielen, Maßnahmen und Budgets (also den Bestandteilen des Marketing- und Vertriebsplans),
- c) Flexibilität der Planaussagen,
- d) Realitätsnähe der Planaussagen,
- e) angemessener Detaillierungsgrad der Planaussagen sowie
- f) Vollständigkeit der Planaussagen.

a) Konsistenz der Planaussagen mit den langfristigen Zielen des Unternehmens

Es ist unerlässlich, dass die für das kommende Geschäftsjahr geplanten Größen aus der langfristigen Strategie des Unternehmens abgeleitet werden. Nur so kann der Marketing- und Vertriebsplan ein Instrument zur Erreichung der langfristigen Ziele des Unternehmens sein. Die erste Anforderung ist daher, auf Konsistenz zwischen den Zielen der strategischen Marketing- und Vertriebsplanung und der operativen Marketing- und Vertriebsplanung zu achten. Dies stellt allerdings auch Anforderungen an die strategische Marketing- und Vertriebsplanung (vgl. Weber 1994). Ziele, Maßnahmen und Budgets der (operativen) Marketing- und Vertriebsplanung können nur dann sinnvoll aus der strategischen Marketing- und Vertriebsplanung abgeleitet werden, wenn diese ausreichend quantifiziert und detailliert ist: wenn also auch auf der strategischen Ebene konkrete Ziele, Maßnahmen bzw. Aktivitäten und Budgets geplant werden. Abbildung 17 zeigt eine beispielhafte Verknüpfung von strategischer und operativer Marketing- und Vertriebsplanung bei einem Unternehmen aus der Maschinenbau-branche (vgl. auch Homburg/Krohmer 2003, S. 1003).

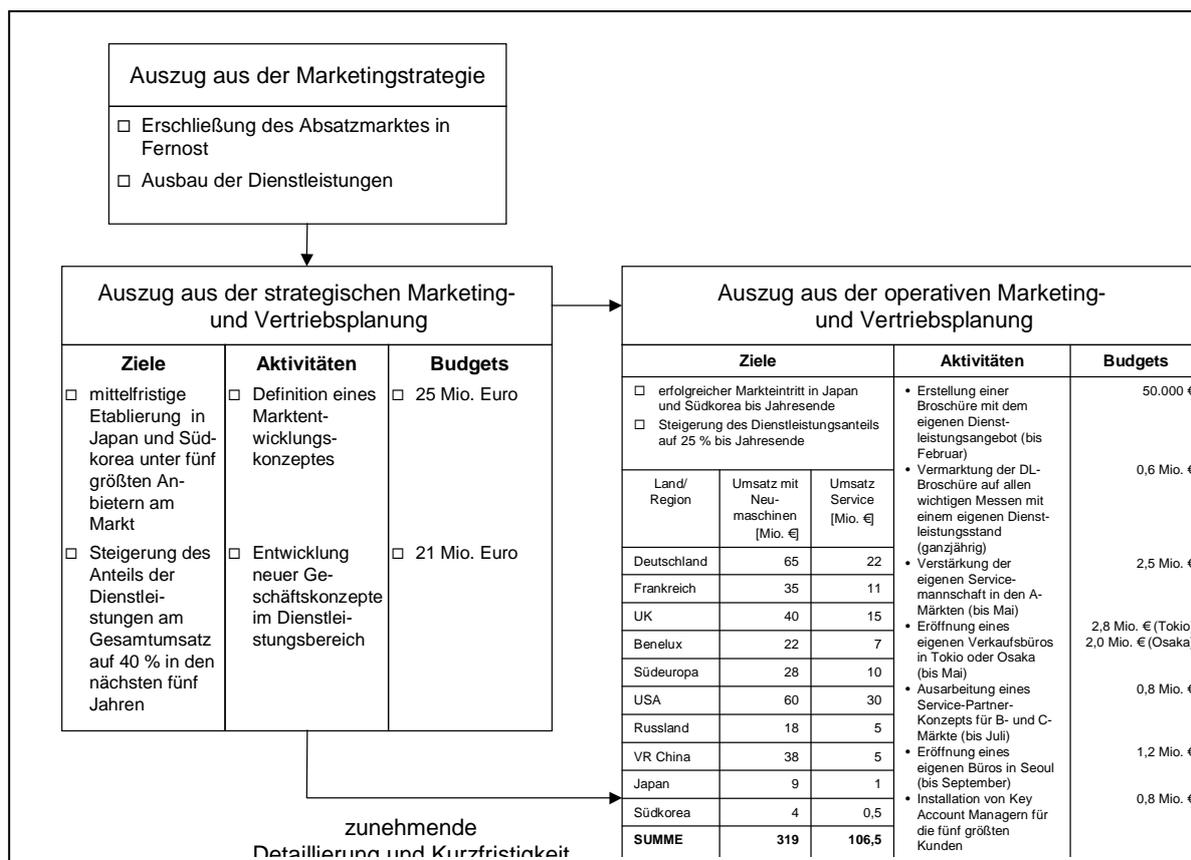


Abbildung 17: Beispielhafte Darstellung vom Zusammenhang zwischen strategischer und operativer Marketing- und Vertriebsplanung bei einem Maschinenhersteller (in Anlehnung an Homburg/Krohmer 2003, S. 1003)

b) Konsistenz zwischen Zielen, Maßnahmen und Budgets

Wie wir bereits dargelegt haben, beinhaltet sowohl der strategische als auch der operative Marketing- und Vertriebsplan Ziele, Maßnahmen und Budgets. Zwischen diesen drei Komponenten besteht ein sachlogischer Zusammenhang derart, dass die Maßnahmen aus den Zielen und die Budgets wiederum aus den geplanten Maßnahmen abzuleiten sind. Dieser Hinweis ist im Grunde genommen trivial, wir haben jedoch beobachtet, dass bei vielen Unternehmen die einzelnen Teilpläne nicht gut genug aufeinander abgestimmt werden. Gerade bei Unternehmen, die im Rahmen der Marketing- und Vertriebsplanung die Aussagen des Vorjahres überwiegend fortschreiben und keine ausreichende Maßnahmenplanung durchführen, findet man derlei Inkonsistenzen zwischen Zielen und den zur Verfügung stehenden Ressourcen. Auch ist auf interne Konsistenz zwischen den einzelnen Zielen zu achten. Enthält der Marketing- und Vertriebsplan regelmäßig sich widersprechende Einzelziele oder logische Brüche zwischen Zielen, Maßnahmen und Budgets, führt das dazu, dass die Mitarbeiter das Vertrauen in den Marketing- und Vertriebsplan verlieren und diesen nicht nutzen.

c) Flexibilität der Planaussagen

Insbesondere bei der traditionellen Jahresplanung ist es von hoher Bedeutung, dass einmal verabschiedete Pläne grundsätzlich an veränderte Gegebenheiten angepasst werden können und somit die Pläne auch nach unerwarteten Ereignissen ihre Gültigkeit behalten. Flexibilität des Marketing- und Vertriebsplans kann durch die Anpassung von zentralen Prämissen im Planjahr, die Planung von Szenarien, die Erstellung von Forecasts sowie den Einsatz von relativen Zielen erreicht werden.

Indem **zentrale Prämissen** vorgegeben und im Planungssystem hinterlegt werden, ist ein Anpassen bzw. Verändern dieser Größen bei Bedarf problemlos möglich (z.B. bei Wechselkursen oder Rohstoffpreisen). Durch Disziplin im Rahmen des Planungsprozesses (indem z.B. alle Marketing- und Vertriebseinheiten zentrale Prämissen verwenden) kann ein wesentlicher Beitrag zur Flexibilität des Plans geleistet werden, da dann die entsprechenden Platzhalter (der Prämissen) einfach ersetzt werden können und über automatische Bezüge alle bezugnehmenden Größen aktualisiert werden. Ein wichtiger Aspekt in diesem Zusammenhang betrifft die **Schnelligkeit der Plananpassung**. Neue Situationen sollten unmittelbar in die Marketing- und Vertriebsplanung integriert werden, und es sollten Möglichkeiten überlegt wer-

den, wie mit den neuen Herausforderungen umzugehen ist. So bleibt der Plan stets aktuell und die Mitarbeiter können sich sicher sein, bei Anwendung des Marketing- und Vertriebsplans stets die neuesten Informationen vorliegen zu haben (vgl. Ehrmann 2002, S. 29).

Flexibilität wird auch erreicht, indem Ziele, Maßnahmen und Budgets für **verschiedene Umweltzustände** geplant werden. Viele Unternehmen erwarten von ihren Marketing- und Vertriebsmanagern neben der „normalen“ Marketing- und Vertriebsplanung auch eine (weniger detailliertere) Planung von „Best-Case“- und „Worst-Case“-Szenarien. Dies erleichtert die Marktbearbeitung im Planjahr dahingehend, dass sich das Unternehmen so auf verschiedene Umweltzustände vorbereiten kann und Handlungsmöglichkeiten bereit hält, um auf veränderte Situationen sofort reagieren zu können. Außerdem wird durch die Planung verschiedener Szenarien der Marketing- und Vertriebsbereich für Chancen und Risiken sensibilisiert.

Eine weitere Möglichkeit, eine hohe Flexibilität des Marketing- und Vertriebsplans zu gewährleisten, besteht in der unterjährigen Erstellung von Hochrechnungen, sogenannten **Forecasts**. Diese Hochrechnungen beziehen aktuelle Informationen des laufenden Geschäftsjahres mit ein, und überprüfen, inwiefern zu einem bestimmten Zeitpunkt des Jahres (z.B. zum Ende des ersten Quartals) die gesetzten Jahresziele noch erreichbar sind bzw. inwiefern die Maßnahmen und Budgets des Plans angepasst werden müssen, um die gesetzten Ziele noch zu erreichen (sie werden daher auch als Ist-Wird-Planungen bezeichnet; vgl. Horváth 2003). Unsere Analysen zeigen, dass Unternehmen durchschnittlich ca. 5 Forecasts im Jahr durchführen (vgl. Abbildung 18).

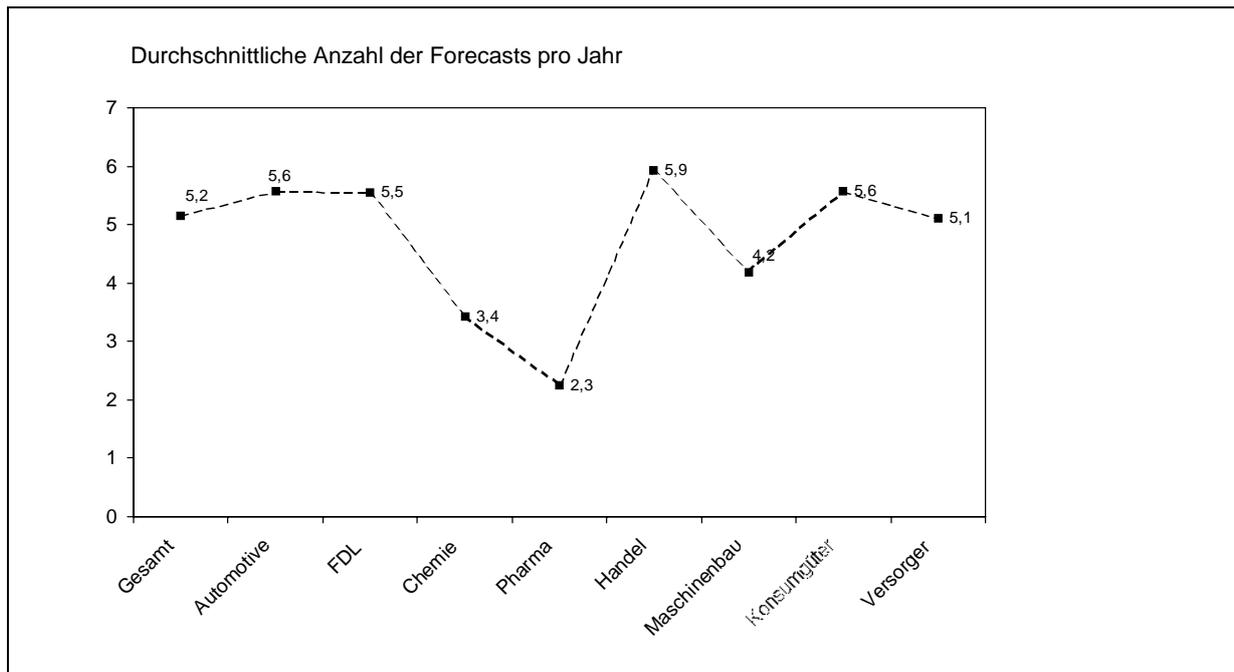


Abbildung 18: Darstellung der Anzahl der durchschnittlich erstellten Forecasts pro Jahr (branchenübergreifend und nach Branchen getrennt)

Eine weitere Möglichkeit zur Schaffung von Flexibilität ist die Aufnahme von **relativen Zielen**. Relative Ziele sind Ziele, die sich nicht auf das eigene Unternehmen sondern auf Marktgrößen beziehen. Man würde in diesem Fall keine rein unternehmensbezogenen Größen planen (z.B. Umsatzwachstum von 5%) sondern das Ziel in Bezug zum allgemeinen Marktwachstum setzen (z.B. Marktanteil von 25%). Durch Aufnahme solcher Ziele passen sich die eigenen Ziele automatisch an Veränderungen im Markt an und eine aufwendige Zwischenüberprüfung der Planungsprämissen entfällt (vgl. Gleich/Kopp 2001). In diesem Zusammenhang möchten wir bewusst darauf hinweisen, dass eine Anpassung der Pläne an neue Gegebenheiten unerlässlich für einen Marketing- und Vertriebsplan ist, der Grundlage für das betriebliche Handeln sein soll. Wir haben festgestellt, dass ein absolutes Festhalten an einmal verabschiedeten Zielen, Maßnahmen und Budgets wenig hilfreich ist und dazu beiträgt, dass Pläne in vielen Unternehmen nicht genutzt werden.

d) Realitätsnähe der Planaussagen

Bei den Zielen des Unternehmens ist darauf zu achten, dass diese realistisch, d.h. anspruchsvoll, aber erreichbar, sind. Werden die Aussagen des Marketing- und Vertriebsplans als nicht realistisch und wenig erreichbar bzw. umsetzbar eingeschätzt, ist das Risiko groß, dass die Mitarbeiter den Plan nicht akzeptieren und somit der hohe Aufwand für die Planerstellung verge-

bens war. Ein primärer Indikator für die Realitätsnähe des Plans ist die **Prognosegenauigkeit**, d.h. die Übereinstimmung zwischen den geplanten (Soll-)Größen und den tatsächlich realisierten (Ist-)Größen (z.B. bezogen auf Absatzmengen oder Umsatzhöhe). Einen pauschalen Richtwert, welche Prognosegenauigkeit als zufrieden stellend angesehen werden kann, gibt es jedoch nicht. Vielmehr sind hier Branchenunterschiede zu beachten. Unternehmen, deren Marketing- und Vertriebsplanung einen kurzen Planungshorizont aufweist (die meistens rollierend erfolgt) und die die Marketing- und Vertriebsplanung als Input für die Produktions- und Logistikplanung benötigen, sollten eine Prognosegenauigkeit von über 95% anstreben. Dies wird beispielsweise in Unternehmen aus der Konsumgüterbranche so gehandhabt. Da hier kurzfristige Marketingaktionen (z.B. Sonderpreisaktionen in Zusammenarbeit mit einzelnen Handelsunternehmen) durchgeführt werden, die zu einer hohen Steigerung der Nachfrage in einem kurzen Zeitraum führen, ist eine entsprechend genaue Marketing- und Vertriebsplanung ein absolutes Muss, um nicht in die Gefahr von Lieferengpässen zu geraten. Ein großer Markenartikelhersteller gibt als minimale Prognosegenauigkeit für die kurzfristige Marketing- und Vertriebsplanung (in diesem Fall eine Drei-Monats-Planung) einen Wert von 97,5% an. Eine ähnliche Situation stellt sich für Unternehmen aus dem Pharmabereich. Da viele Produkte dieser Unternehmen in regelmäßigen Abständen in genau festgelegten Mengen eingenommen werden müssen, kann auf Basis der Gesamtzahl der Patienten einer Krankheit der Bedarf des Medikaments sehr genau eingeschätzt werden. Daher werden auch im Pharmabereich Prognosegenauigkeiten von unter 90% im Allgemeinen als nicht akzeptabel erachtet. Von diesen Ausnahmen abgesehen kann festgehalten werden, dass eine Prognosegenauigkeit ab 80% als gut angesehen wird.

e) Angemessener Detaillierungsgrad der Planaussagen

Die große Gefahr bei vielen Marketing- und Vertriebsplänen besteht darin, dass der Genauigkeit und dem Detaillierungsgrad der einzelnen Planpositionen ein zu hohes Gewicht eingeräumt wird. Häufig wird dadurch genau das Gegenteil des Gewünschten erreicht: Der Marketing- und Vertriebsplan wird zu detailliert und dadurch kaum mehr handhabbar. Im Marketing- und Vertriebsplan finden sich dann häufig viele unwichtige Details oder Scheingenaugkeiten, die mit einer solchen Ungewissheit behaftet sind, dass sich eine Marktbearbeitung auf dieser Basis eigentlich verbietet (vgl. Hungenberg 1993, S. 239).

Die Festlegung des Detaillierungsgrads, insbesondere bezogen auf die Maßnahmen und Budgets, ist auch eine Entscheidung über das Ausmaß der Delegation von Verantwortlichkeiten. Werden die Maßnahmen und Budgets bis auf die niedrigst mögliche Ebene detailliert, kommt den zuständigen Mitarbeitern lediglich eine ausführende Funktion zu. Werden die Planinhalte nur bis zu einer relativ aggregierten Verdichtungsebene geplant, wird die konkrete Verantwortung für den spezifischen Einsatz von Mitteln dezentralisiert. Damit geht dann normalerweise auch eine Erhöhung der Mitarbeitermotivation einher. Außerdem reduziert ein geringerer Detaillierungsgrad den Aufwand für die Planerstellung (vgl. Rottke 2000, S. 270). Hinsichtlich der Kostenplanung bleibt zusätzlich anzumerken, dass nicht notwendigerweise alle Kostenstellen geplant werden müssen, sondern man sich eventuell auf die Prognose einzelner Kostentreiber konzentrieren kann.

f) Vollständigkeit der Planaussagen

Als letzten Punkt möchten wir auf die Vollständigkeit der Planinhalte eingehen. Dies betrifft die Breite, nicht die Tiefe der Planaussagen (zur Tiefe der Planaussagen vgl. die oben getroffenen Aussagen zum Detaillierungsgrad des Marketing- und Vertriebsplans). Bezüglich der Vollständigkeit der Planaussagen ist festzuhalten, dass der Marketing- und Vertriebsplan Aussagen zu allen für die Marktbearbeitung relevanten Sachverhalten enthalten sollte. So ist zum einen sicherzustellen, dass für alle Bezugsobjekte des Marketing- und Vertriebsplans Ziele, Maßnahmen und Budgets geplant werden (wobei sich der Detaillierungsgrad je nach Wichtigkeit des Produkts bzw. des Kunden sowie der Dynamik des entsprechenden Marktes unterscheiden kann). Zum anderen ist zu gewährleisten, dass Ziele für alle zentralen Steuerungsgrößen eines Unternehmens geplant werden. Solche Steuerungsgrößen können neben Umsätzen und Verkaufsmengen auch Preise, Marktanteile oder Kundenzufriedenheitsniveaus betreffen. Diese Aussage soll nun nicht zu einer überbordenden Marketing- und Vertriebsplanung führen, im Gegenteil: Generell gilt, dass die Planinhalte aus dem Entscheidungsbedarf der Manager abgeleitet werden müssen und nur jene Größen geplant werden sollten, die die Entscheider wirklich brauchen (vgl. Hungenberg 1993, S. 238). Sicherzustellen ist daher auch, dass möglichst wenige entscheidungsirrelevante Informationen die Entscheider von den wichtigen Planaussagen ablenken.

3.3 Planning Excellence-Kriterien zum Inhalt des Marketing- und Vertriebsplans

	Trifft voll und ganz zu (100)	trifft im Wesentlichen zu (75)	trifft teilweise zu (50)	trifft in geringem Maße zu (25)	trifft überhaupt nicht zu (0)	Kriterium nicht relevant	Belege für die Bewertung
Der Marketing- und Vertriebsplan enthält Aussagen zu allen wichtigen Bezugsobjekten der Marktbearbeitung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Der Kundenbezug des Marketing- und Vertriebsplans ist hoch.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Die Ziele der operativen Planung werden aus der strategischen Marketing- und Vertriebsplanung abgeleitet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Die Konsistenz zwischen strategischer und operativer Marketing- und Vertriebsplanung ist hoch.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Jedes Ziel im Marketing- und Vertriebsplan ist mit konkreten Maßnahmen zur Zielerreichung hinterlegt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Für jede geplante Maßnahme im Marketing- und Vertriebsplan werden Ressourcen freigegeben, die im Plan als Budgets dokumentiert sind.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Die einzelnen Ziele des Marketing- und Vertriebsplans widersprechen sich nicht.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Es herrscht Konsistenz zwischen Zielen, Maßnahmen und Budgets des Marketing- und Vertriebsplans.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Die Flexibilität des Marketing- und Vertriebsplans ist hoch.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Die Aktualität des Marketing- und Vertriebsplans wird durch regelmäßige Forecasts sichergestellt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Die Prognosegenauigkeit des Marketing- und Vertriebsplans ist hoch.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Der Marketing- und Vertriebsplan wird im Unternehmen als realistisch wahrgenommen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Der Detaillierungsgrad der Planaussagen ist angemessen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Der Detaillierungsgrad des Marketing- und Vertriebsplans orientiert sich streng am Informationsbedarf.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

4 Die Nutzung des Marketing- und Vertriebsplans

Nicht weniger wichtig als eine effiziente Planerstellung und ein qualitativ hochwertiger Plan ist die anschließende Nutzung des Marketing- und Vertriebsplans. Diese dritte Dimension unseres Planning Excellence-Ansatzes wird in vielen Unternehmen vernachlässigt. Dabei ist sie unseres Erachtens die entscheidende: Nur durch die systematische Nutzung des Marketing- und Vertriebsplans im Unternehmen kann die Planung ihre Ziele erreichen. Für viele Unternehmen ist die lästige Planungspflicht jedoch häufig mit der Verabschiedung des Marketing- und Vertriebsplans beendet. Ein solches Verhalten wird sich langfristig in einer sinkenden Qualität des Marketing- und Vertriebsplans niederschlagen: Die an der Planung beteiligten Mitarbeiter merken, dass der Plan nicht genutzt wird und werden daher ihre Planungsanstrengungen immer weiter reduzieren.

In diesem Kapitel wollen wir auf die in Abschnitt 1.1 vorgestellten Funktionen des Marketing- und Vertriebsplans zurückgreifen. Während die Prognosefunktion bereits im Rahmen der Planerstellung erfüllt wird, bedarf es bei den anderen fünf Funktionen, namentlich der Gestaltungs-, Koordinations-, Steuerungs-, Motivations- und Informationsfunktion, der Anwendung des Marketing- und Vertriebsplans im Tagesgeschäft, um die entsprechende Wirkung zu entfalten (vgl. die Abschnitte 4.1 bis 4.5). Ein Exkurs am Ende des Kapitels thematisiert die systematische Optimierung der Marketing- und Vertriebsplanung, d.h. ihrer Prozesse und Inhalte (vgl. Abschnitt 4.6).

4.1 Die Umsetzung einer koordinierten Marktbearbeitung: Die Erfüllung der Gestaltungsfunktion der Marketing- und Vertriebsplanung

Im Rahmen der Marketing- und Vertriebsplanung wird bestimmt, wie die einzelnen Marketing- und Vertriebsbereiche eines Unternehmens zusammenarbeiten müssen, um eine für das Gesamtunternehmen optimale Marktbearbeitung zu erreichen. Dies wird durch Ziele, Maßnahmen und Budgets für die einzelnen Einheiten dokumentiert. Die einheitliche und gesamt-optimale Marktbearbeitung wird aber nur dann erreicht, wenn sich alle dezentralen Marketing- und Vertriebseinheiten des Unternehmens an die Planung halten. Dies sicherzustellen, ist für viele Unternehmen eine Gratwanderung. Einerseits ist eine hundertprozentige Umsetzung der geplanten Marktbearbeitung für das Gesamtunternehmen vorteilhaft, andererseits wird ein Festhalten an einmal verabschiedeten Pläne oft auch von plötzlich auftretenden Chancen und Risiken in einzelnen Teilmärkten durchkreuzt, die eine sklavische Umsetzung

der Planinhalte nicht mehr optimal erscheinen lassen. Die Wahrscheinlichkeit des Auftretens solcher „Markt-Überraschungen“ muss bereits im Rahmen der Planerstellung berücksichtigt werden, und zwar bei der Auswahl des Detaillierungsgrads der Planung (vgl. die Abschnitte 2.1 und 3.2). Grundsätzlich ist der Detaillierungsgrad des Marketing- und Vertriebsplans von der Dynamik des Marktes und dem Detaillierungsbedarf des Geschäfts abhängig zu machen.

Unsere Auswertungen haben gezeigt, dass in **dynamischen Märkten** eine weniger detaillierte Marketing- und Vertriebsplanung besonders vorteilhaft ist: Sie gibt die zu erreichenden Ziele vor, überlässt aber den Weg dorthin weitestgehend den Managern vor Ort. Diese haben so von vorne herein einen größeren Handlungsspielraum und können auf auftretende Veränderungen selbständig – und ohne aufwendige Plananpassungen und damit verbundene Rücksprachen – reagieren. Hingegen ist es in einem stabilen Umfeld hilfreich, detaillierter zu planen, da hier die GesamtAbstimmung der Marketing- und Vertriebsaktivitäten im Vordergrund steht.

In Bezug auf den **Detaillierungsbedarf** zeigt es sich, dass in manchen Märkten eine detaillierte Marketing- und Vertriebsplanung unerlässlich ist, z.B. bei Konsumgüterherstellern. Hier ist es üblich, Aktionen (z.B. Sonderpreisaktionen bei Neuprodukteinführungen oder Aktionen zu bestimmten Veranstaltungen, wie z.B. sportlichen Großereignissen) detailliert zu planen und diese dann wie geplant umzusetzen. Diese Sonderaktionen werden zumeist deutschlandweit beworben. In allen regionalen Vertriebsbüros müssen daher die Marketing- und Vertriebsaktivitäten wie geplant umgesetzt werden, um einen einheitlichen Marktauftritt und die mit der Aktion verbundene Zielerreichung sicherzustellen. In stabilen Märkten sollte daher ein höherer Detaillierungsgrad angestrebt werden. In dynamischen Märkten mit hohem Detaillierungsbedarf ist ein kurzer Planungshorizont der sinnvollste Ansatz: viele Unternehmen wählen in einer solchen Situation einen rollierenden Planungsansatz (vgl. Abschnitt 2.1).

Um die Umsetzung der Ziele und insbesondere der geplanten Maßnahmen sicherzustellen, gehen viele Unternehmen (bzw. die Planungsverantwortlichen) dazu über, die Planaussagen pro Marketing- und Vertriebseinheit auf Monats- oder Quartalsebene herunterzubrechen und diese zu Beginn jeden Monats bzw. Quartals an die verantwortlichen Marketing- und Vertriebsmanager zu versenden. So werden diese regelmäßig an die Marketing- und Vertriebsplanung erinnert. Zur Sicherstellung der Umsetzung der Planinhalte ist ferner ein Maßnahmencontrolling einzuführen, dass die Einhaltung der geplanten Maßnahmen hinsichtlich Qualität, Zeit und Kosten überprüft.

4.2 Marktorientierung aller Funktionsbereiche sicherstellen: Die Erfüllung der Koordinationsfunktion der Marketing- und Vertriebsplanung

Die Koordinationsfunktion weist im Gegensatz zur Gestaltungsfunktion einen unternehmensinternen Fokus auf. Die Arbeit mit dem Plan soll der Ausrichtung aller Unternehmensaktivitäten auf die Bedürfnisse des Marktes dienen.

Die Koordinationsfunktion manifestiert sich darin, dass die Ziele und Maßnahmen des Marketing- und Vertriebsplans als Input für die weiteren operativen Planungen der anderen Funktionsbereiche herangezogen werden. Ein für diese Zwecke intensiv genutzter Marketing- und Vertriebsplan ist Ausdruck einer unternehmensweiten Marktorientierung, da sich dann die absatzmarktfüreren Abteilungen mittels des Marketing- und Vertriebsplans über die Kundenwünsche und Kundenbedürfnisse informieren und so alle Unternehmensbereiche „an einem Strang ziehen“.

Um eine Arbeit mit dem Marketing- und Vertriebsplan in Produktion, Beschaffung und der Personalabteilung zu erreichen, ist zunächst eine grundlegende Voraussetzung zu erfüllen: Die verantwortlichen Mitarbeiter in diesen Abteilungen müssen die für sie relevanten Informationen des Marketing- und Vertriebsplans kennen. Häufig gehen Unternehmen (auch intern) noch sehr verschlossen mit ihrer Marketing- und Vertriebsplanung um. Dies führt dann dazu, dass außer Marketing, Vertrieb und Controlling kein anderer Funktionsbereich die genauen Planungen kennt. Um eine unternehmensweite Marktorientierung zu erreichen, muss also ein **offener Umgang** mit den Marketing- und Vertriebszielen sichergestellt werden (vgl. zum Management der Marktorientierung in Unternehmen auch Homburg/Pflesser 1999).

Die koordinierende Wirkung des Plans wird dann erreicht, wenn andere Funktionsbereiche im Unternehmen sich nicht nur mit Hilfe des Marketing- und Vertriebsplans über die geplanten Entwicklungen des Markts und des Unternehmens informieren, sondern hieran auch konkret **ihr Handeln ausrichten**. Eine solche Nutzung der Marketing- und Vertriebsplaninformationen ist allerdings in vielen Unternehmen noch keine Selbstverständlichkeit. Daher sollen im Folgenden einige Beispiele für eine intensive Arbeit mit dem Plan zu Koordinationszwecken genannt werden. So ist es in der Energiewirtschaft z.B. gang und gäbe, dass beim Ankauf der benötigten Energiemengen und der Anmietung zusätzlicher Leitungen auf die Aussagen des Marketing- und Vertriebsplans zurückgegriffen wird. Auch in vielen Dienstleistungsunternehmen findet die Kapazitätsplanung (im Wesentlichen die Personalplanung) auf Basis des

Marketing- und Vertriebsplans statt. In produzierenden Unternehmen ist die Nutzung der Marketing- und Vertriebsplaninformationen eine einfache und sinnvolle Möglichkeit, die Produktions- und Beschaffungsplanung an den Kundenbedürfnissen auszurichten, um nicht in Gefahr von Engpässen zu geraten oder zu hohe Bestände aufzubauen. Eine dafür unerlässliche Voraussetzung ist es, dass die Erstellungsprozesse der einzelnen Teilplanungen derart synchronisiert sind, dass der Marketing- und Vertriebsplan verabschiedet ist, bevor die anderen Funktionsbereiche ihre Planungen beginnen.

Abbildung 19 zeigt die Intensität der Nutzung des Plans in verschiedenen Funktionsbereichen des Unternehmens. Aus der Abbildung geht hervor, dass die Hauptnutzer der Planung im Unternehmen Top Management, Vertrieb und Controlling sind, also diejenigen Bereiche, die in die Erstellung des Marketing- und Vertriebsplans involviert sind. Deutliche Nutzungssteigerungspotenziale zeigen sich unserer Ansicht nach in den Bereichen Marketing, Personal, Produktion und im Einkauf.

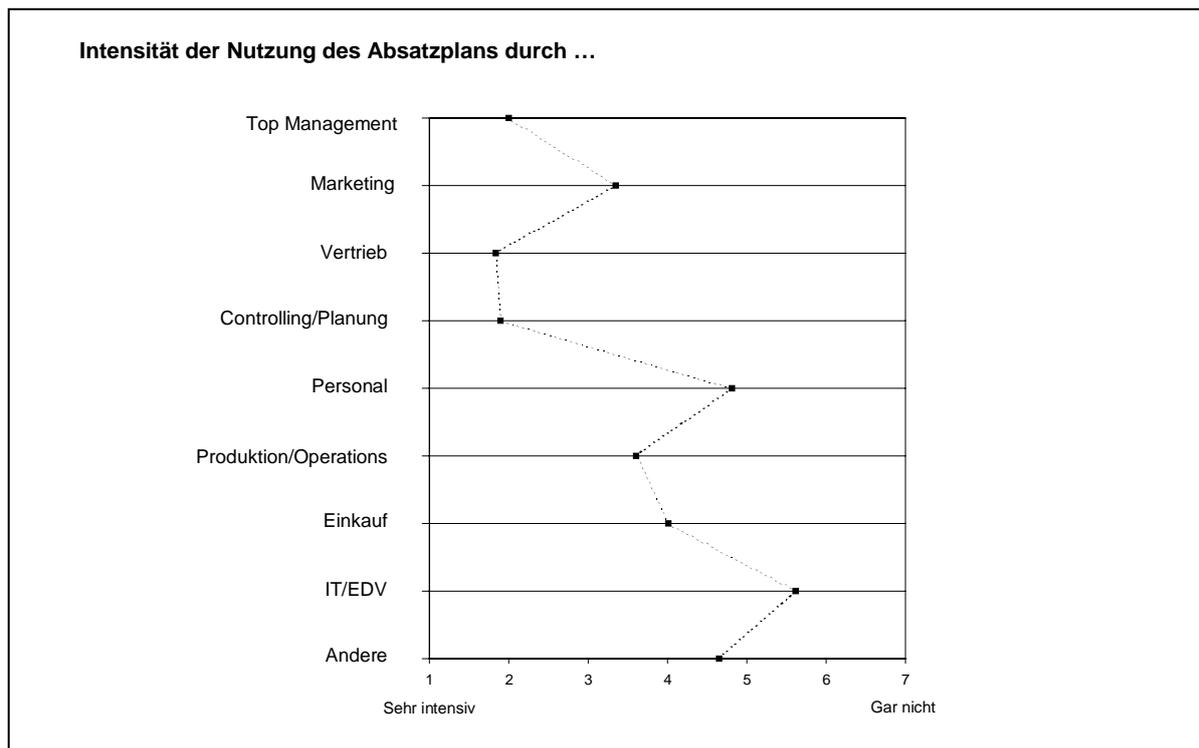


Abbildung 19: Intensität der Nutzung des Marketing- und Vertriebsplans in verschiedenen Funktionsbereichen

4.3 Abweichungen erkennen und darauf reagieren: Die Erfüllung der Steuerungsfunktion der Marketing- und Vertriebsplanung

Eine weitere wichtige Aufgabe des Marketing- und Vertriebsplans ist es, im Planjahr als

Steuerungsgrundlage zu dienen. Auch die beste Planung ist relativ wertlos, wenn in der Umsetzungsphase nicht eine systematische Kontrolle erfolgt. Nur sie ermöglicht die frühe Erkennung von Fehlentwicklungen sowie entsprechende Reaktionen. Systematisches Marketing- und Vertriebscontrolling umfasst somit einen permanenten Prozess, dessen wesentlichste Schritte in Abbildung 9 dargestellt sind (vgl. Homburg/Schäfer/Schneider 2003, S. 117).

Zunächst hat ein **systematischer Soll-Ist-Vergleich** im Hinblick auf die Ziele, Maßnahmen und Budgets stattzufinden. Dieser darf sich nicht auf eine aggregierte Betrachtung beschränken. Beispielsweise ist ein Soll-Ist-Vergleich im Stil „Land A 30% über Plan, Land B 30% unter Plan – insgesamt passt es schon“ nicht zielführend. Viel mehr muss der Soll-Ist-Vergleich auf detailliertere Planungsobjekte heruntergebrochen werden. Querkompensationen können hierbei nur dann akzeptiert werden, wenn auch wirklich Wechselwirkungen vorliegen (z.B. Ressourcenverlagerung von einem Segment in ein anderes). Bereits im Rahmen der Erstellung des Plans ist daher darauf zu achten, dass die Marketing- und Vertriebsplanung in einer Detaillierung erfolgt, die die Identifikation von Abweichungen und ihrer Ursachen erlaubt.

Im nächsten Schritt werden die **Ursachen analysiert**, die für die identifizierten Abweichungen vom Soll-Zustand verantwortlich sind. Hier gibt es zum einen unternehmensexterne Ursachen wie z.B. verändertes Kaufverhalten der Kunden, unvorhersehbare Maßnahmen von Wettbewerbern (z.B. Neuprodukteinführungen) oder auch Fehler der externen Vertriebspartner. Zum anderen können Planungsdefizite für Abweichungen verantwortlich sein. Unrealistische Planungsprämissen sowie Inkonsistenzen (u.a. zwischen Zielen und benötigten Ressourcen) sind die häufigsten Gründe hierfür. Eine dritte Kategorie von Ursachen sind Probleme in anderen Unternehmensbereichen (z.B. Verlust von Aufträgen durch den längeren Ausfall einer wichtigen Produktionsanlage). Schließlich können auch Fehler im Vertriebsmanagement Soll-Ist-Abweichungen hervorrufen. Beispielhaft seien eine falsche Personalauswahl bzw. Personalentwicklung oder Fehler bei der Ressourcenallokation genannt.

Wichtig ist in diesem Zusammenhang, dass die Abweichungsanalyse systematisch und fundiert erfolgt. Bei größeren Abweichungen ist es unerlässlich, den Marketing- und Vertriebsplan anzupassen. Es hat sich jedoch generell als hilfreich erwiesen, durch regelmäßige Forecasts im Planjahr sicherzustellen, dass der Marketing- und Vertriebsplan auch im Laufe des Planjahres regelmäßig aktuell gehalten wird (vgl. hierzu auch die Ausführungen zur Flexibili-

tät des Marketing- und Vertriebsplans in Abschnitt 3.2).

4.4 Die Unternehmensziele mit den Mitarbeiterzielen verknüpfen: Die Erfüllung der Motivationsfunktion der Marketing- und Vertriebsplanung

Eine weitere Möglichkeit, den Marketing- und Vertriebsplan anzuwenden, besteht darin, dessen Aussagen, insbesondere die Ziele, zu Motivationszwecken heranzuziehen. So können die Ziele der Marketing- und Vertriebsplanung in die persönlichen Ziele der Marketing- und Vertriebsmanager einfließen. Die Voraussetzung für ein solches Vorgehen ist, dass die Ziele durch die Handlungen des jeweiligen Managers wesentlich beeinflussbar sind. Eine so geschaffene Verbindlichkeit der Ziele der Marketing- und Vertriebsplanung hilft, die Unternehmensziele auf die einzelnen Ebenen des Marketing- und Vertriebsbereichs herunterzubrechen, indem die Ziele der Vertriebseinheit (z.B. Marktanteil von 25% in der spanischen Tochtergesellschaft) mit den Zielen der handelnden Personen verknüpft werden (z.B. Ausrichtung des Bonus des Vertriebsleiters der spanischen Tochtergesellschaft an dem Ziel „25% Marktanteil“). Bei einer starken Verknüpfung der variablen Vergütung der Marketing- und Vertriebsmanager mit dem Marketing- und Vertriebsplan sind jedoch häufig negative Effekte auf die Qualität der Planaussagen zu beobachten: die jeweiligen Manager berücksichtigen die Planabhängigkeit ihrer variablen Vergütung bereits bei der Planerstellung, indem sie bewusst niedrige Ziele in der Marketing- und Vertriebsplanung angeben. Diese Ziele können sie dann im nächsten Geschäftsjahr umso leichter übertreffen.

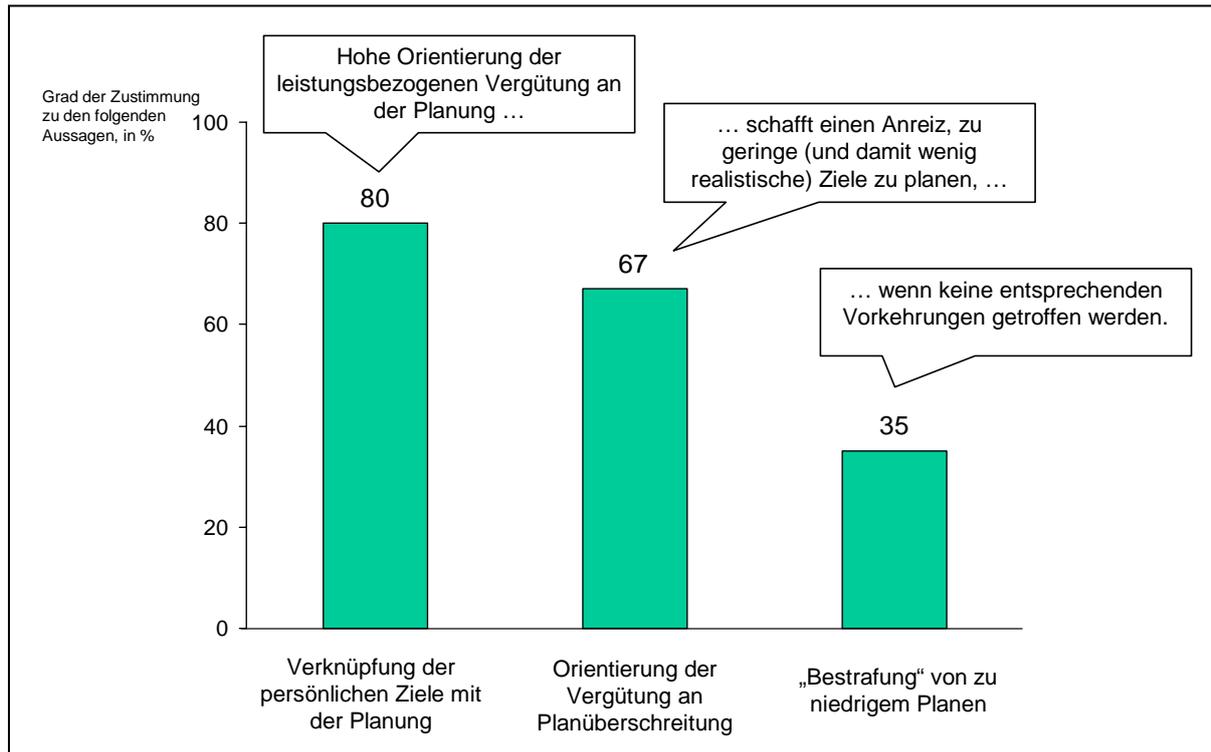


Abbildung 20: Darstellung des Dilemmas der Plannutzung zu Motivationszwecken

Unsere Untersuchung stützt diese Aussage (vgl. Abbildung 20): Die Zustimmung zur Frage „Die Ziele der Vertriebsverantwortlichen werden aus der Planung abgeleitet“ liegt bei hohen 80%; geringer, aber dennoch hoch ist die Zustimmung zur Frage „Je mehr die Vertriebsverantwortlichen ihre Ziele übertreffen, desto höher ist ihre leistungsbezogene Vergütung“ mit 57%. Hier ist der negative Effekt auf die Realitätsnähe der Planaussagen vorprogrammiert. Wenn ein Unternehmen an einer realistischen Marketing- und Vertriebsplanung interessiert ist und diese auch zu Motivationszwecken einsetzen möchte, muss es sicherstellen, dass die Ziele nicht systematisch zu niedrig angegeben werden. Würde sich die Produktion oder die Beschaffung an solchen „Minimums-Plänen“ orientieren, wären Engpässe in diesen Bereichen vorprogrammiert, da der tatsächliche Bedarf regelmäßig höher ist als der geplante. Daher ist dringend zu empfehlen, ein systematisches Planungsreview durchzuführen, um zu erkennen, ob einzelne Marketing- und Vertriebsmanager systematisch (zur eigenen Bonus-Maximierung) zu niedrig planen. Einer solchen Frage („Wenn die Vertriebsverantwortlichen zu niedrig planen, so wirkt sich das bei der Leistungsbeurteilung negativ aus“) stimmten jedoch nur 35% der an unserer Studie teilnehmenden Unternehmen zu. Dieser Effekt muss im Rahmen der Konzeption der Vergütungssysteme und im Rahmen der Marketing- und Vertriebsplanung unbedingt berücksichtigt werden.

4.5 Doppelarbeit vermeiden: Die Erfüllung der Informationsfunktion der Marketing- und Vertriebsplanung

Unternehmen müssen heute vielfältige Informationsaufgaben erfüllen. Dazu gehören mehr oder weniger freiwillige Informationsbedürfnisse von der interessierten Öffentlichkeit, aber auch rechtliche Verpflichtungen, wie z.B. die Publikationspflichten gegenüber der Börse oder den Anteilseignern. Zur Erfüllung dieser Informationspflichten können die Aussagen des Marketing- und Vertriebsplans herangezogen werden. In vielen Unternehmen haben wir beobachtet, dass mit der Erfüllung dieser Informationspflichten jedoch separate Aufgabenträger betraut sind, die dann diese Arbeit praktisch parallel zur Marketing- und Vertriebsplanung durchführen. Ein solches Beispiel für Doppelarbeiten ist die Installation eines Risikomanagementsystems gemäß des KonTraG.

Im Rahmen des 1998 in Kraft getretenen Gesetzes zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) werden große Kapitalgesellschaften u.a. dazu verpflichtet, ein Risikomanagementsystem einzuführen und die Berichtspflicht zur weiteren Entwicklung des Unternehmens wird verschärft. Dieses Gesetz wurde vor dem Hintergrund der zahlreichen Unternehmenskrisen erlassen. Wörtlich im Gesetz heißt es, dass die Unternehmensleitung dazu verpflichtet wird, „geeignete Maßnahmen zu treffen, insbesondere ein Frühwarnsystem einzurichten, damit den Fortbestand der Gesellschaft gefährdende Entwicklungen früh erkannt werden“ (§ 91 Abs. 2 AktG). Die genaue Ausgestaltung eines solchen Risikomanagementsystems bleibt dabei den Unternehmen überlassen. Hierzu bietet sich z.B. die Nutzung der Informationen aus dem Marketing- und Vertriebsplan an, da dieser sich ja genau mit der näheren Zukunft des Unternehmens und eventuell auftretenden Chancen und Risiken beschäftigt. So kann die Nutzung der Planaussagen zur Erfüllung der Informationsverpflichtungen des Unternehmens beitragen (vgl. zum Risikomanagement nach KonTraG Martin/Bär 2002 sowie Wolf/Runzheimer 2000).

4.6 Exkurs: Die Leistungsfähigkeit der Marketing- und Vertriebsplanung erhalten

Arbeiten mit dem Plan bedeutet jedoch nicht nur, diesen als Führungsinstrument im Unternehmen einzusetzen. Es bedeutet auch, diesen regelmäßig auf seine inhaltliche Qualität und die Effizienz der Erstellung hin zu überprüfen. Während einzelne Aufträge nach Abschluss im Rahmen einer Nachkalkulation auf ihre Vorteilhaftigkeit hin überprüft werden, findet eine solche systematische Kontrolle der Planungsprozesse bzw. des Marketing- und Vertriebsplans

in den meisten Unternehmen nicht statt. Wie in Abschnitt 2.5 gezeigt, ist die Marketing- und Vertriebsplanung in vielen Unternehmen jedoch relativ aufwendig. Umso überraschender ist es daher, dass ein solch aufwendiger und schnittstellenintensiver Prozess kaum überwacht wird.

Ein gängiges Instrument zur Überwachung der Marketing- und Vertriebsplanung sind Kennzahlen. Sie geben Informationen in präziser und kompakter Form wider (vgl. Homburg/Krohmer 2003, S. 1028).

In Abbildung 21 zeigen wir die Nutzung von Kennzahlen, die zur Überwachung der Marketing- und Vertriebsplanung eingesetzt werden. Dabei zeigt sich, dass 42% der Unternehmen gar keine Kennzahlen im Rahmen der Planungsbeurteilung einsetzen. Die am häufigsten eingesetzte Kennzahl ist die Prognosegenauigkeit der Ziele.

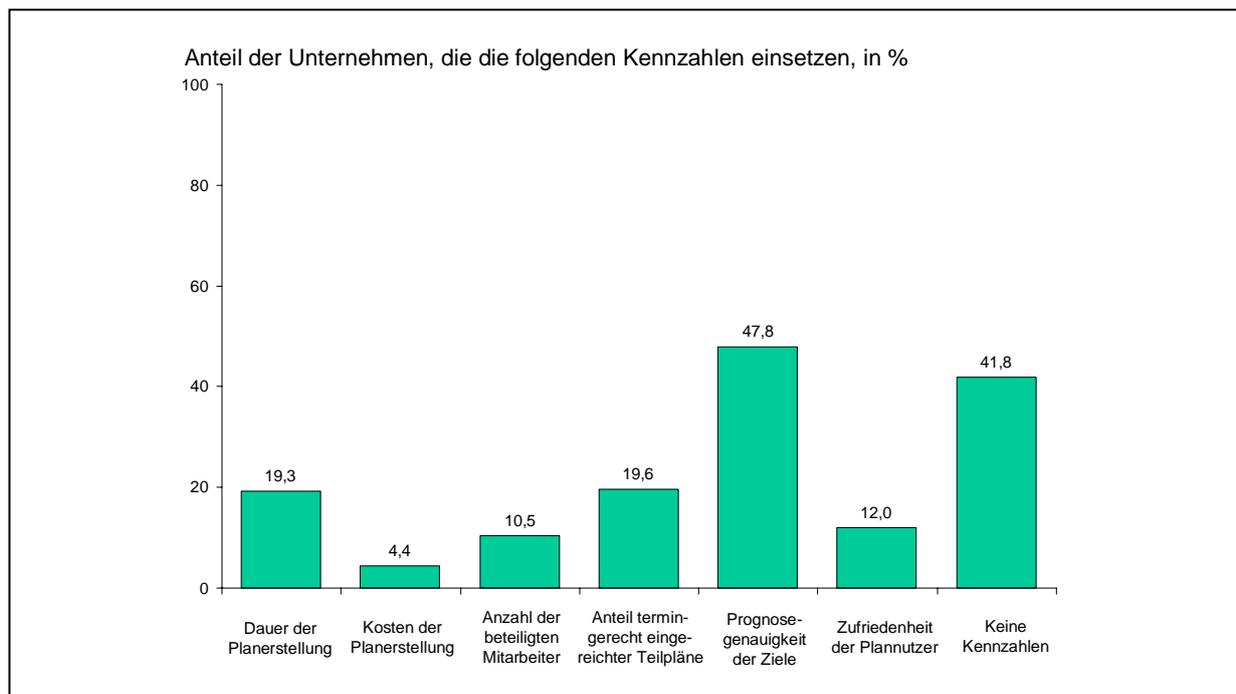


Abbildung 21: Einsatz von Kennzahlen zur Überprüfung der Marketing- und Vertriebsplanung

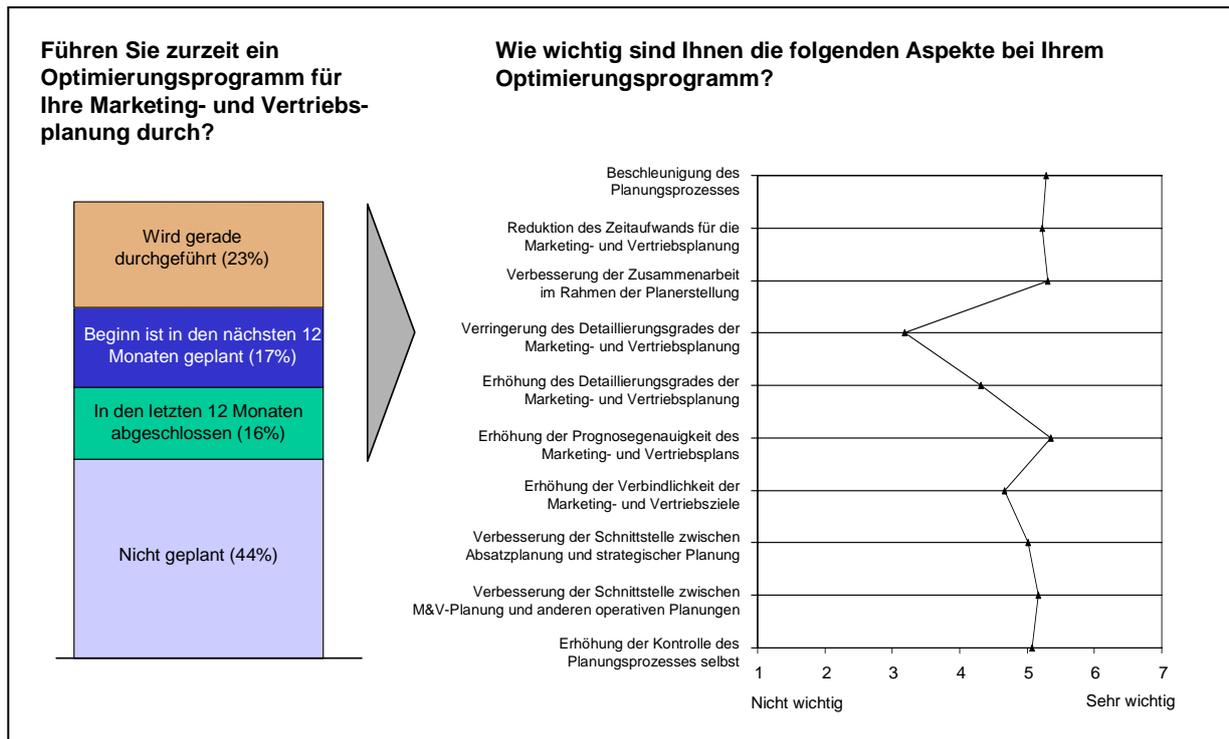


Abbildung 22: Darstellung der Ziele von Optimierungsprogrammen der Marketing- und Vertriebsplanung

Wie Abbildung 22 zeigt, beschäftigen sich 56% der an unserer Studie teilnehmenden Unternehmen zurzeit mit der Optimierung ihrer Marketing- und Vertriebsplanung: 23% führen ein Optimierungsprogramm gerade durch, 17% planen den Beginn eines Optimierungsprogramms innerhalb der nächsten 12 Monate und 16% haben ein solches Programm innerhalb des letzten Jahres abgeschlossen.

Schaut man sich die **Ziele** an, die mit einer Optimierung der Marketing- und Vertriebsplanung verfolgt werden, erkennt man drei wesentliche Ziele:

1. Die Erhöhung der Effizienz der Planungsprozesse. Dies zeigt sich an den hohen Zustimmungswerten zu den ersten beiden Aspekten unserer Befragung (Beschleunigung des Planungsprozesses und Reduktion des Zeitaufwands für die Marketing- und Vertriebsplanung).
2. Die Erhöhung der Prognosegenauigkeit des Marketing- und Vertriebsplans, was sich in der hohen Zustimmung zum fünften Aspekt von unten zeigt.
3. Die Verbesserung der Zusammenarbeit, und zwar sowohl allgemein im Rahmen der Erstellung der Marketing- und Vertriebsplanung (dritter Aspekt von oben), als auch bezogen auf die Schnittstelle zwischen Marketing- und Vertriebsplanung und anderen o-

perativen Funktionsbereichsplanungen (zweiter Aspekt von unten).

Im Widerspruch zu den ersten beiden Hauptzielen (Steigerung der Effizienz und Erhöhung der Prognosegenauigkeit) wird die Verringerung des Detaillierungsgrads der Marketing- und Vertriebsplanung als der am wenigsten wichtige Aspekt der zehn in Abbildung 22 dargestellten Aspekte gesehen. Im Rahmen der Optimierungsprogramme ist sogar eher an eine Erhöhung des Detaillierungsgrads der Marketing- und Vertriebsplanung gedacht. Wir wollen in diesem Zusammenhang noch einmal **nachdrücklich auf die Zusammenhänge zwischen Detaillierungsgrad und Effizienz und Genauigkeit** hinweisen: Ein hoher Detaillierungsgrad ist der primäre Aufwandstreiber im Rahmen der Marketing- und Vertriebsplanung. Unternehmen mit hohem Detaillierungsgrad der Marketing- und Vertriebsplanung sind es, die darüber klagen, dass Marketing und Vertrieb von der Planung mehrere Monate im Jahr gelähmt sind. Zudem trägt ein hoher Detaillierungsgrad nicht zur Verbesserung der Prognosegenauigkeit bei. Es sind in den meisten Fällen detaillierte Scheingenauigkeiten, die den Marketing- und Vertriebsplan komplex und wenig handhabbar machen. In unseren Auswertungen konnten wir keinen positiven Zusammenhang zwischen Detaillierungsgrad und Qualität des Plans oder Erfolg der Planung finden!

4.7 Planning Excellence-Kriterien zur Nutzung des Marketing- und Vertriebsplans

	Trifft voll und ganz zu (100)	trifft im Wesentlichen zu (75)	trifft teilweise zu (50)	trifft in geringem Maße zu (25)	trifft überhaupt nicht zu (0)	Kriterium nicht relevant	Belege für die Bewertung
Die im Marketing- und Vertriebsplan spezifizierten Ziele werden von den betroffenen Managern akzeptiert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Die im Marketing- und Vertriebsplan spezifizierten Maßnahmen werden vollständig umgesetzt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Ein systematisches Maßnahmencontrolling stellt die Umsetzung der geplanten Maßnahmen sicher.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Die Aussagen des Marketing- und Vertriebsplans bilden den Input für die weiteren operativen Funktionsbereichsplanungen im Unternehmen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Nachgelagerte Funktionsbereiche (z.B. Produktion, Beschaffung, Personal etc.) orientieren ihr Handeln am Marketing- und Vertriebsplan.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Im Unternehmen werden auf Basis des Marketing- und Vertriebsplans regelmäßige Soll-Ist-Vergleiche durchgeführt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Die Ergebnisse von Soll-Ist-Vergleichen sind Ausgangspunkt für die Einleitung von Gegenmaßnahmen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Die Ziele der Marketing- und Vertriebsmanager werden aus der Planung abgeleitet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Die Ziele der Planung sind für die jeweiligen Marketing- und Vertriebsmanager verbindlich; Nichterreichen von Zielen muss detailliert begründet werden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Eine systematische Zielanalyse vermeidet regelmäßiges „Zu-niedrig-Planen“.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Der Marketing- und Vertriebsplan wird zur Information der interessierten Öffentlichkeit eingesetzt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Die im Marketing- und Vertriebsplan enthaltenen Informationen werden optimal genutzt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

5 Fazit und Handlungsempfehlungen

Anliegen des vorliegenden Arbeitspapiers ist es, dem Leser Hinweise zur Optimierung der Marketing- und Vertriebsplanung zu geben. Dazu haben wir den Planning Excellence-Ansatz mit seinen drei Dimensionen „Planungsprozess“, „Inhalt des Marketing- und Vertriebsplans“ und „Nutzung des Marketing- und Vertriebsplans“ entwickelt. Wir verbinden mit der Aufstellung des Planning Excellence-Ansatzes die Hoffnung, einen Ansatz entwickelt zu haben, der es Unternehmen erlaubt, ihre (oft zu recht, aber mindest genauso oft auch zu unrecht) kritisierte kurzfristige Marketing- und Vertriebsplanung zu professionalisieren und zu optimieren.

Im Folgenden wollen wir die wesentlichen Aussagen und Handlungsempfehlungen dieses Arbeitspapiers noch einmal zusammenstellen.

4. Definieren und kommunizieren Sie die Ziele, Abläufe und Verantwortlichkeiten der Marketing- und Vertriebsplanung!
5. Legen Sie die Planungsgrundlagen zentral fest und machen diese für alle Teilpläne verbindlich!
6. Beginnen Sie mit der Marketing- und Vertriebsplanung möglichst spät und ziehen Sie den Planungsprozess straff durch!
7. Finden Sie eine Balance zwischen Aktualität und Genauigkeit der in der Marketing- und Vertriebsplanung verwendeten Informationen!
8. Stellen Sie einen angemessenen Einfluss von Marketing und Vertrieb auf die Absatzziele sicher!
9. Orientieren Sie sich im Rahmen der Marketing- und Vertriebsplanung an Potenzialen von Kunden und Kundensegmenten!
10. Achten Sie auf Konsistenz zwischen dem strategischen und dem operativen Marketing- und Vertriebsplan und quantifizieren Sie die strategische Marketing- und Vertriebsplanung ausreichend!
11. Stellen Sie eine ausreichende Flexibilität des Marketing- und Vertriebsplans sicher!
12. Stellen Sie eine intensive Nutzung der Marketing- und Vertriebsplanung, auch außerhalb von Marketing und Vertrieb, sicher!
13. Monitoren Sie Ihre Planungsprozesse und Planinhalte und passen Sie sie an sich ändernde Informationsbedürfnisse regelmäßig an!

6 Literaturverzeichnis

- Bauer, Hans H./Görtz, Gunnar (2002): Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment (CPFR): Rahmenbedingungen, Vorgehen und Aussichten, Arbeitspapier Nr. M68 des Institut für Marktorientierte Unternehmensführung der Universität Mannheim, Mannheim.
- Baumeister, Alexander (2004): DBW-Stichwort: Beyond Budgeting, in: Die Betriebswirtschaft, 64. Jg., Nr. 3, S. 383-387.
- Ehrmann, Harald (2002): Unternehmensplanung, 4. Auflage, Ludwigshafen.
- Fraser, Robin/Hope, Jeremy (2001): Beyond Budgeting, in: Controlling, 13. Jg., Nr. 8/9, S. 437-442.
- Gleich, Ronald/Kopp, Jens (2001): Ansätze zur Neugestaltung der Planung und Budgetierung: Methodische Innovationen und empirische Erkenntnisse, in: Controlling, 13. Jg., Nr. 8/9, S. 429-436.
- Hahn, Dietger/Hungenberg, Harald (1994): Organisation der Planung (II), in: WISU, Nr. 2, S. 125-129.
- Homburg, Christian/Krohmer, Harley (2003): Marketingmanagement: Strategie, Instrumente, Umsetzung, Unternehmensführung, Wiesbaden.
- Homburg, Christian/Pflesser, Christian (1999): „Symbolisches Management“ als Schlüssel zur Marktorientierung: Neue Erkenntnisse zur Unternehmenskultur, Arbeitspapier Nr. M43 des Institut für Marktorientierte Unternehmensführung der Universität Mannheim, Mannheim.
- Homburg, Christian/Schäfer, Heiko (2001): Profitabilität durch Cross-Selling. Kundenpotentiale professionell erschließen, Arbeitspapier Nr. M60 des Institut für Marktorientierte Unternehmensführung der Universität Mannheim, Mannheim.
- Homburg, Christian/Klarmann, Martin/Jensen, Ove (2005): Die Zusammenarbeit zwischen Marketing und Vertrieb: Eine vernachlässigte Schnittstelle, Arbeitspapier Nr. M86 des Institut für Marktorientierte Unternehmensführung der Universität Mannheim, Mannheim.
- Homburg, Christian/Schäfer, Heiko/Schneider, Janna (2003): Sales Excellence: Vertriebsmanagement mit System, 3. Auflage, Wiesbaden.

- Horváth, Péter (2003): Controlling, 9. Auflage, München.
- Hungenberg, Harald (1993): Optimierung von operativen Planungssystemen, in: Zeitschrift für Planung, 4. Jg., Nr. 3, S. 233-248.
- Martin, Thomas/Bär, Thomas (2002): Grundzüge des Risikomanagements nach KonTraG: Das Risikomanagementsystem zur Früherkennung nach § 91 Abs. 2 AktG, München.
- Oehler, Karsten (2002): Beyond Budgeting, was steckt dahinter und was kann Software dazu beitragen?, in: Kostenrechnungspraxis, 46. Jg., Nr. 3, S. 151-160.
- Phillips, Paul/Davies, Fiona/Moutinho, Luiz (2001): The Interactive Effects of Strategic Marketing Planning and Performance: A Neural Network Analysis, in: Journal of Marketing Management, 17. Jg., S. 159-182.
- Pohl, Herbert (2003): Ein Performancedialog kann die Mängel der traditionellen Budgetierung beseitigen: Interview mit Herbert Pohl, McKinsey & Company, in: Zeitschrift für Controlling & Management, Sonderheft 1/2003, S. 10-12.
- Pulendran, Sue/Speed, Richard/Widing, Robert (2003): Marketing planning, market orientation and business performance, in: European Journal of Marketing, 37. Jg., Nr. 3/4, S. 476-497.
- Rieg, Robert (2001): Beyond Budgeting: Ende oder Neubeginn der Budgetierung, in: Controlling, 13. Jg., Nr. 11, S. 571-576.
- Rottke, Olaf (2000): Budgetierung – Last oder Lust? Erfolgsfaktoren eines DV-gestützten Budgetierungssystems am Beispiel eines Transport- und Logistik-Konzerns, in: Kostenrechnungspraxis, 44. Jg., Nr. 5, S. 265-277.
- Schäffer, Utz/Willauer, Bianca (2002): Kontrolle, Effektivität der Planung und Erfolg von Geschäftseinheiten – Ergebnisse einer empirischen Erhebung, in: Zeitschrift für Planung, 13. Jg., Nr. 1, S. 73-97.
- Weber, Jürgen (1994): Effizienzsteigerung im Controllingbereich, in: Scheer, August-Wilhelm (Hrsg.): Rechnungswesen und EDV: 15. Saarbrücker Arbeitstagung 1994 „Innovatives Controlling – Der Weg zum Turnaround“, S. 73-93.
- Weber, Jürgen/Schäffer, Utz/Willauer, Bianca (2001): Die operative Planung muss klaren Regeln folgen, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 15.01.2001, Nr. 12, S. 29.

Winkelmann, Peter (2005): Vertriebskonzeption und Vertriebssteuerung: Die operativen Elemente des Marketing, 3. Auflage, München.

Wolf, Klaus/Runzheimer Bodo (2000): Risikomanagement und KonTraG: Konzeption und Implementierung, 2. Auflage, Wiesbaden.