

Kunze, Bernd

**Article — Digitized Version**

## Organisation und Prozess der langfristigen Marketingplanung

Wirtschaftsdienst

*Suggested Citation:* Kunze, Bernd (1974) : Organisation und Prozess der langfristigen Marketingplanung, Wirtschaftsdienst, ISSN 0043-6275, Verlag Weltarchiv, Hamburg, Vol. 54, Iss. 1, pp. 45-49

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/134636>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

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

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

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

**Terms of use:**

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

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

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

## Organisation und Prozeß der langfristigen Marketingplanung

Bernd Kunze, Hamburg

Die Planung umfaßt diejenigen betrieblichen Aktivitäten, die sowohl die Ziele der Unternehmung als auch die Mittel, mit denen die Ziele wirkungsvoll erreicht werden sollen, rational festlegen. Nicht zuletzt wegen der wachsenden Unsicherheit infolge des technischen Fortschritts und sich verstärkender Konkurrenz gehen die Betriebe zunehmend dazu über, Intuition und „Fingerspitzengefühl“ bei Entscheidungen durch quantifizierende Methoden und Entscheidungskalküle auf der Basis wissenschaftlicher Planungstechniken zu ersetzen. Dieser Trend zur Objektivierung der Entscheidungen in dem Sinne, daß die günstigste Variante aus einer Vielzahl von Möglichkeiten ausgewählt wird, wurde sicherlich unterstützt durch den Fortschritt auf dem Gebiet der automatischen Datenverarbeitung. Diese ermöglicht die Gewinnung, Verarbeitung und Speicherung einer Vielzahl von Informationen und läßt auch aufwändige Modellberechnungen wirtschaftlich werden. Trotz dieser Fortschritte sind jedoch in der Praxis keineswegs in allen Betrieben langfristige Pläne vorzufinden.

### Organisation der Projektabwicklung

Bei der Einrichtung eines betrieblichen Planungssystems ergeben sich zwei grundlegende Fragenkomplexe:

- Wie soll die Planung organisiert werden?
- Welche Planungsmethoden sollen angewandt und wie soll der Planungsprozeß gestaltet werden?

Während eine Vielzahl von Modellen entwickelt wurde, die den Planungsprozeß und die Planungsmethoden betreffen, wird dem Organisationsproblem speziell für planerische Aufgaben erst seit

kurzem größere Aufmerksamkeit zuteil. Dabei ist jedoch schon die Entscheidung über die organisatorische Gestaltung der Planung – die nicht selten an „historisch gewachsene“ Organisationsformen anknüpft – bestimmend für den Erfolg oder Mißerfolg der Planungsaktivitäten.

Die Organisation der Projektabwicklung im Rahmen eines komplexen Planungsprozesses basiert in der Praxis auf drei Grundformen:<sup>1)</sup>

- Das Stab-Modell
- Das Projektgruppen-Modell
- Das kooperative Arbeitsgruppen-Modell

### Stab-Modell

Das Stab-Modell sieht vor, daß die Experten oder Expertengruppen nur für ihren jeweiligen Fachaspekt in die Projektabwicklung eingeschaltet werden. Diese Einschaltungen sowie die Abstimmung der von den Experten eingebrachten Einzelbeiträge zur Problemlösung werden durch eine Zentralstelle, die Projektleitung, koordiniert.

Die Planung mit Hilfe von Stäben weist zwei wesentliche Nachteile auf:

- Durch die isolierte Arbeitsweise der einzelnen Stabsstellen und Experten ergeben sich für den

<sup>1)</sup> Vgl. P. Bendixen und H. W. Kemmler: Planung, Organisation und Methodik innovativer Entscheidungsprozesse, Berlin, New York 1972, S. 71 ff.

*Dr. Bernd Kunze, 31, Diplom-Volkswirt, ist Mitarbeiter einer Hamburger Versicherungsgesellschaft. Zuvor war er im HWWA-Institut für Wirtschaftsforschung-Hamburg tätig.*

Projektleiter Beurteilungs- und Koordinationsprobleme, die ihn fachlich überfordern können.

Durch die sequentielle Abwicklung des Planungsprojektes entstehen Informations- und Kommunikationsprobleme. Die jeweilig für ein Planungssegment zuständigen Experten müssen ihre Aussagen auf Annahmen über Ergebnisse anderer Experten aufbauen, indem sie Resultate nachgelagerter Planungsorgane vorwegnehmen. Dadurch wird eine Vielzahl von Rückfragen und Rückläufen zwischen den Beteiligten während des Planungsprozesses notwendig, so daß oft Verzögerungen und Fehler auftreten.

Das Stab-Modell ist nur dann zweckmäßig, wenn die Planungsaufgaben eindeutig vorstrukturiert und definiert sind, d. h. also nur bei zerlegbaren oder bei innovativen Planungen von wenig komplexen Problemen.

### Gruppen-Modelle

Das Projektgruppen-Modell sieht eine räumliche und arbeitsmethodische Zusammenfassung der Experten und des Projektleiters zu einer Gruppe vor, so daß der Informationsaustausch und die laufende Abstimmung zwischen den Beteiligten erleichtert werden. Auch hier kann allerdings eine fachliche Überforderung des Projektleiters nicht ausgeschlossen werden. Insbesondere ist kritisch anzumerken, daß zusätzlich das Problem einer Hierarchisierung innerhalb der Operationsgruppe auftreten kann, die oft leistungsmindernd wirkt. Trotzdem ist in Einzelfällen die Planung mit Hilfe von Projektgruppen zu befürworten; vor allem ergeben sich dann Vorteile, wenn die Realisierung der Planergebnisse durch die Projektgruppe vorgenommen wird, weil eine gewisse zielorientierte Führung durch eine Gruppenhierarchie in der Regel effizientere Ergebnisse liefert.

Das kooperative Arbeitsgruppen-Modell (Team-Modell) versucht, die Nachteile der sequentiellen Problembearbeitung sowie der hierarchiebedingten Leistungsminderung zu vermeiden, indem ein Arbeitsteam gebildet wird, ohne daß ein Projektleiter ernannt wird. Dabei können bestimmte Führungsfunktionen an die Gruppenmitglieder zeitlich befristet delegiert werden. Die Planung mit Hilfe kooperativer Arbeitsgruppen hat sich in der Praxis vor allem bei der innovativen Planung durch die Ausnutzung der Gesetze der „Gruppendynamik“ bei der Lösung von Planungsproblemen bewährt – vor allem wenn sich das Team nach den üblichen Anlaufschwierigkeiten auf effiziente Planungsmethoden und auf eine systematische und koordinierte Arbeitsweise einigen konnte. Allerdings treten bei dieser Organisationsform neben den sachlichen Schwierigkeiten eine Fülle von psychologisch-soziologischen Problemen auf, die höchste Anforderungen an die Gruppenmitglieder stellen. Dies führt nicht selten dazu, daß begonnene Projekte scheitern.

derungen an die Gruppenmitglieder stellen. Dies führt nicht selten dazu, daß begonnene Projekte scheitern.

### Organisation der Projektträgerschaft

Während die Frage der Organisation der Projektabwicklung auf eine Optimierung der Leistungsfähigkeit der am Planungsprozeß beteiligten Gruppe abzielt, steht bei der Behandlung der Formen der Projektträgerschaft die Verantwortlichkeit im Vordergrund, die wiederum auf die Effizienz der Planung einwirkt.

Auch die Organisation der Projektträgerschaft läßt sich auf drei Grundformen zurückführen:<sup>2)</sup>

- Die Projekt-Einzelträgerschaft
- Die Projekt-Komitee-Trägerschaft
- Die integrierte Projekt-Trägerschaft

Eine Projekt-Einzelträgerschaft liegt vor, wenn einer Person des geplanten Systems die Überwachungs- und Entscheidungsfunktion beim Planungsprozeß übertragen wird. Meistens handelt es sich um den Leiter des vom Planungsproblem vornehmlich betroffenen Bereiches, der oft selbst den Anstoß zum Projekt gab. Die Entscheidungskompetenz über den Planungsverlauf und die Planungsergebnisse liegt dann bei dieser Person, wobei in Einzelfällen bei einer institutionellen Trennung in Projektträgerschaft und -leitung Teilkompetenzen an den Projektleiter delegiert werden können (= Stab-Modell). Diese Organisationsform ist jedoch lediglich dann sinnvoll, wenn die Planungsaufgaben ausschließlich auf das vom Projektträger selbst geführte Ressort beschränkt bleiben – ein in der Praxis selten anzutreffender Fall.

Bei der Projekt-Komitee-Trägerschaft als einer Form der möglichen multipersonalen Projektträgerschaften wird der Nachteil der Einzelträgerschaft durch Integration mehrerer Personen im Projektkomitee auf Entscheidungsebene zu überwinden versucht.

Bei der integrierten Projektträgerschaft<sup>3)</sup>, die in engem Zusammenhang mit dem Arbeitsgruppen-Modell steht, findet eine Aufteilung der Trägerinstanzen in einen Beratungsausschuß und ein Entscheidungsgremium statt. Dabei wird die Planungsgruppe von den Mitgliedern des Beratungsausschusses, der sich aus Trägern unterschiedlicher Funktionen im beplanten System mit den verschiedensten Spezialkenntnissen zusammensetzt, fachlich unterstützt. Das Entscheidungsgremium hat über die Planungsergebnisse während des gesamten Planungsprozesses zu entscheiden und

<sup>2)</sup> Vgl. P. Bendixen und H. W. Kemmler, a. a. O., S. 76 ff.  
<sup>3)</sup> Diese Organisationsform wurde erstmals von E. Schnelle beschrieben. Vgl. E. Schnelle: Entscheidung im Management, Quickborn 1966, insbesondere S. 93 ff.

setzt sich in der Regel aus den Vorstands- bzw. Geschäftsleitungsmitgliedern eines Unternehmens zusammen <sup>4)</sup>. Diese Form der Organisation hat sich in der Praxis bei der komplexen innovativen Planung, aber auch bei der Planung von Teilprojekten, die die verschiedensten Ressorts der Unternehmung tangieren, bewährt – nicht zuletzt deshalb, weil garantiert wird, daß die verschiedensten Interessenvertreter durch ihre Stimme im Entscheidungsgremium schon während des Planungsprozesses Einfluß auf den Planungsverlauf nehmen können.

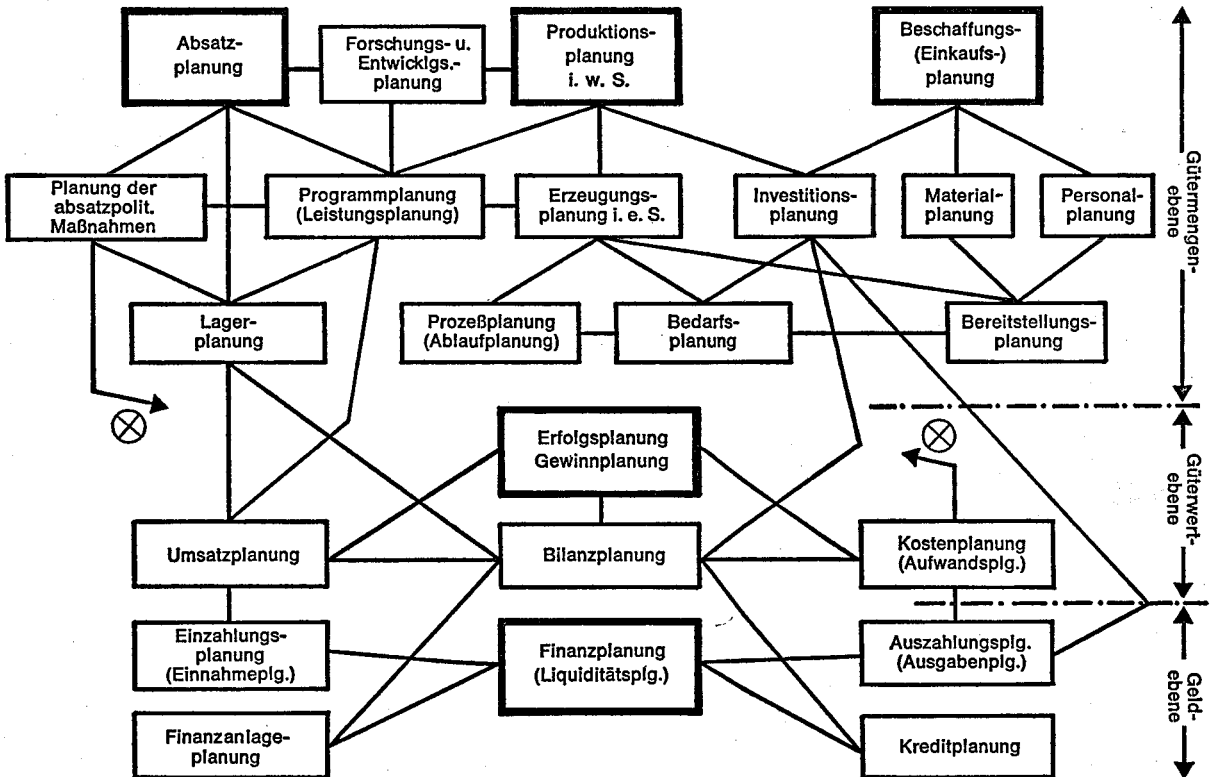
**Von der Absatz- zur Marketingplanung**

Die langfristige Planung wird immer zweckmäßigerweise vom Engpaßbereich einer Unternehmung ausgehen. Zwar besteht die Möglichkeit, daß in einem Unternehmen z. B. der Beschaffungs-, Personal- oder Finanzbereich den Engpaßfaktor bildet; in der Regel ist jedoch der Absatz- bzw. der Absatzplan als limitierender Faktor bei der langfristigen Unternehmensplanung anzusehen. Dementsprechend wird die sogenannte Primärplanung in den Organisationen mit der Absatzplanung beginnen. Der Absatzplan wird somit zum Schlüsselplan.

Ausgehend vom Absatzplan der Unternehmung werden dann die übrigen Einzelpläne erstellt. Die verschiedenen Bereichspläne sind mit dem Absatzplan untereinander durch den technischen und organisatorischen Zusammenhang verknüpft (vgl. Abb.). Das Ergebnis ist ein integriertes System langfristiger Pläne. Dieser marktorientierte Führungsstil einer Unternehmung <sup>5)</sup> im Sinne einer „marktgerichteten und marktgerechten Unternehmenspolitik“ <sup>6)</sup> wird als „Marketing“ bezeichnet. Dementsprechend stellt die Marketingplanung „ein System dar, da die Planung anderer betrieblicher Teilbereiche (wie Produktion, Forschung und Entwicklung, Investitionen und Finanzen, Beschaffung und Personalwesen etc.) auf der Leitplanung (der Absatzplanung; d. Verf.) aufbauen. Diese Leitplanung wirkt sich somit bis auf die kleinste betriebliche Einheit aus.“ <sup>7)</sup>

<sup>4)</sup> Zu den praktischen Problemen des Planungsprozesses bei integrierter Projektträgerschaft in Verbindung mit dem Arbeitsgruppenmodell vgl. die Darlegungen von P. B e n d i x e n und H. W. K e m m l e r, a. a. O., S. 78–112.  
<sup>5)</sup> Vgl. Ch. S c h l ä p f e r: Werbeplanung aus der Sicht des Marketing. In: Bericht über die dreizehnte werbewirtschaftliche Tagung in Wien (14.–17. Nov. 1966), Hrsg.: Österreichische Werbewirtschaftliche Gesellschaft, Wien 1967, S. 79.  
<sup>6)</sup> H. W e i n h o l d: Marketing in Wirtschaft und Handel. In: Kriterion, Nr. 29/30, Juni/Sept. 1963, S. 15.  
<sup>7)</sup> J. F i e d l e r: System und Prozeß der Marketing-Planung. In: absatzwirtschaft, 1. Januarausgabe 1969, S. 15.

**Die Interdependenzen zwischen betrieblichen Planungsbereichen**



Quellen: K. H a x : Planung und Organisation als Instrumente der Unternehmensführung. In: Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung, 11. Jg. (1959), S. 609; W. K e r n : Kennzahlensysteme als Niederschlag interdependenter Unternehmensplanung. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 23. Jg. (1971), S. 709.

Erfahrungsgemäß richten nur wenige Unternehmungen ihre langfristigen Planungen – soweit überhaupt Langfristpläne erstellt werden – nach einem Leit-, Steuer- oder Führungsplan aus<sup>8)</sup>. Wenn, dann steht die Investitionsplanung im Mittelpunkt.

### Unternehmensziele und Zielplanung

Zwingende Voraussetzung für die langfristige Planung ist eine eindeutige Fixierung der obersten Ziele durch die Geschäftsleitung<sup>9)</sup>. Das dialektische Verhältnis zwischen der betrieblichen Gesamtzielsetzung und den Einzelzielen der verschiedenen Ressorts ergibt sich aus der in der Regel anzutreffenden Divergenz der jeweiligen Einzelziele der Bereiche (Absatzausweitung, Stetigkeit in der Produktion, Vorsicht im Finanzbereich), die jeweils ihrerseits in Abhängigkeit von der Gewichtung bestimmter Ziele auf das Gesamtziel einwirken. Demgegenüber besteht die Notwendigkeit, „die möglicherweise auseinanderstrebenden Einzelziele der Bezirksleiter... auf das Gesamtziel zu orientieren.“<sup>10)</sup> Unter diesem Aspekt stellen die Zielsetzungen ein wichtiges Instrument zur Koordinierung der Planungsaktivitäten einer Unternehmung dar, denn „anhand der Ziele werden die Alternativen des Entscheidungsfeldes bewertet, mit ihrer Hilfe die Effizienz der getroffenen und ausgeführten Entscheidungen überprüft.“<sup>11)</sup>

Die langfristige Planung in den Unternehmungen wird in zunehmendem Maße auf der Basis von Modellen vorzunehmen sein, die eine Erweiterung der mathematisch formulierten Entscheidungsmodelle unter der Annahme der Maximierung einer Zielfunktion bei gleichzeitiger Berücksichtigung restriktiver Nebenbedingungen darstellen. Es wird z. B. notwendig, die in diesen Modellen implizit enthaltene Prämisse aufzuheben, daß lediglich ein Entscheidungsträger seine Zielsetzung in die Planung einbringt, da erstens die Unternehmensleitung nicht als vollkommen homogene Gruppe anzunehmen ist und zweitens die Interessenlage<sup>12)</sup> anderer mit dem Unternehmen verbundener Gruppen – wie etwa die Arbeitnehmervertretung, Kapitalgeber, die Öffentlichkeit und andere Organisationen – zu berücksichtigen ist.

<sup>8)</sup> Vgl. R. Bemerl, F. D. Bonhoeffer, W. Striegen: Wie plant die Industrie? In: Wirtschaftskonjunktur, Berichte des Ifo-Instituts für Wirtschaftsforschung München, 18. Jg. (1966), H. 1; RKW-Studie: Umfrage zur Rationalisierung des industriellen Vertriebs, 2. Ergebnisbericht 1963; Batelle-Institut: Probleme und Methoden des Marketing in der Produktions- und Investitionsgüterindustrie, Bd. VI, insbesondere Abschnitte 15 u. 16.

<sup>9)</sup> Ein Modell, das den Prozeß der Marketingplanung formal erfaßt, wurde vom Batelle-Institut entwickelt. Vgl. dazu J. Fiedler, a. a. O., S. 12 ff.

<sup>10)</sup> C. Becker: Ziele und Aufgaben der Unternehmensplanung aus der Sicht des Unternehmers. In: Unternehmensplanung als Instrument der Unternehmensführung, Schriftenreihe der Arbeitsgemeinschaft Planungsrechnung e. V., Bd. 9, Wiesbaden 1965, S. 26.

<sup>11)</sup> E. Teller: Aufgaben und Organisation der langfristigen Unternehmensplanung. In: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 22. Jg. (1970), H. 4, S. 222.

### Absatzprognose ...

Um die langfristige Absatzentwicklung des Unternehmens zu prognostizieren, werden die drei planerischen Schritte – die Absatzprognose, die Entwicklung der Strategien und das Budgetieren – simultan und in Abhängigkeit voneinander vorgenommen, wobei das Ergebnis einer Bedarfsprognose als Operationsbasis zugrunde gelegt wird.

Bei der Fixierung der Plandaten im Rahmen der Erstellung der langfristigen alternativen Absatzprognose kann in der Regel nicht von einer eindeutig bestimmbar, determinierten Entwicklung ausgegangen werden. Dementsprechend bietet es sich an, mehrere Alternativlösungen zu berücksichtigen, indem die einzelnen Varianten mit Wahrscheinlichkeiten des Eintreffens zu gewichten sind und nach der Reihenfolge der Wahrscheinlichkeiten geordnet werden. Da allerdings die Quantifizierbarkeit der Eintrittswahrscheinlichkeit in der Praxis Mühe bereitet, dürfte die Bestimmung einer optimistischen, der wahrscheinlichsten und einer pessimistischen am praktikabelsten sein. Durch die Bestimmung alternativer Absatzziele wird eine gewisse Flexibilität der langfristigen Planung erreicht, die noch erhöht werden kann, wenn für die Zielprojektionen verschiedene Strategien (Alternativpläne) erarbeitet werden, die eine Anpassung an die Gegebenheiten bei Planabweichungen ermöglichen.

### ... und Marketingstrategie

Die Absatzplanung umfaßt neben der Festlegung der unternehmenspolitischen globalen Wachstumsziele eine Fixierung der strukturellen Entwicklung der einzelnen Produkte auf den verschiedenen Märkten. Im Rahmen einer bewußten betrieblichen Marketingstrategie in einem Unternehmen, dessen Engpaßfaktor der Absatzsektor ist, sollte die Lücke zwischen dem geplanten Wachstumsziel und dem auf der Basis der bestehenden Markt- und Produktsituation geschätzten Ergebnis geschlossen werden, indem in folgenden vier Stufen vorgegangen wird:<sup>13)</sup>

- I: Marktintensivierung (gleiche Produkte; gleiche Märkte)
- II: Markterschließung (gleiche Produkte; neue Märkte)
- III: Produktentwicklung (neue Produkte; gleiche Märkte)
- IV: Diversifikation (neue Produkte; neue Märkte).

<sup>12)</sup> Vgl. z. B. H. Steinmann: Das Großunternehmen im Interessenkonflikt, Stuttgart 1969, S. 204 ff.

<sup>13)</sup> Vgl. N. Fromm, R. Gerlinger: Der Aufbau einer langfristigen Unternehmensplanung. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 38. Jg. (1968), 2. Ergänzungsheft, S. 47.

Im Rahmen der langfristigen Planung kann die Lücke <sup>14)</sup> zwischen geplantem und erwartetem Absatz durch systematisches Vorgehen vom Planungsfeld I bis zum Planungsfeld IV der Produkt-Märkte-Matrix ausgefüllt werden.

Das Kriterium für die aufgestellte Reihenfolge ist das jeweilig mit der Strategie verbundene Risiko, wobei mit jeder Stufe der Matrix die Unsicherheit und demzufolge der Informations- und Planungsaufwand steigt. Die mit diesem Vorgehen verbundene, eher adaptive Strategie vermeidet, daß „risikoärmere und näherliegende Möglichkeiten übersehen und zu frühzeitig in den Planungsüberlegungen riskantere Strategien, z. B. der Diversifikation, ins Auge gefaßt werden.“ <sup>15)</sup> Letztlich wird es von der Dynamik des Managements, des Marktes, der Liquidität des Betriebes und des technischen Fortschritts der Produkte abhängen, welche Strategie verfolgt wird.

Wenn der vorläufige Absatzplan derart festgelegt wurde, bedarf es einer Koordination mit den Investitions- und Finanz-, Produktions-, Forschungs- und Entwicklungs-, Beschaffungs-, Personal- und Ausbildungsplänen im oben beschriebenen Sinne mit Hilfe von Kennziffern, die die Verflechtungen widerspiegeln. Dabei ist in der Regel eine Revision (Rückkoppelung) vorzunehmen, die nach erfolgter Koordination der Teilpläne das Aufstellen der langfristigen Bereichspläne ermöglicht, die ihrerseits verbindlich für die verschiedenen kurzfristigen Planungsprozesse sind.

### Übergang zur kurzfristigen Marketingplanung

Während die langfristige Absatzplanung von verschiedenen Annahmen über die Entwicklung der Absatztätigkeiten ausgeht, ist es empfehlenswert, die Plandaten im Rahmen der kurzfristigen Absatzplanung mit Hilfe mehrerer verschiedenartiger Methoden zu erstellen.

Eine Methode der kurzfristigen Absatzplanung ist die Absatzprognose mit Hilfe mathematisch-statistischer Modelle, die – in Analogie zum langfristigen Planungsprozeß – von Bedarfsprognosen ausgeht und die Absatzziele sowie das erforderliche Marketing-Mix unter Zugrundelegung der Kosten fixiert. <sup>16)</sup>

Neben der mathematisch-statistischen Absatzprognose besteht zum zweiten die Möglichkeit, den bzw. die Verkaufs- oder Vertriebsleiter zur

Gewinnung von Informationen in den Voraus-schätzungsprozeß einzubeziehen. Die Einschaltung von Mitarbeitern mit Linienfunktionen empfiehlt sich insofern, als zum einen Erfahrungen der Vorjahre genutzt werden, zum anderen besitzen „diese Personen . . . oft die besten Voraussetzungen zur Bestimmung des Marketing-Mix, da sie über die Wirkungsintensität der einzelnen Marketing-Mittel Erfahrung besitzen.“ <sup>17)</sup> Diese Erfahrungswerte sind insofern für die Marketing-Planung wichtig, als nach wie vor die Optimierung des Marketing-Mix nur unter der Annahme von teilweise praxisfernen Prämissen <sup>18)</sup> modellmäßig mit Hilfe mathematischer Methoden gelöst werden kann.

Zum dritten können ergänzend zu den gewonnenen Informationen Absatzvorausschätzungen der Außendienst-Mitarbeiter über die Produkte, das Konkurrenzverhalten etc. in Form von Berichten herangezogen werden. Diese teilweise sicherlich subjektiven Ergebnisse können auf dem Wege von Aggregationen und Verdichtungen durchaus als Entscheidungshilfe in bezug auf die Formulierung der Absatzziele und insbesondere auf die Maßnahmenplanung dienen.

Eine wichtige Voraussetzung für eine erfolgreiche betriebliche Planung ist die Errichtung eines funktionierenden Marketing-Information-Systems. Untersuchungen in den USA <sup>19)</sup> und in der BRD <sup>20)</sup> zeigen, daß trotz der enormen Rationalisierungsmöglichkeiten durch planmäßiges Handeln eine Institutionalisierung eines Informationssystems zur Unterstützung der Unternehmensführung erst in wenigen Fällen realisiert wurde. Das mag daran liegen, daß in gewinnträchtigen Jahren das Bedürfnis nach zukunftsorientierten Entscheidungshilfen und -techniken bei den Führungskräften nicht so stark entwickelt ist, während in gewinnarmen Jahren – wenn die Notwendigkeit funktionierender Planungsinstrumente eingesehen wird – entweder wegen bestehender Finanzierungsprobleme oder infolge des Zwanges zu kurzfristig verfügbaren Lösungen langfristig ausreifende Investitionen wie ein Marketing-Information-System nicht vorgenommen werden.

<sup>14)</sup> Aus der Fülle der Literatur, die diesen Problembereich behandelt, seien exemplarisch aufgeführt: P. Mertens (Hrsg.): Prognoseberechnung, Würzburg, Wien 1973; N. L. Enrick: Quantitative Marktprognose, Heidelberg 1972.

<sup>17)</sup> J. Fiedler, a. a. O., S. 19.

<sup>18)</sup> Vgl. z. B. K. H. Buchmann: Der Einsatz quantitativer Methoden bei der Planung von Marketing-Aktivitäten (Marketing-Mix) auf der Grundlage empirisch verfügbarer Informationen (Diss.), Bamberg 1971.

<sup>19)</sup> Vgl. L. E. Boone, D. L. Kurtz: Marketing Information System: Current Status in American Industry. In: Combined Proceedings, Series No. 33, 1971, Spring Conference of American Marketing Association, Ed.: F. C. Allvine, Ann Arbor (Mich.) 1972, S. 165.

<sup>20)</sup> Vgl. R. Köhler: Informationssystem für die Unternehmensführung. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 41. Jg. (1971), H. 1, S. 44 f.

<sup>14)</sup> Außer im Rahmen des Absatzbereiches kann auch in anderen Ressorts eine Lückenplanung vorgenommen werden. Die verschiedenen Formen werden dargestellt bei R. F. Stewart, M. O. Doscher, A. Mitchell: Formal Planning, The Executive's Role, Stanford Research Institute, Menlo Park, Calif., 1964, S. 7 f.; H. Kreikebaum: Die Lückenanalyse als Voraussetzung der Unternehmensplanung. In: Zeitschrift Interne Revision, o. Jg. (1973), H. 1, S. 17 ff.

<sup>15)</sup> N. Fromm, R. Gerlinger, a. a. O., S. 48.