

DIGITALES ARCHIV

ZBW – Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft
ZBW – Leibniz Information Centre for Economics

Haedrich, Günther

Book

Werbung als Marketinginstrument : Mit Fallbeispielen aus der Werbepraxis

Provided in Cooperation with:

ZBW LIC

Reference: Haedrich, Günther (2019). Werbung als Marketinginstrument : Mit Fallbeispielen aus der Werbepraxis. Reprint 2019. Berlin : Boston : De Gruyter.

<https://doi.org/10.1515/9783110837148>.

<https://www.degruyter.com/isbn/9783110837148>.

doi:10.1515/9783110837148.

This Version is available at:

<http://hdl.handle.net/11159/695938>

Kontakt/Contact

ZBW – Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft/Leibniz Information Centre for Economics

Düsternbrooker Weg 120

24105 Kiel (Germany)

E-Mail: [rights\[at\]zbw.eu](mailto:rights[at]zbw.eu)

<https://www.zbw.eu/>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Dieses Dokument darf zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen. Sofern für das Dokument eine Open-Content-Lizenz verwendet wurde, so gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der Lizenz gewährten Nutzungsrechte. Alle auf diesem Vorblatt angegebenen Informationen einschließlich der Rechteinformationen (z.B. Nennung einer Creative Commons Lizenz) wurden automatisch generiert und müssen durch Nutzer:innen vor einer Nachnutzung sorgfältig überprüft werden. Die Lizenzangaben stammen aus Publikationsmetadaten und können Fehler oder Ungenauigkeiten enthalten.

Terms of use:

This document may be saved and copied for your personal and scholarly purposes. You are not to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public. If the document is made available under a Creative Commons Licence you may exercise further usage rights as specified in the licence. All information provided on this publication cover sheet, including copyright details (e.g. indication of a Creative Commons license), was automatically generated and must be carefully reviewed by users prior to reuse. The license information is derived from publication metadata and may contain errors or inaccuracies.



<https://savearchive.zbw.eu/termsofuse>

Marketing Management 1

Herausgegeben von Günther Haedrich
in Zusammenarbeit mit
Alfred Kuß und Gerhard Thies

Günther Haedrich

Werbung als Marketinginstrument

mit Fallbeispielen aus der Werbepraxis



Walter de Gruyter · Berlin · New York 1976

Dr. rer. pol. *Günther Haedrich*,
Professor am Institut für Markt- und Verbrauchsforschung der Freien Universität Berlin

Mit 31 Abbildungen, 31 Reproduktionen, 1 Ausklapptafel und 11 Tabellen

CIP-Kurztitelaufnahme der Deutschen Bibliothek

Haedrich, Günther

Werbung als Marketinginstrument: mit Fallbeispielen aus d. Werbepraxis. – 1. Aufl. – Berlin, New York: de Gruyter, 1976. (Marketing-Management; 1
ISBN 3-11-006676-9

© Copyright 1976 by Walter de Gruyter & Co., vormals G. J. Göschen'sche Verlagshandlung, J. Guttentag, Verlagsbuchhandlung Georg Reimer, Karl. J. Trübner, Veit & Comp., Berlin 30. Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Photokopie, Mikrofilm oder Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden. Satz: Georg Wagner, Nördlingen. – Druck: Karl Gerike, Berlin – Bindearbeiten: Dieter Mikolai, Berlin. – Einbandentwurf: Dirk Ullrich, Berlin. Printed in Germany.

Geleitwort

Die mit diesem Buch eröffnete Schriftenreihe versucht, ihrem Rahmenthema Rechnung zu tragen, indem praxisorientierte Wissenschaftler und Fachleute aus der Marketingpraxis zu Wort kommen sollen, die den Anwendungsbezug jedes einzelnen Beitrages in den Vordergrund rücken.

Anwendungsbezogenes Marketing bedeutet nicht marktorientiertes Denken und Handeln ohne theoretisch abgesicherte Grundlage. Daher darf das wissenschaftliche Fundament des Marketing als moderne „Unternehmensphilosophie“ nicht zu kurz kommen. Die einzelnen Beiträge sind sowohl für die fachbezogene Ausbildung – insbesondere an Hoch- und Fachhochschulen – als auch für Führungskräfte und für den Führungsnachwuchs aus allen Bereichen der Wirtschaft gedacht, die daran interessiert sind, ihr Wissen auf bestimmten Gebieten des Marketing zu überprüfen und zu vervollständigen. Die Auswahl der einzelnen Themenkreise, mit denen sich die Bücher dieser Schriftenreihe befassen werden, ist in erster Linie darauf ausgerichtet, Lücken in dem bisherigen literarischen Angebot auszufüllen.

Meine Mitarbeiter im Institut für Markt- und Verbrauchsforschung der Freien Universität Berlin, Herr Dr. Gerhard Thies und Herr Dipl.-Kfm. Alfred Kuß, und ich werden bemüht sein, diesen Ansprüchen gerecht zu werden.

Günther Haedrich

Vorwort

Dieses Buch verwendet den Begriff Werbung im Sinne von „Absatzwerbung“ und geht von ihrer Stellung als integriertes Instrument der Absatzpolitik der Unternehmen aus.

Der Instrumentalbegriff ist heute ideologisch verdächtig. Instrumente werden – so wird argumentiert – gerade im Marketing mit dem einseitigen Ziel eingeführt, Wünsche und Vorstellungen des stärkeren Marktpartners durchzusetzen und den Verbraucher in seiner ohnehin schwächeren Position noch weiter in die Defensive zu drängen¹.

Wir wollen uns dieser zum Teil berechtigten Kritik nicht verschließen. Auf der anderen Seite wäre es aber sicherlich ebenso einseitig, die Werbung von vornherein grundsätzlich zu verdammen; selbst Systemkritiker erkennen heute ihre gesellschaftliche Nützlichkeit durchaus an, und auch in marxistisch geprägten Wirtschaftsformen wird die Werbung dazu benutzt, um einen Ausgleich zwischen Angebot und Nachfrage zu schaffen. Als Kritiker des „kapitalistischen“ Systems soll in diesem Zusammenhang Milliband zitiert werden: „Zu ihrer Verteidigung (gemeint ist die Verteidigung der Werbung) wird immer gesagt, die Werbung sei ein notwendiger und wertvoller Teil eines fortgeschrittenen Wirtschaftssystems. Darüber muß man nicht diskutieren. Das wirkliche Problem liegt anderswo, nämlich darin, daß die Werbung in *diesem* besonderen Typ eines Wirtschaftssystems bestimmte Charakteristika annimmt, die der Tätigkeit selbst nicht inhärent sind (nicht zum wenigsten ihre Entwürdigung der Sprache und Bedeutung und ihre gewöhnlich idiotische Trivialität), und daß sich unter diesen Charakteristika die Intention befindet, die Menschen so zu manipulieren, daß sie einen ‚way of life‘ ebenso wie Waren kaufen“².

Der funktionalen Betrachtung der Werbung als Marketinginstrument am Absatzmarkt stellen wir eine Übersicht über Ergebnisse aus Konsumentenumfragen voran, die den Standort des Verbrauchers umreißen sollen. Diese Einleitung ist programmatisch zu verstehen; die Werbungtreibenden in der Wirtschaft und die an der Entstehung und Konkretisierung von Werbekon-

1 In dem Buch „Mehrwert“ spricht das Autorenkollektiv in diesem Zusammenhang von einem „Instrumentarismus der BWL“. Vgl. Autorenkollektiv: Mehrwert, Nr. 3, Teil I: Die Produktion. Beiträge zur Kritik der politischen Ökonomie. Erlangen 1973, S. 33 ff.

2 R. Milliband: Der Staat in der kapitalistischen Gesellschaft. Frankfurt/Main 1972, S. 289.

zeptionen Beteiligten in Werbeagenturen, Marketingberatungsunternehmen und Marktforschungsinstituten mögen sich stets vor Augen halten, daß die Werbung ein gefährliches Instrument sein kann, wenn sie in den Händen Verantwortungsloser zur Durchsetzung egoistischer und verbraucherfeindlicher Ziele dient. Die im praktischen Teil angeführten Beispiele für Werbekonzeptionen und werbliche Gestaltung sind daher auch bewußt aus verschiedenen Institutionen und Wirtschaftsbereichen ausgewählt worden, um der Gefahr der einseitigen Darstellung zu entgehen und dem Leser die werbliche Realität in ihrer Vielfalt vor Augen zu führen.

Dieses Buch rückt die praktische Anleitung zur Werbeplanung in den Mittelpunkt. Trotzdem muß die Werbung zunächst in das Marketingplanungssystem des Unternehmens eingeordnet werden; ebenso erschien uns der Versuch einer Abgrenzung der Werbung von anderen absatzpolitischen Instrumenten lohnend, bevor auf Einzelheiten der Werbeplanung eingegangen wird. Die Darstellung einer umfassenden werblichen Theorie – die im übrigen auf vielen Gebieten der Werbung heute erst in Ansätzen existiert – und ihrer vielfältigen Rahmenbedingungen psychologischer, sozial- und rechtswissenschaftlicher Natur ist nicht Absicht des Verfassers.

An dieser Stelle möchte ich meinem Mitarbeiter Herrn Dipl.-Kfm. Horst Kleinert ganz besonders für die kritische Durchsicht des Textes danken.

Berlin, im Juni 1976

Günther Haedrich

Inhalt

1. Einleitung	
1.1 Der Verbraucher und die Werbung	13
2. Grundlegung	17
2.1 Der Entscheidungsrahmen für kommunikationspolitische Maßnahmen auf dem Absatzsektor	17
2.1.1 Die Instrumente der Kommunikationspolitik	17
2.1.2 Komplementäre und substitutive Beziehungen zwischen einzelnen Marketinginstrumenten	21
2.1.3 Quantitative und qualitative Planungsaspekte	23
2.2 Abgrenzung der Kommunikation von anderen Marketinginstrumenten	25
2.2.1 Der Kommunikationsprozeß	25
2.2.2 Die Aufgabe der Kommunikation im Marketing-Mix . . .	30
2.3 Werbung, Verkaufsförderung, Public Relations, Merchandising	33
2.3.1 Ableitung der Kommunikationsziele	35
2.3.2 Werbeziele	38
2.3.3 Ziele der Verkaufsförderung	46
2.3.4 Ziele für Public Relations-Maßnahmen	42
2.3.5 Merchandising-Ziele	48
2.3.6 Zusammenfassende Abgrenzung	49
2.4 Kernprobleme der praktischen Werbeplanung	51
2.4.1 Festlegung der Höhe des Werbeetats	51
2.4.1.1 Strategische und taktische Etatplanung für einzelne Produkte	51
2.4.1.2 Etatplanung für das gesamte Produktprogramm . .	59
2.4.1.3 Etatplanung nach nicht zielrelevanten Kriterien . .	61
2.4.2 Auswahl und Bestimmung der Werbezielgruppe	63
2.4.2.1 Sozio-demografische und geografische Segmentations-Kriterien	63
2.4.2.2 Psychologisch, soziologisch und an Verhaltensmerkmalen orientierte Abgrenzungen	64

2.4.2.3	Kauf- und Verbrauchsmerkmale als Kriterien der Marktsegmentierung	64
2.4.2.4	Kombination mehrerer Segmentations-Merkmale in der praktischen Zielgruppenplanung	66
2.4.2.5	Reihenfolge der Merkmalskombination	67
2.4.2.6	Meinungsbildner als Zielgruppenangehörige	72
2.4.3	Planung des Werbemittleinsatzes	73
2.4.3.1	Werbestrategie, Werbekonzeption und Werbemittelauswahl	73
2.4.3.2	Werbemittelart und Werbemittelwirkung	75
2.4.4	Werbeträger-(Media-)Planung	79
2.4.5	Die Kernproblematik der praktischen Werbeplanung – eine abschließende Betrachtung	85
2.5	Der organisatorische und personelle Rahmen der Werbeplanung	86
2.5.1	Marketing- und Werbeabteilungen	86
2.5.2	Werbeagenturen und Marketingberater	88
2.6	Die Integration der Werbung in das Marketing-Mix und die Kontrolle des Werbeerfolges	93
2.6.1	Der Werbeplan als Bestandteil der integrierten Marketing-Programmplanung	93
2.6.2	Ex-post-Kontrollen und Parallel-Kontrollen	94
2.6.3	Die Operationalisierung des Werbeerfolges	96
2.6.4	Produkt-, nicht werbungbezogene Erfolgsermittlung in der Werbezielgruppe	98
2.6.5	Zusätzliche Schwierigkeiten bei Kontrollmessungen nach Einschaltung der Werbung	101
2.6.6	Qualitative Werbeforschung	103
3.	Die Praxis der Werbeplanung und der Werbeerfolgskontrolle	109
3.1	Standort und Ablauf der Werbeplanung im Rahmen der strategischen Marketingplanung	109
3.1.1	Standort der Werbeplanung	109
3.1.2	Ablauf der Werbeplanung	110
3.2	Einzelne Phasen der Werbeplanung – dargestellt anhand von Fallbeispielen	113
3.2.1	Fallstudie NCR-Papier	113
3.2.1.1	Die Plattform für die Werbekonzeption	113

3.2.1.2	Zielgruppe der Werbung und werbliche Zielsetzung	115
3.2.1.3	Entwicklung der Werbekonzeption und der Copy-Plattform	116
3.2.1.4	Kontrolle nach Abschluß der beiden ersten Werbeperioden und Fortsetzung der Kampagne	119
3.2.2	Fallstudie Deutsches Kupfer-Institut (DKI) – Kupfer im Bauwesen	128
3.2.2.1	Die Plattform für die Werbekonzeption	128
3.2.2.2	Zielgruppe der Werbung und werbliche Zielsetzung	129
3.2.2.3	Entwicklung der Werbekonzeption und der Copy-Plattform	130
3.2.2.4	Kontrollmessungen während und nach Abschluß der ersten Einschaltperiode	137
3.2.2.5	Fortführung der Werbekampagne in der zweiten Werbephase	137
3.2.3	Fallstudie IKEA – „Das unmögliche Möbelhaus aus Schweden“	140
3.2.3.1	Ausgangssituation und werbliche Plattform	140
3.2.3.2	Zielgruppe der Werbung und werbliche Zielsetzung	142
3.2.3.3	Entwicklung der Werbekonzeption und der Copy-Plattform	143
3.2.4	Fallstudie TISSOT – das neue Uhrenmarktmodell	150
3.2.4.1	Die Plattform für die Werbekonzeption	150
3.2.4.2	Zielgruppe der Werbung und werbliche Zielsetzung	152
3.2.4.3	Entwicklung der Werbekonzeption und der Copy-Plattform	153
3.2.4.4	Kontrolle und Fortsetzung der Kampagne	155
3.3	Praktische Beispiele zur Messung des Werbeerfolgs	161
3.3.1	Beispiel aus dem Gebiet des Copytesting	161
3.3.1.1	Aufgabenstellung	161
3.3.1.2	Werbeziele	161
3.3.1.3	Werbezielgruppe	161
3.3.1.4	Aus den Werbezielen abgeleitete Untersuchungsprobleme	164
3.3.1.5	Untersuchungsmethode	164

3.3.1.6 Ergebnisse im Überblick	164
3.3.2 Kombination von Parallel- und Ex-post-Kontrollen	168
3.3.2.1 Aufgabenstellung	168
3.3.2.2 Werbeziele	168
3.3.2.3 Werbezielgruppe	168
3.3.2.4 Aus den Werbezielen abgeleitete Untersuchungs- probleme	169
3.3.2.5 Untersuchungsmethode	169
3.3.2.6 Die wichtigsten Untersuchungsergebnisse im Über- blick	171
Literatur	175
Sachregister	179

1. Einleitung

1.1 Der Verbraucher und die Werbung

In neueren Untersuchungsergebnissen über die Haltung des Verbrauchers zur Werbung treten zwei Punkte klar hervor: Die Werbung nimmt ihre gesellschaftliche Funktion, den Verbraucher über das Leistungsangebot von Hersteller und Handel sachlich und glaubwürdig zu informieren, nur unzureichend wahr. „Advertising is supposed to supply the consumer with the vital information he needs to choose between competing products and brands. Advertising should also provide a means by which business men are encouraged to compete . . . In fact, however, as Americans know from their experience as consumers, and as the study of petitioners Cowan and Nader confirmed, advertising does not foster effective competition. Advertisers do not supply the consumer with information which would allow him to make an intelligent choice between products and low prices.“¹

Nader und sein Mitarbeiter Cowan legen anhand zahlreicher Beispiele dar, daß viele werbliche Aussagen nur wenig Informationsgehalt für den Verbraucher aufweisen; die Einteilung der Werbung in *wettbewerbsfreundliche* bzw. *informative* und in *wettbewerbshemmende* bzw. *manipulative* Werbung ist heute weit verbreitet. Wie schwierig eine derartige Differenzierung aufrecht zu erhalten ist, wird noch deutlich werden; letztlich stellt jede Art der Kommunikation einen Manipulationsversuch dar, und die Maßstäbe für die Beurteilung einer Werbekampagne im Hinblick darauf, ob sie ihre Aufgaben im System der Marktwirtschaft ausreichend wahrnimmt, liefern allein die *Kommunikationsziele* und *-inhalte*.

Im übrigen ist es wichtig festzustellen, daß die Verbraucher die Werbung trotz ihrer offensichtlichen Schwächen nicht grundsätzlich ablehnen. Im Gegenteil: Das Interesse an einer Erhöhung der Markttransparenz ist heute bei den Konsumenten mehr denn je vorhanden, und die Werbung hat ihre Chancen noch nicht vertan. Allerdings meinen wir, daß diese Chancen durch die werbungtreibenden Kreise unmittelbar genutzt werden müssen, denn eine ablehnende Haltung der Verbraucher gegenüber der Werbung ist nicht nur ein „Schönheitsfehler“ in unserem gesellschaftlichen System, sondern könnte sich mehr und mehr zum Nachteil aller auswirken.

Worin gipfelt die Verbraucherkritik? Wir zitieren zunächst eine neuere Untersuchung aus den USA, die über die Einstellung der Konsumenten gegenüber den absatzpolitischen Aktivitäten der Hersteller, speziell gegenüber der Werbung, Auskunft gibt.² Die wichtigsten Ergebnisse decken sich mit ähnlich angelegten Untersuchungen auf europäischen Märkten; gleichzeitig zeichnet sich in den letzten Jahren eine deutlich zunehmende Kritik der Verbraucher an der Werbung ab.

Mehrheiten der im Rahmen einer national-repräsentativen Marktforschungsstudie befragten Verbraucher bemängeln, daß die Produktwerbung meistens unglaublich sei, daß sie keine verlässliche Informationsquelle über Qualität und Leistungen der Produkte darstelle, schlechthin, daß die Herstellerwerbung im allgemeinen kein „wahres“ Bild der Produkte vermittele, für die geworben wird. Aus anderen empirischen Resultaten ergeben sich deutliche Anzeichen dafür, daß die Einstellung der Verbraucher zur Werbung erheblichen Einfluß darauf nimmt, inwieweit dieses Instrument seine Funktionen im Marketing erfüllt. Beispielsweise stellt Schreiber in einer empirischen Erhebung fest, daß die latente Bereitschaft, ein neues Produkt einmal zur Probe zu kaufen, bei negativ zur Werbung eingestellten Personen offenbar durch werbliche Anpreisung des Produktes nicht positiv beeinflusst werden kann.³ Diese Tendenz dürfte sich heute mit der zunehmend bewußt kritischen Haltung der Konsumenten eher verschärft haben. Daraus muß man folgern, daß die Hinkehr zu einer sachlichen Information der Verbraucher durch Werbung nicht nur im einzelwirtschaftlichen Interesse liegt, sondern ein allgemeines gesellschaftliches Anliegen darstellt.

Wir möchten an dieser Stelle nicht näher auf die in der letzten Zeit durch private bzw. staatliche Initiative entstandenen und mehr oder weniger ernst gemeinten Versuche eingehen, hier einen grundlegenden Wandel herbeizuführen; eine Diskussion der einzelnen Ansätze würde bereits ein Buch füllen. Die folgenden Kapitel behandeln die Werbung als Marketinginstrument – genauer gesagt, als Mittel der Kommunikation zwischen Hersteller, Handel und Verbraucher –; in der Tat entspräche eine andere Darstellungsweise der Werbung nicht den realen Gegebenheiten. Damit verlagert sich die Betrachtungsebene auf die Kommunikationsziele und die zu ihrer Durchsetzung eingesetzten Maßnahmen.

Wir meinen, daß es sich für die Werbewirtschaft lohnt, ihre Ziele und Maßnahmen neu zu überdenken.

Anmerkungen

- 1 R. Nader and A. Cowan: Claims Without Substance. In: *The Consumer and Corporate Accountability*. Hrsg.: Ralph Nader. New York/Chicago/San Francisco/Atlanta 1973, S. 97. Der Text lautet, ins Deutsche übertragen: „Werbung soll den Verbraucher mit der lebensnotwendigen Information versorgen, die er braucht, um zwischen Wettbewerbsprodukten und -marken wählen zu können. Ebenso sollte Werbung ein Mittel sein, das den Wettbewerb zwischen den Unternehmen fördert . . . In Wahrheit jedoch begünstigt die Werbung den wirklichen Wettbewerb nicht, wie die Amerikaner aus ihren Erfahrungen als Konsumenten wissen und wie die Untersuchung und Eingabe von Cowan und Nader belegt haben. Die Werbungtreibenden versorgen den Verbraucher nicht mit der Information, die ihm eine intelligente Wahl zwischen Produkten und günstigen Preisen ermöglicht.“
- 2 Vgl. H. C. Barksdale and W. R. Darden: Consumer Attitudes Toward Marketing and Consumerism. In: *Journal of Marketing* 36, No. 4 (1972), s. 28 ff.
- 3 K. Schreiber: Werbekritische Haltung der Umworbenen vermindert Werbeerfolg. In: *Die Anzeige* Heft 7 (1964), S. 12 ff.

2. Grundlegung

2.1 Der Entscheidungsrahmen für kommunikationspolitische Maßnahmen auf dem Absatzsektor

2.1.1 Die Instrumente der Kommunikationspolitik

Gutenberg hat den Instrumentalbegriff in der Absatzwirtschaft als erster klar herausgearbeitet; auf seinem „absatzpolitischen Instrumentarium“ fußen viele nachfolgende Versuche, die Absatzinstrumente zu untergliedern und ihre wesentlichen Aspekte für den praktischen Einsatz zu erkennen.

Gutenberg faßt unter dem Ausdruck „absatzpolitisches Instrumentarium“ diejenigen Absatzeinflußgrößen zusammen, „die den Unternehmen die Möglichkeit geben, Absatzpolitik zu betreiben“. Die vier Hauptinstrumente sind Absatzmethode, Produktgestaltung, Werbung und Preispolitik.¹

Neben anderen Autoren haben Nieschlag/Dichtl/Hörschgen die Absatzinstrumente später begrifflich ausgebaut und gleichzeitig treffender voneinander abgegrenzt. Sie sprechen von einem „System der Marketing-Instrumente“ und unterteilen dieses in „Instrumente der Absatzforschung“ und in „Instrumente der Marktgestaltung (absatzpolitische Instrumente)“.² Während die Instrumente der Absatzforschung bei der Vorbereitung des Einsatzes der absatzpolitischen Instrumente sowie zu Kontrollzwecken herangezogen werden, teilen diese Autoren die marktgestaltenden Instrumente in vier Bereiche auf, nämlich in „Leistungsbereitschaft“, „Leistungssubstanz“, „Abgeltung von Leistungsbereitschaft und Leistungssubstanz“ und in „Information über Leistungsbereitschaft, Leistungssubstanz und deren Abgeltung“.

Jeder Bereich wird feiner nach einzelnen Instrumenten untergliedert; die Systematik ist zwar recht vollständig, als Anleitung für den praktischen Aufbau einer Marketingkonzeption jedoch unhandlich. Uns interessiert an dieser Stelle in erster Linie die vierte Gruppe von Marketinginstrumenten, die die Autoren weiter in Werbung, Verkaufsförderung und Public Relations unterteilen.³

Praxisnäher ist die Darstellung des Marketinginstrumentariums bei Roland Berger, die im folgenden wiedergegeben werden soll⁴ (Abb. 1). Berger grenzt

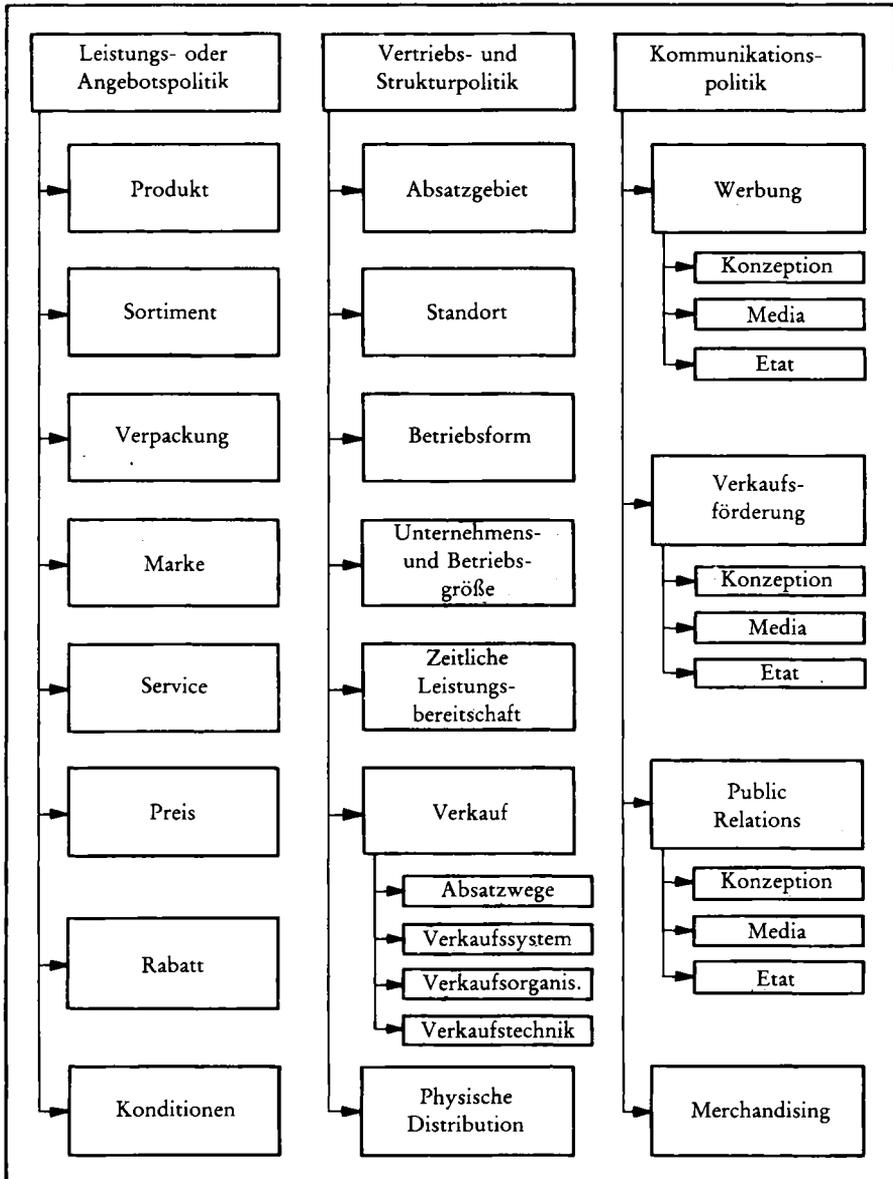


Abb. 1: Das absatzpolitische Instrumentarium

die beiden Instrumentalbereiche Leistungs- oder Angebotspolitik und Vertriebs- und Strukturpolitik von der Kommunikationspolitik ab. Dabei drückt der Begriff „Politik“ ein „bewußtes Gestalten“ der Absatzinstrumente aus⁵, ein Merkmal, durch das sich die Politik von der Theorie unterscheidet, die ihr als Hintergrund dient. Politische Entscheidungen sind außerdem in die Zukunft gerichtet und daher mehr oder weniger risikobehaftet, je nach dem Informationsstand, auf dem sie fußen. Diese Tatsache ist für alle absatzpolitischen Entscheidungen kennzeichnend und wird uns wiederholt beschäftigen.

Innerhalb der Instrumente Werbung, Verkaufsförderung und Public Relations unterteilt Berger in Entscheidungen über Konzeption, Etat und Media (anschaulicher wäre hier eine Aufgliederung nach Kommunikations-„*Mitteln*“ und -„*Media*“, da der Begriff der Kommunikations-„*Konzeption*“ im praktischen Sprachgebrauch oft beide Bereiche einschließt). Derartige Entscheidungen werden getroffen hinsichtlich bestimmter Ziele und Objekte der Kommunikation (für welche Werbung, Verkaufsförderung, Public Relations bzw. Merchandising veranstaltet werden soll); Ziel- und Objektentscheidungen sind im Ablauf der Marketingplanung vorgelagert.

Für praktische Planungsbelange ist es zunächst zweckmäßig, gesonderte *Zielgruppen-Entscheidungen* bei den genannten drei Instrumenten einzufügen, da die Personenkreise, an die sich Werbung, Verkaufsförderung und Public Relations wenden, u. U. unterschiedlich abzugrenzen sind (darüber im einzelnen im Abschn. 2.3). Das Kommunikationsinstrument Merchandising schließlich wird zielgruppenspezifisch eingesetzt, während Medien und Mittel des Merchandising identisch sind, so daß die Merchandising-„*Konzeption*“ nicht weiter unterteilt zu werden braucht.

Das Instrumentarium der Kommunikationspolitik erfährt damit eine feinere Aufgliederung, wobei die Aufzählung der jeweils drei bzw. vier Entscheidungsfaktoren innerhalb der vier Instrumente für den Ablauf der praktischen Absatzplanung keine allgemein gültige Rangfolge darstellt. (Abb. 2).

Ähnlich wie Berger unterteilt Bidlingmaier das Marketinginstrumentarium in vier Bereiche, und zwar in Produkt-, Preis-, Distributions-Politik und Absatzwerbung.⁶ Diese Aufzählung hat insofern Nachteile, als unter dem Begriff der Absatzwerbung stillschweigend auch andere kommunikationspolitische Aktivitäten wie Verkaufsförderung und Public Relations subsumiert werden. Während eine derartige Zusammenziehung für die theoretische Betrachtung ausreichen mag, ist sie für die Praxis der Marketingplanung unbefriedigend, da sich Verkaufsförderung, Public Relations und Merchandising als selbstständige

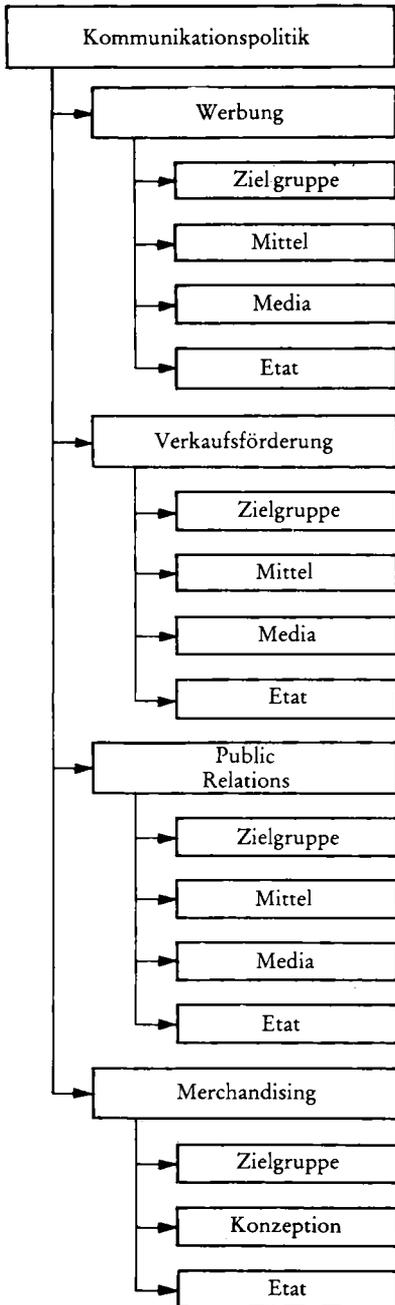


Abb. 2: Das Kommunikations-Instrumentarium

Instrumente durchgesetzt haben und die Gefahr besteht, daß ihre unterschiedlichen Einsatzmöglichkeiten und ihre durchaus abweichenden Funktionen dadurch nicht genügend gewürdigt werden. Grundsätzlich sollte in der Marketingplanung die Frage nach der *Art* der zur Verfügung stehenden Instrumente und nach ihrer *Bedeutung für einen konkreten Planungsfall* am Anfang stehen, bevor sich qualitative und quantitative Planungsphasen anschließen.

2.1.2 Komplementäre und substitutive Beziehungen zwischen einzelnen Marketinginstrumenten

Wichtig ist es nun, grundsätzlich die Rolle der Kommunikationspolitik als absatzpolitisches Instrument zu beleuchten, ohne an dieser Stelle bereits eine klare Trennungslinie zu den beiden anderen Instrumentalbereichen (Leistungs- oder Angebotspolitik und Vertriebs- und Strukturpolitik) zu ziehen.

Landläufig war in früheren Phasen des Marketing die Meinung verbreitet, daß bestimmte absatzpolitische Instrumente, besonders die Kommunikation, „gewissermaßen nur akzidentellen Charakter haben, d. h. man *kann* diese Instrumente, *muß* sie aber nicht einsetzen“⁷. Diese Ansicht ist nicht haltbar, sobald die Absatzplanung als Einheit angesehen wird und die Funktionen und Beziehungen zwischen den einzelnen Instrumenten genauer untersucht werden. Berger differenziert zwar auch in seinem Aufsatz das Gewicht der Kommunikation nach einzelnen Märkten bzw. Marktstufen (Hersteller, Absatzmittler), indem er von der praktischen Erfahrung ausgeht; beispielsweise hat die Kommunikation auf Konsumgütermärkten und Märkten des Dienstleistungsgewerbes, besonders oligopolistischer Struktur, relativ starke Bedeutung, während im Bereich des Handels bisher teilweise noch Einsatzlücken festzustellen waren. Berger führt aber mit Recht an, daß derartige Abgrenzungsversuche mehr und mehr ins Wanken geraten, weil auch in den heute noch weniger kommunikationsintensiven Märkten die Bedeutung dieses Instruments zunehmend erkannt und sein Einsatz forciert wird.⁸

Die Gründe für das rasche Anwachsen des Kommunikationsaufwandes in den vergangenen Jahren und für die Tatsache, daß heute in der Praxis der Marketingplanung kommunikationspolitische Strategien häufig im Mittelpunkt einer Marktsegmentierungs-Strategie stehen, sind vielfältig. Untersucht man die Stellung der Kommunikation im Rahmen der Marketinginstrumente, so ist es wesentlich, zwei Gesichtspunkte im Auge zu haben: Komplementär- und Substitutionseffekte zwischen Kommunikationspolitik auf der einen, Angebots- und Vertriebspolitik auf der anderen Seite.

Einen Hinweis für eine *komplementäre Planung* bietet das folgende Beispiel: ein Konsumprodukt mit einem mengenmäßigen Marktanteil von 6,1% zu Beginn der Planung soll in fünf Jahren – nach Perioden abgestuft – einen Marktanteil von rund 9% in seinem Marktsegment erreichen. Schwerpunktmäßig soll eine neue Werbestrategie zum Einsatz gelangen.

Komplementär zu Kommunikationsmaßnahmen wird in den Jahren 1 und 2 eine Distributionsstrategie eingeplant, verbunden mit einer Vergrößerung des Außendienstapparates um zwei Mann pro Jahr und einer Verbesserung der Verkaufstechnik durch „maßgeschneiderte“ Verkäuferschulung. Die Distributionsstrategie sieht vor, das Produkt von seinem heutigen Stand (Distribution numerisch 18%, gewichtet 42%; abgekürzte Schreibweise 18/42) auf ein Niveau von 30/55 in den bearbeiteten Absatzkanälen nach Abschluß der Periode 1 und von 38/65 im 2. Planungsjahr zu bringen und dadurch den Marktführer zu überflügeln. Derartige komplementäre Wirkungen werden als notwendig erachtet, um das Produkt in Bewegung zu bringen; anschließend liegt der Hauptakzent der Maßnahmen im Bereich der Werbung.

Dahinter tritt der reine *Substitutionseffekt* der Kommunikation zu anderen Instrumenten des Marketing in der praktischen Planung zurück. Substitution durch Kommunikation würde im krassen Falle bedeuten, daß ein Hersteller beispielsweise seinen Verkaufsapparat aufgibt, die frei werdenden Mittel in Werbung und Verkaufsförderung investiert und hofft, seine Ware auf diese Weise so begehrt zu machen, daß sich die Abnehmer direkt an ihn wenden. Verkauf ohne Einsatz von Außendienstmitarbeitern mag zwar unter bestimmten Voraussetzungen erfolgreich sein (z. B. Versandhandel), ist jedoch zum Scheitern verurteilt, wenn das Gesamtkonzept des Unternehmens nicht marktkonform ist. Gleiches gilt für den Hersteller, der sich mit seiner Preis- und Konditionenpolitik gegenüber dem Handel vom Wettbewerbsniveau völlig entfernt, in der Hoffnung, verstärkte Kommunikationsanstrengungen böten dafür einen hinreichenden Ausgleich.

Bei Planungsentscheidungen im Absatzbereich geht es stets darum, die *Kombination der Marketinginstrumente zu optimieren*, d. h. auf die gegenseitige Abstimmung und Ausgewogenheit der einzelnen Instrumente zu achten, wobei selbstverständlich das Verhalten der Mitbewerber in die eigenen Überlegungen einzubeziehen ist. Dabei ist es stets zweckmäßig, Komplementär- und Substitutionswirkungen der einzelnen Instrumente in der Planung zu koppeln und den eintretenden Verbundeffekt zum zentralen Anliegen der praktischen Marketingplanung zu machen, wobei gleichzeitig Wirkungsverschiebungen im Zeitablauf zu berücksichtigen sind. Besonders enge Zusammenhänge bestehen

beispielsweise zwischen kommunikations-, preis- und konditionspolitischen Maßnahmen. Bei dem allgemein starken Konkurrenzdruck liegt bereits ein gewisser *taktischer* Vorteil darin, wenn der Außendienstmitarbeiter im Gespräch mit den Absatzpartnern die Kommunikationsanstrengungen des Herstellers – sowohl gegenüber Handel als auch Endverbrauchern – herausstellt, um extreme Zugeständnisse hinsichtlich der Konditionen vermeiden zu können, weil die Ware ja bereits durch Kommunikation „vorverkauft“ ist. Allerdings besitzt eine derartige Argumentation heute nur noch stark abgeschwächte Zugkraft, weil sie inzwischen weit verbreitet ist.

Eine spürbare Wirkung tritt erst *mittel- bis langfristig* ein, nachdem das Angebot auf dem Wege über die eingesetzten Kommunikationsmaßnahmen eine gewisse Alleinstellung im Markt erhalten hat, die u. U. das Akzeptanzniveau des Endverbraucherpreises anhebt und dadurch eine flexiblere Handhabung der gegen den Handel gerichteten Instrumente Preis und Konditionen ermöglicht (Komplementär- und Substitutionseffekt von Angebots- und Kommunikationspolitik). Der zunächst rein komplementär erfolgende Einsatz von Maßnahmen im Bereich der Kommunikation kann längerfristig außerdem die Möglichkeit nach sich ziehen, beispielsweise den Besuchsrhythmus beim Handel herabzusetzen und dadurch den Außendienst zu reduzieren, wodurch sich in Richtung des vertriebspolitischen Instrumentariums auch gewisse Substitutionserscheinungen einstellen können.

2.1.3 Quantitative und qualitative Planungsaspekte

Dies führt zu einem weiteren Gesichtspunkt. Bei jeder Absatzplanung ist zu berücksichtigen, daß die Komplementär- bzw. Substitutionsbeziehungen zwischen einzelnen Marketinginstrumenten sowohl eine quantitative als auch eine qualitative Seite haben. Der *quantitative* Aspekt wird in dem folgenden vereinfachten Planungsfall deutlich; der Aufbau einer Alleinstellung für das Angebot kann betriebswirtschaftlich nur sinnvoll sein, wenn beispielsweise das auf dem Markt erzielbare Preis- und Konditionenniveau längerfristig einen Mehrerlös verspricht, der den Kommunikationsaufwand übersteigt.

In dem folgenden Fall wird davon ausgegangen, daß der erzielbare Nettoerlös ohne Einsatz von Kommunikationsmaßnahmen in den Planungsperioden 1 und 2 DM 3 pro Einheit, in den anschließenden Jahren 3 bis 5 DM 2,40 pro Einheit beträgt, während die potentielle Absatzmenge bei 1 Mio. Einheiten liegt.

Das ergibt folgende Nettoerlös-Kalkulation:

Erzielbarer Gesamt-Nettoerlös, Planungsperioden 1 und 2	6,0 Mio. DM
Erzielbarer Gesamt-Nettoerlös, Planungsperioden 3 bis 5	<u>7,2 Mio. DM</u>
Gesamter erzielbarer Erlös	13,2 Mio. DM

Werden Kommunikationsmaßnahmen eingesetzt, so steigt der Nettoerlös pro abgesetzter Einheit in der Vorausplanung der Jahre 3 bis 5 abweichend vom obigen Beispiel auf DM 3,40 pro Einheit, da das Unternehmen aufgrund des inzwischen aufgebauten Markenimages bessere Konditionen erzielen zu können glaubt; auch hier wird ein Absatzpotential von 1 Mio. Einheiten angesetzt.

Die Rechnung im folgenden Beispiel zeigt, daß durch Einsatz von Kommunikation der gesamte Leistungsbeitrag des Produkts in den Perioden 1 bis 5 erhöht werden kann:

Erzielbarer Gesamt-Nettoerlös Planungsperioden 1 und 2	6,0 Mio. DM
Erzielbarer Gesamt-Nettoerlös Planungsperioden 3 bis 5	<u>10,2 Mio. DM</u>
Gesamter erzielbarer Erlös	16,2 Mio. DM
Zusätzlicher Aufwand für Kommunikation	<u>./.</u> 2,5 Mio. DM
	13,7 Mio. DM
Mehrerlös in den Planungsperioden 1 bis 5	0,5 Mio. DM

Allerdings ist zu berücksichtigen, daß in der Praxis der Absatzplanung der Vergleich solcher Rechengrößen nicht einziger Entscheidungsmaßstab sein kann; das liegt einmal an mangelhaften Zurechnungsmöglichkeiten der Wirkungen einzelner Instrumente, zum anderen an der darüber hinausgehenden Bedeutung der Kommunikation in Richtung auf eine langfristige Absicherung des Anbieters am Markt. Hier spielen u. U. übergeordnete unternehmerische Zielsetzungen (Erhaltung der Existenz des Unternehmens, Aufbau einer Markt-Machtposition als Operationsbasis) hinein.

Daneben kommt es wesentlich darauf an, die *qualitativen* Konzeptions- und Gestaltungsmöglichkeiten, die bei einzelnen Marketinginstrumenten zur Verfügung stehen, voll auszuschöpfen. In dieser Hinsicht kann beispielsweise der

Versuch des Anbieters, durch Einsatz der Kommunikationspolitik eine günstigere Ausgangsbasis für Gespräche über Preise und Konditionen bei seinen Handelspartnern zu erlangen, besonders dann erfolgreich sein, wenn sich die Kommunikation in ihrer Qualität aus dem Rahmen des Üblichen positiv abhebt. Hier können wichtige Ansätze für durchgreifende Marktsegmentierungs-Strategien liegen. Besonders bei längerfristiger Betrachtung ist der qualitative Gestaltungsaspekt überaus bedeutsam, wenn es gilt, das Angebot auf dem Wege über eine Alleinstellung im Markt abzusichern. Dabei ist zu bedenken, daß der Aufwand für hohe Konzeptions- und Gestaltungsqualität – besonders im Bereich der Kommunikation – keineswegs immer entscheidend höher ist als für ein schlecht gestaltetes Instrumentarium. Und selbst dann, wenn mit erhöhtem Aufwand gerechnet werden muß, ist der Nutzen für das Unternehmen im allgemeinen erheblich; der Gestaltungsaufwand macht in der Regel nämlich nur einen verhältnismäßig kleinen Anteil an den gesamten Herstell- und Einschaltkosten der Kommunikationsmittel aus. Sollte es tatsächlich notwendig sein, beispielsweise die Einschaltfrequenzen bestimmter Werbemittel zugunsten besserer Gestaltungsqualität zu verringern, so wird diese Maßnahme im allgemeinen durch die erhöhte Effizienz der Werbung weit mehr als aufgewogen werden.

Die Berücksichtigung komplementärer und substitutiver Beziehungen ist ein wichtiges Prinzip jeder Marketingplanung: Hinsichtlich des Zusammenwirkens der drei großen Instrumentalbereiche, aber auch innerhalb jedes einzelnen Bereiches, zwischen Qualitäten auf der einen und Quantitäten auf der anderen Seite.

Auf wichtige Funktionen der verschiedenen Instrumente der Kommunikationspolitik des Unternehmens, die sich gegenseitig ergänzen, teilweise auch ersetzen können, gehen wir in Abschn. 2.3 noch ausführlich ein.

2.2 Abgrenzung der Kommunikation von anderen Marketinginstrumenten

2.2.1 Der Kommunikationsprozeß

In der Marketingpraxis hat es sich weitgehend eingebürgert, Werbung, Verkaufsförderung und Public Relations als eigenständige Instrumente aufzufassen, die im Rahmen des Marketing-Mix eine besondere Stellung einnehmen. Als Abgrenzungsmerkmale werden im allgemeinen die kommunikativen Pro-

zesse zugrunde gelegt, die sich zwischen dem Sender einer Botschaft und ihrem Empfänger abspielen und denen eine absichtliche Einwirkung auf den Empfänger zugrunde liegt. Wir werden erst an späterer Stelle entscheiden können, ob durch diese Definition eine ausreichende Abgrenzung sicherzustellen ist.

An der Kommunikation sind auf beiden Seiten Menschen beteiligt, die – da es sich in unserer Betrachtung um Kommunikation im Marketingbereich handelt – wirtschaftliche Interessen verfolgen: „Im engeren Sinne versteht man unter Kommunikation einen Vorgang der Verständigung, der Bedeutungsvermittlung zwischen Lebewesen. Kommunikation zwischen Menschen ist (im Sinne Max Webers) eine Form sozialen Handelns, das also mit einem ‚subjektiven Sinn‘ verbunden und auf das Denken, Fühlen, Handeln anderer bezogen ist; Kommunikation ist eine Sonderform des sozialen Handelns oder der Interaktion insofern, als der ‚gemeinte Sinn‘ direkt (mit Hilfe meist eigens für diesen Zweck bestimmter Zeichen) vermittelt wird.“⁹

Derartige kommunikative Prozesse spielen sich nicht nur im Marketing ab, sondern liegen beispielsweise dem gesamten Informationssystem eines Unternehmens zugrunde. Im Unterschied zur innerbetrieblichen Kommunikation handelt es sich bei der Kommunikation als Marketinginstrument darum, Nachrichten über ein Unternehmen an bestimmte Gruppen der Außenwelt zu vermitteln, sei es für ein Angebotsprogramm, für bestimmte Teile daraus oder für das Unternehmen als Ganzheit. Die zu übermittelnden Mitteilungen werden vom Sender in optische und/oder akustische Zeichen umgesetzt (Kommunikationsmittel) und in Form physikalischer Signale durch festgelegte Übertragungskanäle (Kommunikationsträger) an bestimmte Empfänger geleitet. Daraus ergibt sich das in Abb. 3 dargestellte vereinfachte Modell des Kommunikationsprozesses.

Bezieht man die Ausrichtung der Nachrichten auf bestimmte Kommunikationsziele ein, die dem beschriebenen Sozialprozeß zugrunde liegen, dann entsteht der Begriff der Kommunikationspolitik: „Kommunikationspolitik läßt sich definieren als ein Handeln, das auf die Durchsetzung von Werten und Zielen im Bereich der öffentlichen Kommunikation gerichtet ist, also als eine Form der Politik, die Wirkungen ausüben, Machtverhältnisse und Ordnungen etablieren, festigen, weiterentwickeln, ändern oder aufheben will.“¹⁰ Zielgerichtete Nachrichten werden als *Informationen* bezeichnet; zwischen der beabsichtigten Wirkung der Information (Kommunikationsziel) und dem erreichten Ergebnis (Kommunikationserfolg) können sich aus mehreren Gründen Divergenzen ergeben: Eine Gruppe von Störquellen bezieht sich auf die

Codierung und Decodierung der Kommunikationsbotschaft, die andere auf Mängel, die bei der Übertragung der Informationen eine Rolle spielen.

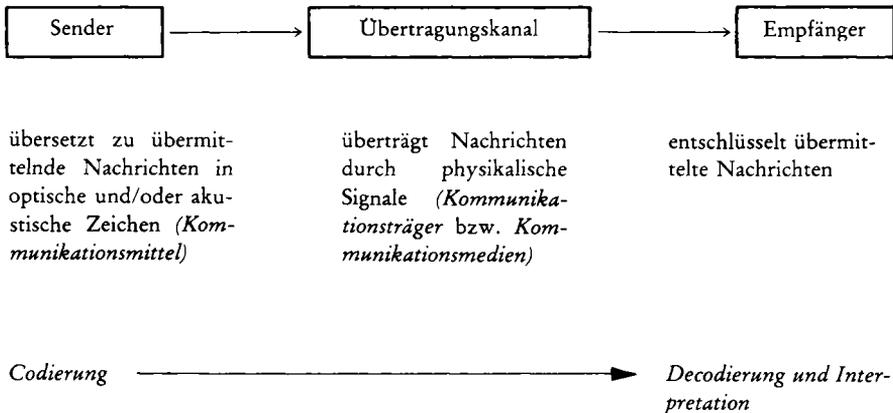


Abb. 3: Vereinfachtes Modell des Kommunikationsprozesses

Wenn beispielsweise Sender und Empfänger einer Botschaft unterschiedliche Kommunikationszeichen, etwa verschiedene sprachliche Vokabulare, verwenden, dann ist die gemeinsame Verständigungsbasis durch Interpretationsschwierigkeiten von vornherein eingeschränkt und die beabsichtigte Wirkung der Kommunikation in Frage gestellt. Aber auch situationsbedingte oder konstante Indispositionen der Zielperson – psychischer Natur oder aus Desinteresse an der Botschaft – können sich hinderlich auswirken und die gewollte Kommunikationswirkung teilweise oder gänzlich zunichte machen. Bei der Übertragung von Werbebotschaften sind diese als „selektive Wahrnehmung“ bezeichneten Prozesse von erheblicher Bedeutung.

Andererseits können Störfaktoren bei der Übertragung selbst hinzutreten und zur Folge haben, daß die zu übermittelnde Information ihren Empfänger nicht erreicht bzw. von ihm nicht oder nur unvollständig wahrgenommen wird. Dies ist u. U. physikalischen Unzulänglichkeiten des Kommunikationskanals zuzuschreiben, zum größeren Teil jedoch der sog. Selbst-Selektion des Empfängers, der sich überwiegend oder sogar ausschließlich anderen als den für die Übertragung der Botschaft verwendeten Kommunikationsmedien zuwendet. Hier kommt es wesentlich darauf an, im Rahmen der sog. Zielgruppen-Auswahl sachlich zutreffende Medienentscheidungen zu fällen, um den „Streuverlust“ möglichst gering zu halten.

Wir erweitern die Abb. 3 entsprechend (Abb. 4).

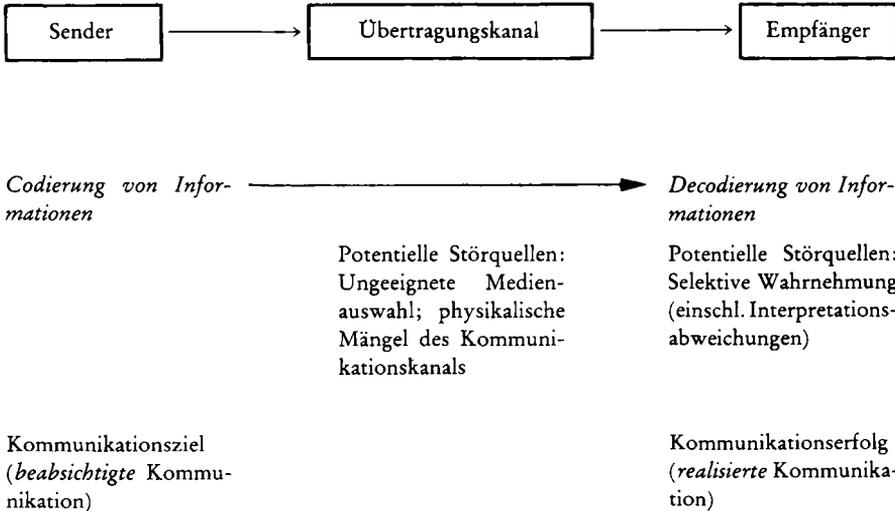


Abb. 4: Erweitertes Kommunikationsmodell

Als modernes Kommunikationsmodell gilt z. B. die Lasswell-Formel; allerdings wird Lasswell oft vorgeworfen, daß er in seinem verbalen Modellansatz die einzelnen am Kommunikationsprozeß beteiligten Elemente mehr oder weniger isoliert sieht („Who Says What In Which Channel To Whom With What Effect?“).¹¹ Westley und McLean dagegen heben besonders die wechselseitigen Beziehungen hervor, die zwischen Sender und Empfänger einer Botschaft und ihrer Umwelt bestehen.¹² Wichtig ist zunächst, daß die Kommunikationsrichtung nicht einbahnig verläuft, sondern mit einer Rückkopplungsschleife vom Empfänger zum Sender – direkt oder über die Umweltverflechtungen von Sender und Empfänger. Das impliziert gleichzeitig, daß der Empfänger einer Botschaft diese u. U. an unbeteiligte Dritte weitergibt (sog. Zwei-Stufen-Fluß der Kommunikation); sofern der Empfänger eine besondere Meinungsführer-Funktion ausfüllt, kann hier ein Schlüssel für die Zielgruppenauswahl liegen. Da auch der Sender einer Information Bestandteil des „sozialen Interaktionsfeldes“ ist, wird jede Information als Ausdruck der Verhaltensweisen des Senders zwangsläufig von seinen Umweltverflechtungen mitgeprägt¹³; der Sender übt die Funktion eines „Gatekeepers“ – Torwärters – (Lewin) aus und entscheidet damit letztlich über Form und Inhalt der übermit-

telten Nachrichten. Außerdem stehen dem Empfänger weitere direkte oder indirekte Informationsmöglichkeiten offen.

Die für das Verständnis des Kommunikationsprozesses wichtige Rückkopplungsschleife vom Empfänger zum Sender einer Nachricht ist in Abb. 5 eingetragen.

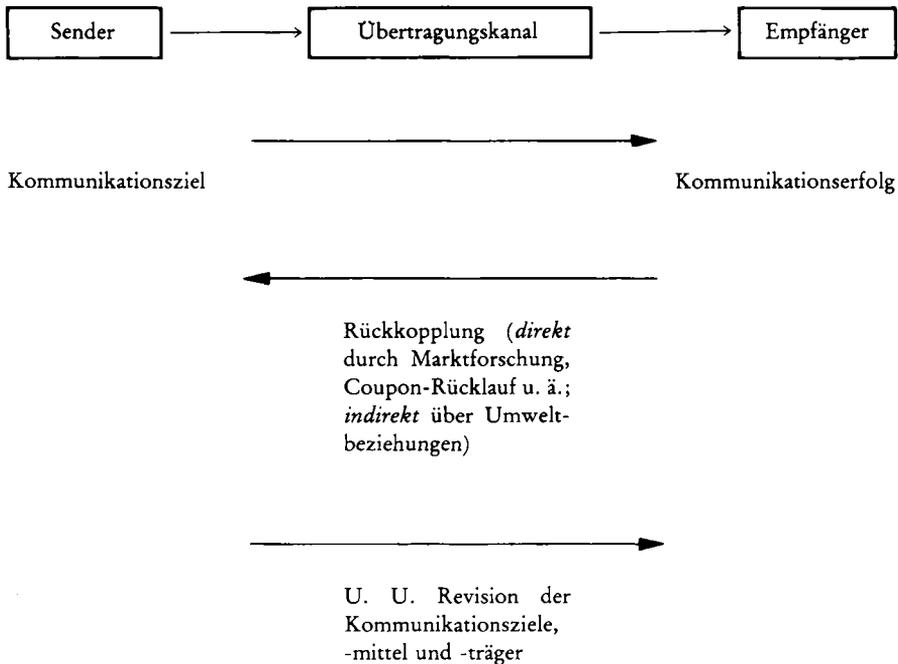


Abb. 5: Kommunikationsmodell mit Rückkopplungsschleife

„Rückgekoppelte Informationen“, die der Sender der Botschaft vom Empfänger direkt erhält (z. B. durch Coupon-Rücksendungen, durch systematische Informationsgewinnung auf dem Wege über Marktforschung) oder die durch die Umweltverflochtenheit von Sender und Empfänger zustande kommen, können als Kontrollinformationen dazu verwendet werden, Aufschlüsse über die Übereinstimmung von beabsichtigtem Kommunikationsziel und realisiertem Kommunikationserfolg zu erlangen; sie dienen u. U. als Grundlage für die Revision der Kommunikationsziele, -mittel und -träger.

Aus der Beschreibung des Kommunikationsprozesses geht hervor, daß jede Kommunikationsentscheidung im Marketing risikobehaftet ist. Vorhandene

Forschungsergebnisse zum Aufbau einer empirisch nachprüfbar, für die Praxis richtungweisenden Grundlage des Kommunikationsprozesses bewegen sich noch meist im Stadium spezieller Sätze¹⁴, die häufig nur an einem einzigen oder an wenigen gleichartigen Fällen überprüft worden sind. Da Voraussetzungen und Wirkungen der Kommunikation im Marketing meist von einzelnen Unternehmen objektbezogen untersucht werden, sind die Forschungsmethoden im allgemeinen nicht ausreichend abgestimmt und die Ergebnisse so speziell, daß eine Übertragung auf andere Planungsfälle wegen der veränderten Voraussetzungen kaum möglich ist.

2.2.2 Die Aufgabe der Kommunikation im Marketing-Mix

In dieser Darstellung sind zwar Gemeinsamkeiten der Kommunikationsinstrumente Werbung, Verkaufsförderung und Public Relations zu erkennen, wobei das Instrument Merchandising auf den ersten Blick eine Sonderstellung einnimmt, über die in Abschn. 2.3.5 noch zu sprechen sein wird. Allerdings gelingt es noch nicht, andere Instrumente des Marketing, z. B. das persönliche Verkaufsgespräch, von denen der Kommunikation ausreichend abzugrenzen. Stern kann nicht gefolgt werden, wenn er die Unterscheidungsmerkmale zwischen der Kommunikation und anderen Marketinginstrumenten allein darin sieht, daß es „wesentliche Aufgabe jedes Kommunikationssystems ist . . ., den Inhalt einer von einem Ursprungsort stammenden Nachricht an einen Bestimmungsort zu reproduzieren“¹⁵, obwohl das zweifellos eine wichtige Voraussetzung ist. Uns scheint für die Abgrenzung der Kommunikation vom Vertriebs- und vom Angebotsbereich der Unternehmung vielmehr gleichzeitig die *Zielsetzung für einzelne Instrumentalbereiche im Rahmen der Gesamtzielsetzung des Unternehmens* wesentlich zu sein.

Aufgabe der Kommunikationsinstrumente im Rahmen des Marketing-Mix ist es vorrangig, für ein Gesamtunternehmen, sein Leistungsprogramm oder Teile daraus Präferenzen im Markt aufzubauen, die dem Unternehmen eine Alleinstellung ermöglichen. Daß dabei letztlich der Gedanke verfolgt wird, eine Absatz- bzw. Gewinnbeeinflussung im Rahmen der Unternehmens- und Marketingzielsetzung zu erreichen, ist als Bindeglied zu den übrigen Instrumenten des Marketing anzusehen, die – je nach ihrer Funktion im Marketing-Mix – durch Verfolgung anderer Subziele ein gemeinsames Oberziel ansteuern.

Die Kommunikation erfüllt ihre Aufgabe durch die Information potentieller Abnehmer/Meinungsbildner (= Zielgruppe der Kommunikation) über das

Unternehmen selbst bzw. über sein Angebotsprogramm und dessen Verfügbarkeit im Markt. Dabei wird der Begriff „Information“ im Anschluß an die Darstellung des Kommunikationsprozesses als subjektive, zielbezogene Nachricht verstanden; objektive Informationen sind im gesellschaftlichen Zusammenleben durch die „Gatekeeper“-Funktion des Senders Utopie. Der Vertrieb sorgt letzten Endes dafür, die Verfügbarkeit der Angebote des Unternehmens im Markt sicherzustellen. Angebot und Vertrieb sind somit für jede Kommunikation konstitutiv. Im Rahmen der Zielsetzung für die Verkaufsorganisation als Bestandteil des Vertriebszieles eines Unternehmens wäre es daher unzweckmäßig, das persönliche Verkaufsgespräch herauszulösen und dem Instrumentarium der Kommunikation zuzuordnen, obwohl zweifellos Berührungspunkte gegeben sind, da z. B. das Ansehen eines Unternehmens und seiner Erzeugnisse auch durch Außendienstmitarbeiter geformt wird.

Das Verkaufsgespräch hat also wohl kommunikativen Charakter, ist jedoch in erster Linie Instrument des taktischen Verkaufs, während der Präferenzaufbau durch Kommunikation strategische, d. h. längerfristige Ziele verfolgt. Ebenso ist beispielsweise die Markenbezeichnung eines Produktes kommunikativ; sie ist jedoch vorrangig ein Instrument der Angebotskennzeichnung und löst auf diese Weise beim Angebot eine Kommunikationsbereitschaft aus, die eine Voraussetzung für den Einsatz von Kommunikationsmaßnahmen bildet.

Die drei Instrumentalbereiche der Absatzpolitik lassen sich anhand ihrer Aufgaben gegeneinander abgrenzen (Abb. 6).

Aufgaben		
Instrumentalbereiche	Hauptaufgabe	Nebenaufgabe(n)
<i>Angebotsbereich</i>	Erstellung von Leistungssubstanz und von Kommunikationsbereitschaft der Leistungen (z. B. durch Ausstattung, Markenkennzeichnung)	Auslösung kommunikativer Prozesse mit potentiellen Abnehmern
<i>Vertriebsbereich</i>	Herstellung von Verfügbarkeit der Leistungen	Auslösung kommunikativer Prozesse mit potentiellen Abnehmern
<i>Kommunikationsbereich</i>	Information potentieller Abnehmer/Meinungsbildner über Unternehmen, Angebot und Verfügbarkeit des Angebots (<i>Aufbau von Präferenzen im Markt</i>)	Herstellung von Verfügbarkeit der Leistungen; Bedarfserkundung zur Erstellung von Leistungssubstanz (z. B. bei Einzelfertigung oder vor der Aufnahme neuer Produkte)

Abb. 6: Abgrenzung der drei Instrumentalbereiche der Absatzpolitik anhand ihrer Aufgaben

Wir haben ausgeführt, daß es Hauptanliegen der Kommunikation ist, den Markt über ein Unternehmen und/oder sein Angebot zu informieren, um dadurch Präferenzen gegenüber dem Wettbewerb aufzubauen. Abschließend soll versucht werden, das Kommunikationsinstrument Merchandising in diese Aufgabenstellung einzuordnen. Hierbei gehen wir von dem konkreten Fall aus, daß ein Konsumgüterhersteller im Rahmen seiner Verkaufsförderung vom Handel die Chance erhält, sein Angebot im Laden vorteilhaft zu placieren, weil der Händler die Wirkung der Kommunikationsmaßnahmen unterstützen und für sich selbst nutzen möchte. Greift der Hersteller die gebotene Chance auf, dann wirken zwei Kommunikationsinstrumente parallel auf den Empfänger der Botschaft – den potentiellen Käufer – ein: Die Verkaufsförderungsmaßnahme – z. B. ein Displaystück – und das am point of purchase günstig placierte Angebot. Das bedruckte Papier und die Warenplacierung haben ähnliche Funktionen: Beide Instrumente dienen als Medien für den Transport von Informationen. Zweifellos kommt die im Angebot selbst durch Ausstattung, Verpackung und Markenkennzeichnung angelegte Kommunikationsbereitschaft erst durch die vorteilhafte Placierung voll zum Tragen; ungünstig placierte Waren fristen trotz Verkaufsförderungsmaßnahmen oft ein Schattendasein.

Um die Chancen für Sonderplacierungen – meist im Zusammenhang mit Aktionen – voll zu nutzen bzw. um die Placierungen nicht allein dem Zutun des Handels zu überlassen, übernehmen die Hersteller heute vielfach die ursprüngliche Absatzmittlerfunktion des Merchandising und setzen getrennt von ihren Verkaufsorganisationen eigene „Merchandiser“ ein, die für eine vorteilhafte Warenplacierung sorgen und auf diese Weise die Bemühungen der Verkaufsorganisation unterstützen. Die Merchandising-Organisation ist oft gleichzeitig damit beauftragt, über Strecken- oder Überweisungsgeschäfte für eine ausreichende Warenbevorratung zu sorgen, damit sie die Placierungsaufgabe erfüllen kann. Verkaufsförderung und Merchandising decken sich nicht, sondern ergänzen einander; Kommunikationsmittel und -träger sind bei beiden Kommunikationsinstrumenten anderer Art.

Zusammenfassend kann die Kommunikation im Marketing wie folgt definiert werden: *„Die Kommunikation hat die Aufgabe, für ein Unternehmen, sein Angebotsprogramm oder für Teile daraus bei einer definierten Zielgruppe im Markt Präferenzen aufzubauen, und zwar auf dem Wege über interaktive Sozialprozesse (Kommunikationsprozesse).“*

2.3 Werbung, Verkaufsförderung, Public Relations, Merchandising

2.3.1 Ableitung der Kommunikationsziele

Neben einer gemeinsamen Basis verfolgen die vier Instrumente im Kommunikationsbereich des Unternehmens verschiedene Teilziele, die sich aus unterschiedlichen Aufgaben herleiten. Dadurch werden unter bestimmten Voraussetzungen Komplementär- bzw. Substitutionseffekte wirksam, die bei jeder Kommunikationsplanung berücksichtigt werden müssen.

Bevor auf die Werbe-, Verkaufsförderungs-, Public Relations- und Merchandising-Ziele im einzelnen eingegangen wird, sind einige Erörterungen über die Ableitung der übergeordneten Kommunikationszielsetzung zweckmäßig.

Wird die Gesamtunternehmung u. a. als Zielsystem¹⁶ gesehen, dann ergibt sich etwa folgender Ablauf der Zielplanung (Abb. 7):

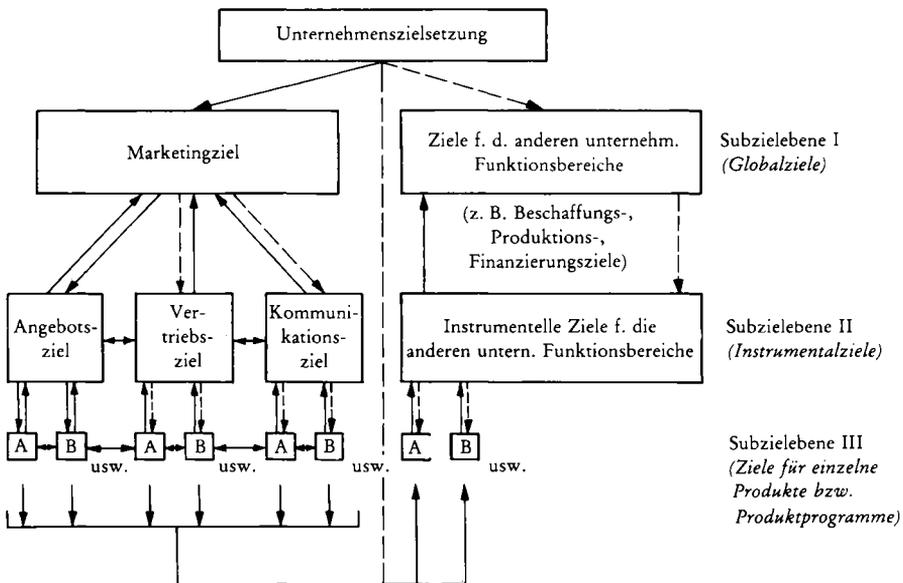


Abb. 7: Ableitung der Kommunikationsziele aus den Unternehmenszielen

Mindestens bei längerfristiger Betrachtung ist die Absatzzielsetzung dominant; das hat zur Folge, daß die Ziele für die übrigen unternehmerischen

Funktionsbereiche (z. B. Beschaffung, Personal, Produktion, Finanzen) nur zum Teil von dem übergeordneten Unternehmensziel, in erheblichem Umfang dagegen von den Marketingzielen beeinflusst werden (vgl. die ausgezogenen bzw. gestrichelten Pfeile in Abb. 7). Auf die Unterscheidung in Marketingziele bei Marktanpassung und bei Marktbeeinflussung¹⁷ wird hier verzichtet, da sich Marketing im allgemeinen durch eine aktiv-schöpferische Komponente auszeichnet. Ebenso soll aus Gründen der leichteren Einsicht die Einbeziehung der Rückkopplungseffekte vernachlässigt werden, die von Subzielen – vor allem im Marketingbereich – auf das unternehmerische Gesamtziel ausgehen können. Wichtig ist es jedoch, die Interdependenzen zwischen Angebots-, Vertriebs- und Kommunikationszielen zu beachten, ebenfalls die Abhängigkeiten in der darunter liegenden Zielebene, weil hier die Teilplanungen nicht isoliert, sondern in gegenseitiger Abstimmung erfolgen müssen, wobei gleichzeitig Komplementär- und Substitutionseffekte zu berücksichtigen sind.

Bevor die Ziele eines niedrigeren Zielniveaus abgeleitet werden können, ist es stets notwendig, die übergeordneten Ziele präzise, d. h. möglichst quantitativ zu formulieren. Die Zielsetzung für das Unternehmen als Ganzes kann bei langfristiger Betrachtung auf ökonomische Erfolgskategorien zurückgeführt werden;¹⁸ andere, teilweise im qualitativen Bereich verbleibende Zielvorstellungen können jedoch hinzutreten und auf die wirtschaftlichen Ziele des Unternehmens in Form von Begrenzungsfaktoren Einfluß nehmen.¹⁹ Da dem Absatzbereich in der Regel eine Schlüsselfunktion zukommt, sind anschließend mit dem Unternehmensziel kompatible Absatz-(Marketing-)Ziele zu quantifizieren; würde man sich hier auf qualitative Dimensionen zurückziehen, so wäre die Realisierung des obersten Unternehmenszieles von vornherein in Frage gestellt.

Wichtige Forderung für alle unternehmerischen Teilziele ist ihre Operationalität, d. h. ihr klarer Bezug zu den Aufgaben und Bereichen des Unternehmens, für die sie gelten sollen. Für die Marketing-Abteilung mit absatzwirtschaftlichen Aufgaben stehen bei der Zielfestlegung Absatz- und Umsatzgrößen im Vordergrund, die sich bei konsequenter Fortführung operational formulierter Unternehmensziele aus konkreten mengen- und wertmäßigen Marktanteilszielen ergeben – wobei die wertmäßigen Ansätze bereits eine bestimmte Marketingstrategie (Preis- und Konditionenpolitik) zum Ausdruck bringen. Wird die Marketingabteilung konsequent als Sparte („Division“) des Unternehmens mit eigener Gewinn- und Verlustantwortung geführt, dann ist es notwendig, die Absatz- und Umsatzziele durch Kosten- und Ergebnisziele zu ergänzen, um den Gewinnbeitrag der Marketingabteilung auf dem Wege über einen optimalen Ansatz und Einsatz des Marketingetats bzw. über ein vernünftiges Kosten-

Management möglichst positiv zu beeinflussen.²⁰ Das folgende Beispiel beschreibt das Zustandekommen des Marketingergebnisses als Differenz von geplanten Nettoerlösen und Marketingkosten in der nächsten Planungsperiode:

- (1) *Marktanteils- und Absatzziel*
 Hier müssen mengenmäßige Zielvorgaben gesondert für jedes einzelne Produkt bzw. Produktprogramm des Unternehmens gemacht werden, aus denen sich das Umsatzziel ableitet.
- (2) *Umsatz-(Bruttoerlös-)Ziel* 45,00 Mio. DM
- (3) *Nettoerlösziel* \cong 30,00 Mio. DM
 (d. h. Budget für Erlöschmälerungen \cong 15,00 Mio. DM)
- (4) *Absatzkostenziel (Marketing-Budget)*
- (41) Kommunikations-Budget 1,50 Mio. DM
- (42) Außendienst-Budget 0,20 Mio. DM
- (43) Absatz-Gemeinkosten (z. B. Strateg. Marketing, Verkaufs-Management, Verwaltung)
 \cong 6,5% der geplanten Nettoerlöse \cong 1,95 Mio. DM \cong 3,65 Mio. DM
- (5) *Ziel für Marketingergebnis* \cong 26,35 Mio. DM
- (6) *Interne Kostenplanung*
- (61) Herstellkosten 21,00 Mio. DM
- (62) Restl. Gemeinkosten (z. B. Produktion, Verwaltung)
 \cong 9,3% von den geplanten Nettoerlösen \cong 2,79 Mio. DM \cong 23,79 Mio. DM
- (7) *Brutto-Unternehmensergebnis* (vor Steuern) \cong 2,56 Mio. DM
 d. h. \cong 5,7% vom Umsatz

Die Periodenziele für die Marketingabteilung sind im allgemeinen nicht auf kurzfristige Gewinnoptimierung, sondern auf längerfristige Erfordernisse des Unternehmens gerichtet – beispielsweise auf Absatzwachstum in der Zeitspanne x um y% zur Erreichung eines Marktanteils von z% als Basis für eine

dauerhafte Absicherung des Unternehmens. Derartige „vorgelagerte“ Unternehmensziele kennzeichnen die langfristige Absatzplanung.

Bei der Formulierung von Zielen für die einzelnen Absatz-Instrumentalbereiche (siehe Abb. 7) sei an die komplementären und substitutiven Beziehungen zwischen einzelnen Instrumenten des Marketing-Mix erinnert, so daß sich die Frage stellt, in welcher Reihenfolge die Instrumentalziele am zweckmäßigsten vorgegeben werden. Im allgemeinen wird es nicht sinnvoll sein, Kommunikationsziele festzulegen, bevor Entscheidungen über die angebots- und vertriebspolitischen Ziele des Unternehmens gefallen sind, da Angebots- und Vertriebsprogramm bestimmte Vorgaben für Kommunikationsmaßnahmen machen, die zwar seitens der Kommunikation zu beeinflussen, in der Regel aber nicht umzustößen sein werden. Da der Angebotsbereich wiederum derjenige ist, der am stärksten auf die Marketingziele Einfluß nimmt, wird es zweckmäßig sein, die Zielbildungsprozesse auf der Marketing- und der darunter liegenden Angebotsebene möglichst eng aufeinander abzustimmen, um die gesamte Absatzpolitik des Unternehmens mit den Gegebenheiten des Angebots optimal in Einklang zu bringen. Das bedeutet, daß auf der einen Seite die in den Angebotsinstrumenten liegenden Möglichkeiten voll genutzt, daß andererseits für den Marketingbereich keine unrealistischen Wachstums- und Gewinnziele gesetzt werden, die selbst die langfristige Angebots-Kapazität übertreffen. Unter Umständen liegen langfristige Angebots-Restriktionen bereits in der Formulierung des Unternehmens-Sachziels begründet;²¹ in der praktischen Marketingplanung ist es jedoch immer häufiger notwendig, derartige Begrenzungen im Hinblick auf das Unternehmens-Formalziel aufzuheben und nach neuen Möglichkeiten der Marktbearbeitung zu suchen (z. B. durch Diversifikation).

Das Kommunikationsziel des Unternehmens ergibt sich aus den Kommunikations-Teilzielen für die einzelnen Produkte bzw. Produktprogramme, jeweils untergliedert in Ziele für Werbung, Verkaufsförderung und Merchandising. Public Relations machen davon insofern eine Ausnahme, als es Aufgabe dieses Instruments ist, Informationen an die Außenwelt über das Unternehmen als Ganzes zu übermitteln (Abb. 8).

In der absatzwirtschaftlichen Literatur wird häufig zwischen *ökonomischen* und *außerökonomischen* Kommunikationszielen unterschieden. Bidlingmaier beispielsweise untergliedert nach auf das gesamte Werbeverfahren bezogenen nichtwirtschaftlichen Zielen – Bedürfnisweckung, Verbesserung des Informationsstandes, Bildung von Präferenzen, Weckung von Kaufinteresse, Auslösung von Kaufhandlungen – und nach solchen, die auf einzelne Komponenten

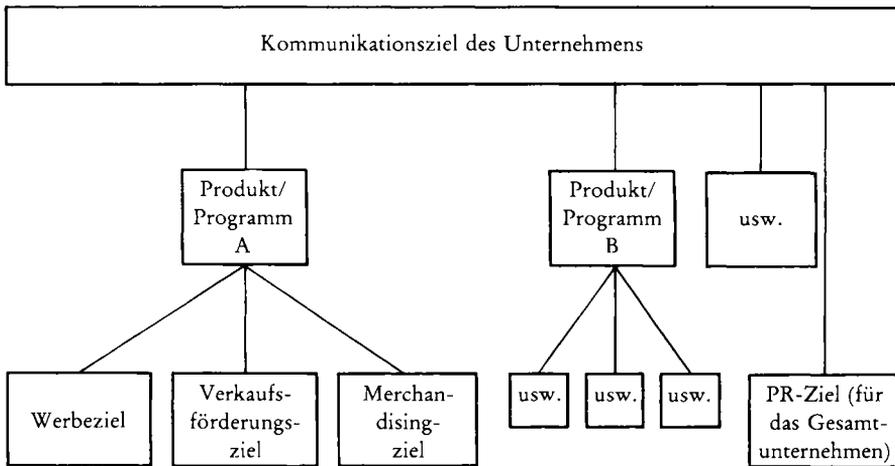


Abb. 8: Die Aufgliederung des Kommunikationsziels

des Werbeverfahrens bezogen sind: Werbeberührung, Werbebeeindruckung, Werbeerinnerung.²² Alle außerökonomischen Teilziele dienen jedoch letzten Endes dazu, die Realisierungsmöglichkeiten für längerfristig abgesteckte ökonomische Ziele vorzubereiten oder zu verbessern und damit einen geplanten Beitrag des Marketingbereichs zu der langfristigen unternehmerischen Gesamtzielsetzung – Gewinnoptimierung unter bestimmten Begrenzungen – zu sichern. Dieser Tatsache trägt Bidlingmaier Rechnung, indem er ausführt, daß „bestimmte Werbemaßnahmen *nicht unmittelbar* (Hervorhebung durch den Verf.) auf Gewinn- oder Umsatzsteigerung gerichtet sind, sondern z. B. der Bedürfnisweckung, der Verbesserung des Informationsstandes bei den Umworbenen usw. dienen“.²³ Trotzdem ist die Einführung außerökonomischer Zielkomponenten unter praktischen Planungsaspekten zweckmäßig, da die Wirkung der Kommunikation nur im psychologischen Bereich von der anderer Marketinginstrumente klar abgegrenzt werden kann. Da die unmittelbare Umsatz- bzw. Gewinnbeeinflussung durch Kommunikationsmaßnahmen in der Praxis nicht isoliert, sondern nur als integratives Zusammenwirken aller Instrumente des Marketing-Mix darstellbar ist, wären allein auf Kommunikationsmaßnahmen abgestellte Umsatz- bzw. Gewinnziele nicht operational.

Die Teilziele für die einzelnen Instrumente der Kommunikation ergeben sich aus ihren unterschiedlichen Funktionen; die Planung des Kommunikations-Mix ist erst dann abgeschlossen, wenn die komplementären und substitutiven

Beziehungen nicht nur vom Kommunikationsbereich zu den beiden anderen Instrumentalbereichen, sondern innerhalb des Kommunikationsbereiches voll erkannt und einbezogen worden sind.

2.3.2 Werbeziele

Wir grenzen die Werbung von Beeinflussungsfaktoren ab, die ausschließlich außerwirtschaftlichen Zwecken dienen, etwa in der politischen oder religiösen Sphäre („Propaganda“). Da sich unsere Betrachtungen speziell im Absatzbereich der Unternehmung bewegen, wäre präziser von „Absatzwerbung“ zu sprechen; der Sprachgebrauch der Praxis bezieht allerdings den Begriff Werbung ohne weiteres auf den Absatzbereich der Unternehmung (im Gegensatz etwa zur Beschaffungs- oder Personalwerbung, wo der unterscheidende Zusatz üblich ist). In den folgenden Ausführungen werden wir uns dem praktischen Sprachgebrauch anpassen.²⁴

Sofern der Zweck der Werbung allgemein „in der Förderung des Absatzes der von der werbenden Unternehmung erstellten bzw. zu erstellenden Leistungen“ gesehen wird, und zwar mit Hilfe spezieller Kommunikationsmittel,²⁵ wird eine klare Trennungslinie zwischen der Werbung und den Instrumenten Public Relations sowie Merchandising ersichtlich; bei Public Relations handelt es sich stets um Kommunikationsmaßnahmen für das Unternehmen als Ganzes. Eine Besonderheit stellt die sogenannte institutionelle Werbung dar, die mehrere Produkte oder das gesamte Produktprogramm eines Unternehmens in einer Kampagne vereint; als Unterscheidungsmerkmal zu Public Relations dient auch hier das konkrete Leistungsangebot des Unternehmens, auf das sich die Kommunikationsmaßnahmen beziehen. Ebenso ist der Merchandisingbereich durch diese Definition ausgegliedert, weil es sich hier um keine speziellen Kommunikationsmittel, sondern um die Ware selbst handelt, die den Hintergrund für das Zustandekommen kommunikativer Prozesse darstellt. Um schließlich die Verkaufsförderung als gesondertes Kommunikationsinstrument zu differenzieren, hat sich in der Praxis überwiegend eine Abgrenzung hinsichtlich des Ortes durchgesetzt, an dem die Kommunikation ihre Wirkung entfaltet. Von Verkaufsförderung spricht man in der Regel dann, wenn Kommunikationsmaßnahmen direkt am Ort des Verkaufs (point of purchase, point of sale, abgekürzt pop. bzw. pos.) durchgeführt werden. Wir wollen dieses unterscheidende Kriterium zunächst gelten lassen und auf notwendige Erweiterungen, die diesen Rahmen zuweilen sprengen und die Abgrenzung zwi-

schen Werbung und Verkaufsförderung unter praktischen Gesichtspunkten erschweren, im folgenden Abschnitt eingehen.

Die Ableitung der Werbeziele schließt sich eng an die Funktionen der Werbung als Marketinginstrument an. In der Werbeliteratur hat sich bisher keine übereinstimmende Meinung über die Aufgaben der Werbung herausgebildet, so daß die Werbeziele breit streuen. Nicht nur für die Werbeplanung, sondern ebenso für die Kontrolle des Werbeerfolgs ist es aber wesentlich, für die Werbung Aufgaben und Ziele festzulegen, um daran ihre Leistungsfähigkeit und die tatsächlich erbrachten Leistungen zu bemessen; in der Praxis kommt es häufiger durch das Fehlen klar definierter Wirkungskriterien der Werbung im Rahmen des Marketinginstrumentariums zu einer Unter- bzw. Überschätzung ihrer Wirkungsmöglichkeiten. Das Resultat ist dann zwangsläufig, daß entweder von vornherein der Einsatz des Instruments Werbung abgelehnt wird oder daß nach der Durchführung einer Werbekampagne Enttäuschung darüber eintritt, „daß der Umsatz des umworbenen Produktes sich doch nicht wie erwartet entwickelt hat“. Eines der häufigsten Mißverständnisse ist die direkte Verbindung von Werbung und Absatzergebnis, ohne in Rechnung zu stellen, daß sich die Wirkung der Werbung nur vor dem Hintergrund einer bestimmten absatzpolitischen Konzeption ergibt, in die dieses Instrument integriert ist.

Johannsen nennt sechs zentrale Aufgaben für die Werbung, die er aus der Praxis der GWA-Full-Service-Agenturen ableitet²⁶:

- (1) Die Unterrichtung und Aufklärung des Verbrauchers mit dem Ziel, Marktübersicht, Markttransparenz auch für den einzelnen zu schaffen.
- (2) Die Gewinnung des öffentlichen und persönlichen Vertrauens für Waren, Firmen und Dienstleistungen mit dem Ziel, ein möglichst positives Vorstellungsbild (Image) von der betreffenden Marke und/oder Firma beim Konsumenten aufzubauen und zu stabilisieren.
- (3) Das Schlagen von Brücken zwischen Erzeugung und Verbrauch und damit die Vermittlung zwischen Hersteller und Verbraucher.
- (4) Die Sammlung, Vereinheitlichung und „Kanalisation“ von Bedürfnissen und damit der Nachfrage einerseits und das Wecken „neuer“ Konsumbedürfnisse und die Schaffung neuer Konsumgewohnheiten andererseits.
- (5) Das Abheben, Individualisieren verwandter, ähnlicher oder sogar objektiv gleicher Produkte und damit das Schaffen von langlebigen „Produkt- bzw. Marken-Persönlichkeiten“.

- (6) Die „Hinstimmung“ zum Produkt und damit der *indirekte* Beitrag zur Verkaufsförderung und Nachfrageerzeugung (zur Forcierung des Massenabsatzes, der erst die Möglichkeit der Produktion preiswerter und doch qualitativ guter Massengüter schafft [Stichwörter: „Vorverkaufen“ und „Demokratisierung des Luxus“]).

Aus der Aufzählung, die stellvertretend für viele andere angeführt worden ist, kristallisieren sich zwei Gesichtspunkte heraus:

- (1) Die Werbung hat die Aufgabe, ein Angebot bei einer definierten Zielgruppe bekanntzumachen und im Bewußtsein aktuell zu halten, so daß das Angebot spontan erinnert wird (Schaffung eines aktiven Bekanntheitsgrades)²⁷.
- (2) Der Werbung fällt die Aufgabe zu, für ein Angebot ein unverwechselbares Profil aufzubauen und zu erhalten, so daß eine positiv gegenüber dem Wettbewerb abgrenzende Alleinstellung eintritt (Aufbau und Erhaltung von Produktpersönlichkeiten bzw. eigenständigen Produktimages).

Beide Funktionen sind nicht klar voneinander abzugrenzen; in der Regel sind das Bekanntmachen und Aktuellhalten eines Produktes nur möglich, wenn gleichzeitig konkrete Vorstellungen über das Angebot vermittelt werden. Auch sogenannte Teaser-Kampagnen, beispielsweise als Auftakt bei der Einführung einer neuen Marke, bauen beim Empfänger eine bestimmte Erwartungshaltung auf.²⁸ Letztlich schält sich daher als zentrale Funktion der Werbung der Aufbau und die Erhaltung von Produktimages heraus; über den Image-Begriff sind daher einige Anmerkungen notwendig.

Bekanntlich ist ein *Produkt-Image* die gesamthafte Vorstellung, die sich über ein Produkt im Markt herausbildet; offenbar bei verschiedenen Individuen nach ähnlichen psychologischen Mechanismen, denn Images weisen in der Regel eine hohe interindividuelle Übereinstimmung auf. Nicht nur die technische Produktbeschaffenheit, sondern viele andere Einzelqualitäten wie Ausstattung, Verpackung, Markenbezeichnung und Art der Distributionswege des Produktes vereinigen sich zu seinem Image: *Die Werbung ist dasjenige absatzpolitische Instrument des Unternehmens, das bei der Ausbildung des Images im allgemeinen eine ganz entscheidende Rolle spielt.* Der Bezug auf objektive absatzpolitische Gegebenheiten ist um so geringer, je schwerer diese für den Käufer bzw. Konsumenten zugänglich oder zu beurteilen sind; die Images vieler Güter zeichnen sich daher durch eine hohe „Plastizität“ aus (d. h. sie sind weniger durch das Wissen um objektive Beschaffenheiten als vielmehr durch subjektive Einstellungen geprägt).²⁹ Spiegel bezeichnet deshalb nicht die

objektive Beschaffenheit einer Ware, sondern das Warenimage (Ganzheit aus objektiven und subjektiven Komponenten) als marktliche Realität.

Images werden im Bereich der Sozialpsychologie den sog. attitudes (Grund- bzw. Werthaltungen) zugeordnet; das bedeutet auf der einen Seite, daß sich ihr Aufbau nicht schlagartig vollzieht, macht sie andererseits aber relativ stabil und schwer wandelbar. Beide Gesichtspunkte sind für die Werbeplanung von großer Bedeutung.

Zwischen dem Bekanntheitsgrad eines Produktes und seinem Image ist ein dreifacher Zusammenhang denkbar:

- (1) Ein hoher aktiver Bekanntheitsgrad ist mit einem positiven und wettbewerbsabgrenzenden Produktimage verbunden.
- (2) Ein hoher aktiver Bekanntheitsgrad geht einher mit diffusen Produktvorstellungen, d. h. es ist bisher nicht gelungen, ein eigenständiges Image für das Produkt aufzubauen.
- (3) Ein hoher aktiver Bekanntheitsgrad steht in Beziehung zu negativen Vorstellungen über das Produkt.

Es ist klar, daß jede Werbeplanung auf eine Zielsetzung ausgerichtet ist, die im Beispiel (1) beschrieben wurde.

Um eine deutlichere Verkettung zu der letztlich ökonomischen Zielsetzung sichtbar zu machen, die den Einsatz der Werbung als absatzpolitisches Instrument im Marketing-Mix bestimmt, wird vielfach neben die beiden aufgeführten Funktionen der Werbung eine dritte gestellt und gefordert, die Werbung müsse einen „Kaufanreiz“ für das umworbene Produkt erzeugen. Johannsen spricht hier von der „Hinstimmung“ zum Produkt bzw. vom „Vorverkaufen“ durch Werbung.³⁰

In der Tat erweist sich diese Forderung beispielsweise in Werbemittel-Pretests als geeignet, um festzustellen, ob sich „Bedürfnismatrix“ und „Angebotsparitrix“ decken, so daß ein Kaufappell zustande kommt.³¹ Man muß sich jedoch darüber im klaren sein, daß hier keine abgrenzbare werbliche Funktion vorliegt, da andere Instrumente des Marketing-Mix ebenfalls auf die Entwicklung eines Kaufanreizes einwirken.³²

Die bei Johannsen unter den Punkten 3 und 4 genannten Aufgaben charakterisieren keine eigenständigen Funktionen der Werbung, sondern sind in den beiden beschriebenen Kernaufgaben dieses Instruments enthalten; eine „Aufklärungsfunktion“ der Werbung berührt die *Inhalte* der Informationsübertragung und widerspricht im allgemeinen der Realität. Ebenso lassen sich die vier bei Bidlingmaier aufgeführten Aufgabenkomplexe der Werbung auf diese zwei

wesentlichen reduzieren, worauf hier im einzelnen nicht näher eingegangen werden soll.³³

Für den systematischen Einsatz der Kommunikation im Hinblick auf einzelne Produkte bzw. auf das Produktprogramm des Anbieters bildet die Werbung im allgemeinen die Basis. Das bedeutet, daß die Werbung in ausgeprägtem Maße Gegenstand der langfristigen Planung sein muß. Sie übernimmt Aufgaben, die nicht ad hoc realisierbar sind, sondern die erst bei längerfristigem und kontinuierlichem Einsatz erfüllt werden können; als Ergebnis soll eine nachhaltige Wirkung im Markt eintreten. Obwohl über den Wirkungsverlauf von Werbekampagnen noch kein empirisches Material vorliegt, das dem Anspruch an ein allgemein gültiges Modell der Werbewirkung genügen könnte, machen die auf konkrete Einzelfälle bezogenen Untersuchungen deutlich, daß der für die Werbung eingesetzte Aufwand eine Marktinvestition darstellt, die nur bei geplanter und längerfristiger Nutzung durch das Unternehmen eine befriedigende Rendite gewährt. Mit anderen Worten: Ob der beabsichtigte positive Einfluß auf die Umsatzentwicklung des Unternehmens – und damit letzten Endes auf den Unternehmensgewinn – realisiert wird, ist im wesentlichen eine Frage der langfristigen Planung, d. h. des Aufbaus einer tragfähigen Werbekonzeption und ihres Einsatzes über einen längeren Zeitraum hinweg.

Aus den beiden Aufgaben der Werbung leiten sich im konkreten Falle strategische und taktische Ziele – für einzelne Planungsperioden – ab; z. B.: Aufbau eines aktiven Bekanntheitsgrades für Angebot A von x%; Erhöhung des aktiven Bekanntheitsgrades um y%; Stabilisierung des aktiven Bekanntheitsgrades bei z%; Aufbau eines positiven und wettbewerbsabgrenzenden Produktimages in bestimmter Qualität und Intensität; Korrektur negativer Vorstellungen über das Produkt in einer bestimmten Richtung und Intensität usw. *Sowohl bei der Planung des Werbeeinsatzes als auch bei der Kontrolle des Werbeerfolgs sind derartige operationale Ziele von großer Bedeutung*, wobei sich die Planung gleichzeitig stets an ökonomischen Zielen – positive Beeinflussung des Umsatz- bzw. Gewinnergebnisses des Unternehmens vor dem Hintergrund einer bestimmten absatzpolitischen Gesamtkonzeption – orientiert, zu deren Realisierung die Werbung als Instrument des Marketing-Mix beitragen soll.

2.3.3 Ziele der Verkaufsförderung

Nach Nieschlag et al. umfaßt Verkaufsförderung vor allem „die sachliche, personelle und organisatorische Unterstützung der Verkaufsbemühungen der

Wiederverkäufer durch den Hersteller“.³⁴ Dadurch soll dieses Instrument teilweise die Werbung ergänzen, teils die Schlagkraft der Absatzmittler und Absatzhelfer erhöhen.

Die sachliche Unterstützung erfolgt durch herstellereigene Verkaufsförderungsaktionen bzw. durch die Koordination von Verkaufsförderungsaktionen der Hersteller und Absatzmittler, oft in Form finanzieller Zuschüsse seitens der Industrie. Wichtig ist, daß solche finanziellen Beteiligungen tatsächlich in Kommunikationsmaßnahmen des Handels fließen und nicht zur Reduzierung des Endverbraucherpreises benutzt werden, also als preispolitisches Mittel des Handels. Auf Einzelheiten kann an dieser Stelle nicht eingegangen werden; in jedem Falle muß sich die Industrie um handelsgruppenspezifische Marketingkonzepte bemühen, um eine optimale Verwendung der eingesetzten Sachmittel für Verkaufsförderung zu erreichen.

Mit der personellen Unterstützung ist der Merchandising-Bereich angesprochen; der herstellereigene Merchandising-Stab sorgt einerseits dafür, daß die Beteiligung der Einzelhandelsebene an Verkaufsförderungsaktionen, die zwischen Hersteller und Handelszentrale abgesprochen worden sind, möglichst hoch ist, indem die angeschlossenen Einzelhändler im Rahmen sogenannter Durchgänge bearbeitet werden; er bemüht sich außerdem um eine vorteilhafte Warenplatzierung im Laden. Durch derartige Maßnahmen erfolgt gleichzeitig die organisatorische Unterstützung der Verkaufsbemühungen der Wiederverkäufer.

In der Definition der American Marketing Association (AMA) klingen bereits einzelne Details der Verkaufsförderung deutlicher an: „In a specific sense, those marketing activities, other than personal selling, advertising and publicity, that stimulate consumer purchasing and dealer effectiveness, such as displays, shows and exposition demonstrations, and various nonrecurrent selling efforts not in the ordinary routine.“³⁵

Trotzdem bleiben die Abgrenzungsversuche der AMA noch in mancher Hinsicht unbefriedigend, obwohl sie in der Marketingliteratur häufig ungeprüft übernommen werden.³⁶

Verkaufsförderung wendet sich an zwei Gruppen im Markt: an Absatzmittler und Verbraucher; ein Abgrenzungsmerkmal gegenüber der Werbung kann hierin allein noch nicht gesehen werden. Ebenso stellt die Verkaufsförderung hinsichtlich ihrer Zielsetzung, die im Anschluß an die AMA mit „Stimulierung des Konsums und Erhöhung des Händlereinsatzes“ umschrieben werden kann, im Rahmen der Kommunikation keine Ausnahme dar. Auch die aufge-

fürten Mittel wie Displaymaterial, Vorführungen und Warendemonstrationen sind nach unserer Unterteilung der Kommunikationsinstrumente nicht charakteristisch, da teilweise der Bereich des Merchandising angesprochen wird.

Einen wichtigen Gesichtspunkt enthält allerdings die Aussage, es handele sich bei Verkaufsförderung um einmalige, nicht wiederkehrende Kommunikationsbemühungen. Hier liegt in der Tat wohl der wichtigste Schlüssel für die Abgrenzung der Verkaufsförderung von der Werbung und von anderen Kommunikationsinstrumenten; während die *Werbung* in die strategische Planung einbezogen werden muß, weil sich die volle Wirkung einer Werbekonzeption erst bei längerfristigem, kontinuierlichem Einsatz voll entfaltet, gehört *Verkaufsförderung* heute eher zu den taktischen Instrumenten im Marketing-Mix und hilft mit, kurzfristig gesetzte Ziele zu realisieren.³⁷ Eine auf die kommende Periode bezogene Planung von Verkaufsförderungsaktionen ist daher die Regel. Trotzdem ist es zweckmäßig, den Einsatz des Instruments Verkaufsförderung bereits im Rahmen der strategischen Kommunikationsplanung längerfristig im voraus festzulegen. Dabei handelt es sich einerseits darum, alle Möglichkeiten der Kommunikation mit dem Markt in das strategische Planungssystem einzubeziehen und dabei die komplementären Wirkungsmöglichkeiten von Verkaufsförderung und Werbung zu berücksichtigen. Auf der anderen Seite besteht zunehmend die Tendenz, den Bereich der Verkaufsförderung auf ausgesprochene Langfrist-Maßnahmen zu erweitern und damit den ausgeprägten Aktionsbezug aufzugeben (z. B. auf Schulungs- und Trainingsmaßnahmen im Außendienst).^{37a} Verkaufsförderung kann zwar niemals die Funktionen einer Werbekampagne übernehmen, sie kann eine Werbung jedoch wirksam flankieren.

Wir haben erwähnt, daß der Bezug der Verkaufsförderung auf den Ort des Verkaufs, d. h. des Übergangs der Ware an den Letztverbraucher, zwar häufig zur Abgrenzung der Verkaufsförderung von der Werbung benutzt wird, daß dies allerdings kein durchgängiges Kriterium darstellt. Sobald nämlich z. B. eine Verkaufsförderungsaktion durch eine „klassische“ Werbestrategie – im Fernsehen, in der Tageszeitung, durch Radio oder Plakate – unterstützt wird, ist es unzweckmäßig, die hier entstehenden Entwicklungs- und Einschaltkosten von den übrigen Kosten der Verkaufsförderungsaktion abzutrennen und dem Bereich der Werbung zuzurechnen. Das würde einen Bruch innerhalb einer geschlossenen Verkaufsförderungskonzeption bedeuten und der Planung ganzheitlicher Aktionen im Wege stehen, so daß hier die enge Beziehung auf den point of purchase nicht mehr angewendet werden kann.

Aufgrund der angesprochenen vielfältigen Aufgabenstellung für Verkaufsförderungsmaßnahmen ist festzustellen, daß der Katalog möglicher Zielsetzungen in diesem Kommunikationsbereich weit gefächert ist; eine konkrete Zielvorgabe für eine Verkaufsförderungsaktion läßt sich eigentlich erst anhand des Einzelfalles festsetzen.³⁸ Allgemeiner ausgedrückt verfolgt Verkaufsförderung vier Ziele:

- (1) Eine bestimmte werbliche Botschaft bis an den Ort des Verkaufs heranzutragen, um auf diese Weise den gesamten Warenweg lückenlos zu erfassen.
- (2) Ein Angebot am point of purchase zu aktualisieren, indem kurzfristig kaufstimulierende Maßnahmen eingesetzt werden (z. B. Displays wie Plakate oder Regalstopper, Probierpackungen einer Ware, Teilnahme­scheine für Preisausschreiben).
- (3) Spontankäufe am point of purchase zu initiieren bzw. bestehende Kaufabsichten zu ändern.
- (4) Den Einsatz der Absatzmittler und ihrer Organisationen durch kommunikative Maßnahmen (Preisausschreiben, Prämien, Wettbewerbe usw.) zu erhöhen.

Lediglich im ersten Falle stellt Verkaufsförderung eine *Ergänzung* zur Werbung dar; die übrigen drei Verkaufsförderungsziele können realisiert werden, ohne daß Werbung die Basis bildet. Andererseits ist heute vor allem in den dynamischen Formen des Handels die Entwicklung anzutreffen, daß der Hersteller eigene Verkaufsförderungsaktionen nur noch schwer placieren kann, weil der Handel eine separate Kommunikationsplanung betreibt; die Notwendigkeit, sich in geplante Handelsaktionen einzupassen, setzt die durch Verkaufsförderungsmaßnahmen erreichbaren Ziele der Hersteller u. U. erheblich herab bzw. zwingt die Industrie, sich den vom Handel gesteckten Zielen unterzuordnen. Hier tritt die Rolle der Hersteller-Werbung deutlich hervor; Verkaufsförderung der Hersteller beschränkt sich in solchen Fällen häufig auf Zuschüsse für Verkaufsförderungsaktionen der Absatzmittler in der Hoffnung, daß diese Zuschüsse nicht in die Handelsspanne bzw. in eine Reduzierung des Endverbraucherpreises der Ware fließen, sondern zur Herausstellung des eigenen Angebots im Rahmen der Handelsaktion verwendet werden.

Die finanziellen Mittel für Verkaufsförderungsmaßnahmen haben in den vergangenen Jahren ständig zugenommen; obwohl die hierfür aufgewendeten Beträge nicht exakt meßbar sind, kann man von der Erfahrung ausgehen, daß gerade Unternehmen mit großen Kommunikationsetats häufig zwischen 30% und 60% ihres gesamten Kommunikationsbudgets für Verkaufsförderung

einplanen. Der stark gewachsene Anteil der Verkaufsförderung erklärt sich durch die Übersättigung des Marktes mit herkömmlicher Werbung und aus dem Wunsch, eine Lücke in der Ansprache der Abnehmerkreise aufzuspüren. In Zukunft könnte das Pendel wieder umschlagen – nicht zuletzt wegen der genannten Einschränkungen, denen Verkaufsförderungsmaßnahmen heute unterliegen.

Inzwischen haben sich zahlreiche Spezialagenturen für Verkaufsförderung herausgebildet, die den Anspruch erheben, die ihnen gestellten Aufgaben sachgemäßer und ökonomischer als beispielsweise Werbeagenturen erfüllen zu können, unter anderem deshalb, weil sie mit den Gegebenheiten am Ort des Verkaufs besser vertraut seien. Eine generelle Berechtigung dafür läßt sich aus der Praxis nicht herleiten, es sei denn, daß es sich um Aktivitäten handelt, die gleichzeitig weit in Gebiete des Verkaufs – beispielsweise in Belange der Vertreter- oder Absatzmittlerorganisation – hineinreichen. Eine Werbeagentur braucht ebenso wie eine Verkaufsförderungsagentur den engen Kontakt zum Handel, und in der parallelen Entwicklung von Werbung und Verkaufsförderung „unter einem Dach“ können erhebliche Vorteile im Sinne der optimalen Abstimmung und gegenseitigen Ergänzung der Kommunikationsziele und -maßnahmen liegen.

2.3.4 Ziele für Public Relations-Maßnahmen

Dagegen ist die personelle und organisatorische Ausgliederung der Public Relations aus dem Bereich von Werbung und Verkaufsförderung in den meisten Fällen empfehlenswert. Public Relations bilden nach unserer Auffassung nicht nur die Basis für alle kommunikationspolitischen Maßnahmen des Herstellers, sondern darüber hinaus für sämtliche absatzpolitischen Aktivitäten.

Hundhausen weist in diesem Zusammenhang auf das Spannungsfeld zwischen den Gesamtinteressen der Gesellschaft und den Teilinteressen einzelner Untergruppen, in unserem Falle Unternehmen, hin. Er sieht die Hauptaufgabe der Public Relations darin, „eine Angleichung zwischen Gesamtinteressen und Teilinteressen oder zwischen öffentlichen Interessen und privaten Interessen herbeizuführen.“³⁹ In diesem Zusammenhang ergeben sich zwei Fragen: Wer sind die Vertreter der Gesamtinteressen, und auf welche Weise und in welcher Richtung soll die erwünschte Angleichung der unterschiedlichen Interessenlagen erfolgen?

Um den ersten Aspekt zu beleuchten, müssen wir uns kurz mit dem Phänomen „Öffentlichkeit“ oder „öffentliche Meinung“ befassen. Noelle-Neumann weist darauf hin, daß eine allgemein akzeptierte Definition des Begriffes öffentliche Meinung bis heute noch nicht gefunden worden sei.⁴⁰ Fest dürfte indes stehen, daß die öffentliche Meinung kein einheitlich organisiertes Gebilde ist, sondern daß sie aus differenzierten Gruppen besteht; im Rahmen von Kommunikationsstrategien im Marketing kommt es darauf an, sich an diejenigen Kreise der Öffentlichkeit zu wenden, die als potentielle Verbraucher, aber auch als Meinungsbildner eine Rolle spielen.

Damit verlagert sich die Ebene von der „Öffentlichkeit schlechthin“ zu einzelnen Gruppen im Markt mit teilweise heterogenen Interessen, die jede für sich zielgruppenadäquat anzusprechen ist. Insgesamt gesehen ist die Zielgruppe für Public Relations in der Regel wesentlich größer als die für Werbung und Verkaufsförderung abgesteckte; deshalb ist ein charakteristisches Merkmal der Public Relations die Breitenarbeit, die beispielsweise in der Tagespresse, auf Kongressen und Tagungen, auf Ausstellungen und ähnlichen breit angelegten Publikumsveranstaltungen zum Tragen kommt. Die Spannungen zwischen Gruppen- und Individualinteressen sind mit der Ausbildung des kritischen Verbraucherbewußtseins angewachsen. Aktuelle Forderungen, z. B. nach gerechterer Einkommensverteilung, langfristiger Absicherung des Arbeitsplatzes, nach Mitbestimmung der Arbeitnehmer oder nach Maßnahmen gegen die Umweltverschmutzung – jeweils von großen Gruppen zum Ausdruck gebracht – stellen nicht zu übersehende Einflußfaktoren dar und zwingen die Unternehmer zur Aktion. Besteht diese lediglich in der Reaktion auf die Meinungen bestimmter Gruppen der Öffentlichkeit, dann fehlt den Public Relations die aktive Komponente, die für alle Marketinginstrumente als oberste Leitlinie dient; „Angleichung zwischen Gesamtinteressen und Teilinteressen“ kann nur in dem Sinne verstanden werden, daß das Unternehmen eine langfristig tragfähige Plattform erarbeitet, um von hier aus auf eine günstige Positionierung des Gesamtunternehmens in der Öffentlichkeit bzw. auf eine nachhaltige Verbesserung seiner Ausgangssituation einwirken zu können.

Damit ist die Zielsetzung für Public Relations – abweichend von den Zielen für Werbung und Verkaufsförderung – umrissen. Public Relations brauchen ebenso wie Werbung einen strategischen Planungshintergrund; sie bedienen sich ähnlicher Medien und werden manchmal mit der „institutionellen Werbung“ gleichgesetzt, die über das gesamte Produktprogramm eines Unternehmens bzw. über Teile daraus informieren will. Eine klare Abgrenzung zu

diesem Bereich ist nur von den unterschiedlichen Absichten her möglich, die nicht in gestalteten Kommunikationsmitteln, sondern nur in der dahinterstehenden Kommunikationskonzeption zum Ausdruck kommen.

Eine personelle und organisatorische Ausgliederung der Public Relations-Arbeit ist nicht deshalb angezeigt, um ideelle von materiellen Vorstellungen zu trennen – auch Public Relations verfolgen langfristig durchaus ökonomische Ziele. Die Ausgliederung verfolgt vielmehr einen doppelten Zweck: auf der einen Seite trennen im allgemeinen die Medien, die für die Weitergabe von Informationen sorgen, die Bereiche Werbung und redaktionelle Nachrichten, so daß seitens des planenden Unternehmens ohnehin neue Kontakte geknüpft werden müssen. Andererseits erfordert die Public Relations-Information – und das ist ein entscheidendes Merkmal – eine gesamtunternehmerische Denkweise, die über die produktbezogene weit hinausgeht, unter Umständen sogar mit ihr in Kollision gerät. Daher haben sich in den vergangenen Jahren in der Bundesrepublik Deutschland mit Erfolg zahlreiche spezielle Public Relations-Agenturen etablieren können.

2.3.5 Merchandising-Ziele

Merchandising ist weder mit den Instrumenten Verkauf noch Verkaufsförderung identisch, sondern steht beiden zur Seite und ergänzt sie. Die Aufgabe der Merchandising-Organisation eines Unternehmens – sei es Industrie oder Handel – besteht darin, Produkte am point of purchase so unterzubringen, daß sie eine optimale Verkaufswirkung entfalten. Während die Funktion des Verkäufers im allgemeinen nach Abschluß des Kaufvertrages beendet ist, beginnt die eigentliche Merchandising-Arbeit mit der Anlieferung der Ware am Ort des Verkaufs; geht der Warenvorrat zu Ende, so sollte der Merchandiser auf eine rechtzeitige Waren-Nachdisposition drängen.

Daraus läßt sich zunächst eine doppelte Zielsetzung für das Instrument Merchandising ableiten:

- (1) Auf die im Sinne des Abverkaufs günstigste Warenplazierung am point of purchase einzuwirken.
- (2) Für eine ausreichende Warenbevorratung am point of purchase zu sorgen.

Beide Zielsetzungen werden unter praktischen Gesichtspunkten häufig durch eine weitere ergänzt:

- (3) Merchandising soll erreichen, daß schwache bzw. in der Einführungsphase

befindliche Produkte über Streckengeschäfte in den Handel hineingelangen, bzw. daß grundsätzlich der Weg für die Verkaufsorganisation des Herstellers geebnet wird.

Merchandising ist treffend als „Verkauf der Ware durch die Ware“ charakterisiert worden; die fachkundige *Beratung* vor allem des Einzelhandels durch die darauf abgestellte Organisation des Herstellers ist im Sinne der Zielerreichung von zentraler Bedeutung. Besonders bei Verkaufsförderungsaktionen spielen Warenbevorratung und -placierung eine nicht zu unterschätzende Rolle; das Ergebnis der meisten Verkaufsförderungsaktionen hängt somit von dem erfolgreichen parallelen bzw. vorgelagerten Einsatz des Merchandising ab.

Da der Handel immer mehr bestrebt ist, Funktionen wie das Merchandising auf die Industrie zu verlagern, gewinnt das Merchandising bei der Planung und Aufteilung des gesamten Kommunikationsetats der Hersteller zunehmend an Gewicht.

2.3.6 Zusammenfassende Abgrenzung

Obwohl wir uns um eine möglichst klare Abgrenzung der vier Kommunikationsbereiche bemüht haben, wird es bei der Planung immer wieder zu Überschneidungen kommen, zumal der Sprachgebrauch uneinheitlich ist. Wir wollen jedoch zum Abschluß dieses Abschnitts wesentliche Charakteristika der vier Instrumente im Kommunikations-Mix noch einmal nebeneinanderstellen (Abb. 9).

Die bei Verkaufsförderung und Merchandising gestrichelten Linien deuten an, daß diese Instrumente wohl in den langfristigen Rahmenplan einbezogen, im allgemeinen jedoch erst kurzfristig im Detail festgelegt werden, da sie überwiegend an taktischen Problemen des Unternehmens orientierte Ziele verfolgen.

Wichtig ist die Koordination der vier Kommunikationsinstrumente mit der Angebots- und Vertriebszielsetzung; aus diesem Grunde sind in das Schema entsprechende Verbindungspfeile eingetragen worden. Die Abstimmung erfolgt wechselseitig; Angebots- und Vertriebsziele beeinflussen die Kommunikationsziele, die ihrerseits auf die Angebots- und Vertriebsplanung Einfluß nehmen.

Alle vier Kommunikationsinstrumente richten sich im weitesten Sinne an Absatzmittler, deren Organisationen und an Endverbraucher.

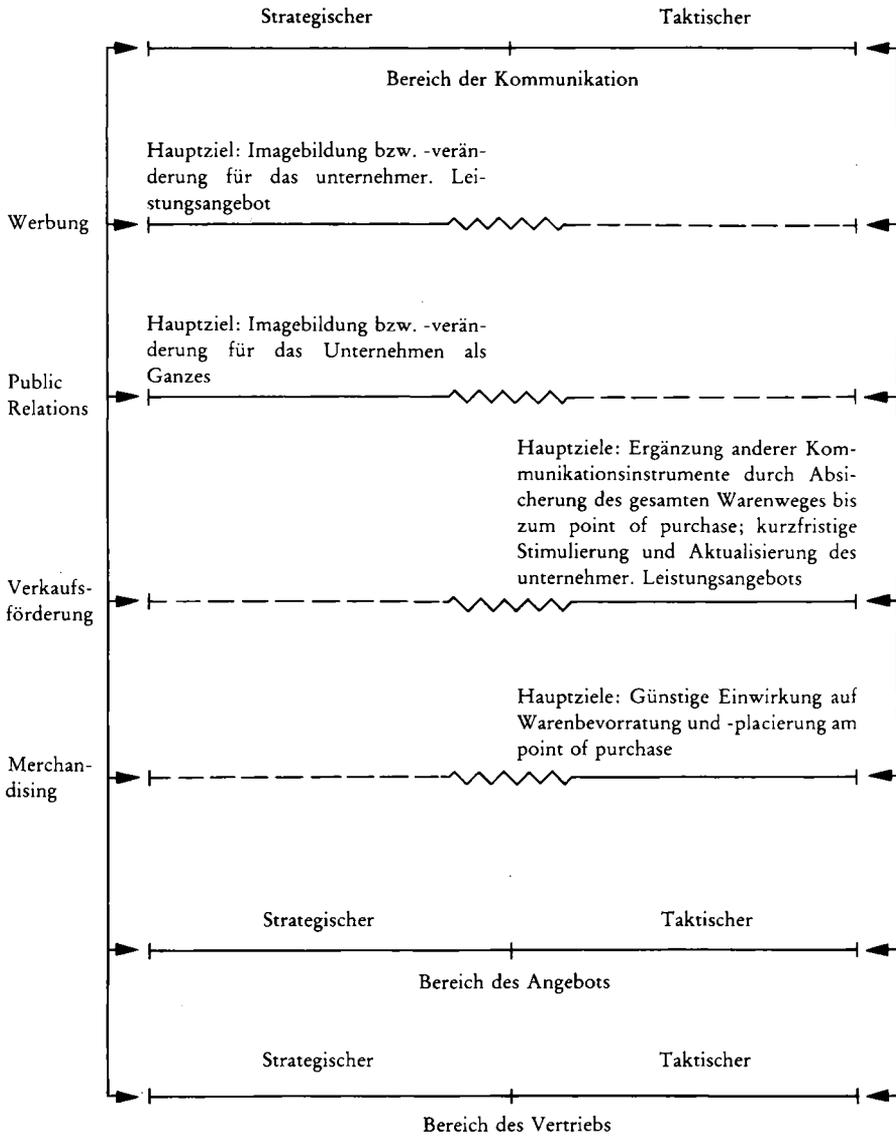


Abb. 9: Abgrenzung zwischen einzelnen Instrumenten der Kommunikation

2.4 Kernprobleme der praktischen Werbeplanung

2.4.1 Festlegung der Höhe des Werbeetats

2.4.1.1 Strategische und taktische Etatplanung für einzelne Produkte

Jede strategische Planung ist zielorientiert. Aus den quantitativ formulierten Marketingzielen leiten sich konkrete Marktanteils-, Absatz- und Umsatzziele für einzelne Angebote des Unternehmens ab; die Realisierung dieses Zielsystems wird u. a. durch bestimmte werbliche Zielvorstellungen angesteuert, die als Grundlage der Werbekonzeption dienen. Vorgeplante Rahmenmaßnahmen zur Realisierung längerfristig gesetzter Werbeziele – beispielsweise für einen Zeitraum von fünf Jahren – erfordern eine bestimmte Gesamtsumme finanzieller Investitionen, die analog den vorgesehenen Stufen der Zielerreichung auf einzelne Planungsperioden zu verteilen sind. In dem folgenden Beispiel werden einzelne Planungsphasen dargestellt, die notwendig sind, um die Abstimmung zwischen Marketing- und Werbezielen und Werbeetat zu erreichen.

Für das Konsumgut A lautet die Marktanteils-Zielsetzung, in fünf Jahren die Absatzgröße des heutigen Marktführers B zu erreichen, d. h. von dem Ausgangsstand zu Planungsbeginn (4,6% Marktanteil = 1,29 Mio. Absatzeinheiten) auf ca. 10,5% Marktanteil zu wachsen. Der Gesamtmarkt ist tendenziell stagnierend. Zunächst könnte daran gedacht werden, die notwendigen Marktanteils-Wachstumsraten gleichmäßig auf den dazwischenliegenden Planungszeitraum zu verteilen (Tab. 1).

Tab. 1: Grobe Marktanteils-Zielplanung

Planungs- periode	Marktanteil	Marktanteils- Zuwachs (im Vergleich zum Vorjahr)	Absatz (Mio. Einheiten)	Absatzzuwachs (im Vergleich zum Vorjahr)
t_1	5,8%	1,2 Punkte	1,62	25,6%
t_2	7,0%	1,2 Punkte	1,96	21,0%
t_3	8,2%	1,2 Punkte	2,30	17,3%
t_4	9,4%	1,2 Punkte	2,63	14,3%
t_5	10,6%	1,2 Punkte	2,97	12,9%

Frage ist nun, welche absatzpolitischen Instrumente insgesamt zur Verfügung stehen, um dieses Wachstum zu erreichen, welche Ziele die einzelnen Instrumente verfolgen und welche Maßnahmen daraufhin zur Zielerreichung einge-

plant werden. Die Ziele und Maßnahmen der Werbung führen letzten Endes – in Abstimmung mit den Zielen und Maßnahmen für die übrigen Instrumente des Marketing-Mix – zu der Bestimmung des Werbeetats (Abb. 9a).⁴¹

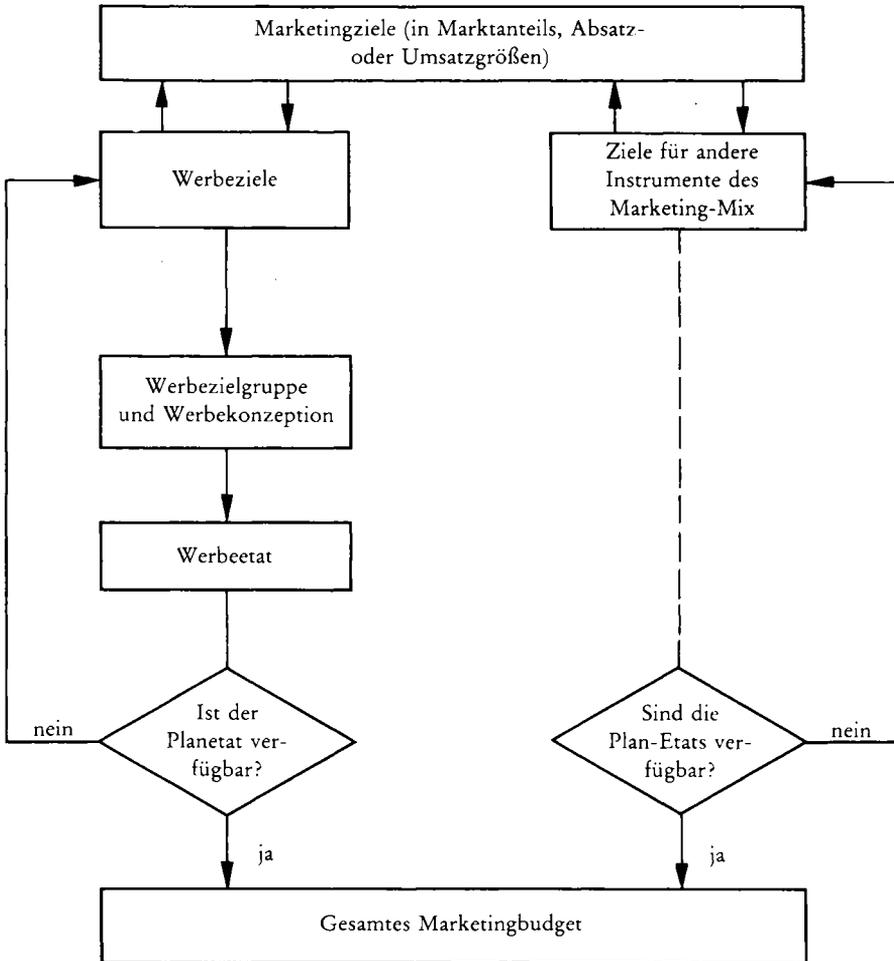


Abb. 9a: Schematische Übersicht über die Vorgehensweise bei der Bestimmung des Werbeetats

Aufgrund dieser Überlegungen ergibt sich folgendes Schwerpunktprogramm, jeweils in Zusammenhang mit den absatzpolitischen Zielen für einzelne Instrumente des Marketing-Mix:

– *Angebotspolitik*

Umgestaltung der Produktausstattung (aufgrund vorliegender Testergebnisse); Ziel: Voraussetzungen für eine Neupositionierung der Marke schaffen

Beibehaltung der aggressiven Konditionenpolitik; Ziel: Einbeziehung des Produktes in möglichst viele Sonderaktionen des Handels

– *Vertriebspolitik*

Planmäßige Erhöhung der numerischen und gewichteten Distribution; Ziel: Das Distributionsniveau des jetzigen Marktführers erreichen

Verbesserung der Verkaufstechnik durch intensive Schulung des Außendienstes; Ziel: Ausnutzung aller Argumentationsmöglichkeiten für das neu zu positionierende Produkt

Besondere Herausstellung des Produktes in jährlich zwei Runden des Außendienst-Verkaufsprogramms (in Verbindung mit Verkaufsförderung und Merchandising); Ziel: Einbeziehung des Produktes in Förderungsaktionen des Handels

– *Kommunikationspolitik*

Ausgehend von einem hohen Bekanntheitsgrad, aber diffusen Markenvorstellungen ist das Kernziel der Werbung und gleichzeitig der gesamten Absatzplanung, das Produkt im Markt neu zu positionieren und wettbewerbsabgrenzend zu profilieren

Verkaufsförderung und Merchandising sind – in Abstimmung mit der Vertriebspolitik – für jährlich zwei Verkaufsrunden einzuplanen; Ziele: Ergänzung der Werbung; Durchsetzung besonderer Promotionsmaßnahmen für das Produkt auf Handelsebene

Der Maßnahmenkatalog ist weit gefächert; notwendig ist jetzt *die taktische Einsatzplanung der absatzpolitischen Instrumente, m. a. W. ein präzises Timing*, wobei es darum geht, ein optimales Ineinandergreifen der einzelnen Aktivitäten zu erreichen. Da eine tragfähige Werbekonzeption erst entwickelt werden muß, steht das wichtigste Instrument in der strategischen Planung (die Werbung) zu Beginn der Hauptsaison in der Planungsperiode t_1 noch nicht zur Verfügung. Der für die Folgezeit einzuplanende Wirkungsverlauf der Werbung ist stark konzeptionsabhängig; wir gehen in diesem Beispiel davon aus, daß die vorgesehene Konzeption nicht in der Periode t_2 , sondern erst in den Planungsperioden t_3 und t_4 ihre volle Wirkung entfaltet, dafür allerdings bis zum Ende der mittelfristigen Planungsperiode ohne Abschwächung wirksam bleibt (im Gegensatz zu vielen „agressiven“ Werbekampagnen, die mit hoher finanzieller Kraft eingesetzt werden und nur auf relativ geringe Dauer angelegt

sind, was vielfach die sich ohnehin verkürzenden Produkt-Lebenskurven zeitlich weiter reduziert). Die Werbewirkung ist natürlich nicht unabhängig von den finanziellen Gesamtinvestitionen für Werbung und von ihrer Verteilung auf den Planungszeitraum; an dieser Stelle spielen jedoch im Planungsablauf (vgl. Abb. 9a) für den taktischen Einsatz der Werbung und der übrigen Instrumente ausschließlich *konzeptionelle Überlegungen* eine Rolle, die erst im nächsten Schritt zu einer periodenweise untergliederten Etatplanung führen. Die Basisstrategie geht davon aus, daß die verhältnismäßig hochgestellten Marktanteilserwartungen in den Perioden t_1 und t_2 durch eine Distributionsstrategie flankiert werden müssen, die ihrerseits entsprechende Parallelmaßnahmen erfordert.

Daraus läßt sich folgendes taktische Planungsschema für das Ineinandergreifen der einzelnen Marketing-Mix-Instrumente im Rahmen der Marketing-Gesamtkonzeption entwickeln (Tab. 2). Die in t_1 und t_2 zentral eingesetzte Distributionsstrategie zieht besonders aggressive Konditionen und erhöhten Einsatz von Verkaufsförderung und Merchandising nach sich; in dem zweiten Teil des Planungszeitraumes – von t_3 bis t_5 – ist die Werbung das strategische Schwerpunktinstrument, in Verbindung mit einer erhöhten Kommunikationsbereitschaft des Produktes durch seine Neuausstattung, die auch den Hinter-

Tab. 2: Das konzeptionelle Ineinandergreifen der Absatzinstrumente (Timing)

Absatzinstrumente	Planungszeitraum				
	t_1	t_2	t_3	t_4	t_5
Werbung	(X)	X	XX	XX	XX
Verkaufsförderung und Merchandising	XX	XX	X	X	X
Distributionserweiterung	XX	XX	(X)	(X)	(X)
Konditionen	XX	XX	X	X	X
Neue Produktausstattung	(X)	XX	XX	XX	X
Neue Produktargumentation	(X)	XX	XX	XX	X

Erklärung: (X) Instrument spielt im Rahmen der Gesamtkonzeption nur eine untergeordnete Rolle

X Instrument spielt im Rahmen der Gesamtkonzeption eine wichtige Rolle

XX Instrument spielt im Rahmen der Gesamtkonzeption eine zentrale Rolle und ist Gegenstand der Schwerpunktstrategie

grund für eine spitz formulierte Produktargumentation durch den Außendienst bildet.

In diesem Zusammenhang interessiert die Frage, inwieweit Ziele im Bereich der Werbung quantifizierbar sind und damit als Planungs- und Kontrollgrößen zugrunde gelegt werden können. Beispielsweise wäre es denkbar, für den Planungszeitraum t_1 bis t_5 abgestufte Ziele für die Durchdringung mit der neuen Werbebotschaft für das Produkt A innerhalb der werblichen Zielgruppe – evtl. aufgeteilt nach Teilzielgruppen – zu setzen:

Penetrationsziel für Periode t_1 : Profilierung der Marke A (vor dem Hintergrund der Absatzkonzeption) bei 15% der Zielgruppenangehörigen

.....

Penetrationsziel für Periode t_5 : Profilierung der Marke A bei 70% der Zielgruppe

Spezielle Kommunikationsziele sind für Planungszwecke als Ergänzung bestimmter Marktanteils- und Absatzziele unbedingt notwendig; anhand der konkreten Aufgabenstellung für die Werbung sind sie unter Umständen weiter

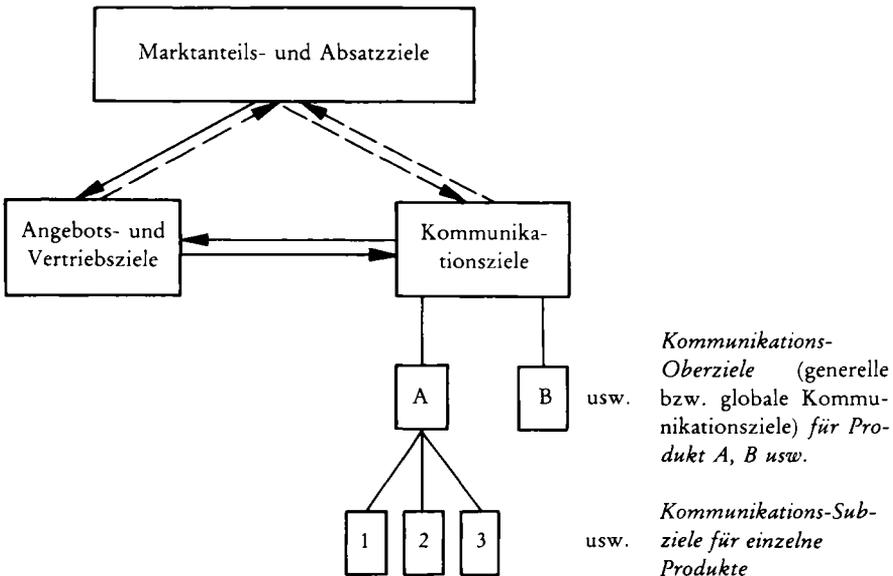


Abb. 10: Die Zielhierarchie im Kommunikationsbereich

nach hierarchischen Gesichtspunkten zu differenzieren – in unserem Falle kämen beispielsweise als Unterziele für Produkt A die klare Abgrenzung gegenüber der stark in den Markt eindringenden Wettbewerbsmarke C, die Schaffung eines Bekanntheitsgrades für die Neuausstattung in der Zielgruppe in bestimmter Höhe usw. in Frage (Abb. 10).

Teilweise wird eine Quantifizierung der Zielvorgaben weder möglich noch sinnvoll sein; auf jeden Fall ist es wichtig, die Ziele soweit wie möglich zu *operationalisieren* und am Ende jedes Planungsabschnittes zu ermitteln, in welchem Umfang die gesteckten Kommunikationsziele tatsächlich erreicht worden sind, um neue Ziele für die folgende(n) Periode(n) zu setzen. Allerdings können daraus keine direkten Relationen zu dem Aufwand abgeleitet werden, der notwendig ist, um die nächsten Etappenziele zu realisieren; beispielsweise ist es Erfahrungstatsache und größtenteils durch psychologische Erkenntnisse begründbar, daß die relativen Werbeerträge mit zunehmender Ausschöpfung der Zielgruppe abnehmen, wobei für unterschiedliche Ausgangssituationen (Produkte, Werbeziele) und für verschiedene werbliche Konzeptionen spezielle Wirkungsverläufe angenommen werden müssen.⁴² Nicht zuletzt sind zielgruppenspezifische Kriterien von Bedeutung; sofern u. U. zu Kampagnenbeginn stark auf meinungsbildende Kreise abgestellt wird, ist der Wirkungsverlauf sicherlich ein anderer als bei einer natürlichen Ausschöpfung der Zielgruppe.⁴³ Im Planungsablauf führen die qualitativen Überlegungen zu der quantitativen Festlegung des Zieletats. In Abb. 9a ist berücksichtigt worden, daß in der Praxis häufig Etat-Restriktionen bestehen, so daß das absatzpolitische Zielsystem u. U. umformuliert werden muß – mit entsprechenden Auswirkungen auf die Werbekonzeption.

Um die Bestimmung des Werbeetats möglichst eng mit der Marktanteils-, Absatz- bzw. Umsatzzielplanung zu verbinden, greift man bei der Entwicklung der Werbekonzeption zusätzlich auf unternehmensexterne Quellen zurück. Einmal stehen regelmäßige Veröffentlichungen über die „klassischen“ Werbeaufwendungen der Mitbewerber zur Verfügung, die nach Branchen, Marken und Medien aufgeteilt sind;⁴⁴ allerdings sind hier keine direkten Beziehungen zu der Absatzentwicklung einzelner Marken in einem betrachteten Marktsegment herstellbar. Die A. C. Nielsen-Company geht nach umfangreichen Beobachtungen davon aus, daß bei erfolgversprechenden Produkten Marktsegment herstellbar. Die A. C. Nielsen Company geht nach umführende Marke das 1½- bis 2fache des angestrebten Marktanteils betragen sollte – beide Ziffern auf Branchenbasis errechnet“, und daß derartige relativ hohe Aufwendungen für ein Minimum von zwei Jahren (also in der Phase der

Markteinführung des neuen Produktes) notwendig sind.⁴⁵ Betrachtet man den Einführungsverlauf auf dem deutschen Markt bei erfolgreichen Produkten aus verschiedenen Branchen (durch Gegenüberstellung von prozentualen Anteilen am Gesamtaufkommen für „klassische Werbung“ in der betreffenden Branche und Marktanteilen), so liegt eine derartige Gesetzmäßigkeit nahe, obwohl streng genommen kausale Aussagen wegen Abgrenzungsschwierigkeiten im allgemeinen unmöglich sind. Ferner können Berichte über die Entwicklung vergleichbarer Marken, die hin und wieder in der Fachliteratur zu finden sind – unter Angabe der Ausgangssituation, Zielvorstellung und des Maßnahmen- und Mitteleinsatzes der einzelnen Marken – wertvolle Planungshilfe leisten, ohne daß dadurch spezielle Überlegungen ersetzt werden könnten, weil völlig identische Entwicklungen unter realen Gegebenheiten kaum denkbar sind. *Das planende Unternehmen braucht zur Absicherung der Etatplanung stets eigene Erfahrungen und Untersuchungen, zu denen vor allem eine gründliche Analyse der Marktsituation und der sich daraus ableitenden Aufgabenstellung für die Werbung sowie Pretests über die Wirkung der erarbeiteten Werbekonzeption gehören; wichtig ist außerdem die strategische und taktische Einordnung der Werbung in das gesamte zum Einsatz gelangende absatzpolitische Instrumentarium.*

In unserem Beispiel kann ermittelt werden, daß der Marktführer B zur Zeit ca. 13% der „klassischen“ Werbeaufwendungen in dem Marktsegment bestreitet und daß eine seit zwei Jahren im Markt befindliche Marke C eine auf starke Expansion gerichtete Strategie mit ähnlichen Marketingzielen wie die Marke A verfolgt. Diese Kenntnis bildet eine wichtige Zusatzinformation für die Etatplanung der Marke A neben der Werbekonzeption für die Marke A und den relativen Kosten der Medien, die herangezogen werden sollen, um eine optimale Übertragung der werblichen Botschaft auf die Zielgruppe zu gewährleisten.⁴⁶ Dabei ist zu berücksichtigen, daß die Werbekampagne erst entwickelt werden muß.

Daraus stellt das Unternehmen folgende Etatplanung für die Perioden t_1 bis t_5 auf:

Periode t_1 (2. Halbjahr):	ca. 10% des geschätzten „klassischen“ Werbeaufwandes in dem gesamten Marktsegment (= . . . DM)
Perioden t_1 und t_2 :	je 15% bis 20% des geschätzten „klassischen“ Werbeaufkommens in dem Marktsegment (= . . . DM)

Perioden t_4 und t_5 : je 10% bis 15% des geschätzten Segment-Werbeaufkommens (= . . . DM)

Die fixierten und mit den finanziellen Möglichkeiten des Unternehmens abgestimmten Etatansätze bilden einen wesentlichen Bestandteil der direkt (produktbezogen) zurechenbaren Absatzkosten in der Kalkulation. Bevor diese jedoch aufgestellt werden kann, ist die Übereinstimmung zwischen den ursprünglich angesetzten Absatzzielen (vgl. Tab. 1) und den durch das gesamte absatzpolitische Instrumentarium gegebenen Absatzmöglichkeiten zu überprüfen, wobei die Werbung bekanntlich die Schwerpunkt-Strategie darstellt. Trotz erheblicher werblicher Investitionen bereits in den Zeiträumen t_1 und t_2 geht die Planung davon aus, daß eine Absatzziel-Korrektur notwendig ist, um mit realistischen Zielvorgaben zu arbeiten; dabei werden – entsprechend dem unterstellten Verlauf der Werbewirkungskurve – für t_1 und t_2 relativ geringe, in t_3 und t_4 die stärksten Marktanteils- und Absatzsteigerungsraten angesetzt (Tab. 3).

Tab. 3: Abgestimmte Marktanteils-Zielplanung

Planungs- periode	Marktanteil	Marktanteils- zuwachs (im Vergleich zum Vorjahr)	Absatz (Mio. Einheiten)	Absatzzuwachs (im Vergleich zum Vorjahr)	Nettoumsatz (Mio. DM)
t_1	4,8%	0,2 Punkte	1,34	3,88%	15,30*
t_2	5,5%	0,7 Punkte	1,54	14,93%	17,58
t_3	7,5%	2,0 Punkte	2,10	36,36%	23,98
t_4	9,5%	2,0 Punkte	2,66	26,67%	30,37
t_5	10,6%	0,9 Punkte	2,97	11,65%	33,91

* 1,34 Mio. Absatzeinheiten \times Listenpreis \div Erlösschmälerungen usw.

Es liegt nahe, an dieser Stelle die Einsatzmöglichkeit von Marketing-Modellansätzen kritisch zu überprüfen, um eine quantitative Entscheidungshilfe für die Etatfestlegung zu erhalten. In der Tat sind gerade in letzter Zeit zahlreiche Modellversuche in dieser Richtung entwickelt worden;⁴⁷ dem Verfasser ist allerdings nicht bekannt, daß derartige Modelle von der deutschen Werbepaxis übernommen bzw. bislang auch nur ausreichend auf ihre Tauglichkeit getestet worden wären.⁴⁸ Korndörfer nennt in diesem Zusammenhang u. a. den erheblichen mathematischen Aufwand bei gleichzeitig wirklichkeitsfremden Prämissen (keine praktisch relevanten Fälle, sondern im Hinblick auf bestimmte existierende Rechenverfahren konstruierte Beispiele), so daß die meisten theoretisch dargestellten Modellansätze den Mangel aufweisen, daß sie

keine der Wirklichkeit adäquate Beschreibung des unternehmerischen Geschehens darstellen. Ein weiteres Problem ist das der Informationsbeschaffung als Modell-Input.

2.4.1.2 *Etatplanung für das gesamte Produktprogramm*

Bei der Etatplanung für das gesamte Produktprogramm müssen unter Umständen Wechselbeziehungen – je nach den eingeschlagenen Strategien bei einzelnen Produkten und Programmen – berücksichtigt werden. Nur für den Fall, daß das Unternehmen völlig getrennte Marktsegmente mit abgrenzbaren Strategien bearbeitet, können die Einzelplanungen isoliert durchgeführt werden; sobald Berührungen gegeben sind – und allein schon die Erwähnung der Herstellermarke in der Werbung bildet dafür Anhaltspunkte –, muß mit gegenseitigen Einflußnahmen gerechnet werden. Je nachdem, ob die Einflüsse substitutiven oder komplementären Charakter haben, sind in unserem konkreten Fall positive bzw. negative Ausstrahlungen auf den Absatz des Produktes A durch die Planansätze für das übrige Produktprogramm gegeben; in der praktischen Planung kommt es im allgemeinen darauf an, die Einzelplanungen strategisch und konzeptionell in einer Weise gegeneinander abzugrenzen, daß die Substitutionsrate von A zu den übrigen Produkten des eigenen Unternehmens $A_1, A_2, \dots A_n$ kleiner ist als von A zu Mitbewerberangeboten:

Planungsziel: Substitutionsrate A: $(A_1, A_2, \dots A_n) \langle A$: Fremdmarken

Eine quantitative Erfassung des Sachverhalts – beispielsweise durch Marketing-Partialmodelle – ist bisher kaum möglich, so daß in der Praxis mehr oder weniger isolierte Planungen für einzelne Produkte – auf der Basis von entsprechend getrennten Zielvorgaben – die Regel sind. Modellansätze wie der von Vidale und Wolfe werden in der praktischen Planung nicht berücksichtigt, weil sie – abgesehen von ihrer sachlichen Problematik – für den Manager „nicht akzeptabel“ sind.⁴⁹ Wohl aber können qualitative Untersuchungen, beispielsweise in Form von Konzeptions-Pretests, in denen Wirkungsweise und -richtung der für einzelne Produkte geplanten Werbekonzeptionen gemessen werden, wertvolle Hilfe leisten. An dieser Stelle ist an die Hauptaufgabe der Werbung zu erinnern, die in der positiven und vom Wettbewerb abgrenzenden Profilierung des Angebots liegt. Eine in hohem Maße eigenständige werbliche Konzeption, die die Bedürfnisse der Zielgruppe optimal trifft und daher stark kaufstimulierend wirkt, ist nach vorliegenden Untersuchungsbefunden am ehesten dazu in der Lage, Anhänger von vergleichsweise schwach profilierten Wettbewerbsmarken abzuziehen.

Im Anschluß an die revidierte Absatzplanung für die Marke A (vgl. Tab. 3) ergibt sich die Deckungsbeitragsplanung für die Perioden t_1 bis t_3 , wenn man davon ausgeht, daß das Unternehmen drei getrennt kalkulierte Marken A, A_1 und A_2 anbietet (Tab. 4).⁵⁰

Tab. 4: Deckungsbeitrags-Planung für drei Produkte

a) Netto-Umsätze (Mio. DM)	t_1	t_2	t_3
A	15,3	17,6	24,0
A_1	5,5	6,8	8,2
A_2	0,9	1,8	2,2
<hr/>			
b) Direkt zurechenbare Produktions- und Herstellkosten (Mio. DM)	21,7	26,2	34,4
A- A_2	13,7	16,7	20,8
c) Deckungsbeitrag I (Mio. DM)	8,0	9,5	13,6
d) Direkt zurechenbare Absatzkosten (Werbung, Verkaufsförderung, Forschung, Produkt-Relaunch) (Mio. DM)			
A	1,4	2,6	3,3
A_1	0,9	0,9	2,1
A_2	0,3	0,5	1,3
<hr/>			
	2,6	4,0	6,7
e) Deckungsbeitrag II (Mio. DM)	5,4	5,5	6,9
f) Nicht direkt zurechenbare Kosten (Mio. DM)			
A- A_2	5,0	4,9	5,2
g) Brutto-Ergebnis (vor Steuern) (Mio. DM)	0,4	0,6	1,7
h) Brutto-Ergebnis (in % vom Netto-Umsatz)	1,84	2,29	4,94

Neben die Werbeziele treten selbständige Ziele für die übrigen Kommunikationsinstrumente, die ihrerseits bestimmte Maßnahmen und finanzielle Mittel bedingen. Die Forderung der Praxis nach einem festen Erfahrungsschema für die Aufteilung eines vorgegebenen Kommunikationsetats auf die einzelnen Instrumente des Kommunikationsmix ist daher nur rückblickend und in Form von Durchschnittswerten, beispielsweise für bestimmte Branchen, erfüllbar.

Im Gegensatz zu den Instrumenten Werbung und Verkaufsförderung, die in den direkten (produktbezogenen) Absatzkosten enthalten sind, sind Maßnahmen für die Kommunikationsinstrumente Public Relations, in der Regel auch für Merchandising, nur als Kostenträger-Gemeinkosten verrechenbar; Public Relations wegen des Bezugs auf das Unternehmen als Ganzes, Merchandising wegen der Schwierigkeit, den Einsatz der Merchandising-Organisation für einzelne Produkte mit ausreichender Genauigkeit abzugrenzen.

Die Etat-Ansätze werden im allgemeinen unverändert bleiben, wenn die Unternehmens-Periodenergebnisse zielkonform sind bzw. sich längerfristig in Richtung auf ein geplantes Zielniveau einpendeln; bei Abweichungen werden Revisionen der Unternehmensziele, der Ziele in anderen Planungsbereichen und/oder Veränderungen von geplanten absatzpolitischen bzw. unternehmensinternen Aktivitäten die Folge sein.

In vielen – auch in größeren – Unternehmen fehlt die Werbeplanung heute noch vollständig oder ist nur als kurzfristige Planung ausgebaut. Sofern hier auf eine längerfristige Planung verzichtet wird, liegt es häufig daran, daß das Zusammenspiel der Marketing-Instrumentalbereiche verkannt und die Rolle der Werbung falsch eingeschätzt wird.

Eine mittelfristige Planung – auf die nächsten zwei bis fünf Jahre bezogen – mag in manchen Fällen als strategischer Planungshintergrund genügen: Für ein Produkt, das analog der Absatzzielsetzung bereits in fünf Jahren nach der Markteinführung sein Absatzpotential weitgehend ausgeschöpft haben wird, wäre eine auf einen längeren Zeitraum bezogene Werbeplanung wertlos. Der zweckmäßigste Planungszeitraum wird u. a. durch Marktgröße, Marktbesetzung und nicht zuletzt durch die Grundsatzstrategie bestimmt, die ein Unternehmen zur Einführung und Weiterführung seiner Produkte einschlägt.

2.4.1.3 Etatplanung nach nicht zielrelevanten Kriterien

Wir haben im letzten Abschnitt darauf verzichtet, andere als zielrelevante Kriterien bei der Planung des Werbeetats zu diskutieren, weil sich allein die an Marktanteils-, Absatz- und Kommunikationszielen orientierte Vorgehensweise in das geschlossene System der Marketingplanung einfügt. In der Praxis kann in vielen Fällen noch davon ausgegangen werden, daß der Werbeetat kurzfristig, und zwar vor allem umsatz- oder gewinnorientiert, geplant wird. Dazu bietet sich die Möglichkeit an, daß das werbungtreibende Unternehmen Verhaltensweisen aus der Vergangenheit in die Zukunft projiziert; in den Umsatzerlösen bzw. im Bruttogewinn ist jeweils eine bestimmte Prozentmarge für werbliche Aufwendungen vorgesehen, und aus der absoluten Umsatz-

bzw. Gewinnhöhe des vergangenen Jahres ergibt sich folgerichtig das Werbebudget für die kommende Planungsperiode.⁵¹ Zeigt sich darüber hinaus beispielsweise in der Kalkulation, daß aufgrund einer unvorhergesehenen Gewinnschrumpfung in der kommenden Planungsperiode Mittel eingespart werden müssen, dann ist die Werbung am ehesten an notwendig werdenden Sparmaßnahmen beteiligt; hin und wieder mag die Kalkulation auch so aussichtsreich erscheinen, daß kurzfristig ein Zusatzetat für werbliche Aktivitäten zur Verfügung gestellt wird.

Unter gleichbleibenden internen und externen Bedingungen führt ein derartiges Verhalten im allgemeinen zur Stagnation; das der Marketingplanung eigene aktive Element fehlt. Sofern sich interne Gegebenheiten bzw. der Markt verändern – beispielsweise wenn neue Mitbewerber in den Markt eintreten oder bisherige Konkurrenten erhöht in den Markt investieren bzw. wirksamere Strategien einsetzen – muß mit einem mehr oder weniger starken Marktanteils- und Absatzrückgang gerechnet werden.

Auch eine ausschließlich an den Werbeaufwendungen der Mitbewerber orientierte Planung ohne eigene Zielsetzung ist unzweckmäßig, da sich das planende Unternehmen auch hier in einer passiven Rolle befindet und lediglich versucht, auf voraussehbare Marktveränderungen zu reagieren, ohne den Markt durch aktives Verhalten zu beeinflussen.

Im Rahmen der Werbeplanung als Teilgebiet der Marketingplanung braucht auf die *Werbeobjekte des Unternehmens* (einzelne Produkte bzw. Produktprogramme) nicht gesondert eingegangen zu werden, da in jedem Falle die zur Verfügung stehenden Instrumente – auch die der Kommunikation – bei jedem Produkt auf ihre Eignung zur Realisierung bestimmter Marketingzielsetzungen überprüft werden müssen. Im Grenzfall mag das Ergebnis sein, daß die Werbung in einem bestimmten Marketing-Zielsystem nur am Rande eine Rolle spielt, so daß auf die gesonderte Ausweisung von Kommunikationszielen verzichtet werden kann.

Daher gibt es keine Berechtigung dafür, die Werbeobjekte getrennt zu betrachten, weil das den Anschein erweckt, als ob bei einigen Produkten von vornherein auf die Möglichkeit der kommunikativen Unterstützung verzichtet wird, ohne die Rolle der Werbung im Rahmen des Zielbildungsprozesses genau zu analysieren. Ein derartiges Vorgehen ist allerdings bei einer Werbeplanung üblich, die Umsatz- bzw. Gewinngrößen aus der Vergangenheit und damit gekoppelte prozentuale Werbeanteile als Basis für die Planung der kommenden Periode nimmt. Auf die Unzulänglichkeit einer derartigen Planung wurde bereits hingewiesen.

2.4.2 Auswahl und Bestimmung der Werbezielgruppe

Behrens spricht von *Werbesubjekten*⁵² und untergliedert diese unter anderem nach sozio-demografischen und geografischen Gesichtspunkten, Kauf- und Verbrauchsmerkmalen, ihrer Intensität und Beziehung zu dem umworbenen Produkt sowie nach ihrer Stellung im Wirtschaftsprozeß (private bzw. öffentliche Haushalte/Unternehmen). Unser Anliegen ist eine möglichst geschlossene Darstellung der Werbeplanung auf *Konsumgütermärkten*; aus diesem Grunde gehen wir auf öffentliche Haushalte oder Unternehmen als Zielgruppen im folgenden nicht näher ein.

Je größer die Zahl der Produkte ist, die in einem Marktsegment um Marktanteile kämpfen, um so wichtiger wird eine möglichst exakte Zielgruppenabgrenzung als Basis für eine erfolgversprechende Marktsegmentierung. Die im folgenden angeführten Merkmale zur Zielgruppenbestimmung sind in der praktischen Werbeplanung kombinierbar; allerdings können die zur Verfügung stehenden Planungsmöglichkeiten häufig infolge finanzieller und zeitlicher Begrenzungen nur teilweise ausgeschöpft werden.

2.4.2.1 Sozio-demografische und geografische Segmentations-Kriterien

Eine scharfe Zielgruppendefinition ausschließlich nach *sozio-demografischen* Gesichtspunkten ist bei abnehmender Klassendifferenzierung in unserer Wohlstandsgesellschaft in der Regel nicht möglich. Wohl gibt es beispielsweise Produkte, die in erster Linie für junge Leute oder für finanziell besser situierte Bevölkerungsschichten konzipiert sind; da diese Angebote jedoch meist nicht allein in ihrem Marktsegment stehen, müssen andere, schärfer trennende Zielgruppenmerkmale hinzutreten.

Der *geografische* Markt-Split ist in den Fällen angezeigt, in denen es sich entweder um lokale oder regionale Testmarktaktionen oder um die Führung einer Marke in einem geografisch abgegrenzten Gebiet (z. B. Bier) handelt. Auch hier gelten jedoch generell die oben angeführten Unzulänglichkeiten für eine Marktdifferenzierung im Sinne einer möglichst prägnanten Erfassung und Ansprache des Zielgruppensegments. Hinzu kommt, daß lokale bzw. regionale Hersteller dazu neigen, ihren relativ schmalen Absatzraum aufzugeben und in überregionale Märkte bzw. in den nationalen Markt einzudringen. Ursächlich sind u. a. Bestrebungen nach besserer Kapazitätsauslastung und größerer Marktmacht im Sinne einer langfristigen Absicherung der Unternehmen.

2.4.2.2 *Psychologisch, soziologisch und an allgemeinen Verhaltensmerkmalen orientierte Abgrenzungen*

Große Bedeutung kommt daher Versuchen zu, neue Dimensionen als Ansätze für eine möglichst genaue Zielgruppenabgrenzung hinzuzuziehen, beispielsweise Einstellungen der Verbraucher gegenüber dem gesamten Warenangebot im Markt, gegenüber bestimmten Marktsegmenten oder einzelnen Produkten. Soziologisch gesehen dienen Verhaltensmerkmale wie Prestige, Streben nach sozialer Akzeptanz, Kontakt mit der Umwelt – unter Umständen im Sinne einer meinungsbeeinflussenden Rolle – als Ausgangspunkte. Die GfK – Gesellschaft für Konsumforschung, Nürnberg, hat vor einigen Jahren zwölf Einstellungsskalen entwickelt, die u. a. Merkmale wie Aufgeschlossenheit gegenüber dem modernen Warenangebot, Qualitätsanspruch im Kaufverhalten, preisbewußtes Einkaufsverhalten und Einstellung zur Freizeitgestaltung messen.⁵³

Grundsätzlich sind solche psychologischen und soziologischen Kriterien als Basis für die Ausarbeitung einer Werbestrategie und -konzeption nützlich. Ihr Wert erhöht sich, wenn die Chance besteht, die auf diese Weise abgegrenzten Zielgruppen durch speziell ermittelte Kommunikationskanäle mit möglichst geringem Streuverlust zu erreichen; in der Praxis liegen hier noch beträchtliche Schwierigkeiten, weil die Werbeträger im allgemeinen nicht nach identischen Qualifikationsmerkmalen bestimmbar sind.⁵⁴

Eine noch sicherere Planungsgrundlage bietet allerdings die Ermittlung von *produktrelevanten* Charakteristika, die nur durch gesonderte Marktuntersuchungen erhoben werden können – z. B. die Herausfilterung einer oder mehrerer Teilgruppen aus der Gesamtbevölkerung, die auf eine bestimmte Absatzstrategie des Unternehmens positiv reagieren. Liegen gleichzeitig Ergebnisse über das Medienverhalten dieser Bevölkerungsgruppen vor, dann kann von einer optimalen Möglichkeit des Werbeeinsatzes gesprochen werden.

2.4.2.3 *Kauf- und Verbrauchsmerkmale als Kriterien der Marktsegmentierung*

Ein weiterer wesentlicher Gesichtspunkt ist die Untergliederung des Marktes nach Käufern bzw. Verbrauchern des Produktes, für das geworben werden soll, und der restlichen Bevölkerung.

Über die Abgrenzung von Käufern bzw. Verbrauchern sollen hier einige Anmerkungen folgen; die bisherige Zielgruppenforschung ist überwiegend einseitig auf Konsumenten ausgerichtet, ohne die Rolle des Käufers ausreichend zu würdigen. In Fällen, in denen Käufer und Konsumenten nicht

identisch sind und in denen die Käufer kauf- bzw. verbrauchsbestimmend sind, können daraus Fehlplanungen resultieren.

Abb. 11 soll einen Überblick vermitteln.

Fall 1: Käufer und Konsumenten sind identisch
Anspracherichtung: Käufer/Konsument

Fall 2: Käufer und Konsumenten sind nicht identisch
Käufer *Konsument*

ist (in erster Linie) kaufbestimmend
 (z. B. bei den meisten Lebensmitteln)

ist (in erster Linie) kaufbestimmend
 (Beispiel: Bier und andere alkoholische Getränke; u. U. hat jedoch die kaufende Hausfrau im Rahmen der durch den Konsumenten festgelegten Produktgattung einen gewissen Spielraum für freie Markenwahl)

Anspracherichtung: Käufer (zusätzlich evtl. Konsument, um eine „Rationalisierungsbrücke“ für den Konsum aufzubauen)

Anspracherichtung: Konsument (zusätzlich evtl. Käufer, z. B. am point of purchase, um die Markenwahl zu beeinflussen)

Fall 3: Sowohl Käufer als auch Konsument sind kaufbestimmend
 (Beispiel: Schmuck; der in den meisten Fällen männliche Käufer bezieht beim Kauf vielfach die Vorstellungen des weiblichen Partners ein)

Anspracherichtung: Käufer und Konsument

Abb. 11: Käufer und Konsumenten als Zielgruppenangehörige

Hieran wird deutlich, daß kommunikative Ober- und Unterziele (vgl. Abb. 10) eng mit derartigen Zielgruppenabgrenzungen verbunden sein werden; durch die der Kommunikation insgesamt gesetzten Ziele wird angestrebt, die Marketingzielsetzung des Unternehmens innerhalb der Zielgruppe – oder mehrerer Teilzielgruppen – zu realisieren. Dabei ist die Breite der Ansprachemöglichkeit in Relation zu sehen zu dem verfügbaren Werbeetat.

Die Herausfilterung von Käufern bzw. Verbrauchern aus dem Gesamtmarkt, die der feineren Analyse dieser Gruppen – z. B. im Hinblick auf kauf- und verbrauchsbestimmendes Verhalten, auf Kauf- und Verbrauchsintensitäten, sozio-demografische Kriterien oder psychologische bzw. soziologische Merk-

male – vorangeht, ist Anliegen der demoskopischen Marktforschung. Keine Schwierigkeiten bereitet im allgemeinen die Bestimmung und Charakterisierung der aktuellen Käufer- bzw. Verbrauchergruppe; inwieweit allerdings aus deren Struktur und Verhalten auf Größe und Zusammensetzung zukünftiger Käufer- bzw. Verbraucherkreise geschlossen werden kann, ist zweifelhaft.

Versuche, mit Hilfe einer Guttman-Skala auf dem Wege über die Messung von Einstellungen gegenüber einem Produkt bisherige Nicht-Verwender/Nicht-Käufer mit keinen bzw. relativ losen Kauf- oder Verbrauchsabsichten von stark am Kauf oder Verbrauch interessierten Teilgruppen zu trennen, bieten offenbar nach den Erfahrungen auf verschiedenen Konsumgütermärkten gute Chancen für Zielgruppen-Prognosen.⁵⁵ Über die Struktur zukünftiger Zielgruppen können auch Testmärkte Auskunft geben, auf denen die Möglichkeit zur Bekanntschaft mit einem neu einzuführenden Produkt bestanden hat. Aus diesem Grunde ist es vorteilhaft, Testmarkterhebungen auf der Handelsebene mit parallel durchgeführten Verbraucherbefragungen zu verbinden, um etwas über die Akzeptanz des Angebots in bestimmten Bevölkerungsgruppen zu erfahren – unter anderem über die Zahl und Menge der Nachkäufe und über die Zufriedenheit mit dem Angebot.

2.4.2.4 Kombination mehrerer Segmentations-Merkmale in der praktischen Zielgruppenplanung

Über die Möglichkeit, mehrere Gesichtspunkte in der praktischen Zielgruppenplanung zu kombinieren, gibt Abb. 12 einen Überblick. Dabei wird zunächst davon ausgegangen, daß bei der Zielgruppenbildung für Marke A eine Differenzierung nach Verbrauchern/Nicht-Verbrauchern das oberste Kriterium der Zielgruppenbestimmung darstellt, nachdem in einer Voruntersuchung der kaufbestimmende Einfluß der Verbraucher festgestellt worden ist.

Die eigentliche Zielgruppenabgrenzung ergibt sich erst aus der kombinierten Anwendung der in Abb. 12 aufgeführten Kriterien; dabei kann es – je nach der Ausgangssituation und -zielsetzung – unter Umständen zweckmäßig sein, mehrere oder sogar sämtliche möglichen Merkmalsverbindungen herzustellen, um zu einer trennscharfen Zielgruppenabgrenzung zu gelangen.

Ebenso hängt die Reihenfolge, in der eine bestimmte Merkmalskombination sinnvoll vorgenommen wird, von den marktlichen und planerischen Gegebenheiten des Unternehmens ab.

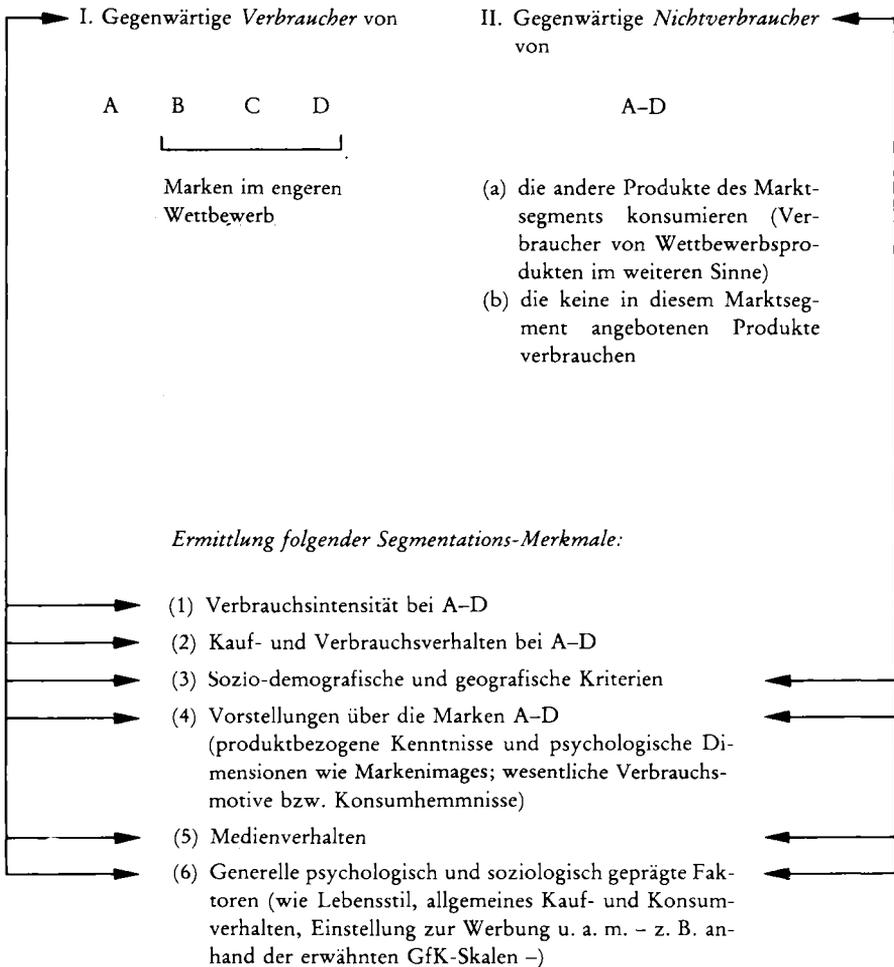


Abb. 12: Merkmale zur Zielgruppenabgrenzung

2.4.2.5 Reihenfolge der Merkmalskombination

In der praktischen Planung ist es wichtig, die Frage nach der derzeitigen Position und der zukünftigen Positionsrichtung des Produktes in den Mittelpunkt der Betrachtungen zu rücken. In der Produktpositionierung („product positioning“) spiegeln sich wesentliche Charakteristika des Produktes selbst sowie sämtliche schwerpunktmäßig eingesetzten absatzpolitischen Aktivitäten

des Unternehmens wider; sie bildet u. a. die Basis für die zukünftige werbliche Profilierung.

Beispiel: Ein Likör ist vom Charakter des Produktes und den absatzpolitischen Aktivitäten des Unternehmens her als typisch deutscher Fruchtsaftlikör angelegt („positioniert“), in erster Linie geeignet für „typische Likörtrinker“ – weibliche Konsumenten mittlerer und älterer Jahrgänge.⁵⁶

Aus der Marktsituation und den Marktchancen eines Angebots kann sich ergeben, daß das Produkt „umpositioniert“ werden muß, um zukünftige Markterfolge realisieren zu können. Produktpositionen sind im Zeitablauf wandelbar; allerdings muß das planende Unternehmen vorsichtig vorgehen, um das vorhandene Käufer- bzw. Verbraucherpotential nicht völlig aufzugeben. Die mit der Umpositionierung zusammenhängenden Strategien gehören in der Marketingliteratur in den Bereich der Produktvariation⁵⁷, sind jedoch treffender als Strategie-Variationen zu bezeichnen, weil das Produkt selbst u. U. in seinem Kern unangetastet bleibt.

Produktpositionen, die aufgrund der marktlichen Gegebenheiten auch in Zukunft beibehalten werden sollten, erfordern in der Zielgruppenplanung als oberstes Segmentierungsmerkmal die Herausfilterung einzelner Teilzielgruppen nach ihren Kauf- bzw. Verbrauchsintensitäten; hier handelt es sich wesentlich um die Erhaltung der „heavy users“ als sog. *Kernzielgruppe*. Andere Zielgruppen – Eingrenzungsmerkmale, die mit den Kauf- bzw. Verbrauchsintensitäten kombiniert werden können, stehen in der Rangfolge niedriger, beispielsweise sozio-demografische Kriterien oder Einstellungen zu den Angeboten. *Randzielgruppen* ergeben sich hier beispielsweise aus weniger intensiven Käufern/Verbrauchern mit positiven Produkteinstellungen. Andererseits sind als Ansatz zu einer optimalen Zielgruppenbestimmung bei einem in der Umpositionierung befindlichen Angebot häufig in erster Linie „qualitative“ Gesichtspunkte wesentlich – Einstellungen zu dem Produkt, im weiteren Sinne auch psychologische und soziologische Faktoren, die das allgemeine Kauf- und Konsumverhalten, das Verhalten zur Werbung, zu den Medien usw. beschreiben. Die beispielsweise nach einzelnen Einstellungskategorien segmentierte Bevölkerung wird anschließend nach weiteren Kriterien der Zielgruppeneingrenzung – u. a. nach ihrer Kauf- und Verbrauchsintensität, nach sozio-demografischen Merkmalen und nach Kauf- und Verbrauchsgewohnheiten – feiner untergliedert, um Kern- und Randzielgruppen bilden zu können, die eine optimale Werbeplanung zulassen.⁵⁸

Die beiden folgenden Beispiele zeigen vereinfacht unterschiedliche Entscheidungen bei der Zielgruppenbestimmung für Produkt A im Abstand von drei

Jahren. Beispiel 1 bezieht sich darauf, daß das Angebot marktradäquat positioniert ist, während in Beispiel 2 die Entscheidung fällt, das Produkt durch eine Strategie-Variation neu zu positionieren.

Tab. 5 gibt zum Zeitpunkt t_1 einen Überblick über Situation und Entwicklung des Produktes A in einem insgesamt expansiven Markt.

Tab. 5: Situation und Entwicklung des Produktes A

	Bevölkerung im Alter von		
	14–17 Jahren	18–24 Jahren	25–65 Jahren
Pro-Kopf-Konsum	10,4 l	6,5 l	2,5 l
Verteilung des Gesamtkonsums	25%	25%	50%
Konsumveränderung im Durchschnitt der vergangenen drei Jahre	stark steigend	steigend	leicht rückläufig

Das stärkste Wachstum für das Produkt in den vergangenen Jahren liegt also in der Altersgruppe von 14 bis 17 Jahren, die vier Altersjahrgänge vereint; hier konzentrieren sich bereits 25% des Gesamtkonsums bei einem sehr hohen Pro-Kopf-Verbrauch. In der Wachstumsreihenfolge stehen die 18- bis 24jährigen Konsumenten an zweiter Stelle; 25% des Gesamtkonsums bei Produkt A verteilen sich hier allerdings auf sieben Altersjahrgänge.

Eine Untersuchung der Bevölkerung im Hinblick auf ihre Einstellungen zu dem Angebot ergibt – wie zu erwarten – eine positive Korrelation zwischen konsumrelevanten Einstellungen und Verbrauchsentwicklung und zeigt insgesamt gesehen positive Ansatzpunkte auf, die ein weiteres Wachstum des Produktes erwarten lassen, so daß die Entscheidung für eine Beibehaltung der derzeitigen Produktposition fällt.

Das Unternehmen zieht folgende Schlüsse für die Zielgruppenbestimmung:

Kernzielgruppe: 14–24 Jahre

Werbeziel: Der altersabhängigen Verringerung der positiven Produkteinstellungen entgegenwirken (ohne die Marke umzupositionieren)

Übergeordnetes Marketingziel: Marktanteilerweiterung und überproportionaler Absatzzuwachs auf dem Wege über eine Erhöhung des Verbraucherkreises und des Pro-Kopf-Konsums

Randzielgruppe: 25 Jahre und älter

Werbeziel: Ersetzen negativer durch positive Produkteinstellungen, beispiels-

weise auf dem Wege über die Vermittlung neuer Konsumanlässe, um dem Konsumrückgang entgegenzuwirken.

Übergeordnetes Marketingziel: Marktanteilerhaltung, verbunden mit leichtem Absatzwachstum

Nur am Rande soll hier darauf hingewiesen werden, daß eine derartige gespaltene Zielgruppenplanung für die werbliche Strategie erhebliche Schwierigkeiten aufgeben kann, da im Rahmen einer kommunikativen Gesamtstrategie unter Umständen unterschiedliche konzeptionelle Vorgehensweisen – je nach der Struktur der Teilzielgruppen – angebracht sind. Eine auf einzelne Teilzielgruppen zugeschnittene Mediaplanung kann hier ergänzend wertvolle Unterstützung leisten.⁵⁹

Einleitend zu Beispiel 2 vermittelt Tab. 6 einen Überblick über die Einstellungsstruktur der Verbraucher in dem Produktfeld zum Zeitpunkt t_2 .

Tab. 6: Einstellungen in dem Produktfeld*

	Produkt A		Produkt B		Produkt C		Produkt D	
	14–17-jähr. Verbraucher	18–24-jähr. Verbraucher						
Summe der positiven Produkteinstellungen	176%	111%	39%	76%	36%	120%	23%	100%
Summe der negativen Produkteinstellungen	79%	92%	21%	8%	46%	15%	54%	35%
Differenz	+97%	+19%	+18%	+68%	./10%	+105%	./31%	+65%

* Die Einstellungen von Personen im Alter ab 25 Jahre werden der Übersichtlichkeit wegen nicht ausgewiesen.

Aus den Ergebnissen schält sich heraus, daß in der ganz jungen Altersgruppe Produkt A an der Spitze der Beliebtheit steht, gefolgt von Produkt B, während Marke D am unteren Ende der Einstellungs-Skala rangiert. Der Einbruch der positiven Einstellungen zu Marke A in der altersmäßig anschließenden Gruppe ist besonders krass: Hier kommt das Produkt C als das mit Abstand meistpräferierte auf, während Marke A auf die letzte Stelle verwiesen wird. Im Gegensatz zum Planungszeitpunkt vor drei Jahren wird gleichzeitig festgestellt, daß der insgesamt stark abgeschwächte Verbrauchszuwachs jetzt ausschließlich aus dem Segment der 14- bis 17jährigen kommt, aber auch hier erste Ermüdungserscheinungen zeigt; es ist nicht gelungen, dem sich bereits damals

andeutenden Abbau von positiven Produkteinstellungen entgegenzuwirken, vor allem nicht bei Personen im Alter ab 25 Jahren.

Um das umsatzmäßig nach wie vor für den Hersteller bedeutende Produkt in dem noch wachsenden Markt zu erhalten, ist es notwendig, dem Einstellungswandel gegenüber dem Produkt A durch gesonderte Betrachtung einzelner Altersjahrgänge genau nachzugehen, da anzunehmen ist, daß sich der Abbruch nicht so radikal vollzieht, wie dies durch die Gegenüberstellung von zwei Altersgruppen zum Ausdruck kommt; anschließend ist nach den Ursachen dafür zu forschen. Nur vor dem Hintergrund einer möglichst breit und tief ansetzenden Analyse ist es möglich, die richtige Entscheidung zu fällen.

Aufgrund der Analyse soll in diesem Beispiel davon ausgegangen werden, daß 12- bis 16jährige klar erkennbare Verhaltensweisen an den Tag legen, die als Bezugspunkt für die Entwicklung einer neuen, tragfähigen Produktposition (und eines dem entsprechenden neuen Produktprofils) dienen können. Damit kommt dieser Altersgruppe *Leitbildcharakter* zu (wichtig im Hinblick auf die Attraktion gegenüber der nächsthöheren, wiederum nach bestimmten Verhaltensmerkmalen abgrenzbaren Altersschicht).

Die nachstehende Schlußfolgerung könnte jetzt für die Zielgruppenplanung gerechtfertigt sein:

Kernzielgruppe: 12 bis 16 Jahre (Öffnung der Zielgruppe nach „unten“)

Werbeziel: Das Produkt auf der Basis einer veränderten Positionierung neu profilieren (eine neue kreative Leitidee finden)

Übergeordnetes Marketingziel: Durch Halten möglichst vieler traditioneller Verbraucher und durch Hinzugewinnung neuer Konsumentenkreise Marktanteils- und Absatzzuwächse realisieren

Randzielgruppe: 17 bis 25 Jahre

Werbeziel: Positive Ausstrahlungseffekte aus der Neupositionierung und der Neuprofilierung des Produkts in der Kernzielgruppe nutzen

Übergeordnetes Marketingziel: Marktanteils- und Absatzverluste minimieren

Auf die Einbeziehung der Gruppe der über 25jährigen in die Zielgruppenplanung wird wegen ihrer überwiegend negativen Produkteinstellungen verzichtet, nicht zuletzt, um eine optimale Ansprachemöglichkeit der Kern- und Randzielgruppe realisieren zu können. Inwieweit hier andere absatzpolitische Aktivitäten (z. B. am point of purchase) eingreifen, soll nicht weiter diskutiert werden.

Während im ersten Beispiel die Marktsegmentierung nach *Verbrauchsintensitäten* als Hauptgesichtspunkt für die Zielgruppenbildung herangezogen wurde, übernehmen im zuletzt dargestellten Fall *qualitative Kriterien* diese Rolle.

2.4.2.6 Meinungsbildner als Zielgruppenangehörige

Die in Beispiel 2 dargestellte Werbestrategie könnte u. a. realisiert werden, indem die erwarteten positiven Ausstrahlungseffekte auf die Randzielgruppe nicht nur über Medien, sondern teilweise auch auf dem Wege über ein persönliches Fortpflanzen der Werbebotschaft durch Angehörige der Kernzielgruppe zustande kommen. Bekanntlich spielt die Kommunikation bei der Ausbreitung von Innovationen in einem sozialen System („Diffusion“) eine zentrale Rolle;⁶⁰ sofern sich auch hier die Hypothese von der persönlich unterstützten Ausbreitung der Botschaft als zutreffend herausstellt, könnte unter bestimmten Voraussetzungen davon ausgegangen werden, daß die Gruppe der 12- bis 16jährigen Personen *meinungsbildend* ist. Der sogenannte Zwei-Stufen-Fluß der Kommunikation, den Katz dargestellt hat,⁶¹ kann an folgendem stark vereinfachten Schema demonstriert werden (Abb. 13):

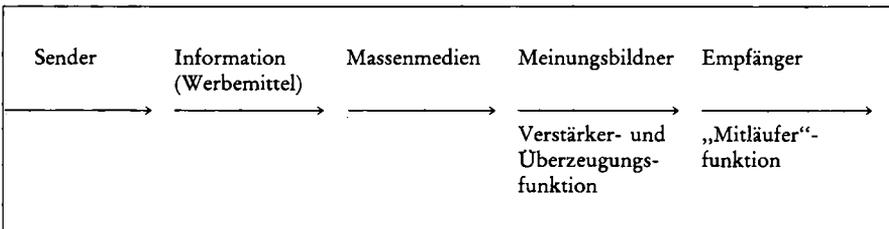


Abb. 13.: Der „Zwei-Stufen-Fluß“ der Kommunikation

Die Informationen fließen zunächst über breit streuende Kommunikationsmedien zu Meinungsführern, die sie ihrerseits filtern und bewerten und dann an die Masse der Rezipienten weitergeben. Das vereinfachte Anschauungsmodell in Abb. 13 ist insofern zu erweitern, daß sich in den Kommunikationsprozeß in vielen Fällen mehrere meinungsbildende Stufen einschalten, so daß die Vorstellung eines Zwei-Stufen-Flusses kommunikativer Mitteilungen dementsprechend ausgebaut werden müßte.⁶²

U. a. werden Meinungsbildnern folgende Eigenschaften zugesprochen, die zu einer Zielgruppenabgrenzung dieser Kreise herangezogen werden könnten:

- (1) Sie sind signifikant besser über die Entwicklungen auf ihrem Einflußgebiet unterrichtet.
- (2) Sie haben einen signifikant stärkeren Kontakt zu den Medien und persönlich meinungsbeeinflussenden Quellen.
- (3) Sie sind durch eine signifikant überdurchschnittlich ausgeprägte Soziabilität gekennzeichnet.
- (4) Sie haben in signifikant höherem Maße Positionen inne, von denen man annimmt, daß sie zu der betreffenden Frage besondere Kompetenz vermitteln.

Die Effizienz der Werbung kann durch die Ausrichtung der Zielgruppenbestimmung auf derartig qualifizierte Bevölkerungskreise unter Umständen wesentlich gesteigert werden, wenn es gelingt, die für den Produktbereich in Frage kommenden meinungsbildenden Gruppen zu lokalisieren sowie Aufschlüsse über ihre Struktur und Verhaltensweise und vor allem über ihr Medienverhalten zu erlangen, um nicht nur die Werbemittel-, sondern auch die Werbeträgerplanung optimal danach auszurichten.

2.4.3 Planung des Werbemittleinsatzes

2.4.3.1 Werbestrategie, Werbekonzeption und Werbemittelauswahl

Die Auswahl von Werbemitteln kann nicht getrennt von dem konzeptionellen Hintergrund einer Werbekampagne diskutiert werden; angestrebt wird die optimale Konkretisierung der in der Werbekonzeption liegenden Ausdrucks- und Gestaltungsinhalte.

Fundament der Werbekonzeption ist die *Werbestrategie*, die als Bestandteil der gesamten Marketingstrategie des Unternehmens zu sehen ist, mit der sie durch das absatzpolitische Ziel- und Maßnahmensystem eng verknüpft ist. Die Werbestrategie enthält *Grundsatzentscheidungen* über *Qualität* und *Quantität* der einzusetzenden werblichen Maßnahmen und bildet eine längerfristige Basis. Dagegen liefert die *Werbekonzeption* die zentrale kreative Idee – im Rahmen der Strategie ebenfalls auf einen längerfristigen Planungszeitraum oder auch nur auf die kommende Planungsperiode bezogen, um taktisch-kommunikative Zielsetzungen zu erreichen. Sie kann nur im Zusammenhang mit präzisen Zielgruppenüberlegungen erstellt werden und bildet den Ansatzpunkt sowohl für die konkrete graphische und textliche Durchgestaltung von Werbemitteln (Entwicklung der „Copy-Plattform“) als auch für die Mediaplanung.

Wenn an dieser Stelle das Stichwort „zentrale kreative Idee“ gefallen ist, so ist damit keine rein intuitive Kreativität gemeint, sondern eine durch Grundlagenforschung im Markt abgesicherte und in bestimmte Bahnen gelenkte Intuition. Im folgenden Beispiel, in dem eine Werbekonzeption für einen neuartigen Herrenstrumpf entwickelt werden sollte, erfolgte die Steuerung der konzeptionellen Arbeiten durch eine Repräsentativbefragung bei Männern und Frauen, soweit diese als Käufer von Herrenstrümpfen eine Rolle spielen; beiden Gruppen wurden Herrenstrümpfe aus verschiedenen Materialien zur Beurteilung vorgelegt, unter anderem auch das für die Neueinführung vorgesehene Modell. Die Ergebnisse der Untersuchung zeigen deutlich, daß eine Positionierung des neuen Strumpfes in den Bereichen „Hygiene und Gesundheit“ sowie „für besondere Verwendungsanlässe“ (für Leute, die viel auf den Beinen, die viel im Freien sind, für ältere Leute, für den Winter, für festes Schuhwerk) vorteilhaft sein würde, während gegenüber herkömmlichen Strümpfen weder in der Qualität des Materials, den Trageeigenschaften noch in sozial relevanten Dimensionen (beispielsweise Eleganz, Sportlichkeit, „ein Strumpf, mit dem man sich sehen lassen kann“) besonders günstig beurteilte Eigenschaften gefunden wurden. Die anzustrebende Produktpositionierung bildet konsequent den Ausgangspunkt für den Aufbau eines eigenständigen, d. h. vom Wettbewerb abgrenzenden Produktprofils.

Tab. 7: *Eigenschaften von drei Herrenstrumpftypen**
(Männer und Frauen, die Herrenstrümpfe persönlich einkaufen;
Repräsentativbefragung)

Summe der positiven abzüglich der negativen Urteile bei . . .	Helanca- Strümpfen	Woll- Strümpfen	Strümpfen aus dem neuartigen Material
hinsichtlich . . .			
Qualität	384%	347%	358%
Trageeigenschaften	194%	207%	211%
Hygiene, Gesundheit	26%	163%	212%
Sozial relevanten Kategorien**	205%	166%	106%
Besonderen Verwendungsanlässen**	116%	244%	374%

* Vorgabe eines Kartensatzes mit gemischten Produkteigenschaften; die Befragten konnten beliebig viele Karten herausuchen

** Vgl. die Ausführungen im Text

Es leuchtet ohne weiteres ein, daß eine Steuerung der Konzeption – und damit gleichzeitig auch der Werbemittelauswahl, um die Konzeption textlich und gestalterisch optimal zu konkretisieren – durch die aus der Repräsentativuntersuchung abgeleiteten möglichen Positionierungs- und Profilierungsrichtungen nicht als kreative Barriere aufgefaßt werden kann. Die „kreativen“ Mitarbeiter in den Agenturen in den Ressorts Text und Gestaltung haben sich im übrigen an Vorgaben der beschriebenen Art heute so gewöhnt, daß sie nur zögernd ohne Hinweise über die zweckmäßige Ausrichtung der Konzeption an die Arbeit gehen. Sowohl vorgelagerte Marktuntersuchungen der beschriebenen Art als auch Copy-Tests⁶³ erhöhen vielmehr entscheidend die Qualität der Werbekonzeption und ihrer Umsetzung in gestaltete Werbemittel. Qualitative Aspekte treten immer dann neben dem bereitgestellten Etatvolumen als erfolgbestimmende Kriterien hervor, wenn der Wettbewerb nicht allein auf quantitativer Ebene ausgetragen werden kann – damit muß heute grundsätzlich gerechnet werden.

Nicht zuletzt sind im Zusammenhang mit der Entwicklung der Werbekonzeption und ihrer Konkretisierung auch Gesichtspunkte der *Mediaplanung* von Bedeutung; verschiedenartige kommunikative Zielsetzungen stellen unterschiedliche Anforderungen an die Werbeträger, die der Übermittlung der Werbebotschaft an die Werbezielgruppe dienen.

Abschließend sei betont, daß in jedem Falle von einer *ganzheitlichen Wirkungsweise* einer Werbekonzeption und den einzelnen zu ihrer Konkretisierung gestalteten Werbemitteln auszugehen ist. Die sogenannte AIDA-Regel in ihren vielfältigen Abwandlungen, die eine abgestufte Werbewirkung postuliert, bildet u. E. keinen brauchbaren Hintergrund für die Werbeplanung.⁶⁴ Dieser Hinweis sollte bei allen konzeptionellen Überlegungen im Mittelpunkt stehen.

2.4.3.2 *Werbemittelart und Werbemittelwirkung*

Zwei Fragen sind der Werbemittleinsatzplanung voranzustellen:

- (1) Wo ist zweckmäßigerweise die Grenzlinie zwischen Werbemitteln und anderen absatzpolitischen Instrumenten des Unternehmens zu ziehen?
- (2) Auf welche Weise sind Werbemittel eindeutig von Werbeträgern zu unterscheiden?

Zur Beantwortung der ersten Frage weist Behrens darauf hin, daß eine wissenschaftlich fruchtbare Abgrenzung des Werbemittelbegriffs „... nur aus der Stellung der Werbung innerhalb der Absatzstrategie der Unternehmung

abgeleitet werden“ kann.⁶⁵ Sicherlich dient beispielsweise eine Packung auch werblichen Zwecken; es wäre jedoch falsch, sie in die Gruppe der Kommunikationsinstrumente einzuordnen, weil sie ihre Hauptfunktion im Rahmen der Angebotspolitik des Unternehmens erfüllt.⁶⁶

Auch eine klare Abgrenzung von Werbemitteln und Werbeträgern bereitet mitunter Schwierigkeiten; ein gedruckter Prospekt beispielsweise – in einem Einzelhandelsgeschäft für die Verbraucher ausgelegt – hat in dem Kommunikationsprozeß sowohl Werbemittel- als auch Werbeträgerfunktion. Um hier ein Unterscheidungskriterium zu finden, schließen wir an den Kommunikationsprozeß zwischen dem Sender und Empfänger einer Information an; *wir definieren als Werbemittel alle überwiegend zu werblichen Zwecken eingesetzten Instrumente, die einem Sender dazu dienen, eine bestimmte werbliche Botschaft zu konkretisieren.*

Wohlgemerkt: Die Botschaft ist damit noch nicht an den Empfänger übermittelt worden; werbliche Mitteilungen werden im allgemeinen erst wirksam, nachdem sie durch einen bestimmten Kommunikationskanal – den Werbeträger – an ihre Empfänger hergebracht worden sind.

In der Praxis bedient sich die Werbung in erster Linie visueller, akustischer und visuell-akustischer Werbemittel. Die visuellen Werbemittel können weiter untergliedert werden, je nachdem, ob textliche oder bildliche Darstellungen überwiegen, die akustischen entsprechend nach rhetorischem bzw. musikalischem Inhalt. Gegenstand visuell-akustischer Werbemittel können schwerpunktmäßig Rede bzw. Text oder bildliche bzw. musikalische Darbietungen sein (vgl. Abb. 14).

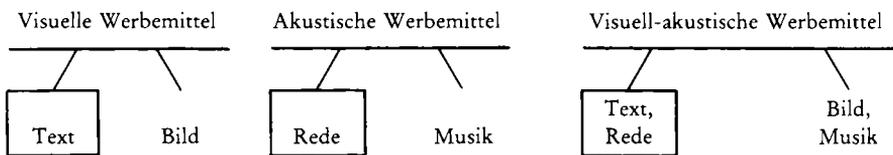


Abb. 14: Werbemittelarten

Ausschließlich bildliche und/oder musikalische Darstellungen werden in Werbemitteln nur in Grenzfällen eingesetzt;⁶⁷ dagegen sind Bild bzw. Musik einerseits wesentlich zur kommunikativen Ergänzung von Text und Rede, können aber auch im Mittelpunkt von Werbemitteln stehen (z. B. bei Plakaten, deren textliche Aussagen nur begrenzt wahrgenommen werden können).

In Abb. 14 sind die wichtigsten Ausdrucksformen der einzelnen Werbemittelarten zur Konkretisierung einer werblichen Botschaft in Kästchen gesetzt worden; Abb. 15 faßt die Funktionen von Bild und/oder Musik übersichtlich zusammen:

- (1) *Hauptsächliche Ausdrucksformen zur Konkretisierung einer werblichen Botschaft:*

 - (1.1) *In visuellen Werbemitteln:* Text
 - (1.2) *In akustischen Werbemitteln:* Persönliche Rede
 - (1.3) *In visuell-akustischen Werbemitteln:* Text und/oder Rede

(2) *Funktionen von bildlichen und/oder musikalischen Darstellungen bei der Konkretisierung einer werblichen Botschaft:*

 - (2.1) Ergänzung von Text und/oder Rede zur erhöhten Konkretisierung der werblichen Botschaft
 - (2.2) Hauptsächliche Ausdrucksformen bei bestimmten Werbemitteln wie Plakaten, Werbefilmen
 - (2.3) Alleinige Ausdrucksformen zur Konkretisierung der Botschaft (nur im Grenzfall)

Abb. 15: Konkretisierung der werblichen Botschaft

Die unter (2.1) genannte Funktion bildlicher und/oder musikalischer Darstellungen ist mit Abstand die wichtigste; den meisten Werbemitteln gelingt es ohne diese ergänzenden Faktoren nicht oder nur unzureichend, ihre Aufgaben im Rahmen der werblichen Zielsetzung des Unternehmens zu erfüllen.

Diese Tatsache leitet zu einem weiteren für die Werbemittelplanung bedeutsamen Gesichtspunkt über. Vielfach werden in der Diskussion über die Werbung Werbemittel, die schwerpunktmäßig textliche und/oder rhetorische Darstellungen enthalten, der Gruppe der überwiegend „informativen“ Werbung zugeordnet, während die zusätzliche Verwendung von Bild und/oder Musik dazu führt, die Werbung in die Kategorie „suggestiv“ oder „emotional“ einzustufen. Brückner spricht in ähnlicher Unterscheidung von sachhaltigen („thematischen“) und nicht-sachhaltigen („unthematischen“) Informationen in der Werbung; „zu den Sachinformationen gehören neben den rationalen Argumenten, die den besonderen technischen Vorzug eines Angebots erläutern sollen (‘ausschließlich unter Verwendung rostfreier Edelmehle hergestellt‘; ‘regelt ihren Rhythmus selbsttätig‘) viele Angaben zur Produktgattung (‘sofort löslicher Extrakt‘), Handhabungsanweisungen (‘wird je nach Verschmutzungsgrad dosiert‘), der Preis, gelegentlich auch Mengenangaben oder

solche zur Substanz und anderes mehr“⁶⁸; sie erfordern eine bewußte Zuwendung der Zielpersonen, um ihre kommunikative Aufgabe zu erfüllen. Bildliche und musikalische Ausdrucksformen, aber auch schon die Art und Weise der textlichen und rhetorischen Gestaltung (z. B. durch Typografie, die Stimme des Sprechers und die Anordnung des Gesprochenen in einem Radiospot, das gesamte Layout eines Werbemittels) werden dem Bereich der „unthematischen Informationen“ zugeordnet: „von jener zweiten Gruppe informativer Daten wird die Zielperson dagegen angemutet, sie fühlt, ahnt, vermutet etwas“⁶⁹.

Wir halten diese Unterscheidung unter konzeptionellen Aspekten nicht für tragfähig; eine Werbung, die ihre Zielsetzung erfüllen will, muß sich im Sinne der thematischen Übersetzung der Werbekonzeption, die sich aus der längerfristig angelegten Werbestrategie ergibt und die als Basis für die Werbemittelgestaltung dient, aller möglichen Darstellungsformen bedienen, die konzeptionsadäquat sind. Im Sinne der Realisierung der kommunikativen Ziele in bestimmten Werbezielgruppen kann eine überwiegend bildliche und/oder musikalische Ausdrucksweise angemessen sein, während in einem anderen Falle der textlichen bzw. rhetorischen Information der Vorzug zu geben ist, um die konzeptionelle Thematik zu konkretisieren.

Falsch wäre es sicherlich auch, der erwähnten Identifizierung von textlicher bzw. rhetorischer mit sachlich-informierender, bildlicher bzw. musikalischer mit suggestiver Werbung zu folgen. Der Text einer Anzeige oder die persönliche Rede in einer Rundfunkwerbung können ebenso suggestiv sein wie bildliche bzw. musikalische Darstellungsformen;⁷⁰ ein Markenzeichen kann andererseits als Bildzeichen ebenso sachlich informieren wie eine musikalische Untermalung, die einer Werbesendung gewissermaßen als „Erkennungsmelodie“ unterlegt ist.

Rationale und emotionale Informationen lassen sich auf diese Weise nicht trennen; sie ergänzen sich gegenseitig zur optimalen Realisierung der kommunikativen Zielsetzung, da sachliche Information ohne suggestive Kraft in den meisten Fällen ihren Zweck verfehlen würde, und ergeben erst *als Ganzheit* die Wirkung eines Werbemittels.

Inwieweit die Werbung den Verbraucher »manipuliert«, kann nicht anhand der suggestiven Ausstrahlung gemessen werden, die von einem Werbemittel ausgeht; der „Wahrheitsgehalt“ einer Werbung kann nicht nach formalen Faktoren, wie der mehr sachlichen oder suggestiven Darstellung der werblichen Botschaft, bestimmt werden, sondern ausschließlich nach den kommunikativen Zielen und Inhalten, m. a. W. den Intentionen, die das werbungstreibende Unternehmen verfolgt.

Besonders erwähnt werden muß an dieser Stelle noch die seit einigen Jahren bestehende Möglichkeit, visuelle Werbemittel auch farblich zu gestalten, wodurch ein weiterer wichtiger Faktor hinzutritt. Farben wird im allgemeinen eine starke werbliche Wirkung zugeschrieben, und zwar mehr oder minder im suggestiven Bereich. Auch hierzu ist jedoch zu sagen, daß ein derartiger Wirkfaktor nicht isoliert betrachtet werden darf, sondern stets nur im Wirkverbund mit anderen gestaltenden Elementen, und zwar vor dem Hintergrund von Werbeziel und Werbestrategie. Erst daraus rechtfertigt sich sein Einsatz. Farben können sicherlich die suggestive Ausstrahlung eines Werbemittels stark erhöhen, wenn sie strategie- und konzeptionsadäquat eingesetzt werden. Obwohl Element der Gestaltung, unterstützen sie die thematische Konkretisierung der Botschaft. Werden Farben – wie häufig üblich – als konstante Gestaltungselemente verwendet, dann können sie für eine bestimmte Marke oder einen Hersteller die Bedeutung von „Hausfarben“ übernehmen; sie werden damit zu einem sachlich informierenden Erkennungssymbol.

Häufig eingesetzte Werbemittel sind

- (1) *im ausschließlich visuellen Bereich*: Anzeigen, Plakate, Prospekte, Kataloge, Werbebriefe, „stumme“ Diapositive
- (2) *im ausschließlich akustischen Bereich*: Rundfunkspots
- (3) *im visuellen und akustischen Bereich*: Film- und Fernsehspots, tönende Diapositive, Tonbildschauen.

Neben optischen und akustischen Werbemitteln gibt es noch eine seltener anzutreffende Gruppe, deren Wirkung bei den Zielpersonen auf dem Wege über den Geruchs-, Geschmacks- bzw. Tastsinn ausgelöst wird.⁷¹ Denkbar sind beispielsweise parfümierte Anzeigen für ein kosmetisches Produkt oder Warenproben in vielfältiger Form.

2.4.4 Werbeträger-(Media-)Planung

Um die in Werbemittel eingeflossene Werbebotschaft zu der Werbezielgruppe zu transportieren, benutzt die Werbung die Medien als Kanal. Behrens schlägt folgende Definition vor: „*Werbeträger sind Medien der Streuung, durch die Werbemittel an die Werbesubjekte (d. h. an die Werbezielgruppe, d. Verf.) herangeführt werden*“⁷².

Ebenso wie bei Werbemitteln ist eine Abgrenzung zu anderen absatzpolitischen Instrumenten nur auf funktionaler Ebene möglich; Überschneidungen lassen sich mitunter nicht vermeiden.

Werbeträger können nach unterschiedlichen Gesichtspunkten eingeteilt werden;⁷³ in der Praxis sind die sogenannten klassischen Werbemedien – Zeitschriften, Tageszeitungen, Fernsehen und Rundfunk –, zusätzlich Plakatschlag, Kino- und Verkehrsmittelwerbung sowie Direct Mail, von hervorragender Bedeutung.

Grundsätzlich können Werbemittel- und Werbeträgerauswahl nicht isoliert gesehen werden, wie es bei der praktischen Planung häufig geschieht; auf die Berührungspunkte haben wir bereits im vorigen Abschnitt hingewiesen. Zwar ist immer noch nicht eindeutig geklärt, ob und gegebenenfalls in welcher Richtung bzw. wie intensiv die Images einzelner Werbeträger auf die Wirkung der damit transportierten Werbemittel abfärben;⁷⁴ die situativen und psychologischen Übermittlungsvoraussetzungen verschiedener Mediengattungen und spezifischer Medien sind jedoch sicherlich ungleichartig – man denke beispielsweise an Tageszeitungs- oder Fernsehwerbung auf der einen, an Anzeigen in Illustrierten auf der anderen Seite. Während eine Tageszeitung durchschnittlich nicht länger als einen Tag lebt und sich die Einflußkraft des Werbefernsehens auf die kurze Zeit der Ausstrahlung beschränkt, beträgt die Lebensdauer von Zeitschriften durchschnittlich eine Woche bis einen Monat, wobei sich durch die Lesezirkel noch höhere Lebenserwartungen ergeben. Hinzu kommen unterschiedliche Strukturen einzelner Werbeträger und Werbeträgergruppen im Hinblick auf die sozio-demografische und geografische Zusammensetzung ihrer Auditorien, nicht zuletzt auch hinsichtlich ihrer psychologischen und soziologischen Strukturen; es handelt sich jeweils darum, diejenigen Medien herauszufinden, deren Auditorien die für die Zielgruppendefinition herangezogenen Merkmale bzw. Merkmalskombinationen möglichst gut widerspiegeln.

Allgemein ausgedrückt gilt es, in der Mediaplanung drei Anliegen mit unterschiedlichen, in der werblichen Zielsetzung begründeten Schwerpunkten zu realisieren:

- (1) Medien auszuwählen, die von ihrer qualitativen Struktur her besonders gut zum „Transport“ der werblichen Information geeignet sind,
- (2) die konkretisierte kommunikative Botschaft an einen möglichst großen Kreis der Werbezielgruppe – oder mehrerer Teilzielgruppen – heranzuführen,
- (3) innerhalb jeder Teilzielgruppe mit einer bestimmten werblichen Intensität aufzutreten.

Die unter (1) aufgeworfene Problematik gehört in den Bereich der *qualitativen*

Mediaplanung, während das zweite und dritte Thema *quantitative Planungsaspekte* berührt.

In der *qualitativen* Planungsphase, die zweckmäßig vorgelagert ist, findet zunächst eine Vorauswahl geeigneter Medien aus der Gesamtheit aller verfügbaren Werbeträger statt. Als Hilfsmittel stehen regelmäßig erscheinende Leserschaftsanalysen zur Verfügung;⁷⁵ die AWA – Allensbacher Werbeträger-Analyse des Instituts für Demoskopie, Allensbach – hat die Feingliederung des Werbeträger-Publikums nach zahlreichen unterschiedlichen soziopsychologischen Gesichtspunkten und Verhaltensmerkmalen – neben den üblichen soziodemografischen und geografischen Kriterien – als erste Media-Untersuchung ausgebaut. Auch die sogenannte Mediaanalyse (MA), an deren Entstehung heute mehrere Marktforschungsinstitute beteiligt sind, geht seit einigen Jahren immer stärker über die traditionellen statistischen Beschreibungen der Auditorien einzelner Medien hinaus. In der praktischen Werbeplanung spielen beide Berichte als Entscheidungshilfe eine große Rolle. Schließlich werden in der jüngsten Vergangenheit umfangreiche Informationen über die qualitative Eignung einzelner Medien direkt von seiten der Medienverlage angeboten; genannt seien an dieser Stelle die Untersuchungen der Frauenzeitschrift Brigitte („Brigitte-Frauentypologie“) und des Burda- und Springer-Verlages („Typologie der Wünsche“ bzw. „Concepte“).

Trotzdem wirft die qualitative Auswahl einer bestimmten Gruppe von Medien wegen der unzureichend abgesicherten empirischen Basis in der Praxis der Werbeplanung noch erhebliche Schwierigkeiten auf, so daß eine produktspezifische Zielgruppendefinition und die darauf aufbauende präzise Mediaplanung in vielen Fällen Illusion ist. Der Mediaplaner ist häufig auf Intuition und eigene Erfahrungen angewiesen; andererseits wirkt diese „kreative Seite“ in der Mediaplanung der tendenziell zunehmenden Vereinheitlichung der Mediapläne und damit der Konzentration der Werbung auf die reichweitenstarken Werbeträger, die sich in erster Linie aus quantitativen Planungsüberlegungen ergibt, entgegen. Dadurch bleibt die individuelle Ausprägung einzelner werblicher Konzeptionen bis zu einem gewissen Grade gewahrt. In der Praxis werden teilweise die Begriffe *Reichweiten-* und *Zielgruppenmedien* nebeneinander verwendet, um diesen Sachverhalt zu illustrieren. Reichweitenstarke Werbeträger werden heute im allgemeinen noch relativ zielgruppen-unspezifisch eingesetzt, so daß Streuverluste (außer der im engeren Sinne abgegrenzten Zielgruppe werden auch andere Bevölkerungskreise erreicht) kaum vermeidbar sind, während sogenannte Zielgruppenmedien meist einen kleineren, dafür aber um so homogeneren Ausschnitt aus der Gesamtbevölkerung ansprechen, der sich mit den Kriterien der Werbezielgruppe optimal deckt.

In die qualitative Planungsphase fließen letztlich auch Überlegungen über die *zeitliche Verfügbarkeit* einzelner Werbeträger mit ein. In dieser Hinsicht spielen Erscheinungshäufigkeit, vorgegebene Schlußtermine für Einschaltbuchungen und für die Einreichung der Druckunterlagen sowie teilweise begrenzte Kapazitäten einzelner Medien für die Aufnahme von Werbemitteln eine Rolle. Beispielsweise mußten bisher Fernsehtermine für die kommende Planungsperiode spätestens bis zum 31. August des laufenden Planungsjahres gebucht werden, wobei die Termine meist nur partiell zugeteilt wurden, weil die Kapazität des Werbefernsehens – besonders zu bestimmten saisonalen Werbeschwerpunkten – nicht ausgereicht hat. Das gleiche gilt für den Plakatschlag, besonders für Plakat-Großstellen; hier laufen häufig langjährige Verträge zwischen großen Markenartikelherstellern und den zuständigen Vermittlungsagenturen, die sich wettbewerbsbegrenzend auswirken. Farbanzeigen wiederum bedingen zum Teil wesentlich frühere Druckunterlagen-Schlußtermine als Schwarzweiß-Anzeigen. In monatlichem Rhythmus erscheinende Illustrierte sind sicherlich zur Durchsetzung einer geschlossenen Kampagne, die sich auf einen engen saisonalen Absatzhöhepunkt konzentriert, nicht geeignet; die hier nur beispielhaft angeführten Einschränkungen beeinflussen die qualitative Medienvorauswahl unter Umständen erheblich. Ähnliche Rücksichten bei der Mediaplanung erfordern *finanzielle Begrenzungen* durch notwendige Etateinschränkungen; z. B. ist der Einsatz bestimmter Werbeträger (u. a. des Werbefernsehens) erst ab einer bestimmten Etathöhe aufwärts ökonomisch vertretbar.

Wichtige *quantitative* Daten für die Mediaplanung sind Reichweiten und Kontakthäufigkeiten einzelner Medien bzw. Medienkombinationen; unter diesen Planungsaspekten ist die Frage zu beantworten, welche Trägerkombination im Anschluß an die qualitative Medienvorauswahl optimal dazu geeignet ist, eine Werbezielgruppe durch ihre spezifische Reichweite am vorteilhaftesten abzudecken und gleichzeitig mit der günstigsten Zahl von durchschnittlichen Kontaktchancen zu versorgen – in Relation zu den dafür einzukalkulierenden Kosten. Oft werden bei dieser Berechnung bestimmte Zielgruppenmedien von vornherein fest einprogrammiert. Zunächst ist die *Nettoreichweite* von Interesse, die angibt, zu welchem Anteil die Werbezielgruppe durch eine bestimmte Werbeträger-Kombination erreicht wird. Hierbei werden sogenannte *kumulative Reichweiten* zugrunde gelegt, die bei gedruckten Werbeträgern den Kontaktwert einer bestimmten Werbeträger-Kombination nach n-Einschaltungen (unter Herausrechnung der internen, d. h. bei Lesern von mehr als einer Nummer eines bestimmten Mediums eintretenden, und der externen, d. h. zwischen verschiedenen Medien zu beobachtenden Über-

schneidungen) angeben. Bei den sogenannten Media-Selektionsprogrammen, die in den letzten Jahren in unterschiedlicher Form entwickelt wurden und die überwiegend in den Bereich der heuristischen (simulativen), partiellen Marketing-Entscheidungsmodelle einzuordnen sind, wirkt sich immer noch nachteilig aus, daß qualitative Media-Daten nur begrenzt einbezogen werden können, so daß der intuitive Spielraum in der Planung durch die Modellansätze zwar eingeschränkt, nicht aber beseitigt wird.⁷⁶ Die Modelle werden bisher überwiegend nur für Publikums-Zeitschriften angewendet; sie gehen im allgemeinen von einem vorgegebenen Etat für Zeitschriftenwerbung aus und ermitteln in diesem Rahmen diejenige Zeitschriftenkombination, bei der das Kosten-Leistungsverhältnis einen „optimalen“ Wert annimmt. Die *Kontakthäufigkeit* gibt dagegen über die durchschnittliche Zahl der Kontaktmöglichkeiten des Zielpublikums mit der Werbeträgerkombination – bezogen auf die innerhalb der Zielgruppe erreichten Personen – und über die Verteilung dieser Personen auf einzelne Kontaktklassen Auskunft.

Auch in der quantitativen Planungsphase muß die Aufgabenstellung für die Mediaplanung aus der Werbekonzeption abgeleitet werden; je nach der werblichen Zielsetzung können eine möglichst große Reichweite bei einer Mindestkontaktchance pro Angehörigem der Werbeträgerzielgruppe bzw. eine möglichst hohe Zahl von Kontaktchancen bei einer fixierten Mindest-Reichweite in der Zielgruppe wünschenswert sein. Die in den folgenden Beispielen dargestellten Planungsergebnisse verdeutlichen den erwähnten Kontrast:

Medienkombination 1

Netto-Reichweite in der Zielgruppe: 70,4%

Verteilung der Kontaktchancen, bezogen auf die erreichten Personen:

1 bis 3 mal	= 70%
4 bis 5 mal	= 25%
6 mal und mehr	= 5%
	100%

Medienkombination 2

Netto-Reichweite in der Zielgruppe: 56,8%

Verteilung der Kontaktchancen, bezogen auf die erreichten Personen:

1 bis 3 mal	= 30%
4 bis 5 mal	= 35%
6 mal und mehr	= 35%
	100%

Bei der Aufgabenstellung, jede erreichte Person innerhalb der Zielgruppe mindestens viermal mit der Werbung zu konfrontieren, um die werbliche Zielsetzung zu realisieren, ist offenbar die zweite Werbeträgerkombination überlegen; die erste Kombination streut zwar wesentlich breiter, dafür aber weniger intensiv. Reaktions-Kurven, die über den Verlauf der Werbewirkung in der Zielgruppe bei einer Variation der Kontaktchancen Aufschluß geben sollen, liefern keine generalisierbaren Ergebnisse, da neben der Ausgangssituation des Werbungtreibenden konzeptionelle und werbeträgerspezifische Gesichtspunkte einfließen und außerdem produkt- und markenbezogene Faktoren – wie z. B. der Bekanntheitsgrad des umworbenen Produktes – zu beachten sind.⁷⁷

Im allgemeinen bildet sich unter Anwendung der dargestellten qualitativen und quantitativen Planungskriterien eine für die Durchsetzung der zentralen Kommunikationsziele in der Kernzielgruppe optimale Basis-Mediakombination heraus, die dadurch gekennzeichnet ist, daß sie die von der Mediaplanung im Rahmen der Werbeziele geforderten Leistungen am kostengünstigsten erbringen kann.⁷⁸ Sie bindet meist bereits einen erheblichen Anteil des Werbeetats. Die oben erwähnten finanziellen Planungsbeschränkungen betreffen daher oft Werbeträger, die zwar in quantitativer Hinsicht für die Realisierung der werblichen Ziele gut geeignet erscheinen, aus Wirtschaftlichkeitserwägungen aber nicht in die Basis-Konzeption eingehen. Kommunikative Nebenziele bzw. Randzielgruppen erfordern u. U. eine gesonderte Mediaplanung und einen entsprechend separaten Werbeetat.

Wegen der beschriebenen Planungsbeschränkungen ist es nicht verwunderlich, daß Praktiker immer wieder versuchen, aus eigener Erfahrung Kriterien für die Medienauswahl aufzustellen; ein Beispiel dafür ist kürzlich im *MARKETING JOURNAL* abgedruckt worden;⁷⁹ hier werden verschiedene Merkmale (u. a. Funktion, Aufnahmesituation beim Auditorium, Nutzungsdauer, Erscheinungsweise, Verfügbarkeit, Kosten pro tausend Kontakte, Qualität der Kontaktchancen) bei den wichtigsten Medien gegenübergestellt. Obwohl die Bewertung einzelner Positionen notwendig subjektiv bleibt, dürften zur Zeit derartige Überlegungen für den Mediaplaner zusätzlich eine wertvolle Entscheidungshilfe bieten. Generell kann gesagt werden, daß qualitative Planungsaspekte eine zunehmende Rolle bei der Medienauswahl spielen.

2.4.5 Die Kernproblematik der praktischen Werbeplanung – eine abschließende Betrachtung

Die Abfolge der einzelnen Kapitel, in denen zum Problem der praktischen Werbeplanung Stellung genommen wurde, könnte leicht den Eindruck eines sukzessiven, stets in gleicher Weise verlaufenden Planungsprozesses erwecken. Verschiedentlich ist jedoch bereits die gegenseitige Verflochtenheit der einzelnen Planungsbereiche angeklungen: Entscheidend für die Aufstellung der Höhe des Werbeetats sind u. a. Fragen der Zielgruppenabgrenzung, der Werbemittel, in denen sich die visuelle und/oder akustische Umsetzung der Werbekonzeption widerspiegelt, sowie der Werbeträgerplanung, andererseits können Werbemittel und Werbeträger nicht unabhängig von Überlegungen hinsichtlich des einzusetzenden bzw. verfügbaren Werbeetats und der Werbezielgruppe vorgenommen werden; bei der Zielgruppenbestimmung spielen Gesichtspunkte der Höhe des Werbeetats und damit wiederum der Werbemittel und Medien hinein. Der praktische Teil dieses Buches soll in erster Linie dazu dienen, den interdependenten Planungsprozeß anhand mehrerer Beispiele transparent zu machen.

Da die theoretische Grundlegung vorrangig den Zweck verfolgt, den Leser auf den praxisbezogenen Teil vorzubereiten und ihm unerlässliche Wissensvoraussetzungen zu vermitteln, sind die einzelnen Kernprobleme der praktischen Werbeplanung mit unterschiedlichem Gewicht abgehandelt worden: Über Werbekonzeption und Werbemittel läßt sich besser und verständnisvoller anhand von konkreten Beispielen berichten; der Abschnitt über den Medieneinsatz enthält nur die wichtigsten Aspekte der Werbeträgerplanung, weil eine auch nur einigermaßen umfassende Darstellung dieses Gebietes ein ganzes Buch füllen würde.⁸⁰

Wichtig sind noch einige ergänzende Anmerkungen über die *Organisation der Planung*; hier sind Wechselwirkungen zwischen einzelnen organisatorischen Planungseinheiten zu berücksichtigen, die in der Praxis eine erhebliche Bedeutung für die optimale Ausschöpfung des Planungspotentials haben.

2.5 Der organisatorische und personelle Rahmen der Werbeplanung

2.5.1 Marketing- und Werbeabteilungen

In den werbungstreibenden Unternehmen hat sich etwa ab Anfang der sechziger Jahre ein deutlicher Wandel vollzogen, der sich äußerlich in der immer stärkeren organisatorischen Integration der Werbung in den Marketingbereich zeigt. Traditionelle Werbeabteilungen sind vielfach aufgelöst worden oder werden mit Aufgaben betraut, die im Hinblick auf Werbeplanung und -durchführung mehr peripheren Charakter haben (beispielsweise Überwachung der Produktion von Werbemitteln, Abwicklung und Kontrolle der Mediaplanung, Repräsentation der Firma bei Werbeveranstaltungen wie Tagungen, Kongressen). Der Titel „Hauptwerbeabteilung“ konserviert in nicht wenigen Fällen angestammte Rechte langverdienter Mitarbeiter, die dem Stellennachfolger endgültig verloren gehen. Der eigentliche Planungskern der Werbung liegt heute zweifellos in den strategischen Marketingabteilungen, speziell in den Product- bzw. Project-Managements bzw. in ähnlichen modernen Organisationsformen der auf Innovation ausgerichteten Unternehmungen. Eine *Untergliederung nach einzelnen Strategiebereichen als übergeordneter Gesichtspunkt* ist hier u. U. anderen denkbaren Einteilungskriterien überlegen, weil dadurch die Einheit der Planung am besten zu gewährleisten ist; jeder strategische Bereich hat wiederum zahlreiche Teilaufgaben zu erfüllen, die mit der Planung und Überwachung der Strategie in engem Zusammenhang stehen.

Die Erklärung für die *Integration der Werbung in den Strategiebereich* des Unternehmens ergibt sich aus der wiederholt genannten Tatsache, daß die Planung aller absatzpolitischen Aktivitäten ein interdependenter Prozeß ist; eine isolierte Werbeplanung stünde dazu klar im Widerspruch. Die Einordnung aller wesentlichen absatzpolitischen Planungs- und Kontrollfunktionen in den Bereich des Product- bzw. Project-Managements – mit Ausnahme der taktischen Realisierung der Strategien, die häufig Werbeagenturen, teils auch dem innerbetrieblichen Serviceapparat übertragen wird – ist eine wichtige organisatorische Voraussetzung für die *Realisierung des Marketing als unternehmerisches Führungskonzept*; konsequent ist die Führung einzelner strategischer Management-Bereiche als selbständige Profit-Centers mit eigenen Budgets, separater Kosten- und Leistungserfassung sowie Eigenverantwortung im erwirtschafteten Gewinn bzw. Verlust.

Abb. 16 zeigt eine Marketingabteilung, die zweidimensional in die Globalfunktionen „Marketingstrategie“ und „Marketingservices“ untergliedert ist; der strategische Bereich ist feiner nach Teilstrategien (für einzelne Produkte bzw. Produktgruppen) aufgeteilt. Diese Organisationsform, bei der der strategische Bereich als Linie eingeordnet ist, ist in der Praxis – in verschiedenen Abwandlungen – häufig anzutreffen und hat sich relativ gut bewährt; Reibungen können dadurch zustandekommen, daß unter Umständen jeweils eine

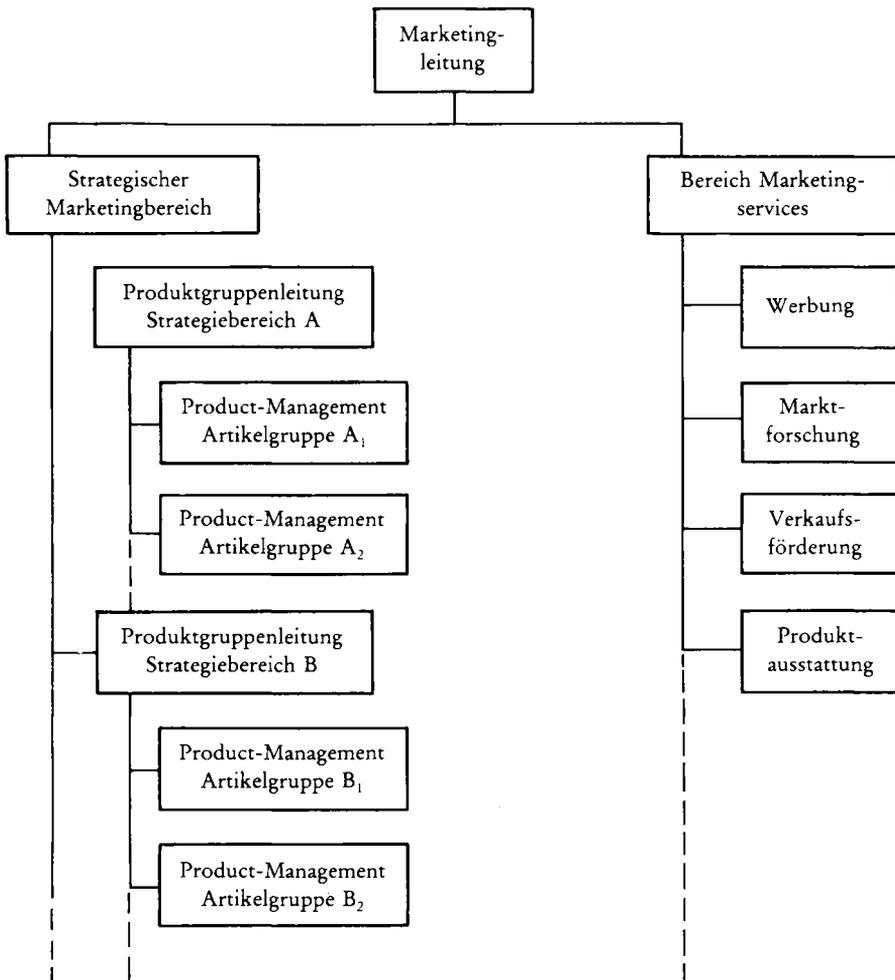


Abb. 16: Strategieorientierte Marketingorganisation

Serviceabteilung (z. B. Marktforschung, Verkaufsförderung, Produktausstattung) für mehrere strategische Bereiche gleichzeitig zuständig ist. Nicht selten werden daher ergänzend die Dienstleistungen von Werbeagenturen bzw. Beratungsinstituten hinzugezogen; neben der Überwindung personeller Engpässe ergibt sich dadurch oft eine fachliche Bereicherung des Unternehmens.

2.5.2 Werbeagenturen und Marketingberater

Sicherlich wäre es falsch, die Dienste von außerbetrieblichen Service-Institutionen erst in der Phase des taktischen Werbevollzugs in Anspruch zu nehmen. Bei der Schwierigkeit, wettbewerbsabgrenzende Vorteile für die eigenen Angebote ins Spiel zu bringen, tritt der Strategieapparat des planenden Unternehmens vielmehr schon in einer frühen Phase der strategischen Planung mit Werbeagenturen und/oder Unternehmens- bzw. Marketingberatungs-Instituten in Kontakt, um das eigene strategische Planungspotential zu verstärken. Gerade bei neuen Entwicklungen werden oft sogar mehrere außenstehende Beratungsunternehmen parallel hinzugezogen; abgesehen davon, daß dadurch erhebliche zusätzliche Kosten entstehen – das Unternehmen sollte bestenfalls eine begrenzte Vorleistung von Service-Unternehmen erwarten –, darf nicht übersehen werden, daß u. U. wertvolle Planungsinformationen breit in den Markt gestreut werden, was den vermeintlichen Wettbewerbsvorteil leicht in einen Nachteil verkehren kann. Ohne ausreichende Informationen, die den Werbeagenturen in Form der sogenannten Agentur-Briefings übergeben werden, ist eine Zusammenarbeit im Planungs-Stadium nicht zu denken. Außerdem zeigt die Praxis deutlich, daß von mehreren Agenturen bzw. Beratungsunternehmen in Konkurrenz ausgearbeitete Strategien bzw. Konzeptionen der planenden Unternehmung nur dann zu einer besseren marktlichen Basis verhelfen, wenn diese so weit entwickelt worden sind, daß sie von einem neutralen Marktforschungsinstitut in einem Copytest untersucht werden können;⁸¹ subjektive Verfahren der Werbemittel-Vorauswahl – ob Expertenbefragungen oder „Putzfrauentests“ – tragen erfahrungsgemäß eher zur Verunsicherung des Managements bei und können dazu führen, daß für einen gewissen Zeitraum u. U. jegliche Entscheidung unterbleibt.

Die Auswahl der Werbeagentur, mit der zukünftig enger zusammengearbeitet werden soll, kann sicherlich nicht allein von einer einzigen Präsentation abhängig gemacht werden; andere wichtige Momente, die im vorhinein zu bedenken sind, beziehen sich unter anderem auf Größe und Kundenstruktur

der Agentur, Einstellung der leitenden Mitarbeiter zur Werbung allgemein und im besonderen zu der gestellten Aufgabe, Zusicherung einer Beratungs-Kontinuität, auf Arbeitsstil und Qualifikation des Beratungsteams sowie die damit verbundene Fähigkeit der Agentur, auch auf anderen Gebieten der Marketingplanung – z. B. in der Verkaufsförderung, Produktpolitik, Packungsgestaltung, Forschung – als kompetenter Partner tätig zu werden.⁸²

Die Statistik zählt zur Zeit annähernd 5000 Werbeagenturen in Deutschland, angefangen bei Großunternehmen mit Jahres-Umsätzen von mehreren hundert Mio. DM bis herunter zu Agenturen, die jährlich nicht mehr als einige hunderttausend DM an Etatumsatz verbuchen können. Die Umsatzberechnung erfolgt meist anhand des streufähigen Etats, zu dem die „kapitalisierten Erträge“ aus anderen Leistungsbereichen der Agentur (z. B. aus Forschung und Produktion) addiert werden. Das Umsatzvolumen einer Agentur wird oft zu Unrecht als Maßstab für ihr Leistungsvermögen herangezogen; viel wichtiger ist die Ertragskraft, die je nach Abrechnungsprinzip sehr unterschiedlich sein kann. Während es früher allgemein verbreitet war, daß Werbeagenturen ihre Leistungen aus den Provisionszahlungen der Werbeträger finanzierten, gewinnen heute feste Honorarvereinbarungen mit den Auftraggebern zunehmend an Bedeutung, wobei die Service-Erwartungen von Industrie- und Handelsunternehmen die kalkulatorische Basis bilden. Das in der Marketingberatung von Anfang an vertretene Prinzip der *leistungsadäquaten Honorierung* hat die Konsequenz, daß auch kleinere, oft aber um so aufwendigere Etats für die Werbeagenturen interessant geworden sind und ebenso qualifiziert wie Großetats betreut werden können.

Auf der anderen Seite ist hier anzufügen, daß die Leistungsanforderungen an Agenturen sowohl im Zeitablauf als auch je nach der organisatorischen und personellen Struktur des Auftraggebers erheblich differenziert sind: Während sich die Zusammenarbeit mit Werbeagenturen ausschließlich auf einzelne Planungssektoren – z. B. auf den sogenannten kreativen Bereich (d. h. auf die Entwicklung von Werbekonzeptionen und deren Visualisierung, vor dem Hintergrund von „Agentur-Briefings“) – beschränken kann, ist es mindestens ebenso häufig üblich, Werbeagenturen als echte Gesprächspartner in das eigene Unternehmen zu integrieren, die ihnen übergebenen Informationen möglichst breit und tief zu fächern und Dienstleistungen in der Werbeplanung, -durchführung und -kontrolle in Anspruch zu nehmen, die in eine generelle absatzpolitische Zusammenarbeit eingebettet sind (ausgeprägtes „Full Service-Prinzip“). Dabei kommt der Gedanke der Bildung einer Marketing-Projektgruppe aus Partnern der Agentur und des beratenen Unternehmens in die

Diskussion; die Werbeplanung wird als Teil einer umfassenden und ganzheitlichen Marketingplanung betrachtet und die Werbung als lediglich *ein* Instrument des Marketing-Mix in das rechte Licht gerückt. Eine befriedigende Kombination der einzelnen Marketinginstrumente kann allerdings nur auf der Basis ständiger gegenseitiger Information und Abstimmung erfolgen, wozu ein echtes Vertrauensverhältnis auf beiden Seiten notwendig ist. Wohin die Entwicklung führt, bleibt abzuwarten; die im Marketingbereich personell immer besser ausgestatteten Unternehmen werden vermutlich auch zukünftig beide Dienstleistungstypen nachfragen; es kommt darauf an, daß sich die Werbeagenturen in der einen oder anderen Richtung klar profilieren.

Auf Werbung spezialisierte Einzelberater haben heute kaum noch Gewicht; sie treten vereinzelt in Form der ehemaligen Werbungsmittler auf, die sich zwischen Werbungtreibende und Werbeträgerunternehmen schalten.⁸³ Werbung ist in wesentlichen Teilen eine Teamaufgabe und mit den anderen absatzpolitischen Instrumenten so eng verflochten, daß eine Beratungs-Spezialisierung nur wenig gefragt ist. Um so stärker begehrt sind heute die Leistungen von Marketingberatungsunternehmen, von denen in Deutschland allerdings bisher nur einige wenige am Markt operieren, die von ihren Erfahrungen und von ihrem Potential her auch für bedeutende Industrie- bzw. Handelsunternehmen als gleichwertige Gesprächspartner akzeptiert werden. Marketingberater befassen sich im allgemeinen weniger mit der taktischen als mit der strategischen Werbeplanung, eingebettet in die strategische Planung des gesamten Marketinginstrumentariums, zum Teil auch mit der anschließenden Abtestung und Beurteilung von Werbekonzeptionen als Mittel zur Realisierung der Marketing-Rahmenstrategie; daher treten sie in ihrer Funktion zwischen Werbeagentur und planendes Unternehmen und ersetzen die Arbeit von Werbeagenturen nicht, sondern *ergänzen* sie. Allerdings fühlen sich die eingeschalteten Werbeagenturen zu Recht in ihrem Tätigkeitsradius eingeschränkt, wenn keine ausreichende Absprache zwischen den beteiligten Partnern besteht; im Sinne einer Ausschöpfung der Einzelpotentiale, die nur in einer Atmosphäre fairer Zusammenarbeit möglich ist, sollten die Werbungtreibenden anstreben, durch bessere Information aller Seiten über die Aufgabenverteilung die oft bestehende Konkurrenzangst zugunsten eines offenen Arbeitsklimas abzubauen.

In der folgenden Darstellung (Tab. 8 und Abb. 17) ist die praktische Zusammenarbeit zwischen einem werbungtreibenden Unternehmen der Konsumgüterindustrie, einer Werbeagentur und einem Marketinginstitut wiedergegeben; der Ausarbeitung der Werbekonzeption ist eine Basis-Marktuntersuchung

vorgelagert. Aus der Tabelle ist ersichtlich, daß die drei großen Phasen Informationsbeschaffung, Strategie und Konzeption jeweils etwa ein Drittel des gesamten Planungszeitraums in Anspruch nehmen.

Tab. 8: Ablauf der Zusammenarbeit zwischen werbungtreibendem Unternehmen (W), Werbeagentur (A) und Marketingberatungsinstitut (M) – (Grobplanung)

Tätigkeiten	Beteiligte Unternehmen	Grobtermine
A. Endgültige Abstimmung über Projekt	W, A, M	Monat 0
B. Verabschiedung der Themenpläne für die Forschung	W, A, M	Monat 1
C. Ausarbeitung des Fragebogens, Start der Untersuchung	M	Monat 2
D. Rücklauf und Auswertung der Untersuchungsergebnisse	M	Monat 3 ½ Monat 4
E. Vordiskussion der Ergebnisse	W, M	Mitte Monat 4
F. Endpräsentation der Ergebnisse	W, A, M	Ende Monat 4
G. Ausarbeitung einer Marketingstrategie (einschließlich Werbestrategie)	M	Monate 5 bis 7
H. Vordiskussion der Strategie	W, M	Ende Monat 7
I. Endpräsentation der Strategie	W, A, M	Mitte Monat 8
K. Ausarbeitung der Werbekonzeption	A	½ Monat 8 Monat 9
L. Vordiskussion der Konzeption	W, A	Ende Monat 9
M. Verabschiedung der Konzeption	W, A, M	Mitte Monat 10
N. Kreative Umsetzung der Konzeption in Werbemittel	A	½ Monat 10, Monat 11
O. Vordiskussion der Werbemittel	W, A	Ende Monat 11
P. Verabschiedung der Werbekampagne, Start der Werbung (Einschaltung bzw. Druck der Werbemittel)	W, A, M	Mitte Monat 12

Tätigkeiten B–F: ca. 4 Monate

Tätigkeiten G–I: ca. 3½ Monate

Tätigkeiten K–P: ca. 4 Monate

Ebenso wie die größeren Marketingberatungsfirmen im Bund Deutscher Unternehmensberater (BDU) vereinigt sind, haben sich bedeutende Agenturen in der Gesellschaft Werbeagenturen (GWA) zusammengeschlossen. Obwohl die Zugehörigkeit zu einem der beiden Verbände in der Praxis keinesfalls als ausschließlicher Qualitätsmaßstab herangezogen werden kann – überall gibt es Nutznießer von Gruppenimages und Einzelgänger –, müssen die angeschlossenen Dienstleistungsunternehmen doch bestimmten Mindestqualifikationen genügen, die der Zentralausschuß der Werbewirtschaft (ZAW) bzw. der BDU

überwachen und gegen deren Verstöße diese Institutionen im Interesse der übrigen Mitgliedsfirmen einzuschreiten berechtigt sind.⁸⁴

Arbeitsphase	W	A	M	Termin-Grobplanung
A	■	■	■	Monat 0
B	■	■	■	Monat 1
C			■	Monat 2
D			■	Monat 3, ½ Monat 4
E	■		■	Mitte Monat 4
F	■	■	■	Ende Monat 4
G			■	Monate 5 bis 7
H	■		■	Ende Monat 7
I	■	■	■	Mitte Monat 8
K		■		½ Monat 8, Monat 9
L	■	■		Ende Monat 9
M	■	■	■	Mitte Monat 10
N		■		½ Monat 10, Monat 11
O	■	■		Ende Monat 11
P	■	■	■	Mitte Monat 12

Abb. 17: Schematischer Ablauf der Zusammenarbeit zwischen werbungstreibendem Unternehmen (W), Werbeagentur (A) und Marketing-Beratungsinstitut (M) – Grobplanung

2.6 Die Integration der Werbung in das Marketing-Mix und die Kontrolle des Werbeerfolges

2.6.1 Der Werbeplan als Bestandteil der integrierten Marketing-Programmplanung

Pläne für Außendiensteeinsatz, Außendienstschulung, Preis- und Konditionslisten, Maßnahmen der Verkaufsförderung und des Merchandising – um nur einige zu nennen – entstehen in Abstimmung mit dem Werbeplan; die Bereiche Strategisches Marketing und Taktischer Verkauf in den Unternehmen sind darum bemüht, die voraussichtliche Wirkung jedes Teilplanes durch möglichst objektive Kriterien zu ermitteln, um befriedigende Lösungen zu erarbeiten. Bereits im Hinblick auf die einzelnen Teilplanungen ist es ungenau, von „optimalen Lösungen“ zu sprechen, da unsicher ist, ob eine andere, ungeprüfte Vorgehensweise nicht zu noch besseren Ergebnissen führen würde; selbst wenn es gelänge, Teilpläne zu optimieren, ergäbe sich bei der Kombination der einzelnen Teilplanungen keinesfalls ein „optimales“, sondern stets nur ein „befriedigendes“ Marketing-Mix, da der Marketing-Gesamtplan ein absatzpolitisches Instrument darstellt, „dessen Eigenart nicht durch Zusammensetzen der Eigenschaften seiner Teile abgeleitet werden kann. Das Ganze weist vielmehr andere Eigenschaften als seine einzelnen Komponenten auf“⁸⁵. zufolge geht das einzelne Element eine enge Verbindung mit der Ganzheit ein; das Ganze „ist nicht durch das Zusammengesetztsein aus Teilen, Partikeln, Elementen oder etwa durch Ableitbarkeit aus solchen gekennzeichnet, vielmehr sind alle Glieder des Ganzen in ihrer Eigenart interdependent“⁸⁶. Daraus erklärt sich die Schwierigkeit, den Erfolg der Werbung isoliert darzustellen, nachdem der Werbeplan mit den übrigen Marketing-Teilplänen zum Marketing-Mix zusammengefügt worden ist. Selbst bei experimentellen Ansätzen zur Isolierung des Werbeerfolges von den Wirkungen der übrigen zum Einsatz gelangten Marketinginstrumente bleibt zu berücksichtigen, daß der Werbeerfolg stets vor dem Hintergrund der Marketing-Gesamtstrategie zustande gekommen ist; bei verändertem absatzpolitischen Hintergrund würde die Wirkung der beurteilten Werbekampagne mit hoher Wahrscheinlichkeit eine andere sein.⁸⁷

2.6.2 Ex-post-Kontrollen und Parallel-Kontrollen

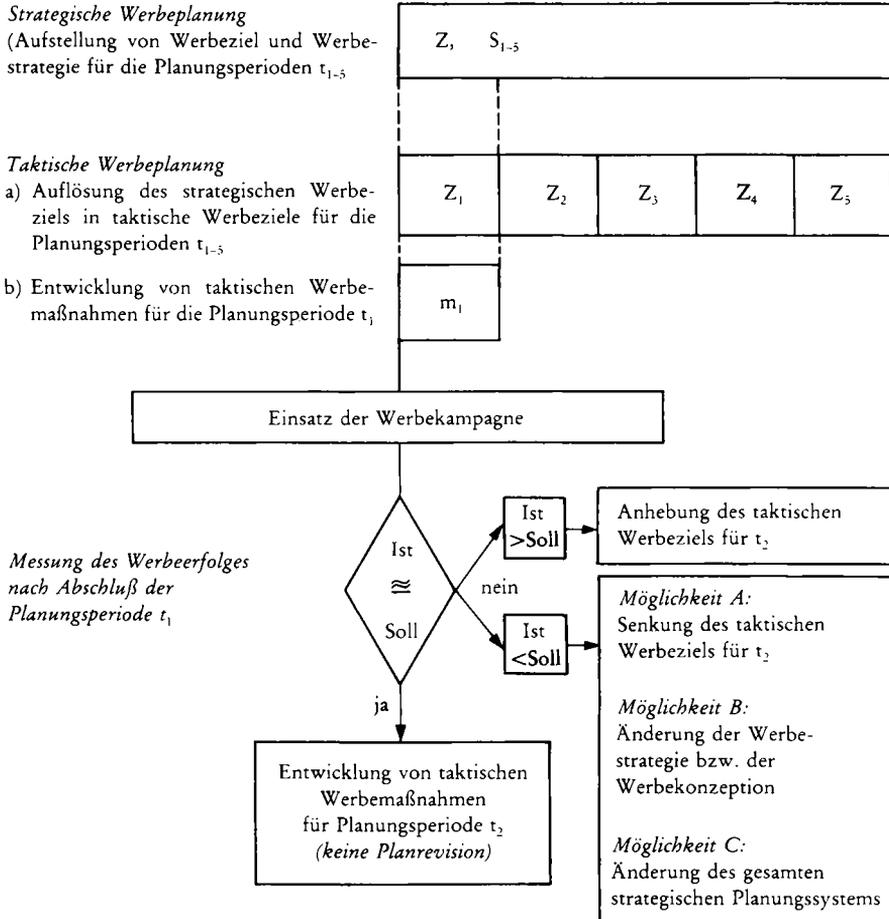
Ex-post-Kontrollen der Werbewirkung sind jedoch unentbehrlich, da der Vergleich von Soll- und Ist-Größen nach Abschluß einer Planungsperiode zu Planrevisionen führen und damit wichtiger Hintergrund der Planung für die folgende(n) Periode(n) werden kann. Dabei ist es im Hinblick auf die Erfolgsmessung nicht allein notwendig festzustellen, ob Soll und Ist – innerhalb eines bestimmten Toleranzbereiches – übereinstimmen, sondern in jedem Falle die Ursachen für das Zustandekommen des Ergebnisses zu erfahren, um zukünftige Planungen daran orientieren zu können. Ergibt die Erfolgsmessung, daß die für die Planungsperiode festgesetzten werblichen Ziele nicht erreicht worden sind, dann ist eine Planrevision die Folge, die in drei Richtungen führen kann:

- (1) Die Abänderung (Senkung bzw. Anhebung) des *Werbeziels* für die kommende Planperiode.
- (2) Die Revision der *Werbestrategie* (d. h. der qualitativen und quantitativen Grundlage der Werbung), im Gesamtzusammenhang mit der Überprüfung aller anderen absatzpolitischen Instrumente des Unternehmens, beziehungsweise die *Überarbeitung der werblichen Konzeption*, d. h. der zentralen Idee für die Konkretisierung der strategischen Planung.
- (3) Die Änderung des *gesamten strategischen Planungssystems* des Unternehmens mit entsprechenden Folgen für die taktische Werbeplanung (Abb. 18).

In der Praxis betragen die Planungsperioden im allgemeinen ein Jahr; um von vornherein zu starke Abweichungen zwischen Soll- und Ist-Werten zu vermeiden, die im Jahresverlauf durchaus denkbar sind, werden noch im Planungsstadium selbst bzw. während der Realisierung der Planung in der Planperiode sogenannte Parallel-Kontrollen eingeschaltet, die auf drohende Differenzen hinweisen. Da Korrekturen in der Durchführungsphase der Planung auf jeden Fall Reibungsverluste verursachen und finanzielle Einbußen mit sich bringen, sind in der Werbeplanung Ex-ante-Kontrollen, d. h. noch vor dem Einsatz der Werbemittel vorgenommene Untersuchungen über die voraussichtliche Wirkung der Werbekampagne (häufig auch Copy-Tests genannt), von großer Bedeutung (vgl. Abb. 19).

Auf jeden Fall sollte auf methodisch einwandfreie Kontrollmessungen Wert gelegt werden; in der Praxis werden häufig stellvertretend für systematische

Kontrollmessungen, Expertenansagen, die Umsatzentwicklung oder andere Beobachtungen als Urteilsgrundlage herangezogen – eine Verfahrensweise, die leicht zu Fehlentscheidungen führen kann.



Erläuterungen

Z = Werbeziel

S = Werbestrategie

m = Taktische Maßnahmen

Abb 18: Kontrolle des Werbeerfolgs und Revision der Werbeplanung

Entwicklung von taktischen Werbezielen
und -maßnahmen für Planungsperiode t_1

Kontrollphase 1

(Kontrolle erfolgt parallel zur Werbedurchführung in der Periode t_1)

Ex-ante-Kontrolle der Werbewirkung (Copy-Test)

Falls notwendig, Überarbeitung der werblichen Ziele und/oder Maßnahmen (u. U. in Abhängigkeit davon Veränderung des gesamten taktischen Zielsystems)

Einsatz der Werbung in der Planungsperiode t_1

Kontrollphase 2

(Kontrolle erfolgt parallel zur Werbedurchführung in der Periode t_1)

Ständige Beobachtung und systematische Kontrolle der Werbewirkung

Kontrollphase 3

(Kontrolle erfolgt nach Abschluß der Planungsperiode t_1)

Ex-post-Kontrolle der Werbewirkung

Abb. 19: Der Zusammenhang zwischen Parallel-Kontrolle und Ex-post-Kontrolle

2.6.3 Die Operationalisierung des Werbeerfolgs

Voraussetzung für die Erfolgsmessung ist, daß Einigkeit über die Erfolgsdimensionen herrscht. Da die Meinungen hierüber jedoch – ähnlich wie bei der Bestimmung der Funktionen der Werbung – in der Werbeliteratur und -praxis unterschiedlich sind, sprechen Koepler et al. von der Definition und Messung von *Werbewirkungen* und führen aus, „. . . daß die Messung von Werbewir-

kung zwangsläufig damit gekoppelt ist, daß man ein Modell der Werbewirkung entwickelt“⁸⁸.

Wir schließen an die ausführlich dargestellten und erläuterten werblichen Grundfunktionen an, so daß sich der Werbeerfolg in drei Faktoren widerspiegelt:

- (1) der Bekanntheit des umworbenen Produktes,
- (2) der Profilierung des Angebotes,
- (3) dem Kaufanreiz, den das Angebot auf die Werbezielgruppe ausübt.

In Abb. 10 wurde darauf hingewiesen, daß derartige werbliche Oberziele in der praktischen Planungsarbeit oft in einzelne Werbe-Subziele untergliedert werden; in jedem Falle sind Werbeziele nur anhand einer konkreten werblichen Aufgabenstellung, die sich in der Werbestrategie niederschlägt, genau zu definieren.

Mit Recht wird darauf hingewiesen, daß der Werbeerfolg nicht an der Realisierung einzelner werblicher Teilziele, sondern nur an dem *generellen* Werbeziel, das sich durch Aneinanderfügung der einzelnen werblichen Teilziele ergibt, gemessen werden kann; die Erfolgskriterien sind für jede Werbekampagne anhand der werblichen Aufgabenstellung gesondert zu definieren, wobei die von uns genannten werblichen Grundfunktionen das Rückgrat der Erfolgsmessungen darstellen.⁸⁹ Reeves unterscheidet die Erfolgsdimensionen *Penetration* (Durchdringung der Zielgruppe mit der Werbebotschaft) und *Usage Pull* (Zugkraft der Werbung), womit die Relation zwischen Verbrauchern und Nichtverbrauchern – jeweils ausgewiesen für den Teil der Zielgruppe, der mit der Werbebotschaft erreicht bzw. nicht erreicht worden ist – gemeint ist.⁹⁰ Bei bestimmten Aufgabenstellungen kann es durchaus zweckmäßig sein, diese oder andere Erfolgskriterien standardmäßig zur Bestimmung des Werbeerfolgs heranzuziehen, wie es beispielsweise bei bekannten Verfahren geschieht, die der Erfolgsanalyse die Messung des Wiedererkennens (Recognition) bzw. der Erinnerung (Recall) an Werbemittel zugrunde legen;⁹¹ auch Behrens benennt eine ganze Skala von Erfolgsdimensionen⁹². Allerdings sollte klargestellt sein, daß es sich hierbei stets nur um werbliche Teilziele handeln kann, die gemeinsam mit anderen werblichen Teilzielsetzungen das generelle bzw. globale Werbeziel für ein bestimmtes Produkt bzw. Produktprogramm ausmachen; nicht im Sinne der abgestuften Wirkungsweise der sogenannten AIDA-Regel, sondern nach dem wiederholt erwähnten *ganzheitlichen Wirkungsschema* der absatzpolitischen Instrumente.

Schließlich ist häufig im Zusammenhang mit der Ermittlung des Werbeerfolgs von einer Aufgliederung in ökonomische und außerökonomische Bestandteile die Rede. Wir haben unsere Meinung unter praktischen Aspekten bereits dargelegt; da der Versuch einer isolierten Messung des einer Werbekampagne direkt zuzuweisenden ökonomischen Erfolgs wenig sinnvoll ist, weil die Umsatz- bzw. Gewinnbeeinflussung durch Werbung in der Praxis stets nur als integratives Zusammenwirken aller Instrumente des Marketing-Mix darstellbar ist, ist allein der Umweg über eine Erfolgsmessung der außerökonomischen Grundfunktionen bzw. den daraus abgeleiteten Teilzielen der Werbung operational.

Aus diesem Grunde war es so wichtig, in den ersten Abschnitten der Arbeit auf die Abgrenzung der Kommunikation – speziell der Werbung – von anderen Marketinginstrumenten einzugehen; zwar ist die Quantifizierung der Werbeziele nicht immer möglich und sinnvoll, aber ihre *Operationalisierung* ist in jedem Falle wichtige Voraussetzung, um zu ermitteln, in welche Richtung eine beabsichtigte Werbekampagne voraussichtlich wirken wird bzw. in welchem Umfange die aufgestellten Werbeziele tatsächlich erreicht worden sind, damit neue Ziele für die folgende(n) Planungsperiode(n) gesetzt werden können.

2.6.4 Produkt-, nicht werbungbezogene Erfolgsermittlung in der Werbezielgruppe

Abgesehen von der Notwendigkeit der operationalen Darstellung der Werbeziele als Voraussetzung für die Erfolgsmessung kommt es sehr wesentlich darauf an, psychotaktisch-zweckmäßige Meßmethoden anzuwenden.⁹³ Diese liegen in der experimentellen Versuchsanordnung vor.⁹⁴

Um die Vorgehensweise zu verdeutlichen, wird der Pretest (Copy-Test) einer Anzeige zugrunde gelegt.⁹⁵ In diesem Falle werden zunächst zwei strukturgleiche Bevölkerungskreise V (Versuchsgruppe) und K (Kontrollgruppe) gebildet, die jeweils für die Werbezielgruppe repräsentativ sind, bei denen mit anderen Worten zu Testbeginn gleiche Verhaltensweisen – auch in bezug auf das umworbene Produkt – anzutreffen sind. Die Testpersonen der V-Gruppe werden in psychotaktisch geeigneter Form mit dem Testmaterial konfrontiert (im allgemeinen übergibt man den Testpersonen unter einem Vorwand mehrere Anzeigen aus verschiedenen Produktbereichen); in der Gruppe K erfolgt keine Werbevorgabe. Im weiteren Testverlauf werden in beiden Personengruppen

pen Verhaltensermittlungen anhand desselben normierten Fragebogens durchgeführt, einige davon auf das umworbene Produkt bezogen; zeigen sich Ergebnis-Unterschiede zwischen den Gruppen V und K, so können diese auf den einzig variierten Faktor (die Testanzeige) zurückgeführt werden (Werbe-wirkung).

Die Ausführungen können durch das folgende einfache Schema verdeutlicht werden (Abb. 20):

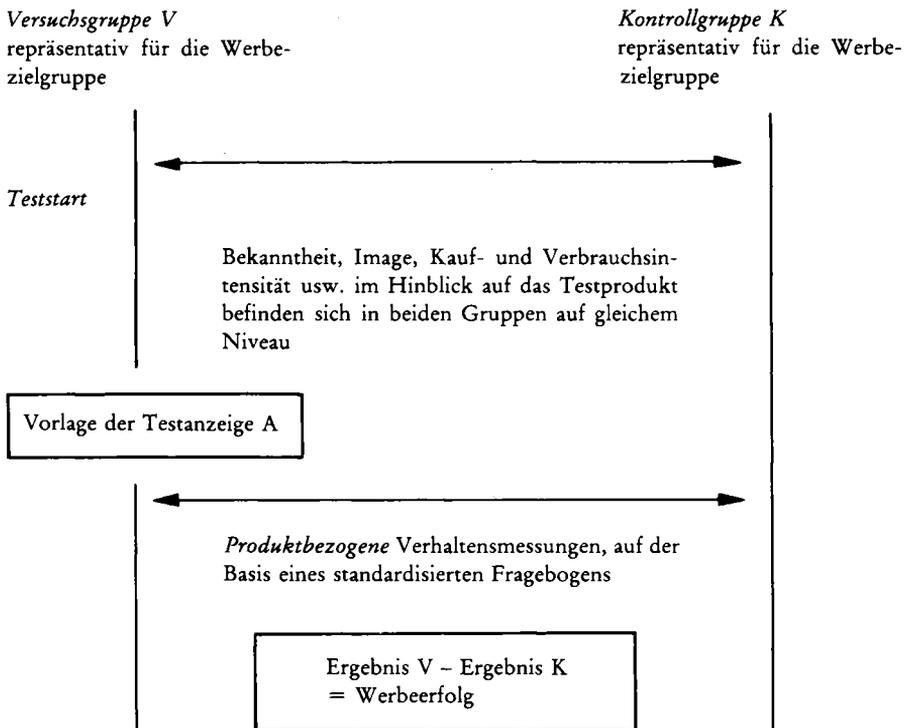


Abb. 20: Schema der experimentellen Messung des Werbeerfolgs

Die Zahl der Versuchsgruppen ändert sich mit der Anzahl der Testanzeigen; in der Praxis wird mitunter auf die Kontrollgruppe ganz verzichtet, wenn es sich lediglich um den Wirkungsvergleich mehrerer Testkampagnen handelt, von denen die optimale ausgewählt und eingeschaltet werden soll. Damit ist allerdings die Aussagefähigkeit des Tests erheblich eingengt; theoretisch kann

auch noch die beste unter mehreren ungünstig konzipierten und gestalteten Kampagnen negative Produktwirkungen hervorrufen.

Auf einen weiteren wichtigen Punkt wurde bereits in Zusammenhang mit der Testanordnung hingewiesen: Die Ermittlung der Werbewirkung erfolgt nicht anhand von werbe-, sondern stets anhand von *produktbezogenen* Verhaltensermittlungen. Antworten auf direkt gestellte Fragen, beispielsweise, ob sich jemand durch Werbung beeinflusst fühlt, ob ein Werbemittel zusagt oder ob es abgelehnt wird, sagen nichts über die effektive Wirkung der Werbung aus; zum Teil sind die Zielpersonen nicht in der Lage, Auskunft über die Zusammenhänge zu geben, teilweise unter- oder übertreiben sie bewußt. Oft stehen daher in der Praxis nach subjektiven Verfahren erhobene Ergebnisse, bei denen direkt nach der Werbewirkung gefragt worden ist (z. B. bei Expertenbefragungen), in krassem Widerspruch zu den Befunden psychotaktisch-zweckmäßig angelegter Untersuchungen.

Bei dem in den USA, seit längerer Zeit auch in der Bundesrepublik Deutschland relativ häufig angewendeten Schwerin-Test, einem Copytest-Verfahren der Schwerin Research Corporation, New York, soll die Werbewirkung anhand der sogenannten Competitive Preference-Messung vorhergesagt werden.⁹⁶ Der Test, der sich vor allem mit der Vorhersage der Werbewirkung von TV-Spots beschäftigt, wird so angelegt, daß in ein Test-Theater eingeladene Versuchspersonen gebeten werden, von einer Markenliste aus einem bestimmten Produktfeld diejenige Marke anzugeben, die sie bevorzugen würden, wenn sie bei der anschließenden Verlosung gewinnen sollten (Pre Choice). Nach der Verlosung erfolgt der Kontakt mit dem Test-Spot, der gemeinsam mit Werbespots für nicht konkurrierende Produkte vorgeführt wird; bei der anschließenden „Post Choice“ werden die Testpersonen gebeten, auf derselben Markenliste nun diejenige Marke anzukreuzen, die sie bei der jetzt wiederum anschließenden Verlosung gewinnen möchten. „Die Differenz zwischen den Prozentsätzen der Testpersonen, die die Marke, für die geworben wurde, vorher (Vorwahl) und nachher (Nachwahl) gewählt haben, wird Competitive-Preference-Wechsel genannt.“⁹⁷

Abgesehen von den Schwierigkeiten, die Untersuchung auf repräsentativer Basis durchzuführen, wird den Testpersonen das Untersuchungsanliegen bewußt, u. a. aufgrund der Tatsache, daß nach der sogenannten Vorwahl lediglich für *eine* Marke von der Vorwahlliste ein TV-Spot gezeigt wird. Insofern muß der Versuch, anhand produktbezogener Fragen die Werbewirkung indirekt zu ermitteln, fehlschlagen, weil die Testsituation durchschaubar wird und die Befragten bewußt reagieren; die Forderung, daß Testuntersuchungen der

beschriebenen Art psychotaktisch-zweckmäßig angelegt sein müssen, bezieht sich nicht nur auf die Formulierung der einzelnen Testfragen und auf ihren Bezugsgegenstand, sondern auf die gesamte Testanlage. Sobald das Testziel für die Versuchspersonen erkennbar ist, muß mit verzerrten Auskünften gerechnet werden.⁹⁸

2.6.5 Zusätzliche Schwierigkeiten bei Kontrollmessungen nach Einschaltung der Werbung

Während bei Pretests Versuchs- und Kontrollgruppen „künstlich“ hergestellt werden, entstehen nach der Einschaltung der Werbung derartige Gruppierungen innerhalb der Bevölkerung auf natürliche Weise. Die von der Werbung offenbar beeinflussten Personen weisen allerdings unter Umständen bereits vor der Einwirkung der Werbung andere Verhaltensweisen als nicht beeinflusste Verbraucher auf; z. B. können ein höheres Verbrauchsniveau, ein höherer Bekanntheitsgrad, Kaufinteressen für das umworbene Produkt und andere Faktoren dazu geführt haben, daß die eingeschaltete Werbung verhältnismäßig häufig zur Kenntnis genommen wurde und daß sich entsprechend Markenbekanntheit und Kaufwunsch weiter erhöht sowie die Vorstellung über das Produkt noch stärker profiliert haben. Nur dann, wenn es experimentell gelingt, störende Strukturunterschiede in den Versuchs- und Kontrollgruppen nachträglich zu isolieren, ist eine Bestimmung der Höhe des Werbeerfolgs möglich – in der Praxis eine sehr aufwendige, nur selten beweisfähige Vorgehensweise.

Daher wird häufig auf ein Verfahren in Zusammenarbeit mit den Medien zurückgegriffen, das als *Splitrun-Test* verbreitet ist und bei dem die Untersuchung von vornherein so angelegt wird, daß sich die beschriebenen Störeffekte besser unter Kontrolle bringen lassen:⁹⁹

Das gesamte Bundesgebiet wird zunächst geographisch unterteilt (beispielsweise in die Nielsen-Gebiete Nord – Nielsen I/II/V – und Süd – Nielsen IIIa/IIIb/IV); in dem nachfolgend dargestellten Fall dient das Gebiet Nord als Versuchsgebiet für die Einschaltung einer Anzeigen-Werbekampagne A in Zeitschriften (d. h. hier wird die Kampagne effektiv eingeschaltet), das Gebiet Süd als Kontrollgebiet (keine Einschaltung der Werbung). Vor der Einschaltung der Werbung werden in beiden geographischen Räumen Vorabmessungen durchgeführt, um das Ausgangsniveau zu ermitteln, wobei in Leser der entsprechenden Zeitschriften (Versuchsgruppe) und in Nichtleser (Kontroll-

gruppe) differenziert wird. Durch eine derartige Vorgehensweise wird versucht, störende interne Faktoren – unterschiedlich hohe Ausgangsniveaus – unter Kontrolle zu bringen und außerdem von vornherein externe Einflußgrößen zu isolieren, wie die Wirkung des übrigen absatzpolitischen Instrumentariums des werbenden Unternehmens und Regionalaktionen von Mitbewerbern.

Nach Einschaltung der Werbung in dem Gebiet Nord erfolgt eine Nachmessung in sämtlichen Untergruppen. Bei der Vor- als auch bei der Nachmessung stellen die normierte Befragungsstrategie und identische, produktbezogene Meßfragen die methodische Basis dar¹⁰⁰.

Schematisch ist die Vorgehensweise in Abb. 21 dargestellt worden; der Vergleich der Ergebnisse aus den beiden Splitrun-Gebieten erlaubt Rückschlüsse auf den Werbeerfolg der Kampagne A, und zwar vor dem Hintergrund einer bestimmten absatzstrategischen Vorgehensweise des Unternehmens.

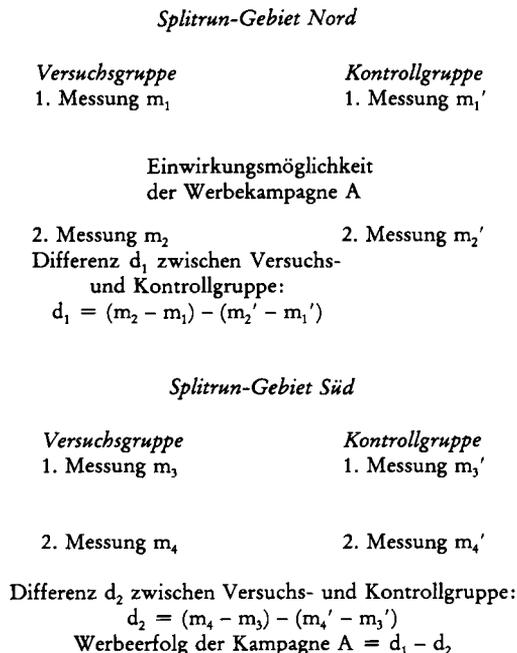


Abb. 21: Schematische Vorgehensweise bei der Werbeerfolgskontrolle im Splitrun-Test

Da der Erhebungsaufwand verhältnismäßig hoch ist, beschränken sich die Werbungtreibenden vielfach darauf, in regelmäßigen Abständen die Veränderung bestimmter Indikatoren, beispielsweise der Bekanntheit ihrer Marke sowie bestimmter Einstellungen bzw. Vorstellungen der Angehörigen der Werbezielgruppe über das Produkt (als Niederschlag der angestrebten Profilierung des Angebots) zu ermitteln und verwenden diese Ergebnisse als Maßstab für den Erfolg der Werbung im Zusammenwirken mit den übrigen Maßnahmen des eingesetzten absatzpolitischen Instrumentariums. Die Erfolgswweisung geschieht hier unter Berufung auf die Funktionen der Werbung im Rahmen der Absatzstrategie und der daraus abgeleiteten werblichen Zielsetzung, ohne daß eine strenge Erfolgstrennung beabsichtigt ist. In den Mittelpunkt rückt zweifellos die Ermittlung des *Markenimages* anhand von Einstellungsmessungen, da die Markenprofilierung im allgemeinen das Hauptanliegen der werblichen Botschaft ist.¹⁰¹ Validierte und damit produktspezifisch aussagefähige Skalen (wie die von Guttman, Thurstone und Lickert entwickelten Meßinstrumente) spielen in diesem Zusammenhang eine wichtige Rolle.¹⁰²

Wir halten diesen Weg unter Berücksichtigung der dargestellten Schwierigkeiten für den unter praktischen Gesichtspunkten gangbarsten, sofern sichergestellt ist, daß die Wiederholungs-Messungen mit demselben Befragungs-Instrumentarium erfolgen, damit eine exakte Vergleichbarkeit gewährleistet ist. Der finanzielle Aufwand kann besonders dann gering gehalten werden, wenn die oft ohnehin in bestimmten Abständen geplante Teilnahme des Unternehmers an Mehrthemenumfragen dazu benutzt wird, um sich ein Bild von der Entwicklung der genannten Indikatoren als Hinweis auf die Wirkung der eingesetzten werblichen Maßnahmen zu machen.

2.6.6 Qualitative Werbeforschung

An dieser Stelle sind noch sogenannte qualitative Testverfahren zu erwähnen, die in der Praxis der Erfolgsmessung neben Repräsentativerhebungen eine bedeutende Rolle spielen, vor allem im Rahmen des Copytesting.

In der Befragungstaktik sind insofern Abweichungen zwischen repräsentativen und qualitativen Erhebungen festzustellen, als sich qualitative Untersuchungen des Instrumentariums der sog. *Tiefeninterviews* bedienen, während in Repräsentativerhebungen die *indirekte Befragungstaktik* vorherrscht. Weitere Unterschiede liegen in der Erhebungsstrategie und in der *Auswahl* der Testper-

sonen.¹⁰³ Während bei Repräsentativerhebungen im allgemeinen mit standardisierten Fragebögen gearbeitet wird, findet in qualitative Studien oft die Form des halbstrukturierten Fragebogens Eingang; qualitative Tests beschränken sich häufig auf eine schmale Basis von Testpersonen, die innerhalb der Werbezielgruppe weniger nach statistischen Gesichtspunkten als nach bestimmten Verhaltenskriterien ausgewählt werden, um den Zielgruppenkern trotz der relativ geringen Zahl von Probanden ausreichend zu erfassen. Sofern beispielsweise eine Zielgruppe sowohl Verbraucher als auch Nichtverbraucher eines Produktes einschließt und Gegenstand der Erhebung u. a. bestimmte Verbrauchsgewohnheiten sind, werden bei einer Repräsentativauswahl beide Teilgruppen gemäß ihrer statistischen Verteilung in der gesamten Erwachsenen-Bevölkerung in die Untersuchung einbezogen; bei der Anlage eines qualitativen Tests würde im allgemeinen von vornherein darauf geachtet werden, daß Verbraucher überrepräsentiert sind, um ihre Verhaltensweisen trotz der insgesamt verhältnismäßig schmalen Testpersonenbasis möglichst differenziert ausweisen zu können.

Qualitative Tests sind aussagekräftig, wenn es sich darum handelt, lediglich Anhaltspunkte über die Verhaltensweisen der Werbezielgruppe herauszuarbeiten, ohne die einzelnen Ergebnisse quantifizieren zu wollen. Im Bereich des Copytesting sind diese Voraussetzungen im allgemeinen erfüllt, so daß die Ergebnisse qualitativer Tests hier eine wichtige praktische Entscheidungshilfe darstellen. Andererseits können Ergebnisse aus qualitativen Untersuchungen als Pilot-Ergebnisse aufgefaßt werden, die in einer anschließenden Repräsentativerhebung quantifiziert werden. Auch in dieser Beziehung spielt dieser Forschungszweig eine aus der Praxis der Werbeforschung nicht wegzudenkende Rolle.

Anmerkungen

- 1 E. Gutenberg: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, II. Bd.: Der Absatz. 13. Aufl., Berlin/Heidelberg/New York 1971, S. 50.
- 2 Vgl. R. Nieschlag, E. Dichtl, H. Hörschgen: Marketing. 7. Aufl., Berlin 1974, S. 115 ff.
- 3 Vgl. R. Nieschlag et al.: A.a.O., S. 267 ff.
- 4 R. Berger: Werbung als Marketinginstrument. In: Management-Enzyklopädie, Bd. 6. München 1971, S. 497.
- 5 C. Sandig: Stichwort „Unternehmenspolitik“. In: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Bd. IV. 3. Aufl., Stuttgart 1962.
- 6 J. Bidlingmaier: Marketing, Teil 2. Reinbek bei Hamburg 1973, S. 229 ff.
- 7 Vgl. R. Nieschlag et al.: A.a.O., S. 119.

- 8 R. Berger: A.a.O., S. 504 f.
- 9 Vgl. E. Noelle-Neumann, W. Schulz (Hrsg.): Publizistik. Frankfurt/Main 1971, S. 89, Stichwort: Kommunikationsprozeß.
- 10 E. Noelle-Neumann und W. Schulz (Hrsg.): A.a.O., S. 76, Stichwort: Kommunikationspolitik.
- 11 Vgl. H. D. Lasswell: The Structure and Function of Communication in Society. In: The Communication of Ideas. Hrsg.: L. Bryson. New York 1964.
- 12 B. H. Westley und M. S. McLean: Conceptual Model for Communication Research. In: Journalism Quarterly 34 (1957).
- 13 Vgl. K. Lewin: Field Theory in Social Science. New York 1951, insb. S. 239 f.
- 14 Vgl. K. Popper: Logik der Forschung. 4. Aufl., Tübingen 1971, S. 3 ff., insb. S. 8.
- 15 M. Stern: Marketingplanung. 2. Aufl., Berlin 1969, S. 91.
- 16 E. Heinen: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre. 3. Aufl., Wiesbaden 1970, S. 48 f.; ders.: Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen. Wiesbaden 1971, S. 18 ff.
- 17 J. Bidlingmaier: Marketing, Teil 2. A.a.O., S. 383.
- 18 Vgl. auch J. Bidlingmaier: Unternehmerziele und Unternehmerstrategien. Wiesbaden 1964, insb. S. 76 ff.
- 19 Bidlingmaier spricht in diesem Zusammenhang von Nebenbedingungen. Vgl. J. Bidlingmaier: Unternehmerziele und Unternehmerstrategien. A.a.O., S. 102 ff.
- 20 Vgl. hierzu u. a. F. Wille: Management mit Profit Centers. 2. Aufl., München 1970.
- 21 Auf die Beziehungen zwischen Unternehmens-Sachziel und Unternehmens-Formalziel geht u. a. Bidlingmaier genauer ein. Vgl. J. Bidlingmaier: Marketing, Teil 1. Reinbek bei Hamburg 1973, S. 136 ff.
- 22 J. Bidlingmaier: Marketing, Teil 2. A.a.O., S. 382.
- 23 J. Bidlingmaier: Marketing, Teil 2. A.a.O., S. 382.
- 24 Vgl. auch K. Chr. Behrens: Absatzwerbung. Wiesbaden 1963, S. 13.
- 25 K. Chr. Behrens: Absatzwerbung. A.a.O., S. 13 f.
- 26 Vgl. hierzu U. Johannsen: Die Werbeerfolgskontrolle. Hamburg 1969, S. 10 ff. GWA-Werbeagenturen sind in der GWA-Gesellschaft Werbeagenturen zusammengeschlossen; diese setzt bestimmte Maßstäbe für das Leistungsprogramm der ihr angeschlossenen Agenturen fest.
- 27 „Aktiv“ heißt in diesem Zusammenhang, daß das Angebot der Zielgruppe gegenwärtig ist. Vgl. F.-R. Stroschein: Die Befragungstaktik in der Marktforschung. Wiesbaden 1965, S. 117 f.
- 28 Bei der Einführung des Haarwassers Panteen wurde seinerzeit in der Anzeigenwerbung lediglich ein stilisiertes Haarbüschel verwendet, das heute Bestandteil des Markenzeichens geworden ist, ohne daß das Produkt selbst abgebildet oder genannt wurde.
- 29 B. Spiegel: Die Struktur der Meinungsverteilung im sozialen Feld. Bern und Stuttgart 1961, S. 29 ff., insb. S. 31.
- 30 U. Johannsen: A.a.O., S. 11 f.
- 31 B. Spiegel: A.a.O., S. 89 f.
- 32 Über den Zusammenhang zwischen Kaufanreiz und zukünftigem Kaufverhalten vgl. K. Koepler et al.: Werbewirkungen definiert und gemessen. Velbert 1974, S. 121 ff.
- 33 J. Bidlingmaier: Marketing, Teil 2. A.a.O., S. 379.
- 34 R. Nieschlag et al.: Marketing. A.a.O., S. 303.
- 35 J. C. Asplay: The Dartnell Sales Promotion Handbook. 4th ed., Chicago/London 1965, S. 24.
- 36 Vgl. z. B. E. Stern: Marketingplanung. A.a.O., S. 117.
- 37 Vgl. auch Nielsen Beobachter, Nr. 1/74. Frankfurt/M., S. 3 ff.
- 37a P. Christofolini: Verkaufsförderung in der Praxis. Düsseldorf/Wien 1972, S. 14 f.
- 38 Der erwähnte Nielsen-Beobachter unterteilt in „Ziele der Industrie“ und in „Ziele des Handels“ und nennt im einzelnen jeweils fünf mögliche Zielkriterien (a.a.O., S. 3).

- 39 C. Hundhausen: Public Relations. Essen 1967, S. 40.
- 40 E. Noelle-Neumann, W. Schulz (Hrsg.): Publizistik. A.a.O., S. 210, Stichwort: Öffentliche Meinung.
- 41 Vgl. hierzu auch L. M. Roy: A Decision Sequence Analysis of Developments in Marketing Communication. In: Journal of Marketing. Vol. 37, No. 1/73.
- 42 Siehe z. B. die gestaltpsychologische Erklärung des Lernprozesses von kommunikativen Botschaften bei H. Jacobi: Werbepsychologie. Wiesbaden 1972, insb. S. 52 ff.; ferner die SPIEGEL-Dokumentation „Kommunikationsprozesse und Werbewirkung, gemessen an 32 Kampagnen“, Hamburg, o. Jg. (1974). Die speziellen Wirkungsverläufe spiegeln sich in sog. Werbewirkungskurven wider, die u. a. den Grad der Erreichung von Werbezielen zu der Zahl der Werbekontakte in Beziehung setzen (jeweils bezogen auf einzelne Zielgruppen der Werbung).
- 43 Vgl. Abschn. 2.4.2.6.
- 44 Das Hamburger Institut Schmidt & Pohlmann mißt regelmäßig die sog. klassischen Werbeaufwendungen von Markenartikeln (Aufwendungen in Zeitschriften, Tageszeitungen, im Fernsehen und Rundfunk) und veröffentlicht diese in monatlichen, vierteljährlichen, halbjährlichen und jährlichen Berichten, die Abonnenten exklusiv zur Verfügung gestellt werden.
- 45 Vgl. Nielsen Researcher No. 1. Ohne Ortsangabe 1974.
- 46 „Relativ“ bedeutet hier im Verhältnis zu der Wirkung der einzelnen Medien.
- 47 Vgl. beispielsweise den Aufsatz von D. H. Gensch and U. P. Welam: An Optimum Budget Allocation Model for Dynamic, Interacting Market Segments. In: Management Science, Vol. 20, No. 2 (1973); ferner die dort angegebene Literatur.
- 48 Vgl. hierzu die Anmerkungen bei W. Korndörfer: Die Aufstellung und Aufteilung von Werbebudgets. Stuttgart 1966, S. 227 ff.
- 49 Vgl. hierzu die Darstellung und Kritik des erwähnten Modellansatzes bei J. Krautter: Marketing-Entscheidungsmodelle. Wiesbaden 1973, S. 23 ff.
- 50 Auf die Kalkulationsbasis für die Produkte A_1 und A_2 wird nicht näher eingegangen.
- 51 Zu den nicht zielorientierten Methoden der Bestimmung des Werbebudgets vgl. W. Korndörfer: Die Aufstellung und Aufteilung von Werbebudgets. A.a.O., S. 52 ff.
- 52 K. Chr. Behrens: Absatzwerbung. A.a.O., S. 61 ff.
- 53 Ohne Verfasser: Die GfK-Skalen – Ansatz, Methodik und Verfahren der psychologischen Einstellungsmessung durch die GfK Nürnberg. In: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, 14. Jahrgang (1968), Heft 3, S. 261 ff.
- 54 Vgl. Abschn. 2.4.4.
- 55 G. Haedrich: Ein neues Testverfahren zur Überprüfung von Marketing-Strategien. In: Die Anzeige, Heft 7, 1966; ders.: Marktgerechtes Positionieren des Angebots. In: MARKETING JOURNAL, Heft 2, 1972.
- 56 R. Reeves meint im Grunde mit dem inzwischen in der Werbepaxis eingebürgerten Begriff des USP (Unique Selling Proposition = einzigartiger verkaufender Anspruch) denselben Sachverhalt. Vgl. R. Reeves: Werbung ohne Mythos. München 1963, S. 56 ff.
- 57 Vgl. z. B. J. Bidlingmaier: Marketing, Teil 2. A.a.O., S. 231.
- 58 Vgl. H. Assael: Segmenting Market Segmentation Strategies and Techniques. In: European Research, Vol. 1, No. 5, 1973.
- 59 Vgl. Abschn. 2.4.4.
- 60 K. Kaas: Diffusion und Marketing. Stuttgart 1973, insb. S. 2 ff.
- 61 E. Katz: The Two-Step-Flow of Communication: An Up to Date Report of an Hypothesis. In: Public Opinion Quarterly. No. 21, 1957.
- 62 Vgl. u. a. E. Noelle-Neumann, W. Schulz (Hrsg.): Publizistik. A.a.O., S. 342 ff., Stichwort: Wirkung der Massenmedien.
- 63 Vgl. die Abschnitte 2.6.4 und 2.6.6.
- 64 H. Jacobi: A.a.O., S. 29 ff.
- 65 K. Chr. Behrens: Absatzwerbung. A.a.O., S. 69.

- 66 Vgl. auch die ausführliche Darstellung der Abgrenzung der Kommunikation von anderen absatzpolitischen Instrumenten in Abschn. 2.2.
- 67 Vgl. z. B. die auf Seite 40 erwähnte Teaser-Kampagne für die Haarpflegemarke Panteen.
- 68 P. Brückner: Die informierende Funktion der Wirtschaftswerbung. Berlin 1967, S. 105.
- 69 P. Brückner: A.a.O., S. 106.
- 70 Vgl. hierzu auch T. Seitz: Zur ökonomischen Theorie der Werbung. Tübingen 1971, S. 45 f.
- 71 K. Chr. Behrens: Absatzwerbung. A.a.O., S. 71 f.
- 72 K. Chr. Behrens: Absatzwerbung. A.a.O., S. 92.
- 73 Vgl. hierzu K. Chr. Behrens: Absatzwerbung. A.a.O., S. 92 ff.
- 74 Empirische Untersuchungen gelangen zu keinem eindeutigen Ergebnis. Vgl. G. Haedrich: Einstellung zu einzelnen Medien als qualitativer Aspekt in der Mediaplanung. In: Die Anzeige, Heft 9, 1968.
- 75 Vgl. zu diesem Punkt im einzelnen bei K. Chr. Behrens: Absatzwerbung. A.a.O., S. 94 ff.
- 76 Vgl. hierzu auch H. W. Freter: Medialektion. Wiesbaden 1974, insbes. Kapitel C III und C IV (Werbeträgergewichtung, Gewichtung von Kontakthäufigkeiten), S. 77 ff.
- 77 Vgl. die erwähnte SPIEGEL-Dokumentation „Kommunikationsprozesse und Werbewirkung, gemessen an 32 Kampagnen“. A.a.O.
- 78 Vgl. hierzu im einzelnen K. Chr. Behrens: Absatzwerbung. A.a.O., S. 100 ff.
- 79 Vgl. St. Tischler: Medien: Qual der Wahl. In: MARKETING JOURNAL, Nr. 1/1975.
- 80 Vgl. in diesem Zusammenhang u. a. J. Ruhland und R. Ritschel: Werbeträger – Einführung in die Praxis des Werbeträgereinsatzes. Bad Homburg 1970; D. Köring: Marketingorientierte Mediaplanung. Bad Homburg 1971.
- 81 Vgl. die Abschnitte 2.6.4 und 2.6.6.
- 82 Vgl. hierzu auch G. Haedrich: Agentur und Kunde. Fünf Fragen bei der Agenturauswahl. In: Die Anzeige, Nr. 5/1970, S. 37 f.
- 83 Vgl. K. Chr. Behrens: Absatzwerbung. A.a.O., S. 177 f.
- 84 Über die Organisation der Werbung s. K. Chr. Behrens: Absatzwerbung. A.a.O., S. 185 ff.
- 85 F. Dorsch: Psychologisches Wörterbuch. 6. Aufl. Hamburg/Bern 1959, S. 115; zitiert nach H. Jacobi: A.a.O., S. 30.
- 86 H. Jacobi: A.a.O., S. 30.
- 87 Vgl. auch G. Haedrich: Messung des Werbeerfolges – noch immer ein heißes Eisen? In: GfM-Mitteilungen, Heft 2/1968, Seite 51 ff.
- 88 Vgl. K. Koepler et al.: Werbewirkungen definiert und gemessen. A.a.O., S. 9.
- 89 Vgl. hierzu auch die SPIEGEL-Dokumentation zum Problemkreis Effektivität der Werbung. Ergebnisse von 4 Fallstudien über Werbewirkung und Werbeerfolg, Band I: Hauptergebnisse. Hamburg 1971, S. 2 f.
- 90 R. Reeves: A.a.O., S. 18.
- 91 Vgl. hierzu ausführlich K. Koepler: A.a.O., S. 29 ff.
- 92 Vgl. K. Chr. Behrens: Absatzwerbung. A.a.O., S. 106 ff.
- 93 K. Chr. Behrens: Demoskopische Marktforschung. Wiesbaden 1966, S. 33 f.
- 94 Einzelheiten zum Experiment s. u. a. K. Schreiber: Marktforschung. Berlin und Frankfurt/M. 1966, insb. S. 91 ff.; C. Sellitz, M. Jahoda, M. Deutsch, St. W. Cook: Untersuchungsmethoden der Sozialforschung I. Neuwied und Darmstadt 1972, S. 97 ff.
- 95 Vgl. G. Haedrich: Empirische Prüfung von Anzeigenentwürfen. In: Die Anzeige, Heft 21/1965, S. 66 ff.
- 96 Vgl. SIMM-Informationen. Hrsg.: Schwerin-Institut für Markt- und Meinungsforschung GmbH. 1. Jg., Nr. 1, September 1965.
- 97 SIMM-Informationen. A.a.O., S. 6.
- 98 Den Testinstituten ist in letzter Zeit gerade diese methodisch wichtige Voraussetzung zum Vorwurf gemacht worden, weil die Testpersonen einer unwürdigen Situation ausgesetzt werden, die zum Zwecke der „Manipulation“ der Verbraucher ausgewertet wird. Dieser Einwand ist jedoch nicht stichhaltig: Erfahrungsgemäß faßt ein großer Teil der Bevölkerung

die Teilnahme an Marktforschungsumfragen als Unterhaltung auf, ohne daß das Gefühl entsteht, psychologischen Zwängen ausgesetzt zu sein. Ob derartige Tests zum Zwecke der „Manipulation“ ausgenutzt werden, entscheidet sich schließlich nicht anhand der wissenschaftlich-systematischen Testanlage, sondern dafür sind allein die werbliche Zielsetzung und Konzeption verantwortlich, die Gegenstand des Tests sind.

99 Vgl. hierzu auch G. Haedrich: Prüfung von Werbemitteln im Splitrun-Test. In: Die Anzeige, Heft 21/1964, S. 36 f.

100 Vgl. hierzu Abschn. 2.6.4.

101 Vgl. hierzu auch K. Koeppler: A.a.O., S. 107 ff.

102 C. Sellitz et al.: Untersuchungsmethoden der Sozialforschung II. Neuwied und Darmstadt 1972, S. 137 ff.

103 Zu den Begriffen Taktik und Strategie in der Marktforschung vgl. K. Chr. Behrens: Demoskopische Marktforschung. A.a.O., S. 49 ff.

3. Die Praxis der Werbeplanung und der Werbeerfolgskontrolle

3.1 Standort und Ablauf der Werbeplanung im Rahmen der strategischen Marketingplanung

3.1.1 Standort der Werbeplanung

Da Ziel- und Maßnahmenplanung zwar getrennte, aber eng miteinander verflochtene Vorgänge sind, ist die Einordnung der Werbeplanung in die Marketingplanung aus der Festlegung des unternehmerischen Zielsystems im Marketingbereich abzuleiten (vgl. Abb. 7 und 8 und die damit zusammenhängenden Ausführungen)¹.

Grundsätzlich sind die angebotspolitischen und großenteils auch die vertriebspolitischen Maßnahmen bereits mindestens in Umrissen fixiert, bevor die Kommunikationsplanung – im besonderen die Planung der Werbung als wichtigstem Kommunikationsinstrument – entwickelt wird. Das darf nicht dazu verleiten, die absatzpolitische Bedeutung der Werbung neben Angebot und Vertrieb abzuwerten; die oben aufgestellte Planungslogik wird in vielen Fällen durchbrochen, indem von Werbezielen und -maßnahmen entscheidende Impulse auf vorgelagerte Planungsbereiche – Angebot und Vertrieb – ausgehen. Gerade bei in der Reife- bzw. Sättigungsphase ihrer Lebenskurven befindlichen Produkten, bei denen Variationsstrategien dem Hinausschieben des endgültigen Produktabstieges dienen sollen, kann eine Werbe-Variation sogar im Zentrum der strategischen Maßnahmen stehen,² ebenso bei der Neueinführung von Produkten, die sich weder in der Angebots- noch in der Vertriebspolitik ausreichend vom Wettbewerb differenzieren lassen. In diesem letzten Falle ist allerdings anzumerken, daß auch eine tragfähige Werbekonzeption kaum längerfristig erfolgreich sein wird, wenn das Produkt selbst dem Verbraucher keine ausreichende Bedürfnisbefriedigung signalisiert. Oft stellt sich ein äußerlich vermeintlicher Erfolg, beispielsweise belegt durch erfreuliche Einführungsumsätze, im nachhinein als Mißerfolg heraus, wenn die getätigten Investitionen für das neue Produkt nicht eingespielt werden können.

Damit ist der Standort der Werbung als gleichrangiges Instrument neben Angebot und Vertrieb klargestellt; ob eine Angebots-, eine Vertriebs- oder eine Werbestrategie im Mittelpunkt der Marketing-Grundsatzplanung für ein Produkt stehen, ist eine Frage der Marketingzielsetzung und resultiert letztendlich daraus, auf welchem Wege die obersten Unternehmensziele am günstigsten realisiert werden können. Eine Entscheidung über den Einsatz der Werbung muß in jedem Falle im Gesamtzusammenhang mit der absatzpolitischen Planung herbeigeführt werden.

Die sich aus diesen sachlichen Überlegungen ableitenden organisatorischen und personellen Aspekte wurden bereits hinlänglich verdeutlicht.

3.1.2 Ablauf der Werbeplanung

Eine anschließende Frage gilt der werblichen Ablaufplanung; in der Planungspraxis unterscheidet man einzelne Phasen, die – wie bereits dargelegt – nur teilweise einer strengen Ablauflogik folgen:

- (1) Ableitung der Plattform für die Werbung aus der Marketingstrategie („Briefing“ für die Entwicklung der Werbekonzeption, einschl. Formulierung des werblichen Rahmenziels).
- (2) Detaillierung der werblichen Zielsetzung, Entscheidung über die Zielgruppe der Werbung.
- (3) Entwicklung der Werbekonzeption (einschließlich Media-Konzeption, Ausarbeitung der sog. Copy-Plattform).
- (4) Ableitung des Zieletats.
- (5) Überprüfung der Copy durch Copytests.
- (6) Entscheidung über die organisatorischen Träger der Werbeplanung und -durchführung (strategische Marketingabteilung des planenden Unternehmens, Werbeagenturen und/oder andere Beratungsunternehmen).
- (7) Evtl. Überarbeitung der Werbekonzeption und/oder der konzeptionellen Umsetzung.
- (8) Freigabe der Werbekampagne zum Einsatz.

Die Detaillierung der werblichen Ziele, die in der werblichen Plattform („Briefing“) bereits grob umrissen worden sind, ist kaum zu trennen von der möglichst exakten Zielgruppenbestimmung. An dem Briefing kann die Agentur bereits mitgearbeitet haben, es kann aber auch vom Auftraggeber vorgegeben sein; im letzteren Falle besteht die Aufgabe für die Werbeagentur oft darin, die werbliche Plattform durch Beschaffung zusätzlicher Informatio-

nen auszubauen, bevor Ziele und Zielgruppe endgültig festgelegt werden können.

Eine wichtige Frage ist die der Etatgröße, die auf die Realisierung der zieladäquaten Werbekonzeption auszurichten ist. In der Praxis der Werbeplanung sind Etat-Restriktionen die Regel; an dieser Stelle ist in der Ablaufplanung eine Neudefinition der werblichen Ziele – und damit zusammenhängend u. U. auch eine Zielgruppen-Eingrenzung – notwendig, um realistisch zu planen.

Agenturen mit Full-Service-Charakter übernehmen bekanntlich neben der Werbung weitere Aufgaben bei der Entwicklung des Marketing-Mix; dafür müssen jeweils gesonderte „Briefings“ ausgearbeitet werden. Der Ablauf der Planung in diesen Bereichen ähnelt dem der Werbung, so daß an dieser Stelle auf eine Detaillierung verzichtet wird.

Schließlich arbeiten häufig mehrere Institutionen (beispielsweise verschiedene Werbeagenturen und die strategische Marketingabteilung des Auftraggebers) bei der Werbeplanung parallel; eine endgültige Entscheidung über die organisatorischen Träger der Werbung fällt erst dann, nachdem die gestalteten Werbemittel in Copytests überprüft worden sind. Aus diesem Grunde ist in die Ablaufplanung die Phase (6) eingegliedert worden (vgl. auch Abb. 22).

Der endgültigen Verabschiedung der Werbekampagne schließt sich die Realisationsphase an, in die zu festgesetzten Terminen Zwischenkontrollen des werblichen Erfolges eingelagert sind und die durch eine Ex-post-Kontrolle beendet wird.³ Der Vergleich von Soll- und Istzustand gibt unter Umständen sowohl während als auch nach Abschluß der Planungsperiode Anlaß zu Änderungen der werblichen Ziele und/oder Maßnahmen.

Die folgenden Beispiele, an denen der Ablauf der Werbeplanung konkret dargestellt werden soll, sind der Tagesarbeit von drei in Größe, Organisation und Arbeitsweise unterschiedlichen Werbeagenturen entnommen worden. Dementsprechend sind die Ergebnisse aus der Agentur-Perspektive beleuchtet, wobei allerdings die strategische Planung der Auftraggeber auf der Seite der Industrie- bzw. Handelsunternehmen durch mehrfach eingeschaltete Abstimmungsphasen zwischen Agenturen und Auftraggebern in die Ergebnisse eingeflossen ist. In jedem Beispiel wird also die endgültig verabschiedete Werbekampagne dargestellt, hinter der der Auftraggeber ohne Einschränkungen steht.

Wir versuchen, uns soweit wie möglich an das oben entwickelte logische Ablaufschema der Werbeplanung anzupassen, ohne allerdings den praktischen Gegebenheiten Zwang anzutun.

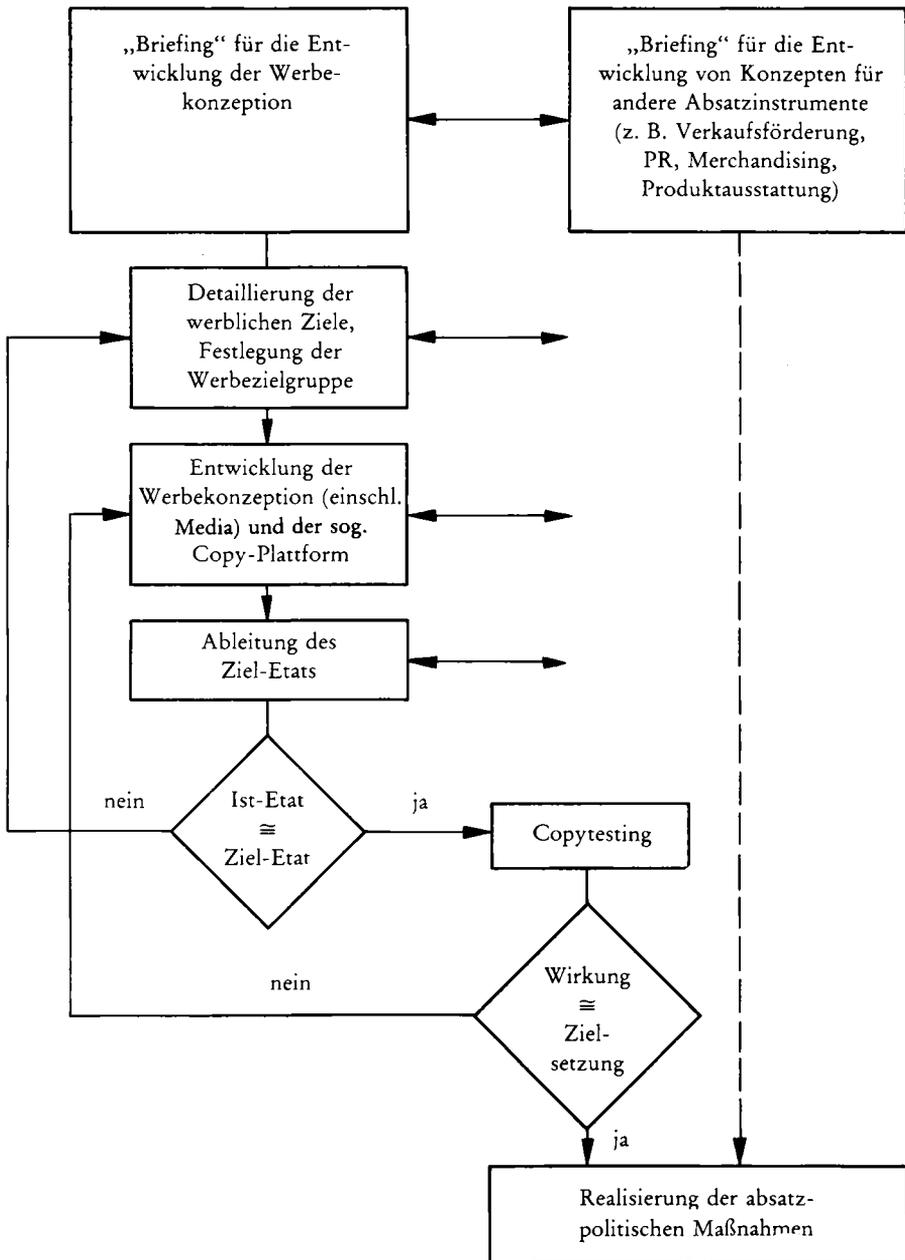


Abb. 22: Schematische Übersicht über den Ablauf der Werbeplanung

3.2 Einzelne Phasen der Werbeplanung – dargestellt anhand von Fallbeispielen

3.2.1. Fallstudie NCR-Papier⁴

3.2.1.1 *Die Plattform für die Werbekonzeption*

Teil der Marketingstrategie ist die Werbestrategie, die ihrerseits einen wichtigen Hintergrund für die Werbekonzeption darstellt. Da jedoch bekanntlich bei der Ableitung des werblichen Konzepts nicht nur die Kenntnis der Werbestrategie, sondern unter Umständen grundlegende Informationen aus anderen strategischen Planungsbereichen eine Rolle spielen, muß als Basis für jede Werbekonzeption eine Plattform erarbeitet werden, die alle für die konkrete Werbeplanung relevanten Ergebnisse beinhaltet.

Derartige Grundlagen für die Werbeplanung („Briefing“) werden – wie bereits ausgeführt – in vielen Fällen von den auftraggebenden Unternehmen selbst erstellt und den Werbeagenturen schriftlich übergeben. Häufig wird jedoch die Agentur aufgefordert, anhand von Unterlagen über das Marktgeschehen sowie aufgrund ihrer Erfahrungen bei der Markenführung parallel eine entsprechende Plattform zu entwickeln, so daß das endgültige Briefing für die Werbeagentur als Extrakt aus beiden Arbeitspapieren zustandekommt.

Bei NCR-Papier handelt es sich um ein chemisch reagierendes Durchschreibepapier, das zu mechanisch reagierenden und zu klassischen Durchschreibepapieren auf Kohlepapierbasis in direktem Wettbewerb steht. Der gesamte betriebliche Formularmarkt wies 1971 eine Größenordnung von 400 Mio. DM auf; das entspricht einem mengenmäßigen Volumen von 47 000 t. Besonders expansiv ist der Teilmarkt der chemisch bzw. mechanisch reagierenden Spezial-Durchschreibepapiere. Allein der NCR-Markt ist von 70 Mio. DM im Jahre 1969 auf ca. 100 Mio. DM im Jahre 1971 angestiegen und dürfte 1973 bei geschätzten jährlichen Wachstumsraten zwischen 5% und 10% bei knapp 120 Mio. DM gelegen haben.

Dazu muß angefügt werden, daß es keinen einheitlich definierten Markt von NCR-Papieren gibt: die amerikanische Muttergesellschaft, die Firma NCR Dayton, hat zahlreiche Auslandslizenzen für die Herstellung und den Vertrieb von NCR-Papier vergeben, unter anderem nach Japan und Europa; während der europäischen Lizenznehmer gleichzeitig mehrere deutsche Organisationsmittelfirmen, die im Wettbewerb stehen, zum Vertrieb von NCR-Papier

lizensiert hat, liefert außerdem der japanische Lizenznehmer nach Deutschland, unter anderem an den einschlägigen Großhandel.

Dadurch ist das Angebot auf dem deutschen Markt stark gespalten. Aufgabe der Werbung ist es, nicht schlechthin die Marke NCR zu profilieren, sondern NCR-Papiere, die von der Firma NCR Augsburg angeboten werden. Diese Firma hatte innerhalb des gesamten Formularmarktes 1971 einen mengenmäßigen Marktanteil von etwa 10% und verfolgte aufgrund der auch weiterhin zu erwartenden starken Marktexpansion das anspruchsvolle Ziel, den Marktanteil bis 1975 auf 25% zu erhöhen.

Für die Abnehmerseite ist die gesplattene Politik des Lizenzgebers zunächst von geringerem Interesse, da es hier vor allem darauf ankommt, ob die Eigenschaften des chemisch reagierenden NCR-Papiers unter Einbezug des relativ hohen Preises positiver zu bewerten sind als die von mechanisch reagierenden sowie von herkömmlichen Durchschreibepapieren. Als Zielgruppen für das Angebot kommen in erster Linie Druckereien sowie die betrieblichen Organisations- und Einkaufsabteilungen in Betracht; dabei spielt der Drucker in seiner Doppelfunktion des Absatzmittlers und Verarbeiters eine besonders wichtige Rolle im Entscheidungsablauf, nicht zuletzt deswegen, weil die Wettbewerber ihre Anstrengungen auf diesen Absatzmittler konzentrieren.

Die Werbeagentur entschloß sich zunächst dazu, die Ansichten beider Teilzielgruppen über die Vertriebs- und Preispolitik der Firma NCR Augsburg zu ermitteln, um eine besser abgesicherte Basis für die Werbekonzeption zu schaffen. In einer qualitativen Untersuchung ging es unter anderem darum zu erfahren, wie der Drucker auf der einen, der Endverbraucher auf der anderen Seite NCR-Papieren gegenüber eingestellt ist, ob der verhältnismäßig hohe Preis für gerechtfertigt gehalten, wie die Arbeit des Außendienstes der Firma NCR beurteilt wird und welches Bild sich dadurch insgesamt von dem Lieferanten ergibt.

Das Ergebnis zeigte eine weitgehend indifferente Haltung der befragten Absatzmittler. Im Bereich des betrieblichen Formulareinsatzes wurde der Preis als starke Barriere angesehen, trotz der allgemein akzeptierten Produktvorteile, so daß NCR-Papiere meist nur in Teilbereichen des Formularwesens Verwendung fanden. Als weiterer wichtiger Befund ergab sich, daß bei größeren Abnehmern in der Regel nicht nur eine einzige Instanz über den Einsatz von NCR-Papieren entscheidet, sondern daß oft mehrere Entscheidungsträger – aus den betrieblichen Organisationsabteilungen, dem Einkauf bzw. der

Verwaltung – am Kaufentscheid beteiligt sind, zusätzlich teilweise Abteilungsleiter aus anderen Fachbereichen. Bei mittleren und kleineren Abnehmern ist häufig die Geschäftsleitung selbst in die Entscheidung einbezogen.

3.2.1.2 Zielgruppe der Werbung und werbliche Zielsetzung

Aus den Ergebnissen der qualitativen Studie ist abzuleiten, daß im Hinblick auf eine exakte Zielgruppenbestimmung innerhalb der Teilzielgruppe Endverbraucher stärker als ursprünglich vorgesehen segmentiert werden muß (vgl. Abb. 23):

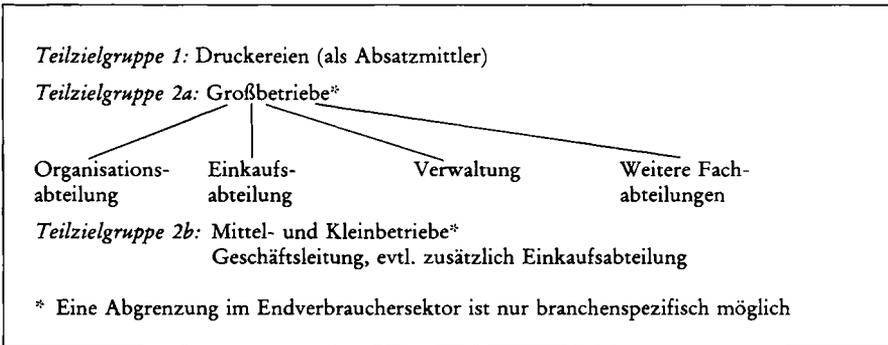


Abb. 23: Zielgruppe der Werbung

Wie bereits angeklungen, lag das Schwergewicht der Absatzbemühungen bisher auf der Teilzielgruppe der absatzmittelnden Druckereien; die Ergebnisse der Primäruntersuchung zeigen deutlich das diffuse Image der Firma NCR Augsburg, das ohne weiteres aus der dargelegten Angebotsituation erklärbar ist. Aus der derzeitigen Produktposition ergeben sich kaum Ansatzpunkte für eine Angebotsprofilierung, die als tragfähige Basis für die geplante Absatzexpansion angesehen werden könnten; daher fiel der Entschluß, das Produkt *neu zu positionieren*, und zwar *als NCR-Papier, das mit einem ganz besonderen Service verkauft wird, kurz als Service-NCR-Papier*. Das erforderte, das Produkt selbst durch ein „Software-Paket“ zu ergänzen und dafür zu sorgen, daß das veränderte Angebot in das absatzpolitische Instrumentarium voll integriert wird.

Gleichzeitig wurde beschlossen, den Drucker als Absatzmittler zwar weiterhin als wesentlichen Partner zu betrachten, die Gewichtung der Teilzielgruppen 2a und 2b jedoch zu erhöhen, da der an Ort und Stelle des Papiereinsatzes geplante Service die Absatzmittlerberatung mindestens teilweise kompensieren

konnte und der Firma NCR Augsburg die Möglichkeit bot, eine Lücke in der Marktbearbeitung seitens der Konkurrenz für sich zu nutzen.

Vor diesem Hintergrund wurden die Werbeziele wie in Abb. 24 detailliert.

<p><i>Werbliches Oberziel:</i></p> <p>Profilierung von NCR-Papieren der Firma NCR Augsburg als Service-NCR-Papiere, um damit gleichzeitig eine Begründung für den relativ hohen Marktpreis zu liefern und das Angebot wettbewerbsabgrenzend zu positionieren</p> <p><i>Werbliche Unterziele für die Teilzielgruppe Endverbraucher:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Gewinnung neuer Kunden für die Produkte der Firma NCR Augsburg (durch zielgerichtete Information) - Erweiterung des Bedarfs bei Stammkunden durch Erschließung neuer Einsatzbereiche für Service-NCR-Papier (durch Bewußtmachung des Bedarfs) - Schaffung eines Nachfragesogs in Richtung Absatzmittler <p><i>Werbliche Unterziele für die Teilzielgruppe Druckereien:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Begründung der zu erwartenden verstärkten Nachfrage nach Service-NCR-Papier durch Endverbraucher - Schaffung erhöhter Aktivität in dieser Gruppe (durch Servicebetonung und Preis motivation)
--

Abb. 24: Das werbliche Zielsystem

Von vornherein stand fest, daß diese werblichen Ziele nicht in einer Planungsperiode durchgesetzt werden konnten, sondern daß vielmehr eine *sukzessive Zielrealisierung* anzustreben war. Das jeweilige Jahresbudget wurde anhand der für die einzelnen Planungsabschnitte vorgesehenen Maßnahmen errechnet; Konkurrenzaktivitäten brauchten vorerst nicht in die Überlegungen einbezogen zu werden.

3.2.1.3 Entwicklung der Werbekonzeption und der Copy-Plattform

Wichtiger Träger des neuen Service-Gedankens ist die Vertriebsorganisation, deren Mitarbeiter in Zukunft als Angehörige des NCR-Service-Teams wirksam werden sollen. Daher war es unumgänglich, die vertriebliche Ausgangssituation genau zu analysieren und Anregungen für neue vertriebspolitische Maßnahmen in die werblichen Empfehlungen einfließen zu lassen. Vor allem im Hinblick auf eine verstärkte Bearbeitung der Endverbraucher mußte der Außendienst neu strukturiert werden; das bedingte auf der einen Seite eine Vergrößerung des Außendienstapparates, andererseits eine qualitative Verbes-

serung des Verkaufs durch systematische Verkäuferschulung. Gleichzeitig wurden zahlreiche aufeinander abgestimmte Maßnahmen der Verkaufsförderung geplant, die die Aktivierung des Außendienstes in den Mittelpunkt rückten und teilweise in Form von Verkaufswettbewerben abliefen. Der Außendienst erhielt darüber hinaus eine umfangreiche Informationsbroschüre, die den Gedanken des „NCR-Papier-Service-Teams“ vorstellte und die Mitarbeiter im einzelnen über die geplanten Werbemaßnahmen unterrichtete (vgl. die Anzeigenmotive A und B).

Die Werbekonzeption, auf der zentralen Idee „Papier mit Service“ aufgebaut, soll entsprechend der Marktsegmentierungsstrategie in zwei Richtungen wirksam werden:

- in Richtung Endabnehmer
- in Richtung Absatzmittler.

In der *Endverbraucher-Werbelinie* handelt es sich zunächst um eine möglichst gründliche Information der Abnehmerkreise über den Servicegedanken, der



Das NCR *Papier* Service- Team



Weil nur Papier mit Service nützt.

Schlechte Formulare kosten Geld. Gute Formulare helfen rationalisieren, Zeit und Geld sparen.

Das NCR-Papier-Service-Team wurde gegründet, um aus Formularen gute Formulare zu machen. Dazu braucht man NCR-Papier.

Weil aber jedes Formular-Problem anders gelagert ist, brauchen Sie auch Beratung, und zwar in puncto:

1. Papierauswahl, 2. Gestaltung, 3. Funktionalität.

Das NCR-Papier-Service-Team liefert diesen Beratungsservice. Kostenfrei, jederzeit und überall.

Wer ist das

NCR-Papier-Service-Team?

86 qualifizierte Fachberater der NCR Deutschland und 8 bedeutender Großhandelspartner stehen Ihnen in der ganzen BRD und West-Berlin zur Seite; Spezialisten für Formularwesen und NCR-Durchschreibesysteme mit dem Know-how des Erfinderhauses, die umfassende Beratung bieten: Zweckmäßige Papierauswahl, Gestaltung und optimale Funktionalität stehen in ihrem Beratungskatalog.

Was bietet NCR-Papier?

NCR-Papier ist kohleblatffreies, auf Basis von Mikroverkapselung chemisch reagierendes Durchschreibepapier, das in vielen Varianten zu haben ist. Es rationalisiert den Durchschreibevorgang, spart Zeit, senkt Kosten, ist sauber, bietet ein positives Erscheinungsbild und eignet sich hervorragend für den Einsatz in der EDV (auch für optische Belegung).

Wer bietet NCR-Papier?

Unser Partner im Markt, der fortschrittliche, leistungsfähige Drucker, er bezieht es durch's NCR-Papier-Service-Team. Er weist sich durch die Verwendung erstklassigen Papiers als Fachmann aus. Sie können ihm Ihre Formular-Probleme anvertrauen.

Das NCR *Papier* Service-Team.

Weil nur Papier mit Service nützt.

gleichzeitig den höheren Produktpreis begründen hilft; die Werbesujets B, C und D sind einer Anzeigenserie entnommen, die dieses Anliegen verfolgt. In den Anzeigen wird weiteres Informationsmaterial angeboten, um mit dem potentiellen Abnehmer in näheren Kontakt zu kommen; hierfür gestaltete die Werbeagentur eine relativ aufwendige Informationsbroschüre. Außerdem versuchte der Anbieter, den betrieblichen Einsatzbedarf bewußter zu machen, und zwar auf dem Wege über ein Preisausschreiben, das als „1. deutscher Formular-Wettbewerb“ vorgestellt wurde (Bildmotive E und F). Die Wettbewerbsteilnehmer mußten dem Veranstalter einen kompletten Formularsatz einsenden, der unter den Gesichtspunkten „Erscheinungsbild“ und „Funktionalität“ beurteilt wurde und gleichzeitig dazu diente, Einsatzschwerpunkte sowie neue Einsatzmöglichkeiten für Service-NCR-Papiere aufzufinden. Die Verbraucheransprache erfolgte also in zwei zeitlichen Phasen: An eine vorwiegend *reichweitenorientierte Mediastrategie* schloß sich daher eine mehr *kontaktororientierte zweite Planungsphase* an, die in erster Linie auf qualitative Zielgruppenaspekte abgestellt war.

Auch in der *Absatzmittler-Werbung* spielen Service- und Preismotivations-Aktionen eine zentrale Rolle; zielgruppenspezifische Direct Mailings stehen hier im Vordergrund. Die abgebildeten Werbemotive D und E wurden in ähnlicher Form für Direktaussendungen verwendet.

Schematisch gesehen ergibt sich für das Startjahr der Werbung folgendes Bild der Zielgruppenansprache (Abb. 25).

3.2.1.4 Kontrolle nach Abschluß der beiden ersten Werbeperioden und Fortsetzung der Kampagne

Da Kontrolluntersuchungen über die Erreichung werblicher Zwischenziele nicht durchgeführt wurden, bleibt nur die Beobachtung der Marktanteilsentwicklung als Beurteilungsmaßstab – mit allen in Abschn. 2.3.2 angeführten Bedenken. Allerdings kann in diesem Fallbeispiel davon ausgegangen werden, daß die Werbung tragendes Element im Marketing-Mix ist.

Ende 1973 – 2 Jahre nach dem Start der Werbung – betrug der wertmäßige Marktanteil des Anbieters im Marktsegment der chemisch reagierenden Durchschreibepapiere ca. 35%, der mengenmäßige war auf gut 20% geklettert. Die Realisationsmöglichkeit des für 1975 projektierten Marketingzieles war damit in realistische Nähe gerückt.

Daß die zentrale Idee der Werbung – das NCR-Papier-Service-Team – längerfristig tragfähig ist und auch besonderen wirtschaftlichen Situationen

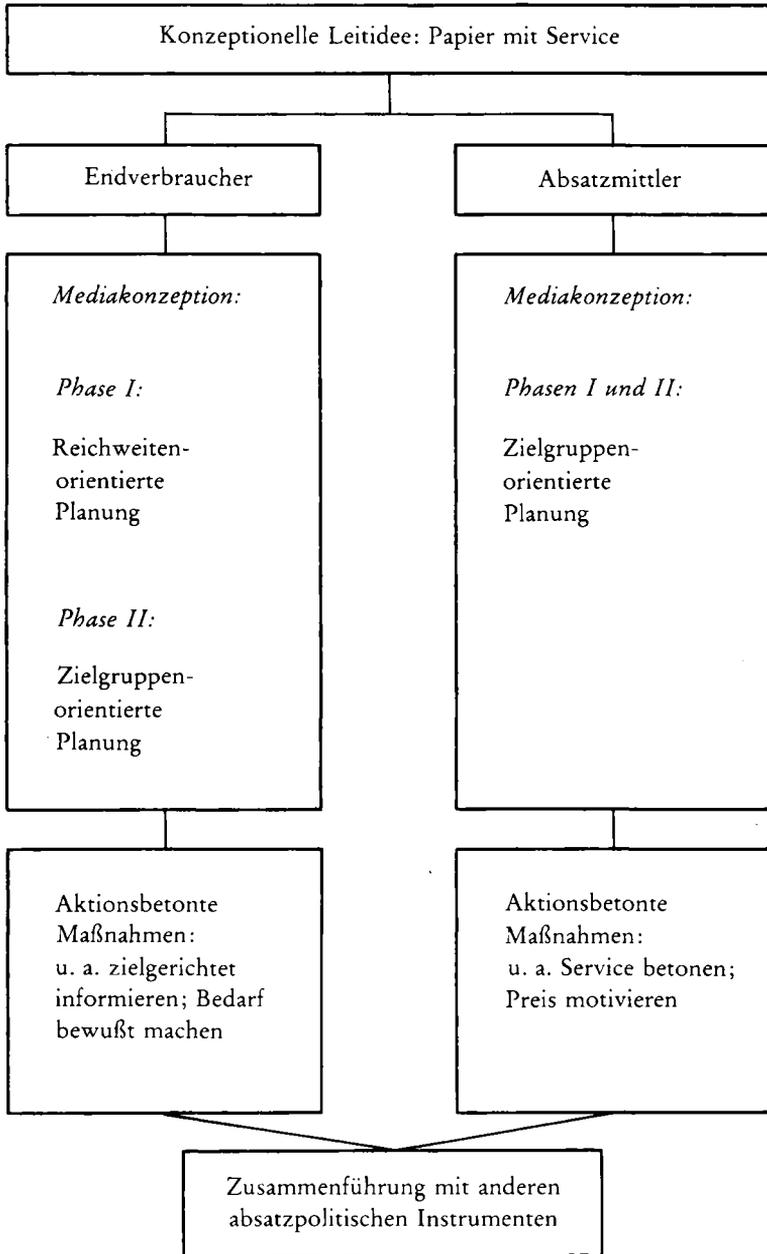


Abb. 25: Zielgruppengerechte Anspracheformen

Die wichtigste Nebensache im Betrieb

Kein noch so gutes Formular kann ein Unternehmen, das ein schlechtes Image hat, aufwerten. Aber ... jedes schlechte Formular kann ein Unternehmen abwerten – nach innen und nach außen.

Überdies: Ein gutausgebautes Formularwesen hilft rationalisieren, spart Zeit und Geld.

Sie brauchen also das bessere Formular. Und dazu brauchen Sie NCR-Papier. Weil aber jedes Formular-Problem anders gelagert ist, brauchen Sie auch Service: die fachmännische Beratung vom NCR-Papier-Service-Team. Das NCR-Papier-Service-Team. Weil nur Papier mit Service nützt.



Wer ist das

NCR-Papier-Service-Team?

86 qualifizierte Fachberater der NCR Deutschland und 8 bedeutender Großhandelspartner stehen Ihnen in der ganzen BRD und West-Berlin zur Seite; Spezialisten für Formularwesen und NCR-Durchschreibesysteme mit dem Know-how des Erfinderhauses, die umfassende Beratung bieten: Zweckmäßige Papierauswahl, Gestaltung und optimale Funktionalität stehen in ihrem Beratungskatalog.

Was bietet NCR-Papier?

NCR-Papier ist kohleblatffreies, auf Basis von Mikroverkapselung chemisch reagierendes Durchschreibepapier, das in vielen Varianten zu haben ist. Es rationalisiert den Durchschreibevorgang, spart Zeit, senkt Kosten, ist sauber, bietet ein positives Erscheinungsbild und eignet sich hervorragend für den Einsatz in der EDV (auch für optische Belegung).

Wer bietet NCR-Papier?

Unser Partner im Markt, der fortschrittliche, leistungsfähige Drucker; er bezieht es durch's NCR-Papier-Service-Team. Er weist sich durch die Verwendung erstklassigen Papiers als Fachmann aus. Sie können ihm Ihre Formular-Probleme anvertrauen.

Das NCR-Papier-Service-Team.

Weil nur Papier mit Service nützt.

Anrechtschein

Senden Sie mir die NCR-Papier-Troubleshooting-Informationen über Formulargestaltung und NCR-Durchschreibesysteme.

Name: _____
in Firma: _____
Position: _____

NCR-Papier-Service-Team
89 Augsburg
Postfach

Team is money



Die wichtigste Nebensache im Betrieb ist das Formularwesen. Es kann Geld kosten oder Geld sparen.

Das NCR-Papier-Service-Team hilft Ihnen Geld sparen.

Sie sparen Geld, weil das Team Sie umfassend berät über:

1. Papierauswahl, 2. Gestaltung, 3. Funktionalität Ihrer Formulare.

Sie sparen Geld, weil die Beratungstätigkeit des Teams völlig kostenfrei für Sie ist.

Sie sparen Geld, weil Ihnen das Team hilft, Ihr Formularwesen zu optimieren.

Damit die wichtigste Nebensache im Betrieb nicht zur teuersten wird.

Wer ist das

NCR-Papier-Service-Team?

86 qualifizierte Fachberater der NCR Deutschland und 8 bedeutender Großhandelspartner stehen Ihnen in der ganzen BRD und West-Berlin zur Seite; Spezialisten für Formularwesen und NCR-Durchschreibesysteme mit dem Know-how des Erfinderhauses, die umfassende Beratung bieten: Zweckmäßige Papierauswahl, Gestaltung und optimale Funktionalität stehen in ihrem Beratungskatalog.

Was bietet NCR-Papier?

NCR-Papier ist kohleblatffreies, auf Basis von Mikroverkapselung chemisch reagierendes Durchschreibepapier, das in vielen Varianten zu haben ist. Es rationalisiert den Durchschreibevorgang, spart Zeit, senkt Kosten, ist sauber, bietet ein positives Erscheinungsbild und eignet sich hervorragend für den Einsatz in der EDV (auch für optische Beleglesung).

Wer bietet NCR-Papier?

Unser Partner im Markt, der fortschrittliche, leistungsfähige Drucker; er bezieht es durch's NCR-Papier-Service-Team. Er weist sich durch die Verwendung erstklassigen Papiers als Fachmann aus. Sie können ihm Ihre Formular-Probleme anvertrauen.

Das NCR *Papier* Service-Team.

Weil nur Papier mit Service nützt.

Anrechtschein
Senden Sie mir das NCR-Papier-Service-Team mit Informationsmaterial über
Formulargestaltung und NCR-Durchschreibesysteme

Name _____
in Firma _____
Position _____

NCR-Papier-
Service-Team
89 Augsburg
Postfach

Einladung zur Teilnahme am 1. deutschen Formular- Wettbewerb

Die wichtigste Nebensache im Betrieb ist das Formularwesen. Das NCR-Papier-Service-Team will mit diesem Wettbewerb das Formular aus seiner unverdienten Versenkung holen.

Wer kann mitmachen?

Jede in der BRD oder West-Berlin ansässige Firma, alle Behörden, Vereine, Verwaltungen usw.

Worum geht es?

Um die Beurteilung von Mehrfach-Formularen (gleich, ob kohleblatfrei oder nicht) nach zwei Gesichtspunkten:

- a. Erscheinungsbild
- b. Funktionalität

Eine Jury beurteilt alle Einsendungen unter diesen Aspekten.

Was können Sie gewinnen?

Das »Goldene Formular«, eine vom NCR-Papier-Service-Team verliehene Auszeichnung. Fordern Sie die Teilnahmebedingungen an! Einsendeschluß für den Formular-Wettbewerb ist der 30. Juni 1972.



Wer ist das

NCR-Papier-Service-Team?

86 qualifizierte Fachberater der NCR Deutschland und 8 bedeutender Großhandelspartner stehen Ihnen in der ganzen BRD und West-Berlin zur Seite; Spezialisten für Formularwesen und NCR-Durchschreibesysteme mit dem Know-how des Erfinderhauses, die umfassende Beratung bieten; Zweckmäßige Papierauswahl, Gestaltung und optimale Funktionalität stehen in ihrem Beratungskatalog.

Was bietet NCR-Papier?

NCR-Papier ist kohleblatfreies, auf Basis von Mikroverkapselung chemisch reagierendes Durchschreibepapier, das in vielen Varianten zu haben ist. Es rationalisiert den Durchschreibevorgang, spart Zeit, senkt Kosten, ist sauber, bietet ein positives Erscheinungsbild und eignet sich hervorragend für den Einsatz in der EDV (auch für optische Belegung).

Wer bietet NCR-Papier?

Unser Partner im Markt, der fortschrittliche, leistungsfähige Drucker; er bezieht es durch's NCR-Papier-Service-Team. Er weist sich durch die Verwendung erstklassigen Papiers als Fachmann aus. Sie können ihm Ihre Formular-Probleme anvertrauen.

Das NCR *Papier* Service-Team.

Weil nur Papier mit Service nützt.

Coupon

Senden Sie mir umgehend die Ausschreibungunterlagen für Ihren Formular-Wettbewerb

Name _____
in Firma _____
Position _____

NCR-Papier-Service-Team
86 Auszub. Positionen



Damit die Formulare besser werden



Die wichtigste Nebensache im Betrieb ist das Formular. Damit die Unternehmer ihrem Formularwesen die Aufmerksamkeit schenken, die es verdient, veranstaltet das NCR-Papier-Service-Team den

1. deutschen Formular-Wettbewerb

Beteiligen Sie sich! Als Auszeichnung winkt **»Das Goldene Formular«**. Fordern Sie die Teilnahmebedingungen an!

Einsendeschluß für den Formular-Wettbewerb ist der 30. Juni 1972.

Wer ist das

NCR-Papier-Service-Team?

86 qualifizierte Fachberater der NCR Deutschland und 8 bedeutender Großhandelspartner stehen Ihnen in der ganzen BRD und West-Berlin zur Seite; Spezialisten für Formularwesen und NCR-Durchschreibesysteme mit dem Know-how des Erfinderhauses, die umfassende Beratung bieten; Zweckmäßige Papierausswahl, Gestaltung und optimale Funktionalität stehen in ihrem Beratungskatalog.

Was bietet NCR-Papier?

NCR-Papier ist kohleblatfrei, auf Basis von Mikroverkapselung chemisch reagierendes Durchschreibepapier, das in vielen Varianten zu haben ist. Es rationalisiert den Durchschreibevorgang, spart Zeit, senkt Kosten, ist sauber, bietet ein positives Erscheinungsbild und eignet sich hervorragend für den Einsatz in der EDV (auch für optische Belegung).

Wer bietet NCR-Papier?

Unser Partner im Markt, der fortschrittliche, leistungsfähige Drucker, er bezieht es durch's NCR-Papier-Service-Team. Er weist sich durch die Verwendung erstklassigen Papiers als Fachmann aus. Sie können ihm Ihre Formular-Probleme anvertrauen.

Das NCR *Papier* Service-Team.

Weil nur Papier mit Service nützt.

Coupon

Senden Sie mir umgehend die Ausschreibungsunterlagen für Ihren Formular-Wettbewerb

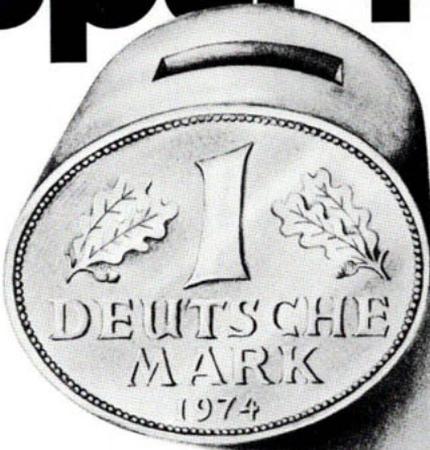
Name _____ in Firma _____

Position: _____

NCR-Papier-Service-Team
89 Augsburg 1
Postfach _____

Das Spar-Papier.

Kosten sparen ist das Gebot der Stunde.



Mit NCR-Papier können Sie die aktuellen Probleme Ihrer Kunden lösen.

Das bessere Formular hilft Ihren Kunden sparen. Denn die Herstellungskosten eines Formulars betragen meist nur einen Bruchteil der späteren Bearbeitungskosten (10 : 90). Wer also etwas mehr in die Herstellungskosten investiert – in das bessere Formular also – der senkt die Bearbeitungskosten.

NCR-Papier bietet optimale Voraussetzungen für das rationellere Formular. Weil bei diesem Papier alles stimmt. Die Qualität. Die Breite des Sortiments. Und – heute besonders wichtig – der Service und die Lieferfähigkeit.

NCR-Papier ist das Papier der Stunde.

Allein in den letzten 5 Jahren wurden 60% mehr Formulare auf NCR-Papier gedruckt. Ein großer Erfolg. Für Sie und für uns. Und dieser Erfolg läßt sich noch weiter ausbauen. Denn jetzt werden Sie, wenn Sie NCR-Papiere empfehlen, mehr denn je aufgeschlossene Kunden ansprechen. Wenn Sie unsere Argumente zu Ihren Argumenten machen!

Wir unterstützen Sie. Mit unserer Werbung.

Unsere neue, großangelegte Anzeigen-Kampagne geht so aktuell wie nie zuvor auf das Problem »Kosten sparen« ein. Und wir wenden uns an alle, die an diesem Thema interessiert sind: An die Einkäufer. An die Organisationsfachleute. An das kaufmännische Management.

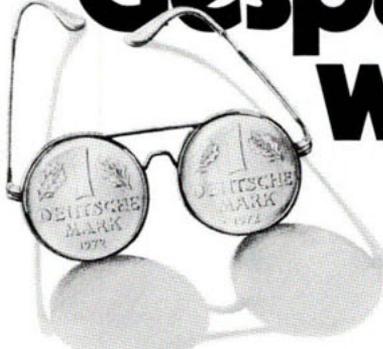
Wir werben mit Argumenten, die überzeugen. Und schaffen damit ideale Voraussetzungen für Ihren Erfolg.

Das NCR-Papier-Service-Team.
Weil nur Papier mit Service nützt.



NCR-Papier-Service-Team, 89 Augsburg, Postfach, Tel.-Nr. 0821/4058107, Telex 05-3563 ncr au d

Dies ist eine Anzeige für Leute, die über Kosten entscheiden.



Gespart muß werden - koste es, was es wolle!

Man kann Kosten sparen, indem man an der richtigen Stelle Geld ausgibt. Beispiel Formularwesen. Die Herstellungskosten für ein Formular betragen meist nur einen Bruchteil der späteren Bearbeitungskosten (10-15%). Investieren Sie etwas mehr in die Herstellung – in das bessere Formular also. Denn das bessere Formular hilft sparen. In dreifacher Hinsicht:

In der Organisation.

Arbeitsabläufe werden transparenter, der Informationsfluß wird schneller. Ein besseres Formular spart Zeit. Und damit Geld.

In der Mitarbeiter-Motivation.

Unkompliziertes und sauberes Arbeiten macht mehr Spaß. Das bessere Formular motiviert Ihre Mitarbeiter. Und das zahlt sich aus.

In der Image-Bildung.

Das Image eines Unternehmens wird auch wesentlich vom Erscheinungsbild geprägt. Mit dem besseren Formular sehen Sie noch besser aus.

Gute Gründe für das bessere Formular. Und für NCR-Papiere. Denn diese chemisch reagierenden Selbstdurchschreibepapiere bieten optimale Voraussetzungen:

- Absolute Wischfestigkeit und Sauberkeit.
- Hohe Zahl der Durchschriften.
- Maximale Schärfe und Farbintensität.
- Beständigkeit im Schriftbild.
- Rückseitendruck.
- Neutralisierbarkeit.
- Gute Fotokopier- und Mikroverfilmbarkeit.
- Breites Sortiment: NCR-Papier, Intus-NCR-Papier, OCR-NCR-Papier, Data-NCR-Papier.
- Optimale Relation zwischen Aufwand und Nutzen.
- Zuverlässigen, termingerechten Lieferservice.

NCR-Papier ist das Papier der Stunde. Daran sollten Sie denken – schon bei Ihrer nächsten Formular-Bestellung.

Das NCR-Papier-Service-Team.

Weil nur Papier mit Service nützt.



NCR-Papier-Service-Team, 89 Augsburg, Postfach, Tel.-Nr. 0821/4 05 81 07, Telex 05-3563 ncr au d

Kennziffer DE 11

Spar- Investition.

Das schlechte Formular ist immer das teuerste. Weil es Ärger und unnötige Kosten verursacht. Entscheiden Sie sich für das bessere Formular. Denn die Herstellungskosten eines Formulars betragen nur einen Bruchteil der späteren Bearbeitungskosten. Wer also etwas mehr in die Herstellung investiert, kann Kosten sparen. In dreifacher Hinsicht:

In der Organisation.

Arbeitsabläufe werden transparenter, der Informationsfluß wird schneller. Ein besseres Formular spart Zeit. Und damit Geld.

In der Mitarbeiter-Motivation.

Unkompliziertes und sauberes Arbeiten macht mehr Spaß. Das bessere Formular motiviert Ihre Mitarbeiter. Und das zahlt sich aus.

In der Image-Bildung.

Das Image eines Unternehmens wird auch wesentlich vom Erscheinungsbild geprägt. Mit dem besseren Formular sehen Sie noch besser aus.

Drei Gründe für das bessere Formular. Und für NCR-Papiere.

Denn NCR-Papiere sind fortschrittliche Selbstdurchschreibe-Papiere, mit denen es sich schneller, sauberer und rationeller arbeiten läßt. Und vor allem auch kostengünstiger – wenn man

bedenkt, daß die Herstellungskosten eines Formulars im allgemeinen nur einen Bruchteil der späteren Bearbeitungskosten betragen.

Zusatz-Information. Speziell für Einkäufer und Organisationsfachleute.

Das alles spricht für die NCR-Papiere:

- Absolute Wischfestigkeit und Sauberkeit.
- Hohe Zahl an Durchschriften.
- Maximale Schärfe und Farbtintensität.
- Große Beständigkeit im Schriftbild.
- Rückseitendruck.
- Neutralisierbarkeit.
- Gute Fotokopier- und Mikroverfilmbarkeit.
- Breites Sortiment: NCR-Papier. Intus-NCR-Papier. OCR-NCR-Papier. Data-NCR-Papier.
- Optimale Relation zwischen Aufwand und Nutzen.
- Zuverlässiger, termingerechter Lieferservice.

Fragen Sie Ihren Drucker und das NCR-Papier-Service-Team; sie haben für jedes Formular-Problem die richtige Lösung.

Das NCR-Papier-Service-Team.
Weil nur Papier mit Service nützt.



NCR-Papier-Service-Team, 89 Augsburg, Postfach, Tel. 0821/4 05 81 07 – Telex 05:3 563 ncr au d

angepaßt werden kann, beweist die Fortsetzung der Werbung in der Anschlußperiode: Die Herstellungskosten eines Formulars betragen meist nur Bruchteile der späteren Bearbeitungskosten, und der höhere Preis, der beim Kauf von Service-NCR-Papier zu zahlen ist, wird zum klaren Investitionsvorteil (vgl. beispielhaft die Anzeigenmotive G bis I für Druckerei-, Organisations- und Einkäufer-Fachzeitschriften sowie für ausgewählte Titel der meinungsbildenden Presse).

Nachdem es 1973 aus taktischen Gründen notwendig gewesen war, die Aktivitäten bei den Absatzmittlern kurzfristig zu verstärken, um die eigene Position gegenüber eindringenden Wettbewerbern abzusichern, fand 1974 wieder eine deutliche Verlagerung der Maßnahmen in Richtung Endverbraucher statt. Parallel dazu wurde die Service-Grundidee durch ein neu entwickeltes Service-Paket mit neuem Leben angefüllt.

3.2.2 Fallstudie Deutsches Kupfer-Institut (DKI) – Kupfer im Bauwesen⁵

3.2.2.1 Die Plattform für die Werbekonzeption

Das Deutsche Kupfer-Institut – im folgenden DKI genannt – verfügt über einen speziellen Ausschuß Bauwesen, der im Herbst 1967 die Ausgangssituation wie folgt formulierte: „Eine nennenswerte Verbraucherwerbung für die Anwendung von Kupferwerkstoffen im Bauwesen besteht nicht. Daher ist davon auszugehen, daß den am Bau Beteiligten in vielen Fällen Informationen über Art, Anwendung, Verarbeitung und Wirtschaftlichkeit von Kupferwerkstoffen im Bauwesen fehlen“.

Der Ausschuß unterbreitete die Empfehlung, wichtige Zielgruppen im Markt, die auf den Einsatz von Kupfer im Bauwesen Einfluß nehmen können, über die Anwendung von Kupferwerkstoffen nachhaltig zu informieren; dabei durfte allerdings die Ausgangsproblematik nicht gering bewertet werden, die in drei Punkten zusammengefaßt werden kann:

- Kupfer ist im Vergleich zu möglichen substitutiven Produkten im Bauwesen ein relativ teurer Einsatzstoff.
- Kupfer war lange Zeit nach dem Kriege Mangelware und ist deshalb in weiten Bereichen als Baustoff in Vergessenheit geraten.
- Viele potentielle Verwender haben kein rational-funktionsorientiertes, sondern eher ein sentimental-traditionsorientiertes Verhältnis zu Kupfer.

Zu nur begrenzt verfügbaren Etatmitteln trat die Notwendigkeit hinzu, eine Werbekampagne auf breiter Basis zu finanzieren, so daß die Aufgabenstellung von vornherein auf ein realisierbares Niveau heruntergeschraubt werden mußte.

3.2.2.2 Zielgruppe der Werbung und werbliche Zielsetzung

Diese notwendige Einschränkung betraf zum einen Teil die Zielgruppe selbst, die in der ersten Phase der Werbung auf Planer und meinungsbildende Bevölkerungskreise festgelegt wurde.⁶ Die werbliche Zielsetzung konzentrierte sich andererseits darauf, eine Image-Verbesserung in dieser Zielgruppe herbeizuführen, wobei als positive Imageinhalte – Image verstanden als die Gesamtheit aller rationalen und emotionalen Einstellungen zu dem Baustoff Kupfer – die in Abbildung 26 dargestellten Einstellungen gegenüber dem Baustoff Kupfer definiert wurden. Mit der angestrebten Profilierung des Werkstoffs Kupfer war einerseits die Zielsetzung verbunden, das Kupfer-Image in Richtung Progressivität zu verändern; auf der anderen Seite sollte eine Verbesserung der Einstellung zu der Verwendungseignung von Kupfer im Bauwesen erreicht werden. Schließlich ging es auch darum, das Vertrauen der Zielgruppe zu dem Deutschen Kupfer-Institut als offizieller und glaubwürdiger Instanz zu gewinnen und zu festigen, die kompetente und neutrale Informationen über Kupfer abgibt (Abbildung 26). Die Werbekampagne stellt daher gleichzeitig einen wichtigen Baustein zu der *Umpositionierung* des Angebots dar.

Kupfer soll gelten als –

- hochwertiger Werkstoff
- widerstandsfähig
- modernes Material
- vielseitig anwendbar
- Werkstoff mit Zukunft
- teuer, aber seinen Preis wert
- schon lange bewährt
- wirtschaftlicher Werkstoff

Das Deutsche Kupfer-Institut
soll als offizielle und glaubwürdige Instanz aufgebaut werden

Abb. 26: Positive Imageinhalte von Kupfer im Bauwesen

3.2.2.3 Entwicklung der Werbekonzeption und der Copy-Plattform

Wichtige Schlüsselworte für die kreative Realisation des werblichen Zielsystems – bestehend aus den oben genannten Teilzielen, die insgesamt auf eine Verbesserung des Kupfer-Images im Bauwesen ausgerichtet sind – können aus Abb. 27 entnommen werden:

<p><i>Leitidee:</i> Kupfer ist ein guter Partner beim Bau</p> <p><i>Verschlüsselung:</i> & Cu</p> <p><i>Stereotype:</i> Kostenloses Kupfer-Know how Kupfer ist im Kommen Das ideale „Make-up“ Ein „kreativer“ Werkstoff Preiswert Kupferrohre sind im Kommen</p> <p><i>Präsentation der Aussagen:</i> Informativ Argumentativ Aktualisierend Prägnant Provozierend</p>
--

Abb. 27: Der Schlüssel zu der kreativen Realisation

Die Forderungen für die Präsentation der Aussagen münden in die mediastrategischen Überlegungen ein: die Basis bildete eine Werbung in der reichweitenstarken meinungsbildenden Presse, flankiert durch kontaktorientierte Werbung in Direktwerbemedien und durch Informationsdrucke zu Detailfragen der Kupferverwendung im Bauwesen, die sich an einzelne Teilzielgruppen richteten und zum Teil über Fachwerbeträger gestreut, teilweise auf Coupon-Anforderung bzw. nur auf besondere Anfrage abgegeben wurden.

Die Bildmotive A bis F vermitteln einen Überblick über die Basiswerbmittel.

Kenner, Könner & Cu

Informations- und
Beratungsstelle für alle,
die sich für Kupfer inter-
essieren.

**Es ist gut zu wissen,
daß es Leute gibt, die ihre
Fachkenntnisse nicht
eifersüchtig für sich
behalten, sondern sie
bereitwillig mit jedermann
teilen, der Fragen hat.**

**Das DKI hat Kupfer-know-how
auch für Sie.**

**An das Deutsche Kupfer-Institut
1 Berlin 12, Knesebeckstr. 96:**

Bitte senden Sie mir kostenlos und unverzüglich
Informationen über:

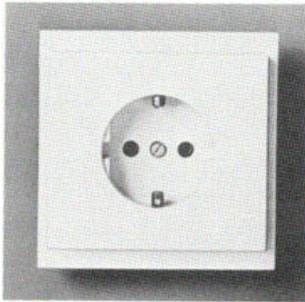
Werkstoffe aus Kupfer und Kupferlegierungen Verarbeitung von Kupfer und Kupferlegierungen

Name _____ Vorname _____

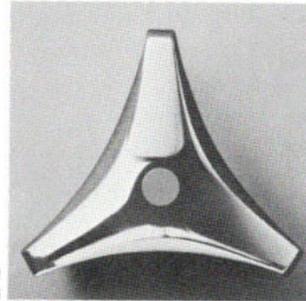
Beruf _____

Ort _____ Straße _____

Installationen & Cu



Kupfer bringt
Strom ins Haus



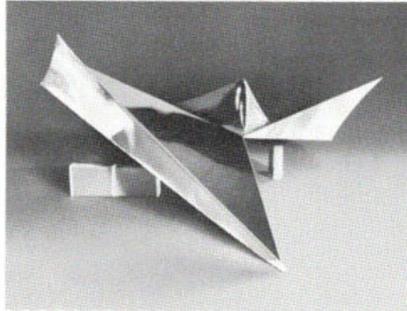
Kupfer bringt
Wasser ins Haus

**So selbstverständlich
wie wir heute Strom
durch Kupferleitungen führen,
werden wir morgen Wasser
durch Kupferrohre leiten.**

**Kupferrohre
sind im Kommen.**

An das Deutsche Kupfer-Institut 1 Berlin 12, Knesbeckstr. 96: Bitte senden Sie mir kostenlos und unverbindlich die Informationen		<input type="checkbox"/> Dach, Rinne, Wand & Cu	Ca 2
		<input type="checkbox"/> Installationen & Cu	
		<input type="checkbox"/> Ausbau, Einrichtung & Cu	
Name _____			
Vorname _____		Beruf _____	
Ort _____		Straße _____	

Projekte, Konzeptionen & Cu



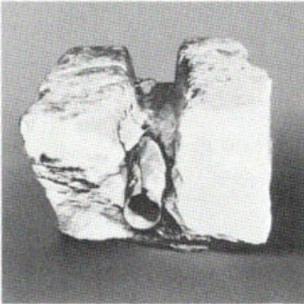
Formal und funktionell erfüllt Kupfer seit Jahrhunderten die schwierigsten Anforderungen. Ständig eröffnen sich ihm neue Verwendungsmöglichkeiten.

Auch im Bauwesen werden die Probleme immer komplizierter. Deshalb gewinnt ein so unproblematischer und vielseitiger Baustoff wie Kupfer immer mehr Bedeutung.

Kupfer ist ein kreativer Werkstoff.

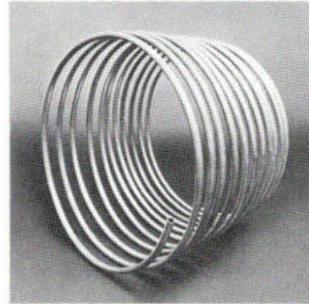
<p>An das Deutsche Kupfer-Institut 1 Berlin 12, Kneesebeckstr. 96: Bitte senden Sie mir kostenlos und unverbindlich die Informationen</p>		<input type="checkbox"/> Dach, Rinne, Wand & Cu <input type="checkbox"/> Installationen & Cu <input type="checkbox"/> Ausbau, Einrichtung & Cu	S 3
<p>Name _____</p> <p>Vorname _____ Beruf _____</p> <p>Ort _____ Straße _____</p>			

Installationen & Cu



Kupfer-Wasserleitung
des Pharaos Schure-
mit geringen Lohnkosten
ca. 2750 v. Chr. installiert.

Kupferrohr vom Ring,
wirtschaftliches Transport-
mittel, im Nu verlegt
und extrem haltbar.

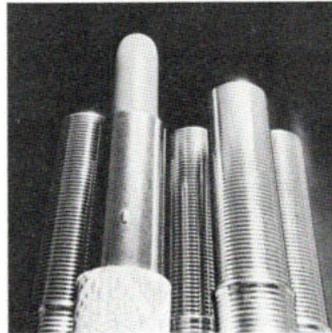


**Weil Arbeitskräfte
immer teurer werden,
wird es immer billiger
mit Werkstoffen zu arbeiten,
die wenig Arbeit machen
und lange halten.**

Kupfer ist preiswert.

An das Deutsche Kupfer-Institut 1 Berlin 12, Knesebeckstr. 96: Bitte senden Sie mir kostenlos und unverbindlich die Informationen		<input type="checkbox"/> Dach, Rinne, Wand & Cu	AD S
		<input type="checkbox"/> Installationen & Cu	
		<input type="checkbox"/> Ausbau, Einrichtung & Cu	
Name _____			
Vorname _____		Beruf _____	
Ort _____		Straße _____	

Fassaden & Cu



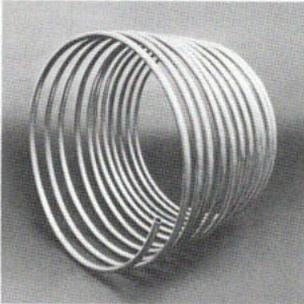
Revlon Copper
cane-Lippenstift,
fotografiert mit Nikkor F,
f = 24 mm.

**Kupfer ist
das ideale Make-up
für Neu- & Altbaufassaden:
Zugleich Schutz & Schmuck.
Repräsentativ & praktisch.
Wertvoll & wirtschaftlich.
Widerstandsfähig & wartungsfrei.
Im Nu verlegt & zeitlos schön.**

Kupfer ist im Kommen.

An das Deutsche Kupfer-Institut 1 Berlin 12, Knesebeckstraße 96:		Bitte senden Sie mir kostenlose Informationen zu Kupferrohr-Installationen	C O S
Name	_____		
Vorname	_____	Beruf	_____
Ort	_____	Straße	_____

Installationen & Cu



Kupferrohr vom Ring
läßt sich mühelos,
sauber, rationell und
raumsparend verlegen.

Kupferrohre halten
länger und bleiben innen
glatt, sauber und keimfrei.



**Kupferrohre
sind eine saubere Sache:
außen und innen,
optisch und funktionell,
beim Verlegen und im Gebrauch,
heute und noch nach
Jahrzehnten.**

Kupfer ist im Kommen.

An das Deutsche Kupfer-Institut 1 Berlin 12, Knesebeckstraße 96:		Sp. 12
Bitte senden Sie mir kostenlose Informationen zu Kupferrohr-Installationen		
Name _____		
Vorname _____		Beruf _____
Ort _____		Straße _____

3.2.2.4 Kontrollmessungen während und nach Abschluß der ersten Einschaltperiode

Im Zusammenhang mit praktischen Beispielen zur Messung des Werbeerfolgs wird ausführlich auf Anlage und Ergebnisse von Kontrolluntersuchungen eingegangen, denen die beschriebene Werbekampagne für das DKI unterzogen wurde; danach ist zwar bereits nach Abschluß der ersten Werbephase eine deutliche Imageveränderung in Richtung auf die definierten Teilziele der Werbung eingetreten, die jedoch auf jeden Fall noch verstärkt und vor allem fest in der Zielgruppe verankert werden muß.⁷ Im einzelnen handelt es sich darum, Kupfer noch deutlicher als wirtschaftlichen Werkstoff zu profilieren, realisierte Verbesserungen der Vorstellungen über die Verwendungseignung von Kupfer in bestimmten Bereichen des Bauwesens auszubauen und das DKI als neutralen und kompetenten Berater in Sachen Kupfer bei breiteren Kreisen zu etablieren, um die angestrebte neue Angebotsposition zu untermauern.

Damit ist einerseits die Zweckmäßigkeit der bisherigen Vorgehensweise bestätigt worden; auf der anderen Seite zeigt sich die Notwendigkeit der kontinuierlichen Fortführung werblicher Maßnahmen, um den erreichten Status wahren und auf dieser Basis weiterbauen zu können.⁸

3.2.2.5 Fortführung der Werbekampagne in der zweiten Werbephase

In Zusammenhang mit diesen Überlegungen wurde die Zielgruppe für den Imageausbau verbreitert, und zwar nicht nach speziellen fachlichen Anwendungsbereichen, sondern verstärkt in Richtung auf meinungsbildende Kreise bei Endverbrauchern, wobei allerdings nach wie vor besonderer Wert auf den Einbezug industrieller Entscheider in meinungsbildenden Positionen gelegt wurde. Entsprechend wurde ein weiteres wichtiges Teilziel unter das Imagedach eingefügt, Kupfer als „Werkstoff für Problemlösungen“ zu profilieren, im Detail zu umreißen anhand der positiven und von den Verwendern akzeptierten Produkteigenschaften

- Wirtschaftlichkeit
- Korrosionsschutz
- Funktions- und Repräsentationswert.

Nach wie vor besteht die Lösung der gestellten Aufgabe in einer stark argumentativen Kampagne; dabei soll das Interesse der Zielgruppe durch aktuelle Themen eingefangen werden, in redaktionellem Stil dargestellt. Die Anzeigenmotive G und H verdeutlichen die Umsetzung des konzeptionellen Hintergrundes anhand von zwei ausgewählten Anzeigenbeispielen; das „Ve-

Kupfer & Messing, die zuverlässigen Werkstoffe mit der ganz sicheren Zukunft, tragen das Verursachen als Erkennungssymbol.

Mit ♀ Kupfer zieht Wirtschaftlichkeit ein. Nicht nur in Neubauten.

KUPFER



Für die Wasser- und Heizungsinstallation sind Kupferrohre auf vielfache Weise wirtschaftlich: Kupferrohre transportieren schneller. Die Strömung in ihren glatten Wandungen ist reibungsarm. Wegen der höheren Durchflußleistung können ihre Dimensionen vergleichsweise geringer sein. Man spart Material und Platz. Und bei Heiz- und Warmwasseranlagen schränken strömungsfähig kunststoffummantelte Kupferrohre Wärmeverluste wirksam ein.

Kupferrohre lassen sich raum-zeit- und kostensparend verlegen. Am rationellsten vom Ring, wie ein Kabel. Ihre kleine Außenabmessung, ihre leichte Biegsamkeit und die schnelle, zuverlässige Verbindungsmöglichkeit

erweisen sich auch bei nachträglichem Einbau als vorteilhaft. Es geht ruckzuck, ohne Schmutz und umständliche Arbeitsvorkehrungen – und was kann heute wirtschaftlicher sein als ein geringer Arbeitsaufwand?

Zur schnellen und rationellen Installation kommt der risikofreie und rentable Betrieb. Die korrosionsbeständigen Kupferrohre inkrustieren nicht und sind völlig wartungsfrei. Statt Reparaturen: Rentabilität.

Wer mit Kupfer baut, kommt auf seine Kosten. Auch bei der Altbau-sanierung. Gerade hier muß künftig schneller, rationeller und risikofreier installiert werden. Und das geht am besten mit Kupferrohr. Sanierung ist rentabel mit Kupfer.



Tausend Kilometer Kupferrohr wurden allein in Berlin Gropius-Stadt verlegt.

Neubauplanung mit Kupferrohr spart Wartungsräger. Darum von vornherein richtig kalkulieren: wirtschaftlich. Mit Kupfer. Verlegen und vergessen.

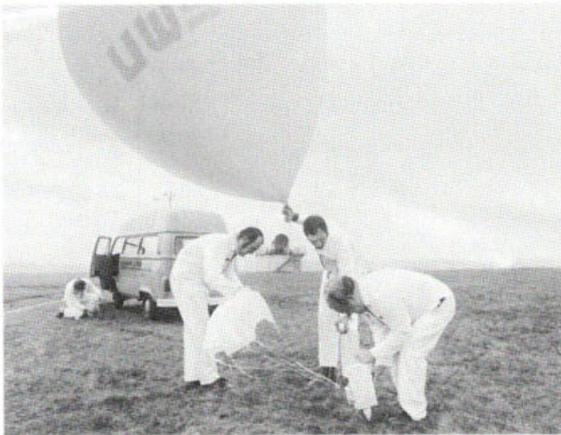
Kupfer, denn Vernunft hat Zukunft.

Wenn Sie mehr über die vorteilhafte Kupfer-Verwendung wissen wollen – hier sind Sie an der richtigen Adresse:

DKI – Deutsches Kupfer-Institut
Beratungs- und Informationsstelle für die Verwendung von Kupfer und Kupferlegierungen
1 Berlin 12, Knesebeckstraße 96
Telefon (030) 3102 71

Kupfer & Messing, die zuverlässigen Werkstoffe mit der ganz sicheren Zukunft, tragen das Vermisszeichen als Erkennungssymbol.

Kupfer & Messing sind umweltfreundlich. Nicht nur als Schrott.



Auf vielfältigste Weise tragen Kupferwerkstoffe zur Erhaltung und Sanierung unserer natürlichen Umwelt bei. Als wesentliche Elemente der Meß- und Regeltechnik helfen sie Immissionen aufspüren, kontrollieren und reduzieren. Die ganze Klimatechnik ist ohne Kupfer undenkbar. Vergaserdüsen aus Messing regulieren die Benzinverbrennung. Selbststeuernde Ventile senken den Energieverbrauch und den Abgasgehalt der Luft. Korrosionsbeständige Gas-, Schmierstoff-, Drucköl- und Heizölleitungen sichern den Transport umweltfeindlicher Medien. Kupferhaltige "Antifouling"-Farben mindern den Bewuchs an Schiffsrümpfen und damit zugleich Strömungswiderstand und Brennstoffbedarf.

Kupferummantelte Heizleitungen in Fahrbahndecken halten Flugplatzpisten und Garagenszufahrten schnee- und eisfrei und schützen den angrenzenden Boden vor Übersalzung durch Streumittel.

Pflanzenschutzmittel auf Kupferbasis bewirken eine umweltfreundlich verbesserte Schädlingsbekämpfung, ohne Luft, Erde und Früchte zu vergiften. So dient Kupfer der Welternährung. Für keimfreie Geburtenregelung sorgen Kupferpressare. Das bakterizide Verhalten von Kupferwerkstoffen stoppt die Übertragung von Krankheitsregenern, wo viele Menschen mit denselben Materialien in Kontakt kommen, z. B. in öffentlichen Verkehrsmitteln.



Abfälle von Kupfer und Messing belasten die Umwelt nicht.

Ihre Beständigkeit gegen Korrosion sorgt dafür, daß sie als Schrott ein unvermindert wertvoller Rohstoff bleiben. Sie können wieder vollständig in den Kreislauf von Produktion und Konsumtion eingegliedert werden und mit zur künftigen Lebensqualität beitragen.

**Kupferwerkstoffe,
denn Vernunft
hat Zukunft.**

Wenn Sie mehr über die vorteilhafte Verwendung von Kupferwerkstoffen wissen wollen - hier sind Sie an der richtigen Adresse:

DKI - Deutsches Kupfer-Institut
Beratungs- und Informationsstelle für die Verwendung von Kupfer und Kupferlegierungen
1000 Berlin 12, Knebeckstraße 96
Telefon (030) 31 02 71

„nuszeichen“ wird fortan als Erkennungskonstante in sämtliche Werbemittel einbezogen; Coupons verweisen auf die Möglichkeit, weitere Einzelheiten über vorteilhafte Kupferverwendungsmöglichkeiten vom DKI einzuholen. Parallel dazu wird der Kreis der Reichweiten-Medien um weitere meinungsbildende Presseorgane ergänzt.

3.2.3 Fallstudie IKEA – „Das unmögliche Möbelhaus aus Schweden“⁹

3.2.3.1 Ausgangssituation und werbliche Plattform

Der IKEA-Katalog gibt die Situation auf dem europäischen Möbelmarkt realistisch wieder: „Entweder sie (die Möbelkäufer) investierten eine Menge Geld in ihren Geschmack, oder sie schonten ihre Brieftasche und nahmen dafür mit minderer Qualität und mit Design von der Stange vorlieb.“

Auf diesen relativ vorgeformten Markt traf die Strategie des „Duttweiler der Möbelbranche“, Ingvar Kamrad; der Reason Why (die Begründung für die Alleinstellung) der IKEA-Strategie als Basis für das Agentur-Briefing wird unter anderem durch folgende absatzpolitischen Aspekte verdeutlicht:

– *ein neues Angebotskonzept; u. a.*

- gute Form (schwedisches Design) ist nur „Mittel zum Zweck“ und muß nicht extra bezahlt werden
- IKEA-Möbel sind vom Schwedischen Möbelinstitut getestet
- volle Rücknahme- und Umtauschgarantie (erfahrungsgemäß liegt die reale Rücknahmequote unter 1%)
- keine Kreditgewährung
- die größeren IKEA-Möbelstücke sind zerlegt und müssen vom Kunden zu Hause selbst zusammgebaut werden

– *ein neues Vertriebskonzept; u. a.*

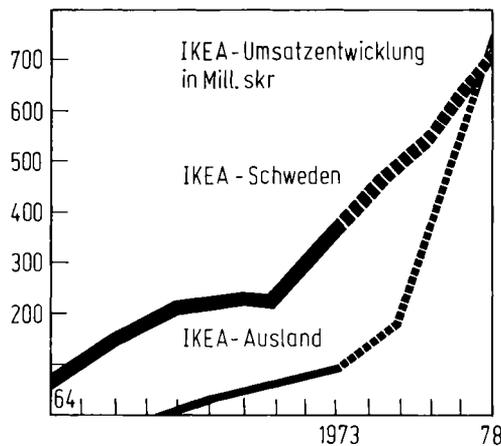
- keine Verkäufer in den Läden; der Kunde informiert sich anhand ausführlich gehaltener Etiketts, die an den Möbelstücken befestigt sind (über Holzart, Ausführung, Oberflächenbehandlung, Gewicht, Verpackung)
- in der Regel sofortige Lieferbereitschaft (nicht sofort lieferbare Artikel sind von weitem durch rote Preisschilder erkennbar)
- für Transportleistungen muß der Kunde gesondert bezahlen (ein gelber Preiszettel an den Möbeln bedeutet: SB-Artikel, ein blauer: Lagerhausware)

– ein neues Werbekonzept

- groß angelegte, informative Werbung mit präziser Zielorientierung

Diese IKEA-„Philosophie“ wird als „das Denken in Kunden-Nutzen“ apostrophiert; der Kunde kann Einfluß auf die Preisgestaltung nehmen, denn der freiwillige Verzicht auf Service trägt dazu bei, daß neben durch langfristige Zulieferverträge günstig gestaltete Herstellkosten des Anbieters relativ niedrige Vertriebskosten treten.¹⁰

Die zurückliegende Entwicklung der IKEA-Umsätze sowie Umsatzplanungen sind aus der Abbildung 28 zu ersehen; auffällig ist die Publizitätsfreudigkeit des Unternehmens.¹¹



IKEA-Auslandsexpansion in Stichworten

Standort	Eröffnungsjahr	Investition gepl.	Planumsatz
München	1974	5 Mill. skr (Miete)	40 Mill. skr
Hannover	1975	18 Mill. skr	70 Mill. skr
Kopenhagen	1975	35 Mill. skr	150 Mill. skr
Oslo	1975	13 Mill. skr	70 Mill. skr
Vejle/Jütland	1976	10 Mill. skr	35 Mill. skr
Rotterdam	1976	22 Mill. skr	80 Mill. skr
Köln	1976	18 Mill. skr	80 Mill. skr
Frankfurt	1977	18 Mill. skr	80 Mill. skr
Wien	1977	15 Mill. skr	60 Mill. skr

Abb. 28: IKEA Umsatzentwicklung und -planung

Die außergewöhnlich guten Erfolge in Schweden und in der Schweiz und die auch längerfristig positiven Wachstumsaussichten des deutschen Möbelmarktes bilden die Ausgangsbasis der anspruchsvollen Planungen für die BRD; als erste Niederlassung wurde am 17. Oktober 1974 das Verkaufshaus Eching bei München eröffnet.

Damit ist die Aufgabe für die Werbeagentur grob umrissen.

3.2.3.2 Zielgruppe der Werbung und werbliche Zielsetzung

Entsprechend der regional abgrenzbaren Aufgabenstellung handelt es sich darum, das neue Angebot im Einzugsbereich der Verkaufsniederlassung bekannt zu machen und durch IKEA-typische Merkmale zu profilieren; u. a. durch

- günstige Preise bei hoher Qualität
- das besondere Verkaufssystem
- echt schwedisches Design (vgl. im einzelnen die Ausführungen unter 3.2.3.1).

Auch hier ist die Werbung ein wichtiges Instrument, um die eigenständige Position des Anbieters im deutschen Möbelmarkt zu realisieren und damit eine Marktlücke zu sichern.

Die Zielgruppe für die Werbung leitet sich aus dem Angebot selbst ab (funktionelle, preisgünstige Möbel mit hoher Qualität und modernem Design, keine „statischen“ Möbelstücke); in Abstimmung mit diesem Angebot wurde die Kernzielgruppe nach ihrem Einkaufs- und Einrichtungsverhalten in bezug auf Möbel abgegrenzt. Sie setzt sich einerseits aus jungen Leuten im biologisch-demografischen Sinne, zum anderen aber auch aus Personen zusammen, die sich allgemein durch eine hohe Flexibilität (u. a. im Wohnbereich) auszeichnen und die der IKEA-Angebots- und Verkaufskonzeption von der Denkweise her zustimmen (Marktsegment „junge Leute jeden Alters“).

Bei der werblichen Ansprache dieses Zielgruppenkerns sind zwei zeitliche Phasen zu unterscheiden:

- eine „Vorlaufphase“ vor der Eröffnung des neuen IKEA-Kaufhauses, in der potentielle Käufer auf sich zukünftig bietende Möglichkeiten des Möbelkaufs aufmerksam gemacht werden sollen
- die nach der Eröffnung des Kaufhauses anschließende Phase der direkten Unterstützung des Abverkaufs.

Da Etat-Restriktionen bestanden, wurde beschlossen, die im Startjahr insgesamt zur Verfügung stehenden Etatmittel auf die Phase vor der Geschäftseröffnung zu konzentrieren, um möglichst viele Interessenten mit noch ausreichender Kontakthäufigkeit zu erreichen. Im Hinblick auf die relativ hoch gespannten Umsatzerwartungen waren kurzfristige Penetrationserfolge anzustreben, die eine besondere Media-Strategie notwendig machten;¹² außerdem mußte die Erklärungsbedürftigkeit des Gesamtkonzepts im deutschen Möbelmarkt berücksichtigt werden. Hinzu kam der Umstand, daß der ländliche Standort des neuen Kaufzentrums (Eching) problematisch sein könnte; es galt, auch diesen möglicherweise negativen Aspekt aufzugreifen.

3.2.3.3 Entwicklung der Werbekonzeption und der Copy-Plattform

Bei der Überlegung, den Beitrag der Werbung für den Aufbau der Position des neuartigen Angebots zu konkretisieren, ging die Werbeagentur davon aus, daß die in Deutschland noch unbekanntere Wortmarke IKEA relativ schwer erlernbar sein und entsprechend schlecht in der Erinnerung haften bleiben würde, so daß zweierlei nahelag: Die Erweiterung zu einer Wort-Bildmarke durch Hinzufügen einer Symbolfigur (Elch) sowie die Verbindung mit einem unverwechselbaren Slogan („IKEA – das unmögliche Möbelhaus aus Schweden“). Dadurch wurden gleichzeitig die wichtigen Profilierungsziele angesteuert: Der Elch hat einen eindeutigen Bezug zu Schweden, und der Slogan soll vom Verbraucher in dem Sinne rationalisiert werden, daß IKEA-Möbel in ausgezeichnete Qualität und mit vorbildlichem Design zu sehr günstigen Preisen nach einem neuartigen System verkauft werden – eine bisher auf dem deutschen Möbelmarkt „unmögliche“, weil unbekanntere Tatsache.

Es lag nahe, für diese Behauptung, die den „Unique Selling Proposition“ der Kampagne darstellt, die Rechtfertigung durch Leistungsbeweise – auf dem Wege über konkrete Produktangebote – anzutreten. In der „Vorlaufphase“ der Werbung, die das Anliegen hat, interessierte Käuferkreise vor der Eröffnung des neuen Kaufhauses auf sich bietende Möglichkeiten des zukünftigen Möbelkaufs hinzuweisen, erfüllen einzelne repräsentative Produktangebote diese Beweisfunktion; in der anschließenden Phase der direkten Abverkaufs-Unterstützung werden jeweils Artikelgruppen werblich herausgestellt.

Die Anzeigen-Motive A-C geben beispielhaft die Umsetzung der Konzeption in Tageszeitungsanzeigen während der „Vorlaufphase“ der Werbung wieder; gleichzeitig wird versucht, den Standort des neuen Kaufhauses positiv ins Gespräch zu bringen („am 17. Oktober 74 eröffnen wir Münchens Möbel-Au-

Am 17. Oktober 74 eröffnen wir Münchens Möbel-Autobahn.

**Möbel-Autobahn
München - Eching**



178.-

Diese Autobahn führt direkt zu uns, dem unmöglichen Möbelhaus. Deshalb nannten wir sie auch Möbel-Autobahn.

Sie ist der schnelle, bequeme Weg für Münchens Möbelkäufer. Käufer, die sich für Qualitätsmöbel mit einem funktionellen Design bei günstigsten Preisen interessieren.

Am besten Sie setzen sich gleich ins Auto und fahren raus zu uns.

Bummeln dann einmal durch unser 9.000 qm großes Haus. Schauen sich unsere Möbel ganz unverbindlich an.

Sie können dies bei uns völlig ungestört und ohne jede Hetze. Kein Mensch wird Sie zum Kauf zwingen.

Wenn Sie dennoch vielleicht eine Frage haben, ist immer ein Mitarbeiter für Sie zur Stelle. Und wenn etwas gefällt, können Sie's dann auch gleich mitnehmen.

Sie holen es selbst aus dem Regal, zahlen an der Kasse und transportieren es auch selbst nach Hause. Dort bauen Sie's auch selbst zusammen. Mit unserer Montageanleitung kein Problem, selbst für Leute mit zwei linken Händen.

Und weil Sie uns so entgegenkommen, kommen wir ihnen auch im Preis entgegen. Sie wissen doch, eine Hand wäscht die andere.

Na, wie wär's?

PS: Kommen Sie zur Eröffnung der Möbelautobahn und des unmöglichen Möbelhauses nach Eching. Wir feiern 3 Tage lang!

Sie sind herzlich eingeladen.

COUPON
Unmögliches interessiert mich immer. Schicken Sie mir bitte gleich den Katalog. Kostenlos und unverbindlich.

Name _____

PLZ/Ort _____

Straße _____

(Bitte ausfüllen, ausschneiden und einschieben)

an _____

IKEA-Möbel GmbH

8051 Eching bei München

Ohmstraße 4



das unmögliche Möbelhaus aus Schweden



Wer jung ist, hat mehr Geschmack als Geld.

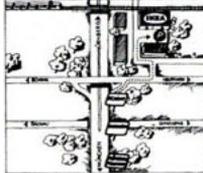
Deshalb kommen wir nach München.



(D) **59.-**

Wir glauben, in München finden wir genau die Leute, die wir suchen:
Junge Leute jeden Alters mit viel Geschmack. Für sie machen wir Unmögliches möglich – schöne gute Möbel für wenig Geld.
Ein bisschen was müssen Sie allerdings schon dafür tun, denn wir sind ja keine Zauberer. Nach den üblichen Verkaufsmethoden werden Sie sich vergeblich umschauen. Die haben wir abgelehnt.
Aber, was Sie interessieren kann, sagen Ihnen unsere Möbel selbst. Und selbst zu packen müssen Sie auch:
Die Möbel im Lager abholen, zur Kasse fahren und nach Hause transportieren, denn

die Aussteller haben wir auch abgelehnt. Kunststück – unsere Möbel sind ja schon handlich zerlegt und verpackt. Keine Sorge, die Meisterprüfung braucht man nicht zum Zusammenbauen. Nur die Anleitung lesen. Und ein bisschen Zeit.
Aber wie wir die jungen Münchner kennen, ist ihnen ihr guter Geschmack das wert und sie verzichten für Qualität und gutes Design gern auf ein bisschen Service.
Spätestens an der Kasse.
Am 17.10.1974 geht's los.
Dann eröffnen wir das unmögliche Möbelhaus in Echting, gleich an der Autobahn Nürnberg.



COUPON

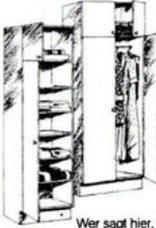
Unmögliches interessiert mich immer.
Schicken Sie mir bitte gleich den Katalog.
Kostenlos und unverbindlich.
Name: _____
PLZ/Ort: _____
Straße: _____
(Bitte ausfüllen, ausschneiden und einschicken)
an:
IKEA-Möbel GmbH
8051 Echting bei München
Christstraße 4



das unmögliche Möbelhaus aus Schweden



Wir machen das Unmögliche möglich.



(König) **148.-**

60 cm oder
90 cm breit,
weiß

Wer sagt hier, daß es unmöglich ist, gute und schöne Möbel für wenig Geld zu machen?

Das wäre ja gelacht!
Wir machen das Unmögliche möglich.

Wir sparen. Aber nicht am Material. Oder am Design. Da ist uns das Beste gerade gut genug. Schließlich wollen wir auf IKEA-Möbel das Qualitäts-Siegel kleben. Und was das angeht, da läßt unser schwedisches Möbelinstitut nicht mit sich spaßen. Wir sparen uns und Ihnen ganz ein-

fach das übliche Heer von Ersten Verkäufern, Zweiten Verkäufern, Lehrlingen, Packern, Fahrern und was sonst noch Unkosten verursacht.

Wir glauben, daß Sie lieber an der Kasse König sind als beim Verkäufer. Wir hoffen, daß Ihnen das ein wenig Zeit und ein wenig Mühe wert ist. Daß Sie sich selbst entscheiden, Ihre Sachen selbst aus dem Lager holen, selbst zur Kasse fahren, selbst nach Hause bringen.

Das ist auch ohne Muskelkraft zu schaffen. Denn wir haben Ihre Möbel

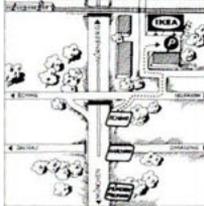
gleich zerlegt verpackt. Und zum Zusammenbauen brauchen Sie nichts anderes zu können als lesen. Die Anleitung nämlich.

So, und jetzt sagen Sie mal, daß Sie lieber ein paar Hunderter draufliegen, statt ins unmögliche Möbelhaus zu gehen.

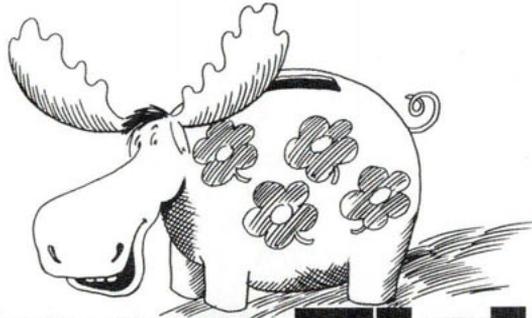
COUPON

Unmögliches interessiert mich immer. Schicken Sie mir bitte gleich den Katalog. Kostenlos und unverbindlich.

Name: _____
PLZ/Ort: _____
Straße: _____
(Bitte ausfüllen, ausschneiden und einschicken)
an: _____
IKEA-Möbel GmbH
8051 Eching bei München
Postfach 11

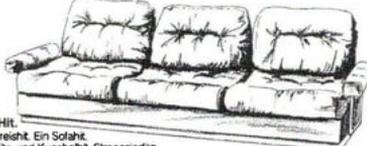


das unmögliche Möbelhaus aus Schweden

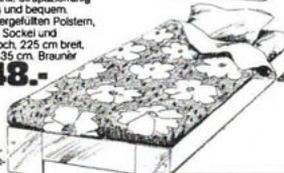


Spar-Elch.

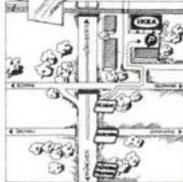
Sie kaufen eine 3-sitzige Couch. Bequem, sehr chick und preiswerter als üblich. Von dem gesparten Geld kaufen Sie eine Liege. Beste Qualität, jung im Design und billiger als sonst. Von dem gesparten Geld kaufen Sie einen Sessel. Frech, praktisch und unglaublich preiswert. Von dem gesparten Geld kaufen Sie einen Stuhl. Stabil, hübsch, aus braun gebeiztem Buchenholz. Natürlich, auch preiswerter als üblich. Von dem gesparten Geld... Unmöglich? Sehen Sie selbst!



Hit.
Ein Preishit. Ein Sofahit.
Ein Sitz- und Kuschelhit. Strapazierfähig und ungemein lässig und bequem. Mit weichen, polyäthergefüllten Polstern, mit braun lackiertem Sockel und Rohrbugel. 63 cm hoch, 225 cm breit, 80 cm tief. Sitzhöhe 35 cm. Brauner Manchester **448.-**



Vi.
Ein bequemes urkonditioniertes Bett mit blau oder gelb lackierten Bettenenden, blau oder weiß lackierten Seitenteilen. Mit Lattenrost. 90 cm breit, 200 cm lang. Ein Bett für hellweiche Techniker. (Ohne Matratze + Bezug) **132.-**



Unsere Öffnungszeiten
Montag mit Freitag 8.00 Uhr bis 18.30 Uhr
Samstags 8.00 Uhr bis 14.00 Uhr
Verkaufsfreier Sonntag 8.00 Uhr bis 16.00 Uhr

IKEA Möbel GmbH
8051 Eching b. München
Christstraße
Telefon: 08165/5092



das unmögliche Möbelhaus aus Schweden



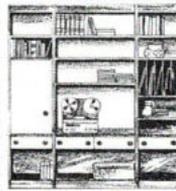
Dixi.
Einer der muntersten Sessel Europas. Jung, frech, fröhlich. Und sagenhaft preiswert. Postler polyäthergefüllt. Rohre epoxylackiert. 70 cm hoch, 67 cm breit, 75 cm tief. Sitzhöhe 40 cm. Grün, braun oder gelb. **59.-**



Rosent.
Ein schlichter, hübscher Eßstuhl aus Buche. Rot oder braun gebeizt. Plastik lackiert. Polyäthergepolsterter Sitz mit rot- oder schwarz-kariertem Stoff bezogen. 84 cm hoch, 43 cm breit, 45 cm tief. Sitzhöhe 46 cm. Nur **39.-**



Wir möchten uns bei allen Münchnern bedanken für die freundliche Aufnahme und den Ertrag, den wir hier gefunden haben. Deshalb reduzieren wir einige unserer besten, gefragtesten und am meist verkauften Artikel noch zusätzlich im Preis. Als Dankeschön und anstelle von Blumen.



Vertikal.
Attraktive und praktische Wohnwandkombination, die sich aus 3 Grundelementen zusammensetzt. Ganz nach Bedarf aus- und einbaufähig. Dunkelbraun, mit weiß abgesetzten Schubladen und Türen. Als Erhöht 197 cm hoch, 196 cm breit und 38 cm tief. Zum Dankeschönpreis, komplett nur **298.-**



Ingrid.
Ein hübscher, echtes Stuhl für Schlafzimmer und Toiletten aus gebogener Buche. Wellenlackiert. 60 cm hoch, 45 cm breit, 44 cm tief. Sitzhöhe 41 cm. **19.-**



Korall.
Sitzbank. Absteigisch oder Blumenbank. Ein schönes universelles Möbel, das überall eingesetzt. 42 cm hoch, in 4 verschiedenen Größen. Alle weiß lackiert. 102x40 cm 39.-, 120x40 cm 34.-, 100x40 cm 26.-, und 80x40 cm **19.-**

Nur Stehen ist billiger.

Wir machen gute und schöne Möbel für wenig Geld. Dabei sparen wir bestimmt nicht an der Qualität. Unsere Möbel sind getestet und unterliegen einer Qualitätsprüfung, die sich gewaschen hat. Warum wir also so preiswert sind? Ja, das ist das »Unmögliche« an uns. Bei IKEA finden Sie fast keine Verkäufer. Sie müssen Ihre Möbel schon alleine aussuchen und selbst zur Kasse bringen. Und dann auch noch mit Ihrem Wagen nach Hause transportieren.

Denn dadurch ersparen wir uns eine Menge Unkosten. Und Ihnen eine Menge Geld. Das werden Sie spätestens dann merken, wenn Sie auf einem dieser Stühle sitzen. Denn: Nur Stehen ist billiger.

Kontiki. Ein Klappstuhl im Selen-Look. Kiefern natur oder braun lasiert. Polsterbezüge sandfarben. 77 x 54 x 49 cm. **89,-**



Scala. Preiswert. Praktisch, leicht und stapelbar. Sitzschalen in weiß, gelb oder braun. Untergestell aus verchromtem Rohr. 80 x 55 x 52 cm. Weiß 28,-, gelb/braun 34,-. **28,-**



Torpet. Armlehnstuhl aus massiver Buche. Stabil, praktisch, hübsch. Mit schichtverleimtem Sitz. 72 cm hoch, 52 cm breit, 51 cm tief, rot lackiert 64,-, Weiß lackiert **58,-**



Kadett. Gestell aus braun lackierten Rohren. Kissen sandfarben. 68 cm hoch, 56 cm breit, 48 cm tief, Sitzhöhe 43 cm. **118,-**



Klapp. Braucht jeder, der oft mit mehr Freunden als Stühle hat. Und wenn die gegangen sind, Klapp... und einfach an die Wand hängen, 45 cm breit, 49 cm tief, 84 cm hoch. Buche natur oder schwarz gebleicht 16,-. **14,50**



Tine. Universalstuhl zum einsamen Spitzenpreis. Gibt's in rot, grün und braun gebleicht. Oder in Natur. Schutzlackierung mit Plastiklack. 83 cm hoch, 45 cm breit, 48 cm tief, Sitzhöhe 42 cm. Gebleicht 26,-, Naturfarben **24,50**



Flit. Für Küche, Schreibtisch, Hobbyraum. In 7 Höhen verstellbar. Damit jeder auf dem Boden bleibt. Sitz und Rückenlehne mit grünem oder rotem Kunstleder bezogen. 64/78 x 38 x 43 cm. **34,-**

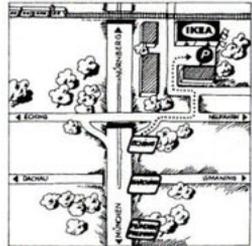


Horsien. Schwedenstyle. Klare Linien, helles Kiefernholz. Sitz mit Polyather gepolstert und mit Baumwolle/Linnen bezogen. Rückenlehne 86 cm, Sitzfläche 44 x 41 cm, Sitzhöhe 44 cm. **98,-**



Zum Blech

Das gemütliche Restaurant im unmöglichen Möbelhaus. Gute Küche, freundliche Atmosphäre. Diese Woche auf der Speisekarte: Schweinebraten mit Semmelknödel und Salat-Teller. DM 4,80.



das unmögliche Möbelhaus aus Schweden

tobahn“); der Fließtext geht u. a. auf das besondere Verkaufssystem ein. Basismedium ist die Abendzeitung, Ausgabe München; zur Verfügung stehende Media-Informationen zeigen, daß es sich hier um eine überdurchschnittlich aufgeschlossene, exklusiv erreichbare Leserschaft mit verhältnismäßig hohem sozialen Status handelt. Dieses Medium wird durch sporadische Belegung anderer Münchener Tageszeitungen und durch den Werbefunk (Bayern III) als spezielles Zielgruppenmedium für Autofahrer ergänzt (Tenor: „Am 17. 10. eröffnet die Münchener Möbel-Autobahn – ehemals Autobahn München-Nürnberg“). Aus terminlichen Gründen mußte auf die beabsichtigte Hinzunahme von Großflächen-Plakatstellen in dieser Phase verzichtet werden. Motive D und E deuten die Fortführungsphase der Werbung an; auffällig ist der ständige Einbezug neuer Ideen, die gleichzeitig die Angebotskonzeption aktualisieren sollen (IKEAs Dankeschön-Eckchen, Restaurant „Zum Elch“). Um die Beweiskraft des IKEA-Angebots noch breiter für die Markenprofilierung zu nutzen, wurde im Stadtgebiet von München eine groß angelegte Katalog-Verteilungsaktion durchgeführt, und zwar nicht – wie meist üblich – als Postwurfsendung, sondern nach dem „Ring And Leave-System“ (die Verteiler klingeln an den Türen von ausgewählten Haushalten und übergeben den Katalog direkt der öffnenden Person). Außerdem konnten von Interessierten Kataloge durch Anzeigen-Coupons angefordert werden (s. die Motive A und B). Der Katalog selbst umfaßt ein bebildertes, breit gefächertes Angebot mit ausführlichen Produktinformationen (vgl. Motiv F, eine Doppelseite aus dem Katalog).

3.2.4 Fallstudie TISSOT – das neue Uhrenmarktmodell¹³

3.2.4.1 Die Plattform für die Werbekonzeption

Der deutsche Markt für Armbanduhren befindet sich in langsamer, aber kontinuierlicher Aufwärtsentwicklung; von 1968 bis 1973 hat sich die Inlandsverfügbarkeit (Produktion von Armbanduhren + Importe ./ Exporte) von 6,2 Mio. Stück auf 11,2 Mio. Stück oder um 80,6% erhöht. Die Entwicklung ist

Tab. 9: Entwicklung des Armbanduhrenmarktes in der BRD einschl. Berlin (West)
(Inlandsverfügbarkeit, in Mio. Stück)

1968	1969	1970	1971	1972	1973
6,2	7,3	8,3	9,0	10,7	11,2

aus Tab. 9 abzulesen; gleichzeitig ist eine stetige, überproportionale Steigerung der durchschnittlichen Verbraucherpreise festzustellen.

Seit einigen Jahren sind zwei strategisch wichtige Erscheinungen zu beobachten: Die zunehmende Aufgliederung des Marktes in einzelne Segmente, z. B. nach Aussehen (Sportlichkeit/Repräsentation), Technik (mechanische/elektrische bzw. elektronische Uhren) und Qualität (klassische/modische Uhren), über deren Größe und zukünftige Entwicklung nur Vermutungen bestehen, sowie die relative Marktsättigung, die den Ersatz- und Zusatzbedarf nach Zweituhren besonders interessant macht. In Verbindung mit diesen Erscheinungen stehen preisliche Segmentierungen und demografische und soziografische Marktgruppierungen, vor allem nach Alter und Einkommen der Uhrenkäufer. Die Marke TISSOT – ein Programm der großen Schweizer Uhrengesellschaft SSIH (Société Suisse des Industries d'Horlogerie) bietet eine breite Produktpalette, die Schwerpunkte im überproportional wachsenden Mittelpreisbereich hat (Endverbraucherpreise zwischen 100,- und 500,- DM) und die die genannten Produktsegmente weitgehend abdeckt. Nachteilig ist jedoch, daß das relativ heterogene Sortiment keine ausgesprochenen „Leader“ enthält, die als Profilierungsansatz dienen könnten.

Im Vertriebsbereich ist seit 1969 ein langsames Eindringen der „sonstigen Absatzwege“ (Kaufhäuser, Versandhandel, Verbrauchermärkte und andere) zu vermerken: Der traditionelle Uhren- und Schmuckwaren-Fachhandel hatte 1969 noch einen mengenmäßigen Marktanteil von ca. 80%, der bis 1971 auf etwa 69% zurückfiel. Daher entschloß sich TISSOT 1973 zur Aufnahme der großen Warenhauskonzerne als Kunden.

Um die Probleme und Möglichkeiten der Marke TISSOT auf dem deutschen Markt deutlicher zu beleuchten, unternahm die Werbeagentur vor der Entwicklung der Werbestrategie je eine qualitative Verbraucher- und Fachhandelsuntersuchung. Die Ergebnisse boten wichtige Hinweise für die einzuschlagende Stoßrichtung: Vor einem allgemein geringen Uhrenbewußtsein des Verbrauchers zeichnete sich TISSOT als relativ inaktuelle Marke mit einem diffusen Image ab; allerdings konnte festgestellt werden, daß es bisher keiner Marke gelungen ist, über ihr Profil eine beherrschende Marktstellung aufzubauen. Der noch vorhandene Image-Vorsprung einer Schweizer Marke reicht als alleiniger Ansatz zur Markenprofilierung nicht aus, bietet jedoch nach wie vor einen wichtigen Profilierungspunkt. Auf Fachhandelsebene war eine gewisse Verärgerung über die neuen Vertriebsaktivitäten von TISSOT nicht wegzudiskutieren; der Uhrenindustrie wurde generell vom Handel eine wenig überzeugende Marketingpolitik nachgesagt, vor allem eine zu geringe Unter-

stützung des Handels mit zielgerichteten Maßnahmen. Besonders die japanischen Mitanbieter hatten kürzlich mit ihrer auf starke Expansion eingestellten Vorgehensweise den Markt in Bewegung gebracht. Gleichzeitig wurde die Kooperationsbereitschaft des Handels mit Anbietern spürbar, die in Zukunft eine klare Linie des Erfolgs einschlagen.

3.2.4.2 Zielgruppe der Werbung und werbliche Zielsetzung

Vor dem Hintergrund der Marktsituation war von vornherein sicher, daß die Zielgruppe für die Werbung nicht allein im traditionellen Sinne demografisch – soziografisch, sondern *verhaltensorientiert* zu definieren war. Als interessante Marktsegmente schälten sich fünf grundlegende Verbraucher-Teilzielgruppen heraus (Abb. 29).

<i>Verbraucherzielgruppen nach Verhaltensorientierung</i>	
– Sportuhren-Zielgruppe:	jugendlich-unkompliziert; freizeitbetont; Robustheit und Ausdauer zählen
– Electronic-Zielgruppe:	bekannt sich zur technischen Avantgarde; intellektuell; Präzision ist ausschlaggebend
– Modische-Uhren-Zielgruppe:	im Stil der Zeit; anspruchsvoll; qualitätsbewußt; Formgefühl; emanzipiert
– Classic-Zielgruppe:	seriös-zurückhaltend; wertbetont; selbstbewußt; erfolgsbetont
– Chronographen-Zielgruppe:	stark leistungsorientiert; sportlicher Charakter; waches technisches Interesse (Leitbilder: Sportler, Techniker, Piloten, Ärzte usw.)

Abb. 29: Modell der Marktsegmentierung

Dabei bestand die Möglichkeit, das Basis-Segmentierungsmodell durch weitere Marktsegmente zu erweitern, sofern sich neue interessante Möglichkeiten im Markt abzeichnen, weil das Markendach TISSOT von vornherein auf Expansion angelegt ist. Zu der Verbraucher-Zielgruppe tritt die Absatzmittler-Zielgruppe Fachhandel hinzu; Warenhäuser führen aufgrund vertraglicher Regelungen Werbung in eigener Regie durch.

Die Ziele der Werbung sind in engem Zusammenhang mit der Zielgruppenbildung zu sehen und leiten sich aus der dargelegten Ausgangssituation ab: Das generelle Kommunikationsziel besteht darin, *die Marke TISSOT als Schweizer Qualitätsuhr über ein attraktives Gesamtsortiment anzubieten, das in homogene Teilsortimente für einzelne Zielgruppen aufgegliedert ist.* Die Verzahnung

mit der Angebots- und Vertriebspolitik wird hier besonders deutlich: Die Kommunikationsziele sind nur in Verbindung mit parallelen Angebots- und Vertriebszielen und -maßnahmen zu lösen:

– *Angebotsziele:*

- Entwicklung homogener Modellgruppen für einzelne Marktsegmente
- Aufbau einer Marktführerposition im Mittelpreisbereich zwischen 200,- und 400,- DM
- Ausweitung des Angebots in den Randsegmenten unter 200,- DM und über 400,- DM (als Offensivmaßnahme gegen eindringende Mitbewerber)

– *Vertriebsziele:*

Stabilisierung und Motivierung des Fachhandels mit dem Ziel des längerfristigen Ausbaus.

Das absatzpolitische Zielsystem ist mit den übergreifenden Marketingzielen abzustimmen; vor allem sind kurzfristig zeitliche Restriktionen im Sortimentsaufbau u. U. unvermeidbar mit entsprechenden Auswirkungen auf die Marktanteils-, Absatz- und Umsatzzielsetzung.

3.2.4.3 Entwicklung der Werbekonzeption und der Copy-Plattform

Für die Werbekonzeption ist es wichtig zu wissen, daß Konkurrenzmarken zwar bereits Ansätze zu einer Untergliederung ihres Sortiments gemacht, diese jedoch bisher nicht konsequent in der Angebots- und Kommunikationspolitik durchgesetzt haben. Deshalb ergibt sich die Aufgabe für die Werbepolitik zwangsläufig: Ausgehend von der Markenpositionierung

„TISSOT ist kein Schweizer ‚Gemischtwarenanbieter‘, sondern in allen interessanten Marktsegmenten innerhalb bestimmter Kern- und Randpreisklassen ein leistungsstarker Partner aus der Schweiz, der die Probleme des Marktes kennt und systematisch bearbeitet“

ist es Anliegen der Markenprofilierung, ein leicht kommunizierbares Leistungssystem zu entwickeln, das Verbraucher- und Fachhandelsebene einschließt und mit Verkaufsförderungsmaßnahmen eng verknüpft ist (Abb. 30).

Das umfassende Leistungskonzept, das für den Hersteller umfangreiche Investitionen zur systematischen Markterschließung und -erweiterung notwendig macht, wurde unter dem Stichwort „Tissot-Investitionskonzept – Das Uhrenmarktmodell“ bekannt gemacht. Abb. A zeigt eine Klappseite aus einem Fachhandelsprospekt mit der Aufforderung an den Handel, auf der links

erkennbaren Rückseite einer Postkarte anzukreuzen, welche Leistungspakete ihn besonders interessieren. Die Motive B bis F verdeutlichen die Zielgruppen-Segmentation – hier in Form von ausgewählten Anzeigenmotiven für die Publikums- und Fachpresse (mit zusätzlichem Hinweis in der Fachpresse auf die Publikumsmedien, in denen die betreffenden Anzeigen erscheinen werden). Für den zeitlichen Einsatz der Medien spielt die Erfahrung eine Rolle, daß fast 60% aller Käufe von Armbanduhren durch die Absicht motiviert sind, die Uhr zu verschenken. Aufgrund der Vielzahl parallel einzuleitender Aktivitäten für den Kunden und die zeitlichen Restriktionen bei der Planung wurde ein Netzplan nach dem CPM-Verfahren (Critical Path Method) erstellt (Abb. G), in dem die wichtigsten Tätigkeiten strukturiert und terminiert worden sind.

Ⓐ

Antwortkarte	Betriebswirtschaftliche Beratung	<h2 style="text-align: center;">Zukunftsperspektiven</h2> <p>Einige Positionen aus der Vorschlagsliste unseres mittel- und langfristigen Investitionskonzepts. Ihre Mitarbeit ist gerade hier sehr erwünscht. Wir haben vor, aufgrund Ihrer Vorschläge eine Prioritätenliste zu erstellen.</p>
	Werbeleitfaden	Werbeleitfaden Leitfaden – und eine Vorschlagsliste für Ihre saisonale Werbung – Aktionswerbung – Imagewerbung – Verbundaktionen (z. B. Schaufensterwerbung kombiniert mit Anzeigenwerbung) und vieles andere mehr...
	Dekorationservice	Dekorationservice Ein spezielles Angebot, Ihren Ausstellungs vitrinen Aktualität und optischen Reiz zu geben.
	Innen- und Außenarchitektur	Innen- und Außenarchitektur Design-Architekt berät Sie über Blickfänge, Gestaltung von Verkaufsräumen. – Neue Linien. – Repräsentation durch gestalterische Perfektion.
	Umverpackung (nach Saison)	Umverpackung (nach Saison) Neue Ideen für saisonbezogene Umverpackungen. Besonders für die Geschenkanlässe: Ostern und Weihnachten.
	Verkaufseminare	Verkaufseminare Neue Techniken, das Gespräch mit dem Kunden zu optimieren, Motivation des Verkaufspersonals. – Kreativität im Verkauf. –
	Dekorationsseminare	Dekorationsseminare Erfolgreiche Praktiker unterrichten Ihr Verkaufspersonal in der Gestaltung von wirksamer Außen- und Innendekoration.
	Technische Seminare	Technische Seminare Technische Kompetenz für Ihr Verkaufspersonal. Neue Uhrentechnologien verlangen ständige Weiterbildung.
	Technischer Informationsdienst	Technischer Informationsdienst Sichern Ihnen einen Informationsvorsprung durch laufende Information aus Wissenschaft und Uhrenforschung.
	Kollektionshandbuch	Kollektionshandbuch Sämtliche TISSOT-Modelle samt formaler und technischer Beschreibung auf einen Blick. Alle Modelle sind darin zielgruppenspezifisch geordnet.

Das Leistungssystem TISSOT gegenüber dem Verbraucher

Übergeordneter Profilpunkt: TISSOT ist die große Schweizer Uhrenmarke

Einteilung innerhalb jedes Marktsegments (s. unter Abschn. 3.2.4.2) u. a. nach

- Grundnutzen
- Zusatznutzen
- Leistungspalette
- Material
- Preis
- Gleichzeitig Erfüllung des Anspruches „TISSOT läßt den Kunden beim Kauf und nach dem Kauf nicht allein“ durch Maßnahmen wie Kupons für Ersatzbatterie, Wasserdichtheitskontrolle usw., Uhrenpaß mit Expertise und erweiterter Garantie, wertvolle Umverpackungen

Das Leistungssystem TISSOT gegenüber dem Fachhandel

Ein „Hineinverkaufen“ in den Handel reicht nicht aus; TISSOT bietet ein ausbaufähiges „Software-Paket“, das der Marke eine Pionierrolle zusichert, u. a.

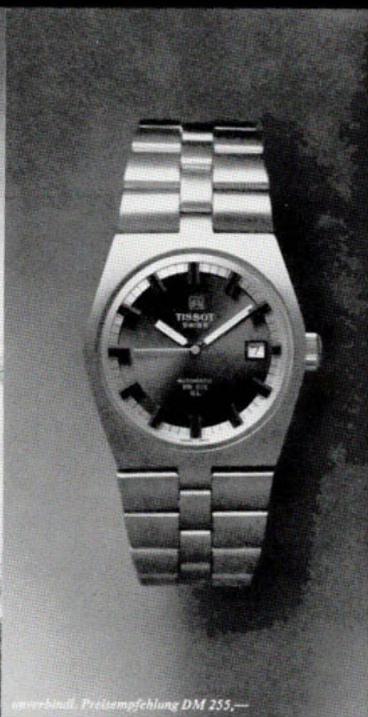
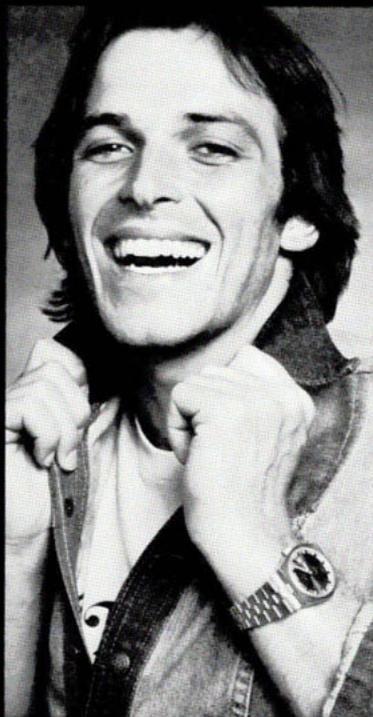
- Service, Personaltraining, Unternehmensberatung
- Selfliquidating offers im technischen Bereich wie Zeitwaagen, Prüfgeräte für Wasserdichtheit, Ultraschall-Reinigungsgeräte
- Dekorations-Service inklusive Material
- Gestaffelte Valuta, Boni usw.
- Unabhängige Sortimentsberatung für das Fachhandelsgeschäft
- Ständige Unterrichtung des Fachhandels über die Aktivitäten der Marke auf Verbraucherebene nach Art, Umfang und Zeitraum

Abb. 30: Zentrale Ansätze für die Markenprofilierung

3.2.4.4 Kontrolle und Fortsetzung der Kampagne

Die strategische und konzeptionelle Basis für die beschriebene Art und Weise des Vorgehens ist von vornherein auf einen längerfristigen Zeitraum anzulegen, um ein in sich geschlossenes Leistungsbündel zu realisieren. Zur Zeit wird ein Forschungsvorhaben auf Handels- und Verbraucherebene vorbereitet, um die Kampagnenwirkung zu untersuchen. Bisher kann lediglich gesagt werden, daß die neuen Maßnahmen vom Fachhandel zwar hervorragend aufgenommen worden sind, daß allerdings über die durchgreifende Neupositionierung und -profilierung der Marke noch nicht endgültig geurteilt werden kann. Erhöhte Wettbewerbsaktivitäten und eine allgemein abgeschwächte wirtschaftliche Expansion mit entsprechenden Folgeerscheinungen tangieren zwar nicht das Basiskonzept TISSOT, bewirken jedoch eine Hinauszögerung des Amortisationszeitpunktes der eingesetzten und geplanten Investitionen.

Action time



Fitness bringt Freiheit. Die Freiheit der Aktion. Spontan zu einer Sahara-Expedition aufbrechen.

Einpacken und nach Bhutan „landrovern“.

Sich selbst ein Stückchen Welt entdecken, und nicht warten, bis sie einen entdeckt.

„Ich bin fit für Überraschungen von 100 m unter bis 10.000 Meter über dem Meer. Meine TISSOT macht mit.“

Die Uhr für Abenteuer unserer Zeit.

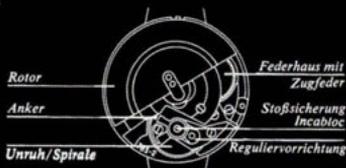
TISSOT PR 516 GL
Die Action-Uhr.
Spezialgehäuse
mit superstarkem

Mineralglas hält einem Druck bis zu 10 atü (100 m) stand. Doppelt stoßgesichert durch elastische Werkaufhängung.

3-dimensionales Zifferblatt verschafft souveräne Orientierung zu jeder Ortszeit.

Das integrierte Stahlband verleiht Globetrotter-Flair.

unverbindl. Preisempfehlung DM 255,—



Rotor

Federhaus mit
Zugfeder

Anker

Stoßsicherung
Incabloc

Unruh/Spirale

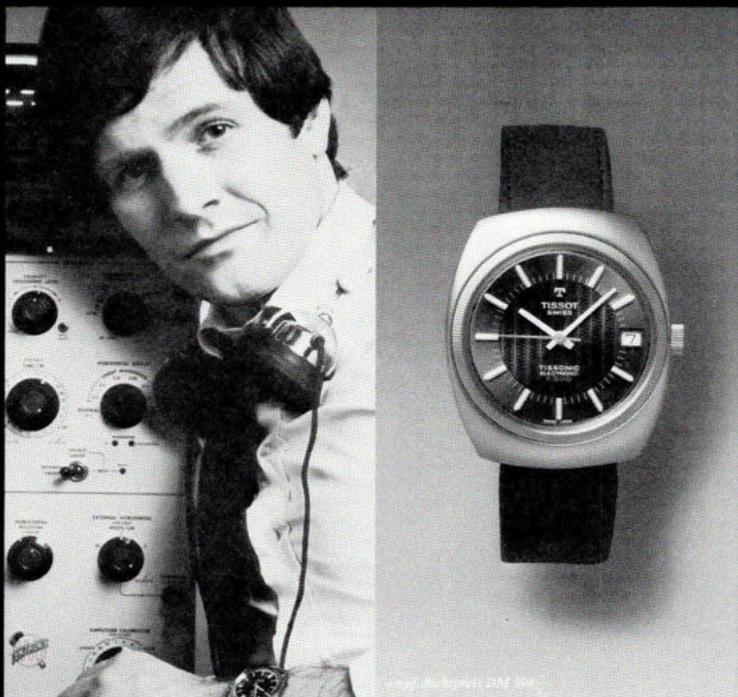
Reguliervorrichtung

T TISSOT +

die Schweizer Leistungsklasse in 152 Ländern der Welt.



Electronic Aera



Souveränität kommt aus der Beherrschung der modernen Technologie. Electronic ist die Schwelle ins dritte Jahrtausend. Das Wort Präzision bekommt durch sie eine neue Dimension.

„Electronic-exakte Zeitmessung ist für alle Datenabläufe entscheidend.“

„Meine TISSOT-TISSONIC hat den Puls der Zeit.“

TISSONIC f 300
Electronic-Präzision in Perfektion.

Statt mit Zugfeder und Mechanik wird die Stimmgabel per Elektroimpulse 300 x in der Sekunde zum Schwingen gebracht. Ausrüstung:

Volltransistorisierter Schaltkreis. Diese zukunftsweisende Technik garantiert eine bei Uhren herkömmlicher Bauart unerreichbare, konstante Genauigkeit.

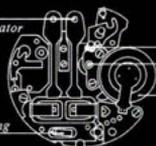
Sonorer Resonator

Klinkensystem
(verdeckt)

Untersetzendes
Räderwerk
(verdeckt)

Batterie

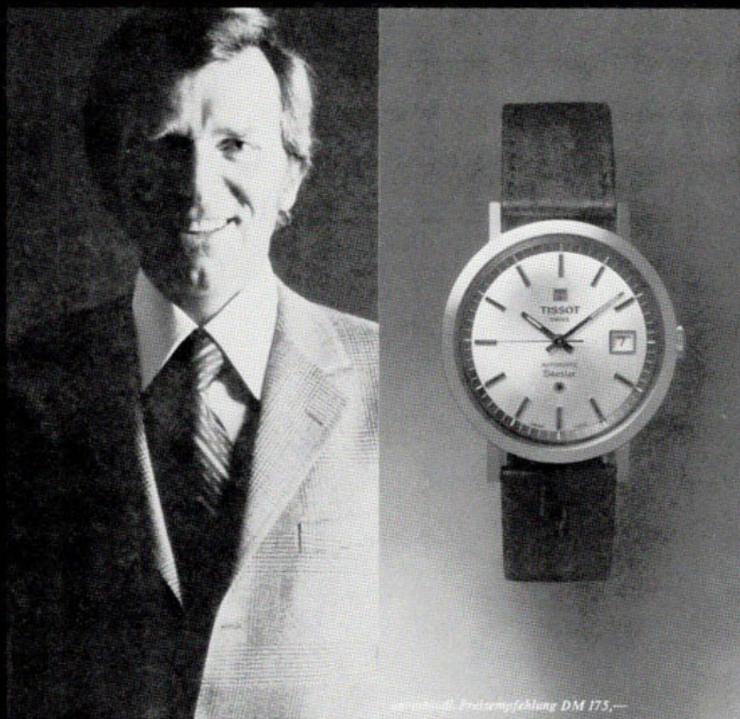
Elektronische
Impulschaltung



T TISSOT +

die Schweizer Leistungsklasse in 152 Ländern der Welt.

Repräsentant unserer Zeit



Klassischer Geschmack ist ein Beweis der Reife.

Man trifft seine Entscheidungen ausschließlich aufgrund sachlicher Erwägungen.

Die Entscheidung für eine Uhr ist genauso sorgfältig abzuwägen, wie die Entscheidung für die richtige Automarke.

„Mein Erfolgsmotto akzeptiert man in 152 Ländern der Welt:

Take your time from TISSOT.“

TISSOT ist eine Entscheidung wert.

Standard, Preisuntergrenze DM 175,—

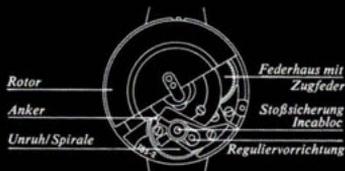
TISSOT Seastar
Diese kultivierte Uhr geht automatisch.

Ein Rotor funktioniert als Aufzugsgewicht. Die kleinste Handbewegung spannt die Feder.

Präzision ist selbstverständlich.

Die Form: Distinguiertere Eleganz.

Die ausgefeilten Details an Ziffern, Zifferblatt und Zeiger geben Wertgefühl.



T TISSOT +

die Schweizer Leistungsklasse in 152 Ländern der Welt.

Das Gesicht unserer Zeit



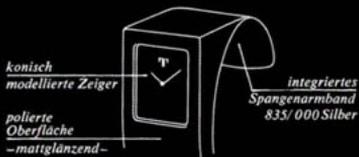
Avantgarde sein bedeutet Engagement: Den Accessoires dieselbe Bedeutung geben wie dem Make-up. Bewußt Akzente setzen, die faszinieren.

„Ich wähle gern nach meinem Geschmack, denn für die Qualität garantiert mir TISSOT.“

Das TISSOT-Design kann sich mit den Creations der berühmtesten Couturiers messen.

TISSOT Stylist
Dieses Modell besticht durch seine einfache Raffinesse

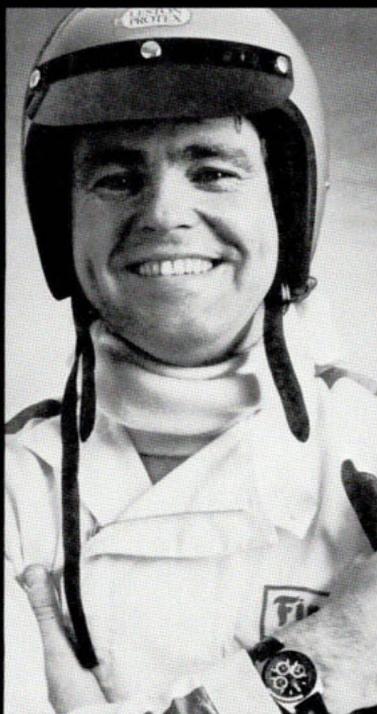
im Design. Massives Silber (835/000) umrahmt das elegant gezeichnete Zifferblatt. Eingebettet in diese mondäne Silbercreation liegt ein für extreme Belastungen konstruiertes Uhrwerk. Diese TISSOT bleibt immer ein Kompliment für eigenständigen Geschmack.



T TISSOT +

die Schweizer Leistungsklasse in 152 Ländern der Welt.

Racing-team



TISSOT PR 516
ist ein in Technik,
Sport, Wissenschaft,
Industrie und Aeronauti
bevorzugter Chronograp
Seine Ausrüstung:
Tachymeter sowie
Pulsometer mit
300 Unterteilungen.

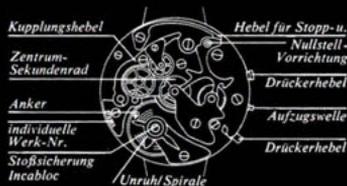
Der Kampf
gegen Zehntel-
sekunden verlangt
optimales „timing“:
Kontrolle Kurvengeschwindigkeit.
Kontrolle Rundenzeit. — Vollgas weiter. —
„Die Präzision des Chronographen
ist genauso siegentscheidend wie die PS
meines Boliden.“

Mein Erfolgsmotto:
„Never change a winning team“.

Eingebaute Stoppuhr mit Minuten- und
Stundenzähler; zentralem Sekundenzeiger.
Leuchtzeichen (Tritium) für Nachtrallies,
sturzfestes Plexiglas mit Spanning, Stahl-
mantelgeschütztes und spezial gelagertes Werk
für extreme Beanspruchungen.

Der Look: Professionell.

TISSOT-Chronographen für jeden
Leistungsanspruch. Von Chronographen
mit Handaufzug bis zu Automatic
mit Kalender.



TISSOT +

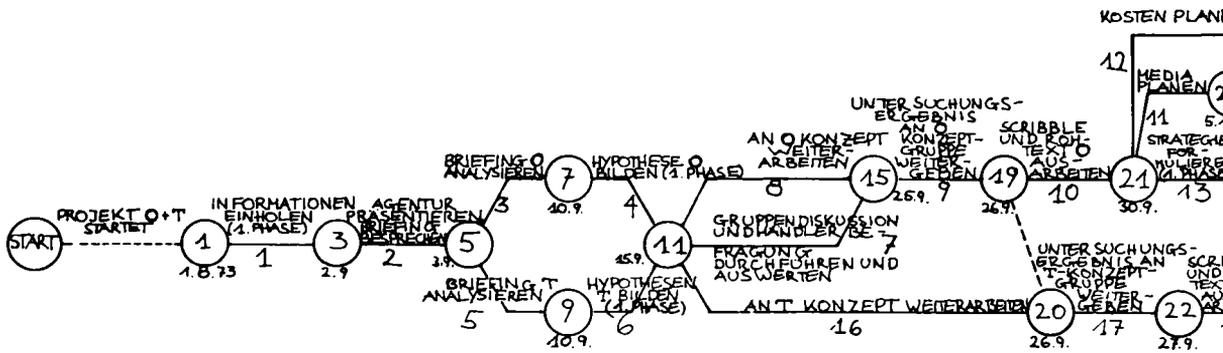
die Schweizer Leistungsklasse in 152 Ländern der Welt.

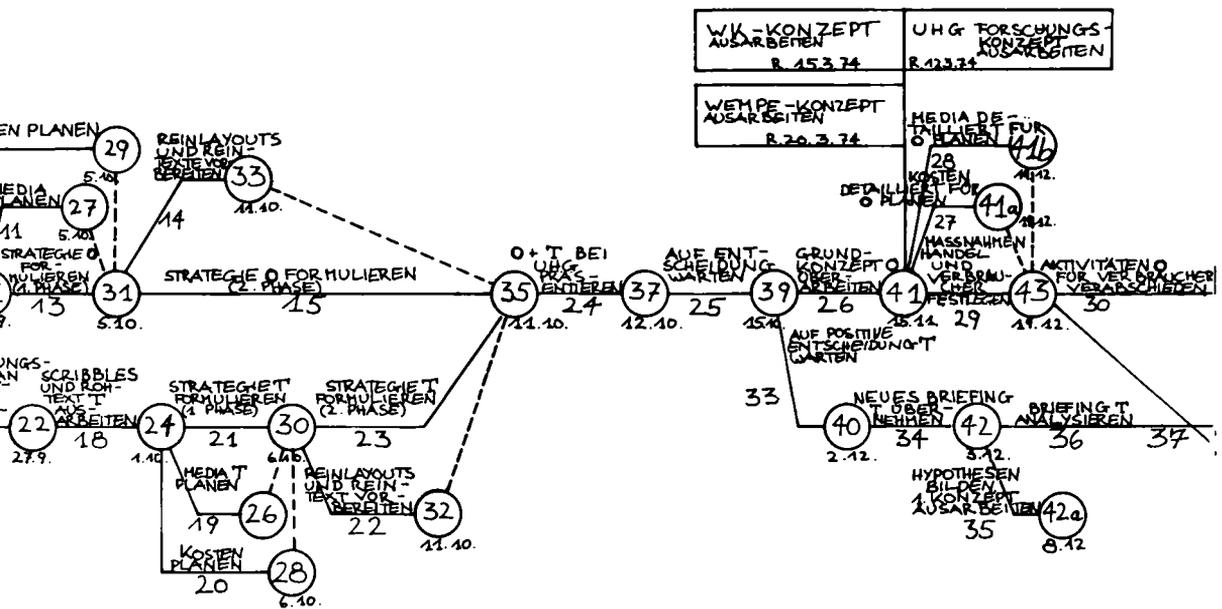
hanti
ograp

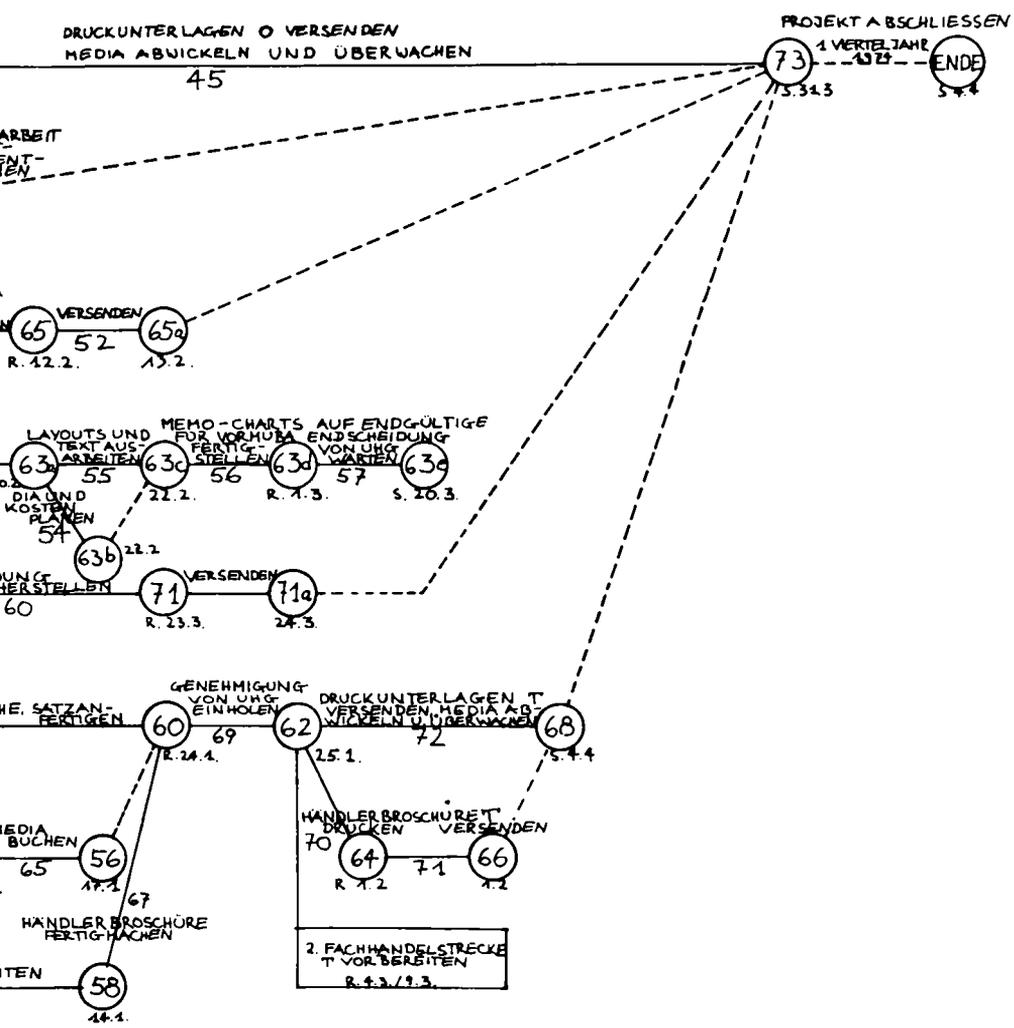
r.

Werk

en







3.3 Praktische Beispiele zur Messung des Werbeerfolgs

3.3.1 Beispiel aus dem Gebiet des Copytesting

3.3.1.1 Aufgabenstellung

Um die grafischen und textlichen Umsetzungsmöglichkeiten eines werblichen Konzepts für eine Hautpflegerserie mit dem Sortimentsführerprodukt Gesichtswasser zu testen, wurden drei unterschiedliche Werbelinien in einen Anzeigen-Copytest einbezogen, jeweils anhand eines Anzeigen-Prototyps, der stellvertretend für eine Anzeigenserie steht.

Anzeigentyp A: ½seitige Schwarz-Weiß-Anzeige in Story-Form; Hinweis auf die Serie durch eine Creme und einen serienbezogenen Slogan

Anzeigentyp B: ½seitige Schwarz-Weiß-Anzeige; Gesichtswasser und Gesichtsmilch werden in dem unteren Anzeigenteil gemeinsam abgebildet und argumentativ vorgestellt

Anzeigentyp C: ½seitige Schwarz-Weiß-Anzeige; rein anwendungsbezogen auf den Sortimentsführer Gesichtswasser abgestellt (vgl. die Anzeigenmotive A bis C).

3.3.1.2 Werbeziele

Die werbliche Zielsetzung als Basis für die Entstehung der Werbekampagne kann wie folgt zusammengefaßt werden:

- Unterstützung der Produkt-Umpositionierung in Richtung auf die Dimensionen „Milde“ und „Hautverträglichkeit“, unter Beibehaltung der positiven hautreinigenden und hautpflegenden Produkteigenschaften.
- Vermittlung der Vorstellung, daß Gesichtswasser ein Produkt im Rahmen einer Serie hautpflegender Erzeugnisse ist
- Hinzugewinnung neuer Verbraucherinnen
- (weitgehende) Erhaltung des derzeitigen Kreises von Verwenderinnen.

3.3.1.3 Werbezielgruppe

Im Zusammenhang mit den Werbezielen wird die werbliche Zielgruppe in zwei Teilgruppen untergliedert:

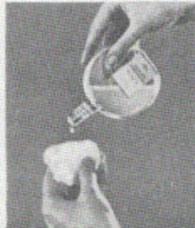
Der sichere Weg zu reiner Haut



Unreine Haut?



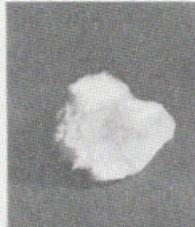
Dann nehmen Sie
SCHERK Gesichtswasser



tränken Sie
einen Wattebausch



und reinigen
Ihr Gesicht damit.

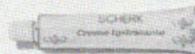


Die Watte wird dunkel



Ihre Haut sauber!

Pflegen Sie regelmäßig Ihren Teint mit SCHERK Gesichtswasser. Sie werden feststellen: alle Hautunreinheiten verschwinden schnell. Sie sehen jünger und frischer aus. SCHERK Gesichtswasser, der sichere Weg zu reiner Haut.



Und nach dem Reinigen: Für jeden Hauttyp die richtige SCHERK Creme. Bei zu trockener Haut brauchen Sie SCHERK Creme hydrante, weil sie der Haut Feuchtigkeit, Fett und Wirkstoffe gibt.

schöner
werden
beginnt mit **SCHERK**

Kostenlos für Sie: «Das ABC der pflegenden Gesichtskosmetik». Schreiben Sie an
SCHERK, Abt. N 6, 1 Berlin 41, Postfach

SCHERK



Dieser Wattebausch sagt alles ...

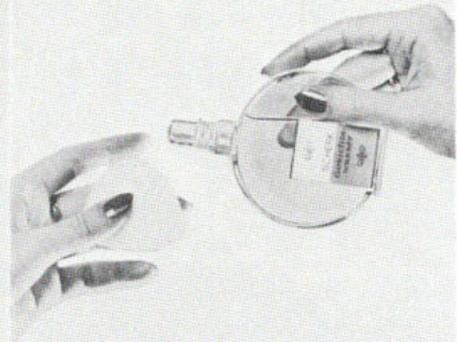
Befeuchten Sie einen Wattebausch mit Scherk Gesichtswasser, führen Sie ihn über Ihren Teint. Ihr Aussehen wird augenblicklich jünger, reiner, frischer. Nur der Wattebausch ist grau geworden und enthält jetzt alle jene kleinen Partikel, die Ihre Poren verstopfen und die Zellgewebe an der gesunden Entwicklung hindern. Sie sollten sich zur Gewohnheit machen, morgens und abends Ihren Teint mit Scherk Gesichtswasser zu pflegen. Übrigens: zur Entfernung Ihres Make up und zur Hautpflege ist Scherk Gesichtsmilch wunderbar. Scherk Gesichtsmilch Fr. 5,60. Scherk Gesichtswasser Fr. 2,30, 3,50, 5,60, 11,-.

Scherk-Test
Zukunft des Gesicht
wie Sieht reinigen, bis zu weichen
-Mitteln- bei Scherk-Wasser mit Scherk
Gesichtswasser trinken, den Teint
massieren. Wattebausch wird
dunkel - die Haut klar
Angenehm erfrischende
Wirkung.



Entdecken Sie die überraschende Wirkung von Scherk Gesichtswasser

(den sicheren Weg zu reiner Haut)



Waschen Sie Ihr Gesicht wie üblich. Und dann tränken Sie einen Wattebausch mit SCHERK Gesichtswasser. Streichen Sie damit sanft über Gesicht und Hals. Das erstaunliche Ergebnis: die Watte wird dunkel!

Jetzt wissen Sie: dieser Schmutz war trotz des Waschens noch auf Ihrer Haut. Er war der Nährboden für Pickel, Pusteln und Mitesser, die Sie schon immer störten. Die Sie auf andere Weise bisher nie loswurden.

Die Luft ist heute nicht mehr so sauber wie früher. Jede Haut leidet darunter. Hier hilft SCHERK Gesichtswasser. Es reinigt mild, aber mit sichtbarer Wirkung. Ihre Haut wird damit glatt und zart.

SCHERK Gesichtswasser ist der sichere Weg zu reiner Haut. Überzeugen Sie sich! Testen Sie SCHERK Gesichtswasser. In guten Fachgeschäften erhalten Sie schon für DM 2,25 die kleine Taschentasche. Andere Größen zu DM 3,45, DM 5,40 und DM 10,80

SCHERK

(B)

(C)

- Teilzielgruppe 1: Verwenderinnen von Gesichtswasser der beworbenen Marke
- Teilzielgruppe 2: Benutzerinnen von Gesichtswassermarken der Konkurrenz

3.3.1.4 Aus den Werbezielen abgeleitete Untersuchungsprobleme

Bekanntlich hängt die Möglichkeit, Aussagen über den Werbeerfolg zu machen, eng mit der präzisen Formulierung der Aufgabenstellung für die Werbung zusammen:

- (1) Wird die zentrale Botschaft, daß es sich um Werbung für Gesichtswasser handelt, richtig verstanden, und wieweit ist es möglich, gleichzeitig die Einordnung dieses Produkts in eine neue Hautpflegeserie zu verdeutlichen?
- (2) Welche Testanzeige unterstützt am ehesten die geplante Umpositionierung von Gesichtswasser?
- (3) Welche Testanzeige gibt den stärksten Kaufimpuls für das im Mittelpunkt der beabsichtigten Werbebotschaft stehende Produkt?
- (4) Welcher Anzeigentyp baut gleichzeitig den größten Kaufanreiz für die gesamte Pflegeserie auf?
- (5) Welcher Anzeigentyp kann sich am besten gegen den Hauptkonkurrenten durchsetzen?

3.3.1.5 Untersuchungsmethode

Im vorliegenden Beispiel handelte es sich um die Anlage von zwei Versuchsgruppen (Anzeigentyp B und C) und einer Kontrollgruppe (Anzeigentyp A; dieser Anzeigentyp war bereits mehrere Jahre hindurch in Frauenzeitschriften geschaltet worden). Die Vorlage der betreffenden Anzeige bei einer Repräsentativauswahl von Frauen der Werbezielgruppe erfolgte jeweils zusammen mit mehreren Anzeigen aus anderen Produktbereichen zur Neutralisierung des Testvorhabens (sog. Folder-Test).¹⁴

3.3.1.6 Ergebnisse im Überblick

Die Testergebnisse werden im Anschluß an die in Abschn. 3.3.1.4 definierten Untersuchungsprobleme dargestellt.

Zu (1) Alle drei Testanzeigen übermitteln die zentrale Werbebotschaft in

Tab. 10: Veränderung des Produktprofils durch zwei unterschiedliche Werbekampagnen*

	<i>Versuchsgruppe B</i>	<i>Versuchsgruppe C</i>
Teilzielgruppe „Verwenderinnen der umworbenen Marke“		
Scherk Gesichtswasser		
ist mild	+ 12 Punkte	+ 7 Punkte
ist auch für empfindliche Haut gut verträglich	- 7 Punkte	- 14 Punkte
reinigt die Haut, erfrischt, belebt und strafft die Haut	- 53 Punkte (100 Personen)	- 24 Punkte (111 Personen)
Teilzielgruppe „Verwenderinnen von Konkurrenzmarken“		
Scherk Gesichtswasser		
ist mild	+ 16 Punkte	+ 34 Punkte
ist auch für empfindliche Haut gut verträglich	+ 16 Punkte	+ 15 Punkte
reinigt die Haut, erfrischt, belebt und strafft die Haut	- 14 Punkte (338 Personen)	+ 32 Punkte (382 Personen)

* Frage: „Hier habe ich eine Liste mit verschiedenen Eigenschaften. Könnten Sie die Liste bitte durchsehen und mir alle Eigenschaften nennen, die auf Scherk-Gesichtswasser besonders zutreffen?“

Die unter den Versuchsgruppen B und C ausgewiesenen Ergebnisse errechnen sich jeweils als Differenz zu den prozentualen Nennungen der betreffenden Eigenschaften in der Kontrollgruppe A.

Tab. 11: Veränderung des Kaufanreizes für das umworbene Produkt*

	<i>Versuchsgruppe B</i>	<i>Versuchsgruppe C</i>
Teilzielgruppe „Verwenderinnen der umworbenen Marke“		
Ja, würde ich kaufen (benutze ich bereits)	- 10 Punkte	- 12 Punkte
Nein, würde ich nicht kaufen	+ 7 Punkte	+ 11 Punkte
Teilzielgruppe „Verwenderinnen von Konkurrenzmarken“		
Ja, würde ich zur Probe kaufen	+ 28 Punkte	+ 30 Punkte
Nein, würde ich nicht kaufen	- 27 Punkte	- 38 Punkte

* Frage: „Würden Sie vielleicht einmal Gesichtswasser von Scherk für sich selbst oder jemand anders kaufen, wenn es Ihnen im Laden angeboten wird?“

Differenzbildung wie in Tab. 10 erläutert; unentschiedene Personen wurden wegen ihrer geringen Anzahl vernachlässigt.

annähernd gleichem Maße an beide Teilzielgruppen; darüber hinaus gelingt jedoch keiner Testanzeige eine befriedigende Einführung des Seriengedankens.

- Zu (2) Tab. 10 zeigt Markenprofile, die in den Teilzielgruppen „Verwenderinnen der umworbenen Marke“ und „Benutzerinnen von Konkurrenzmarken“ recht unterschiedlich ausfallen. Vor allem das neue Anzeigenmotiv B scheint bei den Verwenderinnen der Marke SCHERK Gesichtswasser wichtige Assoziationen an Hautreinigung, Erfrischung und Belebung abzubauen; Anzeige C gelingt ein besonders deutlicher Profilaufbau in der Teilzielgruppe „Verwenderinnen von Konkurrenzmarken“, während die Nachteile dieser neuen Kampagne bei den Verwenderinnen der umworbenen Marke nicht so stark ins Gewicht zu fallen scheinen.

Durch Fragen an anderer Stelle des Fragebogens wird ein Effekt aufgeklärt, der in diesem Zusammenhang häufig eine Rolle spielt: Der bereits früher eingeschaltete Anzeigentyp genießt bei den Produktverwenderinnen eine relativ hohe Glaubwürdigkeit (Rationalisierung des Produktverbrauchs); neue Werbemotive erregen in der Verwendergruppe zunächst spontanes Mißtrauen.

Eine richtige Bewertung dieses Sachverhalts kann jedoch nur im Zusammenhang mit der *generellen werblichen Zielsetzung* – gemeinsam mit anderen Wirkindikatoren – erfolgen.

- Zu (3) Beispielsweise ist aus Tab. 11 abzulesen, daß von den neuen Anzeigenmotiven ein ungleich stärkerer Kaufanreiz auf die Teilzielgruppe „Benutzerinnen von Konkurrenzmarken“ ausstrahlt als dies offenbar bei der bisher geschalteten Anzeigenkampagne der Fall gewesen ist. Das leicht abnehmende Kaufinteresse in der Teilzielgruppe „Verwenderinnen der umworbenen Marke“ war aufgrund der Ergebnisse aus Tab. 10 zu erwarten, da Profilierung und Aufbau eines Kaufwunsches bekanntlich eng zusammenhängen.¹⁵

Die Schlußfolgerungen aus den Ergebnissen der Tab. 11 – starke Kaufanreizerhöhung bei Verbraucherinnen von Konkurrenzmarken, geringe Zurückhaltung bei derzeitigen Verwenderinnen – sollten nicht von vornherein auf eine Ablehnung der neuen Kampagnen hinauslaufen; offenbar liegen in der Loslösung von herkömmlichen Werbeklischees, in denen die Marke befangen ist, die besten Ansatzpunkte für die nachhaltige Ausdehnung des derzeitigen Verwenderinnenkreises.

- Zu (4) Wir erwähnen an dieser Stelle nur die für beide Teilzielgruppen zusammengefaßten Ergebnisse: Der Test bestätigt eine aus vielen anderen Zusammenhängen empirisch ableitbare Tatsache, daß Produktangebote, die hinter dem zentral abgebildeten und beschriebenen Gegenstand der Werbung stark zurücktreten und lediglich eine Nebenrolle spielen, kaum die Aufmerksamkeit des Betrachters auf sich ziehen, so daß weder mit einer spürbaren Profilierung noch mit einer meßbaren Kaufbeeinflussung gerechnet werden kann. Eher ist eine allgemeine Verminderung der Konzentrationsfähigkeit bei der Betrachtung der Anzeige die Folge, die u. U. dem Hauptprodukt abträglich ist.
- Zu (5) In repräsentativen Halbgruppen der Kontrollgruppe A und der beiden Versuchsgruppen B und C wurde den Testpersonen gleichzeitig eine aktuelle Anzeige des Hauptkonkurrenten vorgelegt; auf die Zielgruppe „Verwenderinnen von Konkurrenzgesichtswasser“ bezogen ergibt sich, daß die Anzeigen B und C eine wesentlich stärkere Durchsetzungskraft gegenüber der Hauptmitbewerbermarke aufweisen als das bisher geschaltete Anzeigenmotiv, gemessen an dem Kaufanreiz für das umworbene Produkt. Eine Erklärung dafür ist unter anderem die Annäherung der Position der umworbene Marke in wichtigen Eigenschaften an die des Mitbewerbers.

Bei der Gesamtbewertung der Untersuchungsergebnisse kann festgestellt werden, daß beide neugestalteten Anzeigen – jeweils als Prototypen von Anzeigenserien – ausgeprägte Profilierungseigenschaften und eine entsprechend starke kaufstimulierende Wirkung in der Zielgruppe „Verwenderinnen von Konkurrenzmarken“ aufweisen. Es liegt nahe, daß das Anzeigenmotiv C als Vorbild für eine neue Werbekampagne die meisten Vorteile auf sich vereint, während hier etwaige Nachteile gegenüber dem bisherigen Werbestil – im Hinblick auf die Markenverwenderinnen – als relativ ungefährlich zu veranschlagen sind.

Die Möglichkeiten, die Realisierung von Werbeziele anhand experimenteller Versuchsanordnungen zu überprüfen, sind vielgestaltig; entsprechend der jeweiligen Aufgabenstellung für die Werbung sind die Untersuchungsanliegen jedesmal neu zu formulieren. Wir beschränken uns an dieser Stelle auf das dargestellte Pretest-Beispiel und weisen noch einmal darauf hin, daß es nicht zuletzt in Zusammenhang mit der Kontrolle der Werbewirkung darauf ankommt, die Werbeziele und die Zielgruppe der Werbung möglichst präzise und differenziert festzulegen, um eine operationale Arbeitsgrundlage zu schaffen.

3.3.2 Kombination von Parallel- und Ex-post-Kontrollen

3.3.2.1 Aufgabenstellung

In der erwähnten SPIEGEL-Dokumentation werden vier Fallstudien dargestellt, die verschiedene Produktbereiche (Herrenkosmetik, Getränke, Geldanlageformen, Investitionsgüter) einschließen.¹⁶ Es handelt sich darum, anhand von Messungen *vor*, *während* und *nach Beendigung* jeweils in sich geschlossener Werbekampagnen darüber Auskunft zu erhalten, ob und in welchem Ausmaß die Realisierung operational formulierter Werbeziele bei der Zielgruppe der Werbung gelungen ist. Das aus dem Investitionsgüterbereich verwendete Beispiel bezieht sich auf die in diesem Buch im Detail dargestellte Konzeption für das DKI Deutsches Kupferinstitut.¹⁷ Wir schließen im folgenden an diese Ausführungen an und gehen auf die wichtigsten Ergebnisse der Studie ein. Eingangs werden noch einmal wichtige Basisangaben zusammengefaßt.

3.3.2.2 Werbeziele

Die Werbeagentur hat die Werbeziele in drei Forderungen zum Ausdruck gebracht:

- das Deutsche Kupfer-Institut als Informant und Berater bekanntmachen
- das Kupfer-Image in Richtung Progressivität verändern (unter Nutzung des tradierten Vertrauens-Kredits folgende Aspekte verstärken: Kupfer ist ein modernes Material und ein Werkstoff mit Zukunft)
- die Einstellung zur Verwendungseignung von Kupfer im Bauwesen – insbesondere in den Anwendungsbereichen Installation und Dachdeckung – verbessern.

3.3.2.3 Werbezielgruppe

Auch hier berufen wir uns auf die Angaben der Werbeagentur:

- Teilzielgruppe 1: Personen, die beruflich mit Kupfer zu tun haben (Architekten, Ingenieure, Handwerker, Bauwillige, Hausbesitzer sowie Personen in leitender Position)
- Teilzielgruppe 2: Bauwillige (Personen, die in den nächsten Jahren ein Haus zu bauen beabsichtigen)
- Teilzielgruppe 3: Hausbesitzer, die in den nächsten Jahren ihr Haus zu renovieren gedenken.

3.3.2.4 Aus den Werbezielen abgeleitete Untersuchungsprobleme

An dieser Stelle sind drei Aspekte zu berücksichtigen:

- (1) Inwieweit hat die Werbung das Deutsche Kupfer-Institut bekannt gemacht, und welche Vorstellungen werden mit dem DKI verbunden?
- (2) Ist die Werbekampagne dazu geeignet, für den Werkstoff Kupfer ein wettbewerbsabgrenzendes Profil als modernes und zukunftsweisendes Baelement aufzubauen und zu festigen?
- (3) Gelingt es durch die Werbung, die Einstellung der Zielgruppe über die Verwendungseignung von Kupfer im Bauwesen zu verbessern?

3.3.2.5 Untersuchungsmethode

Hier muß auf die Ausführungen in Abschn. 2.6.5 über grundsätzliche Probleme der Bestimmung des Werbeerfolges nach Einschaltung der Werbung zurückverwiesen werden. Voraussetzung bei dem beschriebenen Untersuchungsvorhaben war, daß der Werbungtreibende während der Testperiode ausschließlich Werbung im SPIEGEL schaltete, um die Einflußmöglichkeiten anderer Werbeträgerkontakte zu eliminieren – eine Situation, die ein partnerschaftliches Verhältnis zwischen den an der Werbung beteiligten Institutionen voraussetzt, das unter normalen Bedingungen nicht immer als gegeben angesehen werden kann.

Durchgeführt wurden insgesamt fünf Messungen bei repräsentativen Stichproben aus der SPIEGEL-Leserschaft; die erste Messung fand vor der Einschaltung der Werbung statt, und zwar bei Personen, die im allgemeinen eine von zwölf Ausgaben der Zeitschrift lesen; durch diese Messung wird eine *Kontrollgruppe* für die weiteren Erhebungen gewonnen. Drei Zwischenmessungen – jeweils nach Erscheinen von zwei, vier und sechs Anzeigenmotiven bei einem repräsentativen Kreis von Lesern der jeweiligen Nummern, in denen die Anzeigen erschienen sind – ergeben *Versuchsgruppen*, die den Verlauf der Werbewirkung während der Einschaltedauer widerspiegeln, während die fünfte Messung nach Abschluß der Kampagne (nach Einschaltung von acht Anzeigen) wie bei der ersten Messung erfolgte (vgl. Abb. 31).¹⁸ Insofern ist – methodisch gesehen – die Ausgangsbasis bei den einzelnen Messungen nicht vergleichbar, da die durchschnittlichen Kontaktchancen im Grunde genommen bei den Angehörigen der für die einzelnen Zwischenerhebungen gebildeten Gruppen höher liegen als bei der Versuchsgruppe 4; die Kontrollgruppe und die Versuchsgruppe 4 umfassen Leser im weitesten Sinne, während die für die Parallelmessungen vorgesehenen Befragten Leser der Zeitschrift mit wach-

sendem Grad der Leseintensität verkörpern. Allerdings kann man unter praktischen Aspekten wohl davon ausgehen, daß sich dadurch mögliche Verzerrungen auf die Ergebnisse einzelner Teilgruppen nur abgeschwächt auswirken werden, da vermutlich durch die Zielgruppen-Selektion gleichzeitig eine gewisse Selektion im Leserverhalten (überdurchschnittlicher Anteil regelmäßiger Leser) erfolgt.

Weitere Kontrollgruppen während der Laufzeit der Werbung – beispielsweise zum Zwecke der Isolierung von Konkurrenzaktivitäten bzw. anderen parallel laufenden absatzpolitischen Maßnahmen des DKI – wurden nicht gebildet; derartige exogene Einflüsse können jedoch weitgehend ausgeschlossen wer-

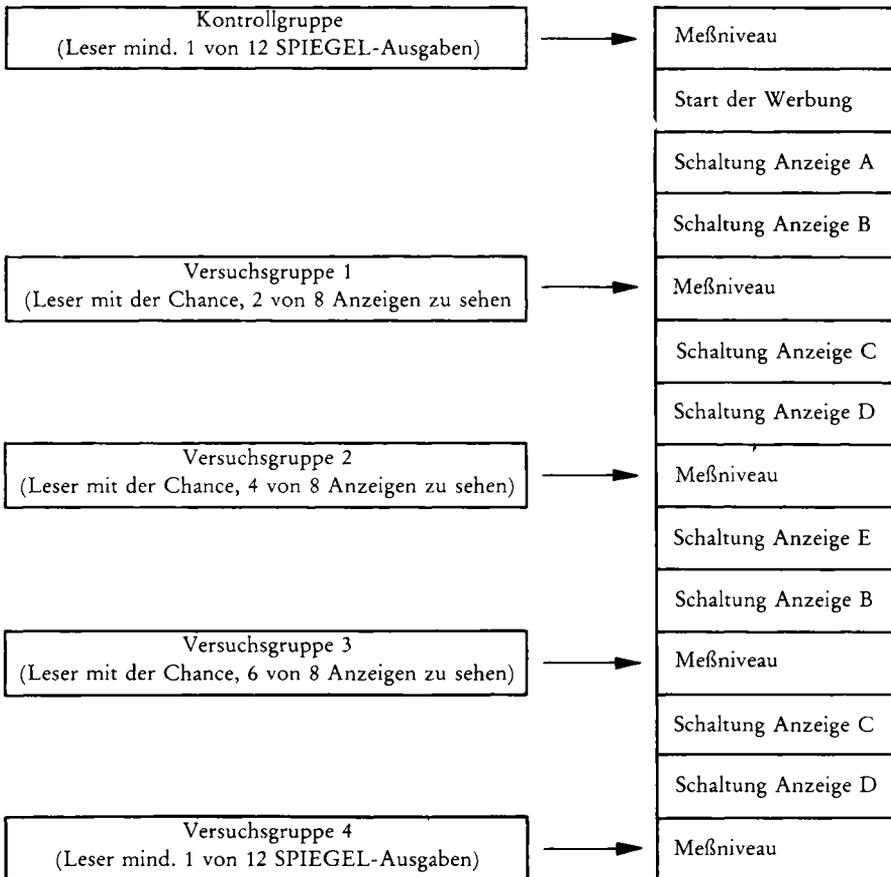


Abb. 31: Anlage des SPIEGEL-Experiments

den, weil während der betrachteten Kampagne des DKI weder Begleit- noch Abwehrmaßnahmen erfolgten.

Der Test wurde in allen Gruppen ohne Anzeigenvorlage durchgeführt; die einzelnen in allen Untersuchungsphasen identischen Fragen waren rein produktbezogen formuliert und wurden jeweils im Rahmen einer Mehrthemenumfrage gestellt; daher kann man davon ausgehen, daß die Befragten das Untersuchungsziel nicht durchschauen konnten.

3.3.2.6 Die wichtigsten Untersuchungsergebnisse im Überblick

Wir schließen uns hier den in Abschn. 3.3.2.4 formulierten Untersuchungsproblemen an.

Zu (1) Während vor Beginn der Kampagne 9% aller SPIEGEL-Leser das DKI als Informant und Berater in Sachen Kupfer kannten, lag dieser Prozentanteil nach Abschluß der Werbung bei 12%; eine zielgruppen-spezifische Ergebnis-Auffächerung wird in dem Untersuchungsbericht nicht vorgenommen. Der Bekanntheitsgrad stieg unmittelbar nach Einschaltung des auf diese Aufgabe besonders zugeschnittenen Anzeigenmotivs A auf 13% an und fiel im Verlaufe der Kampagne dann wieder tendenziell ab.

Zu (2) 41% der SPIEGEL-Leserschaft vertrat zu Beginn der Kampagne die Ansicht, Kupfer sei ein modernes Baumaterial und ein Werkstoff mit Zukunft. Diese Personengruppe konnte bis zum Abschluß der Werbung auf 48% vergrößert werden.

Bei einer engeren Zielgruppenbetrachtung fällt auf, daß in der Teilgruppe 2 diese Vorstellung von 31% auf 59% angewachsen ist, in der Teilgruppe 3 von 44% auf 64%, so daß durchaus von einem Erfolg der Kampagne in dieser Beziehung gesprochen werden kann.

Zu (3) Der Untersuchungsbericht faßt an dieser Stelle die Entwicklung der positiven Vorstellungen über die Verwendungseignung von Kupfer im Bauwesen mit der Profilierung von Kupfer als „modernes Material“ und als „Werkstoff mit Zukunft“ zusammen; bestätigt man die Verwendungseignung von Kupfer im Bauwesen durch die Merkmale „besonders geeignet für Heizungs- und Trinkwasserrohre, Hausfassaden, Stromleitungen“, „teuer, aber seinen Preis wert“, „wirtschaftlich“, „hochwertig“, „widerstandsfähig“, so ergibt sich das in der Tab. 12 dargestellte Bild.

Tab. 12: Positive Urteile über Kupfer als „modernes Material“ und als „Werkstoff mit Zukunft“ und gleichzeitige Bestätigung der Verwendungseignung von Kupfer im Bauwesen

- vor Einschaltung der Werbung:	6%
- nach Einschaltung von 2 Anzeigen:	5%
- nach Einschaltung von 4 Anzeigen:	8%
- nach Einschaltung von 6 Anzeigen:	9%
- nach Einschaltung von 8 Anzeigen (bei Kampagnen-Abschluß):	10%

Es fällt auf, daß vor allem Hausbesitzer in verstärktem Maße durch die Werbekampagne von der Eignung von Kupfer im Bauwesen überzeugt werden konnten; hier stieg die positive Einschätzung von Kupfer um 14 Punkte an.

Der SPIEGEL weist darauf hin, daß die Ergebnisse der Studien in verschiedenen Märkten unter Umständen einige generelle Schlußfolgerungen nahelegen. Wir erwähnen an dieser Stelle die wichtigsten Punkte; da wir bei empirischen Untersuchungen in anderem Zusammenhang ähnliche Erfahrungen gemacht haben, könnte von über den Einzelfall hinausgehender Gültigkeit der Ergebnisse gesprochen werden:¹⁹

- Der Werbeerfolg muß stets differenziert nach Zielgruppen betrachtet werden; die Aussagekraft empirischer Untersuchungen hängt eng mit der Präzision der Zielgruppendefinition zusammen.
- Der Erfolg einer Kampagne sollte niemals anhand einzelner Werbe-Teilziele, sondern am generellen Werbeziel gemessen werden. Damit ist die bereits diskutierte gleichzeitige Auswertung und Betrachtung der Ergebnisse für mehrere oder alle Teilziele und Teilzielgruppen angesprochen.
- Werbewirkung bzw. Werbeerfolg dürfen nicht mit Anzeigen-Beachtungswerten, Anzeigen-Kontaktchancen oder Coupon-Rückläufen, ebensowenig mit dem Verkaufserfolg gleichgesetzt werden.
- Eine einmal erreichte Werbewirkung bleibt nicht in konstanter Höhe bestehen, wenn die Werbung abgesetzt wird; „um die Substanz zu erhalten und weiter zu festigen, bedarf es kontinuierlicher Werbeanstöße“.

Anmerkungen

- 1 Abschn. 2.3.
- 2 Über die Lebenskurven von Produkten vgl. u. a. J. Bidlingmaier: Marketing, Teil 2. A.a.O., S. 257 ff.; P. Kotler: Marketing Management. Stuttgart 1974, S. 421 ff.
- 3 Vgl. Abschn. 2.6 über die Kontrolle des Werbeerfolgs.
- 4 Wir beziehen uns auf ein Manuskript der Werbeagentur Herrwerth & Partner, München, sowie auf Gespräche mit dieser Agentur; bei der Ableitung der Werbekonzeption werden nur die wichtigsten absatzpolitischen Entscheidungen berücksichtigt.
Diese Werbeagentur hatte 1975 einen Umsatz von 18 Mio. DM und betreute mit 37 fest angestellten Mitarbeitern 27 Kunden.
- 5 Für die folgenden Ausführungen ist u. a. ein Manuskript der Firma CONNEX Kommunikations-Service Werbeagentur GmbH, Berlin, mit dem Titel „Aufgaben und Konzeption der DKI-Werbekampagne Kupfer im Bauwesen“ verwendet worden.
Die Werbeagentur CONNEX hatte 1974 einen Umsatz von ca. 4,5 Mio. DM und betreute mit sieben fest angestellten Mitarbeitern acht Kunden. Damit zählt sie in der deutschen Agenturlandschaft zu den kleineren Werbeagenturen.
- 6 Vgl. hierzu im einzelnen auch die Ausführungen in Abschn. 3.3.2.
- 7 Vgl. Abschn. 3.3.2.
- 8 Vgl. dazu auch die SPIEGEL-Dokumentation „Kommunikationsprozesse und Werbewirkung, gemessen an 32 Kampagnen“. A.a.O.
- 9 Wiedergabe aufgrund verschiedenen Sekundärmaterials über den Möbelmarkt in der BRD, anhand von diversen Konzeptionsunterlagen der Werbeagentur Herrwerth & Partner, München, und Gesprächen mit dieser Agentur.
- 10 Die marktlichen Vorteile sowie die „IKEA-Philosophie“ wurden zusammengestellt anhand einer Veröffentlichung der Fachzeitschrift Möbelkultur: „IKEA – Schwedens Preisbrecher auf dem Schweizer Möbelmarkt“. In: Möbelkultur Nr. 6/74, S. 117 ff.
- 11 Entnommen aus dem Aufsatz „Das könnt Ihr mit uns Schweizern nicht machen“. In: möbel management Nr. 3/74, S. 23.
- 12 Siehe 3.2.3.3.
- 13 Die marktlichen und strategischen Grundlagen sind in Zusammenarbeit mit der Werbeagentur DIE WERBE EURO ADVERTISING GmbH. & Co., Werbeagentur GWA, Essen, entwickelt worden. Für die Ausarbeitung der Werbekonzeption ist die Agentur allein zuständig gewesen.
Die WERBE EURO-ADVERTISING betreute 1970 mit 60 Mitarbeitern ein Etatvolumen von 35 Mio. DM, das sich auf 30 Kunden verteilte. Damit rangiert die Agentur unter den größeren der deutschen Agenturszene. Die Agentur ist Mitglied der internationalen Agenturgruppe Euro-Advertising International, die in neun Ländern Agenturen unterhält und 1974 ein Etatvolumen von 220 Mio. DM aufwies.
- 14 Vgl. hierzu insb. die Ausführungen in Abschn. 2.6.4 und K. Koeppler et al.: A.a.O., S. 48 ff.
- 15 Vgl. hierzu auch S. 41.
- 16 Vgl. SPIEGEL-Dokumentation zum Problemkreis „Effektivität der Werbung“. A.a.O., Bände II-IV, sowie die Fußnote 89 (Seite 97).
- 17 Vgl. Abschn. 3.2.2.
- 18 Die Anzeigenkampagne ist in Abschn. 3.2.2 vollständig abgebildet worden.
- 19 Vgl. hierzu die erwähnte SPIEGEL-Dokumentation, Bd. I, S. 3; wichtige Ansätze dieser ersten empirischen Studie werden dann im Rahmen der Anschlußuntersuchung belegt. Vgl. dazu die SPIEGEL-Studie „Kommunikationsprozesse und Werbewirkung, gemessen an 32 Kampagnen“. A.a.O.

Literatur

- Asplay, J. C.: The Dartnell Sales Promotion Handbook. 4th ed. Chicago, London 1965.
- Assael, H.: Segmenting Market Segmentation Strategies and Techniques. In: European Research 1, No. 5, 1973.
- Barksdale, H., C. and W. R. Darden: Consumer Attitudes Toward Marketing and Consumerism. In: Journal of Marketing 36, No. 4, 1972.
- Behrens, K. Chr.: Absatzwerbung. Wiesbaden 1963.
- Behrens, K. Chr.: Demoskopische Marktforschung. 2. Aufl. Wiesbaden 1966.
- Berger, R.: Werbung als Marketinginstrument. In: Management-Enzyklopädie 6, München 1971.
- Bidlingmaier, J.: Unternehmerziele und Unternehmerstrategien. Wiesbaden 1964.
- Bidlingmaier, J.: Marketing, Teil 1. Reinbek bei Hamburg 1973.
- Bidlingmaier, J.: Marketing, Teil 2. Reinbek bei Hamburg 1973.
- Brückner, P.: Die informierende Funktion der Wirtschaftswerbung. Berlin 1967.
- Christofolini, P.: Verkaufsförderung in der Praxis. Düsseldorf, Wien 1972.
- Dorsch, F.: Psychologisches Wörterbuch. 6. Aufl. Hamburg, Bern 1959.
- Freter, H. W.: Mediaselktion. Wiesbaden 1974.
- Gensch, D. H., and U. P. Welam: An Optimum Budget Allocation Model for Dynamic, Interacting Market Segments. In: Management Science 20, No. 2, 1973.
- Gutenberg, E.: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre. II. Band: Der Absatz. 13. Aufl. Berlin, Heidelberg, New York 1971.
- Haedrich, G.: Prüfung von Werbemitteln im Splitrun-Test. In: Die Anzeige 21 (1964).
- Haedrich, G.: Empirische Prüfung von Anzeigenentwürfen. In: Die Anzeige 21 (1965).
- Haedrich, G.: Ein neues Testverfahren zur Überprüfung von Marketing-Strategien. In: Die Anzeige 7 (1966).
- Haedrich, G.: Marktgerechtes Positionieren des Angebots. In: Marketing Journal 2 (1972).
- Haedrich, G.: Einstellung zu einzelnen Medien als qualitativer Aspekt in der Mediaplanung. In: Die Anzeige 9 (1968).

- Haedrich, G.: Messung des Werbeerfolges – noch immer ein heißes Eisen? In: GfM-Mitteilungen 2 (1968).
- Haedrich, G.: Agentur und Kunde. Fünf Fragen bei der Agenturauswahl. In: Die Anzeige 5 (1970).
- Heinen, E.: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre. 3. Aufl. Wiesbaden 1970.
- Heinen, E.: Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen. Wiesbaden 1971.
- Hundhausen, C.: Public Relations. Essen 1967.
- Jacobi, H.: Werbepsychologie. Wiesbaden 1963.
- Johannsen, U.: Die Werbeerfolgskontrolle. Hamburg 1969.
- Kaas, K.: Diffusion und Marketing. Stuttgart 1973.
- Katz, E.: The Two-Step-Flow of Communication: An Up to Date Report of an Hypothesis. In: Public Opinion Quarterly 21 (1957).
- Koeppler, K., et al.: Werbewirkungen definiert und gemessen. Velbert 1974.
- Köring, D.: Marketingorientierte Mediaplanung. Bad Homburg 1971.
- Korndörfer, W.: Die Aufstellung und Aufteilung von Werbebudgets. Stuttgart 1966.
- Kotler, P.: Marketing Management. Stuttgart 1974.
- Krautter, J.: Marketing-Entscheidungsmodelle. Wiesbaden 1973.
- Lasswell, H. D.: The Structure and Function of Communication in Society. In: The Communication of Ideas. Hrsg.: L. Bryson. New York 1964.
- Lewin, K.: Field Theory in Social Science. New York 1951.
- Milliband, R.: Der Staat in der kapitalistischen Gesellschaft. Frankfurt/Main 1972.
- Nader, R., and A. Cowan: Claims Without Substance. In: The Consumer and Corporate Accountability. Hrsg.: R. Nader. New York, Chicago, San Francisco, Atlanta 1973.
- Nielsen Beobachter, Nr. 1. Frankfurt/M. 1974.
- Nielsen Researcher, No. 1. O. Ortsang. 1974.
- Nieschlag, R., E. Dichtl u. H. Hörschgen: Marketing. 7. Aufl. Berlin 1974.
- Noelle-Neumann, E. u. W. Schulz (Hrsg.): Publizistik. Frankfurt/Main 1971.
- Popper, R.: Logik der Forschung. 4. Aufl. Tübingen 1971.
- Reeves, R.: Werbung ohne Mythos, München 1963.
- Roy, M. L.: A Decision Sequence Analysis of Developments in Marketing Communication. In: Journal of Marketing 37 (1973).
- Ruhland, J., u. R. Ritschel: Werbeträger – Einführung in die Praxis des Werbeträgereinsatzes. Bad Homburg 1970.

- Sandig, C.: Stichwort „Unternehmenspolitik“. In: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Bd. IV. 3. Aufl. Stuttgart 1962.
- Seitz, T.: Zur ökonomischen Theorie der Werbung. Tübingen 1971.
- Selltiz, C., M. Jahoda, M. Deutsch u. St. W. Cook: Untersuchungsmethoden der Sozialforschung, Bd. I und II. Neuwied und Darmstadt 1972.
- SIMM-Informationen. Hrsg.: Schwerin-Institut für Markt- und Meinungsforschung GmbH. 1. Jg., Nr. 1.
- Spiegel, B.: Die Struktur der Meinungsverteilung im sozialen Feld. Bern, Stuttgart 1961.
- SPIEGEL-Dokumentation zum Problemkreis Effektivität der Werbung. Ergebnisse von 4 Fallstudien über Werbewirkung und Werbeerfolg. Hamburg 1971.
- SPIEGEL-Dokumentation „Kommunikationsprozesse und Werbewirkung, gemessen an 32 Kampagnen“. Hamburg o. J. (1974).
- Schreiber, K.: Werbekritische Haltung der Umworbenen vermindert Werbeerfolg. In: Die Anzeige Heft 7, 1964.
- Schreiber, K.: Marktforschung. Berlin, Frankfurt/M. 1966.
- Stern, M. E.: Marketingplanung. 2. Aufl. Berlin 1969.
- Stroschein, F.-R.: Die Befragungstaktik in der Marktforschung. Wiesbaden 1965.
- Tischler, St.: Medien: Qual der Wahl. In: Marketing Journal 1 (1975).
- Westley, B. H., and M. S. McLean: Conceptual Model for Communication Research. In: Journalism Quarterly 34, 1957.
- Wille, F.: Management mit Profit Centers. 2. Aufl., München 1970.
- NN (Autorenkollektiv): Mehrwert, Nr. 3, Teil I: Die Produktion. Beiträge zur Kritik der politischen Ökonomie. Erlangen 1973.
- o. V.: Die GfK-Skalen – Ansatz, Methodik und Verfahren der psychologischen Einstellungsmessung durch die GfK Nürnberg. In: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung 14. Jg., 1968.
- o. V.: IKEA – Schwedens Preisbrecher auf dem Schweizer Möbelmarkt. In: Möbelkultur 6 (1974).
- o. V.: Das könnt Ihr mit uns Schweizern nicht machen. In: möbel management 3 (1974).

Sachregister

- Absatz
 - Absatzkosten 58
 - Absatzmittler-Werbung 119
 - Absatzplanung 23 ff., 51 ff., 60
 - Absatzpolitisches Instrumentarium 17 ff., 31 f., 52 ff.
 - Absatzwerbung 38 ff.
 - Absatzziele 33 ff., 58
- Aida-Regel 75, 97
- Angebotsmatrix 41
- AWA (Allensbacher Werbeträger-Analyse) 81

- Bedürfnismatrix 41
- Befragungstaktik, indirekte 103
- Bekanntheitsgrad 41
- Briefing 88, 89, 110, 113
- Bund Deutscher Unternehmensberater (BDU) 91

- Competitive Preference-Messung 100
- Copy-Plattform 73 f., 110, 116 f., 130, 143, 153
- Copy-Test 75, 88, 94, 96, 98, 100, 103, 104, 110, 161 ff.
- Critical Path Method (CPM) 154

- Deckungsbeitragsrechnung 60
- Diffusion 72
- Direct-Mailing 119

- Einstellungskategorien 68 ff.
- Einstellungsskalen 64
- Ex-ante-Kontrolle 94 ff.
- Expertenbefragung 88, 100
- Ex-post-Kontrolle 94 ff., 111, 168 ff.

- Folder-Test 164
- Full-Service-Prinzip 89 f.

- Gatekeeper 29, 31
- Guttman-Skala 66, 103
- GWA (Gesellschaft Werbeagenturen) 91

- Heavy Users 68

- Information 26, 29, 31, 77 f.
- Interaktionsfeld, soziales 28

- Kaufanreiz 165
- Kaufmerkmal 64 ff.
- Kernzielgruppe 68
- Kommunikation 25 ff.
 - Kommunikationsbotschaft 27
 - Kommunikationserfolg 26
 - Kommunikationsetat 60
 - Kommunikationsinstrumentarium 17 ff., 32, 49 f.
 - Kommunikationskanal 27 f.
 - Kommunikationsmittel 26
 - Kommunikations-Mix 37, 49 f.
 - Kommunikationsmodell 28 ff.
 - Kommunikationsplanung 33
 - Kommunikationspolitik 26
 - Kommunikationsprozeß 25 ff., 76
 - Kommunikationsträger 26
 - Kommunikationszeichen 27
 - Kommunikationsziele 26, 33 ff., 36 f., 55 f.
 - Zwei-Stufen-Fluß der Kommunikation 28, 72
- Komplementär- und Substitutionseffekte 21 ff., 33
- Kontaktchance 82 ff.
- Kontakthäufigkeit 82 ff.
- Kontaktklasse 83
- Kontrollgruppe 98 f., 101, 164, 169 f.
- Konzeptions-Pretest 59

- Lasswell-Formel 28
- Leserschaftsanalysen 81
- Lickert-Skala 103

- Markenimage 103
- Markenpositionierung 153
- Markenprofilierung 103, 151, 153, 155
- Marketing
 - Marketingabteilung 86 f.
 - Marketingaufwendungen 56
 - Marketingberater 88 ff.
 - Marketingberatungsunternehmen 90 f.
 - Marketingbudget 52

- Marketingergebnis 35
- Marketinginstrumentarium 17 ff., 21 ff.
- Marketingkonzeption 54
- Marketing-Mix 21 ff., 30 ff., 52 f., 54, 93
- Marketing-Modelle 58, 59, 83
- Marketingorganisation 87
- Marketingplanung 25, 62, 93, 109 ff.
- Marketingprogrammplanung 93
- Marketingservices 87
- Marketingstrategie 87, 93
- Marketingziele 33, 51 f.
- Markt
 - Marktanalyse 57
 - Marktanpassung 34
 - Marktanteil 51, 56
 - Marktanteils-Zielplanung 58
 - Marktbeeinflussung 34
 - Marktforschungsinstitute 88
 - Marktsegmentierung 63 ff., 117, 151, 152
 - Markt-Split 63
- Media
 - Mediaanalyse (MA) 81
 - Mediaplanung 73, 75, 79 ff.
 - Media-Selektionsprogramme 83
 - Mediastrategie 119
 - Medienauswahl 82, 84
- Meinung, öffentliche 47
- Meinungsbildner 30, 72 f.
- Meinungsführer 28, 72
- Merchandising 32, 48 f.
- Nettoreichweite 82, 83
- Netzplan 149
- Öffentlichkeit 47
- Operationalität von Zielen 34
- Penetration 97
- Plastizität 40
- Point of Purchase 38, 48
- Point of Sale 38
- Preissegmentierung 146
- Pretest 98, 101, 167
- Produkt
 - Produkt-Image 40
 - Produktlebenszyklus 109
 - Produkt-Management 86
 - Produkt-Neueinführung 109
 - Produktpositionierung 67 f., 74, 129, 161
 - Produktprofilierung 74, 143, 165
 - Produktsegmentierung 151
 - Produktvariation 68
- Profit-Center 86
- Projekt-Management 86
- Propaganda 38
- Public Relations 46 ff.
- „Putzfrauentest“ 88
- Randzielgruppen 68
- Reaktions-Kurve 84
- Reason Why 140
- Recall 97
- Recognition 97
- Reichweite 82
 - Nettoreichweite 82 f.
 - Reichweitenkumulation 82
 - Reichweitenmedien 81
- Rückkopplung 29
- Schwerin-Test 100
- Serviceabteilung 88
- Service-Institutionen 88
- Skalen 103
 - Einstellungsskalen 64
 - Guttman-Skala 66, 103
 - Lickert-Skala 103
 - Thurstone-Skala 103
- Splitruntest 101
- Störfaktoren 27
- Streuverluste 81
- Teaser-Kampagne 40
- Test
 - Copy-Test 75, 88, 94, 96, 98, 100, 103, 104, 110, 161 ff.
 - Folder-Test 164
 - Schwerin-Test 100
 - Splitrun-Test 101
 - Testanzeige 99
 - Testkampagne 99
 - Testmarktaktionen 63
 - Testverfahren, qualitative 103 f.
 - Thurstone-Skala 103
 - Tiefeninterview 103
- Unique Selling Proposition 143
- Unternehmensziele 33 ff., 61
- Unternehmerisches Führungskonzept 86
- Unternehmung, Strategiebereich der 86
- Usage Pull 97
- Verbrauchsmerkmale 64 ff.
- Verbraucher und Werbung 13 f.

- Verkaufsförderung 32, 42 ff.
 Versuchsgruppe 98 f., 101, 164, 169 f.
- Wahrnehmung, selektive 27
- Werbung
 Werbeabteilung 86
 Werbeagentur 86, 88 ff.
 Werbeaufwendungen 56 ff.
 Werbeerfolg 93, 98
 –, außerökonomischer 98
 –, ökonomischer 98
 Werbeerfolgsdimension 96
 Werbeerfolgskontrolle 93 ff., 109 ff., 119 ff.,
 137, 155, 168 ff.
 Werbeerfolgsmessung 96 ff., 103, 161 ff.,
 168 ff.
 Werbeerträge 56
 Werbeetat 85
 Werbeetatplanung 51 ff., 57
 Werbeetat-Restriktionen 56, 111
 Werbeforschung, qualitative 103 f.
 Werbekonzeption 73 ff., 113 ff., 116 ff.,
 128 ff., 130, 140 ff., 143 f., 153 f.
 Werbemedien, klassische 80
 Werbemittel 73, 75 ff., 85
 Werbemittelarten 75 f.
 Werbemittelauswahl 73, 75, 80
 Werbemittleinsatz 73 ff.
 Werbemittelgestaltung 78
 Werbemittelplanung 73 ff., 78
 Werbemittelwirkung 75 ff., 78
 Werbeobjekte 62
 Werbeplan 93 ff.
 Werbeplanrevision 94 f.
 Werbeplanung 51 ff., 86 ff., 109 ff.
 –, Ablauf der 110 ff.
 –, Organisation der 86 ff.
 –, Phasen der 113 ff.
 Werbesubjekte 63, 79
 Werbestrategie 73
 Werbeträger 76, 79, 85
 Werbeträgerauswahl 80
 Werbeträgergruppen 80
 Werbeträger-Images 80
 Werbeträgerkombination 83
 Werbeträgerplanung 79 ff.
 Werbewirkung 42, 75, 99, 167
 –, Ex-ante-Kontrolle der 94 ff.
 –, Ex-post-Kontrolle der 94 ff., 111, 168 ff.
 –, Parallel-Kontrolle der 94 ff.
 Werbewirkungskurve
 Werbewirkungsmodell 97
 Werbewirkungsverlauf 56
 Werbeziel 38 ff., 51, 115 f., 129, 142 f., 152,
 161, 167, 168, 172
 Werbeziele, Operationalisierung der 98
 –, Quantifizierung der 98
 –, taktische und strategische 42
 –, Teilziele 115 f., 172
 Werbezielgruppe 63 ff., 161 ff., 168
 Werbung, Absatzmittler- 119
 –, emotionale 77
 –, Funktionen der 39 ff.
 –, gesellschaftliche Funktionen der 13 f.
 –, informative 13, 77 ff.
 –, institutionelle 38, 47
 –, manipulative 13
 –, suggestive 77 f.
 –, thematische 77 f.
 –, unthematische 77 f.
 –, wettbewerbsfreundliche 13
 –, wettbewerbshemmende 13
 – und Verbraucher 13 f.
- Zentralausschuß der Werbewirtschaft
 (ZAW) 91
- Ziele
 Zielbildungsprozeß 36
 Zielplanung 33
 Zielrealisierung 116
 Zielsystem, absatzpolitisches 56
 –, unternehmerisches 33, 116
 –, werbliches 33, 116
- Zielgruppe 68, 115, 129, 142, 152 f., 168
 Zielgruppenabgrenzung 65 f., 68, 72
 Zielgruppenanalyse 65
 Zielgruppenbestimmung 63, 68, 69, 85,
 170 ff.
 Zielgruppenforschung 64
 Zielgruppenmedien 81
 Zielgruppenmerkmale 63 ff.
 Zielgruppenplanung 66
 Zielgruppenprognose 66
 Zielgruppensegmentation 63, 154



Walter de Gruyter
Berlin · New York

Marketing Management

Herausgegeben von Günther Haedrich

Gerhard Thies

Vertikales Marketing

Groß-Oktav. 148 Seiten. 1976. Kartoniert DM 38,-
ISBN 3 11 006677 7 (Band 2)

Der Verfasser begründet die wachsende Bedeutung partnerschaftlicher Zusammenarbeit zwischen Industrie und Handel und beschreibt systematisch und detailliert ihre vielfältigen Möglichkeiten. Dabei läßt er sich von der praktischen Realisierbarkeit von Kooperationen leiten und stellt folgerichtig die Probleme der Planung, Kostenverteilung, rechtlichen Zulässigkeit und Organisation des vertikalen Marketing in den Mittelpunkt seiner Betrachtung.

In Vorbereitung:

Günther Haedrich
(Hrsg.)

Entscheidungshilfen in der Marketingplanung

Groß-Oktav. Etwa 250 Seiten. 1977. Gebunden etwa DM 84,-
ISBN 3 11 006882 6 (Band 3)

Ernst F. Salcher

Psychologische Marktforschung

Groß-Oktav. Etwa 320 Seiten. 1977. Gebunden etwa DM 48,-
ISBN 3 11 006881 8 (Band 4)

Preisänderungen vorbehalten



Walter de Gruyter
Berlin · New York

- Carl Hundhausen **Wirtschaftswerbung**
Klein-Oktav. 357 Seiten. Mit 21 Abbildungen und zahlreichen
Tabellen. 1971. Kartoniert DM 9,80
ISBN 3 11 001922 1 (Sammlung Götschen, Band 5007)
- Carl Hundhausen **Public Relations**
Theorie und Systematik
Klein-Oktav. 154 Seiten. 1969. Kartoniert DM 4,80
ISBN 3 11 002789 5 (Sammlung Götschen, Band 1233)
- Karl-Heinz Buchmann **Quantitative Planung des Marketing-Mix**
auf der Grundlage empirisch verfügbarer Informationen
Groß-Oktav. X, 186 Seiten. Mit 13 Abbildungen. 1973.
Gebunden DM 68,- ISBN 3 11 004224 X
- Hans R. Hansen/
Alexandre Thabor **Marketing-Modelle**
Anwendungsmöglichkeiten und Entwicklung computergestützter
Modelle im Marketing
Groß-Oktav. 303 Seiten. Mit 105 Abbildungen. 1973.
Gebunden DM 68,- ISBN 3 11 004459 5
- Karl Schrader **Psychologische und verhaltensbiologische
Grundlagen des Marketing**
Groß-Oktav. 210 Seiten. 1971. Gebunden DM 44,-
ISBN 3 11 001983 3
- Hans-Joachim Hoffmann **Psychologie und Massenkommunikation**
Planung, Durchführung und Analyse öffentlicher Beeinflussung
Groß-Oktav. 248 Seiten. 1976. Plastik flexibel DM 28,-
ISBN 3 11 006621 1 (de Gruyter Lehrbuch)
- Hans-Joachim Hoffmann **Werbepsychologie**
Klein-Oktav. 184 Seiten. Mit 22 Figuren.
1972. Kartoniert DM 9,80.
ISBN 3 11 004023 9 (Sammlung Götschen, Band 5009)



Walter de Gruyter Berlin · New York

Wolfgang Wetzel

Statistische Grundausbildung für Wirtschaftswissenschaftler

2 Bände. Groß-Oktav. Plastik flexibel. (de Gruyter Lehrbuch)
1: Beschreibende Statistik. 172 Seiten. Mit 40 Abb. und 54 Tab.
1971. DM 22,- ISBN 3 11 003747 5
2: Schließende Statistik. 278 Seiten. Mit 77 Abb. und 49 Tab. 1973.
DM 28,- ISBN 3 11 003748 3

Peter Quante

Lehrbuch der praktischen Statistik

Bevölkerungs-, Wirtschafts-, Sozialstatistik
Groß-Oktav. 433 Seiten. 1961. Ganzleinen DM 30,-
ISBN 3 11 000877 7

Johann Pfanzagl

Allgemeine Methodenlehre der Statistik

2 Bände. Klein-Oktav. Kartoniert.
(Sammlung Göschen)
Bd. 1: (5746) Elementare Methoden unter besonderer Berücksichtigung der Anwendung in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften 5., verb. Aufl. 265 Seiten. Mit 49 Abb. und 24 Tab. 1972. DM 9,80
ISBN 3 11 003476 X
Bd. 2: (7047) Höhere Methoden unter besonderer Berücksichtigung der Anwendung in Naturwissenschaften, Medizin und Technik
4., verb. Aufl. 321 Seiten. Mit 42 Abb. 1974. DM 14,80
ISBN 3 11 004474 9

Otto Walter Haseloff/
Hans-Joachim Hoffmann

Kleines Lehrbuch der Statistik

Für Naturwissenschaft und Technik, Psychologie, Sozialforschung und Wirtschaft
4., neubearbeitete und erweiterte Auflage
Oktav. XII, 330 Seiten. Mit 59 Fig. und 99 Tab., 1 Anh. statist. Arbeitstab. u. Übungsaufg. u. 1 Ausschlagtafel. 1970.
Plastik flexibel DM 26,-
ISBN 3 11 000716 9

William G. Cochran

Stichprobenverfahren

Aus dem Amerikanischen übersetzt von Wulf Böing
Groß-Oktav. 474 Seiten. 1972. Gebunden DM 86,-
ISBN 3 11 002040 8

Preisänderungen vorbehalten
