

Werbecontrolling

Konzept, Instrumente, Fallbeispiele

Ingomar Kloss



Deutscher Betriebswirte-Verlag

Werbecontrolling

WERBECONTROLLING

Konzept, Instrumente, Fallbeispiele

von Prof. Dr. Ingomar Kloss

Deutscher Betriebswirte-Verlag

Bibliografische Informationen der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über www.ddb.de abrufbar.

© Deutscher Betriebswirte-Verlag, Gernsbach 2003

Satz: Claudia Wild, Stuttgart

Druck: Konkordia GmbH, Bühl

ISBN: 3-88640-103-0

Inhaltsübersicht

Vorwort	VII
1 Werbung unter Controllingaspekten	1
1.1 Werbung und Controlling	1
1.2 Aktuelle Lage der Werbung in Deutschland	2
1.3 Klassische Fehler der Werbetreibenden	6
1.4 Effizienz und Effektivität der Werbung	12
1.5 Werbeumfeld	15
1.6 Wirkungsmechanismen der Werbung	22
1.7 Werbepsychologie	33
1.8 Positionierung	49
2 Werbecontrolling-Konzept	57
2.1 Grundgedanken des Controlling	58
2.2 Grundkonzept des Werbecontrolling	66
2.3 Gegenstandsbereiche des Werbecontrolling	80
2.4 Implementierung des Werbecontrolling	121
3 Instrumente des Werbecontrolling	131
3.1 Instrumente und Kennzahlen des operativen Werbecontrolling	132
3.2 Instrumente des strategischen Werbecontrolling	168
4 Fallbeispiele	213
4.1 Boehringer Ingelheim	213
4.2 Kellogg Deutschland	232
Literaturverzeichnis	250
Sachverzeichnis	257
Abbildungsverzeichnis	XIII
Tabellenverzeichnis	XVII
Abkürzungsverzeichnis	XVIII

Vorwort

Erstmals in der deutschen Werbegeschichte waren zu Anfang dieses Jahrhunderts die Investitionen in Werbung rückläufig, sie fielen im Jahr 2002 unter das Niveau von 1998. Die Tatsache als solche ist bereits bemerkenswert, da sich die werbetreibende Wirtschaft bisher stets antizyklisch verhielt. Wichtiger allerdings ist, daß die Werbekrise mit einer „Entzauberung“ des „Mythos“ Werbung einherzugehen scheint. Offenbar gilt Werbung nicht mehr als das Allheilmittel gegen Absatzkrisen.

Die Folge ist eine sehr viel kritischere Haltung gegenüber der Werbung, verbunden mit dem Anspruch, sie sowohl wirtschaftlicher als auch wirksamer gestalten zu wollen. In dieser Situation erscheint eine Kombination von zwei betriebswirtschaftlichen Teilfunktionen naheliegend, die noch vor kurzer Zeit als undenkbar galt: von Werbung und Controlling.

Das vorliegende Buch versucht, Werbung und Controlling zu einem Werbecontrolling zu verknüpfen. Werbecontrolling ist nach wie vor in großen Teilen der werbetreibenden Wirtschaft nicht institutionalisiert bzw. erfolgt überwiegend in seiner operativen Ausprägung, also im Bereich der Mediaplanung und der Werbewirkungskontrolle. Vor allem mit der strategischen Ausrichtung des Werbecontrollings betritt dieses Buch Neuland.

Werbung ist ein Bereich, in dem – vor allem in mittelständischen Betrieben – Entscheidungen vielfach „aus dem Bauch heraus“ getroffen werden. Werbecontrolling ermöglicht es, daß der Prozeß von Planung, Steuerung und Kontrolle der Werbung mit einem hohen Maß an Rationalität erfolgt.

Das Buch gliedert sich in vier Kapitel:

- Da Werbung den „weichen“ Managementfunktionen zuzuordnen ist, erfolgt im ersten Kapitel eine Darstellung der werblichen Grundlagen aus Controllingsicht. Aufgezeigt wird, in welches Umfeld Werbung eingebettet ist und auf welchen Wirkungsmechanismen sie beruht. Es wird dabei versucht, die für ein Werbecontrolling notwendige Grundeinstellung gegenüber der Werbung zu vermitteln.
- Im zweiten Kapitel wird ein Werbecontrolling-Konzept vorgestellt, das die Grundlagen des Controlling mit den spezifischen Besonderheiten der Werbung verknüpft. Ferner werden Empfehlungen zur Implementierung des Werbecontrollings gegeben.
- Das dritte Kapitel ist den im Werbecontrolling einzusetzenden Instrumenten gewidmet. Aufgezeigt wird sowohl die Anwendbarkeit der klassischen Controllinginstrumente für werbetypische Fragestellungen (wie z.B. SWOT- und Portfolio-Analyse), als auch werbespezifische Instrumente (wie Werbewirkungskontrolle oder Copy Analyse).

- Das vierte Kapitel schließlich umfaßt zwei Fallbeispiele, die aufzeigen, welche konkreten und individuellen Lösungen für das Werbecontrolling in der werbetreibenden Wirtschaft gefunden wurden. Die Beiträge stammen von Boehringer Ingelheim (Dr. Roland Schneider und Gerhard Erning) und Kellogg Deutschland (Torsten Danker).

Mein Dank gilt zunächst meinem Kollegen Prof. Dr. Torsten Czenskowsky für die kritische und konstruktive Durchsicht des Manuskriptes, sowie Herrn René Diers für seine Zuarbeit zur Balanced Scorecard. Bedanken möchte ich mich aber vor allem auch bei den Autoren der Fallbeispiele, die trotz Eingebundenseins in das operative und strategische Tagesgeschäft die Zeit für ihre Beiträge gefunden haben.

Das vorliegende Buch richtet sich an alle, die mit Werbung zu tun haben. Angesprochen werden Lehrende und Studierende des Faches Werbung, ebenso wie Werbe- und Mediaagenturen, sowie vor allem auch die Werbetreibenden. Das hier vorgestellte Werbecontrolling-Konzept erhebt nicht den Anspruch, den „Stein der Weisen“ gefunden haben. Es ist aber grundsätzlich in jedem werbetreibenden Unternehmen einsetzbar. Da Werbecontrolling vor allem auf der Systematisierung und kritischen Hinterfragung der Werbeprozesse im Unternehmen und bei den Werbedienstleistern beruht, ist es vor allem auch für kleine und mittelständische Unternehmen einsetzbar, die die einzelnen Bestandteile der Werbekonzeption vielfach vollständig oder zu großen Teilen extern erstellen lassen.

Anregungen zur Verbesserung und konstruktive Kritik nimmt der Verfasser gerne entgegen.

Ingomar Kloss
www.ingomar-kloss.de

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	VII
1 Werbung unter Controllingaspekten	1
1.1 Werbung und Controlling	1
1.2 Aktuelle Lage der Werbung in Deutschland	2
1.3 Klassische Fehler der Werbetreibenden	6
1.3.1 Unklare Werbeziele	6
1.3.2 Unklare Zielgruppendefinition	7
1.3.3 Falscher Werbeträgereinsatz	8
1.3.4 Unspezifische Copy Strategy	8
1.3.5 Kreativität als Selbstzweck	11
1.3.6 Fehleinschätzung des Interesses der Zielgruppe	12
1.4 Effizienz und Effektivität der Werbung	12
1.5 Werbeumfeld	15
1.5.1 Mythos Werbung	15
1.5.2 Kommunikative Bedingungen	16
1.5.3 Marktbedingungen	19
1.6 Wirkungsmechanismen der Werbung	22
1.6.1 Werbewirkung	23
1.6.2 Der duale Wirkungsprozeß der Werbung	25
1.6.3 Wirkungsmodelle	27
1.6.3.1 Wirkungskette der Werbung	27
1.6.3.2 Black-Box der Werbewirkung	28
1.6.3.3 Der „relevante Satz von Marken“	31
1.7 Werbepsychologie	33
1.7.1 Wahrnehmung	33
1.7.1.1 Selektive Wahrnehmung	33
1.7.1.2 Kognitive Dissonanzen	36
1.7.1.3 Beiläufige Wahrnehmung	37
1.7.2 Lernen	38
1.7.2.1 Determinanten des Lernerfolges	39
1.7.2.2 Semantische Netzwerke	40
1.7.2.3 Lernen von Emotionen	41
1.7.3 Motivation	43

1.7.4	Images	44
1.7.4.1	Funktionen von Images	44
1.7.4.2	Komponenten von Images	47
1.8	Positionierung	49
1.8.1	Konzept der Positionierung	50
1.8.2	Positionierungsansätze und -regeln	52
2	Werbecontrolling-Konzept	57
2.1	Grundgedanken des Controlling	58
2.1.1	Controlling als betriebliches Führungssystem	58
2.1.2	Operatives und strategisches Controlling	62
2.1.3	Regelkreis des Controlling.	64
2.2	Grundkonzept des Werbecontrolling	66
2.2.1	Ziele des Marketingcontrolling	67
2.2.2	Werbecontrolling als Subsystem des Marketing- controlling	69
2.2.3	Werbecontrolling und Werbekonzeption	72
2.2.4	Operatives und strategisches Werbecontrolling	74
2.2.4.1	Gegenstandsbereiche.	74
2.2.4.2	Regelkreis des Werbecontrolling.	75
2.2.5	Besonderheiten des Werbecontrolling	78
2.2.5.1	Qualitative Ausprägungen.	78
2.2.5.2	Indirekte Werbewirkung	79
2.3	Gegenstandsbereiche des Werbecontrolling	80
2.3.1	Verteilung des Werbedrucks	81
2.3.1.1	Räumliche Verteilung: Werbegebiet	81
2.3.1.2	Zeitliche Verteilung: Werbezeitraum.	84
2.3.2	Werbeetat	86
2.3.3	Werbeziele	89
2.3.4	Zielgruppe	92
2.3.4.1	Aktuelle und potentielle Zielgruppen.	92
2.3.4.2	Soziodemographische Zielgruppenbeschreibung	93
2.3.4.3	Psychographische Zielgruppenbeschreibung	96
2.3.5	Werbeobjekt	100
2.3.6	Werbestrategie.	102
2.3.7	Copy Strategy	105
2.3.8	Mediastrategie	110
2.3.8.1	Aufgaben der Mediaagenturen.	110
2.3.8.2	Informationsquellen in der Mediaplanung	115

2.3.8.3	Werbeträgerkontakte und Werbemittel- Kontaktchancen	119
2.4	Implementierung des Werbecontrolling	121
2.4.1	Anforderungen an einen Werbecontroller	122
2.4.2	Organisation des Werbecontrolling	124
3	Instrumente des Werbecontrolling	131
3.1	Instrumente und Kennzahlen des operativen Werbecontrolling	132
3.1.1	Reichweiten und Kontakte	132
3.1.2	Tausenderpreise	143
3.1.3	Affinitäten	146
3.1.4	Rangreihen	148
3.1.5	Modelling	150
3.1.6	Kennzahlen für den Werbedruck	154
3.1.7	Werbewirkungskontrolle	157
3.1.7.1	Gegenstandsbereiche der Werbewirkungs- kontrolle	158
3.1.7.2	Werbewirkungstests	160
3.1.7.3	Probleme der Werbewirkungsmessung	164
3.2	Instrumente des strategischen Werbecontrolling	168
3.2.1	SWOT-Analyse	169
3.2.2	Portfolio-Analyse	173
3.2.3	Positionierungsanalyse	179
3.2.4	Copy Analyse	183
3.2.5	Werbe-Benchmarking	190
3.2.6	Semantisches Differential	195
3.2.7	Target Costing	197
3.2.8	Balanced Scorecard	199
3.2.8.1	Das Grundkonzept der Balanced Scorecard	199
3.2.8.2	Der Einsatz der Balanced Scorecard in der Werbung	202
3.2.8.3	Beispiel-Balanced Scorecard für den Werbebereich	208
4	Fallbeispiele	213
4.1	Kommunikation und Medialeistungen messen und bewerten – Werbecontrolling als Erfolgsfaktor bei Boehringer Ingelheim.	213
4.1.1	Was bestimmt den Erfolg eines Produktes? Zur Bedeutung und Definition des Werbecontrollings	213

4.1.2	Verfahren zur Entwicklung und Prüfung von Strategien.	215
4.1.3	Meß- und Bewertungsmethoden	216
4.1.3.1	Brand Performance System	216
4.1.3.2	Brand Profile Assessment	218
4.1.3.3	Positioning Testing	219
4.1.3.4	Pre-Test System	220
4.1.3.5	Media Research System	221
4.1.3.6	Post-Test System.	227
4.1.4	Wie sind Meß- und Bewertungsverfahren des Werbecontrollings im Unternehmen organisiert? . . .	228
4.2	Instrumente des Werbecontrolling bei Kellogg Deutschland. . .	232
4.2.1	Werbewirkung, Werbecontrolling und die Rolle des Marktforschers	232
4.2.2	Der Prozeß der Werbeentwicklung.	234
4.2.2.1	Der Copy Development Process	236
4.2.2.2	Die Pre-Test Phase	237
4.2.2.3	Der Post-Test	242
	Literaturverzeichnis	250
	Sachverzeichnis	257

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1–1: Werbeinvestitionen in Deutschland	3
Abbildung 1–2: Langfristige Entwicklung der Werbeausgaben in Deutschland	3
Abbildung 1–3: Beeinflussungsfaktoren ökonomischer Größen	7
Abbildung 1–4: Effizienz- und Effektivitätsaspekte des Werbe controlling	15
Abbildung 1–5: Die Kraft der Bilder.	18
Abbildung 1–6: Differenzierungsmöglichkeiten	21
Abbildung 1–7: Der duale Prozeß der Zielerreichung der Werbung	26
Abbildung 1–8: Einfaches Kommunikationsmodell	27
Abbildung 1–9: Wirkungskette der Werbung	28
Abbildung 1–10: Black-Box-Modell des Käuferverhaltens.	29
Abbildung 1–11: Das Stimulus-Organismus-Response-Modell 1	30
Abbildung 1–12: Das Stimulus-Organismus-Response-Modell 2	30
Abbildung 1–13: Wahrnehmung und Erwartungshaltung	35
Abbildung 1–14: Wahrnehmung und Produktumfeld	35
Abbildung 1–15: Kognitive Dissonanzen in der Werbung.	37
Abbildung 1–16: Determinanten des Lernerfolges	39
Abbildung 1–17: Semantische Netzwerke	41
Abbildung 1–18: Beispiel emotionaler Beeinflussung	42
Abbildung 1–19: Die Maslowsche Bedürfnispyramide	43
Abbildung 1–20: Funktionen von Images im Kaufentscheidungsprozeß.	45
Abbildung 1–21: Relevanz von Markenimages nach Branchen.	46
Abbildung 1–22: Imagerträchtige Markenlogos.	47
Abbildung 1–23: Komponenten des Markenimage	48
Abbildung 1–24: Die 20 wertvollsten Marken der Welt	49
Abbildung 1–25: Positionierungsbeispiel	51
Abbildung 1–26: Dimensionen eines Produktes	52
Abbildung 1–27: Differenzierungsansätze der Positionierung.	53
Abbildung 1–28: Positionierungsansätze im Benzinmarkt	55
Abbildung 2–1: Entwicklung des Controlling.	59
Abbildung 2–2: Controlling-Konzept und seine Interpretationen	61
Abbildung 2–3: Zeithorizont des strategischen und operativen Controlling	62
Abbildung 2–4: Strategisches und operatives Controlling.	63
Abbildung 2–5: Der Controlling-Regelkreis.	64
Abbildung 2–6: Operatives und strategisches Controlling im Regelkreis	65
Abbildung 2–7: Zielgrößen des Markencontrolling.	68
Abbildung 2–8: Werbecontrolling als Controlling-Subsystem	70

Abbildung 2–9: Dimensionen einer Werbecontrolling-Konzeption . .	70
Abbildung 2–10: Gegenstandsbereiche der Werbekonzeption	72
Abbildung 2–11: Werbecontrolling-Prozeß	73
Abbildung 2–12: Operatives und strategisches Werbecontrolling.	74
Abbildung 2–13: Regelkreis des Werbecontrolling: Grundstruktur . . .	76
Abbildung 2–14: Regelkreis des Werbecontrolling: Anwendungs- beispiel	77
Abbildung 2–15: Möglichkeiten der räumlichen Werbestreuung.	82
Abbildung 2–16: Teaser-Werbung	83
Abbildung 2–17: Möglichkeiten der zeitlichen Verteilung des Werbedrucks	85
Abbildung 2–18: Erinnereranteil bei unterschiedlicher Wiederholungsdichte	86
Abbildung 2–19: Zielorientierte Werbeetatplanung	88
Abbildung 2–20: Verteilungsdimensionen des Werbebudgets	89
Abbildung 2–21: Zielsystem der Werbung	90
Abbildung 2–22: ACNielsen-Gebiete	95
Abbildung 2–23: Zwei völlig unterschiedliche Typen	96
Abbildung 2–24: Die Sinus-Milieus in Gesamtdeutschland 2001	99
Abbildung 2–25: Entscheidungen über das Werbeobjekt	101
Abbildung 2–26: Konzeptionspyramide der Werbung	103
Abbildung 2–27: Entscheidungen im Rahmen der Werbestrategie	104
Abbildung 2–28: Umsetzungsmöglichkeiten einer Copy Strategy	107
Abbildung 2–29: Mediaagenturen als Mittler zwischen Werbetreibenden und Werbeträgern	111
Abbildung 2–30: Planungsablauf in einer Mediaagentur	111
Abbildung 2–31: Kommunikations- und Mediazielgruppe	112
Abbildung 2–32: Organisationsmöglichkeiten des Werbecontrolling . .	127
Abbildung 2–33: Organisatorische Einbindung des Werbecontrolling .	128
Abbildung 3–1: Instrumente und Kennzahlen des Werbecontrolling .	131
Abbildung 3–2: Der Kontaktkorridor	136
Abbildung 3–3: Zielkonflikt zwischen Werbedruck und Werbeetat . .	137
Abbildung 3–4: Externe Überschneidung 1	138
Abbildung 3–5: Externe Überschneidung 2	139
Abbildung 3–6: Überschneidungsmodell der kumulierten Leserschaft eines Mediums	140
Abbildung 3–7: Fluktuation von Leserschaften	141
Abbildung 3–8: Interne Überschneidungen und Durchschnittskontakte	141
Abbildung 3–9: Werbeträgerauswahl nach Affinitäten	147
Abbildung 3–10: Awareness: Baselevel und Maximum	151
Abbildung 3–11: Awareness-Entwicklung in Abhängigkeit vom Werbedruck	151

Abbildung 3–12: Modelling: Ausgangssituation	152
Abbildung 3–13: Modelling: Modellabbildung	153
Abbildung 3–14: Modelling: Modellprognose	153
Abbildung 3–15: Werbedruck auf Zielpersonen	155
Abbildung 3–16: Share of Mind	156
Abbildung 3–17: Wirkungsebenen	158
Abbildung 3–18: Werbewirkungsfunktion	160
Abbildung 3–19: Werbewirkungstests	161
Abbildung 3–20: Beeinflussungsfaktoren der Kaufentscheidung	164
Abbildung 3–21: Verzahnung von Umwelt- und Unternehmensanalysen als Ausgangspunkt der Marketing-Konzeption	169
Abbildung 3–22: Ziel-strategische Ansatzpunkte der Planung	170
Abbildung 3–23: Beispiel einer vernetzten SWOT-Analyse	172
Abbildung 3–24: Grundschema des McKinsey-Portfolios	174
Abbildung 3–25: Beispiel-Portfolio	178
Abbildung 3–26: Grundmodell der Positionierungsanalyse	180
Abbildung 3–27: Positionierungsmodell für den Biermarkt	181
Abbildung 3–28: Analyse-Beispiel 1: American Express	185
Abbildung 3–29: Analyse-Beispiel 2: Jägermeister	187
Abbildung 3–30: Analyse-Beispiel 3: Frankfurter Allgemeine Zeitung	188
Abbildung 3–31: Kerngedanke des Benchmarking	192
Abbildung 3–32: Ablauf des Werbe-Benchmarking	193
Abbildung 3–33: Vergleichsobjekte im Benchmarking	194
Abbildung 3–34: Beispiel für ein semantisches Differential	197
Abbildung 3–35: Grundprinzip des Target Costing	198
Abbildung 3–36: Anwendungsmöglichkeit des Target Costing im Werbecontrolling	199
Abbildung 3–37: Die Balanced Scorecard nach Kaplan/Norton	200
Abbildung 3–38: Die Balanced Scorecard als strategischer Handlungsrahmen	201
Abbildung 3–39: System von Balanced Scorecards im Unternehmen	203
Abbildung 3–40: Kausalzusammenhänge innerhalb der Balanced Scorecard	211
Abbildung 4–1: Strategie-Hierarchie	214
Abbildung 4–2: Ganzheitliches Marketing-Kommunikations-Modell	214
Abbildung 4–3: Meß- und Bewertungsmethoden	215
Abbildung 4–4: Brand Performance System, Beispiel 1	217
Abbildung 4–5: Brand Performance System, Beispiel 2	217
Abbildung 4–6: Brand Profile Assessment 1	218
Abbildung 4–7: Brand Profile Assessment 2	219
Abbildung 4–8: Pre-Test System (monadic), Beispiel	220
Abbildung 4–9: Beispiel Media Research: GRP and Brutto-Investment	224

Abbildung 4–10: Beispiel Media Research: Day-Time Mix	225
Abbildung 4–11: Beispiel Media Research: Station Mix	226
Abbildung 4–12: Beispiel für Post-Test System	227
Abbildung 4–13: Beispiel Brand Performance System	228
Abbildung 4–14: Ablauforganisation	229
Abbildung 4–15: Zielhierarchie im Unternehmen	230
Abbildung 4–16: Effektivität vs. Effizienz	231
Abbildung 4–17: Aufgabenverteilung im Unternehmen	231
Abbildung 4–18: Prozeß der Werbeentwicklung	235
Abbildung 4–19: Millward-Brown Link-Test.	240
Abbildung 4–20: Werbetracking	244
Abbildung 4–21: Recognitiontest 1	245
Abbildung 4–22: Recognitiontest 2	246
Abbildung 4–23: Iagemessung	246
Abbildung 4–24: Messung der Abverkäufe	248

Tabellenverzeichnis

Tabelle 2–1:	Regionale Steuerbarkeit von Werbeträgern	82
Tabelle 2–2:	Die 20 größten Mediaagenturen in Deutschland 2002 . .	113
Tabelle 2–3:	Werbeträger in Deutschland	115
Tabelle 3–1:	Externe und interne Überschneidungen	142
Tabelle 3–2:	TKP-Vergleich unterschiedlicher Werbeinseln	145
Tabelle 3–3:	Der Einfluß der Zielgruppe auf die Wirtschaftlichkeit . .	145
Tabelle 3–4:	TKP der deutschen Fernsehsender	146
Tabelle 3–5:	Rangreihe	149
Tabelle 3–6:	Share of Mind: Berechnungsbeispiel	157
Tabelle 3–7:	Kriterien zur Beurteilung von Marktattraktivität und relativer Wettbewerbsstärke	175
Tabelle 3–8:	Bestimmung der Marktattraktivität	176
Tabelle 3–9:	Bestimmung der relativen Wettbewerbsstärke	177
Tabelle 3–10:	Positionierungsansätze nach der Maslowschen Bedürfnishierarchie im Biermarkt	182
Tabelle 3–11:	Beispiel-Balanced Scorecard für den Werbebereich . . .	210

Abkürzungsverzeichnis

AG.MA	Arbeitsgemeinschaft Media Analyse
AWA	Allensbacher Werbeträger-Analyse
BRW	Bruttoreichweite
DAR	Day After Recall
FMCG	fast moving consumer goods
GEZ	Gebühreneinzugszentrale
GfK	Gesellschaft für Konsumforschung, Nürnberg
GRP	Gross Rating Point
IVW	Informationsgemeinschaft zur Feststellung der Verbreitung von Werbeträgern
LpA	Leser pro Ausgabe
LpE	Leser pro Exemplar
LpS	Leser pro Seite
LpwS	Leser pro werbungführender Seite
MA	Media Analyse
NRW	Nettoreichweite
OTH	opportunity to hear
OTS	opportunity to see
PIN	personenindividuelle Nutzungsdaten
POS	Point of Sales
SGE	Strategische Geschäftseinheit
SOA	Share of Advertising
SOM	Share of Mind
SOV	Share of Voice
TAP	Tausender-Auflagen-Preis
TdW	Typologie der Wünsche
THP	Tausend-Hörer-Preis
TKP	Tausend-Kontakt-Preis
TLP	Tausend-Leser-Preis
TNP	Tausend-Nutzer-Preis
TSP	Tausend-Seher-Preis
TZP	Tausend-Zielpersonen-Preis
UAP	unique advertising proposition
USP	unique selling proposition
VA	Verbraucher-Analyse
WLK	weitester Leserkreis
WSK	weitester Seherkreis
ZAW	Zentralverband der deutschen Werbewirtschaft

1 Werbung unter Controllingaspekten

Werbung wird vor allem unter Marketingaspekten betrachtet, unter Kommunikationsaspekten, unter dem Aspekt der Kreativität, unter dem Aspekt der Wirkung. Werbung wird nur sehr zögerlich unter Controllingaspekten betrachtet, obwohl es vom Wirkungsaspekt nur ein kleiner Schritt dorthin ist. Denn Wirkung muß immer zielorientiert sein, somit ist eine Überprüfung des Zielerreichungsgrades der Werbung auch naheliegend.

Dieses erste Kapitel soll in vertretbarer Kürze Grundlagen der Werbung vermitteln, wobei die Perspektive des Controlling eingenommen wird. Ziel ist es, die Notwendigkeit zur Institutionalisierung eines Werbecontrolling im Unternehmen zu begründen und die dafür erforderliche Grundeinstellung gegenüber der Werbung aufzuzeigen. Beides ist gleichermaßen wichtig: Nur wenn im Management realistische Vorstellungen darüber vorhanden sind, in welchem Umfeld Werbung heute erfolgt, wie Werbung wirkt und was sie bewirken kann, ist ein Werbecontrolling sinnvoll zu etablieren.

1.1 Werbung und Controlling

Auf den ersten Blick läßt sich kaum etwas Unvereinbareres vorstellen als ausgerechnet eine Kombination von Werbung und Controlling. Die Fremdbilder dieser beiden betriebswirtschaftlichen Teilbereiche verdeutlichen die Vorurteile, die vielfach nach wie vor bestehen. Werbeleute gelten als „Theoretiker, die ohne operative Kenntnis vom Elfenbeinturm aus agieren“, als „Bademeister ohne Wasserberührung“, „Cashburner, die Millionenbeträge in die Kommunikation stecken und sich von ihren Agenturen pampern lassen“, Mitarbeiter der „Partyabteilung“, „Nebelwerfer, die nicht meßbar sind und dies auch nicht sein wollen“, „Pappenträger und Broschüren-Entwickler“ (vgl. Schütz 2002, S. 40). Controller auf der anderen Seite werden als „Kreativitätsverhinderer“, „Bremser“, „Erbsenzähler“, „Kontrolleure“, „Sicherheitsbeauftragte“, „Zahlenfetischisten, -zauberer und -jongleure“ bezeichnet (vgl. Czieskowsky/Schünemann/Zdrowomyslaw 2002, S. 17).

Wie ist also eine Kombination dieser so offensichtlich gegensätzlichen betrieblichen Funktionen vorstellbar? Bei allen Unterschieden, beide Bereiche haben auch Gemeinsamkeiten, die ihre Kombination nicht nur als sinnvoll, sondern als unabdingbar erscheinen lassen. Diese Gemeinsamkeiten liegen in der Zielsetzung, der sich beide Bereiche unterordnen. Werbung ist schließlich kein Selbstzweck, sondern vor allem als betriebswirtschaftliches Instrument anzusehen, mit dem die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens sichergestellt werden soll. Auch das Controlling zielt auf die Überlebensfähigkeit des Unternehmens. Damit ziehen beide Bereiche nicht nur am gleichen Strang, sondern auch in die gleiche Richtung.

In der betrieblichen Realität ist eine isolierte Betrachtung von Werbung und Controlling nicht mehr möglich. Funktionsspezifische Sichtweisen oder gar ein Bereichsegoismus sind angesichts einer sich stetig verschärfenden Wettbewerbssituation unternehmensschädlich. Es geht heute vielmehr darum, die Synergie- und Ergänzungspotentiale aller Funktionsbereiche zur Verwirklichung der Unternehmensziele zu nutzen. Die beiden Bereiche, in denen dies vielfach noch nicht in befriedigender Weise gelungen ist, sind verstärkt in einem Werbecontrolling zusammenzubringen. Auch in der Werbeabteilung hat jeder Mitarbeiter ein hohes Interesse daran, zu wissen, wie die eingeleiteten Maßnahmen wirken, Abweichungen rechtzeitig zu erkennen und entsprechend gegensteuern zu können. Dem Controlling sind naturgemäß alle Maßnahmen recht, die die Wertschöpfung und Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens stärken, auch und insbesondere, wenn sie aus der Werbung kommen.

Dem Werbecontrolling kommt die Aufgabe zu, die tendenziell eher introvertierte Sichtweise des Controlling mit der eher extrovertierten Sichtweise der Werbung zu einem Gesamtdenken zu kombinieren und weiterzuentwickeln (vgl. Auerbach 1994, S. 13). Aus dem Zusammenwirken dieser in der Tat sehr gegensätzlichen Bereiche sind konstruktive Beiträge für das Management zu erwarten.

1.2 Aktuelle Lage der Werbung in Deutschland

Das neue Jahrtausend begann erwartungsgemäß mit einem neuen Rekord bei den Werbeausgaben, die sich auch bereits in den Jahren zuvor von einem Rekord zum anderen bewegten. Zugegebenermaßen war das Jahr 2000 in bezug auf die Werbeausgaben von einigen Sondereffekten geprägt. Zusätzliche Werbeimpulse resultierten aus der allgemeinen Börsenbegeisterung, großen Unternehmenszusammenschlüssen und dem Wettbewerb zwischen den Telekommunikationsanbietern. Sie führten gegenüber dem Vorjahr zu einer Steigerung des Werbevolumens um annähernd 6 % auf 33,2 Milliarden Euro, wovon 23,4 Milliarden Euro reines Streuvolumen waren.

Mit dem Jahr 2001 begann möglicherweise aber eine neue Zeitrechnung auch in der Werbung, das Werbevolumen fiel zurück auf das Niveau von 1999. Als Gründe dafür listet der Zentralverband der deutschen Werbewirtschaft (ZAW) auf: Flurbereinigung bei der New Economy, Absturz der Börsenkurse, Einbruch bei den Stellenangeboten und Pkw-Anzeigen, Stimmungsabfall nach den Anschlägen des 11. September in New York sowie ausbleibende Sonderimpulse (vgl. ZAW 2002, S. 10). Damit verzeichneten die Werbeausgaben in Deutschland erstmals seit 1970 eine negative Entwicklung (vgl. Abbildung 1–2). Dieser Trend hielt allerdings auch im Jahr 2002 an, in

dem die Werbeausgaben sogar noch unter das Niveau von 1998 sanken. Erstmals seit Jahrzehnten rutschte damit der Anteil der Werbeinvestitionen am Bruttoinlandsprodukt auf 1,4 %.

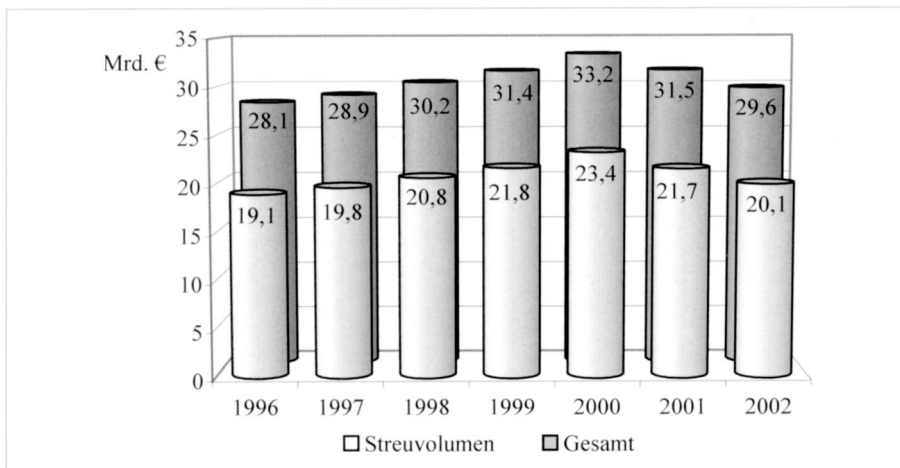


Abbildung 1–1: Werbeinvestitionen in Deutschland

Quelle: ZAW Jahrbücher

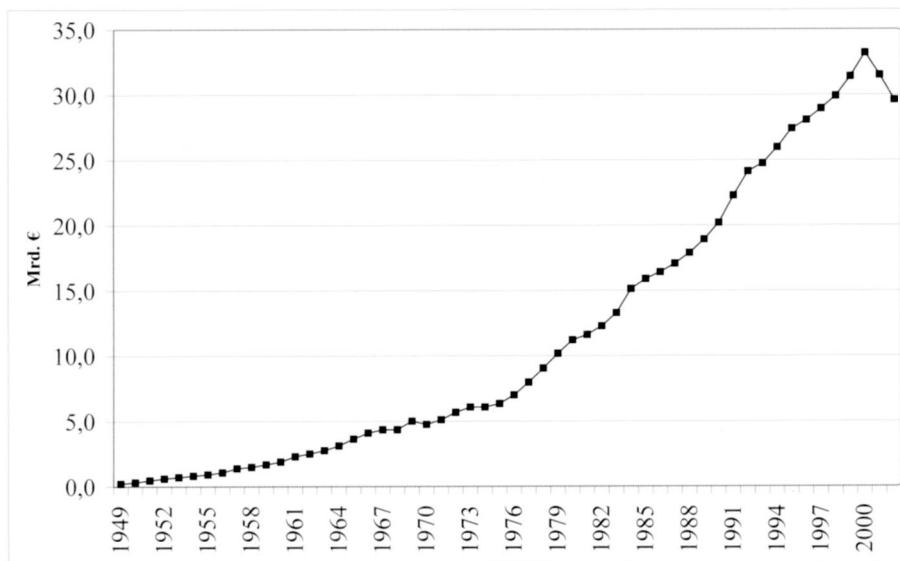


Abbildung 1–2: Langfristige Entwicklung der Werbeausgaben in Deutschland

Quelle: Nickel, V.: ZAW 1949–1999, Bonn 1999; ZAW Jahrbücher