

# 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](http://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
<b>1 Werbung unter Controllingaspekten .....</b>	<b>1</b>
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
<b>2 Werbecontrolling-Konzept .....</b>	<b>57</b>
2.1 Grundgedanken des Controlling .....	58
2.2 Grundkonzept des Werbecontrolling .....	66
2.3 Gegenstandsbereiche des Werbecontrolling .....	80
2.4 Implementierung des Werbecontrolling .....	121
<b>3 Instrumente des Werbecontrolling .....</b>	<b>131</b>
3.1 Instrumente und Kennzahlen des operativen Werbecontrolling ..	132
3.2 Instrumente des strategischen Werbecontrolling .....	168
<b>4 Fallbeispiele .....</b>	<b>213</b>
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](http://www.ingomar-kloss.de)

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	VII
<b>1 Werbung unter Controllingaspekten .....</b>	<b>1</b>
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
<b>2</b>	<b>Werbecontrolling-Konzept . . . . .</b>	<b>57</b>
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
<b>3</b>	<b>Instrumente des Werbecontrolling . . . . .</b>	<b>131</b>
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
<b>4</b>	<b>Fallbeispiele . . . . .</b>	<b>213</b>
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.

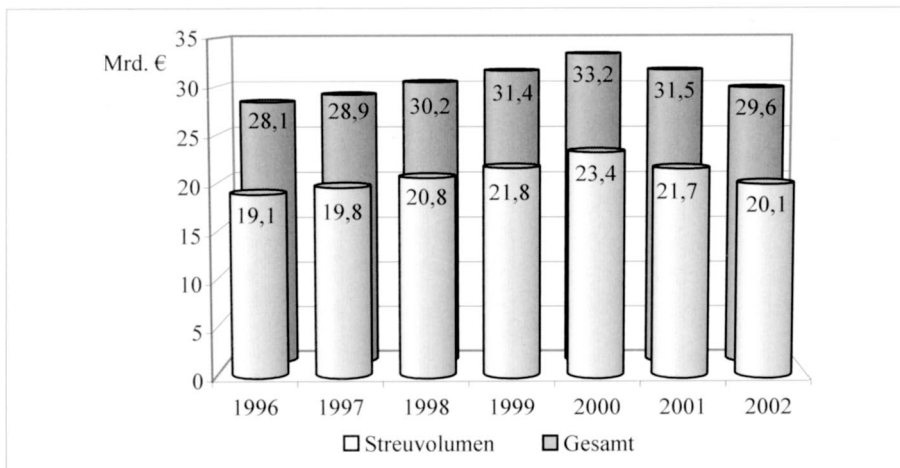
Dem Werbecontrolling kommt die Aufgabe zu, die tendenziell eher introvertierte Sichtweise des Controlling mit der eher extrovertierten Sichtweise der Werbung zu einem Gesamtdenken zu kombinieren und weiterzuentwickeln (vgl. Auerbach 1994, S. 13). Aus dem Zusammenwirken dieser in der Tat sehr gegensätzlichen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

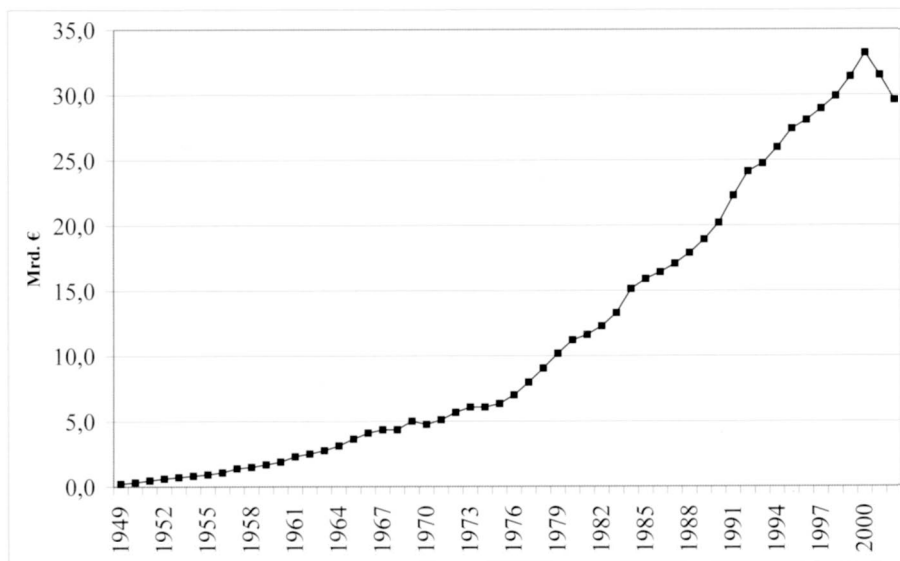
Mit dem Jahr 2001 begann möglicherweise aber eine neue Zeitrechnung auch in der Werbung, das Werbevolumen fiel zurück auf das Niveau von 1999. Als Gründe dafür listet der Zentralverband der deutschen Werbewirtschaft (ZAW) auf: Flurbereinigung bei der New Economy, Absturz der Börsenkurse, Einbruch bei 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