

Institut für  
Marktorientierte Unternehmensführung  
Universität Mannheim  
Postfach 10 34 62  
  
68131 Mannheim

Reihe:  
Wissenschaftliche Arbeitspapiere  
Nr.: W 046

## **Institut für Marktorientierte Unternehmensführung**

*Bauer, H. H./ Meeder, U./ Jordan, J.*

### **Eine Konzeption des Werbecontrolling**

Mannheim 2000  
ISBN Nr. 3-89333-254-5

*Prof. Dr. Hans H. Bauer* ist Inhaber des Lehrstuhls für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Marketing II an der Universität Mannheim. Außerdem ist er Wissenschaftlicher Direktor des Instituts für Marktorientierte Unternehmensführung (IMU) an der Universität Mannheim.

*Dipl.-Kffr. Uta Meeder* ist externe Doktorandin und Projektleiterin am Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Marketing II der Universität Mannheim. Sie ist Dozentin für Marktforschung an der Fachhochschule Ludwigshafen.

## Das Institut für Marktorientierte Unternehmensführung

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

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

Das Angebot des IMU umfasst folgende Leistungen:

### ◆ **Management Know-How**

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

### ◆ **Wissenschaftliche Arbeitspapiere**

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

### ◆ **Schriftenreihe**

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

### ◆ **Anwendungsorientierte Forschung**

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

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

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

**Dr. Arno Balzer,**  
Manager Magazin

**BASF AG,**  
Hans W. Reiners

**BSH GmbH,**  
Matthias Ginthum

**Carl Zeiss AG,**  
Dr. Michael Kaschke

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

**Continental AG,**  
Heinz-Jürgen Schmidt

**Deutsche Bank AG,**  
Rainer Neske

**Deutsche Messe AG,**  
Ernst Raue

**Deutsche Post AG,**  
Jürgen Gerdes

**Deutsche Telekom AG,**  
Achim Berg

**Dresdner Bank AG,**  
Dr. Stephan-Andreas Kaulvers

**Dürr AG,**  
Ralf W. Dieter

**E.On Energie AG,**  
Dr. Bernhard Reutersberg

**EvoBus GmbH,**  
Wolfgang Presinger

**Hans Fahr**

**Freudenberg & Co. KG,**  
Jörg Sost

**Fuchs Petrolub AG,**  
Dr. Manfred Fuchs

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

**Stephan M. Heck**

**Heidelberg Druckmaschinen AG,**  
Dr. Jürgen Rautert

**HeidelbergCement AG,**  
Andreas Kern

**Hoffmann-La Roche AG,**  
Karl H. Schlingensief

**HUGO BOSS AG,**  
Dr. Bruno Sälzer

**IBM Deutschland GmbH,**  
Johann Weißen

**IWKA AG,**  
N.N.

**K + S AG,**  
Dr. Ralf Bethke

**KARSTADT Warenhaus AG,**  
Prof. Dr. Helmut Merkel

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

**Körper PaperLink GmbH,**  
Martin Weickenmeier

**Monitor Company,**  
Dr. Thomas Herp

**Nestlé Deutschland AG,**  
Christophe Beck

**Pfizer Pharma GmbH,**  
Jürgen Braun

**Dr. Volker Pfahlert,**  
Roche Diagnostics GmbH

**Thomas Pflug**

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

**Procter & Gamble GmbH,**  
Willi Schwerdtle

**Dr. h.c. Holger Reichardt**

**Robert Bosch GmbH,**  
Uwe Raschke

**Roche Diagnostics GmbH,**  
Dr. Manfred Baier

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

**RWE Energy AG,**  
Dr. Andreas Radmacher

**Thomas Sattelberger,**  
Continental AG

**SAP Deutschland AG & Co. KG**  
Joachim Müller

**St. Gobain Deutsche Glass GmbH**  
Udo H. Brandt

**Dr. Dieter Thomaschewski**

**TRUMPF GmbH & Co. KG,**  
Dr. Mathias Kammüller

**VDMA e.V.,**  
Dr. Hannes Hesse

**Voith AG,**  
Dr. Helmut Kormann

- W097 Bauer, H. H. / Mäder, R. / Wagner, S.-N.: Übereinstimmung von Marken- und Konsumentenpersönlichkeit als Determinante des Kaufverhaltens – Eine Metaanalyse der Selbstkongruenzforschung, 2005
- W095 Bauer, H. H. / Schüle, A. / Reichardt, T.: Location Based Services in Deutschland. Eine qualitative Marktanalyse auf Basis von Experteninterviews, 2005
- W094 Bauer, H. H. / Reichardt, T. / Schüle, A.: User Requirements for Location Based Services. An analysis on the basis of literature, 2005
- W093 Bauer, H. H. / Reichardt, T. / Exler, S. / Kiss, S.: Entstehung und Wirkung von Smart Shopper-Gefühlen. Eine empirische Untersuchung, 2005
- W092 Homburg, Ch. / Stock, R. / Kühlborn, S.: Die Vermarktung von Systemen im Industriegütermarketing, 2005
- W090 Bauer, H. H. / Falk, T. / Kunzmann, E.: Akzeptanz von Self-Service Technologien – Status Quo oder Innovation?, 2005
- W089 Bauer, H. H. / Neumann, M. M. / Huber F.: Präferenzschaffung durch preis-psychologische Maßnahmen. Eine experimentelle Untersuchung zur Wirkung von Preispräsentationsformen, 2005
- W088 Bauer, H.H. / Albrecht, C.-M. / Sauer, N. E.: Markenstress bei Jugendlichen. Entwicklung eines Messinstruments am Beispiel von Kleidung, 2005
- W087 Bauer, H. H. / Schüle, A. / Neumann, M. M.: Kundenvertrauen in Lebensmitteldiscounter. Eine experimentelle Untersuchung, 2005
- W086 Bauer, H. H./ Neumann, M. M. / Mäder, R.: Virtuelle Verkaufsberater in interaktiven Medien. Eine experimentelle Untersuchung zur Wirkung von Avataren in interaktiven Medien, 2005
- W085 Bauer, H. H. / Neumann, M. M. / Haber, T. E. / Olic, K.: Markendifferenzierung mittels irrelevanter Attribute. Eine experimentelle Studie, 2005
- W084 Homburg, Ch. / Kuester, S. / Beutin, N. / Menon, A.: Determinants of Customer Benefits in Business-to-Business Markets: A Cross-Cultural Comparison, 2005
- W083 Homburg, Ch. / Fürst, A.: How Organizational Complaint Handling Drives Customer Loyalty: An Analysis of the Mechanistic and the Organic Approach, 2005
- W082 Homburg, Ch. / Koschate, N.: Behavioral Pricing-Forschung im Überblick – Erkenntnisstand und zukünftige Forschungsrichtungen, 2005
- W081 Bauer, H. H. / Exler, S. / Sauer, N.: Der Beitrag des Markenimage zur Fanloyalität. Eine empirische Untersuchung am Beispiel der Klubmarken der Fußball-Bundesliga, 2004
- W080 Homburg, Ch. / Bucerius, M.: A Marketing Perspective on Mergers and Acquisitions: How Marketing Integration Affects Post-Merger Performance, 2004
- W079 Homburg, Ch. / Koschate, N. / Hoyer, W. D.: Do Satisfied Customers Really Pay More? A Study of the Relationship between Customer Satisfaction and Willingness to Pay, 2004
- W078 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M. / Garde, U.: Messung der Werbeeffizienz – Eine Untersuchung am Beispiel von Online-Werbung, 2004
- W077 Homburg, Ch. / Jensen, O.: Kundenbindung im Industriegütergeschäft, 2004
- W076 Bauer, H. H. / Reichardt, T. / Neumann, M. M.: Bestimmungsfaktoren der Konsumentenakzeptanz von Mobile Marketing in Deutschland. Eine empirische Untersuchung, 2004
- W075 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Schmitt, P.: Die Erfolgsrelevanz der Markenstärke in der 1. Fußball-Bundesliga, 2004
- W074 Homburg, Ch. / Krohmer, H.: Die Fliegenpatsche als Instrument des wissenschaftlichen Dialogs. Replik zum Beitrag „Trotz eklatanter Erfolglosigkeit: Die Erfolgsfaktorenforschung weiter auf Erfolgskurs“ von Alexander Nicolai und Alfred Kieser, 2004
- W073 Bauer, H. H. / Neumann, M. M. / Lange, M. A.: Bestimmungsfaktoren und Wirkungen von Mitarbeiterzufriedenheit. Eine empirische Studie am Beispiel des Automobilhandels, 2004
- W072 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M. / Garde, U.: Marketingeffizienzanalyse mittels Efficient Frontier Benchmarking - Eine Anwendung der Data Envelopment Analysis, 2004
- W071 Bauer, H. H. / Neumann, M. M. / Hölzing, J. A.: Markenallianzen als Instrument des Imagetransfers im elektronischen Handel, 2004
- W070 Bauer, H. H. / Mäder, R. / Valtin, A.: Auswirkungen des Markennamenwechsels auf den Markenwert. Eine Analyse der Konsequenzen von Markenportfoliokonsolidierung, 2003
- W069 Bauer, H. H. / Neumann, M. M. / Hoffmann, Y.: Konsumententypologisierung im elektronischen Handel. Eine interkulturelle Untersuchung, 2003

- W068 Homburg, Ch. / Stock, R.: The Link between Salespeople's Job Satisfaction and Customer Satisfaction in a Business-to-Business Context. A dyadic Analysis, 2003
- W067 Homburg, Ch. / Koschate, N.: Kann Kundenzufriedenheit negative Reaktionen auf Preiserhöhungen abschwächen? Eine Untersuchung zur moderierenden Rolle von Kundenzufriedenheit bei Preisanstiegen, 2003
- W066 Bauer, H. H. / Neumann, M. M. / Hölzing, J. A. / Huber, F.: Determinanten und Konsequenzen von Vertrauen im elektronischen Handel. Eine kausalanalytische Studie, 2003
- W065 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M. / Elmas, Ö.: Messung und Steuerung der Kundenbindung bei Internetportalen, 2003
- W064 Bauer, H. H. / Falk, T. / Hammerschmidt, M.: Servicequalität im Internet. Messung und Kundenbindungseffekte am Beispiel des Internet-Banking, 2003
- W063 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Müller, V.: Nutzen und Probleme des Lifestyle-Konzepts für das Business-to-Consumer Marketing, 2003
- W062 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Ebert, S.: Die Corporate Identity einer Universität als Mittel ihrer strategischen Positionierung. Erkenntnisse gewonnen aus einem deutsch-amerikanischen Vergleich, 2003
- W061 Homburg, Ch. / Sieben, F. / Stock, R.: Einflussgrößen des Kundenrückgewinnungserfolgs. Theoretische Betrachtung und empirische Befunde im Dienstleistungsbereich, 2003
- W060 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Müller, A.: Frauen als Zielgruppe. Das Beispiel einer geschlechtsspezifischen Vermarktung von Bildungsangeboten, 2003
- W059 Bauer, H. H. / Keller, T. / Hahn, O.K.: Die Messung der Patientenzufriedenheit, 2003
- W058 Homburg, Ch. / Stock, R.: Führungsverhalten als Einflussgröße der Kundenorientierung von Mitarbeitern. Ein dreidimensionales Konzept, 2002
- W057 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M./Staat, M.: Analyzing Product Efficiency. A Customer-Oriented Approach, 2002
- W056 Bauer, H. H. / Grether, M.: Ein umfassender Kriterienkatalog zur Bewertung von Internet-Auftritten nach markenpolitischen Zielen, 2002
- W055 Homburg, Ch. / Faßnacht, M. / Schneider, J.: Opposites Attract, but Similarity Works. A Study of Interorganizational Similarity in Marketing Channels, 2002
- W054 Homburg, Ch. / Faßnacht, M. / Günther, Ch.: Erfolgreiche Umsetzung dienstleistungsorientierter Strategien von Industriegüterunternehmen, 2002
- W053 Homburg, Ch. / Workman, J.P. / Jensen, O.: A Configurational Perspective on Key Account Management, 2002
- W052 Bauer, H. H. / Grether, M. / Sattler, C.: Werbenutzen einer unterhaltenden Website. Eine Untersuchung am Beispiel der Moorhuhnjagd, 2001
- W051 Bauer, H. H. / Jensen, S.: Determinanten der Kundenbindung. Überlegungen zur Verallgemeinerung der Kundenbindungstheorie, 2001
- W050 Bauer, H. H. / Mäder, R. / Fischer, C.: Determinanten der Werbewirkung von Markenhomepages, 2001
- W049 Bauer, H. H. / Kieser, A. / Oechsler, W. A. / Sauer, N. E.: Die Akkreditierung. Eine Leistungsbeurteilung mit System?, 2001,
- W048 Bauer, H. H. / Ohlwein, M.: Zur Theorie des Kaufverhaltens bei Second-Hand-Gütern, 2001
- W047 Bauer, H. H. / Brünner, D. / Grether, M. / Leach, M.: Soziales Kapital als Determinante der Kundenbeziehung, 2001
- W046 Bauer, H. H. / Meeder, U. / Jordan, J.: Eine Konzeption des Werbecontrolling, 2000
- W045 Bauer, H. H. / Staat, M. / Hammerschmidt, M.: Produkt-Controlling. Eine Untersuchung mit Hilfe der Data Envelopment Analysis (DEA), 2000
- W044 Bauer, H. H. / Moch, D.: Werbung und ihre Wirkung auf die Tabaknachfrage. Eine Übersicht der theoretischen und empirischen Literatur, 2000
- W043 Homburg, Ch. / Kebbel, Ph.: Komplexität als Determinante der Qualitätswahrnehmung von Dienstleistungen, 2000
- W042 Homburg, Ch. / Kebbel, Ph.: Involvement als Determinante der Qualitätswahrnehmung von Dienstleistungen, 2000
- W041 Bauer, H. H. / Mäder, R. / Huber, F.: Markenpersönlichkeit als Grundlage von Markenloyalität. Eine kausalanalytische Studie, 2000
- W040 Bauer, H. H. / Huber, F. / Bächmann, A.: Das Kaufverhalten bei Wellness Produkten. Ergebnisse einer empirischen Studie am Beispiel von Functional Food, 2000
- W039 Homburg, Ch. / Stock, R.: Der Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit. Eine dyadische Analyse, 2000
- W038 Becker, J. / Homburg, Ch.: Marktorientierte Unternehmensführung und ihre Erfolgsauswirkungen. Eine empirische Untersuchung, 2000
- W037 Bauer, H. H. / Fischer, M.: Die simultane Messung von Kannibalisierungs-, substitutiven Konkurrenz- und Neukäuferanteilen am Absatz von line extensions auf der Basis aggregierter Daten, 2000
- W036 Homburg, Ch. / Pflesser, Ch.: A Multiple Layer Model of Market-Oriented Organizational Culture. Measurement Issues and Performance Outcomes., 2000

Weitere Arbeitspapiere finden Sie auf unserer Internet-Seite: [www.imu-mannheim.de](http://www.imu-mannheim.de)

## Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Werbecontrolling als Herausforderung für Wissenschaft und Praxis .....</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Die Definition des Controlling als Ansatzpunkt zur Entwicklung einer eigenständigen Werbecontrolling-Definition .....</b>	<b>2</b>
<b>3</b>	<b>Die Generierung der Werbecontrolling-Konzeption als Lösungsansatz zur Bewältigung von Effektivitäts- und Effizienzproblemen der Werbung .....</b>	<b>4</b>
3.1	Abgrenzung von Effektivität und Effizienz der Werbung.....	4
3.2	Die Dimensionen der Werbecontrolling-Konzeption im Überblick.....	6
3.3	Die funktionale Dimension der Werbecontrolling-Konzeption .....	10
3.3.1	Werbecontrolling als Rationalitätssicherungsfunktion.....	10
3.3.2	Führungsunterstützung für das Werbemanagement .....	13
3.3.3	Informationsversorgung für das Werbemanagement.....	15
3.3.4	Koordination von Entscheidungstatbeständen und Entscheidungsträgern im Werbemanagement .....	17
3.4	Darstellung der prozessualen Dimension der Werbecontrolling-Konzeption anhand der Phasen des Werbemanagementprozesses.....	20
3.4.1	Die Ansatzpunkte bei der Planung von Werbemaßnahmen .....	20
3.4.2	Die Ansatzpunkte bei der Kontrolle von Werbemaßnahmen .....	25
3.4.3	Die Ansatzpunkte bei der Steuerung von Werbemaßnahmen .....	32
3.5	Die Differenzierung zwischen strategischem und operativem Werbecontrolling als dritte Dimension der Werbecontrolling-Konzeption .....	36
	Merkmale .....	40
3.6	Die institutionale Dimension der Werbecontrolling-Konzeption.....	40
3.7	Die instrumentelle Dimension des Werbecontrolling.....	43
<b>4</b>	<b>Die Zukunftsperspektiven des Werbecontrolling in Wissenschaft und Praxis.....</b>	<b>45</b>

## **Abstract**

Werbung gerät als Marketing-Instrument zunehmend unter Erfolgsdruck: Einerseits wächst die Bedeutung der Werbung als strategischer Erfolgsfaktor des Marketing, andererseits wird sie mit äußerst schwierigen Markt- und Kommunikationsbedingungen konfrontiert.

Zur Sicherung der Effizienz und Effektivität der Werbung wird deshalb ein Werbecontrolling immer bedeutsamer. Die theoretische und empirische Fundierung des Werbecontrolling hat jedoch mit der wachsenden praktischen Bedeutung dieses Ansatzes nicht Schritt gehalten. Im vorliegenden Papier wird daher, ausgehend von der allgemeinen Controlling-Forschung, eine umfassende Werbecontrolling-Konzeption hergeleitet und erläutert.

Die von den Autoren entwickelte Werbecontrolling-Konzeption verfolgt die Zielsetzung, die Effektivität und Effizienz von Werbemaßnahmen sicherzustellen, und beinhaltet fünf zentrale Dimensionen des Werbecontrolling. Die funktionale Dimension der Werbecontrolling-Konzeption umfaßt die Funktion und die konkreten Aufgaben des Werbecontrolling. Die prozessuale Dimension ergibt sich aus dem Bezug der Werbecontrolling-Funktion zum Werbemanagementprozeß, welcher sich formal in die Phasen Planung, Kontrolle und Steuerung von Werbemaßnahmen einteilen läßt. Die dritte Dimension der Werbecontrolling-Konzeption befaßt sich mit den Ebenen, auf denen Werbecontrolling stattfinden kann, wobei zwischen strategischem und operativem Werbecontrolling differenziert wird. Die institutionale Dimension beschäftigt sich mit der organisatorischen Integration bzw. den Trägern der Werbecontrolling-Funktion im Unternehmen. Die instrumentelle Dimension der Werbecontrolling-Konzeption beinhaltet die Instrumente des Werbecontrolling, d.h. die Verfahren, Methoden und Techniken, die das Werbecontrolling zur Aufgabenerfüllung entwickelt und einsetzt. (Dem Leser, der sich vertiefend für die Instrumente des Werbecontrolling interessiert, seien ergänzend die in dieser Reihe erschienenen Arbeitspapiere „Verfahren der Werbewirkungsmessung“ sowie „Instrumente des Werbecontrolling“ empfohlen.)

## 1. Werbecontrolling als Herausforderung für Wissenschaft und Praxis

Innerhalb der betriebswirtschaftlichen Praxis der letzten zwanzig Jahre kommt der **Controlling-Konzeption** eine stark wachsende Bedeutung zu. Die Aktualität und Relevanz des Controlling resultiert aus den Rahmenbedingungen des Management, die durch wachsende Dynamik, Diskontinuität und Komplexität in der Entwicklung der Unternehmensumwelt sowie durch zunehmende Komplexität und Differenzierung der unternehmensinternen Strukturen gekennzeichnet sind.<sup>1</sup>

Um unter diesen Rahmenbedingungen sicherzustellen, daß Werbung die entsprechende Zielgruppe erreicht und dort gemäß den Werbezielen ihre Wirkung entfaltet, sind **hohe Werbeinvestitionen** nötig. Dies läßt sich an den kontinuierlich steigenden Werbeaufwendungen in Deutschland ablesen. Umso mehr muß sich das Werbemanagement mit der Problematik der **Effektivität und Effizienz** von Werbemaßnahmen auseinandersetzen, denn die genannten Risikofaktoren erschweren die Sicherstellung des Werbeerfolgs und bergen die Gefahr hoher Fehlinvestitionen.<sup>2</sup> Da die Werbewirkungsforschung jedoch bis heute keine allgemein konsensfähige Theorie entwickelt hat, wie Werbung wirkt und welche Faktoren ihren Erfolg determinieren, gibt es neben der Werbung keinen anderen Unternehmensbereich, in dem bei gleicher Höhe der Investitionen eine so große Ungewißheit über deren Erfolg besteht.<sup>3</sup> Um die Forderung nach Effektivität und Effizienz der Werbung erfüllen zu können, wird von der Unternehmenspraxis, der Fachpresse und der wissenschaftlichen Literatur ein **Werbecontrolling** verlangt.<sup>4</sup>

Die **betriebswirtschaftliche Forschung** hat sich intensiv mit der Controlling-Konzeption auseinandergesetzt. Eine systematische Konzeption des Werbecontrolling wurde jedoch bislang nicht entwickelt. Insgesamt ergibt sich ein unsystematisches und vor allem unvollständiges Bild dessen, was der Begriff Werbecontrolling beinhaltet und was dieses Konzept zur Lösung von Effektivitäts- und Effizienzproblemen im Werbebereich beitragen kann. Die theoretische und empirische Fundierung des Werbecontrolling hat mit der wachsenden praktischen Bedeutung nicht Schritt gehalten.

---

<sup>1</sup> Vgl. Horvath (1998), S. 3 ff., Ziegenbein (1995), S. 17 f.

<sup>2</sup> Vgl. Kloss (2000), S. 21 ff.

<sup>3</sup> Vgl. Erichson/Maretzki (1993), S. 523.

<sup>4</sup> Vgl. Janßen (1999), S. 3, Meffert (1998a), S. 1053, Bruhn (1995), S. 239 ff., Böcker (1990), S. 21 ff., Schweiger (1986), S. 59 ff.



Ziel dieses Papiers ist es, eine **systematische, umfassende Werbecontrolling-Konzeption** zu entwickeln und somit einen geordneten Rahmen für weitere Forschungstätigkeiten abzustecken. Die Zielsetzung des Werbecontrolling sowie fünf zentrale Dimensionen des Werbecontrolling als Grundelemente der Werbecontrolling-Konzeption werden hergeleitet, in einen geordneten Zusammenhang gebracht und erläutert. Im Mittelpunkt dieses managementorientierten Ansatzes stehen die Entscheidungstatbestände sowie die spezifischen Anforderungen und Probleme des Werbemanagement, an denen die Werbecontrolling-Konzeption zur Aufgaben- und Problembewältigung ansetzt. Der Versuch, einen konzeptionellen Bezugsrahmen für das Werbecontrolling zu generieren, soll einen Beitrag zur Formulierung von Handlungsempfehlungen leisten.

## **2 Die Definition des Controlling als Ansatzpunkt zur Entwicklung einer eigenständigen Werbecontrolling-Definition**

Obwohl sich die deutsche Betriebswirtschaftslehre seit mehr als zwanzig Jahren intensiv mit Begriff und Konzeption des Controlling auseinandersetzt, herrscht bisher kein Konsens im Hinblick auf eine allgemein anerkannte **Definition des Controlling**. „Generally Accepted Controlling Principles“ wurden bislang nicht entwickelt.<sup>5</sup> Die wissenschaftliche Literatur und die betriebliche Praxis verwenden eine Vielzahl unterschiedlicher Definitionsansätze, und über die grundsätzlichen Ausrichtungen von Controlling-Konzeptionen finden sich zahlreiche, zum Teil deutlich divergierende Auffassungen.<sup>6</sup> Controlling ist offensichtlich zu einem Modethema geworden, und jeder entwickelt „seine eigene Vorstellung, was Controlling bedeutet, oder bedeuten soll, nur jeder meint etwas anderes“<sup>7</sup>.

Angesichts der etymologisch und historisch bedingten Begriffsvielfalt stellt sich die Frage, welches Controlling-Verständnis für die Generierung einer Werbecontrolling-Konzeption angemessen erscheint. Anstatt eine bestimmte Controlling-Definition aus der Reihe der bereits bestehenden auszuwählen oder eine weitere, eigene Definition hinzuzufügen, halten es die Autoren im Hinblick auf die Herleitung der Werbecontrolling-Konzeption für wesentlich, die **Dimensionen** darzustellen, die eine Controlling-Konzeption konstituieren und somit den Rahmen für detaillierte inhaltliche Überlegungen abstecken. Auf Basis dieses Controlling-Gerüsts wird im Rahmen dieses Arbeitspapiers eine eigenständige Werbecontrolling-Konzeption entwickelt .

---

<sup>5</sup> Vgl. Küpper/Weber/Zünd (1990), S. 282.

<sup>6</sup> Vgl. Weber (1999), S. 19, Reichmann (1998), S. 7.

In folgende **fünf zentrale Dimensionen von Controlling-Konzeptionen** lassen sich sämtliche in der Literatur genannten Controlling-Aspekte einordnen:

- Die **funktionale** Dimension, welche die Funktionen und Aufgaben des Controlling abbildet.<sup>8</sup> Hierunter fallen Aspekte wie Rationalitätssicherung, Informationsversorgung, Koordination, Führungsunterstützung und Managementservice. In diesem Zusammenhang ist insbesondere auf eine Abgrenzung zwischen Controlling-Funktion bzw. Controlling-Aufgaben und den Management-Aufgaben zu achten.<sup>9</sup>
- Die **prozessuale** Dimension, in der sich die Controlling-Funktion in den einzelnen Phasen des Managementprozesses manifestiert, d.h. in der Planungs-, Kontroll- und Steuerungsphase von betrieblichen Aktivitäten.<sup>10</sup> Dieser Managementprozeß kann auch als ein systematischer Entscheidungsprozeß aufgefaßt werden, an dem die Controlling-Funktion ansetzt.<sup>11</sup>
- Die Dimension der verschiedenen **Ebenen des Controlling**. In dieser Dimension wird das Controlling, analog zur strategischen und operativen Unternehmensführung, in ein **strategisches und ein operatives Controlling** differenziert.<sup>12</sup>
- Die **institutionale** Dimension, welche die Integration bzw. die institutionale Ausgestaltung der Controlling-Funktion im Unternehmen beinhaltet. In dieser Dimension geht es um die Träger der Controlling-Funktion innerhalb der Organisationsstruktur des Unternehmens.<sup>13</sup>
- Die **instrumentelle** Dimension, welche die Instrumente im Sinne von Verfahren, Techniken und Methoden aufzeigt, die das Controlling zur Erfüllung seiner Funktion entwickelt und einsetzt.<sup>14</sup>

---

<sup>7</sup> Preißler (1999), S. 12.

<sup>8</sup> Vgl. Weber (1999), S. 19, Ziegenbein (1995), S. 20 ff., Serfling (1992), S. 16.

<sup>9</sup> Vgl. Preißler (1999), S. 15, Küpper/Weber/Zünd (1990), S. 283, Weitert (1976), S. 86 ff.

<sup>10</sup> Vgl. Baum/Coenenberg/Günther (1999), S. 4, Horvath (1998), S. 108.

<sup>11</sup> Vgl. Kiener (1980), S. 27 f.

<sup>12</sup> Vgl. Serfling (1992), S. 33, Welge (1988), S. 95 ff.

<sup>13</sup> Vgl. Horvath (1998), S. 797 f.

<sup>14</sup> Vgl. Welge (1988), S. 338 ff.

### 3 Die Generierung der Werbecontrolling-Konzeption als Lösungsansatz zur Bewältigung von Effektivitäts- und Effizienzproblemen der Werbung

#### 3.1 Abgrenzung von Effektivität und Effizienz der Werbung

Durch die Entwicklung der Werbecontrolling-Konzeption wird das Ziel verfolgt, die **Effektivität und Effizienz** von Werbemaßnahmen sicherzustellen. Die Begriffe Effektivität und Effizienz werden in der Umgangssprache häufig synonym verwendet. In der betriebswirtschaftlichen Literatur hat der Begriff Effizienz, gemessen an der Häufigkeit der Erwähnung, eine höhere Bedeutung. Eine Differenzierung zwischen den Begriffen Effektivität und Effizienz erfolgt oft nicht. Die werbeorientierte Literatur fordert vor allem die Effizienz der Werbung, versteht unter diesem Terminus jedoch sehr unterschiedliche Sachverhalte oder verzichtet gänzlich auf eine Definition. „Der Begriff der Werbeeffizienz ist einer der am mangelhaftesten definierten Begrifflichkeiten überhaupt.“<sup>15</sup> Es entsteht der Eindruck, als handele es sich um ein Modewort, das gern verwendet wird, aber inhaltslos bleibt.

Werbung ist sowohl unter Effektivitäts- als auch unter Effizienzaspekten zu beurteilen, da beide Begriffe unterschiedliche Bedeutungsinhalte haben, aber in Beziehung zueinander stehen. Effektivität ist als Maßgröße für die **Zielerreichung** (Output) zu verstehen, sie bezieht sich auf das Ziel-Output-Verhältnis und wird als zielorientierte Wirksamkeit interpretiert, während der Begriff Effizienz eine Maßgröße für die **Wirtschaftlichkeit** (Input-Output-Relation) darstellt.<sup>16</sup> Werbe-Effektivität kann demzufolge als Maßgröße für den Werbeerfolg herangezogen werden, da sie die ‚Erwünschtheit‘ einer werblichen Wirkung bzw. ihre relative Eignung, eine werbliche Zielsetzung zu erfüllen, ausdrückt. Bei Werbe-Effizienzbetrachtungen wird der Werbeerfolg im Verhältnis zu den eingesetzten Mitteln beurteilt. Werbe-Effektivität kann nur im Hinblick auf ein vorab fixiertes **Zielkriterium** beurteilt werden. Zur Bewertung der Effizienz muß der Effektivitätsindikator in Bezug zum **monetären Mitteleinsatz** gesetzt werden.<sup>17</sup>

Effektivität als grundsätzliche Eignung einer Maßnahme, ein Ziel zu erreichen, stellt somit eine **Vorraussetzung für Effizienz** dar. Die Frage, ob eine Werbemaßnahme wirtschaftlich

---

<sup>15</sup> Schroiff (1999), S. 18.

<sup>16</sup> Vgl. Kloss (2000), S. 22, Steffenhagen (1999b), S. 30.

<sup>17</sup> Vgl. Schroiff (1999), S. 18.

sinnvoll ist, erübrigt sich, wenn der Werbemaßnahme keine Zielwirksamkeit zuzuordnen ist.<sup>18</sup> Der Zusammenhang zwischen Effektivität und Effizienz wird in Abbildung 1 dargestellt. Die Abbildung verdeutlicht auch, daß Effektivität als Maßgröße für den Werbeerfolg zu betrachten ist, da sich der Werbeerfolgsbegriff auf das Erreichen von Werbezielen bezieht, während Effizienz eine Maßgröße für die Werbewirtschaftlichkeit darstellt, d.h. für den wirtschaftlichen Einsatz der zur Verfügung stehenden Werbebudgets.

Zusammenfassend ist festzuhalten, daß durch die Entwicklung der Werbecontrolling-Konzeption dazu beigetragen werden soll, sowohl die Realisierung von Werbezielen als auch die Wirtschaftlichkeit der Werbemaßnahmen im Sinne eines wirtschaftlichen Einsatzes der Werbekosten sicherzustellen.

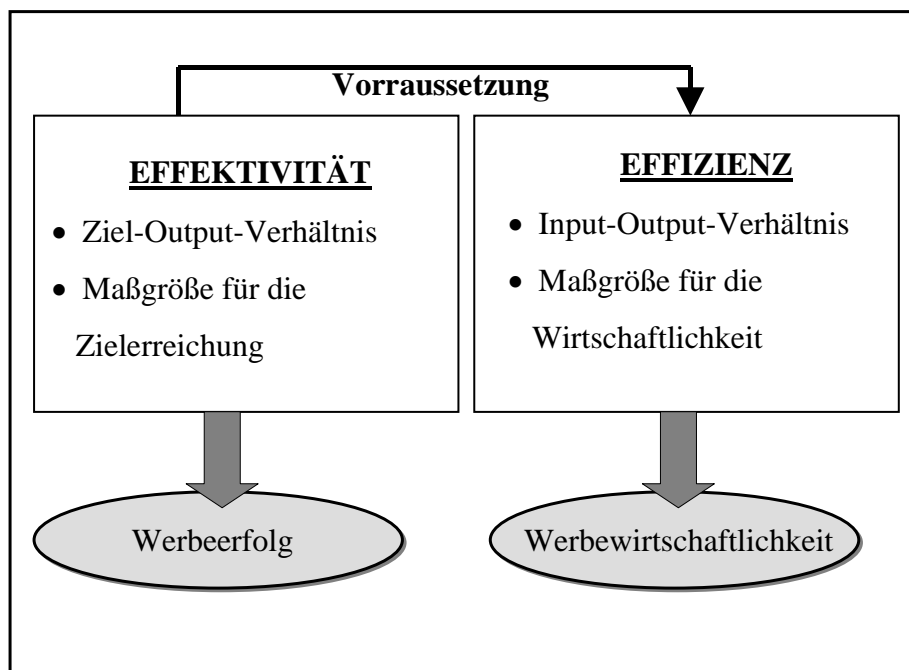


Abbildung 1: Der Zusammenhang zwischen Effektivität und Effizienz der Werbung

Darüber hinaus verfolgt das Werbecontrolling eine langfristig-strategische Zielsetzung. Werbung kann die Produktbekanntheit, das Produktimage und die Kundenbindung maßgeblich beeinflussen. Werbung liefert deshalb einen Beitrag zum Aufbau und zur Sicherung **langfristiger strategischer Erfolgspotentiale** und stellt ein Mittel zur Erzielung von Wettbewerbs-

<sup>18</sup> Vgl. Steffenhagen (1999b), S. 30.

vorteilen dar.<sup>19</sup> Im Kontext einer unternehmenswertorientierten Steuerung können diese Erfolgspotentiale als Barwert aller zukünftigen Einzahlungsrückflüsse verstanden werden. Da dieser Barwert als Unternehmenswert betrachtet werden kann, läßt sich der weiche Begriff des ‚Erfolgspotentials‘ monetär als Unternehmenswert (Shareholder Value) abbilden.<sup>20</sup> Werbecontrolling verfolgt daher das langfristige-strategische Ziel, in qualitativer Hinsicht einen Beitrag zur Schaffung von Erfolgspotentialen und in quantitativer Hinsicht einen Beitrag zur Sicherung des Unternehmenswertes zu leisten.

Nachdem die Zielsetzung des Werbecontrolling dargelegt wurde, wird im folgenden das Mittel zur Zielerreichung, die Werbecontrolling-Konzeption, entwickelt.

### **3.2 Die Dimensionen der Werbecontrolling-Konzeption im Überblick**

Eine Konzeption steckt die Grundlinien eines Sachverhalts ab und dient als Denkmodell der Erreichung einer bestimmten Zielsetzung (Ziel-Mittel-Beziehung). Zur Entwicklung der ‚Grundlinien‘ des Werbecontrolling werden die **fünf zentralen Dimensionen** der allgemeinen Controlling-Konzeption der Werbecontrolling-Konzeption zugrunde gelegt.

Die **funktionale Dimension** bezieht sich auf die Funktion des Werbecontrolling und konkretisiert seine Aufgaben. Sie stellt deshalb die grundlegende Dimension zum Verständnis des Werbecontrolling dar. Analog zur aktuellen, integrierenden Controlling-Auffassung von Weber soll als Funktion des Werbecontrolling die Sicherstellung der Rationalität des Werbemanagement verstanden werden.<sup>21</sup> Diese Funktion konkretisiert sich nach Ansicht der Autoren in drei zentralen Aufgaben des Werbecontrolling: Führungsunterstützung und Informationsversorgung für das Werbemanagement sowie Koordination der beteiligten Entscheidungsträger und Entscheidungstatbestände im Werbemanagement. Dies sind zentrale, ‚klassische‘ Controlling-Aspekte, die in der allgemeinen Controlling-Literatur vorrangig erwähnt und diskutiert werden, und analog auf ein Controlling im Werdebereich übertragen werden können. Die Werbecontrolling-Funktion hat demnach informationsunterstützenden, beratenden und koordinierenden Charakter. In diesem Punkt zeigt sich gleichzeitig die notwendige Abgrenzung der Werbecontrolling-Aufgaben zu den Aufgaben des Werbemanagement: Die inhaltliche Werbeplanung und -kontrolle liegt im Aufgabenbereich des Werbemanagement, das Werbe-

---

<sup>19</sup> Vgl. Bednarczuk (1990), S. 4.

<sup>20</sup> Vgl. Baum/Coenenberg/Günther (1999), S. 5 f.

controlling übt lediglich eine Service-Funktion aus.<sup>22</sup> Diese grundlegende Differenzierung zwischen Controlling und Management wird in der Literatur zum allgemeinen Controlling durch Zitate wie „Man könnte den Controller gleichsam als Lotse oder Navigator des betrieblichen Schiffes, nicht aber als dessen Kapitän auffassen ...“<sup>23</sup> verdeutlicht. Diese Aufgabenteilung zwischen Controlling und Management ist analog für das Verständnis der Werbecontrolling-Funktion von wesentlicher Bedeutung. Abschnitt 3.3. dieses Papiers beschäftigt sich detailliert mit Funktion und Aufgaben des Werbecontrolling.

Die zweite, **prozessuale Dimension** des Werbecontrolling ergibt sich aus dem Bezug der Werbecontrolling-Funktion zu den Phasen des Werbemanagementprozesses. Die Prozesse innerhalb des Werbemanagement können aus entscheidungsorientierter Sicht als Phasen eines systematischen Entscheidungsprozesses beschrieben werden. Dieser Entscheidungsprozeß des Werbemanagement läßt sich formal in die Phasen Planung, Durchführung, Kontrolle und Steuerung von Werbemaßnahmen einteilen.<sup>24</sup> Abbildung 2 zeigt den Werbemanagementprozeß in einem kurzen Überblick. Durch die Einbeziehung der Durchführungsphase geht die Betrachtung über die reinen Managementfunktionen hinaus. Deshalb soll im folgenden der Aspekt der konkreten, physisch-materiellen Realisation von Werbemaßnahmen vernachlässigt werden. Die Managementfunktionen Planung, Kontrolle und Steuerung stehen im Mittelpunkt der Betrachtung. Die Steuerungsphase bezieht sich auf die Rückkopplung der Kontrollergebnisse auf die Planung im Sinne einer Abweichungsanalyse und der Einleitung von Korrekturmaßnahmen.<sup>25</sup> Dies bedeutet, daß Werbecontrolling unter prozessualen Gesichtspunkten als kybernetischer Prozeß zu verstehen ist.

---

<sup>21</sup> Vgl. Weber (1999), S. 37 ff., Weber/Schäffer (1999), S. 731 ff.

<sup>22</sup> Vgl. Töpfer (1976), S. 159.

<sup>23</sup> Preißler (1999), S. 15.

<sup>24</sup> Vgl. Bruhn (1995), S. 115, Kiener (1980), S. 18.

<sup>25</sup> Vgl. Weitert (1976), S. 10 f.

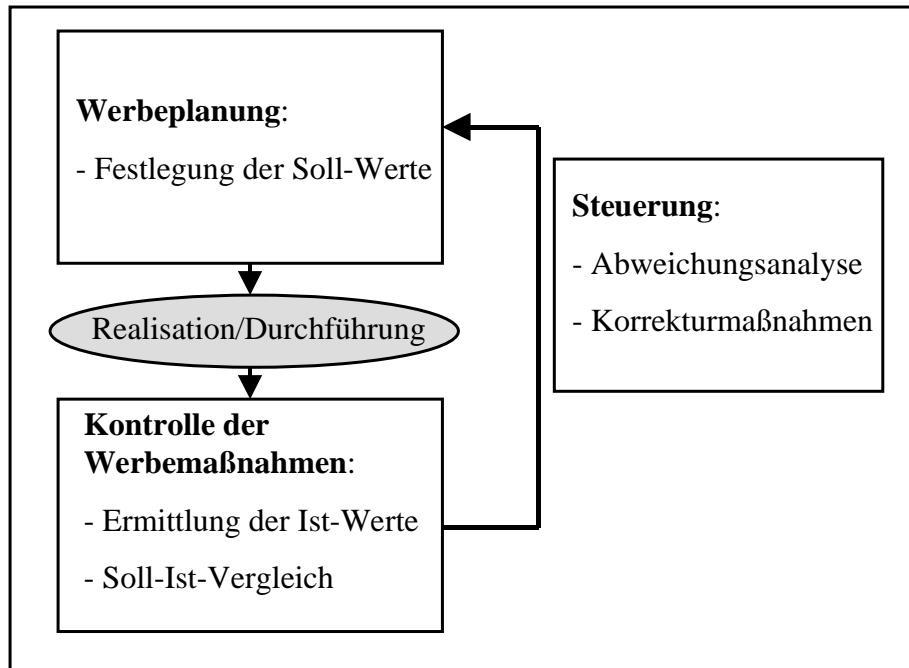


Abbildung 2: Der Werbemanagementprozeß im kurzen Überblick

Die prozessuale Dimension des Werbecontrolling stellt eine Erweiterung der funktionalen Dimension insofern dar, als sie die Aufgaben des Werbecontrolling in Abhängigkeit von den Phasen des Werbemanagementprozesses darstellt und Aufgabenschwerpunkte in den einzelnen Phasen aufzeigt.<sup>26</sup> Abschnitt 3.4. dieses Papiers setzt sich detailliert mit der prozeßbezogenen Dimension des Werbecontrolling auseinander.

Die dritte zu betrachtende Dimension umfaßt die verschiedenen Ebenen des Controlling, d.h. die Differenzierung zwischen der **strategischen und der operativen Ebene** des Werbecontrolling. Die unterschiedlichen Inhalte des strategischen Controlling im Vergleich zum operativen Controlling-Ansatz werden in der Literatur zum allgemeinen Controlling in den letzten Jahren zunehmend diskutiert. Es soll im Rahmen dieser Dimension aufgezeigt werden, daß analog zur Differenzierung zwischen strategischen und operativen Aspekten der Werbung auch die Schwerpunkte des Werbecontrolling variieren. Diese Thematik wird in Abschnitt 3.5. dieses Papiers behandelt.

Die **institutionale Dimension** des Werbecontrolling befaßt sich mit der organisatorischen Integration bzw. den Trägern der Werbecontrolling-Funktion innerhalb des Unternehmens. Es

<sup>26</sup> Vgl. Palloks (1991), S. 142.

stellt sich die Frage, wie und wo das Werbecontrolling in die Unternehmenshierarchie eingebunden werden soll. Die Differenzierung zwischen funktionalem und institutionalem Controlling wird in der Literatur als wesentlich für ein präzises Controlling-Verständnis erachtet.<sup>27</sup> Auf die institutionalen Aspekte des Werbecontrolling wird in Abschnitt 3.6. eingegangen.

Die **instrumentelle Dimension** der Werbecontrolling-Konzeption beinhaltet das Instrumentarium, welches das Werbecontrolling zur Erfüllung seiner Aufgaben entwickelt und einsetzt. Unter dem Begriff ‚Instrumentarium‘ sollen die Verfahren, Methoden und Techniken zusammengefaßt werden, mit denen das Werbecontrolling arbeitet. In Abschnitt 3.7. dieses Papiers werden ausgewählte Instrumente des Werbecontrolling vorgestellt.

Nachdem die konstituierenden Elemente der Werbecontrolling-Konzeption in Form von fünf zentralen Dimensionen hergeleitet wurden (Abbildung 3 gibt einen graphischen Überblick über die verbalen Ausführungen), läßt sich darauf aufbauend eine zusammenfassende **Definition** des Werbecontrolling ableiten:

Werbecontrolling hat die Funktion, die Rationalität werblicher Entscheidungen sicherzustellen, mit der Zielsetzung, die Effektivität und Effizienz der Werbepolitik eines Unternehmens zu gewährleisten. Das Werbecontrolling erreicht dies durch die Unterstützung des Werbemanagement sowie durch Informationsversorgung und Koordination in den Phasen der Planung, Kontrolle und Steuerung von Werbemaßnahmen, sowohl auf operativer als auch auf strategischer Werbemanagement-Ebene, und unter Einsatz von speziellen Werbecontrolling-Instrumenten. Das Werbecontrolling ist in institutionaler Hinsicht in geeigneter Form in die Organisation des Unternehmens zu integrieren.

---

<sup>27</sup> Vgl. Weber (1999), S. 1 f., Serfling (1992), S. 16.



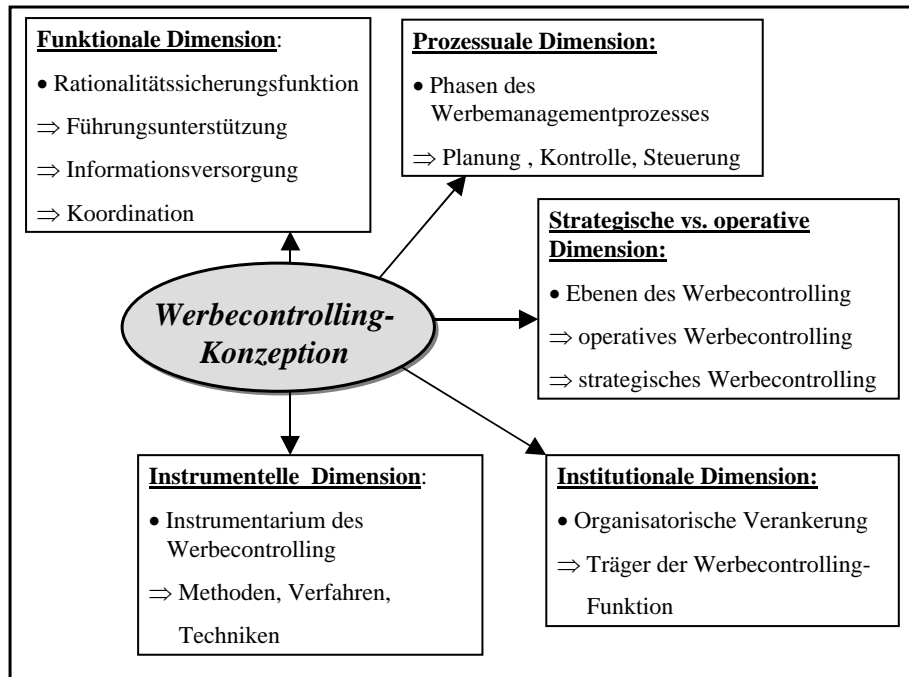


Abbildung 3: Die fünf Dimensionen der Werbecontrolling-Konzeption

Diese von den Autoren vertretene Sichtweise des Werbecontrolling stellt eine deutliche Erweiterung bisheriger Ansätze des Werbecontrolling dar, welche sich lediglich auf einzelne Aspekte des Werbecontrolling wie Planung oder Kontrolle beziehen, ohne sie in einen umfassenden Zusammenhang einzubinden.<sup>28</sup> Die Werbecontrolling-Konzeption, die in diesem Papier entwickelt wird, stellt die bislang umfassendste dar.

In den folgenden Abschnitten werden die genannten Dimensionen der Werbecontrolling-Konzeption detailliert erläutert und mit konkreten, werbebezogenen Inhalten belegt.

### 3.3 Die funktionale Dimension der Werbecontrolling-Konzeption

#### 3.3.1 Werbecontrolling als Rationalitätssicherungsfunktion

Aufgrund der Komplexität von Marketing-Entscheidungen, welche durch die Marktorientierung induziert wird, erscheint hier die **Rationalitätssicherung** als Controlling-Aspekt besonders notwendig. Die Funktion des Werbecontrolling besteht darin, die Rationalität im Wer-

<sup>28</sup> Vgl. Böcker (1990), S. 21 ff., Schweiger (1986), S. 59 ff., Bruhn (1995), S. 239 ff., Janßen (1999).

bemanagement sicherzustellen.<sup>29</sup> Es handelt sich um eine Form der Qualitätssicherung des Werbemanagement, mit der Zielsetzung, die Rationalität werblicher Entscheidungen zu gewährleisten.

Rationalität bedeutet in diesem Zusammenhang, durch reflexive Elemente ein Gegengewicht zu intuitiven Entscheidungen („aus dem Bauch heraus“) zu schaffen, und auch umgekehrt. Denn Reflexion und Intuition sind komplementäre Prozesse der menschlichen Erkenntnisfähigkeit. Die Reflexion stellt den bewußten, der Beobachtung zugänglichen Denkprozeß dar und entspricht dem rationalen Element. Eine einseitige Orientierung an der Reflexion führt jedoch zu einer eingeschränkten Willensbildung, denn durch Intuition werden schöpferisch-kreative Bereiche der Willensbildung zugänglich, die der Reflexion verschlossen bleiben. Die Intuition allein aber beinhaltet ein subjektives und individuelles Element und birgt somit die Gefahr von Irrationalität. Ein angemessenes Gleichgewicht zwischen reflexiven und intuitiven Komponenten ist daher anzustreben.<sup>30</sup> Die Aufgabe des Werbecontrolling besteht darin, für eine **optimale Kombination von Reflexion und Intuition** im Werbemanagement zu sorgen.

Entscheidungen des Werbemanagement sind häufig durch **Irrationalität** geprägt. Die Irrationalität bezieht sich auf alle Phasen des Werbemanagementprozesses: Werbeziele werden nicht konsistent abgeleitet, Kontrollen nicht zielkonsistent durchgeführt und es mangelt an informatorischer Fundierung der Entscheidungen. Als Hauptursache für die Irrationalität im Werbemanagement können Entscheidungsstrukturen verantwortlich gemacht werden, die ein unsystematisches, unkontrolliertes Vorgehen ermöglichen.<sup>31</sup> Durch das Werbecontrolling sollen Entscheidungsstrukturen verbessert und dadurch die Rationalität sichergestellt werden.

Neben diesen funktionalen Aspekten kommt aus institutionaler Sicht bzw. aus Sicht der Individuen, die am Werbemanagementprozeß beteiligt sind, eine weitere Aufgabe des Werbecontrolling hinzu: **Defekte im Entscheidungsverhalten** sollen begrenzt werden.<sup>32</sup> Das Rationalitätsprinzip unterstellt das Menschenbild des Homo Oeconomicus, einen Menschentyp, dessen rein rationales Entscheidungsverhalten durch folgende Merkmale gekennzeichnet ist: Das Individuum kennt alle möglichen Entscheidungsalternativen und ist in der Lage, die beste Alternative auszuwählen. Es kann jeder Alternative einen Zielerreichungsgrad zuordnen. Bei

---

<sup>29</sup> Vgl. zur Rationalitätssicherung als Controlling-Funktion Weber (1999).

<sup>30</sup> Vgl. Weber/Schäffer (1999), S. 736.

<sup>31</sup> Vgl. Helgesen (1992), S. 22 ff.

<sup>32</sup> Vgl. Weber (1999), S. 34 ff.

Entscheidungen unter Risiko oder Ungewißheit sind alle möglichen Umweltsituationen und die damit verbundenen Konsequenzen bekannt. Diese Merkmale sind in realen Entscheidungssituationen nicht vorzufinden: Nicht alle möglichen Entscheidungsalternativen und deren Konsequenzen sind bekannt, die Einschätzung des Individuums gibt eine Situation unvollständig und subjektiv gefärbt wieder. Das Zielsystem ist unvollständig und unter Umständen widerspruchsvoll. Unzureichendes Wissen und kognitive Begrenzungen, aber auch affektive Komponenten wie Gefühle oder persönliche Motive sind Störquellen rationaler Entscheidungsfindung. Aufgrund dessen ist in realen Entscheidungssituationen nicht von Rationalität, sondern vom **Konzept der beschränkten Rationalität** auszugehen.<sup>33</sup> Dies gilt analog auch für werbliche Entscheidungen.

Durch die zahlreichen, heterogenen Entscheidungsträger, die am Werbemanagementprozeß beteiligt sind (Werbetreibende, Kundenberater und Kreative in den Werbeagenturen, Marktforschungsinstitute, Media-Experten etc.), kommt es darüber hinaus in der Praxis zu **Zielkonflikten** aufgrund unterschiedlichem Selbstverständnis, divergierenden Vorstellungen und spezifischen Sensibilitäten der Beteiligten. Kroeber-Riel spricht in diesem Zusammenhang von „Subkulturen“<sup>34</sup>. Insbesondere zwischen den Kreativen, die Werbung schöpferisch gestalten und als Kunst betrachten, und den Werbetreibenden, welche die Effektivität und Effizienz ihrer Werbung fordern, kommt es zu Konfliktsituationen.<sup>35</sup> Das Werbecontrolling kann durch Strukturierung und Objektivierung von werblichen Entscheidungsprozessen sowie durch kritisches Hinterfragen von werblichen Entscheidungen solche Einschränkungen rationalen Handelns reduzieren. Es trägt zu einer Verbesserung der Qualität werblicher Entscheidungen bei und gewährleistet die Führungsfähigkeit des Werbemanagement.<sup>36</sup>

Vor dem Hintergrund der Rationalitätssicherungsfunktion des Werbecontrolling erklären sich die Aufgaben des Werbecontrolling: Rationales Werbemanagement setzt ausreichendes Methoden- und Faktenwissen voraus, aber auch die Koordination im Sinne einer Geschlossenheit bzw. Abgestimmtheit der werblichen Entscheidungen; daraus resultieren eine **Informationsversorgungsaufgabe** des Werbecontrolling und eine **Koordinationsaufgabe**. Rationalität erfordert das Ausbalancieren von reflexiven und intuitiven Elementen im Willensbildungsprozeß sowie das kritische Hinterfragen, Bewerten und Prüfen werblicher Entscheidun-

<sup>33</sup> Vgl. Helgesen (1992), S. 24, Simon (1957), S. 196 ff.

<sup>34</sup> Kroeber-Riel (1984), S. 262.

<sup>35</sup> Vgl. Kover/Goldberg/James (1995), S. 29.

gen. Diese Funktion konkretisiert sich in der Aufgabe der **Führungsunterstützung** für das Werbemanagement. Die drei genannten Aufgaben werden in den folgenden Abschnitten ausführlicher dargestellt.

### 3.3.2 Führungsunterstützung für das Werbemanagement

Generell wird **Führungsunterstützung** als wichtige Controlling-Aufgabe postuliert. Aufgabe des Controlling im Werbebereich ist es analog, das Werbemanagement bei seinen umfangreichen und komplexen Aufgaben im Rahmen des Werbemanagementprozesses zu unterstützen, zu beraten, anzuregen und zu motivieren.

Das Treffen von werblichen Entscheidungen bleibt eine Zentralfunktion des Werbemanagement, das Werbecontrolling begleitet im Rahmen seiner Unterstützungs- und Beratungsfunktion den werblichen Entscheidungsprozeß und wirkt an der Entscheidungsfindung mit. Diese Unterstützung findet in allen Phasen des Werbemanagementprozesses statt, d.h. bei der Planung und Kontrolle von Werbemaßnahmen und beim Erarbeiten von Korrekturmaßnahmen im Falle einer Soll-Ist-Abweichung. Diese Leistungen haben Servicecharakter, sie gewährleisten im Sinne flankierender Maßnahmen den Erfolg der fachlichen Aufgabenstellung. Insbesondere ist auf die **Initialisierungsfunktion** des Werbecontrolling im Rahmen der Führungsunterstützung hinzuweisen: Das Problembewußtsein innerhalb der werblichen Entscheidungsbildung ist zu schärfen, Schwachstellen sind zu erkennen und zu analysieren, Handlungsalternativen aufzudecken und zu beurteilen.

Führungsunterstützung bedeutet **Beratung**. Beratung kann so interpretiert werden, daß das Werbecontrolling an Problemlösungsprozessen des Werbemanagement mitwirkt, mit der Zielsetzung, optimale werbliche Handlungsalternativen zu entwickeln und umzusetzen. Die werbliche Beratungsaufgabe umfaßt deshalb entscheidungsvorbereitende und entscheidungsbegleitende Tätigkeiten wie Interpretation, Erklärung und Aufzeigen von Zusammenhängen im Werbemanagement, um Entscheidungshilfen zu schaffen und werbliche Entscheidungssituationen transparenter zu machen. Die Beratung beinhaltet zudem eine **Entlastung** des Werbemanagement. Eine quantitative und/oder qualitative Überforderung ist zu verhindern. Außerdem soll der hohe Komplexitätsgrad werblicher Entscheidungstatbestände durch die Führungsun-

---

<sup>36</sup> Vgl. Horvath (1998), S. 78, Reichmann (1997), S. 13, die Aussagen wurden von den Autoren auf das Werbecontrolling übertragen.

terstützungsleistungen des Werbecontrolling reduziert werden. Aufgrund der Mehrdimensionalität der Werbeziele, der heterogenen Aktivitäten und der komplexen Wirkungszusammenhänge der Werbung stellen Werbeentscheidungen in ihrer Gesamtheit ein schlecht-strukturiertes Problem dar, für das Lösungsansätze identifiziert werden müssen.<sup>37</sup> Es gilt, werbliche Fehlentscheidungen und somit Fehlinvestitionen zu vermeiden.

Ein wesentlicher Aspekt der Führungsunterstützung besteht darin, **Konflikte** zu reduzieren. Wie bereits im vorigen Abschnitt verdeutlicht, kann im Werbebereich aufgrund der zahlreichen, heterogenen Entscheidungsträger von einem großem latenten Konfliktpotential ausgegangen werden, d.h. es besteht eine Entscheidungsstruktur, die Konflikte wahrscheinlich macht. In der klassischen Betriebswirtschaftslehre werden Konflikte als negativ aufgefaßt, sie sind zu vermeiden und zu bekämpfen. Die verhaltenswissenschaftlich orientierte Betriebswirtschaftslehre erkennt jedoch, daß Konflikte allgegenwärtig und positiv aufzufassen sind. Durch offene und sachgerechte Aufarbeitung von Konfliktsituationen können neue, innovative Handlungsalternativen für die Unternehmung gefunden werden. Konflikte entstehen nicht nur aus divergierenden persönlichen Interessen, sondern auch durch die unterschiedliche Beurteilung einer Situation. Konflikte sind daher nicht immer mit Streit oder Auseinandersetzungen gleichzusetzen, sondern zu verstehen „als unterschiedliche Standpunkte zu bestimmten Sachfragen, wobei wir durchaus unterstellen können, daß jede Organisationseinheit aus ihrem jeweiligen Blickwinkel heraus einen auf sich bezogen korrekten, absolut sachlichen und auch richtigen Standpunkt bezieht“<sup>38</sup>. Die Führungsunterstützungsaufgabe des Werbecontrolling manifestiert sich in diesem Punkt in der Konfliktdiagnostik sowie der Konfliktlösung.<sup>39</sup>

Die Führungsunterstützungsaufgabe des Werbecontrolling ist eng verknüpft mit der Informationsversorgungsaufgabe, denn Beratung, Entlastung, Komplexitäts- und Konfliktreduktion stehen im Zusammenhang mit dem Informationsniveau des Werbemanagement. Die Informationsversorgungsaufgabe des Werbecontrolling wird im folgenden Abschnitt erläutert.

---

<sup>37</sup> Vgl. Bruhn (1997), S. 210, Meffert (1995), Sp. 2208.

<sup>38</sup> Haag (1982), S. 71.

<sup>39</sup> Vgl. zu Konfliktdiagnostik und Konfliktlösung in Organisationen Rosenstiel (2000), S. 280 ff.

### 3.3.3 Informationsversorgung für das Werbemanagement

In jeder Phase des werblichen Managementprozesses werden Informationen verarbeitet. „Management lebt von Informationen.“<sup>40</sup> Die Aufgabe des Werbecontrolling besteht darin, durch zielgerichtetes, systematisches Handeln dafür zu sorgen, daß allen beteiligten Entscheidungsträgern im Werbebereich zum richtigen Zeitpunkt die richtigen Informationen in der richtigen Form zur Verfügung stehen. Die Informationsversorgungsaufgabe des Werbecontrolling kann auch mit „**Übernahme von Transparenzverantwortung**“<sup>41</sup> umschrieben werden.

Die Informationsversorgungsaufgabe des Werbecontrolling ist **als Prozeß aufzufassen**, der die Phasen Informationsbedarfsanalyse, Informationsbewertung, Informationsbeschaffung, Informationsaufbereitung und Informationsspeicherung sowie die Phase der Informationsübermittlung umfaßt.<sup>42</sup> Abbildung 4 stellt diesen Informationsversorgungsprozeß graphisch dar.

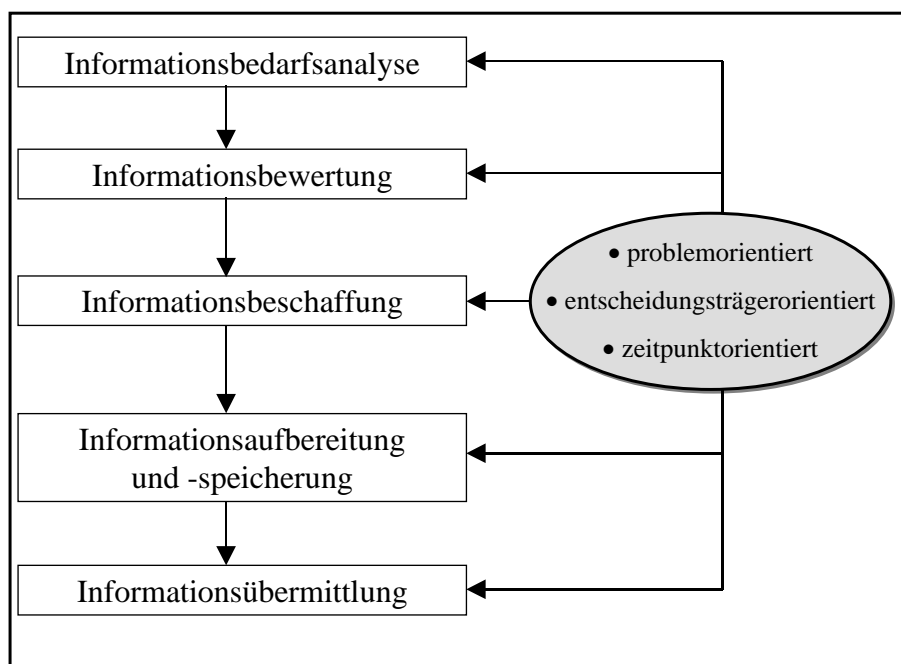


Abbildung 4: Der Informationsversorgungsprozeß

<sup>40</sup> Rosenhagen (1994), S. 274.

<sup>41</sup> Weber (1999), S. 345.

<sup>42</sup> Vgl. Horvath (1998), S. 348 ff.

Die **Informationsbedarfsanalyse** richtet sich auf den Informationsbedarf, der aus dem spezifischen werblichen Entscheidungsproblem resultiert. Für die Informationsversorgungsleistung des Werbecontrolling ist jedoch nicht nur der Informationsbedarf relevant, sondern auch die tatsächliche Informationsnachfrage des Werbemanagement.

Neben der Ermittlung des werblichen Informationsbedarfs ist die **Informationsbewertung** vorzunehmen, um die Nützlichkeit bzw. Wirtschaftlichkeit einer Information zu ermitteln. Die Kosten der Information werden ihrem Nutzen gegenübergestellt und somit der Informationswert bestimmt.

Die Phase der **Informationsbeschaffung** als dritte Phase des Informationsversorgungsprozesses hat das Ziel, relevante werbliche Informationen für die jeweiligen Entscheidungsträger im Werbemanagement verfügbar zu machen. Die Informationsbeschaffung bezieht sich auf die Beschaffung von relevanten werblichen Informationen aus unternehmensinternen und unternehmensexternen **Quellen**. Die besondere Aufgabe des Werbecontrolling liegt in der Verknüpfung von Informationen aus der Marktforschung und der Marketing-Statistik mit den Daten des Rechnungswesens.

Die Phase der **Informationsaufbereitung und Informationsspeicherung** umfaßt die entscheidungsbezogene Aufbereitung von werblichen Informationen in Abhängigkeit vom werblichen Entscheidungstatbestand (z.B. Positionierungs-Entscheidung, Mediaplanung, Auswahl eines Werbetestverfahrens) sowie vom jeweiligen werblichen Entscheidungsträger (z.B. Marketing-Leitung, Werbeagentur, Mediaagentur). Informationen sind zu selektieren, zu gewichten und in aggregierter oder disaggregierter Form zur Verfügung zu stellen.

Die **Informationsübermittlung** als letzte Phase des Informationsversorgungsprozesses umfaßt die rechtzeitige und empfängerorientierte Übermittlung von Informationen zur Unterstützung der werblichen Entscheidungsfindung. Dies impliziert den Aufbau eines werblichen Berichtswesens, das sich mit den Gestaltungsfragen des Informationsaustausches im Werbemanagement befaßt.

### 3.3.4 Koordination von Entscheidungstatbeständen und Entscheidungsträgern im Werbemanagement

Werbliche Entscheidungstatbestände werden aufgrund der Komplexität der Gesamtentscheidung in Teilentscheidungen zerlegt (Dekomposition) und auf mehrere interne und externe Aufgabenträger bzw. Entscheidungsträger verteilt (Dezentralisation). Dieses Vorgehen schafft die Grundlage zur Bewältigung komplexer Probleme. Mit zunehmender Auslagerung von Werbeleistungen (Outsourcing) an externe Vertrags- und Kooperationspartner, wie Werbe- und Mediaagenturen, Produktionsanstalten, Marktforschungsinstitute etc., steigt die Bedeutung von Aspekten der Koordination über die Unternehmensgrenzen hinweg. Die **Koordinationsaufgabe** des Werbecontrolling bezweckt die notwendige Abstimmung von werblichen Teilentscheidungen im Hinblick auf die Werbeziele sowie auf übergeordnete Kommunikations- und Marketing-Ziele bis hin zu den allgemeinen Unternehmenszielen.

Die Notwendigkeit der Koordination tritt in Organisationen insbesondere dann auf, wenn die Entscheidungsfindung in dezentraler Weisen erfolgt und die einzelnen Entscheidungen interdependent sind. **Entscheidungsinterdependenz** bedeutet die wechselseitige Abhängigkeit von Entscheidungen bzw. Entscheidungsträgern, d.h. jede Entscheidung beeinflusst direkt oder indirekt die Zielerreichung mindestens einer anderen Entscheidung. Beispielsweise steckt die Werbezielentscheidung den Rahmen ab, innerhalb dessen sich kreative Konzepte bewegen können. Andererseits determinieren Entscheidungen in Bezug auf die kreative Umsetzung maßgeblich die Werbezielerreichung. Solche Entscheidungsinterdependenzen bedingen die Notwendigkeit verschiedener **Arten von Koordination**:

- **Sachliche Koordination** bezieht sich auf die Abstimmung interdependenter Werbeentscheidungen, da die einzelnen Entscheidungsebenen nur begrenzte Entscheidungs- und Handlungsautonomie haben, durch übergeordnete Instanzen beeinflusst werden oder untergeordnete Instanzen berücksichtigen müssen.<sup>43</sup> Hierunter fällt beispielsweise die Vorgabe eines ziel- und strategiekonformen Briefings, anhand dessen Copy-Strategie und Media-Strategie entwickelt werden.
- **Zeitliche Koordination** trägt der Tatsache Rechnung, daß jeder Vorgang im Rahmen des Werbemanagementprozesses eine entsprechende Zeitdauer benötigt. Die Zeit- und Wir-

---

<sup>43</sup> Vgl. Palloks (1991), S. 139 f.



kungsdauer verschiedener Teilentscheide sind im Hinblick auf den Gesamtzeitplan zu koordinieren.<sup>44</sup>

- **Vertikale Koordination** bildet einen Spezialfall der sachlichen Koordination. Sie bezieht sich auf die Abstimmung von Entscheidungen unterschiedlicher Hierarchieebenen innerhalb des Werbemanagement sowie auf die Abstimmung von werblichen Zielen und Maßnahmen mit hierarchisch übergeordneten Zielsetzungen der Marketing- und/oder Unternehmensleitung.<sup>45</sup>
- **Horizontale Koordination** ist ebenfalls der sachlichen Koordination zuzuordnen. Sie befaßt sich mit der Abstimmung von Schnittstellen, denn Werbeentscheidungen müssen mit anderen (hierarchisch gleichrangigen) Unternehmensbereichen abgestimmt werden, z.B. mit Verkaufsförderungs-Maßnahmen oder Direktmarketing-Aktionen.<sup>46</sup>
- **Formale Koordination** betrifft die Einhaltung formaler Planungs-, Kontroll- und Steuerungsprinzipien sowie die Einhaltung formaler Gestaltungsprinzipien, um ein standardisiertes Vorgehen und ein einheitliches Erscheinungsbild zu gewährleisten.<sup>47</sup>

Neben den genannten Koordinationsarten sind vier verschiedene **Koordinationsrichtungen** zu differenzieren, die das Werbecontrolling im Rahmen seiner Koordinationsaufgabe berücksichtigen muß: Koordination innerhalb des Werbemanagement, Koordination im Rahmen des Kommunikations-Mix, Koordination im Rahmen des Marketing-Mix und Koordination mit der allgemeinen Unternehmenspolitik bzw. den allgemeinen Unternehmenszielen und/oder Unternehmensleitbildern.

---

<sup>44</sup> Vgl. Ziegenbein (1995), S.63.

<sup>45</sup> Vgl. Ziegenbein (1995), S. 62, Rutschmann (1976), S. 168.

<sup>46</sup> Vgl. Palloks (1991), S. 140.

<sup>47</sup> Vgl. Bruhn (1995), S. 45 f.

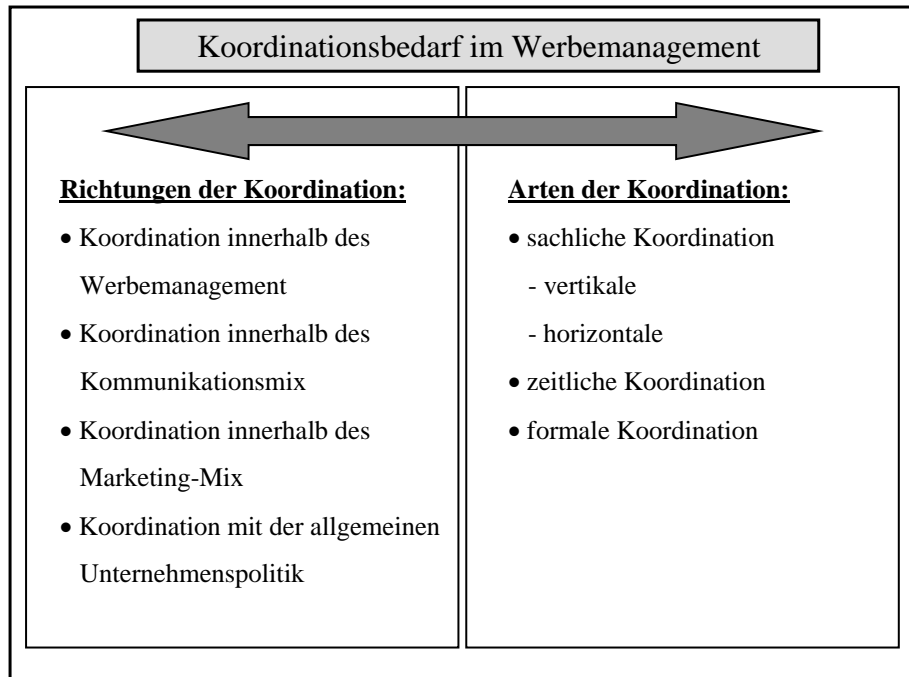


Abbildung 5: Der Koordinationsbedarf im Werbemanagement

**Innerhalb des Werbemanagement** ist zum einen eine prozeßbezogene Abstimmung der einzelnen Phasen des Werbemanagementprozesses vorzunehmen. Hierunter fallen Aspekte wie die Koordination von Zielen, Strategien und Budgetentscheidungen oder die Übereinstimmung von Ziel- und Kontrollgrößen. Zum anderen ist aus institutionaler Sicht eine Koordination zwischen den einzelnen internen und externen Entscheidungsträgern des Werbemanagement notwendig.

Die Notwendigkeit der Koordination von Werbeentscheidungen mit anderen Entscheidungen innerhalb des **Kommunikationsmix** ergibt sich aufgrund des Wirkungsverbundes der Kommunikationsinstrumente. Werbemaßnahmen sind mit Verkaufsförderungs-, Sponsoring- und Public Relation-Maßnahmen inhaltlich-sachlich in Bezug auf die Kommunikationsziele, formal im Sinne eines einheitlichen Erscheinungsbildes und zeitlich im Hinblick auf die Realisierung von Synergien und die Gewährleistung von kommunikationspolitischer Kontinuität zu koordinieren.

Dritte grundlegende Koordinationsrichtung des Werbecontrolling ist die Koordination von Werbeentscheidungen mit anderen Gestaltungsparametern des **Marketing-Mix**. Zwischen

den Marketing-Mix-Instrumenten bestehen zahlreiche Beziehungen (Interdependenzen im absatzpolitischen Instrumentarium). Diese Beziehungsmuster sind aufzudecken, damit Produkt-, Preis- und Distributionsgestaltung nicht kontraproduktiv und inkonsistent funktionieren.

Als vierte und letzte Koordinationsrichtung des Werbecontrolling ergibt sich die Abstimmungen von Werbeentscheidungen mit der **Unternehmenspolitik**, insbesondere mit dem Unternehmensleitbild, den allgemeinen Unternehmenszielen und Strategien. Diese Koordinationsrichtung des Werbecontrolling gewährleistet eine adäquate Ableitung von Werbezielen und –strategien aus den Grundkonzepten der strategischen Unternehmensführung. Insbesondere die Abstimmungsprozesse mit hierarchisch höheren Ebenen verursachen einen großen Koordinationsaufwand und führen zu einer Überlastung des Werbemanagement.

In den folgenden drei Abschnitten werden die genannten Aufgaben des Werbecontrolling anhand der Phasen des Werbemanagementsprozesses konkretisiert und mit Beispielen belegt.

### **3.4 Darstellung der prozessualen Dimension der Werbecontrolling-Konzeption anhand der Phasen des Werbemanagementprozesses**

#### **3.4.1 Die Ansatzpunkte bei der Planung von Werbemaßnahmen**

Planung kann aufgefaßt werden als „ein systematisches, zukunftsbezogenes Durchdenken und Festlegen von Zielen, Maßnahmen, Mitteln und Wegen zur künftigen Zielerreichung“<sup>48</sup>. Planung kann auch als Entscheidungsprozeß betrachtet werden, wobei die Entscheidungstatbestände Zustände, Ereignisse oder Gegenstände darstellen, die vom Entscheidungsträger dispositiv beeinflusst werden können.<sup>49</sup> Im Werbebereich wird in diesem Zusammenhang auch von „**Entscheidungsvariablen werblichen Handelns**“<sup>50</sup> gesprochen. Abbildung 6 gibt einen graphischen Überblick über die werblichen Entscheidungstatbestände, die im Planungsprozeß zu bearbeiten sind.

In der Phase der **Situationsanalyse** werden Informationen über den relevanten Markt, die Konkurrenz, das Konsumentenverhalten, das eigene Unternehmen sowie über das Werbeob-

---

<sup>48</sup> Wild (1974), S. 13.

<sup>49</sup> Vgl. Rutschmann (1976), S. 29.

jekt gesucht und analysiert. Die Zielsetzung besteht darin, den Ist-Zustand der Werbesituation sowie relevante Entwicklungstendenzen zu ermitteln. Ohne Kenntnis des Ist-Zustands ist es unmöglich, angestrebte Soll-Zustände im Sinne von Werbezielvorgaben abzuleiten.

Ausgehend von den Planungsprämissen, die sich aus der Situationsanalyse ergeben, ist in einem nächsten Schritt eine Gruppe von „prädisponierenden Entscheidungen“ zu treffen: Zum einen sind situationsadäquate **Werbeziele** festzulegen. Diese legen Soll-Werte fest, an denen nachfolgende werbliche Entscheidungen und Handlungen ausgerichtet und bewertet werden. Aufgrund der zentralen Bedeutung der Werbezielbildung im Rahmen des Werbecontrolling, werden sie am Ende dieses Abschnitts detailliert dargestellt werden. Die Zielplanung beinhaltet auch die Zielgruppenplanung, welche festlegt, an welche Zielpersonen sich die Werbung richten soll.

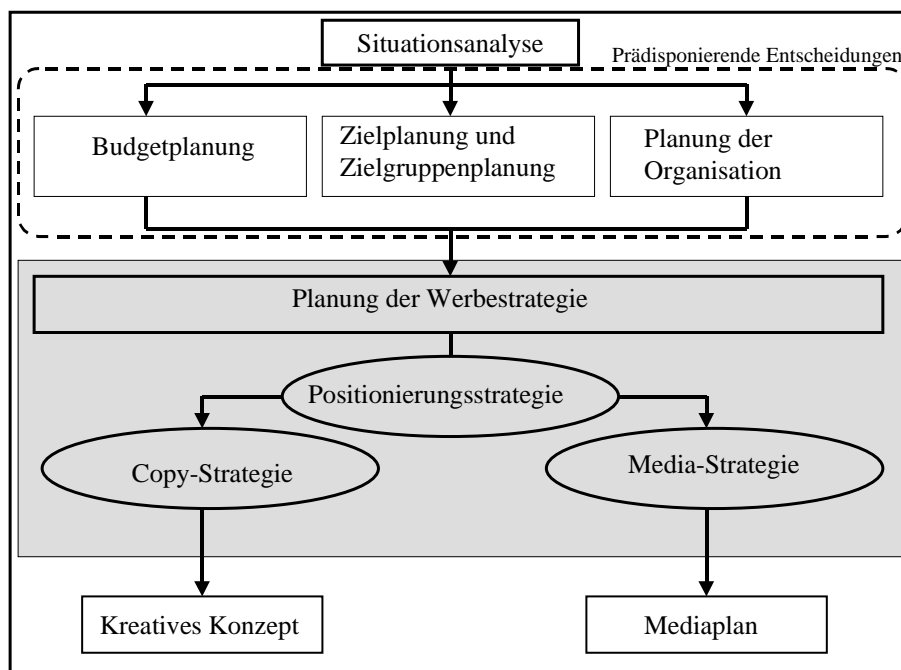


Abbildung 6: Die Entscheidungstatbestände der Werbeplanung

Einen wesentlichen Aspekt des Planungsprozesses stellt die **Budgetplanung** dar, deren Aufgabe es ist, die Höhe der finanziellen Mittel festzulegen, die innerhalb einer bestimmten Planungsperiode zur Durchführung der Werbemaßnahmen zur Verfügung stehen. Die Frage,

<sup>50</sup> Steffenhagen (1999a), S. 292.

welche Planungsaufgaben auf welche Planungsträger verteilt werden sollen, ist im Rahmen der **organisatorischen Planung** des Werbemanagementprozesses zu beantworten.

In einem nächsten Planungsschritt ist die **Werbestrategie** festzulegen. Zunächst ist hierzu die angestrebte **Positionierung** (Soll-Positionierung) des Werbeobjekts zu bestimmen, um eine übergeordnete Richtlinie für die Copy-Strategie und die Media-Strategie zu schaffen. Der angestrebte Gesamteindruck, den ein Werbeobjekt in der Wahrnehmung und Beurteilung der Zielgruppe hinterlassen soll, ist festzulegen, sofern er nicht von einer übergeordneten Marketingplanungs-Instanz bereits fixiert wurde. Die aus der Positionierungsstrategie abgeleitete **Copy-Strategie** stellt die Argumentations- und Gestaltungsstrategie dar.

Die **Media-Strategie** als dritter Bestandteil der Werbestrategie liefert Orientierungspunkte für die Auswahl geeigneter Werbemittel und Werbeträger. Auf Basis der Media-Strategie werden konkrete Mediapläne ausgearbeitet, die Angaben über die zu belegenden Werbeträger (z.B. TV-Senderbezeichnungen), die Frequenzen (Anzahl der Schaltungen je Sender), den genauen Zeitpunkt der Schaltung (Datum und Uhrzeit) und die Kosten je Belegung festhalten. Die anvisierte Zielgruppe ist mit den richtigen Werbeträgern, mit der richtigen Frequenz, zur richtigen Zeit, bei minimalen Streuverlusten und optimalen Kosten zu erreichen.<sup>51</sup>

Werbeziele und Strategien werden in Form von **Briefings** festgehalten. Im Briefing werden alle Informationen vermittelt, die für die Realisierung des werblichen Vorhabens notwendig sind. Nachdem auf Basis der Copystrategie und der Media-Strategie ein kreatives Konzept erstellt und ein Mediaplan entwickelt wurde, ist der werbliche Planungsprozeß abgeschlossen, und die Realisierung der Werbemaßnahmen im Sinne der Produktion und Schaltung von Werbemitteln beginnt.

Zwischen den einzelnen Entscheidungstatbeständen bestehen zahlreiche **Interdependenzen**, so daß sich nur bedingt eine Reihenfolge der Entscheidungsphasen festlegen läßt. Beispielsweise beeinflußt das zur Verfügung stehende Budget die Möglichkeiten, bestimmte werbliche Ziele und Maßnahmen zu planen. Gleichzeitig sollte das Budget aber nach Maßgabe der angestrebten Ziele aufgestellt werden. Zahlreiche weitere Interdependenzen werden durch die Pfeile und Ebenen in Abbildung 6 angedeutet. Da alle Planungsbereiche eng miteinander verknüpft sind, stellt eine Simultanplanung aller werblichen Entscheidungstatbestände die opti-

---

<sup>51</sup> Vgl. Kloss (2000), S. 198.

male Lösung dar. Allerdings ist diese Forderung in der Praxis aufgrund der Komplexität der Gesamtentscheidung nicht zu erfüllen, weshalb einzelne werbliche Teilentscheidungen abgegrenzt und sequentiell getroffen werden. Dies impliziert gleichsam die Koordinationsaufgabe.

Im folgenden soll die **Werbezielplanung** detaillierter dargestellt werden. Da sich das Werbemanagement auf keine Theorie der Werbewirkung stützen kann, die Werbewirkungen allgemeingültig erklärt und prognostiziert, kommt der Zielsetzung eine besondere Bedeutung zu. Durch die Vorgabe von Soll-Werten werden ‚angestrebte Werbewirkungen‘ fixiert. Je nach Werbeziel werden Teileffekte der Werbewirkungen abgegrenzt und zur Feststellung der Zielerreichung vor und nach Durchführung der Werbemaßnahmen gemessen. Durch die Bildung von solchen Modulen der Werbewirkung wird das komplexe Gebilde der Werbewirkungen strukturiert, Ansatzpunkte für Werbeerfolgskontrollen werden sichtbar, und der Zielerreichungsgrad kann festgestellt werden.

Für eine erste, grobe Systematisierung von Werbezielkategorien lassen sich die Konsequenzen des Einsatzes von Werbemaßnahmen heranziehen: Zuerst werden durch Schaltung von Werbemaßnahmen **Kontakte** mit der Zielgruppe ermöglicht, dann **Werbewirkungen** ausgelöst.

**Kontaktziele** beziehen sich auf die Effektivität der Werbeträgerkombination, d.h. auf den Berührungserfolg, welcher sich aus zwei Komponenten zusammensetzt: Der Anzahl der realisierten Kontakte zwischen Werbeträger und Zielgruppe (quantitative Kontaktbewertung) und der Qualität dieser Kontakte im Hinblick auf die Realisierung der Werbeziele (qualitative Kontaktbewertung).<sup>52</sup> Kontaktziele werden durch **Kontaktmaßzahlen** operationalisiert.

Die Vielfalt der **Werbewirkungen** kann gemäß der Systematik von Steffenhagen in ‚Momentane Wirkungen‘, ‚Dauerhafte Gedächtniswirkungen‘ und ‚Finale Verhaltenswirkungen‘ eingeteilt werden.<sup>53</sup> **Momentane Wirkungen** sind Voraussetzungen für die nachfolgenden Wirkungen, deshalb können die Erlangung von Aufmerksamkeit, das Wecken bestimmter Assoziationen und/oder das Auslösen von bestimmten Emotionen etc. durchaus Werbeziele darstellen. Außerdem können die Inhalte dieser Kategorie zur Analyse von Abweichungen herangezogen werden. **Dauerhafte Gedächtniswirkungen** stellen geeignete Werbeziele dar, da

---

<sup>52</sup> Vgl. Bruhn (1997), S. 293 f.

<sup>53</sup> Vgl. Steffenhagen (1996), S. 8 ff., ders. (1993), S. 289 ff.

sie in hohem Maße durch Werbung beeinflusst werden können und das Kaufverhalten steuern. Mögliche Zielsetzung einer Werbestrategie ist es beispielsweise, ein bestimmtes Produkt-Image aufzubauen, langfristige Markenbekanntheit zu erzeugen, Produktinformationen zu vermitteln oder Kaufinteresse zu wecken. **Finale Verhaltenswirkungen** wie Kauf, Bestellung o.ä. können als Werbeziele herangezogen werden, auch wenn der Werbeerfolg hier aufgrund der Zurechnungs- bzw. Abgrenzungsprobleme zu anderen Marketing-Maßnahmen oder externen Störfaktoren schwieriger zu erfassen ist.

Zusammenfassend ist zwischen **ökonomischen** und **außerökonomischen** Werbezielen zu differenzieren. Ökonomische Ziele beziehen sich auf monetäre Größen wie Soll-Umsätze, angestrebte Marktanteile, Gewinnerhöhungen etc.. Außerökonomische Ziele sind den ökonomischen Werbezielen vorgelagert und beinhalten zum einen Kontaktziele, vor allem aber psychologische Größen wie Einstellungs- oder Imagewerte, Bekanntheitsgrade, Werte für das Kaufinteresse oder die Kenntnis von Produkteigenschaften etc.<sup>54</sup>

Werbeziele sind immer **situationspezifisch** zu setzen, sie müssen sich realistisch auf die jeweiligen Marktbedingungen beziehen. Diese Erkenntnis richtet sich bewußt gegen die Auffassung, Werbung habe sich an allgemeinen Wirkungsmodellen auszurichten, aus denen generell zu verfolgende Werbeziele abzuleiten seien.<sup>55</sup>

Werbeziele müssen vollständig, präzise und operational formuliert werden. Eine **vollständige Werbezielsystem** umfaßt folgende Zieldimensionen:<sup>56</sup> Was soll erreicht werden (Zielart)? Wieviel soll erreicht werden (Angabe des angestrebten Ausmaßes der Zielart)? In welchem Zeitraum soll das Ziel erreicht werden (Angabe des Zeitbezuges der Zielrealisierung)? Bei welchem Produkt bzw. bei welcher Marke soll das Ziel erreicht werden (Angabe des Objektbezugs der Zielrealisierung)? Bei wem soll das Ziel erreicht werden (Angabe der Zielgruppe)? Schließlich ist auch eine Meßvorschrift anzugeben, mit der die Zielerreichung überprüft wird.

Grundsätzlich ist zu fordern, daß Werbeziele in die Zielhierarchie des Unternehmens integriert und mit übergeordneten Kommunikations-, Marketing- und Unternehmenszielen abgestimmt werden, denn Werbeziele sind keine originären Ziele, sondern abgeleitete Ziele, die

<sup>54</sup> Vgl. Erichson/Maretzki (1993), S. 528.

<sup>55</sup> Vgl. Steffenhagen (1993), S. 296.

<sup>56</sup> Vgl. Steffenhagen/Siemer (1996), S. 47.

konsistent zum Gesamtzielsystem der Unternehmung sein müssen. Generell deuten schwache Werbezielformulierungen in der Praxis auf ein schwaches Werbemanagement hin.

Der Mitwirkung des Controlling an betrieblichen Planungsprozessen wird in Literatur und Praxis ein hoher Stellenwert eingeräumt.<sup>57</sup> Die komplexen Entscheidungen der Werbeplanung liefern zahlreiche Ansatzpunkte für das Werbecontrolling. Durch die Führungsunterstützung, Informationsversorgung und die Koordinationsaufgabe des Werbecontrolling wird ein rationales Vorgehen des Werbemanagement im Rahmen der Planung gewährleistet, wodurch Fehlentscheidungen bzw. Fehlinvestitionen vermieden werden.

### **3.4.2 Die Ansatzpunkte bei der Kontrolle von Werbemaßnahmen**

Da Handlungsentwürfe dem Risiko der falschen Planung oder der falschen Umsetzung ausgesetzt sind, und interne oder externe Störfaktoren das Planergebnis beeinträchtigen können, ergibt sich zwingend die Notwendigkeit zur Kontrolle. Ein wesentliches Ziel der Kontrolle ist die Erkenntnisgewinnung. Sie kann sich sowohl auf das realisierte Ist als auch auf das angestrebte Soll richten. Im ersten Fall dient die Kontrolle der Sicherstellung der Planerfüllung (Feedback-Kontrolle), im zweiten Fall dient sie der Anpassung oder Neuformulierung von Soll-Werten (Feedforward-Kontrolle).

---

<sup>57</sup> Vgl. Horvath (1998), S. 161.



<b>Ansatzpunkte des Werbecontrolling bei der Planung von Werbemaßnahmen</b>		
<b>Führungsunterstützung (Beispiele)</b>	<b>Informationsversorgung (Beispiele)</b>	<b>Koordination (Beispiele)</b>
<p><b>Beratung/Entlastung:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Anleitung zur Durchführung eines systematischen, methodisch fundierten Planungsprozesses an Stelle von intuitivem Vorgehen oder Improvisation, d.h. Erarbeitung von Planungsstandards.</li> <li>• Insbesondere Unterstützung einer präzisen, vollständigen und operationalen Zielplanung sowie Werbebudgeterstellung bzw. Budgetverteilung.</li> <li>• Hilfestellung bei der Auswahl der Werbeagentur und sonstigen Fragen der organisatorischen Ausgestaltung.</li> <li>• Hilfestellung bei der Aufgaben- und Kompetenzverteilung innerhalb des Planungsprozesses.</li> <li>• Hilfestellung bei der Beurteilung und Auswahl von Planalternativen.</li> </ul> <p><b>Konfliktlösung:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vermittlerrolle zwischen den gestalterischen Vorschlägen der Kreationsabteilung und den betriebswirtschaftlichen Vorstellungen der Werbetreibenden.</li> </ul> <p><b>Instrumente:</b> <b>Bereitstellung von Planungstechniken</b></p>	<p><b>Informationsbedarfsanalyse:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Feststellung, welche Informationen zur Durchführung aller Planungsschritte benötigt werden.</li> </ul> <p><b>Informationsbewertung:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kosten-Nutzen-Vergleich von Marktforschungsinstituten, um über deren Einsatz zu entscheiden.</li> </ul> <p><b>Informationsbeschaffung:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Beschaffung von prognostischen Informationen durch Trendforschungsinstitute, um eine Früherkennung des gesellschaftlichen Wertewandels zu ermöglichen.</li> </ul> <p><b>Informationsaufbereitung:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Empfängerorientierte Selektion und Verdichtung der Informationen über die Ist-Situation des Unternehmens.</li> </ul> <p><b>Informationsübermittlung:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Erstellung von Briefings, internen Berichten, Protokollen, Konzeptzusammenfassungen etc.</li> </ul>	<p><b>Sachliche Koordination:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Koordination der einzelnen Teilpläne (Positionierung, Copy, Media etc.) im Hinblick auf ihren Zielbezug (funktionale Sicht).</li> <li>• Koordination von Zuständigkeiten, Kompetenzen, Verantwortlichkeiten, Erwartungen etc. der beteiligten organisatorischen Einheiten (institutionale Sicht).</li> </ul> <p><b>Zeitliche Koordination:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Abstimmung von Zeitaspekten der einzelnen Planungsschritte im Hinblick auf den Gesamtzeitplan.</li> </ul> <p><b>Formale Koordination:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Einhaltung formaler Gestaltungsprinzipien (z.B. Vorgaben der Corporate Identity) im Rahmen der Copy-Strategie.</li> </ul> <p><b>Horizontale Koordination:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Koordination mit den Plänen der anderer Kommunikationsinstrumente.</li> </ul> <p><b>Vertikale Koordination:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Koordination mit übergeordneten Marketing-Plänen (z.B. Planung der Markenstrategie).</li> </ul>

Tabelle 1: Beispielhafte Ansatzpunkte des Werbecontrolling bei der Planung von Werbemaßnahmen

Um **Ansatzpunkte für Kontrollen** im Werbebereich zu finden, ist es notwendig, das komplexe Gebilde der Werbewirkungen zu strukturieren.<sup>58</sup> Behrens zerlegt den Werbewirkungsverlauf in Phasen, um eine gedankliche Ordnung zu erzielen.<sup>59</sup> Ausgangspunkt des Werbewirkungsverlaufs bilden die Aufwendungen für Werbung (Werbebudget bzw. Werbekosten), den Endpunkt die ökonomischen Ergebnisse aufgrund von Werbung (Umsätze, Marktanteile, Ge-

<sup>58</sup> Vgl. Behrens (1996), S. 258.

winnerhöhungen etc.). Dazwischen liegt der Transport der Werbebotschaft durch Medien, die psychologische Wirkung der Werbebotschaft bei den Rezipienten und schließlich die Kaufhandlungen der Rezipienten, die sich in ökonomischen Ergebnissen manifestieren.

Anhand dieser Strukturierung lassen sich Ansatzpunkte für Kontrollen festmachen und unterschiedliche **Arten von Kontrollen** klassifizieren. Abbildung 7 zeigt diese Ansatzpunkte. Prinzipiell können Kontrollvorgänge vor, während oder nach der Realisierung von Planvorgängen durchgeführt werden. Je nach Kontrollzeitpunkt sollen abgeschlossene Vorgänge überprüft werden (Ex-post-Kontrolle) oder noch nicht realisierte Vorhaben zum Zweck der Frühwarnung hinterfragt werden (Ex-ante-Kontrolle).<sup>60</sup>

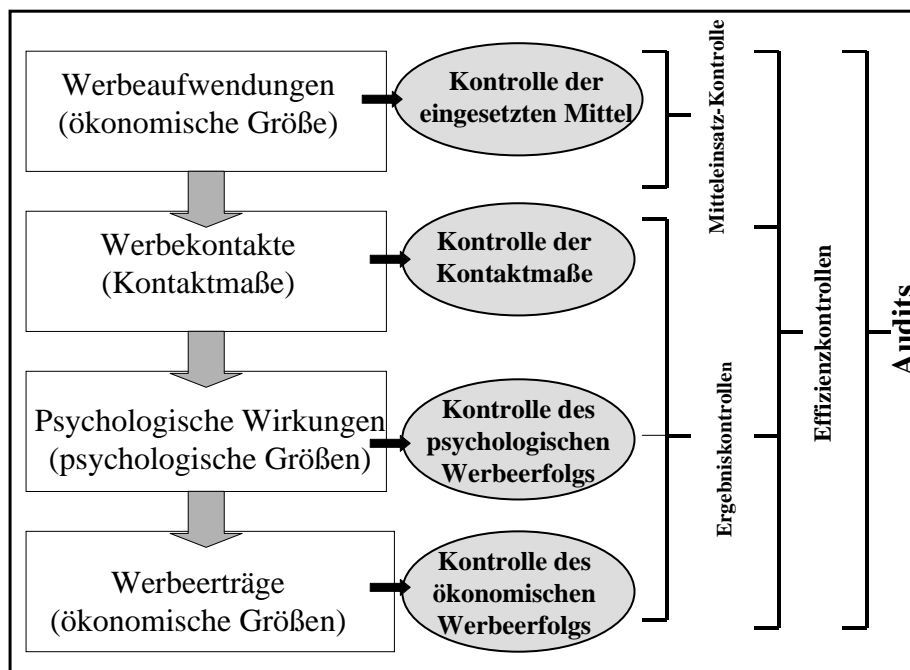


Abbildung 7: Ansatzpunkte unterschiedlicher Kontrollformen im Werbewirkungsverlauf

Eine Kontrollform ist die **Mitteleinsatzkontrolle**, d.h. die Kontrolle des Werbebudgets bzw. der Werbekosten.<sup>61</sup> Ziel ist es, Abweichungen zwischen geplanten Kostengrößen und tatsächlich verursachten Werbekosten zu ermitteln. **Ergebniskontrollen** dienen, je nach Art der vorab fixierten Werbeziele, der Feststellung des ökonomischen oder des außerökonomischen Werbeerfolgs, indem Vergleiche zwischen den und den realisierten Werten durchgeführt werden.

<sup>59</sup> Diese gedankliche Strukturierung ist nicht zu verwechseln mit einem Stufenmodell der Werbwirkung.

<sup>60</sup> Vgl. Ziegenbein (1995), S. 41.

Die Ermittlung des **Zielerreichungsgrades** als Effektivitätsindikator und Maßgröße für den Werbeerfolg setzt voraus, daß vor Durchführung der Werbemaßnahme eine Messung der zielrelevanten Größen vorgenommen wird, um sie später mit den Ex-post-Werten (den Ergebnissen nach Durchführung der Werbemaßnahme) vergleichen zu können. Der Grad der Zielerreichung ergibt sich direkt aus der Gegenüberstellung von Soll-Werten (abgeleitet aus den Werbezielen) und Ist-Werten nach Durchführung der Werbemaßnahme:

**Zielerreichungsgrad in % = Zielwert (Soll) / Meßwert (Ist) x 100.**

Im Falle mehrerer Werbeziele ist es notwendig, die Ziele nach Priorität zu gewichten und dann über die Addition der gewichteten Teilerfolge zu einem Gesamterfolg der Werbemaßnahme zu gelangen.

**Ablaufkontrollen** beinhalten Fortschritts- und Terminüberwachungen bei der Entwicklung und Durchführung einer Werbekampagne. Sie prüfen, ob die Prozesse organisatorisch reibungslos ablaufen, wo Schwachstellen im Ablauf vorliegen, ob die relevanten organisatorischen Einheiten (innerhalb und außerhalb des werbetreibenden Unternehmens) fehlerfrei und termingerecht arbeiten und wer für Terminverzögerungen oder Qualitätseinbußen verantwortlich gemacht werden kann. Ablaufkontrollen beinhalten somit auch eine Überwachung der werblichen Organisationseinheiten.

**Effizienzkontrollen** beurteilen die Erfolge einer Werbemaßnahme unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten. Grundlage hierfür bilden Kosten-Nutzen-Analysen bzw. Input-Output-Analysen. Den erzielten Erfolgen werden die dafür eingesetzten Mittel (Werbekosten) gegenübergestellt, um die relative Vorteilhaftigkeit einer Werbemaßnahme im Vergleich zu anderen alternativen Maßnahmen zu ermitteln. Um diese Vergleichbarkeit zu ermöglichen, müssen die relevanten Werbeerfolgsgrößen einheitlich operationalisiert werden und die Kosten und Nutzen der Werbemaßnahmen auf einen bestimmten, abgegrenzten Zeitraum bezogen werden.

Die Kontrollform des **Audit** vergleicht nicht ein vorgegebenes Soll mit einem tatsächlich realisierten Ist, sondern setzt auf einer Meta-Ebene an: Nicht die Handlungsergebnisse und Abläufe sind Gegenstand der Kontrolle, sondern deren Prämissen und Rahmenbedingungen. Au-

---

<sup>61</sup> Vgl. Böcker (1990), S. 24 f., ders. (1988), S. 152 ff.

dits analysieren Verbesserungs- und Anpassungsmöglichkeiten im Hinblick auf Planungsgegenstände, Prozesse, Methoden, organisatorische Ausgestaltung und verfügbares Know-how und sind primär zukunftsgerichtet. Durch diese Kontrollform wird die traditionelle Feedback-Kontrolle durchbrochen. Die Kontrolle tritt aus ihrem nachgeordneten Status heraus und begleitet den gesamten Werbemanagementprozeß als Alarmsystem von Anfang an.<sup>62</sup> Tabelle 2 zeigt die Komponenten eines solchen Werbe-Audits.

<b>Werbe-Audit</b>	
<p><b><u>Verfahrensaudit</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Beurteilung von Planungs-, Analyse- und Kontroll-techniken im Werbebereich</li> <li>• Beurteilung der Informationsversorgung des Werbemanagement</li> </ul>	<p><b><u>Strategien-Audit</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Beurteilung von werblichen Planungsprämissen, Zielen und strategischen Konzepten</li> <li>• Strategische Überwachung der Werbepolitik</li> </ul>
<p><b><u>Audit des Kommunikationsmix und des Marketing-Mix</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• horizontale und vertikale Kompatibilitätsprüfung der Werbepolitik</li> </ul>	<p><b><u>Organisations-Audit</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Beurteilung der organisatorischen Strukturen im Werbebereich</li> <li>• Beurteilung der Aufgabenverteilung, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten im Werbebereich</li> </ul>

Tabelle 2: Komponenten des Werbe-Audit

Quelle: In Anlehnung an Köhler (1989), S. 94.

Das **Verfahrensaudit** stellt fest, ob die Planungs-, Analyse- und Kontrolltechniken im Werbebereich problemadäquat sind und dem aktuellen Know-how entsprechen. Ebenso wird überprüft, ob die Informationsversorgung in ausreichendem Maße erfolgt. Im Rahmen des **Strategienaudits** werden Prämissen über Märkte, Zielgruppen, und Konkurrenten, sowie die Ziele und Handlungskonzeptionen im Werbebereich kritisch hinterfragt, ob sie gültigen Voraussetzungen und übergeordneten Vorgaben entsprechen. Zielsetzung ist es, die richtigen Vorhaben zu verfolgen und nicht falsche Wege einzuschlagen. Die Richtigkeit von Planungsprämissen ist fortlaufend zu überprüfen.<sup>63</sup> Eine weitere Komponente des Strategienaudits bildet die strategische Überwachung, welche zur Aufgabe hat, alle strategisch relevanten Veränderungen zu erfassen, welche die Werbepolitik berühren könnten. Im **Audit des Kommunikations-Mix und des Marketing-Mix** wird im Sinne einer Kompatibilitätskontrolle<sup>64</sup> die

<sup>62</sup> Vgl. Schreyögg/Steinmann (1985), S. 397.

<sup>63</sup> Vgl. Böcker (1988), S. 70 ff., Schreyögg/Steinmann (1985), S. 401.

<sup>64</sup> Vgl. Bruhn (1995), S. 258 f., Böcker (1990), S. 26, ders. (1988), S. 163 ff.

horizontale und vertikale Konsistenz der Werbepolitik mit anderen Marketingparametern und übergeordneten Unternehmenszielen überprüft. Im **Organisationsaudit** soll die organisatorische Verankerung von Werbeaufgaben innerhalb und außerhalb des werbetreibenden Unternehmens analysiert werden.<sup>65</sup> Die Aufgabenverteilung auf interne und externe Aufgabenträger sowie deren Kompetenzen und Verantwortlichkeiten sind kritisch zu hinterfragen.

Audits ermöglichen es, Effektivitäts- und Effizienz Aspekte kritisch zu hinterfragen. Beispielsweise kann ein Werbeergebnis als hinreichend effektiv und effizient beurteilt werden, im Rahmen des Audits wird aber festgestellt, daß ein besseres Ergebnis hätte erzielt werden können, wenn andere Ziele und Strategien gewählt worden wären. Umgekehrt kann ein Werbeergebnis als nicht erfolgreich eingestuft werden, durch das Audit wird aber bemerkt, daß eine Werbekampagne der Konkurrenz den eigenen Werbeerfolg maßgeblich schmälerte.

Aus den oben genannten Ausführungen ergeben sich wichtige Ansätze für das Werbecontrolling im Rahmen seiner Aufgabenerfüllung. Tabelle 3 nennt exemplarisch einige Beispiele.

---

<sup>65</sup> Vgl. Köhler (1993), S. 106.

<b>Ansatzpunkte des Werbecontrolling bei der Kontrolle von Werbemaßnahmen</b>		
<b>Führungsunterstützung (Beispiele)</b>	<b>Informationsversorgung (Beispiele)</b>	<b>Koordination (Beispiele)</b>
<p><b>Beratung/Entlastung:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Anleitung zum Aufbau eines umfassenden, systematischen Kontrollsystems im Werbebereich, das alle Kontrollkomponenten beinhaltet, d.h. Erarbeitung von Kontroll-Standards.</li> <li>• Beratung bei der Auswahl von konkreten Kontrollverfahren und der zu kontrollierenden Größen</li> <li>• Mitwirkung bei der Kontrolltätigkeit, z.B. Durchführung von Audits.</li> </ul> <p><b>Konfliktlösung:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vermittlung der Notwendigkeit von Kontrollen bei Skeptikern insbesondere aus dem kreativen Bereich.</li> </ul> <p><b>Instrumente:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bereitstellung von Kontrollinstrumenten, z.B. Kennzahlenbildung, Erstellung von Kostenübersichten.</li> </ul>	<p><b>Informationsbedarfsanalyse:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Feststellung der durch Kontrollen bereitzustellenden Informationen (welche Meßwerte bzw. Kontrollwerte sind zu beschaffen?).</li> </ul> <p><b>Informationsbewertung:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bewertung des Potentials unterschiedlicher Meßverfahren im Hinblick auf Kontrollinformationen (z.B. Recall vs. Recognition, Kostenkontrolle auf Voll- oder Teilkostenbasis).</li> </ul> <p><b>Informationsbeschaffung:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nutzung von Quellen, die Kontrollinformationen liefern, z.B. Beauftragung eines Marktforschungsinstitutes.</li> </ul> <p><b>Informationsaufbereitung:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bildung von Durchschnittswerten, Vergleich mit Kontrollwerten der Vorperioden, Vergleich mit dem Branchendurchschnitt etc.</li> </ul> <p><b>Informationsspeicherung:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Speicherung von Kontrollergebnissen in Datenbanken, um Learnings zu generieren.</li> </ul> <p><b>Informationsübermittlung:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Erstellung von empfängerorientierten Kontrollberichten zur Beurteilung der Werbeaktivitäten.</li> </ul>	<p><b>Sachliche Koordination:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Abstimmung der Kontrollgrößen mit den Zielgrößen zwecks Kongruenz.</li> <li>• Abstimmung der verschiedenen Kontrollformen untereinander, um Ein umfassendes, stimmiges Kontrollsystem zu gewährleisten.</li> </ul> <p><b>Horizontale Koordination:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zusammenführung der Kontrolleergebnisse einer Kontrollebene zu einem Gesamtergebnis, z.B. Kontrolle mehrerer psychologischer Zielvariablen und Zusammenführung zu einem Ergebnis („psychologischer Erfolg“).</li> </ul> <p><b>Vertikale Koordination:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zusammenführung der Kontrolleergebnisse unterschiedlicher Kontrollebenen zu einem Gesamtergebnis, z.B. Zusammenführung der Ergebnisse von Audits, Ergebnis- und Effizienzkontrollen.</li> </ul> <p><b>Zeitliche Koordination:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Koordination von periodenübergreifenden Kontrollaktivitäten, z.B. im Rahmen einer Zeitreihenanalyse.</li> </ul> <p><b>Formale Koordination:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Einhaltung formaler Kontrollprinzipien, um Ergebnisse periodenübergreifend vergleichen zu können.</li> </ul>

Tabelle 3: Beispielhafte Ansatzpunkte des Werbecontrolling bei der Kontrolle von Werbemaßnahmen

### 3.4.3 Die Ansatzpunkte bei der Steuerung von Werbemaßnahmen

Im Zentrum der Steuerungsphase steht die Analyse von Abweichungen, die sich aufgrund der Soll-Ist-Vergleiche im Rahmen von Ergebniskontrollen ergeben, sowie, darauf aufbauend, die Einleitung von zielorientierten Korrektur- und Anpassungsmaßnahmen.<sup>66</sup> Durch die Steuerungsphase soll ein Lernprozeß ausgelöst werden, der die zukünftige Zielerreichung gewährleistet. Abbildung 8 grenzt die Steuerungsphase von der Kontrollphase ab.

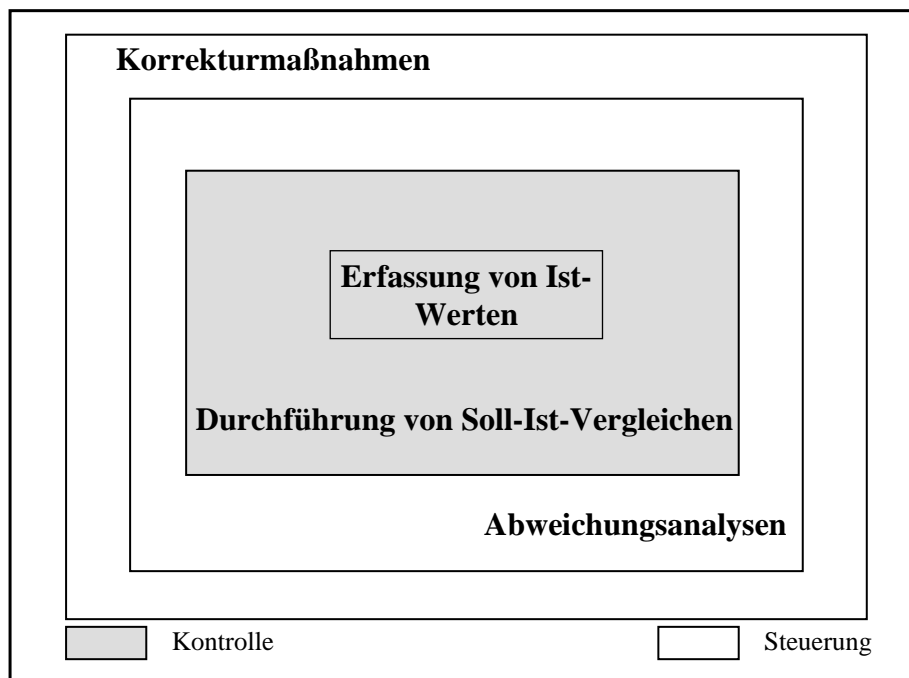


Abbildung 8: Die Abgrenzung der Steuerungsphase von der Kontrollphase

Quelle: In Anlehnung an Weber (1999), S. 156, Steinle (1998c), S. 332

Die Steuerungsphase schließt den **Regelkreis des Managementzyklus**, da sie als zukunftsgerichtete, regulierende Funktion und Rückkopplungsprozeß die Rolle eines Maßnahmeninitiators einnimmt, der die Werbepolitik des Unternehmens auf zielorientiertem Kurs halten soll. Durch die Steuerungsphase soll ein Lernprozeß ausgelöst werden, der eine zukünftige Zielerreichung gewährleistet.

Eine **Abweichungsanalyse** ist durchzuführen, wenn ein vorgegebener Toleranzwert über- oder unterschritten wurde.<sup>67</sup> Neben der Erforschung der Abweichungsursache muß geklärt

<sup>66</sup> Vgl. Weitert (1976), S. 10 f., Zünd (1973), S. 114.

<sup>67</sup> Vgl. Ziegenbein (1995), S. 385.

werden, wer die Verantwortung für die Abweichung trägt. Die Systematisierung von Abweichungsursachen im Werbebereich ist schwierig, da kein allgemeingültiges, theoretisch fundiertes Werbewirkungsmodell vorliegt, anhand dessen eine deduktive Ableitung von Abweichungsursachen erfolgen könnte. Wenn weder die Ursachen noch die funktionalen Zusammenhänge zwischen Ursache und Wirkung bekannt sind, ist es schwer, Vermutungen darüber anzustellen, in welchem Ausmaß eine beobachtbare Werbewirkung von verschiedenen möglichen Ursachen verursacht worden ist.<sup>68</sup> Grundsätzlich gibt es eine Vielzahl potentieller Ursachen für Soll-Ist-Abweichungen im Werbebereich. Dies bedeutet die Notwendigkeit einer systematischen und umfassenden Aufspaltung vorliegender Ergebniswerte, um eine Identifizierung, Klassifizierung und Lokalisierung einzelner Einflußfaktoren zu ermöglichen. Durch die **Bereitstellung systematischer Auswertungsschemata** kann das Werbecontrolling zur Durchleuchtung des Problemfeldes beitragen.<sup>69</sup> Durch ein systematisches Vorgehen wird die Gefahr, Einflußvariablen zu vergessen oder ihnen eine falsche Bedeutung beizumessen, verringert. Die Zuordnung von **Abweichungsursachen** zu einzelnen Bereichen vermeidet eine der häufigen Fehlreaktionen der Praxis, nämlich die gesamte Werbekampagne aufzugeben, die Werbeagentur zu wechseln und nach einem neuen Konzept zu suchen. Die Kosten solcher radikalen Steuerungsmaßnahmen sind groß, und der Lernprozeß der an der Planung beteiligten Personen wird abgebrochen.

Nachdem eine grobe Lokalisierung vorgenommen wurde, muß eine detaillierte Abweichungsanalyse erfolgen. In einem ersten Schritt sind Abweichungsursachen in kontrollierbare und nicht-kontrollierbare Abweichungsursachen einzuteilen. **Nicht-kontrollierbare Abweichungsursachen** liegen außerhalb des Verantwortungs- bzw. Beeinflussungsbereichs des Werbemanagement und müssen daher als exogene Störfaktoren betrachtet werden. „Abweichungen mit zufälligen, d.h. nicht beeinflussbaren Ursachen können sich durch Veränderungen in den erwarteten Umweltbedingungen oder unvorhersehbare Störungen in den Unternehmensprozessen ergeben.“<sup>70</sup> Analog ist es im Werbebereich angemessen, nicht-kontrollierbare Abweichungsursachen in interne und externe Störfaktoren zu untergliedern. Interne Störfaktoren sind innerhalb des Unternehmens zu lokalisieren. Externe Störeinflüsse liegen dagegen außerhalb des Einflußbereichs des Unternehmens.

---

<sup>68</sup> Vgl. Streitferdt (1983), S. 160.

<sup>69</sup> Vgl. Kiener (1980), S. 285.

<sup>70</sup> Ziegenbein (1995), S. 391.



Die **kontrollierbaren Abweichungen** liegen im Beeinflussungsbereich des Werbemanagement, so daß dessen Entscheidungsträger und Ausführungseinheiten dafür verantwortlich gemacht werden können. Im Rahmen der kontrollierbaren Abweichungen ist zwischen Planungsfehlern, Ausführungsfehlern und Kontrollfehlern zu unterscheiden.<sup>71</sup> Kontrollfehler beziehen sich auf Fehler bei der Ist-Wert-Erfassung, d.h. auf Fehler bei der Datenerhebung und Datenauswertung. Im Werbebereich ist hier insbesondere an den Einsatz eines falschen Werbetestverfahrens oder an eine falsche Interpretation der Testergebnisse zu denken. Abbildung 9 stellt die oben aufgeführte Systematisierung von Abweichungsursachen graphisch dar.

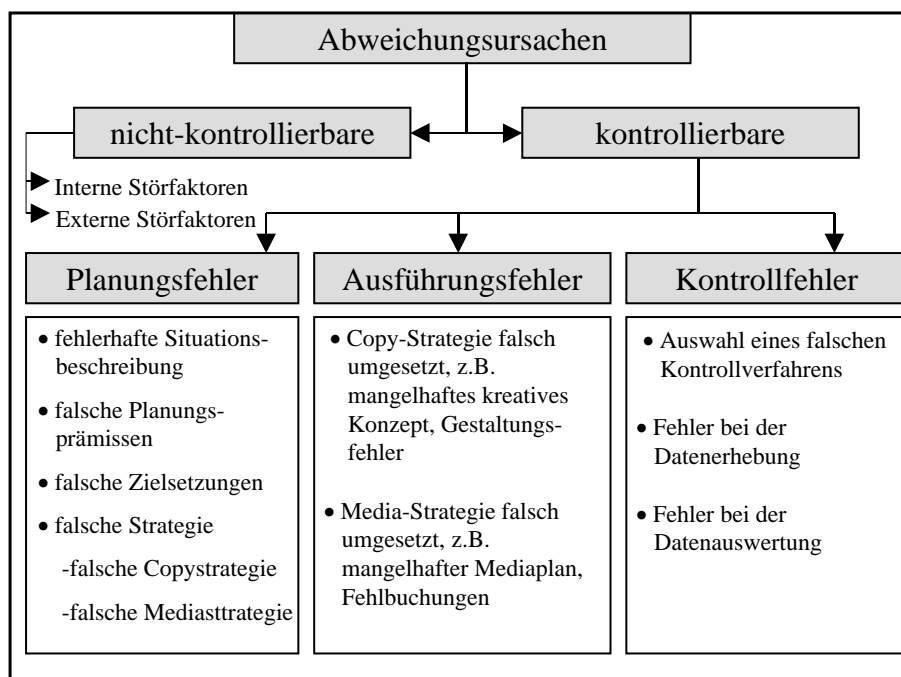


Abbildung 9: Detaillierte Systematisierung von Abweichungsursachen

Im Prozeß der Planung und Auswahl von **Korrekturmaßnahmen** ist es eine wesentliche Aufgabe des Werbecontrolling, Systematisierungshilfen bereitzustellen, beispielsweise in Form von umfassenden Checklisten, durch die potentielle Steuerungsmöglichkeiten möglichst vollständig erfaßt werden können. Ziel ist es, die wesentlichen Teilaspekte des Entscheidungszusammenhangs abzubilden und entsprechend gezielte Korrekturingriffe vorzunehmen. Ausgehend von einer Situationsanalyse werden aufgrund der abgeleiteten Planungsprämissen Werbeziele fixiert, ein Budget und eine Organisationsstruktur erstellt sowie Werbestrategien entwickelt, die schließlich umgesetzt werden. Korrekturbedarf kann daher im Be-

<sup>71</sup> Vgl. Streitferdt (1983), S. 161 f.

reich der Situationsanalyse, der Planungsprämissen, der Ziele, des Budgets, der Organisationsstruktur, der Strategie (Positionierungsstrategie, Copy-Strategie oder Media-Strategie) oder deren Umsetzung (z.B. Änderung einzelner Gestaltungsfaktoren wie Schriftgröße, Farbe, Format) bestehen.

Nur durch detaillierte Analysen können Schwachstellen gefunden und beseitigt werden. Die Analyse von Abweichungen und die Entwicklung von Anpassungsmaßnahmen ist ein komplexer, schwieriger Prozeß. Je detaillierter er vorgenommen wird, umso größer ist die Wahrscheinlichkeit, daß Lernprozesse (Learnings) ausgelöst werden, die zur zukünftigen Zielerreichung führen. Von großer Bedeutung ist diesbezüglich die Nutzung von Erfahrungswerten aus Datenbanken sowie das systematische Anwenden von Forschungsergebnissen wissenschaftlicher oder kommerzieller Einrichtungen über die Wirkungen der Werbung.<sup>72</sup> Tabelle 4 nennt Beispiele für Ansatzpunkte des Werbecontrolling im Rahmen der Steuerung von Werbemaßnahmen.

---

<sup>72</sup> Vgl. Munzinger (1995), S. 68, Kroeber-Riel (1993b), S. 52.

<b>Ansatzpunkte des Werbecontrolling bei der Steuerung von Werbemaßnahmen</b>		
<b>Führungsunterstützung (Beispiele)</b>	<b>Informationsversorgung (Beispiele)</b>	<b>Koordination (Beispiele)</b>
<p><b>Beratung/Entlastung:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Systematisches Durchforsten von Abweichungsursachen.</li> <li>• Identifikation der verantwortlichen Entscheidungs- oder Ausführungs-Träger</li> <li>• Erarbeitung von Korrekturvorschlägen</li> </ul> <p><b>Konfliktlösung:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vermittlerrolle bei Konflikten bzgl. Verantwortungsübernahme.</li> <li>• Vermittlerrolle bei der Diskussion von Korrekturvorschlägen.</li> </ul> <p><b>Instrumente:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aufbau von Steuerungstechniken (z.B. Checklisten, Kennzahlen, Benchmarking-Analysen).</li> </ul>	<p><b>Informationsbedarfsanalyse:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Feststellung des Informationsbedarfs, der zur Ursachenforschung (rückblickend) und zur Erarbeitung von Anpassungsmaßnahmen (zukunftsgerichtet) notwendig ist.</li> </ul> <p><b>Informationsbewertung:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kosten-Nutzen-Analysen von Informationsquellen der Ursachenforschung und Anpassungsmaßnahmen.</li> </ul> <p><b>Informationsbeschaffung:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nutzung von Datenbanken, Nutzung von universitären oder kommerziellen Forschungsergebnissen.</li> <li>• Analyse von Benchmarking-Studien.</li> </ul> <p><b>Informationsaufbereitung:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Empfängerorientierte Aufbereitung der Erkenntnisse (z.B. Kennzahlenbildung).</li> </ul> <p><b>Informationsübermittlung:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Erstellung von empfängerorientierten Ursachenberichten, Korrekturberichten, Planrevisionen.</li> </ul>	<p><b>Sachliche Koordination:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zuordnung von Abweichungsursachen und Korrekturmaßnahmen zu den entsprechenden Verantwortungsbereichen (z.B. Werbeleiter, Werbeagentur, Mediaagentur).</li> </ul> <p><b>Horizontale Koordination:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Abstimmung von Anpassungsmaßnahmen auf gleichen Planebenen (z.B. Abgleich der Copy-Strategie mit der Media-Strategie).</li> </ul> <p><b>Vertikale Koordination:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Abstimmung von Anpassungsmaßnahmen auf verschiedenen Planebenen, z.B. Abgleich zwischen Zielkorrektur und Anpassung der Copy-Strategie).</li> </ul> <p><b>Zeitliche Koordination:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Abstimmung einzelner Korrekturmaßnahmen mit der strategisch-längerfristigen, periodenübergreifenden Werbestrategie</li> </ul> <p><b>Formale Koordination:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Einhaltung formaler Gestaltungsprinzipien (z.B. im Rahmen der Corporate Identity) auch im Falle von Korrekturmaßnahmen.</li> </ul>

Tabelle 4: Ansatzpunkte des Werbecontrolling im Rahmen der Steuerung von Werbemaßnahmen

### 3.5 Die Differenzierung zwischen strategischem und operativem Werbecontrolling als dritte Dimension der Werbecontrolling-Konzeption

Analog zur Differenzierung zwischen der strategischen und der operativen Ebene des Management wird zwischen strategischem und operativem Controlling unterschieden, da sich diese zwei Ebenen des Controlling deutlich im Hinblick auf Ziel- und Steuerungsgrößen, Erfolgs-

dimensionen und Zeitbezug unterscheiden.<sup>73</sup> Strategisches Werbecontrolling setzt im Rahmen seiner Unterstützungs-, Informationsversorgungs- und Koordinationsaufgabe an den strategischen Aspekten des Werbemanagement an. Das operative Werbecontrolling dagegen bezieht sich auf die operative Ebene des Werbemanagement. Auf diese Differenzierung soll im folgenden näher eingegangen werden.

Die strategische Werbepolitik legt **strategisch-langfristige Grundlinien des werblichen Handelns** fest und gibt somit einen Orientierungsrahmen für alle operativen Maßnahmen.<sup>74</sup> Der zentrale Unterschied zu den operativen Aspekten des Werbemanagement liegt zum einen darin, daß strategische Entscheidungen immer in einen bereichsübergreifenden Gesamtzusammenhang eingliedert sind. Kennzeichnend ist die mehrperiodige Zielorientierung und der ausgeprägte Konkurrenzbezug. Zum anderen geht es auf der strategischen Ebene der Werbepolitik um die Erschließung, Nutzung und Sicherung von langfristigen, strategischen **Werbe-Erfolgspotentialen**. Externe Chancen und Risiken der Werbepolitik sollen erkannt und mit den eigenen Stärken und Schwächen im Werbebereich abgeglichen werden, um zu einem optimalen Deckungsgrad von umfeldbedingten Chancen und eigenen Stärken zu gelangen. Das Zusammentreffen von Chancen und Stärken wird in der betriebswirtschaftlichen Literatur als „Erfolgspotential“<sup>75</sup> bezeichnet. Durch Erfolgspotentiale sollen **Wettbewerbsvorteile** sowie die langfristige **Erfolgssicherung** sichergestellt werden.

Einer der Kernbestandteile der strategischen Werbepolitik und wichtiger Ansatzpunkt zur Generierung von Erfolgspotentialen ist das Konzept der **Positionierung**. An diesem „conceptual vehicle“<sup>76</sup> werden alle operativen Maßnahmen ausgerichtet.<sup>77</sup> Die Differenzierung von der Konkurrenz, die dem Konsumenten durch eine eindeutige Positionierung vermittelt wird, ist ein wichtiges Ziel zur Sicherung der langfristigen Wettbewerbsfähigkeit, da auf diese Weise Erfolgspotentiale aufgebaut und erhalten werden. Die Positionierung bildet insgesamt eine integrierende Klammer für den Einsatz aller Marketing-Instrumente, um einem Produkt bzw. einer Marke ein konsistentes Profil auf dem Markt zu verleihen.<sup>78</sup> In begrifflicher Hinsicht

---

<sup>73</sup> Vgl. Baum/Coenenberg/Günther (1999), S. 4, Horvath (1998), S. 246 ff.

<sup>74</sup> Vgl. Bednarczuk (1990), S. 13.

<sup>75</sup> Gälweiler (1974), S. 132.

<sup>76</sup> Maggard (1976), S. 64.

<sup>77</sup> Vgl. Kloss (2000), S. 104 ff., Bednarczuk (1990), S. 30.

<sup>78</sup> Vgl. Tomczak/Esch/Roosdorp (1994), S. 60.

stellt die Positionierung ein geplantes Set an Assoziationen dar, das ein Konsument mit dem Angebot verbinden soll.<sup>79</sup>

Ein wichtiger Aspekt im Rahmen der strategischen Werbepolitik ist der Beitrag, den die Werbung zur strategischen **Markenführung**, insbesondere zum Aufbau und Ausbau von **Markenwerten** leisten kann und muß. Die Marke und ihr Wert sind ein zentrales Thema der aktuellen Marketingdiskussion. Die Auseinandersetzung mit Fragen der Markenführung und des Markenwerts werden zu einer vorrangigen Managementaufgabe und zu Schlüsselfragen strategischer Marketingüberlegungen.<sup>80</sup> Auch die Werbung ist von solchen Fragen betroffen.

Aus **verhaltenswissenschaftlicher Sicht** kann der Markenwert als das Ergebnis der unterschiedlichen Reaktionen von Konsumenten auf Marketingmaßnahmen einer Marke im Vergleich zu identischen Maßnahmen einer fiktiven Marke aufgrund spezifischer, im Gedächtnis gespeicherter Markenvorstellungen verstanden werden.<sup>81</sup> Gemäß der investitionsorientierten Definition umfaßt der monetäre Markenwert alle die auf Markengeltung zurückzuführenden Erlöse abzüglich der Markenkosten.<sup>82</sup> Der Wert der Marke in **finanzieller Hinsicht** zeigt, welche Werte durch Investitionen in die Marke, wie zum Beispiel Werbeaufwendungen, geschaffen werden. Werbung ist demnach als Investition in den Markenwert aufzufassen. Die Werbung muß sich demzufolge daran messen lassen, ob sie ihrer strategischen Aufgabe gerecht wird, den Wert einer Marke zu sichern und auszubauen.

Die Kommunikationspolitik ist ein zentraler Erfolgsfaktor der strategischen Markenführung. Durch Kommunikation entsteht beim Verbraucher Markenbekanntheit, und die Markenpositionierung wird aufgebaut.<sup>83</sup> Durch Werbung werden Werte und Kultur der Marke dem Konsumenten vermittelt, begreiflich gemacht. Erst durch die Werbung besteht die Möglichkeit, sich beim Nachfrager über ein bestimmtes, wertschöpfendes Image zu profilieren. Der Wert der Marke wird letztendlich durch Werbung erzeugt und kommuniziert.<sup>84</sup> Diese strategischen Aspekte zeigen die Ansatzpunkte des strategischen Werbecontrolling: Durch seine Führungsunterstützungs-, Informationsversorgungs- und Koordinationaufgaben soll es zum Aufbau

---

<sup>79</sup> Vgl. Aaker/Batra/Myers (1992), S. 131.

<sup>80</sup> Vgl. Esch/Andresen (1994), S. 213.

<sup>81</sup> Vgl. Keller (1993), S. 13.

<sup>82</sup> Vgl. Sander (1994), S. 236.

<sup>83</sup> Vgl. Rossiter/Percy (1999), S. 495.

<sup>84</sup> Vgl. Bauer/Huber (1997), S. 11 f.

und zur Erhaltung strategischer Erfolgspotentiale, insbesondere auch zum Aufbau von Markenwerten beitragen.

Ohne strategische Ausrichtung bleiben werbliche Einzelmaßnahmen orientierungslos. Allerdings sind strategische Überlegungen konsequent in **operative Pläne** umzusetzen. Operative Aspekte bringen zum Ausdruck, welches kurzfristige Vorgehen in der aktuellen Situation geeignet erscheint, um den langfristig-strategischen Zielen zu entsprechen.<sup>85</sup> Dieser Brückenschlag zwischen der strategischen und operativen Ebene wird durch das Werbecontrolling ermöglicht. Die abstrakte, bereichsübergreifende und langfristige strategische Werbeplanung wird in konkrete, bereichsspezifische und kurzfristig orientierte operative Pläne übersetzt. Operative Werbeziele stellen die kurzfristig zu realisierenden Werbeziele dar, die zur Erreichung strategischer Werbeziele beitragen sollen.

Durch die Differenzierung zwischen strategischem und operativem Werbecontrolling wird Fehlentwicklungen entgegengewirkt, da sowohl strategische Aspekte als auch die Ebene der operativen Umsetzung umfassend berücksichtigt werden. Im Rahmen der Führungsunterstützungsaufgabe soll sowohl das strategische Denken im Werbebereich gefördert, als auch die konsequente Umsetzung von strategischen Leitkonzepten im operativen Tagesgeschäft gewährleistet werden. Die Informationsversorgungsaufgabe des Werbecontrolling stellt sicher, daß alle relevanten strategischen und operativen Informationen den entsprechenden Entscheidungsträgern zur Verfügung stehen. Durch die Koordinationsaufgabe wird erreicht, daß strategische und operative Werbeentscheidungen optimal aufeinander abgestimmt sind und darüber hinaus konsistent mit den Marketing- und Unternehmensstrategien sind.

Tabelle 5 stellt zusammenfassend die Unterschiede zwischen den beiden Ebenen des Werbecontrolling in den relevanten Merkmalskategorien dar.

---

<sup>85</sup> Vgl. Köhler (1993b), S. 100.

Merkmale	Strategisches Werbecontrolling	Operatives Werbecontrolling
Zielgrößen	Schaffung und Ausbau von Erfolgspotentialen und Unternehmenswerten	Werbeerfolg (Effektivität), Wirtschaftlichkeit (Effizienz)
Steuerungsgrößen	Beitrag zur Positionierung und Differenzierung des Angebots, zum Markenwert und zu anderen strategischen Orientierungsgrößen des Marketing	Konkrete Meßwerte wie z.B. Bekanntheitsgrade, Einstellungswerte, Gross Rating Points, Umsatzzahlen
Erfolgsdimensionen	Stärken/Schwächen, Chancen/Risiken	Ökonomische Werbeerfolgsgrößen (Umsätze, Erstkäufer, Marktanteile etc.) und außer-ökonomische Erfolgsgrößen (Kontaktmaße, psychologische Größen)
Zeitbezug	Langfristig	Mittel-bis kurzfristig

Tabelle 5: Abgrenzung zwischen strategischem und operativen Werbecontrolling

### 3.6 Die institutionale Dimension der Werbecontrolling-Konzeption

Die institutionale Dimension der Werbecontrolling-Konzeption beschäftigt sich mit der Frage der Integration der Werbecontrolling-Funktion in den organisatorischen Aufbau des werbetreibenden Unternehmens.

Die Frage nach der organisatorischen Gestaltung der Controlling-Funktion gehört zu den bedeutendsten Fragen des Controlling. Das Problem liegt darin, daß keine verbindlichen Empfehlungen für eine ‚ideale‘ Organisation des Controlling möglich sind. Die Gestaltungsmöglichkeiten bei der organisatorischen Integration der Werbecontrolling-Funktion in die Organisation eines Unternehmens sind abhängig von der Organisationsstruktur. Da Unternehmen unterschiedliche Organisationsstrukturen haben, kann es **keine allgemeingültige Lösung des Organisationsproblems** geben. Unterschiedliche Kontextfaktoren induzieren unterschiedliche organisatorische Lösungen für die Verankerung der Werbecontrolling-Funktion im Unternehmen.<sup>86</sup> Die nachfolgenden Ausführungen können daher nur als Denkanstoß dienen.

Die Erfüllung von Controlling-Aufgaben setzt nicht automatisch die Person oder Institution eines Controllers voraus. Im Hinblick auf die aufbauorganisatorische Lösung kann zwischen einem **institutionalisierten** und einem **nicht-institutionalisierten Werbecontrolling** unterschieden werden. Die Grundsatzfrage lautet, ob die Controlling-Funktion von einer spezifi-

<sup>86</sup> Vgl. Serfling (1992), S. 81, die Aussagen wurden von den Autoren auf das Werbecontrolling übertragen.

schen Stelle bzw. Instanz wahrgenommen werden soll, oder ob sie ‚nebenamtlich‘ von einzelnen Personen oder Gruppen erledigt wird.<sup>87</sup>

Wird auf eine Institutionalisierung verzichtet, gibt es keine nur auf Werbecontrollingaufgaben spezialisierte Instanz im Unternehmen. Einzelne Manager, z.B. die Werbeleitung oder Marketingleitung, oder auch Teams nehmen neben ihren eigentlichen Aufgaben zusätzlich die Aufgaben des Werbecontrolling wahr. Der Vorteil des Selbstcontrolling liegt darin, daß das Grundverständnis des Werbecontrolling ‚in die Köpfe der Mitarbeiter‘<sup>88</sup> verlagert wird. Durch Teams können unterschiedliche Spezialkenntnisse gebündelt werden. Neben diesem fachlichen Vorteil üben Teams verhaltensbedingte positive Einflüsse auf die Realisierung der Controllingziele aus: Sogenannte ‚Partikular-Egoismen‘ werden zurückgedrängt, die Situation wird versachlicht.<sup>89</sup> Im Falle des Werbecontrolling können Spezialistenteams aus unternehmensinternen Mitgliedern (Mitarbeiter des Marketing- und Werbebereichs, wie z.B. Produktmanager oder Werbeleiter, aber auch Mitarbeiter anderer relevanter Bereiche, etwa aus dem Finanz- oder Vertriebsbereich) gebildet werden, aber auch, aufgrund von Outsourcing im Werbebereich, aus relevanten externen Beteiligten (Kundenberater oder Kreative aus den Werbeagenturen, Mediaspezialisten, Marktforscher, Produktionsfachleute etc.) bestehen.

Ein zentraler Nachteil des Selbstcontrolling bzw. nicht-institutionalisierten Werbecontrolling besteht darin, daß durch die Vermischung von Management-Aufgaben und Controlling-Aufgaben die Objektivität und Neutralität des Werbecontrolling nicht gewährleistet wird. Zudem besteht die Gefahr, daß die notwendigen Controlling-Aufgaben wegen Überlastung des Management durch das Tagesgeschäft nicht adäquat ausgeübt werden.<sup>90</sup> Entscheidet sich das werbetreibende Unternehmen aus diesen Gründen für eine **Institutionalisierung** der Werbecontrolling-Funktion, so ist eine Einordnung dieser Institution in die Unternehmenshierarchie vorzunehmen: Die Stellung im Leitungssystem ist zu regeln (differenziert nach funktionalen oder divisionalen Organisationsstrukturen), Kompetenzen sind festzusetzen und die organisatorischen Beziehungen zwischen dem dezentralen Werbecontroller und übergeordneten Controllern (Marketing-Controllern) zu gestalten..

---

<sup>87</sup> Vgl. Welge (1988), S. 404.

<sup>88</sup> Horvath (1998), S. 836.

<sup>89</sup> Vgl. Zünd (1973), S. 182.

<sup>90</sup> Vgl. Meffert (1998), S. 1063.



Die explizite Trennung der Controlling-Aufgaben von den Aufgaben des Management und deren Übertragung auf separate Controlling-Stellen wird als **Fremdcontrolling** bezeichnet.<sup>91</sup> Die Institutionalisierung kann nur situationspezifisch in Abhängigkeit von der bestehenden Organisationsstruktur des werbetreibenden Unternehmens festgelegt werden. Grundsätzlich bestehen zwei Möglichkeiten, die Planung, Durchführung und Kontrolle von Werbemaßnahmen zu organisieren: Eingliederung in das Unternehmen oder Ausgliederung aus dem Unternehmen (Outsourcing) und Übertragung auf externe Agenturen und sonstige Werbeberater bzw. Werbemittler. Zwischen diesen beiden Extremen der Verteilung von Werbemanagement-Aufgaben bestehen zahlreiche Möglichkeiten der Aufgabendifferenzierung.

Zusammenfassend bleibt zu betonen, daß es keine allgemeinverbindlichen organisatorischen Lösungen gibt. Die Ausgestaltung des Werbecontrolling ist in jedem Falle unternehmensspezifisch vorzunehmen. Mann differenziert vier **Kontextfaktoren**, welche die Organisation des Controlling determinieren:<sup>92</sup>

- Die Notwendigkeit eines Controllers mit relativ hoher hierarchischer Stellung steigt mit der Menge der ungelösten Probleme, dem sogenannten Innovationsbedarf. Je größer die Herausforderungen, desto höher ist die notwendige organisatorische Autorität des Controllers.
- Zunehmende Unternehmensgröße führt in der Regel zu wachsender Komplexität der zu lösenden Probleme und zu stärkerer Arbeitsteilung, von der auch das Controlling betroffen ist.
- Je komplexer die zu lösenden Probleme, desto notwendiger eine hohe hierarchische Stellung des Controllers.
- Bestehende „Essentials“ (Unternehmensgrundsätze) stellen eine wesentliche Bestimmungsgröße für die konkrete organisatorische Gestaltung der Controlling-Funktion dar.

---

<sup>91</sup> Vgl. Horvath (1998), S. 835, die Aussagen wurden von den Autoren auf das Werbecontrolling übertragen.

<sup>92</sup> Vgl. Mann (o.J.), S. 167 ff.

### 3.7 Die instrumentelle Dimension des Werbecontrolling

Wie bereits dargestellt, beinhaltet die **instrumentelle Dimension** der Werbecontrolling die Verfahren, Methoden und Techniken (zusammenfassend als „Instrumente“ bezeichnet), mit denen das Werbecontrolling arbeitet.

Ein *Verfahren* stellt ein bestimmtes methodisches Vorgehen dar. Methoden sind systematische Verfahren der Informationsgewinnung und Informationsverarbeitung. Eine *Technik* bezeichnet einen programmierten Ablauf für die Problemlösung.<sup>93</sup> Ferner lassen sich, ausgehend von der Art der Denk- und Informationsprozesse, analytische, heuristische und prognostische Instrumente sowie Bewertungs- und Entscheidungsinstrumente unterscheiden. *Analytische Instrumente* dienen der Problemstrukturierung. Sie ermöglichen logisch-diskursive Prozesse der Analyse, Ordnung und Kombination. *Heuristische Instrumente* unterstützen die Lösung von Innovationsproblemen durch kreative Suche nach neuen Ideen und Lösungsmöglichkeiten. *Prognostische Instrumente* befassen sich mit der Vorhersage und Unsicherheitsreduktion, während *Bewertungs- und Entscheidungsinstrumente* in Auswahlprozessen eingesetzt werden.<sup>94</sup>

Es gibt bereits eine Reihe äußerst interessanter Controlling-Instrumente, die bisher für das Werbecontrolling nicht oder nur sehr unzureichend nutzbar gemacht wurden. Viel Controlling-Potential wurde bislang nicht auf den Werbebereich übertragen und dort konsequent umgesetzt. Darüber hinaus sind aber auch im Rahmen weiterer Forschungsbemühungen spezifische Werbecontrolling-Instrumente innovativ zu entwickeln. Im folgenden soll lediglich eine exemplarische Auswahl möglicher Werbecontrolling-Instrumente kurz angesprochen werden.

<sup>95</sup>

Eine besondere Herausforderung stellt beispielsweise die Nutzung einer **Balanced Scorecard im Werbebereich** dar. Bei der Balanced Scorecard handelt es sich um ein besonders aktuelles und weltweit vieldiskutiertes Controlling-Instrument zur mehrdimensionalen Steuerung von Unternehmen und einzelnen Unternehmensbereichen.<sup>96</sup> Bricht man die Zielvorstellungen der

---

<sup>93</sup> Vgl. Serfling (1992), S. 119.

<sup>94</sup> Vgl. Töpfer (1976), S. 168 ff.

<sup>95</sup> Dem Leser, der sich diese Instrumente im Rahmen eines betrieblichen Controlling-Systems nutzbar machen möchte, sei das in dieser Reihe erschienene Arbeitspapier „Instrumente des Werbecontrolling“ empfohlen.

<sup>96</sup> Vgl. zur Balanced Scorecard die Publikationen von Kaplan/Norton (1997, 1996a, 1996b).

Balanced Scorecard auf den Werbebereich herunter, so lassen sich mit Hilfe dieses Ansatzes auch die Effektivität und Effizienz von Werbeinvestitionen sicherstellen.

Als ein weiteres Werbecontrolling-Instrument kann die **Herleitung und Nutzung werblicher Kennzahlen und Kennzahlensysteme** betrachtet werden. Kennzahlen gehören zu den klassischen Instrumenten des Controllers. Im Hinblick auf die Controlling-Funktion wird ihnen eine zentrale Bedeutung zuerkannt.<sup>97</sup> Kennzahlen sind Zahlen und Zahlenverhältnisse, die für ein betriebswirtschaftliches Erkenntnisziel Aussagekraft besitzen.<sup>98</sup> Es handelt sich um Zahlen, die quantitativ erfassbare Sachverhalte in konzentrierter Form, also in einer Ziffer relevant und knapp erfassen.<sup>99</sup> Auch wenn sich die Kennzahlenherleitung und -nutzung im Werbebereich schwieriger gestaltet als in anderen Unternehmensbereichen, so werden in der Praxis bereits sehr wichtige Werbekennzahlen verwendet (z.B. Kontaktmaßzahlen, Kostengrößen, Wirkungskennziffern), und weitere müssen vom Werbecontrolling unternehmensindividuell entwickelt und nutzbar gemacht werden.

Basis einer Kennzahlenbildung sind die relevanten Werbeerfolgsgrößen sowie die eingesetzten Werbekosten. Diese Basisgrößen müssen zunächst einmal zuverlässig ermittelt und systematisiert werden. Um den Werbeerfolg ermitteln zu können, stehen zahlreiche **Verfahren der Marktforschung** zur Verfügung, welche die psychologischen und ökonomischen Wirkungen der Werbung erfassen können.<sup>100</sup> Für das Werbecontrolling besteht das Problem nicht darin, den Werbeerfolg methodisch nicht kontrollieren zu können, sondern darin, die breite Angebotspalette an Testverfahren und Meßgrößen kritisch zu hinterfragen und auf den individuellen Untersuchungszweck hin zu bewerten. Um die eingesetzten Werbekosten systematisch erfassen und steuern zu können, ist eine **Werbekostenrechnung** und ein **Werbekostenmanagement** erforderlich. Auch dies sind Instrumente des Werbecontrolling, die in der Forschung und in der betrieblichen Anwendung noch zu wenig Beachtung finden. Die Nutzung bereits etablierter und die Entwicklung neuer, werbespezifischer Controlling-Instrumente stellt womöglich die wichtigste Herausforderung für Wissenschaft und Praxis dar.

---

<sup>97</sup> Vgl. Weber (1999), S. 217, Horvath (1998), S. 547.

<sup>98</sup> Vgl. Bouffier (1952), S. 28.

<sup>99</sup> Vgl. Reichmann (1995), S. 19.

<sup>100</sup> Dem Leser, der sich die Verfahren der Werbewirkungsmessung im Rahmen eines betrieblichen Controlling-Systems nutzbar machen möchte, sei das in dieser Reihe erschienene Arbeitspapier „Verfahren der Werbewirkungsmessung“ empfohlen.

## 4 Die Zukunftsperspektiven des Werbecontrolling in Wissenschaft und Praxis

Aufgrund der weiter voranschreitenden Intensivierung des Wettbewerbs auf den Märkten, der steigenden Fragmentierung und Differenzierung in den unternehmensinternen Strukturen, dem kontinuierlichen Anstieg der Werbeinvestitionen in Deutschland und der großen Rolle der Werbung als strategischer Erfolgsfaktor des Marketing, ist davon auszugehen, daß die Bedeutung und Notwendigkeit des Werbecontrolling keine vorübergehende Erscheinung sind, sondern eine **dauerhafte Herausforderung** für Wissenschaft und Praxis darstellen.

Die Zukunft des Werbecontrolling in der **Praxis** hängt davon ab, ob die Unternehmen bereit sind, die Kosten und den organisatorischen Aufwand einer Implementierung des Werbecontrolling auf sich zu nehmen, um dadurch die Effektivität und Effizienz ihrer Werbeinvestitionen sicherzustellen. Angesichts der hohen Werbeinvestitionen scheint es angebracht, auch Kosten für die Absicherung dieser Investitionen zu akzeptieren. Deshalb wird Werbecontrolling insbesondere bei Unternehmen mit hohen Werbeinvestitionen eine Zukunft haben.

Von der **wissenschaftlichen Forschung** wurde das Werbecontrolling in der Vergangenheit nur unzureichend betrachtet. Zwar entwickelte die Werbewirkungsforschung zahlreiche Ansätze und Verfahren, um die Wirkungen der Werbung abzuschätzen und zu beurteilen. Das Potential der Controlling-Konzeption wurde jedoch erstmals in diesem Papier umfassend und systematisch für die Werbepolitik nutzbar gemacht. Der Rahmen für weitere Forschungsaktivitäten wurde durch die Entwicklung der Werbecontrolling-Konzeption abgesteckt. Viele Fragen sind offen, die durch weitere theoretische und empirische Analysen geklärt werden müssen. Hier sei exemplarisch auf das Problem der Rationalitätssicherung im Werbemanagement, auf die Erfolgsfaktoren der organisatorischen Integration der Werbecontrolling-Funktion oder auf die Entwicklung weiterer, spezifischer Werbecontrolling-Instrumente hingewiesen.

Vor dem Hintergrund der großen Bedeutung der Wertorientierten Unternehmensführung (Shareholder Value-Ansatz) in Wissenschaft und Praxis, muß es zukünftig auch eine besondere Aufgabe des Werbecontrolling sein, **die dezentralen Werttreiber im Werbebereich**, d.h. jene Größen des werblichen Tagesgeschäfts, die den Unternehmenswert beeinflussen, zu identifizieren und zielorientiert zu steuern. Um **Wertsteigerungspotentiale** auch im Werbebe-

reich nutzbar zu machen, sind alle werblichen Werttreiber transparent und meßbar zu machen. Der Zusammenhang zwischen Werttreibern im Werbebereich, werblichen Wettbewerbsvorteilen und der Schaffung von Unternehmenswerten ist aufzudecken. In diesem Bereich besteht großer und sehr aktueller Forschungsbedarf.

## Literaturverzeichnis

- Aaker, David/Batra, Rajeev/Myers, John G.** (1992): Advertising Management, Englewood Cliffs 1992.
- Bauer, Hans/Huber, Frank** (1999): Der Wert der Marke, Arbeitspapier des Instituts für Marktorientierte Unternehmensführung, Mannheim 1999.
- Baum, Heinz-Georg/Coenenberg, Adolf G./Günther, Thomas** (1999): Strategisches Controlling, Stuttgart 1999.
- Bednarczuk, Piotr** (1990): Strategische Kommunikationspolitik für Markenartikel in der Konsumgüterindustrie, Offenbach 1990.
- Behrens, Gerold** (1996): Werbung: Entscheidung – Erklärung – Gestaltung, München 1996.
- Böcker, Franz** (1990): Ganzheitliches Werbecontrolling, in: Planung und Analyse, 17. Jg. (1990), Nr. 1, S. 21-26.
- Bouffier, Willy** (1952): Kennzahlen im betrieblichen Rechnungswesen, in: Der österreichische Betriebswirt, 2. Jg. (1952), S. 26-40.
- Bruhn, Manfred** (1997): Kommunikationspolitik: Grundlagen der Unternehmenskommunikation, München 1997.
- Bruhn, Manfred** (1995): Integrierte Unternehmenskommunikation, Stuttgart 1995.
- Erichson, Bernd/Maretzki, Jürgen** (1993): Werbeerfolgskontrolle, in: Berndt, R./Hermanns, A. (Hrsg.): Handbuch Marketing-Kommunikation, Wiesbaden 1993, S. 521-560.
- Esch, Franz-Rudolf/Andresen, Thomas** (1994): Messung des Markenwertes, in: Tomczak, T./Reineke, S. (Hrsg.): Marktforschung, St. Gallen 1994., S. 212-230.

**Gälweiler, Aloys** (1974): Unternehmensplanung, Grundlagen und Praxis, Frankfurt am Main/New York 1974.

**Haag, Jürgen** (1982): Marketing-Controlling aus Sicht des Marketing-Managers, in: Goetzke, W./Sieben, G. (Hrsg.): Marketing-Controlling, Köln 1982, S. 61-77.

**Helgesen, Thorolf** (1992): The rationality of advertising decisions, in: Journal of Advertising Research, 32. Jg. (1992), November/December, S. 22-30.

**Horváth, Péter** (1998): Controlling, 7. Auflage, München 1998.

**Janßen, Volker** (1999): Einsatz des Werbecontrolling, Diss., Wiesbaden 1999.

**Kaplan, Robert S./Norton, David P.** (1997): Balanced Scorecard, Strategien erfolgreich umsetzen, Stuttgart 1997.

**Kaplan, Robert S./Norton, David P.** (1996a): Linking the Balanced Scorecard to strategy, in: California Management Review, 39. Jg. (1996), Nr. 1, S. 53-55.

**Kaplan, Robert S./Norton, David P.** (1996b): The Balanced Scorecard – Translating strategy into action, Boston 1996.

**Keller, Kevin Lane** (1993): Conceptualizing, measuring and managing customer-based brand equity, in: Journal of Marketing, 57. Jg. (1993), Nr. 1, S. 1-22.

**Kiener, Joachim** (1980): Marketing-Controlling, Darmstadt 1980.

**Kloss, Ingmar** (2000): Werbung, 2. Auflage, München/Wien 2000.

**Köhler, Richard** (1993): Kommunikations-Management im Unternehmen, in: Berndt, R./Hermanns, A. (Hrsg.): Handbuch Marketing-Kommunikation, Wiesbaden 1993, S. 93-112.

- Köhler, Richard** (1989): Marketing-Effizienz durch Controlling, in: Controlling, 1. Jg. (1989), S. 84-95.
- Kover, Arthur J./Goldberg, Stephen M./James, William L.** (1995): Creativity vs. effectiveness?, in: Journal of Advertising Research, 35. Jg. (1995), November/December, S. 29-38.
- Kroeber-Riel, Werner** (1984): Werbung, die nicht wirken kann, in: Marketing-Journal, 17. Jg. (1984), S. 255-266.
- Küpper, Hans-Ulrich/Weber, Jürgen/Zünd, André** (1990): Zum Verständnis des Controlling, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 60. Jg. (1990), S. 281-293.
- Maggard, John P.** (1976): Positioning Revisited, in: Journal of Marketing, 40. Jg. (1976), Nr. 1, S. 63-66.
- Mann, Rudolf** (o.J.): Die Praxis des Controlling, Instrumente – Einführung – Konflikte, München o.J.
- Meffert, Heribert** (1995): Werbe- und Medienplanung, in: Tietz, B./Köhler, R./Zentres, J. (Hrsg.): Handwörterbuch des Marketing, 2. Auflage, Stuttgart 1995, , Sp. 2208-2213.
- Meffert, Heribert** (1998): Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, Wiesbaden 1998.
- Palloks, Monika** (1991): Marketing-Controlling, Frankfurt am Main u.a. 1991.
- Preißler, Peter** (1999): Controlling, 11. Auflage, München/Wien 1999.
- Reichmann, Thomas** (1998): Management und Controlling, in: Reichmann, T./Palloks, M. (Hrsg.): Kostenmanagement und Controlling, Frankfurt am Main u.a. 1998, S. 3-32.



- Reichmann, Thomas** (1995): Controlling mit Kennzahlen und Managementberichten, München 1995.
- Rosenhagen, Klaus** (1994): Informationsversorgung von Führungskräften, in: Controlling, 6. Jg. (1994), Nr. 5, S. 272-280.
- Rosenstiel, Lutz von** (2000): Grundlagen der Organisationspsychologie, Stuttgart 2000.
- Rossiter, John/Percy, Larry** (1999): Aufbau und Pflege von Marken durch klassische Kommunikation, in: Esch, F.-R. (1999): Moderne Markenführung, Wiesbaden 1999, S. 493-508.
- Rutschmann, Marc** (1976): Werbeplanung – Ein entscheidungsorientierter Ansatz, Bern/Stuttgart 1976.
- Sander, Matthias** (1994): Die Bewertung internationaler Marken auf der Basis der hedonischen Theorie, in: Marketing ZFP, 16. Jg. (1994), S. 234-245.
- Schreyögg, Paul/Steinmann, Horst** (1985): Strategische Kontrolle, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 37. Jg. (1985), S. 391-410.
- Schroiff, Hans-Willi** (1999): Marketing-Controlling von Werbeinvestitionen, in: Planung und Analyse, 26. Jg. (1999), Nr. 6, S. 16-20.
- Schweiger, Günter** (1986): Werbe-Controlling, in: Eschenbach, R. (Hrsg.): Marketing-Controlling, Wien 1986, S. 57-83.
- Serfling, Klaus** (1992): Controlling, 2. Auflage, Stuttgart/Berlin/Köln 1992.
- Simon, Herbert A.** (1957): Models of man, New York 1957.
- Steffenhagen, Hartwig** (1999a): Werbewirkungsforschung, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 28. Jg. (1999), S. 292-298.

- Steffenhagen, Hartwig** (1999b): Werbeeffizienz-Leitbilder. Eine Bestandsaufnahme von Wirkungsmechanismen der Werbung, in: Werbeforschung und Praxis, 44. Jg. (1999), Nr. 4, S. 30-35.
- Steffenhagen, Hartwig** (1996): Wirkungen der Werbung, Aachen 1996.
- Steffenhagen, Hartwig** (1993): Werbeziele, in: Berndt, R./Hermanns, A. (Hrsg.): Handbuch Marketing-Kommunikation, Wiesbaden 1993, S. 285-299.
- Steffenhagen, Hartwig/Siemer, Silke** (1996): Untaugliche Werbezielformulierungen in der Praxis, in: Marketing ZFP, 18. Jg. (1996), S. 45-54.
- Streitferdt, Lothar** (1983): Entscheidungsregeln zur Abweichungsauswertung, Würzburg/Wien 1983.
- Töpfer, Armin** (1976): Planungs- und Kontrollsysteme industrieller Unternehmungen, Berlin 1976.
- Tomczak, Torsten/Esch, Franz-Rudolf/Roosdorp, Alexander** (1994): Positionierung – Von der Entwicklung über die Umsetzung bis zum Controlling, in: Tomczak, T./Reinecke, S. (Hrsg.): Marktforschung, St. Gallen 1994, S. 60-83.
- Weber, Jürgen** (1999): Einführung in das Controlling, 8. Auflage, Stuttgart 1999.
- Weber, Jürgen/Schäffer, Utz** (1999): Sicherstellung der Rationalität von Führung als Aufgabe des Controlling, in: Die Betriebswirtschaft, 59. Jg. (1999), S. 731-747.
- Weitert, Achim H.** (1976): Aufgaben und Stellung des Konzern-Controllers unter besonderer Berücksichtigung der Rückversicherungswirtschaft, Diss., St. Gallen 1976.
- Welge, Martin** (1989): Organisation des Controlling, in: Controlling, 1. Jg. (1989), S. 140-149.

**Welge, Martin** (1988): Unternehmensführung, Band 3: Controlling, Stuttgart 1988.

**Wild, Jürgen** (1974): Grundlagen der Unternehmensplanung, Hamburg 1974.

**Ziegenbein, Klaus** (1995): Controlling, Ludwigshafen 1995.

**Zünd, André** (1973): Kontrolle und Revision in der multinationalen Unternehmung,  
Bern/Stuttgart 1973.