

Molkenthin, Jürgen

Article — Digitized Version

Lohnt sich die Rekonstruktion von Konkurrenz- Werbeaktionen?

Wirtschaftsdienst

Suggested Citation: Molkenthin, Jürgen (1966) : Lohnt sich die Rekonstruktion von Konkurrenz-
Werbeaktionen?, Wirtschaftsdienst, ISSN 0043-6275, Verlag Weltarchiv, Hamburg, Vol. 46, Iss. 9, pp.
510-515

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/133634>

Standard-Nutzungsbedingungen:

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

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

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

Terms of use:

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

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

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

Lohnt sich die Rekonstruktion von Konkurrenz-Werbeaktionen?

Dr. Jürgen Molkenthin, Frankfurt/Main

Daß Streuplanung, hier insbesondere als Werbe-kostenverteilung verstanden, immer auch in Ab-hängigkeit von den gegnerischen Werbe-Aktionen er-folgen muß, liest sich wie eine Binsenweisheit. Daß sich viele Werbe-Praktiker offensichtlich doch noch nicht zu dieser Erkenntnis durchgerungen haben, ließe sich an zahlreichen Beispielen demonstrieren. Das Un-ternehmen, das nicht gerade darauf aus ist, mit seinen Wettbewerbern eine Art „amerikanischen Duells“ aus-zutragen, tut jedoch gut daran, die Höhe der Konkur-renz-Werbeaufwendungen auf den verschiedenen Märk-ten kontinuierlich festzustellen.

Eine solche Konkurrenzbeobachtung wird bei Massen-konsumartikeln (nur über diesen Bereich können hier Angaben gemacht werden) mindestens zwei nützliche Kenntnisse liefern:

- ☐ die Gesamt-Werbung der Branche weist lokale Hochs und Tiefs auf. Schon allein durch diese Tat-sache — aus der noch bestimmte Konsequenzen zu ziehen wären — ist die Forderung nach detaillier-ter Analyse der Werbekostenverteilung hinreichend begründet. Auf diesen Ausgangspunkt soll zu-nächst eingegangen werden
- ☐ entschließt man sich zu einem weiteren Schritt und beginnt damit, die einzelnen Aktions-Pläne (Strate-gien)¹⁾ der Wettbewerber nachzuvollziehen, wird man bald zu der Überzeugung gelangen, daß Prak-tiker der Streuplanung kaum bereit sind, über ihre Strategien zu sprechen. Andererseits können sie niemanden daran hindern, ihre Planungsarbeit auf-Grund des vorliegenden empirischen Materials zu rekonstruieren. Wie man von dieser Möglichkeit Gebrauch machen kann, wird in einem weiteren Abschnitt zur Sprache kommen.

DIE REGIONALEN UNTERSCHIEDE DER WERBUNG

Die erste wichtige Erkenntnis, die man aus einer kon-tinuierlichen Werbe-Konkurrenzbeobachtung ziehen kann, lautet: Die Pro-Kopf-Aufwendungen, die von der Branche in den Regionen der Bundesrepublik ge-leistet werden, sind unterschiedlich hoch. Daß die Vor-stellung einer gleichmäßigen regionalen Pro-Kopf-Verteilung der Werbeaufwendungen nicht zutrifft, ist leicht einzusehen, wenn man sich vergegenwärtigt, daß die Wettbewerber unterschiedliche Interessen hegen

¹⁾ Von den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften wird in zuneh-mendem Maße ein neutraler „Strategie“-Begriff angewandt, der der Nomenklatur der mathematischen Theorie der Spiele entlehnt ist. So definiert H. Meschkowski („Mathematisches Begriffswörter-buch“): „Die Menge der Entscheidungen, die ein Spieler im Ver-lauf eines Spiels trifft, heißt eine Strategie.“ Als Synonym für „Strategie“ sind geläufig: „Aktionsplan“ (O. Morgenstern, M. Shubik), „Gesamtplan“ (R. Vogelsang, W. Kern).

und daß sie ihre Neueinführungen, Ausdehnungsak-tionen und andere Aktivitäten an verschiedenen Plät-zen starten.

Tabelle 1

Pro-Kopf-Werbeaufwendungen in 11 Produktbereichen
nach Regionen
(Durchschnitt BRD = 100)

Bereich	Jahr	R e g i o n				
		Nord	West	Südwest	Süd	Berlin
A	1961	107	102	90	90	135
	1962	107	109	96	85	143
	1963	110	109	96	75	140
	1964	110	106	96	78	139
	1965	113	104	97	73	148
B	1962	110	114	92	72	129
	1963	102	119	95	75	120
	1964	98	117	91	79	149
	1965	116	109	84	79	180
C	1964	104	113	89	94	99
	1965	106	111	92	90	96
D	1964	110	96	109	84	138
	1965	100	99	105	86	132
E	1963	107	138	84	74	156
	1964	98	132	86	71	119
F	1962	116	120	83	61	118
	1964	114	109	90	84	114
G	1964	109	102	96	87	134
H	1964	103	94	103	89	152
J	1963	98	116	90	75	122
K L	1955	142	103	100	65	.
		112	103	102	78	.

In Tabelle 1 sind die Pro-Kopf-Aufwendungen von 11 verschiedenen Branchen enthalten. Hierbei wurden sämtliche erfaßte Medien (Presse, TV, Funk, Plakat) berücksichtigt. Der durchschnittliche Pro-Kopf-Aufwand im Bundesgebiet wurde jeweils „gleich hundert“ ge-setzt.

Zusammenfassend läßt sich hierzu sagen: Es besteht ein Gefälle der Pro-Kopf-Aufwendungen, und zwar geht die Rangfolge von Berlin über Nordwest und Südwest bis Süd.

Da bekanntlich der Anteil der Großstädter von Nord-nach Süddeutschland abnimmt, liegt die Vermutung nahe, daß innerhalb der Regionen ein weiteres Ge-fälle der Pro-Kopf-Aufwendungen, nämlich von der Stadt zum Land hin, besteht. Daß dieses Gefälle nach-weislich existiert, kann eigentlich kaum überraschen. Jedem, der einmal eine Leseranlyse in die Hand ge-nommen hat, ist dieser Gedanke vertraut. Zwei Punkte wären herauszustellen:

- ☐ Der Branchen-Werbeaufwand, der pro Kopf der Be-völkerung entfällt, ist in Städten höher als auf dem Land.

- ☐ Die Anzahl der umworbenen Marken ist in Großstädten größer als außerhalb.

Zweifelloos ist dieses Stadt-Land-Gefälle der Werbeausgaben durch das Stadt-Land-Gefälle der Kaufkraft bedingt. Die Großstädte als Ballungsräume der Kaufkraft sind erwartungsgemäß auch Ballungsräume des Werbeaufwandes. Insofern kann es nicht verblüffen, daß in kaufkräftigen Stadt-Regionen wie Hamburg ein höherer Pro-Kopf-Aufwand feststellbar ist als in Hitzacker.

DER KURSWERT DER WERBE-DM

Wenn sich also die stillschweigende Voraussetzung einer gleichmäßigen Pro-Kopf-Aufwandsverteilung als unhaltbar erweist, so ergeben sich daraus bestimmte Konsequenzen: Der Wert des Werbeaufwandes für eine Marke ist abhängig vom Gesamt-Aufwand der Branche. Er ist niedrig, wenn der Pro-Kopf-Gesamt-Aufwand in einer Region oder Ortsgrößenklasse hoch ist, er ist hoch, wenn jener niedrig ist.

Werbe-DM ist also nicht gleich Werbe-DM. Sie weist in den Regionen und Ortsgrößenklassen einen unterschiedlichen Kurswert auf. Dieser Kurswert läßt sich zahlenmäßig leicht bestimmen. Hierzu ein Beispiel, das an die Daten in Tabelle 1, Zeile 1, anknüpft. Dort wies der Pro-Kopf-Aufwand der Branche (bei einem Durchschnitt von 100) die Werte 107,, 102, 90, 90, 135 auf. Diese Zahlen lassen sich so interpretieren: setzt man die durchschnittlichen Pro-Kopf-Ausgaben gleich DM 1,— im Bundesgebiet, so wurden von dieser Branche überdurchschnittliche Ausgaben in Nord (DM 1,07), West (DM 1,02) und Berlin (DM 1,35) ausgegeben, während im Raume Südwest/Süd ein durchschnittlicher Betrag von 90 Pfennigen geleistet wurde.

Die regionalen Kurswerte erhält man, wenn man von diesen Zahlen den reziproken Wert bildet. Die entsprechenden Kurswerte in unserem Beispiel müssen demnach lauten:

Nord	DM 0,93
West	DM 0,98
Südwest	DM 1,11
Süd	DM 1,11
Berlin	DM 0,74

Statt „Bevölkerung“ lassen sich natürlich beliebige Bezugsgrößen verwenden, so z. B.: Kaufkraft und dergleichen.

Die so gewonnenen Kurswerte eignen sich zum Beispiel zur Umrechnung von Aufstellungen, in denen der „Werbeaufwand pro verkaufte Einheiten“ erfaßt wird. Die Umrechnungsarbeit ist schnell und leicht zu bewerkstelligen. Die Ergebnisse können dem Theoretiker zwar keine zusätzlichen Erkenntnisse vermitteln, versetzen ihn aber in die Lage, zu demonstrieren, daß nicht nur der Wert der Werbe-DM unterschiedlich hoch ist, sondern daß die Branchen-Normen der „Werbe-DM pro verkaufte Einheit“ zwangsläufig von sehr unterschiedlichem Niveau sein müssen: In Großstädten wie Hamburg muß ein höherer Betrag pro verkaufte Ein-

heit ausgegeben werden als in Hitzacker. Oder, wer ganz billig („rentabel“) Umsatz durch Werbung einkaufen will, dürfte nur noch in Bayern, und dort möglicherweise nur auf dem flachen Land werben.

DER MARKTANTEIL DER WERBEAUSGABEN

Um die Umsatz-Leistung eines Unternehmens im Zusammenhang mit dem wechselnden Marktvolumen verfolgen zu können, wird der Umsatz-Anteil des Unternehmens am Gesamt-Umsatz, der Markt-Anteil bestimmt. Historisch gesehen, hat sich das Markt-Anteils-Denken nur langsam durchgesetzt. Bezeichnenderweise existiert bei den Werbeausgaben ein entsprechender allgemein geläufiger Begriff überhaupt noch nicht. Das deutet schon darauf hin, daß man hier bisher einem Problem aus dem Wege gegangen ist.

Es ist ein offenes Geheimnis, daß der Kreis der Firmen, die Unterlagen über die Werbekostenanteile besitzen, die die Wettbewerber in den Regionen und Ortsklassen halten, außerordentlich exklusiv ist. Der oben geschilderte „Kurswert“ kann detaillierte Angaben über die Werbekostenanteile der einzelnen Wettbewerber — um Verwechslungen zu vermeiden, sollte man wohl von „Marktanteil der Werbung“ sprechen — nicht ersetzen. Man kann mit Hilfe des Kurswertes zwar Hinweise auf stark und weniger stark umkämpfte Regionen erhalten. Man kann daraus aber nicht ersehen, wie und in welcher Richtung sich die Anteile der Konkurrenten entwickeln. Es fehlen also Angaben darüber:

- welchen Rangplatz die Wettbewerber mit ihrem Marktanteil der Werbung einnehmen
- ob die einzelnen Marktanteile der Werbung in der Zeitreihe steigen oder fallen
- welcher Abstand zwischen den einzelnen Werbungs-Marktanteilen besteht.

Größter Vorzug des „Marktanteils der Werbung“ ist, daß er genau anzugeben vermag, wo die einzelnen Wettbewerber ihre Werbeeinsätze konzentriert vortragen. Hierzu ein Beispiel aus der Praxis:

Tabelle 2

Pro-Kopf-Werbeaufwendungen und Werbe-Marktanteil einer Marke

Region	Pro-Kopf-Aufwand (Durchschnitt = 100)		Werbe-Marktanteil (Durchschnitt = 100)	
	1963	1965	1963	1965
Nord	111	105	100	91
West	105	105	96	99
Südwest	99	103	102	105
Süd	80	80	106	107
Total	100	100	100	100

Würden wir — ohne Berücksichtigung des Branchenaufwandes — auf Grund der Pro-Kopf-Aufwendungen beurteilen, in welcher Region diese Firma ihren Werbeschwerpunkt besitzt, müßten wir zu dem Schluß kommen: Schwerpunktgebiet ist der Norden, die Stoßrichtung der Marke verläuft im Uhrzeigersinn von Süd nach Nord. Orientiert man sich jedoch an dem Marktanteil der Werbung, so

gelangt man zu einem wesentlich anderen Ergebnis: Schwerpunktgebiet ist jetzt der süddeutsche Raum, bei einer Stoßrichtung von Nord nach Süd.

Nord oder Süd, eines kann vermutlich nur richtig sein. Viele Schwerpunkte sind keine Schwerpunkte und entgegengesetzte Stoßrichtungen heben sich gegenseitig auf. Betrachtet man nun die Entwicklung der Umsätze (entsprechende Angaben dürfen hier leider nicht gemacht werden), so sieht man, daß die Wanderungsbewegung der Umsätze in der Tat von Nord in Richtung auf das Werbeschwerpunktgebiet Süd verläuft.

DIE REKONSTRUKTION EINER EINFACHEN STRATEGIE

Im allgemeinen verfügt jeder Wettbewerber über die gleichen Unterlagen über den Markt. Insofern ist es einer gutinformierten Marktforschungsabteilung weitgehend möglich, das strategische Konzept der gegenwärtigen Werbeplanung zu rekonstruieren. Bei genügend lange durchgeführter Konkurrenzbeobachtung ist es durchaus möglich, vieles von dem zu rekonstruieren und somit in kurzer Zeit zu besitzen, was die Konkurrenz sich in langer Entwicklungszeit erarbeitet hat.

Für eine solche Rekonstruktion sind drei Arbeitsgänge erforderlich:

- ☐ Die Werbeaufwendungen aller Wettbewerber werden nach Regionen und Ortsklassen aufgebrochen. Die Aufgliederung nach weiteren Merkmalen ist wünschenswert, aber nicht immer möglich.
- ☐ Nach den gleichen Merkmalen, nach denen die Werbeaufwendungen aufgebrochen wurden, werden bestimmte Bezugsgrößen unterteilt, darunter:
 - Bevölkerung: Gesamt-Bevölkerung und Haushalte
 - Käufer — Nichtkäufer
 - Verbraucher — Nichtverbraucher
 - Umsatz: eigener Umsatz
 - Umsatz von Konkurrenz-Marken
 - Umsatz von Konkurrenz-Firmen
 - Umsatz der Branche
 - Kennziffern: Kaufkraft; Umsatz
 - Distribution.
- ☐ Die in diesen Arbeitsgängen zusammengestellten Daten werden miteinander verrechnet.

Die an zweiter Stelle aufgeführten Bezugsgrößen werden am zweckdienlichsten jeweils auf „100“ prozentuiert, z. B. Gesamtbevölkerung: 21 % (Nord), 29 % (West), 32 % (Südwest), 18 % (Süd).

Dementsprechend müssen auch die Angaben über die Werbeausgaben auf diese Weise angeschrieben werden. Läge nun eine Verteilung der Werbeausgaben im Verhältnis 21 : 29 : 32 : 18 vor, so dürfte man daraus schließen, daß in diesem Fall die Werbekosten gemäß der Gesamtbevölkerung ausgegeben wurden. Dies bedeutet, daß pro Kopf der Bevölkerung ein gleichhoher Betrag eingesetzt wurde.

Bei dem vorstehend skizzierten Fall handelt es sich offensichtlich um eine „einfache Strategie“. Etwas komplizierter wird die Rechnung, wenn in eine Strategie mehrere Faktoren eingehen.

KONSTRUKTION UND REKONSTRUKTION EINER GEMISCHTEN STRATEGIE

Bei einer gemischten Strategie handelt es sich um die Summe von Strategie-Komponenten. Für die Konstruktion und die Rekonstruktion einer gemischten Strategie sei im folgenden ein einfaches, fast-fiktives Beispiel gegeben. Bei der Betrachtung dieses Falles werden wir zunächst die Position des Werbeplaners beziehen; anschließend werden wir die Seiten wechseln und die Rolle des Analytikers spielen, der anfänglich überhaupt keine Vorstellung von den Überlegungen des Planers besitzt.

Konstruktion

Zu verteilen sei ein 10-Millionen-Werbeetat, für den eine bestimmte gemischte Strategie festgelegt worden ist. In diese Strategie sollen die Faktoren A und B (A=Bevölkerung, B=Umsatz-Kennziffer) im Verhältnis 60 : 40 eingehen. Gegeben ist die Verteilung der Faktoren A und B auf die 4 Regionen des Bundesgebietes.

Tabelle 3

Verteilung der Faktoren A und B

Region	A	B
Nord	21 %	23 %
West	29 %	31 %
Südwest	32 %	31 %
Süd	18 %	15 %
Total	100 %	100 %

Zunächst wird jede Zeile der A-Spalte mit 60 und jede Zeile der B-Spalte mit 40 ausmultipliziert. Die somit gewonnenen Produkte werden addiert. Es ergeben sich:

Tabelle 4

Verteilung des Werbeaufwandes

Region	A 0,6 in %	B 0,4 in %	Geplanter Werbeaufwand abs. in Mill. DM
Nord	21,8	2,18	
West	29,8	2,98	
Südwest	31,6	3,16	
Süd	16,8	1,68	
Total	100,0	10,00	

Nun ist ein Streuplan zu entwickeln, der diese vorgegebenen Bedingungen optimal erfüllt. Da die kleinste Einheit der Werbeeinschaltungen nicht DM 1,—, sondern der zig-Sekunden-spot oder das Inserat mit soundsoviel Spalten-mm mit einem Grundpreis von einigen hundert oder tausend Mark ist, kann nur bei aufwendigen Etats mit einer annähernd idealen Erfüllung der angestrebten Verteilung gerechnet werden.

Rekonstruktion

Aus Institutsangaben geht hervor, daß der Wettbewerber 10 Millionen DM für Werbung ausgegeben hat.

Mehr sei zunächst nicht bekannt. Die Aufgliederung des ermittelten Betrages nach Regionen ergibt folgende Werte:

Tabelle 5

Verteilung des Konkurrenz-Werbeaufwandes

Region	Konkurrenz-Werbeaufwand abs. in Mill. DM	in %
Nord	2,18	21,8
West	2,98	29,8
Südwest	3,16	31,6
Süd	1,68	16,8
Total	10,00	100,0

Gesucht wird die Bezugsgröße, deren Struktur mit der ermittelten Struktur übereinstimmt. Es sollen folgende Angaben vorliegen:

Tabelle 6

Bezugsgrößen zur Regionalstruktur

Region	Zusammensetzung (in %)				
	Bevölkerung	Käufer	Umsatz-Kennziffer	Werbeaufwand der Branche	Absatz der beworbenen Marke
	A	B	C	D	E
Nord	21	21	23	23	5
West	29	29	31	33	22
Südwest	32	32	31	30	40
Süd	18	18	15	14	33
Total	100	100	100	100	100

Der tatsächlich festgestellte Werbeaufwand wird nun mit diesen Bezugsgrößen A bis E aus Tabelle 6 verrechnet, z. B. dadurch, daß Differenzen zwischen den Bezugsgrößen und dem Aufwand bestimmt werden.

Tabelle 7

Verrechnung von Bezugsgrößen und Werbeaufwand

Region	Werbeaufwand minus vorgegebene Bezugsgröße				
	A	B	C	D	E
Nord	+ 0,8	+ 0,8	- 1,2	- 1,2	+ 16,8
West	+ 0,8	+ 0,8	- 1,2	- 3,2	+ 7,8
Südwest	- 0,4	- 0,4	+ 0,6	+ 1,6	- 8,4
Süd	- 1,2	- 1,2	+ 1,8	+ 2,8	- 16,2
Summe der Abweichungen	3,2	3,2	4,8	8,8	49,2

Nun wird versucht, ob sich die Spalten mit der größten Annäherung (A bzw. B und C) zu einer gemischten Strategie kombinieren lassen.

Tabelle 8

Kombination der Bezugsgrößen A und C zu einer gemischten Strategie

Region	($\frac{A}{1}$ $\frac{C}{0}$)	($\frac{A}{,8}$ $\frac{C}{,2}$)	($\frac{A}{,6}$ $\frac{C}{,4}$)	($\frac{A}{,4}$ $\frac{C}{,6}$)	($\frac{A}{,2}$ $\frac{C}{,8}$)	($\frac{A}{0}$ $\frac{C}{1}$)
Nord	21,0	21,4	21,8	22,2	22,6	23,0
West	29,0	29,4	29,8	30,2	30,6	31,0
Südwest	32,0	31,8	31,6	31,4	31,2	31,0
Süd	18,0	17,4	16,8	16,2	15,6	15,0
Total			100,0			

Durch Aufgliederung des Konkurrenz-Werbeaufwandes wurde somit dessen Zusammensetzung ermittelt (21,8 — 29,8 — 31,6 — 16,8). Die höchste Annäherung

an diese Ausgangswerte wiesen die Faktoren A bzw. B und C auf. Beim Durchspielen der Mischungsmöglichkeiten, die sich bei der Kombination dieser beiden Faktoren ergeben, finden sich die Ausgangswerte in der Spalte

$$\begin{pmatrix} A & C \\ 0,6 & 0,4 \end{pmatrix}$$

wieder. Damit steht das Endergebnis fest: Die ermittelten Werbeaufwendungen des Konkurrenten sind nach einer gemischten Strategie gestreut, die aus den Komponenten „Bevölkerung/Käufer“ und „Umsatz-Kennziffer“ besteht. Das Mischungsverhältnis beträgt 60 : 40. Damit wäre die im vorigen Abschnitt beschriebene Strategie rekonstruiert.

EINIGE GEBRÄUCHLICHE STRATEGIEN

Strategie „Gleichhoher Aufwand pro verkaufte Einheit“

Pro verkaufte (oder zu verkaufende) Einheiten gleichhohe Werbeausgaben einzusetzen, ist die älteste aller Strategien. Es gab sie schon, lange bevor durch Einkaufspanel, Einzelhandelsindex und Werbekosten-Registrierung detaillierte Feststellungen über Käufer, Absatz und Konkurrenz-Werbeaktionen getroffen werden konnten. Diese Strategie eignet sich vermutlich gut für Märkte, auf denen eine Firma das Monopol besitzt sowie für Nicht-Massenkonsumartikel. Für Massenkonsumartikel-Märkte hingegen, die ständigen Veränderungen unterworfen sind, ist diese Strategie nur in Ausnahmefällen empfehlenswert.

Der Vorzug von Werbung-pro-Umsatz-Rechnungen liegt darin, daß festgestellt wird, wie sich die eigenen DM-Beträge im Vergleich zur Konkurrenz ausnehmen. Erster Nachteil ist aber, daß sich solche Vergleiche nicht ohne weiteres ziehen lassen. Eine prinzipielle Einschränkung besteht darin, daß für Spitzenmarken ein geringerer „Pro-Einheit-Satz“ erforderlich ist. Für kleinere Marken hingegen müssen größere finanzielle Anstrengungen unternommen werden. Weitere Einschränkungen sind darin zu sehen, daß vergleichbar nur Marken sind mit gleichem Verbreitungsgebiet, vorausgesetzt, daß ihre Umsätze regional und ortsklassenmäßig mit relativ gleich hohen Markt-Anteilen vertreten sind. Bei ausgeprägter Schwerpunktbildung sind entsprechende Umrechnungen nicht zu umgehen.

In vielen Fällen konnte festgestellt werden, daß durch diese Strategie „gleichhoher Aufwand pro verkaufte Einheiten“

- ☐ auf lange Sicht ein Süd-Nord-Gefälle sowie ein Land-Stadt-Gefälle begünstigt wird
- ☐ bei Regional-Marken die Marken-Grenze ständig nach rückwärts verlegt werden mußte. Dieses ständige Zusammenschrumpfen ist zwangsläufig Folge davon, daß die umsatzschwachen Randgebiete nur so viel Werbeunterstützung erhalten wie es ihrer Umsatzhöhe entspricht.

Insgesamt gesehen kann diese Strategie eigentlich nur als Rückzugs-Strategie für altersschwache Marken empfohlen werden, die sich aufs ländliche Altenteil zurückziehen wollen.

Nichtsdestoweniger wird diese Strategie auch für Marken in den besten Jahren empfohlen, so z. B. vom Nielsen-Institut.²⁾ Unter der Überschrift „Warum nicht eine gleichmäßige Verteilung von verkaufsförderndem Material?“ wird die Tabelle 9 folgendermaßen kommentiert: „Die Aufstellung, die diesen Fall illustriert, zeigt vier Standpunkte der Marktbeobachtung, jeweils nach neun geographischen Gebieten aufgeteilt. Zweifellos hätte der Kunde größere Streuverluste, wenn er seine Werbemittel etwa nach der Bevölkerungsstruktur oder nach dem Gesamtmarktabsatz verteilen ließe. Der Nielsen-Bericht zeigte dem Kunden nicht nur, wo der Markt lag und wie groß er war; er machte auch die Verteilung des eigenen Absatzes klar, so daß es nicht mehr schwer war, das Werbematerial proportional richtig zu verteilen.“

Tabelle 9

Relative Bedeutung regionaler Märkte (in %)

Gebiete	Bevölkerungs- anteil	Absatz aller Warengruppen	Gesamtabsatz dieser Warengruppe	Absatz der Kunden
1	15	15	3	6
2	9	8	+	1
3	8	8	+	1
4	12	14	25	21
5	10	9	13	16
6	11	10	39	24
7	18	20	4	7
8	9	8	12	19
9	8	8	4	5
Total	100	100	100	100

Leider kann nicht angegeben werden, ob es sich in obigem Zitat um „verkaufsförderndes Material“ im engeren oder im weiteren Sinne („Werbematerial“) handelt.

Es könnte nunmehr gezeigt werden, daß es mehrere Märkte gibt, auf denen diese Strategie völlig verschwunden ist. Überdies zeigt sich dort, daß die tatsächlichen Werbeaufwendungen mit vorgegebenen Aufwendungen, die dieser Strategie entsprechen, die geringste Korrelation aufweisen.

Strategie „Gleichhoher Aufwand pro Kopf“

Bei Massenkonsumartikeln ist — in den Merkmalsgruppen Region und Ortsklasse — die Struktur der Gesamtbevölkerung gleich oder annähernd gleich der Struktur der Käufer und Verwender. In Produktbereichen, in denen etwas größere Abweichungen zu vermerken sind, heben sie sich unübersehbar von der Struktur anderer Bezugsgrößen ab. Insofern mag es gerechtfertigt sein, Bevölkerung, Verbraucher, Käufer und Verwender zusammen zu betrachten.

Die Strategie, „pro Kopf der Käufer/Verwender“ einen gleich hohen Betrag einzusetzen, läuft also letztlich darauf hinaus, die Verteilung der Werbeausgaben entsprechend der Bevölkerungsstruktur vorzunehmen. Da bereits gezeigt wurde, daß die Pro-Kopf-Aufwands-Norm in den Regionen und Ortsklassen von unterschiedlicher Höhe ist, erweisen sich alle Empfehlungen, die Verbraucherschaft gleichmäßig anzusprechen,

²⁾ Der Nielsen Beobachter, 1960, Nr. 3, S. 6.

als Empfehlungen, dies in der Praxis dann doch nicht zu tun. Übersehen wurde dabei, daß verständlicherweise die meisten Wettbewerber sich besonders um die Regionen und Wohnortgrößen bemühen, die sich als konsumintensiv erwiesen haben. Insofern wirkt sich eine gleichhohe Werbestreuung pro Verbraucher in der Weise aus, daß gerade die interessantesten Gruppen zu schwach umworben werden.

Vielfach wird empfohlen, die Werbemaßnahmen auf den Personenkreis einzuzengen, der eine bestimmte Marke verbraucht. In diesem Zusammenhang wird der Verkehrskreis einer Marke mit der Werbe-Zielgruppe gleichgesetzt. Oder es wird vorgeschlagen, eine Optimierung der Streuung auf Intensiv-Verbraucher vorzunehmen.³⁾ Im Prinzip läuft der letztere Ratschlag auf eine Strategie „Gleichhoher Aufwand pro verkaufte Einheit“ hinaus. Hoher Konsum wird hierbei durch hohe Werbeaufwendungen belohnt. Geringerer Konsum durch Entzug der Werbung bestraft. Es erscheint sinnvoll, der von Ulrich Jetter⁴⁾ aufgeworfenen Frage nachzugehen, ob Intensiv-Verbraucher oder potentielle Verbraucher anzusprechen seien. Andernfalls würde man keine einleuchtende Erklärung dafür finden, warum einige Firmen — und ausgerechnet solche, die als researchminded gelten — gerade dort werben, wo ihr Absatz noch gering und die Zahl der Verbraucher noch klein ist.

Abschließend ein Beispiel für eine Strategie, die für eine Marke angewandt wurde, die sich im Verlauf der letzten Jahre an die Spitze ihres Marktes geschoben hat. Offensichtlich wurden in der untersuchten Zeit weniger die Käufer der Marke als vielmehr gerade ihre Nicht-Käufer werblich angesprochen. Dies läßt sich an der durchgehend größeren Bandbreite der Abweichungen bei den Käufer-Werten und an der geringen Schwankungsbreite bei den Nicht-Käufer-Werten ablesen:

Tabelle 10

Daten zur Werbe-Strategie einer Marke:
Abweichungen der tatsächlichen von den vorgegebenen Werbeaufwendungen

Region	Vorgegebene Strategie = 100						
	Käufer der Marke			Nicht-Käufer der Marke			Käufer der Produktgruppe
	1963	1964	1965	1963	1964	1965	1965
Nord	419	297	536	87	85	103	100
West	167	132	130	128	111	94	117
Südwest	76	79	69	89	96	95	90
Süd	36	52	47	87	112	120	89

Strategie „Gleichhoher Werbekosten-Anteil am Branchen-Werbe-Aufwand“

Soweit sich die einschlägige Fachliteratur übersehen läßt, waren es Paul Gerhold und Sherwood Dodge, die bei ihren Überlegungen zur Bestimmung der „ef-

³⁾ Jules Klaffer: Modelldenken in der Werbeforschung. In: Der Marktforscher, 1965, Sonderheft B, S. 202.

⁴⁾ Ulrich Jetter: Werbestrategie. In: Der Markt heute und morgen, Referate der 3. Jahrestagung der Vereinigung betrieblicher Marktforscher Deutschlands e. V., Stuttgart 1958, S. 160.

fectiveness" von Werbeaufwendungen als erste die regionalen und lokalen Total-Werbeaufwendungen untersuchten. Als Bezugsgröße für die einzelnen Marken-Aufwendungen verwendeten sie nicht — wie üblich — die entsprechenden Umsätze (etwa in Form von „% of sales" oder „per unit"), sondern die jeweiligen Gesamt-Werbeaufwendungen.

Unter Berufung auf diese Gerhold-Dodge'schen Untersuchungen analysierte Rudolf Farner ähnliche Beispiele auf dem Schweizer Markt: „Beim Sammeln der entsprechenden Unterlagen wurde etwas äußerst Interessantes bemerkt. Es ergaben sich Jahr für Jahr ganz allgemein große Veränderungen der aufgewendeten Geldbeträge in bezug auf die einzelnen Lokalmärkte, auch dann, wenn ein Totalbudget für das ganze Jahr praktisch gleich blieb. Mit anderen Worten, auch wenn beispielsweise ein Schweizer Budget während dreier Jahre praktisch gleich groß blieb, wurde in einem Jahre die Ostschweiz, in einem anderen das Welschland, in einem Jahre die großen Städte, in einem anderen eher die Landschaft mit Werbung stärker dotiert.“⁵⁾ Zu entsprechenden Ergebnissen waren auch Gerhold und Dodge auf dem US-Markt gekommen. Vergleichbare Resultate ließen sich auch für den westdeutschen Markt anführen. Auf Grund von Werbestrategie-Rekonstruktionen ist darauf zu schließen, daß einige westdeutsche Firmen Analysen wie die oben beschriebenen fortlaufend durchführen und die Höhe ihres regionalen und lokalen Werbekosteneinsatzes in Abhängigkeit vom jeweiligen Gesamt-Werbeaufwand festlegen.

Bei dieser Art der Budgetierung liegt eine gleichmäßige Verteilung des Werbeaufwandes dann vor, wenn die eigene Marke auf allen regionalen und lokalen Märkten einen gleich hohen Prozentanteil aufweist. In diesem Fall läge eine reine Strategie vor. Eine solche Strategie wäre angemessen, wenn als Werbeziel keine Schwerpunktbildung angestrebt wird. Gewöhnlich ist dies jedoch nicht der Fall. Im Regelfall wird eine „Konzentration von Stärke gegen Schwäche" (B. H. Liddell Hart) gegeben sein. Um eine solche Konzentration erreichen zu können, werden eine oder mehrere Strategiekomponenten hinzukommen. Insgesamt würde sich eine „gemischte Strategie" ergeben.

⁵⁾ Rudolf Farner: Die Messung des Effektes von Werbeinvestitionen auf den Absatz von Konsumgütern, Veröffentlichung Nr. 88 der Gesellschaft für Marktforschung, Zürich, 2. 10. 1956, S. 12.

DIE NUTZEN VON STRATEGIE-ANALYSEN

Welchen Nutzen kann man nun aus der Analyse von Werbe-Strategien ziehen? Die goldene Regel, daß Daten erst dann interessant werden, wenn sie als Zeitreihe vorliegen, gilt natürlich auch hier. Zwar wird bereits eine einmalig durchgeführte Analyse einige Überraschungen zeitigen, aber erst die Stabilität oder Instabilität der Ergebnisse über längere Zeiträume hin kann echten Nutzen bringen. Deshalb muß der wichtigste Teil der Analyse im Vergleich der Strategien mit ihren jeweiligen Vorjahrs-Strategien gesehen werden.

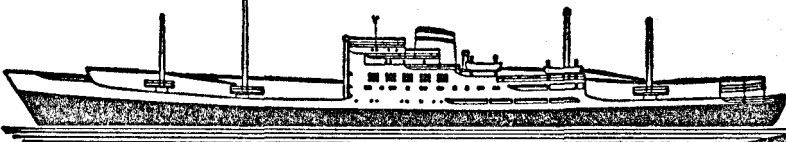
Die Strategie-Analyse läßt erkennen, ob die Wettbewerber nach einem bestimmten System operieren oder nicht. Aber unabhängig davon, ob ein Wettbewerber seine Werbekosten bewußt oder zufällig gestreut hat, bleibt die Tatsache bestehen, daß er so und nicht anders gestreut hat und daß sein Werbeeinsatz wirksam war. Ob der gegnerische Werbeeinsatz in der von ihm erwarteten Weise wirksam wird oder nicht, kann bei der eigenen Planung erst in zweiter Linie interessieren. Wichtig ist, daß die gegnerische Strategie überhaupt zur Kenntnis genommen wird und daß Möglichkeiten des Reagierens durchdacht werden.

Wo die Konkurrenz systematisch verfährt, ist es interessant zu wissen, ob langfristig oder kurzfristig geplant wird, in welcher Rangfolge die Bezugsgrößen (Bevölkerung, Umsatz und dergl.) bewertet werden, und welche Unterschiede sich bei den verschiedenen Marken-Strategien einer Firma erkennen lassen.

Hat man genügend Fälle gesammelt, so kann man das Material nach neuen Kriterien gliedern: Strategien bei Neueinführungen, Ausdehnungs- und Störaktionen; Strategien der Erfolgreichen und Erfolglosen; Strategien-Stile der Werbeagenturen und der Firmen, die ihre Strategien zentral — ohne Hilfe von Agenturen — für alle ihre Marken planen.

In gewissen Grenzen wird es möglich sein, Prognosen über die nächsten Schritte der Konkurrenz zu stellen. Insbesondere lassen sich gerade die interessantesten Marktveränderungen, nämlich langfristig geplante Ausdehnungsaktionen und Verlagerungen von Umsatzschwerpunkten, frühzeitig erkennen und die zu erwartende Abfolge von Spielzügen abschätzen.

Regelmäßige Liniendienste nach allen Teilen der Welt



HAMBURG-AMERIKA LINIE



HAMBURG
BALLINDAMM 25