

Korndörfer, Wolfgang

Article — Digitized Version

Methoden zur Bestimmung des Werbebudgets in kritischer Sicht

Wirtschaftsdienst

Suggested Citation: Korndörfer, Wolfgang (1967) : Methoden zur Bestimmung des Werbebudgets in kritischer Sicht, Wirtschaftsdienst, ISSN 0043-6275, Verlag Weltarchiv, Hamburg, Vol. 47, Iss. 8, pp. 421-426

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/133751>

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.

Methoden zur Bestimmung des Werbebudgets in kritischer Sicht

Dr. Wolfgang Korndörfer, Frankfurt/Main

Die Werbeausgaben in der Bundesrepublik Deutschland werden für das Jahr 1966 auf rd. 13,4 Mrd. DM geschätzt.¹⁾ Der Umfang des für jede werbetreibende Unternehmung anteilmäßig anfallenden Betrages sollte Grund genug sein, den Unternehmer besonders in Zeiten einer wirtschaftlichen Abschwächung zu einer ernsthaften und kritischen Prüfung der Frage zu zwingen, ob Werbeausgaben in dieser Höhe notwendig und ökonomisch vertretbar sind.

Vom betriebswirtschaftlichen Standpunkt aus gesehen ist eine Beantwortung dieser Frage eigentlich nur möglich im Zusammenhang mit der Suche nach objektiven und ökonomisch sinnvollen Methoden zur Bestimmung des Werbebudgets der einzelnen Unternehmung. Lassen sich nämlich brauchbare Kriterien und Maßstäbe für die Höhe des Budgets finden, so erscheint eine Beantwortung der obigen Frage und damit eine Beurteilung der immer wieder vorgebrachten Meinung, daß ein Großteil der Werbeausgaben nutzlos vertan werde, als möglich.

Über die einzelnen in der Praxis angewandten Methoden zur Bestimmung des Werbebudgets gibt es bislang relativ wenig Informationsmaterial. Dafür sind vor allem zwei Gründe maßgebend:

- Einmal betreiben auch heute noch sehr viele Unternehmen keine zielstrebige Werbepolitik und sind deshalb effektiv nicht in der Lage, verwertbare Auskünfte über die praktizierten Budgetmethoden zu erteilen.
- Zum anderen sind diejenigen Unternehmen, die planmäßig Werbung treiben und ein Werbebudget systematisch erstellen, aus Konkurrenzgründen nicht bereit, Angaben über die Zusammensetzung und Höhe und die zugrundeliegenden Methoden der Budgetbestimmung zu machen.

Allerdings verdienen in diesem Zusammenhang zwei empirische Untersuchungen erwähnt zu werden, die abweichend von der seitherigen Gepflogenheit auf Befragungen aufbauen, die im Jahre 1957 bzw. 1963 durchgeführt wurden und verwertbare Ergebnisse beinhalten.²⁾ Das dabei erarbeitete Informationsmaterial kann zwar keinen Anspruch auf eine repräsentative Auswahl im statistischen Sinne erheben, es reicht jedoch aus, um generelle Tendenzen bei der Handhabung des Budgetproblems in der Praxis aufzuzeigen.

1) Vgl. dazu: ZAW-Jahresbericht 1966, S. 25.

2) Vgl. Franz Greiser: Welche Geschäftsausgaben sind Werbekosten? ZAW, Bad Godesberg 1957, S. 4-11; Johann Jirasek, Hans-Dieter Lösenbeck: Merkmale zielstrebigem Vertriebstätigkeit. RKW Frankfurt, 1963.

Nach diesen Untersuchungen orientieren zwischen 70% und 90% der an den Umfragen beteiligten werbetreibenden Unternehmen ihr Werbebudget nach dem jeweiligen Umsatz. Der Rest bestimmt sein Budget nach verschiedenen Kriterien, die im weiteren Verlauf dieses Beitrages noch diskutiert werden. Auch bei den zur Verfügung stehenden amerikanischen Arbeiten überwiegen die umsatzbezogenen Verfahren zur Budgetbestimmung; es ist allerdings in jüngster Zeit eine nicht zu verkennende Hinneigung zu einem mehr zielorientierten Verfahren festzustellen.³⁾

Im folgenden werden die in der Praxis gehandhabten Methoden zur Budgetbestimmung kritisch durchleuchtet. Dabei sollen entsprechend ihrer Bedeutung für die Praxis zunächst die umsatzorientierten Budgetmethoden diskutiert werden. Anschließend werden die anderen in der Praxis gehandhabten Methoden, die z. T. den Charakter von Faustregeln haben, behandelt, und schließlich wird eine mehr aufgabenorientierte Methode dargestellt. Abschließend soll die Frage beantwortet werden, ob die in der Praxis üblichen Budgetmethoden einer kritischen Betrachtung standhalten; dadurch soll gleichzeitig eine Antwort auf die eingangs gestellte Frage nach der notwendigen Höhe der Werbeausgaben versucht werden.

KRITERIEN ZUR BEURTEILUNG DER TRADITIONELLEN BUDGETMETHODEN

Wenn wir im folgenden die in der Praxis angewandten Budgetmethoden einer kritischen Betrachtung unterziehen, so müssen wir zunächst Kriterien erarbeiten, an denen wir die Qualität der einzelnen Verfahren im Hinblick auf die Frage nach einer sinnvollen Budgethöhe messen wollen. Es sollen insgesamt drei Kriterien beachtet werden:

- Die Budgetmethoden sollten in einer sinnvollen Beziehung zum vorgegebenen Werbeziel stehen und damit einem rationellen, zukunftsorientierten Handeln entsprechen.
- Zwischen Werbebedarf und Budgethöhe muß auf eine logische und ökonomisch sinnvolle Beziehung geachtet werden.
- Die Methoden zur Budgetbestimmung sollten flexibel genug sein, um die zu erwartenden internen und externen Veränderungen zu berücksichtigen, sich

3) Vgl. dazu u. a.: Charles J. Dirksen, Arthur Kroeger: Advertising Principles and Problems. Homewood (Ill.) 1960, u. a. S. 438.

an verändernde Marktlagen anzupassen und eine sofortige Ausnutzung günstiger Marktchancen zu ermöglichen.

Wir werden diese Beurteilungskriterien teils an den einzelnen Verfahren diskutieren, teils zu einer zusammenfassenden Betrachtung der Methoden am Schluß der Untersuchung heranziehen.

NACH DEM UMSATZ AUSGERICHTETE BUDGETVERFAHREN

Bei der Ausrichtung des Werbebudgets nach dem Umsatz lassen sich verschiedene Variationsmöglichkeiten unterscheiden: Man kann vom Umsatz der letzten Perioden ausgehen oder den zukünftigen Umsatz als Basiswert unterstellen. Denkbar ist auch eine Kombination aus vergangenem und zukünftigem Umsatz, wobei mit Hilfe des gewogenen arithmetischen Mittels die vergangene und die zukünftige Periode in unterschiedlichem Maße berücksichtigt werden kann. Dabei entsteht das Werbebudget dadurch, daß man einen festen Prozentsatz von dem jeweiligen Basiswert zugrunde legt.

In der Regel wird der Umsatz der letzten Wirtschaftsperiode(n) unterstellt, da bei der Beschaffung der notwendigen Daten keine technischen Schwierigkeiten auftreten. Diese treten dann auf, wenn man den zukünftigen Umsatz als Bezugsgröße für die Bestimmung des Budgets wählt. Eine genaue Umsatzvorausschätzung ist meist nicht möglich; die Brauchbarkeit dieser Variante der umsatzorientierten Methode hängt aber in hohem Maße von der Genauigkeit der voraussehenden Umsatzplanung ab.

Gegen die Ausrichtung der Höhe der Werbeausgaben nach dem Umsatz läßt sich zunächst ein grundlegender Einwand vortragen: Es fehlt der für eine begründete Kausalitätsbeziehung notwendige sachlogische Zusammenhang zwischen Budgethöhe und Umsatz. Es wird nämlich eine funktionale Abhängigkeit der Werbung vom Umsatz unterstellt. In der Wirklichkeit ist es jedoch gerade umgekehrt. Nicht der Umsatz ist die Ursache für höhere Werbeausgaben, sondern als Folge der in die Werbung investierten finanziellen Mittel ergibt sich ein bestimmter Mehrumsatz.

Abgesehen von diesem grundsätzlichen Einwand lassen sich auch gegen die einzelnen Varianten der umsatzorientierten Methode schwerwiegende Bedenken vorbringen. Geht man bei der Budgetbestimmung beispielsweise vom vergangenen Umsatz aus, so überträgt man schematisch die in der Vergangenheit umsatzbestimmenden Einflußfaktoren auf die zukünftige Planperiode. Selbst die im Zeitpunkt der Budgetaufstellung erkennbaren internen und externen Faktoren werden bei der in der Praxis üblichen starren Handhabung ignoriert und sind bei der Feststellung des Budgets ohne Einfluß. Die am vergangenen Umsatz ausgerichtete Methode zur Budgetbestimmung führt deshalb in Zeiten rückläufiger konjunktureller Entwicklung bei sinkenden Umsätzen zu stets sinkenden Werbeausgaben. In Zeiten, in denen eine antizyklische Budgetpolitik angebracht erscheint, in denen der Unternehmer versuchen sollte, durch verstärkte

Werbetätigkeit eine Steigerung des Umsatzes zu erzielen, erweist sich die starre Handhabung der umsatzorientierten Werbebudgetierung als eine permanente Verluststrategie. Es wird dabei nämlich übersehen, daß sinkende Umsätze in sinkenden Werbeaufwendungen ihre Ursache haben können. In Zeiten ansteigender Konjunktur dagegen führt starre Kopplung der Werbeausgaben an den vergangenen Umsatz zu regelmäßig wachsenden Werbeausgaben, deren Höhe meist nicht gerechtfertigt ist. Unerfreuliche Überbeschäftigungssituationen mit ihren kostenmäßigen Auswirkungen sind in der Regel die Folge.

Auch der zukünftige Umsatz ist als Basis für die Bestimmung des Werbebudgets ungeeignet. Neben den in erster Linie rein technisch bedingten Schwierigkeiten einer Umsatzvorausschätzung sind zwei entscheidende Einwendungen zu machen: Der (zukünftige) Umsatz resultiert aus verschiedenen Einflußfaktoren, wie etwa Preisstellung, Produktgestaltung, Werbung und verschiedenen anderen, vom Markt her kommenden Einflüssen. Legt man aber der Bestimmung des Budgets den zukünftigen Umsatz zugrunde, so setzt die Anwendung dieser Methode im Prinzip voraus, daß der zukünftige Umsatz nur durch die Werbung bestimmt wird. Soweit das aber tatsächlich der Fall ist, impliziert das Verfahren einen Zirkelschluß. Mit seiner Anwendung wird nämlich unterstellt, daß die Höhe der Werbeausgaben die Nachfrage und damit den Umsatz bestimmend beeinflusst. Wie kann aber eine vernünftige Umsatzvorausschätzung möglich sein, wenn das Werbebudget noch nicht bestimmt ist? Der Umsatz wird doch zu einem Großteil von der Budgethöhe mitbestimmt.

Es bleibt festzustellen, daß sich die umsatzorientierten Methoden, die auch heute noch in der Praxis bei weitem überwiegen, weder logisch noch ökonomisch rechtfertigen lassen und daß die auf diesen Methoden beruhenden Budgetentscheidungen notwendigerweise falsch sein müssen.

DAS BUDGET RICHTET SICH NACH DEN VORHANDENEN GELDMITTELN

Die Bestimmung des Werbebudgets aufgrund der jeweils vorhandenen finanziellen Mittel ermöglicht eine relativ einfache Feststellung des Budgets. Dieser Methode liegt die Vorstellung zugrunde, daß die Höhe der Werbeausgaben letzten Endes eine Frage der finanziellen Mittel ist. Diese Auffassung ist zumindest auf kurze Sicht richtig, denn die verfügbaren Geldmittel können kurzfristig eine Grenze für den Werbeeinsatz darstellen. Eine Rechtfertigung dieses Verfahrens im Hinblick auf einen im finanziellen Bereich liegenden Engpaß läßt sich jedoch zumindest solange nicht aufrechterhalten, wie die zur Realisierung des jeweiligen Werbeziels notwendigen Mittel durch Kreditaufnahme beschafft werden können.

Insgesamt gesehen ist die Bestimmung des Werbebudgets aufgrund der gerade vorhandenen finanziellen Mittel als wenig sinnvolles Verfahren abzulehnen, da es grundsätzlich keine logisch zu rechtfertigende Be-

ziehung zwischen Werbeziel und Werbebedarf einerseits und den vorhandenen Geldmitteln andererseits gibt. Wenn diese einfache Budgetregel dennoch in der Praxis zuweilen angewandt wird, so liegt das zunächst an der relativ einfachen Handhabung, zum anderen aber auch an den hohen Steuersätzen. Da der finanzielle Aufwand der Werbeaktion den zu versteuernden Gewinn und damit die Steuerlast mindert, ist die Durchführung von Werbemaßnahmen entsprechend den noch vorhandenen Geldmitteln ein beliebtes Instrument der Steuereinsparung.

DAS BUDGET RICHTET SICH NACH DEN AUSGABEN DER KONKURRENZ

Als Begründung für die Bestimmung des Budgets in Anlehnung an die jeweiligen Konkurrenzunternehmen wird meist die Tatsache angeführt, daß die Werbung heute eines der wichtigsten absatzpolitischen Instrumente im Konkurrenzkampf darstellt. Will eine Unternehmung ihren Marktanteil halten, dann muß sie genauso viel, wenn nicht mehr für Werbung ausgeben als ihre Konkurrenten. Ein großer Teil der Werbeausgaben hat deshalb nur den Sinn, die Werbestreitungen der Konkurrenz auszugleichen, ist also gesamtwirtschaftlich betrachtet unproduktiv. Eine andere Begründung geht von der realistischen Vorstellung aus, daß der Erfolg der Konkurrenzunternehmen mit auf der Wirksamkeit ihrer Werbeaufwendungen beruht. Dadurch, daß man sein Werbebudget nach den Ausgaben der Konkurrenz richtet, hofft man am Erfolg der Konkurrenten partizipieren zu können. Schließlich wird noch angeführt, daß Nachahmung das Risiko mindert, daß also eine Anpassung an die auf einer breiteren Basis erfolgten „Durchschnittsentscheidungen“ aller Unternehmen für die eigene Unternehmung vorteilhaft sein müßte.

Die Ausrichtung des Budgets nach den Werbeausgaben der hauptsächlichsten Mitbewerber ist zunächst eine Frage der Informationen bezüglich des zukünftigen Verhaltens der Konkurrenz. Da es aber in der Praxis nicht möglich sein wird, sichere Angaben über die Höhe der von der Konkurrenz geplanten Ausgaben zu erhalten — noch viel weniger über deren Wirksamkeit, solange man nicht in der Lage ist, die Wirksamkeit eigener Maßnahmen genau vorherzusagen — läuft das Informationsproblem in der Praxis meist auf eine rein schematische Übernahme eines durchschnittlichen, branchenüblichen Wertes der Vergangenheit hinaus.

Die Methode der Budgetausrichtung nach den Konkurrenzangaben unterstellt, daß alle Konkurrenten die gleichen absatzpolitischen Bedingungen aufweisen. Man geht davon aus, daß alle Unternehmen das gleiche Alter haben, gleich gut angesehen sind, daß die Produkte den gleichen Reifezustand haben und die absatzpolitischen Instrumente der Konkurrenten ähnlich strukturiert sind. Denn nur beim Vorliegen dieser Voraussetzungen erweist sich eine Orientierung nach der Konkurrenz als ein ökonomisch sinnvolles Verhalten. Voraussetzungen in diesem Ausmaße sind jedoch

auch bei Unternehmen der gleichen Branche niemals gegeben. Zwischen den Werbeausgaben der Konkurrenz und der Höhe des eigenen Werbebudgets besteht in diesem Sinne kein funktionaler Zusammenhang, wenn man davon absieht, daß die Intensität und Qualität der Konkurrenzwerbung in aller Regel die Wirksamkeit der eigenen Werbemaßnahmen beeinflusst. Die Unterschiede zwischen den einzelnen Unternehmen sind meist zu groß, um zu eindeutigen Vergleichen und damit praktisch verwertbaren Ergebnissen zu gelangen.

Daraus ist der Schluß zu ziehen, daß die Höhe der Werbeausgaben der Konkurrenz kein eindeutiges Kriterium zur Bestimmung des eigenen Werbebudgets darstellt und daß auch diese Budgetmethode keine sinnvolle Lösung des Problems beinhaltet. Allerdings ist darauf hinzuweisen, daß eine generelle Orientierung nach dem Branchendurchschnitt den Vorteil hat, daß — unter Beachtung der eigenen Stärke und Position in der Branche — die Unternehmung Hinweise erhält, wie sie mit ihren eigenen Werbeausgaben im Verhältnis zur Konkurrenz liegt.

DAS BUDGET RICHTET SICH NACH DEM GEWINN

Ein besonders in älteren werbewirtschaftlichen Veröffentlichungen erwähntes Verfahren zur Budgetbestimmung, das an dieser Stelle mehr der Vollständigkeit halber zu erwähnen ist, besteht in der Festlegung der Werbeausgaben aufgrund eines Prozentsatzes vom Gewinn. Diese Methode basiert auf der Vorstellung, der Gewinn sei ein finanzieller Fonds, der zur Finanzierung von Werbeaktionen dienen könne. Der Gewinn erscheint hier als Quelle der Selbstfinanzierung. Abgesehen davon, daß das Vorliegen eines bestimmten Gewinnes nicht mit einem finanziellen Überschuß identisch zu sein braucht, lassen sich gegen die gewinnorientierte Budgetmethode zwei grundlegende Einwände machen: Einmal wird bei diesem Verfahren die Tatsache vernachlässigt, daß die Höhe des Gewinns von ordentlichen und außerordentlichen, betriebseigenen und betriebsfremden, periodischen und aperiodischen Aufwendungen und Erträgen beeinflusst wird, so daß dadurch der Gewinn als Berechnungsgrundlage für die Höhe der Werbeausgaben unbrauchbar ist. Zum anderen fehlt auch bei dieser Methode eine unmittelbare sachlogische Beziehung zwischen Gewinn und Werbeaufwand. Der Werbeaufwand für zukünftige Perioden ist vollkommen unabhängig von dem Gewinn vergangener Zeitabschnitte. Im Gegenteil, es besteht ein funktionaler Zusammenhang in umgekehrter Richtung, d. h. mit Hilfe der Werbung ist es möglich, in gewissen Grenzen eine Steigerung des Umsatzes zu erzielen und damit eventuell auch eine Gewinnsteigerung herbeizuführen.

DAS BUDGET RICHTET SICH NACH DEN HERSTELLKOSTEN

Bei dieser Methode bestimmt sich das Budget nach einem Prozentsatz der jeweiligen Herstellkosten. Eine Kopplung der Werbeausgaben an die Herstellkosten

führt dazu, daß die Werbeausgaben dann steigen, wenn sich die Produktion und damit deren Kosten erhöhen und umgekehrt. Ähnlich wie bei der umsatzorientierten Methode würde das Werbebudget bei sinkender Konjunktur und damit rückläufiger Tendenz der Produktion gerade dann relativ niedrig sein, wenn eine intensivere Werbetätigkeit zur Anregung der Nachfrage eindeutig im Interesse der Unternehmung läge. Außerdem ist keine auch nur annähernd sinnvolle Beziehung zwischen Werbebedarf und Herstellungskosten festzustellen. Die Methode ist deshalb sowohl aus logischer als auch aus ökonomischer Sicht als völlig unhaltbar abzulehnen.

DAS BUDGET RICHTET SICH NACH DER ANZAHL DER PRODUKTE

Diese Budgetmethode fordert, daß ein bestimmter Geldbetrag pro Produkteinheit für Werbezwecke geplant wird. Multipliziert man diesen Betrag mit der Zahl der Verkaufseinheiten, so ergibt sich die Höhe des Werbebudgets. Da die Werbeausgaben pro Erzeugniseinheit einerseits auf die vergangenen, andererseits auf die zukünftigen Verkäufe bezogen werden können, lassen sich ähnlich der umsatzorientierten Methode drei Variationsmöglichkeiten unterscheiden:

- Werbeausgaben pro Produkteinheit \times vergangene Verkäufe
- Werbeausgaben pro Produkteinheit \times zukünftige Verkäufe
- Werbeausgaben pro Produkteinheit \times Kombination aus vergangenen und zukünftigen Verkäufen

Die produktbezogene Budgetmethode ist bei Unternehmen anwendbar, die kein tiefes und breites Sortiment haben, sondern nur wenige standardisierte Erzeugnisse vertreiben, bei denen außerdem die Nachfrage nicht oft wechselt, sondern relativ stabil verläuft. Desgleichen erscheint diese Methode bei kooperativen Zusammenschlüssen der gleichen Branche angebracht, wenn es darum geht, deren Werbetätigkeit gemeinsam festzulegen. Diese Budgetmethode erfreut sich besonders in der amerikanischen Automobilindustrie einer großen Beliebtheit.

Gegen die nach der Produktanzahl ausgerichtete Bestimmung des Werbebudgets lassen sich zwei grundlegende Einwände machen: Einmal wird auch hier eine logisch nicht zu rechtfertigende „Ursachen-Wirkungs-Beziehung“ unterstellt, denn auch bei dieser Methode richtet sich das Budget nach dem vergangenen oder zukünftigen Umsatz, anstatt daß man die Menge der zu verkaufenden Erzeugnisse als eine Funktion der Werbung darzustellen versucht. Zum anderen bereitet eine ökonomisch sinnvolle Feststellung des pro Erzeugniseinheit anzusetzenden finanziellen Betrages große Schwierigkeiten. Die in der Praxis anzutreffenden Beträge sind innerhalb des gleichen Wirtschaftszweiges, ja sogar innerhalb der gleichen Unternehmung derart unterschiedlich, daß sich keine generellen Aussagen machen lassen.

DAS NACH DEM (WERBE-)ZIEL AUSGERICHTETE BUDGETVERFAHREN

Die Bestimmung des Werbebudgets aufgrund des vorgegebenen Werbeziels bzw. der zu lösenden Aufgabe entspricht am ehesten der von uns geforderten funktionalen Beziehung zwischen Zielsetzung, Werbebedarf und Budgethöhe. Die Methode ist streng nach der jeweiligen Aufgabe ausgerichtet und versucht, das von der Unternehmungsleitung vorgegebene Werbeziel unter Berücksichtigung des Wirtschaftlichkeitsprinzips mit den geringstmöglichen (Werbe-)Kosten zu erreichen.

Rein formal kann man bei dieser Budgetmethode drei Phasen unterscheiden:

- Das jeweilige Werbeziel bzw. die zu lösende werbliche Aufgabe ist so genau wie möglich zu definieren. Dabei kann es sich zunächst um die sog. Einführungswerbung zur Schaffung eines neuen Marktes handeln. Bei den bereits eingeführten Erzeugnissen lassen sich dagegen verschiedene Zielsetzungen unterscheiden: Auch hier ist es möglich, von der Schaffung eines neuen Marktes zu sprechen, und zwar im Hinblick auf Käufer in neu zu erschließenden Märkten sowie in bezug auf neue Käufer in bereits bearbeiteten Märkten. Insoweit gilt das Ziel der „Einführungswerbung“. Daneben ist bei den bereits eingeführten Erzeugnissen einmal das Werbeziel der Markterhaltung, der sog. Erhaltungswerbung also, zum anderen das der Marktausweitung, der sog. Expansionswerbung zu unterscheiden. Schließlich kann man bei Produkten, die am Markt nicht mehr ankommen und deshalb zugunsten anderer der gleichen Unternehmung aus dem Verkehr gezogen werden sollen, von der sog. Einschränkung- bzw. Reduktionswerbung sprechen. Zusammenfassend lassen sich die möglichen Werbeziele wie folgt systematisieren:

Phase der marktlichen Lebensdauer der Erzeugnisse	Werbeziele
Neue Erzeugnisse	Marktschaffungs- oder Einführungswerbung a) Bei Käufern, die mit Anbieter oder Angebot vertraut sind b) Bei Käufern, die weder Anbieter noch Angebot kennen
Bereits eingeführte Erzeugnisse	1. Marktschaffungs- oder Einführungswerbung a) Bei neuen Käufern in neuen Märkten b) Bei neuen Käufern in alten Märkten 2. Erhaltungswerbung 3. Expansionswerbung
Aus dem Markt ausscheidende Erzeugnisse	Einschränkungs- bzw. Reduktionswerbung

Mit der genauen Festlegung und Vorgabe des für die jeweilige Budgetperiode anzustrebenden Werbeziels ist die erste Phase in der Entwicklung der zielorientierten Budgetmethode abgeschlossen.

- Als nächster Schritt sind die jeweiligen Instrumente (u. a. Werbemittel, Werbeträger), mit denen das jeweils vorgegebene Werbeziel voraussichtlich erreicht werden kann, eindeutig festzulegen. Allerdings setzt die Realisierung dieses Schrittes voraus, daß eine genaue Wirkungskontrolle der in Frage kommenden Werbemittel vorliegt, denn man wird nur die Werbemittel einsetzen, die im Hinblick auf die vorgegebene Zielsetzung eine möglichst optimale, d. h. kostenminimale Verwirklichung dieses Zieles versprechen.
- Der dritte und letzte Schritt der zielorientierten Budgetmethode besteht aus der kostenmäßigen Erfassung der zur Erreichung des Werbeziels eingesetzten Instrumente. Dabei sind sowohl die einer bestimmten Werbeaktion direkt zurechenbaren als auch die nur über Schlüsselgrößen indirekt zuzuordnenden Werbekosten einzubeziehen. Durch Addition aller Kostenbestandteile wird gleichzeitig die Höhe des Werbebudgets festgestellt.

Das gesamte Vorgehen erscheint logisch einwandfrei: Nach Vorgabe einer konkreten Zielsetzung wird durch eine kostenmäßige Erfassung der notwendigen Instrumente die Höhe der Werbeausgaben festgelegt. Wir haben es hier mit dem weitaus sinnvollsten Budgetverfahren zu tun. Es weist u. a. folgende Vorzüge auf:

- Die Werbung wird in ihrer eigentlichen Funktion als Instrument zur Erzielung von Umsatz und Gewinn betrachtet. Das sachlogische „Ursachen-Wirkung-Verhältnis“ wird gewahrt.
- Das Verfahren zwingt den Unternehmer zu einer eingehenden Analyse der gegenwärtigen Marktsituation. Es erweist sich als notwendig, das Werbeobjekt, den Markt, sowie Werbemittel, Werbeträger und Werbebotschaft in ihrer Wirksamkeit laufend genau zu beobachten und zu analysieren.
- Die nach dem Werbeziel ausgerichtete Budgetmethode verlangt weitgehendes Planen, da das Werbebudget in einem Planungsprozeß entsteht, bei welchem die notwendigen finanziellen Mittel durch Addition aller Kosten der im Werbeplan vorgesehenen Instrumente ermittelt werden.
- Im Gegensatz zu den sonst üblichen starren Budgetmethoden erlaubt das nach dem Werbeziel ausgerichtete Budgetverfahren eine weitgehende Berücksichtigung interner und externer Einflußgrößen, eine Anpassung an sich verändernde Marktsituationen und eine sofortige Ausnutzung günstiger Marktgelegenheiten.
- Das Verfahren berücksichtigt in der jeweils vorgegebenen Zielsetzung den jeweiligen Reifezustand des Produktes, für das Werbung getrieben werden soll, beispielsweise bei Einführung eines neuen Produktes oder bei Aufrechterhaltung des seitherigen Absatzes in bezug auf bereits eingeführte Erzeugnisse.

Bei der praktischen Anwendung der zielorientierten Budgetmethode entstehen allerdings einige Schwierigkeiten. So weiß man in der Praxis ex ante meist nicht mit Sicherheit, welche der in Betracht kommenden werblichen Instrumente das vorgegebene Werbeziel mit geringstmöglichen Kosten zu erreichen vermögen. Weiterhin ist im voraus meist nicht feststellbar, welcher Teil der geplanten Umsatzerhöhung durch Werbemaßnahmen und welcher mit Hilfe der anderen absatzpolitischen Instrumente erzielt werden wird. Schließlich ist zu beachten, daß bei einer autonomen zielorientierten Bestimmung der Höhe der Werbeausgaben der finanziellen Lage der Unternehmung nicht hinreichend Rechnung getragen wird, was in der Praxis zu finanziellen Anspannungen führt und dadurch zu Anpassungsschwierigkeiten und mehrfacher Revision der ursprünglichen Zielsetzung. Zeigt sich nämlich, daß die finanziellen Mittel in der benötigten Menge nicht zur Verfügung stehen, so muß das anzustrebende Werbeziel so lange geändert werden, bis es mit den vorhandenen Geldmitteln erreicht werden kann; im äußersten Fall wird sogar die geplante Werbeaktion unterbleiben müssen. Das Streben nach einem zu weit gesteckten Ziel mit unzulänglichen Mitteln ist oft gleichbedeutend mit einem Mißerfolg für die gesamte Aktion. Diesem Dilemma könnte man dadurch entgehen, daß man das Werbeziel nach den gerade vorhandenen Geldmitteln bestimmt. Da wir es dann aber mit der schon erwähnten Methode zu tun haben, bei der sich das Werbebudget allein an den vorhandenen finanziellen Mitteln orientiert und der eigentliche Werbebedarf übergangen wird, stellt diese Variante der zielorientierten Methode keine Lösung des Problems dar.

Das nach dem Werbeziel ausgerichtete Budgetverfahren ist sowohl in logischer als auch in ökonomischer Hinsicht einwandfrei. Die aufgezeigten Einwendungen berühren deshalb nicht die grundlegende Gültigkeit dieses Verfahrens, sondern weisen nur auf die bei der Anwendung auftretenden Schwierigkeiten hin.

ZUSAMMENFASSUNG UND AUSBLICK

Betrachtet man in einer Zusammenfassung die in der Praxis gehandhabten traditionellen Budgetierungsmethoden, so ist festzustellen, daß bei den meisten Methoden drei Einwendungen gelten:

- Es fehlt meist eine sinnvoll begründete Beziehung zwischen Werbeziel, Werbebedarf und der jeweiligen Orientierungsgröße.
- In der Regel bleiben die für die nächste Zukunft zu erwartenden internen und externen Veränderungen bei der Bestimmung des Werbebudgets auch dann unberücksichtigt, wenn sie bereits im Zeitpunkt der Erstellung des Budgets bekannt sind.
- Fast alle Methoden widersprechen einem rationalen und zukunftsorientierten Verhalten.

Bei der einzigen Methode, bei der diese Einwendungen nicht zutreffen, gibt es Schwierigkeiten in der praktischen Anwendung. Dennoch erscheint uns eine

Budgetbestimmung nach dem jeweiligen Werbeziel als einzig sinnvolle Methode.⁴⁾ Man scheut aber anscheinend die bei der technischen Durchführung anfallenden Probleme, denn die zielorientierte Methode wird in Deutschland nach den vorliegenden Befragungen so gut wie nicht angewandt. Statt dessen bedient man sich der umsatzorientierten Methode. Als Grund dafür wird meist auf die relative Einfachheit und den mechanischen, fast automatischen Vollzug verwiesen. Diese vermeintlichen Vorteile können jedoch darüber nicht hinwegtäuschen, daß die nach dem Umsatz ausgerichteten Methoden weder ökonomisch noch logisch haltbar sind. Die auf diesen Methoden basierenden Budgetentscheidungen müssen notwendigerweise zu falschen Ergebnissen führen.

Als Ergebnis unserer Untersuchung wollen wir festhalten, daß sich die Praxis bei der Bestimmung des Werbebudgets zum größten Teil auf Methoden stützt, die zu nachweislich falschen Entscheidungen führen. Kommen wir damit zum Ausgangspunkt unserer Untersuchung und damit zu der Frage nach der ökonomisch sinnvollen Höhe des Budgets zurück, so können wir zumindest nicht zu einer positiven Antwort in bezug auf die Begründung der Höhe der Werbeausgaben kommen. Denn aufgrund der in der Praxis üblichen Methoden können wir auch nicht zu einigermaßen exakten Beurteilungskriterien für die Budgethöhe gelangen. Im Gegenteil, solange es nicht möglich ist, eine befriedigende Beziehung zwischen Werbeziel, Werbebedarf und Budgethöhe zu finden,

⁴⁾ Vgl. dazu die eindeutige Stellungnahme von Rudolf Seyffert: *Werbelehre, Theorie und Praxis der Werbung*, Bd. 2, Stuttgart 1966, S. 1120/1121.

solange ist der Vorwurf, daß ein Großteil der Werbeausgaben sinnlos vertan sei, nicht ohne weiteres von der Hand zu weisen. Die einzige Möglichkeit, zu einer brauchbaren Budgetierung zu gelangen, stellt unserer Meinung nach die alleinige Ausrichtung des Werbebudgets nach dem vorgegebenen Ziel dar. Ist es dabei auch noch möglich, dem Prinzip der Wirtschaftlichkeit bei der Erreichung des jeweiligen Zieles gerecht zu werden, dann wäre zumindest gegenüber der seitherigen Praxis ein Fortschritt erreicht. Dann könnte man nämlich die Höhe der Werbeausgaben aus betriebswirtschaftlicher Sicht mit sinnvolleren Argumenten rechtfertigen als es bisher möglich war.

In jüngster Zeit sind außerdem im Bereich der Entscheidungsforschung mit Hilfe marginalanalytischer Lösungsversuche und aufgrund der Verwendung von „Operations-Research-Modellen“ wertvolle Lösungsansätze im Hinblick auf die Budgetbestimmung entwickelt worden.⁵⁾ Allerdings muß gesagt werden, daß diese Ansätze zwar mathematisch gesehen meist einwandfrei sind, wegen der schwierigen Frage der Datenbeschaffung in der Praxis jedoch bisher nur ungenügend verifiziert werden konnten. Die einzelnen mathematischen Ansätze müssen deshalb für die praktische Anwendung meist neu formuliert werden; sie sind im Hinblick auf ihre Verwendung systematisch weiter zu entwickeln. Das wird jedoch erst dann möglich sein, wenn die Praxis von den seitherigen und nachweislich falschen Budgetmethoden abgeht und neue Wege einschlägt.

⁵⁾ Vgl. dazu u. a. Folkard Edler: *Werbetheorie und Werbeentscheidung*, Wiesbaden 1966; Wolfgang Korndörfer: *Die Aufstellung und Aufteilung von Werbebudgets*, Stuttgart 1966.

Die „gute Form“ in der Werbung

Prof. Dr. CarljHundhausen, Essen *)

Die Berechtigung zu der vielleicht provozierenden Bemerkung, ob denn die „gute Form“ überhaupt ein Element in der Wirtschaftswerbung ist, läßt sich aus einer Probebefragung, die eine größere Meinungsanalyse über den Informationsgehalt der Werbung für industrielle Erzeugnisse vorbereiten soll, ableiten. Im Sommer-Semester 1966 ließ ich durch Studierende meines Seminars an der Technischen Hochschule in Aachen (durchweg Diplom-Ingenieure) 24 Personen anhand eines umfangreichen Fragebogens in einer Art „Tiefeninterview“ befragen. 10 der Befragten hatten das Abiturium, 11 waren zwischen 6 bis 20 Jahre lang in ihren Betrieben tätig und 12 hatten entweder Stellungen in der obersten Leitung oder sie waren Oberingenieure, Abteilungsleiter, Werkmeister, Werkzeugingenieure oder Vertriebsingenieure.

*) Gekürzte und überarbeitete Fassung eines Vortrages, den der Verfasser am 23. März 1967 im Institute of Industrial Design in Warschau gehalten hat.

Vier der insgesamt 35 Fragen, die gestellt wurden, lauteten:

- Lesen Sie Prospekte oder Kataloge, die von Anbietern herausgebracht werden? Wenn ja, was interessiert Sie besonders an diesen Druckschriften?
- Welche Fachzeitschriften lesen Sie regelmäßig? Beachten Sie in Fachzeitschriften auch die Anzeigen? Wenn ja, was interessiert Sie besonders an diesen Anzeigen?
- Besuchen Sie auch Messen und Ausstellungen? Wenn ja, in welcher Absicht?
- Welche Informationen erwarten Sie überhaupt von der industriellen Werbung?

„GUTE FORM“ IST NICHT IMMER GEFRAGT

Auf diese Fragen wurden insgesamt 153 Nennungen abgegeben. Die Befragten wünschten, aus der industriellen Werbung folgendes zu erfahren: