

Lehner, Claus

**Article — Digitized Version**

## Einsatz der Netzplantechnik in einer Werbeagentur

Wirtschaftsdienst

*Suggested Citation:* Lehner, Claus (1968) : Einsatz der Netzplantechnik in einer Werbeagentur, Wirtschaftsdienst, ISSN 0043-6275, Verlag Weltarchiv, Hamburg, Vol. 48, Iss. 1, pp. 47-51

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/133803>

**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.*

## Einsatz der Netzplantechnik in einer Werbeagentur

Claus Lehner, Hamburg \*)

Es gibt heute „netzgeplante“ U-Bahnen, Forschungsprojekte, Hochhäuser, Produktionsabläufe etc. Ist die Netzplantechnik aber auch in Bereichen angebracht, in denen kreativ gearbeitet wird? Kann man Ideen nach Terminplänen finden und ausarbeiten?

### EINIGE GRUNDSÄTZLICHE GEDANKEN

Die Netzplantechnik — so die Fachsprache — „ist eine Methode zur Planung, Kontrolle und Überwachung komplexer Vorgänge und Programme“. Sie ist immer dann angebracht, wenn Programme, die aus einer schwer überschaubaren Vielzahl von Einzeltätigkeiten bestehen, durchgeführt werden sollen. Eben aus diesem Grunde haben wir uns in unserer Werbeagentur vor kurzem entschlossen, die Netzplantechnik auch in unserem Arbeitsbereich anzuwenden, denn es wird wohl niemand bestreiten können — denkt man z. B. an die Entwicklung und Ausarbeitung einer neuen Werbekonzeption —, daß wir es hier ebenfalls mit „komplexen Programmen“ zu tun haben.

Ein sehr vereinfachtes Netzwerk aus dem Gebiet der Werbung sähe dann etwa wie in Abbildung 1 aus. Der Start (Ereignis Nr. 1) wäre der Auftrag des Kunden zur Entwicklung einer Anzeige, eines Plakates und einer neuen Packung. Die drei Layouts können unmittelbar nach Auftragserteilung nebeneinander entworfen werden (1 → 2; 1 → 3; 1 → 4).

Erst dann werden sie präsentiert, und zwar einmal die Werbemittel (3 → 5) und zum anderen die Packung (4 → 6). Bei den Werbemitteln wurden notwendige Änderungen eingeplant (5 → 7), während bei der Packung — sie war schon länger in Arbeit — unmittelbar danach mit der Reinzeichnung begonnen werden kann (6 → 8). Die Änderungen der Layouts und die Pak-

kungsreinzeichnung sind zunächst noch unabhängig voneinander und können daher gleichzeitig erledigt werden. Bevor jedoch mit den Reinzeichnungen der Werbemittel begonnen werden kann, müssen nicht nur die Änderungen der Layouts erledigt sein, es muß auch die Reinzeichnung der Packung vorliegen, da diese in der Anzeige und auf dem Plakat abgebildet wird.

Diesen logischen Zusammenhang symbolisiert die Scheintätigkeit 8 → 7, die zeigt, daß die Reinzeichnung des Plakates (7 → 10) und die Reinzeichnung der Anzeige (7 → 9) erst nach Fertigstellung der Packungsreinzeichnung (6 → 8) in Angriff genommen werden können. Gleichzeitig beginnt der Druck der Packung (8 → 11), und danach kann die Ware abgepackt werden (11 → 12). Nach Fertigstellung der Anzeigen- und Plakat-Reinzeichnungen werden (wiederum parallel) die Druckunterlagen für die Anzeige hergestellt und an die Verlage gesandt (9 → 12) sowie die Plakate gedruckt (11 → 12).

Das Endergebnis des Netzplanes (Nr. 12) ist der Tag, an dem die Ware ausgeliefert und mit der Werbung begonnen wird.

Nachdem der Netzplan aufgestellt und gezeichnet ist, kann die Berechnung erfolgen (Abb. 2). Ausgehend vom Start-Ereignis wird durch einfache Addition der jeweiligen „früheste Start“ und das „früheste Ende“ einer Tätigkeit (in Arbeitstagen) errechnet. Steht dann fest, wann der Endpunkt frühestens erreicht wird, so rechnet man von diesem Wert (hier 49 Tage) rückwärts und ermittelt auf diese Weise den „spätesten Start“ und das „späteste Ende“ jeder Tätigkeit. Der „früheste Start“ bzw. das „früheste Ende“ besagt also, wann frühestens mit einer Tätigkeit begonnen werden kann und zu welchem Termin frühestens mit ihrem Abschluß zu rechnen ist. Der späteste Start und das späteste Ende geben dagegen an, wann eine Tätigkeit spätestens begonnen bzw. abgeschlossen werden muß, wenn der Endtermin eingehalten werden soll. Die Differenz zwischen frühe-

\*) Dieser Beitrag erscheint als fünfter in unserer Artikelreihe über „Netzplantechnik im Marketing“. Ein weiterer Artikel über die Einsatzmöglichkeiten der Netzplantechnik in der Marktforschung wird dieses Thema in der Februar-Ausgabe des WIRTSCHAFTSDIENST beschließen.

stem und spätestem Start bzw. Ende stellt die sog. „Pufferzeit“ dar. Ist diese = 0, so ist die Tätigkeit „kritisch“: evtl. auftretende Verzögerungen haben eine Verschiebung des Endtermins zur Folge. Die Aufeinanderfolge von „kritischen Tätigkeiten“ kennzeichnet den „kritischen Weg“ des Netzplanes, der in unserem Fall, ausgehend vom Entwurf und der Reinzeichnung der Packung, über die Reinzeichnung und den Druck des Plakates verläuft.

**EIN BEISPIEL AUS UNSERER PRAXIS**

Anknüpfend an dieses hypothetische Beispiel befassen wir uns im folgenden mit einem Fall aus der jüngsten Praxis.

**Ausgangssituation**

Folgende, in wohl jeder Werbeagentur bekannte Situation war für uns der unmittelbare Anlaß, die Netzplantechnik einzuführen:

Wir standen vor der Aufgabe, für einen Markenartikel der Nahrungs- und Genußmittelbranche eine völlig neue Produktkonzeption incl. Produktausstattung, Verpackung, Publikums- und Fachwerbung, Sales Promotion etc. bis zu einem bestimmten Stichtag zu entwickeln.

Es handelte sich um ein seit langer Zeit bekanntes und beim Verbraucher und Handel bestens eingeführtes Produkt mit einer starken Marktposition, das von der Aufmachung, der werblichen Argumentation usw. her modernisiert werden sollte. Man hatte sich entschlossen, das Produkt zu einem bestimmten Stichtag in der neuen Form auf den Markt zu bringen. Aus saisonbedingten Gründen sollte dieser Termin möglichst vorverlegt wer-

den, eine Terminüberschreitung durfte jedoch auf keinen Fall vorkommen.

Aufgabe der Agentur war es u. a.:

- eine neue Packung zu entwickeln
- eine neue Werbekonzeption auszuarbeiten
- eine neue Verkaufsförderungskonzeption und einige spezielle Aktionen zu erarbeiten
- ein umfangreiches Untersuchungsprogramm auszuarbeiten und die Packung, die Werbemittel etc. auf jeder Stufe der Entwicklung zu testen.

Insgesamt waren mehrere Hundert Einzeltätigkeiten termingerech zu erledigen. Beteiligt waren einmal die verschiedenen Abteilungen des Kunden und der Agentur, der Außendienst, Testinstitute und andere.

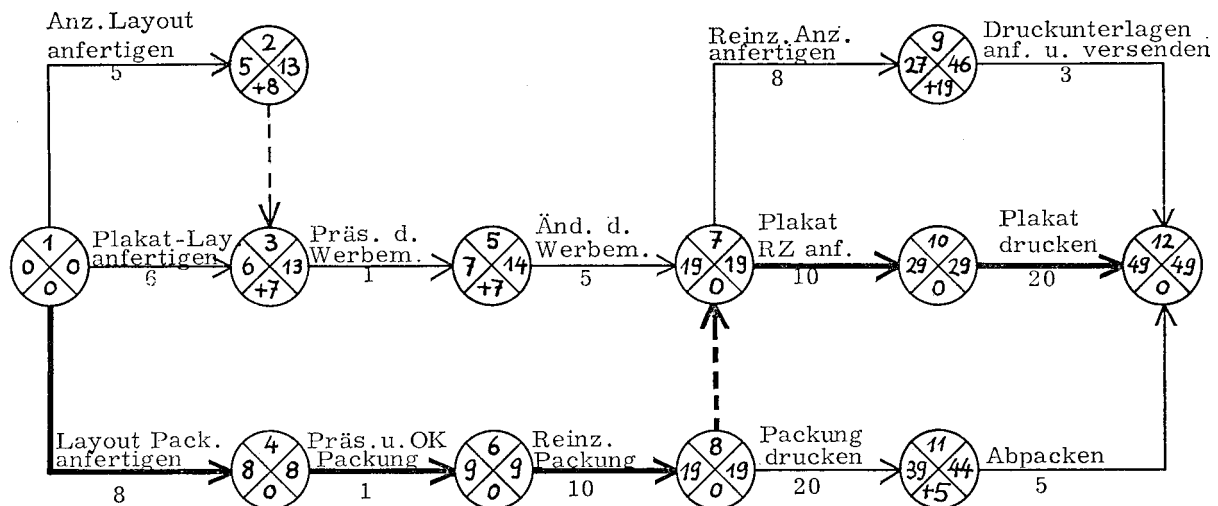
Nach einem ersten Planungsgespräch entschlossen wir uns zur Erstellung eines Netzplanes, da niemand mehr den Stand und alle Einzeltermine des Gesamtprojektes überblicken konnte.

**Erfassung der Tätigkeiten**

Der erste Schritt bei der Erstellung des Netzplanes war das Erfassen aller Tätigkeiten, die im Rahmen des Gesamtprojektes anfielen.

Um sämtliche Tätigkeiten bis ins Detail zu erfassen, wurde ein Meeting mit den Repräsentanten aller Abteilungen einberufen. Wichtig hierbei ist es, allen Beteiligten die Vorteile eines Netzplanes vor Augen zu führen, um sie zur aktiven Mitarbeit zu veranlassen. Mitunter besteht — insbesondere, wenn die Netzplantechnik noch unbekannt ist — ein grundsätzliches Mißtrauen gegen ein derartiges Vorgehen, bei dem man sich „von vornherein festlegen muß“.

**Abbildung 1: Netzwerk auf dem Gebiet der Werbung**



Zeichenerklärung:

Zahl oben im Kreis: Ereignisnummer, Zahl links im Kreis: Frühester Start, Zahl rechts im Kreis: Spätester Start, Zahl unten im Kreis: Pufferzeit, Text über der Linie: Bezeichnung der Tätigkeit, Text unter der Linie: Dauer in Arbeitstagen, Fett gedruckte Linie: Kritischer Weg.

Zu beachten ist, daß die Tätigkeiten wirklich detailliert erfaßt werden. So genügt es z. B. nicht, die „Entwicklung einer neuen Packung“ als eine Tätigkeit zu definieren; es ist vielmehr konkret zu unterteilen:

„1. Layout anfertigen“; „Meeting“; „2. Layout anfertigen“; „Meeting und Genehmigung“; „Reinzeichnung anfertigen“ usw. Eine derartige Detailarbeit hat daneben noch den entscheidenden Vorteil, daß sich die Beteiligten selbst von Anfang an über alle notwendigen Einzelmaßnahmen klarwerden.

Je detaillierter die Aktivitäten angegeben werden, um so präziser sind nachher die Ergebnisse.

**Ermittlung realistischer Vorgabezeiten**

Die Ermittlung realistischer Vorgabezeiten dürfte gerade in der Agenturpraxis einer der heikelsten Punkte sein. Insbesondere von kreativer Seite her sträubt man sich häufig gegen vorgeschriebene Termine. Einwände wie „man kann eine Idee nicht nach der Uhr finden“ etc. werden häufig vorgebracht.

Diese Argumente mögen z. T. zu Recht bestehen. Hält man sich jedoch einmal die tatsächliche Situation vor Augen, so ist es doch letztlich auch ohne Netzplan so, daß bis zu einem bestimmten Termin, bis zur Präsentation, alles fertig sein muß. Das heißt aber nichts anderes, als daß auch der Layouter, der Texter und die übrigen Mitarbeiter zeitgebunden arbeiten und innerhalb einer bestimmten Frist eine Idee finden müssen. Der Netzplan ändert also an dieser Situation grundsätzlich nichts; er bietet aber den nicht zu unterschätzenden Vorteil, daß jeder seine eigene Zeiteinschätzung vorgeben und dann auf lange Sicht planen kann.

Nach einigem Sträuben gelingt es dann auch meistens, von allen Beteiligten konkrete Zeitangaben zu bekom-

men und sie zur konstruktiven Mitarbeit zu bewegen, ohne die der Netzplan nicht zu erstellen ist.

**Zeichnen des Netzplanes**

Das Zeichnen des Netzplanes wurde ebenfalls im Team vorgenommen. Zwingend erforderlich sind dabei:

- „Fachspezialisten“, die genau wissen, welche Tätigkeiten parallel und welche aufeinanderfolgend ablaufen können, welche logischen Verbindungen bestehen usw.
- Der „Netzplanspezialist“, der die Angaben der Fachspezialisten in einen Netzplan überträgt.

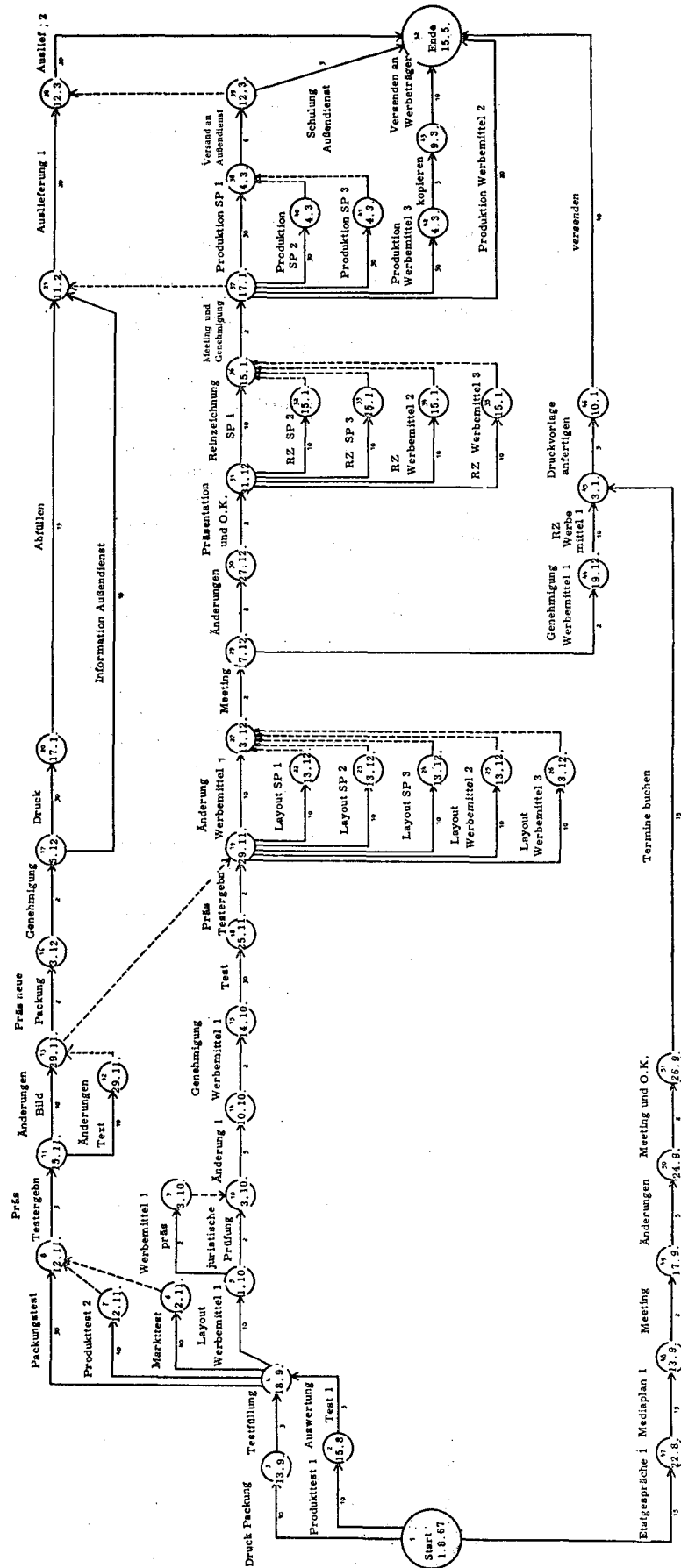
Im vorliegenden Fall bestand das Team der Fachspezialisten aus einem Layouter, einem Texter, dem zuständigen Kontakter, einem Vertreter des Kunden, einem Fotografen und einem Marktforscher, der gleichzeitig die Rolle des „Netzplanspezialisten“ übernahm.

Auf ein Problem, das in der Werbeagentur immer wieder auftritt, sei hier besonders hingewiesen. Bei kreativen Arbeiten, so z. B. der Entwicklung eines Werbemittels, kommt es häufig zu „Eventualitäten“; man kann nicht von vornherein sagen, ob der Kunde Änderungen wünscht oder nicht. Ein „entweder—oder“ läßt sich in einem Netzplan jedoch nicht darstellen. Man sollte daher im Zweifelsfalle immer Änderungen einplanen, auch wenn nicht sicher ist, ob etwas geändert werden muß. Wird z. B. ein Layout dann ohne Änderungswünsche akzeptiert, so kann man die Tätigkeit „Änderungen“ dadurch ausschalten, daß man sie entweder mit 0 Tagen bewertet oder die betreffende Lochkarte herausnimmt und den Netzplan neu berechnen läßt. Das Einfügen einer „Änderung“, die man vorher nicht eingeplant hatte, ist zwar ebenfalls ohne weiteres möglich, es muß jedoch dann der gesamte gezeichnete Plan geändert werden.

**Abbildung 2: Berechnung eines Netzplanes**

Vor-Ereignis	Nach-Ereignis	Bezeichnung der Tätigkeit	Dauer (Arbeits-tage)	frühester Start	frühestes Ende	spätester Start	spätestes Ende	Pufferzeit
1	4	Packungslayout anfertigen	8	0	8	0	8	0
4	6	Präsentation und Genehmigung der Packung	1	8	9	8	9	0
6	8	Reinzeichnung der Packung anfertigen	10	9	19	9	19	0
8	7	Dummy	0	19	19	19	19	0
7	10	Reinzeichnung des Plakates anfertigen	10	19	29	19	29	0
10	12	Plakat drucken	20	29	49	29	49	0
1	3	Plakat-Layout anfertigen	6	0	6	7	13	+ 7
1	2	Anzeigen-Layout anfertigen	5	0	5	8	13	+ 8
2	3	Dummy	0	5	5	13	13	+ 8
3	5	Präsentation der Werbemittel	1	6	7	13	14	+ 7
5	7	Änderungen der Werbemittel	5	7	12	14	19	+ 5
8	11	Druck der Packung	20	19	39	24	44	+ 5
11	12	Abpacken	5	39	44	44	49	+ 5
7	9	Reinzeichng. d. Anz. anfertigen	8	19	27	38	46	+19
9	12	Druckunterlagen für Anzeige herstellen und versenden	3	27	30	46	49	+19

Abbildung 3: Beispiel eines vereinfachten und neutralisierten Netzplanes



Im Gegensatz zu der ersten Darstellung wurden hier jeweils die Kalenderdaten des frühesten Starts einer Tätigkeit in den Netzplan eingetragen.

Der kritische Weg verläuft von den Tätigkeiten, die mit Entwicklung, Test und Änderung der Packung zusammenhängen über die Scheintätigkeit 13 → 19 zur Entwicklung der Werbe- und Sales Promotion-Mittel. Diese können erst dann entworfen und fertiggestellt werden, wenn die endgültige Packung vorliegt, die dort abgebildet wird. Fast alle "kritischen Tätigkeiten" (ohne Pufferzeiten) fallen in den Agenturbereich, d.h. die Einhaltung der Termine muss besonders sorgfältig überwacht werden.

### Berechnung des Netzplanes

Nachdem der Netzplan gezeichnet ist, wird er auf Lochkarten übertragen und auf einer Datenverarbeitungsanlage durchgerechnet. Es empfiehlt sich, daß bei der Berechnung derjenige zugegen ist, der den Netzplan aufgestellt hat, um evtl. Fehler sofort beseitigen zu können. Abb. 3 zeigt den (vereinfachten und neutralisierten) Netzplan.

Zur Berechnung des Planes sei hier noch folgendes bemerkt: Wie oben angedeutet, haben wir es insbesondere in der Agenturpraxis häufig mit „Eventualitäten“ zu tun. Die Frage, welche Konzeption oder welches spezielle Werbe- oder Verkaufsförderungsmittel das optimale, welcher Etat erforderlich oder welcher Streuplan geeignet ist, wird immer nach den speziellen Erfordernissen des Marktes gelöst werden müssen. Eine heute charakteristische Markttendenz kann jedoch morgen bereits ganz anders aussehen, je nach geänderten Verbrauchsgewohnheiten, Maßnahmen der Konkurrenz oder Wandlungen der Mode. Entsprechend muß auch die Agentur ihre konzeptionelle Arbeit nach den Bedürfnissen des Marktes ausrichten und kurzfristig in der Lage sein, Änderungen vorzunehmen.

Aus diesem Grunde empfiehlt es sich, Netzpläne in unserem Bereich grundsätzlich maschinell zu rechnen, und zwar auch dann, wenn der Einsatz eines Computers vom Umfang des Netzplanes her nicht erforderlich erscheint. Nur dann ist man in der Lage, evtl. Änderungen sofort auszuführen und alle Termine kurzfristig neu zu berechnen.

### Die Arbeit mit dem Netzplan

Nachdem der Netzplan berechnet ist und die Termine für jede einzelne Tätigkeit feststehen, beginnt die eigentliche Arbeit mit dem Plan. Zweckmäßigerweise schafft man eine zentrale Stelle, die mit der Termin-

überwachung betraut wird. Wichtig ist hierbei, daß derjenige, der diese undankbare Aufgabe übernimmt, mit entsprechenden Vollmachten ausgestattet wird.

Daneben sollte jede Abteilung einen Detailplan bekommen, der nur ihre Termine enthält. Dies läßt sich relativ einfach bewerkstelligen, indem man den Netzplan nach Abteilungen (die zu jeder Tätigkeit angeben sind) sortieren läßt.

### Zusammenfassung

Das hier demonstrierte Beispiel stellt einen ersten Versuch mit der Netzplantechnik dar, und wir sind zu der Überzeugung gelangt, daß sie auch auf dem Gebiet der Werbung ein ausgezeichnetes Planungsinstrument ist. Wir wissen rechtzeitig, daß z. B. am Montag, dem 15. Januar ein bestimmtes Displaystück präsentiert werden muß (ohne daß die Graphiker Überstunden machen müssen!). Ebenso können wir rechtzeitig bereits dem Atelierleiter mitteilen, daß wir vom 5. Dezember bis 16. Dezember zwei Graphiker benötigen, um eine Reinzeichnung fertigstellen zu können und der Werbeleiter unseres Kunden kann sich heute schon einen Termin für Februar notieren.

Ferner brachten wir mit Hilfe des Netzplanes das Kunststück fertig, daß bereits Mitte Mai 1968 mit dem Verkauf begonnen werden kann anstatt, wie ursprünglich angenommen, Ende Juni 1968. Dies konnte dadurch erreicht werden, daß wir bei den Aktivitäten des „kritischen Weges“ z. T. durch Einschaltung zusätzlicher Kräfte (z. B. 2 Graphiker statt einem bei Reinzeichnungen), durch Parallelschaltung verschiedener Tätigkeiten etc. Zeit eingespart haben.

Zusammenfassend können wir sagen, daß unsere ersten Erfahrungen mit der Netzplantechnik unsere Erwartungen bei weitem übertroffen haben.

## BIBLIOGRAPHIE DER WIRTSCHAFTSPRESSE

Herausgeber: Hamburgisches Welt-Wirtschafts-Archiv

Quellennachweis mit Legende zu Aufsätzen aus ausländischen Fachzeitschriften für 17 Sachgebiete (monatlich rd. 400 Titel)

Jahresbezugspreis DM 120,—

VERLAG WELTARCHIV GMBH · 2 HAMBURG 20 · EPPENDORFER LANDSTRASSE 106