

Contini, Claude

Article — Digitized Version

Wege zur Bestimmung eines Werbebudgets

Wirtschaftsdienst

Suggested Citation: Contini, Claude (1964) : Wege zur Bestimmung eines Werbebudgets, Wirtschaftsdienst, ISSN 0043-6275, Verlag Weltarchiv, Hamburg, Vol. 44, Iss. 10, pp. III-IX

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/141800>

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.

Wege zur Bestimmung eines Werbebudgets

Dr. Claude Contini, Biel/Schweiz

Mancher Unternehmer stellt mit wachsender Besorgnis fest, daß die Absatzkosten unentwegt in die Höhe klettern und daß der Anteil der Werbung daran immer bedeutender wird. Diese Situation wird sich in absehbarer Zeit kaum grundsätzlich ändern — im Gegenteil! Wer die wirtschaftliche Entwicklung mit offenen Augen verfolgt, muß zur Überzeugung gelangen, daß die Werbung für die meisten Unternehmen in Zukunft eine noch viel größere Bedeutung haben wird als bisher.

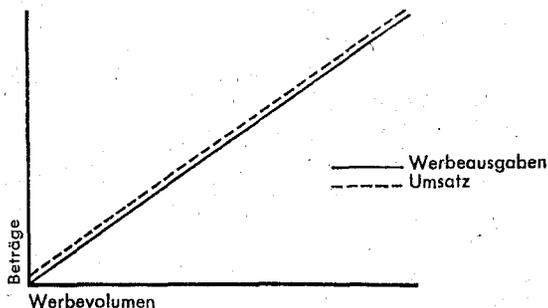
Das heißt, daß es für eine Firma nicht mehr in Frage kommt, Werbekampagnen zu lancieren, die lediglich auf früher gemachten Erfahrungen basieren. Das heißt ferner, daß dem Problem, welche Summe für die Werbung eingesetzt werden soll, immer größere Bedeutung zukommt, weil Investitionen, die keinen Ertrag abwerfen, für ein Unternehmen ganz einfach untragbar werden.

DIE THEORETISCHE BESTIMMUNG DES WERBEBUDGETS

Was immer die Ziele einer Werbeaktion seien, die Werbung muß rentieren. Mit anderen Worten: Das investierte Kapital muß innerhalb einer bestimmten Zeitperiode einen angemessenen Gewinn abwerfen. Das Problem beim Erstellen eines Werbebudgets besteht daher auch darin, zu bestimmen, wieviel Kapital eingesetzt werden muß, damit eine Werbekampagne mit maximaler Rentabilität durchgeführt werden kann.

Werbung und Umsatz

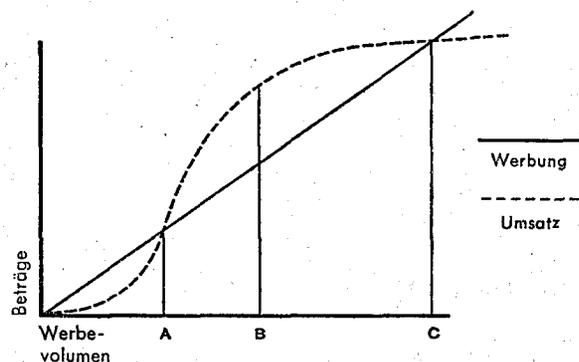
Diese Definition läßt bereits erkennen, welches die ideale Methode zur Festsetzung des optimalen Werbebudgets wäre. Angenommen, der Absatz eines Artikels X werde ausschließlich durch die Werbung beeinflusst. Man könnte in diesem Fall annehmen, daß die Absatzkurve absolut parallel zur Kurve der Werbeaufwendungen verlaufe; mit anderen Worten, daß jede Erhöhung des Werbebudgets automatisch eine entsprechende Zunahme des Umsatzes zur Folge hätte.



Jedermann weiß, daß es in Wirklichkeit anders ist. Um überhaupt wirksam zu werden, muß das Werbevolumen eine gewisse Schwellenhöhe erreichen. Dies

trifft hauptsächlich zu bei der Markenwerbung, bei der es ja weniger auf kurzfristige, sondern vielmehr auf Dauerwirkung ankommt. Es ist sicher eine Ausnahme, daß, zum Beispiel, eine Anzeige, die nur einmal in einer einzigen Zeitung erscheint, schon eine solche Wirkung erzielt, daß sie die Kosten deckt. Es steht sicher außer Zweifel, daß es nur durch eine gewisse Kontinuität und Repetition der Werbebotschaften möglich ist, eine Marke im Bewußtsein des Publikums zu verankern. Die Dimensionen „Zeit“ und „Raum“ spielen eine wesentliche Rolle in jeder Werbekampagne. Der Erfolg führt in der Regel über die folgenden Etappen: Aufmerksamkeit — Interesse — Erster Versuch — Regelmäßiger Konsum. Und dies verlangt eine kontinuierliche Beeinflussung der Konsumenten.

Aus diesem Grund gelingt es in der Regel erst dann, eine gewisse Nachfrage zu schaffen, wenn die Werbung ein bestimmtes Volumen — eben die notwendige „Schwellenhöhe“ — erreicht hat; und erst von diesem Punkt an steht der Umsatz-Zuwachs in einem akzeptablen Verhältnis zu den Werbekosten.



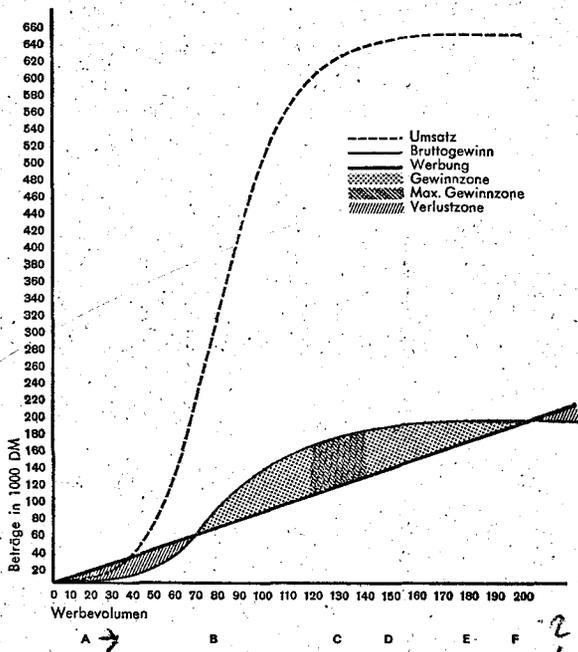
Bei näherer Betrachtung dieses Diagramms kann festgestellt werden, daß die Umsatzkurve erst beim Punkt A die Kurve der Werbekosten erreicht. Unter dem kumulativen Einfluß der Werbung steigen von diesem Punkt an die Umsätze wesentlich steiler an als die Werbekosten. Beim Punkt B ist die Differenz zwischen Umsatz und Werbekosten am größten. Nachher wird der Abstand wieder sukzessive kleiner. Der Markt ist mehr und mehr gesättigt. Die Umsatzkurve wird immer flacher, ganz unabhängig davon, ob die Werbung weiterhin verstärkt wird. Schließlich werden sich die beiden Kurven von neuem überschneiden, da — von einem gewissen Punkt an — die Werbekosten rascher zunehmen als der Umsatz.

Oberflächlich betrachtet, könnte man annehmen, daß die ideale Höhe des Werbebudgets bei Punkt B erreicht sei; denn hier ist das Verhältnis zwischen Umsatz und Werbekosten am günstigsten. Tatsächlich ist aber nicht das Verkaufs-Volumen, nicht der Umsatz das entscheidende Kriterium, sondern der Gewinn, der Nettoertrag, der sich daraus ergibt.

Das Ziel einer richtig geplanten Werbekampagne besteht in der Regel nicht darin, den Umsatz ad infinitum zu steigern, sondern die kommerzielle Rentabilität zu verbessern, den Gewinn zu vergrößern, indem man die Verkaufskosten pro verkaufter Einheit senkt. Dies ist der entscheidende Punkt, an dem man den Erfolg einer Werbekampagne letzten Endes messen muß.

Werbung — Umsatz — Gewinn

Es soll nun versucht werden, abzuklären, welchen Einfluß die Werbung auf die Entwicklung des Umsatzes und des Gewinns haben kann. Angenommen sei ein Artikel, der mit keinerlei Fixkosten belastet ist, bei dem also lediglich die proportionalen Fabrikationskosten zu berücksichtigen sind. Angenommen sei ferner, nur die Werbung mache die Vertriebs- und Verkaufskosten aus.



Was die Entwicklung des Umsatzes betrifft, sind hier die gleichen Tatsachen festzustellen wie vorher: Würde man nur das Verhältnis zwischen Umsatz und Werbeaufwand berücksichtigen, so läge das optimale Budget bei Punkt C.

Etwas anders sieht die Sache aus, wenn der Bruttogewinn mit den Werbekosten verglichen wird. Erst beim Punkt A deckt der Bruttogewinn die Werbekosten. Von da an wird ein steigender Nettogewinn erzielt, der beim Punkt B das Maximum erreicht. Nachher wird der Gewinn wieder kleiner, und beim Punkt D verwandelt sich das Ganze wiederum in ein Verlustgeschäft. Das in diesem Fall ideale Werbebudget liegt also beim Punkt B. Wenn unser imaginärer Fabrikant jenen Betrag investiert, der diesem Punkt entspricht, erzielt er den maximalen Gewinn, unter der Voraussetzung natürlich, daß dieser Betrag so wirkungsvoll wie möglich verwendet wird.

Dieses Beispiel ist rein theoretisch; das sei hier betont. Es ist durchaus denkbar, daß in der Praxis das Ziel nicht nur darin besteht, einen maximalen Gewinn zu erzielen. Ein Unternehmer kann — in dieser Situation — durchaus bewußt einen kleineren Gewinn in Kauf nehmen, wenn es sich im Hinblick auf die Unternehmenspolitik als notwendig erweist.

Dies kann zum Beispiel dann der Fall sein, wenn er aus bestimmten Gründen seinen Marktanteil vergrößern, seine Stellung auf dem Markt verbessern will. Was aber an diesem Beispiel besonders auffällt, ist die Tatsache, daß die gleiche Kampagne, sowohl mit stärkerem als auch mit schwächerem Werbeinsatz, auf alle Fälle einen geringeren Reingewinn zur Folge hätte.

In der Praxis ist gerade dies der wunde Punkt: Viele Werbebudgets stehen in keinem richtigen Verhältnis zu dem, was man erreichen will oder erreichen kann — sie sind entweder zu schwach dotiert, um greifbare Resultate zu erzielen, oder dann so hoch, daß der Gewinn dadurch ganz oder teilweise aufgefressen wird.

Vielfach stellt man auch fest, daß die Werbung zwar gewisse Erfolge bringt, daß aber das Resultat weit unter dem praktisch Erreichbaren bleibt, weil man sich nicht dazu entschließen konnte, noch etwas mehr in die Werbung zu investieren.

Nach der theoretisch idealen Methode, die soeben im Prinzip erläutert wurde, müßte der Werbeaufwand genau jenem Betrag entsprechen, über den hinaus jede weitere Erhöhung zu einer Reduktion des Reinertrages führt.

Leider sind aber Theorie und Praxis zwei verschiedene Dinge. So einfach und einleuchtend die Theorie aussieht: Unsere heutigen Kenntnisse reichen leider nicht dazu aus, um dieses Ideal in der Praxis zu verwirklichen. Es bleibt also nur die Hoffnung auf morgen.

Obwohl die ideale Methode noch weit davon entfernt ist, ein praktisches Arbeitsinstrument zu sein, ist sie doch ein Ziel, auf das alle hinarbeiten sollten, denen die Produktivität ihres Unternehmens am Herzen liegt. Die Beschäftigung mit dieser Methode hat auf alle Fälle einige Zusammenhänge aufgezeigt, die zwischen Werbung, Verkauf und Gewinn bestehen. Sie hat auch gezeigt, daß es in Wirklichkeit für jedes Unternehmen ein optimales Werbebudget gibt.

BESCHREIBUNG UND KRITIK DER IN DER PRAXIS GEHANDHABTEN METHODEN

In der Praxis wird das Werbebudget meistens nach einem der drei folgenden Kriterien aufgestellt:

- in Prozenten des erzielten Umsatzes
- in Prozenten des voraussichtlichen Umsatzes
- im Hinblick auf die zu erreichenden Werbeziele.

Welches sind nun — objektiv betrachtet — die Vorteile und Nachteile der einzelnen Methoden?

Budget in Prozenten des erzielten Umsatzes

Das Werbebudget wird auf Grund eines bestimmten Prozentsatzes des während der vergangenen Geschäftsperiode getätigten Umsatzes errechnet. Der Prozentsatz kann dabei für eine Reihe von Jahren festgelegt oder alljährlich revidiert werden. Beispiel: Eine Firma hat einen Umsatz von 12 Mill. DM erreicht und beschließt, 3% davon für die Werbung während der kommenden Geschäftsperiode vorzusehen. Das ergibt ein Werbebudget im Betrage von 360 000 DM.

Bei diesem System gibt es verschiedene Varianten. Oft wird der Prozentsatz vom Brutto- oder Netto-Gewinn gerechnet, dann wieder auf dem während einer bestimmten Anzahl Jahre realisierten Durchschnitts-Umsatz oder Durchschnitts-Gewinn.

Vorteile: Diese Methode hat den offensichtlichen Vorteil der Einfachheit. Sie stellt den Unternehmensleitungen keinerlei Probleme, weil diese über eine konkrete Zahl verfügen. Umsatz und Gewinn sind bekannte Größen, und das Werbebudget läßt sich in wenigen Sekunden errechnen. Dieses Vorgehen übt auf überängstliche Unternehmensleiter und solche mit „Buchhaltermentalität“ eine beruhigende Wirkung aus, weil die Werbegelder einem bereits realisierten Gewinn, d. h. einer „greifbaren“ Reserve entnommen werden können. Das Betriebskapital wird nicht angetastet, ebensowenig wird der Kredit belastet — das Werbebudget bleibt also strikte im Rahmen der zur Verfügung stehenden finanziellen Mittel des Unternehmens.

Nachteile: Den offensichtlichen Vorteilen (Einfachheit und Sicherheit) steht eine ganze Reihe von Nachteilen gegenüber: Nach welchen Kriterien soll der Prozentsatz festgelegt werden? Wie soll er bestimmt werden? Sollen es 1, 2, 5, 20 oder gar 50% des Umsatzes sein? Wer kurzweg den branchenüblichen Durchschnitt fixiert, geht einfach den Weg des geringsten Widerstandes. Ein so zustande gekommenes Budget ist jedoch unzweckmäßig, weil es den Besonderheiten des einzelnen Unternehmens nicht Rechnung trägt.

Es ist aber eine Tatsache, daß dieser Prozentsatz nur willkürlich bestimmt werden kann — allenfalls noch auf Grund eines früheren Prozentsatzes, dem man vielleicht gute Ergebnisse zuschreibt. Möglicherweise geben bei seiner Festlegung einzig buchhalterische Überlegungen den Ausschlag.

Ein solcher Prozentsatz darf aber auf keinen Fall mehr sein als ein Anhaltspunkt, eine Vergleichsbasis, auf die man sich beziehen kann. Es ist nützlich und wichtig, am Ende der Geschäftsperiode zu wissen, wieviel Prozent des Umsatzes in die Werbung investiert wurden — es ist jedoch illusorisch, auf Grund dieses Prozentsatzes die Höhe eines künftigen Budgets festlegen zu wollen.

Die Befolgung dieser Methode kommt der Behauptung gleich, daß die Werbung eine Folge des Umsatzes sei. In Wirklichkeit ist es jedoch gerade umgekehrt, d. h. die Umsätze sind — wenigstens teilweise — ein Ergebnis der Werbung. Da es eine Aufgabe der Werbung

ist, den Umsatz zu beeinflussen, ist es geradezu absurd, die zu erfüllenden Werbeaufgaben von den früher getätigten Umsätzen abhängig zu machen.

Diese Methode erlaubt also höchstens, zu bestimmen, wieviel ein Unternehmen für die Werbung ausgeben kann, welche Summe finanziell tragbar ist. Sie gibt jedoch keine befriedigende Antwort auf die Frage, wieviel ausgegeben werden müßte und weshalb. Ein so errechnetes Budget entspricht gewöhnlich in keiner Weise der spezifischen Zielsetzung und den augenblicklichen Erfordernissen des Unternehmens.

Ein weiterer Nachteil: Falls die Umsätze einmal aus dem einen oder anderen Grunde nachlassen, hat dies im kommenden Jahr automatisch eine entsprechende Kürzung des Werbebudgets zur Folge — was natürlich nicht gerade zur Verbesserung der Lage beiträgt. Umgekehrt erfordert ein ungewöhnlich gutes Jahr nicht auch unbedingt eine entsprechende Erhöhung des neuen Werbebudgets.

Budget in Prozenten des voraussichtlichen Umsatzes

Das Vorgehen ist ähnlich wie bei der ersten Methode. Hier allerdings wird der Prozentsatz für die Festlegung des Werbebudgets nicht vom erzielten Umsatz, sondern von dem im nächsten Jahr zu erreichenden Umsatz errechnet. Beispiel: Die nächstjährigen Umsätze werden auf fünf Mill. DM veranschlagt. Man beschließt, 10% davon für die Werbung zu investieren; folglich beläuft sich das Budget auf 500 000 DM.

Vorteil: Auf den ersten Blick erscheint dieser Weg überzeugender, weil er logischer ist als der vorhergehende. Es scheint tatsächlich rationeller, die Werbeanstrengungen proportional zum Umsatz, den man erreichen will, festzulegen, als auf Grund der bereits getätigten Umsätze. Hinzu kommt auch hier der Sicherheitsfaktor eines Werbebudgets, das die dem Unternehmen zur Verfügung stehenden finanziellen Mittel nicht übersteigt.

Nachteile: Diese Methode verlangt, daß von allen verfügbaren Mitteln Gebrauch gemacht wird, um die Umsatzentwicklung während der Dauer der zu planenden Zeitperiode so genau wie möglich voraussagen zu können. Beruht die Prognose einzig auf dem Optimismus des Direktors und nicht auf solideren Grundlagen, dann ist auch dieses Verfahren ziemlich wertlos.

Ein wesentlicher Nachteil dieser Methode liegt darin, daß eine einigermaßen zuverlässige Absatzprognose nur unter Berücksichtigung gewisser Faktoren gemacht werden kann — wozu auch das Volumen der zur Förderung des Absatzes eingesetzten Werbung gehört.

Der größte Nachteil dieser Methode liegt aber darin, daß die Aufgaben und die spezifischen Ziele der Werbung überhaupt nicht berücksichtigt werden. Der Faktor „Werbung“ wird bei der Festlegung des voraussichtlichen Absatzvolumens nicht berücksichtigt, weil ja erst nach der Absatzprognose beschlossen wird, wieviel man in die Werbung investieren will.

Dies wird durch eine kurze Analyse der einzelnen Schritte deutlich:

- Erstellung des Verkaufsprogramms
- Festsetzung des Prozentsatzes
- Errechnung des Werbebudgets.

Der Werbeleiter verfügt nun über irgendeinen Budgetbetrag und sieht sich vor die wenig beneidenswerte Aufgabe gestellt, das Geld so nutzbringend wie möglich anzulegen. Dabei ist die Wahrscheinlichkeit groß, daß dieser Betrag den Bedürfnissen des Unternehmens in keiner Weise entspricht, weil er festgelegt wurde, ohne daß man die Funktion der Werbung im Hinblick auf die Umsatzentwicklung irgendwie berücksichtigt hätte. Die Werbung ist nicht ein Luxus, den man sich leisten kann, sofern die Mittel es gestatten; sie ist im Gegenteil ein nicht zu unterschätzender Faktor der kaufmännischen Tätigkeit einer Firma und darf aus diesem Grund auch nicht von den anderen Kräften, welche die Umsatzentwicklung beeinflussen, getrennt werden.

Budget im Hinblick auf die zu erreichenden Ziele

Die Unternehmensleitung definiert nach eingehenden Studien und Analysen die Absatzziele für die nächste Geschäftsperiode sowie auf lange Sicht. Diese Ziele müssen präzise und detailliert formuliert werden, damit sie die Umsatzentwicklung sowie Brutto- und Nettogewinn voraussehen kann. Weitere analytische Untersuchungen erlauben ihr dann, zu definieren, mit wieviel und welcher Art Werbung diese Ziele erreicht werden können. Die Kosten dafür ergeben dann das Werbebudget. Falls der so errechnete Betrag die finanziellen Möglichkeiten des Unternehmens übersteigt, müssen die Absatzziele nochmals erwogen und den finanziell tragbaren Werbeaufwendungen angepaßt werden.

In einem jungen Unternehmen werden die tragbaren Werbeaufwendungen nur selten mit dem wie oben beschrieben kalkulierten „idealen Budget“ übereinstimmen. Man tut deshalb gut daran, seinen Ehrgeiz zu zügeln, zuerst ein beschränktes Gebiet gründlich zu bearbeiten und die Absatz- und Werbetätigkeit erst nach und nach auszudehnen — und zwar im Rahmen der finanziellen Mittel, die für die Werbung zur Verfügung gestellt werden können.

Vorteile: Man darf diese Methode von den hier behandelten drei als die weitaus beste betrachten. Sie bietet — und das ist ihr wesentlichster Vorteil! — als einzige eine logische Lösung des hier zur Diskussion stehenden Problems: „Wieviel wollen wir in die Werbung investieren?“

Mit Hilfe der anderen Verfahren ergeben sich Budgetbeträge, die zu den wirklichen Bedürfnissen der Firma in keinem Verhältnis stehen ... Budgets, deren Verwendung außerdem erst nachträglich bestimmt werden kann. Bei der Methode der „zu erreichenden Ziele“ dagegen wird von allem Anfang an berücksichtigt, welche Rolle die Werbung mit Bezug auf die Umsatzentwicklung spielen kann und muß. Das Vor-

gehen besteht aus drei Stufen, die sich logisch aneinander anschließen:

- Absatzpolitik und Absatzziele werden auf Grund genauer Analysen des Unternehmens und der Marktlage definiert;
- dann wird bestimmt, wie und in welchem Maße die Werbung einzusetzen ist, damit das vorgesehene Absatzprogramm realisiert werden kann;
- zum Schluß errechnet man, wieviel in eine solche Kampagne investiert werden muß, wenn sie ihre Aufgabe erfolgreich erfüllen soll.

Diese Methode schließt jegliches willkürliches Vorgehen von vornherein aus; sie verhindert außerdem, daß die Unternehmensleitung das, „was bisher gemacht wurde“, zum Gesetz erhebt oder daß ein Unternehmen ins Schlepptau der dynamischeren Konkurrenz gerät.

Die Aufgabe der Werbung wird eindeutig klargelegt — ebenso das Verhältnis zwischen den Werbeanstrengungen und den erzielten Resultaten.

Diese Methode hat im übrigen das unschätzbare Verdienst, daß sie die Direktion zwingt, die gesamten Absatzprobleme zu präzisieren und die spezifischen Werbeaufgaben ein für allemal festzulegen. Auf diese Weise haben Werbechef und Werbeagentur die Möglichkeit, eine auf gesunden Grundlagen beruhende Kampagne zu schaffen und durchzuführen ... und dies ist ja eine Bedingung sine qua non für jegliche wirkungsvolle, zweckmäßige Werbetätigkeit.

Nachteile: Wer diese Methode befolgen will, muß gründliche Marktkenntnisse und viel Werbeerfahrung besitzen — er muß wissen, was die Werbung erreichen kann und was nicht. Für Werbeamateure ist sie völlig ungeeignet — das mag ihr Hauptnachteil sein.

Für denjenigen, der nur lückenhaft über den Markt Bescheid weiß, ist das Vorgehen viel zu komplex — es ist schwierig anzuwenden und führt in solchen Fällen leicht zu falschen Schlüssen und Fehlinvestitionen.

PRAKTISCHE REGELN ZUR ERRICHTUNG EINES WERBEBUDGETS

Die einzige praktisch sinnvolle Methode für die Planung der Werbe-Investition besteht darin, das Werbebudget auf Grund der spezifischen Werbeziele zu errechnen. — Aber, damit diese spezifischen Ziele überhaupt definiert werden können, muß man sich zuerst einmal darüber im klaren sein, welches — im Rahmen einer bestimmten Absatzpolitik — überhaupt die Rolle der Werbung ist.

Werbung und Marketing-Plan

Man muß sich also zuerst einmal fragen, ob die allgemeinen Ziele des Unternehmens auf kurze und lange Sicht realistisch definiert worden sind. Dabei sollten berücksichtigt werden:

- die allgemeine Wirtschaftslage und ihre voraussichtliche Entwicklung;
- die Aufnahmefähigkeit des Marktes;
- die voraussichtliche Entwicklung des Bedarfs;

- die Eigenschaften des Produktes;
- die Tätigkeit der Konkurrenz.

Ist die Antwort darauf vorhanden, so wird es möglich sein, auf dieser Grundlage die Absatzpolitik des Unternehmens festzulegen und die folgenden Fragen zu beantworten:

Wie, über welche Absatzwege, mit welchen Artikeln, zu welchen Preisen, und vor allem — mit welchen Mitteln wollen wir unsere Absatz-Ziele erreichen?

Erst wenn all dies absolut klar ist, kann man endlich entscheiden, welche spezifischen Aufgaben die Werbung zu erfüllen hat, im Konzert aller übrigen Mittel der Absatzpolitik, die dem Unternehmen zur Verfügung stehen.

In Wirklichkeit gibt es ja — neben der Werbung — noch eine ganze Reihe von Faktoren, die auf den Erfolg eines Produktes Einfluß haben. Es ist durchaus nicht gleichgültig, ob ein Artikel einem starken, akuten Bedürfnis entspricht oder nicht; seine Eigenschaften, seine Präsentation, seine Verpackung, sein Name, sein Preis, die Verdienstmarge der Detaillisten, die Garantie oder der Kundendienst vor und nach dem Verkauf, die gewählten Absatzwege, der Einsatz der Reisenden und so weiter — all dies spielt oft eine wichtigere Rolle als die Werbung.

Es wäre also sicher ein Unsinn, ohne Rücksicht darauf, den Umfang — und damit die Kosten — einer Werbeaktion bestimmen zu wollen.

Weder die Werbung noch irgendeines der anderen Absatzmittel darf für sich allein betrachtet werden. Jedes ist nur ein Teil einer Kampagne. Man kann deshalb logischerweise auch nur im Rahmen eines vollständigen Marketing-Programmes und eines Marketing-Budgets die Werbe-Investitionen folgerichtig planen.

Im Rahmen des Marketing-Teams ist es die Aufgabe des Werbechefs (und seiner Mitarbeiter), das Werbeprogramm aufzustellen und Vorschläge zu machen, wie die Werbung am wirkungsvollsten in den allgemeinen Marketing-Plan eingebaut werden kann.

Auch hier genügen selbstverständlich grobe Schätzungen „über den Daumen“ nicht, sondern es sind zuerst einige ganz präzise Probleme zu lösen, wenn man zu hieb- und stichfesten Resultaten kommen will, zu Resultaten, die man dann später, falls es nötig ist, auch wirklich mit guten Gründen vertreten kann.

Der für die Werbung Verantwortliche wird gut daran tun, sich vorerst einmal darüber Rechenschaft zu geben, welche Funktion die Werbung — im Vergleich zu den anderen Verkaufsmitteln — in der Vergangenheit gespielt hat.

In zweiter Linie wird er sich möglichst objektiv darum bemühen, herauszufinden, welches die Resultate sind, die mit der Werbung bisher erzielt wurden. Dies ist oft nicht sehr einfach. Es gibt aber heute genügend Möglichkeiten, um den Werbeerfolg zu kontrollieren — wenn nicht mit absoluter, so doch mit einer für die Praxis durchaus genügenden Genauigkeit.

Hier sei noch präzisiert: Die Umsatzzahlen allein sind selbstverständlich keine genügend zuverlässige Erfolgskontrolle. Es gibt auch Fälle, bei denen die Umsätze nicht wegen, sondern trotz der Werbung steigen! Man muß also schon etwas tiefer schürfen, um wirklich brauchbare Anhaltspunkte zu bekommen.

Wenn über diese Vorfragen völlige Klarheit besteht, kommt der dritte, entscheidende Punkt der Planung. Jetzt nämlich muß sich der Werbechef in aller Objektivität die Frage beantworten, ob grundsätzlich, und in Anbetracht der gegenwärtigen und zukünftigen Marktbedingungen, die Werbung überhaupt eine nützliche Aufgabe zu erfüllen habe, ob sie also zur Realisation des vorgesehenen Marketing-Plans notwendig und erwünscht sei.

Es kommt hie und da vor, daß diese Frage — so elementar sie auch scheint — übersehen wird!

Die spezifische Zielsetzung der Werbung

Wenn man schließlich zur Überzeugung gelangt, die Werbung sei im in Frage stehenden Fall ein nützliches und notwendiges Mittel, ist die Vorarbeit aber noch nicht beendet. Jetzt handelt es sich darum, die spezifische Aufgabe der Werbung festzulegen.

Diese Etappe ist sehr wichtig. Es kommt nämlich noch viel zu oft vor, daß man sich damit begnügt, Werbung zu treiben mit der vagen Vorstellung, damit „mehr zu verkaufen“. Die Aufgabe der Werbung kann aber ganz unterschiedlich sein — je nach der Situation. Welche Rolle die Werbung zu spielen hat, hängt von verschiedenen Faktoren ab — insbesondere:

- von den allgemeinen Marketing-Zielen,
- von der Einstellung der Konsumenten,
- von der Begehrtheit des Produktes, und
- von der Tätigkeit der Konkurrenz.

Diese vier Punkte sollen im folgenden etwas genauer unter die Lupe genommen werden:

Die allgemeinen Marketing-Ziele

Für den Einsatz der Werbung ist es selbstverständlich nicht dasselbe, ob das Marketing-Ziel darin besteht, die Umsätze zu steigern oder sie einfach auf dem bisherigen Niveau halten zu wollen; den Marktanteil halten oder vergrößern zu wollen. Und wenn er vergrößert werden soll — in welchem Ausmaß?

Die Einstellung der Konsumenten

Welches sind die Konsumenten unseres Produktes? Welche Vorstellungen haben die Verbraucher von unserem eigenen und den Konkurrenz-Produkten? Ist die Verwendung solcher Produkte allgemein üblich oder nicht? In welchem Ausmaß kennen die Konsumenten die Vorteile unseres Produktes? Welche Eigenschaften werden vom Verbraucher bei dieser Art Produkte am meisten geschätzt, und so weiter?

Das sind nur ein paar jener Fragen, über die man unbedingt Bescheid wissen muß, um mit der Werbung richtig zielen zu können. Es genügt aber nicht, daß man sich dabei auf seine eigenen Ansichten und auf

vage Vermutungen verläßt. Hier muß man sich ganz illusionslos auf die Tatsachen stützen, die nur eine systematische Marktforschung liefern kann.

Die Begehrtheit des Produktes

Welches sind die Vorzüge unseres Produktes? Welche Bedeutung hat der Preis? Wie vergleicht sich der Begehrtheitsgrad unseres Produktes mit jenem der Konkurrenz?

Die Tätigkeit der Konkurrenz

Wird in unserer Branche stark geworben oder wenig? Kontinuierlich oder nur sporadisch? Wie verhalten sich unsere direkten Konkurrenten — wie unsere indirekten Konkurrenten?

So wird Stein um Stein zusammengetragen, bis man schließlich das ganze „Puzzle“ beisammen hat und ganz klar erkennen kann, was mit dem Mittel der Werbung erreicht werden muß.

Die spezifische Zielsetzung für die Werbung kann dann etwa wie folgt lauten:

- die Zahl der potentiellen Konsumenten, welche die Marke X bereits kennen, in einem Jahr von 30 auf 70% erhöhen;
- den Prozentsatz jener potentiellen Käufer eines Stärkungsgetränks von 12 auf 32% steigern, die glauben, daß das Getränk Y 3 Vitamine enthält, die zur Förderung des geistigen und körperlichen Wohlbefindens Jugendlicher nötig sind, oder
- den Prozentsatz jener Automobilisten, die überzeugt sind, daß der Reifen Z auf nasser Straße eine maximale Haftung bietet, von 12 auf 18% erhöhen.

Um wirklich realistische Ziele festsetzen zu können, ist es notwendig, ausdrücklich zwischen Werbezielen und Marketing- oder Verkaufszielen zu unterscheiden.¹⁾

Die Werbung, das darf man nie vergessen, ist nicht ein Verkaufsmittel, sondern ein Kommunikationsmittel. Ihre Aufgabe ist es, jemandem etwas mitzuteilen, wobei „jemand“ und „etwas“ von Fall zu Fall sehr verschieden sein können. Demzufolge kann — und soll — nicht der Umsatz das Werbeziel sein, sondern die Kommunikation einer Botschaft, wie dies im übrigen aus den oben angeführten Beispielen einiger spezieller Werbeziele deutlich hervorgeht.

Russell H. Colley hat in seinem Werk ein Schema der verschiedenen Stadien aufgestellt, die grundsätzlich jeder Konsument durchläuft, bevor er sich zum Kauf entschließt: Unkenntnis, Kenntnis, Verständnis, Überzeugung, Handlung.

Zwischen dem Stadium der totalen Unkenntnis und der eigentlichen Kaufhandlung spielt sich das ab, was man in der Werbung „Kommunikationsprozeß“ nennt. Es ist ganz offensichtlich, daß es wesentlich leichter ist zu bestimmen, was wem gesagt werden soll, und so präzise und realistische Werbeziele zu definieren, wenn bekannt ist, wie sich die potentiellen Konsumenten auf die verschiedenen Stufen des Kommunikationsprozesses verteilen.

¹⁾ Russell H. Colley: „Defining Advertising Goals for Measured Results“, Association of National Advertisers, Inc., New York.

Wie bereits erwähnt, ist die Definition der spezifischen Werbeziele eine der wichtigsten Etappen bei der Erstellung eines Werbebudgets. Dadurch wird die Rolle der Werbung im Rahmen des gesamten Marketing genau präzisiert und die Verkaufsziele werden von den Werbezielen streng getrennt. Diese Etappe ermöglicht ferner, sofern man über Marktforschungsergebnisse verfügt, die als Fixpunkte dienen können, zu kontrollieren, in welchem Maße die Werbung das festgesetzte Kommunikationsziel erreicht hat.

Die Höhe des Budgets

Nachdem nun also bekannt ist, warum und wozu man wirbt, kann die letzte Etappe der Planungsarbeit in Angriff genommen werden, nämlich die Beantwortung der Frage, wie stark geworben werden muß, um die gesteckten Ziele zu erreichen. Mit anderen Worten: Wie hoch muß das Budget sein?

In diesem Stadium der Arbeit wissen die Mitglieder des Marketing-Teams,

- in welchem Ausmaß sie auf die Unterstützung durch die Werbung angewiesen sind, um ihre Absatzziele zu realisieren;
- sie wissen, welches die Aufgabe der Werbung ist;
- sie können sich auf die Erfahrungen der Vergangenheit stützen und sind über die Resultate früherer Werbekampagnen orientiert, vielleicht liegen auch bereits Erfahrungswerte von speziellen Testkampagnen vor.

Aus allen diesen Unterlagen zusammen sollte es diesen Fachleuten möglich sein, das notwendige Budget mit einiger Präzision abzuleiten.

Natürlich ist es ihnen nicht möglich, durch rein logisches Überlegen auf eine DM genau das theoretisch optimale Budget zu bestimmen, aber, wenn sie wirklich systematisch gearbeitet haben, werden die Fehlermargen ihrer Schätzungen in einem praktisch vertretbaren Rahmen bleiben.

Wer sich damit nicht zufrieden geben will, hat die Möglichkeit, mit den Methoden des Operational Research eine noch präzisere Lösung anzustreben. Auf diese Möglichkeiten kann hier nicht näher eingegangen werden. Es gibt aber heute bereits praktische Beispiele für die Anwendung dieser Technik in der Werbeplanung. Die Verfahrensforschung wird sich bestimmt auch auf kommerziellem Gebiet noch weiter entwickeln.

Wie dem auch immer sei — ob das Werbebudget nun einfach durch logisches Denken oder mit Hilfe eines Elektronen-Rechners erarbeitet worden sei —, ist es immerhin so, daß die Methode, die hier behandelt wird — allerdings nur sehr schematisch und in den Grundzügen — zum mindesten der Willkür und der Improvisation bei der Planung einen Riegel vorschiebt. Gewiß, diese Methode ist nicht einfach; es ist durchaus möglich, daß mancher, der sie im Prinzip bejaht, in der Praxis davor zurückschreckt, weil ihm das Vorgehen zu kompliziert, zu mühsam und auch zu zeitraubend erscheint.

Selbstverständlich kann man damit ein Werbebudget nicht in einem einzigen Tag aufstellen. Andererseits

muß aber auch gesagt sein, daß jemand, der für sein Werbebudget nicht mehr als einen Tag opfern will, ohnehin alle Chancen hat, sein Geld falsch zu investieren.

In diesem Artikel über die Wege zur Bestimmung eines Werbebudgets wurde darzulegen versucht, daß auch in der Werbung eine sorgfältige, zielbewußte Planung unumgänglich ist, wenn man vermeiden will, daß beträchtliche Summen verschwendet werden, weil sie nicht in dem Ausmaß produktiv werden, wie sie es eigentlich könnten.

Der Verfasser hofft, es sei ihm zum mindesten gelungen, überzeugend darzustellen, daß heutzutage die Improvisation bei der Planung der Werbeinvestitionen keinen Platz mehr hat; daß es gefährlich — und vor allem kostspielig — ist, sich der Routine und dem Zufall zu überlassen.

Die Methoden, die heute zur Verfügung stehen, haben noch viele Mängel, und in der Praxis bestehen noch mancherlei Schwierigkeiten. Zum Schluß sei daher der Wunsch ausgedrückt, daß alle, die daran ein Interesse haben — Berufsverbände, Werbungtreibende, Marketing- und Werbefachleute —, mehr als bisher zusammenarbeiten und ihre Erfahrungen austauschen mögen, um gemeinsam die Hindernisse zu überwinden, die noch im Wege stehen. Erst wenn einmal mehr und genauere statistische Daten zur Verfügung stehen, lassen sich gewisse Hypothesen überprüfen, werden Vermutungen Gewißheit; nach und nach lassen sich dann auch die Grundgesetze definieren, denen jede Marketing-Kampagne unterworfen ist. Je mehr Tatsachen bekannt sind, desto besser lassen sich die Werbeinvestitionen planen — zum Nutzen aller, die mit dem Mittel der Werbung wirtschaftlicher verkaufen wollen.

Was sind Werbekosten?

Dieter Ibielski, Frankfurt/Main

Die Frage, welche Ausgaben einer Unternehmung zu den Werbekosten gezählt werden können, hat bis heute an ihrer Aktualität nichts eingebüßt; im Gegenteil, sie bedarf immer mehr einer Beantwortung.

Bereits im Jahre 1958 hat die Veröffentlichung des Ergebnisses einer entsprechenden vom Zentrallausschuß der Werbewirtschaft (ZAW) durchgeführten Umfrage in aller Deutlichkeit bestätigt, wie erheblich in der Praxis die Meinungen und Handhabungen einer sachgerechten Erfassung und kontenmäßigen Zuordnung der Werbekosten divergieren. Unterschiedliche Betriebsorganisation und steuerrechtliche Vorschriften sind für diese Situation besonders ausschlaggebend.

Dem Zwang zur Werbung ist heute nur in geringem Maße auszuweichen; Mehraufwendungen sind die Folge, ganz abgesehen von ohnehin steigenden Preisen und zusätzlichen Belastungen durch das Aufkommen neuer Medien, auf deren Einsatz häufig nicht verzichtet werden kann (z. B. Werbe-Fernsehen). Die Bemessung der Höhe des Werbeetats erwächst damit zum besonderen Problem.

Man glaubt, einen richtungweisenden Ansatzpunkt gefunden zu haben, indem der Budgetbestimmung pauschal ein starrer Prozentwert, angelehnt an den Vorjahresumsatz, zugrunde gelegt wird. Hinzu kommt die irreführende Ausrichtung nach einer Branchenüblichkeit, obgleich es diese als solche gar nicht gibt, da jedes Unternehmen anderen Bedingungen ausgesetzt ist.

GLIEDERUNGSSCHEMA DER WERBEKOSTEN

Es fehlt ein allgemein anwendbares Gliederungsschema, das eindeutig und vor allem zeitgemäß die Werbekosten erfaßt. Dann erst sind Vergleiche mög-

lich und dann erst läßt sich innerbetrieblich aussagen, welche Kosten der Bereich der Werbung tatsächlich verursacht. Ohne die verdienstvolle Arbeit der Hamburger Gesellschaft für Wirtschaftsanalyse und Markterkundung, Kapferer & Schmidt, schmälern zu wollen, beruhen bisher alle Angaben über den Werbeaufwand der deutschen Wirtschaft auf Schätzungen. Die bekannten Daten der jährlichen Bruttowerbeumsätze, berechnet nach der Einschaltung von Anzeigen in Zeitungen und Zeitschriften, nach den Werbesendungen in Funk und Fernsehen sowie nach Plakatanschlag, machen nur einen Teil des Werbevolumens aus und beziehen sich in der Hauptsache auf die überregionale Werbung der Markenartikel-Industrie.

Die bestehenden Lücken füllt auch nicht der die Werbung betreffende Kontenplan der Kontenklasse 4 des Gemeinschafts-Kontenrahmens der Industrie aus. Er bietet zwar ein Gliederungsschema zur Erfassung der Werbekosten an, aber es entbehrt jeglicher Brauchbarkeit für die Praxis, da es schlicht und einfach überholt ist.

477-0	Allgemeine Werbekosten
477-00	Zeitungen und Zeitschriften
477-01	Kino und Rundfunk
477-1	Allgemeine Werbekosten durch Prospekte, Plakate etc.
477-11	Zeichnungen, Entwürfe, Druckstöcke etc.
477-12	Werbedrucksachen, Kataloge, Preislisten etc.
477-13	Plakate, Reklameschilder, Leuchtreklame etc.
477-2	Projektierungskosten
477-3	Muster und sonstige Angebotskosten
477-4	Vorführungskosten
477-5	Geschenk- und Werbeartikel