

Institut für
Marktorientierte Unternehmensführung
Universität Mannheim
Postfach 10 34 62

68131 Mannheim

Reihe:
Management Know-How
Nr.: M 059

Institut für Marktorientierte Unternehmensführung

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

Ausgewählte Instrumente des Werbecontrolling

Mannheim 2000
ISBN Nr. 3-89333-258-8

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

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

Dipl.-Kffr. Jenny Jordan ist wissenschaftliche Mitarbeiterin bei Prof. Dr. Klaus Peter Kaas am Lehrstuhl für Marketing I der Universität Frankfurt/Main.

Das Institut für Marktorientierte Unternehmensführung

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

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

Das Angebot des IMU umfasst folgende Leistungen:

◆ **Management Know-How**

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

◆ **Wissenschaftliche Arbeitspapiere**

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

◆ **Schriftenreihe**

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

◆ **Anwendungsorientierte Forschung**

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

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

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

Dr. Arno Balzer,
Manager Magazin

BASF AG,
Hans W. Reiners

BSH GmbH,
Matthias Ginthum

Carl Zeiss AG,
Dr. Michael Kaschke

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

Continental AG,
Heinz-Jürgen Schmidt

Deutsche Bank AG,
Rainer Neske

Deutsche Messe AG,
Ernst Raue

Deutsche Post AG,
Jürgen Gerdes

Deutsche Telekom AG,
Achim Berg

Dresdner Bank AG,
Dr. Stephan-Andreas Kaulvers

Dürr AG,
Ralf W. Dieter

E.On Energie AG,
Dr. Bernhard Reutersberg

EvoBus GmbH,
Wolfgang Presinger

Hans Fahr

Freudenberg & Co. KG,
Jörg Sost

Fuchs Petrolub AG,
Dr. Manfred Fuchs

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

Stephan M. Heck

Heidelberg Druckmaschinen AG,
Dr. Jürgen Rautert

HeidelbergCement AG,
Andreas Kern

Hoffmann-La Roche AG,
Karl H. Schlingensief

HUGO BOSS AG,
Dr. Bruno Sälzer

IBM Deutschland GmbH,
Johann Weihen

IWKA AG,
N.N.

K + S AG,
Dr. Ralf Bethke

KARSTADT Warenhaus AG,
Prof. Dr. Helmut Merkel

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

Körber PaperLink GmbH,
Martin Weickenmeier

Monitor Company,
Dr. Thomas Herp

Nestlé Deutschland AG,
Christophe Beck

Pfizer Pharma GmbH,
Jürgen Braun

Dr. Volker Pfahlert,
Roche Diagnostics GmbH

Thomas Pflug

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

Procter & Gamble GmbH,
Willi Schwerdtle

Dr. h.c. Holger Reichardt

Robert Bosch GmbH,
Uwe Raschke

Roche Diagnostics GmbH,
Dr. Manfred Baier

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

RWE Energy AG,
Dr. Andreas Radmacher

Thomas Sattelberger,
Continental AG

SAP Deutschland AG & Co. KG
Joachim Müller

St. Gobain Deutsche Glass GmbH
Udo H. Brandt

Dr. Dieter Thomaschewski

TRUMPF GmbH & Co. KG,
Dr. Mathias Kammüller

VDMA e.V.,
Dr. Hannes Hesse

Voith AG,
Dr. Helmut Kormann

- M103 Bauer, H. H. / Reichardt, T. / Tränka, E.: Mehrwertorientierte Gestaltung von Mobile Ticketing. Eine empirische Untersuchung von Nutzeranforderungen, 2006
- M102 Jensen, O. / Wellstein, B.: Organisation des Produktmanagements: State-of-Practice und Trends in verschiedenen Branchen, 2005
- M101 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Hammerschmidt, M.: Konsumentenexpertise und die Effizienz von Kaufentscheidungen. Lohnt es sich für Unternehmen, gute Produkte anzubieten?, 2005
- M100 Bauer, H. H. / Donnevert, T. / Hammerschmidt, M.: Lohnt sich eine segmentspezifische Gestaltung von Websites? Eine Integration von Usernutzen- und Userwert- Segmentierung, 2005
- M099 Bauer, H. H. / Görtz, G. / Exler, S.: Alternativen zum Rabatt: Wie viel Wertschätzung erzielen Promotions im Automobilhandel? Ein methodischer Ansatz zur Vermeidung der Rabattschneise, 2005
- M098 Homburg, Ch. / Schenkel, B.: Planning Excellence: Wegweiser zum professionellen Umgang der Marketing- und Vertriebsplanung, 2005
- M097 Homburg, Ch. / Jensen, O. / Schuppar, B.: Preismanagement im B2B-Bereich: Was Pricing Profis anders machen, 2005
- M096 Bauer, H. H. / Lippert, I. / Reichardt, T. / Neumann, M. M.: Effective Mobile Marketing - Eine empirische Untersuchung, 2005
- M095 Beutin, N. / Grozdanovic, M.: Professionelles Händlermanagement. Ausgestaltung und Erfolgsfaktoren im Business-to-Business Bereich, 2005
- M094 Beutin, N. / Hahn, F.: Die Marktbearbeitung in der Automobilzulieferindustrie: Strategien, Erfolgsfaktoren und Fallstricke, 2004
- M093 Beutin, N. / Fürst, A. / Häßner, G.: Vertriebsprofessionalität in der deutschen Gaswirtschaft: State of Practice und Erfolgsfaktoren, 2004
- M092 Bauer, H. H. / Görtz, G. / Strecker, T.: Die Attraktivität von Handelsmarken-Käufern - Eine empirische Analyse und strategische Empfehlungen zur Vermarktung von Handelsmarken, 2004
- M091 Homburg, Ch. / Jensen, O.: Internationale Marktbearbeitung und internationale Unternehmensführung: Zwölf Thesen, 2004
- M090 Homburg, Ch. / Jensen, O. / Schuppar, B.: Pricing Excellence – Wegweiser für ein professionelles Preismanagement, 2004
- M089 Jensen, O. / Kuhn, J.: Vertriebskanalmanagement im Privatkundengeschäft von Banken, 2004
- M088 Bauer, Hans H.: Nutzenorientierte Markenführung im Internet, 2004
- M087 Bauer, H. H. / Görtz, G. / Haber, T. E.: Effective Sales Promotion, 2004
- M086 Homburg, Ch. / Jensen, O. / Klarmann, M.: Zusammenarbeit von Marketing und Vertrieb. Eine vernachlässigte Schnittstelle, 2004
- M085 Homburg, Ch. / Jensen, O.: Key-Account-Management-Excellence. Die wichtigsten Kundenbeziehungen systematisch gestalten, 2004
- M084 Homburg, Ch. / Bucerius, M.: Marktorientierte Post Merger Integration. Leitfaden und empirische Ergebnisse, 2003
- M083 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M. / Hallbauer, A.: Das Employee Portal als Instrument des internen Marketing. Analyse der Kosten und Benefits, 2003
- M082 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M.: Marketing für elektronische Marktplätze. Kundenakquisition – Kundenbindung – Beziehungsmarketing, 2003
- M081 Homburg, Ch. / Kühlborn, S.: Der erfolgreiche Weg zum Systemanbieter. Strategische Neuausrichtung von Industriegüterunternehmen, 2003
- M080 Homburg, Ch. / Fürst, A.: Beschwerdemanagement in Deutschland. Eine branchenübergreifende Erhebung des State of Practice, 2003
- M079 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Wagner, S.: Event-Marketing. Handlungsempfehlungen zur erfolgreichen Gestaltung von Events auf Basis der Werthaltungen von Eventbesuchern, 2003
- M078 Beutin, N. / Kühlborn, S. / Daniel, M.: Marketing und Vertrieb im deutschen Maschinenbau. Bestandsaufnahme und Erfolgsfaktoren, 2003
- M077 Beutin, N. / Fürst, A. / Finkel, B.: Kundenorientierung im deutschen Automobilhandel. State of Practice und Erfolgsfaktoren, 2003
- M076 Koschate, N. / Lüers, T. / Fuchs, M.: Shareholder value-orientiertes Preismanagement. Durch effektives Preismanagement den Unternehmenswert steigern, 2003
- M075 Homburg, Ch. / Richter, M.: Branding Excellence. Wegweiser für professionelles Markenmanagement, 2003
- M074 Beutin, N. / Scholl, M. / Fürst, A.: Marktorientierte Vertriebs-Reorganisation von Energieversorgungsunternehmen, 2003
- M073 Homburg, Ch. / Fürst, A.: Complaint Management Excellence. Leitfaden für professionelles Beschwerdemanagement, 2003
- M072 Bauer, H. H. / Grether, M. / Pudenz, C.: Internetbasierte Ermittlung von Preisbereitschaften, 2002
- M071 Bauer, H. H. / Grether, M. / Huck, C. / Juszczyk, L.: mCommerce in der Tourismusindustrie. Potenziale, Risiken und rechtliche Rahmenbedingungen, 2002
- M070 Bauer, H. H. / Görtz, G. / Dünnhaupt, L.: Der Einzug von Coupons in Deutschland. Formen, Eigenschaften und Nutzungsabsicht der Konsumenten, 2002
- M069 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Werbick, S.: Erfolgsfaktoren von Investmentfonds aus Nachfragersicht, 2002

- M068 Bauer, H. H. / Görtz, G.: Collaborative Planning, Forecasting, and Replenishment (CPFR). Rahmenbedingungen, Vorgehen und Aussichten, 2002
- M067 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Brugger, N.: Die Distribution von Versicherungsdienstleistungen über das Internet. Handlungsempfehlungen für einen erfolgreichen Internetauftritt von Versicherungen, 2002
- M066 Bauer, H. H. / Grether, M. / Richter, T.: Customer Relationship Management in der öffentlichen Verwaltung, 2002
- M065 Homburg, Ch. / Schäfer, H. / Beutin, N.: Sales Excellence. Systematisches Vertriebsmanagement als Schlüssel zum Unternehmenserfolg, 2002
- M064 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M.: Finanzportale im Internet. Geschäftsmodell, Kundenbindungspotenziale und Qualitätsanforderungen, 2001
- M063 Beutin, N. / Paul, A. / Schröder, N.: Marketing in Energieversorgungsunternehmen. Instrumente und Erfolgsfaktoren in Zeiten der Deregulierung; 2001
- M062 Bauer, H. H. / Grether, M. / Baumann, S.: Die Potentiale von e-business in der Wertschöpfungskette, 2001
- M061 Schäfer, H. / Sieben, F. / Schmeken, G. / Kunz, W.: E-Strategy. Vom „Internet-Chaos“ zur strategischen Orientierung, 2001
- M060 Homburg, Ch. / Schäfer, H.: Profitabilität durch Cross-Selling. Kundenpotentiale professionell erschließen, 2001
- M059 Bauer, H. H. / Meeder, U. / Jordan, J.: Ausgewählte Instrumente des Werbecontrolling, 2000
- M058 Bauer, H. H. / Wölfer, H.: Möglichkeiten und Grenzen der Online-Marktforschung, 2001
- M057 Bauer, H. H. / Meeder, U.: Verfahren der Werbewirkungsmessung. Ein Vergleich der Angebote kommerzieller Institute, 2000
- M056 Bauer, H. H. / Jensen, S. / Klaiber, F.: Die Images der zehn beliebtesten Reiseländer der Deutschen, 2000
- M055 Bauer, H. H. / Fischer, M. / Pfahler, V.: Wieviel Wert schaffen Late Mover Produkte in der Pharmaindustrie?, 2000
- M054 Bauer, H. H. / Fischer, M.: Line Extensions erfolgreich managen. Welche Faktoren sind kritisch?, 2000
- M053 Bauer, H.H. / Roscher, R.: Gesundheitsökonomische Evaluation als Instrument des Pharmamarketings am Beispiel von Diagnostika, 2000
- M052 Homburg, Ch. / Sieben, F.: Customer Relationship Management. Strategische Ausrichtung statt IT-getriebenem Aktivismus, 2000
- M051 Homburg, Ch. / Lucas, M. / Bucerius M.: Kundenbindung bei Fusionen und Akquisitionen. Gefahren und Erfolgsfaktoren, 2000
- M050 Homburg, Ch. / Günther, C. / Faßnacht, M.: Wenn Industrieunternehmen zu Dienstleistern werden. Lernen von den Besten, 2000
- M049 Homburg, Ch. / Beutin, N.: Value-Based Marketing. Die Ausrichtung der Marktbearbeitung am Kundennutzen, 2000
- M048 Homburg Ch. / Stock R.: Kundenorientierte Mitarbeiter. Ein neuer Ansatz für Führungskräfte, 2000
- M047 Bauer, H. H.: Megatrends in Handel und Distribution als Herausforderung für das Vertriebsmanagement, 2000
- M046 Bauer, H. H. / Grether, M. / Brüsewitz, K.: Der Einsatz des Internet zur Vertriebsunterstützung im Automobilhandel, 2000
- M045 Bauer, H. H. / Leach, M. / Sandner, E.: Personalakquisition im Zeitalter des Internet. Surviving the Online War for Talent, 2000
- M044 Homburg, Ch. / Schneider, J.: Partnerschaft oder Konfrontation? Die Beziehung zwischen Industriegüterherstellern und Handel, 2000
- M043 Homburg, Ch. / Pflesser, Ch.: „Symbolisches Management“ als Schlüssel zur Marktorientierung. Neue Erkenntnisse zur Unternehmenskultur, 1999
- M042 Homburg, Ch. / Werner, H.: Kundenverständnis über die Kundenzufriedenheit hinaus. Der Ansatz des Strategic Customer Review (SCR), 1999
- M041 Homburg, Ch. / Schnurr, P.: Was ist Kundenwert ?, 1999
- M040 Bauer, H. H. / Hardock, P. / Bartolitsch, K. / Bluhm, M.: Die Bedeutung von Factory Outlets aus der Sicht von Herstellern und Kunden, 1999
- M039 Homburg, Ch. / Schäfer, H.: Customer Recovery. Profitabilität durch systematische Rückgewinnung von Kunden, 1999
- M038 Bauer, H. H.: Electronic Commerce. Stand, Chancen und Probleme, 1998
- M037 Homburg, Ch. / Jensen, O.: Kundenorientierte Vergütungssysteme. Empirische Erkenntnisse und Managementempfehlungen, 1998
- M036 Bauer, H. H.: Auswirkungen der Einführung des Euro auf das Marketing, 1998
- M035 Homburg, Ch. / Gruner, K. / Hocke, G.: Neue Wege in Marketing und Vertrieb. Prozessoptimierung, Organisationsgestaltung, Kundenorientierung, 1997
- M034 Faßnacht, M.: Management von Dienstleistungen im Einzelhandel, 1997
- M033 Homburg, Ch. / Werner, H.: Schnelle und kundenorientierte Innovation. Die Methode FCD (Fast Concept Development), 1997
- M032 Homburg, Ch. / Werner, H.: Effektives Management der Kundenorientierung. Das CUSTOR (Customer Orientation)-System als Wegweiser, 1997
- M031 Bauer, H. H. / Huber, F.: Der Wert der Marke, 1997

Weitere Arbeitspapiere finden Sie auf unserer Internet-Seite: www.imu-mannheim.de

Inhaltsverzeichnis

1	Werbecontrolling als Herausforderung für Wissenschaft und Praxis.....	1
2	Die instrumentellen Dimension des Werbecontrolling.....	2
3	Ausgewählte Instrumente des Werbecontrolling.....	4
3.1	Die Anwendung der Balanced Scorecard im Werbebereich.....	4
3.2	Die Herleitung werblicher Kennzahlen und Kennzahlensysteme.....	12
3.3	Traditionelle Verfahren der Werbeerfolgskontrolle.....	21
3.4	Werbekostenrechnung und Werbekostenmanagement	25
3.5	Advertising Benchmarking zur Realisation werblicher Spitzenleistungen	30
4	Kritische Würdigung der Instrumente des Werbecontrolling	36
	Literaturverzeichnis.....	38

Abstract

Die Instrumente des Werbecontrolling sollen helfen, Effizienz und Effektivität der Werbung zu steigern. Das Ziel dieses Beitrages besteht darin, einzelne Instrumente des Werbecontrolling exemplarisch abzubilden, um dem Entscheider, der an der Erfassung der Wirkung seiner werblichen Maßnahmen interessiert ist, einen ersten Überblick über die Anwendbarkeit der dargestellten Instrumente im Werbebereich zu geben.

Ausgewählte Controlling-Instrumente werden auf den Werbebereich übertragen bzw. im werblichen Kontext dargestellt. Im Einzelnen sind dies die Balanced Scorecard, Kennzahlen und Kennzahlensysteme, Verfahren der Werbewirkungskontrolle, Werbekostenrechnung und Werbekostenmanagement sowie das Advertising Benchmarking.

Die Balanced Scorecard wird auf Ihre Anwendbarkeit im Werbebereich überprüft. Exemplarisch werden ausgewählte Fragestellungen aus dem Werbebereich dargestellt. Kennzahlen und Kennzahlensysteme werden generell dargestellt und klassifiziert, um Beispiele für den Werbebereich abzuleiten. Die Verfahren der Werbewirkungskontrolle werden überblickartig dargestellt. Dem Leser, der sich diese Verfahren im Rahmen eines betrieblichen Controlling-systems nutzbar machen möchte, sei das Arbeitspapier „Verfahren der Werbewirkungsmessung“ empfohlen. Weiter werden die Möglichkeiten der Werbekostenrechnung erläutert, um im Rahmen des Werbekostenmanagement die Instrumente Gemeinkostenwertanalyse und Zero-Base-Budgeting aufzuzeigen. Abschließend wird auf das Instrument des Advertising Benchmarking eingegangen, das der Generierung von Werbezielen und der wertenden Einordnung der eigenen Werbeaktivitäten dient.

1 Werbecontrolling als Herausforderung für Wissenschaft und Praxis

Werbung gerät als Marketing-Instrument zunehmend unter Erfolgsdruck: Einerseits wächst die Bedeutung der Werbung als strategischer Erfolgsfaktor des Marketing, andererseits wird sie mit äußerst schwierigen Markt- und Kommunikationsbedingungen konfrontiert. Ein Werbecontrolling ist notwendig, um die Effektivität und Effizienz von Werbeinvestitionen zu gewährleisten.

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

Werbecontrolling dient dazu, Effizienz und Effektivität der Werbung zu steigern. In diesem Papier wird die Konzeption des Werbecontrolling kurz aufgezeigt, um anschließend auf die instrumentelle Dimension des Werbecontrolling einzugehen.

Einzelne Instrumente des Werbecontrolling werden exemplarisch dargestellt, um dem Entscheider, der an der Erfassung der Wirkung seiner werblichen Maßnahmen interessiert ist, einen ersten Überblick über die Anwendbarkeit der dargestellten Instrumente im Werbebereich zu geben.

Die Instrumente des Werbecontrolling wurden aus einer Reihe von vorhandenen oder innovativ zu entwickelnden ausgewählt. Letztere werden auf den Werbebereich übertragen bzw. im werblichen Kontext dargestellt. Im einzelnen sind dies die Balanced Scorecard, Kennzahlen und Kennzahlensysteme, Werbekostenrechnung und Werbekostenmanagement sowie das Advertising Benchmarking.

¹ Vgl. Horvath (1998), S. 3 ff. und S. 54 ff., Ziegenbein (1995), S. 17 f.

2 Die instrumentellen Dimensionen des Werbecontrolling

Die in der Literatur genannten Controlling-Aspekte lassen sich in **fünf zentrale Dimensionen** einordnen:

- Die **funktionale** Dimension, welche die Funktionen und Aufgaben des Controlling abbildet. Hierunter fallen Aspekte wie Rationalitätssicherung, Informationsversorgung, Koordination, Führungsunterstützung und Managementservice. In diesem Zusammenhang ist insbesondere auf eine Abgrenzung zwischen Controlling-Funktion bzw. Controlling-Aufgaben und den Management-Aufgaben zu achten.
- Die **prozessuale** Dimension, in der sich die Controlling-Funktion in den einzelnen Phasen des Managementprozesses manifestiert, d.h. in der Planungs-, Kontroll- und Steuerungsphase von betrieblichen Aktivitäten. Dieser Managementprozeß kann auch als ein systematischer Entscheidungsprozeß aufgefaßt werden, an dem die Controlling-Funktion ansetzt.
- Die Dimension der verschiedenen **Ebenen des Controlling**. In dieser Dimension wird das Controlling, analog zur strategischen und operativen Unternehmensführung, in ein **strategi-**

sches und ein operatives Controlling differenziert.

- Die **institutionale** Dimension, welche die Integration bzw. die institutionale Ausgestaltung der Controlling-Funktion im Unternehmen beinhaltet. In dieser Dimension geht es um die Träger der Controlling-Funktion innerhalb der Organisationsstruktur des Unternehmens.
- Die **instrumentelle** Dimension, welche die Instrumente im Sinne von Verfahren, Techniken und Methoden aufzeigt, die das Controlling zur Erfüllung seiner Funktion entwickelt und einsetzt.

Diese fünf Dimensionen stellen das Spektrum möglicher Fragestellungen bezüglich des Controlling dar: „Was tut Controlling? Wobei bzw. wo wird es getan? Wer tut es? Wie wird es getan?“². Abbildung 1 zeigt die fünf zentralen Dimensionen im graphischen Überblick.

² Welge (1988), S.90 fragt ähnlich: „Wer controlled was, wie und womit?“.

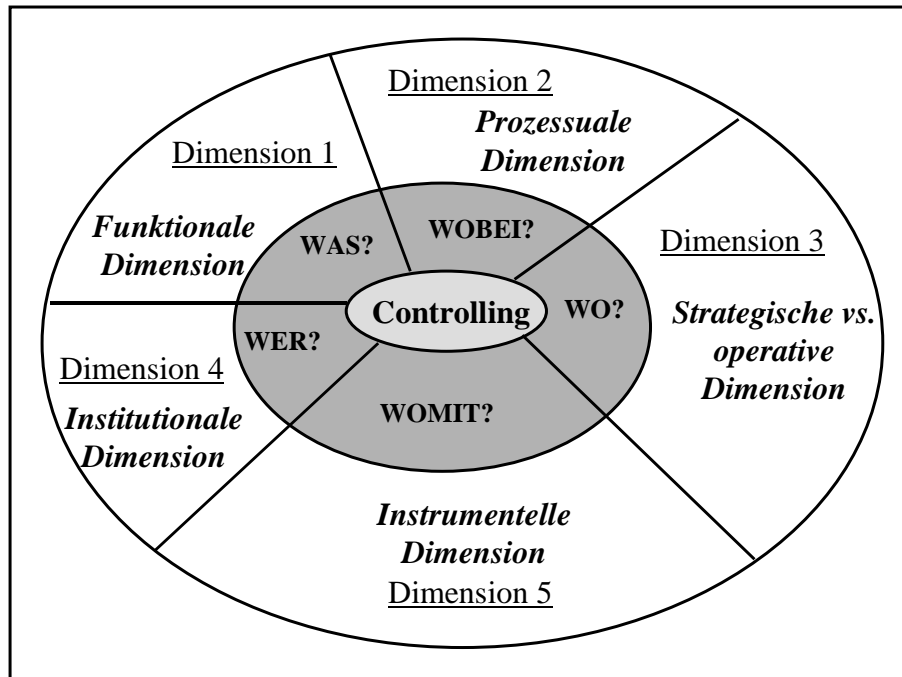


Abbildung 1: Die fünf zentralen Dimensionen des Controlling

Die **instrumentelle** Werbecontrolling-Konzeption beinhaltet das Instrumentarium, welches das Werbecontrolling zur Erfüllung seiner Aufgaben entwickelt und einsetzt.³ Unter dem Begriff ‚Instrumentarium‘ sollen die Verfahren, Methoden und Techniken zusammengefaßt werden, mit denen das Werbecontrolling arbeitet. Ein Verfahren stellt ein bestimmtes methodisches Vorgehen dar. Methoden sind systematische Verfahren der Informationsgewinnung und Informationsverarbeitung. Eine Technik bezeichnet einen programmierten Ablauf für die Problemlösung.⁴ Ferner lassen sich, ausgehend von der Art der Denk- und Informationsprozesse, ana-

lytische, heuristische und prognostische Instrumente sowie Bewertungs- und Entscheidungsinstrumente unterscheiden. Analytische Instrumente dienen der Problemstrukturierung. Sie ermöglichen logisch-diskursive Prozesse der Analyse, Ordnung und Kombination. Heuristische Instrumente unterstützen die Lösung von Innovationsproblemen durch kreative Suche nach neuen Ideen und Lösungsmöglichkeiten. Prognostische Instrumente befassen sich mit der Vorhersage und Unsicherheitsreduktion, während Bewertungs- und Entscheidungsinstrumente in Auswahlprozessen eingesetzt werden.⁵

³ Vgl. Peemöller (1997), S. 30, Welge (1988), S. 338 f.

⁴ Vgl. Serfling (1992), S. 119.

⁵ Vgl. Töpfer (1976), S. 168 ff.

Im folgenden Abschnitt werden einige ausgewählte Instrumente des Werbecontrolling vorgestellt.

3 Ausgewählte Instrumente des Werbecontrolling

3.1 Die Anwendung der Balanced Scorecard im Werbebereich

Die von *Kaplan/Norton*⁶ entwickelte Balanced Scorecard ist ein aktuelles, weltweit vieldiskutiertes Controlling- und Managementkonzept zur mehrdimensionalen Steuerung von Unternehmen oder Unternehmensbereichen. Die Balanced Scorecard hat sich in der Praxis als erfolgreicher Ansatz zur Verankerung von Visionen, Zielen und Strategien im operativen Tagesgeschäft bewährt. Der Handlungsrahmen der Balanced Scorecard zwingt Unternehmen, ihre abstrakten Zielvorstellungen in konkrete, dezentrale Ziel- und Meßgrößen zu übersetzen. Es wird ein Steuerungs- und Kommunikationsinstrument geschaffen, das eine Zielüberprüfung in einzelnen Bereichen ermöglicht.⁷

Konkret handelt es sich bei der Balanced Scorecard um ein System von Kennzahlen, in dem die einzelnen Kennzahlen über Ziel-Mittel-Beziehungen miteinander verbunden sind. Kernidee des Konzepts ist die Berücksichtigung unterschiedlicher Per-

spektiven bei der Umsetzung von unternehmensweiten Zielen und Strategien in konkrete, operative Zielgrößen und Maßnahmen. Durch diese mehrdimensionale Sichtweise erklärt sich der Name ‚Balanced Scorecard‘, der in der deutschen Literatur mit ‚Ausgewogener Berichtsbogen‘ oder ‚Ausbalancierte Kennzahlentafel‘ übersetzt wird.

Kaplan/Norton schlagen in ihren Publikationen vor, die Kennzahlen in **vier verschiedene Kategorien bzw. Perspektiven** einzuteilen: die finanzwirtschaftliche Perspektive, die Kundenperspektive, die interne Prozeßperspektive und die Lern- und Entwicklungsperspektive. Durch die Verwendung von verschiedenen Perspektiven, die ein Unternehmen berücksichtigen muß, wird ein realistisches Abbild der Unternehmenssituation geschaffen, wobei folgenden Fragen nachgegangen wird: Wie beurteilen uns unsere Kapitalgeber (Shareholder)? Wie sehen uns die Kunden? Wo müssen unsere internen Prozesse Herausragendes leisten? Wie können wir uns weiter verbessern und entwickeln? Für jede

⁶ Vgl. Kaplan/Norton (1992a), dies. (1996a), dies. (1996b), dies. (1997).

⁷ Vgl. Horvath/Kaufmann (1998), S. 39, Horvath (1998), S. 567.

Perspektive werden Zielgrößen, Maßgrößen (d.h. eine Operationalisierung der Zielgrößen), Zielvorgaben und konkrete Maßnahmen zur Zielerreichung entwickelt, um die übergeordneten Visionen bzw.

Zielvorstellungen des Unternehmens zu implementieren.

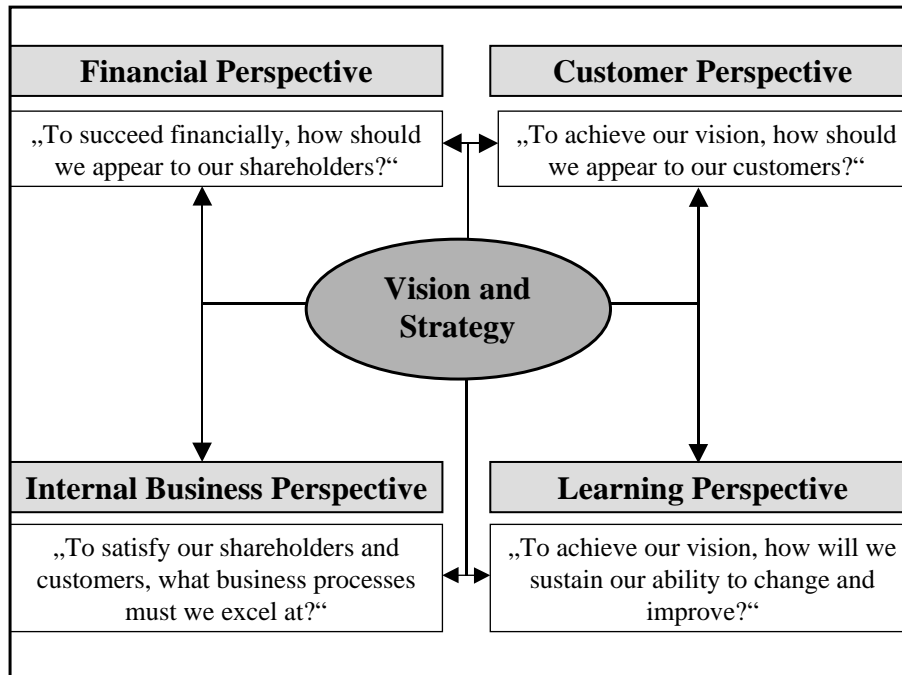


Abbildung 2: Die vier Perspektiven der Balanced Scorecard nach *Kaplan/Norton*

Quelle: In Anlehnung an *Kaplan/Norton* (1996b), S. 76, *dies.* (1992a), S. 72

Die **finanzwirtschaftliche** Perspektive dient als Fokus für die Ziele der drei anderen Perspektiven. Die konkrete Ausprägung der finanzwirtschaftlichen Perspektive hängt von der individuellen Unternehmenssituation ab. Es sind sowohl wachstumsorientierte Ziele (z.B. Umsatzwachstum), als auch rentabilitätsorientierte Ziele (z.B. ROI) oder Ziele zum Mittelrückfluß (z.B. Cash Flow) denkbar. Um die finanzwirtschaftlichen Ziele zu erreichen, müssen die **kundenorientierten** Ziele erreicht

werden, denn der Kunde bestimmt durch seine Kaufhandlungen den Markterfolg. Die Kundenziele können jedoch nur erfüllt werden, wenn die **Geschäftsprozesse** im Unternehmen (z.B. Entwicklungs-, Produktions- oder Vertriebsprozesse) in der Lage sind, attraktive Leistungen hervorzu- bringen. Die **Lern- und Entwicklungsperspektive** ist wiederum notwendig, um die Prozeßziele zu erreichen und permanent weiterzuentwickeln. Hierunter fallen Aspekte wie die Motivation und Qualifika-

tion der Mitarbeiter oder die Fähigkeit des Unternehmens, Innovationen einzuführen.

Die Perspektiven der Balanced Scorecard stehen demnach nicht auf einer Ebene, sondern sind durch **Ziel-Mittel-Beziehungen** miteinander verbunden. Finanzziele lassen sich nur über kundenbezogene Ziele erreichen, diese wiederum werden durch die internen Prozesse realisiert. Die Mittel zur Realisierung der internen Prozesse finden sich auf der Ebene der Lern- und Entwicklungsperspektive. Auch innerhalb der Perspektiven herrschen Ziel-Mittel-Beziehungen, da jede Perspektive aus vor- und nachlaufenden Zielgrößen besteht: Die Realisierung von vorlaufenden Zielgrößen ist Bedingung für die Realisierung von nachlaufenden Zielgrößen.

Eine Balanced Scorecard kann nicht nur für Unternehmen als Ganzes, sondern auch für einzelne Unternehmensbereiche oder –abteilungen eingesetzt werden. Die Balanced Scorecard kann demnach auch als **Instrument des Werbecontrolling** verwendet werden, um einen Beitrag zur Sicherstellung der Effektivität und Effizienz im Werbebereich zu leisten. Hierzu ist es notwendig, ausgehend vom Basiskonzept der Balanced Scorecard, bereichsspezifische Anpassungen im Hinblick auf die besonderen Leistungen und Herausforderungen des Werbemanagement vorzunehmen. Die folgende Abbildung zeigt das Grundmodell einer solchen speziell für den Werbebereich modifizierten Balanced Scorecard, wobei die Balanced Scorecard aus der Sicht des werbetreibenden Unternehmens erstellt wurde.

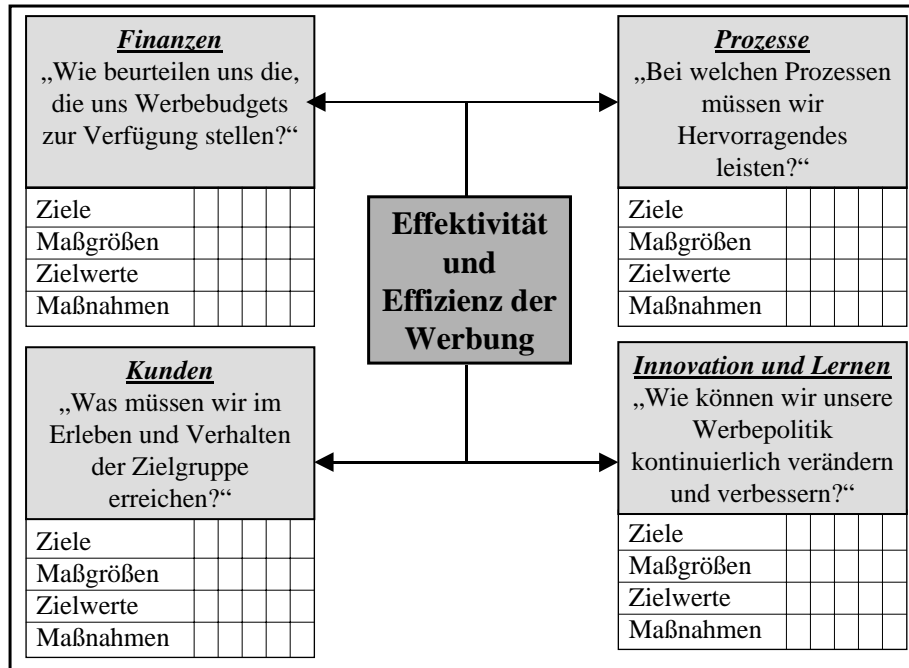


Abbildung 3: Auf den Werbebereich übertragenes Grundmodell der Balanced Scorecard

Quelle: In Anlehnung an Kaplan/Norton (1996a), S. 54.

Die Frage der **finanzwirtschaftlichen Perspektive**, „Wie beurteilen uns die Shareholder?“, lautet im Werbebereich: „Wie beurteilen uns unsere ‚Kapitalgeber‘, also diejenigen übergeordneten Instanzen (z.B. Marketing-Leitung), die uns Werbebudgets zur Verfügung stellen?“ Die ‚Kapitalgeber‘ erwarten, daß Werbegelder effizient eingesetzt werden. Diese Erwartung bezieht sich direkt auf den in Literatur und Praxis oft geforderten ‚Return on Investment‘ von Werbeinvestitionen. Voraussetzung für die Effizienz von Werbeinvestitionen, die vom Werbemanagement gegenüber den ‚Kapitalgebern‘ zu verantworten ist, ist die Effektivität (Zielwirksamkeit) der Werbung.

Diese Zielwirksamkeit manifestiert sich im Erleben und Verhalten der Zielgruppe, sie ist demnach der **Kundenperspektive** zuzuordnen. Schafft es die Werbung nicht, die vorab definierten zielgruppenbezogenen, d.h. kundenorientierten Werbeziele (z.B. Produktbekanntheit, Imageverbesserung, Förderung der Kaufabsicht) zu erreichen, ist sie nicht effektiv.

Damit die Ziele auf der Kundenebene erreicht werden können, ist im Rahmen der **prozeßorientierten Perspektive** zu fragen, in welchen werbebezogenen Prozessen hervorragende Leistungen zu erbringen sind. Hierbei sind nicht nur unternehmensinterne Prozesse ausschlaggebend, sondern

auch werberelevante Prozesse, die außerhalb des Unternehmens in Agenturen, Marktforschungsinstituten oder anderen werblichen Dienstleistungsunternehmen ablaufen. Beispiele für solche kritischen Prozesse sind: die Qualität des Werbeplanungsprozesses, die adäquate Durchführung von Werbeerfolgskontrollen, kreative Prozesse im Hinblick auf die Botschaftsgestaltung, der Prozeß der Mediaselektion, die Kooperation mit Marktforschungsinstituten, Koordinationsprozesse zwischen dem werbetreibenden Unternehmen und Agenturen, Prozesse der Konfliktbehandlung, Informationsversorgungsprozesse und vieles mehr.

Um solche Prozesse dauerhaft leistungsfähig zu gestalten, ist innerhalb der **Lern- und Entwicklungsperspektive** zu fragen, wie sich die Werbepolitik des Unternehmens kontinuierlich verbessern und verändern kann. Zielsetzungen im Rahmen dieser Perspektive können sich auf die Zufriedenheit und Motivation der beteiligten internen und externen Mitarbeiter beziehen, auf ihr fachliches Know-how oder auf ihren Mut zu neuen, innovativen Lösungen. Für jede Perspektive sind, analog zum Basiskonzept der Balanced Scorecard, unternehmensindividuelle Ziele, Maßgrößen (Kennzahlen), Zielvorgaben und Maßnahmen zur Zielerreichung festzulegen. Die folgende Tabelle zeigt zur Verdeutlichung eine *exemplarische* Auswahl.

<i>Ziel</i>	<i>Maßgröße</i>	<i>Zielwert</i>	<i>Maßnahme</i>
1. Finanzen			
Wirtschaftlichkeit (gesamt)	Werbebedingter Mehrumsatz / Werbekosten	Operativ festzulegen	Werbekostenmanagement
Kostensparnis Media	Schaltkosten	Operativ festzulegen	Verzicht auf Reminder bei TV-Spots
Kostensparnis Copy	Produktionskosten	Operativ festzulegen	Target Costing
2. Kunden bzw. Zielgruppe			
Kaufbereitschaft	Kaufbereitschaftsgrad (%)	Operativ festzulegen	Zweiseitiger Argumentationsstil im TV-Spot
Bekanntheit des Markennamens	Ungestützter Bekanntheitsgrad (%)	Operativ festzulegen	Häufige Nennung des Markennamens in TV-Spot
Werbeträgerkontakte	Durchschnittliche Kontakthäufigkeit	Operativ festzulegen	Optimierung des Mediaplans durch Mediaagentur
3. Prozesse			
Reibungsloser Ablauf	Termintreue	Operativ festzulegen	Netzplantechnik
Interne Koordination	Anzahl funktionsübergreifender Meetings in der Planungsperiode	Operativ festzulegen	Interdisziplinäre Teams
Langfristige Kooperation mit Externen	Häufigkeit der Agenturwechsel	Operativ festzulegen	Beziehungspflege Kunde-Agentur
4. Innovation und Lernen			
Innovative Werbeformen	Anzahl innovativer Werbeformen im Rahmen der Gesamtkampagne	Operativ festzulegen	Trendforschung
Hohe Motivation der Mitarbeiter	Geringe Fluktuationsquote	Operativ festzulegen	Wöchentliche Gruppendiskussionen
Fachliches Know-how	Fähigkeitsprofil der Mitarbeiter / Anforderungsprofil	Operativ festzulegen	Schulung, Weiterbildung

Tabelle 1: Auszug aus einer *exemplarischen* Balanced Scorecard im Werbebereich

Eine grundsätzliche, allgemeinverbindliche Vorgehensweise ist nicht zu empfehlen: Ein *generell gültiger* Kennzahlensatz kann nicht vorgeschlagen werden, da die relevanten Kennzahlen nur **unternehmensindividuell** aus der werblichen Situation, den spezifischen Werbezielen und -strategien hergeleitet werden können. Das Prinzip der Balanced Scorecard lautet, die Zahl der Ziel- und Meßgrößen auf vier bis sieben

Größen je Perspektive zu beschränken, um eine Konzentration auf die wichtigsten Schlüsselgrößen zu gewährleisten und eine Datenflut zu verhindern.⁸

Es besteht keine zwingende Veranlassung, die einzelnen Größen *rechnerisch* aufeinander abzustimmen. Von größerer Bedeutung als die zahlenmäßige Verdichtung ist

⁸ Vgl. Horvath/Kaufmann (1998), S. 46.

ein bestehender *Kausalzusammenhang* zwischen den Zielgrößen der vier Perspektiven und der Umsetzung der übergeordneten Zielsetzung ‚Effektivität und Effizienz der Werbung‘. Innerhalb der Perspektiven enthält die Balanced Scorecard sowohl vor- als auch nachlaufende Größen. Vorlaufende Größen werden auch als Leistungsbetreiber bezeichnet. Beispielsweise setzt die Erzielung von Kaufbereitschaft im Rahmen der kundenbezogenen Perspektive voraus, daß das Produkt bekannt ist. Dies wiederum kann unter anderem auf die erzielten Werbekontakte (als vorlaufende Zielgröße) zurückgeführt werden. Den Wunsch nach einem deterministischen, rechenbaren Modell kann die Balanced Scorecard jedoch nicht erfüllen. Durch die Einbindung vorlaufender Zielgrößen zur Erreichung übergeordneter Ziele entstehen lediglich Ziel-Mittel-Hierarchien.

Im Hinblick auf eine **kritische Würdigung** der Balanced Scorecard als Werbecontrolling-Instrument ist festzuhalten, daß es sich bei der Balanced Scorecard generell um einen einfachen und prägnanten Ansatz handelt, der schnell verstanden wird. Die Zielvorstellung ‚Effektivität und Effizienz der Werbung‘ kann unter Berücksichtigung unterschiedlicher Perspektiven und Ziel-Mittel-Beziehungen einleuchtend operationalisiert werden. Die Balanced Scorecard ist zudem ein Kommunikationsinstrument,

das interdisziplinäre Diskussionen anregt und die Konsensfindung erleichtert. Das Verständnis über das Zusammenwirken einzelner Prozesse und Zielgrößen wird vertieft. Die Vernetzung einzelner Teilbereiche und Teilziele wird sichtbar. Darüber hinaus fördert die Implementierung einer Balanced Scorecard im Werbebereich die Motivation der Mitarbeiter: „What you measure is what you get.“⁹

Nachteile und mögliche Gefahren der Balanced Scorecard als Werbecontrolling-Instrument resultieren aus der Verknüpfung verschiedener Perspektiven resultierenden Komplexität des Instruments und den zahlreichen Wechselwirkungen. Eine eindeutige Vorgehensweise zur Identifikation und Priorisierung von relevanten Ziel- und Maßgrößen sowie Maßnahmen gibt es aufgrund der Notwendigkeit einer individuellen Gestaltung der Balanced Scorecard nicht.¹⁰ Ein Hauptproblem besteht darin, die Anzahl der Ziel- und Maßgrößen zu beschränken und eine innere Logik zwischen den Kennzahlen herzustellen. Hier sind anfangs nur subjektive und qualitative Schätzungen möglich. Im Laufe der Anwendungszeit können aber Erfahrungen gesammelt werden, so daß die Ziel-Mittel-

⁹ Kaplan/Norton (1992a), S. 71.

¹⁰ Vgl. Brunner (1999), S. 29, Hoffmann (1999), S. 60 f.

Beziehungen zunehmend objektiv und quantifizierbar festgelegt werden können.¹¹

Der Einsatz der Balanced Scorecard setzt zwingend eine Kennzahlenbildung im Werbebereich voraus. Deshalb soll im folgenden Abschnitt detaillierter auf die Entwicklung werbebezogener Kennzahlen eingegangen werden.

¹¹ Vgl. Horvath/Kaufmann (1998), S. 48.

3.2 Die Herleitung werblicher Kennzahlen und Kennzahlensysteme

Kennzahlen sind Zahlen und Zahlenverhältnisse, die für ein betriebswirtschaftliches Erkenntnisziel Aussagewert besitzen. Es handelt sich um Zahlen, die quantitativ erfassbare Sachverhalte in konzentrierter Form relevant und knapp erfassen. Es wird bewußt eine Informationsverdichtung durchgeführt, die immer auch zu Informationsverlusten bzw. einer Informationsverkürzung führt. Folgende **Merkmale** charakterisieren eine Kennzahl:¹²

- **Informationscharakter:** Kennzahlen ermöglichen Urteile über wichtige Sachverhalte und Zusammenhänge.
- **Quantifizierbarkeit:** Sachverhalte werden meßtheoretisch auf einem metrischen Skalenniveau gemessen und ermöglichen somit relativ präzise Aussagen.
- **Spezifische Form der Information:** Komplizierte Strukturen und Prozesse werden in einfacher Weise dargestellt, um einen möglichst schnellen und umfassenden Überblick zu ermöglichen.

Kennzahlen haben eine informative, deskriptive und eine normative Funktion: Sie stellen Informationen für Entscheidungssituationen bereit, beschreiben Sachverhalte

und dienen als Hilfsmittel zur Planung (Festsetzung von Sollgrößen) und Kontrolle (Erfassung von Istgrößen).¹³ Darüber hinaus erleichtern sie im Rahmen der Steuerung die Abweichungsanalyse, welche wiederum eine Voraussetzung für die Einleitung von Korrekturmaßnahmen darstellt. Diese Funktionen manifestieren sich insbesondere im **Kennzahlenvergleich**, d.h. im innerbetrieblichen Vergleich (Vergleich verschiedener Produkte, Abteilungen etc.), im zwischenbetrieblichen Vergleich (Vergleich mit Konkurrenten etc.) und im Zeitvergleich (Gegenüberstellung von gleichen Kennzahlen aus verschiedenen Zeiträumen).

Es gibt verschiedenen Ansätze, **Arten von Kennzahlen** zu klassifizieren.¹⁴ Für den Werbebereich eignen sich folgende Kriterien zur Klassifikation von Kennzahlen: die *Informationsbasis* (z.B. Daten aus dem Rechnungswesen oder aus der Marktforschung), die *statistische Form* (absolute Kennzahlen wie Einzelkennzahlen, Summen und Differenzen oder relative Kennzahlen wie Beziehungszahlen, Glieder-

¹² Vgl. Reichmann (1995), S. 19, Geiß (1986), S. 42 ff.

¹³ Vgl. Horvath (1998), S. 547 f., Peemöller (1997), S. 268.

¹⁴ Vgl. die Literaturübersicht zu Kennzahlenklassifikationen bei Geiß (1986), S. 21.

derungszahlen oder Indexzahlen¹⁵), der *Objektbereich* (d.h. der jeweils betrachtete Untersuchungsgegenstand), der *Handlungsbezug* (normative Größen mit Handlungsaufforderung oder deskriptive Größen zur Beschreibung von Sachverhalten), die *zeitliche Struktur* (Zeitpunktgrößen oder Zeitraumgrößen), die *inhaltliche Struktur* (Wertgrößen oder Mengengrößen, monetäre und nicht-monetäre Kennzahlen), die *Zeitorientierung* (Zukunftsorientierung im Sinne von Soll-Vorgaben oder Vergangenheitsorientierung im Sinne von Ist-Kennzahlen), die *Elemente des ökonomischen Prinzips* (Einsatzwerte, Ergebniswerte, Beziehungen zwischen Einsatz- und Ergebniswerten) sowie die *Zahl der beteiligten Unternehmen* (einzelbetriebliche Kennzahlen, konkurrenzbezogene Kennzahlen, branchenspezifische Kennzahlen). Die folgende Tabelle gibt eine Übersicht über die genannten Arten von werbebezogenen Kennzahlen und nennt spezifische Beispiele aus dem Werbebereich.

¹⁵ Beziehungszahlen setzen zwei begrifflich verschiedene Merkmale zueinander in Beziehung, Gliederungszahlen kennzeichnen das Verhältnis eines Teils zum Ganzen, Indexzahlen zeigen die Relation einer Zahl zu einem Zeitpunkt zur entsprechenden Zahl eines anderen Zeitpunktes.

Systematisierungsmerkmal	Art der Werbe-Kennzahl	Konkretes Beispiel
Informationsbasis	Kennzahlen <ul style="list-style-type: none"> • aus dem Rechnungswesen • aus der Marktforschung • aus der Mediaforschung etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gemeinkosten der Werbeabteilung • Bekanntheitsgrade • Gross Rating Points etc.
Statistische Form	<u>Absolute Zahlen:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Einzelzahlen • Summen • Differenzen • Mittelwerte <u>Verhältniszahlen:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Beziehungszahlen • Gliederungszahlen • Indezzahlen 	<ul style="list-style-type: none"> • Anzahl der Erstkäufer • Werbekosten • Werbebudgeterhöhung • durchschnittliche Kontakthäufigkeit • Effizienz des Mediaplans = Gross Rating Points / Schaltkosten • Markenbekanntheit=Anzahl der Zielpersonen, die Marke kennen / Anzahl aller Zielpersonen • Awareness-Index: Bekanntheit der Werbung in t1 / Bekanntheit der Werbung in t0
Objektbereich	Kennzahlen mit Bezug zu bestimmten Untersuchungsgegenständen:: <ul style="list-style-type: none"> • Werbekosten • Medialeistung • Psychologische Wirkung • Ökonomische Wirkung 	<ul style="list-style-type: none"> • Schaltkosten, Gestaltungskosten, Beratungshonorare usw. • Gross Rating Points, Brutto-Reichweite, Kontakthäufigkeit usw. • Bekanntheitsgrade, Einstellungswerte, Imagewerte usw. • Marktanteile, Umsätze, Anzahl Erstkäufer etc.
Handlungsbezug	<ul style="list-style-type: none"> • Normative Größen • Deskriptive Größen 	<ul style="list-style-type: none"> • Angestrebter Aufmerksamkeitswert: Aufmerksame Personen / Anzahl Personen der Stichprobe • Kostenstruktur: z.B. Anteil der Mediakosten= Schaltkosten / Gesamtkosten
Zeitliche Struktur	<ul style="list-style-type: none"> • Zeitpunktgrößen • Zeitraumgrößen 	<ul style="list-style-type: none"> • Bekanntheitsgrad in t1 • Variation des Werbebudgets: Budget t2 – Budget t1
Inhaltliche Struktur	<ul style="list-style-type: none"> • Wertgrößen • Mengengrößen bzw. • Monetäre Kennzahlen • Nicht-Monetäre Kennzahlen 	<ul style="list-style-type: none"> • Werbebedingter Mehrumsatz / Werbekosten • Zielpersonen mit positiver Produkteinstellung / Anzahl der Zielpersonen in der Stichprobe
Zeitorientierung	<ul style="list-style-type: none"> • Soll-Kennzahlen • Ist-Kennzahlen 	<ul style="list-style-type: none"> • Angestrebtes Produktimage in t3 • Produktimage heute
Elemente des ökonomischen Prinzips	<ul style="list-style-type: none"> • Einsatzwerte • Ergebniswerte • Beziehung zwischen Einsatz- und Ergebniswerten 	<ul style="list-style-type: none"> • Schaltkosten • Gross Rating Points • Gross Rating Points / Schaltkosten
Zahl der beteiligten Unternehmen	<ul style="list-style-type: none"> • Einzelbetriebliche Kennzahlen • Konkurrenzbezogene Kennzahlen • Branchenspezifische Kennzahlen 	<ul style="list-style-type: none"> • Imagewerte • Werbekostenanteile = Werbekosten / Umsatz • Share of advertising = Eigene Werbeausgaben / Gesamte Werbeausgaben in der Branche

Tabelle 2: Arten von Werbe-Kennzahlen

Einzelne Kennzahlen haben nur eine begrenzte Aussagekraft, deshalb ist eine Zusammenstellung mehrerer Kennzahlen sinnvoll, um einen Sachverhalt umfassend beurteilen zu können. Ein **Kennzahlensys-**

tem bezeichnet eine Zusammenstellung von zwei oder mehreren Einzelkennzahlen, wobei diese in einer sachlich sinnvollen Beziehung zueinander stehen, einander

ergänzen und durch innere Verbundenheit gekennzeichnet sind.¹⁶

Kennzahlenysteme haben zwei grundsätzliche Erscheinungsformen: **Rechensysteme** basieren auf einer rechnerischen Zerlegung von Kennzahlen und haben die hierarchische Struktur einer Pyramide. **Ordnungssysteme** dagegen ordnen Kennzahlen bestimmten Sachverhalten zu und erfassen hierdurch bestimmte Aspekte eines Untersuchungsbereichs

Aufgrund der fehlenden präzisen Wirkungszusammenhänge zwischen Einsatzgrößen und Ergebnisgrößen im Werbebereich kann für die Entwicklung eines werbebezogenen Kennzahlensystems eine *logisch-mathematische* Herleitung nicht in Frage kommen. Der Bildung von Kennzahlensystemen mit einer definierten Spitzenkennzahl und daraus abgeleiteten Teilgrößen sind hier enge Grenzen gesetzt. Durch diese Tatsache wird die Leistungsfähigkeit eines Kennzahlensystems aber nicht zwangsläufig eingeschränkt, da allein durch sachliche Aufspaltung und Strukturierung von Sachverhalten ein wichtiger Beitrag zur Transparenz des Untersuchungsgegenstandes geleistet wird.¹⁷ Dementsprechend sind werbebezogene Kennzahlensysteme keine Rechensysteme, son-

dern Ordnungssysteme. Ausgehend von dieser Erkenntnis, kommt eine *empirische* Ableitung von Werbe-Kennzahlensystemen in Frage, sofern empirisch nachvollziehbare Zusammenhänge zwischen den Kennzahlen nachgewiesen sind.

Ausgehend vom Werbewirkungspfad von *Behrens*¹⁸ lassen sich Phasen des Werbewirkungsverlaufs abgrenzen, die in sachlich-hierarchischer Beziehung zueinander stehen: *Behrens* differenziert zwischen Kostengrößen als Inputgrößen, Kontaktgrößen und psychologischen Wirkungsgrößen als Zwischengrößen sowie den Ertragsgrößen als Outputgrößen. Anhand dieser einfachen Strukturierung, die nicht mit einem Werbewirkungsmodell verwechselt werden darf, lassen sich Ansatzpunkte für die Entwicklung eines Kennzahlensystems finden. Abbildung 4 zeigt den Werbewirkungspfad, seinen hierarchischen Ablauf und die Ansatzpunkte für die Kennzahlenbildung.

¹⁶ Vgl. Peemöller (1997), S. 268, Reichmann (1995), S. 23, Ziegenbein (1995), S. 427.

¹⁷ Vgl. Kiener (1980), S. 172 f.

¹⁸ Vgl. Behrens (1996), S. 147 und S. 275.

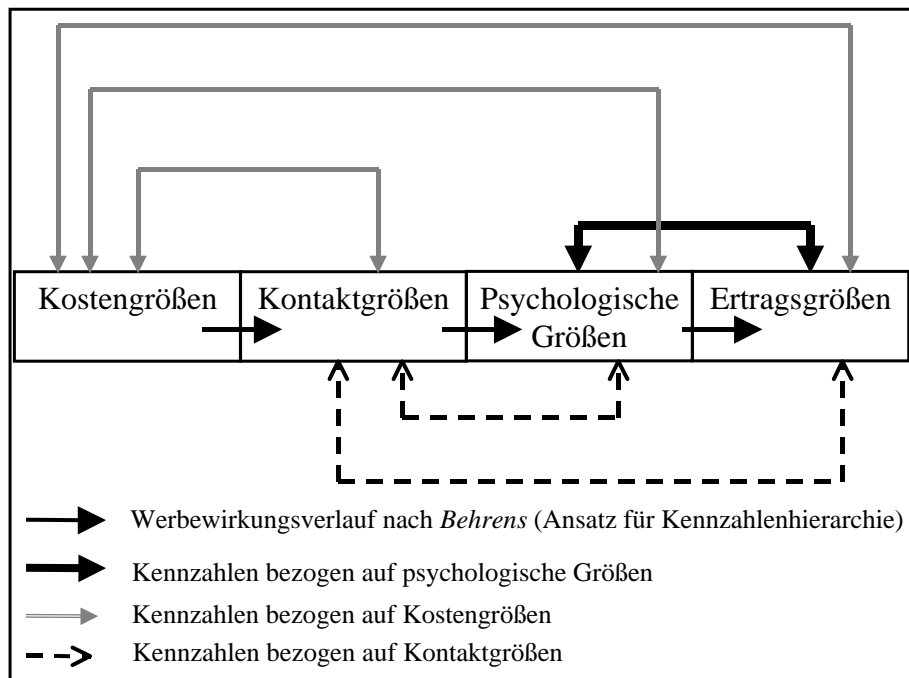


Abbildung 4: Der Werbewirkungspfad nach *Behrens* und abgeleitete Ansatzpunkte für die Kennzahlenhierarchie

Quelle: In Anlehnung an *Behrens* (1996), S. 147, *ders.*, S. 275¹⁹

Grundsätzlich lassen sich drei Ebenen eines Werbe-Kennzahlensystems ableiten:

- **Kostenbezogene Kennzahlen**, welche die Kontaktgrößen, psychologische Größen und/oder Ertragsgrößen (im Zähler) in Bezug setzen zu den eingesetzten Werbekosten (im Nenner).
- **Kontaktgrößenbezogene Kennzahlen**, welche die psychologische Größen und/oder Ertragsgrößen (im Zähler) in Bezug setzen zu den erzielten Werbe-

kontakten mit der Zielgruppe (im Nenner).

- **Kennzahlen bezogen auf die psychologische Wirkung**, welche Ertragsgrößen oder einzelne psychologische Größen (im Zähler) in Bezug setzen zu zielrelevanten psychologischen Wirkungsgrößen (im Nenner).

Die folgende Tabelle nennt konkrete, ausgewählte Beispiele für die drei Kennzahlenbereiche.

¹⁹ Die Herleitung der Kennzahlenhierarchie erfolgte durch die Autoren.

Kostenbezogene Kennzahlen	Konkrete Beispiele
Kontaktgröße / Kostengröße	Gross Rating Points / Schaltkosten
Psychologische Größe / Kostengröße	Erzielte Markenbekanntheit / Streukosten plus Werbemittelkosten
Ertragsgröße / Kostengröße	Werbebedingte Umsatzerhöhung / gesamte Werbekosten
Kontaktbezogene Kennzahlen	
Psychologische Größe / Kontaktgröße	Anzahl der Zielpersonen, die die Marke sympathisch und familienorientiert finden / Netto-Reichweite
Ertragsgröße / Kontaktgröße	Anzahl der Personen, die die Marke wechseln / Netto-Reichweite
Kennzahlen bezüglich der psychologischen Wirkung	
Psychologische Größe / Psychologische Größe	Kaufbereitschaft (%) / Bekanntheitsgrad (%)
Ertragsgröße / Psychologische Größe	Werbebedingter Mehrumsatz / Werbebedingte Image-Verbesserung

Tabelle 3 Werbekennzahlensystem: Hierarchie und Beispiele

Innerhalb des Kennzahlensystems besteht eine **sachliche Hierarchie** aufgrund des von *Behrens* systematisierten Wirkungsverlaufs über Kosteneinsatz, Kontaktgrößen, psychologische Wirkungsgrößen bis zu den Ertragsgrößen. Es besteht zusätzlich die Möglichkeit einer **subjektiven Hierarchisierung**, indem *in Abhängigkeit von den Werbezielen* spezifische Wirkungsgrößen als wichtiger (hierarchisch höher) oder weniger wichtig (hierarchisch niedriger) beurteilt werden. Beispielsweise können Imagewirkungen der Werbung hierarchisch

niedriger angesetzt werden als die Vermittlung von Produktwissen, oder umgekehrt.

Ferner sind auf allen Ebenen weitere Kennzahlen-Differenzierungen nach verschiedenen **Bezugsobjekten** denkbar, z.B. nach einzelnen Werbeträgern oder Werbemitteln, insbesondere aber auch nach Produkt-Markt-Beziehungen (sogenannten Absatzsegmenten) wie Produkten oder Produktgruppen, Verkaufsregionen oder Kundengruppen.²⁰ Welche Kennzahlen im Einzelfall konkret gebildet werden, ist ab-

²⁰ Vgl. Köhler (1993), S. 357 f.

hängig von den Zielen der Werbung und den Erkenntniswünschen derer, die diese Kennzahlen zur Planung, Kontrolle oder Steuerung heranziehen. Ein allgemeingültiges, einheitliches Werbe-Kennzahlensystem zu postulieren ist nicht ratsam, da jede Werbesituation ihre spezifischen Ziele und situativen Gegebenheiten zu berücksichtigen hat. Das hier vorgestellte Grundkonzept der Kennzahlensystembildung liefert aber einen systematischen Bezugsrahmen für die **individuelle Ausgestaltung**.

Aufgrund der Vielzahl der anfallenden Daten sollten die Kennzahlen in übersichtlicher Weise zur Entscheidungsgrundlage herangezogen werden. Um Zahlenfriedhöfe, d.h. unwirtschaftliche Informationsgewinnung, zu vermeiden, sind nur die für den spezifischen Entscheidungsträger relevanten Sachverhalte abzubilden.²¹ Bei der Kombination von Daten aus unterschiedlichen Informationsquellen (z.B. Rechnungswesen, Marktforschungsinstituten, Mediadaten) ist zu beachten, daß die Daten auf einheitlichen Definitionen basieren, daß mit identischen objektbezogenen Zuordnungskriterien gearbeitet wird und die Daten entsprechend kombinierbar sind.²² Wichtig ist es insbesondere, innerhalb des Kennzahlensystems auf die Einheitlichkeit

von Zähler- und Nennergrößen zu achten, um eine richtige Interpretation zu gewährleisten und Kennzahlenvergleiche (innerbetriebliche, konkurrenzbezogene, zeitliche) zu ermöglichen. Vom Werbecontroller ist ein Übersichtsblatt zu erstellen, dem zu entnehmen ist, wie jede einzelne Kennzahl des Kennzahlensystems errechnet wird und welchen Erkenntnisgewinn sie trägt. Für den Aufbau eines solchen Übersichtsblattes kann die Vorlage in Abbildung 5 dienen.

²¹ Vgl. Reichmann (1995), S. 23.

²² Vgl. Köhler (1993), S. 359.

<u>WERBEKENNZAHLEN- DEFINITION</u>	Kennzahlen-Nr.:
Bezeichnung	
Anwendung	
Formel	
Formelinhalt	
Bemerkungen	

Abbildung 5: Formblatt zur Werbekennzahlen-Definition

Quelle: In Anlehnung an *Ziegenbein* (1995), S. 423²³

²³ Die Übertragung auf den Werbebereich erfolgte durch die Autoren.

Es ist zu betonen, daß Werbe-Kennzahlensysteme keine modelltheoretischen Aussagen über **kausale Zusammenhänge** zwischen einzelnen Kennzahlen enthalten. Die Schwierigkeiten und Unzulänglichkeiten der Werbung aufgrund unzureichend nachgewiesener Ursache-Wirkungs-Beziehungen lassen sich durch Kennzahlenbildung nicht ausräumen. Das Arbeiten mit Kennzahlen ist dennoch sinnvoll, da Kennzahlen die Analyse einzelner Teilbereiche erleichtern und im Rahmen von Zeitreihenvergleichen Hinweise auf Entwicklungstendenzen und Steuerungsmöglichkeiten geben. Generell kann der Einsatz von Kennzahlen im Marketing dazu dienen, einen relevanten Sachverhalt „in seine sachlogischen, problemspezifischen Komponenten aufzugliedern, um eine Vorstellung von Ursache-Wirkungszusammenhängen zu bekommen, die dem Sachverhalt zugrunde liegen“²⁴.

Kennzahlensysteme dienen der Planung von Zielvorgaben und liefern Ansatzpunkte für Kontrollen und Steuerungsaktivitäten. Ein auf das Gesamtziel ausgerichtetes Handeln aller dezentralen Einheiten (z.B. Kreativabteilungen oder Mediaagenturen) kann dadurch realisiert werden, daß jede Einheit eine mit dem werblichen Gesamtziel abgestimmte Unterzielvorgabe erhält. Die Werbeziele sind dergestalt nach Tätig-

keitsbereichen und Hierarchiestufen aufzulösen, daß die jeweilige Stelle funktional und hierarchisch spezielle Kennzahlenvorgaben erhält. Darüber hinaus dienen Kennzahlen der Abweichungsanalyse: Da die Kennzahlen über hierarchische Beziehungen verknüpft sind, können Abweichungen von einem erwünschten Wert einer übergeordneten Kennzahl mit Hilfe der untergeordneten, detaillierten Kennzahlen erklärt werden.

Basis für eine Kennzahlenbildung bilden sowohl die relevanten Werbeerfolgsgrößen als auch die eingesetzten Werbekosten. Um den Werbeerfolg ermitteln zu können, gibt es zahlreiche Verfahren der Marktforschung, welche feststellen, ob die psychologischen und ökonomischen Ziele der Werbung erreicht wurden. Um die eingesetzten Werbekosten bestimmen und in Bezug zu den Ergebniswerten setzen zu können, ist eine Werbekostenrechnung sowie, zwecks Steuerung der Einsatzwerte, ein Werbekostenmanagement erforderlich. In den folgenden beiden Abschnitten soll deshalb auf die der Kennzahlenbildung vorgelagerten Instrumente des Werbecontrolling eingegangen werden: die Verfahren der Werbeerfolgskontrolle und die Instrumente zur Erfassung und Steuerung der Werbekosten.

²⁴ Lachnit (1976), S. 220.

3.3 Traditionelle Verfahren der Werbeerfolgskontrolle

Werbeerfolgskontrolle ist die systematische Überprüfung der durch die Werbemaßnahmen bewirkten Veränderungen von Werbezielinhalten. Systematische empirische Untersuchungen über die Wirksamkeit der Werbung werden auch als **Werbetests** bezeichnet, wobei Werbetests sowohl den psychologischen Werbeerfolg als auch den ökonomischen Werbeerfolg überprüfen können. Da sich der Begriff Werbeerfolg gemäß seiner Definition auf Werbezielinhalte erstreckt, müssen die vorab definierten Werbezielkategorien als Ansatzpunkte für Werbeerfolgskontrollen dienen: Eine Kontrolle kann nur anhand operational formulierter **Zielgrößen** vorgenommen werden. Von zentraler Bedeutung für die Kontrolle des Werbeerfolgs ist die Wahl eines geeigneten Meßkriteriums. Eine Wirkungsmessung ohne entsprechendes Pendant im Zielsystem ist für die Erfolgskontrolle unbrauchbar, da durch die geschickte Wahl eines Meßkriteriums eine Werbekampagne trotz anderslautender Ziele als erfolgreich beurteilt werden kann.²⁵ Ansonsten sind Werbetests bedeutungslos: „Wenn ich sowieso nicht weiß, was wichtig ist oder was mich interessiert, dann frage ich lieber nach allem und suche mir dann die Ergebnisse heraus, die mir am

besten passen.“²⁶ Nur wenn Erfolgsgrößen ex-ante fixiert werden, kann ein geeignetes Meßkriterium und eine adäquate Meßmethode gefunden werden.

Zur Beurteilung der Leistungsfähigkeit von Werbemaßnahmen kommen eine Vielzahl von Verfahren zum Einsatz. Das Instrumentarium der ökoskopischen, demoskopischen und psychologischen Marktforschung mit seiner Fülle an quantitativen und qualitativen Methoden steht zur Messung möglicher Erfolgskategorien und für die Beantwortung verschiedener Fragestellungen zur Verfügung.

Die Verfahren der Werbeerfolgskontrolle werden nach dem Kriterium des zeitlichen Einsatzes in sogenannte Pretests (vor der Schaltung der Werbemaßnahme) und Posttests (nach der Schaltung der Werbemaßnahme) unterteilt. **Pretests** werden aus Gründen der Diagnose (Auswahl von Alternativen und Anhaltspunkte für Korrekturen) und der Prognose (Abschätzung der Wirkung des Werbemittels) durchgeführt. **Posttests** dienen der Ermittlung des Werbeerfolgs und der Ableitung von Verbesserungsvorschlägen für zukünftige Maßnahmen (Steuerungsaspekt). In vielen Fällen können dieselben Verfahren als Pretest und

²⁵ Vgl. Rogge (1996), S. 325.

als Posttest eingesetzt werden. Pretests können sowohl in Form qualitativer Konzept-Tests als auch quantitativ in Form standardisierter Verfahren mit strukturierten, gleichbleibenden Fragenkomplexen durchgeführt werden. Marktforschungsinstitute bieten zahlreiche standardisierte Verfahrensbatterien an.

Ferner wird zwischen Labor- und Felduntersuchungen differenziert. Laboruntersuchungen konstruieren Testsituationen in Forschungslabors und bergen die Gefahr, daß Testpersonen in der künstlichen, nicht-biotischen Situation anders reagieren als in realen Marktsituationen. Lebensechte, biotische Daten werden in Felduntersuchungen, d.h. im realen Umfeld gewonnen. In einem weiteren Klassifikationsansatz können subjektive Werbetests, die auf persönlichen Bewertungen und Auskünften der Probanden basieren, und sogenannte objektive Werbetests, z.B. apparative Testverfahren oder Gebietsverkaufstests, unterschieden werden. Die Verfahren der Werbeerfolgskontrolle schließen einander nicht aus. Da der Werbeerfolg vielfältige Facetten beinhaltet, ist ein **Methodenmix** angebracht.

Erst mit der Einführung der Scannerforschung in den achtziger Jahren und durch die Entwicklung computergestützter, ma-

thematisch-statistischer Auswertungsmethoden wurde es möglich, den Zusammenhang zwischen Verkaufsdaten und Werbeinvestitionen näher zu analysieren. Im Zuge der technischen Entwicklung wurde somit die Entwicklung von **Markttest-Verfahren** zur Berechnung des ökonomischen Werbeerfolgs möglich. In regionalen Testmärkten, sogenannten *Gebietsverkaufstests*, können Produkte und einzelne Marketing-Mix-Faktoren vor der eigentlichen Markteinführung auf ihre Verkaufswirkung getestet werden. *Testmarktsimulationen* gestalten Ladensituationen im Studio bzw. Labor, um das Einkaufsverhalten der Probanden zu testen. In *elektronischen Mikro-Markttests* wie Haßloch oder Buxtehude werden Haushaltspanels zur Erfassung des Konsumentenverhaltens, Scannerkassen zur Abverkaufskontrolle in den Läden (über EAN-Strichcode und Identitätskarten) sowie der örtliche gesteuerte Medieneinsatz miteinander kombiniert. Bekannte Anbieter solcher elaborierten Markttests sind *Nielsen* (Instrument ‚*Telemir*‘) oder die *Gesellschaft für Konsumforschung (GfK)* mit dem Instrument ‚*Behavior Scan*‘. Die in den Testmärkten eingesetzte Technologie macht es erstmals möglich, den ökonomischen Werbeerfolg valide zu erfassen, da der Einfluß der anderen Marketing-Mix-Faktoren kontrollierbar wird.

²⁶ Schroiff (1999), S. 17.

In Zusammenhang mit den Markttests ist auch **das multivariate Modelling** von Bedeutung, welches als Paradedisziplin der Werbewirkungsforschung gilt. Beim Modelling wird versucht, alle zur Verfügung stehenden Markt- und Konsumentendaten in mathematischen Analysemethoden, meist in multivariaten Regressionsanalysen zu verarbeiten. Erst im Zuge der Entwicklung computergestützter Auswertungsmethoden wurde es möglich, große Datensätze auszuwerten und komplexe Analysen durchzuführen. Die bis dahin undurchsichtige, weil von zu vielen Einflußfaktoren beherrschte Beziehung zwischen Werbeinvestitionen und Verkaufserfolgen gewinnt dadurch an Transparenz.²⁷ Inzwischen bieten viele Marktforschungsinstitute Standardmodelle an, so z.B. *Nielsen* mit seinem Modell ‚*Brand Choice*‘.

Ein wichtiges Verfahren zur Analyse des Werbeerfolgs ist das **Werbetracking**. Tracking bedeutet, bestimmte, festgelegte Werbeerfolgskriterien von Anfang bis Ende einer Werbekampagne, aber auch in werbefreien Zeiten, in regelmäßigen Abständen zu überprüfen. Diese Zeitreihenanalyse soll den Einfluß der Zeit auf den Werbeerfolg bestimmen. Von Interesse bei solchen Wellenerhebungen ist insbesondere die Niveauhöhe (Welcher Werbeerfolg wird mit dem getätigten Aufwand er-

reicht?), die Sensibilität (Wie rasch reagieren die Erfolgskriterien auf Änderungen der Werbeaufwendungen?) und die langfristigen Trends (Welche Gesamttendenz ist erkennbar?).²⁸ Werbetracking wird in Zusammenarbeit mit etablierten Marktforschungsinstituten durchgeführt, die zahlreiche Standardinstrumente anbieten.

Ergebnisse von Werbeerfolgskontrollen gewinnen an Aussagekraft, wenn sie mit **Erfahrungswerten** verglichen werden können. Marktforschungsinstitute mit langer Praxis verfügen über Datenbanken, die es ermöglichen, Ergebnisse von Erfolgskontrollen im Hinblick auf den Branchendurchschnitt zu beurteilen.²⁹ Durch die Dokumentation und vergleichende Auswertung von Kontrollergebnissen kommen Learnings zustande, d.h. eine „Anhäufung von Erfahrungswissen“³⁰ im Sinne allgemeiner Wenn-Dann-Regeln auf Basis von Erfahrungswerten. So können zukünftige Werbeentscheidungen durch Rückgriff auf Datenbanken erleichtert werden.

Der Stand der Werbetestforschung ist hoch, die Marktforschung bietet eine Fülle von Verfahren mit einer breiten Palette an Meßkriterien an. Für das Werbemanagement besteht das Problem nicht darin, den

²⁷ Vgl. Feldwick (1995), S. 45.

²⁸ Vgl. Berekoven/Eckert/Ellenrieder (1999), S. 185.

²⁹ Vgl. Berekoven/Eckert/Ellenrieder (1999), S. 186.

Werbeerfolg methodisch nicht ermitteln zu können, sondern in der Herausforderung, geeignete Meßinstrumente auszuwählen. Das Problem bei Werbetests sind „nicht die verfügbaren Methoden, sondern der Umgang mit ihnen ... Leider ist es so, daß jedes Institut in erster Linie ein Interesse daran hat, sein Instrument als das beste hervorzuheben“³¹. Ein universell-optimales Test-Instrumentarium gibt es jedoch nicht. Die optimale Vorgehensweise ist abhängig von der Fragestellung des Werbetreibenden. Deshalb muß jede Werbemaßnahme individuell betrachtet werden und der Werbetest darauf abgestimmt sein.³²

In der Praxis zeigt sich aufgrund falscher Verfahrensauswahl (z.B. Anwendung nicht zieladäquater Meßkriterien, mangelnde Testgüte der Verfahren) und aufgrund von Fehlern bei der Datenerhebung und Datenauswertung häufig eine Diskrepanz zwischen den Ergebnissen von Werbetests und dem tatsächlichen Marktergebnis, ohne daß andere Faktoren dafür verantwortlich gemacht werden könnten.³³ Studien zum Einfluß methodischer Variationen bei der Datenberhebung zeigen deren deutliche Auswirkungen auf die Untersuchungsergebnis-

se.³⁴ Deshalb ist die Entwicklung und der Einsatz von Meßergebnissen besonders sorgfältig zu prüfen.

Wie für alle experimentellen Forschungen gelten auch für Werbetests die Forderungen nach **Objektivität** (Neutralität, Unbeeinflussbarkeit), **Validität** (Verfahrenszuverlässigkeit, Gültigkeit), **Reliabilität** (Wiederholungsgenauigkeit), **Repräsentativität** (Vollständigkeit, Strukturiertheit, externe Validität) und **Sensitivität** (Trennschärfe des Verfahrens, Differenzierungsfähigkeit). Werbetests nehmen für sich in Anspruch, diese Voraussetzungen zu erfüllen. Der Auftraggeber muß jedoch selbst den Wert eines Testverfahrens überprüfen. Der unkritische Umgang mit Werbetests kann zu werblichen Fehlentscheidungen führen. An diesem Punkt setzt die Unterstützungsaufgabe des Werbecontrolling an: Es entwickelt geeignete Werbetest-Instrumente oder begleitet unterstützend den Umgang mit den Test-Angeboten der Marktforschungsinstitute. Insbesondere hat das Werbecontrolling auf die Auswahl geeigneter, zielkonsistenter Meßkriterien zu achten und für eine richtige Interpretation der Testergebnisse zu sorgen.

³⁰ Kilzer (1997), S. 61.

³¹ Munzinger (1995), S. 68.

³² Dem Leser, der sich diese Verfahren im Rahmen eines betrieblichen Controllingsystems nutzbar machen möchte, sei das Arbeitspapier „Verfahren der Werbewirkungsmessung“ empfohlen.

³³ Vgl. Rehorn (1988), S. 81 ff.

³⁴ Vgl. Kuß (1994), S. 16 f.

3.4 Werbekostenrechnung und Werbekostenmanagement

Im Hinblick auf die Erfassung und Steuerung des monetären Mitteleinsatzes im Werbebereich ist grundsätzlich zwischen zwei Perspektiven zu differenzieren: Auf der einen Seite geht es um die Ermittlung und Zurechnung von Werbekosten auf geeignete Bezugsobjekte, d.h. um eine Werbekostenrechnung. Auf der anderen Seite sind Werbekosten Gegenstand von Kostenbeeinflussungsmaßnahmen, dies impliziert ein Werbekosten-Management.

Jede Form von **Kostenrechnung** beschäftigt sich mit drei Fragestellungen: Welche Kosten sind entstanden (Kostenartenrechnung), wo sind die Kosten entstanden (Kostenstellenrechnung) und wofür sind die Kosten entstanden (Kostenträgerrechnung)? Die Kostenrechnung bildet eine der grundlegenden Wurzeln des Controlling. Als Controlling-Instrument muß die Kostenrechnung wichtige Anforderungen erfüllen: Ihre Aufgabe ist nicht nur die Abrechnung und Dokumentation, sondern die Bereitstellung von Informationen, die zur Entscheidungsfindung des Management herangezogen und zur zielorientierten Steuerung verwendet werden können.

Die bereichsspezifische, entscheidungsbezogene Nutzung des Rechnungswesens für die Werbepolitik eines Unternehmens läßt

sich als **Advertising Accounting** bezeichnen. Die vom Werbemanagement benötigten Informationen aus der Kostenrechnung sind detaillierte Angaben über die **Kosten der Werbung**, welche den Ausgangspunkt für Wirtschaftlichkeitsberechnungen und Make-or-buy-Entscheidungen im Werbebereich bilden.

Wie für die Kostenrechnung im allgemeinen, so gilt auch für die Werbekostenrechnung, daß sie als Teilgebiete die **Kostenarten-, Kostenstellen- und Kostenträgerrechnung** umfassen muß. Ziel ist es, die relevanten Werbekosten-Arten, die Stellenkosten der werblichen Organisationseinheiten (inklusive den von externen Agenturen oder Instituten verursachten Kosten) sowie die werblichen Kostenträger zu identifizieren.³⁵ Als Kosten der Werbung sind sämtliche Kosten zu berücksichtigen, die durch die Gestaltung, Herstellung und Streuung von Werbemitteln anfallen. Hierzu gehören auch die Kosten zur Fundierung werblicher Entscheidungen wie Beratungskosten oder Informationskosten. Die durch die Werbemaßnahmen verursachten, direkt zurechenbaren Kosten (Werbe-Einzelkosten) sind von solchen Kosten zu trennen, die auch ohne Durchführung von Werbemaßnahmen anfallen (Werbe-

Gemeinkosten). Dies sind beispielsweise die Kosten der unternehmensinternen Marktforschungsabteilung oder die allgemeinen Verwaltungskosten der Werbeabteilung. Nach Möglichkeit sind die Kostenarten mit Ordnungsmerkmalen zu versehen, die eine getrennte Zurechnung auf Bezugsobjekte (Kostenträger) wie Produkte oder Produktgruppen, Verkaufsgebiete, Medien, Werbemittel, einzelne Werbemaßnahmen oder vollständige Werbekampagnen ermöglichen.³⁶

Die Frage, welchen ökonomischen oder außerökonomischen Werbeerfolgen die in der Werbekostenrechnung erfaßten Werbekosten gegenübergestellt werden sollen, ist aufgrund der sachlichen und zeitlichen Zurechnungsproblematik schwierig. Eine periodenübergreifende Analyse im Sinne eines kontinuierlichen Werbetracking erscheint deshalb notwendig.

Im Falle von Testmarkt-Verfahren läßt sich über das Advertising Accounting beispielsweise folgender ökonomischer Erfolgskoeffizient ermitteln:³⁷

$$E_w = U_{tn} - [U_{tv} + (U_{kn} - U_{kv})] / W_{tn} - [W_{tv} + (W_{kn} - W_{kv})]$$

Hierbei steht E_w für den ökonomischen Erfolgskoeffizienten der Werbemaßnahme, U ist der Index für Umsatz, W für Werbeausgaben, t für den Testmarkt, k für Kontrollmarkt, n steht für „nach der Werbeausgabenänderung“ und v steht für „vor der Werbeausgabenänderung“.

In den letzten Jahren ist sowohl in der Literatur als auch in der Unternehmenspraxis allgemein ein Trend von der Kostenrechnung hin zu einem **Kostenmanagement** zu beobachten: Die Steuerung und Beeinflussung der Kosten rückt in den Mittelpunkt des Interesses. Der gestiegene Wettbewerbsdruck induziert einen Kostendruck, der ein optimales Management von Kostenniveau, Kostenstruktur und Kostenverlauf erfordert; dies sind die drei wesentlichen Komponenten des Kostenmanagement.³⁸

Durch das Management des Kostenniveaus soll die *Höhe der Kosten* zielgerichtet beeinflusst werden. Das Management der Kostenstruktur zielt auf das *Verhältnis bestimmter Kostenkategorien* zueinander ab. Beim Management des Kostenverlaufs steht die Abhängigkeit der Kosten von verschiedenen *Kosteneinflußgrößen* im Mittelpunkt. Beispielsweise könnte es Aufgabe des Werbekostenmanagement

³⁵ Vgl. Sundhoff (1976), S. 54.

³⁶ Vgl. Köhler (1993), S. 356, Sundhoff (1976), S. 48f.

³⁷ Vgl. Bidlingmaier (1975), S. 795.

³⁸ Vgl. Götze (1999), S. 265, Burger (1999), S. 9, Hardt (1998), S. 9.

sein, die Kosten der Medienbelegung, d.h. die Schaltkosten zu senken (Kostenniveau), das Verhältnis zwischen den Kosten der Werbemittelproduktion und der Werbemittelschaltung zu verbessern (Kostenstruktur) und die Entwicklung der Schaltkosten in Abhängigkeit von der Beauftragung unterschiedlicher Media-Agenturen zu verfolgen (Kostenverlauf).

te des Werbekostenmanagement im Überblick dar. Als Ansatzpunkte kommen generell die Einzel- oder Gemeinkosten des Werbebereichs, die variablen oder fixen Werbekosten, die Mengen- und Wertkomponenten der einzelnen Kostenarten, die Kosten der werblichen Funktionsbereiche, die Kosteneinflußgrößen und die Kosten verschiedener werblicher Bezugsobjekte in Frage.

Folgende Abbildung stellt die Ansatzpunk-

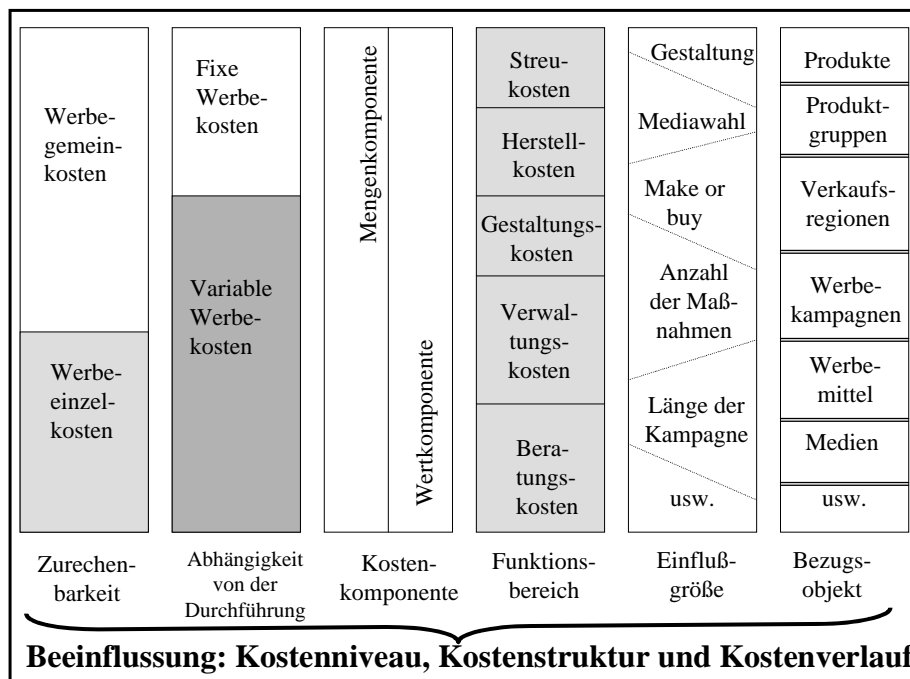


Abbildung 6: Ansatzpunkte des Werbekostenmanagement

Quelle: In Anlehnung an Götze (1999), S. 268³⁹

³⁹ Die Übertragung auf den Werbebereich erfolgte durch die Autoren.

Für das allgemeine Kostenmanagement steht eine Vielzahl von **Instrumenten** zur Verfügung, die im Rahmen detaillierter Forschungsaktivitäten dahingehend zu untersuchen sind, ob sie für das Werbekostenmanagement nutzbar gemacht werden können. Um Rationalisierungspotentiale im Gemeinkostenbereich zu realisieren, haben sich insbesondere die Gemeinkostenwertanalyse und das Zero-Base-Budgeting als bedeutende Verfahren herauskristallisiert⁴⁰, die auch zur Beeinflussung der Gemeinkosten im Werbebereich anwendbar sind.

Das **Zero-Base-Budgeting** ist eine Planungs-, Analyse und Entscheidungstechnik, die zum Ziel hat, Gemeinkosten zu senken und die verfügbaren Ressourcen im Gemeinkostenbereich möglichst effizient einzusetzen. Basisgedanke dieser sogenannten Null-Basis-Budgetierung ist die Vorstellung, daß alle Aktivitäten der Gemeinkostenbereiche, d.h. auch der Gemeinkostenbereiche in der Werbung (z.B. die Beratungsleistung von Werbemanagern oder die Verwaltungstätigkeiten im Hinblick auf die Planung und Durchführung von Werbemaßnahmen) von einer völlig freien Basis neu geplant werden. Das Zero-Base-Budgeting verlangt von jedem Werbemanager, sein Budget vollständig und

detailliert von Grund auf („zero base“) zu begründen, wobei die Beweislast, warum überhaupt Werbekosten anfallen, beim Werbemanager selbst liegt. Die werblichen Gemeinkostenbereiche sollen auf ihre Notwendigkeit, die Art und den Umfang ihrer Leistungen auf die Wirtschaftlichkeit der Leistungserstellung überprüft werden. Ausgangspunkt aller Überlegungen ist nicht das bestehende Werbebudget oder das Vorjahresbudget, sondern die angestrebten Werbeziele bzw. übergeordnete Marketing- oder Unternehmensziele. Innerhalb eines Zero-Base-Budgeting - Teams formulieren die Werbemanager die Werbeziele, beschreiben die wesentlichen Aktivitäten und Arbeitsergebnisse ihrer Abteilung, ordnen die entstehenden Werbekosten den Aktivitäten zu und geben Leistungsempfänger (z.B. Produktmanager, Marketing-Leiter) an. Dabei wird analysiert, in welcher Qualität die Leistungen des werblichen Gemeinkostenbereichs benötigt werden und wie sie am kostengünstigsten erbracht werden können. In den Zero-Base-Budgeting -Prozeß sind alle Mitarbeiter des betroffenen Gemeinkostenbereichs eingebunden.

Eine ähnliche Zielsetzung wie das Zero-Base-Budgeting, allerdings ausgehend von einem anderen methodischen Ansatz, verfolgt die **Gemeinkostenwertanalyse**. Mit Hilfe der Gemeinkostenwertanalyse wer-

⁴⁰ Vgl. Weber (1999), S. 132 f., Peemöller (1997), S. 190, Ziegenbein (1995), S. 367.

den die Leistungen des werblichen Gemeinkostenbereichs durch das Werbemanagement und mit methodischer Unterstützung durch interne oder externe Berater systematisch auf vorhandene Kostensenkungspotentiale untersucht. In einem systematischen und kreativitätsfördernden Ablauf werden die Kosten und Nutzen des werblichen Gemeinkostenbereichs *beurteilt* und unnötige Werbekosten *reduziert*. Durch das Wissen und die Ideen der Werbemanager, die sich in einer Projektgruppe zur Durchführung der Gemeinkostenwertanalyse zusammenfinden, soll ein möglichst niedriges Gemeinkostenniveau erreicht werden. Das Kosteneinsparungspotential wird realisiert, indem die werblichen Kosten und Leistungen strukturiert und analysiert, Einsparungsideen entwickelt und bewertet sowie Aktionsprogramme spezifiziert werden.⁴¹ Die im Rahmen der Gemeinkostenwertanalyse gewonnenen Daten sollen organisatorische Veränderungen erleichtern und ein größeres Kostenbewußtsein der Mitarbeiter im Werbebereich schaffen. Die Gemeinkostenwertanalyse wird als Projekt innerhalb eines bestimmten Zeitraumes durchgeführt, sie stellt kein dauerhaftes, fest im Werbemanagement verankertes Instrument dar.

Instrumente wie das Zero-Base-Budgeting oder die Gemeinkostenwertanalyse, die

hier lediglich beispielhaft genannt wurden, deuten an, daß Werbekosten kein Fixum sind, sondern gezielt gestaltet werden können, um im Sinne des Werbecontrolling die Effizienz von Werbeaktivitäten zu gewährleisten. Auf dem Gebiet der Steuerung des werblichen Mitteleinsatzes besteht noch großer Forschungsbedarf. Für Investitionen im Produktionsbereich eines Unternehmens werden in der Praxis intensive Wirtschaftlichkeitsrechnungen durchgeführt. Bei Investitionsentscheidungen im Hinblick auf Werbebudgets wird dagegen oftmals intuitiv oder mit Hilfe einfacher Daumenregeln entschieden.

⁴¹ Vgl. Horvath (1998), S. 261.

3.5 Advertising Benchmarking zur Realisation werblicher Spitzenleistungen

Die **Definition** des Benchmarking ist stark von der Praxis geprägt. Die *Xerox Corporation*, ein Pionier des Benchmarking, definiert das Konzept als „the continuous process of measuring products, services, and practices against the toughest competitors or those companies recognized as industry leaders“⁴². *Camp* verwendet in seinem wissenschaftlichen Standardwerk folgende Definition: „Benchmarking is the search for industry best practices that lead to superior performance.“⁴³ Auch in der deutschsprachigen Literatur wird Benchmarking generell als kontinuierlicher Prozeß verstanden, bei dem Produkte oder Dienstleistungen, insbesondere aber auch Prozesse und Methoden einzelner betrieblicher Funktionen mit denen von anderen Unternehmen verglichen werden. Nicht nur die Unterschiede werden offengelegt, sondern auch deren Ursachen. Verbesserungsmöglichkeiten werden aufgezeigt und wettbewerbsorientierte Zielvorgaben ermittelt.

Benchmarking-Überlegungen ermöglichen eine Bewertung der eigenen Marketing-Aktivitäten. Sie helfen, eigene Leistungs-

lücken, Schwächen und spezielle Problemfelder im Marketing zu identifizieren, sie fördern die systematische Suche nach kreativen Lösungen und führen zu progressiven Zielsetzungen im Marketing-Bereich. Benchmarking ist im Marketing universell einsetzbar. Es kann sich auch auf einzelne Marketing-Instrumente wie die Werbung beziehen.

Ziel des **Advertising Benchmarking** ist es, analog zum Kernkonzept des allgemeinen Benchmarking, auf Basis von Vergleichs- und Richtwerten aus dem Werbebereich anderer, führender Unternehmen aus der gleichen oder einer anderen Branche nachhaltige Verbesserungen im Hinblick auf die eigenen Werbeaktivitäten zu realisieren. Es handelt sich nicht einfach um eine Imitation der Werbeaktivitäten erfolgreicher Wettbewerber. Gerade der Vergleich mit branchenfremden Unternehmen kann interessante Ansatzpunkte aufzeigen, da die eigene Branche tendenziell Potentiale ungenutzt läßt, die in anderen Zusammenhängen entwickelt wurden. Ziel des Benchmarking ist eine Prüfung der Übertragbarkeit solcher Ansätze auf den Werbebereich des eigenen Unternehmens. In der Praxis repetieren Unternehmen häufig traditionelle Problemlösungs-

⁴² David T. Kearns, CEO Xerox Corporation, zitiert nach Camp (1989), S. 10.

⁴³ Camp (1989), S. 12.

muster, der Mut zu unkonventionellen und innovativen Konzepten fehlt. Benchmarking richtete sich explizit gegen diese Neigung zur Selbstzufriedenheit.⁴⁴

Die **Kernfragen** des Advertising Benchmarking lauten „Was machen andere besser?“ und vor allem „Wie machen sie es besser?“⁴⁵ Abbildung 7 verdeutlicht diese Fragestellungen.

⁴⁴ Vgl. Weber (1999), S. 109.

⁴⁵ Vgl. Herter (1992), S. 258.

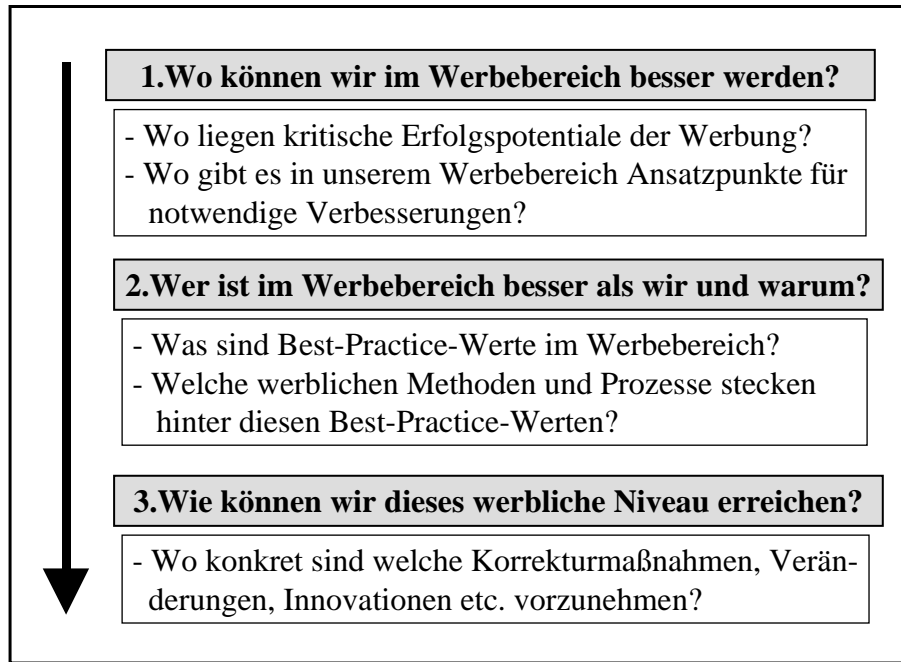


Abbildung 7: Fragestellungen im Advertising Benchmarking

Das permanente Streben nach Leistungsverbesserung im Werdebereich ist ein grundlegendes Element des Advertising Benchmarking. Der Standard, an dem die eigenen Leistungen beurteilt werden, wird als Benchmark (engl. ‚Meßlatte‘) bezeichnet, wobei sowohl quantitative als auch qualitative Benchmarks herangezogen werden können. Durch ein Advertising Benchmarking kann im Werbemanagement viel erreicht werden: Werbliche Leistungslücken werden aufgezeigt und geschlossen, ehrgeizige Werbeziele gesteckt, kritische Erfolgsfaktoren im Werdebereich identifiziert, notwendige Veränderungen initiiert, eigene Werbeleistungen konsequent nach aktuellen Best-Practice-Standards ausgerichtet, die Wettbewerbsorientierung stär-

ker verankert und der Gedanke einer ‚lernenden Organisation‘ auch im Werdebereich etabliert.

In Abhängigkeit von den jeweiligen Benchmark-Objekten im Werdebereich können ein **Strategie-, Prozeß- und Struktur-Benchmarking** differenziert werden. Das Strategie-Benchmarking beinhaltet die Beurteilung der strategischen Grundausrichtung, das Prozeß-Benchmarking die Betriebsabläufe im Werdebereich, beim Struktur-Benchmarking geht es um die organisatorische Gestaltung des Werbemanagement. Tabelle 4 nennt konkrete Beispiele für die verschiedenen Benchmarking-Objekte im Advertising Benchmarking.

Objekte des Advertising Benchmarking		
Strategie-Benchmarking	Prozeß-Benchmarking	Struktur-Benchmarking
<ul style="list-style-type: none"> • Strategisches Grundrichtung: ⇒ Positionierung ⇒ Media-Strategie ⇒ Copy-Strategie 	<ul style="list-style-type: none"> • Betriebliche Abläufe im Werbebereich: ⇒ Planungs-, Kontroll- und Steuerungsprozesse ⇒ Koordinationsprozesse ⇒ Informationsversorgung ⇒ Kooperation ⇒ Konfliktbehandlung ⇒ Führungsverhalten von Vorgesetzten ⇒ Innovationspotential 	<ul style="list-style-type: none"> • Organisatorische Strukturen im Werbebereich: ⇒ Kompetenzen ⇒ Weisungsbefugnisse ⇒ Verantwortlichkeiten ⇒ Zentralisation, Dezentralisation ⇒ Spezialisierung, Generalisierung ⇒ Make-or-buy-Entscheidungen (Einbezug von Agenturen) ⇒ Regelung der Vergütung

Tabelle 4: Objekte des Advertising Benchmarking

Je nach Art des Vergleichspartners sind unterschiedliche **Formen des Benchmarking** abzugrenzen: Beim *internen* Advertising Benchmarking finden Vergleichsaktivitäten innerhalb des eigenen Unternehmens statt. Verschiedene Werbebereiche, z.B. für verschiedene Produktgruppen, Regionen oder Kunden, vergleichen sich hinsichtlich ihrer Leistungen untereinander. Beim *wettbewerbsorientierten* Benchmarking erfolgt der Vergleich mit den werblichen Leistungen der direkten Konkurrenz. Beim *funktionalen* Benchmarking findet der Vergleich von bestimmten Funktionen branchenübergreifend statt. Für den Werbebereich lassen sich als Beispiele die

Funktion der Werbeberatung oder der kreativen Gestaltung nennen. Den umfangreichsten Ansatz stellt das *generische* Advertising Benchmarking dar. Hier gibt es im Hinblick auf die Vergleichstätigkeit keine Grenzen durch Wettbewerb, Branchen oder Funktionen.

Im Hinblick auf den **Benchmarking-Prozeß** werden in Literatur und Praxis verschiedene Phasen-Konzepte dargestellt, die jedoch im Kern eine hohe Identität aufweisen. Im Hinblick auf ein Advertising Benchmarking können drei Hauptphasen unterschieden werden, die in Abbildung 8 dargestellt sind.

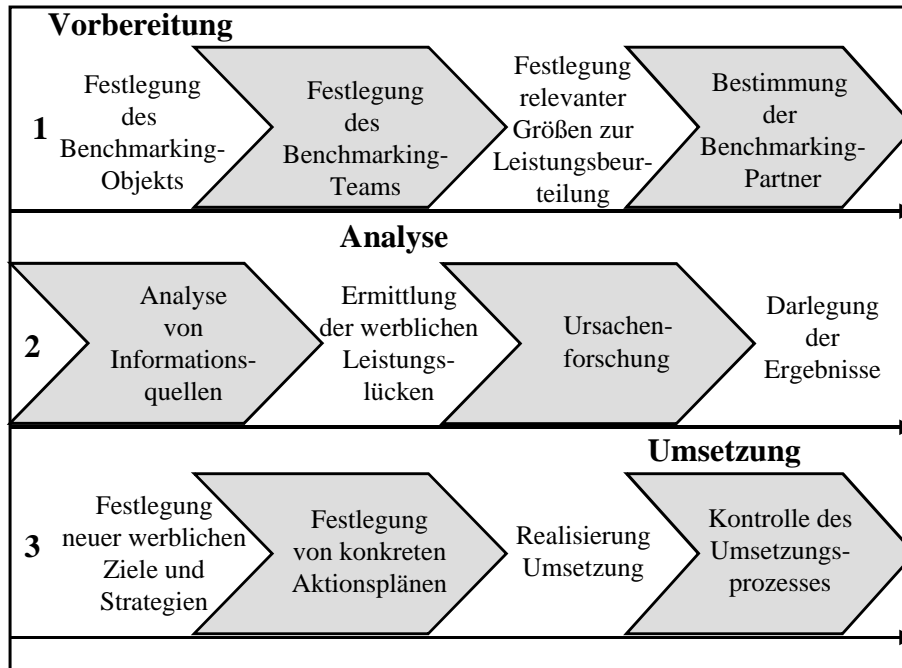


Abbildung 8: Der Benchmarking-Prozeß

Quelle: In Anlehnung an *Weber* (1999), S. 112⁴⁶

In der Vorbereitungsphase werden das Benchmarking-Objekt und das Benchmarking-Team festgelegt sowie die Definition relevanter Größen der werblichen Leistungsbeurteilung und die Auswahl der Vergleichspartner vorgenommen. In der Analysephase werden Informationsquellen aufgetan, werbliche Leistungslücken ermittelt, Ursachen hierfür erforscht und die Ergebnisse festgehalten sowie an relevante Stellen innerhalb und außerhalb des Werbemanagement weitervermittelt. In der Umsetzungsphase sind Ziele und Strategien zur Beseitigung der werblichen Leis-

tungslücken zu formulieren, konkrete Aktionspläne zu entwickeln, zu realisieren und schließlich deren Umsetzung zu überwachen.

⁴⁶ Die Übertragung auf den Werbebereich erfolgte durch die Autoren.

Praxiserfahrungen zeigen, daß die **Informationsermittlung** beim Benchmarking in den meisten Fällen keine Schwierigkeiten bereitet. Ein wesentlicher Teil der Informationen kann durch die Analyse sekundärer Informationsquellen wie der Fachpresse, Firmenpublikationen, Tagungen oder Verbänden kostengünstig erschlossen werden. Die Möglichkeit der Erhebung von Primärinformationen wird davon abhängig sein, ob es sich beim Vergleichspartner um einen direkten Konkurrenten handelt oder nicht. Stammt der Benchmarking-Partner aus einer anderen Branche, wird die Bereitschaft zu einem wechselseitigen Austausch größer sein als bei der Wahl eines direkten Wettbewerbers.⁴⁷

Das Advertising Benchmarking birgt großes Potential im Hinblick auf die Effektivität und Effizienz der Werbepolitik eines Unternehmens. In Literatur und Praxis ist dieses Potential jedoch *für die Werbung* bislang noch nicht ausreichend erschlossen worden. Auch bei diesem Werbecontrolling-Instrument ist noch weiterer Forschungsbedarf erkennbar.

⁴⁷ Vgl. Horvath (1998), S. 403 f.

4 Kritische Würdigung der Instrumente des Werbecontrolling

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

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

Die Werbecontrolling-Instrumente sind ein wesentlicher Baustein der Werbecontrol-

ling-Konzeption, und die Qualität der Instrumente wird letztlich über den Erfolg des Werbecontrolling entscheiden. Bisher wurde in Wissenschaft und Praxis jedoch weder dem Werbecontrolling als Konzeption noch möglichen konkreten Werbecontrolling-Instrumenten genügend Beachtung geschenkt. Viel Controlling-Potential wurde bislang nicht oder nur sehr unzureichend auf den Werbebereich übertragen und dort konsequent umgesetzt. Möglicherweise liegt dies daran, daß Werbung als betriebswirtschaftliches Instrument von vielen Managern noch immer nicht ernst genommen wird, vielmehr stillschweigend als das Wunderwerk einiger Kreativer, als „Mythos“ oder „Kunst“ oder gar „Schnickschnack“ abgetan wird, dessen betriebswirtschaftlicher Erfolg oder Mißerfolg sich mehr oder weniger zufällig einstellt. Vielleicht wurde es aus dieser Haltung heraus versäumt, sich auch der Werbung mit nüchternen Kalkül zuzuwenden. Sicherlich ist die kreative Leistung im Rahmen einer Werbekampagne nicht zu vernachlässigen. Controlling und Kreativität sind keine Gegensätze sondern vielmehr die beiden tragenden Säulen erfolgreicher Werbung.

Es genügt jedoch auf Dauer nicht, vorhandene Controlling-Instrumente für die Wer-

bung nutzbar zu machen. Ziel muß es sein, neue, werbespezifische Controlling-Instrumente zu entwickeln, die den Besonderheiten des werblichen Kontexts Rechnung tragen. Hier ist auf wissenschaftlicher Seite großer Forschungsbedarf notwendig, und auf betrieblicher Seite viel Mut bei der Umsetzung in der Praxis.

Abschließend ist festzuhalten, daß kein einzelnes Werbecontrolling-Instrument *alle* Fragestellungen des Werbecontrolling zu lösen vermag. Die Effektivität und Effi-

zienz der Werbung kann nur durch eine sinnvolle Kombination mehrerer, einander ergänzender Instrumente gewährleistet werden. Die hier ausgewählten Instrumente verdeutlichen dies: Nur in ihrer Gesamtheit ergeben sie ein sinnvolles, ganzheitliches Bild und zeigen das Potential auf, das in der Controlling-Konzeption steckt. Nur wenn es gelingt, die einzelnen Werbecontrolling-Instrumente methodisch aufeinander abzustimmen und gemeinsam zu implementieren, werden sie die Effektivität und Effizienz der Werbung steigern helfen.

Literaturverzeichnis

- Behrens, Gerold** (1996): Werbung: Entscheidung – Erklärung – Gestaltung, München 1996.
- Berekoven, Ludwig/Eckert, Werner/Ellenrieder, Peter** (1999): Marktforschung: Methodische Grundlagen und praktische Anwendung, 8. Auflage, Wiesbaden 1999.
- Bidlingmaier, Johannes** (1975): Die Kontrolle des wirtschaftlichen Werbeerfolgs, in: Behrens, K. (Hrsg.): Handbuch der Werbung, 2. Auflage, Wiesbaden 1975, S. 773-809.
- Brunner, Jürgen** (1999): Value-Based Performance Management, Wiesbaden 1999.
- Burger, Anton** (1999): Kostenmanagement, 3. Auflage, München/Wien 1999.
- Camp, Robert C.** (1989): Benchmarking. The search for industry best practices that lead to superior performance, Milwaukee 1989.
- Feldwick, Paul** (1995): Warum Werbewirkung messen?, in: Planung und Analyse, 22. Jg. (1995), Nr. 5, S. 43-48.
- Geiß, Wilfried** (1986): Betriebswirtschaftliche Kennzahlen, Frankfurt am Main 1986.
- Götze, Uwe** (1999): Kostenrechnung und Kostenmanagement, Chemnitz 1999.
- Hardt, Rosemarie** (1998): Kostenmanagement: Methoden und Instrumente, München/Wien 1998.
- Horváth, Péter** (1998): Controlling, 7. Auflage, München 1998.
- Horváth, Péter/Kaufmann, Lutz** (1998): Balanced Scorecard – ein Werkzeug zur Umsetzung von Strategien, in: Harvard Business Manager, 20. Jg. (1998), Nr. 5, S. 39-48.

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

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

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

Kaplan, Robert S./Norton, David P. (1996c): *Using the Balanced Scorecard as a strategic management system*, in: *Harvard Business Review*, 74. Jg. (1996), Nr. 1, S. 75-85.

Kaplan, Robert S./Norton, David P. (1992a): *The Balances Scorecard – Measures that drive performance*, in: *Harvard Business Review*, 70. Jg. (1992), Nr. 1, S. 71-79.

Kaplan, Robert S./Norton, David P. (1992b): *In Search of Excellence – Der Maßstab muß neu definiert werden*, in: *Harvard Manager*, 14. Jg. (1992), Nr. 4, S. 37-46.

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

Kilzer, Franz (1997): *Marken- und Marktanalysen als Werbewirkungsforschung*, in: *Planung und Analyse*, 24. Jg. (1997), Nr. 2, S. 60-66.

Köhler, Richard (1993): *Beiträge zum Marketing-Management*, Stuttgart 1993.

Kuß, Alfred (1994): *Valide Daten – die Grundlage für aussagefähige Marktforschung*, in: Tomczak, T./Reinecke, S. (Hrsg.): *Marktforschung*, St. Gallen 1994, S. 16-28.

Lachnit, Laurenz (1976): *Zur Weiterentwicklung betriebswirtschaftlicher Kennzahlensysteme*, in: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 28. Jg. (1976), S. 216-230.

Munzinger, Uwe (1995): Das Ziel ist entscheidend!, in: Planung und Analyse, 22. Jg. (1995), Nr. 5, S. 66-68.

Peemöller, Volker (1997): Controlling, Herne/Berlin 1997.

Rehorn, Jürgen (1988): Werbetests, Neuwied 1988.

Reichmann, Thomas (1995): Controlling mit Kennzahlen und Managementberichten, München 1995.

Rogge, Hans-Jürgen (1996): Werbung, Ludwigshafen 1996.

Schroiff, Hans-Willi (1999): Marketing-Controlling von Werbeinvestitionen, in: Planung und Analyse, 26. Jg. (1999), Nr. 6, S. 16-20.

Serfling, Klaus (1992): Controlling, 2. Auflage, Stuttgart/Berlin/Köln 1992.

Sundhoff, Edmund (1976): Die Werbekosten als Determinante der Wirtschaftswerbung, Stuttgart 1976.

Töpfer, Armin (1976): Planungs- und Kontrollsysteme industrieller Unternehmungen, Berlin 1976.

Töpfer, Armin/Mann, Andreas (1997): Benchmarking – Lernen von den Besten, in: Töpfer, A. (Hrsg.): Benchmarking – Der Weg zur Best Practice, Berlin u.a. 1997, S. 31-67.

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

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