



Prof. Dr. Anna Nagl



Dipl.-Kffr. Verena Rath

Werbung in Zeiten knapper Kassen: Verschwendung vermeiden, Wirkung maximieren

Teil 1: Betriebswirtschaftliche Grundlagen der Kommunikationspolitik

An dieser Stelle unserer Artikelreihe wollen wir uns einem Thema widmen, das für Viele den Inbegriff des Marketings darstellt bzw. mit diesem identisch ist. Dass diese Auffassung zu kurz gegriffen ist, haben wir bereits an anderer Stelle diskutiert. Nichtsdestotrotz kommt der Werbung eine bedeutende Rolle im Rahmen des Marketing-Mix zu, denn – und hier können wir wohl Henry Ford unumwunden zustimmen – wer vollständig auf Werbung verzichtet, bleibt in seinem Markt ein unbekannter Nobody und welcher Kunde trägt schon sein Geld zu einem Nobody...?

Mit der Kommunikationspolitik verfolgt ein Geschäftsmann sowohl qualitative als auch quantitative Ziele. Erste umfassen Aspekte wie die Erhöhung des Bekanntheitsgrades, die Stärkung eines spezifischen Firmenimages oder die Steigerung des Vertrauens der Kunden zu dem augenoptischen Betrieb. Diese qualitativen Zielgrößen sind Mittel zum Zweck auf dem Weg zur Erreichung der quantitativen Ziele der Gewinn- und Rentabilitätssicherung.

Soweit so gut. Dennoch aber stellen schwierige wirtschaftliche Zeiten besondere Anforderungen an unternehmerische Werbung bzw. – wir wollen im Folgenden diesen umfassenderen Begriff verwenden – Kommunikationspolitik. Damit Kommunikationspolitik auch in Zeiten knapper Kassen an der richtigen Stelle zum Einsatz kommt und dem Betrieb möglichst wenig Verschwendung aus fehlgeschlagenen Kommunikationsmaßnahmen entsteht, muss ihr Einsatz überlegt auf Basis betriebswirtschaftlicher Erwägungen geplant und in regelmäßigen

Abständen kontrolliert werden. Des Weiteren sollte man sich bei der Streuung seines Kommunikationsbudgets über grundlegende Fragen der Kommunikationswirkung auf Kundenseite bewusst sein. Ist man mit diesen

Aspekten vertraut, lässt es sich besser gewährleisten, dass das knappe Kommunika-

tionsbudget auf die richtigen Mittel verteilt wird und die Kunden möglichst wirksam erreicht werden.

„Wer keine Werbung macht, um Geld zu sparen, könnte ebenso seine Uhr anhalten, um Zeit zu sparen.“

Henry Ford, amerikanischer
Automobilhersteller.

Maßnahmen der Kommunikationspolitik

Wie bereits angedeutet, wir wollen im Folgenden nicht von „Werbung“ sprechen, sondern bevorzugen den umfassenderen Begriff der Kommunikationspolitik. Neben den anderen drei absatzpolitischen Instrumenten der Preis-, der Produkt- bzw. Sortiments- und der Distributionspolitik ist die Kommunikations-

politik integraler Bestandteil des operativen Marketing-Mix.

„Enten legen ihre Eier in aller Stille. Hühner gackern dabei wie verrückt. Was ist die Folge? Alle Welt isst Hühnereier.“

Henry Ford, amerikanischer
Automobilhersteller.

Es gibt grundsätzlich vier Formen von Marktkommunikation, die danach differenziert werden, ob es auf der einen Seite zu einem direkten oder einem indirekten Kontakt zwischen Anbieter und Kunden kommt und ob auf der anderen Seite persönliche oder unpersönliche Informationsträger eingesetzt werden.

- **Direkte und persönliche Kommunikation:** Unmittelbarer persönlicher Kontakt zwischen dem Kunden und dem Augenoptiker in Form des Beratungs- und Verkaufsgesprächs, in Form der Augenglasbestimmung, in Form von Messen, Betriebsbesichti-

gungen oder Events. Infolge des hohen Persönlichkeitsgrades wirkt diese Form der Kommunikation unmittelbar und hat eine verhältnismäßig starke Wirkung auf den Einzelnen. Sie erzielt allerdings nur eine sehr geringe Breitenwirkung.

- **Direkte und unpersönliche Kommunikation:** Der Augenoptiker richtet sich hier ebenfalls direkt an einen bestimmten Kunden, er tut dies aber in Form eines unpersönlichen Kontaktes. Dies ist z. B. bei der Zusendung von Informationsmaterial oder bei der schriftlichen Einladung zum Sehtest der Fall. Bei dieser Form der Kommunikation

kann im Vergleich zur direkten und persönlichen Kommunikation auch eine höhere Breitenwirkung erreicht werden.

- **Indirekte und persönliche Kommunikation:** Der Augenoptiker nimmt keinen direkten Kontakt zu einem bestimmten Kunden auf, sondern kommuniziert mit Bezugspersonen des potenziellen Kunden. Als Beispiel ließe sich hier die Pflege guter Kontakte zu Vereinen und sonstigen Institutionen des öffentlichen Interesses in der Region anführen.
- **Indirekte und unpersönliche Kommunikation:** Hierunter lassen sich sämtliche Aktivitäten der Mediawerbung einordnen, bei denen der Augenoptiker weder im direkten noch in einem persönlichen Kontakt zu einem bestimmten Kunden steht. Dies ist beispielsweise bei Anzeigen-, Fernseh- oder Radiowerbung der Fall. Hier steht nicht die Wirkung auf einen bestimmten Kunden, sondern das Erreichen einer möglichst großen Breitenwirkung im Vordergrund. Einer breiten Wirkung von Mediawerbung steht allerdings zunehmend die steigende tägliche Informationsüberlastung des Einzelnen entgegen. Jeder von uns hat heute im Durchschnitt mit 6.000 Werbekontakten pro Tag Berührung, erinnern können wir uns jedoch an maximal drei davon...¹

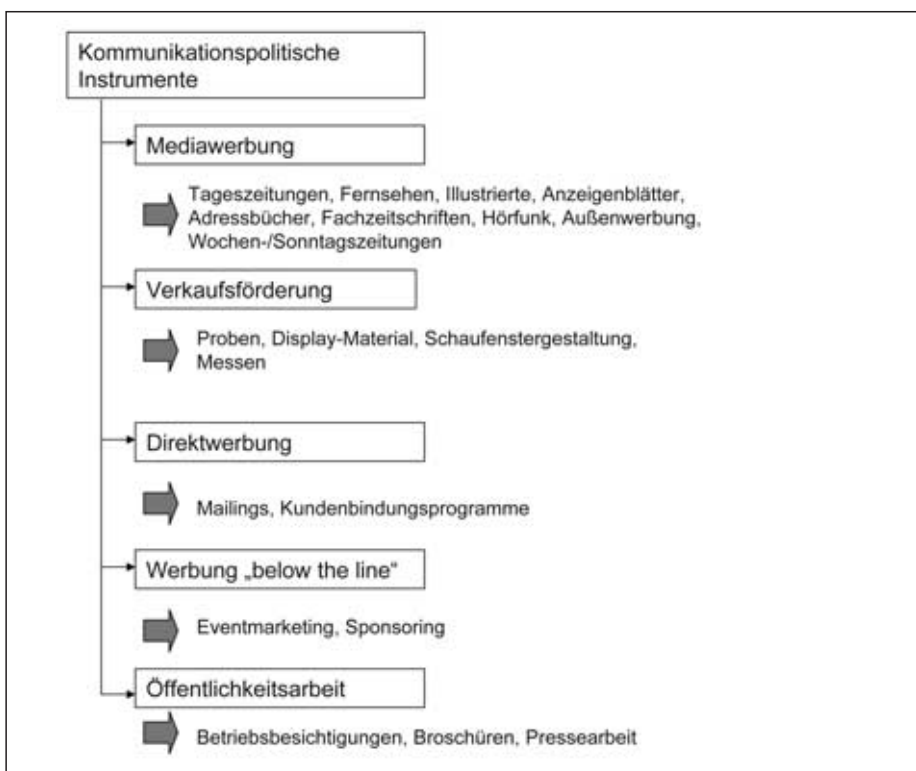


Abbildung 1: Kommunikationspolitischer Mix²

Neben diesen unterschiedlichen Formen der kommunikativen Kontaktaufnahme zu den (potenziellen) Kunden lassen sich auf Basis der eingesetzten Maßnahmen selbst verschiedene Blöcke von Kommunikationsinstrumenten unterscheiden. Diese sind zusammenfassend in Abb. 1 dargestellt.

Sie kommen an uns nicht vorbei!

briot



Warum gebraucht – wenn's auch neu geht?

Für Neugründer, Neuöffner und Modernisierer haben wir das richtige Produktpaket und den richtigen Preis!

Buchmann Deutschland GmbH, Opti München - Halle B1 - Stand 317
Weitere Informationen unter Tel 02 11-21 04-0 oder www.briot-weco.com

■ Betriebswirtschaftliche Aspekte der Kommunikationspolitik

In betriebswirtschaftlicher Hinsicht lassen sich drei wesentliche kommunikationspolitische Entscheidungsbereiche unterscheiden: Die Werbebudgetplanung, die Werbestrategieplanung und die Werbeeffektivitätskontrolle.

Die Werbebudgetplanung

Bei der Werbebudgetplanung ist im Vorfeld für die gesamte Planungsperiode festzulegen, in welchem Umfang der Betrieb finanzielle Mittel für kommunikationspolitische Aktivitäten freimachen muss.

Als Faustregel kann man an dieser Stelle sagen, dass der Werbeetat umso größer ausfallen muss je größer die Zahl der Kunden ist, je kleiner deren durchschnittliche Einkaufsmengen sind, je größer das zusätzlich zu verkaufende Serviceangebot des Betriebes ist, je höher der Preis der beworbenen Produkte ist, je niedriger der Marktanteil des eigenen Betriebs ist und je höher der Umsatzanteil neuer Produkte im Sortiment ist.³

In der Praxis sind unterschiedliche Verfahren zur Festlegung des optimalen Kommunikationsbudgets gebräuchlich. Bevor man sich für ein bestimmtes Verfahren entscheidet, sind jedoch stets kritisch dessen Vor- und Nachteile im Hinblick auf die Geeignetheit für den eigenen Betrieb zu prüfen.

So kann das Budget erstens als **Prozentsatz vom Umsatz** oder als **Prozentsatz vom Gewinn** angegeben werden. Als Bezugsgrößen können hier der Umsatz bzw. der Gewinn der vergangenen Planungsperiode, Durchschnittswerte mehrerer vergangener Planungsperioden oder der geplante Umsatz bzw. der geplante Gewinn der Planungsperiode herangezogen werden. Problematisch an dieser Vorgehensweise ist, dass der eigentlich beabsichtigte Wirkungszusammenhang umgekehrt wird:

Denn schließlich soll die Kommunikationspolitik den betriebswirtschaftlichen Erfolg beeinflussen und nicht umgekehrt der betriebswirtschaftliche Erfolg die Kommunikationspolitik. Außerdem erfolgt die Festlegung des Prozentsatzes weitgehend willkürlich. Belässt man diesen zudem noch über mehrere Planungsperioden hinweg konstant, verbleibt kein Spielraum mehr für werbestrategische Erwägungen, welche einmal ein größeres und einmal ein kleineres

Kommunikationsbudget erfordern können. Dieses variiert ja dann nur mehr gemäß dem zuvor erzielten betriebswirtschaftlichen Erfolg.

Die Vorteile dieses Verfahrens sind dagegen darin zu sehen, dass es zum einen sehr leicht zu handhaben ist, weil die Bezugsgrößen Umsatz und Gewinn ohnehin im Betrieb bekannt sind, und dass es zum anderen automatisch eine sogenannte „prozylische“ Kommunikationspolitik nach sich zieht. Die Praxis, in wirtschaftlich günstigen Zeiten ein höheres Kommunikationsbudget und in der Rezession ein niedrigeres zu setzen, ist tendenziell vorteilhaft.

Geht nämlich infolge einer gesamtwirtschaftlichen Rezession das durchschnittliche Einkommen der Haushalte zurück und neigen diese auch dazu, weniger zu konsumieren, werden sie selbst durch zusätzliche kommunikationspolitische Aktivitäten nicht zur Erhöhung ihrer Nachfrage zu bewegen sein. Außerdem stellt eine „antizyklische“ Kommunikationspolitik, also der verstärkte Einsatz kommunikationspolitischer Maßnahmen in wirtschaftlich schwierigen Zeiten, höhere Ansprüche an die bereits eingeschränkte finanzielle Leistungskraft des Betriebes.

Zweitens ist es gebräuchlich, sich bei der Festlegung des Kommunikationsbudgets an den **verfügbaren finanziellen Mitteln** zu orientieren. Man kalkuliert die Mittel, die man benötigt, um alle anderen in der Planungsperiode entstehenden Kosten zu decken und überlegt sich, welchen Gewinn man mindestens noch erreichen will.

Das Kommunikationsbudget ergibt sich dann als Restgröße nach Abzug all dieser übrigen Plangrößen. Von dieser in der Betriebspraxis durchaus gängigen Vorgehensweise ist jedoch generell abzuraten, denn sie ist rein buchhalterisch ausgelegt und entbehrt jeglichen Marktbezuges. Der zur Erreichung der kommunikationspolitischen Ziele notwendige Etat kann nämlich die vorhandenen Mittel übersteigen, diese genauso gut aber auch unterschreiten.

Eine dritte Methode nimmt bei der Festlegung des eigenen Kommunikationsbudgets die von der **Konkurrenz getätigten Aufwendungen** als Maßstab. Vorteilhaft an dieser Praxis ist, dass dabei explizit die Wettbewerbsaktivitäten ins Kalkül gezogen werden und damit ein Marktbezug hergestellt wird. Andererseits lässt man hier wiederum die eigene wirtschaftliche Situation außer Acht und räumt den eigenen kommunikationspolitischen Zielen zu wenig Raum ein.

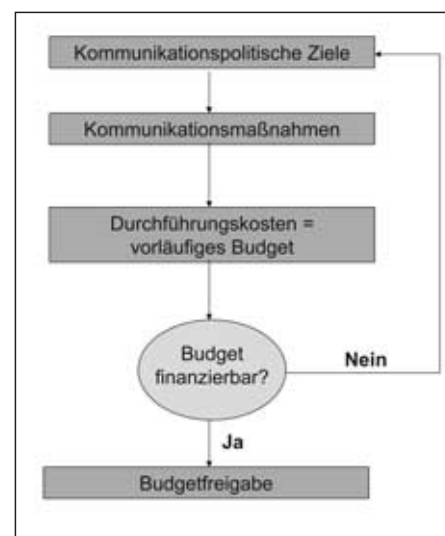


Abb. 2: Ablauf der Ziel-Aufgaben-Methode⁴

Wirklich zu befürworten ist schließlich die **Ziel-Aufgaben-Methode** (vgl. Abb. 2): Hier definiert der Unternehmer zunächst, welche kommunikationspolitischen Ziele er in der Planungsperiode erreichen will und mit welchen Maßnahmen dies geschehen könnte. Die Wirksamkeit bestimmter Maßnahmen ist letztlich aus der Erfahrung des Betriebsinhabers abzuschätzen. Anhaltspunkte können jedoch Größen wie z. B. der Umfang der mit einer Anzeige erreichten Leserschaft oder die durchschnittliche Besucherzahl bei der Teilnahme an City-Marketing-Aktivitäten sein. Im nächsten Schritt sind die Kosten für die geplanten kommunikationspolitischen Aktivitäten zu kalkulieren und ihre Finanzierbarkeit zu überprüfen. Ist die Finanzierbarkeit gewährleistet, wird das Budget freigegeben, andernfalls modifiziert man seine Werbeziele und durchläuft das beschriebene Verfahren von Neuem.

Die Werbestrategieplanung

Ist das Kommunikationsbudget festgelegt, ist es im nächsten Schritt die Aufgabe der Werbestrategieplanung, dieses Budget so auf die möglichen Kommunikationsmaßnahmen aufzuteilen, dass eine maximale Wirkung bei den anvisierten Kundengruppen erreicht wird. Neben der grundsätzlichen Auswahl von Kommunikationsmaßnahmen, also z. B. Mediawerbung vs. Direktwerbung, hat man sich auch innerhalb der gewählten Maßnahmen hinsichtlich der eingesetzten Werbeträgerarten, z. B. Fernsehen vs. Tageszeitung, und dann wiederum hinsichtlich der eingesetzten Werbeträger selbst, z. B. Frankfurter Allgemeine Zeitung vs. Süddeutsche Zeitung, zu entscheiden.

Grundsätzlich ist bei dieser Prozedur der Berührungserfolg zu maximieren.

Berührungserfolg bedeutet, dass man mit seiner Maßnahme möglichst viele und gleichzeitig möglichst gute Kontakte auf Kundenseite erzielt. Das heißt, die Maßnahme spricht viele Personen an, die genau der anvisierten Zielgruppe des Unternehmens angehören. Platt gesprochen: Eine Anzeige für ein Damenparfum in einem Männermagazin erbringt vielleicht viele, nicht jedoch kommunikationspolitisch hochwertige Kontakte.

Nehmen wir nun beispielhaft an, Sie haben sich entschlossen, einen bestimmten Teil Ihres Kommunikationsbudgets in Zeitungswerbung zu investieren. Nun müssen Sie sich entscheiden, welche der unterschiedlichen Zeitungen Ihres regionalen Umfeldes Sie mit Ihrer Anzeige belegen möchten.

Gehen wir des Weiteren davon aus, Sie haben die Zeitungen ‚Lokalkurier‘, ‚Stadtanzeiger‘ und ‚Bezirksinformation‘ zur Auswahl. Ein Problem dieser Art löst man anhand des Tausender-Kontaktpreis-Kriteriums. Der Tausender-Kontaktpreis gibt an, welche Kosten Sie in Kauf nehmen müssen, um mit Ihrer Werbeanzeige bei einer einmaligen Schaltung in einer bestimmten Zeitung 1.000 Personen zu erreichen. Der Tausender-Kontaktpreis für die Zeitung ‚Lokalkurier‘ errechnet sich nach der Formel rechts oben.

Anschließend berechnen Sie ebenso die Tausender-Kontaktpreise für die anderen beiden Zeitungen und vergleichen dann die drei Werte. Das Medium mit dem niedrigsten Tausender-Kontaktpreis wird nun maximal belegt. Das heißt, Sie würden beispielsweise alle Ausgaben dieser Zeitung in dem betreffenden Planungszeitraum belegen. Ist

$$\text{TKP} = \frac{\text{Anzeigenpreis Lokalkurier}}{\text{Leser von Lokalkurier bei einmaliger Schaltung in einer Ausgabe}} \times 1000$$

dann Ihr Werbebudget, welches Sie in Anzeigenwerbung investieren wollen, noch nicht aufgebraucht, wird die zweitgünstigste Zeitung belegt usw. Dieses Belegungsverfahren läuft so lange durch bis schließlich das gesamte Printbudget auf die Zeitungen verteilt ist. Am Schluss liegt Ihnen ein Werbestreuplan mit betriebswirtschaftlicher Grundlage vor.

Um diesen Streuplan unter Zielgruppenaspekten noch zu verbessern, könnten Sie im Nenner des Quotienten anstatt der gesamten Leserschaft der betreffenden Zeitung nur die Leser, die Sie mit Ihrer Anzeige speziell ansprechen möchten, also z. B. nur Frauen, einsetzen. Dadurch steigt die Aussagekraft des Streuplans stark an, denn die Wahrscheinlichkeit, dass mit der Anzeige vor allem die von Ihnen anvisierte Zielgruppe erreicht wird, erhöht sich. Im

Gegenzug entsteht allerdings ein zusätzlicher Informationsbeschaffungsaufwand.

Die Werbeerfolgskontrolle

Damit Kommunikationspolitik dort zum Einsatz kommt, wo sie die höchsten Erfolge erzielt, ist es notwendig, die durchgeführten kommunikationspolitischen Maßnahmen einer bestimmten Planungsperiode in regelmäßigen Abständen einer Erfolgskontrolle zu unterwerfen. Woran knüpft nun ein Kaufmann logischerweise den Erfolg einer kommunikationspolitischen Maßnahme als Erstens? Natürlich wird er sich zuallererst die Änderung seiner Absatzzahlen bzw. seines Umsatzes ansehen. Hier ist jedoch von Anfang an zu berücksichtigen, dass die genaue Messung des Erfolges einer bestimmten Werbemaßnahme anhand der Absatz-

Erfolgsindikatoren bei Zeitungswerbung

Quantitativ

- Häufigkeit der Schaltung und Schaltungsfrequenz (Wear in - Effekt)
- Reichweite des Mediums
- Direkt auf die Kampagne zurück-zuführender Umsatz
- Evtl. Anzahl generierter Anfragen von Kunden
- ...

Qualitativ

- Zielgruppenerreichung
- Regionale Verbreitung des Mediums
- Arten von Kundenanfragen
- ...

Sie kommen an uns nicht vorbei!


RODENSTOCK



Neuvorstellungen

Combi 400 Refraktionseinheit mit elektromotorischer höhen- und seitenverstellbarem Instrumententisch und Phoropterarm, rollstuhltauglich!
Compuvist 500 / 700 P Kontraststärkste Sehzeichendarbietung im mobilen 15" / 17"- Flachbildschirm, optional polarisierend / MKH tauglich!

Buchmann Deutschland GmbH, Opti München - Halle B1 - Stand 317
Weitere Informationen unter Tel 0211-2104-0 oder www.briot-weco.com

Erfolgsindikatoren bei Messe-bzw. Ausstellungsveranstaltungen

Quantitativ

- Vor Ort getätigter Umsatz
- Umsatz aus Anschlusskäufen
- Besucherzahl auf dem Stand
- Durchschnittliche Verweildauer auf dem Stand
- Relation zwischen Stammkunden und auf der Messe neu akquirierten Kunden
- ...

Qualitativ

- Arten von Informationsanfragen auf dem Stand
- Kundenurteil über die Attraktivität des Standes (z.B. hinsichtlich Informativität, Beratung und Service, Atmosphäre etc.)
- Herkunft der Besucher (z.B. aus dem regionalen Umfeld oder aus größerer Entfernung)
- Besucherarten (z.B. Kunden vs. Nicht-Kunden)
- ...

änderung nahezu unmöglich ist, man wird sich in der Regel mit einer ungefähren Abschätzung begnügen und zusätzlich weitere Kenngrößen heranziehen müssen. Die alleinige Messung des Erfolges einer Werbemaßnahme auf Basis der Absatzänderung ist mit folgenden Problemen verbunden:

- Die Erhöhung der Absatzzahlen könnte darauf zurückzuführen sein, dass sich die Kunden an frühere kommunikationspolitische Maßnahmen erinnern. Die aktuelle Kampagne wäre insofern nicht ursächlich für die Absatzänderung und würde zu positiv beurteilt. Die Wirkung einer kommunikationspolitischen Maßnahme über mehrere Perioden hinweg wird als Carry-over-Effekt bezeichnet.
- Umwelteinflüsse, z. B. Konjunktur, Wetter, Feiertage, könnten den Absatz in einer Art und Weise verzerren, die nicht der Kampagne anzulasten ist.
- Unterschiedliche Kommunikationsmaß-

nahmen eines Betriebs wirken gemeinsam auf den Konsumenten. Die getrennte Zurechnung auf den Verkaufserfolg ist unmöglich. Man spricht hier von Spillover-Effekten.

- Schließlich machen kommunikationspolitische Aktivitäten nur einen Teil des absatzwirtschaftlichen Instrumentariums aus. Andere Maßnahmen aus der Sortiments-, Service- und Preispolitik wirken sich ebenfalls auf die Absatzzahlen aus. Wiederum ist keine isolierte Messung der Wirkung einer bestimmten Werbemaßnahme auf die Absatzänderung möglich.

Da also die Erfassung der Absatzänderung alleine keine zuverlässigen Aussagen zur Werbeerfolgskontrolle liefert, muss man zusätzlich stets weitere Indikatoren heranziehen. Diese können anhand einer quantitativen Kennzahl konkret messbar sein oder qualitative Aussagen zum Erfolg der kom-

munikationspolitischen Maßnahme liefern. Absatz- und Umsatzgrößen sollten insofern immer lediglich einen Indikator neben anderen darstellen.

Wir können Ihnen in den dargestellten Tabellen nur anhand beispielhafter Werbemaßnahmen eine Auswahl gängiger Erfolgsindikatoren vorstellen und hoffen, damit Ihre Phantasie zur Entwicklung eigener Kenngrößen zur Kontrolle Ihrer individuellen Kommunikationsstrategie anzuregen.

Fazit

Kommunikationspolitik hat kreativ, schrill, emotional oder fetzig zu sein. Über diesen Punkt brauchen wir wohl nicht zu diskutieren. In Zeiten knapper Kassen muss aber Kommunikationspolitik vor allem auch nach betriebswirtschaftlich, rationalen Überlegungen eingesetzt werden und muss darüber hinaus insbesondere einer regelmäßigen Erfolgskontrolle unterzogen werden.

Dazu gehört, das für den eigenen Betrieb richtige Kommunikationsbudget zu finden, dieses so auf die unterschiedlichen Kommunikationsmaßnahmen aufzuteilen, dass möglichst viele hochwertige Kundenkontakte erzielt werden und für das Unternehmen Kenngrößen zu definieren, welche die durchgeführten Maßnahmen hinsichtlich ihrer Wirksamkeit auf die Probe stellen.

Anschrift der Autorinnen:

**Prof. Dr. Anna Nagl,
Dipl. Kffr. Verena Rath,
Hochschule Aalen,
Studiengang Augenoptik,
Gartenstr. 135,
73430 Aalen**

In der nächsten Ausgabe lesen Sie: Sponsoring in der Augenoptik

Literatur:

- [1] Vgl. Pracht, S. (2004): Blick zurück nach vorn, in: *Acquisa*, 52. Jg., Oktober 2004, S. 15.
- [2] In Anlehnung an Schmalen, H. (1999): *Grundlagen und Probleme der Betriebswirtschaft*, 11. Aufl., Köln 1999, S. 467.
- [3] Hierzu und im Folgenden vgl. Bruhn, M. (1997): *Kommunikationspolitik: Bedeutung – Strategien – Instrumente*, München 1997 sowie Schmalen, H. (1992): *Kommunikationspolitik: Werbeplanung*, 2. Aufl., Stuttgart u. a. 1992.
- [4] In Anlehnung an Bruhn, M. (1997): *Kommunikationspolitik: Bedeutung – Strategien – Instrumente*, München 1997, S. 277.

Erfolgsindikatoren bei Kundenrundschriften

Quantitativ

- Anzahl generierter Kundenaktionen
- Streuerfolg = Anzahl von Käufen / Anzahl von Adressaten
- Direkt auf die Aktion zurückzuführende Umsätze
- Anzahl „wieder belebter“ Kundenbeziehungen
- ...

Qualitativ

- Anfragen von Kunden (z.B. Inanspruchnahme von Sehtests, Einkauf, etc.)
- Kundenurteil hinsichtlich Erwünschtheit, Informativität etc. des Rundschreibens
- Arten wieder belebter Kundenbeziehungen (z.B. gute oder weniger gute Kunden in der Vergangenheit)