

# Werbemanagement



Fritz Unger

---

# Werbe- management

Mit 56 Abbildungen

Physica-Verlag Heidelberg

Prof. Dr. Fritz Unger  
Karlsruher Straße 11  
6940 Weinheim

ISBN-13: 978-3-642-47685-3  
DOI: 10.1007/978-3-642-47683-9

e-ISBN-13: 978-3-642-47683-9

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdruckes, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendungen, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland vom 9. September 1965 in der Fassung vom 24. Juni 1985 zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtsgesetzes.

© Physica-Verlag Heidelberg 1989  
Softcover reprint of the hardcover 1st edition 1989

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, daß solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlag: Erich Kirchner, Heidelberg

## V o r w o r t

Die vorliegende Abhandlung versteht sich nicht als wissenschaftliches Werk. Vor dem Hintergrund sowohl wissenschaftlicher als auch durch praktische Erfahrung gewonnener Erkenntnisse soll aufgezeigt werden, wie Werbung im Management entsteht bzw. entstehen könnte. Es ist ein Problem, wirksame Werbung zu konzipieren, es ist ein anderes, Werbestrategien im Management durchzusetzen, in dem viele mit Entscheidungsmacht ausgestattete Instanzen nicht über notwendige Kompetenz verfügen, Werbung bzw. allgemein Strategien im Rahmen der Marktkommunikation zu beurteilen.

Werbung wird als Bestandteil in einem umfassenden Kommunikations-Mix verstanden, dieses wiederum ist nur ein Element im Marketing-Mix. Erfolgreiches Werbemanagement setzt daher auch Marketing-strategische Kompetenz voraus, ebenso wie Marketing-Strategen über Kompetenz in Fragen menschlicher Beeinflußbarkeit verfügen müssen, wenn sie diesbezüglich Entscheidungen fällen wollen. Im Fehlen übergreifender Sachkompetenz liegt vermutlich ein wesentliches Problem im Marketing-Management, lösbar durch ein "Task Force"-Prinzip wonach einem Team, bestehend aus Experten hinsichtlich aller relevanter Problembereiche die Entscheidungskompetenz zugewilligt wird, mit allen Konsequenzen.

Aus dieser Problematik leiten sich die ersten beiden Kapitel der folgenden Abhandlung ab, nämlich die Behandlung der Werbung im Kommunikations- und Marketing-Mix einerseits und die Darstellung existierender und möglicher Organisationsstrukturen als äußeren Rahmen von Marketing-Entscheidungsprozessen andererseits.

Die weiteren Kapitel sind in Form eines Entscheidungsprozesses aufgebaut. Zunächst wird der Situationsanalyse breiter Raum gewidmet. Es folgt die Darstellung strategischer Basisentscheidungen, wobei insb. der Budgetierung ein eigenes Kapitel gewidmet wird. Da Werbung als operative Maßnahme direkt aus der strategischen Unternehmensplanung

ableitbar ist, wird auf diesen Aspekt besonders ausführlich eingegangen. Nur das Verständnis der strategischen Unternehmensplanung ermöglicht das Verständnis konkreter Kommunikationspolitik und damit auch der Werbung. Erst nach umfassender Analyse und Klarheit über langfristige strategische Ziele kann die Werbeagentur mit der Gestaltung konkreter Werbemittel und anderer gestalterischer Umsetzungen beauftragt werden. Dieses Thema wird im 5. Kapitel aufgegriffen: Die Arbeitsweise der Agentur.

Werbung bedeutet in der Praxis die Verwertung wissenschaftlicher Erkenntnisse insb. über Möglichkeiten der Beeinflussung menschlichen Verhaltens. Da Werbung in diesem Sinne Sozialwissenschaften heranzieht, kann man Werbung als eine Sozialtechnik verstehen. Anwendung und Verwertung setzen Kenntnisse voraus. Diese verhaltenswissenschaftlichen Grundlagen, als notwendiges Handwerkszeug des Sozialtechnikers, werden im Kapitel 6 ausführlich behandelt. Direkt anschließend wird gezeigt, wie Werbung in verschiedener Form (Anzeigen, Fernsehen, Funk, Plakat) gestaltet werden kann (Kapitel 7).

Kapitel 8 schließlich behandelt die Mediaplanung, also die Verteilung der Werbung auf die einzelnen Werbeträger (Medien), ehe im 9. Kapitel auf das Problem der Werbewirkungsforschung eingegangen wird. Vor dem Einsatz konkreter Werbemittel kann man deren voraussichtliche Wirkung testen. Außerdem besteht die Möglichkeit, nach Einsatz der Werbung, im nachhinein die eingetretenen Folgen wenigstens ansatzweise zu messen. Dieser letzte Schritt kann als Kontrolle und damit Ende des Entscheidungsprozesses verstanden werden, der gleichzeitig wieder in die Analysephase eines folgenden Prozesses eingeht.

Der Dank des Autors gilt zuerst Frau Maria Jassmann für die zuverlässige Abwicklung aller Schreibearbeiten sowie Frau Rita Bronner und Herrn Bernd Leu für die Herstellung der

zahlreichen Abbildungen. Außerdem sei den Firmen und Werbeagenturen gedankt, die freundlicherweise Abdruckgenehmigungen für die verwendeten Werbemittel-Beispiele erteilten. Nicht zuletzt ist dies der Platz, sich einmal bei Herrn Walter Bokämper (Geschäftsführer der VILEDA GmbH) für die Jahre gemeinsamer Zusammenarbeit im Marketing zu bedanken, in denen der Verfasser erheblichen Einblick in das Management, insbesondere in das der Marktkommunikation, erhielt. Ohne diese praktischen Erfahrungen wäre das vorliegende Werk nicht entstanden.

Weinheim, im Juli 1988

Fritz Unger

## Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Werbung und ihre Funktion im Marketing</b>	<b>1</b>
1.1	Marktkommunikation im Marketing-Mix	1
1.2	Werbung im Kommunikations-Mix	8
1.3	Werbung in der Marketing-Organisation	19
	1.3.1 Kompetenzprobleme	19
	1.3.2 Stab-Linie-Strukturen als Organisationsproblem	30
	1.3.3 Fehlende Systematik	35
1.4	Kooperation mit Werbeagenturen	37
	1.4.1 Von der Schaltagentur zur "Full Service"-Agentur	37
	1.4.2 Aus organisatorischen Strukturen resultierende Probleme	43
	1.4.3 Abhängigkeit führt zu Konformismus	45
	1.4.4 Lösungsansätze: Reduktion der Divergenzen im Entscheidungsprozeß	48
	1.4.5 Kooperation als Führungsprinzip	50
	1.4.6 Ein Beitrag aus verhaltenswissenschaftlicher Sicht	53
	1.4.7 Kommunikations-Management als Funktion im Marketing	56
<b>2</b>	<b>Situationsanalyse</b>	<b>64</b>
2.1	Unternehmensstrategische Analyse	64
2.2	Der Grundgedanke der Portfolio-Analyse	65
	2.2.1 Die zweidimensionale Analyse	65
	2.2.2 Das Portfolio	74
	2.2.3 Strategie-Entwicklung	81
2.3	Situationsanalyse als Grundlage operativer Maßnahmenplanung	88
	2.3.1 Von der strategischen zur operativen Planung	88
	2.3.2 Entwicklung und Prognose des relevanten Marktes	91
	2.3.3 Stärken und Schwächen gegenüber den wichtigsten Wettbewerbern	94

2.3.4	Nachfrage und Verbrauch	101
2.3.5	Handel und Vertrieb	104
2.3.6	Schlußfolgerungen für das Management	107
<b>3</b>	<b>Zielformulierung</b>	<b>110</b>
3.1	Vorbemerkungen	110
3.2	Ökonomisch-operationale Ziele	113
3.3	Kommunikative Ziele	114
3.4	Zielgruppenbestimmung und Segmentierung	118
3.5	Kommunikationsstrategische Entscheidungen	131
3.5.1	Die Teilbereiche der Kommunikationsstrategie	131
3.5.2	Die Kommunikations-Leitstrategie	132
3.5.3	Markenpolitische Entscheidungen	136
3.5.4	Die Media-Strategie	140
3.5.4.1	Die Auswahl der Mediegattungen	141
3.5.4.2	Die Media-Ziele: Reichweite und Kontakthäufigkeit	159
3.6	Die Zeitplanung	171
<b>4</b>	<b>Budgetierung</b>	<b>179</b>
<b>5</b>	<b>Ausführung durch die Werbeagentur</b>	<b>193</b>
5.1	Das Briefing bzw. die Aufgabenstellung	193
5.2	Die Arbeitsweise der Agentur	198
<b>6</b>	<b>Modellannahmen der Werbewirkung</b>	<b>205</b>
6.1	"YALE STUDIES IN ATTITUDE AND COMMUNICATION" - Ein Rückblick	205
6.2	Hierarchie-Modelle der Werbewirkung	214
6.3	Wahrnehmung	217



6.4	"Low Involvement" versus "High Involvement"- Dimensionen	226
6.4.1	Unterschiedliche "Involvement"- Dimensionen	226
6.4.2	"Involvement" und Betrachtungsdauer von Anzeigen	231
6.4.3	"Involvement" und Beeinflußbarkeit	233
6.4.4	Markenbekanntheit oder "Hierarchie der Effekte"	238
6.4.5	"Involvement" im Zusammenhang	239
6.5	Die Bedeutung der Bilder für die Wahrnehmung	241
6.5.1	Einstellungen und Wahrnehmungen	245
6.6	Emotionspsychologische Aspekte	250
6.7	Kognitive Aspekte	257
6.7.1	Einstellungen und Wahrnehmung	257
6.7.2	Kognitive Dissonanz	262
6.7.3	Psychologische Reaktanz	268
6.7.4	"Cognitive Response"	274
	6.7.4.1 Das Modell	274
	6.7.4.2 Konsequenzen für die Markt-Kommunikation	280
6.7.5	Versuch einer Zusammenfassung	290
7	<b>Die Gestaltung der Werbemittel</b>	296
7.1	Anzeigen	296
7.1.1	Anzeigen in Zeitschriften	296
7.1.2	Einige Besonderheiten in Zeitungen	307
7.1.3	Der Herstellungsprozeß	314
7.2	Fernsehwerbung	315
7.2.1	Konzeption	315
7.2.2	Die Entstehung der Fernsehwerbung	318
7.3	Funkwerbung	324
7.4	Plakatwerbung	327
7.5	Gestaltung im Media-Mix	333
8	<b>Mediaplanung</b>	334
8.1	Das Grundproblem	334

8.2	Die Media-Analysen	335
8.3	Mediaplanung in der Durchführung	345
<b>9</b>	<b>Werbewirkung und ihre Messung</b>	<b>365</b>
9.1	Vorbemerkungen	365
9.2	Methoden für den Werbemittel-Pretest	366
	9.2.1 Messung der Aufmerksamkeit	366
	9.2.2 Blickaufzeichnung	370
	9.2.3 Tachistoskopie	375
	9.2.4 Befragungsmethoden	376
9.3	Nachträgliche Kontrollen	384
9.4	Elektronische Werbewirkungsforschung im Feld	385
9.5	Werbewirkungsforschung im Zusammenhang	387
	<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>389</b>
	<b>Stichwortverzeichnis</b>	<b>413</b>