

**Aktuelle Befunde zur Optimierung von Budgetentscheidungen**

## → **Mediabudget und Markterfolg**

Von Gerhard Franz\*

Mindestens einmal im Jahr steht für das Marketingmanagement die Entscheidung über die Höhe des Mediabudgets an. Beantwortet werden muss die Frage, wie viel Unterstützung durch Werbedruck braucht eine Marke, um in der nächsten Planungsperiode erfolgreich zu sein? Was Erfolg im Einzelnen bedeutet, hängt natürlich von den gesetzten Zielen ab. Im einen Fall wird eine Stabilisierung der Marktposition angestrebt, im anderen eine Erhöhung des Marktanteils.

**Universelle Methode zur Bestimmung des Mediabudgets analysiert**

Es gibt eine Reihe von individuell eingesetzten Methoden zur Budgetbestimmung. Die wichtigsten werden weiter unten kurz dargestellt. Das Problem dabei ist, man kann ihre Vor- und Nachteile nur theoretisch diskutieren, weil keine verallgemeinerbaren empirischen Ergebnisse dazu vorliegen. Denn die Erfolge oder Misserfolge einzelner Ansätze werden von den Unternehmen aus Wettbewerbsgründen nicht offengelegt. Deshalb wird der Fokus hier zunächst auf eine universell einsetzbare Methode gerichtet, die sich schon in der Vergangenheit bewährt hat und für die auch aktuelle empirische Ergebnisse vorliegen: die Beziehung zwischen Share of Voice (Anteil an den Mediaausgaben im Marktsegment) und Share of Market (Marktanteilen). Mit dieser Methode lassen sich quantifizierbare Entscheidungshilfen ableiten, die dazu beitragen, die Höhe des Budgets – im Hinblick auf die gesetzten Ziele – so auszutarieren, dass mittelfristig weder zu viel noch zu wenig ausgegeben wird.

**Empirische Ergebnisse aus angelsächsischen Märkten**

Empirische Ergebnisse hierzu liegen vor allem für den englischsprachigen Raum vor. Im deutschen Markt, wo veröffentlichte Forschung vor allem von den Medien finanziert wird, stehen solche medienübergreifenden Themen nicht im Mittelpunkt des Vermarktungsinteresses. Gerade deswegen macht es Sinn, aus den anderswo gewonnenen Erkenntnissen zu lernen. Es gibt keinen Grund, an der Übertragbarkeit der Ergebnisse auf den deutschen Markt zu zweifeln.

### **Mediabudgets im Wettbewerbsumfeld**

**Angestrebter Marktanteil ist entscheidende Zielgröße**

Für die Bestimmung des Mediabudgets gibt es keine absoluten Kriterien. Referenzwerte dafür müssen aus dem Wettbewerbsumfeld im jeweiligen Marktsegment gewonnen werden. Je höher die Mediainvestitionen der direkten Wettbewerber, desto mehr muss ein Unternehmen ausgeben, das sich in diesem Umfeld dauerhaft behaupten will. Die entscheidende Zielgröße für die Höhe der Investition

nen ist dabei der angestrebte Marktanteil. Er steht in einer empirisch messbaren Beziehung zum Budgetanteil, also dem prozentualen Anteil an den Mediaausgaben im Marktsegment. Wer einen bestimmten Marktanteil erreichen oder halten möchte, kann das nur über einen entsprechenden Budgetanteil.

Für die Analyse der Beziehung bietet sich ein generalisierbares Modell an, das von einer Gleichgewichtsvorstellung ausgeht: Für jeden Marktanteil gibt es einen korrespondierenden Budgetanteil, der nötig ist, um ihn stabil, das heißt im Gleichgewicht zu halten. Wenn der Budgetanteil über dem aktuellen Gleichgewichtslevel liegt, wird sich der Marktanteil zum neuen, höheren Gleichgewichtslevel hinbewegen. Das gilt genauso umgekehrt: Wenn der Budgetanteil unter dem aktuellen Gleichgewichtslevel liegt, wird der Marktanteil absinken, um sich auf entsprechend niedrigerem Niveau einzupegeln.

Dieses Gleichgewichtsmodell konnte in verschiedenen Studien für eine Vielzahl von Marken und Märkten verifiziert werden. In allen Fällen wurden signifikant positive Korrelationen zwischen Budget- und Marktanteil festgestellt. In einer Studie bestand die empirische Basis aus 1 096 Marken in 23 Ländern. (1) In einer anderen wurden für Großbritannien die Marktführer in 26 Marktsegmenten schnell drehender Konsumgüter zwischen 1975 und 1999 analysiert. (2)

Auch die Analyse der IPA-Datenbank bestätigt diesen Zusammenhang. Die IPA (Institute of the Practitioners of Advertising) (3) ist der führende Verband der Werbe-, Media- und Kommunikationsagenturen in Großbritannien. Die IPA-Datenbank umfasst Fallstudien zu den Kampagnen aus dem englischen Markt, die für den IPA Effectiveness Award eingereicht wurden. Die Fallstudien werden nach 216 Kriterien klassifiziert, unter anderem zur Art der Marken, Kampagnen und Kommunikationsstrategien, zum spezifischen Kontext der Kampagne und zu den Ergebnissen gemessen mit unterschiedlichen Wirkungsindikatoren. Aufgrund ihrer Anlage kann die Datenbank also nach den verschiedensten Kriterien ausgewertet werden. In die aktuell vorliegenden Analysen gingen insgesamt 880 Kampagnen ein, die einen Zeitraum von 1998 bis 2007 abdecken. (4)

### **Der Zusammenhang zwischen Budgetanteil und Marktanteil**

Die beiden Indikatoren Budget- und Marktanteil müssen für das exakt gleiche Marktsegment berechnet werden, um zur Budgetbestimmung geeignet zu sein. Die Marktanteile sollten – wann immer möglich – über den Wert- und nicht über das Absatzvolumen berechnet werden. Absatz ist kein zuverlässiger Indikator für den finanziellen Erfolg, weil hohes Absatzvolumen sich auch durch Preisenkungen erkaufen lässt. Handelsmarken, die nicht oder kaum beworben werden, sollte man bei der Definition des relevanten Marktes außen vor lassen, um die Relationen zwischen Budget- und Marktanteil nicht zu verzerren.

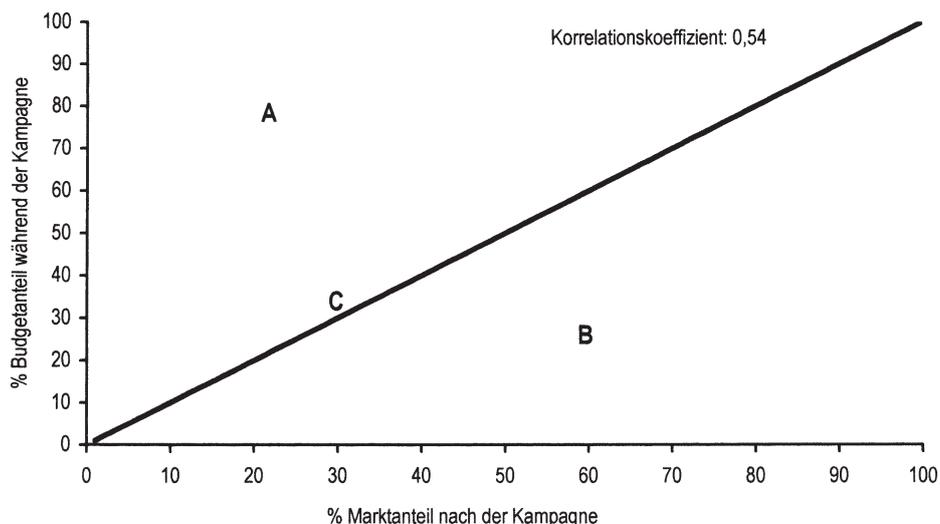
**Gleichgewichtsmodell: Zusammenhang zwischen Marktanteil und Budgetanteil**

**Datenbasis der Analyse: IPA-Datenbank**

**Voraussetzungen für die Berechnung**

\* *mm&k media effects, Mannheim.*

Abb. 1 Budget- und Marktanteil mit den fiktiven Marken A,B und C



Quelle: Binet, Les/Peter Field: Marketing in the Era of Accountability. Identifying the marketing practices and metrics that truly increase profitability. World Advertising Research Center. Henley-on-Thames 2007, S. 43; IPA-Datenbank.

**Korrelation zwischen Budget- und Marktanteil bei Kampagnen der IPA-Datenbank**

Bei den Kampagnen der IPA-Datenbank beträgt die Korrelation zwischen Budget- und Marktanteil 0,54. Dieser Wert ist statistisch signifikant auf dem 99-Prozent-Niveau. Aus der Regressionslinie lässt sich ablesen, dass bei durchschnittlich erfolgreichen Marken der Marktanteil mehr oder weniger dem Budgetanteil entspricht (vgl. Abbildung 1). Natürlich gibt es viele Marken, die deutlich über oder unter der Regressionslinie liegen. Die Regressionslinie stellt den durchschnittlichen Gleichgewichtslevel zwischen Budget- und Marktanteil dar.

Nach der theoretischen Vorstellung sollten Kampagnen, die über der Regressionslinie liegen (wie die Kampagne für die fiktive Marke A in Abbildung 1), Marktanteilsgewinne erzielen. Denn das sind Kampagnen, bei denen der Budgetanteil während der Kampagne höher ist als der Marktanteil. Dementsprechend würde sich Marke A in der Grafik nach rechts bewegen. Umgekehrt sollten Kampagnen, die unter der Linie liegen (wie die Kampagne für die fiktive Marke B in Abbildung 1) Marktanteilsverluste erleiden. Dementsprechend würde sich Marke B in der Grafik nach links bewegen. Die fiktive Marke C würde sich nicht bewegen. Mit 30 Prozent Budgetanteil und 30 Prozent Marktanteil befindet sie sich in einer stabilen Gleichgewichtsposition.

**Höherer Budget- als Marktanteil führt zu Marktanteilsgewinnen**

Diese These lässt sich empirisch prüfen, wenn man den überschüssigen Budgetanteil (also den Budgetanteil, der über dem anfänglichen Marktanteil liegt), mit den Marktanteilsgewinnen während der Kampagne korreliert. In der Tat lässt sich eine signifikante positive Korrelation von 0,42 feststellen. (5) Das bedeutet, je größer der Überschuss des Budgetanteils ist, desto stärker wächst die Marke. Oder noch präziser formuliert: Je höher der Anteil des Mediabudgets im Marktsegment über dem Marktanteil vor der Kampagne liegt, desto stärker wächst der Marktanteil während der Kampagne.

Das gilt genauso umgekehrt: Wenn der Budgetanteil vor der Kampagne unter dem Marktanteil liegt, sinkt der Marktanteil während der Kampagne.

Der genaue Zusammenhang lässt sich mit folgender Regressionsformel beschreiben:  $y = 0,2153x + 0,0403$ , wobei x der Budgetanteil vor der Kampagne ist und y der Marktanteilsgewinn nach der Kampagne. Daraus lässt sich ableiten, dass ein 10-Prozent-Überschuss beim Budgetanteil vor der Kampagne ca. 2,2 Prozent Marktanteilsgewinn nach der Kampagne bringt. Dabei muss allerdings berücksichtigt werden, dass in der IPA-Datenbank überwiegend erfolgreiche Kampagnen enthalten sind. Offensichtlich nicht erfolgreiche und damit auch nicht preiswürdige Kampagnen wird niemand für einen Wettbewerb einreichen. Das kann nur bedeuten, eine Durchschnittskampagne liegt eher unter diesem Wert.

Mit einem Korrekturverfahren für die zugunsten erfolgreicher Kampagnen verzerrte Verteilung kann auf die typische Durchschnittskampagne geschlossen werden. Die korrigierte Formel lautet:  $Y = 0,0962x$ . Der Wert von 2,2 Prozent Marktanteilsgewinn pro 10 Prozent Budgetüberschuss halbiert sich demnach auf 1 Prozent. Das heißt, die Kampagnen in der IPA-Datenbank sind im Schnitt doppelt so effektiv wie eine Durchschnittskampagne. (6) Dieser Wert wird auch von anderen britischen Studien bestätigt, bei denen die Kampagnenauswahl eher nach dem Zufallsprinzip erfolgte. Bei den Durchschnittswerten für Kampagnen aus den verschiedensten Branchen zeigt sich die gleiche Relation: Mit einem Budgetüberschuss von 10 Prozent lässt sich ein Marktanteilsgewinn von ungefähr 1 Prozent generieren. (7)

**Korrekturverfahren lässt auf Durchschnittskampagnen schließen**

**Marktanteilsziele und Budgethöhe**

**Faustformel:**  
**10 % Werbedruck-**  
**Überschuss = 1 %**  
**Marktanteilsge**

Aus der Sicht des Marketingmanagements lässt sich folgende Daumenregel für die Bestimmung des Mediabudgets ableiten: für 1 Prozent Marktanteilsge

win

**Für Stabilisierung**  
**des Marktanteils ist**  
**Gleichgewichtslevel**  
**ausreichend**

Für die meisten Marken ist das Ziel zunächst einmal die Stabilisierung des eigenen Marktanteils. Dafür ist ein Budget erforderlich, das auf dem Gleichgewichtslevel liegt. Die Stabilisierung eines Marktanteils von 10 Prozent erfordert einen Budgetanteil von 10 Prozent. Wachstum schafft erst der überschüssige Budgetanteil. Wenn der Budgetanteil auf 20 Prozent hochgefahren wird, sind 10 Prozent für die Stabilisierung verantwortlich und 10 Prozent für das Wachstum des Marktanteils. Bei einer durchschnittlichen Kampagne wäre dann ein Wachstum von 1 Prozent pro Jahr zu erwarten.

**Antizyklische Strategie kann Marken**  
**erfolgreicher machen**

Im Hinblick auf die Konkurrenzmarken im Marktsegment ergibt sich daraus folgende Dynamik: Wenn die Konkurrenz ihre Mediaausgaben erhöht, muss eine Marke, die ihren Marktanteil halten will, in gleichem Umfang mitziehen. Hält sie ihr absolutes Budget stabil, verliert sie Marktanteile, weil ihr Budgetanteil gemessen an den gesamten Ausgaben des Marktsegments absinkt. Umgekehrt gilt: Wenn die Konkurrenz ihre Mediaausgaben herunterfährt, kann eine Marke die eigenen Ausgaben in gleichem Umfang absenken, ohne Marktanteile zu verlieren. Hält sie in einer solchen Situation ihre absoluten Ausgaben aber stabil, steigt der Budgetanteil und in der Folge dann auch der Marktanteil.

Das ist der Grund, warum man mit antizyklischem Ausgabeverhalten eine Marke erfolgreicher machen kann, als mit einer prozyklischen Strategie. (8) Genau betrachtet stellt die Rezession eine einmalige Chance für jede Marke dar. Wenn sie – im Gegensatz zur Konkurrenz – ihr absolutes

Budget auch im Abschwung stabil hält, wächst ihr Budgetanteil im Marktsegment ohne Mehrinvestitionen. Das heißt, in der Rezession bietet sich über stabiles Ausgabeverhalten die preiswerteste Möglichkeit, den Marktanteil einer Marke zu steigern. Im Aufschwung – wenn alle wieder ihre Budgets erhöhen – muss für die Erhöhung von Marktanteilen sehr viel mehr Geld in die Hand genommen werden. Preiswert wachsen können Marken vor allem in rezessiven Phasen. Sie gehen dann mit höherem Marktanteil in den nächsten Aufschwung.

**Der Einfluss der Markengröße bei der Budgetbestimmung**

Ein wichtiger Aspekt bei der Budgetbestimmung ist die Größe der Marke. Denn die Beziehung zwischen dem überschüssigen Budgetanteil und den damit erzielbaren Marktanteilsgewinnen ist nicht linear. Kleine Marken setzen den Budgetanteil über ihren Marktanteil, große Marken setzen ihn darunter. (9) Das hat sehr wahrscheinlich etwas mit Skaleneffekten zu tun. Große Marken haben Vorteile beim Preis, bei Distribution und Innovation, sowie bei der generellen Präsenz. Sie müssen sich also nicht so stark auf Werbung stützen, um ihren Marktanteil stabil zu halten. Die Analyse von Jones kommt zu dem Ergebnis, dass Marken mit einem Marktanteil größer als 25 Prozent für die Sicherung ihrer Position einen Budgetanteil brauchen, der ca. 5 Prozent unter ihrem Marktanteil liegen darf. Dagegen brauchen kleinere Marken unter 10 Prozent Marktanteil für die Stabilisierung ihrer Position einen Budgetanteil, der ca. 4 Prozent über ihrem Marktanteil liegen sollte. Bei mittelgroßen Marken zwischen 10 Prozent und 25 Prozent Marktanteil liegt der zur Stabilisierung erforderliche Budgetanteil in etwa auf dem Level ihres Marktanteils. Die Analyse von Jones beruht auf etablierten Marken, die sich in einer mehr oder weniger stabilen Gleichgewichtslage befanden, also in der Regel keine wachsenden Marken.

Die Auswertung aus der IPA-Datenbank zeigt ein anderes Bild (vgl. Tabelle 1). Zwar gilt auch hier, dass kleinere Marken einen höheren Budgetanteil brauchen als große Marken, aber die Budgetüberschüsse sind deutlich stärker ausgeprägt. Das liegt daran, dass die für den IPA Effectiveness Award eingereichten Fälle naturgemäß Marken waren, deren Strategie stark auf Wachstum ausgerichtet war. Denn Preischancen haben ja nur erfolgreiche Marken. Die Ergebnisse zeigen, dass kleine wachstumsorientierte Marken deutlich mehr Budgetüberschuss brauchen als große Marken. Große Marken profitieren generell stärker von Faktoren jenseits der Werbung. Allein ihre hohe Präsenz in den Märkten ersetzt – zum Teil jedenfalls – aktiv getätigte Werbeinvestitionen, mit denen kleine Marken ihre geringere Präsenz ausgleichen müssen.

**Weitere Faktoren für die Budgetbestimmung**

Neben der Größe der Marke gibt es noch eine Reihe weiterer Faktoren, die die Reaktionsstärke auf das eingesetzte Budget beeinflussen (vgl. Tabelle 2). In jungen und stark wachsenden Marktsegmenten

**Skaleneffekte durch Markengröße gegeben**

**Wachstumsorientierte Marken brauchen mehr Budgetüberschuss**

**Marktreife, Produktart und Media-belegung als weitere Einflussfaktoren**

bringt ein Budgetüberschuss von 10 Prozent Marktanteilsgevinne von 3,3 Prozent gegenüber 1,2 Prozent in reifen oder schrumpfenden Märkten. In jungen Marktsegmenten gibt es typischerweise weniger konkurrierende Marken. Es ist viel Wachstumspotenzial für alle da. Die Konkurrenzaktivitäten sind nicht so schädlich für den eigenen Erfolg. In reifen Segmenten herrscht dagegen mehr Verdrängungswettbewerb und es gibt mehr niedrigpreisige Handelsmarken. Das macht es für eine Marke schwerer, ihre Position auszubauen.

In Dienstleistungsmärkten sind die mit Budgetüberschüssen erzielbaren Marktanteilsgevinne höher als bei langlebigen Konsumgütern und sehr viel höher als bei schnell drehenden Konsumgütern. In vielen schnell drehenden Märkten ist der Anteil von Handelsmarken stark ausgeprägt, die ihre Position eher über niedrige Preise als über Werbung absichern. Günstig auf die Marktanteilsgevinne wirkt sich aus, wenn mehrere Mediagattungen belegt werden, wenn in TV investiert wird und wenn zusätzlich Below-the-Line-Aktivitäten zum Einsatz kommen.

Bei den in Tabelle 2 dokumentierten Marktanteilsgevinnen muss wieder - wie oben schon angemerkt - darauf geachtet werden, dass die IPA-Fallstudien eher erfolgreiche Kampagnen abbilden. Für eine Durchschnittskampagne kann man realistischerweise nur die Hälfte der angeführten Zuwächse erwarten.

**Alternative Methoden zur Budgetbestimmung**

In der Praxis hat sich noch eine Reihe anderer Methoden zur Bestimmung der Budgethöhe etabliert. Sie werden im Folgenden kurz dargestellt und im Hinblick auf ihre Implikationen diskutiert. (10)

**Budget als Prozentanteil der Abverkäufe**

Die Budgethöhe wird festgelegt auf einen fixen Prozentanteil der erwarteten Abverkäufe. Das Verfahren basiert häufig auf dem durchschnittlichen Anteil im Marktsegment und einer prozentualen Fortschreibung der Abverkäufe des Vorjahres. Diese Methode behandelt alle Marken gleich. Sie zieht nicht in Betracht, dass große Marken auch mit relativ weniger Werbeausgaben erfolgreich sein können. Zum anderen ist die Methode vergangenheitsbezogen. Wenn die Prozentanteile zu niedrig angesetzt werden, kann das eine Abwärtsspirale der Marke auslösen. Niedrige Abverkäufe im Vorjahr führen zu niedrigen Ausgaben im aktuellen Jahr, was wiederum niedrigere Abverkäufe nach sich zieht. Die Kausalität, dass Marketinginvestitionen zu Abverkäufen führen, wird hier ins Gegenteil verkehrt.

**Budgetfortschreibung mit der Inflationsrate**

Die Budgethöhe fürs aktuelle Jahr wird bestimmt durch das Budget des vergangenen Jahres plus der spezifischen Inflationsrate für Mediaschaltungen. Die Methode zielt auf eine Stabilisierung der Wirkung ab. Sie ist aber sehr ungenau, weil sie das Verhalten der Konkurrenz nicht explizit berücksichtigt. Das Stabilisierungsziel würde sie nur erreichen, wenn alle Konkurrenten im Marktsegment auch mit diesem Verfahren arbeiten und die gleichen Inflationsraten unterstellen. Wie die vorher

① **Marktanteile und Budgetüberschuss**

in %

Marktanteile Bandbreiten	Durchschnittlicher Budgetüberschuss (= Budgetanteil - Marktanteil)
0-5	14,6
6-10	10,3
11-20	13,5
21-30	3,9
> 30	-2,0

Quelle: Binet, Les/Peter Field: Marketing in the Era of Accountability. Identifying the marketing practices and metrics that truly increase profitability. World Advertising Research Center. Henley-on-Thames 2007, S. 49; IPA-Datenbank.

② **Budgetüberschuss und Marktanteilswachstum**

	Marktanteilsgevinne pro 10% Budgetüberschuss (= Budgetanteil - Marktanteil)
alle IPA-Kampagnen	2,2
kleine Marken	1,3
große Marken	0,3
neue/wachsende Märkte	3,3
reife/schrumpfende Märkte	1,2
schnelldrehende Konsumgüter	0,8
langlebige Konsumgüter	2,4
Dienstleistungen	2,7
monomediale Kampagnen	1,2
multimediale Kampagnen	2,4
Below-the-Line-Aktivitäten	2,6
keine Below-the-Line-Aktivitäten	1,1
Einsatz von TV	2,6
kein Einsatz von TV	0,7
Schätzung Durchschnittskampagne	1,0

Quelle: Binet, Les/Peter Field: Marketing in the Era of Accountability. Identifying the marketing practices and metrics that truly increase profitability. World Advertising Research Center. Henley-on-Thames 2007, Appendix, S. 231; IPA-Datenbank.

beschriebene ist auch diese Methode vergangenheitsbezogen.

Für das Marketingbudget steht der Betrag zur Verfügung, der übrig bleibt, nachdem alle anderen Abverkaufskosten abgezogen wurden. Diese Methode ist extrem unsensibel, weil sie weder die Absätze der Vergangenheit noch die potenziell erzielbaren in Betracht zieht. Das kann für eine Marke sehr gefährlich werden, wenn die Entscheider nach kurzfristigem Gewinn spielen. Denn diese Methode bietet keinerlei Gewähr für eine Stabilisierung der Umsätze.

Über regionale Experimente mit unterschiedlichen Budgetniveaus wird festgestellt, welche Budgetgröße die Gewinne optimiert. Die Methode kann sehr gut arbeiten, wenn die Ergebnisse richtig beobachtet und interpretiert werden. Weil hier viele

**Budgetbestimmung nach Erschwinglichkeit**

**Budgetbestimmung durch regionale Tests**

Variablen ins Spiel kommen, sollte zur Datenanalyse ökonomisches Modelling eingesetzt werden.

**Vergleich mit den Hauptkonkurrenten**

Als Vergleichskriterium für die Budgetbestimmung werden die Budgets der jeweiligen Hauptkonkurrenten herangezogen. Diese Methode berücksichtigt nicht die Unterschiede zwischen Marken und Kommunikationszielen. Es wird dabei implizit angenommen, dass die Konkurrenten ihre Budgets optimiert haben. Das muss aber keineswegs der Fall sein. Wenn es sich viele im Marktsegment leicht machen und jeweils auf die anderen schauen, um ihr Budget festzulegen, wird das insgesamt sehr wahrscheinlich nicht zu optimalen Ergebnissen führen. Es führt eher zur Multiplikation von Fehlbudgetierungen, die entweder zu hoch oder zu niedrig liegen.

**Budgetbestimmung mit Modelling**

Die Budgethöhe wird über das Modelling von vergangenen oder regionalen Abverkaufseffekten für unterschiedliche Budgetniveaus festgelegt. Wenn Daten zu den erwirtschafteten Gewinnen in das Modell einbezogen werden, kann man damit auch das optimale Budget für ein Maximum an Gewinn prognostizieren. Modelling kann ein sehr wertvolles Instrument für den Budgetierungsprozess sein, weil damit unterschiedliche Szenarien durchgerechnet und gegenübergestellt werden können. Es erfordert Expertise, geeignete Daten und Zeit. Richtig eingesetzt ist Modelling die beste Methode, Erkenntnisse über Wirkungszusammenhänge zu gewinnen, die dann für die Optimierung der Marketinginvestitionen genutzt werden können.

**Das Budget als Ausgangspunkt für die weitere Planung**

Die Budgetbestimmung ist nur der erste Schritt, aber gleichzeitig die notwendige Voraussetzung für alle weiteren Planungsstufen im Marketingzyklus. Als Nächstes erfolgt in enger Verzahnung mit der kreativen Strategie das so genannte Channel-Planung. Hier findet die Auswahl der medialen und nicht-medialen (z.B. Below-the-Line, Promotions, Ambient Media, Virales Marketing, Performance- und Affiliate Marketing) Touchpoints statt, die für die Marke und ihre Kommunikationsstrategie am besten dafür geeignet sind, mit den potenziellen Kunden/Käufern werbewirksam in Kontakt zu treten. Bei den klassischen medialen Touchpoints TV, Print, Radio, Plakat, aber auch teilweise bei Online kommt dann auf der Basis der verfügbaren Planungsdateien die Auswahl der intramedialen Belegungseinheiten nach Preis-/Leistungskriterien hinzu. Begleitend zur Kampagne sollte ein kontinuierliches Monitoring und Controlling stattfinden, um zu lernen, was gut und was weniger gut funktioniert. Diese Erkenntnisse können dann oft schon zur laufenden Optimierung genutzt werden, spätestens aber in der Strategiedebatte für das nächste Planungsjahr. (11)

**Fazit**

Das Budget setzt den Planungsrahmen für den Einsatz aller Werbe- und Marketinginvestitionen. Entscheidend für den Markterfolg ist nicht die absolute Höhe des Budgets, sondern der Anteil an den gesamten Ausgaben im Marktsegment. Deshalb müssen auch die Ausgaben der Konkurrenz im Marktsegment beobachtet werden. Wann immer möglich, sollte die Analyse zur Bestimmung des Budgetanteils auch auf die nicht-medialen Kanäle ausgedehnt werden. Wenn keine genauen Zahlen dazu vorliegen, sollte man versuchen, sich über Schätzungen anzunähern. Bei Marken, die wachsen wollen, muss der Budgetanteil über ihrem aktuellen Marktanteil liegen. Bei Marken, die ihren Marktanteil halten wollen, sollte der Budgetanteil in etwa auf dem Niveau des aktuellen Marktanteils liegen.

Für eine durchschnittliche Marke kann man erwarten, dass ein Budgetanteil, der 10 Prozent über dem Marktanteil liegt, pro Jahr zu einem Marktanteilsgewinn von 1 Prozent führt. Größere Marken können ihre Marktanteile auch mit einem Budgetanteil stabilisieren, der unter ihrem aktuellen Marktanteil liegt, weil sie zusätzlich von ihrer starken Präsenz im Markt profitieren.

Der Zusammenhang zwischen Budget- und Marktanteil unterstreicht auch die Wirksamkeit von anti-zyklischem Werbeverhalten. Wenn eine Marke – im Gegensatz zu ihren Konkurrenten – in einer Rezession ihre Werbeinvestitionen konstant hält, steigt automatisch der Budgetanteil dadurch, dass die anderen im Marktsegment ihre Ausgaben senken. Dies bringt Marktanteilsgewinne ohne Mehrinvestitionen. Preiswerter als in der Rezession kann eine Marke nicht wachsen. Sie geht dann mit erhöhtem Marktanteil in den nächsten Aufschwung.

Anmerkungen:

- 1) Vgl. Jones, John Paul: Ad spending: maintaining market share. In: Harvard Business Review, 68, 1, 1990.
- 2) Vgl. Buck, Stephan: Advertising and the long-term success of the premium brand. World Advertising Research Center. Henley-on-Thames 2001.
- 3) Vgl. www.ipa.co.uk.
- 4) Vgl. Binet, Les/Peter Field: Marketing in the Era of Accountability. Identifying the marketing practices and metrics that truly increase profitability. World Advertising Research Center. Henley-on-Thames 2007.
- 5) Vgl. ebd., S. 44.
- 6) Vgl. ebd., Appendix 3, S. 227 f.
- 7) Vgl. Tellis, Gerard: Advertising Effectiveness in Capitalist Markets. Vortrag auf der WARC Konferenz: Measuring Advertising Performance. 2007, WARC.com; Binet/Field (Anm. 4), S. 45.
- 8) Vgl. Biel, Alexander/Stephen King: Advertising during a recession. In: Barwise, Patrick (Hrsg.): Advertising in a Recession. Henley-on-Thames 1999, S. 12-28.
- 9) Vgl. Jones (Anm. 1).
- 10) Vgl. dazu auch die Darstellung von Broadbent, Simon: The Advertising Budget. Henley-on-Thames 1989.
- 11) Vgl. dazu auch Franz, Gerhard: Marketingzyklus: Planungs- und Kontrollinstrumente der Markenkommunikation. Von der Touchpoint-Mix-Optimierung bis zur Markenpositionierung sowie ders.: Die neue Sicht der Mediaplanung: Touchpoints und Crossmedia. www.mmk-media-effects.de.

**Relation Budget- zu Marktanteil als Instrument der Budgetbestimmung**

**Wirksamkeit anti-zyklischen Werbeverhaltens belegt**

