

Prof. Dr. Ingomar Kloss

## **Grundzüge des Werbecontrolling**

*in: Kamenz, U. (Hrsg.): Applied Marketing, Springer Verlag, Heidelberg 2003, S. 671-682*

Werbung wird vor allem unter Marketingaspekten betrachtet, unter Kommunikationsaspekten, unter dem Aspekt der Kreativität, unter dem Aspekt der Wirkung. Werbung wird nur sehr zögerlich unter Controllingaspekten betrachtet, obwohl es vom Wirkungsaspekt nur ein kleiner Schritt dorthin ist. Denn Wirkung muß immer zielorientiert sein, somit ist eine Überprüfung des Zielerreichungsgrades der Werbung auch naheliegend.

### **1 Werbung und Controlling**

Auf den ersten Blick läßt sich kaum etwas Unvereinbareres vorstellen als ausgerechnet eine Kombination von Werbung und Controlling. Die Fremdbilder dieser beiden betriebswirtschaftlichen Teilbereiche verdeutlichen die Vorurteile, die vielfach nach wie vor bestehen. Werbeleute gelten als „Theoretiker, die ohne operative Kenntnis vom Elfenbeinturm aus agieren“, als „Bademeister ohne Wasserberührung“, „Cashburner, die Millionenbeträge in die Kommunikation stecken und sich von ihren Agenturen pampern lassen“, Mitarbeiter der „Partyabteilung“, „Nebelwerfer, die nicht meßbar sind und dies auch nicht sein wollen“, „Pappenträger und Broschüren-Entwickler“ (vgl. Schütz 2002, S. 40). Controller auf der anderen Seite werden als „Kreativitätsverhinderer“, „Bremser“, „Erbsenzähler“, „Kontrollure“, „Sicherheitsbeauftragte“, „Zahlenfetischisten, -zauberer und -jongleure“ bezeichnet (vgl. Czenskowski/Schünemann/Zdrowomyslaw 2002, S. 17).

Wie ist also eine Kombination dieser so offensichtlich gegensätzlichen betrieblichen Funktionen vorstellbar? Bei allen Gegensätzen haben beide Bereiche auch Gemeinsamkeiten, die ihre Kombination nicht nur als sinnvoll, sondern als unabdingbar erscheinen lassen. Diese Gemeinsamkeiten liegen in der Zielsetzung, der sich beide Bereiche unterordnen. Werbung ist schließlich kein Selbstzweck, sondern vor allem als betriebswirtschaftliches Instrument anzusehen, mit dem die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens sichergestellt werden soll. Auch das Controlling zielt auf die Überlebensfähigkeit des Unternehmens. Damit ziehen beide Bereiche nicht nur am selben Strang, sondern auch in die gleiche Richtung.

In der betrieblichen Realität ist eine isolierte Betrachtung von Werbung und Controlling nicht mehr möglich. Funktionsspezifische Sichtweisen oder gar Funktionsegoismus sind angesichts einer sich stetig verschärfen-

den Wettbewerbssituation unternehmensschädlich. Es geht heute vielmehr darum, die Synergie- und Ergänzungspotentiale aller Funktionsbereiche zur Verwirklichung der Unternehmensziele zu nutzen. Die beiden Bereiche, in denen dies vielfach noch nicht in befriedigender Weise gelungen ist, sind verstärkt in einem Werbecontrolling zusammenzubringen. Auch in der Werbeabteilung hat jeder Mitarbeiter ein hohes Interesse daran, zu wissen, wie die eingeleiteten Maßnahmen wirken, Abweichungen rechtzeitig zu erkennen und entsprechend gegensteuern zu können. Dem Controlling sind naturgemäß alle Maßnahmen recht, die die Wertschöpfung und Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens stärken, auch und insbesondere, wenn sie aus der Werbung kommen.

Dem Werbecontrolling kommt die Aufgabe zu, die tendenziell eher introvertierte Sichtweise des Controlling mit der eher extrovertierten Sichtweise der Werbung zu einem Gesamtdenken zu kombinieren und weiterzuentwickeln. Aus dem Zusammenwirken dieser in der Tat sehr gegensätzlichen Bereiche sind sehr konstruktive Beiträge für das Management zu erwarten.

## **2 Aktuelle Lage der Werbung in Deutschland**

Das neue Jahrtausend begann erwartungsgemäß mit einem neuen Rekord bei den Werbeausgaben, die sich auch bereits in den Jahren zuvor von einem Rekord zum anderen bewegten. Allerdings war das Jahr 2000 in bezug auf die Werbeausgaben von einigen Sondereffekten geprägt. Zusätzliche Werbeimpulse resultierten aus der allgemeinen Börsenbegeisterung, großen Unternehmenszusammenschlüssen und dem Wettbewerb zwischen den Telekommunikationsanbietern. Sie führten gegenüber dem Vorjahr zu einer Steigerung des Werbevolumens um annähernd 6% auf 33,2 Milliarden Euro, wovon 23,4 Milliarden Euro reines Streuvolumen waren.

Mit dem Jahr 2001 begann möglicherweise aber eine neue Zeitrechnung auch in der Werbung, das Werbevolumen fiel zurück auf das Niveau von 1999. Als Gründe dafür listet der ZAW auf: Flurbereinigung bei der New Economy, Absturz der Börsenkurse, Einbruch bei den Stellenangeboten und Pkw-Anzeigen, Stimmungsabfall nach den Anschlägen des 11. September in New York sowie ausbleibende Sonderimpulse (vgl. ZAW 2002, S. 10). Damit verzeichneten die Werbeausgaben in Deutschland erstmals seit 1970 eine negative Entwicklung, die sich auch 2002 fortsetzte.

Waren die meisten konjunkturellen Krisen in Deutschland durch ein antizyklisches Werbeverhalten gekennzeichnet, scheint dies in der gegenwärtigen Krise nicht mehr der Fall zu sein. Vielleicht liegt die eigentliche

Krise ja auch tiefer und es hat bei den Werbetreibenden eine Neubewertung der Werbung stattgefunden. Vielleicht hat ja der Glaube, Werbung könne alle Absatz- und Umsatzprobleme lösen, einen – wenn auch wahrscheinlich nur kurzfristigen – Einbruch erlitten.

Nicht zuletzt vor diesem Hintergrund ist bei vielen Werbetreibenden eine kritischere Einstellung zur Werbung festzustellen. In konjunkturellen Krisen ist es eine naheliegende Reaktion, den Werbeetat zu überprüfen.

Diese Überprüfung kann grundsätzlich auf zwei Ebenen erfolgen (vgl. Kloss 2003, S. 24 f.):

- Unter **Effizienzaspekten** wird die **Wirtschaftlichkeit** der Werbung,
- unter **Effektivitätsaspekten** die **Wirksamkeit** der Werbung hinterfragt.

Diesen Betrachtungsweisen liegen grundsätzlich unterschiedliche Dimensionen zugrunde, die im folgenden Kapitel näher zu untersuchen sind.

Die Effizienz der Werbung zu steigern ist verhältnismäßig problemlos. Ausgesprochen problematisch ist es hingegen, Steigerungen auf der Werbewirkungsebene zu erzielen und zu messen. Für Fragen der Effizienz hat der Werbetreibende seine Mediaagentur, die darauf spezialisiert ist. Die Effektivität der Werbung kann der Werbetreibende jedoch vor allem nur intern steigern bzw. überprüfen. Grundvoraussetzung dafür ist die Einführung eines Werbecontrolling.

**Werbecontrolling ermöglicht es, Fehlentscheidungen rechtzeitig zu erkennen und zu vermeiden**, weil es bereits im Planungsprozeß steuernd eingreift. Um es vorwegzunehmen: Werbecontrolling kann nicht notwendigerweise einen Werbeerfolg garantieren. Ohne Werbecontrolling bleibt der Werbeerfolg jedoch weitgehend dem Zufall überlassen, was angesichts der Höhe der Werbeinvestitionen keine ernsthafte Option sein kann.

*Das Wirkungspotential des Werbecontrolling liegt vor allem darin, daß der gesamte Prozeß von Konzeption, Realisation und Kontrolle der Werbung systematisiert wird und zusätzlich Positionierung und Marketingziele auf ihre Konsistenz mit den Unternehmenszielen permanent überprüft werden.*

### 3 Grundkonzept des Werbecontrolling

#### 3.1 Werbecontrolling als Controlling-Subsystem

Werbung ist ein betriebswirtschaftlicher Teilbereich, der im Konzert mit allen anderen Teilbereichen zur Erreichung der Unternehmensziele beitra-

gen soll. Entsprechend ist auch das Werbecontrolling als Subsystem des betrieblichen Controlling anzusehen, das neben den Controlling-Subsystemen der anderen betrieblichen Funktionsbereiche spezifische Zielsetzungen verfolgt (vgl. Abb. 1).

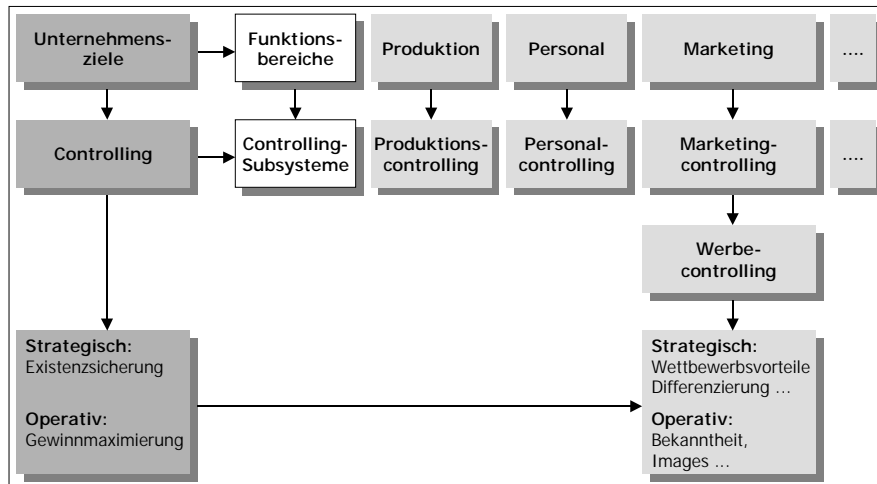


Abb. 1.: Werbecontrolling als Controlling-Subsystem

Während das betriebliche Controlling strategisch auf die Existenzsicherung und operativ auf Gewinnmaximierung des Unternehmens zielt (vgl. Horváth 2001, S. 256), sind die Zielgrößen des Werbecontrolling aus den Funktionen und Zielen der Werbung abzuleiten. Demzufolge wären als **strategische Werbeziele** in erster Linie die Erzielung von **Wettbewerbsvorteilen** und **Differenzierung** als unique selling proposition bzw. unique advertising proposition anzusehen. **Operative Werbeziele** sind naturgemäß vielfältiger und vor allem situativ zu formulieren. Als Beispiele können Bekanntheit, die Ausprägung bestimmter Imagefacetten, Sympathie, Erhöhung der Kaufbereitschaft u. dgl. genannt werden.

### 3.2 Werbecontrolling und Werbekonzeption

Eine der Hauptfunktionen des klassischen Controlling ist es, Planabweichungen rechtzeitig zu erkennen und das Management in die Lage zu versetzen, entsprechende Gegenmaßnahmen ergreifen zu können. Diese Funktion kann und muß das Controlling natürlich auch im Bereich der Werbung erfüllen.

Da das Werbecontrolling in der Wirtschaft noch nicht sehr verbreitet ist, besteht über seine begriffliche Auffassung auch keine Einheitlichkeit. Hier soll folgende Definition zugrundegelegt werden, die als hinreichend allgemein erscheint, um konsensfähig zu sein:

*Werbecontrolling ist die zielorientierte Planung, Steuerung und Kontrolle der Werbung.*

Ausgangspunkt für das hier zu entwickelnde Werbecontrolling-Konzept ist die **Werbekonzeption** (vgl. Abb. 2). Da in jedem werbetreibenden Unternehmen (bzw. in dessen Werbeagentur) der Erstellungsprozeß der Werbung in konzeptionelle Einzelschritte aufgeteilt ist, läßt sich daran problemlos ansetzen.

*Das Werbecontrolling hebt auf die Doppelfunktion von Werbekonzeptionen ab: Die Werbekonzeption stellt einerseits die Grundlage für die Realisierung der Werbung dar (Planung), gleichzeitig ist sie aber auch Richtschnur für deren Bewertung (Steuerung).*



**Abb. 2.: Gegenstandsbereiche der Werbekonzeption**

Quelle: Kloss, I.: Werbung, 3. Aufl., München 2003, S. 151

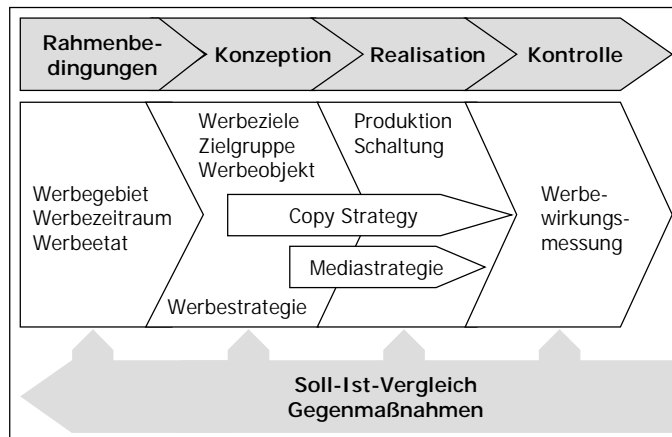
Werbekonzeption und Werbecontrolling haben also korrespondierende Funktionen, sie lassen sich als die Seiten ein und derselben Medaille auffassen. Allerdings geht das Werbecontrolling noch über die Bereiche der Werbekonzeption hinaus, da es auch deren strategischen Fundamente in die Überprüfung einbezieht, nämlich Marketingziele und Positionierung.

Üblicherweise verläuft die Werbekonzeption in drei Phasen:

- In der **Konzeptionsphase** werden Werbeziele, Zielgruppe, Werbeobjekt und Werbestrategie festgelegt.

- In der **Realisationsphase** erfolgt die Werbemittelproduktion und daran anschließend die Schaltung.  
Da die Copy Strategy nicht nur die strategische Vorgabe für die Agentur ist, sondern auch Maßstab für deren kreative Leistung, kommt sie phasenübergreifend sowohl in der Konzeptions- als auch in der Realisationsphase zum Tragen. Das gleiche gilt für die Mediastrategie, die während der Konzeptionsphase üblicherweise an die Mediaagentur delegiert wird.
- Die **Kontrollphase** dient schließlich der Überprüfung, ob die angestrebten Werbeziele auch tatsächlich erreicht wurden. In der Praxis ist aber auch die Kontrollphase durchaus phasenübergreifend, da vielfach die Werbemittel auch Pre-Tests unterzogen werden.
- Häufig ist es so, daß Werbegebiet, Werbezeitraum und Werbeetat vorgegeben sind und gewissermaßen Rahmenbedingungen darstellen. Im Rahmen eines Werbecontrolling sind diese konzeptionellen Teilbereiche natürlich ebenfalls einer Überprüfung zu unterziehen.

Ausgehend von diesen konzeptionellen Phasen, läßt sich das Werbecontrolling als ein Prozeß wie in Abb. 3 darstellen.



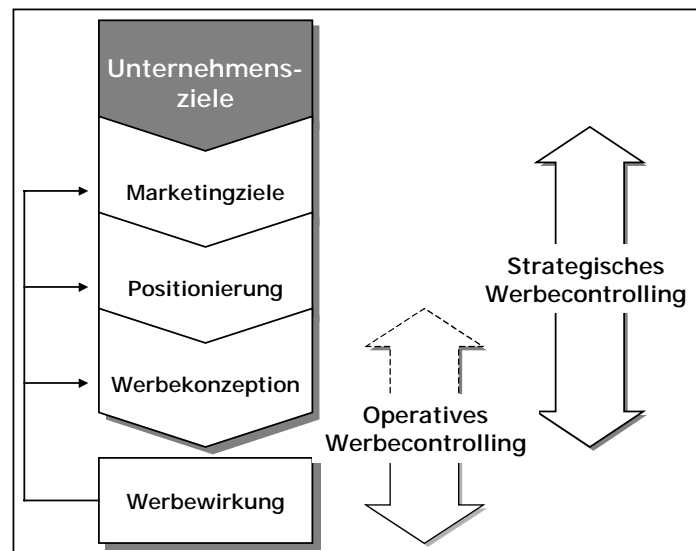
**Abb. 3.: Werbecontrolling-Prozeß**

Quelle: Kloss, I.: Werbung, 3. Aufl., München 2003, S. 244

### 3.3 Operatives und strategisches Werbecontrolling

Wie im klassischen Controlling, ist auch im Werbecontrolling die Unterscheidung in einen operativen und einen strategischen Bereich sinnvoll

und notwendig. Allerdings liegt der Schwerpunkt eindeutig im strategischen Werbecontrolling. Abb. 4 stellt die Gegenstandsbereiche des strategischen und operativen Werbecontrolling dar.



**Abb. 4.: Operatives und strategisches Werbecontrolling**  
Quelle: Kloss, I.: Werbung, 3. Aufl., München 2003, S. 245

Das **strategische Werbecontrolling** überprüft die Ziele und Strategien, die der Werbung zugrunde liegen. Ausgangspunkt sind die Unternehmensziele, aus denen sich die Marketingziele ableiten. Die Marketingziele sind ihrerseits die Grundlage für die Positionierung, auf der wiederum die Werbekonzeption basiert. Es empfiehlt sich, von Zeit zu Zeit eine Überprüfung vorzunehmen, inwieweit die einzelnen Strategieebenen in sich konsistent und stringent auseinander abzuleiten sind.

Das **operative Werbecontrolling** überprüft auf der Ebene der Werbeumsatz vor allem die Mediastrategie und die Werbewirkung. Es geht um die Frage, ob vorher festgelegte Vorgaben auch eingehalten wurden. Dabei ist die Werbekonzeption sowohl Gegenstand des strategischen als auch des operativen Werbecontrolling, je nachdem, ob es sich um strategische oder operative Vorgaben handelt.

Es sind vor allem folgende Bereiche, die im Rahmen des operativen Werbecontrolling einer Überprüfung unterzogen werden:

- Kam es zu Abweichungen im Werbeetat und worin sind sie begründet?
- Welche Tausendkontaktpreise wurden in den einzelnen Zielgruppen, aufgliedert nach Medienkategorien, erzielt?

- Wurde die Werbung spezifisch erinnert, d.h. hat die Zielgruppe die Werbebotschaft eindeutig der Marke zuordnen können?
- Wie ist die Werbung von der Zielgruppe aufgenommen worden?
- Sind die Recallwerte erreicht worden?
- Welcher Werbedruck wurde erreicht?
- Welche Reichweiten in den einzelnen Zielgruppen?
- Wurde die Zielgruppe mit der vorgegebenen Frequenz angesprochen?
- Wurden Share of Voice, Share of Advertising und Share of Mind erreicht?
- Wurden die vorgegebenen geografischen Schwerpunkte in der Streuplanung eingehalten?
- Das gleiche gilt für eventuelle zeitliche Schwerpunkte.
- Sind die anvisierten Rücklaufquoten eingetreten?
- Ist die angestrebte Werbewirkung eingetreten? Wurden die Bekanntheitsziele erreicht, sind die vorgegebenen Informationen übermittelt worden, haben sich Einstellungen in der Zielgruppe geändert?

Das operative Werbecontrolling kann also auf eine Reihe von Kennzahlen, absoluten und prozentualen Werten zurückgreifen und ist somit verhältnismäßig einfach durchzuführen.

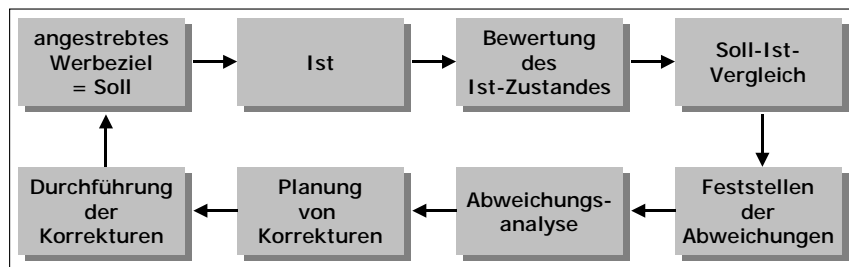
Wichtiger als die reine Feststellung von Planabweichungen ist jedoch die Ursachenanalyse, um daraus für die Zukunft entsprechende Konsequenzen ziehen zu können. Werbecontrolling ermöglicht einen Lernprozeß. Fehler der Vergangenheit werden, im Sinne eines kybernetischen Regelprozesses, für ein zukünftiges geändertes Verhalten genutzt.

### **3.4 Regelkreis des Werbecontrolling**

Dieser kybernetische Regelprozeß, der die Führungsfunktion des Werbecontrolling beschreibt, läßt sich wie in Abb. 5 darstellen. Das Erkennen von Soll-Ist-Abweichungen versetzt das Werbemanagement in die Lage, rechtzeitig Gegenmaßnahmen zu ergreifen. Aus der Analyse der Abweichungen sind Lernprozesse zu erwarten („Selbstcontrolling“), die sowohl zu Effizienz- als auch Effektivitätssteigerungen führen.

Das Werbecontrolling hat zunächst die Aufgabe, realistische (strategische und operative) Ziele zu formulieren. Da es, insbesondere bei den strategischen Zielen, um die Beeinflussung menschlichen Verhaltens geht, erfolgt die Planung naturgemäß unter erheblicher Unsicherheit. Insofern ist davon auszugehen, daß auf die Planung zwangsläufig ein intensiver Steuerungsprozeß folgt. An die Soll-Vorgabe schließt sich die Feststellung des

Ist-Zustandes an, der zu bewerten und dem Soll gegenüberzustellen ist. Wesentlicher Bestandteil der Steuerung ist die Analyse der Abweichungen und das Aufzeigen der möglichen Auswirkungen. In einem so außerordentlich komplexen System wie der Werbung, das durch Interaktionen mit dem übrigen Marketing-Mix, den Aktivitäten der Wettbewerber und volkswirtschaftlichen Gegebenheiten gekennzeichnet ist, ist die Frage nach den Ursachen von Abweichungen nicht immer eindeutig zu beantworten. Entsprechend ist auch die Planung und Durchführung der Korrekturen wiederum mit einem hohen Maß an Unsicherheit behaftet. Korrekturen führen zu einer Überprüfung und gegebenenfalls Neudefinition der Zielsetzung.

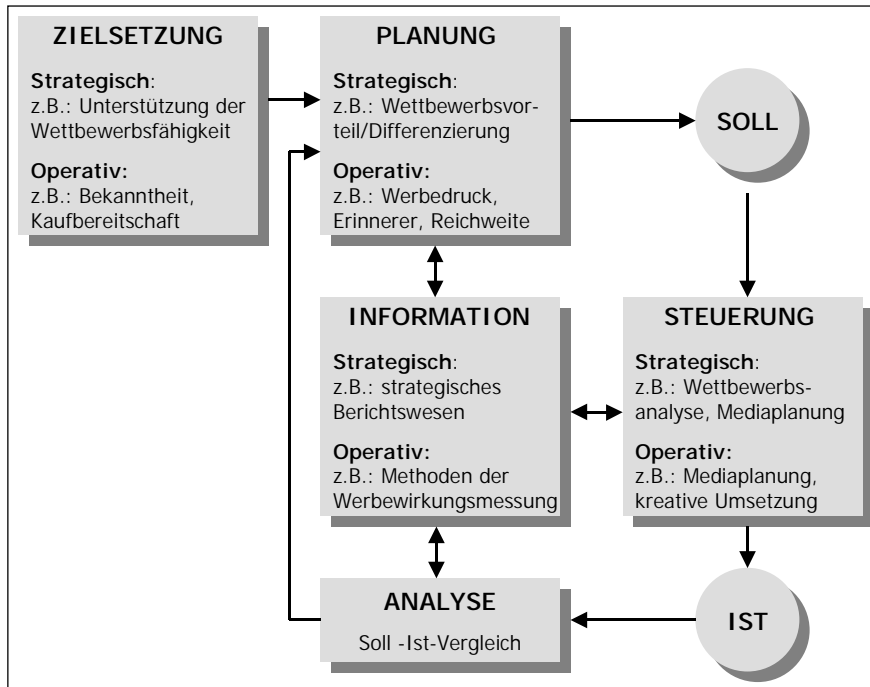


**Abb. 5.: Regelkreis des Werbecontrolling: Grundstruktur**

In Anlehnung an Auerbach, H.: Internationales Marketing-Controlling, Stuttgart 1994, S. 50

Strategisches und operatives Werbecontrolling erfolgen im gleichen Regelkreis, allerdings mit unterschiedlicher Ausrichtung. Das operative Werbecontrolling ist gegenwartsbezogen und vergangenheitsorientiert (**Feedback**). Das strategische Werbecontrolling ist zukunftsorientiert (**Feedforward**) und ermöglicht somit das Erkennen von Chancen und Abwägen von Risiken (vgl. Czernikowski/Schünemann/Zdrowomyslaw 2002, S. 33).

In der in Abb. 6 beispielhaft dargestellten Situation wird als übergeordnetes strategisches Werbeziel die Unterstützung der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens definiert, als operatives Werbeziel wurde Erhöhung von Bekanntheit und Kaufbereitschaft abgeleitet. Für den Regelkreis des Werbecontrolling ergibt sich daraus folgende Situation: In der Planungsphase wird als strategisches Werbeziel die Entwicklung eines Wettbewerbsvorteils durch Differenzierung, als operative Werbeziele wird ein bestimmter Werbedruck (GRP), sowie Recallwerte und Reichweiten vorgegeben (= Soll).



**Abb. 6.: Regelkreis des Werbecontrolling: Anwendungsbeispiel**

In Anlehnung an: Czernikowski, T./Schünemann, G./Zdrowomyslaw, N.: Grundzüge des Controlling, Gernsbach 2002, S. 34

Ausgehend von einer Wettbewerbsanalyse wird eine Werbekampagne konzipiert. Es werden Werbegebiet, Werbezeitraum und Werbeetat festgelegt, Zielgruppe, Werbeobjekt und Werbestrategie definiert und aus der Marketingstrategie die Copy Strategy abgeleitet. Unter Hinzuziehung der Mediaagentur wird die Mediastrategie entwickelt und verabschiedet, parallel dazu die Werbekampagne nach Maßgabe der Copy Strategy fertiggestellt. Schließlich werden die Werbemittel produziert und geschaltet. Die damit gegebene Ist-Situation wird nun kontinuierlich mit den Methoden der Werbewirkungsforschung (Werbetracking, Recall) daraufhin überprüft, inwieweit sie den strategischen und operativen Vorgaben entspricht. Wird festgestellt, daß die Differenzierung nicht in ausreichendem Maße gelungen ist, muß die Situation analysiert und gegengesteuert werden. Die Analyse hat nicht nur die Ursachen der Abweichung zu ermitteln, sondern muß auch aufzeigen, welche Auswirkungen sich ohne Korrekturmaßnahmen ergeben würden. Operativ kann sowohl in der Mediaplanung als auch in der Kreation angesetzt, strategisch ein neuer Differenzierungsansatz gesucht werden. Falls Planmodifikationen nicht ausreichen, müßten die

Schubladenpläne zum Einsatz kommen. Sollte sich herausstellen, daß die Ziele nicht erreichbar sind, muß eine Neudefinition erfolgen.

Der Planungs- und Steuerungsaufwand im Werbecontrolling hängt vom Neuigkeitsgrad des Planungsgegenstandes und der Erfahrung der Planenden ab. Er ist bei einer laufenden Kampagne für bestehende Produkte naturgemäß geringer und erfolgt unter einem höheren Ausmaß an Sicherheit als beispielsweise bei einer Umpositionierung oder einer Neueinführung. Je geringer die Planungssicherheit, desto wahrscheinlicher ist es, daß sich der endgültigen Strategie in einem trial-and-error-Prozeß angenähert wird.

### 3.5 Instrumente des Werbecontrolling

Dem Werbecontrolling stehen sowohl die Instrumente des klassischen Controlling zur Verfügung, als auch eine Reihe spezifischer Instrumente (vgl. Abb. 7).

	Operatives Werbecontrolling	Strategisches Werbecontrolling
„Klassische“ Controlling-Instrumente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deckungsbeitragsrechnung</li> <li>• Kennzahlen</li> <li>• Abweichungsanalyse</li> <li>• ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Portfolio-Analyse</li> <li>• SWOT-Analyse</li> <li>• Target Costing</li> <li>• Balanced Scorecard</li> <li>• Benchmarking</li> <li>• ...</li> </ul>
Spezifische Werbecontrolling-Instrumente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reichweiten</li> <li>• Kontaktzahlen</li> <li>• Tausenderpreise</li> <li>• Affinitäten</li> <li>• Rangreihen</li> <li>• Modelling</li> <li>• Share of Advertising</li> <li>• Share of Voice</li> <li>• Share of Mind</li> <li>• Werbetracking</li> <li>• Recall-Verfahren</li> <li>• ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Copy Analyse</li> <li>• Positionierungsanalyse</li> <li>• Semantisches Differential</li> <li>• Konzepttests</li> <li>• Werbemitteltests</li> <li>• ...</li> </ul>

Abb. 7.: Instrumente des Werbecontrolling

Nicht alle Instrumente des klassischen Controlling lassen sich sinnvoll auf das Werbecontrolling übertragen, wie beispielsweise die Deckungsbeitragsrechnung. Soweit doch, finden sie im Werbecontrolling Einsatz mit einer werbespezifischen Fragestellung. Beispielsweise können im

McKinsey-Portfolio (das aufgrund seiner differenzierteren Betrachtungsweise geeigneter erscheint als das Portfolio der Boston Consulting Group) werberelevante branchenspezifische Kriterien für die Bewertung der relativen Wettbewerbsstärke und der Marktattraktivität herangezogen werden. Beim Werbe-Benchmarking lautet die Kernfrage: Was machen andere Unternehmen in ihrer Werbung besser? Ziel ist es, zu überprüfen, inwieweit die Werbekonzepte anderer Unternehmen und Branchen auf die eigene Werbung anwendbar sind.

Spezifische Instrumente des operativen Werbecontrolling sind beispielsweise das Modelling, Tausenderpreise, Reichweiten und Affinitäten bzw. der Day-After-Recall, und das Werbetracking. Im strategischen Bereich ist vor allem die Copy Analyse (als Umkehrung der Copy Strategy), die Positionierungsanalyse oder das semantische Differential zur Überprüfung von Imagewerten zu nennen.

### **Literaturhinweise**

- Auerbach, H. (1994): Internationales Marketing-Controlling, Stuttgart 1994
- Czenskowsky, T./Schünemann, G./Zdrowomyslaw, N. (2002): Grundzüge des Controlling, Gernsbach 2002
- Horváth, P. (2001): Controlling, 8. Aufl., München 2001
- Kloss, I. (2003): Werbung, 3. Auflage, München 2003
- Schütz, P. (2002): Bruchstellen im Marketing, in: Absatzwirtschaft, Sonderheft 2002, S. 32-55
- ZAW (Hrsg.) (2002): Werbung in Deutschland 2002, Bonn 2002