

**Umstrukturierung und  
Innovation:**

**Die Schlüssel zur Steigerung der  
Einnahmen**



**Dieser Bericht, veröffentlicht als Teil des Projekts READY für das Jahr 2000, wird von Cepiprint, dem Verband der Zeitungs- und Magazinpapier-Industrie innerhalb des Dachverbandes der Europäischen Papierindustrie, von PubliGroupe, der in der Schweiz ansässigen internationalen Werbe- und Promotionsgruppe, von Telia, dem in Schweden ansässigen internationalen Kommunikationsunternehmen und von der in der Schweiz ansässigen Marketing- und Vertriebsorganisation WRH Walter Reist Holding AG, zu der die Ferag-Unternehmensgruppe gehört, großzügig gefördert.**



## **Inhalt**

---

<b>EINLEITUNG</b>	<b>7</b>
<b>DIE KONSUMGÜTERWIRTSCHAFT FÜR NIEDERLÄNDISCHE ZEITUNGEN GEWINNEN</b>	<b>8</b>
<b>ORGANISATORISCHE UMGESTALTUNG DES ANZEIGENVERKAUFS ZU EINEM INTEGRIERTEN GESCHÄFTSBEREICH</b>	<b>11</b>
<b>VERTEIDIGUNG EINER MONOPOLSITUATION GEGEN NEUE KONKURRENZ</b>	<b>15</b>
<b>DIE EINFÜHRUNG VON TAGESPREISEN UND GARANTIERTER AUFLAGE BEI LE PARISIEN</b>	<b>20</b>
<b>ERSTELLUNG EINES WIRKSAMKEITS-INDEXES FÜR WERBEKUNDEN</b>	<b>23</b>
<b>BILDUNG EINER NATIONALEN PARTNERSCHAFT FÜR ONLINE-WERBUNG: DER FALL OMS IN DEUTSCHLAND</b>	<b>26</b>
<b>MIT GRÖSSE UND FLEXIBILITÄT ZU MEHR WERBUNG IN ZEITUNGEN</b>	<b>27</b>
<b>MODERNISIERUNG DER TARIFSTRUKTUR SCHWEIZERISCHER ZEITUNGEN</b>	<b>31</b>
<b>BILDUNG VON ALLIANZEN ZUR STEIGERUNG DER EFFEKTIVITÄT</b>	<b>34</b>
<b>PLANUNG UND UMSETZUNG VON VERÄNDERUNGEN</b>	<b>37</b>
<b>BERICHTE AUS DEN WORKSHOPS</b>	<b>40</b>

**Eine Auswertung der Präsentationen bei der WAN-Konferenz zum Thema Anzeigen und Werbung, 23. – 24. Februar 1999 in Lissabon, Portugal**



---

## **EINLEITUNG**

**Viele Zeitungsverleger haben den neuerlich eingetretenen Zuwachs an Anzeigeneinnahmen zum Anlass genommen, ihre Anzeigenstrukturen sowie ihre Strategien und ihre Politik zu überdenken. Sie haben erkannt, dass zunehmender Wettbewerb und ein unbeständige Wirtschaftslage bedeuten, dass sie nicht nur ihren Marktanteil verteidigen, sondern ihre Einnahmegrundlage für die Zukunft kreativ und aggressiv ausweiten müssen.**

**Diese Überlegungen lagen der WAN-Konferenz zum Thema Anzeigen und Werbung 1999 zugrunde, an der nicht weniger als 200 Führungskräfte aus 48 Ländern teilnahmen, Präsentationen verfolgten, Gedanken austauschten und verschiedene Handlungsalternativen diskutierten. Folgende Themen wurden u.a. behandelt:**

- Allianzen: Wie können Verleger wechselseitig wirksame Partnerschaften zur Gewinnung neuer Anzeigenarten schaffen, und zwar ohne ihre Kerngeschäft zu gefährden?**
- Preispolitik: Können Zeitungen Tarife festlegen, die den Erwartungen der Kunden entsprechen ohne das Kerngeschäft zu gefährden?**
- Umstrukturierung der Verkaufsorganisation : Ist Portfolio-Verkauf die beste Lösung für alle Zeitungen? Oder besteht die Möglichkeit zu anderen Formen der Marktsegmentierung?**
- Verbesserung der Prozedur : Können Zeitungen durch leistungsfähigere Abwicklung des Anzeigengeschäfts Geld einsparen?**

**Eine Zusammenfassung der Präsentationen ist im folgenden wiedergegeben.**

---

## DIE KONSUMGÜTERWIRTSCHAFT FÜR NIEDERLÄNDISCHE ZEITUNGEN GEWINNEN

Cebuco, der Marketingzweig des Niederländischen Zeitungsverbandes, hat kürzlich einen kollektiven 'Offensivplan' ausgearbeitet und durchgeführt, um die rasch umschlagende Konsumgüterindustrie für die Anzeigenseiten der Zeitungen zu gewinnen. "Wir konnten nichts verlieren aber viel gewinnen," so Bert Niewold, Cebucos Marketingdirektor. Die Konsumgüterindustrie gehörte nicht nur zu "den bei weitem grössten Werbetreibenden in den Niederlanden", sagte er, sondern war zudem in Zeitungen praktisch nicht präsent. In 1995 entfielen auf Zeitungen lediglich 3.2% der Werbeausgaben dieses Industriezweiges, ein Anteil, der 1997 auf magere 2.6% zurückfiel.

Anfang der 90er Jahre war dieser Industriezweig bereits Gegenstand von Grundlagenforschung durch Cebuco, die aber zu keinen wesentlichen Ergebnissen führte. 1997 wählte Cebuco dann eine Vorgehensweise, bei der die Hauptprobleme der Konsumgüterwirtschaft in den Niederlanden berücksichtigt wurden: ihr Kampf um Ladenfläche im Einzelhandel und die Fragmentierung der traditionell genutzten Medien.. "Wir wussten, wenn wir die A-Marken gewinnen konnten, würden weitere Segmente folgen" sagte er.

Der erste Schritt war die Suche nach Partnern, mit denen Cebuco Ideen ausarbeiten konnte. Gefunden wurde Unilever, ein Unternehmen mit dem zweithöchsten Werbaufwand im Lande, und Friesland Dairy Foods, Unilevers grösster Produzent von Milchprodukten (drittgösster in Europa). Als zweiter Schritt musste zusammen mit diesen Partnern ein Konzept ausgearbeitet werden.

Es wurde ein Ausschuss gegründet, der sich in den folgenden sechs Monaten mit der Ausarbeitung von Marketingplänen und -zielen befasste. Als Zielgruppe für das Produkt wurden Hausfrauen im Alter von 20 bis 50 ausgewählt – eine Gruppe, die Werbeagenturen bisher kaum über Zeitungen anzusprechen versucht hatten. Bisher hatte man Frauen über TV und Frauenmagazine angesprochen. Der Ausschuss beschloss ausserdem, das Produkt mit einer interaktiven Komponente auszustatten, um so eine Adressdatenbank aufbauen zu können.

### *Ein speziell entwickeltes Werbeprodukt*

Das Ergebnis war ein exklusives Werbeprodukt, das von allen Cebuco-Mitgliedern angeboten werden sollte. Das Produkt war eine ganze Seite mit dem Titel 'Good News', Angeboten wurde ein nutzerfreundliches redaktionelles Umfeld, in dem Werbende ihre Coupons sowie einige kleine Anzeigen plazieren konnten. Um die Seite für möglichst viele Interessenten anziehend zu machen, wurden äusserst günstige Anzeigentarife eingeräumt.

Während der gesamten Kampagne wurde von Cebuco umfangreiche Marktforschung betrieben. Begonnen wurde mit Probetests in drei Regionen, bei denen die Frage gestellt

wurde, ob die Seite für Zeitungen ein Gewinn sei (90% antworteten mit 'Ja'). Nach Abschluss der Tests schickte Cebuco die Ergebnisse an potentielle Teilnehmer oder suchte sie persönlich auf.

Gleichzeitig setzte Cebuco Direct-Mail ein, um Werbetreibende zu erreichen und betrieb zudem eine Teaser-Anzeigen-Kampagne in dem Verband angeschlossenen Zeitungen – in vielen Fällen auf der Titelseite. "Ausserdem führten wir in der Fachpresse eine Kampagne durch", sagte er.

Innerhalb von sechs Wochen hatten sich bei Cebuco 26 weitere an einem Test des Konzepts interessierte Werbetreibende gemeldet. Cebuco führte in einem Zeitraum von einem Jahr vier Folgetests mit computergestützten persönlichen Interviews durch. Nach Beendigung dieser Testphase wurde ein Abschlusstest unter Einbeziehung aller Zeitungleser über 18 zur Feststellung der Leserloyalität gegenüber dieser Seite, insbesondere dieser Zielgruppe, durchgeführt.

Die eingehenden Ergebnisse waren ausgezeichnet. Der Erinnerungswert<sup>1</sup> für *Good News* stieg zwischen Oktober 1997 und Oktober 1998 von 43% auf 62%. Eine Wiedererkennungstest ergab eine Steigerung von 69% auf 75% – eine starke Bewertungsziffer, wenn man berücksichtigt, dass die höchste Wiedererkennungsrate, die je in den Niederlanden erreicht wurde, bei 80% liegt.

Ein Test der verschiedenen Elemente des Produkts *Good News* während des gleichen Zeitraums ergab im einzelnen, dass redaktionelle Teile nicht nur zunehmend angeschaut (32% auf 45%), sondern auch gelesen wurden (18% auf 24%). Bei Anzeigenelementen zeigte sich der gleiche Trend: angeschaute Anzeigen nahmen von 38% auf 58% zu und gelesene Anzeigen von 13% auf 24%. Etwa sieben von 10 Lesern schätzten sowohl den redaktionellen Inhalt als auch die Anzeigen.

Gleichermassen positiv waren qualitative Aussagen. 73% der Zielgruppe bezeichneten die Seite als zweckdienlich, 47% sagten, sie enthalte nützliche Informationen und 20% fanden die Coupons nützlich (dazu ist anzumerken, dass der Einsatz von Coupons in den Niederlanden nicht weit verbreitet ist).

#### *Starke Reaktion, verstärkter Bekanntheitsgrad*

Werbekunden waren von der Reaktion auf *Good News* beeindruckt. *The Friesland Dairy* erhielt auf ihren Coupon und Barcode für eine Erstattung von 100% einen Rücklauf von 13.500 Stück. Ein Produkt namens Mona Dessert konnte bei einem ähnlichen Angebot einen Rücklauf von 8.090 Stück verzeichnen, der damit weit über dem lag, den gleichartige Promotionen in Frauenmagazinen erzielt hatten. Auch eins der Hauptziele wurde mit den Coupons erreicht, zunehmender Besuch von Kunden im Einzelhandel.

Vor allem aber hatte die Seite eine deutliche Auswirkung auf die Markenbekanntheit.. In 1997 stieg der Marken-Bekanntheitsgrad von *Good News* um 10% an. 1998 zeigte sich ein Anstieg in der Markenbekanntheit auf 21%. Die Ergebnisse waren besonders hoch,

da die Konsumgüterwirtschaft alle Zeitungen in den Niederlanden zu gleicher Zeit nutzte.

Niewold nannte ein Beispiel für diese erhöhte Markenbekanntheit. Eine für Procter & Gamble Blue Dreft in *Good News* geschaltete Anzeige führte zu einem Anstieg des Bekanntheitsgrades von 8% an einem Montag auf 42% an einem Freitag und das nach Plazierung der Anzeige an dem Donnerstag (*Good News* erscheint jeweils am Donnerstag abend und Freitag morgen). "Nach einer Woche fiel die Zahl auf 24% zurück", sagte Niewold. "Am interessantesten war allerdings, dass Procter and Gamble einen Rückgang der Markenbekanntheit in dem Teil der Woche feststellen musste, in dem die TV-Investitionen des Unternehmens am höchsten waren", sagte er weiter. Solche Ergebnisse habe man natürlich vermerkt.

Hat sich die Seite bezahlt gemacht? Niewold zufolge hat sie ein wichtiges Ziel erreicht, nämlich, dass es gut ist, an Zeitungen festzuhalten; sie hat bewiesen, dass Zeitungen funktionieren, und hat 1998 in nur acht Monaten Direkteinnahmen von sieben Millionen Gulden (3,4 Millionen \$) eingebracht. Diese Einnahmen wurden teilweise durch günstige Tarife erzielt und teilweise durch TV und Magazine. Aber allein die Existenz der Seite führte zur Schaltung von Displayanzeigen an anderer Stelle in der Zeitung. "Sie bot sich als Brückenkopf zu einem neuen Markt an," sagte er abschliessend.

Die Seite wird auch heute noch weitergeführt und bringt niederländischen Zeitungen weiterhin Anzeigenkunden. Sie wird allerdings nicht mehr von allen Cebuco-Mitgliedern getragen. Insbesondere ein Verleger zog sich zurück, da die Zielgruppe nur schwach in den Wirtschafts- und Finanzmarktpublikationen des Verlages vertreten waren. Die Zeitung wird jetzt von einer unabhängigen Anzeigenverkaufs-Firma vertrieben.

*Mr Bert NIEWOLD*  
*Marketing Director*  
*CEBUCO*  
*Hoogoorddreef 5- Postbus 12040*  
*1100 AA Amsterdam-Zuidoost*  
*Pays-Bas*  
*Tel 31 20 430 91 20*  
*Fax : 31 20 430 91 29*  
*Email : b.niewold@cebuco.nl*

---

## ORGANISATORISCHE UMGESTALTUNG DES ANZEIGENVERKAUFS ZU EINEM INTEGRIERTEN GESCHÄFTSBEREICH

Eine auf Marktsegmente ausgerichtete Anzeigenabteilung ist unter den Regionalzeitungen Grossbritanniens immer noch selten. Western Mail & Echo aus Cardiff indes ist es gelungen, mit einer derartigen Segmentierung ihre Kredite für Anzeigenkunden zu verringern, neue Einnahmen zu erzielen und Kundenzufriedenheit zu verbessern.

Western Mail & Echo, ein Unternehmen, das 17 Publikationen herausgibt, hatte bis vor kurzem ein in drei Kategorien aufgeteiltes Anzeigenmanagement: Tageszeitungen sowie kostenpflichtige und dazu kostenlose Wochenzeitungen. Innerhalb dieser drei Kategorien gab es zudem eine Trennung zwischen Display- und Kleinanzeigen. Redaktion, Produktion und Anzeigenabteilung waren natürlich alle getrennt, "und zwar auf eine Weise, dass praktisch jede als quasi-autonome Einheit handelte", sagte Geraldine Aitken, Kaufmännische Direktorin.

Aus dieser Struktur ergaben sich für den Kunden mehrere Probleme. "Vor allem die Tatsache, dass für einen Geschäftsvorgang der Kontakt zu nicht weniger als acht bis 10 Personen erforderlich sein kann", sagte sie. Ausserdem führe eine derartige Struktur intern zum Kampf um Budgets, der wiederum die Leistung beeinträchtige. Preisunterbietung werde dann zum einzigen Verkaufsargument und sowohl Preis als auch Produkt würden allmählich ausgehöhlt.

Als Rentabilität 1992 einen noch nie dagewesenen Tiefstand erreichte (Umsatzerlöse von nur 3,2%), war Aitken klar, dass dieses schlechte Ergebnis "ganz sicher auf schlechten Kundendienst zurückzuführen war". Western Mail & Echo beschloss daraufhin, den Kunden in den Mittelpunkt zu stellen. Zuerst wurden mehrere Erhebungen durchgeführt, die drei übereinstimmende Punkte und Wünsche ergaben.

### *Am Anfang steht der Gedanke an den Kunden*

An erster Stelle wollten Kunden weniger Kontaktpersonen innerhalb des Unternehmens ansprechen müssen. Zweitens wollten sie mit Verkaufspersonal verhandeln können, das ihre Bedürfnisse kennt. Und ihr dritter Wunsch war, dass bei ihrer Anzeige gleich beim erstenmal alles richtig ist! Leider hatte sich eine Unternehmenskultur entwickelt, in der eine die andere Abteilung für Probleme verantwortlich machen konnte, und, so Aitken, die Western Mail musste auch viele Fehler aus der Vergangenheit ausmerzen. "Wenn eine Anzeige nicht richtig war, dann waren entweder die Anweisungen der im Verkauf zuständigen Person falsch oder sie waren von der Person in der Produktion falsch gedeutet worden", sagte Aitken. Das habe intern zu Spannungen und schliesslich zu Unzufriedenheit bei den Kunden geführt.

Aitken beschloss, zusammen mit ihrem Management-Team unter Berücksichtigung dieser Erkenntnisse Veränderungen vorzunehmen, die erhöhte Wettbewerbsfähigkeit ermöglichen würden. Dazu gehörten Publikationen mit kostenlosen Kleinanzeigen und kostenlose Zeitungen sowie auf den Auto- und Arbeitsmarkt spezialisierte Publikationen, die alle entwickelt werden mussten, da Regionalzeitungen auf diese Märkte nicht eingerichtet waren. Das Unternehmen musste nicht nur gegenwärtige, sondern auch künftige Marktbedürfnisse kennen. Vielleicht war Kunden mit Preisnachlässen oder Werbung in elektronischen Medien besser gedient. Das Ziel war, ihnen profitable Alternativen durch Vermeidung von Mehrfacharbeit anzubieten. "Der Erfolg wird vom Angebot breitgefächerter Möglichkeiten bestimmt, und um diese ausschöpfen zu können, benötigen Sie eine entsprechende Struktur", erläuterte sie.

Erforderlich waren umfassende Veränderungen unter Einbeziehung aller Unternehmensebenen. Geplant wurde eine zweistufige Vorgehensweise. Zur ersten Stufe gehörte Portfolio-Verkauf, d.h., Anzeigenvertreter verkauften nicht lediglich für einen Titel, sondern durchweg für eine breite Produktpalette des Unternehmens. Das bedeutete durchgreifende Veränderungen. "Wir mussten geographische Gebiete neu bestimmen, Zielgrößen und Entlohnungssysteme ändern, Methoden der Einnahmen- und Ertragskontrolle festlegen und natürlich unser Verkaufspersonal gründlich schulen", sagte sie. Allein diese letztgenannte Massnahme habe 12 Monate in Anspruch genommen.

Die Zahl der von einem Kunden gekauften Titel und folglich die von einem Anzeigenverkäufer verkaufte Menge würden dann durch den geographischen Standort des Kunden bestimmt. (Theoretisch könnten sie alle 17 verkaufen; angesichts der lokalen Ausrichtung sei dies aber unwahrscheinlich). "Ein Einzeltitel, auf den sich diese Organisationsform negativ auswirke, hätte auch ohne diese Neugliederung Schaden genommen", fuhr Aitken fort. Das sei aber nicht der Fall gewesen. Man dürfe nicht vergessen, "ständige Promotionsmassnahmen für die Marke sind immer ein wesentlicher Teil der Arbeit".

"Die Massnahmen wurden von unserer Verkaufsorganisation, die an der Durchführung voll beteiligt war, gut angenommen", sagte sie. Sechs Monate nach der Einführung zeigten Kundenbefragungen allerdings, dass einige wesentliche Probleme immer noch nicht beseitigt worden waren. Zwischen Klein- und Displayanzeigen bestand weiterhin eine Trennung. Ausserdem hatten Marketinginformationen durch die geographische Aufteilung nicht zugenommen. "So gingen wir über zur 2. Stufe unseres Planes, der integrierten Geschäftseinheit", erklärte sie.

### *Der nächste folgerichtige Schritt*

Die 2. Stufe war die Entwicklung von einer traditionell nach Kleinanzeigen / Displayanzeigen / geographischer Gliederung aufgeteilten, zu einer auf Marktsegmentierung ausgerichteten Organisation. Im Rahmen dieser neuen Struktur wurde die Verkaufsorganisation aufgeteilt in 'Teams' für Motor, Immobilien, Business-to-Business, Call-Centres und Tourismus. Zu jeder dieser Betriebseinheiten gehörten

**Aussendienstmitarbeiter, Mitarbeiter für Tele-Verkauf sowie Werbegrafiker und Personen für die Bearbeitung vor der Drucklegung und für das Layout, für Teleservices sowie ein kaufmännischer Manager, dem die volle Verantwortung für die Ergebnisse übertragen wurde. Das bedeutete Verantwortung für alle Kosten des Verkaufsteams und des Teams für Druckvorbereitung und Layout; ausserdem die Zuständigkeit für die Verbreitung neuer Produkte. (Nicht eingeschlossen waren die redaktionellen Kosten der neuen Produkte).**

**Neuplanung und Umsetzung, von der rund 200 Verkaufsmitarbeiter, 16 Werbegrafiker und 100 Personen für Druckvorbereitung und Layout betroffen waren, dauerte zwei Jahre. Erforderlich waren Veränderungen im Standort, in der Berichterstattung, in Arbeitsabläufen und in der Unternehmenskultur. "Sehr schwierig war es, eine Veränderung in der Kultur der Verkaufsorganisation durchzusetzen. Dazu waren volle 12 Monate mit Schulungen und Diskussionen sowie viel Engagement nötig", sagte sie.**

**Auch das Vergütungssystem wurde im Rahmen der neuen Struktur verändert. Heute haben Anzeigenvertreter zwei vorgegebene Ziel: A-Ziel ist das Primärprodukt, d.h., das Gebiet, in dem es am stärksten verbreitet ist; B-Ziel ist jede andere Zeitung. Übrigens brachte die Neustrukturierung bedeutende Verbesserung in der Gehaltsskala und im Vergütungssystem, die bis dahin unter dem marktüblichen Niveau gelegen hatten.**

**Die Grundlage eines Erfolges war natürlich gute Planung. "Sehr wesentlich war Planung für die Übertragung ressortbezogener Informationen auf neue Datensets. Und sehr wichtig war auch, die geplanten Veränderungen allen Beteiligten zu ihrer genauen Information zu übermitteln", so Aitken. Am wichtigsten sei aber gewesen, fähige Manager zur Durchsetzung des Konzepts zu gewinnen. Auch das forderte ausgiebige Schulung, nicht nur bezogen auf Ergebniskontrollen, sondern auch, da das Management der Mitarbeiter in der Druckvorbereitung neue Fähigkeiten erforderlich machte.**

### *Ergebnisse erzielen*

**Die neue Organisation sei zwar erst seit zwei Jahren in Betrieb, aber die Neugestaltung habe bereits beträchtlichen Nutzen gebracht. Aitken rechnete damit, dass weitere Vorteile im Lauf der Zeit deutlich werden. Für Anfänger sei es jetzt eine 'flachere' Organisation. "Vor den Änderungen gab es eine schwer durchdringbare Vierstufen-Hierarchie, die von der Verkaufsorganisation bis zum obersten Management reichte. Jetzt haben wir zwei Managementebenen, die als Teams zusammenarbeiten", erläuterte Aitken. Eine ständige Zunahme in den Brutto-Anzeigeneinnahmen sei seitdem zu verzeichnen. "1996 gab es, bedingt durch das Ausmass der Änderungen eine Abschwächung, doch lag der Zuwachs über der Wachstumsrate der britischen Industrie insgesamt", so Aitken.**

**Auch die Kosten für die Anzeigenabteilung konnten gesenkt werden. 1993 beliefen sich Werbekosten auf 4,3 Mio. Pfund (\$6,92 Mio.), entsprechend etwa 19% der Einnahmen; in 1998 betrugen sie ebenfalls 4,3 Mio. Pfund, die aber lediglich 14,8% der Einnahmen ausmachten. "Diese realen Einsparungen von dreiviertel Millionen Pfund waren**

hauptsächlich auf weniger Mehrfacharbeit, erhöhte Leistung und eine flachere Managementstruktur zurückzuführen", sagte sie. Ganz wesentlich sei die Absenkung der Kredite auf 41% in einem Zeitraum von drei Jahren gewesen. Dies sei der von Western Mail & Echo jemals erreichte niedrigste Abschreibungswert überhaupt gewesen. "Die Senkung Kredithöhe war im wesentlichen auf die Eingliederung von Druckvorbereitung und Layout in die Verkaufsorganisation zurückzuführen", sagte sie weiter.

Western Mail & Echo konnte ausserdem neue Produkte entwickeln. Seit der Neugestaltung sind fünf regelmässig monatlich oder wöchentlich erscheinende Produkte gestartet worden, alle A4-Hochglanz-Publikationen. Diese von den bereits vorhandenen Teams verkauften Neuerscheinungen bringen schon seit der ersten Ausgabe Gewinne ein. Einnahmen aus diesen Publikationen sind von 282.000 Pfund (\$454.000) auf 940.000 Pfund (\$1,51 Mio.) angestiegen; für 1999 sind 1,2 Mio. Pfund (\$1,93 Mio.) geplant. "Diese Ergebnisse konnten ohne einen Rückgang der Einnahmen aus dem Kerngeschäft und ohne zusätzliche Werbekosten erzielt werden", betonte sie.

Eine kreativere Verkaufsorganisation und verbessertes Management nannte sie als weitere, aber nicht so leicht messbare Vorteile aus der Umstrukturierung. Manager seien nicht mehr ausschliesslich auf Einnahmen und Erträge fixiert, sondern Produkt-Rentabilität und die Kosten für ihre Verkaufsteams sind ebenfalls wichtig. "Auch Produkteinführung und ständige Produktverbesserungen gehören jetzt zu ihrem Aufgabenbereich", sagte sie.

Das wichtigste Ergebnis aber sei die erhöhte Kundenzufriedenheit gewesen, die sich auf verschiedene Art und Weise messen lässt. Jährlich durchgeführte Kundenbefragungen hätten eine Verbesserung der Ratings um 20 Punkte in drei Jahren erbracht, und Beanstandungen seien in zwei Jahren um 21% zurückgegangen; bei der Bewertung durch Anzeigenkunden habe sich sowohl 1997 als auch 1998 eine Verbesserung um 18% gezeigt. Und schliesslich seien die Gewinne von 2,9% in 1992 auf 22,5% in 1999 gestiegen..

*Mrs Geraldine AITKEN*  
*Advertising Director / Werbeführer*  
*WESTERN MAIL & ECHO LTD*  
*Thomson House, Havelock Street*  
*CF1 1XR Cardiff, South Wales*  
*Grande-Bretagne*  
*Tel 44 222 22 33 33*  
*Fax : 44 222 58 36 52*

---

## VERTEIDIGUNG EINER MONOPOLSITUATION GEGEN NEUE KONKURRENZ

Allgemein als eine der besten Qualitätszeitungen der Welt anerkannt, gilt *The Globe and Mail* seit langem als Kanadas einzige nationale Zeitung. Mit dem Auftritt einer neuen Konkurrenz, der von dem Presse-Baron Conrad Black Ende 1998 eingeführten *The National Post*, war dieser Status nicht mehr gegeben.

Schauen wir auf die Rahmenbedingungen: in den letzten fünf Jahren sind die Auflagen kanadischer Zeitungen um insgesamt 10% zurückgegangen (die Zeitung *Globe* bildete eine Ausnahme). Die Leserzahl pro 1.000 Einwohner liegt bei nur 173, im Vergleich dazu liegt sie in den USA bei 209, in Japan bei 509 und in GB bei 314. Die Zahl der Titel pro eine Million Einwohner beträgt lediglich 3,2 Titel. "Das deutet darauf hin, dass wir vielleicht etwas unterentwickelt sind. Und das dürfte auch der Grund sein, dass Black glaubte, er könne eine Zeitung in Konkurrenz zu uns einführen", sagte Sandy Muir, Vizepräsident für Werbung der *Globe and Mail*.

Die *Globe and Mail* ist eine nationale Institution. Im Jahr 1844 gegründet, sieht sie ihre Aufgabe heute darin, Manager, Unternehmer, Angehörige der akademischen Berufe (MOPEs) sowie andere gut ausgebildete Kanadier mit überdurchschnittlichen Einkommen mit Informationen und Diensten zu versorgen, die diese für ihr berufliches und privates Leben als wertvoll und nützlich ansehen. Ausserdem will sie die Marktteilnehmer bedienen, die an diese Gruppen verkaufen wollen.

Die Leserschaft der Zeitung, eine Million pro Tag, ist sehr gut ausgebildet und gehört zu der höchsten Einkommensgruppe. Die Auflage erreicht 330.600, davon 64% in Ontario (und volle 42% in Toronto). "Interessant ist, dass wir in keinem Markt an erster oder zweiter Stelle stehen", sagte Muir, diese Position werde überall von einer lokalen Tageszeitung eingenommen.

Das Top-Segment der MOPEs, auf das etwa 10% der 23 Millionen englischsprachige Kanadier entfallen, ist praktisch seit langer Zeit Besitz der *Globe*. Als Kernleser betrachtet sie diejenigen, welche die Zeitung vier- bis sechsmal pro Woche und als unregelmässige Leser diejenigen, die sie ein- bis zweimal in der Woche lesen. Etwa 62% der Leserschaft sind männlich. "Dann segmentieren wir nach Verhaltensweisen und Aktivitäten", erläuterte er. Zu den Kategorien gehören die allgemeinen Nachrichten-Junkies sowie Nachrichten-Junkies und Mächtigerne, die jünger als die erste Gruppe sind, unter Zeitdruck stehen und Fernsehen stärker nutzen; diejenigen, für die das Lesen einer Zeitung ein Muss ist; an der Wirtschaft nicht interessierte Leser wie Lehrer an Sekundarschulen sowie die generell Desinteressierten, die als Zielgruppe nicht in Betracht kommen.

*Auf Kernziele konzentrieren*

Die angewandte Strategie ist im wesentlichen, sich auf die vier Haupterfassungsgruppen zu konzentrieren. "Wir schützen unseren Kern, indem wir

das tun, was wir immer getan haben: wir bringen nationale und internationale Nachrichten sowie Wirtschaftsnachrichten, Wissenschaft, Literatur und Kunst auf hohem Niveau”, sagte er. “Ausserdem versuchen wir, die Lesehäufigkeit unter unbeständigen Lesern durch neue Features sowie lebhafteren und nützlicheren Inhalt zu erhöhen. Denn wir verkaufen Qualität, die Leser bindet und anzieht und Lesehäufigkeit und –menge steigert. Dadurch können wir Werbetreibenden eine Zielgruppe anbieten”, fuhr er fort.

Das Auftreten einer neuen Konkurrenz erforderte von der Globe, vorwärtszugehen und ihren Marktanteil zu sichern. Ausgearbeitet wurde ein durchgreifendes Änderungsprogramm, das in einem Zeitraum von fünf Monaten umgesetzt wurde. Im Juli 1998 ging die Zeitung von schwarz-weiss zu Farbdruck über- als letzte aller kanadischen Zeitungen – und nutzte neue Fonts und ein neues Layout. Im Westen wurde der Anzeigenschluss verlängert und der Inhalt durch vermehrte Sportberichterstattung, Lifestyle-Geschichten und Wirtschaftsberichte, Wochenbeilagen zu den Themen Gesundheit und Technologie sowie eine tägliche Seite zur Zeitgeschichte aufgemöbelt. Auch das Personal der Zeitung wurde aufgestockt. Lesern wurde zudem ein Verbundabonnement für das Wall Street Journal und die Sunday New York Times angeboten. Gleichzeitig renovierte sie ihre Gebäude und setzte mit Philip Crawley einen neuen Präsidenten und Vorsitzenden der Geschäftsführung ein.

Ausserdem unternahm die Globe and Mail umfangreiche Marktforschung. Die Zeitung verfolgte das Leserverhalten, richtete Schwerpunktgruppen zu dem Thema ein und unternahm Marktforschung für Kunden sowie Untersuchungen bestimmter Gebiete. Dazu führte sie persönliche Interviews mit Großkunden durch.

### *Erhöhung der Werbeausgaben*

“Nachdem das Produkt auf den Weg gebracht worden war, erhöhten wir die Leser/Verbraucher-Werbeausgaben um 100% gegenüber dem Vorjahr und um weitere 50% für dieses Jahr”, sagte er. Die Werbemassnahmen der Globe umfassten Anzeigen in der Fachpresse und Werbung per Postversand (5.000 pro Monat) an Hauptentscheidungsträger. Neuerungen bei der Zeitung wurden gleich bei der Umsetzung durch Werbemassnahmen bekannt gemacht; ausserdem trat die Zeitung als Sponsor bei der Vergabe von zwei wichtigen Marketingpreisen auf, und erhöhte ihren Mitarbeiterstab in drei Monaten um 20%. Die Anwerbung neuer Kunden wurde verstärkt: “Die Vorgabe war, häufigere und erfolgreichere Kundenbesuche”, sagte er weiter. Zur Unterstützung dieser Massnahmen, stellte die Zeitung ein anspruchsvolles Medienpaket zusammen, das Kunden in gedruckter Form und online angeboten wurde. Und schliesslich entwickelte sie ein Werkzeug zur Messung der täglichen Ergebnisse, “mit dem Anzeigenverkäufer feststellen können, welche Ergebnisse sie an einem Tag erreicht haben”, sagte er weiter.

Da die Globe 70% ihrer Werbeeinnahmen von Anzeigenagenturen erhält, wollte sie die Plazierung von Anzeigen für diese leichter machen. Die Kapazität für digitale Übermittlungen wurde erweitert, und ein weiches Korrekturlesesystems sowie ein neues

Front-End-Systeme für Kleinanzeigen entwickelt. Ausserdem brachte sie viele neue Spezialbeilagen heraus. Darüber hinaus machte sie neue Teile für Anzeigen zugänglich und entwickelte ein Programm für treue Werbekunden.

Parallel dazu erhöhte die Globe ihre Ausgaben für Auflagenmarketing um 30%. Ausserdem richtete sie zusätzliche 1.000 Verkaufsstellen für den Einzelverkauf ein sowie 8.000 neue Zeitungsverkaufs-Boxen. Weitere Massnahmen waren der Einsatz einer bedeutenden PR-Firma zur Erhöhung des Bekanntheitsgrades in Öffentlichkeit und Medien und der Wechsel von einer kleinen lokalen Werbeagentur zu einem der grössten kanadischen Werbeunternehmen.

Die Ankündigung von Conrad Black, dass sein Unternehmen Hollinger / Southam im März 1998 die National Post einführen würde, kam nicht überraschend. Denn Black hatte bereits in den vorangegangenen zwei Jahren zweimal versucht, die Globe zu kaufen. "Leicht erstaunt waren wir allerdings über die Aggressivität mit der diese Zeitung gegenüber der Globe positioniert werden sollte", sagte Muir – sowohl bezogen auf Werbekunden als auch Leser.

Die Zeitung Post hatte 'geheime' Treffen mit Werbetreibenden abgehalten, bei denen ihnen Anzeigenpreislisten mit 15% niedrigeren Tarifen als die der Globe mit der Zusage präsentiert wurden, dass die Post eine grössere Reichweite, eine jüngere Leserschaft mit leicht überwiegendem weiblichen Anteil anbieten könne", sagte Muir. Dann folgten ihre Ankündigungen zur Einführung, die in der Presse weit verbreitet wurden.

"Black bediente sich – wie immer – starker Worte und gab öffentliche Erklärungen heraus wie beispielsweise: "Die Meinungsbildung ist bisher von der Canadian Broadcasting Corporation, dem Toronto Star und der Globe and Mail beherrscht worden. Jetzt ist die Zeit gekommen, diese Herrschaft zu beenden".. Black gab ausserdem innerhalb von sechs Wochen \$10 Mio. CDN (\$6,57 Mio.) für die Bekanntmachung der Einführung aus, einschliesslich \$4 Mio. CDN (\$2,63 Mio.) über einen Zeitraum von acht Wochen nur in Toronto. Zu einem Zeitpunkt "war keine Aussenwerbefläche mehr zu haben, jedes Stück war von Zeitungen gekauft worden!" Zur Einführung wurden 500.000 Exemplare der Zeitung frei verteilt, die Verkaufsstellen waren schnell ausverkauft, und in der nationalen Presse wurde ausgiebig über das Ereignis berichtet.

Die Globe hält sich trotz des ganzen 'Aufruhrs'stabil (die Zahlen des Adband Audit werden allerdings erst im September '99 vorliegen, wenn der Krieg mit Sicherheit wieder angeheizt wird). "Bisher konnten wir eine Auflagensteigerung von 9.000 gegenüber dem vergangenen Jahr verzeichnen. Auch die Leserzahl hielt sich, und die Anzeigeneinnahmen der Globe im letzten Jahr waren die höchsten, die jemals erreicht worden sind", sagte Muir.

### *Durchhalten und einen kühlen Kopf bewahren*

Die National Post hat sich bei ihren Abonnements mit Preisen, die zwischen \$6 (\$3,94) (für diejenigen, die bereits eine Southam-Zeitung abonnieren) und \$12 (\$7,88) pro

Monat liegen, schwer verrechnet (die Abonnementpreise der Globe betragen \$23,75 (\$15,61) pro Monat). "Sie verteilen weiterhin täglich 50.000 bis 60.000 Freixemplare im ganzen Land und wir rechnen damit, dass das noch fünf Monate so weitergeht", sagte er.

Die Post behauptet, 272.000 bezahlte Exemplare abzusetzen, und vertreibt 325.000 Stück. Sie bietet beträchtliche Rabatte an. "Einer der ersten Wirtschaftsschulen des Landes bietet sie beispielsweise den Bezug von täglich 400 Exemplaren der Zeitung Post für \$100 (\$65,74) im Monat an", so Muir.

Nachdem jetzt die erste Einführungsphase vorüber ist, hat die Zeitung die Einführungspreise für Abonnenten und Anzeigenkunden der Post verlängert. Muir zufolge lesen etwa 25% der Leser der Post ebenfalls die Globe and Mail. "Sie müssen noch eine Lesernische für sich finden, aber es sind ja erst vier Monate vergangen", meinte er. Weiter sagte er, dass es ungewöhnlich sei für eine Zeitung bei 72 Seiten nur 10 Anzeigenseiten zu haben. Ausserdem habe die Post einen für späte Sportberichte hinderlichen frühen Redaktionsschluss.

Die Globe ad Mail wolle natürlich ihre Auflagenhöhe halten und die Zahlen im nächsten Jahr weiter verbessern. "Selbst nach dem Verlust von 2.000 Abonnenten an die Post, haben wir 4.000 mehr als im letzten Jahr. Unsere Kernleser lesen drei oder vier Zeitungen am Tag, also haben sie lediglich eine weitere dazugenommen. Sie lesen einfach gern", sagte Muir.

"Im Anzeigengeschäft konzentrieren wir uns darauf, neue Kunden zu gewinnen. Der Verkauf in den verschiedenen Anzeigensparten wird intensiviert, unsere Einnahmen aus regionalen Einnahmen wachsen, und wir halten unsere Top-Promotionen von der Post und dem Toronto Star fern," sagte er. Ausserdem werde die Zeitung mehr und nicht weniger Marktforschung betreiben.

Die Globe hat verschiedene Lehren aus dieser Attacke gezogen. "Für Markenwerbung, die entscheidend ist, haben wir nicht genug getan", meinte Muir. "Um eine neue Konkurrenz überleben zu können, müssen Sie vor deren Auftauchen Veränderungen vornehmen. Sie müssen sicherstellen, dass Ihr Anzeigenpersonal die neue Welt begreift. Unsere Mitarbeiter sind gewerkschaftlich organisiert, und sie zur Arbeit in einem Tempo zu bewegen, das wir brauchten, war schon eine Herausforderung".

Muir gab den dringenden Rat, dass mehr leitende Mitarbeiter Kunden aufsuchen müssten. "Sie müssen gesehen werden. Sie müssen ihre Preis/Wert-Gleichung darlegen", sagte er. Abschliessend gab er Zeitungen in ähnlicher Situation den Rat: "Lassen Sie sich nicht nervös machen. Kunden erwarten, dass Sie weitermachen. Wir sind durch die Konkurrenz besser geworden".

*Mr Sandy MUIR*

*Vice-President / Advertising - Verlagsleiter*  
**THE GLOBE AND MAIL**  
*444 Front Street West*  
*M5V 2S9 Toronto, ON*  
*Canada*  
*Tel 1 416 585 5000*  
*Fax : 1 416 585 5150*  
*Email : [smuir@globeandmail.ca](mailto:smuir@globeandmail.ca)*

---

## DIE EINFÜHRUNG VON TAGESPREISEN UND GARANTIRTER AUFLAGE BEI LE PARISIEN

Die Amaury-Gruppe hat für Le Parisien / Aujourd'hui eine kühne Anzeigenpreispolitik ausgearbeitet. "Dadurch sollen Anzeigenpreise entsprechend der Tagesauflage zum Tragen kommen", sagte Danielle Sabatier, Marketing-Direktorin der französischen Zeitung. Im wesentlichen bedeute es, dass Le Parisien Werbekunden eine Tagesauflage garantiere, den Wochentagen entsprechende unterschiedliche Preise berechne und ihnen eine anteilmässige Erstattung gewähre, wenn die Höhe nicht erreicht werde.

Begonnen wurde damit 1996, als L'Equipe, die Sportzeitung der Gruppe, eine Tarifpolitik beschloss, bei der die Auflagenhöhe anlässlich bestimmter Veranstaltungen zum Tragen kam. Dass die Auflage am Tag nach einem Formel-1-Rennen oder während der World Cup in die Höhe gehen würde, war leicht zu erkennen", sagte sie.

1997 wollte Le Parisien / Aujourd'hui mit einer durchschnittlichen Auflage von um die 470.000 auf gleiche Weise vorgehen. "Das Problem war aber, wie kann man nachrichtenwürdige Ereignisse voraussagen?" Le Parisien entschied sich für eine auf eine garantierte durchschnittliche Auflagenhöhe an bestimmten Wochentagen gestützte Preispolitik anstatt zu einem bestimmten Datum.

"Die Aufgabe gestaltete sich dadurch etwas leichter, dass die Auflage der Zeitung das ganze Jahr über ziemlich stabil ist", erläuterte Sabatier. Wesentliche saisonbedingte Unterschiede gebe es mit Ausnahme der Monate Juli und August nicht, die ohnehin getrennt kalkuliert würden. Beträchtliche Abweichungen in der Auflage gebe es jedoch an unterschiedlichen Wochentagen. Montage beispielsweise seien mit einem Index von 110 über 100 (wobei 100 die durchschnittliche Gesamtauflage bedeutet) besonders stark. Drei Tage seien als durchschnittlich zu bezeichnen (Mittwoch, Freitag und Samstag) und zwei als schwache Tage (Dienstag und Donnerstag), an denen der Index auf 95 von 100 abfällt.

"Anders ausgedrückt, zwischen einem Montag und einem Dienstag gibt es einen Auflagenunterschied von 15%. Da dieser Unterschied beträchtlich ist, war es richtig, unseren Kunden Tarife anzubieten, in denen sich dieser widerspiegelt", sagte Sabatier.

Le Parisien setzte für die Berechnung der Tarife Richtwerte für den Test der Medienplanung in Frankreich ein : eine 1000-Millimeter-Anzeige, schwarz-weiss auf der rechten Innenseite, für die in der Regel der niedrigste Tarif gilt. Festgesetzt wurde ein Höchstpreis von 250 FF (\$168) pro 1000 Exemplare; dieser Preis machte die Zeitung zusammen mit der Schwesterpublikation L'Equipe zu der Tageszeitung mit den wettbewerbsfähigsten Preisen im Vergleich zu direkten Konkurrenten.

*Narrensichere Planung*

**Das Problem war die Garantie einer Tagesauflage — etwas, das genauer Kalkulation bedurfte. In 1999 begannen Sabatier und ihr Team mit der tatsächlichen Auflagenhöhe von 1998, nahmen die höchsten und niedrigsten Abweichungen heraus und sahen sich die Indizes für die Tage der Woche an. Dann wurde diese Zahl unter Berücksichtigung der Auflagenziele für 1999 gewichtet. Und schliesslich wurde unter Berücksichtigung einer Sicherheitsmarge von 5 bis 10% der Tarif berechnet.**

**Man nehme beispielsweise einen Montag. 1998 lag die durchschnittliche Auflage von Le Parisien an einem Montag bei 517.784. Wenn man atypische Tage herausnimmt (d.h. Tage, an denen Wahlen stattfinden, die Osterfeiertage, das World-Cup-Endspiel), erreicht man eine Montagsauflage von 513.000, mit einem Index von 109/100. Durch Anwendung dieses Indexes (1.09) auf das Mindestauflagenziel von Le Parisien für 1999, 480.000, erhält man eine Zahl von 523.000. Sabatier wendet dann eine Sicherheitsmarge von 3,5% an (die, da Montag immer ein guter Tag ist, niedrig ist) und erreicht dann eine garantierte Montagsauflage von 505.000 für 1999. Da Le Parisien aber einen CPM (Tausenderpreis) von maximal 250FF für 1000 Exemplare zugesagt hat, beträgt der Preis einer Anzeige von 1000 mm an einem Montag in 1999 126.250FF (\$84.890). Diese Berechnungsweise wird dann für alle Tage wiederholt. So beträgt die garantierte Auflage in 1999 an Montagen 505.000, an Dienstagen 445.000, an Mittwochen 460.000, an Donnerstagen 445.000, an Freitagen 465.000 und an Samstagen 470.000 Stück.**

**Das ist aber noch nicht alles. Wenn die Auflage unter der garantierten Höhe liegt, erhält der Kunde von Le Parisien eine Rückvergütung. Am 1. Januar 1999 beispielsweise lag sie 36% darunter, so dass der Kunde 36% des Nettopreises erstattet erhielt. Nach Angaben von Sabatier hat Le Parisien 1998 Rückvergütungen für 11 Tage, von denen acht öffentliche Feiertage waren, gezahlt.**

**Ist das kompliziert? Nein, nicht wirklich. Das neue System sei sowohl vom Verkaufspersonal als auch Kunden gut aufgenommen worden.. Die Ergebnisse würden 10 Tage nach Abschluss des Monats auf der Website bekanntgegeben und auch in der Fachpresse veröffentlicht. Jeder Kunde erhalte zusätzlich von Le Parisien zwei halbjährliche Sachstandsberichte in Form eines Bildschirmarbeitsblattes. “Auf diese Weise können Kunden feststellen, ob wir die garantierte Höhe einhalten und auch, wie sie ihre Budget optimieren können”, erläuterte sie. Denn die garantierte Mindestauflage könne auch weit überschritten werden und natürlich berechne die Zeitung die höhere Auflage nicht rückwirkend.**

**Trotz anfänglicher Bedenken, dass ihre Arbeit dadurch komplizierter würde, hätten nun auch Anzeigenagenturen ihre Zustimmung signalisiert. “Sie haben von uns Spezialsoftware zur Bearbeitung ihrer Aufträge erhalten”, sagte Sabatier.**

**Weiter sagte sie, Le Parisiens Preispolitik habe nicht nur Kunden zufriedengestellt, sondern der Zeitung auch höhere Rentabilität gebracht. “Unsere stärksten Tage sind durch diese Massnahmen sehr gewinnbringend geworden und auch das tägliche Füllen der Seiten haben wir besser im Griff. Die einzige Schwierigkeit liegt in der Berechnung**

Ihrer Auflagenhöhe, wenn Sie nicht immer wieder neue Rechnungen ausstellen wollen”, meinte sie.

Nach ihren Angaben hat Le Parisien vor Durchsetzung dieser Massnahme keine Marktforschung betrieben. “Wir haben einfach beachtet, dass Transparenz für Kunden wichtig ist”.

Sabatier räumte ein, dass diese Preisgestaltung der für Fernsehen nahe komme, d.h. zum Tragen kämen, fast unter Ausschluss anderer Faktoren, *Gross Rating Points* (GRP) und Ergebnisse. Le Parisien habe aber aufgrund ihrer kurzen Artikel und ihrer Popularität eine einem ‚Massenmedium‘ ähnliche Dimension, so dass eine solche Vorgehensweise für die Zeitung angemessen sei.

*Mrs Danielle SABATIER*  
*Advertising Director / Werbeführer*  
*LE PARISIEN - AUJOURD'HUI*  
*25 Av. Michelet*  
*93408 St. Ouen Cedex*  
*France*  
*Tel 01 40 10 32 64*  
*Fax : 01 40 10 35 43*

---

## ERSTELLUNG EINES WIRKSAMKEITS-INDEXES FÜR WERBEKUNDEN

“Derzeit verfügen Werbetreibende und Agenturen nicht über geeignete Forschungsergebnisse, um das optimalste Media-Mix zusammenstellen zu können”, sagte Vincent Banderet, Vorsitzender der Geschäftsführung von MQI Medial Lab, einer schweizerischen Marktforschungsfirma. “Media-Forschung wird zum grössten Teil von den Medien selbst finanziert, so dass sie sich vornehmlich mit Informationen befassen, die zum Verkauf von Werbefläche führen”, sagte er weiter.

Folglich konzentrierten sich Media-Studien auf Verbreitung, Reichweite GRP-Optimierung (Gross Rating Points), Kosten-Ergebnis-Verhältnis usw. Über die Wirksamkeit der Kampagne werde dagegen nur wenig ausgesagt, wie beispielsweise, ist die Werbebotschaft wirklich angekommen, hat sie eine Reaktion bewirkt? Denn, so Banderet, das sei letztendlich der Zweck jeder Werbung, doch dieser Punkt werde kaum beachtet. Typisch sei zudem, dass Medienforschung weder Inhalt und Design einer Anzeige berücksichtige, noch in Augenschein nehme, was die Konkurrenz tue.

MQI hat daher Anfang 1997 ein Forschungsinstrument für seine Kunden entwickelt, mit dem eine Marke und ihre Konkurrenz verfolgt werden können. Das Instrument, mit dem ein Gesamt-Rating der Werbewirksamkeit möglich ist, wird als Communication Performance Index (CPI) bezeichnet. Banderet hofft, dass dieser Index so weitverbreitet Anwendung und Anerkennung findet wie die gegenwärtig genutzten Indikatoren.

“Dafür müssen Sie eine Datenbank über die Kapazität verschiedener Medien für die Übermittlung differenzierte Botschaften erstellen. Zudem müssen Sie auf verschiedene Kriterien gestützte Standards entwickeln: Industriezweig, Jahreszeit, Art der Werbebotschaft usw.,” sagte Banderet.

Die Beobachtung des Verlaufs einer Kampagne bringt den Vorteil, dass Werbetreibende nicht nur den Erinnerungs- und Wiedererkennungsgrad verfolgen, sondern auch erkennen können, wann eine Sättigung eintritt.

Ausserdem können Werbetreibende feststellen, ob sie zur Erreichung ihres Ziels genug investiert haben.

### *Der CPI-Mechanismus*

Das CPI-Programm besteht aus vier Phasen, zwei davon speziell für individuelle Kunden und zwei auf alle anwendbar. Die erste, speziell für Kunden, ist markt-orientiert: in dieser Phase werden Spontanerkennung, Kaufabsicht und die Wahrnehmung der Botschaften untersucht, die ein Werbetreibender übermitteln möchte (wie z.B. sicherere Fahreigenschaften oder gutes Strassenverhalten bei einem Werber aus der Motorbranche) Der zweite Schritt ist eine allgemeine Untersuchung des

**Medienkonsums innerhalb einer bestimmten Gruppe. Dann prüft MQI den Erinnerungsgrad der Kampagne und zieht demographische Daten heran.**

**Bei den Untersuchungen von MQI werden direkte, persönliche Interviews mit 600 Personen der Altersgruppe 15 bis 49 geführt, die jeweils 45 Minuten dauern und drei Wellen pro Jahr umfassen. MQI untersucht jedesmal zwischen vier und fünf Branchen; bestimmten Kunden werden Fragen von vier Minuten eingeräumt. “Drei Wellen kosten 60.000 SF (\$40.344), was nicht teuer sei, da die Kosten geteilt werden”, sagte er**

**Bei einer Schokoladenmarke beispielsweise untersuchte MQI die 10 Spitzen-Marken des Landes im Verlauf der Zeit, bei der ein durchschnittlicher Wiedererkennungsgrad festgestellt werden konnte und zudem die Entwicklung zwischen den verschiedenen Wellen der Werbekampagnen. IQM bestimmte dann den prozentualen Anteil der Personen, welche die Kampagne nicht nur wiedererkannt hatten, sondern sie ausserdem einer bestimmten Marke zuordnen konnten. Bei der Schokoladentafel konnte nur die Hälfte der Personen, welche die Anzeige wiedererkannten, die Marke identifizieren. “Da fragt man sich, ob die Marke in der Werbung gut dargestellt worden war”, meinte er. (Nach Angaben von Banderet führte diese Studie dann tatsächlich zu einer kleinen Veränderung des kreativen Ansatzes und einer Änderung der benutzten Medien).**

**Als nächster Schritt wurde die Wirksamkeit der Kampagne im Hinblick auf das genutzte Medium und die Zielgruppe untersucht. Gleichfalls untersucht wurde die Wirkung der Kampagne in jeder Sprachregion (viele von deutschen, französischen und italienischen Medien ausgestrahlte Kampagnen haben auch Auswirkung auf Konsumenten in der Schweiz). Und schliesslich wurde die Markenzuordnung ja nach Medium untersucht; dadurch konnte MQI die Wirkung der Kampagne insgesamt in jedem einzelnen Medium feststellen. Ein Auto-Werber beispielsweise konnte die Erkennung seiner Marke durch Magazinwerbung zusätzlich zu seinem Media-Mix lediglich um einen Punkt steigern, statt des von MQI festgestellten Branchendurchschnitts von fünf Punkten. Nach den Worten von Banderet stellt sich da die Frage, ob die Magazinwerbung gut gestaltet war.**

**Letztendlich solle mit CPI festgestellt werden können, wie sich die Grade der Wiedererkennung jedes Image-Kriteriums entwickeln, sowohl im Hinblick auf diejenigen, die sich an die Werbung erinnerten als auch diejenigen, die es nicht konnten. “Auf diese Weise wird CPI zu einem echten Indikator für Werbewirksamkeit”, so Banderet.**

***M. Vincent BANDERET  
Managing Director / Geschäftsführer  
MQI INITIATIVE  
117, Rue de la rueyre, Mezery  
1008 Jouxrens  
Suisse***

*Email : [vbanderet@mqi.ch](mailto:vbanderet@mqi.ch)*

---

## **BILDUNG EINER NATIONALEN PARTNERSCHAFT FÜR ONLINE-WERBUNG: DER FALL OMS IN DEUTSCHLAND**

Online Marketing Services (OMS) ist ein nationales Anzeigenverkaufs-Netzwerk, zu dem 34 Online-Publikationen von 24 Verlagshäusern gehören; bei allen handelt es sich um Regionalzeitungen, die zu gleichen Teilen Anteilseigner der Gesellschaft mit beschränkter Haftung sind. Von sieben grossen Zeitungen 1996 gegründet, verzeichnet OMS jetzt 15,7 Millionen Seitenzugriffe und 4,8 Millionen Besuche pro Monat. "Es ist das grösste homogene Inhalteangebot im Web in Deutschland", sagte Direktor Peter Schmandt.

Warum sollten Zeitungen diesen Weg einschlagen? Das Internet, so Schmandt, ist eine grossartige Gelegenheit für starke Marken. Überdies ist es sehr geeignet, neue Zielgruppen anzuziehen, insbesondere jüngere Leser.

Können Verleger aber auch Geld verdienen? "Können wir Nutzergebühren für Inhalt verlangen? Nein, Nachrichten online sind lediglich ein Gut", sagte er. "Archive, Kleinanzeigen und traditionelle Werbung werden daher die einzigen Einnahmequellen in den neuen Medien darstellen". In Deutschland sei das Produkt heute noch zu neu, um viele Kleinanzeigen anziehen zu können, und zudem seien die für den Archivzugang so erforderlichen Mikrozahlungs-Systeme noch nicht etabliert. "So bleibt die einzige unmittelbar Einnahmenquelle Werbung", meinte er.

Online-Werbung erlebt einen Boom, auch wenn der Markt noch klein ist— weniger als 1% aller Werbeaufwendungen landesweit. Etwa 60% dieser Internet-Werbeausgaben entfallen auf Banner, während der Rest auf gemeinsame Markenprofilierung, Inhalte-Sponsoring und Ausschliesslichkeitsrechte entfällt.

### *Die Vorteile einer Partnerschaft*

"Für Regionalzeitungen, die nur in einer Region einen Markennamen haben, entstehen aus einer Zusammenarbeit in einem nationalen Netzwerk viele Vorteile", sagte Schmandt weiter. Es gebe technische Barrieren für Online-Werbung, wie beispielsweise das Einrichten und Ingangsetzen eines Anzeigen-Servers sowie Investitionen in Personal und so fort. Zudem unterscheide sich der Verkauf von Anzeigen online ganz wesentlich von dem für Druckanzeigen und setze entsprechend andere Fähigkeiten voraus. "Das Online-Geschäft umfasst die ganze AIDA-Kette (Attraktivität, Interesse, Desire (Wünsche) und Aktion), da man online tatsächlich verkaufen kann. Sie müssen also für Ihre Kunden als Berater agieren, (insbesondere), da 1-zu-1-Marketing vom kleineren Einzelhandel nicht verstanden wird", erklärte er. "Ausserdem ist es ein komplexer Werbe-Medienmarkt. Bei allem, einschliesslich Anzeigenpreislisten, treten Schwankungen im Verlauf des Jahres auf".

Eine landesweite Allianz würde natürlich einem Verleger auch den Zugang zum nationalen Markt ermöglichen. Und am wichtigsten, "Sie können das unternehmerische Risiko mit den anderen Partnern teilen". Schmandts Vorschlag zufolge sollten Allianzen auf Partner aus ähnlichen Medien und/oder mit ergänzenden Elementen beschränkt sein, denn sonst sei es für sie schwierig, ihre Stärken in Gewinn umzusetzen. Ausserdem könne durch eine solche Zusammenarbeit eine äusserst wertvolle Datenbank geschaffen werden. "Sie müssen aber vorsichtig sein, wem der Zugang dazu gewährt wird", betonte er.

Jegliches Missverhältnis unter Anteilseignern wird von OMS möglichst ausgeschaltet. "Wir lassen nicht zu, dass grössere Publikationen kleinere dominieren und umgekehrt. Wir nehmen allerdings von allen Beteiligten eine Pauschalgebühr zur Deckung der Fixkosten", sagte er. An die Anteilseigner wird ein vom Ergebnis abhängiges Einkommen gezahlt, das sich auf Abrufzahlen stützt. OMS behält eine Provision von 40% ein.

OMS bringt seine 34 Publikationen in 18 Inhalte-Teile ein. Alle Kunden werden durch einen Anzeigen-Server bedient, der den Kunden die Banner übermittelt. Die Ergebnisse können selbstverständlich täglich verfolgt werden. OMS hat fünf Angestellte und sechs Verkaufsvertreter in allen grossen deutschen Städten.

Welche Werbekunden kann das Unternehmen gewinnen? Zur Schlüsselkategorie gehören der Finanzsektor, Informationstechnologie (IT) und Kommunikationswesen. Elektronischer Handel – Reisen, Bücher, CDs, usw.– wird gerade zu einer wichtigen Kategorie. Da der Einzelhandel in Deutschland aber sehr stark ist, wird es noch einige Zeit dauern, bis elektronischer Handel sich durchsetzt. Zur Zeit ist OMS damit befasst, nationale Kleinanzeigen im Stellen- Auto- und Immobilienmarkt aufzubauen. Man geht davon aus, dass sich der Umsatz des Unternehmens, der 1998 1,6 Mio. DM (\$899.483) erreichte, nicht nur 1999, sondern mehrere Jahre lang jedes Jahr verdoppelt.

*Mr Peter SCHMANDT*  
*Managing Director / Geschäftsführer*  
*ONLINE MARKETING SERVICE (OMS)*  
*Zülpicher Str. 10*  
*D 40549 Düsseldorf*  
*Allemagne*  
*Tel 49 221 4996740*  
*Fax : 49 221 4973221*  
*Email : p.schmandt@oms-kombi.de*

---

**MIT GRÖSSE UND FLEXIBILITÄT ZU MEHR WERBUNG IN ZEITUNGEN**

"In der Grösse liegt die Stärke", sagte Chris Manning, Regional-Managingdirektor Europa von Publicitas. "Der neue Markt ist der europäische Markt, und wir müssen

den Wettkampf mit neuen Lösungen und durch Konzentration auf Grösse und Flexibilität gewinnen”.

Grösse wird durch Allianzen wie die der Grupo de Diarios Americas (GDA) in Lateinamerika erreicht, einem Zusammenschluss, von dem nach Mannings Auffassung die Europäer eine Menge lernen könnten. Er bezeichnete GDA als die grösste Macht im lateinamerikanischen Kommunikationsmarkt, einem Markt, in dem die Grösse des Zeitungsmarktes eine wichtige Rolle spielt : 120 Millionen Leser, mehr als 1.200 Zeitungen und über 30 Millionen täglich vertriebene Exemplare. "Der Markt unterliegt aber äusserst starkem Wettbewerb", sagte er. Der Anzeigenmarkt wird auf 15 Milliarden US-\$ geschätzt, und 70% der Einnahmen der Zeitungen stammen aus der Werbung. Entsprechend hätten Zeitungen in bedeutendem Umfang in Technologie zur Übermittlung von Anzeigen und Werbung investiert.

### *Ein lateinamerikanische Beispiel*

GDA wurde 1991 von einer aus 11 führenden Zeitungen bestehenden Gruppe gegründet. Alle 11 Zeitungen, die sich in Familienbesitz befinden, sind einflussreiche Titel auf ihren Märkten. Sie haben Zugang zu Entscheidungsträgern und einflussreichen Konsumenten, bieten glaubwürdigen Inhalt und sind technologisch auf dem neuesten Stand. Warum schliessen sich auf ihrem eigenen Markt so erfolgreiche Zeitungen nun zusammen?

Zuerst waren redaktionelle Faktoren der Beweggrund. "Man wollte Ressourcen wie Fotos, Fotoarchive und Geschichten usw. gemeinsam nutzen können", so Manning. Mit Zunahme des Informationsaustauschs wurden dann weitere Felder der Zusammenarbeit deutlich. Und man setzte sich ausserdem das Ziel, Erstklassigkeit auch im Management zu erreichen.

GDA ermöglichte Anzeigenkunden, mit nur einem Film in 11 Zeitungen Anzeigen zu schalten, mit denen eine wichtiges, einflussreiches Zielpublikum erreicht werden konnte. "Als Paket (10 Millionen Leser) bieten die Zeitungen Werbetreibenden enorme Möglichkeiten, den gesamten Kontinent abzudecken", sagte er. Sie erhalten dann nur eine Rechnung in einer Währung. "Nur die engagierte Zusammenarbeit aller Abteilungen wie Redaktion, Anzeigen und Produktion macht dies möglich", sagte Manning weiter.

Die Allianz ist erfolgreich. Jede der Zeitungen konnte seit 1991 Einsparungen im redaktionellen Sektor (etwa \$200.000 pro Titel) verbuchen. Ausserdem wurden neue Features und neue Produkte entwickelt: Beispielsweise *LA Pulse*, eine monatliche Kolumne zu lateinamerikanischen Themen und *Destination USA*, für die Geschäftswelt und Reisen. Für den Leser ist ein Mehrwert und für Anzeigenkunden sind neue Möglichkeiten geschaffen worden. "Die Einnahmen haben sich für GDA seit 1996 um das Fünffache erhöht. Die Anzeigeneinnahmen steigen weiter an und der Trend zeigt aufwärts”.

Der Marktforderung entsprechend ändert GDA jetzt das Konzept von 'alles oder nichts' zu totaler Flexibilität für den Werbekunden. Kunden können jetzt die Titel wählen, in denen sie erscheinen wollen, die Position, die Erscheinungshäufigkeit usw. Die Technologie macht es möglich.

*Ist Europa zu ähnlichen Allianzen bereit?*

Natürlich gibt es andere Allianzen, die europäische Verleger ins Auge fassen können — aber sind sie wirklich schon bereit? “Sind Klima und Zeitpunkt richtig für ein solches Vorgehen? Besteht ein wirklicher Bedarf seitens der Werbetreibenden? Sind Verleger zum Zusammengehen bereit? Welche Lektionen können wir von GDA und ähnlichen Allianzen lernen?”, fragte Manning.

In Europa zeigten sich gerade jetzt bedeutende Veränderungen. “Euroland wird nachhaltige Auswirkungen darauf haben, wie wir Geschäfte miteinander in Europa tätigen. Mit welchen Auswirkungen müssen wir wohl für die Verlegerbranche rechnen? Eine neue Währung wird zum Abbau von Handelsbarrieren führen, zum Abbau von Zollschränken und zu Standardisierung. Das heisst, Europa wird immer mehr zu einem Binnenmarkt werden”, sagte Manning weiter.

"Preistransparenz wird mit Sicherheit zu erneutem Druck und zu Bewegungen in den Schlüsselindustrien wie der Automobilindustrie sowie im Bankenwesen und in den Finanzmärkten führen und schliesslich darauf einwirken, wie Medienausgaben geplant, investiert und kontrolliert werden”, sagte Manning. Kann aber Grösse allein zum Erfolg führen? Kann Grösse eine Wirtschaft auch schützen, kann sie zur Entwicklung neuer Geschäftsfelder führen?"

Bei GDA ist das Engagement aller gefordert. Kreativität, Innovation und Flexibilität müssen von allen eingebracht und in Teamarbeit ausgeführt werden. “Wir dürfen aber nicht vergessen, gleichzeitig über Grenzen hinaus zu schauen”, sagte er.

Denn für viele Verleger “ist der Binnenmarkt heute Europa. Die Medien sind zunehmendem Druck ausgesetzt Ergebnisse zu bringen. Ich bin fest überzeugt, dass beide, Grösse und Flexibilität, ausschlaggebend für Erfolg sind", sagte Manning weiter. "Allianzen nehmen bereits zu und für alle Titel wird es immer wichtiger, neue redaktionelle Produkte, leistungsfähigeren Service, vereinfachte Anzeigenabwicklung, digitale Anzeigenübermittlung, mehr Leser und vermehrte Kontakte sowie die Abwicklung einer Anzeige mit einem Auftrag und einer Rechnung anbieten zu können". Zudem müssten Zeitungen in der Lage sein, Werbekunden vermehrt kostengünstige Alternativen anzubieten.

Der Weg sei zwar noch weit, aber man gehe bereits in diese Richtung. “Das Zielpublikum muss auf breiterer Ebene erreicht werden, und zwar durch nationale Titel aber auf europäischer Ebene” erklärte er. Es gebe bisher kein harmonisiertes Instrument zur Messung der Werbewirksamkeit solcher Kampagnen, aber, so Manning,

**das sei eine Frage der Technik. Die Stärke nationaler Titel sei ein allgemein anerkannter Faktor.**

*Mr Christopher MANNING*  
*Managing Director for Europe / Geschäftsführer*  
**PUBLICITAS PROMOTION NETWORK**  
*100 Rochester Row*  
*SW1P 1JP London*  
*Grande-Bretagne*  
*Tel 44 171 630 99 66*  
*Fax : 44 171 630 99 22*  
*Email [cmanning@publicitas.com](mailto:cmanning@publicitas.com)*

---

## MODERNISIERUNG DER TARIFSTRUKTUR SCHWEIZERISCHER ZEITUNGEN

Die in Zürich herausgegebene Neue Zürcher Zeitung (NZZ) ist mit einer Auflage von 166.000 die drittgrösste Tageszeitung der Schweiz. In den letzten Monaten hat die Führung von NZZ und auch anderer Zeitungen sich damit befasst, wie die Anzeigentarife an den sich verändernden Markt angepasst werden können. Die Überlegungen gingen insbesondere dahin, ob Zeitungen Werbekunden weiterhin auf Mengen gestützte Rabatte oder ein an ertragsbezogenes Rabattsystem anbieten sollten.

Die Schweiz ist eine Insel innerhalb Europas, ein kleines Land, dessen Verschiedenartigkeit sowohl eine Quelle des Stolzes für seine Bürger als auch im Europa des Zusammenschlusses einige Probleme aufwirft. Der Anzeigenmarkt selbst ist nicht anders. "Zur Zeit ist zwar ein Prozess der Anpassung in Gange, aber bisher haben die Verlagshäuser nach gänzlich anderen Regeln gehandelt als in anderen europäischen Ländern üblich.", sagte Willy Schib, Vizepräsident von NZZ. Ein wesentlicher Unterschied sei, dass 70% aller Werbeausgaben an die Printpresse – und 55% an Zeitungen gehen.

Die Macht der Printpresse im Lande ist enorm. Die Schweiz hat über 100 Zeitungen, die als Hauptinformationsquelle gelten. Die durchschnittliche Lesezeit beträgt mehr als 20 Minuten. Die grossen Werbetreibenden geben über 50% ihrer Werbeausgaben in der Printpresse aus. Bei einigen Kategorien wie Technologie und Motor kann diese Zahl bis auf 82% ansteigen.

Trotz dieser Zahlen sei eine schleichende Entwicklung aber nicht zu verkennen. "Print verliert jedes Jahr Marktanteile, hauptsächlich an TV. Denn kreative Fernsehwerbung wird einfach als interessanter angesehen", sagte er. Der Anteil von Zeitungen gehe entsprechend zurück. Die 1989 erreichten 275.000 Anzeigenseiten, seien jetzt auf 200.000 zurückgegangen. Nach den Worten von Schib sei das angesichts der Tatsache, dass ein Grossteil der Einnahmen der Zeitungen aus Anzeigen stammen, ein alarmierender Trend.

### *Anzeigekunden stellen jetzt höhere Ansprüche*

Der Marktanteil von Zeitungen wird von Anzeigenagenturen als inakzeptabel bezeichnet. "Für sie sind schweizerische Zeitungen schwierig in der Abwicklung und im Vergleich zu Zeitungen anderer Länder sehr teuer", sagte Schib., und fügte hinzu, dass die letzte Aussage nicht zutreffe. Die Frankfurter Allgemeine Zeitung beispielsweise habe einen um 50% über der NZZ liegenden Tausenderpreis. "Die anderen Angaben liessen sich allerdings nicht so leicht widerlegen", räumte er ein. Werbekunden verlangten jetzt niedrigere Tarif, stärkere Transparenz, mehr Flexibilität mit kurzfristiger Auftragsannahme, die Berechnung von Prämien nach einer Standardmethode, die Beseitigung von Verträgen für nach Millimetern berechneten und

die zwangsweise Kombination von Anzeigen, überzeugendere Leserdaten und schliesslich Neuorganisation der Marktforschung.

Wie sieht die derzeitige Preisstruktur aus? "Sie basiert auf einem transparenten Festpreis, da Preise nicht veränderlich sind", so Schib. Allerdings gebe es mehrere Rabattarten, insbesondere Mengenrabatte (Millimeter). Zu den weiteren Rabatten zählten Rabatte für Häufigkeit, Rabatte für gemeinnützige Einrichtungen, die Provision der Agentur (die in der Schweiz 5% beträgt), sowie ein nach dem Jahresumsatz berechneter Rabatt für Kunden, die direkt kaufen.

Die grossen Verlagshäuser haben erkannt, dass sich die Zeiten ändern, und haben konkrete Massnahmen ergriffen, um Anzeigenkunden besseren Service und mehr Transparenz anbieten zu können. Eine Arbeitsgruppe wurde zur Berechnung auf neue Kriterien gestützter neuer Rabatte eingesetzt. Diese Arbeitsgruppe arbeitete mit mehreren Zielvorgaben: die bestehenden Festpreise solange wie möglich zu halten; das Tarifsystem zur Erleichterung eines Vergleichs mit anderen Medien zu vereinfachen; und Verträge auf Grundlage von Umsatzerlösen (Schweizer Franken) und nicht auf Millimetern auszuarbeiten. Dieser letzte Punkt galt als besonders wichtig, da die zunehmende Zahl der Verkaufsbroschüren und Banner nicht in Millimetern berechnet werden kann. "So wurde ein auf Umsatzerlöse gestützter Rabatt geschaffen, bei dem sämtliche Handlungen berücksichtigt werden konnten", sagte Schib.

#### *Vorteile eines Rabattsystems nach Umsatzhöhe*

Ein solches System bietet deutliche Vorteile. Denn es bietet nicht nur Vereinfachung und Transparenz, sondern unterscheidet auch nicht zwischen verschiedenen Anzeigentypen. Ausserdem erleichtert es die Berechnung von Annoncen, die in mehreren zu einer Gruppe gehörenden Titeln geschaltet werden. "Das bedeutet natürlich, dass das gesamte IT-System neu programmiert werden muss", sagte er. Druck und technische Kosten seien bei dieser Kalkulation nicht berücksichtigt.

Schib sagte weiter, schweizerische Zeitungen seien ausserdem dabei, ihren Zuschlag für Farbdruck zu überprüfen. "Wir verhalten uns noch, als ob Farbe sehr teuer zu drucken sei. Das trifft aber nicht mehr zu, selbst wenn wir noch Tests machen müssen", erklärte er. Folglich, so Schib, befassten sich Verleger damit, einen festen Tarif pro Farbserie anzubieten. Weitere Prämien werden für bestimmte Grössen angeboten oder für Faltblätter und Werbebeilagen. "Hier sei die Situation aber noch ziemlich kompliziert. Wir wollen, dass sie uns weiterhin Geld einbringen, doch das macht eine festere und gleichzeitig transparentere Preisstruktur erforderlich", sagte er. Das Problem sei, dass Produktionskosten entstehen, Anzeigenkunden aber einen Pauschalpreis forderten. Bei vorausbezahlten Rechnungen werde ebenfalls ein Rabatt eingeräumt. Dieser Rabatt sei aber so ausgeartet, dass Anzeigenkunden jetzt glaubten, der Rabatt würde gewährt, wann immer die Rechnung bezahlt werde. Ausserdem entstehen dadurch Animositäten unter Verlagshäusern, so dass klare Regelungen notwendig seien. "Ein solcher Rabatt ist durchaus gerechtfertigt, aber nur wenn es sich um eine echte Vorauszahlung

handelt, d.h., wenn die Zeitung den Auftrag bekommt und Zahlung bei Plazierung der ersten Anzeige erfolgt,” betonte Schib.

Agenturprovisionen seien ein weiteres heisses Thema und zudem eines, für das eine Lösung noch nicht gefunden werden konnte. “Agenturen fordern 15% und dazu, dass Rabatte für direkt zahlende Kunden (die aber höhere Rabatte haben wollen) abgeschafft werden. Verlagshäuser andererseits wollen, dass beides wegfällt!” Angesichts fehlender Lösungen oder Alternativen, die die Zustimmung aller Beteiligten finden würden, kam die Arbeitsgruppe über den Status quo nicht hinaus. “Eine Anhebung der Agenturprovisionen hätte zu einer Erhöhung der Tarife geführt, was wiederum den Marktbedingungen nicht gerecht wird”, sagte er. Viel Kunden hätten eigene interne Mediaeinkaufs-Agenturen, so dass sich für diese ein Konflikt mit Agenturen nicht ergebe.

*Mr Willy SCHIB  
Distribution Director  
NEUE ZÜRCHER ZEITUNG  
Falkenstrasse 11  
8021 Zürich  
Suisse  
Tel 41 1 258 11 11  
Fax : 41 1 258 16 77  
Email : w.schib@nzz.ch*

---

## BILDUNG VON ALLIANZEN ZUR STEIGERUNG DER EFFEKTIVITÄT

*Plein Cadre* ist ein gemeinschaftliches Werbeprodukt, das einigen der führenden Titel des nationalen französischen Zeitungsmarktes (Presse Quotidienne Nationale oder PQN) nach einigen Jahren müden Dahindümpelns die Rückkehr in die Gewinnzone ermöglicht hat. “Leserstudien bestätigen, dass Frankreichs nationale Zeitungen anerkanntermassen vollständigere und überzeugendere Informationen und Analysen anbieten als andere, so Gérard Morax, Vizepräsident für Anzeigen bei Le Monde. “Seit 1970 hat der Sektor aber Probleme gehabt. Die Penetration der nationalen Presse, die 42,8% aller Zeitungsleser in Paris erreicht, ist gering, sagte er.

Die Branche sei mit einer Vielzahl von Titeln, die im Verhältnis zum Fernsehen ohne Bedeutung sind, stark fragmentiert. Hohe Anzeigenkosten stellten zudem ein weiteres Hindernis dar, auf diesen Markt vorzustossen. Ausgaben für Werbung seien entsprechend zurückgegangen. “In den sechs Jahren von 1990 bis 1996 sind die Ausgaben für Werbung in Printerzeugnissen in Frankreich um 7% zurückgegangen. Eine Reaktion von Tageszeitungen darauf gab es nicht. Sie begannen die Dekade mit einem Marktanteil von 12,8%, konnten dann eine Steigerung auf 14,2% verbuchen, bevor sie einen erneuten Rückgang auf 12,8% hinnehmen mussten.

Verleger haben nun versucht, Wege zur Rückgewinnung der Einkommensverluste zu finden. Zuerst förderten sie Hauszustellung, auf die jetzt etwa 6% des Absatzes aller 11 Zeitungen dieses Sektors entfallen, und die eine Steigerung um 12,8% seit 1996 aufweist. Auch auf der redaktionellen Seite hat es wesentliche Verbesserungen in Form neuer Produkte und Beilagen sowie durch mehr Farbe und verbessertes Layout gegeben. Dank dieser Verbesserungen konnte die Branche zwischen 1994 und 1998 einen Zuwachs in der verkauften Auflage um 9 bis 10% verzeichnen.

In 1995 kamen verschiedenen Repräsentanten des Anzeigenwesens zu Beratungen über eine Zusammenarbeit zusammen. Am Anfang waren es fünf Titel, von denen dann noch drei übrig blieben : Le Monde, Les Echos und L'Equipe. (Die beiden anderen, Le Figaro und Libération, taten sich mit La Tribune, der anderen französischen Wirtschafts-Tageszeitung, zur Bildung einer konkurrierenden Allianz zusammen).

### *Stärken bündeln und in ein Werbeprodukt einbringen*

“Auf dieser Grundlage wurde ein gemeinschaftliches Produkt namens *Plein Cadre* geschaffen, das Werbekunden Konstanz, Wirksamkeit, einfachere Abwicklung, bessere Ergebnisse und Kosteneinsparungen bietet”, so Morax. “Wichtig ist, alle drei Zeitungen ergänzen einander und sind auf ihrem jeweiligen Markt führend”, sagte er. Le Monde ist die führende Nachrichtenzeitung, Les Echos die führende Finanz- und L'Equipe die führende Sportzeitung. Alle drei Zeitungen mit einer Auflage von zusammen 899.026 vertreten gleiche journalistische und ethische Werte.

Ausserdem ergänzen sich die Zielgruppen der drei Publikationen. Le Monde erreicht als führende Tageszeitung die 'Cadres', wie die Führungskräfte der Wirtschaft in Frankreich genannt werden, L'Equipe steht bei männlichen Managern an erster Stelle und Les Echos ist führend unter Industriemanagern.

“Wir haben ein auf Wiederholung basierendes Produkt entwickelt, um den Erfolg der Anzeigen sicherzustellen" sagte Morax. Angeboten werden fünf über zwei Wochen laufende Anzeigen, die einen von zwei französischen Managern erreichen — eine Präsenz, “die in ihrer Reichweite einer ähnlichen Aussenwerbekampagne entspricht”, sagte er weiter. Der ‘Zugang‘ beginnt bei 948.175 FF (\$637.552), angeboten werden drei Formate : Nachrichten, die halbe Seite sowie eine Seite entweder in schwarz-weiss, Spotfarbe oder vierfarbig.

Zwecks einfacherer Abwicklung erhalten Kunden für einen Auftrag eine Rechnung. Ergebnisse werden dadurch erzielt, dass mit fünf Annoncen 52,5% der aktiven Manager erreicht werden.. Bei einer solchen Kampagne kann damit gerechnet werden, dass die Zielgruppe die Anzeige 3,2mal einsieht und insgesamt 9.610.000 Kontakte stattfinden.

*Gute demographische Voraussetzungen, gute Ergebnisse*

*Plein Cadre* bietet Anzeigenkunden ausserdem vorteilhafte demographische Voraussetzungen. So erreicht das Produkt beispielsweise 51,5% unter 35 Jahre alter Manager, 64,1% der Empfänger haben im vergangenen Jahr mindestens vier internationale Reisen unternommen, 55,9% betreiben ein mobiles Telefon.. Ausserdem werden 49% aller weiblichen Manager erreicht.

Nach nur zwei Monaten konnten Verleger bereits den vollen Erfolg der Massnahmen erkennen. "Auf die durch *Plein Cadre* gewonnenen Anzeigen entfallen jetzt etwa 13% der Erträge jedes Titels", sagte Morax. In 1996 konnte das Produkt bereits sechs volle Seiten Anzeigen verzeichnen (eingeführt worden war es im Oktober); in 1997 erreichte es 49 Seiten mit Einnahmen von 75 Mio. FF (\$50 Mio.) und in 1998 betrug die Zahl der Seiten 59 für 101 Mio. FF (\$68 Mio.); für 1996 rechnet Morax mit 150 Mio. FF (\$100 Mio.).

Die nationale Presse Frankreichs hat dank *Plein Cadre* und anderer Investitionen ihren Stand wesentlich verbessern können. Von den Ausgaben für Printwerbung von 12,8% im Jahr 1992, konnte PQN 1998 seinen Anteil auf 15,3% erhöhen. Die mit *Plein Cadre* erzielten Einnahmen werden anteilmässig nach Auflage und Ergebnissen jedes einzelnen Titels aufgeteilt. "Les Echos konnte in einem Jahr eine Steigerung um mehr als 25% verbuchen, Le Monde um 20% und L'Equipe wies mit der World Cup eine Steigerung um mehr als 30% auf", so Morax. Die meisten der erzielten Ergebnisse gingen auf Kosten von Magazinen und Finanzblättern..

*M. Gérard MORAX*

*Vice-President / Advertising - Verlagsleiter*  
**LE MONDE PUBLICITE**  
*21 bis, rue Claude Bernard*  
*75242 Paris Cedex 05*  
*France*  
*Tel 33 1 42 17 20 00*  
*Fax : 33 1 42 17 21 21*

Die familieneigene Zeitung *Vincennes Sun-Commercial*, eine kleine Lokalzeitung (15.000) einer Gemeinde im Süden des Bundesstaates Indiana, ist der Beweis, dass eine Rationalisierung interner Prozesse viel zur Verbesserung der Ertragssituation einer Zeitung beitragen und gleichzeitig die Kundenzufriedenheit steigern kann. Als kleinste an der Initiative *‘Partners 2000 Process Improvement‘* des Amerikanischen Zeitungsverbandes beteiligte Zeitung hat sie sehr dazu beigetragen, dass die Abwicklung von Geschäften mit Zeitungen wesentlich vereinfacht werden konnte. Der eigentliche Zweck sei natürlich, einen Trend umzukehren, denn "unser Geschäft driftet zu anderen ab wie 'vergütungsfreier Werbung' und jetzt zum Internet", sagte Michael Quayle, Herausgeber der Zeitung.

Quayle schaute sich erst einmal an, wie die Zeitung das Anzeigengeschäft abwickelte, und entwarf dann einen Aktionsplan. "Was wir dabei feststellten, war entsetzlich", sagte er. "Bevor die Zeitung eine Anzeige drucken konnte, mussten mehrere hundert Tätigkeiten und Aufgaben ausgeführt werden. Noch entsetzlicher war, dass vielfach Korrektur gelesen wurde und die Fehlerquote trotzdem enorm hoch war".

"Bei einem Budget von 3,5 Mio. \$, schrieben wir Gutschriften für unserer Anzeigenkunden in Höhe von jährlich über 100.000 \$ aus", so Quayle weiter. Nach diesen Feststellungen setzte die Zeitung ein Team zur Straffung der Vorgänge ein. Das Team setzte sich aus fünf Personen zusammen: drei aus der Anzeigenabteilung, eine aus der Produktion und eine aus der Personalverwaltung. "Das dem Team vorgegebene Ziel war, die Fehlerquote bei Anzeigen in 90 Tagen um 50% zu senken, sagte Quayle.

### *Entdeckung vieler schlechter Angewohnheiten*

Dafür mussten wir dem Team eine Reihe von Daten an die Hand geben. "Von den Mitarbeitern wurde dann ein auf Tätigkeiten gestütztes Kostenmodell entwickelt, das zu der Feststellung führte, dass Anzeigenvertreter lediglich 45% ihrer Zeit auf den Anzeigenverkauf und fast 20% auf deren Gestaltung und die Anbringung von Fotos aufwendeten". Assistenten in der Anzeigenverkaufsabteilung verbrachten 25% ihrer Zeit mit Korrekturlesen. Quayle sagte, bei dem Kostenmodell spielten zwei Faktoren eine wesentliche Rolle: unzulängliche Schulung und ungenügende Verkaufszeit. Die Zeitung verlor \$200.000 allein an Arbeitskosten und \$100,000 für Nacharbeiten.

Die *Vincennes Sun-Commercial* entwickelte dann eine Studie zum Vergleich ihrer Ergebnisse mit denen anderer Zeitungen. Aus dieser Untersuchung ergab sich, dass ihre Verkaufsorganisation allgemein als nicht aggressiv vorgehend angesehen wurde. Daraufhin traf sie die strategische Entscheidung, allen Anzeigenkunden regelmässig Einblick in ihre gesamte Marktforschung zu geben.

Als das Team zusammengestellt und der Rahmen festgelegt worden war, beschloss die Zeitung, die Ausdrucksform ‚wir haben es immer so gemacht‘, zu verbannen: „Das Management hielt sich heraus. Die Teams entschieden selbst, wie sie vorgehen würden“, sagte er. Der Änderungsprozess unterstand allerdings dem Anzeigendirektor. Das Team erhielt freie Hand, alles zu tun, ausser der Einstellung und Entlassung von Personal.

Nach vielen Diskussionen und Argumenten arbeitete das Team einen Arbeitsablauf aus, mit dem die in die Hunderte gehenden Arbeiten auf weniger als zwei Dutzend reduziert werden konnten.

Die bis dahin in Einzelhandel, Kleinanzeigen und Internet aufgeteilte Anzeigenabteilung war jetzt zu einer einzigen Einheit zusammengefasst worden, was Umschulung für fast alle Angehörigen der Abteilung bedeutete.

### *Bedeutende Verbesserungen*

Die Ergebnisse waren dramatisch. „Nach 90 Tagen war die Fehlerquote um mehr als 90% zurückgegangen. Jetzt ist das Ziel 0% Fehler“, so Quayle. Auch die Durchlaufzeiten wurden wesentlich reduziert. Dank der Technologie konnte der Anzeigenschluss von den vormals drei bis vier Tagen auf zwei Tage gesenkt werden. Die Kredite und andere Leistungen gingen um 90% zurück und die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter nahm wesentlich zu.

Etatdirektoren, die mit einer Provision arbeiteten, konnten ihre für den Verkauf aufgewendete Zeit von 15 auf 30 Stunden pro Woche steigern. Auch die Mitarbeiter in der Produktion konnten nun mehr Zeit auf das Design verwenden und kreativer sein. Die Zeitung gelte jetzt als die Experte in der Planung von Mediamarketing. „Man tritt jetzt an uns mit der Bitte um Beratung für ganze Marketing-Budgets heran“, sagte Quayle.

Für die Vincennes Sun-Commercial könnten die Änderungen wegen der geringen Grösse der Zeitung einfacher umzusetzen gewesen sein. „Bei grösseren Zeitungen stellt die Unternehmenskultur das Haupthindernis bei der Aufstellung operationeller Teams dar“, sagte er. „Führungskräfte und leitende Mitarbeiter sind meistens Veränderungen gegenüber aufgeschlossen, aber Manager der mittleren Ebene, — deren es viele gibt — fürchten häufig um ihren Arbeitsplatz“

Dank des Erfolges des ersten eingesetzten Teams, war es der Zeitung möglich, auch in der Redaktion ein neues Team zusammenstellen. „Das war etwa problematisch, da sich Angehörige der Redaktion nicht als Verkaufsinstrument für die Zeitung betrachten“, sagte er. „Sie sehen sich nicht als Marketingleute“. Dennoch laufe jetzt ein Pilotprogramm in der Redaktion zur Fehlerbeseitigung.

Ausserdem habe die Zeitung jetzt zwei Werbekunden-Panels eingerichtet: eins zur Unterstützung bei der Rechnungstellung, einschliesslich der Klärung bei

**Unstimmigkeiten von Rechnungen, und das zweite für das Marketing ihrer Zeitung. "Anfänglich wollten unsere Werbekunden nichts für uns tun, da sie sehr enttäuscht von den unseren Diensten für sie waren", sagte er. Die Vincennes Sun-Commercial war nach den positiven Auswirkungen der neu eingeschlagenen Richtung allerdings nicht bereit, ein Nein von ihren Kunden hinzunehmen. Wir stellten einfach eine Liste der Probleme zusammen und baten sie, mit uns an der Lösung der Probleme zusammenzuarbeiten", sagte Quayle.**

*Mr Michael E. QUAYLE  
Publisher - Verleger  
VINCENNES SUN-COMMERCIAL  
P.O. Box 396, 702 Main Street  
IN 47591 Vincennes, Indiana  
États-Unis  
Tel 1 812 885 9955  
Fax : 1 812 885 2237*

---

## BERICHTE AUS DEN WORKSHOPS

Rund 200 Konferenzteilnehmer aus 48 Ländern teilten sich in kleinere Arbeitsgruppen auf und bereiten über einige der wichtigsten Probleme, auf die in den Konferenzbeiträgen eingegangen worden war. Dabei herrschte trotz kultureller und unternehmensspezifischer Unterschiede insbesondere in bezug auf die Erwartungen der Kunden und das notwendige Verkaufsgeschick grosse Übereinstimmung.

<

*Marktsegmentierung und Organisation des Verkaufs: Welche Kriterien geben den Ausschlag?*

Bei der Aufteilung des Marktes nach Segmenten muss einer Vielzahl von Faktoren wie Art, Grösse und Zielen eines Unternehmens Rechnung getragen werden. Ebenfalls eine Rolle spielen landestypische Gewohnheiten, die Art der betroffenen Zeitung, die Art ihrer Kunden und die Art ihrer Anzeigenaufträge. Im grossen und ganzen aber ist eine kombinierte Segmentierung nach Portfolio und geographischen Gebieten durchaus möglich. Für den Erfolg ist dabei nicht so sehr die Segmentierung selbst als vielmehr ihre Durchführung massgeblich. Messbare Ergebnisse brauchen Zeit; Einstellung und Ausbildung von Personal sind von entscheidender Bedeutung.

*Die Anzeigenpreisliste der Zukunft: Wonach soll sie sich richten?*

In reifen, stabilen Märkten mit einer vorhersehbaren Auflagenentwicklung und erfahrenen Mediaplanern sind Anzeigenlisten mit Tagespreisen möglich. In einem neuen und sich schnell verändernden Umfeld hingegen sind sie problematisch, weshalb viele Verlage eine starke Abneigung gegen eine solche Änderung hegen, auch wenn sie von den Kunden gewünscht wird. Bei den meisten Zeitungen jedoch hält man eine tagesbezogene Anzeigenpreisliste für unvermeidlich, ob man sie nun will oder nicht. Vielleicht sollte man ihr die Leserzahlen statt der Auflage zugrunde legen. Ausserdem wirft eine solche Anzeigenpreisliste mehrere Fragen auf: Wer finanziert die notwendigen Marktforschungsmassnahmen? Und werden die Anzeigenkunden die Höhe ihrer Zahlungen von der Anzahl der erreichten Zielgruppen abhängig machen wollen?

Bei einigen Zeitungsverlagen hält man es durchaus für möglich, in allen Bereichen eine flexible Preisgestaltung einzuführen und die Preise nicht nur tageweise, sondern massgeschneidert für bestimmte Branchen und sogar für einzelne Kunden festzulegen.

*Die künftigen Anforderungen an Anzeigenmanager*

**Wenn es um die Beschäftigten im Anzeigenverkauf geht, so gelten heute für alle Zeitungen unabhängig von ihrem Sitz ähnliche Voraussetzungen. Die Anzeigenverkäufer müssen kreativ und anpassungsfähig sein, den Markt kennen und ihre Kunden stets gut betreuen können. Darüber hinaus müssen sie über Geschick in der Öffentlichkeitsarbeit verfügen. Bei der Vergütung auf Provisionsbasis bestehen von Land zu Land erhebliche Unterschiede. Die grösste Herausforderung ergibt sich, wenn eine Person für den Verkauf einer ganzen Produktpalette zuständig ist. Dies erfordert wirksame Anreizsysteme sowie eine umfassende Ausbildung.**

**Auch die Ausbildung selbst bleibt eine organisatorische Herausforderung. Anzeigenverkäufer sollten zu Produktentwicklern ausgebildet werden, denn wenn die Kunden schon mehr über Medien wissen, sollten die Anzeigenverkäufer über die besseren Branchenkenntnisse verfügen. Zwar ist der Anzeigenverkauf bei vielen Verlagen bereits medienübergreifend tätig, doch verkaufen nur sehr wenige Zeitungen – von denen auf der Konferenz keine vertreten war – auch Rundfunkanzeigen.**