

**ERFOLGSSTRATEGIEN IN  
EINEM WETTBEWERBSMARKT**

Dieser Bericht, veröffentlicht als Teil des Projektes R.E.A.D.Y. für das Jahr 2000, wird von Cepiprint, dem Verband der Zeitungs- und Magazinpapier-Industrie innerhalb des Dachverbandes der Europäischen Papierindustrie, großzügig gefördert.

## Inhaltsverzeichnis

Erarbeitung von Ergebnissen für Kunden:  
 "Response-Oriented Selling" (Resonanzorientierter Verkauf) zur Einnahmensteigerung  
*Robert Mcinnis, Mcinnis and Associates, USA*

Erfolg durch integrative Prozeßsteuerung in :Hamburg:  
 Schaffung eines wachstumsfördernden Umfeldes  
*Annette van den Bussche, Hamburger Abendblatt, Deutschland*

Angebot von Mehrwert-Produkten und Dienstleistungen an Werbekunden:  
 Von unabhängigen britischen Rundfunksendern gelernte Lektionen  
*Simon Mann, Belfast Telegraph, Großbritannien*

Motivierung Ihrer Verkaufsorganisation:  
 Abwägung zwischen harten und weichen Werten zur Erzielung optimaler Leistung  
*Harald Oyën, Meridian Incentives, Großbritannien*

Wachsende nationale Anzeigeneinnahmen der Regionalpresse:  
 Aufgaben und Ziele der britischen *Newspaper Society'*  
*Charles Ross, Newspaper Society, Großbritannien*

Vereinfachung des Zugangs:  
 Die französische Regionalpresse drängt auf den nationalen Anzeigenmarkt  
*René Pflimlin, L'Alsace und Bruno Ricard, SPQR, Frankreich*

Lokale deutsche Abonnementszeitungen bestätigen die Zeitungen eigenen Stärken  
*Hans Gärtner, Regionalpress, Deutschland*

Fortschritte in einem von Wettbewerb gekennzeichneten Umfeld:  
 Nutzung von Nischenprodukten bei La Vanguardia  
*Roldan Martinez Lopez, La Vanguardia, Spanien*

Strategien zur Erhaltung und Steigerung der Einnahmen:  
 Tageszeitungen in den Vereinigten Staaten  
*Robert Manning, Boston Globe, USA*

Dieser Bericht ist eine Zusammenfassung der Präsentationen bei der FIEJ-Konferenz zum  
 Thema Anzeigen und Werbung 1997 in Barcelona, Spanien, vom Februar 1997

ERARBEITUNG VON ERGEBNISSEN FÜR KUNDEN:  
"RESPONSE-ORIENTED SELLING" (RESONANZ-ORIENTIERTER VERKAUF)  
ZUR EINNAHMENSTEIGERUNG

Jeder Anzeigen-Verkaufsvertreter auf dieser Erde ist schon einmal einem "Kunden begegnet, der ihm das Leben zur Hölle zu macht". Eine derartig schwierige Person ist bereits von weitem erkennbar: sie hat kein Geld, und selbst wenn sie welches hätte, würde sie es nicht bei Ihnen ausgeben, denn das letzte Mal, als sie eine Anzeige in Ihrer Zeitung plazierte hatte, gab es keine Resonanz. Wenn diese Person nun tatsächlich eine Anzeige aufgeben will, wird sie das ihr zur Verfügung stehende wenige Geld lieber bei einer anderen billigeren Zeitung ausgeben, denn für ein Nullergebnis braucht man nun wirklich nicht auch noch viel Geld auszugeben!

'Ergebnisse' ist ein Wort, das viele Anzeigenverkäufer mit Angst erfüllt. "Zeitungen sind allgemein für zwei Regeln bekannt: nie ein positives Ergebnis zusagen und niemals fragen, ob es geklappt hat", sagt Robert Mcinnis, ein in New York ansässiger Berater für Anzeigenverkauf. In der Tat ist Anzeigenverkauf für Lokalzeitungen der fünft aufreibendste Job in den USA, da die meisten nicht vom dem überzeugt sind, was sie tun".

Mcinnis hat daher ein Resonanzorientiertes Verkaufssystem entwickelt, das vom Verkaufspersonal nicht nur zum Beweis der Funktionstüchtigkeit der Zeitung eingesetzt wird, sondern auch, was noch wichtiger ist, der Anzeige selbst.

Die Effektivität einer Zeitung vorzuführen, ist dank der Fülle existierender Forschungsergebnisse verhältnismäßig leicht. Aber die Effektivität einer Anzeige nachzuweisen, ist eine ganz andere Sache. "Anzeigenverkäufer fühlen sich nicht zuständig, genau zu sagen, welche Art von Anzeige Erfolg haben wird. Zeichner und Grafiker hingegen behaupten, daß sie selbst aber auch die Kunden das wissen", sagt Mcinnis. Er betont, daß Kunden gern daran festhalten, "wie Dinge bei ihnen gemacht werden", und das besonders, wenn es um Anzeigen geht. Die Aufgabe eines Anzeigenvertreters muß dann sein, die alten Theorien des Werbekunden zu ändern.

*Auf effektiven Werbegrundsätzen basierendes System*

"Weil die Art und Weise, wie Ihre Verkaufsorganisation verkauft, durch Resonanzorientierten Verkauf wesentlich verändert wird, bezeichnen wir es als ein System, sagt Mcinnis. Alles beginnt damit, zu definieren, was Sie verkaufen wollen.

"Marketing sollte die Anpassung Ihres Produktes an die Erfordernisse des Marktes bedeuten.. Und was fordert der Kunde? Ergebnisse.. Rentabilität seiner Investitionen. Das ist genau das, was Sie verkaufen müssen", so Mcinnis.

Um das zu erreichen, muß der Vertreter nachweisen, daß dies als Ergebnis auch eintreten wird. Das bedeutet sehr oft die Veränderung einer Anzeige, so daß dieses Ziel damit erreicht werden kann. Verkaufsvertreter müssen also nicht nur den Wert ihrer Zeitung verkaufen, sondern ihren Kunden auch wirksame Werbegrundsätze vermitteln und darauf hinwirken, daß eine Anzeige entworfen wird, in der diese Grundsätze zum Tragen kommen.

Mcinnis beginnt mit einer Schilderung, wie Zeitungen in der Regel gelesen werden.

"Es wird niemals alles in einer Zeitung gelesen", betont er. Das ist eine Tatsache, die immer wieder durch zahllose Leserstudien nachgewiesen worden ist. "Die Augen springen über eine Seite, ohne etwas wirklich zu sehen. Sie überfliegen eine Seite in etwa 10 Sekunden, bevor sie entscheiden, ob sie etwas lesen wollen oder weitergehen". Bei Anzeigen ist die Zeit, die Aufmerksamkeit des Lesers zu gewinnen, noch geringer, nämlich zwei Sekunden.

Dann besteht da noch die Neigung, Anzeigen nach Regeln zu entwerfen, die für die nationale Werbung gelten, d.h., den Bedarf für ein Produkt aufzubauen. "Für den Einzelhandel gilt aber, zu erreichen, daß Menschen, die zum Kauf Ihres Produktes schon bereit sind, in Ihr Geschäft kommen", sagt er.

#### *Den Einkaufsgewohnheiten Rechnung tragen*

McCinnis fährt mit einer Beschreibung der üblichen Kaufgewohnheiten fort. "Personen, die zum Kauf eines Produkts einen Markt besuchen, halten sich nicht lange dort auf". Im Automobilssektor zum Beispiel findet der eigentliche Verkauf nur fünf Tage nach der Entscheidung zum Kauf einer bestimmten Marke statt.

Im übrigen, sagt er weiter, schauen sich viele dieser Menschen nicht intensiv um, da sie bereits ungefähr wissen, was sie kaufen werden. "Sie erkennen deshalb eine bestimmte Marke schneller als jede andere, da sie bereits sensibilisiert sind". Effektive Werbung übermittelt also Informationen an den bereits für das Produkt sensibilisierten Leser.

Dann kommt der Zeitpunkt, besondere Vorteile aufzuzeigen. "Weshalb sie von uns kaufen sollten anstatt bei jemand anderem? Sie müssen den Vorteil auch nachweisen können. Wenn Sie einen Nachlaß von 30 bis 50% anbieten, müssen Sie auch sagen, 'Nachlaß worauf?'" erklärt er.

Einen weiteren Faktor nennt McCinnis die Gegenüberstellung von Preis und Bekanntheitsgrad. "Sie müssen den Einzelhändler fragen, wie bekannt sind Ihre Produkte? Wenn sie nicht sehr bekannt sind, wie hoch ist der Anteil der sehr wenigen Menschen, die Ihre Anzeige sehen werden? Werbetreibende müssen in einem sehr dünnen Markt herausragen können".

Und schließlich muß der Werbetreibende die neue Anzeige erwerben, er muß sie in Besitz nehmen. "Bewegen Sie den Anzeigenkunden, Ihnen zu sagen, was seine Firma braucht", sagt McCinnis. "Der Kunde muß sich von der Anzeige ein Bild gemacht haben, bevor Sie wieder darauf zurückkommen. Und er muß daran glauben, daß sie Wirkung haben wird".

#### *Ein Fünfstufen-Verfahren*

McCinnis faßt seine Verfahrensweise wie folgt zusammen:

- . Überprüfung der Produktvorteile
- . Überprüfung der Produkte sowie der Leistungen des Einzelhändlers
- . Unterweisung in effektiven Werbegrundsätzen: das Resonanzmodell
- . Darstellen, wie spezifische Werbung auf die Produkte und Leistungen des Kunden anzuwenden ist
- . Revision und Abschluß.

"Stellen Sie sicher, daß Sie Beanstandungen ausschalten, bevor solche möglicherweise auftauchen. Sie müssen wissen, weshalb Verbraucher das Produkt kaufen. Sehen Sie sich die Konkurrenz an und passen Sie die Anzeige dem Markt an", sagt er.

Und schließlich ein Wort zur Warnung: "Als Ausbildungsmanager bei Newsday in New York stellte ich fest, daß sich das Verhalten im Verkauf nur dann ändern läßt, wenn alle, selbst Grafiker, von denen die Anzeigen entworfen werden, daran beteiligt sind". Durch Anwendung des Resonanzorientierten Verkaufssystems hat Newsday in weniger als einem Jahr 1 Million US-\$ erwirtschaftet.

McCinnis räumt ein, daß einige Techniken vielleicht nicht auf jeden Fall anwendbar sind, insbesondere nicht in Bereichen, in denen Agenturen stärkeren Einfluß haben. "Wir glauben allerdings nicht, daß Werbung auf lokaler Ebene als kreativer Prozeß angesehen wird", so McCinnis. "Ich stelle immer wieder fest, daß Anzeigenverkäufer der Auffassung sind, daß sie mit dem 'kreativen' Prozeß nichts zu tun hätten. Ein Grafiker kann sich aber

von sich aus mit der Strategie nicht im einzelnen befassen, so daß entsprechende Anweisungen von den Verkäufern kommen müssen.

Robert Mcinnis  
*Präsident*  
Mcinnis and Associates  
USA  
Tel.: (1-516) 929 20 35  
Fax: (1-516) 765 41 43

## ERFOLG DURCH INTEGRATIVE PROZESSSTEUERUNG IN HAMBURG SCHAFFUNG EINES WACHSTUMFÖRDERNDEN UMFELDES

Als Annette van den Bussche vor drei Jahren als Leiterin der Werbeabteilung zum Hamburger Abendblatt kam, fand sie ein Blatt vor, das eine ganze Menge Vorteile aufzuweisen hatte. Mit der gesamten Region Hamburg als Verbreitungsgebiet zeigte die Auflagenhöhe nicht nur nach oben, sondern 79% der Leser waren Abonnenten. Ihr war aber eine Aufgabe gestellt worden: die Verkaufsorganisation stärker kundenorientiert zu gestalten, Kosten zu senken und Einnahmen zu steigern - und das alles in sieben Monaten. Sie begann, wie sie sagt, in dem festen Glauben, daß sie nur erfolgreich sein könne, wenn die Mitarbeiter gut ausgebildet und die Organisation gut strukturiert seien.

An den Anfang ihrer Aufgabe setzte sie eine Untersuchung der organisatorischen Voraussetzungen. Zuerst erkundigte sie sich nach den Ansichten der 35 Hauptkunden der Zeitung und befragte sie nach dem Grad ihrer Zufriedenheit. "Außerdem setzten wir uns mit unseren Verkäufern zusammen und fragten sie, ob sie zufrieden seien oder nicht", fährt sie fort. Dann wurden bei einem dreitägigen Seminar mit der Verkaufsorganisation alle Dokumente, Formulare, Broschüren sowie die Interviewergebnisse von Kunden durchgegangen.

Das Seminar machte verschiedene Schwächen der Organisationen deutlich:

Die zum ersten Komplex zu zählenden waren organisatorischer Art. "Sie waren hauptsächlich auf Probleme in den Beziehungen unserer Angestellten zu den freien Mitarbeitern im Verkauf zurückzuführen, die ihren Standort 5 km von unserem Büro entfernt hatten", so van den Bussche. Hinzu kam, daß die Entscheidungsbefugnisse in der sechsstufigen Hierarchie der Zeitung in den meisten Fällen auf Dienstalter gründeten, was Reaktionen der Organisation langsam machte und dazu nicht auf Kunden ausgerichtet war.

Eine weitere Schwäche ergab sich aus der Art, wie die Kundenetats gehandhabt wurden. Das System basierte ausschließlich auf Gebietsschutz. Ganz egal, um welche Anzeige es sich handelte, verkauft wurde sie immer von derselben Verkaufsperson, und zwar bei immer gleicher Provision. Darüber hinaus waren die Provisionen degressiv: je mehr die Anzeigenverkäufer verkauften, desto weniger verdienten sie.

Außerdem war das Vorgehen der Zeitung auf ihrem Markt ohne Dynamik. "Unsere Verkaufleute verdienten eine Menge Geld, aber sie waren sehr passiv", sagt van den Bussche. "Im Jahr 1993 brachten sie lediglich 15 neue Kunden. In den folgenden Jahren konnten wir bis zu 480 neue Kunden pro Jahr gewinnen". Nicht nur die dem Verkaufspersonal gewährte Unterstützung war unzulänglich, sondern auch die undifferenzierte Vorgehensweise gegenüber unterschiedlichen Kundenetats. Eine entsprechende Anpassung war bei der gegebenen Struktur nicht möglich.

### *Maßnahmen zur Umstrukturierung der Abteilung*

Im Hinblick auf die gegebenen Schwächen beschloß van den Bussche in Zusammenarbeit mit ihren besten Mitarbeitern, daß eine langfristige Strategie zum Tragen kommen müsse, die den Primärzielen entspreche: Verbesserung der Verkaufseinnahmen und Kostensenkung, und zwar durch Übernahme der Organisationsstruktur und Änderung der Provisionsstruktur. Die Strategie sah außerdem vor, ein Gleichgewicht zwischen allen wesentlichen Beteiligten herzustellen, Kunden, Mitarbeitern und Management.

Die Umstrukturierung der Verkaufsabteilung umfaßte eine Reihe von Maßnahmen. Sie begann damit, die Hierarchie auf drei Managementebenen zu reduzieren und Beförderung nicht unbedingt vom Dienstalter abhängig zu machen.

"Dann kündigten wir die Verträge mit unseren Verkäufern, was uns zwar eine Menge kostete, aber wir waren dadurch in der Lage, die Mentalität zu verändern", sagt van den Bussche. Es wurden neue Verträge vorgelegt, einschließlich 12 'Redundanz'-Verträgen.

Um frühere Beziehungsprobleme auszuräumen, zogen die Verkaufsvertreter, die aber unabhängig blieben, in die Büros der Zeitung um (als freie Mitarbeiter mußten sie eine Miete von monatlich 1.400 DM zahlen), und für jeden Kunden wurden bestimmte Absatzziele festgelegt. Außerdem war Bestandteil der neuen Verträge, daß die Mitarbeiter nicht mehr nach dem degressiven System bezahlt werden würden. Auch Überschneidungen, die zu doppelter Bezahlung für eine im Grunde gleiche Anzeige führten, wurden ausgeschlossen.

Während der gesamten Umstrukturierung arbeitete van den Bussche eng mit der Zeitungsgewerkschaft zusammen, denn der Prozeß machte erforderlich, daß 120 der 200 Mitarbeiter der Abteilung veränderte Verantwortungen übernahmen. Alle Personen mußten entsprechend ausgebildet und fortlaufend über die Veränderungen informiert werden.

Eine weitere wesentliche Veränderung war die Aufstellung von Teams und das daraus folgende Team-Management. Diese Form des integrierten Arbeitsprozesses ermöglichte es, alle Mitglieder des Teams über Märkte zu informieren und sie mit dem gesamten Arbeitsablauf vertraut zu machen. Die Arbeit der Teams wurde in vier Sektoren gegliedert: Immobilien, Schlüsseletats, nationale Werbung und so fort. "Jedes Mitglied eines Teams muß in der Lage sein, einen Kunden über alles zu informieren", erläutert van den Bussche und fügt hinzu, grundlegend für dieses Team war die Zusammenarbeit zwischen Verwaltung und Verkauf.

Als flankierende Maßnahme der Teamarbeit nahm van den Bussche eine Reorganisation der 'Gebiete' vor, und zwar stärker nach Sektoren und nicht nur geographisch gegliedert. "Vorher hatten unsere Verkaufspersonen Gebiete, in denen sie für alle Arten von Etats verantwortlich waren, die von Immobilienanzeigen bis zu Schlüsseletats reichten", so van den Bussche. "Heute haben sie den Schutz ihres Sektors und ihrer Kunden innerhalb eines bestimmten Gebietes und klar definierte Verantwortungsbereiche". Zur Wahrnehmung ihrer Aufgaben muß van den Bussche zufolge eine Verkaufsperson ihren Markt wirklich genau kennen und sogar zum Agenturdirektor werden, wobei sie als Beispiel den Verkäufer von Immobilienanzeigen nennt. Sie betont außerdem, daß es für eine Markt-Segmentierung dieser Form erforderlich ist, die Kunden und ihre Umsatzerlöse zu kennen, so daß eine gerechte Zuteilung der Kunden vorgenommen werden könne.

Ein abschließender Schritt war, "unsere Kunden zu informieren (über unsere neue Organisationsform) und sie aufzusuchen, besonders, wenn eine neue Verkaufsperson für sie zuständig war", sagt sie. Von der Zeitung wurden Modelle zusammen mit den Kunden mit dem Ziel entwickelt, "nachhaltige Beziehungen zu unseren Kunden aufzubauen. Ich glaube, daß diejenigen, die ihre Kunden kennen, sie auch gewinnen können".

#### *Veränderung der Mentalität parallel zur Struktur*

Flankierende Maßnahmen zum Neuorientierungsplan von van den Bussche waren Veränderungen der Unternehmensmentalität; Veränderungen, die sie als LIEB bezeichnet, was Kompetenz, Weitergabe von Informationen, Verpflichtung zur Unterstützung des Kunden und seiner Zufriedenzustellung bedeutet, sowie die von allen mit dem Dienst am Kunden befaßten Mitgliedern der Verkaufsabteilung zu praktizierende Verhaltensweise. Dann gibt es noch BISS, eine von solchen Verkaufspersonen anzuwendende ergänzende aber andere Vorgehensweise, die stärkeren Durchsetzungsvermögens bedürfen, um ihre Arbeit gut machen zu können. Sie müssen Dinge erklären, Initiative übernehmen, systematisch vorgehen und Selbstvertrauen entwickeln.

Die am 1. Juli 1995 eingeführte neue Struktur brauchte mindestens ein Jahr, bevor sie richtig funktionierte. "Die Durchführung des Systems war schwieriger als die Entwicklung", so van den Bussche.

Ergebnisse? "Wir hatten keine vorgegebenen Umsatzzahlen, wir glaubten sogar, sie würden aufgrund noch fehlender Gewöhnung im ersten und zweiten Halbjahr etwas zurückgehen", sagt van den Bussche. "Aber der Markt ist ausgezeichnet und unsere

Umsatzzahlen gehen nach oben, ebenso wie unser Anzeigenvolumen". Das Ergebnis der Arbeit des 200-Personen-Teams von van den Bussche waren 736.539 Anzeigen in allen Branchen mit Einnahmen von DM 246 Millionen in 1996. Die Kosten (Verkaufsprovisionen) beliefen sich auf DM 4 Millionen. (Die Abteilung kann auf den zentralen Unterstützungs- und Marketingdienst von Axel Springer zurückgreifen).

Jetzt, so van den Bussche "ist unsere Struktur übersichtlich, den Bedürfnissen unserer Kunden angepaßt, auf die sie schnell reagieren kann". "Wir planen, den Dienst alle fünf Jahre gründlich zu überprüfen, um Erstarrung zu verhindern", fügt sie hinzu. Die Zeitung faßt jetzt zum Beispiel ins Auge, ein Produktivitätssystem, den Besonderheiten jeder Anzeige entsprechend, einzuführen. Außerdem will sie ein Provisionssystem einführen, das stärker auf Leistung ausgerichtet ist, d.h. zum Beispiel, einen Kunden, der schwarz-weiß kauft, zu Vierfarben-Druck zu bewegen, die Erscheinungshäufigkeit zu steigern usw.

Annette van den Bussche  
*Anzeigen-Direktorin*  
 Hamburger Abendblatt  
 Deutschland  
 Tel: (49) 040 - 34 700  
 Fax: (49) 040 - 34 3793

ANGEBOT VON MEHRWERT-PRODUKTEN UND DIENSTLEISTUNGEN AN  
 WERBEKUNDEN:  
 VON UNABHÄNGIGEN BRITISCHEN RUNDFUNKSKENDERN GELERNT  
 LEKTIONEN

Das Rundfunkgewerbe in Großbritannien ist gekennzeichnet durch eine ständig ansteigende Werbefunk-Zuhörerschaft, auf die bereits etwas weniger als die Hälfte aller Rundfunkzuhörer entfällt. Die Ausgaben im Werbefunk haben sich seit 1992 verdoppelt und erreichten 1995 £270 Millionen. Insgesamt 20% oder £63 Millionen entstanden aus Sponsorenschaften und Werbesendungen, und es wird damit gerechnet, daß diese Zahl bis zum Jahr 2000 auf £100 Millionen ansteigt.

Werbekunden haben sich in die Beziehung von Disk-Jockeys zu ihren Hörern eingekauft", sagt Simon Mann, Agentur-Controller bei der Zeitung Belfast Telegraph. Radiosender sind stark von einem Markenbild geprägt und erfreuen sich einzigartiger Positionierungen, die auf den Lebensstilen der Zuhörer basieren. Werbekunden haben die Rundfunkwerbung benutzt, um sich in die Beziehung zu den Zuhörern einzukaufen, die Unterstützung von Disk-Jockeys zu erlangen, Goodwill zu erzeugen oder eine taktische Botschaft durch intensive Aktivitäten in einem kurzen Zeitraum zu übermitteln. Die Direktoren von Rundfunkprogrammen ihrerseits haben sie zur Verbesserung ihrer eigenen Produkte und zur Erhöhung der Zuhörerschaft benutzt.

Die Zunahme von Sponsorenschaften und Werbung im Rundfunkmarkt ist zum großen Teil auf die starke Konsolidierung des Marktes zurückzuführen. "Neunzig Prozent des unabhängigen Rundfunknetzes in GB (über 179 Sender) können über nur drei Vertriebsfirmen gekauft werden. Dadurch ist es sehr viel einfacher, Sponsorenschaften und Werbung zu organisieren", so Mann.

Rundfunksender haben ebenfalls eine Umstrukturierung vorgenommen, um dadurch Förderungsaktivitäten zu einem Schlüsselbereich der Werbeeinnahmen zu machen. Mann zufolge ist das bei den Regionalzeitungen nicht der Fall. "Die gegenwärtige Struktur der Werbeabteilungen ist nicht auf den Verkauf von Paketen ausgerichtet. Die meisten Mehrwert-Systeme unterstehen dem Auflagen-Direktor", sagt er.

*Verfügbare Arten von Sponsorenschaften*

Gegenwärtig gibt es im Rundfunk drei Arten von Sponsorenschaften: gemeinsame Sendernetzprogramme, regionalisierte Sponsorenschaften und natürlich Einzelsponsorenschaften. Das Programm *Pepsi Network Chart* zum Beispiel, das an Sonntag-

abenden auf allen FM-Sendern ausgestrahlt wird, ist ein Beispiel für nationale Sponsorenschaft. Die Sunkist-Sponsorenschaft andererseits, mit der eine Reihe von Live-Musik-Sendungen bei 13 großen Sendern gefördert wird, ist ein Beispiel für regionale Sponsorenschaft.

Der Trick dabei ist, Kunden Werbepakete anzubieten, die sowohl kostenlose als auch zahlungspflichtige Werbung umfassen. Im Rundfunk können diese Pakete Sponsorenschaften beinhalten, Werbung in der Sendung, Preisausschreiben, das Auftreten von Moderatoren sowie Stichproben- und Sendezeitwerbung.

Pakete dieser Art haben es Radiosendern ermöglicht, neue Werbekunden von anderen Medien und solche zu bekommen, die lokale Radiowerbung sonst nie in Erwägung gezogen hätten. "Die zwanzig mit den höchsten Ausgaben im Werberundfunk sind nicht die Hauptakteure bei Sponsorenschaften und Werbung", so Mann. Sponsorenschaften haben auch Kunden aus der Filmindustrie angezogen, und andere Branchen werden ebenfalls aufgebaut. Mann zufolge ließen sich solche Strategien der Sponsorenschaft auch auf Regionalzeitungen ausdehnen. "Weshalb nicht eine gesponsorte Spalte über Fußball mit einem Fußballstar oder gesponsorte Filmberichte und Kritiken"? fragt er. Im übrigen sollten Redakteure sich keine Sorgen darüber machen, daß gesponsorte redaktionelle Features den Wert ihrer Produkte mindern könnten". Ganz im Gegenteil, so Mann, können sie dem Interesse an der Publikation Auftrieb geben.

#### *Die Regionalpresse hat die Gelegenheiten nicht wahrgenommen*

Bisher jedenfalls hat die britische Regionalpresse solche Gelegenheiten kaum genutzt. Dabei sind die nationalen Werbeeinnahmen in einem wachsenden Markt gesunken. "Die Regionalpresse Großbritanniens hat ihren Wert als Medium nicht sehr erfolgreich gegenüber nationalen Werbekunden vertreten", sagt Mann. Das liegt zum Teil an der fehlenden Kooperation zwischen den jeweiligen Herausgebern von Zeitungen.

Und doch spielt die Regionalpresse im täglichen Leben ihrer Leser eine aktive Rolle; eine Beziehung, die Mann zufolge durchaus verbesserungswürdig wäre. Obwohl einzelne Zeitungen Kommunikationsaktivitäten in großem Maß wahrnehmen, sind sie häufig unterbewertet: "Dies sind kommerzielle Transaktionen, in die Werbeagenturen so oder so bereit sind, beträchtliche Summen zu investieren", betont er.

#### *Eine Gesamtkampagne im Einzelhandel*

Mann benutzte eine kürzlich im Belfast Telegraph durchgeführte Gesamtkampagne zur Erläuterung seines Vorschlages.

Dorothy Perkins, ein Einzelhandel für Damenbekleidung, wollte die Frühjahrs- und Sommerkollektion in Nordirland einführen. Der an sich dafür in Frage kommende traditionelle Werbeträger, die Frauenpresse, wies auf diesem Markt Schwächen auf und so wurde nach einer Ergänzung gesucht. "Gewünscht wurde ein regionales Werbekonzept, mit dem das Markenbewußtsein bei der Zielgruppe erhöht, die Besuchsfrequenz im Geschäft gesteigert und gleichzeitig mit einem Betrag von nur£15.000 eine Positionierung ohne kreativen Partner bewirkt werden würde", erinnert sich Mann.

Eine Untersuchung verschiedener Möglichkeiten ergab, daß TV zu teuer sein würde, das Radio keine visuelle Auswirkung habe, Plakate eine geographische Zielgruppenauswahl ausschließen würden und Reklamezettel nur eine geringe Streubreite hätten. Daher wurde die Zeitung Belfast Telegraph ausgewählt, die all das anbieten konnte.

Angesichts des niedrigen Budgets suchte die Zeitung nach einem Partner mit einem ähnlichen Zielmarkt zum Zweck des gemeinsamen Markenaufbaus. Daraus folgte ein Preisausschreiben, bei dem Leser die Möglichkeit hatten, ein *Nissan Micra Shape* sowie Dorothy-Perkins-Gutscheine für die neue Kollektion im Werte von £500 zu gewinnen.

Während der ersten Werbewoche brachte Belfast Telegraph vierfarbige, Neugier erweckende Anzeigen und an Wochenenden Radiospots zur Unterstützung des Preisausschreibens. In der zweiten Woche wurde das Preisausschreiben mit einem vierfarbigen Werbeteil eingeführt, der Abbildungen der Kollektion und Informationen über die Regeln zur Teilnahme an dem Preisausschreiben enthielt. Darauf folgten jeden Tag vierfarbige Bandanzeigen mit Fragen zum Preisausschreiben sowie eine Liste der Dorothy-Perkins-Geschäfte. Diese Anzeigen wurden unterstützt durch vierfarbige Bandanzeigen auf der Titelseite. Und schließlich wurde noch ein vierfarbiges Informationsblatt zu dem Preisausschreiben in allen Geschäften und bei den Nissan-Händlern ausgelegt, die Plakate in ihren Schaufenstern plaziert hatten (von Belfast Telegraph hergestellt).

Die Ergebnisse? Das Unternehmen Dorothy Perkins war von der Werbung begeistert und erzielte einen Gewinn von £20.000. Aber auch Belfast Telegraph machte einen Profit. "Wir konnten unsere Auflage um 2.500 Exemplare pro Tag in der gesamten Woche der Werbeaktion steigern. Außerdem erhielten wir von 17.000 Teilnehmern Antworten auf das Preisausschreiben und konnten deren sämtliche erfassen sämtliche Daten", sagt Mann. Die Werbeaktion brachte £15.000 an Einnahmen und etwa £8.000 an Preisen für Leser. "Und", sagt Mann, "das war unsere erste Werbeaktion".

Simon Mann  
*Agentur-Controller*  
Belfast Telegraph  
Großbritannien  
Tel.: (44-1) 232 2644 00  
Fax: (44-1) 232 2422 87

## MOTIVIERUNG IHRER VERKAUFSORGANISATION: ABWÄGUNG ZWISCHEN HARTEN UND WEICHEN WERTEN ZUR ERZIELUNG OPTIMALER LEISTUNG

In einem von Wettbewerb geprägten Umfeld ist es häufig schwierig, nicht nur Unternehmensziele durchsetzen zu wollen, sondern gleichzeitig auch Mitarbeiter zu motivieren. Harald Oyën zufolge, in London ansässigem Psychologen und Motivationsberater, müssen Unternehmen durch eine stimulierende und positive 'Mitarbeiter-Kultur', die Kreativität mobilisiert und vorausschauendes Handeln fördert, ein Gleichgewicht zwischen Strategien und Zielen herstellen.

Leider, sagt er, "ist eine an Mitarbeitern orientierte Unternehmenskultur" nur sehr selten anzutreffen". In den Unternehmen herrschen die 'harten' Werte vor, wie Zielsetzung, Strategie und Aufgabenorientierung. Oyën ist jedoch überzeugt, daß Firmen ein Gleichgewicht zu weichen Mitarbeiter-Werten herstellen müssen. "Wenn wir die Menschen einbeziehen können, wenn Sie sich mit den Unternehmenszielen identifizieren, können Unternehmen wahrscheinlich bessere Ergebnisse erzielen", sagt er.

Bessere Ergebnisse zu erzielen, muß mit einer Bewertung des Motivationsgrades unter den Mitarbeitern des Unternehmens beginnen. Eine Reihe von Studien zu dem Thema kommen zu dem Schluß, daß ca. 60% der Menschen positives Feedback brauchen, das Gefühl der Zugehörigkeit, Offenheit, Aufrichtigkeit, Vertrauen und Gerechtigkeit sowie andere derartige sozio-psychologische Faktoren, um sich motiviert zu fühlen. Weitere 20% sagen, daß der Schlüssel bei intellektuellen Bedürfnissen wie Selbstverwirklichung, interessante Aufgaben und Herausforderung liegt. Lediglich 10% fühlen sich durch materielle Anreize motiviert.

Im übrigen, so Oyën, haben Studien gezeigt, daß Menschen, die fit sind und voller Energie, stärker motiviert sind, regelmäßig an ihrem Arbeitsplatz zu erscheinen. Motivation hat außerdem eine unmittelbare Auswirkung auf die Bindung von Kunden.

### *Was ist Motivation?*

"Motivation ist die Fähigkeit, die mentalen und physischen Energien von Menschen so zu lenken, daß Mitarbeiter- und Aufgabenziele ohne unangemessene Belastung oder Gesundheitsrisiken erfolgreich erreicht werden können", sagt Oyën.

Dabei stellte er vier Elemente als für die Stärkung der Leistungsmotivation wesentlich in den Vordergrund:

- Erhaltung von Kenntnissen und Fähigkeiten
- Verbesserung der Einstellung zur Arbeit und der Verhaltensweise
- Aufrechterhaltung der Arbeitsqualität
- Vermeidung schädlicher Faktoren wie Druck und Streß

"Wir brauchen alle einen gewissen Druck, um unsere beste Leistung zu erbringen", sagt er. Zu wenig Druck kann zu Apathie, aber zuviel kann zu anhaltendem Streß sowie Gesundheitsgefährdung und Absinken der Leistung führen, und das wiederum zu einem Leistungsrückgang für das Unternehmen sowie zu geringeren Ergebnissen und Gewinnen..

Die Entstehung von Druck und Streß ist auf verschiedene Faktoren zurückzuführen, wie Arbeitsüberlastung, Mangel an Abwechslung, kurze Zyklen, Platzmangel und Zeitdruck. Weitere Faktoren sind im Zusammenhang mit organisatorischen Funktionen zu sehen: lange Arbeitszeiten, nicht eindeutig definierte Rollen, Arbeitsplatzunsicherheit, Verantwortung für Menschen. Zwischenmenschliche Konflikte mit Vorgesetzten, mit Kollegen und Lieferanten oder Kunden sind weitere übliche Ursachen, sowie auf Karriere und Aufstieg des Mitarbeiters bezogene Faktoren wie Unsicherheit, fehlende Anerkennung, zu geringe Nutzung der Fähigkeiten und zu geringe Bezahlung. Ebenso auf die Organi-

sationsstruktur zurückzuführende Faktoren wie ungenau definierte Ziele, zu geringe Beteiligung an Entscheidungsfindung, schlechte Kommunikation, mangelnde Ausbildung und zu geringe finanzielle Ausstattung erforderlicher Projekte. Und schließlich die Berührungen zwischen privaten und dienstlichen Verhältnissen mit Faktoren wie Schichtarbeit, lange Arbeitszeiten, Arbeit zu Hause wegen eines nicht fertiggestellten Berichts, Schuldgefühle und duale Karriereprobleme und so fort.

### *Streß kann für Leistung "tödlich" sein*

Wenn diese Faktoren zu stark empfunden werden, kommen sie in verschiedener, von Oyën als "Leistungs-Töter" bezeichneten Formen zum Ausdruck: Absentismus, Aggressivität, Weigerung zur Zusammenarbeit, Ablehnung, Stimmungsschwankungen, Ängstlichkeit, schlechte Arbeitsleistung, schlechte Beziehungen zu anderen Mitarbeitern, launisches oder untypisches Verhalten, verändertes Aussehen sowie verborgene Faktoren wie Kopfschmerzen, hoher Blutdruck, hoher Cholesterinspiegel und andere Krankheitssymptome.

Das Auftreten dieser Symptome ist ein deutliches Zeichen, daß etwas getan werden muß. Zum Glück, so Oyën, können Unternehmen etwas zur Lösung von Motivationsproblemen tun. "Manager haben die Verantwortung, die Leistungsmotivation von Mitarbeitern zu beobachten und erforderlichenfalls entsprechende Maßnahmen zu ergreifen", sagt er, einschließlich Maßnahmeplanung in der Abteilung. "Tatsächlich sollte Leistungsmotivation als Ziel Bestandteil der jährlichen Unternehmensplanung sein".

Oyën befürwortet ein dreistufiges Vorgehen. Auf der ersten Stufe sollten die organisationsbedingten Ursachen des Drucks behandelt werden. Zu den erforderlichen Veränderungen in der Organisation gehören verbesserte Kommunikation, Beurteilung und Partizipation.

Dann gibt es die Maßnahmen zu einer Veränderung der Leistung, zu denen Ausbildung, Verhaltens- und Motivationstraining sowie Verbesserung der Fähigkeiten und Kenntnisse gehören. Auf der dritten Stufe stehen dann auf Mitarbeiter bezogene Maßnahmen, wie Unterstützung einzelner Mitarbeiter, mit Druck und Streß fertigzuwerden; im Mittelpunkt dieser Maßnahmen stehen Fitneß, Gesundheit und Lebensstil.

### *Drei Fallstudien machen die Theorie verständlich*

Oyën schloß seine Präsentation mit drei Fallstudien, in denen Leistungsmotivation in verschiedenen Formen dargestellt wurde. Die erste betraf einen regionalen Anbieter elektrischer Konservierung. Auf einem potentiellen Markt von 600 Gwh waren in acht Jahren nur 25 Gwh verkauft worden. Die Firma wollte diese Menge auf 40 Gwh jährlich steigern. Oyën und seine Mitarbeiter führten eine Leistungsmessung durch und stellten zu geringen Druck, undeutliche Zielsetzung und zu geringe Arbeitszufriedenheit fest.

"Wir begannen mit dem Aufbau von Gruppen-Sitzungen zur Bestimmung von Zielen", erläutert Oyën. Die Teilnehmer arbeiteten die Zielsetzung für die Gruppe aus, unterteilten diese in Marktsegmente, um sich dann auf die Teile zu konzentrieren, die am erfolgversprechendsten waren.

Dann führte Oyën eine auf die Tätigkeit ausgerichtete Schulung sowie ein Zielprüf-System ein, das vierteljährliche Beurteilung und laufende Schulung sowie Weiterentwicklung umfaßte. In 1989 konnten die Gruppen 27 Gwh Konservierung verkaufen, mehr als in den vorangegangenen acht Jahren. Außerdem zeigte sich 1992 im Absatz ein steiler Anstieg auf 57 Gwh, womit alle anderen regionalen Elektrizitätsunternehmen übertroffen wurden.

Gegenstand der zweiten Fallstudie war eine englische Regionalzeitung. Oyën zufolge "war es nötig, Linienmanagern Auftrieb zu geben, so daß Rentabilität weiter gewährleistet blieb

und ebenso Motivationssteigerung nach einem Personalabbau. Es zeigten sich viele Gesundheitsprobleme und dazu Absentismus", sagte Oyën.

Er begann mit der Einführung von Seminaren zur Motivationssteigerung für insgesamt etwa 20 Personen, d.h. für Angehörige des Managements und Mitarbeiter. Außerdem wandte er den 'Occupational Stress Indicator' (Arbeitsplatz-Streß-Indikator) zur Ursachenbestimmung des Drucks und zur Feststellung der allgemeinen Arbeitszufriedenheit an. Drittens wurden Manager dazu verpflichtet, sich einer Fitneß- und Gesundheitskontrolle zu unterziehen. "In zwei Tagen wurden 32 Manager einem Test unterzogen. Zehn davon mußten Ärzte aufsuchen", sagt Oyën, die gravierende Gesundheitsrisiken feststellten, wie zum Beispiel geringes Durchhaltevermögen, hohen Blutdruck und hohen Cholesterinspiegel. Oyën schlug ein viermonatiges Fitneßprogramm mit Bewegungstraining, gesundem Essen und verringertem Rauchen und Trinken vor. Das Ergebnis war eine Verbesserung des Gesundheitszustands der Manager, die außerdem durchschnittlich drei Kilogramm Gewicht verloren.

Überdies bewegte Oyën das Unternehmen zum Start eines Programms "Investition in Mitarbeiter", das jetzt in Großbritannien praktisch zu einer festen Einrichtung geworden ist. Schwerpunkte des Programms waren verbesserte Kommunikation, verbesserte Bewertungssysteme, Schulung und Partizipation. Durch das Fitneßprogramm und 'Investition in Mitarbeiter' konnte das Unternehmen weiteres Personal abbauen und die Rentabilität aufrechterhalten.

Gegenstand der dritten Studie war eine Forschungs- und Bildungseinrichtung mit einem Absentismusgrad von 7%, der zu jährlichen Verlusten von £950.000 führte. Die Produktionsverluste erreichten £1,2 Millionen und dazu entstanden zusätzliche Kosten durch externe Auftragsvergabe usw. Ziel der Forschungs- und Bildungseinrichtung waren Senkung des Absentismus auf 4% und Leistungssteigerung. Als Maßnahme wurde ein firmeneigenes Fitneß-Center eingerichtet. Dann nahm Oyën eine interne Unterteilung vor (Männer und Frauen mit der höchsten Absentismusquote usw.) nach Fitneß und Gesundheit der Mitarbeiter, stellte Schulungs- und Gesundheitsprogramme auf und überwachte deren Fortschritte.

Nach zwei Jahren war die Absentismusquote auf 3,7% zurückgegangen und der Produktionsverlust auf £600.000, entsprechend einer Verbesserung von 50%.

Harald Oyën  
Meridian Incentives  
Großbritannien  
Tel.: (44 161) 236 3613  
Fax: (44 161) 236 0075

## WACHSENDE NATIONALE ANZEIGENEINNAHMEN DER REGIONALPRESSE AUFGABEN UND ZIELE DER BRITISCHEN 'NEWSPAPER SOCIETY'

Die Regionalpresse ist nach dem Fernsehen das zweitgrößte Anzeigenmedium in Großbritannien mit Einnahmen von ca. £2 Milliarden. Nach Angaben von Charles Ross, *National Development Manager* der *Newspaper Society*, entfallen davon 90% auf Lokalanzeigen und lediglich £200 Millionen werden mit nationalen Anzeigen erwirtschaftet.

Schlimmer ist, daß der Anteil der Regionalpresse am nationalen Anzeigenaufkommen in den letzten zehn Jahren von 8% auf 6% zurückgefallen ist, was einem Verlust von £75 Millionen entspricht. Außerdem gibt es keinen Beurteilungsmaßstab für das mögliche Potential des nationalen Anzeigenaufkommens. Hier handelt es sich um ein Segment, das elastischer als andere Arten der Werbung ist, wie zum Beispiel Kleinanzeigen, und daher leichter durch Absatz- und Marketingmaßnahmen zu beeinflussen ist.

In Anbetracht dieser Lage baten die Regionalzeitungen die *Newspaper Society*, für sie tätig zu werden und die dem Medium eigenen Stärken bei den hauptsächlich auf nationaler Ebene tätigen Werbetreibenden sowie deren Agenturen bekanntzumachen.

Die *Newspaper Society* begann mit der Untersuchung, weshalb bei Kunden und Agenturen so geringe Kenntnisse über das Medium vorhanden waren. Sie stellte fünf wesentliche Gründe fest.

### *Fünf Gründe für mangelnde Präsenz*

Erstens, die Regionalpresse ist zersplittert. Es gibt 1.500 Titel, die über 26 Verkaufsfirmen und Verlagshäuser abgesetzt werden. "Wenn Agenturen nationale Reichweite haben wollen, müssen sie sehr viel Zeit und Arbeit einsetzen und viel Geld investieren", sagt Ross.

Zweitens ist Ross zufolge die Regionalpresse ein komplexes Gebilde, eine Begleiterscheinung einer Zersplitterung, die aber nicht notwendig ist. (Der Rundfunk ist auch zersplittert, aber einfach zu kaufen", so Ross). Heute gibt es 1.500 verschiedene Preispolitiken, Seitengrößen, Aufschläge für Farbe, Mehrwert-Politiken und so fort.

Außerdem ist die Regionalpresse nach innen ausgerichtet, ohne hinreichende Zusammenarbeit im Interesse des Allgemeinwohls und dazu mit einer ungeeigneten Organisation. "Verkaufsfirmen sollten strukturell auf Kunden ausgerichtet sein. Sie sollten Agenturen ein vollständiges Programm aller Titel vorlegen", so Ross.

Viertens ist die Regionalpresse infolge ihrer unzulänglichen Struktur vom Entscheidungsprozeß ausgeschlossen. "Wir haben Probleme, zum richtigen Zeitpunkt auf der Entscheidungsebene anwesend zu sein. Wir haben unsere Aufmerksamkeit auf Medieneinkäufer konzentriert, damit wäre es aber zu spät, über den Wert des Mediums als Ganzes zu diskutieren", fügt Ross hinzu.

Im übrigen ist die Regionalpresse zu unbeweglich und nicht in der Lage, überregionale Gesamtlösungen anzubieten.

Die *Newspaper Society* setzte zur Lösung dieser Probleme eine zweigliedrige Strategie ein: Werterhöhung des Mediums sowie Leistungssteigerung.

"Seine Güte macht das Medium verständlich", sagt Ross. Als Hauptmaßnahme zur Erreichung dieses Zieles erfolgte eine Reihe von Präsentationen zusammen mit 300 nationalen Werbekunden und Agenturen mit höchstem Potential. "Wir richteten unsere Aktion auf Produktmanager folgender Branchen, die als Nutzer der Regionalpresse weggefallen waren: die Elektroindustrie, die Lebensmittelbranche, den Heimwerkermarkt, die Automobilindustrie und die Unterhaltungsbranche sowie auf den Führungsstab von

Spitzenagenturen", erläutert er. Zusätzlich führte die *Society* Direct-Mail- und PR-Kampagnen durch und erstellte Marktforschungsberichte, arbeitete Schulungsprogramme für Agenturen aus, organisierte Seminare und führte eine allgemeine Werbekampagne durch.

#### *Der Vorteil guter Zeitplanung*

Die *Society* nutzte außerdem sich zufällig ergebende Gelegenheiten, um sich ihren Zutritt zu sichern: einen Preiskrieg unter Benzinhändlern, wichtigen Werbetreibenden, die ihre Unzufriedenheit mit einem bestimmten Medium zum Ausdruck gebracht hatten.

Im Verlaufe sämtlicher Präsentationen wurden die Stärken der Regionalpresse von Ross und seinen Kollegen vorgestellt. "Wir sind die endgültige und entscheidende Stufe des Kaufprozesses, wir sind eine Schlüsselquelle zum Herausfinden von Preisangeboten", sagt er.

Die Präsentationen boten sich außerdem als Gelegenheit, das neue Berechnungsmodell vorzustellen: statt für den Tausenderpreis ("bei dem wir immer die Verlierer sind" sagt er), setzt er sich für einen Preis pro relevante Tausend ein. "Für einen Einzelhändler sind nicht alle Verbraucher gleich. Im Tausenderpreis sind Verluste nicht berücksichtigt", sagt er.

Das letzte Element der Wertestrategie der *Society* war, die Wirksamkeit der Regionalpresse nachzuweisen. "Wir haben zusammen mit *Zenith* und deren Hauptkunden Forschung betrieben und dabei festgestellt, daß die Einbeziehung der Regionalpresse in die Medienplanung die Wiederererinnerung um 30% steigerte, und zwar lediglich durch Nutzung derselben Anzeigen", sagt er. Die *Society* führt jetzt Studien über Blickfangwirkungen durch, um so Agenturen einen Leitfaden für die beste Nutzung der Regionalpresse an die Hand geben zu können.

"Agenturen müssen in der Lage sein, aus der Planung und Nutzung regionaler Presse-kampagnen Gewinn zu ziehen", betont Ross. Es gibt Anzeichen dafür, daß das bald der Fall sein wird.

"Unsere Zeitplanung ist deshalb gut, weil wir dabei sind, einige der Hauptgründe unserer Unwirtschaftlichkeit zu beseitigen", sagt Ross. "In den letzten zwei Jahren hat es in der Regionalpresse ganz wesentliche Veränderungen bei den Besitzverhältnissen gegeben. Mehr als £2 Milliarden sind für den Kauf regionaler Pressetitel ausgegeben worden, die hauptsächlich an Verleger der spezialisierten Regionalpresse gegangen sind, die das Medium verstehen und eher in der Lage sind, sich zusammenzuschließen und zusammenzuarbeiten".

#### *Viel bleibt noch zu tun*

Die *Newspaper Society* setzt sich jetzt für die erforderliche Strukturveränderung im Verkaufsprozeß ein; dabei sind weniger Verkaufsstellen, ein verbessertes Planungssystem, verstärkte Nutzung von ISDN, elektronischer Handel und verbesserte Verwaltung vorgesehen. ISDN wird den Vertrieb erleichtern und Informationstechnologie (IT) wird Anzeigen im Firmenstil mit lokalem Inhalt möglich machen. Und für jeden großen Einzelhändler wird lokales Marketing die langfristige Schlüsselstrategie sein.

Wenn auch noch viel zu tun bleibt, so hat der Einsatz der *Newspaper Society* doch bereits erste positive Zeichen gesetzt. "Wir haben Einnahmen von mehr als £7 Millionen eingebracht", sagt Ross. Und dazu hat die *Society* ihre eigene Handlungsverantwortung auf die Probe gestellt. "Der spontane Bekanntheitsgrad der *Newspaper Society* ist von 38% in 1996 auf 64% in 1997 angestiegen, und der nichtspontane Bekanntheitsgrad hat 90% erreicht. Wir haben außerdem einen Zuwachs im Zuspruch auf unser Medium von 20 auf 30% erreicht," je nach Nutzerkreis.

Charles Ross  
National Development Manager  
Großbritannien  
Tel.: (44 171) 636 7014

Fax: (44 171) 631 5119

## VEREINFACHUNG DES ZUGANGS: DIE FRANZÖSISCHE REGIONALPRESSE DRÄNGT AUF DEN NATIONALEN ANZEIGENMARKT

Die französische Regionalpresse hat lange Zeit wesentliche Vorteile nutzen können: Eine von jedem zweiten Franzosen gelesene Auflage von insgesamt 6 Millionen Exemplaren sowie 66 Publikationen über das gesamte Staatsgebiet verteilt. Aber 1990 mußte die Führung des SPQR (Verband regionaler Zeitungsverleger) erkennen, daß Anzeigeneinnahmen zurückgingen und nationale Werbetreibende auf den Seiten ihrer Zeitungen nicht erschienen. "Wir hatten einige Etats in bestimmten Titeln, aber keine, die in allen Publikationen erschienen", erinnert sich René Pflimlin, Präsident von L'Alsace sowie der SPQR-Anzeigenkommission.

Zusammen beschlossen sie, das Image der regionalen Tagespresse in Frankreich zu verbessern, dem im Vergleich zu den in Paris erscheinenden Zeitungen der Glanz fehlte. Die regionale Tagespresse hatte den Ruf von schlechter Qualität und altmodisch zu sein und so fort. Überdies "hatten wir 66 Verhandlungspartner, 66 Tarife, 66 Anzeigenaufträge, 66 Filme sowie 66 Kontaktpersonen. Wir mußten diese 66 auf 1 reduzieren", so Pflimlin. "Es war wirklich eine Frage der Vereinfachung des Zugangs". Mit der Neugliederung sollten Marketing-Reaktion und Image-Reaktion bewirkt werden. "Wir mußten der Regionalpresse einen Schaukasten geben", erinnert er sich.

Die erste Aufgabe war die Schaffung eines einzigen Tarifs für alle 66 Publikationen. Dieser Tarif sollte dann später anteilmäßig nach Auflagenhöhe und nicht nach festgesetzten lokalen Tarifen neu aufgeteilt werden. "Unsere Tausenderpreise waren sehr unterschiedlich; sie konnten leicht von einer Publikation zur nächsten auf das Doppelte ansteigen. Einige Titel mußten im Interesse der Gruppe Verzicht üben", sagt Pflimlin. Die Gruppe mußte außerdem sicherstellen, daß ihre Tarife im Vergleich zu anderen Medien wettbewerbsfähig blieben. Folglich "boten wir einen Rabatt von 50% auf die Summe der Einzeltarife an", sagt er, was den Tausenderpreis attraktiv machte.

Der Verband der Regionalpresse wählte dann fünf Verkaufsfirmen in Paris aus (90% der nationalen Werbekunden sind in Paris ansässig) und übertrug auf jede dieser Firmen die Verantwortung für die Erstellung einer Liste von Agenturen.

Drittens übertrugen wir den Verkaufsfirmen die Verantwortung für die Reproduktion des technischen Materials", so Pflimlin. Kunden stellten den Verkaufsfirmen einen Satz des Materials zur Verfügung, das von diesen für alle 66 Zeitungen reproduziert wurde.

### *Angebotsvorschlag einer Konkurrenz zur Plakatwerbung*

Nachdem die Struktur bestimmt worden war, machte sich die Gruppe daran, ein Angebot auszuarbeiten, das in direkten Wettbewerb zur Hauptkonkurrenz für die Regionalpresse in Frankreich treten könnte, nämlich der Plakatwerbung. "Wir nannten dieses Produkt 66,3 (66 Titel, 3 Einschaltungen)", erläutert Bruno Ricard, Marketing-Direktor von SPQR. Der Umfang entsprach einer Plakatwerbekampagne (10 Tage, entsprechend einem 4x3-Format und einem gleich hohen Etat von 4 Millionen FF). Im Gegensatz zu Plakaten enthalten die Anzeigenseiten lokale Nachrichten als zusätzlichen Text.

Das Produkt 66,3 hat nur einen Tarif, nur ein Verkaufsargument, nur eine visuelle Identität, eine Medienfunktion und eine Leserschaft. Und "obwohl 66,3 zu unserem führenden Produkt wurde, war es nicht das einzige", sagt Ricard. Die Zeitung entwickelte eine vollständige Produktreihe, um breitgefächerten Ansprüchen entsprechen zu können, einschließlich folgenden Vorgaben: Image (4 lose Einfügungen), Vollformatseiten (1, 2 oder 3 Einschaltungen), Wiederholung (4 Einschaltungen in 21 Tagen), Einführungsticket (kleine Größen) sowie Sport (Einschaltung in den betreffenden Teil).

Die Zeitung investierte außerdem in eine starke Kommunikations-Kampagne, deren Kern das führende Produkt war. 1997 wurden 7 Millionen FF für Anzeigen und Werbung in der Fachpresse ausgegeben, ein Betrag, der ausschließlich aus Einnahmen finanziert wurde

(obwohl es im ersten Jahr einen Etat gegeben hatte). "Mit fünf Verkaufsfirmen (und 20 Verkaufsvertretern) mußten wir den Namen populär machen und sicherstellen, daß unserer Botschaft consequent war", erläutert Ricard.

Die Schlüsselbotschaft dieser Kommunikations-Kampagne war die Fähigkeit der Regionalpresse, Anzeigenwiederholung anzubieten, ihre einfache Nutzung, die große Leserschaft (die Hälfte Frauen) sowie die beträchtliche Reichweite (einer von zwei Lesern eine Führungskraft). Die Kampagne betonte außerdem die der Zeitung eigenen Stärken. "Bei Titeln der Regionalpresse handelt es sich in der Regel um Morgenzeitungen, die sich gut für die Einführung von Produkten eignen", sagt Ricard.

#### *Nachweis der Wirksamkeit durch Forschung*

Im Jahr 1993 führte der Verband Studien zum Nachweis der Wettbewerbsfähigkeit durch Messung der Publikumskontakte durch. Die erste Befragung erfolgte mit 20.000 Interviews im Jahr 1993. "Wir stellten fest, daß wir nach drei Einschaltungen zwei von drei Franzosen erreichten", so Ricard.

Der Verband wollte dann eine Messung seiner Leistungen durchführen, um neuen Kunden Anreize anbieten zu können, die Durchsetzungskraft des Mediums nachzuweisen, einen grundsätzlichen Wiedererkennungsstandard festzulegen und um das Medium auf Sachverstand aufzubauen. Die Studien zeigten, daß das Produkt 66,3 im Durchschnitt eine Wirkung von 60% erreichte, eine Zahl, die über der anderer Medien liegt. Außerdem wurde die Beständigkeit der Ergebnisse durch die Studie bestätigt.

Heute, sechs Jahre nach dem Beginn der Arbeiten des Verbandes, "hat es in der Regionalpresse 200 nationale Kampagnen gegeben", so Ricard. Nunmehr wird ein sehr ehrgeiziges Forschungsprojekt zur Feststellung durchgeführt, ob sich der auf Anzeigen bezogene Erinnerungsvorgang in der Regionalpresse von dem anderer Medien unterscheidet. "Zur Zeit liegen noch keine konkreten Ergebnisse vor, aber es gibt viele Hinweise, die es zu untersuchen gilt", erklärt Ricard.

Wir haben Riesenfortschritte gemacht. IPSOS zufolge, einem Meinungsforschungsinstitut, "beträgt der Bekanntheitsgrad der Regionalpresse 90% bei Werbeagenturen und 50% bei Kunden". Überdies sind die Einnahmen von 0% in 1990 auf 530 Millionen FF in 1996 gewachsen und zeigen einen stetigen Anstieg. 1996 stiegen sie in einem Markt, der lediglich 3% Wachstum aufwies, um 20%. Und die Werbekunden kommen aus den verschiedensten Branchen: dem Automobilssektor (42%), Dienstleistungen (13%), Banken und Versicherungen (11%), Vertrieb (abgesehen von den lokalen Anzeigen dieser Branche - 10%).

Pflimlin wies aber auch auf einige Schwächen hin. "Lebensmittelwerbung gibt es auf den Seiten unserer Zeitung kaum", sagt er und fügt hinzu, daß diese Art der Werbung massiv im Fernsehen vertreten ist. Die Qualität der Dienstleistungen ist ein weiterer wunder Punkt. "Bei 66 Druckereibetrieben und sowohl großen als auch kleinen Zeitungen ist "das ein Problem für uns, das es bei Plakatwerbung nicht gibt. Schließlich wird niemand nach draußen gehen und die Qualität von 5.000 Plakaten kontrollieren", sagt er.

"Außerdem ist nach der intensiven Förderung unseres Produktes 66,3 das Image der gesamten Presse nicht so stark wie unser Produkt", sagt Pflimlin.

Beide gaben noch einige Hinweise dazu, wie man einige Fallen umgehen könnte. Pflimlin zufolge "gibt es heutzutage zu viele Mitwirkende. Wir würden diese Zahl gern von fünf auf zwei oder drei reduzieren, denn das wäre rationeller".

Der Verband sucht außerdem eine Methode zur besseren Analyse seiner globalen Verkaufseinnahmen. Er möchte zum Beispiel klären, ob es eine Überweisung von traditionellen überregionalen Anzeigen auf das Produkt 66,3 gegeben hat. "Wir möchten eine Analyseverfahren einführen, mit der die von großen Anzeigenkunden investierten Mittel

festgestellt werden können", so Pflimlin. Das würde lokale und überregionale Anzeigen unter Nutzung des Produkts 66,3 kombinieren.

Heute ändert der Verband seine Taktik. "Wir werden unsere Kommunikation stärker auf das Medium als Ganzes richten und weniger auf das Produkt", verspricht Pflimlin. "Kommunikation nur im Zusammenhang mit dem Produkt 66,3 ist gegenüber dem Medium etwas einschränkend".

René Pflimlin  
Generaldirektor  
L'Alsace  
Frankreich  
Tel.: (33-3) 89 32 7000  
Fax: (33-3) 89 32 1126

Bruno Ricard  
Marketing-Direktor  
SPQR  
Frankreich  
Tel.: (33-1) 40 73 80 23  
Fax: (33-1) 47 20 48 93

## LOKALE DEUTSCHE ABONNEMENTSZEITUNGEN BESTÄTIGEN DIE ZEITUNGEN EIGENEN STÄRKEN

In Deutschland sind lokale und regionale Abonnementszeitungen nach wie vor das wichtigste Medium sowohl ausgedrückt in Leserzahlen als auch in Anzeigeneinnahmen. Mit täglich 18 Millionen verkauften Exemplaren sind diese Zeitungen gesünder als die Südeuropas, verblissen jedoch im Vergleich zu Skandinavien.

"Tageszeitungen konnten einen Zuwachs verzeichnen, der allerdings von Zeitung zu Zeitung unterschiedlich war", so Hans-Dieter Gärtner von Regionalpress, der zentralen Marketingstelle für die Lokal- und Regionalpresse in Deutschland. Obwohl dieses Medium immer noch an erster Stelle steht, deutet sich jetzt eine Verlangsamung des Wachstums an: gegenüber 7,8 % in 1992 betrug es 1995 lediglich 3,4%. "Eine Menge Geld hat sich auf TV verlagert", so Gärtner.

Tageszeitungen konnten in den letzten fünf Jahren ihren Marktanteil an Anzeigeneinnahmen (um die 30%) auf etwa gleicher Höhe beibehalten, der vor etwa zehn Jahren mit annähernd 40% noch sehr viel höher lag. In der Menge allerdings zeigt sich ein Rückgang: gegenüber Dezember 1995 zeigte 1996 einen Rückgang von 13% in der Anzeigenmenge von Regionalzeitungen; gegenüber Januar 1995 betrug der Rückgang lediglich 4,4%.

Die im Grunde gesunden Zukunftsaussichten der Regionalpresse werden von zwei Faktoren überschattet. Nationale Anzeigen machen nur 10% der Anzeigeneinnahmen der Regionalpresse aus, so Gärtner. Zweitens hat es bei den Druckmedien eine explosionsartige Entwicklung gegeben, die zu einer Zunahme der Titel von 1.300 in 1980 auf 1.600 Titel 1996 geführt hat. Parallel dazu sind mehr Magazine, mehr Fernseh-, Rundfunk- und andere Werbeträger auf dem Markt..

Gärtner zufolge können Regionalzeiten trotz dieser Wettbewerbssituation noch eine Menge Pluspunkte für sich verbuchen. Die Reichweite von Zeitungen, die in der Regel 83,5% ist, hat keine rückläufige Entwicklung gezeigt. "Acht von zehn Deutschen lesen täglich eine Zeitung", sagt Gärtner und "lokale Abonnementszeitungen erreichen 71,2% der Bevölkerung".

Wenn die junge Generation auch weniger liest, erreichen Regionalzeitungen immer noch 57% der Altersgruppe 14-29. Außerdem weist Gärtner darauf hin, daß Regionalzeitungen überdurchschnittlich viele Leser der oberen sozioökonomischen Gruppen erreichen, wie erfolgreiche Manager und wohlhabende ältere Leser und so fort.

In Deutschland werden 81% der Regionalzeitungen im Abonnement verkauft. Insgesamt 80% sagen, daß sie eine Zeitung teilen, und das bedeutet im Durchschnitt 2,6 Leser pro Exemplar.

"Unsere Leser verbringen im Durchschnitt etwa 40 Minuten mit dem Lesen der Zeitung", so Gärtner. "Fünfundsechzig Prozent lesen dreiviertel der Zeitung - eine Zahl, die über einen Zeitraum von 15 Jahren trotz der Angebotsexplosion stabil geblieben ist".

Gärtner nannte außerdem einige bekannte Fakten über Leser von Regionalzeitungen. Etwa 37% lesen ihre Zeitung, bevor sie einkaufen gehen und 64% danach. Lokalnachrichten sind der am meisten gelesene Teil (85%) der Regionalzeitungen. Anzeigen haben eine Leserschaft von 50%, was leicht unter politischen Themen (55%) liegt.

Gärtner ist der Auffassung, daß Zeitungen mehr für die Verbesserung des Leseumfelds ihrer Leser tun könnten. "Insgesamt 63% lesen tatsächlich nur die Zeitung, wenn sie lesen, aber bei Fernsehern sind es nur 38%".

Gärtner zufolge haben Regionalzeitungen eine Reihe von qualitativen Argumenten bereit. Regionalzeitungen bewirken die engsten Bindungen (58% betrachten sie als

glaubwürdigstes Medium), womit die Bewertung etwas vor der für das öffentlich-rechtliche Fernsehen rangiert", sagt er. "Auch Anzeigen sind in diesem Umfeld glaubwürdig. Anzeigen in Zeitungen werden dazu als Angebote angesehen und nicht als Direct-Mail", so Gärtner.

Das entspricht durchaus der gegenwärtigen Marktsituation. In Deutschland hat sich ein Wandel in der Art der Käufer vollzogen, auf die Inserenten sich einstellen müssen. "In Westeuropa gibt es sehr viel mehr preisbewußte Verbraucher", sagt er. Die Zahl der Käufer, die nach Preis kaufen, ist von 1990 bis 1995 von 22% auf 34% angestiegen.

Im Hinblick auf die Anzeigen selbst läßt sich sagen, je größer die Anzeige, desto mehr wird sie wahrgenommen. Das gleiche gilt für Vierfarbeanzeigen, bei denen ein um 25% höherer Wahrnehmungsgrad besteht.

Abschließend sagt Gärtner, daß deutsche Zeitungen dabei sind, einen neuen zentralen Marketingverband für alle Zeitungen in Deutschland einzurichten. Eine kleine Revolution, die zu einer Stärkung des Mediums und seiner Leistungsfähigkeit als Ganzes beitragen dürfte.

Hans Gärtner  
Regionalpress  
Deutschland  
Tel.: (49-69) 97 38 22 23  
Fax: (49-69) 97 38 22 53

FORTSCHRITTE IN EINEM VON WETTBEWERB GEKENNZEICHNETEN  
UMFELD:  
NUTZUNG VON NISCHENPRODUKTEN BEI LA VANGUARDIA

Spanien ist ein Land mit einer Unmenge von Zeitungen und mit einer noch größeren Menge Anzeigenprodukte: Sonntagsmagazine, Sonderbeilagen, Regional- und Lokalausgaben, die Werbekunden vielfältige Möglichkeiten auf diesem insgesamt wachstumsschwachen Markt anbieten, der dazu durch starken Wettbewerbsdruck gekennzeichnet ist.

Diese Vielfalt ist nur eine der Herausforderungen, die sich La Vanguardia stellten, einer der sechs nationalen Zeitungen des Landes, die allerdings stark auf die Provinz Katalonien konzentriert ist. Es gab aber noch weitere Faktoren, die die Bemühungen der Zeitung, Anzeigenkunden für ihre Zeitung zu gewinnen, besonders schwierig machten. Die hauptsächlich in Madrid ansässigen Werbeagenturen neigen dazu, Anzeigenraum pauschal zu kaufen. Obwohl sie gestützt auf Elemente wie Qualität und Markt-Segmentierung planend, ihre Kaufentscheidungen auf Kriterien wie GRP (Gross Rating Point) gründen, "eine Bewertung, die die Realität nicht widerspiegelt, da weder Wiederholung noch Qualität berücksichtigt werden", sagt Roldan Martinez Lopez, Anzeigendirektor bei La Vanguardia.

Ein andere Auffassung, die La Vanguardia ständig widerlegen muß, ist, daß eine Zeitung nur erfolgreich sein kann, wenn sie eine hohe Leserzahl pro Exemplar aufweisen kann. Die Zahl der Leser pro Exemplar von La Vanguardia ist 3,7, eine Zahl, die bei anderen Zeitungen bis auf sieben oder acht ansteigen kann. "Mit wachsendem Wohlstand im Lande wird es aber auch hier eine Weiterentwicklung geben, und die Zahlen werden näher an die im übrigen Europa herankommen", so Martinez Lopez.

Abschließend ist noch die zunehmende Konzentration von Anzeigengeldern auf immer weniger Titel zu erwähnen. "Früher wäre eine Anzeigenkampagne der Automobilindustrie in etwa 40 Titeln erschienen, und heute erscheint sie vielleicht in 20", sagt er.

*Der Einsatz neuer Mittel zur Beibehaltung und Gewinnung von Anzeigenkunden*

"Anzeigenmanager müssen heute innovative Mittel zur Gewinnung von Werbetreibenden durch Schaffung neuer Produkte finden, die bestimmte Zielgruppen erreichen, neue Werbetreibende anziehen oder die Treue langzeitiger Kunden stärken", so Martinez Lopez.

Fünf Schlüsselfaktoren sind für den Erfolg dieser neu zu entwickelnden Instrumente verantwortlich. "Vielleicht sind Sie erstaunt, aber der erste Faktor ist Glück", fährt er fort. "Dies ist zwar ein weicher nicht quantifizierbarer Faktor, der aber sehr wichtig ist." Zu den nächsten vier gehören die richtige Person sowie ein Team zur Durchführung und Begleitung des Projektes, eine starkes Markenimage als Plattform, Wahl des am besten geeigneten Verkaufs- und Vertriebskanals sowie gründliche Vorbereitungsarbeiten aller Beteiligten.

Martinez Lopez nannte dann drei konkrete beispielhafte Fälle, in denen diese Grundsätze bei La Vanguardia auf die Probe gestellt wurden. Das erste Projekt umfaßte eine Immobilienbeilage mit Namen Vanguardia Immobiliara. "Wir vergessen zwar manchmal unsere kleinen Werbekunden, aber wir dürfen nicht vergessen, daß unsere Jahresverträge mit Nestle nur auf 30 bis 40 Seiten pro Jahr kommen, aber wir jeden Sonntag 60 Seiten Kleinanzeigen bringen," sagt er.

Im Zusammenhang mit dem Start der Publikation wurde eine Beobachtung gemacht: Es gab zwar etwa 70 Immobilienunternehmen, die in der Zeitung inserierten, aber ungefähr 500 in der Region, die nicht annoncierten. Was sie brauchten, war eine weniger teure Möglichkeit als La Vanguardia, ein unterschiedliches Konzept. La Vanguardia mußte ihrerseits sicherstellen, daß eine neue Publikation nicht kannibalisch auf ihre eigenen

Anzeigenkunden wirken würde. Außerdem wollte sie vermeiden, Werbekunden den Eindruck zu vermitteln, daß ihr Ziel 100% des Anzeigenetats des Kunden sei.

Unter diesen Voraussetzungen wurde Vanguardia Immobiliare von der Zeitung vor drei Jahren eingeführt. Im weiteren Verlauf wurden einige Veränderungen u.a. in Form von Vierfarbendruck vorgenommen, um sicherzustellen, daß den Marktbedürfnissen entsprochen wurde. Heute ist die Publikation ein reines Anzeigenblatt, das jeden zweiten Donnerstag als Beilage zu der Zeitung erscheint. Die Tarife liegen zwar 20% unter denen für La Vanguardia, aber aufgenommen werden nur ganzseitige Anzeigen, womit das Blatt sich von anderen unterscheidet. "Heute decken wir etwa 60% des potentiellen Marktes in unserem Einflußgebiet ab", so Martinez Lopez, und die Reingewinne liegen bei über 25%.

#### *Direkter Wettbewerb mit Nischenpublikationen*

Bei einer zweiten Publikation handelte es sich um Los Clasificados, die als direkte Konkurrenz zu den sich in diesem Sektor verbreitenden Nischenpublikationen entwickelt wurde. "In der Zeit von 1994-1995 kamen sechs Immobilienblätter heraus und dazu vier für den Stellenmarkt", erläutert Martinez Lopez. Diese Blätter boten freie Kleinanzeigen an (deren Inhalt häufig aus den Seiten von La Vanguardia kopiert worden war!). Auch der Markt änderte sich. Kleinanzeigen für den Verkauf von Haushaltsgegenständen, die häufig weniger kosteten als die Anzeige selbst, wurden zunehmend von Einzelpersonen aufgegeben. In dieser Zeit verlor La Vanguardia 25% des Kleinanzeigenaufkommens.

Dieser Entwicklung trat sie mit Los Clasificados entgegen, einer wöchentlichen Veröffentlichung, die an Montagen für 280 Pesetas an Kiosken angeboten wurde. Alle in der Zeitung erscheinenden Anzeigen werden in dem Magazin erneut kostenlos gedruckt. Firmen müssen allerdings dafür bezahlen, auf diese Seiten zu kommen. Diese Tatsache wurde von der Konkurrenz schnell als mit zweierlei Maß gemessen kritisch beurteilt. La Vanguardia mußte eine Umorientierung ihres Marketingplans vornehmen und diese Information ihren Kunden darlegen: die zahlenden Kunden der Zeitung bekamen immerhin sehr hohe Leserquoten für ihre Anzeigen. Heute verkauft Los Clasificados Inserate 5mal: vier im Magazin und dazu eine in La Vanguardia an einem Dienstag im Monat.

Gegenstand der letzten Fallstudie war Tempo Libre, eine monatliche Beilage mit den Themen Freizeit und Reise, zwei der größten Wirtschaftszweige der Region. "Wir wollten, daß diese Publikation einen Service-Teil hätte und sie so zum Sammeln geeignet sein würde", sagt Martinez Lopez. Außerdem wurde damit versucht, die zum Fernsehen abgewanderten Anzeigen-Pesetas zurückzugewinnen.

Martinez Lopez schloß seine Präsentation mit einer kurzen Beschreibung der vier grundlegenden Merkmale, denen neue Produkte entsprechen müssen: Sie müssen eine beträchtliche Auflage anbieten, so daß die Anzeige gesehen wird und Werbekunden gut repräsentiert sind. Sie müssen eine qualitativ hohe Leserschaft haben, was durch eine Reihe von Untersuchungen nachzuweisen ist. Der redaktionelle Teil oder das Thema muß auf Anzeigen-Inserenten stimulierend wirken und eine längere Lebensdauer als die Zeitung selbst haben. "Auf diese Weise können wir unsere traditionellen Kunden dazu bewegen, weiter bei uns zu inserieren und neue, damit zu beginnen", sagt er.

Roldan Martinez Lopez  
*Anzeigendirektor*  
 La Vanguardia  
 Spanien  
 Tel.: (34 3) 412 6040  
 Fax: (34 3) 412 4757

## STRATEGIEN ZUR ERHALTUNG UND STEIGERUNG DER EINNAHMEN: TAGESZEITUNGEN IN DEN VEREINIGTEN STAATEN

In den Vereinigten Staaten, einem Land, das für die Vielfalt und Stärke seiner Tageszeitungen bekannt ist, haben Zeitungen trotz der zunehmenden Konkurrenz durch andere Medien, einschließlich Online, 1995 36 Milliarden an Anzeigeneinnahmen erzielt, entsprechend einem Zuwachs von 5% gegenüber 1994. Mit 22% entfällt auf sie immer noch der größte Marktanteil. Andere Medien dringen aber auf dem Markt vor und steigern ihren Anteil. Direktmarketing ist auf 11%, Kabelfernsehen auf 18,5% und Magazine sind auf 10% angestiegen.

Robert Manning zufolge, Vizepräsident des Amerikanischen Zeitungsverbands (NAA), entfällt der Löwenanteil der Werbung für Lebensmittel, Bier/Mineralwasser und für die Automobilindustrie auf das Fernsehen. Weiter sagt er, daß Kabelfernsehen den lokalen Einzel- und Autohandel bekommt, der Rundfunk Unterhaltung und Einzelhandel, die Gelben Seiten branchenspezifische Dienste sowie Haushalte und Läden und Direktmarketing bekommt Lebensmittel, Homeshopping, Einzelhändler und Kreditkarten.

Dennoch, so Manning, "bieten Zeitungen Werbetreibenden ganz wesentliche Vorteile gegenüber anderen Medien.

"Je höher das Einkommen, desto besser ist die Reichweite, die Zeitungen anbieten können", so Manning, der dies mit Statistiken belegte. Zeitungen erreichen 62% der amerikanischen Haushalte mit Einkommen von 30.000 US-\$ oder mehr und 68% der Haushalte mit 75.000 US-\$ oder mehr (gegenüber 32% bezogen auf TV). Bei College-Absolventen gibt es einen ähnlichen Durchdringungsgrad: Zeitungen erreichen 78% aller College-Absolventen sowie zwei Drittel aller Angestellten.

### *Zeitungen bieten größere Wirkung*

Die Wirkung des Mediums muß ebenfalls berücksichtigt werden. "Studien zeigen, daß 62% der Erwachsenen den Raum verlassen oder etwas anderes tun, wenn TV-Werbung beginnt", sagt er. Im übrigen zeichnen 32% die Sendungen auf und überspringen dabei Werbung; selbst die Hauptsendezeit erreicht weniger als eine Sonntagszeitung".

Kabelfernsehen hat eine geringere Reichweite (67% der US-Haushalte) und ist dazu stärker zergliedert. "Werbetreibende erreichen Zielmärkte besser über die Zeitungsseiten", sagt Manning. Auch der Rundfunk hat eine äußerst zersplitterte Zuhörerschaft; außerdem können die Sendungen nicht wiederholt werden, und das Format ermöglicht Werbekunden nicht, alle wesentlichen Informationen anzugeben. Direktmarketing genießt sehr viel geringere Glaubwürdigkeit trotz der Tatsache, daß 25 Cents von jedem für Werbung in den USA ausgegebenen Dollar auf dieses Medium entfallen; hinzuzufügen ist zudem, daß 45% der Amerikaner sich wünschen, weniger Direktmarketing gesendet zu bekommen. Und 47% der Benutzer der Gelben Seiten suchen etwas ganz Bestimmtes, 32% nutzen sie weniger als einen Monat und dazu ist jede Ausgabe immer ein ganzes Jahr lang gültig. Zeitungen hingegen "sind eine Informationsquelle für Produkte und Dienstleistungen", so Manning.

Manning ging dann auf das Anzeigenaufkommen in US-Zeitungen ein, insbesondere im Hinblick auf die drei Hauptkategorien: Einzelhandel, nationale Werbung und Kleinanzeigen.

### *Die Einzelhandelswerbung ist rückläufig*

Manning zufolge "entfällt zur Zeit auf den Einzelhandel etwa die Hälfte aller Zeitungsanzeigen; aber die Erlöse gehen als prozentualer Anteil der Anzeigeneinnahmen zurück". 1990 machte Einzelhandelswerbung 54% der Anzeigeneinnahmen von Zeitungen aus, doch 1995 war diese Zahl auf 49% zurückgefallen. Heute "steigt sie wieder an, wenn auch nur langsam", fügt er hinzu.

Der Einzelhandel ist eine breitgefächerter Wirtschaftszweig. Die Gründe für das nur langsame Wachstum unterscheiden sich dabei von einer Branche zur anderen. "Einige Branchen haben zugelegt, Warenhäuser, Computer- und Elektronikläden sowie Märkte für Baumaterialien. Aber die Bekleidungsbranche und der Markt für Autoersatz- und -nahrüstteile haben ihre Ausgaben gesenkt", so Manning.

Es entbehrt nicht einer gewissen Ironie, daß immer mehr Einzelhändler Zeitungen zum Erreichen ihrer Märkte geografisch oder demografisch mit Teilausgaben für spezifische Märkte statt in vollem Umfang einsetzen. Manning zufolge haben 75% ihre Teilplatzierung erhöht, während lediglich 40% ihre Ausgaben für Anzeigen ohne Platzvereinbarung (ROP) gesteigert haben.

Er betont "es war richtig, daß wir dieses Angebot gemacht haben". "Werbekunden legen großen Wert auf spezifische Zielsetzungen; und wir hätten sonst weitere Einkünfte an Direktmarketing verlieren können".

Der Einzelhandelsmarkt wird natürlich auch durch die Entstehung der vielen Super- und Diskontmärkte berührt (aufgrund ihrer geringeren Spannen können sie nur weniger für Werbung aufwenden); weitere Faktoren sind der Rückgang in pro-Kopf-Ausgaben der Verbraucher und die Zunahme des Katalog-Einkaufs.

Zu Gegensteuerung gegen diese Unberechenbarkeiten im Einzelhandelsmarkt haben Zeitungen auf die Durchdringung des gesamten Marktes ausgerichtete Angebote entwickelt, wie zum Beispiel Inserate in Teilausgaben. Außerdem haben sie altmodische Partnerschaften erneuert, wie die, die Führungskräfte von großen Zeitungen sowie der Amerikanische Zeitungsverband (NAA) zu Sears aufgebaut hatten, einem der größten Einzelhändler des Landes. Die Zeitungen führten über diese Partnerschaften Tests durch, um festzustellen, wie Sears Zeitungen optimal nutzen könnte. "Außerdem testen wir Möglichkeiten, wie sie die Leserschaft für ihre Teilausgaben erhöhen und wie sie verschiedene Sonderteile nutzen können, sowie die geeignetste Nutzung von Anzeigen ohne Platzvereinbarung. Wir sind überzeugt, daß wir ein Anzeigenprogramm ausarbeiten können, das erfolgreich ist", so Manning.

#### *Der Anteil nationaler Werbung am Gesamtanzeigenaufkommens ist gering*

Auch nationale Werbung umfaßt sehr verschiedenartige Werbebranchen, wenn auch lediglich 8% der Anzeigen in US-Tageszeitungen darauf entfallen.

Zu nationalen Branchen, die Tageszeitungen einsetzen, gehören Hochtechnologie, die dank der Online-Angebote und einem rasch wachsenden Telekom-Markt Zuwachs aufweist, sowie der Fernlastverkehr, der jetzt den Zugang zu lokalen Märkten sucht. Auch der Gesundheitsmarkt ist hauptsächlich aufgrund von Fusionen und Verschmelzungen ein Wachstumsmarkt. Der Reisesektor, der immer eine der Hauptstützen war, weist nur geringes Wachstum auf, obwohl der NAA versucht, den Verband der Kreuzfahrtreedereien für eine Markenartikel-Werbekampagne zu gewinnen.

Manning zufolge, sind Tageszeitungen in den USA durch gleiche Probleme wie europäische Zeitungen beeinträchtigt: fehlende Standardisierung, das Erfordernis je einer Rechnung für jeden Auftrag sowie eine fehlende einheitliche Tarifstruktur, Anzeigenpreislisten und Mehrwertsteuer-Politik.

Das *National Newspaper Network* (NNN) wurde zur Koordinierung des Anzeigeneinkaufs im ganzen Land eingerichtet, basierend auf der Struktur für jeden Auftrag eine Rechnung. "Am wichtigsten ist, daß Zeitungen einer Tarifstruktur auf Grundlage eines Gesamt-Tausenderpreises (CPM) zugestimmt haben", so Manning. Dazu hat der NAA eine Arbeitsgruppe für bestimmte Sektoren geschaffen, zu denen insbesondere Reise, Film sowie Politik und Finanzwesen gehören.

Die 12 Verkaufsmitarbeiter konnten bereits einige Erfolge verzeichnen. Bayer, das Pharmazieunternehmen, mußte der Wirtschaftswelt und seinen Mitarbeitern seine Namensänderung bekanntgeben. NNN stellte eine Sammlung von Zeitungen in New York, Los Angeles und Chicago sowie in kleineren Städten zusammen, in denen Betriebe des Unternehmens angesiedelt sind. Ein anderer Arzneimittelkonzern, Glaxo, hatte ein neues Mittel gegen Allergien entwickelt. Das Unternehmen plazierte Anzeigen in 200 Zeitungen, die ausgewählt worden waren, da ihr Verbreitungsgebiet Gegenden mit hohem Allergievorkommen waren. Weitere Projekte wurden mit Chrysler-Plymouth durchgeführt (NNN koordinierte Käufe in 70 Märkten) sowie mit Oscar Mayer (50 Städte).

#### *Kleinanzeigen bringen beträchtliche Erträge*

Nicht zuletzt bringen Kleinanzeigen US-Zeitungen jährlich 13 Milliarden US-\$ ein, mehr als 37% der gesamten Anzeigeneinnahmen entsprechend. Hauptsächlich aufgrund von Tarifierhöhungen sind die Einnahmen aus Kleinanzeigen 1996 um 10% gestiegen. Werbekunden sind der Ansicht, daß diese Zahl den Rückgang in der Leserzahl landesweit nur unzureichend widerspiegelt", erklärt Manning. Die Konkurrenz in diesem Sektor ist stärker denn je.

Im Automobilssektor zum Beispiel hat sich eine starke Verlagerung zum Gebrauchtwagenkauf gezeigt. "Neuwagenhändler müssen daher noch wettbewerbsfähiger sein, was eine Verringerung ihrer Gewinnspannen und Kürzung ihrer Werbeausgaben bedeutet", sagt Manning. Im übrigen sind annähernd ein Drittel der Neuwagen geleast, was bedeutet, daß die Kunden den Lease-Gebern bekannt und diese von Direktmarketing abhängig sind.

Der Immobilienmarkt ist träge: Bei Häuser- und Wohnungspreisen war ein Einbruch zu verzeichnen, und für Nischenpublikationen zeigte sich ein aufstrebender Markt. Zeitungen haben entsprechend mit gezieltem Vertrieb, Zonenpreis-Produkten, Zeitungs-Web-Sites und Nischenpublikationen reagiert.

Die hier als letzte genannte große Kleinanzeigenkategorie, Stellenangebote, hat das Aufkommen von vorübergehend tätigen Agenturen auf ihrem Markt gesehen und dazu viel neue Konkurrenz durch Web-Sites und Nischenpublikationen.

Beim Boston Globe "haben wir Taktiken zur Verbesserung des Gesamtwerts der Globe-Anzeigen 'Stellenangebote' entwickelt", so Manning. Alle Anzeigen erscheinen in der Globe-Web-Site und in *Career Path*. Globe wirbt für die Anzeigenteile 'Stellenangebote' das ganze Jahr über, insbesondere für die zwei großen Ausgaben im Herbst und im Januar. Die Zeitung benutzt auch andere Medien, um Leser daran zu erinnern, daß Globe Stellenanzeigen bringt, die vierfarbig erscheinen. Außerdem macht die Zeitung ihre Tätigkeiten auch bei der Fachpresse bekannt. Das Ergebnis? Das Anzeigenaufkommen ist gegenüber 1995 um 13% und die Einnahmen sind um 20% angestiegen. Außerdem produziert Globe jedes Jahr zwei große Werke, eins von 164 Seiten, das zur Stärkung der Marktposition der Zeitung beiträgt..

Robert Manning  
 Vizepräsident, NAA  
 Anzeigen-Direktor, Boston Globe  
 USA  
 Tel.: (1-617) 929 20 35  
 Fax: (1-617) 929 34 81



