

TECHNISCHE UNIVERSITÄT MÜNCHEN  
WISSENSCHAFTSZENTRUM WEIHENSTEPHAN FÜR ERNÄHRUNG,  
LANDNUTZUNG UND UMWELT  
PROFESSUR FÜR MARKTLEHRE DER AGRAR- UND ERNÄHRUNGSWIRTSCHAFT

**Konzeption und Umsetzung eines Bewertungskonzepts  
für das Gemeinschaftsmarketing im Bereich der Kommunikationspolitik**

– dargestellt am Beispiel der Landesvereinigung der Bayerischen Milchwirtschaft e.V.

Regina Rosner

Vollständiger Abdruck der von der Fakultät Wissenschaftszentrum Weihenstephan für Ernährung, Landnutzung und Umwelt der Technischen Universität München zur Erlangung des akademischen Grades eines

Doktors der Haushalts- und Ernährungswissenschaften  
(Dr.oec.troph)

genehmigten Dissertation.

Vorsitzender: Univ.-Prof. Dr. Georg Karg, Ph.D./Iowa State Univ. Ames

Prüfer der Dissertation: 1. Univ.-Prof. Dr. Michael Besch, i. R.  
2. Univ.-Prof. Dr. Hannes Weindlmaier

Die Dissertation wurde am 12.01.2006 bei der Technischen Universität München eingereicht und durch die Fakultät Wissenschaftszentrum Weihenstephan für Ernährung, Landnutzung und Umwelt am 08.03.2006 angenommen.

## Vorwort

Gemeinschaftsmarketing für Lebensmittel wird bereits seit den 20er Jahren des letzten Jahrhunderts durchgeführt. Nachweise, dass die dafür eingesetzten Mittel möglichst effizient und zum Nutzen der Mitglieder eingesetzt werden, wurden bisher jedoch kaum geliefert. Das Forschungsprojekt „Controlling der Absatzförderungsmaßnahmen der Landesvereinigung der Bayerischen Milchwirtschaft e. V.“ diente als Grundlage dieser Dissertation und wurde von Mai 1999 bis September 2000 an der Professur für Marktlehre durchgeführt. Berufsbegleitend wurde daraus die vorliegende Dissertation weiterentwickelt, die sich mit der Konzeption und Umsetzung von Bewertungskonzepten für das Gemeinschaftsmarketing befasst. Aufgrund der Berufstätigkeit und der Geburt meines Sohnes Felix verzögerte sich die Arbeit unbeabsichtigt.

Ohne die große Unterstützung meines akademischen Lehrers, Herrn Professor Dr. Michael Besch, dem ich für seine Anregungen und engagierte Förderung besonders danke, wäre dies nicht möglich gewesen. Nur durch sein besonderes Verständnis hinsichtlich meiner Berufstätigkeit und anschließender Elternzeit war es mir möglich, diese Arbeit fertig zu stellen.

Herzlichen Dank an Herrn Prof. Dr. Hannes Weindlmaier für die Übernahme des Koreferates und seine konstruktive Kritik, die meiner Arbeit neuen Input gab und zu wichtigen Anpassungen und Korrekturen führte. Herrn Prof. Dr. Georg Karg danke ich für die Übernahme des Vorsitzes der Prüfungskommission.

An das Bayerische Ministerium für Landwirtschaft und Forsten richtet sich mein Dank für die Finanzierung des Forschungsprojekts. Des Weiteren möchte ich mich bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Landesvereinigung der Bayerischen Milchwirtschaft für die Betreuung während des Projekts und vor allem für die interessante Zusammenarbeit in den Jahren 2000 bis 2003 bedanken.

Auch wenn die gemeinsame Zeit an der Professur für Marktlehre nur sehr kurz war, habe ich mich im „Marktlehre-Team“ sehr wohl gefühlt. Herzlichen Dank allen Kolleginnen und Kollegen für die Unterstützung und Freundschaft, die mir entgegen gebracht wurde. Ein besonderes Dankeschön gilt Christa Goth für das Layouten und meiner Freundin Marion Friederich für das Korrekturlesen der Arbeit.

Ein großer Dank gebührt nicht zuletzt meinen Eltern, die mir das Studium ermöglichten, und meinem Mann Klaus. Obwohl wir auf viele gemeinsame Stunden verzichten mussten, unterstützte er mich stets liebevoll, las ausdauernd Korrektur und motivierte mich zur Fertigstellung der Arbeit.

Vergelt's Gott!

Freising, im Januar 2006

Regina Rosner

## Inhaltsübersicht

1	Einführung und Problemstellung .....	1
1.1	Problemstellung und Zielsetzung.....	2
1.2	Aufbau der Arbeit.....	4
2	Gemeinschaftsmarketing .....	5
2.1	Grundlagen des Gemeinschaftsmarketing unter besonderer Berücksichtigung der Kommunikationspolitik .....	6
2.2	Spezifische Anwendung des Gemeinschaftsmarketing im Produktbereich Milch .....	28
2.3	Zusammenfassung und Überleitung .....	42
3	Grundlagen und Methoden zur Erstellung eines Bewertungskonzepts für die Kommunikationspolitik im Gemeinschaftsmarketing .....	45
3.1	Controlling und Evaluierung – zwei Bewertungskonzepte aus unterschiedlichen wissenschaftlichen Fachrichtungen .....	47
3.2	Einflussgrößen auf die Kaufentscheidung .....	59
3.3	Entscheidungsfindung bei Gütern des täglichen Bedarfs und die Rolle der Kommunikation .....	69
3.4	Ableitung von Wirkungsmodellen als Denkanstoss für die Bewertung von kommunikationspolitischen Maßnahmen.....	72
3.5	Indikatoren der Kommunikationswirkung.....	78
3.6	Methoden für die Bewertung von Kommunikationsmaßnahmen.....	81
3.7	Zusammenfassung und Überleitung.....	94
4	Empirische Bewertung von Kommunikationsbereichen am Beispiel der Landesvereinigung der Bayerischen Milchwirtschaft .....	96
4.1	Kommunikationsbereich Public Relations.....	98
4.2	Kommunikationsbereich Werbung.....	123
4.3	Kommunikationsbereich Verkaufsförderung.....	131
4.4	Kommunikationsbereich Messen und Ausstellungen .....	153
4.5	Exkurs: Telefonische Befragung von Verbrauchern in Bayern zu Milchprodukten .....	165
5	Diskussion des Controlling-Ansatzes anhand der empirischen Ergebnisse .....	177
5.1	Allgemeine Bewertung der Ergebnisse.....	177
5.2	Modifizierung des Controlling-Ansatzes für das Gemeinschaftsmarketing als Beispiel angewandter Forschung.....	189
6	Entwicklung eines praxisnahen Evaluierungskonzepts für den Kommunikationsbereich im Gemeinschaftsmarketing .....	197
6.1	Planung und Durchführung der Evaluierung.....	198
6.2	Evaluierungsinstrumente nach Kommunikationsbereichen.....	202

---

6.3 Erfolgsmaße als Dialoghilfsmittel.....	211
6.4 Abschließende Beurteilung .....	217
7 Zusammenfassung .....	219
8 Literaturverzeichnis .....	224
9 Anhang .....	232

## Inhaltsverzeichnis

1	Einführung und Problemstellung .....	1
1.1	Problemstellung und Zielsetzung.....	2
1.2	Aufbau der Arbeit.....	4
2	Gemeinschaftsmarketing.....	5
2.1	Grundlagen des Gemeinschaftsmarketing unter besonderer Berücksichtigung der Kommunikationspolitik .....	6
2.1.1	Einordnung in die Organisationsebenen des Agrarmarketing .....	6
2.1.2	Unterscheidung von Marketing und Gemeinschaftsmarketing .....	8
2.1.3	Ziele und Aufgaben im Gemeinschaftsmarketing.....	10
2.1.4	Eignung der klassischen Marketinginstrumente für das Gemeinschaftsmarketing.....	13
2.1.5	Kommunikation als zentrale Aufgabe im Gemeinschaftsmarketing.....	14
2.1.5.1	Public Relations zur aktiven Selbstdarstellung .....	15
2.1.5.2	Mediawerbung für den Transport von Image .....	20
2.1.5.3	Verkaufsförderung zur Forcierung des Absatzes.....	22
2.1.5.4	Messen und Ausstellungen als gemeinsames Dach des Gemeinschaftsmarketing .....	24
2.1.5.5	Sponsoring.....	24
2.1.5.6	Multimedia als digitalisierte Kommunikation .....	26
2.2	Spezifische Anwendung des Gemeinschaftsmarketing im Produktbereich Milch .....	28
2.2.1	Absatzförderungsinstitutionen auf nationaler Ebene .....	29
2.2.1.1	Deutschland: Centrale Marketinggesellschaft der deutschen Agrarwirtschaft mbH (CMA) .....	29
2.2.1.2	Österreich: Agrarmarkt Austria (AMA) .....	32
2.2.1.3	Schweiz: KOS/SCM/SMP .....	34
2.2.1.4	Frankreich: CIDIL/Sopexa.....	37
2.2.2	Absatzförderungsinstitutionen auf regionaler Ebene: Landesvereinigung der Bayerischen Milchwirtschaft e.V. (LVBM).....	39
2.3	Zusammenfassung und Überleitung.....	42
3	Grundlagen und Methoden zur Erstellung eines Bewertungskonzepts für die Kommunikationspolitik im Gemeinschaftsmarketing .....	45
3.1	Controlling und Evaluierung – zwei Bewertungskonzepte aus unterschiedlichen wissenschaftlichen Fachrichtungen .....	47
3.1.1	Kommunikations-Controlling im Gemeinschaftsmarketing .....	48
3.1.2	Einführung in die Evaluationsforschung .....	52
3.1.3	Potentiale und Ziele der Bewertungskonzepte .....	57
3.2	Einflussgrößen auf die Kaufentscheidung .....	59
3.2.1	Aktivierende Determinanten.....	61
3.2.2	Individuelle Ausgangsbedingungen.....	63

---

3.2.3	Wahrnehmung als Voraussetzung für Wirkung .....	67
3.2.4	Weitere Einflussgrößen sozioökonomischer und demografischer Art .....	68
3.3	Entscheidungsfindung bei Gütern des täglichen Bedarfs und die Rolle der Kommunikation .....	69
3.4	Ableitung von Wirkungsmodellen als Denkanstoss für die Bewertung von kommunikationspolitischen Maßnahmen .....	72
3.4.1	Bekanntheitshierarchie: Das Impact-Modell .....	73
3.4.2	Involvementhierarchie: Das Modell der Wirkungspfade .....	74
3.4.3	Folge von Prozessen öffentlicher Meinung: Die Theorie der Schweigespirale .....	76
3.5	Indikatoren der Kommunikationswirkung .....	78
3.6	Methoden für die Bewertung von Kommunikationsmaßnahmen .....	81
3.6.1	Befragung .....	82
3.6.2	Recall- und Recognition-Verfahren .....	83
3.6.3	Response-Messung .....	84
3.6.4	Assoziationstest .....	85
3.6.5	Shop-Check .....	85
3.6.6	Beobachtung .....	85
3.6.7	Standkontaktzahl .....	86
3.6.8	Werbemitteltest .....	86
3.6.9	Medien-Monitoring .....	86
3.6.10	Äquivalenzwertberechnung .....	89
3.6.11	Online-Bereich .....	89
3.6.12	Erfassung von Einstellungen und Image .....	91
3.6.13	Kennzahlen .....	93
3.7	Zusammenfassung und Überleitung .....	94
4	Empirische Bewertung von Kommunikationsbereichen am Beispiel der Landesvereinigung der Bayerischen Milchwirtschaft .....	96
4.1	Kommunikationsbereich Public Relations .....	98
4.1.1	Meinungsbildner und Multiplikatoren .....	98
4.1.1.1	Lehrer .....	99
4.1.1.2	Referentinnen der LVBM .....	102
4.1.2	Jugendliche – Kommunikationsbereich Sponsoring/Event .....	105
4.1.2.1	Internationaler Tag der Milch .....	105
4.1.2.2	Beach-Volleyball-Cup für Jugendliche .....	113
4.1.3	Pressearbeit .....	116
4.1.3.1	Quantitative Analyse .....	117
4.1.3.2	Qualitative Analyse .....	120
4.2	Kommunikationsbereich Werbung .....	123
4.2.1	Quantitative Werbemittelanalyse .....	123
4.2.2	Qualitative Werbemittelanalyse .....	125

4.3	Kommunikationsbereich Verkaufsförderung .....	131
4.3.1	Shop Checks .....	133
4.3.2	Face-to-Face Befragung des Thekenpersonals .....	136
4.3.3	Schriftliche Befragung des Thekenpersonals .....	137
4.3.4	Face-to-Face Befragung von Marktleitern .....	139
4.3.5	Face-to-Face Befragung der Kunden .....	141
4.3.6	Schriftliche Befragung von Molkereien und Handel .....	143
4.3.7	Überprüfung der Hypothesen .....	150
4.4	Kommunikationsbereich Messen und Ausstellungen .....	153
4.4.1	Face-to-Face Befragung von Messebesuchern .....	156
4.4.1.1	Verbrauchermesse Consumenta Nürnberg .....	156
4.4.1.2	Verbrauchermessen Frühjahrsausstellung Passau und Südostmesse Rosenheim .....	159
4.4.2	Beobachtung .....	162
4.4.3	Schriftliche Befragung beteiligter Molkereien .....	164
4.5	Exkurs: Telefonische Befragung von Verbrauchern in Bayern zu Milchprodukten .....	165
4.5.1	Soziodemographie .....	166
4.5.2	Verbrauchereinstellung zu Milch und Milchprodukten .....	168
4.5.3	Slogan zu Milch und Milchprodukten .....	171
4.5.4	Bayerische Marken (Milchprodukte) und Molkereien .....	171
4.5.5	Einkauf von Milch und Milchprodukten .....	173
4.5.6	Verkaufsförderungsaktionen .....	174
4.5.7	Zusammenfassung .....	176
5	Diskussion des Controlling-Ansatzes anhand der empirischen Ergebnisse .....	177
5.1	Allgemeine Bewertung der Ergebnisse .....	177
5.1.1	Ergebnisse nach Kommunikationsbereichen .....	179
5.1.1.1	Public Relations .....	179
5.1.1.2	Werbung .....	182
5.1.1.3	Verkaufsförderung .....	184
5.1.1.4	Messen und Ausstellungen .....	186
5.1.2	Zusammenfassende Beurteilung .....	187
5.2	Modifizierung des Controlling-Ansatzes für das Gemeinschaftsmarketing als Beispiel angewandter Forschung .....	189
5.2.1	Anpassung an die Organisation .....	191
5.2.2	Anpassung an die Aufgabenbereiche .....	193
5.2.3	Anpassung an den Humanfaktor .....	195
5.2.4	Erfolgsfaktoren für die Implementierung des Controlling-Ansatzes .....	196
6	Entwicklung eines praxisnahen Evaluierungskonzepts für den Kommunikationsbereich im Gemeinschaftsmarketing .....	197
6.1	Planung und Durchführung der Evaluierung .....	198

---

6.2	Evaluierungsinstrumente nach Kommunikationsbereichen .....	202
6.3	Erfolgsmaße als Dialoghilfsmittel .....	211
6.3.1	Zielerreichungsanalyse .....	211
6.3.2	Kosten-Effektivitäts-Analyse.....	215
6.4	Abschließende Beurteilung .....	217
7	Zusammenfassung .....	219
8	Literaturverzeichnis .....	224
9	Anhang .....	232

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Planungs-, Entscheidungs- und Kontrollprozess im (Gemeinschafts-)Marketing .....	11
Abbildung 2: Arten und Ansatzpunkte der Verkaufsförderung.....	22
Abbildung 3: Ausgaben der LVBM für Absatzförderung 1999.....	40
Abbildung 4: Zielgruppe der Werbekampagne der LVBM .....	41
Abbildung 5: Schritte der Evaluabilitätsprüfung.....	55
Abbildung 6: Phasen des Kaufentscheidungsprozesses.....	60
Abbildung 7: Drei-Speicher-Modell der menschlichen Informationsverarbeitung .....	66
Abbildung 8: Modell für habitualisiertes Kaufverhalten.....	70
Abbildung 9: Markt- und werbepsychologisches S-O-R-Modell .....	73
Abbildung 10: Bekanntheit der LVBM nach Kontaktmöglichkeiten (Lehrer) .....	100
Abbildung 11: Bezug von Unterrichtsmaterial nach Institutionen (Lehrer).....	101
Abbildung 12: Anzahl der Zugriffe pro Kalenderwoche (ITM).....	107
Abbildung 13: Zielgruppenstruktur der Radiosender Antenne Bayern und Bayern 1 .....	110
Abbildung 14: Veröffentlichungen der Pressemitteilungen in ausgewählten Fachzeitschriften 1995 bis 1999 .....	119
Abbildung 15: Veröffentlichungen der Pressemitteilungen in ausgewählten bayerischen Tageszeitungen 1995 bis 1999.....	120
Abbildung 16: Input-Output-Verhältnis (%) ausgewählter Schlagwörter 1995 bis 1999 .....	122
Abbildung 17: Reminder-Anzeige der LVBM im Jahr 1999 .....	125
Abbildung 18: Assoziationen mit dem Slogan „Bayern. Das schmeckt mir.“ .....	127
Abbildung 19: Assoziationen mit dem Logo der LVBM (Messe Nürnberg).....	129
Abbildung 20: Assoziationen mit „Milch und Milchprodukten aus Bayern“ .....	130
Abbildung 21: Besucherstrom im Tagesverlauf (Messe Passau).....	163
Abbildung 22: Gründe für den Nicht-Verzehr von Milch (Telefonbefragung Verbraucher) .....	168
Abbildung 23: Imageprofil von Milch und Milchprodukten (Telefonbefragung Verbraucher) .....	170
Abbildung 24: Einkaufskriterien für Milch und Milchprodukte .....	174
Abbildung 25: Vkf-Aktionswochen nach Ländern (Telefonbefragung Verbraucher) .....	175
Abbildung 26: Vergleich von Kommunikationsmaßnahmen im Kosten-Effektivitäts-Diagramm .....	217

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Typisierung von Anwendungen der Multimedia-Kommunikation .....	26
Tabelle 2:	Aufbau der Homepage www.cma.de .....	27
Tabelle 3:	Ausgewählte Ziele und Maßnahmen der AMA im Bereich der Genussstrategie .....	34
Tabelle 4:	Finanzierung der Sopexa Deutschland.....	38
Tabelle 5:	Ausschüsse der LVBM und deren Zusammensetzung (1996-2000) .....	39
Tabelle 6:	Zielgruppen der Absatzförderungsmaßnahmen der LVBM.....	42
Tabelle 7:	Dimensionen der Verortung einer Evaluation .....	56
Tabelle 8:	Beispiele für Erfolgskriterien der Kommunikation im Gemeinschaftsmarketing .....	79
Tabelle 9:	Komponenten der Werbewirkung .....	80
Tabelle 10:	Quantitative Erfolgskriterien im Online-Bereich .....	90
Tabelle 11:	Qualitative Erfolgskriterien im Online-Bereich .....	91
Tabelle 12:	Methodenmatrix.....	97
Tabelle 13:	Controlling-Gegenstände und -Instrumente im Bereich Public Relations .....	98
Tabelle 14:	Untersuchungsdesign: Controlling der Fortbildung für Lehrer .....	99
Tabelle 15:	Wunschthemen für zukünftige Fortbildungen (Lehrer).....	101
Tabelle 16:	Unterstützungsmöglichkeiten der LVBM für die Referentinnen .....	103
Tabelle 17:	Einstellung der LVBM-Referentinnen zu ihrer Tätigkeit .....	103
Tabelle 18:	Eigenschaften der Zielgruppe Landfrauen (Referentinnen).....	104
Tabelle 19:	Einschätzung der LVBM durch die Referentinnen .....	104
Tabelle 20:	Untersuchungsdesign: Bewertung des Events zum Tag der Milch.....	106
Tabelle 21:	Vergleich der verweisenden Rechner am ITM von KW 20 bis KW 24 .....	107
Tabelle 22:	Medien mit Abdruck der Pressemitteilung zum Tag der Milch .....	108
Tabelle 23:	Soziodemographische Merkmale (Omnibus-Befragung Peinelt) .....	109
Tabelle 24:	Bekanntheit des ITM nach Medium (Omnibus-Befragung Peinelt).....	110
Tabelle 25:	Bekanntheit des ITM nach Radiohörern (Omnibus-Befragung Peinelt) .....	111
Tabelle 26:	Bekanntheit des ITM nach Altersgruppen (Omnibus-Befragung Peinelt).....	111
Tabelle 27:	Bekanntheit des LVBM-Logos nach Herkunft der Information (Omnibus-Befragung Peinelt) .....	112
Tabelle 28:	Komponenten einer gesunden Ernährung (Beach-Volleyball-Cup) .....	114
Tabelle 29:	Gründe, warum eine „gesunde Ernährung“ unwichtig ist (Beach-Volleyball-Cup) .....	115
Tabelle 30:	Image von Milchprodukten (Beach-Volleyball-Cup).....	115
Tabelle 31:	Empfehlungen für die PR-Evaluation auf der Medienresonanzebene .....	117
Tabelle 32:	Quantitative Analyse der Pressearbeit .....	118
Tabelle 33:	Anzahl der Veröffentlichungen nach Schlagwort und Medium 1999.....	121

Tabelle 34: Controlling-Gegenstände und -Instrumente im Bereich Werbung .....	123
Tabelle 35: Beispiel für die Auswertung der Werbemitteldatenbank .....	124
Tabelle 36: Sloganübermittelnde Medien (Telefonbefragung).....	126
Tabelle 37: Logoübermittelnde Medien (Messen Rosenheim und Passau) .....	128
Tabelle 38: Controllinggegenstände und -Instrumente im Bereich Verkaufsförderung.....	132
Tabelle 39: Vkf-Aktionen Deutschland 1999 .....	134
Tabelle 40: Vkf-Aktionen Italien 1999.....	136
Tabelle 41: Themen für eine Schulung von Käsefachverkäuferinnen .....	138
Tabelle 42: Bekanntheit von Organisationen/Unternehmen nach Werbemitteln (Thekenpersonal) ....	138
Tabelle 43: Bewertung von Werbemitteln (Thekenpersonal).....	139
Tabelle 44: Marktleiterbefragung Edeka Chiemgau .....	141
Tabelle 45: Soziodemographische Merkmale (Verbraucherbefragung Vkf) .....	142
Tabelle 46: Umsatzsteigerung durch Vkf-Aktionen (Molkereien).....	143
Tabelle 47: Bestellung von Werbemitteln (Handel) .....	144
Tabelle 48: Freistellung von Personal für die Anbringung von Werbemitteln (Handel).....	145
Tabelle 49: Verwendung der Werbemittel (Handel) .....	145
Tabelle 50: Lieferung der Werbemittel (Handel).....	145
Tabelle 51: Lieferung der Aktionsprodukte (Handel) .....	146
Tabelle 52: Einverständnis mit Aktionsprodukten (Handel) .....	146
Tabelle 53: Qualität bayerischer Milchprodukte (Handel).....	147
Tabelle 54: Teilnahmebereitschaft an Vkf-Aktionen (Molkereien/Handel) .....	147
Tabelle 55: Organisation und Abwicklung der Vkf-Aktionen (Molkereien/Handel).....	148
Tabelle 56: Bewertung der Vkf-Werbemittel (Molkereien/Handel).....	148
Tabelle 57: Bewertung der Umsatzsteigerung durch Vkf-Aktionsprodukte (Molkereien/Handel) .....	149
Tabelle 58: Bewertung von Werbedamen (Molkereien/Handel) .....	149
Tabelle 59: Bewertung der Gemeinschaftswerbung (Molkereien/Handel).....	150
Tabelle 60: Ausgewählte Erfolgskriterien und Controllinginstrumente im Messebereich.....	153
Tabelle 61: Messeteilnahme der LVBM (1995-2000) .....	154
Tabelle 62: Controlling-Gegenstände und -Instrumente im Bereich Messen und Ausstellungen .....	155
Tabelle 63: Soziodemographische Merkmale (Messebesucher Nürnberg) .....	156
Tabelle 64: Recall „Standaufbau“ (Messe Nürnberg) .....	157
Tabelle 65: Recall „Molkereien“ (Messe Nürnberg).....	158
Tabelle 66: Beurteilung von Werbemitteln und Speisenangebot (Messe Nürnberg) .....	158
Tabelle 67: Mittelwert der Beurteilung von Werbemitteln und Speisenangebot (Messe Nürnberg).....	159
Tabelle 68: Soziodemographische Merkmale (Messebesucher Passau und Rosenheim) .....	160
Tabelle 69: Recall „Anzeigenschaltung“ (Messe Passau und Rosenheim) .....	160

---

Tabelle 70: Recall „Molkereien“ (Messe Passau).....	161
Tabelle 71: Recall „Molkereien“ (Messe Rosenheim).....	161
Tabelle 72: Beurteilung von Personal, Produktpalette, Preis und Standgestaltung (Messen Passau und Rosenheim).....	162
Tabelle 73: Geschätzte Altersverteilung der beobachteten Personen (Messe Passau).....	163
Tabelle 74: Befragung der am Gemeinschaftsstand teilnehmenden Molkereien .....	164
Tabelle 75: Soziodemographische Merkmale I (Telefonbefragung Verbraucher) .....	167
Tabelle 76: Soziodemographische Merkmale II (Telefonbefragung Verbraucher) .....	167
Tabelle 77: Verzehrshäufigkeit von Milch (Telefonbefragung Verbraucher).....	169
Tabelle 78: Verzehrshäufigkeit von Milchprodukten (Telefonbefragung Verbraucher).....	169
Tabelle 79: Bekanntheit von Werbeslogans zum Thema Milch (Telefonbefragung Verbraucher).....	171
Tabelle 80: Bekanntheit bayerischer Molkereien bzw. Marken (Telefonbefragung Verbraucher) .....	172
Tabelle 81: Informationsquelle bayerischer Marken und Molkereien (Telefonbefragung Verbraucher).....	172
Tabelle 82: Erkennungsmerkmale bayerischer Milchprodukte (Telefonbefragung Verbraucher) .....	173
Tabelle 83: Beworbene Produkte während einer Länderwoche (Telefonbefragung Verbraucher) .....	175
Tabelle 84: Evaluierungsinstrumente nach Kommunikationsbereichen .....	206
Tabelle 85: Ziele und Messkriterien einer PR-Evaluierung am Beispiel „Tag der Milch“ .....	209
Tabelle 86: Zeitvergleichende Erfolgsaussagen im PR-Bereich am Beispiel Lehrerfortbildung .....	212
Tabelle 87: Zeitvergleichende Erfolgsaussagen im Messebereich.....	214
Tabelle 88: Vergleich von Kommunikationsmaßnahmen anhand der Effektivitäts-Kosten-Tabelle .....	216

## Abkürzungsverzeichnis

AID	Infodienst Verbraucherschutz, Ernährung, Landwirtschaft e.V.
AMA	Agramarkt Austria
BayStMLF	Bayerisches Staatsministerium für Landwirtschaft und Forsten
CIDIL	Centre Interprofessionnel de Documentation et d'Information Laitières
CMA	Centrale Marketinggesellschaft der deutschen Agrarwirtschaft mbH
DBV	Deutscher Bauernverband
DIHT	Deutscher Industrie- und Handelstag
DPRG	Deutsche Public Relations-Gesellschaft
DLG	Deutsche Landwirtschafts-Gesellschaft
KOS	Käseorganisation Schweiz
KW	Kalenderwoche
LVBM	Landesvereinigung der Bayerischen Milchwirtschaft e.V.
NGO	Non-Government-Organisation
NPO	Nonprofit-Organisation
NRO	Nicht-Regierungs-Organisation
PR	Public Relations
POS	Point of Sale
SCM	Switzerland Cheese Marketing
SMP	Schweizer Milchproduzenten (Swissmilk)
Vkf	Verkaufsförderung
WM	Werbemittel
WWW	World Wide Web
ZMP	Zentrale Markt- und Preisberichtsstelle für Erzeugnisse der Land-, Forst-, und Ernährungswirtschaft GmbH

## 1 Einführung und Problemstellung

Die dynamischen Umwelt- und Marktentwicklungen haben in den vergangenen 50 Jahren den Lebensstandard der Bevölkerung erhöht und damit auch ihr Verhältnis zu Lebensmitteln verändert. Die Ausgaben für Lebensmittel sind gemessen am Einkommen stetig gesunken und ehemals essentielle Grundnahrungsmittel haben sich zu Low-Interest-Produkten gewandelt. Neben „Kauf aus Gewohnheit“ zählt der Preis zu den ausschlaggebenden Einkaufskriterien. Obligatorisch wird auch bei Tiefstpreisen eine hohe Produktqualität erwartet, da das Ernährungs- und Gesundheitsbewusstsein in den letzten Jahren stetig gestiegen ist. Da die Verbraucher sich jedoch kaum mit der Lebensmittelproduktion auseinandersetzen, neigen sie bei Risikohinweisen bezüglich (vermeintlicher) Lebensmittelskandale zu großer Unsicherheit. Dieser wird aufgrund des geringen Involvements nur geringfügig durch eine gesteigerte Informationsaktivität begegnet (MEYER-HULLMANN, 1999, S. 246). Aufgenommene Informationen werden darüber hinaus auch nur bruchstückhaft aufgenommen, wodurch die Diskrepanz zwischen der individuellen Verarbeitungskapazität und dem mittlerweile unüberschaubaren Informationsangebot deutlich wird (BAERNS, 1995, S. 196). Am meisten Gehör findet deshalb, wer Informationen schnell, verständlich und unterhaltsam verpackt (ALVENSLEBEN in DLG, 2003, S. 32).

Nicht nur die Marketingabteilungen der Lebensmittelbranche versuchen hierbei die Gunst der Verbraucher zu erlangen. Es treten auch Institutionen des Gemeinschaftsmarketing in den Vordergrund, um Vertrauenskrisen hinsichtlich der Produkte der Land- und Ernährungswirtschaft vorzubeugen. Sie verfolgen mit der Hervorhebung einer landwirtschaftlichen Produktgattung das Ziel, deren Absatz zu fördern, indem sie eine Brücke zwischen der hochspezialisierten Produktion auf den Bauernhöfen einerseits und den Verbrauchern andererseits schlagen. Da sich einige Institutionen aufgrund parafiskaler Mittel finanzieren, wird in Zeiten sinkender landwirtschaftlicher Verkaufserlöse an den Verbraucherausgaben für Nahrungsmittel jedoch zunehmend die Frage nach Sinn oder Unsinn des Gemeinschaftsmarketing laut. Somit steigt der Legitimationsdruck der Institutionen, die damit verbundenen Ausgaben zu rechtfertigen, wobei es für das Gemeinschaftsmarketing nach Ansicht von Peter Krebs, dem Vorsitzenden des Vorstandes des Absatzförderungsfonds der deutschen Land- und Ernährungswirtschaft, in Zukunft jedoch nicht darum geht, „ob oder ob nicht, sondern ausschließlich um die Frage, wie die zur Verfügung stehenden Mittel möglichst effizient und zum Nutzen der Beitragszahler eingesetzt werden können“ (KREBS, 2002).

## 1.1 Problemstellung und Zielsetzung

*„Überzeugende Erfolgskontrollen der Gemeinschaftswerbung liegen bisher kaum vor“ (ALVENSLEBEN, 1998, S. 2).*

Ein Effizienznachweises des Gemeinschaftsmarketing wird in der Praxis kaum vorgefunden, da er bisher für die Institutionen nicht existentiell war und er aufgrund der komplexen Aufgaben im immateriellen Bereich nur schwer zu erbringen ist. Im Gegensatz zu Profit-Unternehmen erwirtschaften Institutionen des Gemeinschaftsmarketing keine Gewinne, d. h. sie können als Nonprofit-Organisation (NPO) eingestuft werden. Damit ist aber auch das Fehlen quantitativer Kennzahlen der Wirtschaftlichkeit, wie zum Beispiel Deckungsbeiträge, verbunden. Da auf die Produktion und Distribution der vertretenen Produktgattung kein Einfluss genommen werden kann, ist von den klassischen Marketinginstrumenten im Gemeinschaftsmarketing vor allem die Kommunikationspolitik das Mittel der Wahl. Um Effektivität nachzuweisen, muss die Wirkung von Kommunikationsleistungen u. a. auf qualitativem Wege überprüft werden. AVENARIUS vergleicht die Frage nach der Wirkung jedoch mit einem Versteckspiel: „Wer sich als Kommunikator zu Wirkungen bekennt, weist sich damit als einflussreich aus, und Einfluss bedeutet immer auch Macht. Macht, heißt es sodann, muss kontrolliert und gegebenenfalls beschnitten werden“ (2000, S. 117). Die Forderung nach einer Überprüfung wird deshalb meist von außen an die Institutionen herangetragen, wodurch die Akzeptanz sehr beschränkt ist bzw. die Maßnahmen nicht auf Dauer aktiv verfolgt werden. Sie wird jedoch nicht nur von den Betroffenen, sondern auch von den durch die bisherigen Maßnahmen Begünstigten vermieden. Erschwert wird eine kontinuierliche Bewertung durch die Tatsache, dass viele Unternehmen und Institutionen ohne konkrete Zielvereinbarungen arbeiten und somit die Grundlage einer Überprüfung nicht gegeben ist. Als weitere Argumente werden Zeit- und Personalmangel sowie knappe finanzielle Mittel angeführt. Subjektive Abneigung gegen wissenschaftliche Analysen und Unsicherheiten im Umgang mit dem nötigen wissenschaftlichen Instrumentarium blockieren die Evaluierung auf Mitarbeiterebene. Letztlich wird auch befürchtet, dass ein negatives Ergebnis Nachteile für die Beteiligten mit sich bringt und schon der Tatbestand einer „Kontrolle“ zu Verunsicherung und Verlust von Glaubwürdigkeit führt (FAULSTICH, 2000, S. 214; BAERNS, 1995, S. 16). Die Folgen sind gravierend, da durch eine fehlende Bewertung der Kommunikationsprozesse keine Konsequenzen hinsichtlich einer Verbesserung der Leistung gezogen werden können.

BACHMAYER-STRAßER zeigte anhand einer Fallstudie über Controlling im Bereich Gemeinschaftsmarketing des Bayerischen Staatsministeriums für Landwirtschaft und Forsten, dass das Führungssystem des Controlling auf eine Non-Profit-Organisation im Grundsatz übertragbar ist (2003, S. 267). Sie geht davon aus, dass das klassische Instrumentarium des Controlling aufgrund der unterschiedlichen Organisationsform zum Profit-Bereich modifiziert und speziell auf die Möglichkeiten und Bedürfnisse der NPO zugeschnitten werden muss. Durchführbar sei dies vor allem in den Kommunikationsbereichen Werbung und Verkaufsförderung (BACHMAYER-STRAßER, 2003, S. 280). An der Professur für Marktlehre wurde darauf basierend von der Verfasserin eine Bewertung der Kommunikationsmaßnahmen der Lan-

desvereinigung der Bayerischen Milchwirtschaft e.V. (LVBM) durchgeführt, die vom Bayerischen Staatsministerium für Landwirtschaft und Forsten (BayStMLF) initiiert wurde. In dem Bearbeitungszeitraum von Mai 1999 bis September 2000 wurde die von BACHMAYER-STRAßER vorgeschlagene Controlling-Konzeption<sup>1</sup> am konkreten Fall überprüft und die Ergebnisse in 18 Arbeitsberichten sowie zwei Zwischenberichten dokumentiert (ROSNER, 2000 (a)). Der Abschlussbericht wurde gemeinsam mit SABINE KÖHLER abgefasst, die die Verlängerung des Projekts bis Juni 2001 betreute (ROSNER/KÖHLER, 2001). Die zum Teil unbefriedigenden Ergebnisse warfen die Frage auf, was die Ursachen für die Anpassungsprobleme und Schwierigkeiten der Übertragbarkeit im konkreten Fall sind und welche Rahmenbedingungen gegeben sein müssen, damit eine Bewertung der Kommunikationsmaßnahmen grundsätzlich sinnvoll erscheint.

Die Problemstellung für diese Arbeit lautet, in Anlehnung an die Ergebnisse von BACHMAYER-STRAßER, wie folgt: Wenn der Controlling-Ansatz auf das Gemeinschaftsmarketing übertragen wird, dann muss eine Anpassung der Vorgehensweise an das Evaluierungsobjekt (Organisation, Aufgabenbereiche, Humanfaktor) erfolgen. Sollte diese Anpassung an Grenzen stoßen und die Zugeständnisse an das Controlling-Konzept zu weit gehen, muss für diese Fälle nach alternativen Möglichkeiten der Bewertung gesucht werden.

Einen Ansatz dafür liefert die Evaluationsforschung, deren Wurzeln in der Bewertung sozialer und politischer Interventionsprogramme liegt. Dabei unterscheiden sich die bei der Evaluierung eingesetzten theoretischen Ansätze, methodologische Paradigmen und Erhebungsmethoden prinzipiell nicht von den in der sozialwissenschaftlichen Forschung üblichen Ansätzen und Verfahren. STOCKMANN weist jedoch darauf hin, dass die Evaluierung in einem „Kontext konkreten Handelns agiert und ihrer Intention nach nutzungs- und handlungsorientiert ausgerichtet ist“ (2000, S. 16). Deshalb gelten spezielle Anwendungsbedingungen, die die soziale Ökologie des Arbeitsumfeldes berücksichtigen. Ein Ziel der vorliegenden Arbeit ist die Entwicklung eines alternativen Evaluierungskonzepts, das die Bedürfnisse der am Evaluierungsprojekt involvierten Personen zusammenführt sowie aufgrund seiner einfachen Handhabung größtenteils intern in der NPO durchgeführt werden kann und das nachhaltig die Maßnahmen der Institution des Gemeinschaftsmarketing im Hinblick auf die gesteckten Ziele verbessert.

Die durchgeführte Arbeit folgt dem methodischen Forschungskonzept in der anwendungsorientierten Marktforschung, die zur Lösung eines bestimmten Problems in Form einer Fallstudie eingesetzt wird. Ausgangspunkt ist somit ein praktischer Problembereich, der erklärt werden soll (vgl. RAAB ET AL., 2004, S. 4)<sup>2</sup>. Die Arbeit macht den Versuch, die theoretischen Erkenntnisse im Bereich des Controlling bzw. der Evaluierung mit den praktischen Erfahrungen in einer Institution des Gemeinschaftsmarketing zu-

---

<sup>1</sup> Sie listete mögliche Controllingmethoden auf und führte als Beispiele eine Telefon- sowie eine Face-to-Face Befragung im Bereich Werbung, Shop Checks im Bereich Verkaufsförderung und eine schriftliche sowie telefonische Befragung im Bereich Messe durch (BACHMAYER-STRAßER, 2003).

<sup>2</sup> „Forschung als Grundlage menschlicher Entscheidungen ist finalistisch ausgerichtet. Es ist dabei nicht notwendig, nach allgemeingültigen Bedingungen für die Gültigkeit gefundener Erkenntnisse zu suchen“ (RAAB ET AL., 2004, S. 4).

sammenezubringen, um ein fundiertes und praxisorientiertes Evaluierungskonzept zu erarbeiten. Diese praktischen Erfahrungen wurden durch den Wechsel meines Arbeitsplatzes in den Bereich Presse- und Öffentlichkeitsarbeit (PR) der LVBM im Oktober 2000 bis Januar 2004 gesammelt. Neben dieser Tätigkeit wurde die vorliegende Dissertation ausgearbeitet und nach der Geburt meines Sohnes Felix fertig gestellt.

## 1.2 Aufbau der Arbeit

Das erste Kapitel dient der Einführung und erläutert die Problemstellung. In Kapitel zwei werden für den zentralen Begriff Gemeinschaftsmarketing Grundlagen erörtert und als Praxisbeispiele nationale und regionale Institutionen des Gemeinschaftsmarketing für Agrarprodukte vorgestellt. Kapitel drei enthält die Grundlagen und Methoden zur Erstellung eines Bewertungskonzepts für das Gemeinschaftsmarketing im Kommunikationsbereich und beginnt mit der Gegenüberstellung von Controlling und Evaluierung als den beiden zur Wahl stehenden Beratungskonzepten. Anschließend wird erläutert, wie Bedürfnisse und Kaufentscheidungen zustande kommen und welche individuellen Ausgangsbedingungen der Konsument dabei mit sich bringt. Kommunikationsmodelle und Indikatoren für die Kommunikationswirkung sowie Methoden zur Bewertung von Kommunikationserfolg schließen das Kapitel ab.

Im vierten Kapitel erfolgt die empirische Überprüfung der Maßnahmen, die im Rahmen des Projekts „Controlling der Absatzförderungsmaßnahmen der Landesvereinigung der Bayerischen Milchwirtschaft“ im Zeitraum Mai 1999 bis September 2000 durchgeführt wurden. Die Diskussion der Ergebnisse sowie die daraus abgeleitete Modifizierung des Controlling-Ansatzes für Institutionen des Gemeinschaftsmarketing schließt sich in Kapitel fünf an. In Kapitel sechs wird als alternatives Konzept für die Bewertung kleinster NPOs die Evaluierung vorgeschlagen und ein entsprechendes Konzept entwickelt. Die Zusammenfassung der zentralen Ergebnisse bildet das letzte Kapitel der vorliegenden Arbeit.

## 2 Gemeinschaftsmarketing

Parallel zum Marktgeschehen hat sich die Denkhaltung im Marketing für Agrarprodukte und Lebensmittel seit den 50er Jahren kontinuierlich verändert. Die landwirtschaftlichen Produkte waren nach dem Zweiten Weltkrieg knapp, so dass ein Verkäufermarkt dominierte. Die Situation wandelte sich in den 60er Jahren rasch zu Gunsten der Verbraucher. Ein Überangebot an Waren und eine allgemeine Sättigungserscheinung kennzeichneten den Käufermarkt. Aus diesem Grund entwickelte die Europäische Gemeinschaft einen Interventionsmechanismus, der versprach, den Bauern die Waren abzukufen, die sie nicht auf dem freien Markt würden absetzen können. Diese Form der Intervention entsprach einer Preisgarantie ohne Mengenbeschränkung, die großen Zuspruch beispielsweise durch steigende Milchproduktion und immer größer werdende Viehbestände fand. Durch die ständige Mehrproduktion der Landwirtschaft geriet die Europäische Gemeinschaft jedoch unter Druck, da sie immer mehr Überschuss aufkaufen und die Produkte auch lagern musste. Im landwirtschaftlichen Bereich beherrschten Butterberge und Milchseen die Medien und die Regierungen kamen in Zugzwang.

Um national den Absatz landwirtschaftlicher Produkte wieder anzukurbeln, wurden staatlich initiierte bzw. wieder belebte Institutionen mit der Aufgabe des Gemeinschaftsmarketing betraut<sup>3</sup>. In Bayern fand dieses Vorhaben im Milchsektor bereits 1956 eine gesetzliche Verankerung im Milch- und Fettgesetz. Der Auftrag für die Institution des Gemeinschaftsmarketing lautete, den Absatz bayerischer Milchprodukte zu fördern. 1969 wurde zudem das Absatzfondsgesetz erlassen, welches als Grundlage für die Einrichtung der Centralen Marketinggesellschaft der deutschen Agrarwirtschaft (CMA) diente, einer weiteren Institution des Gemeinschaftsmarketing auf nationaler Ebene.

Seit den 70er Jahren gestaltet es sich jedoch für Unternehmen und Organisationen zunehmend schwieriger, sich angesichts der hohen Wettbewerbsintensität und Dynamik der Marktentwicklung, gesättigter und fragmentierter Märkte, eines sich schnell wandelnden, hybriden Konsumverhaltens sowie einer zunehmenden Internationalisierung im Markt zu behaupten (BRUHN, 2001, S. 13). Aus diesem Grund sollte sich mittlerweile der Auftrag der Institutionen des Gemeinschaftsmarketing, den Absatz zu fördern, in einen Serviceauftrag gewandelt haben, die Mitglieder in ihrer Kommunikationspolitik zu unterstützen und Leistungen zu erbringen, die vor allem von kleineren Unternehmen nicht geleistet werden können (vgl. BESCH, 1981, S. 32). Das Miteinander von Unternehmen und Organisationen des Gemeinschaftsmarketing spielt dabei eine größere Rolle als je zuvor. Nicht mehr nur das Verkaufen von Produkten oder Dienstleistungen steht heutzutage im Mittelpunkt der Marketingaktivitäten, sondern auch die Befriedigung von Käuferwünschen (KOTLER ET AL., 1999, S. 26). Einseitige, punktuelle Aktionen können dem Verbraucher nicht verdeutlichen, dass man ihn versteht und alles daran setzt, seine Wünsche zu

---

<sup>3</sup> Lt. BALLING wurde Gemeinschaftswerbung für Lebensmittel in Deutschland bereits in den 20er und 30er Jahren eingeführt (Beispiel: Reichsmilchausschuss). Ausschlaggebend war „das gestiegene Warenangebot und das Bestreben unter den wirtschaftlich schwierigen Rahmenbedingungen in diesem Zeitraum die eigenen (nationalen) Produktionsfaktoren zu erhalten“ (BALLING, 1997, S. 58).

befriedigen. Marketing und auch Gemeinschaftsmarketing ist deshalb nicht etwas, das man gelegentlich macht oder einsetzt, sondern etwas, das konzeptionell ausgerichtete Nachhaltigkeit voraussetzt (BECKER, S. 1, 1999).

In den folgenden Unterkapiteln wird erläutert, welche Organisationsformen im Agrarmarketing auftreten. Speziell dem Gemeinschaftsmarketing obliegen dabei spezifische Eigenschaften und Aufgaben, die mit Hilfe von Marketinginstrumenten umgesetzt werden. Es wird deutlich, dass vor allem die Kommunikationspolitik Möglichkeiten für die Beeinflussung des öffentlichen Dialogs bietet. Die spezifische Anwendung wird anschließend beispielhaft an Institutionen des Gemeinschaftsmarketing aufgezeigt.

## 2.1 Grundlagen des Gemeinschaftsmarketing unter besonderer Berücksichtigung der Kommunikationspolitik

Das Gemeinschaftsmarketing nimmt eine Sonderstellung im Marketing ein. Bestimmte Rahmenbedingungen regeln die Teilnahmevoraussetzung und Aufgabenstellungen, so dass jede Organisation ihr Eigenleben entwickelt. Im Folgenden wird der Begriff Gemeinschaftsmarketing in den Organisationsebenen des Agrarmarketing verankert und eine allgemein gültige Abgrenzung hinsichtlich des klassischen Marketing vorgenommen. Die Aufgabenstellungen werden meist fix in der Satzung der jeweiligen Organisation festgelegt, so dass darauf verzichtet wird, die Zielvorgaben variabel und operationalisierbar zu gestalten. Da eine Zieldefinition jedoch die essentielle Grundlage für einen Erfolgsnachweis darstellt, wird im Unterkapitel 2.1.3 auf diesen Punkt verstärkt hingewiesen. Abschließend wird erörtert, ob und in welchem Umfang sich die klassischen Marketinginstrumente für die Umsetzung der gestellten Aufgaben eignen. Das Hauptaugenmerk liegt dabei auf der Kommunikationspolitik.

### 2.1.1 Einordnung in die Organisationsebenen des Agrarmarketing

Das Agrarmarketing<sup>4</sup> schlägt die Brücke von der hochspezialisierten Produktion auf den Bauernhöfen zum Verbraucher. „It is both a physical distribution and an economic bridge designed to facilitate the movement and exchange of commodities from the farm to the fork“ (KOHLS/UHL, 1990, S. 3).

In Deutschland findet dieser komplexe Vorgang auf drei Ebenen statt:

- a) Einzelbetriebliches Marketing,
- b) kooperatives Marketing (Gruppenmarketing) und
- c) zentrales Gemeinschaftsmarketing (vgl. Besch, 1990, S. 267 ff.).

---

<sup>4</sup> „We will define food marketing as the performance of all business activities involved in the flow of food products and services from the point of initial agricultural production until they are in the hands of consumers (KOHLS/UHL, 1990, S. 3).

Das einzelbetriebliche Marketing entspricht der klassischen Form des Marketing. „Marketing in dem Sinne, dass das einzelne Unternehmen die Aktionsparameter des Marketing in sinnvoller Kombination (Marketing-Mix) zur Erreichung der jeweiligen Unternehmensziele einsetzt, ist in der Landwirtschaft dort möglich, wo der Direktabsatz konsumreifer Erzeugnisse am Endverbraucher erfolgt“ (BESCH, 1981, S. 31).

Das kooperative Marketing bildet eine mittlere Ebene zwischen Direktvermarktung und zentralem Gemeinschaftsmarketing. Zum einen bieten sich durch Kooperationen<sup>5</sup> mehr Möglichkeiten als beim einzelbetrieblichen Marketing, zum anderen ist diese Ebene beweglicher als eine zentrale Institution. Es werden zwei Möglichkeiten der Kooperation unterschieden: *horizontale* und *vertikale Kooperation*. Bauernmärkte, Markthallen oder Erzeugergemeinschaften verkörpern die Zusammenschlüsse landwirtschaftlicher Betriebe auf horizontaler Ebene. Erzeugergemeinschaften sind „Zusammenschlüsse landwirtschaftlicher oder fischwirtschaftlicher Betriebe, die gemeinsam den Zweck verfolgen, die Erzeugung und den Absatz den Erfordernissen des Marktes anzupassen“ (§1 Abs. 1 Marktstrukturgesetz). Rechtliche Grundlagen der Erzeugergemeinschaften sind im Marktstrukturgesetz von 1969 geregelt. Ein Beispiel für eine vertikale Kooperation sind Zusammenschlüsse verschiedener Wirtschaftspartner (Erzeuger, Verarbeiter, Vermarkter) wie auch komplexe Formen des regionalen Marketing (Markenprogramme) (AID, 2001, S. 7).

Zwei Begriffe prägen das überbetriebliche landwirtschaftliche Marketing: Gruppenmarketing und Gemeinschaftsmarketing. Zielsetzung des Gruppenmarketing ist es, Lösungen für abgegrenzte Kooperationsgruppen zu finden. Es steht einer definierten Gruppe zur Verfügung, die in der Agrarwirtschaft meist lokal organisiert ist. Die Finanzierung erfolgt durch Mitgliedsbeiträge sowie staatliche Beihilfen nach dem Marktstrukturgesetz. Beispiele für Gruppenmarketing sind Erzeugergemeinschaften oder Markenverbände. Während beim Gruppenmarketing individuelle Lösungen für eine Vielzahl von Problemen gesucht werden, beschränkt man sich beim Gemeinschaftsmarketing auf die gemeinsame Erfüllung einer oder weniger Funktionen. Die Beteiligung steht allen Branchenbeteiligten offen und die Finanzierung erfolgt über Zwangsabgaben, Steuermittel und maßnahmenbezogenen Mitgliederbeteiligungen (vgl. BALLING, 1997, S. 7).

Das zentrale Gemeinschaftsmarketing für Lebensmittel wird in der Bundesrepublik Deutschland organisatorisch in Absatzförderungsinstitutionen (z. B. CMA, Marketinggesellschaften auf Länderebene, Fachabteilungen in den Länderministerien) realisiert (BALLING, 1997, S. 14). Gemein ist diesen Organisationen, dass sie nicht über Ware verfügen und somit entscheidende Marketinginstrumente nicht nutzen können. „Im Wesentlichen betreiben sie Marketingservice für Erzeuger, Erfassungs-, Verarbeitungs- und Handelsbetriebe“ (AID, 1999, S. 23). In der Praxis sind die Übergänge vom Gemeinschaftsmarketing zum Gruppenmarketing fließend. Werden von einer Institution des Zentralen Gemeinschaftsmarke-

---

<sup>5</sup> Kooperation wird „als freiwillige Form der Zusammenarbeit zwischen zwei oder mehr rechtlich und wirtschaftlich weitgehend selbständigen Unternehmen verstanden, bei der zum Zwecke einer besseren Zielerreichung der Beteiligten bestimmte Funktionen gemeinsam realisiert werden“ (BALLING, 1997, S. 3).

ting, zum Beispiel der CMA, Verkaufsförderungsaktionen in einem Bundesland durchgeführt, kann bereits von Gruppenmarketing gesprochen werden (zentral-regionales Gemeinschaftsmarketing). Eine exakte Trennung ist lt. SCHMIDT nicht möglich und hängt unter anderem auch vom Blickwinkel ab: „Beispielsweise müssten die in der Literatur allgemein als ‚Gemeinschaftsmarketing‘ definierten Aktivitäten der CMA auf dem relevanten Markt ‚Deutschland‘ als Gemeinschaftsmarketing, jedoch auf dem ‚EG-Binnenmarkt‘ oder ‚Weltmarkt‘ als Gruppenmarketing bezeichnet werden“ (1995, S. 58).

### 2.1.2 Unterscheidung von Marketing und Gemeinschaftsmarketing

Während der Begriff Marketing ursprünglich die Vermarktung von Gütern betraf, umfasst er heute nicht nur Konsum- und Investitionsgüter, „sondern auch Dienstleistungen und Aktivitäten des Nichtgewinnbereiches“ (WAGNER, 2000, S. 19). KOTLER/BLIEMEL flechten in ihre Definition Schlüsselbegriffe des Marketing ein: „Marketing ist ein Prozess im Wirtschafts- und Sozialgefüge, durch den Einzelpersonen und Gruppen ihre Bedürfnisse und Wünsche befriedigen, indem sie Produkte und andere Dinge von Wert erzeugen, anbieten und miteinander austauschen“ (S. 12, 2001). Hervorzuheben ist der Prozesscharakter des Austauschs, weshalb Marketing auch als Management der Austauschbeziehungen<sup>6</sup> bezeichnet werden kann (vgl. SCHWARZ ET AL., 1999, S. 162). Einzelunternehmen können diese Austauschbeziehungen nach ihren spezifischen Ziel- und Strategievorstellungen gestalten. Viele Unternehmen erkennen zwar die Notwendigkeit, sich aktiv den Marktverhältnissen anzupassen, können aber diesen Schritt aufgrund fehlenden Know-hows, zu geringer Budgets oder fehlender Personalressourcen nicht aus eigener Kraft schaffen. Deshalb entschließen sich die Unternehmen, teilweise auch aufgrund von Gesetzgebungen, Teilaufgaben kooperativ zu bewältigen. Die Koordination und Durchführung übernimmt dabei eine Institution, in der verschiedene Gremien die Umsetzung im Sinne der Mitglieder garantieren.

Folgende Statements charakterisieren das Gemeinschaftsmarketing:

- Allen Branchenbeteiligten steht die Teilnahme offen (BALLING, 1997, S. 7).
- Die Durchführung des Gemeinschaftsmarketing wird durch freiwillige, vertraglich gebundene oder über gesetzliche Zwangsabgaben ermöglicht (HOFF, 1997, S. 9).
- Alle Teilnehmer streben ein übergeordnetes allgemeines Ziel an, von dem die Gesamtheit der Unternehmen profitiert (PRACHHART, 1985, S. 20). Diese Ziel-Begrenzung ist notwendig, weil die große Teilnehmerzahl eine darüber hinausgehende Zusammenarbeit erschwert.

---

<sup>6</sup> „Exchange processes involve work. Sellers have to search for buyers, identify their needs, design appropriate products, promote them, store and transport them, negotiate, and so on. Such activities as product development, search, communication, distribution, pricing, and service constitute are core marketing activities“ (WIRTSCHAFTSUNIVERSITÄT WIEN, WWW, 2003).

- Es werden nur solche Aufgaben kooperativ wahrgenommen, durch die eine selbständige Führung der einzelnen Betriebe nicht beeinträchtigt wird (STRECKER ET AL., 1996, S. 383).
- Voraussetzungen für das Gemeinschaftsmarketing sind substitutive Angebote sowie keine Namensnennung der Beteiligten.
- Die gemeinschaftliche Durchführung von Marketingmaßnahmen führt zur Erreichung von unmittelbaren ökonomischen und psychologischen Marketingzielen der beteiligten Unternehmen (vgl. SCHMIDT, 1995, S. 59).

Die Absatzförderungsinstitutionen finanzieren sich über Mitgliedsbeiträge, staatliche Mittel bzw. parafiskale Abgaben, so dass sie nicht gezwungen sind, Gewinne zu erwirtschaften. Da sie zudem Dienstleistungen erbringen, kann man sie mit Nonprofit-Organisationen (NPOs) vergleichen. NPOs existieren in zwei gesellschaftlichen Bereichen: a) der Staat mit seinen verschiedenen Organisationsformen und b) der intermediäre Bereich, der zwischen dem Staat, dem informellen Bereich und dem Markt kommerzieller Organisationen angesiedelt ist<sup>7</sup> (LUTHE, 1994, S. 2). BALLING bezeichnet daher das Gemeinschaftsmarketing als spezifische Form des Non-Profit-Marketing und führt Merkmale zur Abgrenzung von Non-Profit gegenüber Profit-Marketing auf (vgl. BALLING, 1997, S. 16). Er stellt fest, dass alle diese Merkmale wie zum Beispiel der „sehr komplexe und nicht eindeutig sichtbare Leistungsaustausch“ oder die „strategische Ausrichtung auf eine bestimmte Produktgruppe“ auch auf das Gemeinschaftsmarketing zutreffen.

Der Fokus wird in der vorliegenden Arbeit auf die Organisationen im intermediären Bereich gelegt, welche eine vermittelnde Funktion im Spannungsverhältnis zwischen Staat, Markt und Privatheit (informeller Bereich) ausüben. Dabei werden Akteure mit einem Bündel von Aufgaben und Erwartungen konfrontiert, denn im Arbeitsalltag müssen die Regulationsprinzipien aus den drei anderen gesellschaftlichen Bereichen nicht nur berücksichtigt, sondern auch adäquat miteinander in Einklang gebracht werden (LUTHE, 1994, S. 4/5). Als besonders schwierig gestalten sich lt. BECKER die Abgrenzung des relevanten Marktes und die Charakterisierung des Produkts oder der Leistung. Auch ist im Vergleich zu anderen Bereichen die eindeutige Festlegung der Nachfrager oder Zielgruppen weniger eindeutig (2002, S. 36).

---

<sup>7</sup> Es wird darauf verwiesen, dass insbesondere die Volkswirtschaftslehre die Abgrenzung der hier zu stehenden Gebilde als „Dritten Bereich“ nicht gegenüber der Unternehmung, sondern gegenüber dem Staat vorgenommen hat. Daraus ergab sich der Begriff der Non-Government-Organisation (NGO), im deutschsprachigen Raum auch als Nicht-Regierungs-Organisation (NRO) bezeichnet. Vor allem im Bereich der Entwicklungspolitik wird häufiger von NGO/NRO gesprochen (SCHWARZ ET AL., 1999, S. 20). Ebenso Greenpeace, Amnesty International.

### 2.1.3 Ziele und Aufgaben im Gemeinschaftsmarketing

Als Basis jeder Aufgabenplanung und -durchführung sollte ein ganzheitliches und schlüssiges Konzept aufgebaut werden. „Die Markt- und Umfeldkonstellationen des Unternehmens sind viel zu komplex und zu dynamisch und die instrumentalen Möglichkeiten des Marketing zu vielfältig, als dass ein nicht planvoll gesteuertes Marketinghandeln noch möglich bzw. sinnvoll wäre“ (BECKER, 1999, S. 2). Das Marketing-Konzept ist der normativ-strategischen Ebene zuzuordnen und soll eine längerfristige Gültigkeit haben, um die Marketing-Instrumente in ein harmonisches Ganzes einzubinden und somit Einzelaktionen ohne Synergieeffekte, den so genannten Aktionismus, zu vermeiden. BALLING erkennt die Gefahr einer „strategischen Richtungslosigkeit aus einer zu starken Orientierung am Tagesgeschäft, den sich ändernden Wünschen interner sowie externer Einflussgruppen und der Anpassungsnotwendigkeiten an dynamische Rahmenbedingungen“ (1997, S. 23). Aufgrund der Interessensvielfalt der Mitglieder und des daraus resultierenden komplexen Willensbildungsprozesses drohen vor allem die grundlegenden-ideellen Ziele einer NPO verloren zu gehen, da sie meist nicht mit den operativen und taktischen Zielen in Übereinstimmung gebracht werden können. Dies hat direkte Auswirkungen auf die Bewertung der Maßnahmen, denn „wo keine Ziele formuliert worden sind, ist aus der ex post Perspektive alles Denkbare Erfolg. Auf Sand gesetzte Informationsruinen auch!“ (BAERNS in DONSBACH, 1997, S. 51). Deshalb geht die Planung und Zieldefinition stets zwingend der Beschreibung der Aufgaben voraus. Dabei war die Jahresplanung in Form von Haushaltsplänen und Budgets „jahrzehntelang das einzige in den Statuten/Satzungen vorgeschriebene Planungsinstrument vieler NPOs. Selten nur wurde dieser finanziell-buchhalterische Rahmen auch durch einen Tätigkeitsplan unterlegt“ (SCHWARZ ET AL., 1999, S. 100).

NPOs geraten deshalb in ein Spannungsfeld, da die Dynamik der Umwelt der Trägheit einer Organisation gegenübersteht (KATTNIGG, 1993, S. 29). Denn die Wertvorstellungen, Ideale und Ziele der Umwelt<sup>8</sup> einer NPO beeinflussen diese nachhaltig. Die wesentlichsten Arten von Verbindungen zwischen Organisationen und ihren Umwelten werden am Beispiel der Milchwirtschaft dargestellt:

- **Ermöglichende Verbindungen** zu den Zielgruppen, die die Ressourcen der Organisation bereitstellen. Dies sind z. B. öffentliche Geldgeber<sup>9</sup>, Spender und andere Financiers, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Vorstandsmitglieder, die die Existenz der Organisation sichern.
- **Funktionale Verbindungen** zu Verbrauchern, Agenturen, Handel, Molkereien sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Organisation, die zu den internen und externen Zielgruppen zählen und für den Input und Output sorgen.

---

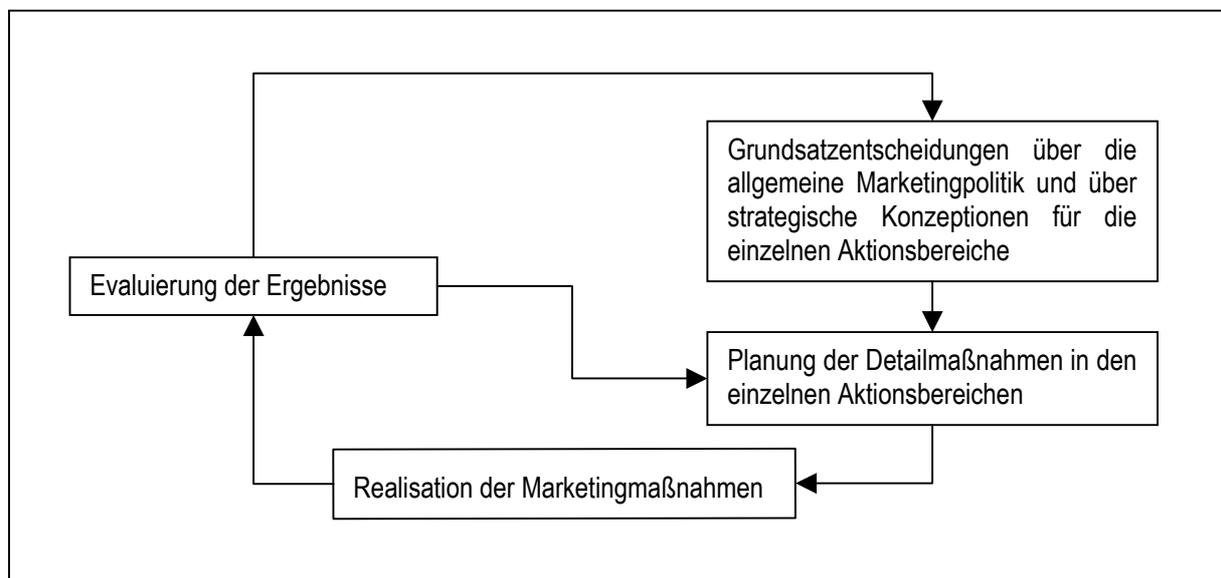
<sup>8</sup> Umwelt determinierte Einflussfaktoren auf die NPO-Leistungen sind zum Beispiel Gesellschaftsstruktur, Entwicklung des gesellschaftlichen Zielsystems, Entwicklung der ethischen Werte, Bevölkerungsentwicklung, Entwicklung der Arbeitswelt, Entwicklung der Wirtschaft und politische Entwicklung (vgl. KATTNIGG, 1993, S. 29).

<sup>9</sup> BALLING beschreibt hier den Einfluss der ‚politischen Rationalität‘ auf die Institutionen und deren Aktionsspielraum, der die kontinuierliche Erzeugung einer erhöhten Aufmerksamkeit für die eigenen Aktivitäten und die Förderung eines Goodwill erfordert, damit die Finanzierungsbasis nachhaltig gesichert ist (1997, S. 77/78).

- **Normative Verbindungen** zu anderen Organisationen, die ähnliche Ziele verfolgen (freiwillige Kooperationspartner oder Organisationen, mit denen zusammengearbeitet wird), z. B. CMA, Gemeinschaft der Milchwirtschaftlichen Landesvereinigungen.
- **Indirekte oder diffuse Verbindungen** zu Gruppen oder Personen, die Druck auf die Organisationsautonomie ausüben könnten, z. B. Bauernverband (vgl. LUTHE, 1994, S. 36/37).

Eine vorausschauende Planung ermöglicht es, aktiv in die Entwicklung der NPO einzugreifen und rechtzeitig Lösungsansätze für mögliche Krisen zu entwickeln. Die Grundlage dafür schafft die prozessbegleitende Bewertung der durchgeführten Maßnahmen (vgl. Abbildung 1).

Abbildung 1: Planungs-, Entscheidungs- und Kontrollprozess im (Gemeinschafts-)Marketing



Quelle: STRECKER/REICHERT/POTTEBAUM, 1996, S. 55

Die wichtigste Aufgabe einer NPO ist es, die Bedürfnisse der Mitglieder durch Dienstleistungen zu befriedigen sowie die Interessen der NPO und/oder Dritten nach außen zu vertreten (SCHWARZ ET AL., 1999, S. 40). Somit orientieren sich die Ziele der einzelnen Institutionen des Gemeinschaftsmarketing an den in der (von den Mitgliedern geschaffenen) Satzung festgelegten Aufgaben. Wichtig sind dabei psychologische Marketingziele, wie zum Beispiel die Erhöhung des Bekanntheitsgrades oder die Verbesserung von Images, da im Gemeinschaftsmarketing die Förderung der Gemeinschaft im Mittelpunkt steht. Die oft zitierte Absatzförderung, die einer Ausweitung der entsprechenden Marktanteile entspricht, kann aufgrund des Fehlens wichtiger Instrumente nicht realisiert werden (BESCH, 1981, S. 32). Weil die beteiligten Produkte nicht über das Gemeinschaftsmarketing verkauft, sondern im Besitz der jeweiligen Firmen bleiben, kann lediglich die Schaffung eines Goodwill für die Branche angestrebt werden. Es wird davon ausgegangen, dass die Effizienz der auf das Ziel der Absatzförderung gerichteten Maßnahmen immer geringer wird und das Ziel der Verbesserung des Images der Landwirtschaft eine immer größere

Bedeutung erlangt. „Eine Neugewichtung der Kommunikationsziele der Gemeinschaftsinstitutionen der Landwirtschaft liegt deshalb nahe“ (ALVENSLEBEN, 1998). BESCH ordnet den Institutionen des Gemeinschaftsmarketing die Servicefunktion als Hauptaufgabe zu, da vor allem Dienstleistungsaufgaben erfüllt werden (1981, S. 32).

Eine Auswahl weiterer, möglicher Aufgaben, die je nach Satzung variieren:

- Basismarktforschung, Exportmarktforschung
- Schulung und Beratung für die beteiligten Wirtschaftskreise
- Zeichenarbeit, Schaffung von Qualitätsstandards
- Wahrnehmung einer gemeinsamen Kommunikationspolitik
- Förderung von Projekten Dritter, z. B. Forschungsprojekte
- Mitgliedschaft in übergeordneten Verbänden
- Abgabe von Leistungen an Dritte zwecks Beeinflussung des Verhaltens anderer
- Interessenvertretung der Mitglieder oder Klienten gegenüber dem Staat und anderen Organisationen (Lobbying)

(vgl. BESCH, 1981, S. 32; SCHWARZ ET AL., 1999, S. 19, S. 158; BALLING, 1997, S. 15)

BALLING bezeichnet die Ziele im Gemeinschaftsmarketing als „abgeleitet“, da sie „einerseits aus der Summe der Marktziele der zu fördernden Firmen resultieren und andererseits der Einfluss verschiedener Interessen zum Tragen kommt“ (in WAGNER, 2000, S. 346). Aus diesem Grund müssen die Ziele stets mit den externen, zielbestimmenden und -generierenden Einheiten abgestimmt werden. „Der stete Informationsaustausch zwischen Absatzförderungsinstitutionen und Firmen und eine fundierte Zielfortschreibung des Gemeinschaftsmarketing in regelmäßigen Zeitabständen ist deshalb für die Nutzung größtmöglicher Synergieeffekte unerlässlich“ (BALLING in WAGNER, 2000, S. 346). Um nach außen hin geschlossen auftreten zu können, müssen Unstimmigkeiten in der Meinungs- und Interessenbildung bereinigt werden. Überschreitet die Zahl der Forderungen ein gewisses Maß, setzt eine Selektion der Interessen die entscheidenden Prioritäten.

### 2.1.4 Eignung der klassischen Marketinginstrumente für das Gemeinschaftsmarketing

Als ausreichende Voraussetzung für die Führung einer NPO galten lange ein profunder Sachverstand und ein hohes Engagement der Mitwirkenden/Mitarbeitenden. Heutzutage setzt sich jedoch immer mehr die Erkenntnis durch, dass diese Organisationen genau wie Profitunternehmen über „solide Kenntnisse und Erfahrungen in der Anwendung von Management-Methoden und -Instrumenten verfügen müssen, wenn sie längerfristig Erfolg haben und die Qualität ihrer Leistungen sichern wollen“ (SCHWARZ ET AL., 1999, S. 33). Eine Grundvoraussetzung für einen synergistischen Einsatz von Maßnahmen ist die Kenntnis von absatzpolitischen Instrumenten<sup>10</sup>. Die Gesamtheit der Marketinginstrumente wird klassisch in die vier Bereiche Absatzmethode, Preispolitik, Werbung und Produktgestaltung unterteilt. Heutzutage herrscht jedoch weitgehend Uneinigkeit, inwiefern die einzelnen absatzpolitischen Instrumente systematisiert und klassifiziert werden können. Die Entscheidung für eine bestimmte Systematisierung ist daher meist eine Zweckmäßigsfrage (MAUERER, 1995, S. 6). BECKER teilt die Instrumentalbereiche des Marketing in drei große Bereiche ein, die jeweils für ganz bestimmte Teilleistungen am Markt verantwortlich sind (1999, S. 97/98):

1. Angebotspolitische Instrumente  
(verantwortlich für die Produktleistung, inkl. Preispolitik: PRODUCT/PRICE)
2. Distributionspolitische Instrumente  
(verantwortlich für die Präsenzleistung, Distributionsmix; PLACE)
3. Kommunikationspolitische Instrumente  
(verantwortlich für die Profilleistung, Kommunikationsmix; PROMOTION/PR/POLITICS)

Jedes Marketinginstrument enthält sowohl strategische als auch taktische Komponenten, deren Anteile bei den einzelnen Teilbereichen unterschiedlich sind.

Die Möglichkeiten des Einsatzes von Marketinginstrumenten sind im Gemeinschaftsmarketing aufgrund der Aufgabenstellung stark eingeschränkt. Während im Bereich der Produktpolitik marktgestaltende Funktionen für Kennzeichnung und Zeichenarbeit (Güte- oder Herkunftszeichen) denkbar sind, bestehen im Bereich Preispolitik nahezu keine Möglichkeiten. Im Bereich der Distributionspolitik lassen sich gestaltende Funktionen auf dem Gebiet der Absatzanbahnung sowie auch auf dem Gebiet der Absatzstabilisierung (v. a. durch Verkaufsförderungsaktionen) wahrnehmen.

Einen besonderen Stellenwert innerhalb einer NPO nimmt dagegen die Kommunikationsbeziehung ein. „Hat die Kommunikation in der Unternehmung Unterstützungsfunktion, so wird sie in der NPO in vielen Bereichen zur Leistung bzw. Austauschbeziehung selber“ (SCHWARZ ET AL., 1999, S. 162). Die Deutsche Landwirtschafts-Gesellschaft bestätigte bei der Wintertagung 2002: „Der Verbund-Gedanke ist auch in

---

<sup>10</sup> Neuere Veröffentlichungen verstehen darunter synonym absatzpolitische Maßnahmen, Marketingmix oder Marketinginstrumente (vgl. MAUERER, 1995, S. 5).

der Kommunikation umzusetzen. Auf diesem Feld besteht ein riesiger Nachholbedarf“ (DLG, 2002, S. 18). Lt. BALLING bilden kommunikationspolitische Maßnahmen den von der Maßnahmenvielfalt und vom eingesetzten Mittelvolumen her dominierenden Aufgabenbereich (BALLING, 1997, S. 58). So herrscht Kommunikationsbedarf vom Erzeuger/Hersteller bis zum Verbraucher, wobei Letzterer in zunehmendem Maße Informationen über Zusammensetzung, Aufbau, Ursprung bzw. Herkunft und Wachstumsbedingungen der Nahrungsmittel fordert (DLG, 2002, S. 21/22). Gemeinschaftsmarketing bietet ein Dach, welches diese Kommunikationsleistungen bündeln und koordinieren kann. Dabei sollte diese Dienstleistung nicht nur in Richtung Endverbraucher erfolgen, sondern bedarf einer Rückkopplung. Die Landwirte profitieren nämlich auch durch die vertikale Kooperation, indem sie notwendige Informationen über das Verbraucherverhalten übermittelt bekommen. Korrekturen im Angebot stimulieren die Nachfrage und erfüllen somit das klassische Ziel der Absatzförderung.

Aus diesen Gründen wird der Schwerpunkt bei einer Bewertung der Maßnahmen auf die Kommunikationspolitik gelegt. Welche Instrumente dabei zum Einsatz kommen und in welchem Maße sie für die Aufgaben des Gemeinschaftsmarketing geeignet sind, wird im folgenden Unterkapitel dargestellt.

### 2.1.5 Kommunikation als zentrale Aufgabe im Gemeinschaftsmarketing

Die bekanntesten Instrumente der Kommunikationspolitik sind Öffentlichkeitsarbeit, Mediawerbung, Verkaufsförderung und Messen. Erst in den letzten Jahren wurden und werden verstärkt die Instrumente Events, Sponsoring und Multimedia-Kommunikation im Gemeinschaftsmarketing erprobt. Jedem Instrument kann dabei eine unterschiedliche Gewichtung im Kommunikationsmix zugerechnet werden. Die individuelle Kommunikation wird dabei umso bedeutender, je immaterieller, je erklärungsbedürftiger und je weniger standardisiert eine Leistung ist.

Im Rahmen der Kommunikationspolitik sind vor allem psychologische Kommunikationsziele von Bedeutung. Je nach Reaktion der Zielgruppe lassen sich folgende Zielsetzungen unterscheiden (vgl. MEFFERT/BRUHN, 2000, S. 341 ff):

- kognitiv-orientierte Ziele: Berührungs- und Kontakterfolg (möglichst wenig Streuverluste), Aufmerksamkeitswirkung, Erinnerungswirkung, Informationsfunktion
- affektiv-orientierte Ziele: Gefühlswirkung, positive Hinstimmung, Interessensweckung, Imagewirkung
- konativ-orientierte Ziele: Auslösung von Kaufhandlungen, Beeinflussung des Informationsverhaltens und des Weiterempfehlungsverhaltens

Im Folgenden werden die einzelnen Instrumente der Kommunikationspolitik kurz vorgestellt und die Einsatzmöglichkeiten im Gemeinschaftsmarketing überprüft.

### 2.1.5.1 Public Relations zur aktiven Selbstdarstellung

*Es ist eine Frage der Intelligenz, in welchem Grad Institutionen aktive Selbstdarstellung betreiben (DONSBACH, 1997, S. 22).*

Ende des 19. Jahrhunderts entstanden Public Relations (PR) oder Öffentlichkeitsarbeit sozusagen im Schatten der anderen institutionalisierten Formen der Kommunikation. Sie stellen eine besondere Form der Kommunikation von Wirtschaftsunternehmen und anderen gesellschaftlichen Institutionen und Organisationen mit der Öffentlichkeit bzw. mit Öffentlichkeiten dar (SCHMID/ZURSTIEGE, 2000, S. 182). Auch heutzutage fristet die Öffentlichkeitsarbeit in vielen Unternehmen noch immer ein Schattendasein. „Im komplexen Zusammenspiel zwischen vorgegebenen Businessplänen, effizienten Controlling-Abteilungen und einem modernen und auf feinste Ziselierungen der Unternehmensstrategie ausgerichteten Management spielt die PR in vielen Fällen einen Part, der durch seine ‚Beschwingtheit‘ anrühlich wirkt“ (MARTINI, Band 1, Kapitel 1.126, 1994, S. 2). Dem mächtigen Zahlenwerk des oft im direkten Konkurrenzverhältnis stehenden Marketing kann die PR-Arbeit häufig nicht standhalten. Grund dafür sind meist die unzureichenden Wirkungskontrollen, weshalb auf die Überprüfung und Bewertung der PR-Arbeit besonderes Augenmerk gelegt werden soll. Auch das unkontrollierte Nebeneinander von zahlreichen, oftmals ähnlichen, aber trotzdem nicht bedeutungsgleichen theoretischen Kategorien führt dazu, dass dieser Begriff konturlos erscheint (KUNCZIK, 1997, S. 9).

Deshalb verwundert es nicht, dass bei Marketingfachleuten die Tendenz besteht, „die Öffentlichkeitsarbeit nur am Rande einzusetzen und vielleicht erst am Schluss einer umfangreichen Kampagnenplanung einen Gedanken an eine geschickte Öffentlichkeitsarbeit zu verschwenden“ (KOTLER ET AL., 1999, S. 690). Zumindest in der Theorie ist der Bedarf an PR-Arbeit unbestritten. Sie ist Grundlage einer langfristigen Überlebensstrategie und erleichtert die rechtzeitige Einstellung auf neue Umfeldsituationen (AVENARIUS, 2000, S. 18). Die Herausforderung besteht darin, „kritische Stimmen laut werden zu lassen und auf gesellschaftliche Misereen sowie Lösungsmöglichkeiten hinzuweisen“ (LUTHE, 1994, S. 30). In der Kritik liegt die Chance für eine Verbesserung, weshalb nicht aus Eitelkeit oder falsch verstandenem Harmoniebedürfnis den Konflikten aus dem Weg gegangen werden sollte. „Viele der heute vorfindbaren Einstellungen von Menschen sind nicht zuletzt deshalb vorhanden, weil die Grundlagen, um darüber urteilen zu können, fehlen“ (BIENGER, 1983, S. 27). Besonders im Agrarbereich sollte laut ALVENSLEBEN die Öffentlichkeitsarbeit einen höheren Stellenwert einnehmen. Die wachsende Entfremdung der Bevölkerung von der Landwirtschaft und ihren heutigen Produktionsmethoden sowie nostalgische Werbung resultieren in einem verzerrten Bild der Realität. „An dieser Stelle muss eine effiziente Öffentlichkeitsarbeit als Korrektiv einsetzen“ (ALVENSLEBEN, 1998). Information und Kommunikation sind nicht beliebige Güter, die ihnen zugrunde liegenden Prozesse nicht unbedeutende Vorgänge und Kommunikations- und Medienstrukturen für die demokratische Gesellschaft nicht irrelevant: „Von Strukturen, Prozessen und Inhalten ist abhängig, ob und wie sich die Gesellschaft versteht und verständigen kann“ (JAREN/OTFRIED in MARTINI, Band 3, Kapitel 4.050, 1994, S. 1). Um Verständnis für die Öffentlichkeitsarbeit zu fördern, werden im Folgenden kurz Wesen sowie Aufgaben und Instrumente dargestellt.

Schon seit Jahrzehnten sucht man eine Antwort auf die Frage, was unter Öffentlichkeitsarbeit<sup>11</sup> zu verstehen ist. Neben immer neuen Definitionen werden jedoch nur Abgrenzungen angeboten, was Öffentlichkeitsarbeit nicht sei. „Die Frage, was Public Relations oder Öffentlichkeitsarbeit denn nun wirklich sei, ist die Frage nach theoretischen Modellen und Konzepten“ (SYSZKA, 1997, S. 12). Bis heute gibt es keine sowohl unter Wissenschaftlern als auch unter Praktikern akzeptierte konsensfähige Definition des Begriffs Öffentlichkeitsarbeit (LUTHE, 1994, S. 33). Wohl liegt am Ende des 20. Jahrhunderts ein Sammelsurium von teils wissenschaftlichen, teils vorwissenschaftlichen Ideen und Vorstellungen zum Begriff Öffentlichkeitsarbeit vor. Eine allgemeinbegriffliche Fassung, die für alle sachlichen, zeitlichen und sozialen Lagen gelten kann, wurde jedoch noch nicht entwickelt (RONNEBERGER/RÜHL, 1992, S. 11).

RONNEBERGER/RÜHL ordneten die bunte Landschaft der Definitionen wie folgt (vgl. 1992, S. 26 ff).

- Die amerikanischen Autoren James E. Grunig und Todd Hunt verankern den Begriff PR überwiegend auf der Organisationsebene: „... part of the management of communication between an organisation and its public“ (GRUNIG/HUNT 1984, Managing public relations in RONNEBERGER/RÜHL, 1992, S. 27).
- Ebenso werden PR anhand von Definitionen mit sozialen oder psychischen Bezugsgrößen umschrieben. So wird beispielsweise unterschieden in Senderseite (z. B. Organisationen, konkrete Organisationstypen) und Empfängerseite (z. B. Öffentlichkeiten<sup>12</sup>, soziales Umfeld, öffentliche Meinung oder öffentliche Einstellungen).
- Weiterhin werden Definitionen vorgefunden, die den Zweck von PR näher bestimmen, wie z. B. Interessenartikulation, Rechtfertigung organisatorischer Leistungen, Abbau von Vorurteilen.
- Auch die Wirkung von PR ist Gegenstand von Definitionen. Eine Ausprägung verfolgt das Ziel, mit Public Relations Einstellungen zu verändern. Ebenso gibt es auch Ausprägungen, die auf die Herstellung und Erhaltung wechselseitigen Verstehens zielen.

Die Definition von W. EMERSON RECK, Public Relations-Direktor der Colgate University, interpretiert die PR auf reflexive Art und schließt die Aufzählung der einzelnen Definitionsversuche ab: „Public Relations ist der laufende Prozess der Überprüfung der eigenen Haltung, Dienstleistungen und Handlungen im besten Interesse derjenigen Einzelpersonen oder Gruppen, nach deren Vertrauen und Goodwill eine

---

<sup>11</sup> Die Begriffe Öffentlichkeitsarbeit und Public Relations werden in Deutschland synonym verwendet, was weniger der Trefflichkeit, sondern vielmehr dem Einfluss auf den Berufsstand zugeschrieben werden kann. „OECKL ist nach eigenem Bekunden der ‚Erfinder‘ des Begriffs ‚Öffentlichkeitsarbeit‘ und setzte ihn mit großer Autorität über mehr als drei Jahrzehnte durch“ (SZYSKA, 1997, S. 11). Beide Ausdrücke sind jedoch semantisch ungenau und irreführend (RONNEBERGER/RÜHL, 1992, S. 10).

<sup>12</sup> AVENARIUS definierte den Begriff der Öffentlichkeit weiter aus und unterteilte die Ansätze zur Erfassung der Außenwelt in drei Bereiche: Den organisationstheoretischen Ansatz, den PR-Ansatz und den Marketingansatz. „Die organisationstheoretische Betrachtung sieht die Organisation und ihr Umfeld als Systeme, die miteinander in Beziehungen stehen. Es entstehen wiederum Subsysteme, die sich mit anderen Systemen austauschen. Der PR-Ansatz betrachtet das Anliegen der Außenwelt gegenüber einer Organisation als Konsequenz aus dem Zusammentreffen von beiden“ (HEIN, 1998, S. 17). Der Marketingansatz, befasst sich mit denjenigen Teilen der Öffentlichkeit, die von einer Organisation direkt angesprochen werden, um ihre kommunikativen Ziele durchzusetzen (HEIN, 1998, S. 17/18).

Einzelperson oder Institution trachtet; und ferner, die Ausdeutung dieser Haltung, Dienstleistungen und Handlungen um völliges Verstehen und die richtige Wertschätzung zu erreichen“ (in HEIN, 1998, S. 13).

Während die Werbung versucht, einzelne Aspekte idealtypisch darzustellen, versucht die PR aufzuklären. Durch die Verwendung gleichartiger Instrumente und Organisationsformen der Marktforschung und des Einsatzes von gleichen Kommunikationsmitteln entsteht jedoch oftmals der Eindruck, dass hier Gleichartiges geleistet wird. „Die Ziele und Funktionen von PR und Werbung sind aber weit verschiedenartiger, als die Verwendung ähnlicher oder gleicher Werkzeuge und Kommunikationsstrukturen glauben machen“ (RONNEBERGER/RÜHL, 1992, S. 74). Vor allem im Bereich des Gemeinschaftsmarketing ist die Herstellung, Aufrechterhaltung bzw. Erweiterung der Organisationsautonomie eine wichtige Funktion im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit. Damit gemeint ist die Möglichkeit, selbst bestimmte Ziele so weit wie möglich zu erreichen (LUTHE, 1994, S. 35).

Die Aufgaben der PR gliedern sich im Feld zwischen Beziehungsträger und gesellschaftlicher Umwelt in einen externen und einen internen Aufgabenbereich. Die folgende Aufzählung ausgewählter Aufgaben wird mit Elementen ergänzt, die aus den Definitionen einzelner PR-Berufsverbände<sup>13</sup> herausgearbeitet wurden:

a) **externer Aufgabenbereich** (in der Öffentlichkeit): Ständige optimale Integration der Institution in die jeweils relevante Öffentlichkeit bzw. die gesellschaftliche Umwelt.

- Beziehungen zur Außenwelt pflegen und Verständnis, Vertrauen und Sympathie schaffen.
- Strategien konzipieren, die den guten Ruf erhalten und ausbauen, z. B. Anstreben einer Kooperation mit anderen Interessenten.
- Die eigenen Belange herausstellen und sich nicht den gesellschaftlichen Erwartungen beugen.

b) **interner Aufgabenbereich** (im Haus): Ständige optimale Integration der jeweils relevanten gesellschaftlichen Umwelt bzw. der Öffentlichkeit in die Institution.

- Hineintragen von Außenbeurteilungen bzw. -kritik in die eigene Organisation. Abgleich von Fremd- und Eigenbild (vgl. Einschub Kapitel 3.2.1).
- Aktive Auseinandersetzung mit den Forderungen und Erwartungen der Umwelt.
- Einübung von Dialogbereitschaft.
- Die Sinnfrage der Organisation stellen. Unternehmensphilosophie formulieren (Leitbild).

(vgl. AVENARIUS, 2000, S. 20ff; KORTE in SZYSZKA, 1997, S. 55/58; RONNEBERGER/RÜHL, 1992, S. 27)

---

<sup>13</sup> International Public Relations Association, Confédération Européen des Relations Publiques, Deutsche Public Relations-Gesellschaft (DPRG), Public Relations-Verband Austria, Schweizerische Public Relations Gesellschaft

Die Instrumente der PR können in folgende Grundkategorien eingeteilt werden:

- Klassische PR-Arbeit (Beispiele: Pressemitteilungen, Bild-PR<sup>14</sup>, Pressekonferenzen, Pressegespräche, Informationsbroschüren, Pflege persönlicher Beziehungen zu den Medien)
  - PR-Werbung (Bezahlte redaktionelle Beiträge in Medien, bei denen die gesamte Organisation oder eine Branche das Werbeobjekt darstellt<sup>15</sup>. „Man spricht dann von redaktionell gestalteten Anzeigen, wenn für den flüchtigen Betrachter der Anschein erweckt wird, dass es sich bei diesem Anzeigentyp um redaktionellen Text handelt“ (PFLAUM/LINXWEILER, 1998, S. 153).)
  - PR-Veranstaltungen (Beispiele: Pressekonferenzen, Events, Vorträge, Besichtigungen)
  - PR-Dokumentationen (Beispiel: Geschäftsbericht)
  - Interne Kommunikation (Beispiele: Betriebsausflug, Teambesprechungen)
- (vgl. BECKER, 1999, S. 181 ff.; BRUHN, 2001, S. 237 f.; KOTLER/BLIEMEL, 2001, S. 1005 ff.).

Die Öffentlichkeitsarbeit eignet sich hervorragend für die Umsetzung des Ziels der Imageprofilierung, da hier im Gegensatz zur Verkaufsförderung oder Werbung allgemeine Aussagen zur Produktgruppe verbreitet werden können (BALLING, 1997, S. 77). Durch gezielte PR-Arbeit können so Themen auf die Agenda gehoben werden, die ansonsten aufgrund mangelnder Aktualität für die Journalisten unbedeutend sind. Eine Expertenbefragung<sup>16</sup> über die ‚Bedeutung von Landwirtschaftsthemen für Journalisten und Redakteure‘ zeigt jedoch die Schwierigkeiten bei der Platzierung von redaktionellen Beiträgen. Laut den Angaben der befragten Journalisten ist die Tendenz zu beobachten, dass landwirtschaftliche Themen sogar bis in die Lokalredaktionen hinein ignoriert werden (VIERBOOM/HÄRLEN in RENTENBANK, 2000, S. 18). Als Hauptursachen wurden angegeben, dass die Auseinandersetzung mit landwirtschaftlichen Themen keine attraktiven beruflichen Perspektiven eröffnet und Zusammenhänge und Machtkonstellationen im Agrarbereich nur schwer zu durchschauen sind. Außerdem erschwert die als unzureichend eingestufte Offenheit und Auskunftsbereitschaft der Landwirtschaft die Auseinandersetzung mit dem Themenbereich. Letztlich wird das Interesse der Mediennutzer und der Auftraggeber an Beiträgen als gering eingeschätzt (vgl. VIERBOOM/HÄRLEN in RENTENBANK, 2000, S. 22). Beiträge, die im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit an die Redaktionen versendet werden, müssen deshalb folgende, aus der Expertenbefragung abgeleitete Kriterien, erfüllen:

- Komplexe Zusammenhänge müssen einfach erklärt und schnell verstanden werden.
- Die Verbraucher-Orientierung muss im Vordergrund stehen, d. h. es müssen beispielsweise Tipps, Ratschläge oder Rezepte eingebaut werden, die dem Verbraucher einen Nutzen bringen.

---

<sup>14</sup> Bilder können als strategisches Element der Kommunikation eingesetzt werden. Dabei ist nicht das Bild die entscheidende Komponente, sondern das dazu verarbeitete Material – die Aktion (KRÜGER/ MÜLLER-HENNIG, 2000, S. 184).

<sup>15</sup> „Journalistisch gebildete Definitionsversuche grenzen PR von redaktionellen Beiträgen ab, also von wirklichem Journalismus. [...] Und viele von uns wissen, wie wenige Redaktionen es noch gibt, die sich diese Art von Journalismus leisten können und/oder wollen. [...] Der Zustand wird hier beklagt, aber gleichwohl ist er da“ (KOCKS, 2001, S. 69).

<sup>16</sup> Intensivbefragung mit Journalisten und Redakteuren aus Printmedien, Hörfunk und Fernsehen, die 1999 durchgeführt wurde (RENTENBANK, 2000, S. 15 ff).

- Es dürfen keine Pseudovorteile wie beispielsweise die hohe Qualität von Milchprodukten kommuniziert werden, da auf gesättigten Märkten von einer konstant hohen Qualität der Grundnahrungsmittel ausgegangen wird (KROEBER-RIEL/ESCH, 2000, S. 21).

Auch für die Organisationskultur spielt die Öffentlichkeitsarbeit eine große Rolle, da gute Beziehungen nach innen und außen vor Krisenanfälligkeit schützen und somit die Organisation insgesamt stärken (STRECKER ET AL., 1996, S. 222). Die Zielsetzung der Gemeinschaftskommunikation besteht darin, „für alle Partner eine vorteilhaftere Situation zu erlangen“ (DREES/KUNZE, 2001, S. 17). Im Mittelpunkt steht dabei nicht die Erhöhung des Marktanteils eines Einzelnen, sondern des gesamten Marktvolumens.

### *Event-Marketing*

Unter Event-Marketing versteht man die „Planung, Organisation, Durchführung und Kontrolle sämtlicher Maßnahmen,

- die in begrenztem zeitlichen und räumlichen Umfang stattfinden,
- die von Seiten des Unternehmens veranstaltet werden,
- die für den Rezipienten ein Erlebnis darstellen,
- die der Kundeninteraktion und dem Kundendialog dienen und
- durch die in einem zielgruppengerechten Umfeld die Kommunikationsziele des Unternehmens erreicht werden sollen“ (MEFFERT/BRUHN, 2000, S. 385).

Durch die aktive Auseinandersetzung mit den Zielgruppen wird deutlich, dass es nicht mehr ausreichend ist, die Organisation durch Hochglanzbroschüren zu präsentieren. Direkte Beziehungen mit den Zielgruppen gewinnen an Bedeutung. „Glaubwürdigkeit, Vertrauen und Verständnis als Imageziele der Unternehmen brauchen die direkte und persönliche Ansprache der Zielgruppen“ (PFLAUM/LINXWEILER, 1998, S. 173). Aus diesem Grund werden zunehmend Events als kreativer Gegensatz zur technologisierten, unpersönlichen Kommunikation und deren virtuellen Erlebniswelten eingesetzt. Sie bieten zudem die Chance mit Zielgruppen in Kontakt zu kommen, die sonst nicht oder nicht so gezielt erreicht werden können. Dabei emotionalisieren Events den Informationsfluss, so dass Unternehmens- und Produktimage im Direktkontakt über die Erlebniswelt Event aufgebaut wird.

Im Bereich des Agrarmarketing steht hierbei oftmals das Erleben von Landwirtschaft im Vordergrund. „Vom Korn zum Brot“ beschreibt beispielsweise den Versuch, die Entstehung von Brot und Brötchen dem Verbraucher näher zu bringen. Am Internationalen Tag der Milch versucht die Milchwirtschaft, ihre Leistungen in die öffentliche Wahrnehmung zu transportieren. Im Mittelpunkt stehen dabei oftmals die Erzeuger, da die bunten Verpackungen der verzehrfertigen Produkte diese oft in Vergessenheit geraten lassen. So können sich die Verbraucher auf Bauernhöfen beispielsweise über die verschiedenen Aspekte der Tierhaltung und den Melkvorgang informieren. Die Konsumenten sollen dabei ohne den berühmten Zeigefinger auf die Anliegen der Landwirtschaft aufmerksam gemacht werden. „Veranstaltungen sind immer mit persönlichen Erlebnissen der Beteiligten verbunden und haben damit, lerntheore-

tisch gesehen, die beste Wirkung auf die Informationsspeicherung“ (PFLAUM/LINXWEILER, 1998, S. 169). Im Gegensatz zur Öffentlichkeitsarbeit wird im Event-Bereich sehr viel stärker mit Showeffekten gearbeitet, womit den Bedürfnissen vieler Menschen nach Abwechslung, Erlebnis und aktiver Freizeitnutzung entgegen gekommen wird“ (STRECKER ET AL., 1996, S. 225). Wie bei allen Maßnahmen ist für den Erfolg von Events eine präzise, nachvollziehbare und kontrollierbare Zielsetzung, eine saubere Definition der Zielgruppen, eine selbstkritische Situationsanalyse des Unternehmens im Vorfeld, begleitende Kommunikations- und spezielle Medienarbeit sowie die Einbettung in die allgemeine Unternehmensstrategie notwendig (GROß in MARTINI, Band 2, Kapitel 1.850, 1994, S. 13).

### 2.1.5.2 Mediawerbung für den Transport von Image

Mediawerbung ist laut BRUHN „der Transport und die Verbreitung werblicher Informationen über die Belegung von Werbeträgern<sup>17</sup> mit Werbemitteln<sup>18</sup> im Umfeld öffentlicher Kommunikation gegen ein leistungsbezogenes Entgelt, um Kommunikationsziele zu erreichen“ (2001, S. 206). Da die Erscheinungsformen der Werbung äußerst komplex und vielfältig sind, existiert keine offizielle Definition. Aus der Sicht des Konsumenten liefert Werbung sowohl Zeitvertreib und Unterhaltung, als auch emotionale Konsumerlebnisse sowie Informationen für Konsumentenentscheidungen (KROEBER-RIEL/WEINBERG, 1999, S.583).

In der vorliegenden Arbeit werden unter Werbung die Kommunikationsmaßnahmen in Richtung Endverbraucher verstanden (BALLING, 1997, S. 62). Dieser trifft seine Entscheidungen meist aufgrund von Information, die er mit Hilfe der Kommunikation erhält. „Die werbliche Kommunikation versucht, die zur Entscheidung notwendigen Informationen in einer Form an den Markt zu geben, dass sie für Kaufentscheidungen verwendet werden können, und zwar in einer für das werbende Unternehmen positiven Art“ (ROGGE, 2000, S.13). Im Mittelpunkt steht daher die zielgruppengerechte Ansprache mittels einer so genannten Copy-Strategie, die aus dem ziel-strategischen Grundkonzept der Organisation abgeleitet wird. „Eine solche Copy-Strategie umfasst gewöhnlich folgende Elemente bzw. Basisfestlegungen als Grundlage für die konkrete Werbeplanung (= Werbebotschaftsgestaltung und Werbeträgerauswahl): Positionierung, Zielgruppen, Consumer Benefit<sup>19</sup>, Reason Why<sup>20</sup>, Werbeidee, Tonality“ (BECKER, 1999, S. 155/156).

---

<sup>17</sup> Zu den Werbeträgern gehören Zeitungen, Zeitschriften, Rundfunk- und Fernsehsender, Litfasssäulen, Innen- und Außenwände, Transportmittel, Verkaufsstätten, Messen, Schaufenster und Adressbücher.

<sup>18</sup> Unter Werbemittel versteht man die Verkörperung der Werbebotschaft. Sie werden mit Hilfe der Werbeträger an die potentiellen Kunden übermittelt. Zu den Werbemitteln zählen Anzeigen, Plakate, Kataloge, Prospekte, Warenproben, Give-aways und Broschüren.

<sup>19</sup> Nutzaussage

<sup>20</sup> Nutzenbegründung

Gemeinschaftswerbung kann laut BALLING (1997, S. 63 ff.) folgende Ansätze, oftmals auch kombiniert, verfolgen:

- Imageförderung für eine bestimmte Produktgruppe.
- Herausstellung einer bestimmten Herkunft mit einem positiven Assoziationsumfeld für das zu bewerbende Produkt bzw. die Produktgruppe.
- Unterstützende Werbung mehrerer konkret benannter Einzelfirmen und -marken.

Bei der Werbeansprache können zwei Grundmuster unterschieden werden. Zum einen ist es die rationale, d. h. sachargumentierende Werbung (typische Realisierungsform: Stilleben), die auf eine sachliche Überzeugung der Zielgruppe zielt. Zum anderen die emotionale, d. h. erlebnisorientierte Werbung (typische Realisierungsform: Life-Style) die versucht, über einen Transfer in psychologische Kategorien Aufmerksamkeit zu bekommen (vgl. BECKER, 1999, S. 159; BRUHN, 2001, S. 227).

Für den Werbeerfolg entscheidend ist die gelungene Umsetzung der Botschaft in optische Zeichen (Beispiele: Bildqualität, Farbgestaltung, Typographie, Symbole, Konstanten), die eine möglichst unverwechselbare, merkfähige und –würdige Ausdrucksform darstellen. „Da die Bewertung beim ersten Kontakt mit einem Angebot in der Regel sehr schnell erfolgt, wird die Argumentationskette von Nutzenerwartung und Nutzenbegründung (Benefit und Reason Why) in der Werbung in kurzen Slogans umgesetzt: ‚Wo du gern bist, weil man gut isst‘“ (GERSCHAU in WAGNER, 2000, S. 236).

Der so genannte spill-over Effekt für andere Produkte der gleichen Gattung ist in der Gemeinschaftswerbung erwünscht. Dabei kommt ein Teil der in der Werbung vermittelten Information auch Mitbewerbern zugute. Dies wird als generische Externalität bezeichnet, die positiv (z. B. Werbung für Milch-Mixgetränke betrifft auch Molke- oder Joghurt drinks) oder negativ (z. B. traditionelle Käseherstellung in Bayern versus traditionelle Käseherstellung in anderen Ländern) sein kann (vgl. BECKER/BURCHARDI, 1996, S. 12).

Gemeinschaftswerbung bietet allgemeine Sachverhalte als Inhalt an, die von allen Teilnehmern getragen werden können. BALLING differenziert zwei Grundsatzstrategien der Kommunikationspolitik: Die Strategie der Basis-Kommunikation und die Strategie der Transfer-Kommunikation. Während bei der Basis-Kommunikation keine Einzelmarken oder –firmen eingebunden werden, bietet die Transfer-Kommunikation einen konkreten Marken- oder Firmenbezug (1997, S. 42 ff.). Dabei wird der Pfad des klassischen Gemeinschaftsmarketing mit generischem Charakter verlassen. Bei der Transfer-Strategie werden einzelne Unternehmen in die Werbemaßnahmen eingebunden, wobei sie auch zur Mitfinanzierung herangezogen werden können. Vor allem kleinere Unternehmen profitieren von dieser Art der Gemeinschaftswerbung, da ihr Werbebudget für den Einsatz kostspieliger Massenmedien nicht ausreichen würde.

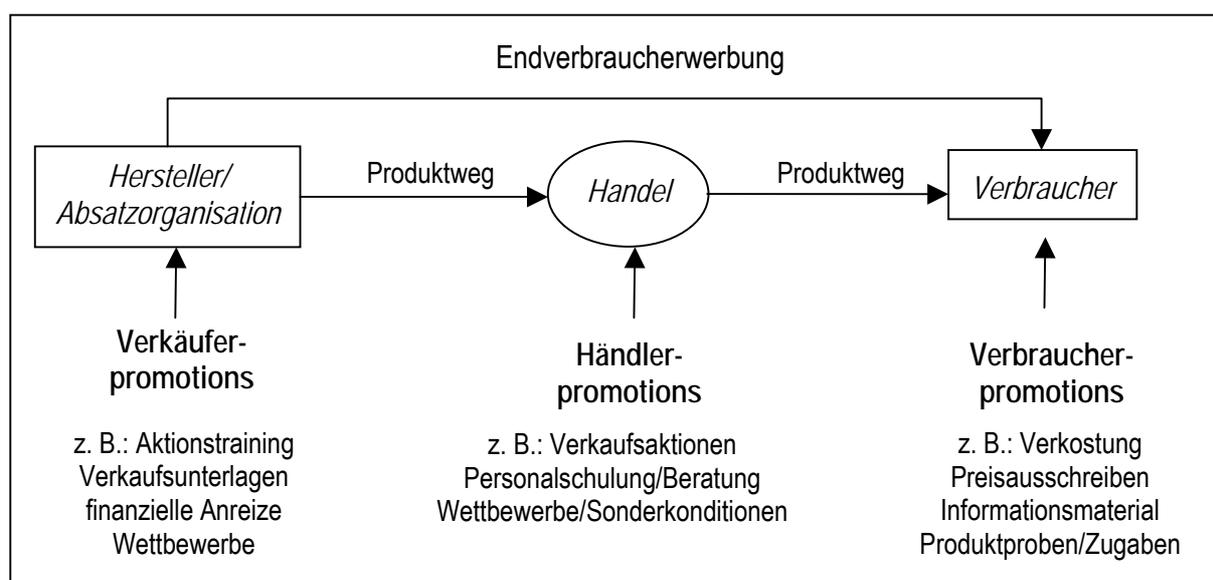
### 2.1.5.3 Verkaufsförderung zur Forcierung des Absatzes

*„Wo die Augen keinen Halt finden, gehen auch die Füße vorbei“  
(LEBENSMITTELREPORT 10/01, S. 86).*

Im Unterschied zur Werbung, die den Kaufgrund aufzeigt, bietet die Verkaufsförderung (Vkf) einen Anreiz, den Kaufakt zu vollziehen oder voranzutreiben (KOTLER/BLIEMEL, 2001, S. 985). Unter Verkaufsförderung subsumiert man deshalb die Analyse, Planung, Durchführung und Kontrolle meist zeitlich begrenzter Aktionen, die das Ziel verfolgen, auf nachgelagerten Vertriebsstufen durch zusätzliche Anreize Kommunikationsziele eines Unternehmens zu erreichen (BRUHN, 2001, S. 229). „Das Instrument der Verkaufsförderung hat im Laufe der Entwicklung an Bedeutung gewonnen. Das liegt nicht zuletzt an den vielfältigen Möglichkeiten relativ direkter Einflussnahmen auf den Absatz bzw. Umsatz“ (BECKER, 1999, S. 170). Dabei spielt sich die Verkaufsförderung längst nicht mehr nur im Supermarkt ab, denn auch Fitness-Studio und Tankstellen bieten sich für die Bewerbung von Produkten des allgemeinen Bedarfs an. „In erster Linie sollen die Emotionen der Konsumenten angesprochen werden, um so eine entspannte Atmosphäre zu schaffen und die Sinne zu stimulieren“ (LEBENSMITTELREPORT 10/01, S. 81).

Verkaufsförderung kann auf den Ebenen Hersteller, Handel und Verbraucher ansetzen. Während für den Hersteller die kommunikative Unterstützung des Hineinverkaufs in den Handel im Mittelpunkt steht (Push-Strategie zur Erreichung von Leistung der Herstellermarke bzw. Verhinderung einer Auslistung), geht es bei der konsumentengerichteten Verkaufsförderung in erster Linie um den Hinausverkauf aus dem Handel (Pull-Strategie, d. h. durch die gesteigerte Nachfrage sollen die eingeschalteten Absatzmittler veranlasst werden, sich mit der Herstellermarke zu bevorraten) (BRUHN, 2001, S. 232).

Abbildung 2: Arten und Ansatzpunkte der Verkaufsförderung



Quelle: vgl. BECKER, 1999, S. 171/172

Werbedamen wie auch Sachmittel (Beispiele: Displays, Produktpräsentationen) oder technische Hilfsmittel wie Videos vermitteln die Botschaften der Verkaufsförderung (BRUHN, 2001, S. 232). Sie weisen dabei folgende Gemeinsamkeiten auf:

- Sie erregen die Aufmerksamkeit der Kaufinteressenten und liefern Informationen, die geeignet sind, einen Kauf auszulösen.
- Sie bieten starke Anreize zum Kauf, indem sie einen zusätzlichen Wert innerhalb der Sonderaktion in Aussicht stellen.
- Sie rufen starke und schnelle Käuferreaktionen hervor (vgl. KOTLER ET AL., 1999, S. 689).

Im Rahmen einer Vkf-Aktion im Gemeinschaftsmarketing, z. B. Länderwochen, treten verschiedene Hersteller unter einem gemeinsamen Dach auf, so dass hier einzelne Marken explizit genannt und eingebunden werden. Deshalb spricht man bei diesem Instrument weniger von einer Gemeinschaftsverkaufsförderung als von einer Verbund-Verkaufsförderung (BALLING, 1997, S. 68). „Unter Verbund-Verkaufsförderung sind alle Verkaufsförderungs-Maßnahmen zu verstehen, die von einem Kollektiv von Herstellern durchgeführt werden, um so Kosten zu sparen und/oder von einer kumulierten Bekanntheit oder Attraktivität zu profitieren“ (KÜTEMEYER, 1993, S. 36).

Es muss jedoch zwischen einer preisorientierten und einer wertorientierten Verkaufsförderung unterschieden werden. „Durch Preis-Promotions wird nicht die Gesamtnachfrage einer Produktkategorie auf Dauer gesteigert, sondern es wird nur kurzfristig ein höherer Absatz getätigt“ (KOTLER/BLIEMEL, 2001, S. 988). Aus diesem Grund orientieren sich die Vkf-Aktionen des Gemeinschaftsmarketing am Wert, d. h. die Aufmachung und das Erleben stehen im Mittelpunkt der Aktionen. Weil das direkte Produkterlebnis den Verbraucher häufig schneller und nachhaltiger begeistert als die beste Produktbeschreibung, werden auch Verkostungen durchgeführt.

Schwierig gestaltet sich allerdings die Durchsetzung einer Sonder- bzw. Zweitplatzierung, da Produkte unterschiedlicher Unternehmen integriert werden müssen. Dies beschert den Frischeabteilungen einen zusätzlichen Arbeitsaufwand. „Erschwert wird die Durchsetzung solcher kommunikativen Ziele vor allem auch dadurch, dass die mit den Handelszentralen vereinbarten Aktionen nur unzureichend in den Outlets auf der Einzelhandelsstufe umgesetzt werden“ (STRECKER ET AL., 1996, S. 188). Trotzdem nimmt die Verkaufsförderung eine bedeutende Stellung im Gemeinschaftsmarketing ein. Sie bietet die Möglichkeit, den Handel und die Verbraucher mit der entsprechenden Produktrange bekannt zu machen und somit einen direkten Schritt in Richtung Absatzförderung zu gehen.

#### 2.1.5.4 Messen und Ausstellungen als gemeinsames Dach des Gemeinschaftsmarketing

Klassisch betrachtet dienen Messen und Ausstellungen der Information über neue Produkte, der Vorbereitung von Vertragsabschlüssen, der Kontakthanbahnung zu neuen Kunden und der Pflege bestehender Kundenkontakte. Zunehmend wird jedoch erkannt, dass sich Messebeteiligungen nicht nur in solchen produktorientierten Zielen erschöpfen. „Ein Messeauftritt bietet immer auch die Chance, das Unternehmen als Ganzes zu präsentieren und zu profilieren; zum einen gegenüber dem Besucher, als dem aktuellen und potentiellen Kunden, aber auch gegenüber dem Wettbewerber und nicht zuletzt gegenüber der Presse“ (DIHT, 2000, S. 92).

Im Gemeinschaftsmarketing steht eine einheitliche Präsentation der Mitglieder bzw. der Branche im Vordergrund. Bereits durch die Gruppierung der Unternehmen in einem Gemeinschaftsstand wird ein sichtbares Zeichen der Zusammengehörigkeit gesetzt. Unterstützt werden die Mitglieder meist durch Kostenzuschüsse oder eine kostenlose Verpflegung. Möglich ist zudem eine gemeinschaftliche Pressearbeit, so dass Fachjournalisten sich am Stand der Institution über alle Messeneuheiten informieren können. „Vorrangiges Ziel des Messeengagements ist es, die Zielgruppen über die Unternehmensaktivitäten zu informieren und mit ihnen in einen Dialog zu treten“ (BRUHN, 2001, S. 244). So werden nicht nur Informationen weitergegeben, sondern auch Kontakte zwischen Unternehmen und Presse hergestellt.

Die Institution des Gemeinschaftsmarketing kann zudem die Einladung der Presse und wichtiger Kunden für die am Gemeinschaftsmarketing teilnehmenden Firmen übernehmen. „In den relevanten Fachzeitschriften können PR-Anzeigen geschaltet werden, Eintragungen und Anzeigen lassen sich für Messekataloge und Besucherinformationssysteme und Außenwerbung buchen“ (PFLAUM/LINXWEILER, 1998, S. 171). Neben der Übernahme von Öffentlichkeitsarbeit für die Mitglieder stehen für die NPO auch ihre eigenen Ziele im Vordergrund. Mittels Presseinformationen und/oder Pressekonferenz/en am Messestand wird der Grundstein der Basiskommunikation gelegt. Optimal ist dabei die Unterstützung aller beteiligten Mitglieder.

#### 2.1.5.5 Sponsoring

Sponsoring nimmt eine Zwitterstellung zwischen Werbung, Product-Placement und Öffentlichkeitsarbeit ein (STRECKER ET AL., 1996, S. 225). Es wird landläufig mit den alten Begriffen Mäzen und Förderer, auch dem des edlen Spenders gleichgesetzt, obwohl es nicht dasselbe ist. „Ein Mäzen, sagt man, handelt altruistisch und vorzugsweise anonym. Es komme ihm auf die Sache an, die er fördert, und nicht auf seine eigenen Interessen oder die seiner Organisation“ (AVENARIUS, 2000, S. 264). Das Prinzip des Sponsoring beruht dagegen auf Leistung und Gegenleistung. Es beinhaltet „die Planung, Organisation, Durchführung und Kontrolle sämtlicher Aktivitäten, die mit der Bereitstellung von Geld, Sachmitteln, Dienstleistungen oder Know-how durch Unternehmen zur Förderung von Personen und/oder Organisa-

tionen im sportlichen, kulturellen und/oder sozialen Bereich verbunden sind, um damit gleichzeitig Ziele der eigenen Unternehmenskommunikation zu erreichen“ (PFLAUM/LINXWEILER, 1998, S. 204). Mögliche Ziele sind z. B. die Aktualisierung und Stabilisierung der Markenbekanntheit, der Aufbau bzw. die Verbesserung bestimmter Imagedimensionen oder die Schaffung attraktiver Möglichkeiten der Kontaktpflege mit Kunden und anderen Anspruchsgruppen (BRUHN, 2001, S. 239).

Sponsoring ist jedoch nicht unproblematisch, da der Erfolg der Maßnahmen von der Stabilität und dem Erfolg der Imageträger abhängig ist (STRECKER ET AL., 1996, S. 225). Deshalb muss vor der Vereinbarung einer Sponsoring-Aktion die Affinität des Gesponserten mit dem Unternehmen bzw. der Organisation überprüft werden. Zu unterscheiden sind dabei Unternehmens-/Leistungsaffinität, Imageaffinität, Zielgruppenaffinität sowie Know-how-Affinität.

MEFFERT/BRUHN (2000, S. 382/383) ziehen zur Beurteilung der Tauglichkeit eines potentiellen Gesponserten folgende Anforderungskriterien heran:

- Bekanntheit des Gesponserten,
- Sympathie des Gesponserten,
- Glaubwürdigkeit des Gesponserten,
- Leistungsstärke/Erfolg des Gesponserten,
- Affinität zwischen Sponsor und Gesponsertem.

Sponsoring ist durch die Präsenz im Freizeitbereich der Bevölkerung geeignet, Informationsüberlastung durch die Werbung und vor allem die ablehnende Haltung von Konsumenten gegenüber der Werbung zu umgehen (BRUHN, 2001, S. 240). Die Steigerung von Bekanntheit und Sympathie des sponsernden Unternehmens basiert dabei auf Kontinuität, denn über eine punktuelle, nur kurzlebige Förderschaft sozialer, kultureller oder sportlicher Projekte sind die kommunikativen Ziele nicht zu erreichen (DIHT, 2000, S. 75). „Bis sich die Reputation des geförderten Sports mit dem Ansehen des Unternehmens verbindet, können drei bis fünf Jahre vergehen“ (PR-REPORT, 1. Februar, 2002, S. 9).

Um das Sponsoring wirklich effektiv zu machen, sind begleitende PR-Maßnahmen notwendig. Auch die Ausnutzung von Synergie-Effekten für die klassische Werbung, Anzeigen, Werbespots, Pressemitteilungen oder Vkf-Aktionen muss überprüft werden (DIHT, 2000, S. 75). Die finanzielle Unterstützung beim Sponsoring ist meist nicht sichtbar, so dass die Beteiligung eines Unternehmens bzw. einer Organisation kommuniziert werden muss. Die Kommunikation wird jedoch nicht mitgekauft, sondern muss von den Unternehmen selbst gestaltet werden. Sponsoring dient somit lediglich als Aufhänger für PR-Maßnahmen (PR-REPORT, 1. Februar, 2002, S. 7). Im Gemeinschaftsmarketing werden Sponsorships genutzt, um die Produkte in die Freizeitwelt der Verbraucher zu transportieren. So wird beispielsweise Milch bei Radsportveranstaltungen ausgeschenkt und gleichzeitig auf die positiven Inhaltsstoffe des Produkts für Sportler hingewiesen.

### 2.1.5.6 Multimedia als digitalisierte Kommunikation

Unter Multimedia-Kommunikation versteht man ein computergestütztes, interaktives und multimodales Kommunikationssystem, das zeitlich unabhängig von den individuellen Informations- und Unterhaltungsbedürfnissen des Rezipienten gesteuert wird (BRUHN, 2001, S. 242). Meist wird die digitalisierte Kommunikation, für die das Internet in seiner heutigen Form der Prototyp ist, mit dem Etikett Multimedia belegt. „Zwar ist Multimedia eher ein propagandistisch brauchbarer als ein analytisch sinnvoller Begriff – auch das Fernsehen ist dem Radio gegenüber multimedial – aber er macht deutlich, dass das Internet nicht nur verschiedene Wahrnehmungskanäle anspricht, sondern darüber hinaus ganz unterschiedliche Kommunikationsmedien integriert“ (KROTZ, 2001, S. 23). Somit erweitert Multimedia die Kommunikationsmöglichkeiten von Unternehmen, Organisationen und Verbrauchern. „Dass sie bestehende Medien ersetzen, ist nicht wahrscheinlich. Zu unterschiedlich sind die Funktionen der einzelnen Systeme“ (GROEBEL in MARTINI, Band 2, Kapitel 2.600, 1994, S. 1). Doch das Internet hat sich neben Print, TV und Radio als vierte Mediensäule etabliert (IBURG/OPLESCH, 2001, S. 9). Am bekanntesten ist dabei der Internet- bzw. Online-Dienst „World Wide Web“ (WWW), der eine grafische Oberfläche des Internets darstellt.

Wesentliche Merkmale einer Multimedia-Kommunikation sind:

- die technische Vermittlung multimedialer Informationen (Text-, Bild-, Tonsequenzen),
- die Möglichkeit der direkten Reaktion bzw. Antwort (Interaktivität),
- die Erreichbarkeit sowohl von Massenpublika, Kleingruppen und Einzelpersonen als Kommunikationspartnern (Multifunktionalität),
- der variable Öffentlichkeitsgrad der Kommunikation, die sowohl öffentlich als auch privat geführt werden kann und
- die Reichweite der Kommunikation, die lokalen, regionalen oder globalen Charakter haben kann (ZERFAß/FIETKAU, 1997, S. 37/38).

BRUHN identifiziert drei Typen von Anwendungen der Multimedia-Kommunikation:

Tabelle 1: Typisierung von Anwendungen der Multimedia-Kommunikation

a) reaktiv, unterhaltungsbezogen: vermittelt virtuelle Erlebnisse, beeinflusst den Rezipienten emotional	Der Rezipient kann nur oberflächlich den Anwendungsablauf bestimmen; ein Dialog findet nicht statt (Beispiel Computerspiel).
b) interaktiv, informationsorientiert: vermittelt spezifische Kenntnisse über ein Produkt oder Unternehmen	Der Rezipient erhält im Rahmen eines interaktiven Prozesses die Möglichkeit, seine individuellen Informationsbedürfnisse selektiv zu befriedigen.
c) dialogisch, serviceorientiert	Rückkoppelungsmöglichkeiten bieten die Chance - zu einem echten Dialog, - der Nutzung von Servicefunktionen und der - Integration von Austauschbeziehungen.

Quelle: vgl. BRUHN, 2001, S. 242

Im Unterschied zur herkömmlichen Massenkommunikation muss der Empfänger selbst aktiv werden, um seine Bedürfnisse individuell zu befriedigen. Somit zählt die unternehmenseigene Homepage zum Bereich der Pull-Werbung, da werbliche Informationen lediglich zur Verfügung gestellt werden. „Die Initiative für den Abruf von Informationen geht allein vom Nutzer aus, weshalb diese Werbeform als ‚Advertising on demand‘ bezeichnet wird. Werbung wird hier zu einer angeforderten statt zu einer gesendeten Botschaft“ (MEFFERT/BRUHN, 2000, S. 399). Online-Dienste sind eine interaktive Kommunikationsplattform, die eine Brücke zwischen massenmedialen und personalen Vorgehensweisen schlägt. Dadurch eröffnen sich vor allem für die Öffentlichkeitsarbeit neue Optionen. „Die Nutzungsmöglichkeiten reichen von der Recherche in einer großen Zahl von externen Datenbanken und Archiven über die Diskussion mit Laien (Chat), Experten und Wissenschaftlern bis hin zur Selbstdarstellung des Unternehmens und der Kontrolle von PR-Maßnahmen“ (ZERFAß/FIETKAU, 1997, S. 43).

Bei Institutionen des Gemeinschaftsmarketing bieten sich vor allem Brancheninformationen und Pressemitteilungen als Basis-Inhalte an. Ergänzt werden kann dies mit aktuellen Projekten sowie themenspezifischen Informationen (vgl. MARTINI, Kapitel 1.111, 1994, S. 13). Vor allem in Krisensituationen, wie zum Beispiel bei Lebensmittelskandalen, bietet das Internet als Informationspool Hilfestellungen zur Aufarbeitung der bestehenden Problematik. Diskussionsforen oder ein Chat ermöglichen einen Dialog und zeigen der Institution des Gemeinschaftsmarketing, bei welchen Themen noch Handlungsbedarf, beispielsweise in Form weiterer Hintergrundinformationen oder Pressemitteilungen, besteht. Je nach Breite des Angebots variiert somit der Zeitbedarf. Das anspruchsvolle Internetangebot der CMA wird beispielsweise in vier zielgruppenspezifisch ausgerichteten Kanälen dargestellt. Dies gewährleistet, dass sich der User nicht in der Fülle der Informationen verliert und schnell zum gewünschten Thema findet.

Tabelle 2: Aufbau der Homepage [www.cma.de](http://www.cma.de)

<i>Kanal</i>	<i>Zielgruppe</i>	<i>Inhalt</i>
Märkte und Profis	Fachleute aus dem Bereich Landwirtschaft und Ernährung	Informationen über relevante Themen und Arbeitsgebiete, z. B. Exportunterstützung
Wissen und Wissenschaft	Ärzte, Ernährungsexperten, Lehrer und Schüler	Speziell aufbereitetes Material rund um den Themenkomplex „Nahrungsmittel – von der Entstehung bis zur Ernährungswissenschaft“
Young'n'Fun	Junge Generation	Informative Unterhaltung – Beiträge zu Landwirtschaft und Ernährung sowie coolen Cartoons oder Gewinnspielen
Genuss und Leben	Verbraucher	Warenkunde, Rezepte, Einkaufstipps

Quelle: CMA, 2002, S. 22

Eine Online-Präsenz kann dazu dienen, den Bekanntheitsgrad zu steigern, die öffentliche Meinung zu beeinflussen, sich im Online-Meinungsmarkt strategisch zu positionieren und bedeutet nicht zuletzt einen Imagegewinn. Um die Akzeptanz des Users zu erlangen, bedarf es jedoch eines professionellen In-

ternetauftritts der stets gepflegt und aktualisiert werden muss. Wird dies nicht gewährleistet, sollte auf die Homepage verzichtet werden, da sich statt des Imagegewinns durch die Nutzung „neuer“ Kommunikationskanäle eher ein Imageverlust einstellt.

Das folgende Unterkapitel zeigt auf, welche unterschiedlichen Voraussetzungen zur Gestaltung der Kommunikationsmaßnahmen bei Institutionen des Gemeinschaftsmarketing gegeben sind. Es ist jeweils gegliedert nach rechtlichen Grundlagen, Finanzierung, Aufbau, Ziele/Aufgaben/Strategie und Bewertung der Kommunikationsmaßnahmen. Als nationale Beispiele werden die CMA (Deutschland), der Agrarmarkt Austria (AMA) (Österreich), die Käseorganisation Schweiz (KOS), die Switzerland Cheese Marketing (SCM), die Schweizer Milchproduzenten (SMP) (alle Schweiz), das Centre Interprofessionnel de Documentation et d'Information Laitières (CIDIL) sowie die Sopexa (beide Frankreich) und als regionales Beispiel die Landesvereinigung der Bayerischen Milchwirtschaft (LVBM) vorgestellt.

## 2.2 Spezifische Anwendung des Gemeinschaftsmarketing im Produktbereich Milch

Da die Verkaufserlöse aus der Milchwirtschaft einen hohen Stellenwert für die Landwirtschaft einnehmen<sup>21</sup>, haben sich in einigen Ländern Molkereien und Landwirte nicht nur auf gesetzlicher, sondern auch auf freiwilliger Basis zusammengeschlossen, um gemeinsam den Absatz der Milch zu fördern (vgl. TETRA PACK, 2003). Die zur Verfügung stehenden Mittel basieren jedoch meist auf gesetzlicher Grundlage und ergeben sich aus der hergestellten Menge des zu bewerbenden Produkts. So wird beispielsweise in Deutschland für die CMA ein Beitrag von 1,22 Euro pro Tonne angelieferter Milch erhoben (KREBS, 2002). In Österreich dagegen 2,91 Euro für den Agrarmarkt Austria (AMA) (WAWSCHINEK, 2003) und in der Schweiz 3,58 Euro für die Schweizer Milchproduzenten (SMP, WWW, 2003 (a)). Die bayerischen Milcherzeuger trifft zusätzlich ein Beitragssatz von einem Euro, wovon die Hälfte dem Maul- und Klauenseuche-Fonds zufließt (LVBM JAHRESBERICHT, 2002, S. 49). Entscheidend für das Gesamtbudget ist jedoch die vom Gesetzgeber festgelegte Mengenbeschränkung, die eine Erhöhung des Budgets aufgrund einer Mengenausweitung verwehrt. Während die Werbeaufwendungen der Molkerei-Unternehmen in den vergangenen Jahren stark gestiegen sind, ist eine Stagnation der Ausgaben für Gemeinschaftswerbung somit zwangsläufig. Der CMA stehen ca. 32 Mio. Euro (KREBS, 2002), der AMA 7,7 Mio. Euro (WAWSCHINEK, 2003) und der LVBM 4,8 Mio. Euro (LVBM JAHRESBERICHT 2002, S. 58) für die Milch- und Käsewerbung zur Verfügung. In der Schweiz erhält die SMP, die für die Milchwerbung zuständig ist, 11 Mio. Euro (Abgabe der Bauern) plus 6 Mio. Euro Staatsmittel. Für die Käsevermarktung der Switzerland Cheese Marketing (SCM) stehen im Jahr 2003 ca. 30,7 Mio. Euro zur Verfügung, je zur Hälfte finanziert von der Branche und vom Bund (WYSS-AERNI, 2003).

---

<sup>21</sup> Ein Viertel der Einnahmen der Landwirtschaft in Deutschland stammen z. B. aus der Milchwirtschaft (DBV, 2003).

In Deutschland verringerte sich allein zwischen 1986 und 1995 der Anteil der Gemeinschaftswerbung an den gesamten Werbeausgaben bei Milch von 25% auf 9%. Die Folge sind zunehmende Konflikte zwischen Marken- und Gemeinschaftswerbung (ALVENSLEBEN, 1998, S. 2). Die Relation der Budgets wird durch die Erfassung der Werbeaufwendungen für Lebensmittel von AC Nielsen Media Research deutlich. So wurden im Jahr 2002 allein im Bereich der klassischen Werbung 169 Mio. Euro für die weiße Linie und 78,4 Mio. Euro für die gelbe Linie ausgegeben (AC NIELSEN, 2003, S. 10/11). Gemessen am Umsatz der deutschen Milchindustrie im Jahr 2002 von 19,21 Mrd. Euro erreicht der Werbeaufwand einen Anteil von 1,3 % und liegt damit weit hinter allen Branchen der Ernährungsindustrie<sup>22</sup> (DEUTSCHE MILCHINDUSTRIE, WWW, 2003).

Um die Ziele im Gemeinschaftsmarketing für Milch tatsächlich erreichen zu können, bedarf es aufgrund der zum Teil geringen Budgets einer besonderen Effizienz im Umgang mit dem anvertrauten Kapital. Dafür erscheint eine laufende Bewertung als unumgänglich, da hierdurch ein Optimierungsprozess in Gang gesetzt wird. Ob die Institutionen des Gemeinschaftsmarketing auf nationaler Ebene damit vertraut sind, wird unter anderem im folgenden Unterkapitel an drei Beispielen erörtert.

## 2.2.1 Absatzförderungsinstitutionen auf nationaler Ebene

### 2.2.1.1 Deutschland: Centrale Marketinggesellschaft der deutschen Agrarwirtschaft mbH (CMA)

#### *Rechtliche Grundlage/Aufbau/Finanzierung*

Die rechtlichen Grundlagen der CMA schuf das „Gesetz über die Errichtung eines zentralen Fonds zur Absatzförderung der deutschen Land-, Forst- und Ernährungswirtschaft (Absatzfondsgesetz)“ (MÜHLBAUER in WAGNER, 2000, S. 292), welches 1969 parallel zum Marktstrukturgesetz verabschiedet wurde. Es regelt die Festlegung der zuständigen Institutionen, ihren Aufbau und ihre Kompetenzen, die Aufgaben und Grenzen des durchzuführenden Gemeinschaftsmarketing sowie dessen Finanzierung (SCHMIDT, 1995, S. 68). Aufgrund des Absatzfondsgesetzes wurde der Absatzfonds in der Rechtsform einer Anstalt des öffentlichen Rechts eingerichtet. Zwei Organisationen sind für die Durchführung der Aufgaben verantwortlich: Zum einen ist dies die CMA, welche die Absatzförderungsaufgaben erfüllt. Zum anderen die Zentrale Markt- und Preisberichtsstelle für Erzeugnisse der Land-, Forst-, und Ernährungswirtschaft GmbH (ZMP). Sie beobachtet die für die Land- und Ernährungswirtschaft wichtigen Märkte und sichert deren Transparenz.

---

<sup>22</sup> Werbeintensive Branchen weisen einen Werbekostenanteil von fünf bis zehn Prozent auf.

Aufgrund der gesetzlichen Grundlage ist die CMA kein freiwilliger Zusammenschluss der Beteiligten. „Die Tatsache des Zwangszusammenschlusses erklärt auch die Besonderheiten des organisatorischen Aufbaus, der Finanzierung und der Zielsetzung der zentralen Marketinginstitution“ (BESCH, 1981, S. 31).

Im System der zentralen Absatzförderung in Deutschland kommt dem Absatzfonds die Aufgabe zu, den Rahmen für die Tätigkeiten seiner Durchführungsgesellschaften zu schaffen. In Ausübung seiner Richtlinienkompetenz gibt er globale und übergeordnete Ziele vor, legt die strategische Grundausrichtung fest und steckt den instrumentalen und finanziellen Rahmen ab. Die Finanzierung erfolgt größtenteils über parafiskale Abgaben der beteiligten Wirtschaftskreise, die in den Absatzfonds fließen (vgl. BESCH, 1981, S. 32). Neben diesen Zuwendungen erwirtschaftet die CMA durch verschiedene Serviceangebote auch eigene Einnahmen (CMA, 2002, S. 7). Die Beitragssätze sind auf die die Flaschenhalse durchlaufende Warenmenge oder auf den Warenwert bezogen (MÜHLBAUER in WAGNER, 2000, S. 292). Die Betriebe können die Beiträge direkt oder indirekt auf die Erzeuger abwälzen. Die bankmäßige Abwicklung wird durch die landwirtschaftliche Rentenbank vorgenommen. „Im Jahr 2001 betrug das Beitragsaufkommen insgesamt fast 88 Mio. Euro“ (KREBS, 2002). Dabei ist der Milchbereich mit über 32 Mio. Euro der beitragsstärkste Bereich<sup>23</sup>. Aufgrund eines Abbaus von Rückstellungen<sup>24</sup> betragen die Zuwendungen für die CMA insgesamt ca. 95 Mio. Euro, die ZMP erhält 9 Mio. Euro (KREBS, 2002).

### *Ziele*

Die Zielsetzung der CMA, den "Absatz und die Verwertung von Erzeugnissen der deutschen Land-, Forst- und Ernährungswirtschaft durch Erschließung und Pflege von Märkten im In- und Ausland mit modernen Mitteln und Methoden zentral zu fördern" (§ 2 Abs. 1, Absatzfondsgesetz), entspricht der Verkaufskonzeption. Der monetäre Umsatz für deutsche Agrarerzeugnisse soll durch die Ausweitung der entsprechenden Marktanteile vergrößert werden. Lt. BESCH entsprach (und entspricht) diese Zielvorgabe genau den Erwartungen der landwirtschaftlichen Praxis und weiteren Teilen der Agrarwirtschaft an ein zentrales Marketing für Agrarprodukte (1981, S. 32). Für die Realisierung dieses Ziels fehlen jedoch bis heute die wichtigsten Instrumente. So sind die Möglichkeiten im Bereich der Produkt-, Preis- und Distributionspolitik sehr eingeschränkt, da die Produkte nicht ins Eigentum der Institution des Gemeinschaftsmarketing übergehen. Zudem wird die Zielerreichung durch zwei Vorschriften des Absatzfondsgesetzes erschwert:

- Die CMA darf kein eigenes erwerbswirtschaftliches Warengeschäft betreiben (§ 2, Abs. 2).
- Die Maßnahmen der CMA müssen wettbewerbsneutralen Mitteleinsatz gewährleisten (§ 5, Abs. 5).

---

<sup>23</sup> Beitragssatz Milch im Jahr 2003: 1,22 Euro pro Tonne.

<sup>24</sup> Seit Mitte der 80er Jahre gesetzlich vorgeschriebene Bildung von Rückstellungen wegen laufender Steuerprozesse mit der Finanzverwaltung. Beilegung des Rechtsstreits Ende der 90er Jahre zugunsten des Absatzfonds und somit Abbau der Rückstellungen (KREBS, 2002).

Somit verbleiben der CMA im Wesentlichen nur unterstützende Dienstleistungsaufgaben für das Marketing der deutschen Agrarwirtschaft.

In einer aktuellen Informationsbroschüre definiert die CMA ihre Ziele und Aufgaben wie folgt:

- Förderung des Absatzes und der Verwertung von Erzeugnissen der dt. Land- und Ernährungswirtschaft.
- Erschließung und Pflege inländischer und ausländischer Märkte.
- Ausbau der Wettbewerbsposition der dt. Agrarwirtschaft gegenüber ausländischen Anbietern.
- Unterstützung regionaler Erzeugungs- und Absatzaktivitäten.
- Verbesserung der Marktorientierung von Erzeugnissen.
- Sicherung und Stärkung des Verbrauchervertrauens in deutsche Agrarprodukte.
- Wahrnehmung und Abstimmung übergeordneter Interessen der Agrarwirtschaft.

(CMA, 2002, S. 7)

### *Aufgaben/Strategien/Zielgruppen*

CMA und Absatzfonds zeichnen sich durch einen sehr komplizierten organisatorischen Aufbau aus, durch den einerseits die politischen Entscheidungsträger, andererseits die verbundenen Wirtschaftsbereiche Mitspracherechte erhalten sollen. Im Organisationsbereich Produktmarketing/Kommunikation sind ab 2003 vier (bisher fünf) Produktreferate angesiedelt, die für alle beitragspflichtigen Produkte und Produktgruppen tätig sind (KREBS, 2002). Die Produktreferate sind zuständig für die Basiskommunikation und die Verbraucherkampagnen, sowie die Internet-Aktivitäten und die wissenschaftliche PR der CMA. Die Kommunikationsstrategie vernetzt dabei produktspezifische und produktübergreifende Marketingaktivitäten sowie emotionale und rationale Komponenten.

Grundsätzlich gibt es in der Kommunikation der CMA zwei Säulen:

- „die emotionale, die freche, witzige und natürlich immer auch inhaltlich reduzierte Ansprache und
- die rationale, die sachliche, informative und dialogorientierte Ansprache“ (KREBS, 2002).

Ende 2002 startete die neue Kampagne mit dem Claim „Deutschland hat Geschmack“.

Im Bereich der Milch und Milchprodukte werden vielfältige Strategien verfolgt, um die Vorzüge der einzelnen Milchprodukte bekannt zu machen. „Die Maßnahmen reichen vom traditionellen Internationalen Tag der Milch über den mittlerweile bekannten Tag des deutschen Butterbrottes mit abwechslungsreichen Aktionen oder der Käse-Wahl tour, bei der deutscher Käse nach Herzenslust probiert werden kann, bis hin zu speziell auf die jüngere Zielgruppe ausgerichteten Events“ (CMA, 2002, S. 11). Verbraucher, Handel, Ärzte und Meinungsbildner werden mittels Schulungen und Informationsveranstaltungen über die ernährungsphysiologischen Vorteile von Milch- und Milchprodukten aufgeklärt.

### *Bewertung der Maßnahmen*

Laut Aussage von PETER KREBS, dem Vorsitzenden des Vorstandes des Absatzförderungsfonds, müssen die im Gemeinschaftsmarketing eingesetzten Mittel in Zukunft noch nachhaltiger bezüglich ihrer effektiven Verwendung dokumentiert werden. Die Schwierigkeit liegt jedoch darin, dass im Gemeinschaftsmarketing „der Kostenträger, also das einzelne Produkt, fehlt. Der Aufbau eines Finanz- und Marketingcontrolling-Systems bei der CMA ist bereits weitgehend abgeschlossen“ (KREBS, 2002). Nach Auskunft von UDO LACKNER, Prokurist der CMA, ist das EDV-gestützte System, das mit dem Finanzcontrolling verknüpft ist, seit April 2003 im Einsatz. Die Testphase läuft bis Dezember 2003, weshalb keine Informationen über Details des Systems erteilt wurden (LACKNER, 2003).

#### 2.2.1.2 Österreich: Agrarmarkt Austria (AMA)

##### *Rechtliche Grundlage/Aufbau/Finanzierung*

Der Agrarmarkt Austria (AMA)<sup>25</sup> wurde 1992 als Marktordnungsstelle ins Leben gerufen, da die bisherigen Einrichtungen den neuen Erfordernissen nicht mehr ausreichend entsprachen<sup>26</sup>. Die gesetzliche Grundlage schuf der Nationalrat mit dem AMA-Gesetz (BGBl.Nr. 128/1992) (GATTERMAYER ET AL., 1994, S. 167). Die AMA trat somit die Nachfolge des Milchwirtschaftsfonds, des Getreidewirtschaftsfonds, des Mühlenfonds und der Vieh- und Fleischkommission an. Neben der Funktion als Marktordnungsstelle wird auch das Agrarmarketing von dieser Institution erfüllt. Die wichtigsten Aufgaben der AMA sind

- „Vollziehung der Marktordnung,
- Markt- und Preisberichterstattung,
- Förderung des Agrarmarketing,
- Abwicklung von Förderungsmaßnahmen des Bundes“ (GATTERMAYER ET AL. 1994, S. 168).

Grundsätzlich ist zwischen der Marktordnungsstelle Agrarmarkt Austria und ihrer 100%-Tochter Agrarmarkt Austria Marketing GesmbH. zu unterscheiden. Diese 1995 gegründete Agentur beschäftigt rund 40 Personen und hat Aufgaben des Agrarmarketing und Maßnahmen zur Qualitätssteigerung wahrzunehmen, wie insbesondere Entwicklung und Anwendung von Qualitätsrichtlinien für agrarische Produkte und daraus hergestellte Verarbeitungserzeugnisse. Grundlage ist ein Bundesgesetz, das AMA-Gesetz 1992, BGBl. Nr. 376/1992, zuletzt geändert durch BGBl.I Nr. 108/2001 (AMA, WWW, 2003 (b); WAW-

---

<sup>25</sup> Körperschaft öffentlichen Rechts mit Sitz in Wien und drei Außenstellen in Linz, Graz und Innsbruck.

<sup>26</sup> Entwicklung der Gemeinschaftswerbung für Milch in Österreich: 1927 Gründung der Gesellschaft zur Förderung des Verbrauches von Milch und heimischen Molkereiprodukten; Finanzierung nur durch Spenden und Subventionen; 1935 Schaffung einer Milchwirtschaftlichen Reichsvereinigung, Sektion Propaganda; 1953 Gründung der Österreichischen Milch-Informations-Gesellschaft (ÖMIG), Mitglieder sind alle österreichischen Molkerei- und Käsereibetriebe, die einen umsatzabhängigen Werbebeitrag entrichten; 1968 Einführung des Bauernmilchwerbegroschens (vgl. GATTERMAYER ET AL., 1994, S. 173 ff.)

SCHINEK, 2003). Die AMA gliedert sich in die Organe Verwaltungsrat, Fachausschüsse (Milch, Getreide, Vieh, Mühlen), Vorstand und Kontrollausschuss.

Die Beitragsregelung orientiert sich am Muster des deutschen Absatzfondsgesetz (GATTERMAYER ET AL., 1994, S. 170). Ein Bauernmilchwerbegroschen (Agrarmarketingbeitrag), der 1968 aufgrund des ersten echten Milchüberschusses eingeführt wurde, ermöglicht die Gemeinschaftswerbung für Milch und Milchprodukte. Je Tonne in der Molkerei angelieferter Milch werden 2,91 Euro fällig, was im Jahr 2001 einen Gesamtbetrag von 7,7 Mio. Euro ergab (WAWSCHINEK, 2003).

### *Ziele/Zielgruppen*

Die Marketingstrategie der AMA umfasst bis zum Jahr 2005 die Qualitäts-, Genuss- und Marktstrategie (AMA, WWW, 2003 (a)). Bei der Qualitätsstrategie wird vor allem die Entwicklung und Bekanntmachung von Gütezeichen forciert. Gegenpole zu diesen rationalen Maßnahmen finden sich in der zweiten Säule, bei der der Verbraucher den Genusswert der österreichischen Produkte erkennen soll. Bei der Marktstrategie werden nicht nur Verkaufsförderungsaktionen durchgeführt, sondern auch Marktpotentiale mit Hilfe von Marktforschungsinformationen aufgedeckt. Außerdem werden Dachmarken entwickelt, wie zum Beispiel im Bereich Schulmilch die Symbolfigur „Willy Milchzahn“ für die 6- bis 10-jährigen und „Milch. White energy“ für die 10- bis 18-jährigen. Außerdem werden Informationsbroschüren für die Verbraucher bereitgehalten und zu aktuellen Themen Pressekonferenzen veranstaltet (2001: 12 Pressekonferenzen und 30 Presseausendungen).

Im Jugendbereich wird neben der Schulmilch auch der Absatz von Käse gefördert. Zusammen mit dem Bundesministerium für Unterricht, Kunst und Sport sowie mit Vertretern der Pädagogischen Institute wurde ein Lehrplan für den „Käsesommelier an Schulen“ entwickelt. Käsewissen auf breiter Basis vermittelt der Käse-Club Österreich, dem mittlerweile 60.000 Mitglieder angehören.

Im Messebereich ist die AMA auf den wichtigsten europäischen Lebensmittelfachmessen vertreten: Grüne Woche (Berlin), CIBUS (Parma) und Anuga (Köln) (AMA, WWW, 2003 (a), S. 32).

Tabelle 3: Ausgewählte Ziele und Maßnahmen der AMA im Bereich der Genussstrategie

<i>Ziele</i>	<i>Maßnahmen</i>
Erhöhung der Wertschätzung von Agrarprodukten und Lebensmitteln	Vertrauenskampagne (Fleisch) Informationskampagnen
Ausbildung einer österreichischen kulinarischen Identität: Geschmacksprofile	Schulungsprogramm für die Ausbildung eines typischen österreichischen Geschmackprofils Konsumentenbindungsprogramme
Imagebildung für die Landwirtschaft Bewusstseinsbildung für die extra-funktionellen Leistungen der Landwirte	Landwirt als Garant für Lebensqualität der österreichischen Natur Bauer als Produzent hochwertiger Rohstoffe
Kooperation mit regionaler Gastronomie gegen die Globalisierung der Speisekarte	Initiative zum „Schutz aussterbender Gerichte“ in der Gastronomie

Quelle: AMA, WWW, 2003 (a), S. 5

### *Bewertung der Maßnahmen*

Die Prüfung von Effektivität und Effizienz der Maßnahmen wird vom Bereich Marketing-Service/Marktforschung durchgeführt. Die Häufigkeit richtet sich nach den jeweiligen Marketingmaßnahmen (z. B. TV-Spots, Printkampagnen). Die Ergebnisse dienen als Anhalt dafür, wie gut es gelungen ist, die geplanten Botschaften im Sinne der strategischen Ausrichtung zu kommunizieren (WAWSCHINEK, 2003).

#### 2.2.1.3 Schweiz: KOS/SCM/SMP

Das Schweizer Gemeinschaftsmarketing für Milch und Käse beruht auf drei Säulen:

- Käseorganisation Schweiz (KOS): Dachorganisation
- Switzerland Cheese Marketing (SCM): Marketing für Schweizer Käse
- Schweizer Milchproduzenten (SMP): Marketing für Schweizer Milch

Das Schweizer Käsemarketing wurde bisher im Inland von der KOS und im Ausland von der SCM getragen, befindet sich aber zurzeit in einer Reorganisation. Die SCM wird für das gesamte Consumer-Marketing verantwortlich sein, wobei die Vergabe von Werbekostenzuschüssen zukünftig im Ermessen der Hersteller liegt. Dazu geführt haben der Abbau von Subventionen sowie massive Umstrukturierungen in der Schweizer Käseindustrie. Die SCM erhält den Leistungsauftrag von der KOS, die in eine Dachorganisation umgewandelt wird und die agrarpolitische Interessenvertretung der Branche übernimmt (VDM 24/03).

### *Rechtliche Grundlage/Aufbau/Finanzierung*

Als Verein organisiert, ist die KOS eine gemeinsame Plattform der schweizerischen Käsewirtschaft. Milchproduzenten, Käsehersteller und Käsehandelsfirmen sind darin zusammengeschlossen, um als Dachorganisation gemeinsame Interessen und Aufgaben wahrzunehmen. Strukturiert ist die KOS in eine Mitgliederversammlung, den Vorstand, eine Geschäftsstelle sowie die Arbeitsgruppen Umweltentwicklung, Koordination Kommunikation/Marketing sowie Basiskommunikation, welcher mehrere Ad-hoc-Projektteams angegliedert sind.

Die SCM führt seit 1998 weltweit Kommunikationskampagnen für Schweizer Käse durch. Sie ist eine Aktiengesellschaft, deren Aktionäre Vermarkter (z. B. Emmi, Fromalp, v. Mühlenen, Lustenberger & Dürst.) sowie Sortenorganisationen (z. B. Interprofession du Gruyère, Emmentaler Switzerland, Appenzeller Käse GmbH) sind. Sortenorganisationen verantworten Markenschutz, Qualität und zum Teil Verfügbarkeit; sie führen auch eigene Marketingkampagnen durch. Die SCM hat ihren Hauptsitz in Bern, von wo aus die Unternehmensleistungen, das Controlling, die Basiskampagne und der strategische Bereich der PR Arbeit verantwortet werden. Die SCM unterhält Tochtergesellschaften in Deutschland, Italien und Frankreich sowie Vertretungen in Belgien und Spanien. Die SCM Inc. USA/Kanada arbeitet mit der SCM im Marketingbereich eng zusammen, hat aber keine direkte rechtliche Verbindung mit ihr. Weltweit werden 21 Mitarbeiter beschäftigt (SCM, WWW, 2003). Das Finanzierungsmodell beruhte bisher auf Abgaben der Vermarkter für jedes Kilogramm exportierten Käse, Abgaben der Sortenorganisationen und auch von Dachorganisationen wie der SMP. Finanzielle Unterstützung erhält die SCM zudem vom Bund. Im Jahr 2003 betrug das Gesamtbudget 30,7 Mio. Euro, finanziert je zur Hälfte von der Branche und vom Bund. Die Gelder der staatlichen Absatzförderung werden 2004 neu verteilt, so dass nur noch etwa 13 Mio. Euro für den Käseexport zur Verfügung stehen (WYSS-AERNI, 2003).

Die SMP (Swissmilk) übernimmt das Basismarketing für Milch und ist ein Verband, in dem 36.200 Milchproduzenten, 3.000 lokale Genossenschaften und 13 regionale Milchproduzentenorganisationen zusammengeschlossen sind. Das Sachgebiet Marketing untergliedert sich in die Bereiche Marketing-Service, Werbung, Verkaufsförderung, PR und Customer Relationship. Die SMP führt drei unterschiedliche Rechnungskreise, die ohne öffentlich-rechtliche Zwangsmittel erhoben werden:

- Die Verbandsrechnung über die Verwaltungskosten und Beitragsleistungen.
- Die Rechnung über die Maßnahmen zur Absicherung von Milchmenge und -preis (Milchstützungsfonds).
- Die Rechnung über das Basismarketing für Milchprodukte (Marketingfonds) (SMP, WWW, 2003 (a), S. 82).

Der Marketingfonds dient einer gesamtwirtschaftlich ausgerichteten Absatzförderung von Milch und Milchprodukten in Form von Basis-Marketing. „Gestützt auf die Statuten vom 14. April 1999 sowie das Reglement Fonds zur Finanzierung des Basismarketing für Milchprodukte vom 14. April 1999 wird für den Zeitraum vom 1. Mai 2003 bis 30. April 2004 ein Beitrag von 0,525 Rappen je Kilogramm vermark-

teter Milch erhoben“ (SMP, WWW, 2003 (b)). Der Bund unterstützt das Basis-Marketing der Branchenorganisationen mit finanziellen Mitteln, nicht aber Markenwerbung oder Werbung einzelner Hersteller. Eine Voraussetzung dafür ist, dass die Produzenten angemessene eigene Beiträge leisten. Als Budget für die Milchwerbung stehen 11 Mio. Euro Eigenmittel (= Abgaben der Bauern) und 6 Mio. Euro vom Staat zur Verfügung.

### *Ziele*

Die KOS wahrt die gemeinsamen Interessen ihrer Mitglieder, unterstützt die sortenübergreifende Absatzförderung, beschafft die nötigen Mittel und initiiert die Qualitätsförderung. Sie klärt Fragen des Lebensmittelrechts, des Außenhandels, des Herkunfts- und Markenschutzes und vertritt die Anliegen der Käsewirtschaft gegenüber Konsumenten, Behörden, der Öffentlichkeit und nationalen sowie internationalen Organisationen.

Die SMP vertritt die Interessen der Produzenten, vor allem auf politischer, wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Ebene. Als Ziele werden im Geschäftsbericht 2001 definiert:

- „Steigerung der Konsummenge von inländischer Milch und inländischen Milchprodukten.
- Schaffung optimaler Rahmenbedingungen für den Absatz von Milchprodukten und Förderung eines günstigen Klimas in der Öffentlichkeit sowie bei den Konsumenten und Konsumentinnen“ (SMP, WWW, 2003 (a), S. 83).

### *Aufgaben/Strategien/Zielgruppen*

Die SCM kümmert sich um die Werbung der zehn Käsesorten Emmentaler, Gruyère, Sbrinz, Appenzeler, Tilsiter, Tête de Moine, Vacherin Fribourgeois, Vacherin Mont d'Or, Bündner Bergkäse und Raclette. Lt. Geschäftsführer ROLAND SAHLI ist für den Erfolg der SCM entscheidend, „wie sich Image und Bekanntheitsgrad des Schweizer Käses über die Präsenz in den Verkaufsregalen entwickeln“ (WYSS-AERNI, 2003). Die Effizienz der Käsewerbung mit den verkauften Mengen zu messen ist falsch, da Preise und Mengen nicht von der SCM beeinflusst werden können.

Seit 1999 existiert bei der SMP das Fachgremium Marketing, das die Einarbeitung und fortlaufende Bewertung der Grundsätze für die Marketingstrategien sowie die Vorbereitung des Budgets zu Händen des SMP-Vorstands überprüft. „Die Werbung konzentriert sich auf das ganze Segment der Privathaushalte. Von besonderer Bedeutung sind die 15 bis 39 Jahre alten Männer und Frauen in städtischen Gebieten, die eher unterdurchschnittliche Konsumentinnen und Konsumenten sind, sowie Kinder und Jugendliche“ (SMP, WWW, 2003 (a)). Die Basiskommunikation bietet einen gesamtschweizerischen Marktauftritt und schafft eine Plattform, auf welcher die verschiedenen Anbieter und Direktvermarkter mit ihren Markenangeboten oder regionalen Spezialitäten aufbauen können. Basis-Marketing und Markenwerbung ergänzen und verstärken sich so gegenseitig.

Als Aufgaben werden genannt:

- Nationale und regionale Marktentwicklungsstrategien.
- Konkurrenzstrategien gegen Substitutionsprodukte, z. B. Margarine.
- Profilierung inländischer Milchprodukte gegenüber Importen (SMP, WWW, 2003 (a), S. 83).

#### *Bewertung der Maßnahmen*

Nach Auskunft von ROLAND SAHLI spielt das Marketingcontrolling eine wichtige Rolle in Hinblick auf zukünftige Marketingmaßnahmen. Die Durchführung gliedert sich in interne und externe Bereiche, wie z. B. Rücklaufquote oder POS-Kontakte (intern) bzw. Erfassung von Mediadaten oder Bewertung von Werbekampagnen (extern). Das Controlling ist für SAHLI Grundlage einer objektiven Beurteilung von Maßnahmen und unterbindet impulsive, persönliche Angriffe auf einzelne Bereiche bzw. Mitarbeiter. Die KOS sowie auch der Staat geben den Umfang der Controllingmaßnahmen bei der SMP vor (SAHLI, 2003).

#### 2.2.1.4 Frankreich: CIDIL/Sopexa

In Frankreich wurde 1981 das Centre Interprofessionnel de Documentation et d'Information Laitières (CIDIL) als Schaltstelle zwischen der Öffentlichkeit und der Milchbranche geschaffen.

Das CIDIL erfüllt drei Hauptfunktionen:

- Dokumentationszentrum: Das CIDIL erhebt und sammelt alle Informationen über Milchprodukte.
- Konsumbeobachtungsstelle/Marktforschung: Die Betriebe bezahlen ein Abonnement, das ihnen Zugang zu einer geschützten Info-Homepage, zu täglichen Börsen- und Marktberichten und zu Presserundschauen erlaubt.
- Werbung: Das CIDIL entwickelt verschiedene Informationsinstrumente, beispielsweise Faltblätter oder CDs und stellt diese der breiten Öffentlichkeit zur Verfügung (vgl. CIDIL, WWW, 2003).

Diese Funktionen werden von vier Abteilungen ausgeführt: Marketing (Beobachtungsstelle und Dokumentation), Information (Informationszentrum für die breite Öffentlichkeit, die Presse sowie Lehre und Forschung), Werbung (Werbekampagnen) und Öffentlichkeitsarbeit (CIDIL, WWW, 2003). Bei der Entwicklung der Kampagnen werden teilweise Pretests eingesetzt, aber die Begriffe Evaluierung oder Controlling sind in beiden Bereichen unbekannt (HERMELIN, 2003).

Im Ausland arbeiten die Molkereien bei der Markterschließung mit der Sopexa<sup>27</sup> zusammen. Sie hat in den vergangenen Jahren den Schritt von der Nonprofit-Organisation zur selbständigen Agentur vollzogen und wird nur der Vollständigkeit halber an dieser Stelle kurz erläutert. Die Sopexa ist eine Förderungsgesellschaft für französische Nahrungs- und Genussmittel, die 1961 in Paris auf Initiative des französischen Landwirtschaftsministeriums als Aktiengesellschaft gegründet wurde. „Somit ist die Sopexa ein halbstaatliches Unternehmen, deren Kapitaleigner zu 70% französische Nahrungsmittelhersteller und zu 30% öffentliche Stellen sind“ (SOPEXA, 2002 (a), S. 1). Von 1961 bis 1990 finanzierte die Sopexa sowohl ihre Betriebskosten als auch rund 50% der von ihr organisierten Aktionen mit Subventionen vom französischen Landwirtschaftsministerium. „Ziel von Sopexa war es vor allem, Auslandsmärkte zu schaffen, sie für die französischen Produkte vorzubereiten und die inländische Produktion entsprechend zu steuern“ (SOPEXA, 2002 (a), S. 2). 1991 kam es zu einem Umbruch innerhalb der Förderungsgesellschaft, indem sie erstmals ihre Leistungen den Partnern in Rechnung stellte und Honorare berechnete. Bis 2001 erfolgte somit die schrittweise Loslösung von den staatlichen Subventionen und dem Wandel von einer Nonprofit-Organisation zu einer selbständigen Agentur. Die Förderungsgesellschaft wurde zunehmend internationaler und verfügt heute über 40 Büros in 34 Ländern. „Spezifisch dabei ist, dass die Marketing- und Kommunikationsstrategien immer auf die jeweiligen Gegebenheiten der verschiedenen Absatzmärkte zugeschnitten sind, wobei jedes Auslandsbüro für die Entwicklung dieser Strategien und die Umsetzung der Maßnahmen im eigenen Land zuständig ist“ (SOPEXA, 2002 (a), S. 3).

Bereits im Jahr 1962 eröffnete die Sopexa Deutschland in Düsseldorf ein Büro, das heute hinsichtlich Größe und Umsatz die größte Dependance darstellt. In der Zeit von 1998 bis 2002 verdoppelte sich das Honorarvolumen von Sopexa Deutschland von 600 auf 1,3 Mio. Euro und der Umsatz stieg um 26% von 7,25 auf 9 Mio. Euro (SOPEXA, 2002 (b), S. 4). Das deutsche Büro ist für 31 verschiedene Produktetats<sup>28</sup> aktiv und betreut 65 Kunden, von denen 30 Unternehmen darstellen. „Allein 40% des Umsatzes werden mit der Kommunikationsarbeit für die französische Käsevielfalt erzielt“ (SOPEXA, 2002 (b), S. 2).

Tabelle 4: Finanzierung der Sopexa Deutschland

<i>Umsatz (%)</i>	<i>Auftraggeber/Finanzierung</i>
60	Aufträge durch Verbände
11	Aufträge durch Unternehmen
28	Zuschüsse von Berufsverbänden und Ämtern <sup>29</sup>
1	Durchführung von übergreifenden Image-Projekten für den französischen Staat

Quelle: SOPEXA, 2002 (b), S. 3

<sup>27</sup> Société pour la promotion de l'exportation des produits agricoles et alimentaires françaises

<sup>28</sup> Etats aus den Bereichen Käse, Obst, Gemüse, Fleisch, Geflügel und Wein (SOPEXA, 2002 (b), S. 1).

<sup>29</sup> Die Zuschüsse sind nicht mit staatlichen Subventionen gleichzusetzen, da die Sopexa im Wettbewerb mit anderen Agenturen steht (SOPEXA (b), 2002, S. 3).

Die Sopexa hat sich von ihrer Rolle als allgemeiner Kommunikator für französische Nahrungsmittel gelöst, „deren Kampagnen durch öffentliche Gelder finanziert wurden, aber sehr wenig Feedback über die Effizienz boten“ (SOPEXA, 2002 (a), S. 4). Sie kann als spezialisierte Dienstleistungsagentur im Bereich Lebensmittel bezeichnet werden und setzt im Auftrag französischer Nahrungsmittelunternehmen und –verbände Kommunikationskampagnen zur Präsentation und Imagepflege ihrer Produkte auf dem deutschen Markt um.

## 2.2.2 Absatzförderungsinstitutionen auf regionaler Ebene:

### Landesvereinigung der Bayerischen Milchwirtschaft e.V. (LVBM)

#### *Rechtliche Grundlage/Aufbau/Finanzierung*

Die Landesvereinigung der Bayerischen Milchwirtschaft wurde am 09.11.1956 unter dem Vorsitz von Staatsminister Prof. Dr. Baumgärtner gegründet und ist ein eingetragener Verein. Initiator war der Bayerische Landtag, der die Gründung einer Landesvereinigung nach dem Milch- und Fettgesetz (i. F. vom 10.12.1952) vorsah. Grund dafür war ein Überschuss an Agrarprodukten, der aus dem Aufruf nach Produktionssteigerung in den Nachkriegsjahren resultierte. Die Hauptaufgabe der LVBM war und ist die Nachfrage für bayerische Milchprodukte mittels Werbung anzukurbeln (LVBM, 1997).

Die Ausschüsse für die Bereiche Absatzförderung, Forschungsvorhaben und Haushalt haben eine empfehlende Wirkung für die 17 hauptamtlichen Mitarbeiter, die mit deren Durchführung betraut sind. Innerhalb der LVBM werden die Sachgebiete Werbung, Messen, Öffentlichkeitsarbeit, Technik und Umwelt unterschieden. In der Benennungsperiode 1996 bis 2000 setzten sich die Ausschüsse wie folgt zusammen:

Tabelle 5: Ausschüsse der LVBM und deren Zusammensetzung (1996-2000)

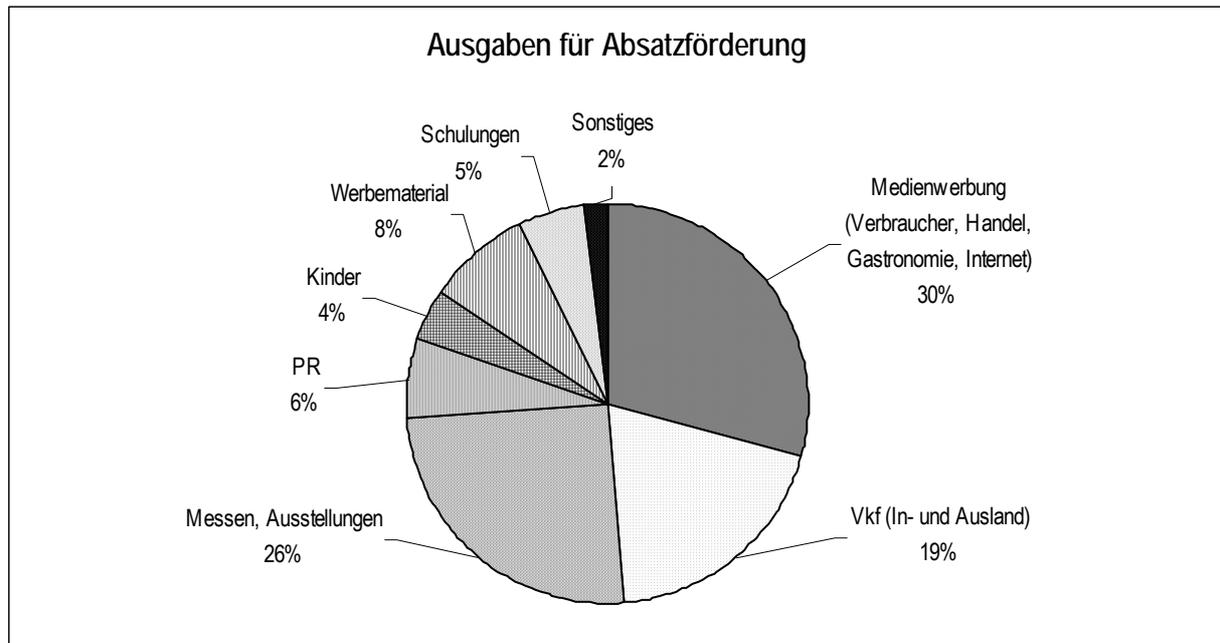
<i>Ausschuss</i>	<i>Zuständigkeit</i>	<i>Anzahl der Vertreter der Gruppen</i>				
		<i>Milcherzeuger</i>	<i>Genossenschaften</i>	<i>private Molkereien</i>	<i>Handel</i>	<i>Verbraucher</i>
Landes-Marktausschuss	Haushalt	5	4	4	2	3
Landes-Fachausschuss	Forschungsvorhaben	5	4	4	2	3
Landes-Werbeausschuss	Absatzförderung	4	2	3	3	2

Quelle: LVBM

Die LVBM finanziert sich auf Grundlage des Milch- und Fettgesetzes. Für jeden Liter Milch, der an eine bayerische Molkerei angeliefert wird, musste 1999 0,1 Cent abgeführt werden. Eine Hälfte des Budgets wurde Absatzförderungsmaßnahmen zugewiesen, die andere floss u. a. in einen Maul- und Klauenseu-

che-Fonds. Die Ausgaben der LVBM beliefen sich im Jahr 1999 auf ca. 5,85 Mio. Euro. Das Verhältnis der Ausgaben von Werbemaßnahmen zu Verwaltung betrug 80:20. Die interne Aufteilung des Budgets auf die unterschiedlichen Kommunikationsbereiche folgt keinem speziellen Schlüssel. Abbildung 3 zeigt als Beispiel die Budgetaufteilung des Jahres 1999.

Abbildung 3: Ausgaben der LVBM für Absatzförderung 1999



Quelle: LVBM, eigene Berechnung und Darstellung

### Ziele

Das Hauptziel der LVBM ist gemäß § 3 der Satzung die Förderung des Absatzes bayerischer Milch- und Milchprodukte. Als weitere Unterziele werden angegeben:

- Positives und glaubwürdiges Image für Milch und Käse aus Bayern vermitteln.
- Allen Marken ein attraktives Forum schaffen.
- Verbrauchern Lust auf Milch und Käse aus Bayern machen.
- Handel und Gastronomie zum Verbrauch bayerischer Milchprodukte motivieren.
- Akzeptanz von bayerischer Milch und bayerischem Käse bei Kindern und Jugendlichen erhöhen.
- Bayerische Produkte und Marken bei Verbrauchern etablieren (vgl. LVBM, 1997).

### Aufgaben/Strategien/Zielgruppen

Im Mittelpunkt der Absatzförderung steht die Verbraucheransprache mittels einer Anzeigenkampagne in Food- und Frauenzeitschriften. Direkt in Kontakt mit den bayerischen Milchprodukten werden die Verbraucher auf Messen und Ausstellungen gebracht, wo überdies auch allgemeine Informationen in

gedruckter Form vorliegen. Für eine konstante Berichterstattung in der bayerischen Tagespresse sollen fortlaufende Aussendungen der PR-Abteilung mit milchwirtschaftlicher Thematik sorgen.

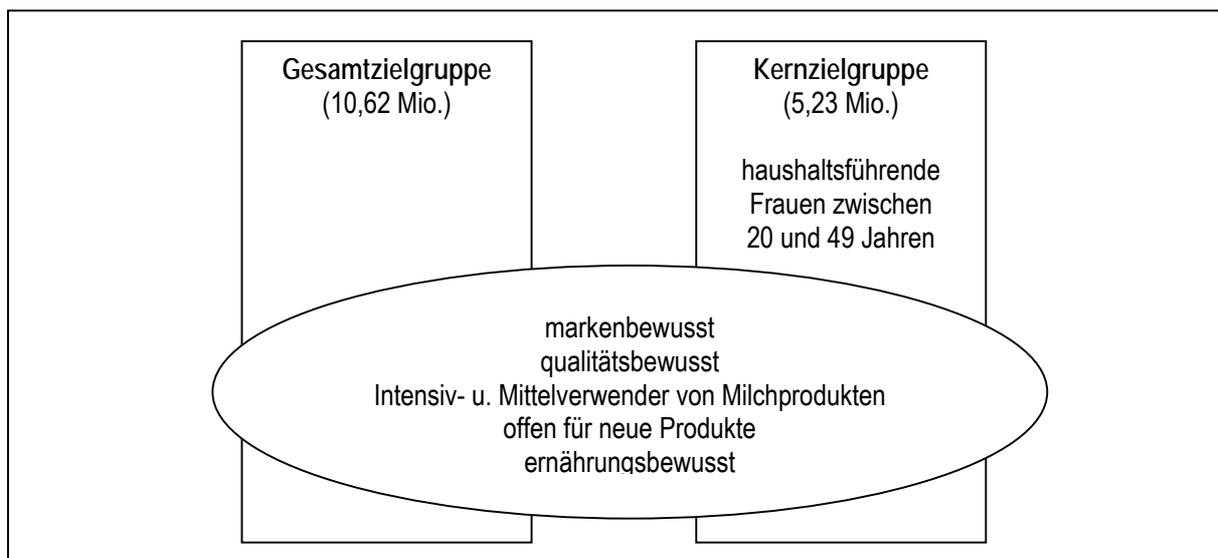
Alle regelmäßigen Konsumenten von Milch- und Käseprodukten in Deutschland, die zudem

- den Haushalt führen,
- regelmäßige Konsumenten von Milch- und Käseprodukten sind,
- eine klare Markenartikelorientierung und entsprechende Qualitätsansprüche zeigen und
- bereit sind, neue Produkte auszuprobieren

werden als Gesamtzielgruppe der Kampagne betrachtet.

Die Kernzielgruppe wird auf weibliche Personen zwischen 20 und 49 Jahren eingengt, die die gleichen Eigenschaften wie die Gesamtzielgruppe aufweisen und außerdem in westdeutschen Nielsen-Ballungsräumen leben.

Abbildung 4: Zielgruppe der Werbekampagne der LVBM



Quelle: LVBM, eigene Darstellung

Neben Verbrauchern werden auch Handel und Gastronomie sowie Multiplikatoren und Meinungsbildner mit Maßnahmen angesprochen (detaillierte Ausführungen einzelner Aktionen s. Kapitel 4).

Tabelle 6: Zielgruppen der Absatzförderungsmaßnahmen der LVBM

<i>Zielgruppen</i>			
<i>Verbraucher</i>	<i>Handel</i>	<i>Gastronomie</i>	<i>Multiplikatoren Meinungsbildner</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anzeigen</li> <li>• Veranstaltungen</li> <li>• Gemeinschaftsstände für Molkereien auf Ausstellungen</li> <li>• Ernährungsberatung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gemeinschaftsstände für Molkereien auf Messen</li> <li>• Seminare</li> <li>• Vkf-Aktionen</li> <li>• Anzeigen/PR</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bayerischer Milch- und Käsebote</li> <li>• Seminare</li> <li>• Anzeigen/PR</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisation von Kongressen und Veranstaltungen</li> <li>• PR-Maßnahmen</li> </ul>

Quelle: LVBM, 2002, S. 20

### *Bewertung der Maßnahmen*

Controllingmaßnahmen wurden nur sporadisch durchgeführt. So existiert im Messebereich ein Fragebogen für Molkereien, die am Gemeinschaftsstand teilgenommen haben. Im Bereich PR wurden von der Presseagentur Leistungsberichte mit quantitativen Aussagen erstellt. Auf Anregung des Bayerischen Staatsministeriums für Landwirtschaft und Forsten wurde deshalb das dieser Arbeit zugrunde liegende Forschungsvorhaben durchgeführt. Innerhalb von zwei Jahren sollten ausgewählte Maßnahmen einer Bewertung unterzogen werden (vgl. Kapitel 4).

## 2.3 Zusammenfassung und Überleitung

In Deutschland ist das Agrarmarketing auf drei Ebenen organisiert. Das einzelbetriebliche Marketing entspricht der klassischen Form des Marketing und verfolgt demgemäß eine Kombination aller Marketinginstrumente, um die Unternehmensziele zu erreichen (Direktvermarktung). Die mittlere Ebene bildet das kooperative Marketing (Gruppenmarketing). Die Formen der Kooperation sind sehr vielgestaltig, können jedoch u. a. in horizontale und vertikale Kooperationen unterteilt werden. Teilnehmer sind definierte Gruppen, die freiwillig Mitgliedsbeiträge entrichten und für deren Probleme gemeinschaftlich nach einer individuellen Lösung gesucht wird. Die dritte Ebene bildet das Gemeinschaftsmarketing, welches vom Gesetzgeber initiiert wurde. Es steht allen Branchenbeteiligten offen, wobei die Finanzierung unabhängig von einer Teilnahme in Form von gesetzlichen Zwangsabgaben erfolgt. Da den Institutionen des Gemeinschaftsmarketing auch staatliche Mittel zufließen, sind sie nicht gezwungen, Gewinne zu erwirtschaften. Dies, sowie die Tatsache, dass auch Dienstleistungen für die Mitglieder erbracht werden, führt zur Einordnung der Institutionen des Gemeinschaftsmarketing als Non-Profit-Organisation.

Grundsätzlich wird ein übergeordnetes, allgemeines Ziel verfolgt, von dem die Gesamtheit der Mitglieder profitiert. Dieses wird in der Satzung festgelegt, wobei im Agrarsektor die Absatzförderung bestimmter Produktgruppen forciert wird. Als weitere Aufgaben können z. B. Basismarktforschung, Schaffung von Qualitätsstandards, Zeichenarbeit, Förderung von Forschungsprojekten oder die Interessenvertretung der Mitglieder gegenüber dem Staat und anderen Organisationen definiert werden. Wichtig ist die Abstimmung der Ziele zwischen externen, zielbestimmenden und –generierenden Einheiten, um ein geschlossenes Auftreten zu erreichen.

Da die Aufgabenstellung im Gemeinschaftsmarketing im Gegensatz zum Marketing von Einzelunternehmen stark eingeschränkt ist, können auch nur bestimmte Marketinginstrumente zum Einsatz gebracht werden. So liegt die Preispolitik in Händen der Mitglieder und auch im Rahmen der Distributionspolitik lassen sich nur Funktionen hinsichtlich der Absatzanbahnung bzw. -stabilisierung wahrnehmen. Die Produktpolitik bietet für das Gemeinschaftsmarketing marktgestaltende Funktionen wie z. B. Kennzeichnung oder Zeichenarbeit. Den bedeutendsten Stellenwert nimmt jedoch die Kommunikationspolitik ein, da Kommunikationsbedarf vom Erzeuger/Hersteller bis zum Verbraucher herrscht. Gemeinschaftsmarketing bietet ein Dach, welche diese Kommunikationsleistungen bündeln und koordinieren kann. Neben den bekannten Instrumenten Öffentlichkeitsarbeit, Mediawerbung, Verkaufsförderung und Messen, wurden in den letzten Jahren zunehmend die Instrumente Sponsoring und Multimedia-Kommunikation im Gemeinschaftsmarketing erprobt. Die Öffentlichkeitsarbeit nimmt einen hohen Stellenwert ein, da die wachsende Entfremdung der Bevölkerung von der Landwirtschaft und ihren Produktionsmethoden sowie nostalgische Werbung zu einem verzerrten Bild der Realität führen. Der externe Aufgabenbereich der Öffentlichkeitsarbeit umfasst deshalb u. a. Kontaktpflege mit der Außenwelt, während der interne Bereich sich mit dem Fremd- und Eigenbild der Organisation befasst. Weitere wichtige Aufgaben betreffen die Einübung von Dialogbereitschaft sowie die Leitbildentwicklung. Neben den klassischen PR-Instrumenten nimmt das Event-Marketing eine zunehmend wichtige Position ein. Die emotionale und persönliche Auseinandersetzung mit einer Thematik erhöht dabei das Involvement der Verbraucher bezüglich der beworbenen Produktgruppe und hat damit die beste Wirkung auf die Informationsspeicherung. Die Mediawerbung verbreitet werbliche Informationen über die Belegung von Werbeträgern mit Werbemitteln. Da hier im Gegensatz zur Öffentlichkeitsarbeit ein leistungsbezogenes Entgelt anfällt, ist deren Einsatz vom zur Verfügung stehenden Budget abhängig. Im Gemeinschaftsmarketing dient die Mediawerbung vor allem der Imageförderung, der Herausstellung einer bestimmten Herkunft oder unterstützt mehrere konkret benannte Einzelfirmen und –marken. Die Verkaufsförderung liefert einen konkreten Anreiz, den Kaufakt zu vollziehen oder voranzutreiben. Unterschieden werden eine Push-Strategie, die den Hineinverkauf in den Handel verfolgt und eine Pull-Strategie, die an die Konsumenten gerichtet ist. Im Gemeinschaftsmarketing treten z. B. in Form von Länderwochen verschiedene Hersteller unter einem gemeinsamen Dach auf, so dass hier einzelne Marken explizit genannt und eingebunden werden können. Genau betrachtet ist dies als Verbund-Verkaufsförderung einzuordnen, da nicht die Gesamtheit aller Mitglieder davon profitiert. Messen und Ausstellungen werden genutzt, um den Auftritt der Mitglieder zu bündeln und damit nicht nur Kosten zu sparen, sondern auch eine einheitliche Präsentation zu ermöglichen. Darüber hinaus können von der Institution des Gemein-

schaftsmarketing Serviceaufgaben wie z. B. Verpflegung des Messepersonals, gemeinsame Öffentlichkeitsarbeit oder die Gewährung von Kostenzuschüssen übernommen werden. Im Rahmen des Instruments Sponsoring werden Personen und/oder Organisationen im sportlichen, kulturellen und/oder sozialen Bereich unterstützt, um eigene Kommunikationsziele zu erreichen. Da der Erfolg der Maßnahme von Bekanntheit, Sympathie, Glaubwürdigkeit und Leistungsstärke des Gesponserten abhängt, ist die Affinität zwischen Sponsor und Gesponsertem unbedingt zu prüfen. Wichtig ist zudem eine kontinuierliche Unterstützung über mehrere Jahre, da sich erst dann die Reputation des Geförderten mit dem Ansehen der Organisation verbindet. Die Multimedia-Kommunikation erweitert die Möglichkeiten der Zielgruppenansprache und stellt nicht nur in Krisensituationen ein wichtiges Sprachrohr dar. Informationen können hier gebündelt und zielgruppenspezifisch aufbereitet sowie jederzeit abgerufen werden. Der Einsatz der Kommunikationsinstrumente ist letztlich abhängig von der Aufgabenstellung und dem Budget der jeweiligen Institutionen des Gemeinschaftsmarketing, so dass die Ausgestaltung stark variiert. Dies sowie die Bereitschaft zur Überprüfung der Effizienz der Maßnahmen, werden am Beispiel von vier nationalen Institutionen des Gemeinschaftsmarketing sowie einer regionalen Institution erläutert.

Im Produktbereich Milch findet das Gemeinschaftsmarketing auf nationaler Ebene durch die CMA statt. Neben der Absatzförderung erweitern sich die Aufgaben z. B. auf die Erschließung und Pflege ausländischer Märkte, die Unterstützung von regionalen Erzeugungs- und Absatzaktivitäten sowie der Verbesserung der Marktorientierung von Erzeugnissen. Im Jahr 2001 flossen über 32 Mio. Euro über die Abgaben der Milcherzeuger an die CMA. Eine Überprüfung der Aufgaben hinsichtlich der Zielerreichung wurde angestrebt, jedoch noch nicht zufrieden stellend gelöst. Das Gemeinschaftsmarketing für Milch wird in Österreich vom Agrarmarkt Austria (AMA) betreut, wobei sich die Beitragsregelung am Muster des deutschen Absatzfondsgesetzes orientiert. Insgesamt belief sich der Agrarmarketingbeitrag für Milch auf 7,7 Mio. Euro. Eine Überprüfung der Maßnahmen wird sporadisch durchgeführt. Das Schweizer Gemeinschaftsmarketing für Milch und Käse wird arbeitsteilig von der Käseorganisation Schweiz (KOS) (Dachorganisation), der Switzerland Cheese Marketing (SCM) (Consumer-Marketing) und den Schweizer Milchproduzenten (SMP) (Basismarketing-Milch) durchgeführt. Eine Überprüfung der Leistungen wird je nach Umfang intern (z. B. Erfassung von Rücklaufquoten) oder extern (z. B. Bewertung der Werbekampagne) durchgeführt. Vorgaben erteilen die Dachorganisation und/oder der Staat. Das Centre Interprofessionnel de Documentation et d'Information Laitières (CIDIL) übernimmt in Frankreich das Gemeinschaftsmarketing der Milchbranche. Eine Überprüfung der Maßnahmen wird hier nicht verfolgt. Als regionales Beispiel des Gemeinschaftsmarketing dient die Landesvereinigung der Bayerischen Milchwirtschaft (LVBM), deren Kommunikationsmaßnahmen Gegenstand der in Kapitel vier wiedergegebenen empirischen Überprüfung sind. Die LVBM wurde 1956 gegründet und ist für die Absatzförderung der bayerischen Milchprodukte verantwortlich. Die Finanzierung erfolgt über das Milch- und Fettgesetz, dass die Abgabe von 0,1 Cent pro angeliefertem Liter Milch an eine bayerische Molkerei fordert. Die Hälfte des dabei zustande gekommenen Budgets, etwa 4,8 Mio. Euro, fließt dabei in Absatzförderungsmaßnahmen. Eine Überprüfung der Maßnahmen wurde bisher nur sporadisch durchgeführt, so dass ein Forschungsprojekt unterstützt wurde, dass den Aufbau eines Bewertungskonzepts in Gang setzt. Im folgenden Kapitel drei werden die dafür notwendigen theoretischen Grundlagen vorgestellt.

### 3 Grundlagen und Methoden zur Erstellung eines Bewertungskonzepts für die Kommunikationspolitik im Gemeinschaftsmarketing

Die Bewertung der Kommunikationsmaßnahmen im Gemeinschaftsmarketing soll zeigen, mit welchem Erfolg sich die durchführende Organisation ihrem Arbeitsauftrag widmet. Erfolg wird dabei als Zielerreichungsgrad verstanden, dessen Dimension von den Mitgliedern des Gemeinschaftsmarketing definiert werden muss. Wird der Zielfindungsprozess umgangen, kann man im Nachhinein das Eintreten des Erfolgs leichtfertig zurechtbiegen. Dabei herausgestellte Erfolge sind jedoch nicht nachprüfbar, was bei positiven Ergebnissen ärgerlich ist. Diese Vorgehensweise schützt jedoch gleichzeitig vor dem Feststellen eines Misserfolgs – und ist deshalb in der Praxis oft anzutreffen. „Darüber hinaus besteht bei Verantwortlichen des Gemeinschaftsmarketing teilweise nur eine geringe Bereitschaft, sich selbst Messzahlen vorzugeben und nach außen zu tragen, die im Zweifelsfall eher zum Nachteil der Verantwortlichen genutzt werden können. Zielsetzungen werden deshalb schriftlich nur sehr allgemein und mit einem relativ großen Interpretationsspielraum fixiert“ (BALLING in WAGNER, 2000, S. 344). Neben der Vorgabe von Messzahlen spielt jedoch auch die Bezugsbasis eine entscheidende Rolle und wird von WAGNER als Kernfrage bezeichnet (2000, S. 112). Die Ermittlung von Informationen und Daten ist sinnlos, so lange kein Bezug zur Ausgangslage geschaffen werden kann. „Von Erfolg ist zweckmäßigerweise dann zu sprechen, wenn das Niveau einer Zielvariablen oberhalb des Status-Quo-Niveaus liegt oder wenn eine negative Entwicklung abgewendet werden konnte. Von Misserfolg muss man sprechen, wenn die Niveaus der Zielvariablen unter dem Status-Quo-Niveau liegen“ (KLEIN, 1994, S. 43). Mit dem Erfolg untrennbar verbunden sind die Begriffe Effektivität und Effizienz. „Üblicherweise wird Effektivität mit der Wirksamkeit oder Zielgerichtetheit einer Handlung gleichgesetzt (Ziel-Output-Relation). Demgegenüber zielt Effizienz – auch Wirtschaftlichkeit genannt – auf das Verhältnis von Output (Handlungsergebnis) und Input (Mittleinsatz) ab“ (SEUFFERT, 1999, S. 292/293).

SCHMIDT bewertet das Gemeinschaftsmarketing rein nach Effizienzgesichtspunkten, da die Mitglieder für das Gemeinschaftsmarketing, freiwillig oder gesetzlich verpflichtet, Finanz- oder Sachmittel zur Verfügung stellen. Diese Ressourcen fehlen für hausinterne Marketingmaßnahmen, so dass die Durchführung von Gemeinschaftsmarketing aus ökonomischer Sicht nur zu rechtfertigen ist, wenn der finanzielle Nutzen für die Beitragszahler größer sei als die Kosten<sup>30</sup> (1995, S. 61). Das oberste Ziel des Gemeinschaftsmarketing, die Absatzförderung, muss sich jedoch nicht für jeden Beitragszahler in gleicher Art und Weise finanziell auswirken. So wird beispielsweise eine Umsatzsteigerung durch eine Vkf-Aktion nur einem an der Aktion beteiligten Partner zugute kommen können. In diesem Fall sind die Unternehmensgröße und die aktive Teilnahme am Programm des Gemeinschaftsmarketing ausschlaggebend für

---

<sup>30</sup> Grundsätzlich fordert SCHMIDT vom Gemeinschaftsmarketing, dass es die generellen mittelbaren Unternehmensziele der Beitragszahler – insbesondere Existenzsicherung und Gewinnmaximierung – effizient verbessert (1995, S. 61). Gleichzeitig räumt er ein, dass ein derartiger empirischer quantitativer Effizienzvergleich anhand einer Situation mit und ohne Gemeinschaftsmarketing jedoch in der Regel unmöglich ist und es bisher keine modelltheoretischen Ansätze gibt die analysieren, welche Maßnahmen für die Mitglieder wirtschaftlich sinnvoll sind.

den finanziellen Nutzen. Wird dagegen eine Imageverbesserung für bayerische Milchprodukte über eine PR-Aktion oder die Werbekampagne erreicht, muss dies nicht unbedingt in höheren Umsätzen resultieren. Der Erfolg des Gemeinschaftsmarketing kann deshalb nicht nur auf den finanziellen Nutzen reduziert werden, sondern es sollte sich zudem die Frage nach der Effektivität im Hinblick auf die Wirksamkeit oder Zielgerichtetheit einer Maßnahme stellen. „Versteht man unter dem Nutzen des verbandlichen Leistungsangebots dessen Fähigkeit, die subjektiv empfundenen Bedarfe der Leistungsadressaten zu decken, kann anstelle von (konkreter) Bedarfsdeckung genauso von Nutzenstiftung durch den Verband gesprochen werden“ (SEUFERT, 1999, S. 292/293).

Entspricht die Nutzenstiftung nicht den Vorstellungen der Mitglieder, können sie in gesetzlich initiierten Kooperationen lediglich ihre Unzufriedenheit äußern, da ein Austritt nicht ausführbar ist. Einzige Sanktionsmöglichkeiten sind somit der Boykott von Gemeinschaftsaktionen bzw. deren Nichtbeachtung. Die Möglichkeit einer aktiven Beteiligung an der Entwicklung und Verbesserung von Gemeinschaftsmaßnahmen wird selten genutzt. Um dem Teufelskreis „Unmut – Boykott – noch schlechtere Aktionen – noch weniger Erfolg – noch größerer Unmut“ vorzubeugen, sollte die „Effizienzsteigerung (Steigerung des Wirkungsgrades der eingesetzten Mittel) und die Erhöhung der Effektivität (Steigerung der Wirksamkeit durch ein höheres Niveau und eine stärkere Kontinuität in der Erfolgsrealisierung)“ nachgewiesen werden (BALLING in WAGNER, 2000, S. 343). Optimal wäre die Aufstellung eines Kosten/Nutzenverhältnisses, das auch diejenigen Kommunikationsleistungen sichtbar macht, die sich erst durch das Nichteintreten von Umständen<sup>31</sup> bezahlt machen. Die Bedeutung der Investition würde jedoch ersichtlich werden, wenn sie unterlassen worden wäre. Die Teilnahme an Veranstaltungen, die Durchführung von Sponsoring-Maßnahmen, der Aufbau und die Pflege eines Presseverteilers – all diese Grundlagen von Kommunikationsarbeit müssen in die Zieldefinitionen einfließen und entsprechend berücksichtigt werden. Je weniger messbar die Erfolge von Kommunikationsmaßnahmen sind, desto weniger Gründe gibt es schließlich auch, entsprechende Mittel dafür einzusetzen (MANNIGEL in MARTINI, Band 1, Kapitel 1.620, 1994, S. 2). Aus diesem Grund muss stets danach gestrebt werden, die Leistungen zu definieren und anhand einer Überprüfung offen zu legen. Ein Leistungsnachweis sollte allerdings nicht nur für die Legitimation herangezogen werden, sondern stellt durch die permanente Bewertung und Optimierung einzelner Maßnahmen die Grundlage für professionelle Kommunikationsarbeit dar.

In Bezug auf diese Bewertung ist Controlling ein Schlagwort, das in der Praxis oft gleichbedeutend dem Begriff Evaluierung verwendet wird. Während das Anliegen in die gleiche Richtung tendiert, liegen die Wurzeln der beiden Ansätze in unterschiedlichen Fachrichtungen. Die partizipative Evaluierung wird als eine alternative Möglichkeit zum Controlling-Ansatz betrachtet, die Maßnahmen in einer kleinen NPO hinsichtlich deren Erfolgs zu überprüfen und einen Schritt in Richtung Professionalisierung zu leisten. Eine Einführung in die Bewertungskonzepte sowie eine Auslotung der Potentiale und Ziele im Hinblick auf das Gemeinschaftsmarketing findet sich in Kapitel 3.1. Da sich das Gemeinschaftsmarketing in ers-

---

<sup>31</sup> Beispielsweise die Vermeidung von Panikreaktionen in der Bevölkerung bei Risikohinweisen durch gezielt vorbereitete Pressemitteilungen und Kontaktpflege mit den Medien.

ter Linie an Endverbraucher richtet, werden anschließend in Kapitel 3.2 die unterschiedlichen Einflussgrößen auf die Kaufentscheidung aufgeführt. Anhand der aktivierenden Determinanten wie beispielsweise Emotion oder Einstellung, der individuellen Voraussetzungen sowie der Wahrnehmung werden die wichtigsten Variablen erläutert. Wie die Entscheidungsfindung beim Kauf von Gütern des täglichen Gebrauchs zustande kommt und welche Rolle dabei die Kommunikation spielt behandelt Kapitel 3.3.

Die Wirkungsmodelle in Kapitel 3.4 stellen die Grundlage für das Verständnis der Bewertung dar. Das Impact-Modell, das Modell der Wirkungspfade sowie die Theorie der Schweigespirale zeigen Ansätze, wie die Wirkung der Kommunikation erklärt werden kann. Da diese meist nicht direkt beobachtbar ist, werden anschließend Erfolgsindikatoren festgelegt (Kapitel 3.5). Die in der Theorie zur Verfügung stehenden Bewertungsinstrumente für diese Indikatoren sind vielfältig bis unüberschaubar. Da der Controlling-Ansatz bzw. die Evaluierung in die Praxis einer kleinen NPO integriert werden soll, erfolgt deshalb eine Eingrenzung hinsichtlich der Kriterien „einfache und schnelle Durchführung“ sowie „Möglichkeit der Standardisierung“. Daraus ergeben sich dreizehn Instrumente, die im Kapitel 3.6 erläutert und im anschließenden empirischen Teil für die einzelnen Kommunikationsbereiche gemäß einem Baukastensystem ausgewählt werden.

### **3.1 Controlling und Evaluierung – zwei Bewertungskonzepte aus unterschiedlichen wissenschaftlichen Fachrichtungen**

Der Bereich Kommunikationspolitik bewegt sich in einem komplexen und dynamischen Spannungsfeld, in dessen Mittelpunkt der Verbraucher steht. Die Vielfalt der Instrumente, mit denen dieser angesprochen werden kann, bringt unzählige Ausprägungsformen und Kombinationsmöglichkeiten mit sich. Der Erfolgswachweis gestaltet sich dabei nicht nur im Gemeinschaftsmarketing als schwierig, da psychologische Unwägbarkeiten und Zurechnungsprobleme die Erfassung der Wirkungen nur annähernd erlauben (LIEBL, 2003, S. 68). Anhand der Bewertungskonzepte Controlling und Evaluierung soll im Folgenden gezeigt werden, wie aus Sicht der unterschiedlichen Fachrichtungen Betriebswirtschaftslehre und Sozialwissenschaft diese Problematik behandelt werden kann. Abschließend werden die Potentiale und Ziele im Hinblick auf deren Einsatz im Gemeinschaftsmarketing zusammengeführt.

### 3.1.1 Kommunikations-Controlling im Gemeinschaftsmarketing

Der Begriff Controlling und dessen Wortfamilie rund um das Verb „to control“ gehen auf die lateinischen Wörter „contra“ (gegen) und „rotulus“ (Rolle) zurück. „Im Französischen wurde daraus im 13. Jahrhundert eine „contrerolle“<sup>32</sup> im Sinne der Überprüfung eines Vertrages“ (HORAK, 1995, S. 89). Eine Auseinandersetzung mit Controlling nach heutigem Verständnis kann in Deutschland jedoch erst seit der zweiten Hälfte der 50er Jahre verzeichnet werden (LIEBL, 2003, S. 11). Vermieden werden sollte dabei die Gleichsetzung von Controlling mit Kontrolle, da es im betriebswirtschaftlichen Sinne vielmehr einer Lenkung, Steuerung und Regelung entspricht (PIONTEK, 2005, S. 17). Es existiert jedoch bis heute kein einheitliches Verständnis von Controlling, sondern es wird je nach Fokus als Informationsversorgungsfunktion, als spezielle Form der Führung oder als Koordinationsfunktion definiert (vgl. WEBER, 2004, S. 22 ff.; HORVÁTH, 1996, S. 141; PREISLER, 1996, S. 14). Während die zwei erstgenannten Gruppen frühen Definitionsansätzen entspringen, ist die Betrachtung der Koordination unterschiedlicher Teilsysteme der Unternehmensführung derzeit dominierend<sup>33</sup>. Die Ursprünge liegen im systemorientierten Ansatz, bei dem die Strukturierung komplexer Systeme und die Analyse der zwischen den einzelnen Systemelementen bestehenden Austauschbeziehungen im Mittelpunkt stehen. Das Führungssystem wird demgemäß in ein Planungs- und Kontrollsystem sowie ein Informations(versorgungs)system differenziert, dessen Koordinationsbedarf das Controlling<sup>34</sup> deckt (vgl. WEBER, 2004, S. 27).

Unter Marketing-Controlling wird die Spezialisierung des Controlling auf den Funktionsbereich Marketing verstanden. Es kann als „Subsystem des gesamtunternehmensbezogenen Controllingsystems angesehen werden, welches durch die Koordination der Informationsversorgung, Planung und Kontrolle unterstützend auf den Marketing-Führungsprozess einwirkt“ (LIEBL, 2003, S. 54; vgl. BRUHN, 2001, S. 290). Dabei wird eine systematische, kritische und unvoreingenommene Prüfung und Beurteilung des gesamten Marketing-Prozesses, d. h. von Zielen, Strategien und Maßnahmen sowie der Organisation, Methoden und Arbeitskräfte angestrebt (SCHIMBORSKI, 1997, S. 27/28). Ein Teilbereich des Marketing-Controlling ist wiederum das **Kommunikations-Controlling**, welches sich auf die Kommunikationspolitik bezieht<sup>35</sup>. Es beinhaltet die „Koordination bzw. Integration und informatorische Fundierung der Funktionen Kommunikations-Planung und Kommunikations-Kontrolle zur Steuerung der Übermittlung von In-

---

<sup>32</sup> „Bezeichnenderweise wird Controlling erstmals in Zusammenhang mit einer staatlichen Institution erwähnt. Unter der Stellenbezeichnung ‚Countrroller‘ existierte bereits im 15. Jahrhundert am englischen Königshof ein Aufgabenträger, der Aufzeichnungen über ein- und ausgehende Gelder und Güter zu führen hatte. [...] 1880 wird erstmals in einem Wirtschaftsunternehmen ... ein Controller mit vorwiegend finanzwirtschaftlichen Aufgaben installiert“ (HORAK, 1995, S. 89).

<sup>33</sup> Lt. WEBER sind jedoch alle drei Ansätze mit Problemen behaftet, die entweder in mangelnder Originalität oder in der Stringenz der theoretischen Herleitung zu finden sind (2004, S. 31).

<sup>34</sup> Die Ausführung obliegt u. a. dem so genannten Controller, der für ein wirtschaftliches Instrumentarium sorgt, das vor allem durch systematische Planung und der damit notwendigen Kontrolle hilft, die aufgestellten Unternehmungsziele zu erreichen (PREISLER, 1996, S. 16). Daneben bezeichnet das Controllershhip das gesamte Aufgabenbündel, das Controllern übertragen und/oder von diesen wahrgenommen wird (WEBER, 2004, S. 5).

<sup>35</sup> Lt. LIEBL sind in der Literatur kaum Auseinandersetzungen mit dieser Thematik zu finden, was auf die ausgeprägte Orientierung der Kommunikation an psychologischen Zielgrößen und der damit verbundenen schwierigeren Steuerbarkeit zurückgeführt wird (2003, S. 55).

formationen und Bedeutungsinhalten, um eine Beeinflussung von Einstellungen und Verhaltensweisen der Zielgruppen gemäß spezifischer Kommunikationsziele zu erreichen“ (LIEBL, 2003, S. 56). Kernpunkt bildet dabei das Image-Controlling, da das Image meist ein zentrales Kommunikationsziel darstellt. Ein weiterer wichtiger Bestandteil ist das Marken-Controlling, das im Gemeinschaftsmarketing jedoch meist keine Bedeutung erlangt. Denkbar wäre es im übertragenen Sinne auf die Herausstellung der regionalen Herkunft, wie z. B. „Milch und Käse aus Bayern“.

Ein Blick in die historische Entwicklung des Controlling zeigt, dass die Buchhaltung und das Finanz- und Rechnungswesen die ersten Entwicklungsstufen darstellten (vgl. LIEBL, 2003, S. 12 f.). Die Weltwirtschaftskrise führte ab 1930 zur Verzahnung von Planung und Tagesgeschäft und resultierte im operativen Controlling, welches zukunftsorientiert ausgerichtet ist und die aktive Unternehmenssteuerung betrifft. Es befasst sich mit den Dimensionen Aufwand/Ertrag und Kosten/Leistungen und den daraus abgeleiteten Zielgrößen Erfolg, Rentabilität und Wirtschaftlichkeit (kurzfristige Betrachtung). Aufgrund der Dauer des Betrachtungszeitraums werden ökonomische sowie psychologische, kurzfristige Kommunikationsziele dem operativen Controlling zugeordnet. Immer komplexere und beschleunigte Wirtschaftsabläufe führten ab 1970 zur Erweiterung um die strategische Planung, bei der die langfristige Existenzsicherung im Mittelpunkt steht. Das strategische Controlling verzahnt schließlich die strategische Planung mit der operativen Planung sowie den Entscheidungen des Tagesgeschäfts. Hier werden in Form einer Unternehmens- und/oder Umfeldanalyse endogene und exogene Änderungen aufgezeigt, die zur langfristigen Planung und Aufstellung des Unternehmens herangezogen werden können (vgl. WEBER, 2004, S. 485 ff.). Es stellt verbindliche Aussagen hinsichtlich Leitbild, Zielsetzung, Strategien und Maßnahmen auf und schafft die Voraussetzung für die Beurteilung des Unternehmens. Zielgrößen sind Erfolgspotentiale und Existenzsicherung in einem mittel- bis langfristigen Zeithorizont (LIEBL, 2003, S. 71). Psychologische mittel- bis langfristige Kommunikationsziele, die beispielsweise Einstellungen und Image betreffen, werden als Vorsteuergröße für die erfolgreiche Umsetzung der operativen Kommunikationsziele betrachtet (LIEBL, 2003, S. 78).

Ziel des (Kommunikations-) Controlling ist die Gewinnung von entscheidungsrelevanten Informationen, die zu einer bestmöglichen Erfüllung der gestellten Aufgaben führen. Diese konzentrieren sich auf die Bereiche Planung, Kontrolle, Steuerung sowie Information. Des Weiteren wird durch die Erhöhung der Kostentransparenz eine Effizienzsteigerung angestrebt und ein höheres Zielbewusstsein verankert. Dies führt wiederum zu einer Verbesserung der Argumentationsposition gegenüber externen Interessensgruppen und zu einer rationellen und zielgerichteten Gestaltung der Arbeitsabläufe (HORAK, 1995, S. 248).

Das Kommunikations-Controlling hat die Planung der Kommunikationsmaßnahmen eines Unternehmens oder einer Organisation zu gewährleisten. Die Grundlage eines effektiven Einsatzes von Kommunikationsinstrumenten wird im strategischen Bereich gelegt, indem das Zielpublikum und dessen Bezug zum Kommunikationsobjekt ermittelt werden. Dafür kann u. a. die Imageanalyse herangezogen werden, die z. B. mit Hilfe des Semantischen Differentials den Beliebtheitsgrad des Objekts erfasst (vgl. Kapitel

3.6.12). Speziell für kleine Organisationen des Gemeinschaftsmarketing bietet sich die Potentialanalyse zur Unterstützung der strategischen Planung an (vgl. PIONTEK, 2005, S. 76 ff.; HORAK, 1995, S. 316 ff.). Der operative Bereich der Planung bietet – so weit möglich – betriebswirtschaftliche Unterstützung. Des Weiteren koordiniert er die Marketingziele und sorgt für eine Abstimmung innerhalb des Marketing-Mix (JUNG, 2003, S. 433).

Wichtig für die Kursüberwachung und –überprüfung ist neben der Planung die Kontrolle. Darunter wird der „Vergleich zwischen einer (normativen) Plangröße und einer (empirischen) Realisationsgröße (Soll-Ist-Vergleich) mit anschließender Abweichungsanalyse“ verstanden (LIEBL, 2003, S. 59). Aus operativer Sicht wird dabei die Einhaltung, Richtigkeit und Effizienz einer realisierten Marketing-Konzeption betrachtet, wofür im Falle des Gemeinschaftsmarketing vor allem außerökonomische Größen herangezogen werden. Grundlegend ist dabei die Definition von operationalisierten Zielen (DIEHL, 2003, S. 114). Da auch im Gemeinschaftsmarketing auf eine betriebswirtschaftliche Rationalität nicht verzichtet werden darf, ist die Budgetkontrolle obligatorisch. Grundlegend ist die Verzahnung von Planung und Kontrolle, da deren Elemente und Ergebnisse in zukünftige Prozesse einfließen und zu einer kontinuierlichen Verbesserung der Maßnahmen führen.

Treten Abweichungen zwischen Soll- und Ist-Werten auf, hat das Kommunikations-Controlling die Aufgabe der Steuerung bzw. Regelung zu erfüllen. Im Gegensatz zur Regelung entspricht die Steuerung einer Vorkopplung, die zukunftsbezogen ausgerichtet ist und vor Eintritt der Störung eingreift (Störungsabwehr). Kontrollgrößen und Vorschläge zur Gegensteuerung, wenn Soll-Ist-Abweichungen auftreten, werden im strategischen wie operativen Bereich erarbeitet (JUNG, 2003, S. 16/17).

Eine weitere Kernaufgabe des Controlling betrifft den Komplex Information. Dabei ist auf eine bedarfsorientierte und rechtzeitige Bereitstellung der Informationen zu achten, d. h. es müssen die personenbezogene Informationsnachfrage und der aufgabenbezogene Informationsbedarf festgestellt werden (PIONTEK, 2005, S. 106). Das dadurch zusammengestellte und dokumentierte Angebot stellt ein Informations-Pool zu kommunikativen Fragestellungen dar, dessen Aktualität durch die kontinuierliche Erweiterung seitens des Controlling gewährleistet wird. PIONTEK hebt die Bedeutung der Information hervor, indem er den zukünftigen wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen aller Branchen von der Qualität der Information und der Fähigkeit mit dieser umzugehen zu können abhängig macht (2005, S. 107). Auch der Non-Profit-Bereich erfährt durch die Einführung des Controlling einen Professionalisierungsschub, der zur Existenzsicherung der Organisationen in Form einer transparenteren und stichhaltigeren Kommunikation mit den Anspruchsgruppen führt. Dabei ist jedoch eine Anpassung an die Besonderheiten des Gemeinschaftsmarketing vorzunehmen (vgl. Kapitel 5.2).

Die Ausgangslage unterscheidet sich dabei grundsätzlich von Profit-Unternehmen, da im Gemeinschaftsmarketing keine erwerbswirtschaftlichen Zwecke verfolgt werden, sondern die Erbringung spezifischer Leistungen zur Deckung eines bestimmten Bedarfes (SCHWARZ ET AL., 1999, S. 19; SEUFERT, 1999, S. 31 ff.). Da der Nachweis der Wirkung des Gemeinschaftsmarketing auf die Absatzsteigerungen der beworbenen Produkte in quantitativer Form nicht erbracht werden kann, ist die Überprüfung der er-

zielten Wirkung bei den Zielgruppen anzustreben<sup>36</sup>. Dies ist aufgrund der indirekten Messung über Indikatoren (vgl. Kapitel 3.5) mit Problemen behaftet, stellt jedoch eine der wenigen Möglichkeiten einer Bewertung dar (vgl. HORAK, 1995, S. 265). Aufgrund der Dominanz der qualitativen Ziele ist die Übertragbarkeit der Controlling-Instrumente nur im begrenzten Maße möglich und führt zur Anwendung und/oder Entwicklung von qualitativ orientierten Verfahren. Neben dem angestrebten Einwirken auf die Zielgruppen ist die Erfüllung der Erwartungen der Mitglieder ein weiterer Erfolgsfaktor für die Organisation. Die Definition dieser Erwartungen transformiert in operationalisierte Ziele des Gemeinschaftsmarketing bedarf eines umfangreichen Prozesses, der jedoch nicht übergangen werden sollte, da die Zufriedenheit der Anspruchsgruppen eine zentrale Steuerungsgröße darstellt.

Schwierigkeiten ergeben sich im operativen Bereich im Umgang mit dem klassischen Finanz-Controlling (vgl. WEBER, 2004, S. 145 ff.), da bereits eine einfache Ausgaben- und Aufwandsrechnung aufgrund von Zurechnungsproblemen auf verbindliche Kostenstellen scheitert und die erbrachten Leistungen meist nicht in Geldeinheiten transformiert werden können. Die Führung einer Budgetübersicht muss jedoch obligatorisch sein, so dass stets ein Überblick hinsichtlich der entstandenen bzw. der aufgrund der Planung zu erwartenden Kosten gewährleistet ist. Neben der externen und internen Rechnungslegung werden Kennzahlen eine zentrale Bedeutung für das Controlling zuerkannt (vgl. Kapitel 3.6.13). Die Quantifizierung von Sachverhalten ist jedoch im Gemeinschaftsmarketing und speziell im Bereich der Kommunikationspolitik nur begrenzt durchführbar (vgl. TIEBEL (a), 2003, S. 281 ff.). Zudem ist die Ausgestaltung eines Kennzahlensystems aufgrund der geringen Umsetzbarkeit im Gemeinschaftsmarketing kaum möglich. Deshalb muss beim Einsatz von Kennzahlen geprüft werden, ob sie zur Überprüfung einer Zielerreichung herangezogen werden können oder ob die Kennzahl lediglich eine Ergänzung zu weiteren Indikatoren darstellt. Bei mangelnder Aktualität und unterschiedlichen Zeit- bzw. Objektdimensionen von Kennzahlen sollte von deren Einsatz abgesehen werden.

Hinsichtlich der Organisation des Controlling ist die Schaffung einer eigenen Controller-Stelle anzustreben, da damit ein zentraler, fachlich kompetenter Ansprechpartner gewonnen wird. Dieser ist in der Lage, das ganzheitliche, zielorientierte Denken unter Berücksichtigung von komplexen Wirkungszusammenhängen im Marketing bei der Umsetzung des Controlling einzubringen (TIEBEL (b), 2003, S. 214). Dies ist jedoch bei kleinen Organisationen des Gemeinschaftsmarketing aufgrund der finanziellen und personellen Ausstattung in den wenigsten Fällen möglich. Aus diesem Grund werden die Controllingaufgaben auf mehrere bestehende Stellen übertragen, möglicherweise auch auf die Geschäftsführung. Um dennoch die professionelle Umsetzung zu gewährleisten, empfiehlt sich die Betreuung durch einen externen Experten, der auch Controllingaufgaben übernehmen kann (vgl. „zweigleisige Integration“ bei BACHMAYER-STRAßER, 2003, S. 100).

---

<sup>36</sup> Eine mögliche Klassifizierung der Ziele ist - neben der klassischen Einteilung in ökonomische und psychografische Kommunikationsziele - die Unterscheidung zwischen kampagnenbezogenen Zielen (z. B. Erinnerung an die Werbung bzw. Werbedetails, Sloganerinnerung, Zuordnung zur beworbenen Marke, Überzeugungskraft der Werbebotschaft, Sympathiewert) sowie produkt- und markenbezogene Ziele (z. B. Markenbekanntheit, Kaufbereitschaft) (DIEHL, 2003, S. 114).

Meist stellt sich aufgrund der kleinen Organisationsgröße die Frage, wie umfassend eine Controllingkonzeption eingeführt werden soll und kann. Da die Notwendigkeit dafür ohne Zweifel besteht, ist als Einstieg und aus langfristiger Sicht die Vereinbarung von Controllingmindeststandards anzustreben. So werden die Bausteine „Planung“ und „Kontrolle“ meist erst durch die Einführung des Controlling in der Organisation verankert, was bereits zu einer ersten positiven Veränderung hinsichtlich deren Eigenwahrnehmung sowie strategischen Ausrichtung führt. „Eine umfassende, systematisch wahrgenommene Controlling-Konzeption kann wohl nur bei einer entsprechenden fachlichen Spezialisierung und damit auch erst bei größeren Organisationen erwartet werden“ (SCHWARZ ET AL., 1999, S. 107).

### 3.1.2 Einführung in die Evaluationsforschung

Evaluierungen<sup>37</sup> kommen in vielfältigen Gebieten zum Einsatz, um beispielsweise Mängel und Probleme zu beseitigen oder Organisationen und deren Maßnahmen zu optimieren. Die Bedeutungszunahme führt aufgrund der unterschiedlichen fachlichen Ansätze und Zugänge zu einer zunehmenden Differenzierung von Evaluationsarten und einem sehr divergenten Verständnis von Evaluierungen. Im Zuge der verstärkten Professionalisierungsbemühungen<sup>38</sup> formulierte die DEUTSCHE GESELLSCHAFT FÜR EVALUATION (DEGEVAL) eine disziplinübergreifende Definition: „Evaluation ist die systematische Untersuchung des Nutzens oder Wertes eines Gegenstandes. Solche Evaluierungsgegenstände können z. B. Programme, Projekte, Produkte, Maßnahmen, Leistungen, Organisationen, Politik, Technologien oder Forschung sein. Die erzielten Ergebnisse, Schlussfolgerungen oder Empfehlungen müssen nachvollziehbar auf empirisch gewonnenen qualitativen und/oder quantitativen Daten beruhen“ (DEGEVAL, 2002, S. 13). Allgemein können der Evaluierung vier Funktionen zugeordnet werden. Eine der wichtigsten Aufgaben des Instruments liegt in der Generierung von Erfahrungswissen (Erfahrungsfunktion), auf dessen Basis Entscheidungen getroffen werden können. Die Vorgehensweise gestaltet sich dabei sehr unterschiedlich, da sie vom Auftraggeber, den Zielen der Evaluierung, der Vorgehensweise sowie Methodenwahl geprägt werden. So orientieren sich die verwendeten Bewertungskriterien sehr oft am Nutzen eines Gegenstandes, Sachverhaltes oder Entwicklungsprozesses für bestimmte Personen oder Gruppen (STOCKMANN, 2000, S. 11). Darüber hinaus lassen Evaluierungen erkennen, inwieweit die Beteiligten ihren Aufgaben nachgekommen sind und ihren Beitrag zum Gelingen der Maßnahmen geleistet haben (Kontrollfunktion). Für die abschließende Bewertung einer Maßnahme liefert die Evaluierung solide Ergebnisse, mit Hilfe derer die Beteiligten, wie z. B. Auftraggeber, Durchführungsorganisation oder Zielgruppen objektiv diskutieren und transparent bilanzieren können (Dialogfunktion). Nicht zuletzt lie-

---

<sup>37</sup> Die Begriffe Evaluierung und Evaluation werden in der vorliegenden Arbeit synonym verwendet.

<sup>38</sup> Erst seit Ende der 90er Jahre wird in Deutschland die Evaluationsforschung, d.h. die Bearbeitung grundlegender theoretischer und methodischer Fragen der Evaluation, an eigens dafür eingerichteten Lehrstühlen forciert, da die Nachfrage nach Evaluationen von Seiten der Praxis sprunghaft angestiegen ist und somit Professionalisierung fordert (vgl. GEISENDÖRFER, 2005, S. 73).

fert die Evaluierung mit ihrer Legitimitätsfunktion den geforderten Nachweis der effektiven Mittelverwendung.

Die Wurzeln der Evaluationsforschung liegen in der Bewertung sozialer und politischer Interventionsprogramme (vgl. STOCKMANN, 2000, S. 23; BUSSMANN ET AL., 1997, S. 4 ff.). So wurden bereits in den 30er und 40er Jahren amerikanische Reformprogramme zur Verminderung der Arbeitslosigkeit und Verbesserung der sozialen Sicherheit evaluiert. In Europa begann die Evaluationsforschung Ende der 60er Jahre Fuß zu fassen. Sie diente vor allem dazu, die Effektivität von Programmen nachzuweisen und den Weg für innovative Maßnahmen zu ebnen. Zehn Jahre später verschrieb sie sich dagegen vor allem den Kosten-Nutzen-Erwägungen, die als rationale Entscheidungs- und Argumentationshilfen für die Priorisierung und Selektion von Programmen herangezogen wurden. In den späten 80er und 90er Jahren wurde die Evaluierung eingesetzt, um die (Kosten-) Effizienz staatlicher Maßnahmen zu überprüfen und das an ökonomischer Rationalität orientierte privatwirtschaftliche Unternehmens- und Marktmodell auf den öffentlichen Sektor zu übertragen.

Anfangs der 60er und 70er Jahre zeigte sich, dass die Umsetzung der rationalistischen und wissenschaftlichen Evaluierungskonzepte in der Realität nur in beschränktem Umfang stattfand. Daraufhin wurde der Bereich der Verwendungsforschung ausgebaut und kognitionsorientierte Ansätze entwickelt, die den Anstoß eines Lernprozesses bewirken sollten (vgl. BUSSMANN ET AL., 1997, S. 257 ff.). Einen wichtigen Raum in den neuen Ansätzen nimmt dabei die Partizipation bei Evaluierungen ein, die eine Erarbeitung des Evaluierungsproblems im Team vorsieht<sup>39</sup>. Weitere tragende Säulen dieses Konzepts sind Wertpluralismus und Konstruktivismus, d. h. alle Beteiligten bringen ihre Wertvorstellungen und Gesichtspunkte zur Sprache. Denkbar ist dabei nicht nur die Zusammenarbeit auf interner Ebene, sondern auch der Einbezug an der zu evaluierenden Maßnahme beteiligten Partner, um das gegenseitige Verständnis zu fördern und für beide Seiten Optimierungen zu erreichen (vgl. partizipative Evaluation bei ULRICH/WENZEL, 2003). „Ziel solcher Evaluationen ist nicht, *die* Wahrheit zu ermitteln und *die* Bewertung einer Maßnahme zu erreichen, sondern eine Verständigung und einen Konsens über die verschiedenen Gesichtspunkte im Hinblick auf deren Beurteilung zu erzielen“ (BUSSMANN ET AL., 1997, S. 264). Dieser soll die Akzeptanz und somit die Umsetzung der erzielten Evaluierungsergebnisse verbessern und somit grundsätzlich den Nutzen der Evaluierung steigern. So weitet sich der Blick von den Ergebnissen der Evaluierung auf den Prozess an sich. Aus ihm können die beteiligten Personen neue Schlüsse ziehen, die die Maßnahme bereits vor und während der Umsetzung beeinflussen und mit denen die eigentlichen Resultate nur in lockerem Zusammenhang stehen. Die zentrale Fragestellung „Tun wir die richtigen Dinge?“ wird somit erweitert hinsichtlich „Tun wir die Dinge richtig?“ (vgl. Evaluationsgenerationen bei HABERSAM, 1997, S. 153). Die wesentlichen Bestimmungselemente der aktuell vierten

---

<sup>39</sup> Die Interaktion ist bei dieser Form der Evaluierung kein zwingender Bestandteil. So ist es auch denkbar, dass „nach einer partizipativen Design-Phase in der anschließenden Erhebungs- und Auswertungsphase nicht mehr interaktiv verhandelt wird“ (GEISENDÖRFER, 2005, S. 99). Eine interaktive Evaluierung liegt somit erst vor, wenn auch die Bewertung des Evaluierungsobjekts gemeinsam vorgenommen wird (vgl. BUSSMANN ET AL., 1997, S. 218 ff.).

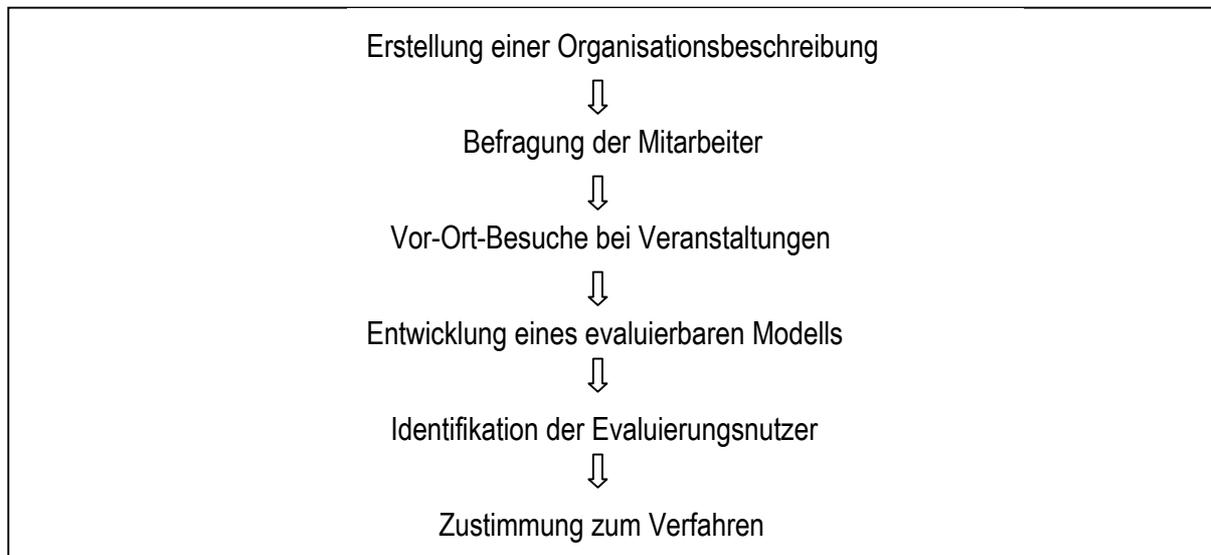
Evaluationsgeneration sind die Orientierung an den Erwartungen der Beteiligten<sup>40</sup>, die systematische Berücksichtigung ihrer Anliegen in der Informationsgenerierung, die Prozessorientierung und Interaktivität sowie der Versuch, der Komplexität der Situation gerecht zu werden (HABERSAM, 1997, S. 163/164).

Aufgrund der Bedeutungszunahme der Evaluierung in vielen Bereichen wurde die Entwicklung von Qualitätsrichtlinien nötig, um einen fachlichen Bezugspunkt für Diskussionen zu bieten. Die DEGEVAL hat in Anlehnung an die Standards des Joint Committee on Standards for Educational Evaluation vier grundlegende Eigenschaften von Evaluierungen definiert, die allen methodischen und disziplinären Besonderheiten gerecht werden sollen: Nützlichkeit, Genauigkeit, Durchführbarkeit sowie Korrektheit bzw. Fairness (2002, S. 8 ff.). Diesen Oberpunkten sind 25 Standards untergeordnet, die selten in vollem Umfang eingehalten werden können, jedoch grundsätzlich einen wichtigen Schritt in Richtung professionelle, wissenschaftliche Evaluationsforschung darstellen (BUSSMANN ET AL., 1997, S. 57). Nicht in den Standards enthalten sind Empfehlungen für die Durchführung der Evaluierung. In Anlehnung an BUSSMANN ET AL. (1997, S. 173 ff.) wird deshalb im Folgenden eine mögliche Herangehensweise beschrieben. Zu Beginn der Evaluierung empfiehlt sich eine Eingrenzung der Fragestellung im Hinblick auf deskriptive, normative oder kausal-orientierte Fragen, da dies das Evaluierungsdesign bestimmt. Während die deskriptive Fragestellung Tätigkeiten, Objekte oder Sachverhalte beschreibt, vergleichen normative Fragestellungen Ist- mit Soll-Zuständen. Kausal-orientierte Fragen verfolgen dagegen Wirkungsketten. Eine Evaluabilitätsprüfung soll anschließend zeigen, ob die Klärung der Fragestellung anhand einer Evaluierung realistisch ist. Diese Prüfung kann modifiziert nach ROSSI ET AL. in folgenden Schritten ablaufen (1988, S. 35/36): Zu Beginn erfolgt die Organisationsbeschreibung, die zudem die Maßnahmen nach Kommunikationsbereichen aufführt. Bei der Befragung der Mitarbeiter werden ihre Ziele eruiert, sowie der tatsächliche Ablauf der durchgeführten Maßnahmen. Empfehlenswert sind Vor-Ort-Besuche bei den Veranstaltungen, damit der Evaluator sich ein eigenes Bild davon machen kann. Die vorhergehenden Schritte sind die Grundlage, auf der die Evaluierungsgegenstände sowie die entsprechenden Operationsziele festgelegt werden. Danach werden der Zweck der Evaluierung sowie die Nutzer der Ergebnisse definiert. Im letzten Punkt wird der Evaluierungsplan mit den verschiedenen Interessensgruppen besprochen (partizipative Evaluierung vgl. ULRICH/WENZEL, 2003, S. 32 ff.). ROSSI ET AL. empfehlen ausdrücklich, folgende Komponenten schriftlich festzuhalten: Den Evaluierungsgegenstand, die Verpflichtung, notwendige Ressourcen bereitzustellen und die Zustimmung zur notwendigen Kooperation und Mitarbeit, einen Plan zur Nutzung der Evaluierungsergebnisse und eine Aufstellung aller Maßnahmen, die zu diesem Zeitpunkt noch nicht evaluierbar sind. Grundsätzlich bedarf es für die erfolgreiche Durchführung einer Evaluierung auch der Bereitschaft der Verantwortlichen, sich auf Lernprozesse einzulassen (BUSSMANN ET AL., 1997, S. 180).

---

<sup>40</sup> Die an der Evaluierung partizipierenden Beteiligten werden in der US-amerikanischen Evaluationsliteratur als „stakeholder audiences“ bezeichnet (vgl. BEYWL, 1988, S. 151). In der vorliegenden Arbeit werden sie als Beteiligte, Betroffene oder Anspruchsgruppen titulierte.

Abbildung 5: Schritte der Evaluabilitätsprüfung



Quelle: modifiziert nach ROSSI, P. H.; ET AL.: Programm-Evaluation. Stuttgart: Enke, 1988, S. 35 ff.

Es schließt sich die Wahl des Untersuchungsdesigns an, bei dem zwischen Einzelfalluntersuchungen und vergleichenden Untersuchungsanlagen, Quer- und Längsschnittvergleichen, Auswahl- und Vollerhebungen sowie experimentellen, quasi-experimentellen und nicht-experimentellen Designs unterschieden wird. Dabei spielen Rahmenbedingungen wie die zeitlichen, finanziellen oder qualifikatorischen Ressourcen sowie der Verwendungszweck der Evaluierung eine große Rolle. Abschließend muss eine Wahl der Forschungsmethoden getroffen werden. Qualitative Methoden bieten sich vor allem für die Eingrenzung der Fragestellung an. Die Möglichkeit einer Generalisierung der Ergebnisse ist jedoch gegenüber quantitativen Methoden beschränkt. Aus diesem Grund hat sich die Anwendung von quantitativen in Kombination mit qualitativen Methoden durchgesetzt, um eine breitere Wirkungsperspektive zu gewinnen (Multimethodenansatz) (STOCKMANN, 2000, S. 19). Ein letzter, jedoch für die Evaluierung zentraler Punkt, ist die Bewertung (engl. Value = Wert), da erst die Interpretation der Ergebnisse deren Nützlichkeit bestimmt.

Hinsichtlich der Verortung einer Evaluation sind die Orte der Steuerung, der Durchführung und der Nutzung zu unterscheiden (WIDMER, 2000, S. 79). Der Ort der Steuerung definiert die Funktion und die Fragestellung der Evaluierung und beeinflusst damit die Orte der Durchführung und Nutzung. So wird bei der Verortung innerhalb der Institution eine Selbstevaluation angestrebt, die intern durchgeführt wird und einen formativen Charakter aufweist. Bei der Verortung außerhalb der Institution spricht man von einer Fremdevaluation, die extern durchgeführt wird und summativ verläuft. Da der Gestaltungsaspekt entfällt, sind Ex-post Analysen in der Regel summative Evaluierungen, die jedoch durch entsprechende informationelle Rückkopplungsschleifen für Folgeprojekte auch formative Bedeutung erlangen können (STOCKMANN, 2000, S. 14).

Tabelle 7: Dimensionen der Verortung einer Evaluation

<i>Dimension/Verortung</i>	<i>Ort der Steuerung einer Evaluation</i>	<i>Ort der Durchführung einer Evaluation</i>	<i>Ort der Nutzung einer Evaluation</i>
Innerhalb der/s Institution/Projektes	Selbstevaluation	Interne Evaluation	Formative Evaluation
Außerhalb der/s Institution/Projektes	Fremdevaluation	Externe Evaluation	Summative Evaluation

Quelle: WIDMER, T.: Qualität der Evaluation – Wenn Wissenschaft zur praktischen Kunst wird. In: STOCKMANN: Evaluationsforschung. Opladen, 2000, S. 79

Grundsätzlich ist der Fremdevaluation einer Selbstevaluation der Vorzug zu geben, da die Einhaltung von Qualitätsmaßstäben hier eher gegeben ist. In der Praxis<sup>41</sup> hat sich jedoch gezeigt, dass eine Selbstevaluation einen Einstieg in die Reflexion der eigenen Tätigkeit bieten kann. Dies entspricht auch dem Vorschlag des Bundesrechnungshofes, der bereits 1989 folgende Empfehlungen für die Evaluierung in der öffentlichen Verwaltung gab (vgl. BRH, 1989, S. 36 ff.)<sup>42</sup>:

- Für die Evaluierung soll die Unterstützung externer Institutionen in Anspruch genommen werden.
- Es sollen Methoden und Verfahren entwickelt werden, die die einzelnen Ressorts in die Lage versetzen, Erfolgskontrollen durchzuführen.
- Mitarbeiter sollen für die Durchführung der Bewertung qualifiziert aus- und fortgebildet werden.

Die Selbstevaluation hat durch eine laufende Beobachtung der unmittelbaren Ergebnisse anhand der Erhebung und Auswertung ausgewählter Indikatoren eine prozessbegleitende Dokumentation zum Ziel. Sie bietet zudem Vorteile hinsichtlich der besonderen Kenntnisse interner Sachverhalte, dem leichteren Datenzugang und der besseren Vertrautheit mit den Implementationsmechanismen (GEIßENDÖRFER, 2005, S. 103). Durch die Fokussierung auf die eigene Praxis besteht jedoch die Gefahr, dass die Evaluierung ihre kritische, reflexive Funktion verlieren kann. Um dieser Tendenz entgegenzuwirken empfiehlt es sich deshalb, Kooperationspartner der zu evaluierenden Maßnahme oder neutrale externe Forscher in den Evaluierungsprozess einzubeziehen. Außerdem gelten wie auch für die Fremdevaluation die von der DEGEVAL aufgestellten Standards, die für den Fall der Selbstevaluation erweitert interpretiert wurden (vgl. DEGEVAL, 2004).

<sup>41</sup> z. B. Hochschulentwicklung, internationale Entwicklungszusammenarbeit oder berufliche Aus- und Fortbildung

<sup>42</sup> vgl. auch ROSSI ET AL., 1988, S. 188 f.

### 3.1.3 Potentiale und Ziele der Bewertungskonzepte

Ein gemeinsames Anliegen von Controlling und Evaluierung ist der angemessene Umgang mit Komplexität, Dynamik und Diskontinuität, die Schaffung von Transparenz hinsichtlich der Vorgänge in einer Organisation und damit die Verbesserung der „performance“ (HABERSAM, 1997, S. 186 ff.). Aufgrund der Entwicklung aus unterschiedlichen wissenschaftlichen Wurzeln gibt es jedoch grundlegende Unterschiede. Der Begriff des Controlling orientiert sich mit seinem wirtschaftlichen Charakter an der Funktionsweise von Profit-Unternehmen, da als typische Ziele u. a. die Sicherung der Unternehmensexistenz, Früherkennung von Chancen und Risiken, gewinnorientierte Steuerung des Marketingbereichs oder der effiziente Einsatz der Marketinginstrumente angeführt werden (vgl. BRUHN, 2001, S. 290). Um diese Ziele zu erreichen, werden für wichtige Output-Faktoren Vorgaben gesetzt und anschließend der Vollzug laufend und systematisch überprüft. „In der Praxis erweist es sich jedoch als äußerst schwierig, Indikatoren zu finden, welche schlüssig über die Wirksamkeit von Maßnahmen Bescheid geben; hierbei müssen Ansätze des Controllings auf die Methodik von Evaluationen zurückgreifen. Evaluation und Controlling erweisen sich als zwei Ansätze, die in der (weiten) Interpretation ihrer Protagonisten deckungsgleich sein können, in ihrer praktischen Anwendung dagegen unterschiedliche Fokussierungen aufweisen“ (BUSSMANN ET AL., 1997, S. 22). Während sich das Führungskonzept Controlling u. a. auf betriebswirtschaftliche sowie auf Führungs- und Vollzugsaspekte konzentriert, richtet sich das Augenmerk der Evaluierung neben dem Vollzug auf die gesamtgesellschaftlichen Wirkungen und Nebenwirkungen.

So ist die Evaluierung im Gegensatz zum Controlling, das die Erfassung, Verarbeitung und Interpretation quantitativer Daten anstrebt, ein Prozess der Beurteilung des Wertes eines Produktes, Prozesses oder eines Programms, bei dem nicht notwendigerweise datengestützte Beweise zur Untermauerung einer Beurteilung erforderlich sind (WOTTAWA/THIERAU, 1998, S. 13). Im Mittelpunkt der Evaluierung stehen der systematische und nach festgelegten Kriterien ablaufende Prozess der Beurteilung von Maßnahmen sowie der Austausch der Mitarbeiter darüber in einer gemeinsamen Ergebnisdiskussion (vgl. STRUHKAMP, 2001, S. 12). Durch den Einbezug der Beteiligten sind die erzielten Ergebnisse im Gegensatz zu denen im Controlling subjektiv konstruiert und interpretiert.

Auch die Rolle des Evaluators wird durch sein erweitertes Aufgabenfeld hinsichtlich der Zieldefinition und Bewertung der Ergebnisse völlig unterschiedlich zum Controlling definiert, welches die Trennung von Controller und den praxisgestaltenden Akteuren voraussetzt. Der Controller versteht sich als Unterstützungsinstanz der Entscheider, der zudem Innovationen anregt ohne jedoch selbst Planungs- und Kontrollentscheidungen zu treffen. Die eigentlichen Aufgaben des Controllers beginnen erst, nachdem die Unternehmensleitung ihre Zielvorstellungen explizit und messbar geäußert hat (EHRMANN, 1991, S. 204; FCL, 1994, S. 4/5). Der Controller tritt als Koordinator des Gesamtsystems der Führung und als Experte für Planung, Kontrolle und Informationswirtschaft auf. Der Evaluator nimmt dagegen die Rolle eines Moderators ein, der die Verhandlungsprozesse der Beteiligten vorantreibt und auf eine gleichberechtigte Kommunikation der Beteiligten achtet (HABERSAM, 1997, S. 188). Bei weitgehend selbststeuernden Unternehmensstrukturen ist das Selbst-Controlling vor allem auf Projektebene möglich, bedarf jedoch zusätzlich der Unterstützung und Führung eines in die Institution verankerten Controllers (TIEBEL

(b), 2003, S. 217). Bei der Methodenwahl bevorzugt das Controlling quantitative Meßmethoden und Abweichungsanalysen von Ist und Soll. Bei der Evaluierung liegt der Fokus aufgrund der schwer quantitativ erfassbaren Fragestellungen auf qualitativen Instrumenten unter Einbezug von quantitativen Methoden, sofern dies möglich ist. Dabei werden Techniken der Kombination sowie der Triangulation angestrebt, um eine breite Wirkungsperspektive zu erfassen. Abweichungsanalysen z. B. in Form des Zielerreichungsgrades sind auch hier möglich.

Der grundsätzliche Unterschied der beiden Ansätze liegt somit weniger in der Methodik, sondern in der Einbettung des Controlling in die Betriebswirtschaftslehre und die Einbettung der Evaluierung in die konstruktivistisch-interpretative Denktradition (HABERSAM, 1997, S. 188). Der Trend liegt in den NPOs klar auf Seiten der Implementierung des betriebswirtschaftlichen Ansatzes. In der aktuellen NPO-Forschung herrscht jedoch Uneinigkeit darüber, inwiefern erwerbswirtschaftliche Instrumente und Methoden auf den NPO-Sektor übertragen werden können, ohne im Extremfall die Spezifika der NPO zu zerstören. Von Gegnern wird eine stärkere Anknüpfung an die Sozialökonomik gefordert, die eine Einbettung in soziale Prozesse und Lebenswelten ermöglicht (WEX, 2004, S. 155). Befürworter sehen jedoch die generelle Notwendigkeit der Effektivitäts- und Effizienzverbesserung in NPOs für deren dauerhafte Existenz (THEUVSEN, 2004, S. 175). Die Anwendung des Controlling-Ansatzes am Beispiel einer Institution des Gemeinschaftsmarketing soll zeigen, welche Änderungen aufgrund der spezifischen Belange für eine erfolgreiche Umsetzung notwendig sind und welche Möglichkeiten der Evaluierungsansatz als Alternative bieten kann.

Gegenstand der Bewertung sind dabei Maßnahmen, die an erster Linie an Endverbraucher gerichtet sind. Da sie eine Absatzsteigerung bestimmter Produkte verfolgen, ist die Kenntnis darüber, nach welchen Kriterien der Verbraucher beim Kauf entscheidet, von grundlegender Bedeutung und wird deshalb im folgenden Kapitel näher betrachtet.

### 3.2 Einflussgrößen auf die Kaufentscheidung

*„Wir ändern die Richtung, die unser Verhalten einmal genommen hat, nicht ohne einen besonderen Grund.  
Für die Beibehaltung der Richtung dagegen braucht es keine zusätzlichen Gründe“  
(PEPELS, 1999, S. 17).*

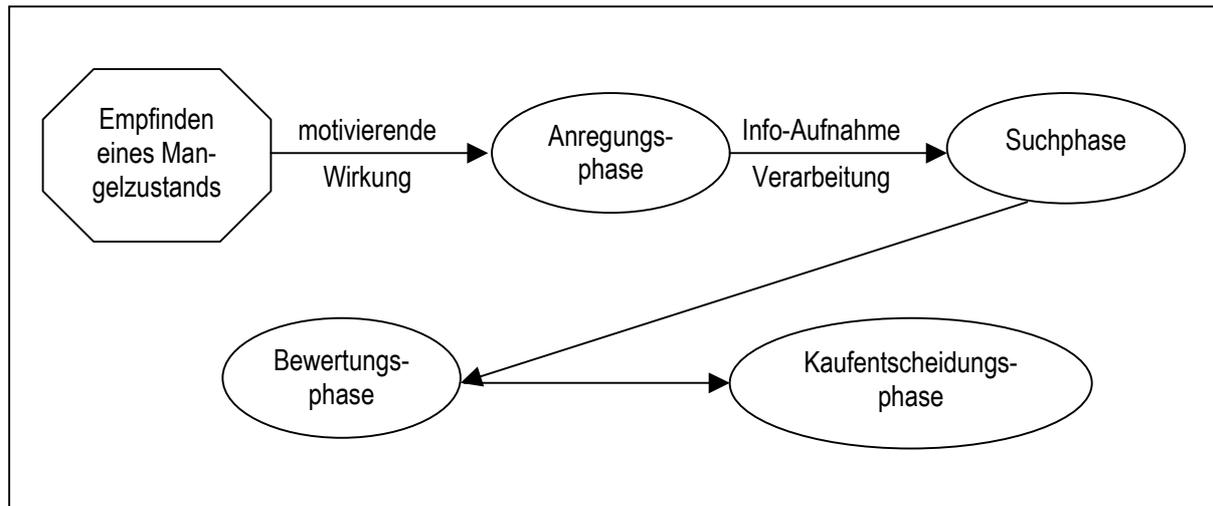
Die Entscheidung für ein bestimmtes Gut ist eingebettet in einen permanenten Prozess des Kaufens und Konsumierens. Externe Einflüsse (wie z. B. die Gesellschaft) oder interne Einflüsse, die aus dem Einsatz des Marketing-Mix von Unternehmen resultieren, sorgen für ein dynamisches Käuferverhalten.

Seit den 60er Jahren wurde eine Vielfalt theoretischer Konzepte und empirischer Forschungsmethoden zum Käuferverhalten entwickelt (vgl. MAYER, 1990, S. 79 ff.). Im Wesentlichen werden **Mechanik- und Struktur-Ansätze** unterschieden. Beim Mechanik-Ansatz wird davon ausgegangen, dass es keine Strukturen im Käuferverhalten gibt und diese somit auch nicht untersuchbar sind. Das Verhalten wird durch Stimuli bestimmt, auf die eine bestimmte Reaktion erfolgt (vgl. 3.4.1). Die Strukturansätze stellen neben die direkt beobachtbaren und daher messbaren Variablen auch so genannte intervenierende Variablen, die indirekt über Indikatoren gemessen werden können (vgl. 3.5) (PEPELS, 1995, S. 16 ff.). Unterschieden werden Ansätze der Haushaltstheorie (Mikroökonomik), der Prozesse<sup>43</sup> und der Systeme. Systemmodelle untersuchen die im Individuum ablaufenden Vorgänge auf der aktivierenden, kognitiven und individuellen Ebene. Während Totalmodelle alle relevanten Variablen in allen möglichen Situationen einbeziehen, geht das Partialmodell nur auf einen Ausschnitt des Käuferverhaltens ein. So wird ein Einflussfaktor vertieft untersucht und die weiteren vernachlässigt. Je nach Art der berücksichtigten Variable lassen sich psychologisch orientierte (v. a. Emotion, Motivation, Einstellung, Wahrnehmung, Lernen, Gedächtnis, Involvement, Risikoempfinden, Werte) und soziologisch orientierte (Kultur, Gruppe, Meinungsführerschaft und Diffusion) Ansätze unterscheiden (PEPELS, 1995, S. 17). Im Folgenden wird der psychologisch orientierte Ansatz stärker berücksichtigt, da er anschaulich genug ist, konkret in Marketingmaßnahmen umgesetzt werden zu können. Einen Überblick über die Phasen des Kaufentscheidungsprozesses zeigt die folgende Abbildung.

---

<sup>43</sup> Sie analysieren nicht nur das Ergebnis eines Wahlaktes, sondern dessen Zustandekommen (z. B. Adoption von Neuerungen, Kundenzufriedenheit und Einkaufsstättenwahl) (PEPELS, 1995, S. 102 ff.).

Abbildung 6: Phasen des Kaufentscheidungsprozesses



Quelle: eigene Darstellung nach HENZE in WAGNER, 2000, S. 25

Ein Entscheidungsprozess wird eingeleitet, wenn eine Person ein Problem oder einen Mangel erkennt. Die Beseitigung dieses Problems beginnt mit Informationssuche innerhalb des Erfahrungsschatzes der betroffenen Person. Sind diese Informationen nicht ausreichend, wird auf „externe“ Informationen zurückgegriffen, wobei hier die Werbung Einfluss nehmen kann (MAYER, 1990, S. 82). Die Bewertung der Informationen führt zur Bildung oder Veränderung von Überzeugungen bezüglich des Produkts. Diesem Vorgang schließt sich evtl. eine Einstellungsänderung an, die eine Handlung nach sich zieht (MAYER, 1990, S. 82). In der Realität ist dieser Prozess jedoch weit vielschichtiger und komplexer als soeben skizziert. Neben dem bereits vorhandenen Wissen, der Bereitschaft zur Informationsaufnahme und -verarbeitung stören oder fördern zahlreiche Einflussfaktoren das finale Verhalten. Von dieser Vielzahl von Einzelvariablen gibt es jedoch nur wenige, die von Seiten der Unternehmen/Organisationen beeinflussbar und direkt kontrollierbar sind. Lediglich die Kommunikationspolitik kann in Abhängigkeit von der Relevanz der anstehenden Entscheidung als eine Quelle ergänzender Informationen von Bedeutung sein (MAYER, 1990, S. 84).

Es ist jedoch ein gewagter Schritt, das Kaufverhalten als alleinige Wirkung der Werbung zu interpretieren. „Werbewirkungsanalysen anhand des finalen Verhaltens sind immer dann mit Validitätszweifeln behaftet, wenn die jeweiligen Verhaltensweisen nicht allein auf Werbeimpulse zurückzuführen sind“ (STEFFENHAGEN, 1996, S. 220). Dabei liegt das Problem nicht in der validen Messung erhobener Verhaltensausprägungen, sondern im Hinblick auf die Zurechnung: „Finales Verhalten mag nämlich auch auf andere Beeinflussungsquellen als auf die Werbung bzw. die durch sie geformten Gedächtnisinhalte der Adressaten zurückzuführen sein“ (STEFFENHAGEN, 1996, S. 221). Aus diesem Grund werden im Folgenden die aktivierenden und individuellen Determinanten sowie das Wahrnehmungskonstrukt des psychologischen Teilmodells näher erläutert.

### 3.2.1 Aktivierende Determinanten

Zu den aktivierenden Determinanten zählen Emotion, Motivation und Einstellung. Sie beschreiben „innere Erregungszustände, die den Organismus in einen Zustand der Aufmerksamkeitsbereitschaft und Leistungsfähigkeit versetzen“ (PEPELS, 1995, S. 42). Im Bereich der Emotionen ist für das Lebensmittel-Marketing vor allem der physische Schlüsselreiz von Bedeutung, da Genuss, Geschmack, Farbe oder Gestaltung den stärksten Reiz auslösen. Somit ist beispielsweise die Thekengestaltung im Vkf-Bereich bzw. auf Messen für die Aktivierung der Verbraucher sehr wichtig. ALVENSLEBEN stellte fest, dass die Herkunft der Produkte für den Verbraucher vor allem einen emotionalen Wert hat (2000, S. 399). Somit sollte dieser bei der Vermarktung regionaler Produkte durch eine klare Kennzeichnung hervorgehoben werden, um eine „emotionale Positionierung, wie sie bei Markenartikeln üblich ist“ zu erlangen. Dies ist zudem die Voraussetzung für den bewussten Kauf regionaler Produkte, da sie erst dann als solche auch vom Verbraucher wahrgenommen werden können (ALVENSLEBEN, 2000, S. 402).

Neben den zum Teil kurzlebigen Emotionen werden im Laufe der Zeit Einstellungen gebildet und kommen zustande bzw. werden auf der Grundlage von Erfahrungen und Informationsverarbeitung verändert (KURß/TOMCZAK, 2000, S. 46). Man kann eine Einstellung somit auch als eine gegenstandsbezogene, erfahrungsbedingte und systemabhängige Variable bezeichnen. „Verspürt ein Subjekt Handlungsdruck, mutiert eine Einstellung zu einer Verhaltensabsicht. [...] Den Handlungsrahmen prägen die individuellen und sozialen Richtlinien, die der Einzelne verinnerlicht hat, sowie die von ihm antizipierten situativen Gegebenheiten, beispielsweise das zur Verfügung stehende Budget“ (OHLWEIN, 2001, S. 274). Aus werblicher Sicht kann man unter der Einstellung zu einem Produkt die subjektiv wahrgenommene Eignung des Produktes zur Befriedigung einer Motivation verstehen (HENZE in WAGNER, 2000, S. 24). Da eine positive Einstellung die Voraussetzung für den Produktkauf bildet, ist für die Prognose des Käuferverhaltens die Stärke des Zusammenhangs zwischen Einstellung und Produktkauf wichtig. „Sie hängt ab von der Intensität und der Dauerhaftigkeit (Stabilität) der Einstellung, der Bedeutung (Zentralität) des Produktes sowie der Situationsbezogenheit des Kaufes (den Rahmenbedingungen)“ (HENZE in WAGNER, 2000, S. 25).

Dem Begriff der Einstellung werden drei Dimensionen zugrunde gelegt. „Die **kognitive Komponente** drückt das subjektive Wissen und Denken eines Rezipienten über einen Gegenstand aus, die **affektive Komponente** seine Gefühle in Bezug auf diesen Gegenstand und die **Verhaltenskomponente** seine Bereitschaft, im Sinne seines subjektiven Wissens und seiner Emotionen zu handeln“ (SCHENK, 1987, S. 36). Betrachtet man das Konsumentenverhalten aus psychologischer Sicht, so wird es durch aktivierende (affektive) Prozesse (Emotionen und Motivationen) ausgelöst und durch kognitive Prozesse (Zielorientierung) gesteuert. Im Zusammenhang mit dem Einstellungsbegriff spricht man auch von der „Zwei-Facetten-Konzeption“. „Die Einstellung als wertende Einschätzung kann stark gefühlsbetont oder deutlich verstandesbetont zum Ausdruck kommen“ (STEFFENHAGEN, 1996, S. 99). Dies lässt sich am Beispiel einer Münze veranschaulichen. „Die Vorderseite zeigt eine Zahl, die Rückseite ein Bild; trotz dieser unterschiedlichen „Gesichter“ handelt es sich, gleichgültig von welcher Seite sie betrachtet wird, um ein

und dieselbe Münze“ (STEFFENHAGEN, 1996, S. 99). Diese beiden Facetten bieten verschiedene Ansatzpunkte, um eine Einstellung zu messen (vgl. Kapitel 3.6.12). Diese Messung spiegelt auch die Relevanz von Einstellungen für das Marketing wider, da dadurch eine Prognose des Konsumentenverhaltens für möglich gehalten wird. Da das Verhalten jedoch noch von situativen Bedingungen abhängig ist, lassen sich Einstellungen lediglich als entscheidungskanalysierende Gründe bezeichnen. „Ziel im Marketing ist es die Veränderung negativer Einstellungen und die Verstärkung positiver Einstellungen zu erreichen, um die Kaufchancen zu verbessern“ (PEPELS, 1995, S. 59). Einstellungen vereinfachen die Entscheidungsfindung, indem nicht jedes Objekt neu interpretiert werden muss und sparen somit Energie und Denkaufwand. Da sämtliche Einstellungen eines Menschen zu einem Einstellungssystem verschmelzen, kann die Änderung einer einzelnen Einstellung auch die Änderung anderer Einstellungen erforderlich machen. Dieser „Aufwand“ erklärt, warum Einstellungen nur sehr schwer zu ändern sind (KOTLER/BLIEMEL, 2001, S. 348).

Eine weitere Orientierungshilfe in der komplexen Wirklichkeit stellen Images dar. Unter einem Image versteht man die Ganzheit objektiver und subjektiver teilweise stark emotional getönter Vorstellungen, Einstellungen, Gefühle, Erfahrungen und Kenntnisse, die eine Person (oder Personengruppe) von einem Meinungsgegenstand hat (RODE, 1994, S. 23). Images erlangen in unserer Zeit eine zentrale Bedeutung, da in einer Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung, die sich durch ein hohes Maß an Komplexität auszeichnet, ein detailliertes Wissen über mehrere Teilbereiche für den Einzelnen kaum möglich ist (VIERBOOM in DLG, 2001, S. 12). Zur Strukturierung der Umwelt bedient sich der Mensch deshalb Images, die eine neue Konzeption der Orientierung und Kommunikation im Bereich der Wirtschaft und Werbung darstellen und auf psychische und soziale Aspekte von Märkten, Firmen, Dienstleistungen und Produkten hinweisen (RODE, 1994, S. 23). Allen aktiv am gesellschaftlichen Leben teilhabenden Organisationen sollte deshalb daran gelegen sein, „dass über sie ein gewisser Fundus an Wissen oder zumindest an Vorstellungen besteht, der sich zu einem mehr oder weniger geschlossenen, möglichst realitätsnahen Bild zusammenfügen lässt“ (AVENARIUS, 2000, S. 137). Denn jeder, der sich im öffentlichen Raum bewegt, verfügt über ein Image. Diesem Fremdbild steht das Eigenbild gegenüber, wobei die auftretende Diskrepanz dabei oft größer ist, als angenommen (KATTNIGG, 1993, S. 32/33). Viele Unternehmen und Organisationen scheuen deshalb diese Konfrontation von Fremd- und Eigenbild und leugnen ihr Image. „Bei ihnen dient das Wegsehen vor dem Image, ja dessen Negation, wesentlich dem Schutz vor Fremdbestimmung, das heißt zum einen vor dem Eindringen von Elementen kommerzieller Rationalität in die eigenen, anders fundierten Handlungsbereiche, Strukturen und Werthaltungen, zum anderen schlicht vor Erwartungen aus dem Publikum“ (KRÜGER/MÜLLER-HENNIG, 2000, S. 72). Das Ignorieren des Images dient in diesem Fall der Identitätssicherung und Botschaftsbewachung. KRÜGER/MÜLLER-HENNIG weisen jedoch darauf hin, dass der Preis einer Identitätsverteidigung damit bezahlt wird, dass man mit seiner Botschaft nicht über die Grenzen des eigenen Lagers hinaus gelangt (2000, S. 75).

Etymologisch geht der englische Ausdruck „image“ auf das lateinische „imago“ zurück, das sowohl „Eindruck“ als auch „Einbildung“ bedeutet. „Der Ausdruck konnotiert diese ursprünglich angelegte Doppeldeutigkeit von Eindruck gleich Realität und Einbildung gleich Fiktion und schafft somit jenen Haut-

gout, der dem Wort auch im heutigen Sprachgebrauch immer noch anhaftet“ (BAERNS, 1995, S. 221). Laut AVENARIUS vermag nur derjenige in Öffentlichkeiten hineinzuwirken, der von ihnen auch wahrgenommen wird. „Der Träger einer Botschaft oder eines Anliegens ist ein konstituierender Faktor der Botschaft selbst“ (2000, S. 219). Die Initiation der Imagebildung ist von den Organisationen sicher machbar, da sie den Auftritt vor der Öffentlichkeit weitgehend in der Hand hat. Dabei ist das Image stets das Resultat eines doppelten Leistungsstroms: „Einerseits der technisch-fachlichen Kompetenz, Produkt- und Leistungsseite, andererseits die Inszenierung eines Habitus, eines Darstellungsstils von Werten, Bildern, oder eines Selbstverständnisses“ (BUß/PIWINGER, 1998, S. 84). Danach beginnt die Öffentlichkeit jedoch eigenständig zu beobachten. Images sind somit „primär die eher unberechenbare Reaktion des Publikums auf das Verhalten und den Auftritt einer Organisation“ (AVENARIUS, 2000, S. 161). Sie entstehen durch die subjektive, durchaus nicht voll bewusste, Wertung und sind nicht nur sprachlich codiert, sondern auch bildhaft, episodisch, emotional und erlebnisbezogen (TROMMSDORFF, 1998, S. 152).

Auch in Bezug auf ein Produkt sieht der Konsument es „niemals so, wie es tatsächlich objektiv ist, sondern aus subjektiv gefilterter Sicht. Die kognitive Psychologie spricht hier vom Produktbild bzw. Produktimage“ (STRECKER ET AL., 1996, S. 35). Dies kann die Grundlage für die Kaufentscheidung und Präferenzbildung bei homogenen Produkten sein, „zumal wenn die tatsächlichen Unterschiede zwischen den Wettbewerbsangeboten nicht einfach zu erfassen sind“ (TROMMSDORFF, 1998, S. 153). Dies ist bei Milchprodukten der Fall, so dass hier verstärkt auf ein positives Produktimage hingearbeitet werden muss. Aufgabe des PR-Bereichs im Gemeinschaftsmarketing ist es, mit geeigneten Kommunikationsmaßnahmen unerwünschte Positionen gezielt zu verändern und Unwissenheit bzw. falsche Darstellungen durch Aufklärung zu beseitigen oder zu korrigieren. Da das Image der Nahrungsmittel von dem Image der Erzeuger (Milchbauern), Verarbeiter (Molkereien) und dem Handel abhängt (HALK, 1993, S. 18), müssen alle drei Bereiche z. B. in der Pressearbeit berücksichtigt werden.

### 3.2.2 Individuelle Ausgangsbedingungen

Risikoempfinden, Werte und Involvement beeinflussen die Denk- und Verhaltensmuster einer Persönlichkeit. Als Risiko wird ein kognitives Konstrukt bezeichnet, „das die Ungewissheit hinsichtlich des Eintretens bestimmter nachteiliger Konsequenzen einer Entscheidung und den Umfang dieser Konsequenzen betrifft“ (PEPELS, 1995, S. 63). Beim Kauf von Lebensmitteln teilt sich das Risiko vor allem in einen finanziellen Aspekt (Preis-Leistung), einen sozialen Aspekt (gesellschaftliche Akzeptanz), einen psychologischen Aspekt (persönliche Identifikation mit dem Produkt) und einen physischen Aspekt (mögliche Gefährdung durch das Produkt) (PEPELS, 1995, S. 64). Der Kauf ist jedoch aufgrund der geringen Beschaffungsmühe nur mit einem geringen, wahrgenommenen Kaufrisiko verbunden.

Bei Werten handelt es sich um Vorstellungen darüber, „was die überwiegende Mehrheit einer Gruppe für richtig erachtet“ (PEPELS, 1995, S. 67). Somit ist es möglich, Zielgruppen anhand gemeinsamer Merkmale zusammenzufassen. „Die Vorteile der Verwendung von Konsumententypologien liegen vor allem in der Steigerung der Vorstellungskraft durch die umfassende Beschreibung, der Nähe zum Kaufverhalten und dem unmittelbaren Bezug zum Mediaverhalten“ (BRUHN, 2001, S. 211). Die Bildung von Zielgruppen erleichtert die Umsetzung der Werbeaktivitäten, da durch eine zielgruppengerechte Ansprache die Streuverluste möglichst gering gehalten werden. Laut BRUHN sind hinreichende Informationen über die Nutzung von Informationsquellen für die Kaufentscheidung und das Medianutzungsverhalten der Zielgruppen für eine sinnvolle Werbeplanung unabdingbar (2001, S. 211). Es ist jedoch zu beobachten, dass die Entwicklungsdynamik neuer Verbrauchertrends in den letzten Jahren stark zugenommen hat. Nach wie vor bestimmen so genannte „Megatrends“ wie z. B. Gesundheit/Wellness, Genuss oder Convenience das Verhalten der Verbraucher, doch zeigt sich nicht mehr die in der Vergangenheit beobachtete Konsistenz, sondern eine Polarität in den individuellen Präferenzen. Dies schlägt sich auch bei der Kaufentscheidung nieder, wenn sich für den Verbraucher ein Besuch beim Discounter und Feinkostgeschäft nicht mehr unbedingt ausschließen. „Das Resultat ist eine pluralistisch werdende Gesellschaft, zersplittert in Kleingruppen, mit ganz speziellen Ansprüchen“ (ABEND/NÄTHER, 2000, S. 78). Allerdings ist die klassische Zielgruppe nicht überholt, sie muss nur besser genutzt werden. Bisher wurden die Konsumenten als bloße Bedürfnisbündel definiert. So werden zur Einteilung der Zielgruppen Merkmale wie zum Beispiel die Soziodemographie (Geschlecht, Alter, Beruf, Einkommen, soziale Schicht), Persönlichkeitsfaktoren, Images und Verhaltensnormen herangezogen (STRECKER ET AL., 1996, S. 203).

Bei neueren Ansätzen versucht man nun, „in der Gesellschaft typische Wertemuster und damit korrespondierende Stilmuster nachzuweisen, um sie dann zielgruppenstrategisch umzusetzen“ (DIEKHOF, 1995, S. 58-61). Ein Beispiel dafür ist der Lebensweltansatz<sup>44</sup>. Dieser Ansatz versucht, „alle relevanten Erlebnisbereiche, mit denen eine Person tagtäglich zu tun hat (Arbeit, Familie, Freizeit, Konsum etc.) und die für die Entwicklung und Veränderung von Einstellungen und Verhaltensmustern bestimmend sind, zu erfassen“ (AVENARIUS, 2000, S. 132). Im Mittelpunkt steht hier nicht die Einteilung der Zielgruppen nach sozialen Schichten, sondern nach sozialen Milieus (z. B. etabliertes Milieu, junges, Lifestyle-geprägtes postmodernes Milieu, modernes bürgerliches Milieu) (FELDMANN, 2001, S. 158). Ziel dieser Methode ist es, das Alltagsbewusstsein der Befragten zu erfassen. „Soziale Milieus fassen Menschen zusammen, die sich in Lebensauffassung und Lebensweise ähneln, die also kulturelle Teileinheiten innerhalb der Gesellschaft bilden. Dabei liegt es in der Natur der Sache, dass die Grenzen zwischen den Milieus fließend sind und sich Lebenswelten nicht exakt, etwa nach Einkommen oder Schulabschluss, eingrenzen lassen wie soziale Schichten“ (AVENARIUS, 2000, S. 132). Ganz davon abgesehen, für wel-

---

<sup>44</sup> Die Methode der Typologie der Lebenswelten bedient sich des Instruments der Einzelinterviews. Ein Morphologe führt diese Interviews und wertet sie psychologisch aus. Als Ergebnis lässt sich daraus ableiten, dass der Verbraucher seinen Konsum kontextbezogen entscheidet. „Nicht die Mitgliedschaft in einer Zielgruppe ist kaufentscheidend, sondern was sich während der Kaufsituation zwischen Verbraucher und Produkt abspielt“ (MACHADO DA CONDEICAO, 1997, S. 45).

che Zielgruppendefinition man sich entscheidet – die Diskussion darüber sollte jeder Maßnahmenplanung zugrunde liegen. Sie erhöht nicht nur die Chancen auf eine erfolgreiche Umsetzung, sondern ermöglicht letztlich auch die Interpretation der Ergebnisse, da Sekundärliteratur als Vergleichsmaßstab herangezogen werden kann. Die Zielgruppendefinition der LVBM ist sehr weit gefasst, da das Gemeinschaftsmarketing Jung und Alt ansprechen soll (vgl. Kapitel 2.2.2)<sup>45</sup>. Um die Effizienz zu erhöhen, empfiehlt sich die Bildung von Schwerpunktzielgruppen, wie z. B. Schüler oder Senioren für einen bestimmten Zeitraum. Das Bereitstellen von geeigneten Werbemitteln begleitet von entsprechenden Aktionen erhöht die Chance, dass die Botschaft wahrgenommen wird und steigert dadurch das Involvement der Zielgruppe.

Der Begriff des Involvements ist bereits seit 30 Jahren das Schlagwort der praxisorientierten Werbewirkungsforschung, jedoch fehlt bis heute eine einheitliche Definition und Verwendung. „Einer der wichtigsten Begründer der Involvement-Forschung, der amerikanische Psychologe und Werbepraktiker HERBERT E. KRUGMAN, beschrieb Involvement als eine Form der Rezipienten-Beteiligung, die dadurch gemessen wird, wie viele bewusste Verbindungen zwischen dem jeweiligen Medienangebot und den persönlichen Erfahrungen innerhalb einer bestimmten Zeitspanne durch den Rezipienten hergestellt werden“ (SCHMID/ZURSTIEGE, 2000, S. 103). Bei dieser Auslegung des Begriffs wird auf das Ausmaß der gedanklichen Auseinandersetzung mit dem Werbemittel bei spezieller Ich-Bezogenheit abgehoben. Somit ist das Involvement nicht als moderierende Variable der Werbewirkung, sondern selbst als eine Wirkung zu verstehen (STEFFENHAGEN, 1996, S. 30). Eine andere Deutung des Begriffs „Involvement“ zielt in Richtung der Nutzung eines Mediums durch eine Person. Dabei tritt der Begriff an die Stelle des Aktivierungs- und Aufmerksamkeitsbegriffs, was lediglich Verwirrung stiftet (STEFFENHAGEN, 1996, S. 29). Das Involvement dient jedoch auch der Beschreibung von Zielgruppen, unabhängig von einer Werbekontaktsituation. Hierbei handelt es sich um das Konzept des Produkt-Involvements. Versteht man Produkt-Involvement auf eine komplette Produktklasse bezogen, bedeutet es persönliche Relevanz der Produktklasse für einen Konsumenten<sup>46</sup> (STEFFENHAGEN, 1996, S. 31; KUB/TOMCZAK, 2000, S. 64).

Neben dem Involvement ist jedoch auch das vorhandene Wissen Grundlage von Entscheidungen. Jeder Mensch verfügt über einen individuellen Lebens- bzw. Lernweg, der ihn formt und in die Lage versetzt, Entscheidungen zu treffen. Allgemein versteht man unter Wissen „die Menge von Informationen, die im menschlichen Gedächtnis gespeichert ist und dort zur Verfügung steht“ (KUB/TOMCZAK, 2000, S. 23).

---

<sup>45</sup> Lediglich die Anzeigengestaltung ist auf eine Kernzielgruppe konzentriert.

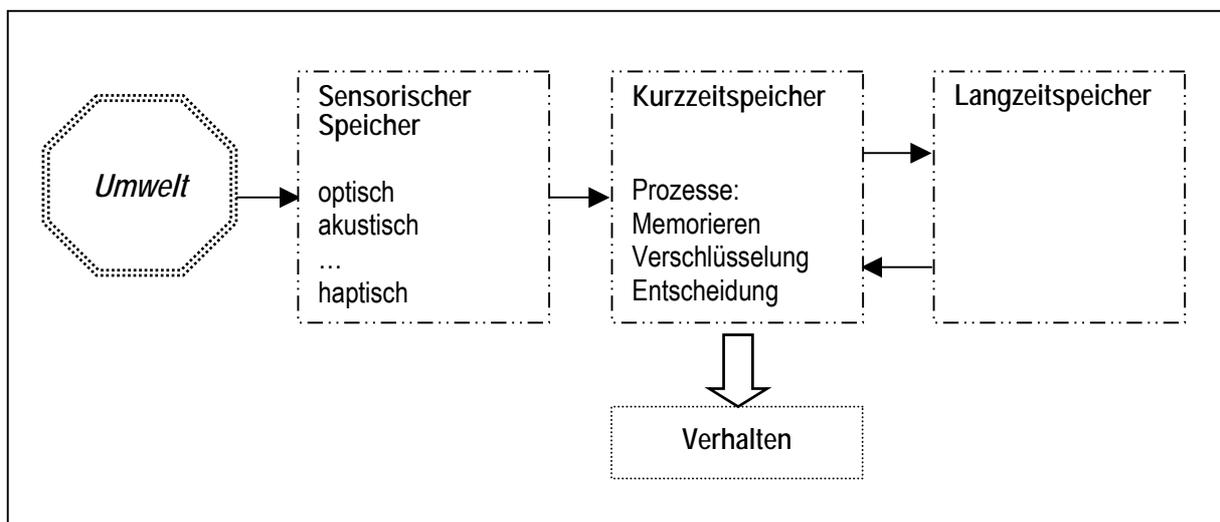
<sup>46</sup> „Hohes Produkt-Involvement meint somit hohe Bedeutsamkeit, hohe Wichtigkeit, hoher Stellenwert einer Produktklasse für den Konsumenten“ (STEFFENHAGEN, 1996, S. 31).

Im Hinblick auf den Konsumenten unterscheiden KUB/TOMCZAK drei Arten von Wissen:

- „Produkt-Wissen: Bekanntheit und Image von Produktkategorien und Marken, Produkteigenschaften, dazugehörige Begriffe und Einschätzungen, Preise
- Einkaufs-Wissen: Einkaufsquellen für Produkte, günstige Einkaufszeitpunkte und
- Verwendungs-Wissen: Zwecke und Gebrauchsweise von Produkten“ (2000, S. 23).

Nachdem der Konsument den Werbereiz wahrgenommen hat, ist die erste Hürde auf dem Weg zum werblichen Erfolg genommen. Die nächste Stufe stellt das Lernen der erwünschten Informationen dar. Schließlich sollen die Bedürfnisse nicht nur geweckt, sondern dem Rezipienten ein bestimmtes Produkt als Ideal zur Befriedigung dieser Bedürfnisse näher gebracht werden. Somit ist das Lernen eine wichtige Voraussetzung für erfolgreiche Werbung (IP, 1999, S. 7). Als Lernen kann man jede Änderung in den Verhaltensmöglichkeiten einer Person bezeichnen, „die nicht schon angelegt war, die also von Umwelteinflüssen herrührt“ (PEPELS, 1999, S. 41). Als Ansatz zur Erklärung der Entstehung von Wissen hat sich das Drei-Speicher-Modell verbreitet (KUB/TOMCZAK, 2000, S. 25).

Abbildung 7: Drei-Speicher-Modell der menschlichen Informationsverarbeitung



Quelle: KUB/TOMCZAK, 2000, S. 26

Die Umwelt bietet den Menschen eine unüberschaubar große Menge an Reizen. Ein Teil der Reize, die in den sensorischen Speicher gelangen, können in einen Kurzzeitspeicher übertragen werden. Dort werden sie interpretiert und verarbeitet. Im Langzeitspeicher können nun (fast) unbegrenzt große Informationsmengen sehr lange behalten werden (KUB/TOMCZAK, 2000, S. 26/27). Daraus könnte man schließen, dass jede Information, die in den Langzeitspeicher aufgenommen wurde, immer abrufbereit ist. Obwohl die „Gedächtnisspur“ gelegt ist, bedarf es stetiger Wiederholung, um den Zugang zu den Informationen nicht zu verlieren. Somit ist die Dauer bzw. die Häufigkeit der Beschäftigung ausschlagge-

bendes Kriterium für die Erinnerungsleistung (PEPELS, 1999, S. 59). In der Mediawerbung kommen aus diesem Grund zum Beispiel so genannte Reminder-Anzeigen zum Einsatz. Während auf der linken Seite eines Magazins die Anzeige eines Unternehmens bzw. einer Organisation abgebildet ist, befindet sich auf der rechten Seite eine Spalte mit ausgewählten Produkten bzw. weiterführenden Informationen. Trotz ausgeklügelter Werbepläne werden jedoch höchstens 5% der angebotenen Werbeinformationen beim Empfänger landen, da mehr als 95% der gedruckten Werbung infolge Informationsüberlastung nicht aufgenommen werden (KROEBER-RIEL/ESCH, 2000, S. 13).

### 3.2.3 Wahrnehmung als Voraussetzung für Wirkung

KUB/TOMCZAK definieren den Begriff der Wahrnehmung sehr allgemein als den „Vorgang der Interpretation sensorischer Reize in einer für das Individuum sinnvollen Weise“ (2000, S. 29). Dies verdeutlicht bereits, dass die menschliche Wahrnehmung keine exakte Wiedergabe der physikalischen Umwelt ist. Zum einen nimmt man nicht alles wahr, was die Umwelt bietet. Zum anderen nimmt man es oft anders wahr, als die Umwelt es bietet (PEPELS, 1999, S. 49).

Somit laufen bewusste und/oder unbewusste Auswahlverfahren im Wahrnehmungsprozess ab:

- Bei der selektiven Zuwendung<sup>47</sup> werden nur Teile des Medienangebots wahrgenommen, wobei manche Teile niemals beachtet werden.
- Aufgrund der selektiven Wahrnehmung finden jedoch innerhalb der ausgewählten Teile des Medienangebots nicht alle Informationen die Aufmerksamkeit des Publikums.

Nicht alles Wahrgenommene wird schlussendlich auch behalten. Die selektive Erinnerung stellt laut AVENARIUS die stärkste Blockade gegenüber der Informationsflut dar. „Doch selbst bei den ausgewählten, sogar behaltenen Themenkreisen wird das Publikum nicht mit deren ganzen komplexen Bezügen fertig. Es vereinfacht die Sachverhalte, um sie sich verständlich zu machen und in ihren Wissensbestand aufzunehmen“ (AVENARIUS, 2000, S. 144).

Laut GERSCHAU ist die Art des Involvements<sup>48</sup> entscheidend dafür, ob eine Werbebotschaft aktiv gesucht, passiv aufgenommen oder vermieden wird. Dabei geht die Theorie der motivationsbedingten Wahrnehmung davon aus, „dass am ehesten das wahrgenommen wird, was der eigenen Motivstruktur am besten entspricht“ (GERSCHAU in WAGNER, 2000, S. 242). KOCKS ist dagegen der Meinung, dass eine Nachricht die Erwartungshaltung durchbrechen muss, um wahrgenommen zu werden. Dafür benötigt man Sensationen, d. h. Nachrichten, die überraschen und Neugier wecken. „Neugier entsteht aus ei-

---

<sup>47</sup> „Je stärker die Übereinstimmung der dargebotenen Information mit den bereits vorhandenen Einstellungen der Empfänger ist, desto höher ist die Übernahmewahrscheinlichkeit für die Nachricht [...] Das bedeutet u. a., dass verschiedene Menschen objektiv gleiche Reize subjektiv ganz unterschiedlich wahrnehmen können, weil ihre Erwartungen, Einstellungen usw. unterschiedlich sind“ (PEPELS, 1999, S. 184).

<sup>48</sup> „persönliches Interesse an der Produktart, an der Kaufentscheidung“ (GERSCHAU in WAGNER, 2000, S. 242)

nem lustbesetzten Wiederholungszwang; sie [...] ist ein Suchtverhalten, das immer neu das immer gleiche am wechselnden Gegenstand praktiziert“ (KOCKS, 2001, S. 220).

Wichtig für die Kaufentscheidung ist die Wahrnehmung von Schlüsselinformationen wie zum Beispiel Markenname oder Herkunftskennzeichnung. Sie sorgen für den Transfer des gebündelten Eindrucks auf einzelne Objektmerkmale und vereinfachen dadurch die Kaufentscheidung (PEPELS, 1995, S. 80).

### 3.2.4 Weitere Einflussgrößen sozioökonomischer und demografischer Art

Die Entscheidung, welche Produkte zur Befriedigung einzelner Bedürfnisse herangezogen werden, unterliegt einem komplexen Zusammenwirken unterschiedlicher Faktoren. So stellen die Ausprägungen eine Vielzahl sozioökonomischer und demografischer Einflussgrößen die zentralen Rahmenbedingungen für die Nachfrage dar (WEINDLMAIER ET AL., 2001, S. 67). Die Kaufentscheidungen werden neben den dargelegten psychologischen Faktoren wie z. B. Motivation, Einstellungen, Risikoempfinden, Involvement und Werte sowie Wahrnehmung beeinflusst durch kulturelle, soziale und persönliche Faktoren.

Das Konsumentenverhalten wird von den kulturellen Faktoren (z. B. Kulturkreis, Subkultur, soziale Schicht) auf die umfassendste und nachhaltigste Weise beeinflusst (KOTLER/BLIEMEL, 2001, S. 326). So verkörpert die Kultur ein System von Leitvorstellungen, das neben Verhaltensweisen auch materielle Güter betrifft (PEPELS, 1995, S. 23). Innerhalb eines Kulturkreises existieren wiederum in sich relativ geschlossene Gruppen der Gesellschaft, so genannte Subkulturen. Dies sind z. B. Nationalitätengruppen, Konfessionsgruppen, Stammesgruppen und geographische Regionen (KOTLER/BLIEMEL, 2001, S. 326). Die soziale Schicht ist charakterisiert nach der Gleichartigkeit der Lebensumstände und weist den gleichen Status auf. Damit ist sie hinsichtlich konsumrelevanter Kriterien homogen und nimmt eine besondere Stelle für das Marketing ein (PEPELS, 1995, S. 26).

Unter die sozialen Faktoren fallen z. B. Bezugsgruppen, Familie und Rollen. Die Bezugsgruppe setzt Normen, die das Verhalten lenken und liefern Informationen für wirkungsvolle Urteile in den Situationen, in denen einem Individuum eigene Sachkenntnis fehlt oder ihm objektive Vergleichsmaßstäbe nicht zugänglich sind (PEPELS, 1995, S. 29). Eine wichtige Rolle für das Marketing spielt die komparative Bezugsgruppe, die so genannte Peer Group. „Produkte, die diese Peer Group nutzt oder empfiehlt, haben daher eine besondere Attraktivität, weil sie helfen, konsumtiv Mitglied einer sozial höheren Schicht zu werden“ (PEPELS, 1995, S. 29). Im Marketing kommen deshalb Testimonials zum Einsatz und die Produkte werden in einem hochwertigen Umfeld angeboten. Außerdem werden gesellschaftliche Trends, wie z. B. das Genussstreben oder die Gesundheit; für die Vermarktung von Lebensmitteln aufgegriffen. Bei Produkten mit starkem Gruppeneinfluss müssen zudem speziell die Meinungsführer angesprochen werden. Sie bieten im informellen, produktbezogenen Meinungs austausch mit anderen Personen Ratschläge oder Informationen über bestimmte Produkte und Produktkategorien an (KOTLER/BLIEMEL, 2001, S. 330). Der Einfluss auf die Kaufentscheidung wird jedoch am stärksten von der Primärbezugs-

gruppe Familie geprägt. Da hauswirtschaftliche Güter vor allem von Frauen gekauft werden, sind sie primäre Ansprechpersonen im Lebensmittel-Marketing (PEPELS, 1995, S. 30). Nicht zu unterschätzen ist der Einfluss von Kindern durch Kaufanregung geliebter und Konsumverweigerung ungeliebter Produkte (PEPELS, 1995, S. 31). Einen weiteren wichtigen Einfluss auf die Kaufentscheidung hat nicht zuletzt die Rolle, die ein Mensch glaubt inne zu haben. So bezeichnet die Rolle „ein Bündel von Erwartungen, das andere Gruppenmitglieder an den Rolleninhaber stellen“ (PEPELS, 1995, S. 32). Rollen werden mit der sozialen Position verknüpft, die sich durch angeborene oder erworbene Faktoren ergibt (PEPELS, 1995, S. 33).

Neben der kulturellen und sozialen Beeinflussung spielen die persönlichen Faktoren (z. B. Alter, wirtschaftliche Verhältnisse, Persönlichkeit) eine wichtige Rolle bei der Kaufentscheidung. Ob beispielsweise Kinderjoghurt, geriebener Käse oder Dickmilch gekauft werden, hängt vor allem vom Alter und Lebensabschnitt ab. Dabei spielen die wirtschaftlichen Verhältnisse eine herausragende Rolle bei der Kaufentscheidung, da sie der limitierende Faktor sind. Die individuelle Persönlichkeit wird im Marketing benutzt, indem Persönlichkeitstypen klassifiziert werden, die starke Wechselbeziehungen zwischen bestimmten Typen und Produktwahl aufweisen (KOTLER/BLIEMEL, 2001, S. 341).

### 3.3 Entscheidungsfindung bei Gütern des täglichen Bedarfs und die Rolle der Kommunikation

Die am längsten etablierte und heute noch gängigste Typologie unterscheidet vier verschiedene Arten von Kaufentscheidungen, abhängig von folgenden Einflussfaktoren:

- Involvement,
- wahrgenommene Produktunterschiede,
- Häufigkeit gleichartiger Kaufentscheidungen und
- Zeitdruck bei der Kaufentscheidung (KUB/TOMCZAK, 2000, S. 99).

Echte (extensive, komplexe) Entscheidungen werden nur gelegentlich getroffen und erfordern die Wahrnehmung einer neuen Situation und Lösung eines Problems. Sie treten bei teuren Produkten auf, die mit Risiken behaftet sind, selten gekauft werden und in hohem Maße die Persönlichkeit des Käufers widerspiegeln (KOTLER/BLIEMEL, 2001, S. 350). Das Involvement ist hoch und hinsichtlich der Produktunterschiede besteht großer Informationsbedarf. Dies führt zusammen mit dem bewusst ablaufenden Problemlösungsprozess mit hoher kognitiver Beteiligung zu langer Entscheidungsdauer (PEPELS, 1995, S. 9). Bei der verkürzten (limitierten) Kaufentscheidung ist die Bedeutung des Kaufs zwar hoch, er ist jedoch nicht neuartig. Es liegen Erfahrungen aus früheren ähnlichen Käufen vor, aus denen mehr oder minder festgefügte Entscheidungskriterien resultieren, die den Entscheidungsprozess entsprechend verkürzen (HENZE in WAGNER, 2000, S. 26). Impulskäufe stellen eine weitere Form von Kaufentscheidung dar – auch wenn in diesem Fall keine rationale Entscheidung getroffen wird. Man spricht von

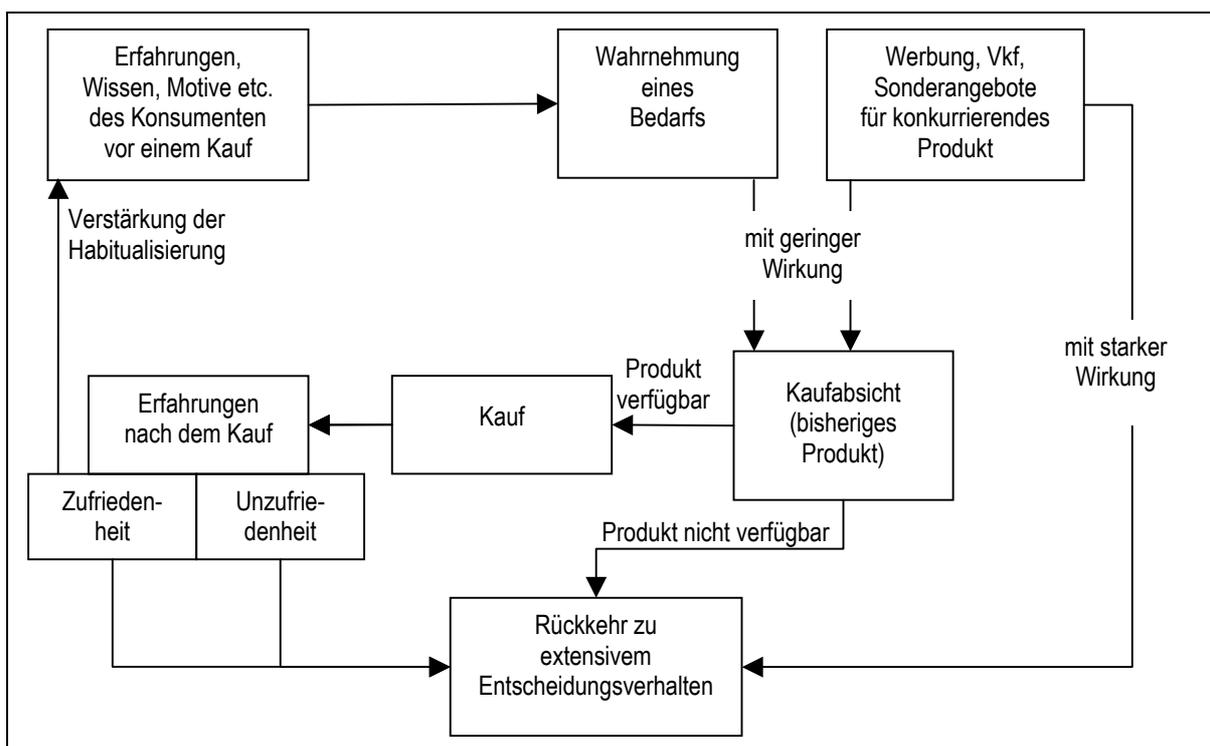
Impulskäufen, wenn der Kauf ungeplant, gedanklich kaum kontrolliert und in Abhängigkeit von einer Reizsituation erfolgt. Käufe dieser Art unterliegen einer starken emotionalen Aufladung (TROMMSDORFF, 1998, S. 306).

Im Nahrungsmittelsektor haben habitualisierte Kaufentscheidungen eine große Bedeutung, da es keine großen Unterschiede zwischen den Marken gibt (STRECKER ET AL., 1996, S. 37). So stellen Lebensmittel Produkte des täglichen Bedarfs dar, deren Kauf mit relativ geringer kognitiver Beteiligung, d. h. Low-Involvement; abläuft (ALVENSLEBEN, 2001, S. 1). Durch den Kauf bewährter Produkte wird das Risiko einer schlechten Erfahrung vermindert, die Kaufentscheidung vereinfacht und die Entscheidungszeit somit verringert (MAYER, 1990, S. 83). Low-Involvement-Käufe sind u. a. gekennzeichnet durch

- Lernen über Botschaftswiederholung,
- zufällige Informationsaufnahme und oberflächliche Verarbeitung,
- emotionale, bildintensive Ansprache,
- Auswahl einer zufrieden stellenden Alternative
- labile; fluktuierende Überzeugung und
- hoher Einfluss von Vorbildern (PEPELS, 1995, S. 61; KUß/TOMCZAK, 2000, S. 67).

KUß/TOMCZAK haben für den Ablauf des habitualisierten Kaufverhaltens ein Schaubild entworfen, das auch den Einfluss der Werbung berücksichtigt.

Abbildung 8: Modell für habitualisiertes Kaufverhalten



Quelle: KUß/TOMCZAK, 2000, S. 132

Aus diesem Modell lassen sich verschiedene Grundsätze für die Kundenbindung ableiten. Zum einen muss das Produkt jederzeit verfügbar sein, um zu vermeiden, dass der Kunde auf Konkurrenzprodukte ausweicht. Zum anderen muss die Produktqualität stets hervorragend sein, um Unzufriedenheit zu vermeiden (KURß/TOMCZAK, 2000, 133). Im Gemeinschaftsmarketing ist jedoch - im Gegensatz zum einzelbetrieblichen Marketing - die Einflussnahme auf die angebots- und distributionspolitischen Instrumente verschwindend gering.

Dafür bieten sich im Bereich der Kommunikationspolitik Beeinflussungsmöglichkeiten, indem relativ starke Anreize beispielsweise in Form von Produktproben oder Sonderpreisen geschaffen werden. So setzt beispielsweise die Verkaufsförderung meist kurzfristige Anreize zur Stimulation schnellerer bzw. umfangreicherer Käufe bestimmter Produkte (KOTLER/BLIEMEL, 2001, S. 985). Beim Präsentieren von Informationen im Lebensmittelbereich stoßen die Anbieter jedoch auf eine starke Beachtungskonkurrenz und haben es außerdem mit Konsumenten zu tun, deren Informationsaufnahme in der Regel nicht aktiv, sondern weitgehend passiv erfolgt. Die Aufgabe der Werbung ist es in diesem Fall, eine Markenvertrautheit anstatt einer Markenüberzeugung zu schaffen. „Die Werbung will penetrieren, der Botschaftsinhalt enthält Einzelaspekte, die Botschaftslänge ist gering, die Kommunikationsmittel sind unisensorisch (vorzugsweise Bild), die Frequenz ist hoch, das Timing kontinuierlich und die Interaktion schwach“ (PEPELS, 1995, S. 61). Wenn ein Konsument immer zur selben Marke greift, so geschieht dies letztlich aus Gewohnheit und nicht aufgrund ausgeprägter Markentreue (KOTLER/BLIEMEL, 2001, S. 351). Für das Gemeinschaftsmarketing kann dies bedeuten, dass die Käufer beispielsweise auf „Milchprodukte aus Bayern“ konditioniert werden. Das Bundesland wird mit besonderen Attributen verknüpft und suggeriert hohe Qualität und Frische. Dabei spielt auch das regionale Involvement eine Rolle, „das vor allem die emotionalen Beziehungen der Verbraucher zur Region umfasst“ (ALVENSLEBEN, 2000, S. 399). Voraussetzung dafür ist, dass die bayerischen Marken kommuniziert bzw. anhand eines Zeichens oder Logos für den Verbraucher leicht erkennbar sind. Zudem sollte ein Image der bayerischen Landwirtschaft vermittelt werden, das die Produkte der bayerischen Molkereien emotional auflädt und zum Kauf führt. Dies ist Aufgabe der Öffentlichkeitsarbeit, die das Interesse an der Produktkategorie weckt bzw. neu belebt (KOTLER/BLIEMEL, 2001, S. 1003). Neben diesem emotionalen Aspekt kann die PR auch Informationen über die Medien transportieren. So finden beispielsweise die wertvollen Inhaltsstoffe der Milch aus Sicht der Ernährungsphysiologie oder Informationen zu Kosmetik mit Milch in Frauenzeitschriften Beachtung, die beim täglichen Einkauf am Kühlregal aus Zeitmangel nicht wahrgenommen werden. Die Kaufentscheidung fällt somit nicht erst in der Einkaufsstätte, sondern wird meist schon vorher beeinflusst.

Die Wirkungsforschung entwickelte eine Vielzahl an Modellen mit dem Versuch, den Einfluss der Kommunikation während der Entscheidungsfindung offen zu legen. Im folgenden Kapitel werden exemplarisch drei Modelle vorgestellt, die als Denkanstoß für die anschließende Bewertung dienen.

### 3.4 Ableitung von Wirkungsmodellen als Denkanstoss für die Bewertung von kommunikationspolitischen Maßnahmen

Trotz umfangreicher Literatur zu diesem Thema gibt es kaum komplette Modelle, sondern im Wesentlichen nur pragmatische Ansätze, die die Kommunikationswirkung erklären (RODE, 1994, S. 12). Sie bieten zwar keine schlüssigen Rezepte, aber ein Arsenal an Argumenten und Gegenargumenten, mit denen Arbeit und Erfolge begutachtet werden können (AVENARIUS, 2000, S. 118).

Es gibt zahlreiche Möglichkeiten, die Theorien der Werbewirkungsforschung zu systematisieren. In der Regel werden sie hinsichtlich ihrer Funktion, ihrer Ansätze und der interdisziplinären Herkunft sowie nach dem Komplexitätsgrad geordnet (ENGELHARDT, 1999, S. 17). So gibt es eine Vielzahl hierarchischer Modelle ohne Wechsel- bzw. Rückwirkungen der einzelnen Schritte, wie zum Beispiel das AIDA-Modell. Die bereits 1898 von LEWIS bekannt gemachte AIDA-Regel diente anderen Stufenmodellen mehr oder weniger als Grundlage (MAYER, 1990, S. 58). Sie beruht auf der Annahme, dass Werbung passiv aufgenommen wird. Voraussetzung für eine entsprechende Reaktion des Betrachters ist dessen Erregung, damit er die Werbung überhaupt wahrnimmt. Folgende vier Stufen werden dabei bis zum Kauf hierarchisch durchlaufen: Aufmerksamkeit (Attention), Interesse (Interest), Kaufwunsch (Desire), Kauf (Action). Das AIDA-Modell versucht zu erklären, dass neben den als besonders wichtig erkannten aktivierenden Wirkungen der Werbung auch kognitive Prozesse und Wirkungen wie Aufnahme, Verarbeitung oder auch Speicherung der übermittelten Informationen eine wesentliche, kaufauslösende Rolle spielen (BECKER, 1999, S. 158). Für die Werbewirkungskontrolle sind die Stufenmodelle zwar ein guter Einstieg, sie sind jedoch ungeeignet für eine genauere Untersuchung von Kommunikationskampagnen. Das Problem liegt darin, dass die einzelnen Stufen in den seltensten Fällen nacheinander durchlaufen werden, ohne sich zwischenzeitlich zu überlagern. Psychologische Prozesse, wie sie von der Werbung initiiert werden, laufen weder langsam noch isoliert ab. Außerdem sind die einzelnen Stufen nicht unabhängig voneinander.

Demgegenüber stehen die komplexeren, nicht hierarchischen Modelle mit Wechsel- bzw. Rückwirkungen zwischen den einzelnen Schritten, wie zum Beispiel das Modell der Wirkungspfade (vgl. Kapitel 3.4.2). Da die Übergänge fließend sind, bestehen durchaus Parallelen und Verbindungen zwischen den einzelnen Modelltypen (ENGELHARDT, 1999, S. 17).

Schließlich geht es darum, ein komplexes Geschehen, „das kognitive, motivationale und emotionale Prozesse sowie soziale Bedingtheit einschließt, in ein deskriptives und rechenbares Modell aufzulösen“ (RODE, 1994, S. 7/8). Auch wenn es annähernd gelingt, die Kommunikationswirkung zu erklären, so lässt sich dieser Prozess nur bedingt in den praktischen Erfolgskontrollen nachvollziehen (IP, 1999, S. 10). Im Folgenden werden deshalb ausgewählte Modelle als Denkanstoß für die Bewertung der Maßnahmen vorgestellt, die das Zusammenspiel von Kommunikation und den zu messenden Wirkungen erläutern.

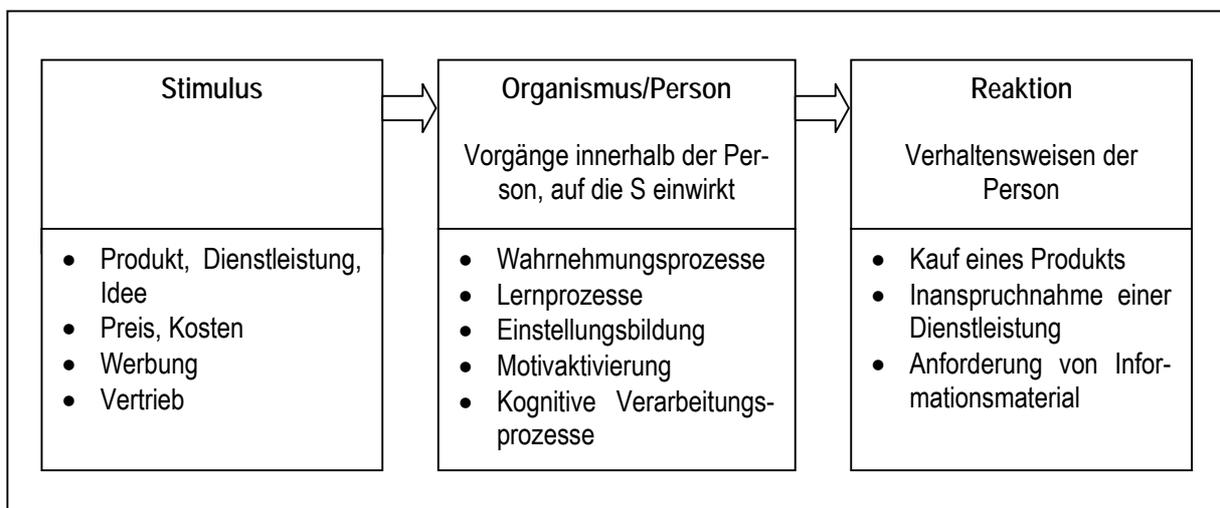
### 3.4.1 Bekanntheitshierarchie: Das Impact-Modell

Das Impact-Modell oder Kontaktmodell basiert auf der Annahme, dass Menschen ihre Entscheidungen allein nach der Bekanntheitshierarchie fällen. Daraus ergibt sich ein Zusammenhang zwischen Markenbekanntheit und Kaufwahrscheinlichkeit, d. h. je höher das beworbene Objekt in der Hierarchie des Kunden steht, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass er dieses Objekt kauft. Ausgehend von dieser Grundannahme ist es wichtig, dass die Kommunikationsmaßnahmen einen möglichst hohen Erinnerungswert bei den potentiellen Kunden erzielen. Der Werbemittelkontakt gilt somit als Indiz für die Werbewirkung (SAUER, 1978, S. 165). Der Grad der Erinnerung wird als Impact-Wert bezeichnet und anhand des von GALLUP und ROBINSON entwickelten Recall-Verfahren mit gestützter Erinnerung ermittelt (vgl. 3.6.2). Folgende Ergebnisse können daraus abgeleitet werden:

- Prozentsatz der Spontanerinnerung
- Grad der Einprägung
- Beurteilung der Anzeige (Anmutungsqualität, Assoziationen und Kaufanreize).

Grundlage dieses Modells ist der neobehavioristische S-O-R-Ansatz. Er geht davon aus, dass ein Stimulus auf einen Organismus trifft, der diesen Reiz verarbeitet und daraufhin eine Reaktion zeigt. Die Verarbeitungsprozesse werden als intervenierende Variablen bezeichnet und sind meist nur schwer zu operationalisieren (ENGELHARDT, 1999, S. 20).

Abbildung 9: Markt- und werbepsychologisches S-O-R-Modell



Quelle: ENGELHARDT, 1999, S. 20

Ein weiteres Problem dieser Theorie liegt in der Tatsache, dass die Markenbekanntheit allein nicht zur Kaufentscheidung führt, „denn weniger die Quantität als vielmehr die Qualität entscheidet über die Werbewirksamkeit“ (STRECKER ET AL., 1996, S. 196). Außerdem können keine Aussagen bezüglich Art, Richtung, Intensität und Begründung der Gefühlswerte und Erlebnisse, die ein Werbesubjekt bei der Konfrontation mit einem Werbeobjekt erfährt, gemacht werden (SAUER, 1978, S. 165). Für Low-Involvement-Produkte, wie Güter des täglichen Bedarfs mit geringen Produktunterschieden, ist das Impact-Modell durchaus ausreichend. Für High-Involvement-Produkte hingegen ist es völlig ungenügend, da bei diesen zahlreiche andere Faktoren die Markenbekanntheit überlagern (UNGER/FUCHS, 1999, S.474). Die Ergebnisse des Impact-Tests sind trotz ihrer Unvollständigkeit jedoch wichtige Entscheidungshilfen für die Werbemittel-Gestaltung und erfassen den ersten Eindruck, den der Verbraucher vom Werbematerial bekommt.

### 3.4.2 Involvementhierarchie: Das Modell der Wirkungspfade

WERNER KROEBER-RIEL entwickelte im Rahmen der Involvement-Forschung ein Werbewirkungs-Modell, welches die so genannten Wirkungspfade der Werbung aufzeigt. „Dieses Modell verdeutlicht, dass eine Werbung, die sich an involvierte Konsumenten wendet, ganz andere Wirkung hat als eine Werbung für wenig involvierte und passive Konsumenten“ (KROEBER-RIEL/WEINBERG, 1999, S. 579). Das Modell der Wirkungspfade besteht aus Wirkungskomponenten, die durch zwei Wirkungsdeterminanten (Art der Werbung/Involvement) zu einem bestimmten Wirkungsmuster verknüpft werden.

Unter **Wirkungskomponenten** versteht man in erster Linie die „psychischen Reaktionen der Umworbenen auf die Werbung und das davon bestimmte Kaufverhalten“ (KROEBER-RIEL/WEINBERG, 1999, S. 586). Dazu zählen emotionale Prozesse, die bei den Umworbenen durch die Werbung ausgelöst werden. Bei den kognitiven Prozessen handelt es sich um die gedankliche Aufnahme, Verarbeitung und Speicherung der Informationen, die von der Werbung zur Verfügung gestellt werden. Zusammen mit den emotionalen Prozessen (Emotion und Motivation) entwickeln die kognitiven Prozesse die Einstellung und Kaufabsicht.

Unter den **Wirkungsdeterminanten** versteht man die Bestimmungsgrößen der Werbewirkung. Sie legen die Bedingungen fest, unter denen die Werbung verschiedene Wirkungen entfaltet. Dazu zählen

- „das Involvement der Umworbenen (stark/schwach),
- die sprachliche oder bildliche, emotionale oder informative Gestaltung der Werbung sowie
- die Zahl der Wiederholungen“ (Kroeber-Riel/Esch, 2000, S. 157).

Während die emotionale Werbung das Interesse durch die Darbietung emotionaler Reize weckt, zeichnet sich die informative Werbung durch betonte Sachlichkeit aus, d. h. sie beschränkt sich auf Informationen beispielsweise über Preis, Design oder Angebotsbedingungen. Der größte Teil der Werbung ist

der gemischten Form zuzurechnen. Hierbei wird meist durch die Bilder ein Bedürfnis der Menschen aufgezeigt. Der dazugehörige Text soll die Kunden überzeugen, dass die eigene Firma/Organisation das beste Angebot bietet, um dieses Bedürfnis zu befriedigen. Durch die Einführung dieser Determinanten verdeutlicht KRÖBER-RIEL, dass ohne Berücksichtigung der Art der Werbung (emotional oder informativ) und des Involvements der Empfänger (gering oder stark) das Zustandekommen der Werbewirkungen nicht erklärbar ist.

Werbung löst nicht bei jedem Konsumenten die gleiche Wirkung aus. Sie ist abhängig davon, ob emotionale bzw. informative Werbung auf wenig oder auf stark involvierte Konsumenten trifft. „Die unter einer bestimmten Bedingung ins Spiel kommenden Wirkungskomponenten und ihre Verknüpfung bezeichnen wir als *Wirkungsmuster der Werbung*“ (KROEBER-RIEL/WEINBERG, 1999, S. 586). Sie geben an, welche Werbewirkungen man auf Grund der von den Wirkungsdeterminanten hergestellten Bedingungen erwarten kann.

Im Gegensatz zu den wenig involvierten Konsumenten nehmen die stark involvierten die Werbebotschaft bewusst auf und setzen sich aktiv mit ihr auseinander. Daraus ergibt sich die Tatsache, dass involvierte Kunden ein weitaus höheres Aktivierungsniveau besitzen als nicht involvierte. Dies lässt sich auch an der Aufmerksamkeit erkennen. So zeigen wenig involvierte, passive Konsumenten meist eine geringe Aufmerksamkeit.

Dem Einkauf von Lebensmitteln liegt meist eine habituelle Entscheidung zugrunde (vgl. 3.3). Trifft informative Werbung auf wenig involvierte Personen, wird die Werbung beiläufig und mit geringer Verarbeitungstiefe aufgenommen (KROEBER-RIEL/ESCH, 2000, S. 158). Daher können nur wenige, leicht verständliche und eingängige Sachverhalte vermittelt werden. Bei mehrmaliger Wiederholung besteht die Chance, dass der potentielle Käufer den Markennamen im Gedächtnis behält. Bei seiner Kaufentscheidung wird er sich für das beworbene Produkt entscheiden, da er den Namen behalten hat oder die Verpackung sympathisch erscheint. Die Kaufhandlung erfolgt, bevor sich eine Einstellung zur Marke herausgebildet hat. „Erst nach dem Kauf - und nicht vorher - bildet sich aufgrund der Nutzung der Marke und der Beurteilung der jeweiligen Markeneigenschaften eine Einstellung zur Marke“ (KROEBER-RIEL/ESCH, 2000, S. 158-159). Somit erfolgt die Einstellungsänderung nach einem bestimmten Verhalten. Eine emotionale und bildhaft gestaltete Werbung, die sich an wenig involvierte Empfänger richtet, wirkt in erster Linie nach den Gesetzmäßigkeiten der emotionalen (klassischen) Konditionierung. Gedankliche Prozesse sind nur am Rande von Bedeutung und betreffen primär die Verknüpfung der Marke mit den positiven Gefühlen und Bildern. „Aus den positiven Emotionen heraus erfolgt schließlich eine Einstellungsbildung. Innere Bilder können mit der Marke verknüpft werden und daraus ein Kaufverhalten resultieren“ (KROEBER-RIEL/ESCH, 2000, S. 160).

Es gibt jedoch auch Produkte bzw. Situationen, bei bzw. in denen das Involvement beim Lebensmitteleinkauf hoch ist. Ökologische, ethische (Tierhaltung, Fairtrade) und regionale Elemente sowie Skandale erhöhen die Aufmerksamkeit der Verbraucher gegenüber informativer Werbung (MEYER-HULLMANN, 1999, S. 246 f.). Kognitive Vorgänge der Informationsaufnahme und -verarbeitung führen zur Einstel-

lung, die eine Handlungsabsicht nach sich zieht (KROEBER-RIEL/ESCH, 2000, S. 158). Die emotionale Werbung nimmt bereits nach wenigen Kontakten Einfluss auf den kognitiven Verarbeitungsprozess und beschleunigt eine selektive Produktbeurteilung.

In der Praxis werden meist informative mit emotionalen Elementen verknüpft, woraus sich unterschiedliche Wirkungsmuster ergeben. „Hierzu ist zu bedenken, dass die meisten Menschen mehr Energie investieren, Werbung zu meiden, als sie zu suchen“ (PEPELS, 1999, S. 82). Man kann nicht länger generell unterstellen, dass informative Werbung stets auf stark involvierte Personen trifft. „Vielmehr muss man sich unter den herrschenden Markt- und Kommunikationsbedingungen verstärkt auf wenig involvierte Konsumenten einstellen“ (KROEBER-RIEL/ESCH, 2000, S. 160). Nach dem Modell der Wirkungspfade ist Aufmerksamkeit eine mögliche, aber nicht unbedingt notwendige Voraussetzung für Werbewirkung. So ist auch eine Wirkung ohne Aufmerksamkeit denkbar, wobei hier ein anderer Verarbeitungsprozess (als bei erhöhter Aufmerksamkeit) stattfindet (IP, 1999, S. 11).

### 3.4.3 Folge von Prozessen öffentlicher Meinung: Die Theorie der Schweigespirale

ELISABETH NOELLE-NEUMANN entwickelte zu Beginn der siebziger Jahre die Theorie der Schweigespirale mit dem Anliegen, „Prozess und Funktion der „öffentlichen Meinung“ neu zu beschreiben und gleichzeitig einer empirischen Überprüfung zugänglich zu machen“ (SCHENK, 1987, S. 234). Dabei ist die „Schweigespirale“ lediglich eine spezielle Hypothese eines umfassenden Konzepts über Makro-Folgen von Prozessen öffentlicher Meinung. Der Begriff steht jedoch für die gesamte Theorie. Die Theorie der Schweigespirale „setzt anstelle des Stimulus-Response-Modells<sup>49</sup> reflexive Strukturen, insbesondere das explizite oder implizite Meinen, was andere meinen“ (MERTEN, 1999, S. 339). NOELLE-NEUMANN geht davon aus, dass Menschen ihre eigene Meinung mit der Meinung anderer abgleichen, um sich in ihrer sozialen Umwelt nicht zu isolieren (Konformitätsverhalten in Gruppensituationen). „Das System der gegenseitigen Beobachtung und der „Bestrafung“ von Abweichlern durch soziale Isolation hat als latente Funktion eine Stärkung des gesamten sozialen Verbandes zur Folge“ (SCHENK, 1987, S. 325). Die öffentliche Meinung wird deshalb auch als „soziale Haut“ bezeichnet, die das Gesamtsystem zusammenhält.

Die Menschen verfügen laut NOELLE-NEUMANN über ein so genanntes quasistatistisches Wahrnehmungsorgan. Damit können sie relativ genau die Reaktion von Bestätigung und Ablehnung in Bezug auf Themen und Überzeugung erkennen (in SCHMID/ZURSTIEGE, 2000, S. 100). Menschen neigen dazu ihre Meinung zu verschweigen, wenn sie annehmen müssen, damit von der vermuteten derzeitigen oder künftigen Mehrheitsmeinung abzuweichen. „Umgekehrt werden sie beim Glauben an die Mehrheit der

---

<sup>49</sup> Aufgrund seiner Einfachheit ist das Stimulus-Response-Modell (S-R-Modell) das am häufigsten gebrauchte Modell, wenn es um die Beschreibung von Kommunikation geht. Es ist streng senderzentriert und besteht aus den drei Elementen Kommunikator, Stimulus, Rezipient.

eigenen Meinung sich zu dieser bekennen“ (HOLTZ-BACHA/KUTSCH, 2002, S. 336). Ergänzt man zu der Theorie den Zeitfaktor, setzt der Mechanismus ein, dem die Theorie der Schweigespirale ihren Namen verdankt: „Im Zeitverlauf wird die (scheinbar) dominante Meinung immer häufiger, die (scheinbar) schwächer vertretene Meinung immer seltener geäußert“ (SCHMID/ZURSTIEGE, 2000, S. 100). Für die Beobachtung der Umwelt mit ihren Meinungen stehen den Menschen vor allem zwei Quellen zur Verfügung: der direkte soziale Kontext, in dem sich ein Individuum bewegt und die indirekte Beobachtung der Umwelt über die Massenmedien (Vermitteln vermuteter Mehrheitsmeinungen). Die Massenmedien übernehmen damit eine so genannte Artikulationsfunktion: „Sie machen bestimmte Themen zum Gegenstand öffentlicher Diskussion (agenda setting), sie stellen bei diesen Themen bestimmte Standpunkte stärker heraus als andere, und sie liefern für diese Standpunkte sprachliche Darstellungen, so dass denjenigen Menschen, die diese Standpunkte selbst vertreten, die Artikulation im sozialen Kontext leichter fällt als den Mitgliedern der Meinungsfraktion, die diese Artikulationshilfe von den Massenmedien nicht hat“ (SCHENK, 1987, S. 325/326)<sup>50</sup>. Eine wichtige Kommunikationsleistung ist somit das Platzieren von Presstexten, um beispielsweise das Image in gewünschten Bahnen zu lenken. Eine Bewertung ist mittels eines Medien-Monitorings möglich (vgl. 3.6.9).

SCHMID/ZURSTIEGE kommen zu dem Resultat, dass die Theorie der Schweigespirale nur für Unentschiedene zutrifft, „die sich mangels rationaler Meinungsbildung der Mehrheitsmeinung anschließen“ (2000, S. 100). Doch AVENARIUS hält dagegen, dass die Folgerungen aus der Theorie für Praktiker die einzige Handhabe darstellt, wie sich auf öffentliche Meinung einwirken lässt. „Wer es versteht, seine vielleicht eingeschüchterten Anhänger zum Reden zu bringen, wer damit etliche Wortführer in den entscheidenden Primärgruppen für sich gewinnt, wer sodann mit geeignetem Echo nachhelfen kann, wer schließlich die sich allmählich aufraffende Meinungsgemeinde zu bekennerrhaften Auftritten veranlasst, kehrt die Spirale des Schweigens und Vergessens, die sich um seine Anliegen zuzuziehen droht, um“ (2000, S. 156).

---

<sup>50</sup> Dieser Kausalprozess ist nur unter bestimmten Konstellationen möglich: a) Ein sich wandelnder Meinungs- und Einstellungsbereich (sonst kein Spiralprozess), b) keine moralische Eindeutigkeit (kein falsch oder richtig) und c) eindeutiges Auftreten der Massenmedien (SCHENK, 1987, S. 329).

### 3.5 Indikatoren der Kommunikationswirkung

Die Wirkung von Kommunikation ist meist nicht direkt beobachtbar und messbar, so dass Indikatoren gefunden werden müssen, mit deren Hilfe man das komplexe Konstrukt möglichst genau beschreiben kann (ENGELHARDT, 1999, S. 34). Ausgangsbasis ist die Fixierung von Kommunikationszielen wie z. B. Erregung von Aufmerksamkeit, Vermittlung von detailliertem Produktwissen, Entwicklung und Veränderung von Produkteinstellungen und Präferenzen oder schließlich Kauf eines bestimmten Produkts. Je nach Differenzierungsgrad lassen sich mehrere Arten und eine unterschiedliche Anzahl von Wirkungskriterien ableiten (MAYER, 1990, S. 40). Allgemein werden die Erfolgskriterien der Kommunikationswirkung in ökonomische und außerökonomische Erfolgskriterien eingeteilt (RODE, 1994, S. 24). Ökonomische Erfolgskriterien erfassen monetäre Größen oder deren Mengengerüst wie z. B. Absatzmenge oder Umsatz, aber auch Zielgrößen des aggregierten Kaufverhaltens wie zum Beispiel Käuferreichweite oder Wiederkauftrate (ELLINGHAUS, 2000, S. 11). Kommunikative Wirkungen werden des Öfteren mit den außerökonomischen Zielen gleichgesetzt. Sie gelten als Vorbedingung für die ökonomischen Ziele, da sie Einfluss auf deren Realisierbarkeit haben (ROGGE, 2000, S. 67). Zu den kommunikativen Wirkungen zählt beispielsweise die Werbeerinnerung, d. h. die Gedächtniswirkung der Kommunikation bei den Kunden. Auch die Markenbekanntheit sowie das Image der Produkte sind ein wichtiger kommunikativer Faktor. Die folgende Tabelle vermittelt einen Überblick über die ökonomischen und außerökonomischen Erfolgskriterien in den einzelnen Kommunikationsbereichen. Welche Indikatoren letztlich zur Bewertung herangezogen werden können, ist von den Kommunikationszielen abhängig. So kann eine Vkf-Aktion beispielsweise quantitative oder qualitative Absatzziele verfolgen, weshalb eine gezielte Auswahl der Indikatoren getroffen werden muss (STRECKER/REICHERT/POTTEBAUM, 1996, S. 556). Da alle Kommunikationsmaßnahmen ein übergeordnetes Ziel anstreben sollten, sind einige Kriterien, wie zum Beispiel „Markenbekanntheit“<sup>51</sup>, in allen Bereichen zu finden.

---

<sup>51</sup> Im Gemeinschaftsmarketing steht neben den Marken bayerischer Molkereien auch eine Botschaft, wie z. B. „Milch und Käse aus Bayern“.

Tabelle 8: Beispiele für Erfolgskriterien der Kommunikation im Gemeinschaftsmarketing

<i>Kommunikationsbereich</i>	<i>Außerökonomische Erfolgskriterien</i>	<i>Ökonomische Erfolgskriterien (bedingt einsetzbar)</i>
PR	Platzierung von Pressetexten Positive Berichterstattung in den Medien Markenbekanntheit Einstellung/Image/Positionierung Präferenzen Werbeerinnerung (Logo, Slogan)	Äquivalenzwertberechnung
Werbung	Werbeerinnerung (Logo, Slogan) Markenbekanntheit Informationen über Marken Einstellung/Image/Positionierung Präferenzen Kaufabsicht Rücklauf von Bestellungen	Ausgelöste Kaufakte Käuferreichweite Wiederkauftrate Kaufintensität Absatzmenge Umsatzvolumen Marktanteil
Verkaufsförderung	Warenpräsentation Sonderplatzierungen Einsatz von Werbemitteln Erinnerung (Logo, Slogan) Markenbekanntheit Informationen über Marken Einstellung/Image/Positionierung Kaufabsicht	Ausgelöste Kaufakte Käuferreichweite Wiederkauftrate Kaufintensität Absatzmenge Umsatzvolumen Marktanteil
Messen und Ausstellungen	Darstellung der Produkt- und Leistungskompetenz Erinnerung (Logo, Slogan) Markenbekanntheit Informationen über Marken Einstellung/Image/Positionierung Präferenzen Kaufabsicht Beziehungspflege bzw. -aufbau Standkontaktzahl	Ausgelöste Kaufakte Käuferreichweite Wiederkauftrate Kaufintensität Absatzmenge Umsatzvolumen Marktanteil

Quelle: eigene Zusammenstellung (vgl. ELLINGHAUS, 2000, S.12, GERSCHAU in WAGNER, 2000, S. 239; STRECKER/REICHERT/POTTEBAUM, 1996, S. 551 ff.)

Nach einer Einteilung in ökonomisch und außerökonomisch lassen sich die Werbeziele in kognitive (die Erkenntnis betreffende), in affektive (das Gefühl betreffende) und in konative (Aktivitäten betreffende) Ziele unterscheiden (BRUHN, 2001, S. 207). Bei der Messung der Werbewirkung werden meist die kognitiven Gedächtnisleistungen, wie die spontane und gestützte Werbeerinnerung/Awareness oder die Markenbekanntheit abgefragt. „Üblich sind auch Kombinationen aus den drei Bereichen, wie etwa beim so genannten Markendreiklang (Bekanntheit, Sympathie, Verwendung/Kauf) oder beim erweiterten Markenfünfklang (Bekanntheit, Sympathie, Werbeerinnerung/Awareness, Kaufbereitschaft, Verwendung/Kauf)“ (SEVENONE MEDIA, 2000, S. 9).

Tabelle 9: Komponenten der Werbewirkung

<i>Kognitive Komponente: Wahrnehmung</i>	<i>Affektive Komponente: Einstellung</i>	<i>Konative Komponente: Verhalten</i>
Aufmerksamkeit Werbeerinnerung Verständlichkeit Bekanntheit	Interesse Bewertung/Image Sympathie Überzeugungskraft Kaufbereitschaft	Kaufverhalten Verwendung

Quelle: SEVENONE, 2000, S. 9

Als Maßstäbe für Effizienzvergleiche werden im Zusammenhang mit Effizienzkontrollen verschiedene Kennziffern gebildet. Kennzahlen setzen bestimmte Marketingzielgrößen (z. B. Umsatz oder Deckungsbeitrag) in Relation zu anderen Bezugsgrößen aus dem Marketingbereich und werden als Indikatoren zur Effizienzbeurteilung herangezogen (vgl. Kapitel 3.6.13). Es ist jedoch zu beobachten, dass in der Werbewirkungsforschung bei der Mehrheit aller Untersuchungen das Impact-Modell (vgl. Kapitel 3.4.1) zugrunde gelegt wird, in dem die Wirkung ausschließlich auf die Dosierung des Medienstimulus zurückgeführt wird: Je häufiger und je intensiver Rezipienten einem ganz bestimmten Werbemedienangebot ausgesetzt sind, desto größer die Wirkung (SCHMID/ZURSTIEGE, 2000, S. 105). Streng genommen überprüft die Wirkungsforschung damit eine Wahrnehmungs- und keine Wirkungsleistung. Im Gegensatz zu den Wirkungen lassen sich die Wahrnehmungen ziemlich eindeutig messen und sind deshalb beliebte Pseudointikatoren.

RODE untersuchte unterschiedliche Parameter der Werbewirkungsforschung auf Zuverlässigkeit, Gültigkeit und Datenerhebung. Ebenfalls erfasste er die Eignung für Pre- und Posttests und die Verwendungshäufigkeit in 124 Studien. Daraus leitete er ab, ob diese Parameter für die Werbewirkungsforschung geeignet sind. „Mit Vorsprung als erstes Kriterium für die Wirkungsforschung werden die „harten“ Marktzahlen (Abverkäufe, Marktanteil, Distribution etc.) genannt (in 53% aller Fälle). Dass Bekanntheit und Recognition gemessen werden, versteht sich, dass aber Image-Untersuchungen in nur 44% der Studie angesagt sind, deutet auf eine Außerachtlassung eines der wichtigsten Aspekte der Kommunikationsforschung hin“ (RODE, 1994, S. 245).

### 3.6 Methoden für die Bewertung von Kommunikationsmaßnahmen

Ein Ziel der vorliegenden Arbeit ist die Auswahl von Instrumenten zur Bewertung der Kommunikationsmaßnahmen in NPOs, die von den Mitarbeitern in der Praxis angewendet werden können. Dies setzt voraus, dass sie ohne großen finanziellen, zeitlichen und organisatorischen Aufwand einsetzbar sind. Aus der Vielzahl von möglichen Instrumenten werden im Folgenden deshalb nur diejenigen aufgeführt, die im Rahmen der vorliegenden Studie empirisch überprüft wurden bzw. unbedingt überprüft werden sollten (vgl. Kapitel 4). Jede Organisation ist jedoch ein individuelles Gebilde, das über seine eigene Traditionen, Kultur und Eigenschaften verfügt. Diese lassen bestimmte strukturelle Lösungen oder Vorgehensweisen (Abläufe, Prozesse) nicht zu bzw. verlangen ganz bestimmte Lösungen und schließen andere von vornherein aus (SCHWARZ ET AL., 1999, S. 76). Dies sollte bei der Anwendung der vorgestellten Methoden in anderen Organisationen beachtet werden.

Bei der zugrunde liegenden Studie steht die Messung der Effektivität im Vordergrund. Sie bezieht sich einerseits auf die Kommunikationswirkung und andererseits auf den Kommunikationserfolg. Bezieht man in die Betrachtung den Zeitfaktor mit ein, so erhält man zwei weitere Dimensionen: Die Bewertung kann sowohl vor, als auch nach dem Einsatz der Kommunikationsmaßnahme erfolgen. Man spricht deshalb auch von Pre- und Posttests. Pretests befassen sich vor allem mit der Wahrnehmung und sollen die Argumentation und Gestaltung auf Verständlichkeit und Gefallen prüfen, bevor große Kosten entstehen. Posttests untersuchen dagegen die Bereiche Verarbeitung und Verhalten. Unabhängig vom Zeitpunkt der Erhebung stellen dabei die im Briefing festgelegten Ziele und die daraus abgeleiteten Kriterien der Kommunikationswirkung die Grundlage der Beurteilung und Bewertung dar (MAYER, 1999, S. 39).

Da der Pretest üblicherweise einen Wirkungstest darstellt, erfasst er die Werbewirkung, aber nicht den Werbeerfolg (MEFFERT/WAGNER/ BACKHAUS, 1993, S. 55). So sagt ein gutes Abschneiden im Pretest nichts bzw. nur wenig über die tatsächliche Kaufwahrscheinlichkeit im realen Marktgeschehen aus. Vor allem die Laborsituation und die Erhebung von Teilaspekten, wie zum Beispiel Verständlichkeit oder Kaufbereitschaft, erschweren die Aussagen bezüglich der Ganzheitlichkeit eines Werbemittels bzw. einer kompletten Kampagne. „Man mag grundsätzlich bezweifeln, ob eine solche Analyse ein geeignetes Mittel ist, den lebendigen Wirkungszusammenhängen einer Anzeige oder eines Werbefilmes auf die Spur zu kommen“ (RODE, 1994, S. 244). Die angeführten Zweifel an Pretests und die vorgegebenen Rahmenbedingungen des zugrunde liegenden Projekts führten dazu, dass im Folgenden der Fokus auf Methoden der Erfolgskontrolle (Bewertung der ökonomischen Effizienz) und der Wirkungskontrolle (Effektivität) gelegt wird.

So vielfältig sich die Methoden zur Bewertung der Kommunikationseffektivität auch darstellen werden, „so ist doch die isolierte Überprüfung der Maßnahmen schwierig und nur näherungsweise möglich“ (GERSCHAU in WAGNER, 2000, S. 262). Auch die psychischen Wirkungen, die das Ziel vieler Theorien darstellen, sind nur bei wenigen Methoden direkt Ansatzpunkt, da sich das Bewusstsein nur dem Träger

offenbart. „Methoden, die über den Einzelfall hinausgehen, müssen bei Folgewirkungen ansetzen, welche die psychischen Wirkungen in die Außenwelt abgeben, oder bei Bedingungen der Wirkung“ (JASPERT, 1963, S. 47). Allgemein können publikumsbezogene und medienbezogene Instrumente unterschieden werden. Als publikumsbezogene Instrumente versteht man beispielsweise die explorative Befragung, die repräsentative Umfrage oder die Imageanalyse (FAULSTICH, 2000, S. 216). Bei den medienorientierten Instrumenten kommt beispielsweise die Medienresonanzanalyse zum Einsatz.

### 3.6.1 Befragung

Bei der Befragung kann grundsätzlich in persönliche Befragung (Face-to-Face), Telefonbefragung, schriftliche Befragung und Online-Befragung unterschieden werden.

#### *a) Face-to-Face Befragung*

Die Face-to-Face Befragung ist die klassische Befragung im persönlichen Gegenüber von Interviewer und Befragtem unter Verwendung eines (standardisierten) Fragebogens (BEREKOVEN ET AL., 2001, S. 104). Inhaltlich geht es vor allem um die Erfassung von qualitativen Sachverhalten. „Der Vorteil der freien Exploration liegt darin, dass die Testperson durch spontane Äußerungen Einsichten in seine Denk- und Handlungsweise liefert, die sonst nur schwer feststellbar wären“ (PFLAUM/LINXWEILER, 1998, S. 242). Allerdings beinhaltet diese Methode eine Reihe von Problemen:

- Erreichbarkeit einer repräsentativen Basis,
- Diskrepanz zwischen geäußelter Meinung und tatsächlicher Begründung sowie
- Isolation einzelner Einflussgrößen.

Eine Sonderform stellen Mehrthemen-Befragungen dar, die in der Regel von Marktforschungsinstituten mündlich, schriftlich oder telefonisch durchgeführt werden. Dabei wird der Fragebogen aus unterschiedlichen Themen aufgebaut, die i. d. R. von mehreren Auftraggebern bezahlt werden. Methodische Vorteile erzielt diese Befragung durch den häufigen Themenwechsel, wodurch es seltener zu Lerneffekten beim Befragten kommt. „Die Bildung von Einstellungen und Erwartungen ist bei rasch wechselnden Themenkreisen zwangsläufig erschwert und die Gefahr entsprechender Auswirkungen auf die Auskünfte demgemäß geringer“ (BEREKOVEN ET AL., 2001, S. 118).

Durch Face-to-Face Befragungen werden in erster Linie Emotionsqualitäten wie zum Beispiel Aufmerksamkeit, Prägnanz oder Anmutung ermittelt. Eine hohe Prägnanz sichert die richtige Identifikation zentraler Werbethemen auch bei flüchtiger Betrachtung. Wichtig ist auch die Verbalisierung der Anmutung, da die Gefühle, die der Betrachter bei der Darbietung des Werbemittels empfindet, auf Emotionsqualitäten der Werbebotschaft und ihrer Gestaltung hinweisen (KOTLER/BLIEMEL, 2001, S. 975).

### *b) Telefonische Befragung*

Telefonumfragen werden häufig mit Hilfe von Computer-Programmen wie zum Beispiel CATI (Computer Assisted Telefon Interviewing) durchgeführt. Vom Computer angezeigte Fragen werden der Testperson vom Interviewer per Telefon vorgelesen und die Antworten anschließend vom Interviewer direkt in den Computer eingegeben (PFLAUM/LINXWEILER, 1998, S. 242). Untersuchungen dieser Methode haben ergeben, dass sich im Vergleich zu Face-to-face Erhebungen die Befragten stärker konzentrieren, so genannte sozial erwünschte (verfälschte) Antworten weniger auftreten und heikle Fragen öfter bzw. ehrlicher beantwortet werden (BEREKOVEN ET AL., 2001, S. 108/109).

### *c) Schriftliche Befragung*

Bei der schriftlichen Befragung werden die Fragebögen an die Zielgruppe ausgegeben. Problematisch ist der relativ geringe Rücklauf und die Tatsache, dass nicht kontrolliert werden kann, wer den Fragebogen tatsächlich und mit welcher Genauigkeit ausfüllt (vgl. AVENARIUS, 2000, S. 52).

### *d) Online-Befragung*

Eine Sonderform der schriftlichen Befragung ist die Online-Befragung im Internet. Ein Fragebogen auf der firmeneigenen Website erhebt relevante Daten kostengünstig und ist ein wichtiges Feedback-Instrument. Nach Meinung verschiedener Autoren ist die Bereitschaft, im Netz Fragen zu beantworten, bislang sehr hoch (vgl. ZERASS/FIETKAU, 1997, S. 102). Das Problem besteht in der fehlenden Repräsentativität solcher Umfragen, die Ergebnisse können also lediglich Tendenzen erkennen lassen.

## 3.6.2 Recall- und Recognition-Verfahren

Die Messung der Erinnerungsleistung spielt in der Marktforschung eine große Rolle (PEPELS, 1999, S. 107). So muss eine Marke, die gekauft werden soll, bekannt sein und ein für den Käufer positives bzw. attraktives Image besitzen. Der Bekanntheitsgrad kann deshalb als der wichtigste Aspekt beim Eintritt in die Wirkungsforschung bezeichnet werden (vgl. 3.4.1 Impact-Modell) (RODE, 1994, S. 245). Allerdings sagt der Bekanntheitsgrad weder etwas über die Wertung noch über die Verwendung aus. „Ohne Bekanntheitsgrad kann allerdings auch kein Image aufgebaut werden: Die Bekanntheit ist ein notwendiges, aber nicht hinreichendes Merkmal, das es in der Wirkungsforschung zu ermitteln gilt. Als Einzelinformation ist sie nur von begrenztem Nutzen“ (RODE, 1994, S. 50). Für die Messung der Erinnerung werden hauptsächlich die folgenden Verfahren eingesetzt: „Die freie Erinnerung (free recall), die gestützte Erinnerung (aided recall) und das Wiedererkennen (recognition)“ (SPANIER, 2000, S. 86).

Der Recall-Test überprüft die Erinnerung einer Zielperson an Produkt, Marke oder Kommunikationselemente. Er liefert jedoch keine Aussage über Intensität, Art und Richtung der Erinnerung, sondern stellt vielmehr die Messung eines Lernvorganges dar (PEPELS, 1996, S.236ff). Unterschieden wird bei diesem Test in ungestützte bzw. gestützte Erinnerung. Beim ungestützten Recall-Test wird der aktive Bekanntheitsgrad ermittelt, indem man den Probanden ohne Vorlage des betreffenden Werbemittels oder Nennung der betreffenden Firma befragt (SPANIER, 2000, S. 86). „Der passive Bekanntheitsgrad wird ermittelt, indem im gestützten Recall-Test als Erinnerungshilfe ein Original-Schriftzug, ein Markenzeichen oder ein Bild aus der Anzeige vorgelegt werden“ (GERSCHAU in WAGNER, 2000, S. 262). Anschließend wird die Vorlage entfernt und die Testperson zu Details befragt. Bekannte Marken besitzen einen höheren Erinnerungswert und verfälschen somit das Ergebnis. Es kann auch vorkommen, dass diese Marken genannt werden, ohne dass sie überhaupt in der Werbung vorgekommen sind. Somit reichen die Ergebnisse des Recall-Tests nicht aus, um zuverlässige Aussagen über die Kommunikationswirkung zu treffen (PEPELS, 1996, S.236ff.).

Bei dem Wieder-Erkennungstest (Recognition-Verfahren) geht der Interviewer mit einer Testperson aus einer repräsentativen Stichprobe der Leserschaft der letzten Ausgabe einer Zeitschrift oder Zeitung das Heft noch einmal Seite für Seite durch und überprüft das Wiedererkennen von Anzeigen oder Beilagen (SPANIER, 2000, S. 86). Meist werden der Anzeigen-Erinnerungswert, der Produkt-Erinnerungswert, der Marken-Erinnerungswert, der Bild-Erinnerungswert, der Text-Erinnerungswert und das Anzeigen-Profil überprüft (PEPELS, 1996, S.245ff.).

Beim ähnlich durchgeführten Portfolio-Test muss sich die zu beurteilende Anzeige bzw. der TV-Spot oder Funkbeitrag gegen konkurrierende Werbung bewähren. Der Untersuchungsgegenstand wird für den Beurteiler nicht besonders kenntlich gemacht, sondern in einem Portfolio von zu betrachtendem Material dargeboten. Nach der Betrachtung werden die Probanden dazu befragt. „Anhand der Antworten kann man die Signalwirkung, die Verständlichkeit und die Einprägsamkeit der Anzeige und ihrer Gestaltung abschätzen“ (KOTLER/BLIEMEL, 2001, S. 973).

### 3.6.3 Response-Messung

Bei der Response-Messung wird der quantitative Rücklauf von Bestellungen und Informationswünschen erfasst, wodurch sich die Effektivität von Werbemittel und Werbeträger anhand der erzielten Rückläufe bemisst (SPANIER, 2000, S. 88).

### 3.6.4 Assoziationstest

Der Assoziationstest dient der Erforschung unbewusst empfundener Meinungen, Einstellungen und Erwartungen. Die Probanden werden aufgefordert, auf Reiz- oder Simulationswörter spontan zu reagieren. Dies können sowohl einzelne Wörter (Wort-Assoziationstest), aber auch unvollständige Sätze (Satzergänzungstest) sein. „Man geht davon aus, dass aufgrund der geringen Antwortzeit das Wort angegeben wird, das am engsten mit dem dargebotenen Reiz assoziiert wird“ (BEREKOVEN ET AL., 2001, S. 181). Anhand dieses Tests soll ermittelt werden, ob durch bestimmte Reizwörter in der Kommunikationsbotschaft negative Assoziationen hervorgerufen werden.

### 3.6.5 Shop-Check

Als Shop-Checks werden stichprobenartige Kontrollen von Verkaufsförderungs-Aktionen in Supermärkten bezeichnet (BACHMAYER-STRAßER, 2003, S. 105). Dabei wird mittels einer Sichtkontrolle überprüft, in welcher Art und Weise die Aktion im Handel umgesetzt wird und ob bestellte Werbemittel verwendet werden. Folgende Teilbereiche werden im Rahmen des Shop-Checks erfasst: Außenwerbung, Eingangsbereich, Thekenbereich, Sonder- bzw. Zweitplatzierung, Degustationsstand, werbliches Umfeld sowie Vollständigkeit der Aktionsprodukte.

### 3.6.6 Beobachtung

Bei der Beobachtung werden bestimmte Sachverhalte von einem geschulten Evaluator aufgezeichnet, in einen Erhebungsbogen eingetragen und später ausgewertet (SELINSKI, 1995, S. 215). Ein typischer Einsatzbereich der Beobachtung ist die Forschung am Point of Sale bzw. auf Messen und Ausstellungen. Im Rahmen solcher Beobachtungen ist beispielsweise überprüfbar, welche Wirkungen bestimmte Kommunikationsmaßnahmen auf den Konsumenten haben (MEFFERT/WAGNER/BACKHAUS, 1993, S. 37). „Was Verhaltensbeobachtungen aber nicht direkt leisten können, ist die Erfassung der subjektiv gesehenen Zusammenhänge und Ursachen für die jeweilige Verhaltensweise“ (WOTTAWA, 1998, S. 133). Durch die Interpretation des Beobachters werden die objektiv beobachtbaren Fakten möglicherweise subjektiv geprägt, was zu Verzerrungen führen kann. In der vorliegenden Untersuchung wurde die Beobachtung zur Standbesucherzählung und Wegeverlaufsanalyse auf Messen eingesetzt. Für die Standbesucherzählung werden am Messestand Zählpunkte festgelegt und alle Besucher erfasst, die diesen Punkt betreten bzw. überqueren. Ziel ist die quantitative Erfassung der Standbesucher, aus der das Besucherinteresse abgeleitet wird. „Die Wegeverlaufsanalyse dient der Messung von Besucherströmen sowie der Darstellung des Besucherverhaltens in räumlicher und zeitlicher Sicht auf dem Messestand“ (UEDING, 1997, S. 128). Hierbei soll der Hauptwegeverlauf der Standbesucher, bevorzugte Haltepunkte

sowie weniger frequentierte Bereiche des Standes ermittelt werden (UEDING, 1997, S. 128). Die Grundgesamtheit bei dieser Untersuchung bilden alle Besucher am Stand. Aufgrund des hohen Besucheraufkommens ist eine Totalerhebung in den seltensten Fällen möglich, so dass sich eine Zufallsauswahl anbietet (SELINSKI, 1995, S. 222).

### 3.6.7 Standkontaktzahl

Analog zu dem aus der Werbung bekannten Tausender-Kontakt-Preis wird im Messebereich die Standkontaktzahl ermittelt. Der Preis pro Standkontakt ergibt sich durch die Division von Messekosten durch die Anzahl der Kontakte am Messestand. Der Messebesucherpreis errechnet sich aus der Division von Messekosten durch Messebesucher mal 1.000 (UEDING, 1997, S. 140). Nachteil dieser einfachen Methode ist, dass die Standkontaktzahl nichts über die Qualität der Besucher aussagt. Trotzdem ist sie ein erster Richtwert, um einzelne Messen miteinander vergleichen zu können.

### 3.6.8 Werbemitteltest

Die Zuordnung des Kommunikationserfolgs zu einem Werbemittel ist außerordentlich schwierig, nicht zuletzt weil meist mehrere Werbemittel in Kombination eingesetzt werden (STRECKER/REICHERT/POTTEBAUM, 1996, S. 205). Da jedoch die Gestaltung einen großen Teil zum Erfolg beiträgt, stehen der Aufforderungscharakter („wird den Wünschen, Bedürfnisse, Einstellungen und Erwartungen des Werbesubjekts gerecht“) und die Anmutung („beeindruckt den Umworbenen emotional“) im Mittelpunkt einer Bewertung (STRECKER/REICHERT/POTTEBAUM, 1996, S. 206). In der vorliegenden Fallstudie wurde die Bewertung einzelner Werbemittel im Rahmen der Befragungen vorgenommen. So wurden beispielsweise Vkf-Werbemittel vom Thekenpersonal hinsichtlich der Kriterien „Handhabung“, „Größe“, „Verwendbarkeit“ und „Optik/Gestaltung“ beurteilt.

### 3.6.9 Medien-Monitoring

Das Spiegelbild der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit einer Organisation ist die Reaktion der Medien. Aus diesem Grund ist das Medien-Monitoring Dreh- und Angelpunkt einer Bewertung dieses Kommunikationsbereichs. „Umfang, Themen, Richtung und Quellen der Berichterstattung über die Organisation und ihr Umfeld sind zu beobachten, um Entwicklungen früh zu erkennen, die eine Reaktion erfordern“ (HAGEN, 1998, S. 215). Die dabei eingesetzten Instrumente erfordern allerdings je nach Umfang einen hohen finanziellen und zeitlichen Aufwand. Das Medien-Monitoring über Landwirtschaft wurde generell bislang nur sehr unsystematisch verfolgt (MAHLAU, 1999, S. 2). Das wichtigste Kriterium für den Erfolg

der Public Relations ist für viele Unternehmen die Präsenz in der Presse. „Das lässt den Schluss zu, dass Öffentlichkeitsarbeit noch immer primär als Pressearbeit angesehen wird und nicht als strategisches, die gesamte Organisation umfassendes, organisationsintern und –extern wirkendes Instrument“ (LUTHE, 1994, S. 27). Hohe Abdruckraten und Kontaktwahrscheinlichkeiten mit dem Publikum haben jedoch nichts mit dem Erreichen der angestrebten Ergebnisse zu tun. „They give no indication of how many are read, whether the messages are understood, or whether any knowledge or attitude effect is caused“ (MACNAMARA, 1992, S. 27). Clippings<sup>52</sup> sind jedoch Grundstock aller Medien-Resonanz-Analysen, die sowohl quantitative Daten wie qualitative Aussagen über den Verlauf einzelner Themen geben können.

### *Press-Clippings*

Das Erfassen von Zeitungsartikeln wird heutzutage von Agenturen bzw. Ausschnittsdiensten übernommen. Der Grundservice besteht im Versand von Presseauschnitten, die mit einem Etikett versehen werden, auf dem typischerweise Medium, Erscheinungsdatum und Auflage verzeichnet sind (HAGEN, 1998, S. 215). Diese Erfassung besitzt allerdings nur eine eingeschränkte quantitative Aussage. Aufgrund von Medienüberlappung ist es möglich, dass ein interessierter Bürger mehrere Zeitungen lesen und dazu mehrere Radio- und Fernsehstationen hören bzw. sehen kann, während andere u. a. durch Lebensgewohnheiten, Schichtarbeit usw. mit der Botschaft gar nicht in Berührung kommen (KOTLER ET AL., 1999, S. 757). Somit ist die korrekte quantitative Maßzahl eine bereinigte Netto-Leserschaft bzw. Netto-Hörer- oder -Seherschaft. Außerdem werden nur Clippings von Zeitschriften erfasst, die vom Lektor auch gelesen werden. „Vergleicht man ihre Zahl mit der Zahl täglich erscheinender Artikel etwa in den medienrelevanten Online-Datenbanken, so ist das nur ein Bruchteil aller für ein Unternehmen relevanten Artikel“ (MARTINI, Band 1, Kapitel 1.121, 1994, S. 3).

Um einen vollständigen Pressespiegel zu erhalten, dürfen die Ergebnisse in Hörfunk und Fernsehen sowie im Internet nicht vergessen werden<sup>53</sup>. „Vor Überinterpretation sei allerdings gewarnt: Dass ein Thema, gemessen am Input einer Organisation, in den Medien unterrepräsentiert ist, bedeutet noch längst nicht, dass die Öffentlichkeitsarbeit versagt hätte“ (KRÜGER/MÜLLER-HENNIG, 2001, S. 39). Im Falle von Krisenmanagement wird das Ausbleiben von negativen Artikeln angestrebt. Dies ist jedoch schwer bzw. überhaupt nicht quantitativ zu erfassen. Außerdem müssen bei einer geringen Veröffentlichungszahl auch der Entscheidungsprozess und die Arbeitsabläufe auf der einen sowie der Themen-

---

<sup>52</sup> Clippings sind aktuell zusammengestellte Medienbeiträge, die nach zuvor festgelegten Suchbegriffen gesammelt und mit Angaben zum Publikationsorgan, Erscheinungsdatum, Auflage, etc. versehen werden.

<sup>53</sup> Das Electronic-Press-Clipping eröffnet zukünftig neue Möglichkeiten einer effizienten Clipping-Erfassung im Intra- und Internet. Mit Hilfe neuer Computerprogramme wird der Pressespiegel nicht mehr mit Papier und Schere, sondern am Bildschirm produziert. Zeitungsartikel werden eingescannt, elektronisch ausgeschnitten und durch optische Zeichenerkennung computerlesbar gemacht. „Anschließend werden sie feldweise in eine volltextfähige Datenbank eingelesen. Damit kann man alle Artikel, die einmal im Pressespiegel gestanden haben, mit den Mitteln der Volltext-Datenbankrecherche schnell und zeilgenau wieder finden“ (MARTINI, Band 1, Kapitel 1.121, 1994, S. 1).

konjunkturen und Positionierung weiterer Akteure auf der anderen Seite evaluiert werden (KRÜGER/MÜLLER-HENNIG, 2001, S. 39).

### *Medienresonanz-Analyse*

Die Medienresonanz-Analyse bedient sich der Methode der EDV-gestützten Inhaltsanalyse. Untersuchungseinheiten stellen dabei komplette Beiträge oder Informationselemente, zum Beispiel Überschriften, dar (BAERNS, 1995, S. 22). Nach der Bestandsaufnahme schließt sich die Inhaltsanalyse an, bei der quantitative (Headline, Dokumentenart, Länge des Textes, Rubrik oder Ressort, Platzierung auf der jeweiligen Seite, Text-/Bildverhältnis, Medientitel, Medienart, Auflagenhöhe und Quelle) wie auch qualitative (unternehmensrelevante Aussagen) Kriterien betrachtet werden. Der Durchdringungsindex ist eine Kennziffer die darüber Auskunft gibt, wie häufig ein Thema, ein Unternehmen oder ein Produkt in den Medien genannt wird. Der Resonanzquotient setzt den Anteil der Adressaten von Pressemitteilungen und die damit erzielten Veröffentlichungen ins Verhältnis (HAGEN, 1998, S. 217). Nach der quantitativen Erfassung bietet sich die Aufschlüsselung der Veröffentlichungen in verschiedene Mediengattungen wie Tageszeitung oder Fachzeitschrift an. Die Aufschlüsselung der Medien nach Regionen gibt Auskunft über die Präsenz in den unterschiedlichen Nielsen- oder Postleitzahlengebieten (BAERNS, 1997, S. 189). Eine qualitative Bewertung drückt der Akzeptanzquotient aus. Er untersucht das Verhältnis positiver, neutraler und negativer Medienbeiträge zu einem Thema. Der Initiativquotient zeigt den Anteil von Selbst- oder Fremdititierung von Medienberichterstattung. „Themen-Quotienten geben darüber Auskunft, wie sich die Berichterstattung auf verschiedene Themen verteilt“ (HAGEN, 1998, S. 217). Sie ermöglichen außerdem Aussagen über den Aufwand, der in einem Arbeitsfeld betrieben werden muss, um ein Minimum öffentlicher Aufmerksamkeit für ein Thema zu erzielen. Bei von vornherein limitierten Ressourcen lässt sich vor diesem Hintergrund besser abschätzen, welche Aussichten auf Medienresonanz bestehen (KRÜGER/MÜLLER-HENNIG, 2001, S. 140).

Grundsätzlich unterscheidet man zwei Untersuchungsarten. Auf der einen Seite gibt es die Langzeit-Clip-Tracking-Analyse, bei der die Berichterstattung mindestens ein Jahr beobachtet wird. Auf der anderen Seite werden bei der taktikorientierten Analyse nur bestimmte Einzelaspekte der Kommunikationsarbeit beleuchtet (MANNIGEL in MARTINI, Band 1, Kapitel 1.620, 1994, S. 7). Dabei wird herausgearbeitet, wie gut die Kernbotschaften transportiert wurden, welche Aussagen von Meinungsträgern gemacht worden sind und wie lange sich ein Thema in den Medien hielt (MANNIGEL in MARTINI, Band 1, Kapitel 1.620, 1994, S. 7). Abschließend sei darauf hingewiesen, dass mit Medien-Monitoring nur die Wirkung der PR auf die Medien erfasst wird und nicht die weiterreichende Wirkung auf die Publika (AVENARIUS, 2000, S. 130). Nur wenn die Themen eine Trendsetter-Funktion ausüben kann davon ausgegangen werden, dass das Publikum sich damit auseinandersetzt bzw. in Berührung kommt. Somit ist eine Kombination von Medien-Monitoring und Bevölkerungsbefragung notwendig, um ein vollständiges Bild des jeweiligen Meinungsgegenstandes zu erhalten.

### 3.6.10 Äquivalenzwertberechnung

Mit der Äquivalenzwertberechnung wurde versucht ein Instrument zu finden, das die Leistung der Public Relations in „harten“ Zahlen berechenbar macht. Dafür wird die Größe des veröffentlichten Artikels gemessen und mit Hilfe der Anzeigenpreislisten ausgerechnet, was bezahlte Aktivitäten sprich Anzeigen im gleichen Umfang gekostet hätten. Da die Presseabteilung bei diesen Artikeln keinen Einfluss auf die Nennung einzelner Merkmale wie Logo oder Produktennung hat, erscheint es sinnvoll den Äquivalentwert mit Erfolgsfaktoren zu gewichten. Der endgültige Wert ergibt sich somit aus den Erfolgsfaktoren multipliziert mit dem Einschaltpreis. Als Erfolgsfaktoren können die Markennamen-Nennung, die Produkt-Nennung, die Zielgruppennähe, die Platzierung des Artikels im redaktionellen Umfeld, das Vorhandensein einer Fotografie oder die Aussagekraft des Artikels eingesetzt werden (PFLAUM/LINXWEILER, 1998, S. 252). Wie auch bei der quantitativen Erfassung der Clippings kann es ein besonderer Erfolg von Pressearbeit sein, dass etwa ein (kritischer) Artikel über ein Unternehmen überhaupt nicht erscheint. „Der Null-Werbewert wäre im Gegenteil Ausdruck gerade erfolgreicher PR“ (FAULSTICH, 2000, S. 218).

### 3.6.11 Online-Bereich

Für den Online-Bereich stehen einige Instrumente zur Verfügung, die den Zugriff und damit die Verwendung der Websites quantitativ dokumentieren. An erster Stelle steht dabei meist die so genannte Logfile-Analyse. Wenn ein Internet-Nutzer auf eine HTML-Seite zugreift, „loggt“ er sich auf dem Rechner des Providers ein. Dieser Vorgang wird im so genannten „logfile“ gespeichert und vom Provider in Form von Zugriffs- oder Serverprotokollen festgehalten. Diese Protokolle beinhalten Informationen zum Namen (Domain/Host) des Rechners, von dem aus der Zugriff erfolgt sowie Datum und Uhrzeit des Zugriffs und File-Namen, der zu den abgerufenen HTML-Seiten gehörigen Dateien (vgl. ZERFAß/FIETKAU, 1997, S. 95 f.). Der Aussagewert der Logfile-Analysen ist begrenzt, da sie nichts Inhaltliches über die Nutzer aussagen. Außerdem können Proxy- oder Cachespeicher<sup>54</sup> dazu führen, dass über die Nutzungsintensität ein verzerrtes Bild wiedergegeben wird (ZERRES, 2000, S. 316).

---

<sup>54</sup> „Proxy-Server: Ein Server, der eine Stellvertreterfunktion hat. So ermöglicht der Proxy den Zugang zum Internet, auch wenn der eigene Rechner keinen solchen Zugang hat. Ein Proxy-Server ist meistens mit einem Cache-Server verbunden. Die beiden werden oft gleichbedeutend benutzt. Der Cache-Server dient der Zwischenspeicherung von oft abgerufenen Informationen aus dem Internet. Er verringert somit die Abrufzeiten“ (BR-Alpha, WWW, 2000).

Tabelle 10: Quantitative Erfolgskriterien im Online-Bereich

<b>Seitenabrufe (PageClicks) :</b> Zahl der Zugriffe auf eine HTML-Seite, die vollständig und technisch einwandfrei erfolgt sind. Die Seitenzugriffe werden unabhängig von darin enthaltenen Elementen berechnet.
<b>Kontakte (AdViews):</b> Menge der werberelevanten Seiten- oder Objektabrufe (z. B. Soundfiles).
<b>Realisierte Kontakte (AdClicks) :</b> Zahl der Klicks auf einen Link, der zu dahinterliegenden Informationen führt.
<b>Besuche (Visits, Sessions) :</b> Zusammenhängende Seitenabrufe eines Internet-Rechners (Hosts) in einem definierten Zeitraum. Besuche gelten als beendet, wenn 30 Minuten lang kein Element abgerufen wird.
<b>Nutzer:</b> Anzahl der Personen (nicht Hosts!), die sich ein Internet-Angebot angesehen haben. Personen müssen anhand bestimmter Kennzeichen (z. B. persönliche E-Mail-Adresse, Name usw.) eindeutig als individuelle Nutzer identifizierbar sein.
<b>Verweildauer:</b> Dauer der Besuche registrierter bzw. einzelner Hosts. Mindestdauer sowie die Dauer der Unterbrechung sind zu definieren, ab wann von einem Besuch ausgegangen werden kann.
<b>Clippings:</b> online/offline über Clipping-Dienste
<b>Download-Zahlen:</b> Pressemitteilungen, Pressemappen, Geschäftsberichte, Fotos
<b>Anzahl der E-Mail-Anfragen</b>

Quelle: eigene Darstellung nach ZERFAB, 1997, S. 19; IBURG/OPLESCH, 2001, S. 134; ZERRES, 2000, S. 316

Wie auch im Print-Bereich ist die quantitative Aussagekraft hinsichtlich der Werbewirkung gering. So sagt die Anzahl der Visits beispielsweise nichts darüber aus, ob der Besucher die gewünschten Informationen gefunden hat bzw. ob der Besuch der Homepage eine Entscheidung nach sich zieht. „Measuring the effectiveness of an online effort by counting visits is like limiting the assessment of how well a print campaign worked by counting the number of people who received the printed material!“ (HOLTZ, 1999, S. 12). Da Faktoren wie Wahrnehmung und Verarbeitung von kommunizierten Inhalten in den Zahlen der Serverprotokolle nicht berücksichtigt werden, nehmen qualitative Instrumente bei der Bewertung von Online-Aktivitäten einen großen Stellenwert ein. Für die Optimierung des Internet-Auftritts kann hierbei die Auswertung der eingegangenen Meldungen von Besuchern des Online-Angebotes genutzt werden. Für dieses interaktive Qualitäts-Feedback bieten sich die systematische Auswertung von eingegangenen E-Mails, dem Versand von Informationsmaterial, von Online-Befragungen sowie der Rückmeldung von Journalisten an (vgl. Tabelle 11).

Tabelle 11: Qualitative Erfolgskriterien im Online-Bereich

<p><b>Systematische Auswertung eingegangener E-Mails</b></p> <p>Zum Beispiel können technische Mängel sehr schnell ausfindig gemacht und behoben werden. Häufig gestellte Fragen werden in eine Kategorie FAQ (Frequently Asked Questions) zusammengefasst. Der Arbeitsaufwand für die systematische Auswertung von E-Mails ist sehr hoch.</p>
<p><b>Auswertung des Versands von Informationsmaterial</b></p> <p>Aufgrund der eingehenden Bestellungen können Rückschlüsse auf die Interessengebiete und Informationsbedürfnisse der Nutzer gezogen werden. Außerdem werden detaillierte Informationen über die Nutzer, wie Namen und Adressen, gewonnen, die für künftige PR-Maßnahmen genutzt werden können.</p>
<p><b>Auswertung von Online-Befragungen auf der eigenen Homepage</b></p>
<p><b>Auswertung der Rückmeldung von Journalisten per E-Mail, Telefon</b></p>

Quelle: eigene Darstellung nach ZERFAß, 1997, S. 101/102; Iburg/Oplesch, 2001, S. 134

### 3.6.12 Erfassung von Einstellungen und Image

Die Einstellung zu einem Produkt ist auf Einzelpersonen zurückzuführen. Das Produktimage spiegelt dagegen das Gesamtbild einer Gruppe Konsumenten von einem Produkt wider (HENZE in WAGNER, 2000, S. 49). Images sind zu einem maßgeblichen, allerdings meist sträflich unterschätzten Wettbewerbsfaktor geworden, da für ihre Erfassung ein ordentliches Bilanzierungsschema fehlt. Die Schwierigkeit liegt darin, dass es sich bei den Investitionsaufwendungen für die Reputation des Unternehmens um Investitionen in Meinungen, Bindungen, Wertschätzungen, Ansehen, also – vordergründig betrachtet – immaterielle Güter handelt (BUß in MARTINI, Band 3, Kapitel 3.912, 1994, S. 1 f.). Jedoch ist eine Imageanalyse imstande, u. a. „über Art, Richtung, Intensität und Begründung des mit einem bestimmten Gegenstand verbundenen Gesamt-Erlebens Auskunft zu geben“ (RODE, 1994, S. 53). Auch zeigt sie die psychologischen Hintergründe auf, die zur Einschätzung einer Marke führen. Man kann allerdings nicht nachvollziehen, welches Werbemittel oder welche Aktion das Image in welchem Umfang und mit welcher Ausprägung beeinflusst hat.

Eine Standardmethode für die Bewertung von Images gibt es nicht. Da eine direkte Messung der hauptsächlich psychischen Wirkungen kaum möglich ist, müssen sie in ein messbares System überführt werden. Im Rahmen von Image-Analysen kommen sowohl projektive Verfahren (z. B. Farb-, Form- und Bildzuordnungs-, Satzergänzungs-, Sprechblasen-Tests) sowie standardisierte, quantifizierbare und statistisch abgesicherte Verfahren (z. B. Rangordnungsverfahren, Polaritätenprofile) zum Einsatz (RODE, 1994, S. 52; ATTESLANDER, 1995, S. 268ff.) Bei eindimensionalen Einstellungsmessungen beschränkt man sich auf die Messung einer Einstellungskomponente, in der Regel auf die der affektiven (aktivierenden) Komponente (KUIß/TOMCZAK, 2000, S. 54). Gängige Verfahren dazu sind einfache Rating-Skalen oder eines der etablierten Skalierungsverfahren (z. B. Likert-Skala oder Semantisches Differential).

Rating-Skalen sind dafür geeignet, die gefühlsbetonte Einschätzung einer Marke durch eine Person pauschal zu erfassen. Die Auskunftspersonen müssen auf einer Skala Statements oder Items (Kennzeichnungswörter) ankreuzen, die ihrer Meinung nach auf einen Gegenstand zutreffen. Im Allgemeinen wird dabei mit Paaren gegenteiliger Adverbien gearbeitet, zwischen die ein vier-, fünf-, sechs- oder siebenstufiger Einstufungsspielraum gelegt wird. Es ist darauf zu achten, dass bei der Erfassung der affektiven Komponente Vokabeln verwendet werden, die Gefühle ausdrücken. Bei der Erfassung der kognitiven Komponente kommen dementsprechend Adverbpaare zum Einsatz, die ein vom Verstand getragenes, ein wissenschaftliches, bewertendes Urteil zum Ausdruck bringen (STEFFENHAGEN, 1996, S. 102).

Zur Bildung eines Imageprofils kann die 1932 von RENSIS A. LIKERT entwickelte Likert-Skala verwendet werden, die ein Verfahren der aufsummierten Itemwerte darstellt. Zum Einstellungsobjekt werden eine Reihe von Statements formuliert, wobei diese a priori als entweder sehr positive oder sehr negative Position auf dem Messkontinuum zu klassifizieren sind. Die Befragten müssen zu jedem Statement den Grad der Übereinstimmung nennen, z. B. „sehr dafür“ (5 Punkte), „dafür“ (4 Punkte), „unentschieden“ (3 Punkte), „dagegen“ (2 Punkte) und „sehr dagegen“ (1 Punkt). Jedes Item erzielt auf diese Weise eine bestimmte Gewichtungszahl. „Die Position des Befragten auf dem Messkontinuum ergibt sich durch einfache Addition seiner Itemwerte und anschließender Bildung des arithmetischen Mittelwertes“ (BEREKOVEN ET AL., 2001, S. 80). Der individuelle Einstellungswert ist umso positiver, je größer der Summenwert ausfällt. Verbindet man die Ergebnisse bei den einzelnen Statements, erhält man ein Imageprofil. Ein Imagevergleich zu Konkurrenzprodukten wird möglich, indem man Imageprofile gegenüberstellt.

Eine sehr verbreitete Methode für die Imagemessung ist das Semantische Differenzial (WAGNER, 2000, S. 187). Es wurde von OSGOOD, SUCI und TANNENBAUM entwickelt. Während die Reliabilität der zweipoligen Rating-Skala unbestritten ist, hängt die Validität von der sorgfältigen Konstruktion der Skalen ab, d. h. die einstellungsrelevanten Eigenschaften müssen vollständig repräsentiert sein. Ein semantisches Differential stellt zwei Begriffe gegensätzlicher Bedeutung zum Einstellungsobjekt polar gegenüber und ermöglicht durch Gewichtung eine Entscheidung zwischen diesen differenzierten Angaben, zum Beispiel:

	3	2	1	0	1	2	3	
alt								neu
schmutzig								sauber

Nachdem die Mittelwerte (und Varianzen) je Gegenstand und Eigenschaft errechnet wurden, bietet sich eine Profildarstellung des untersuchten Gegenstandes an. „Hierbei werden die gewonnenen Mittelwerte für die Gegenstände und Eigenschaften in das für die Erhebung genutzte zweipolige Skalenplateau als geometrische Punkte eingetragen“ (WAGNER, 2000, S. 187). Verbindet man die Punkte miteinander, entstehen die typischen Profile.

Bei mehrdimensionalen Modellen wird die Einstellung zu einem Objekt als Funktion der Einschätzung verschiedener Eigenschaften dieses Objekts betrachtet, zum Beispiel Fishbein-Modell (KUB/TOMCZAK, 2000, S. 55). Da bei der vorliegenden Untersuchung jedoch nur eindimensionale Verfahren zum Einsatz kommen, wird auf eine Beschreibung der mehrdimensionalen Modelle verzichtet.

### 3.6.13 Kennzahlen

Kennzahlen sind quantitative Daten, „die in konzentrierter Form über einen zahlenmäßig erfassbaren Tatbestand informieren“ (PIONTEK, 2005, S. 351). Sie erlauben einen schnellen Überblick über komplexe Fragestellungen und lassen sich als Vorgaben im Planvergleich leicht kontrollieren. Die Quantifizierung von Sachverhalten ist jedoch im Gemeinschaftsmarketing und speziell im Bereich der Kommunikationspolitik nur begrenzt möglich (vgl. TIEBEL (a), 2003, S. 281 ff.). In den Bereichen Werbung und Messen/Ausstellungen ist die Berechnung von **Kontakt-Effizienzkennzahlen** denkbar, die sich auf die Kosten und Leistungen von Kommunikationsträgern beziehen. Beispiele dafür sind der Tausend-Nutzer-Preis, der Tausend-Kontakte-Preis oder die Reichweite des Mediums (vgl. STRECKER ET AL., 1996, S. 211 ff.). Bei der Berechnung der **Wirkungs-Effizienzkennzahlen** werden als Inputgröße vor allem die für die Kommunikation eingesetzten finanziellen Mittel, als Outputgröße die Kommunikationsziele herangezogen (vgl. LIEBL, 2003, S. 330 ff.). Bei der Verwendung mehrerer Anzeigenmotive lässt sich beispielsweise die Kontakteffizienz und Botschaftseffizienz berechnen. Die Erreichung der Kommunikationsziele Image und Bekanntheit wird u. a. mittels der **Effektivitätskennzahlen** nachgewiesen. Dabei wird anhand von Befragungen der Ausprägungsgrad sowie das Bedeutungsgewicht von Image-Dimensionen ermittelt<sup>55</sup>. Ebenfalls über Befragungen lässt sich der Bekanntheitsgrad in Form des Recalls bzw. Recognition ermitteln, sowie der Anteil der Befragten, die die Hauptaussage des Kommunikationsmittels (Botschaft) verstanden haben.

---

<sup>55</sup> Voraussetzung dafür ist die kontinuierliche Messung des Images, da die erzielten Veränderungen des Ausprägungsgrades einer Image-Dimension zum Vorjahr als Outputgröße eingesetzt werden.

### 3.7 Zusammenfassung und Überleitung

Bei der Erstellung eines Konzepts, das den Erfolg der durchgeführten Maßnahmen im Gemeinschaftsmarketing verdeutlicht, wird auf zwei Ansätze zurückgegriffen, die aus unterschiedlichen Fachrichtungen stammen: Controlling (Betriebswirtschaftslehre) und Evaluierung (Sozialwissenschaft). Bei beiden Vorgehensweisen muss davon ausgegangen werden, dass in den Institutionen des Gemeinschaftsmarketing bis dato keine bzw. nur geringe Erfolgsnachweise durchgeführt wurden.

Da im vorliegenden Fall Maßnahmen der Kommunikationspolitik bewertet werden, bietet sich hierfür ein Teilbereich des Marketing-Controlling, das Kommunikations-Controlling an. Im Mittelpunkt stehen dabei die Elemente Planung und Kontrolle sowie die Aufbereitung und Weiterleitung von Informationen, die Aufschluss über Einstellungen und Verhaltensweisen der Zielgruppen gemäß spezifischer Kommunikationsziele geben. Da das Controlling für Profit-Unternehmen entwickelt wurde, ist eine Anpassung an die Besonderheiten des Gemeinschaftsmarketing vorzunehmen. Vor der Einführung des Kommunikations-Controlling sollte geklärt werden, welchen Umfang die Bewertung einnehmen soll. Eine Ausdehnung auf weitere Bereiche ist sinnvoll, kann jedoch nur bei entsprechender fachlicher Weiterbildung und somit erst bei größeren Organisationen erwartet werden. Eine rein monetäre Bewertung der Maßnahmen, wie sie durch das Controlling angestrebt wird, stößt im Bereich der Kommunikationspolitik an ihre Grenzen. Als Alternative zur betriebswirtschaftlichen Sichtweise wird deshalb die partizipative Evaluierung vorgeschlagen, die eine Bewertung von Prozessen, Produkten oder Programmen unter Einbezug der Anspruchsgruppen auch auf qualitativer Ebene ermöglicht. Im Mittelpunkt neuerer Ansätze, die den Anstoß eines Lernprozesses bewirken sollen, stehen die Partizipation aller Beteiligten, Wertpluralismus und Konstruktivismus. Wichtige Aufgaben der Evaluierung sind die Generierung von Erfahrungswissen, der Leistungsnachweis der Mitarbeiter sowie die Bereitstellung von soliden Ergebnissen, mit deren Hilfe die Beteiligten objektiv diskutieren und transparent bilanzieren können. Nicht zuletzt erfüllt die Evaluierung auch eine gewisse Legitimationsfunktion. Beide Ansätze streben die Bewertung einer Leistung an, wobei sich das Führungskonzept Controlling u. a. auf betriebswirtschaftliche sowie auf Führungs- und Vollzugsaspekte konzentriert. Das Augenmerk der Evaluierung richtet sich neben dem Vollzug auf die gesamtgesellschaftlichen Wirkungen und Nebenwirkungen. Der Trend im NPO-Bereich geht zur Implementierung des betriebswirtschaftlichen Ansatzes, wobei Uneinigkeit darüber herrscht, in welchem Umfang eine Übertragung möglich ist.

Unabhängig von der Wahl des Bewertungsansatzes ist die Kaufentscheidung des Verbrauchers ausschlaggebend für den Erfolg der Maßnahmen der Absatzförderung. Dabei spielen aktivierende Determinanten wie Emotion, Motivation oder Einstellung sowie die individuelle Ausgangslage eine bedeutende Rolle. Eine Voraussetzung für die Wirkung der Maßnahmen stellt darüber hinaus die Wahrnehmung dar. Entscheidend für die Aufnahme oder Ablehnung der Werbebotschaft ist dabei das Involvement. Da dies beim Kauf von Gütern des täglichen Bedarfs eher schwach ausgeprägt ist (Ausnahme beispielsweise bei Öko-Lebensmitteln oder Lebensmittelkandalen), finden meist habitualisierte Kaufentscheidungen statt. Für die Ausgestaltung der Kommunikationspolitik bedeutet dies, starke Anreize z. B. im

Bereich der Verkaufsförderung zu setzen sowie Botschaftswiederholungen und eine emotionale, bildintensive Ansprache zu wählen. Es wurde eine Vielzahl an Wirkungsmodellen entwickelt, die den Einfluss der Kommunikation während der Entscheidungsfindung offen legen sollten. Exemplarisch werden das Impact Modell, das Modell der Wirkungspfade sowie die Theorie der Schweigespirale vorgestellt. Das Impact-Modell folgt der Stufenhierarchie und ist trotz zahlreicher Kritik immer noch Grundlage vieler Werbewirkungsmodelle. Das Modell der Wirkungspfade stellt darüber hinaus das Involvement in den Mittelpunkt und zeigt die unterschiedliche Wirkung auf involvierte und nicht-involvierte Kunden. Einen Ansatz zur Veränderung des Images der Landwirtschaft bietet die Theorie der Schweigespirale, die dazu aufruft, zurückhaltende Verbraucher zum Reden zu bringen, Meinungsbildner für sich zu gewinnen und somit die öffentliche Diskussion in neues Fahrwasser zu leiten.

Da die Wirkung von Kommunikation meist nicht direkt beobachtbar und messbar ist, helfen Indikatoren das komplexe Konstrukt möglichst genau zu beschreiben. Sie werden aus den Kommunikationszielen abgeleitet, so dass deren Definition den Ausgangspunkt einer Bewertung darstellt. Die Indikatoren können in ökonomische und außerökonomische Erfolgskriterien eingeteilt werden, wobei zu den letzteren u. a. die Werbeerinnerung zählt. Des Weiteren lassen sich die Werbeziele in kognitiv, affektiv oder konativ unterteilen, wobei bei der Messung der Werbewirkung meist kognitive Gedächtnisleistungen wie die Markenbekanntheit, abgefragt werden. Dieses Kapitel abschließend werden aus den zahlreichen Methoden der Effektivitätsmessung (Posttests) zwölf Instrumente ausgewählt, mit deren Hilfe diese Indikatoren bewertet werden können. Da die Methoden in die Praxis einer Nonprofit-Organisation integriert werden sollen, müssen sie ohne großen finanziellen, zeitlichen und organisatorischen Aufwand einsetzbar sein. Unterschieden werden publikumsbezogene (z. B. Befragung, Imageanalyse) und medienbezogene (z. B. Medienresonanzanalyse) Instrumente, deren Anwendung nun am Beispiel der Landesvereinigung der Bayerischen Milchwirtschaft erfolgt.

## 4 Empirische Bewertung von Kommunikationsbereichen am Beispiel der Landesvereinigung der Bayerischen Milchwirtschaft

Im Rahmen eines Forschungsauftrags des Bayerischen Staatsministeriums für Landwirtschaft und Forsten wurden die Absatzförderungsmaßnahmen der Landesvereinigung der Bayerischen Milchwirtschaft e.V. (LVBM) einer Controllingmaßnahme unterzogen. Der Bearbeitungszeitraum lag zwischen Mai 1999 und Oktober 2000<sup>56</sup>. Auf Wunsch der LVBM wurden die Maßnahmen in ausgewählten Kommunikationsbereichen bewertet, deren Zielsetzung, Planung und Durchführung der Geschäftsführung sowie den Mitarbeitern oblag. Für die Bewertung äußerst problematisch war die Tatsache, dass die Ziele der Maßnahmen nicht eindeutig bzw. überhaupt nicht fixiert waren. Ganz allgemein wurde gemäß § 3 der Satzung die „Förderung des Absatzes bayerischer Milch- und Milchprodukte“ als Hauptziel festgelegt. Als weitere Unterziele wurden angegeben:

- Positives und glaubwürdiges Image für Milch und Käse aus Bayern vermitteln.
- Allen bayerischen Marken ein attraktives Forum schaffen.
- Verbrauchern Lust machen auf Milch und Käse aus Bayern.
- Handel und Gastronomie zum Verbrauch bayerischer Milchprodukte motivieren.
- Akzeptanz von bayerischer Milch und bayerischem Käse bei Kindern und Jugendlichen erhöhen.
- Bayerische Produkte und Marken bei Verbrauchern etablieren (vgl. LVBM, 1997).

Nach einem längeren Zielfindungsprozess mit unbefriedigendem Ausgang wurden die Ziele für die zu untersuchenden Kommunikationsmaßnahmen von der Verfasserin in Absprache mit der Geschäftsführung festgelegt, da eine klare Zieldefinition Dreh- und Angelpunkt einer sinnvollen Bewertung ist. Auf Wunsch der LVBM wurde ausschließlich eine Ex-post-Bewertung durchgeführt. Insgesamt fiel die Akzeptanz und Unterstützung in den Reihen der Mitarbeiter eher gering aus, möglicherweise durch das Herantragen der Bewertung von außen, sprich durch das BayStMLF.

Für das Controlling wurde der Kommunikationsbereich in die Unterbereiche „Public Relations“, „Werbung“, „Verkaufsförderung“ sowie „Messen und Ausstellungen“ strukturiert<sup>57</sup>. Zu Beginn des Projekts wurde festgelegt, dass die Bereiche der Absatzförderung, beginnend mit „Verkaufsförderung“ und „Messen und Ausstellungen“ nacheinander abgearbeitet werden. Dies stellte sich jedoch als nicht sinnvoll heraus, da beispielsweise wichtige Messen nur alle zwei Jahre oder große PR-Events einmalig stattfinden. Aus diesem Grund wurden im zweiten Bearbeitungsjahr die Bereiche parallel untersucht. Große Schwierigkeiten gab es beim Erfolgsnachweis im Bereich „Werbung“, da wegen des Ausbruchs von BSE die bisherige Kampagne überarbeitet werden musste. Sie wurde mit dem Testimonial Markus Wasmeier neu belebt, jedoch erst nach Abschluss des Forschungsauftrages fertig gestellt. Eine Überprüfung durch die Verfasserin war somit nicht möglich.

---

<sup>56</sup> Einzelne Evaluierungen wurden aufgrund der beruflichen Tätigkeit auch noch nach diesem Zeitraum durchgeführt.

<sup>57</sup> Die Ergebnisse aus den Bereichen Multimedia und Sponsoring werden nicht explizit aufgeführt, sondern in den Bereich Public Relations integriert.

Die für die Bewertung in Frage kommenden Instrumente wurden mit der Prämisse ausgewählt, dass sie von den Mitarbeitern nach Abschluss des Projekts selbstständig eingesetzt werden können. So sollte die Durchführung schnell und kostengünstig realisiert werden und trotzdem aussagefähige Ergebnisse liefern. Die Auswahl hatte sich lt. Forschungsauftrag an den Instrumenten zu orientieren, die von BACHMAYER-STRAßER vorgeschlagenen wurden (2003, S. 102 ff.). Die folgende Tabelle gibt einen Überblick, welche Methoden für den Controlling-Ansatz in den einzelnen Kommunikationsbereichen geplant waren (vgl. Kapitel 3.6). Eine standardisierte Zuordnung zu den Kommunikationsbereichen ist jedoch i. d. R. nicht möglich, so dass sie jeweils spezifisch auf das Ziel der jeweiligen Maßnahme und die vorgegebenen Rahmenbedingungen abgestimmt verwendet werden mussten.

Tabelle 12: Methodenmatrix

	<i>PR Multimedia Sponsoring</i>	<i>Werbung</i>	<i>Verkaufs- förderung</i>	<i>Messen Ausstellungen</i>
Direktbefragung	✓		✓	✓
Recall- und Recognition	✓	✓	✓	✓
Assoziationstest	(✓)*	✓	(✓)	(✓)
Online-Befragung	(✓)			
Imagemessung	✓			
Medien-Monitoring	✓			
Äquivalenzwertberechnung	(✓)			
Response-Messung	(✓)	✓	(✓)	(✓)
Shop Check			✓	
Werbemittel- bzw. Handzetteltest		(✓)	(✓)	(✓)
Beobachtung			(✓)	✓
Standkontaktzahl				(✓)

Quelle: eigene Darstellung

\* Die in Klammern gesetzten Häkchen bedeuten, dass die Methode für den entsprechenden Bereich denkbar ist, bzw. geplant war, jedoch aufgrund fehlender Kooperationsbereitschaft bzw. Zeit nicht überprüft werden konnte.

Auf Wunsch der LVBM wurden v. a. bei den Befragungen weitere Themen integriert, die nicht dem Erfolgsnachweis dienen, sondern zusätzliche Informationen liefern sollten. In den folgenden Unterkapiteln werden deshalb nur die für die vorliegende Arbeit relevanten Ergebnisse der Maßnahmen den Kommunikationsbereichen zugeordnet dargestellt. Einzelergebnisse sind im Zwischenbericht (ROSNER, 2000 (a)) bzw. Abschlussbericht (ROSNER/KÖHLER, 2001) nachzulesen.

Für die Auswertung der Daten boten sich aufgrund der kleinen Stichprobenumfänge nur uni- und bivariate Methoden an (vgl. BEREKOVEN ET AL., 2001, S. 198 ff., RAAB ET AL., 2004, S. 197 ff.). Zur Hypothesenprüfung wurde der Chi-Quadrat-( $\chi^2$ )-Unabhängigkeitstest eingesetzt, der überprüft, ob in der Stichprobe ein signifikanter Unterschied zwischen zwei nominal- oder ordinalskalierten Merkmalen innerhalb vorgegebener Irrtumswahrscheinlichkeiten existiert. Der T-Test prüft, ob sich die arithmetischen Mittel

zweier Stichproben signifikant unterscheiden oder ob der Unterschied der Mittelwerte eine zufällige Abweichung innerhalb vorgegebener Irrtumswahrscheinlichkeiten ist (vgl. BÜHL/ZÖFEL, 1994, S. 210 ff). Dies bedeutet, es wird in der vorliegenden Auswertung ein Mittelwertvergleich anhand von einer Variablen zwischen zwei zu vergleichenden Gruppen durchgeführt (WISEMAN, 1999, S. 54). (Vgl. RÄMISCH, 2000, S. 71-73; MEYER-HULLMANN, 1999, S. 114).

#### 4.1 Kommunikationsbereich Public Relations

Im Bereich der Pressearbeit wurden bis zum Projektbeginn außer dem Sammeln von Clippings keine weiteren Erfolgsmessungen durchgeführt. Während des Forschungsauftrags wurden Maßnahmen für Meinungsbildner bzw. Multiplikatoren und Jugendliche evaluiert. Dabei kamen meist Methoden der Primärforschung<sup>58</sup> zum Einsatz, da die Analyse von sekundärstatistischem Material die PR-Wirkungen nur begrenzt aufzeigen kann. Lediglich bei der Aufbereitung des Bereichs Presse wurde auf Daten zurückgegriffen, die ein Dienstleister zusammenstellte. Eine Übersicht der durchgeführten Bewertungen zeigt Tabelle 13. Die Überprüfung der Zielgruppe „Gastronomie“ sowie der „Broschüren“ und der „Homepage“ waren aufgrund des zeitlich begrenzten Rahmens nicht durchführbar.

Tabelle 13: Controlling-Gegenstände und -Instrumente im Bereich Public Relations

<i>Gegenstand</i>	<i>Instrument</i>	<i>vgl. Kapitel</i>
Fortbildung für Meinungsbildner	Schriftliche Befragung	4.1.1.1
Fortbildung für Multiplikatoren	Schriftliche Befragung	4.1.1.2
Event „Internationaler Tag der Milch“	Auswertung der Server-Statistik Omnibusbefragung	4.1.2.1
Sponsoring „Beach-Volleyball-Cup“	Face-to-Face Befragung	4.1.2.2
Pressearbeit	Quantitative und qualitative Analyse	4.1.3

Quelle: eigene Darstellung

##### 4.1.1 Meinungsbildner und Multiplikatoren

Aufgrund des fehlenden unmittelbaren Bezugs der Verbraucher zur Landwirtschaft kommen nicht nur den Medien, sondern auch den Meinungsbildnern und Multiplikatoren eine herausragende Bedeutung für die Informationsweitergabe zu (RENTENBANK, 2000, S. 9). Einmal pro Jahr wird deshalb eine Fortbildung für Lehrer mit dem Ziel durchgeführt, die milchwirtschaftlichen Themen in den Arbeitsalltag zu

<sup>58</sup> Bei der Primärforschung geht es „um die Gewinnung originärer Daten. Die Informationen werden also gleichsam vor Ort erhoben und zwar stehen dafür im Prinzip zwei Möglichkeiten zur Verfügung, nämlich die Befragung und die Beobachtung“ (BEREKOVEN, 1997, S. 48).

transportieren. Vorurteile und Missverständnisse sollen ausgeräumt und aktuelle Fragen rund um das Thema Ernährung geklärt werden<sup>59</sup>. Kontakt mit der weiblichen Bevölkerung wird mittels 17 Referentinnen hergestellt, die Informationen über Milch und Milchprodukte, meist in Form von praktischen Kochvorführungen, im Rahmen des Fortbildungsprogramms des Bayerischen Bauernverbands weitergeben. Eine Befragung der Referentinnen beleuchtet deren Situation und den Grad der Zufriedenheit mit ihrer Tätigkeit.

#### 4.1.1.1 Lehrer

Eine Bewertung der Fortbildung für Lehrkräfte fand am 06.04.2000 in Regensburg und am 04.06.2002 in Rosenheim statt. Die Fortbildungsziele wurden vor der Befragung durch die Verfasserin wie folgt definiert:

- Mindestteilnehmerzahl: 10% der verschickten Einladungen
- Der Inhalt der Fortbildung wird von 90% mit sehr gut bzw. gut bewertet
- 30% der Teilnehmer beziehen Unterrichtsmaterial von der LVBM

Tabelle 14: Untersuchungsdesign: Controlling der Fortbildung für Lehrer

	<i>06.04.2000, Regensburg</i>	<i>04.06.2002, Rosenheim</i>
Methode	Schriftliche Befragung (Fragebogen im Anhang)	Schriftliche Befragung (Fragebogen im Anhang)
Verschickte Einladungen	3.000	1.400
Teilnehmer	242 (8,0%)	91 (6,5%)
Rücklaufquote Fragebogen	177 (73,0%)	60 (66,0%)

Quelle: eigene Erhebung

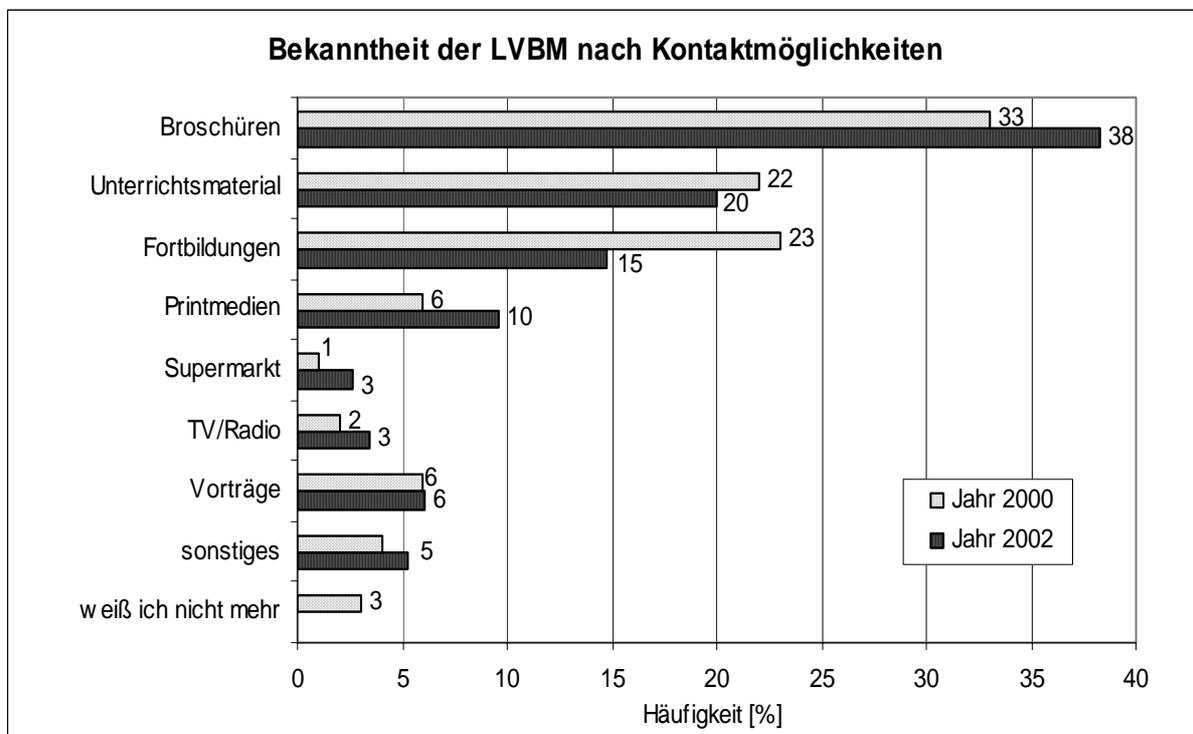
Aufgrund des Forschungsauftrags war der Fragebogen umfangreicher als für die Bewertung notwendig gestaltet, weshalb im Folgenden nur ausgewählte Ergebnisse vorgestellt werden. Die angestrebte Mindestteilnehmerzahl wurde bei keiner der beiden Veranstaltungen erreicht. Während im Jahr 2000 in Bezug auf die verschickten Einladungen 8% Teilnehmer kamen, waren dies im Jahr 2002 nur 6,5%. Die folgenden Gründe für die geringe Quote sind nur gemutmaßt, da lediglich die Teilnehmer und nicht auch die „Nicht-Teilnehmer“ befragt werden können. So könnte der Anfahrtsweg für manche Lehrer zu weit sein, da alle Schulen eines Regierungsbezirks eine Einladung für die jeweilige Fortbildung erhalten (Beispiel: alle Oberpfälzer Schulen für Regensburg). Zudem werden vor allem Fachlehrer von der The-

<sup>59</sup> Agrarpolitische Themen werden nicht in die Kommunikationsmaßnahmen mit den Multiplikatoren integriert.

matik angesprochen, für die nur schwer eine Vertretung gefunden werden kann. So hatten 34 Teilnehmer in Regensburg Probleme, eine Freistellung zu erhalten. Der Tag und der Beginn der Veranstaltung waren jedoch optimal gewählt, da nach Meinung der Teilnehmer der Donnerstag neben dem Mittwoch der günstigste Tag für Fortbildungen ist. Nur jede zweite befragte Person würde auch eine Fortbildung an einem Samstag besuchen.

Die Dauer der Veranstaltung wurde von 98% (2000) bzw. von 85% (2002) der Teilnehmer als „optimal“ bezeichnet. Ebenfalls großen Anklang fand das Programm, welches von 32% (2000) bzw. 39% (2002) der Teilnehmer mit „sehr gut“ und von 60% (2000) bzw. 58% (2002) der Teilnehmer mit „gut“ bewertet wurde. 70% (2000) bzw. 82% (2002) der Teilnehmer kamen bereits vor der Fortbildung mit der LVBM in Kontakt, vor allem durch Broschüren und Unterrichtsmaterial (s. Abbildung 10).

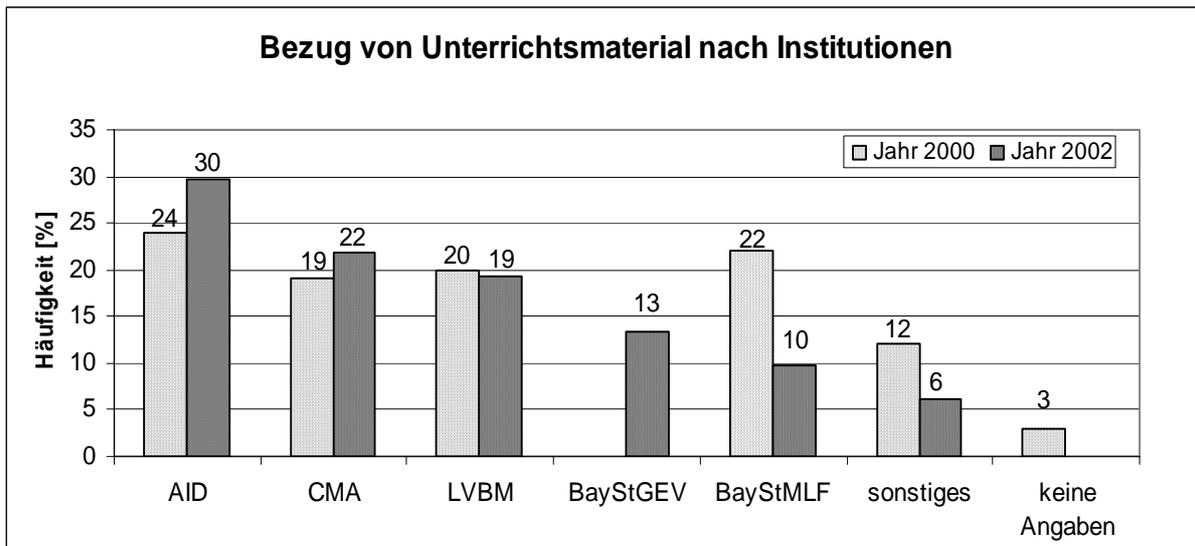
Abbildung 10: Bekanntheit der LVBM nach Kontaktmöglichkeiten (Lehrer)



Quelle: eigene Erhebung, n=177 (Jahr 2000) bzw. n=60 (Jahr 2002) (Mehrfachantworten möglich)

Unterrichtsmaterial wurde am häufigsten über den AID (Infodienst Verbraucherschutz, Ernährung, Landwirtschaft e.V.), gefolgt von der CMA und der LVBM angefordert.

Abbildung 11: Bezug von Unterrichtsmaterial nach Institutionen (Lehrer)



Quelle: eigene Erhebung, n=177 (Jahr 2000) bzw. n=60 (Jahr 2002) (Mehrfachantworten möglich)

Abschließend wurde den Teilnehmern die Möglichkeit geboten, Themen für kommende Fortbildungen zu formulieren. Ein großes Anliegen der Lehrer waren dabei „Genmanipulierte Bestandteile in Lebensmitteln und ihre Auswirkungen auf Mensch und Umwelt“. Ebenfalls großes Interesse besteht hinsichtlich „Zusatzstoffen“. Milchspezifische Themen wie beispielsweise „Milchprodukte und ihre Bedeutung in der Ernährung“ wurden nur vereinzelt gefordert. Aus diesem Grund sollten die gewünschten Themen breit angesprochen werden und das Anliegen der bayerischen Milchwirtschaft integriert werden. Würde nur auf milchwirtschaftliche Themen abgehoben werden, wäre die Teilnahmebereitschaft vermutlich geringer. Weitere Wunschthemen sind der folgenden Tabelle zu entnehmen.

Tabelle 15: Wunschthemen für zukünftige Fortbildungen (Lehrer)

<i>Wunschthemen</i>	<i>Regensburg Häufigkeit [absolut]</i>	<i>Rosenheim Häufigkeit [absolut]</i>
Genmanipulierte Bestandteile in Lebensmitteln und ihre Auswirkungen auf Mensch und Umwelt.	26	6
Zusatzstoffe – negative Auswirkungen, Schadstoffe, Wirkung, Allergiepotehtial, EU-Richtlinien	17	3
Ökolebensmittel	-	3
Fertigprodukte	4	-
Ernährung und Übergewicht	4	2
Ernährung im Alter	3	-
Fast Food	3	1
Light Produkte	3	-
Sonstiges	82	37

Quelle: eigene Erhebung, n=177 (Jahr 2000) bzw. n=60 (Jahr 2002) (Mehrfachantworten möglich)

Als Abschluss dieses Unterpunkts werden die eingangs aufgestellten Ziele überprüft. Das Ziel, mindestens 10% aller eingeladenen Meinungsbildner vor Ort informieren zu können, wurde weder im Jahr 2000 noch im Jahr 2002 erreicht. Das zweite Ziel, dass mindestens 90% den Inhalt mit gut bzw. sehr gut bewerten sollen, wurde dagegen im Jahr 2000 mit 92% und im Jahr 2002 mit 97% erreicht. Die Fortbildungen finden bei den Lehrern großen Anklang, es bedarf jedoch schriftlicher Unterlagen, um eine Informationsweitergabe in den Schulen zu sichern. Hier weist das Angebot der LVBM Lücken auf, da die meisten Materialien vom AID und der CMA bezogen werden. Nur 19% (Jahr 2000) bzw. 20% (Jahr 2002) werden bei der LVBM angefordert. Um das Ziel von 30% zu erreichen, müssen die vorhandenen Materialien grundlegend überarbeitet und erweitert werden.

#### 4.1.1.2 Referentinnen der LVBM

Im Jahr 2000 beschäftigte die LVBM 17 Referentinnen, die insgesamt 382 Veranstaltungen zum Thema „Bayerische Milch und Milchprodukte“ durchführten. Durch die meist praktischen Vorträge veranschaulichten sie dabei den Umgang mit Milchprodukten und sensibilisierten die Zuhörer für die regionale Milchwirtschaft. Eine Bewertung der gehaltenen Vorträge fand bisher nicht statt. Von der LVBM werden die Vortragsthemen sowie Basisinformationen vorgegeben, die Umsetzung und Ausgestaltung liegt anschließend in den Händen der Referentinnen. Dieses Vorgehen ermöglicht den Referentinnen ein freies Arbeiten, gewährleistet jedoch nicht, dass die Botschaften der LVBM beim Verbraucher ankommen. Hier würde sich die Ausarbeitung von Folien oder einer PowerPoint-Präsentation anbieten, welche die wichtigsten Informationen unter Beachtung des Corporate Design vermitteln.

Während des Jahres erfolgte die Betreuung der Referentinnen meist telefonisch durch eine Mitarbeiterin der LVBM. Ein Mal pro Jahr wurde ein gemeinsames Treffen zum Meinungsaustausch und zur Weiterbildung organisiert. Im Jahr 2000 fand dieses Treffen mit 16 Teilnehmerinnen in Fürth statt. Eine schriftliche Befragung sollte zeigen, ob die Referentinnen mit der Organisation der Vorträge zufrieden sind (Fragebogen s. Anhang). Von den 16 Teilnehmerinnen wurden elf Fragebögen an die Professur für Marktlehre zurückgeschickt; dies entspricht einem Rücklauf von 69%.

Sechs von elf Referentinnen wünschten sich häufigere Treffen sowie mehr Unterstützung von Seiten der LVBM. So wäre es z. B. möglich, Hintergrundwissen auf passwortgeschützten Seiten der Homepage der LVBM zum Selbststudium für die Referentinnen anzubieten. Auch ein Forum, in dem sich die Referentinnen zu aktuellen Themen und Problemen austauschen können, wäre denkbar (Chat).

Tabelle 16: Unterstützungsmöglichkeiten der LVBM für die Referentinnen

<i>Gewünschte Unterstützung</i>	<i>Häufigkeit [absolut]</i>
häufigere Treffen mit anderen Referentinnen	6
Informationen zu Vortragsthemen ins Internet stellen mit Angabe von Links	4
mehr Infomaterial	2
mehr Informationen zu aktuellen Ernährungsthemen	1
Chatmöglichkeit	1
praktische Tipps für das Dekorieren von Platten	1
keine Angabe	5

Quelle: eigene Erhebung, n=11 (Mehrfachnennungen möglich)

Um mehr über die Einstellung der Referentinnen zu ihren Vorträgen und die Betreuung durch die LVBM zu erfahren, wurden sie gebeten, die in Tabelle 17 aufgeführten Statements zu bewerten. Da die Vortragstätigkeit in den Abendstunden ein hohes Maß an Eigenmotivation erfordert, ist die Unterstützung durch das persönliche Umfeld sehr wichtig. Zehn der befragten Damen konnten darauf, wenn auch nur teilweise, zurückgreifen. Ein wichtiger Motivator ist die Verdienstmöglichkeit. Lediglich zwei Befragte lehnten das Statement teilweise ab, die Vorträge seien eine wichtige Einnahmequelle. Eine fundierte Ausbildung sowie ein breites Wissen rund um die Thematik Milchprodukte sind Grundlagen für das kompetente Auftreten der Referentinnen in der Öffentlichkeit. So stimmten drei völlig bzw. fünf teilweise zu, dass sie immer in der Lage seien, auf alle Fragen des Publikums eine Antwort zu finden. Drei lehnten dies teilweise ab. Das Verhalten der Kursteilnehmerinnen wurde nur von einer Referentin als aktiv beurteilt. Sechs stimmten dieser Bezeichnung teilweise zu und vier lehnten sie teilweise ab.

Tabelle 17: Einstellung der LVBM-Referentinnen zu ihrer Tätigkeit

	<i>stimme völlig zu</i>	<i>stimme teilweise zu</i>	<i>lehne teilweise ab</i>	<i>lehne völlig ab</i>
Bei Motivationsproblemen bekomme ich Unterstützung von meinem persönlichen Umfeld.	5	5	-	1
Die Vorträge für die LVBM sind für mich eine wichtige Einnahmequelle.	5	4	2	-
Ich bin immer in der Lage, auf alle Fragen meines Publikums eine Antwort zu finden.	3	5	3	-
Meine Zuhörer sind stets ein aktives Publikum, welches meine Vorschläge kontrovers diskutiert.	1	6	4	-

Quelle: eigene Erhebung, n=11

Da die Vorträge über das Fortbildungsprogramm des Bayerischen Bauernverbandes angeboten werden, nehmen vor allem Landfrauen zwischen 40 und 60 Jahren an den Veranstaltungen teil. Um die Zielgruppe auch im Hinblick auf die Ausarbeitung neuer Themen besser einschätzen zu können, wurden die Referentinnen gebeten, diese nach bestimmten Eigenschaften zu bewerten. Als sehr hoch bzw.

hoch wurden das „Interesse“, die „Traditionsverbundenheit“ sowie die „Erwartungen“ eingestuft. Der Punkt „Eigeninitiative“ wurde sehr unterschiedlich bewertet, da er in hohem Maße von dem Empfinden und der Erwartungshaltung der jeweiligen Referentin abhängt. Während vier Befragte ihn als sehr hoch bzw. hoch einstufen, bewerteten zwei ihn als mittelmäßig und fünf als gering. Die „Vorbildung“ wurde von sieben als mittelmäßig bzw. gering angesehen, wobei drei Befragte dies nicht beurteilen konnten.

Tabelle 18: Eigenschaften der Zielgruppe Landfrauen (Referentinnen)

	<i>gering</i>	<i>mittelmäßig</i>	<i>hoch</i>	<i>sehr hoch</i>	<i>kann ich nicht beurteilen</i>
Interesse	-	1	9	1	-
Traditionsverbundenheit	1	1	7	2	-
Erwartungen	2	1	7	1	-
Eigeninitiative	5	2	3	1	-
Vorbildung	3	4	1	-	3

Quelle: eigene Erhebung, n=11

Die Referentinnen schätzten die Arbeit der LVBM als zuverlässig ein und beurteilten die Terminabstimmung als rechtzeitig. Die Detailgenauigkeit wird von acht Befragten bestätigt, wobei zwei in Richtung nachlässig tendieren. Die Organisation der Kurse wurde von acht Personen als eher aufwändig bezeichnet, so dass hier eventuell eine Vereinfachung zu Gunsten der Detailgenauigkeit angestrebt werden könnte. Tabelle 19 ist zu entnehmen, in welche Richtung die Angaben im Einzelnen tendieren.

Tabelle 19: Einschätzung der LVBM durch die Referentinnen

	<i>Anzahl Nennungen (absolut)</i>				
zuverlässig	6	4	-	-	unzuverlässig
rechtzeitig	8	2	-	-	zu kurzfristig
detaillgenau	6	2	2	-	nachlässig
aufwändig	4	4	2	-	einfach

Quelle: eigene Erhebung, n=11 (1 x keine Angaben)

Der sprunghafte Anstieg von 382 (Jahr 2000) auf 650 (Jahr 2002) Veranstaltungen zeigt, dass die Nachfrage hinsichtlich der Themenstellungen rund um Milch und Milchprodukte sehr groß ist. Die Einführung des Controlling-Ansatzes für die einzelnen Veranstaltungen ist dringend anzuraten, wurde jedoch bisher nicht realisiert.

#### 4.1.2 Jugendliche – Kommunikationsbereich Sponsoring/Event

Im Jugendbereich werden die Spuren der gesellschaftlichen Entwicklung als erstes deutlich. So stellt sich in punkto Ernährung heutzutage nicht mehr die Frage, ob man etwas zu Essen bekommt, sondern eher die Qual der richtigen Wahl in einer Überflussgesellschaft. Was sich bereits bei Schulkindern abzeichnet, verstärkt sich bei Jugendlichen: Sie werden zu eigenständigen Verbrauchern. Die Orientierung der Jugendlichen, die Wahrnehmung und Nutzung der Informationsangebote wird jedoch kaum noch durch die Eltern bestimmt. Sie haben oft wenig Einfluss darauf, was ihre Kinder essen und welche Lebensmittel sie kaufen. Sie müssen sich ihre Autorität mit vielen anderen teilen. Dabei ist das Interesse an Ernährungsfragen bei Jugendlichen nicht sehr ausgeprägt. Sie kennen aber die allgemeinen Ernährungsregeln und Milch wird durchaus als gesundes Lebensmittel eingestuft. Trotzdem ist es nicht selbstverständlich, sich im Jugendtreff oder auf einer Party einen Milchshake zu bestellen. Das „Milchbubi“ bzw. „Milchmädchen“-Image drängt sich dabei in den Vordergrund und vergessen sind alle gesundheitlichen Vorteile. Bei Promotion-Veranstaltungen für Jugendliche sollte deshalb nicht die Ratio im Vordergrund stehen, sondern das richtige „Feeling“. Emotionen vermitteln das Produktimage, das langfristig weniger im Gesundheitsbereich, sondern mehr im „Wohlfühl-Bereich“ angesiedelt werden muss. „Der Erfolg der Marktkommunikation hängt demzufolge in zunehmendem Maße davon ab, inwieweit es gelingt, die angebotenen Produkte und Dienstleistungen in die emotionale Erfahrungs- und Erlebniswelt der Empfänger einzupassen“ (KROEBER-RIEL/ESCH, 2000, S. 30).

Die LVBM unterstützt verschiedene Aktionen, wie z. B. den Tag der Milch, ein Fußballturnier für Kinder oder die Trendsportart Beach-Volleyball, mit dem Ziel, die Milch in den Alltag der Kinder und Jugendlichen zu integrieren. Bei der Überprüfung im Bereich Sponsoring/Event geht es auf der Wahrnehmungsebene in erster Linie um die Messung der Erinnerung und erst in zweiter Linie um inhaltliche Aspekte, da die Konfrontation mit dem Sponsor meist nur oberflächlich geschieht. „Ziel muss es sein zu überprüfen, ob, in welchem Umfang und bei welchen Zielgruppen es gelungen ist, den Markennamen im Gedächtnis der Zielgruppe festzusetzen und mit einer Marke, einem Produkt bzw. einer Dienstleistung zu verbinden“ (DPRG, 2000, S. 39). Die Bewertung der Pressearbeit bei den Veranstaltungen Fußball-Milch-Cup und Beach-Volleyball-Cup erübrigte sich, da keine Pressemitteilungen verschickt wurden. Dies sollte jedoch aufgrund der zum Teil nicht unerheblichen Kosten für das Produktsponsoring obligatorisch sein, um das Engagement in der Öffentlichkeit darstellen zu können.

##### 4.1.2.1 Internationaler Tag der Milch

Im Jahr 2000 standen bei der Aktion zum Tag der Milch Jugendliche und Erwachsene bis 40 Jahre in Internet-Cafés im Mittelpunkt. Die Milch sollte dabei in Form speziell kreierter Milchshakes als eine Alternative zu Cocktails etabliert werden. Unterstützt wurde die Aktion durch die Website [www.milklovers.de](http://www.milklovers.de) sowie weitere Werbemittel. Neben den Shakes ging ein zusätzlicher Impuls von dem

speziell für den ITM entwickelten Computerspiel „Rettet die Kühe“ aus. Promotet wurde das Spiel über den Radiosender Antenne-Bayern, der sowohl fünf Tage vor als auch am ITM auf das Spiel und den aktuellen High-Score aufmerksam machte. In den sieben Cafés vor Ort befand sich jeweils ein/e Betreuer/in der LVBM, sowie ein Promotioenteam von Antenne-Bayern. Im Vorfeld wurde in allen bayerischen Zeitungen ein Vorabbild veröffentlicht und am ITM ein Pressetermin in einem Internet-Café in München realisiert.

Als Erfolgsnachweis wurden Serverstatistiken sowie die Abdrucke in den Tages- und Fachmedien ausgewertet. Zudem wurde an einer Omnibusbefragung des Peinelt-Instituts teilgenommen. Diese Befragung wurde zum Tag der Milch 2002 wiederholt<sup>60</sup>. Die Outflow-Ebene konnte weder im Jahr 2000 noch im Jahr 2002 evaluiert werden, da keine Verkaufszahlen erhoben bzw. von den Internet-Cafés zur Verfügung gestellt wurden.

Tabelle 20: Untersuchungsdesign: Bewertung des Events zum Tag der Milch

	<i>Operative PR-Ziele</i>	<i>Messkriterien</i>	<i>Methoden</i>
a)	10 % aller Jugendlichen und Erwachsenen bis 40 Jahre in Bayern spielen das eigens entwickelte Computerspiel.	Zugriffe auf die Website	Auswertung der Serverstatistik
b)	50 % Abdruck in den Top Ten bayerischer Tageszeitungen 100 % Abdruck in den Fachmedien	Medienpräsenz Medienresonanz	Auswertung der Pressearbeit
c)	50 % Bekanntheit bei der Gesamtbevölkerung	Bekanntheitsgrad	Omnibusbefragung

Quelle: eigene Darstellung

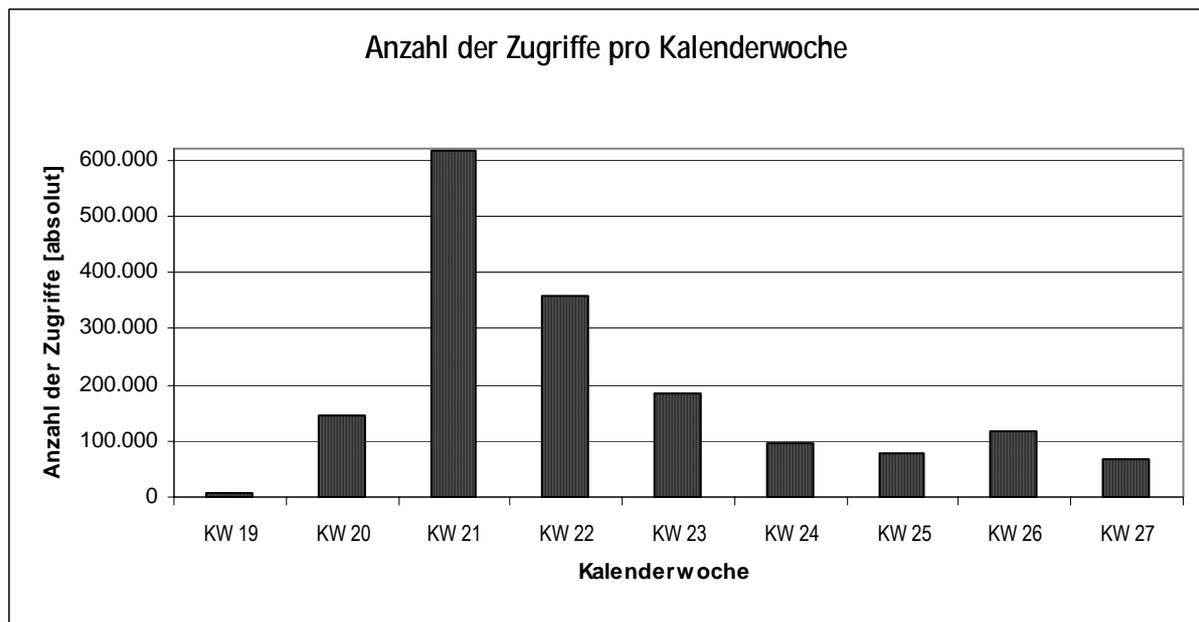
#### a) Auswertung der Server-Statistiken

In Bayern leben 5.469.750 Personen zwischen 6 und 40 Jahren (<http://www.statistik.bayern.de/daten/frame.html>, Stand: 11.02.2003). Wie die Zugriffszahlen belegen, wurde das Ziel erreicht, dass sich mindestens 10% aller in Bayern lebenden Jugendlichen und Erwachsenen bis zu einem Alter von 40 Jahren, d. h. rund 550.000 Personen, mit dem Spiel auseinandersetzen. Innerhalb der Kalenderwochen (KW) 20 bis 24 sind etwa 1.100.646 Personen mit dem Spiel in Berührung gekommen.

Die meisten Zugriffe auf das Spiel wurden in KW 21 erreicht (615.368). In KW 20 (ITM) wurden 143.486 Zugriffe gezählt. Dies kann dadurch erklärt werden, dass in KW 21 verschiedene Anbieter anderer Sparten, z. B. im Online-Auftritt der Zeitschrift Focus, einen Link auf das Spiel legten. Durch diese Multiplikatorwirkung wurde zusätzliches Publikum angesprochen.

<sup>60</sup> An diesem Tag wurde in einem Einkaufscenter in Regensburg eine Veranstaltung mit verschiedenen Promotion-Aktionen, wie zum Beispiel einer Live-Bühne und einer Milchbar durchgeführt. Der Radiosender Bayern 1 übernahm die Moderation und berichtete teilweise „on Air“ live aus Regensburg. Auf die Veranstaltung wurde mittels Pressemitteilungen aufmerksam gemacht.

Abbildung 12: Anzahl der Zugriffe pro Kalenderwoche (ITM)



Quelle: LVBM

Ob der Radiosender Antenne Bayern ebenfalls Spieler akquirieren konnte, wird aus einem Vergleich der verweisenden Rechner ersichtlich. Mittels eines Links konnte zu Beginn der Aktion von drei verschiedenen Homepages auf das Spiel zugegriffen werden.

- [www.milchland-bayern.de](http://www.milchland-bayern.de) (Homepage der LVBM)
- [www.antenne-bayern.de](http://www.antenne-bayern.de) (Homepage von Antenne Bayern)
- [www.milch-kuhphp.morelogs.de](http://www.milch-kuhphp.morelogs.de) (Verweis von der Herstellerfirma des Spiels)

Da in den Kalenderwochen 20 bis 24 die Auswirkungen am deutlichsten zu spüren waren, wurden diese für einen Vergleich herangezogen.

Tabelle 21: Vergleich der verweisenden Rechner am ITM von KW 20 bis KW 24

	<i>www.milchland-bayern.de</i>	<i>www.antenne-bayern.de</i>	<i>www.milchkuhphp.morelogs.de</i>
KW 20	98.041	9.965	6.717
KW 21	480.490	960	2.565
KW 22	283.244	554	1.244
KW 23	142.968	88	498
KW 24	72.958	70	284
SUMME	1.077.701	11.637	11.308

Quelle: LVBM

Es ist ersichtlich, dass der Zugang über Antenne Bayern rasch an Bedeutung verlor, während mehr Zugriffe über die LVBM erfolgten. Lediglich 1% der Zugriffe innerhalb KW 20 bis 24 kam über die Homepage von Antenne Bayern zustande.

## b) Auswertung der Pressearbeit

Zum Tag der Milch wurde ein Bild an die Redaktionen gestreut, welches eine Auflage von 950.221 erzielte. Dies entspricht der etwa doppelten durchschnittlichen Auflagenzahl pro Bildmotiv von 586.780 (eigene Berechnung). Die Pressemitteilung wurde von einer Fachzeitschrift und sechs Tageszeitungen gedruckt<sup>61</sup>. Geht man von dem Ziel „100% Abdruck in Fachzeitschriften“ aus, wurden lediglich 25% erreicht. Der Erfolg bei den Top Ten der bayerischen Tageszeitung lag bei 30%, angestrebt waren 50%.

Tabelle 22: Medien mit Abdruck der Pressemitteilung zum Tag der Milch

<i>Tageszeitungen</i>	<i>Fachmedien</i>
Der Neue Tag	Landwirtschaftliches Wochenblatt
HZ Heimatzeitungs GmbH	
Schwäbische Zeitung	
Abendzeitung (Top Ten)	
tz (Top Ten)	
Passauer Neue Presse (Top Ten)	

Quelle: LVBM

Eine Verbesserung des Ergebnisses brachte in den Jahren 2001 bis 2003 die engere Zusammenarbeit mit der CMA bzw. der Gemeinschaft der milchwirtschaftlichen Vereinigungen. Durch eine gemeinsame Aktion, an der alle Länder teilnahmen und bei der es eine zentrale Veranstaltung gab, erreichte man eine höhere Aufmerksamkeit der Medien. So wurde bayernweit im Jahr 2003 eine Auflage von 3.709.395 erzielt. Als erfolgreich stellten sich dabei besonders die persönliche Ansprache der regionalen Medien am Veranstaltungsort sowie Medienkooperationen im Print- und Hörfunkbereich heraus. Im Hinblick auf die Verbraucherkommunikation stellt der Tag der Milch die wichtigste Veranstaltung für die LVBM dar. Es sollte deshalb verstärkt darüber nachgedacht werden, wie die Einzelaktion auf die Regionen übertragen werden kann, um eine noch größere Aufmerksamkeit zu generieren. Im Gegensatz zu regionalen Messen, bei der lediglich eine begrenzte Zielgruppe angesprochen wird, gilt es am Tag der Milch alle bayerischen Verbraucher zu erreichen. Die Bedeutung dieses Instruments kann deshalb nicht hoch genug eingeschätzt werden.

<sup>61</sup> Die Einteilung der Medien in Fachzeitschriften und Tagesmedien vgl. Kapitel 4.1.3.

### c) Omnibus-Befragung

Grundsätzliche Aussagen über die Bekanntheit des ITM ergab die Teilnahme an der Omnibus-Befragung des Peinelt-Instituts, München. Die Befragung wurde zwei Jahre später (2002) mit gleicher Fragestellung wiederholt<sup>62</sup>. Zielgruppe waren hier alle bayerischen Verbraucher ohne weitere Spezifizierung.

Die Grundgesamtheit der Omnibus-Befragung setzt sich aus allen deutsch sprechenden Personen ab 18 Jahren im Freistaat Bayern zusammen. Die Stichprobe, 967 (Jahr 2000) bzw. 975 (Jahr 2002) bayerische Haushalte, wurde in einem mehrstufigen, mehrfach geschichteten Auswahlverfahren gezogen. Die soziodemographischen Daten können der folgenden Tabelle entnommen werden.

Tabelle 23: Soziodemographische Merkmale (Omnibus-Befragung Peinelt)

		<i>2000</i> <i>Häufigkeit</i> <i>[absolut]</i>	<i>2000</i> <i>Häufigkeit</i> <i>[%]</i>	<i>2002</i> <i>Häufigkeit</i> <i>[absolut]</i>	<i>2002</i> <i>Häufigkeit</i> <i>[%]</i>
Geschlecht	weiblich	507	52	509	52
	männlich	460	48	466	48
Alter	unter 30	164	17	158	16
	30 – 39	207	21	155	16
	40 – 49	166	17	224	23
	50 – 64	227	24	228	23
	65 und älter	203	21	210	22

Quelle: PEINELT 2000, n=967, PEINELT 2002, n=975 (Angaben gewichtet)

26% der Befragten kannten im Jahr 2000 den Tag der Milch. Zwei Jahre später waren dies 24%. Von diesen Personen kannten bei der ersten Befragung 123 den ITM aus der Zeitung, dies entspricht 48%. Im Jahr 2002 waren dies etwas mehr, nämlich 126 Personen bzw. 53%. Das Radio verhielt sich nahezu konstant mit 38% (Jahr 2000) bzw. 39% (Jahr 2002). Beim Fernsehen war eine Zunahme um drei Prozent von 21% (Jahr 2000) auf 24% (Jahr 2002) festzustellen. „Sonstige Quellen“ betragen im Jahr 2000 5% und zwei Jahre später 6%.

<sup>62</sup> Im Jahr 2002 wurde in einem Einkaufscenter in Regensburg eine Veranstaltung mit verschiedenen Promotion-Aktionen, wie z. B. einer Live-Bühne und einer Milchbar durchgeführt. Ein DJ des Radiosenders Bayern 1 übernahm die Moderation und berichtete teilweise „on Air“ live aus Regensburg. Auf die Veranstaltung wurde mittels Pressemitteilung aufmerksam gemacht.

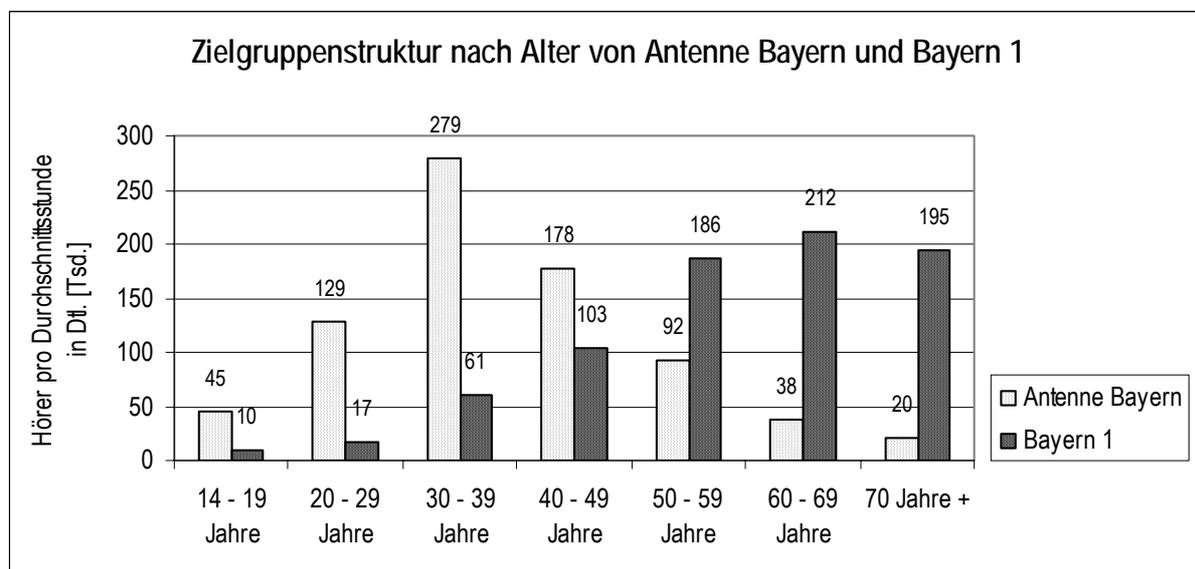
Tabelle 24: Bekanntheit des ITM nach Medium (Omnibus-Befragung Peinelt)

	2000 Häufigkeit [absolut]	2000 Häufigkeit [% der Gesamtkenner]	2002 Häufigkeit [absolut]	2002 Häufigkeit [% der Gesamtkenner]
Zeitung	123	48	126	53
Radio	97	38	94	39
Fernsehen	54	21	56	24
sonstiges	12	5	14	6

Quelle: PEINELT 2000, n=967, PEINELT 2002, n=975 (jeweils Mehrfachantworten möglich)

Während im Jahr 2000 die Promotion über den Sender Antenne Bayern lief, unterstützte zwei Jahre später der Sender Bayern 1 die Aktion. Die durchschnittliche Hörerzahl ist mit 781 Mio. bzw. 784 Mio. Hörern pro Durchschnittsstunde ungefähr gleich hoch, die Zielgruppenstruktur unterscheidet sich jedoch bedeutend. Bei Antenne Bayern sind 58% der Hörer unter 40 Jahre alt. Bei Bayern 1 sind dies nur 10%. Entsprechend spiegelverkehrt lauten die Zahlen bei den über 60-jährigen: Antenne Bayern verzeichnet 7%, Bayern 1 dagegen 52%. Die Unterschiede der Altersstruktur zwischen den beiden Sendern ist höchst signifikant ( $\chi^2=600,26$ ).

Abbildung 13: Zielgruppenstruktur der Radiosender Antenne Bayern und Bayern 1

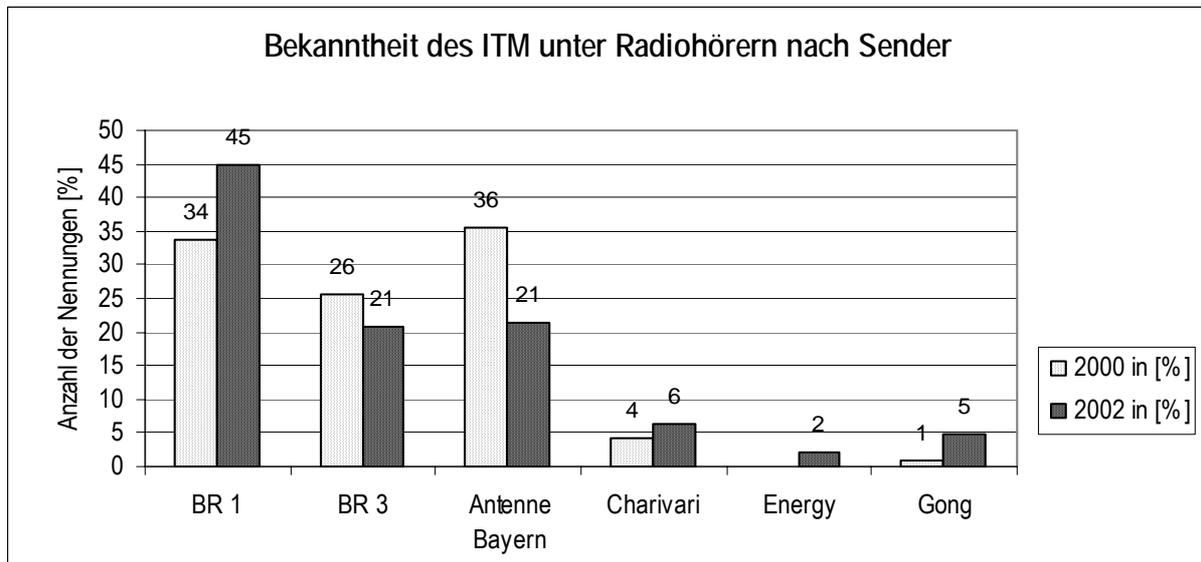


Quelle: MA 2002 Radio II

Während im Jahr 2000 36% der ITM-Kenner den Sender Antenne Bayern gehört haben, waren dies zwei Jahre später nur noch 21%. Bei Bayern-1-Hörern stieg dagegen die Bekanntheit von 34% auf 45%

(vgl. Tabelle 25). Der Zusammenhang zwischen der Bekanntheit des ITM und Radiohörern ist im Jahr 2000 sehr signifikant, im Jahr 2002 höchst signifikant.

Tabelle 25: Bekanntheit des ITM nach Radiohörern (Omnibus-Befragung Peinelt)



Quelle: PEINELT 2000, n=967, PEINELT 2002, n=975

Zielgruppe des ITM 2000 waren junge Erwachsene bis 40 Jahre. Inwiefern der Tag bei dieser Altersgruppe bekannt ist, zeigt die nachfolgende Tabelle. Ein signifikanter Zusammenhang zwischen Altersgruppe und der Bekanntheit vom Tag der Milch besteht nicht.

Tabelle 26: Bekanntheit des ITM nach Altersgruppen (Omnibus-Befragung Peinelt)

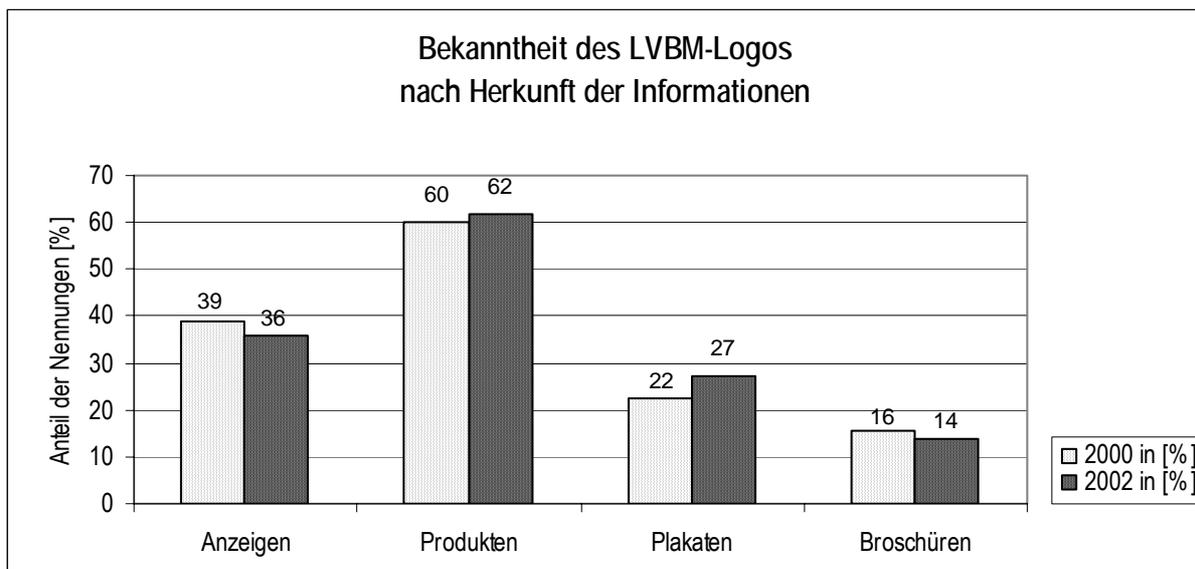
	<i>unter 30 Jahre</i>	<i>30 - 39 Jahre</i>	<i>40 - 49 Jahre</i>	<i>50 - 64 Jahre</i>	<i>65 und älter</i>
bekannt	26,8	20,4	32,1	29,4	23,8
unbekannt	72,7	75,8	63,7	66,0	63,5
keine Angaben	0,5	3,8	4,2	4,6	12,7

Quelle: PEINELT 2000, n=967

Im Jahr 2000 konnten 23% der Befragten eine Assoziation zum Begriff „Tag der Milch“ knüpfen. 2002 waren dies nur noch 17%. Die Nennungen waren hierbei äußerst heterogen, so dass auf eine Aufführung verzichtet wird.

69% (2000) bzw. 72% (2002) der Befragten glaubten sich daran erinnern zu können, das Logo der LVBM schon einmal gesehen zu haben. Von diesen Personen glaubten 60% (2000) bzw. 62% (2002) es auf Produkten gesehen zu haben, obwohl es dort nicht abgebildet wird. Weitere Angaben sind Tabelle 27 zu entnehmen.

Tabelle 27: Bekanntheit des LVBM-Logos nach Herkunft der Information (Omnibus-Befragung Peinelt)



Quelle: Peinelt 2000, n=967, Peinelt 2002, n=975

Abschließend kann festgestellt werden, dass die Verlagerung des Events in Internet-Cafés nur für das Computerspiel von Vorteil war. Der Milchkonsum blieb davon weitgehend unberührt. Die Milch konkurrierte mit dem Computerspiel, wodurch zwei völlig unterschiedliche Strategien verfolgt wurden, die keine Synergien aufwiesen. Nicht die Informationssuche führte die Besucher auf die Homepage, sondern die Neugier auf das Spiel. Ein Transfer von Botschaften war damit nicht möglich, weshalb angezweifelt wird, ob der Milchkonsum durch die Aktion angeregt wurde. Klare Ergebnisse hätten die Umsatzzahlen der Internet-Cafés mit Milchprodukten am ITM und danach ergeben. Interessant wäre die Möglichkeit gewesen, Broschüren zum Thema Milch per E-Mail anzufordern. Dies hätte auch verdeutlicht, inwiefern Informationen überhaupt erwünscht sind. Ob ein Imagetransfer von dem Internetspiel auf die Milchwirtschaft hinsichtlich der Attribute „modern und trendy“ gelungen ist, wurde nicht untersucht. Die repräsentative Omnibus-Befragung ergab, dass ca. ein Viertel der Bevölkerung den Tag der Milch kannte. Dabei zeigte sich ein Zusammenhang zwischen der Bekanntheit und Radiohörern, so dass auch weiterhin auf diese Art der Promotion gesetzt werden sollte. Allerdings bestand keine Beziehung zwischen dem Alter der Befragten und der Kenntnis des ITM, d. h. die Ansprache der Zielgruppe Jugendlicher schlug sich nicht in einer größeren Bekanntheit nieder.

#### 4.1.2.2 Beach-Volleyball-Cup für Jugendliche

Am 22.07.2000 wurde von der LVBM in Altdorf ein Beach-Volleyball-Turnier für 16- bis 18-jährige finanziell und materiell unterstützt<sup>63</sup>. Im Rahmen der Bewertung wurden je 25 weibliche und männliche Teilnehmer willkürlich ausgewählt<sup>64</sup> und befragt. Der erste Teil des Fragebogens zur Organisation und zum Sponsor des Turniers wurde anhand eines Interviews, d. h. Face-to-Face, abgehandelt. Ebenso der Einstieg in den zweiten Teil, der sich mit der Ernährung der Jugendlichen auseinandersetzt. Grundsätzlich wurde unterschieden, ob der Befragte auf seine Ernährung achtet oder nicht. Fragen zum Image von Milchprodukten wurden anschließend von den Befragten selbst ausgefüllt. Diese Anonymität sollte sicherstellen, dass die Jugendlichen diese Bewertung ohne sozialen Druck, d. h. ohne Kommentar von Freunden vornehmen konnten. Ziel der Befragung war es, die Akzeptanz des Sponsors und das Image von Milch bei Jugendlichen zu ermitteln, um Informationen für die Unterstützung weiterer Sportveranstaltungen zu gewinnen (Fragebogen s. Anhang).

Da es nur wenige Turniere gibt, bei denen Spielpraxis erworben werden kann, nehmen die Jugendlichen fast alle Turnierangebote an. Es stellte sich heraus, dass 18 Spieler bereits an zehn oder mehr Turnieren teilgenommen hatten. 16 Befragte bewerteten die Organisation des Turniers mit „sehr gut“, 30 mit „gut“. Lediglich vier urteilten mit „weder gut noch schlecht“. Kritisiert wurde die Verpflegung, da es außer Milchprodukten der LVBM nur Käsebrötchen und Brezeln gab. Weitere Einkaufsmöglichkeiten, wie z. B. ein Supermarkt, konnten nur mit dem Auto erreicht werden. Gefordert wurde zumindest eine Grillmöglichkeit, da das Turnier sich über zwei Tage erstreckte. Ebenfalls bemängelt wurde, dass außer Milch keine weiteren Getränke zum Kauf angeboten wurden. Erstmals wurden vom Sponsor keine T-Shirts zur Verfügung gestellt, was von einigen Teilnehmern bedauert wurde. Für 18 Befragte wurde als Hauptgrund der Teilnahme der „Spaßfaktor“ genannt. Weitere 15 nahmen teil, weil sie sich durch vorangegangene Spiele für dieses Turnier qualifiziert hatten. Wie bereits angesprochen, war auch die Spielpraxis für sieben Teilnehmer motivierend. Bis auf zwei Personen fanden es alle Befragten wichtig, dass ein Sponsor die Turniere unterstützt. 30 konnten sich auch an den Sponsor „Bayerische Milchwirtschaft“ bzw. den Slogan „Milch und Käse aus Bayern“ spontan erinnern.

31 der Befragten achten als Sportler auf ihre Ernährung. Besonders wichtige Komponenten sind dabei Obst und Gemüse (zusammen 32,3%). In der Bayerischen Verzehrsstudie von 1995 wurde die Beachtung von Lebensmitteln anhand der Skala „nicht“, „weniger“, „stark“ und „sehr stark“ erfasst (vgl. FISCHER, 1998). Bei jungen Erwachsenen zwischen 14 und 24 Jahren achten 42,9% der Männer sowie alle befragten Frauen „stark“ oder „sehr stark“ Obst und Gemüse. Während 13% der ernährungsbewussten Beach-Volleyball-Spieler darauf achten, wenig Fett aufzunehmen, sind dies 57,2% der Männer und 81,3% der Frauen in der Bayerischen Verzehrsstudie. An diesen Beispielen zeigt sich, dass das Ernäh-

---

<sup>63</sup> Sponsoring dieser Veranstaltung seit 1998.

<sup>64</sup> Die Auswahl erfolgte willkürlich, da die Teilnahmebereitschaft durch eine spontane Ansprache erhöht war.

rungsbewusstsein bei den Teilnehmern nicht sehr ausgeprägt war. Weitere Nennungen bezüglich der Komponenten einer gesunden Ernährung können Tabelle 28 entnommen werden.

Tabelle 28: Komponenten einer gesunden Ernährung (Beach-Volleyball-Cup)

<i>Gesunde Ernährung</i>	<i>Nennungen [absolut]</i>
Obst	6
Nudeln	5
keine Süßigkeiten	4
Gemüse	4
nicht zu fett	4
Kohlenhydrate	2
gesunde Sachen	2
viel trinken	2
nicht zuviel	2
ausgewogen	2
Vegetarier	1
Eiweiß	1
Trennkost	1
Bier, wenig Alkohol	1
keine Zigaretten	1
kein Alkohol	1
nichts Schweres essen	1
nach 18.00 Uhr nicht mehr essen	1

Quelle: eigene Erhebung, n=50 (Mehrfachnennungen möglich)

Bei den Spontanantworten zum gesunden Ernährungsverhalten wurden Milchprodukte nicht explizit genannt. Überraschend sind daher die Angaben zu den Verzehrsgewohnheiten von Milch und Milchprodukten. So essen 42 der Jugendlichen (84%) „täglich bis mehrmals täglich“ Milchprodukte. Sechs (12%) genießen sie immerhin noch „zwei- bis dreimal pro Woche“ und nur zwei (4%) „seltener“. Bei der Bayerischen Verzehrsstudie wurde nur die Verzehrshäufigkeit von „Milch“ (ohne Milchprodukte) bewertet, so dass ein Vergleich nicht uneingeschränkt möglich ist (vgl. FISCHER, 1998). Es zeigte sich jedoch, dass nur 28,6% der Männer und 12,5% der Frauen täglich Frischmilch verzehren. Bei H-Milch sind es 57,1% der Männer und 37,5% der Frauen. Somit ist der Konsum von Milch und Milchprodukten bei den befragten Sportlern erhöht. Geht man davon aus, dass die Antworten nicht nur wie sozial erwünscht gegeben wurden, könnte sich hier der positive Einfluss des Milchsponsorings der LVBM bemerkbar machen. Fazit: Milch und Milchprodukte werden bei den Befragten fast täglich (aus Gewohnheit) verzehrt, werden jedoch nicht explizit unter „gesunder Ernährung“ eingeordnet. Für 19 spielt eine gesunde Ernährung keine Rolle. Gründe dafür sind aus Tabelle 29 ersichtlich.

Tabelle 29: Gründe, warum eine „gesunde Ernährung“ unwichtig ist (Beach-Volleyball-Cup)

<i>Keine gesunde Ernährung, weil ...</i>	<i>Nennungen [absolut]</i>
essen was schmeckt	4
kein Profi	3
denke nicht daran	1
esse zu gerne	1
es wird gegessen was es daheim gibt	1
zu stressig	1
esse alles, kenne mich nicht aus	1
egal	1
keine Angaben	6

Quelle: eigene Erhebung; n=50

Um das Image von Milch und Milchprodukten zu ermitteln, wurden die Teilnehmer gebeten, auf einer bipolaren Skala den Milchprodukten Eigenschaften zuzuordnen. Alle Befragten waren sich einig, dass Milchprodukte gesund sind und (bis auf zwei Nennungen) gut schmecken. 46 Befragte gaben an, dass Milchprodukte auch für Erwachsene geeignet sind und nicht nur für kleine Kids. Die Milchprodukte wurden jedoch von 36 Befragten als „out“ und von 18 als „langweilig“ eingestuft. Erstaunlich war dagegen, dass 32 Befragte Milchprodukte als „schlank machend“ einstufen.

Tabelle 30: Image von Milchprodukten (Beach-Volleyball-Cup)

	<i>Anzahl Nennungen (absolut)</i>					<i>keine Angaben</i>
trendy	-	11	30	6	out	3
gesund	39	11	-	-	ungesund	-
langweilig	1	17	24	3	aufregend	5
machen dick	2	9	28	4	machen schlank	7
für kleine Kids	-	2	8	38	auch für Erwachsene	2
schmecken gut	35	13	1	1	schmecken schlecht	-

Quelle: eigene Erhebung, n=50

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass von den 50 befragten Jugendlichen beim Beach-Volleyball-Cup 31 auf eine gesunde Ernährung achten. Besondere Aufmerksamkeit erhalten Nudeln, Obst und der Verzicht auf Süßigkeiten. Milchprodukte werden nicht explizit als Komponenten einer gesunden Ernährung angesehen. Umso mehr überrascht es, dass 42 der Jugendlichen täglich Milch und Milchprodukte zu sich nehmen. Somit zählen Milchprodukte zur täglichen (Gewohnheits-)Ernährung und der Status eines Grundnahrungsmittels wird bestätigt. Alle Befragten stufen die Milch auf die direkte Frage zwar als „gesund“, 36 jedoch auch als „out“ ein. Dies ist nicht zuletzt im Hinblick auf die Vorbeugung von Osteoporose bedenklich, da laut der Bayerischen Verzehrsstudie deutlich wird, dass vor allem Mädchen mit zunehmendem Alter zu wenige Milchprodukte konsumieren (KARG, WWW, 2003).

Aufgrund der Ergebnisse wird vorgeschlagen, dass bei der Promotion für Milchprodukte im Kinder- und Jugendbereich zwei Strategien verfolgt werden sollten. Da für Kinder bis zum Ende der Grundschule die Milch ein Grundnahrungsmittel darstellt, sind hier vor allem Eltern und Erzieher anzusprechen, die für das Getränkeangebot verantwortlich sind. Die gesundheitlichen Aspekte müssen genauso vermittelt werden, wie die Grundlagen des Schulmilchverkaufs (z. B. finanzielle Unterstützungsmöglichkeiten). Die Bereitstellung von entsprechendem Unterrichtsmaterial zum Thema Milch sorgt für die Basisinformationen, die ein aufgeklärter Verbraucher von morgen benötigt. Im Teenager-Alter wird von den elterlichen Vorgaben abgerückt und neue Ernährungsformen werden ausprobiert. Wie eingangs erwähnt, ist das Image der Milchprodukte entscheidend für deren Konsum. Die Umsetzung von entsprechenden, zielgruppengerechten Maßnahmen sollte immer von Insidern der Szene unterstützt werden. Jugendlicher ist nicht gleich Jugendlicher, d. h. um langfristig einen Erfolg erzielen zu können, muss sich die Sprache sowie das „Look and Feel“ der Produkte der Zielgruppe annehmen, um ernst genommen zu werden. Psychologische Tiefeninterviews des Rheingold Instituts für qualitative Markt- und Medienanalysen zur Psychologie des Milch-Konsums haben ergeben, dass der Genuss von Milch ein eminent privater und familiärer Genuss ist. „Die pure Milch ist unverdorben und unschuldig, und in ähnliche Zustände gerät man beim Milchtrinken. Die Gefahr des „Umkippen“ in Wehrlosigkeit kann nur in einem beschützenden Rahmen gebannt werden“ (LÖNNECKER, 2002, Chart 18). Somit wird Milch vor allem morgens und abends in den eigenen vier Wänden verzehrt, da der Außer-Haus-Konsum stark mit Milchbubi-Assoziationen verknüpft ist. Um den Verzehr von Milch in den Alltag der Jugendlichen integrieren zu können, bedarf es neben zielgruppengerechtem Marketing grundsätzlich auch der entsprechend modifizierten Produkte. So könnte man beispielsweise mit einer Energy-Milk, der Kohlensäure zugesetzt wurde, zusätzliche Energie und Vitalität assoziieren. Aber auch dank einer exklusiven oder besonders unkonventionellen Verpackung könnte ein Milchprodukt zum Kult-Getränk avancieren.

#### 4.1.3 Pressearbeit

Um die Aktionen der LVBM in die Massenmedien zu transportieren, wurden die Dienste einer Agentur in Anspruch genommen. Diese übernahm die Erstellung und den Versand von Bild- und Textmaterial an die Redaktionen. Als Erfolgskontrolle wurden der LVBM jährlich bzw. für bestimmte Aktionen ein Band mit Leistungsberichten (Clippings) überreicht<sup>65</sup>. Darin wurde die Anzahl der Abdrucke und ihre Quellen sowie die dadurch erreichte Auflage angegeben. Jedoch sollten zudem Umfang, Themen und Richtung der Berichterstattung über die Organisation und ihr Umfeld beobachtet werden, um Entwicklungen, die eine Reaktion erfordern, früh zu erkennen (HAGEN, 1998, S. 215). Hier bietet sich eine Medienresonanzanalyse (vgl. 3.6.9) an, die sich in folgende Schritte gliedert.

---

<sup>65</sup> Nicht erfasst wurden Rundfunk-Beiträge sowie Online-Veröffentlichungen.

Tabelle 31: Empfehlungen für die PR-Evaluation auf der Medienresonanzebene

<i>Bezeichnung der Schritte</i>	<i>Vorgehensweise/Inhalt</i>	<i>Zweck</i>
Zusammentragen des Medienmaterials	Systematische Sammlung von Medienausschnitten	Grundlage für weitere Ebenen, keine Evaluation an sich
Quantitative Analyse	Gliederung nach formalen Aspekten	Quantifizierung, Medienpräsenz, Datenreduktion
Qualitative Analyse (Inhaltsangabe)	Identifikation von Themen, Art und Weise der Darstellung	Übersicht über Medienklima
Bewertung des Medienmaterials	Relationale Auswertung der quantitativen und qualitativen Analyse nach strategischen Aspekten	Aussagen über Wertigkeit des abgedruckten Medienmaterials
Input-Output-Analyse	Vergleich von eingesetzten Maßnahmen und Abdruckergebnissen	Optimierung weiterer bzw. späterer Maßnahmen
Zusammenfassung	Interpretation und Handlungsempfehlungen der bisherigen Ergebnisse	Setzung eines Handlungsrahmens für PR-Verantwortliche

Quelle: DPRG, 2000, S. 22

Im Rahmen der Bewertung wurde die bereits angesprochenen Leistungsberichte des Dienstleisters aufbereitet und eine qualitative Analyse angestrebt. Diese umfasst, aufgrund der Beendigung der Zusammenarbeit mit dem Dienstleister, den Zeitraum 1995 bis 2000.

#### 4.1.3.1 Quantitative Analyse

Tabelle 32 verdeutlicht einen Rückgang der Gesamtauflage von den erzielten Veröffentlichungen in 1996, möglicherweise auch aufgrund einer geringeren Anzahl an Pressemitteilungen. Da sich 1997 nur ein leichter Zuwachs zeigte, wurde die Anzahl der Pressemitteilungen 1998 von 28 auf 46 erhöht, wodurch sich die Veröffentlichungen und damit die Gesamtauflage steigerten. 1999 wurden 57 Pressemitteilungen mit dem Resultat angeboten, dass sich die Veröffentlichungen auf 383 bzw. die Gesamtauflage auf 57 Mio. steigerte und somit über dem höchsten Wert von 1995 lag.

Tabelle 32: Quantitative Analyse der Pressearbeit

	1995	1996	1997	1998	1999
Pressemitteilungen	30	23	28	46	57
Veröffentlichungen	351	156	224	257	383
Gesamtauflage [Mio.]	43	30	31	34	57
Input-Output-Verhältnis (Veröffentlichungen/Pressemitteilung)	11,7	6,8	8	5,6	6,7
Input-Output-Verhältnis (Auflage/Pressemitteilung)	1,4	1,3	1,1	0,7	1

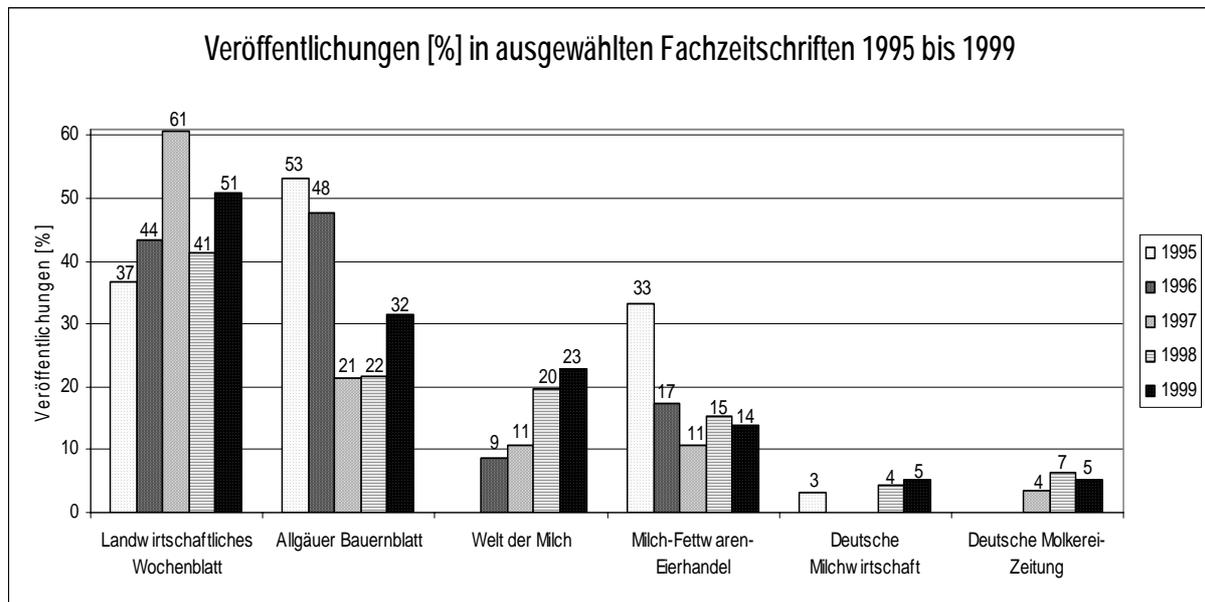
Quelle: eigene Auswertung anhand der Leistungsberichte des Dienstleisters

Trotz der hohen Auflage im Jahr 1999 hat sich das Verhältnis von Input zu Output konstant verschlechtert. Pro Pressemitteilung wurde 1999 eine Anzahl Veröffentlichungen von durchschnittlich 6,7 und eine durchschnittliche Auflage von 1 Mio. erreicht. Vier Jahre zuvor waren dies 11,7 Veröffentlichungen bzw. 1,4 Mio. Auflage. Eine weitere Kennziffer zur Bewertung der PR-Arbeit ist der Initiativquotient bzw. die Optimalrelation, die das Verhältnis von eigeninitiierten zu fremdinitiierten Beiträgen angibt (Optimum: 70:30). Bei der LVBM wurden allerdings keine fremdinitiierten Beiträge erfasst, so dass diese Bewertung hier nicht durchgeführt werden konnte.

Um einen Eindruck davon zu bekommen, in welchen Medien die Veröffentlichungen erreicht wurden, erfolgte eine Gegenüberstellung über den gesamten Zeitraum. Weiterhin wurden Fachzeitschriften und bayerische Tageszeitungen definiert, in denen eine Veröffentlichung als obligatorisch angesehen wurde. Im Bereich der Fachzeitschriften waren dies: Deutsche Milchwirtschaft, Deutsche Molkereizeitung, Welt der Milch, Milch-Fettwaren-Eier-Handel, Allgäuer Bauernblatt, Bayerisches Landwirtschaftliches Wochenblatt. Bei der bayerischen Tagespresse waren dies: Augsburger Allgemeine, Abendzeitung, Mittelbayerische Zeitung, Münchner Merkur, Nürnberger Nachrichten, Oberbayerisches Volksblatt, Passauer Neue Presse, Straubinger Tagblatt, Süddeutsche Zeitung sowie tz.

Da eine Ergebnisdarstellung aller Medien den Rahmen sprengen würde, wird im Folgenden gezielt auf die wichtigsten Details eingegangen. So zeigt Abbildung 14 den prozentualen Anteil der Veröffentlichungen in den Fachzeitschriften von 1995 bis 1999. Die meisten Abdrucke wurden im Bayerischen Landwirtschaftlichen Wochenblatt (BLW) sowie im Allgäuer Bauernblatt erreicht. 1997 druckte das BLW 61% aller Pressemitteilungen, 1999 war dies immerhin noch jede zweite. Während die Quote beim Allgäuer Bauernblatt im Verlauf der fünf Jahre auf 32% abnahm, stieg sie bei der Welt der Milch kontinuierlich auf 23% an. Bei Milch-Fettwaren-Eier-Handel pendelte sie nach 1995 um die 15%. Deutlich unterrepräsentiert waren die Pressemitteilungen in der Deutschen Milchwirtschaft sowie der Deutschen Molkereizeitung. Da die Verknüpfung von Anzeigenschaltung und redaktioneller Berichterstattung in den Fachzeitschriften stark ausgeprägt ist, ist eine Erhöhung der Quote auf der rein redaktionellen Seite kaum möglich. Dies sollte bei zukünftigen Zielsetzungen und der abschließenden Diskussion der positiven wie auch negativen Ergebnisse beachtet werden.

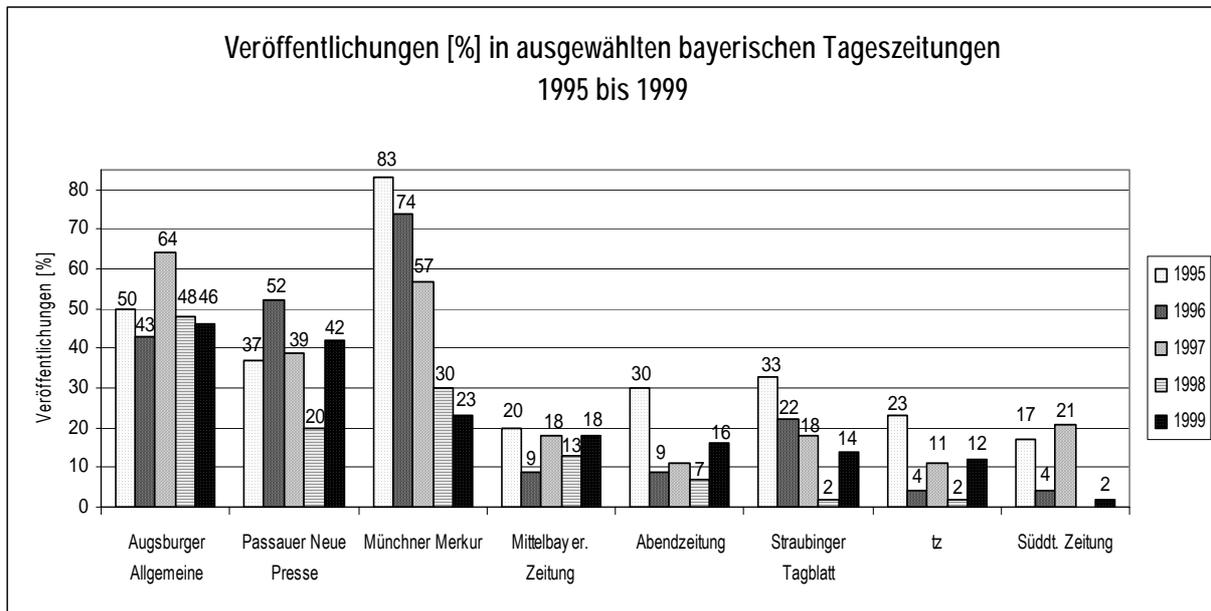
Abbildung 14: Veröffentlichungen der Pressemitteilungen in ausgewählten Fachzeitschriften 1995 bis 1999



Quelle: eigene Auswertung anhand der Leistungsberichte des Dienstleisters

Die meisten Veröffentlichungen im Bereich der bayerischen Tageszeitungen wurden bei der Augsburger Allgemeinen, der Passauer Neuen Presse und dem Münchner Merkur erzielt (vgl. Abbildung 15). Während die Augsburger Allgemeine um die 50% und die Passauer Neue Presse um die 40% pendelt, ist beim Münchner Merkur ein klarer Abwärtstrend zu erkennen. 1995 wurden hier 83% aller Pressemitteilungen veröffentlicht, fünf Jahre später waren es nur noch 23%. Im Mittelfeld mit meist unter 20% Veröffentlichungen liegen die Mittelbayerische Zeitung, die Abendzeitung sowie die Straubinger Zeitung. Tz und Süddeutsche Zeitung spielen eine untergeordnete Rolle. Vor allem die Ergebnisse 1996 und 1998 mit unter 5% sind sehr dürftig. Nicht in Abbildung 15 aufgeführt sind das Oberbayerische Volksblatt (keine Veröffentlichung seit 1998) sowie die Nürnberger Zeitung (keine Veröffentlichung seit 1996).

Abbildung 15: Veröffentlichungen der Pressemitteilungen in ausgewählten bayerischen Tageszeitungen 1995 bis 1999



Quelle: eigene Auswertung anhand der Leistungsberichte des Dienstleisters

#### 4.1.3.2 Qualitative Analyse

Um die quantitative Darstellung weiter aufzuschlüsseln, wurde jeder Pressemitteilung ein Schlagwort zugeordnet und die Anzahl der Abdrucke in den einzelnen Medien danach zusammengefasst. Als Beispiel wird in der folgenden Tabelle 33 die Auswertung des Jahres 1999 aufgeführt, da zu diesem Zeitpunkt die Überprüfung dieses Bereichs in der LVBM vorgenommen wurde. Aus Gründen der Übersichtlichkeit werden nur die ersten 18 Medien des Rankings dargestellt, die restlichen unter „sonstiges“ zusammengefasst. Grau hinterlegt sind die oben genannten Fachzeitschriften.

Mit insgesamt 29 Veröffentlichungen liegt das Bayerische Landwirtschaftliche Wochenblatt auf dem ersten Rang, gefolgt von der Augsburger Allgemeinen mit 26. Dies entspricht auch den Ergebnissen unter 4.1.3.1. Das am häufigsten veröffentlichte Thema behandelt das „Image der bayerischen Milchwirtschaft“ (139 Veröffentlichungen) gefolgt von „Käse“ (86 Veröffentlichungen) und Presseberichten über „Messen“ (60 Veröffentlichungen). Für die Redaktionen weniger interessant waren die Themen „Milch“ (27 Veröffentlichungen), „ITM“ (13 Veröffentlichungen), „Butter“ (zehn Veröffentlichungen) und „Qualität“ (acht Veröffentlichungen). Setzt man die Veröffentlichungen in Bezug zu den Aktionen zeigt sich jedoch, dass 21 Pressemitteilungen zum Thema „Image“ im Schnitt nur sieben Veröffentlichungen erzielen. Die gleiche Leistung erreichen zwei Pressemitteilungen zum „ITM“. Da dieser Event nur einmal im Jahr stattfindet, hat er einen besonderen Stellenwert in den Redaktionen verbunden mit einer erhöhten Bereitschaft zur Veröffentlichung der Nachricht. Die beste Input-Output-Relation findet sich im Bereich

Messe. Hier wurden acht Pressemitteilungen gestreut, die jeweils im Schnitt acht Veröffentlichungen nach sich zogen.

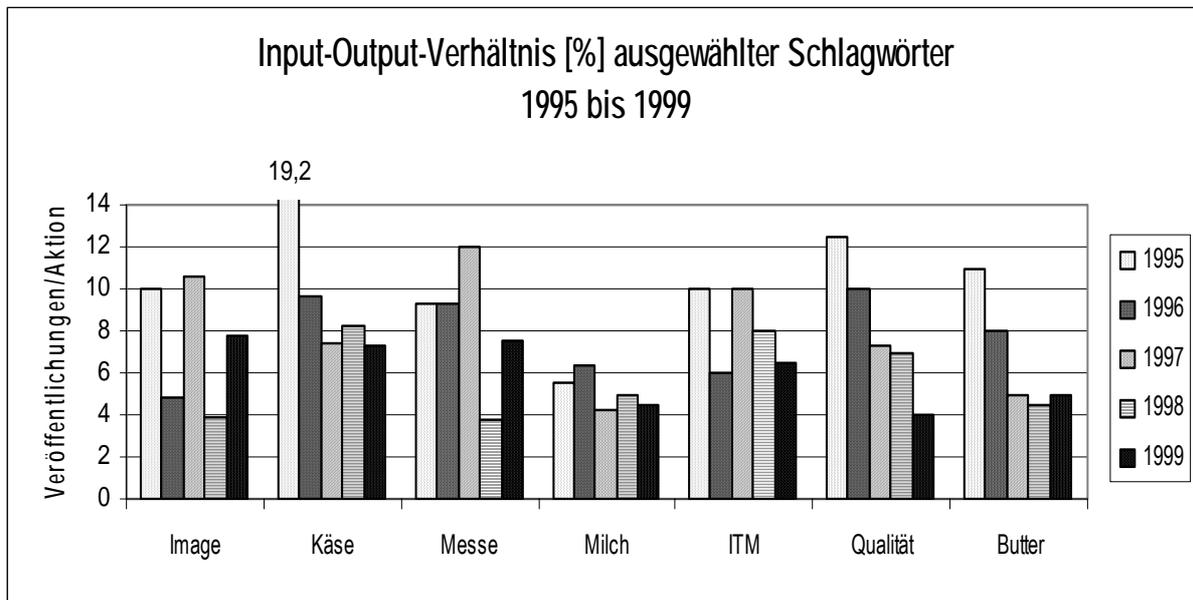
Tabelle 33: Anzahl der Veröffentlichungen nach Schlagwort und Medium 1999

1999	Image	Käse	Messe	Milch	ITM	Butter	Qualität	sonst.	gesamt
Landw. Wochenblatt	10	6	4	4	-	2	1	2	29
Augsburger Allgemeine	9	7	2	3	1	2	1	1	26
Passauer Neue Presse	8	4	3	2	1	1	2	3	24
HZ Heimatzeitung GmbH	9	6	1	2	1	1	-	2	22
Schwäbische Zeitung	4	7	3	1	1	1	1	1	19
Allgäuer Bauernblatt	9	3	1	3	1	-	-	1	18
Berchtesgadener Anzeiger	6	3	1	3	-	1	1	2	17
Münchner Merkur	2	1	3	4	1	1	-	1	13
Welt der Milch	4	3	4	1	-	-	-	1	13
Mittelbayerische Zeitung	5	1	2	1	1	-	-	-	10
Traunsteiner Wochenblatt	4	3	1	1	-	-	1	-	10
Abendzeitung	3	2	3	-	1	-	-	-	9
Donaukurier	4	3	1	-	1	-	-	-	9
Fränkischer Tag	3	1	1	-	1	1	1	-	8
Milch-Fettwaren-Eier-Handel	4	3	-	-	-	-	-	1	8
Straubinger Tagblatt	2	2	3	-	1	-	-	-	8
tz	3	3	1	-	-	-	-	-	7
Der Neue Tag	3	1	2	-	-	-	-	-	6
Sonstige	47	27	24	2	2	-	-	3	105
Summe	139	86	60	27	13	10	8	18	361
Pressemitteilungen insg.	21	12	8	6	2	2	2	5	
Input-Output-Relation	7	7	8	5	7	5	4	4	

Quelle: eigene Auswertung anhand der Leistungsberichte des Dienstleisters

Betrachtet man die Input-Output-Verhältnisse der oben ausgewählten Schlagwörter im Verlauf der Jahre 1995 bis 1999, werden deutliche Schwankungen mit meist abnehmender Tendenz sichtbar. Ob das redaktionelle Interesse an milchwirtschaftlichen Themen oder die Attraktivität der Pressemitteilungen abnahm, kann ohne eine Befragung der Redaktionen nicht beurteilt werden. Bei der jährlichen Bewertung sollten deshalb die Gründe, warum manche Themen gut bzw. weniger gut liefen, diskutiert werden, um einer pauschalen Verurteilung entgegenzutreten.

Abbildung 16: Input-Output-Verhältnis (%) ausgewählter Schlagwörter 1995 bis 1999



Quelle: eigene Auswertung anhand der Leistungsberichte des Dienstleisters

Eine Inhaltsanalyse der Berichte und die Ermittlung des Akzeptanzquotienten (positive/neutrale/negative Berichterstattung) entfallen, da lediglich Bild-PR-Themen an die Redaktionen verschickt wurden. Dabei umfasste die Bildunterschrift maximal fünf bis zehn Zeilen, die in den meisten Fällen wortwörtlich übernommen wurde. Der Transport der Botschaft erfolgt lediglich über das Bild, also auf emotionale Weise. Eine sachliche und fachliche Auseinandersetzung mit landwirtschaftlichen Themen wurde nicht angestrebt.

Ein Grundproblem der medienorientierten Ansätze ist die Tatsache, dass hier nur veröffentlichte Meinung abgefragt wird, nicht tatsächliche öffentliche Meinung oder tatsächliches Image (FAULSTICH, 2000, S. 219). Die Meinung der Bevölkerung kann sich grundsätzlich von der verbreiteten Meinung der Medien unterscheiden. Eine regelmäßige Befragung zu aktuellen Themen der Milchwirtschaft rundet das Bild an dieser Stelle ab. Um aktives Agenda-Setting zu betreiben und das Verbrauchervertrauen in die Agrarprodukte zu stärken, sollten nicht nur die institutionell oder politisch vorteilhaften, sondern vor allem auch die potenziell kritischen Sachverhalte aus der Landwirtschaft thematisiert werden. Dabei müssen Bilder, Begriffe, Modelle und Erklärungen aus der Erfahrungswelt der Verbraucher abgeleitet werden, um den Sachverhalt verständlich darzustellen (VIERBOOM in DLG, 2001, S. 19). Bei der Kommunikation komplexer Themen sollten deshalb neben der Bild-PR auch weiter aufbereitete Informationen, beispielsweise in Form einer Reportage, angeboten werden.

## 4.2 Kommunikationsbereich Werbung

Dem Bereich Werbung zugeordnet sind die beiden Aufgaben Beschaffung und Gestaltung von Werbemitteln sowie Gestaltung und Schaltung von Gemeinschaftsanzeigen. Werbemittel, beispielsweise in Form von Broschüren, Postern oder Wimpelketten, stehen dabei nicht nur für Aktionen der Mitglieder der LVBM zur Verfügung, sondern können auch von Verbrauchern meist kostenlos angefordert werden. Um Aufschluss über den Verbleib der Werbemittel bzw. über die „Kunden“ der LVBM zu erhalten, wurde eine statistische Auswertung des Werbemittelausgangs angestrebt (vgl. 4.2.1). Um den Aufforderungscharakter und die Anmutung der Anzeigen zu ermitteln, sollte ein Test mittels Blickregistrierung<sup>66</sup> bzw. Tachistoskop<sup>67</sup> durchgeführt werden. Wie bereits erwähnt, wurde jedoch von der LVBM aufgrund des Auftretens von BSE eine komplette Überarbeitung der zum Zeitpunkt des Forschungsauftrags aktuellen Kampagne als notwendig erachtet. Die Bewertung der alten Kampagne wäre somit nutzlos gewesen. Die Überarbeitung zog sich in die Länge, so dass die Überprüfung der neuen Kampagne wegen des Zeitrahmens dieser Arbeit nicht mehr möglich war<sup>68</sup>. Unabhängig von der Anzeigengestaltung wurde versucht, die Wahrnehmung von Slogan und Logo, die auch bei der neuen Kampagne bestehen bleiben sollten und auf fast allen Werbemitteln der LVBM abgebildet waren, zu überprüfen (vgl. 4.2.2).

Tabelle 34: Controlling-Gegenstände und -Instrumente im Bereich Werbung

<i>Gegenstand</i>	<i>Instrument</i>	<i>vgl. Kapitel</i>
Bestellungen von Werbematerial	Statistische Auswertung der Werbemittel-Datenbank	4.2.1
Slogan und Logo	Face-to-Face Befragung auf Messen Telefonische Befragung	4.2.2

Quelle: eigene Darstellung

### 4.2.1 Quantitative Werbemittelanalyse

Der Bestand an Werbemitteln wird mittels einer Artikeldatenbank verwaltet. Bei einer Bestellung wird ein Lieferschein erstellt, um die Mengenbewegung festzuhalten. Es erfolgt jedoch keine Analyse hinsichtlich Empfängerstruktur und Häufigkeit/Menge der Bestellungen. Deshalb wurde während der Bewertung des Bereichs Werbung versucht, die Daten des Jahres 1999 nach Artikelnummern und Kunden weiter aufzuschlüsseln. Ziel der Auswertung war eine Zuordnung der Empfänger zu den einzelnen Werbemitteln. Dabei stellte sich heraus, dass Kundennummern nur an Molkereien und einzelne Institutionen vergeben

<sup>66</sup> Ermittelt mit Hilfe einer Spezialbrille den Blickverlauf einer Person beim Betrachten der Anzeige.

<sup>67</sup> Das Tachistoskop ist ein Gerät, das Anzeigen, z.B. in Form von Dias, auf einen Bildschirm projiziert. Dadurch wird festgestellt, welche Elemente schnell erkannt werden und einen hohen Aufmerksamkeitsgrad besitzen. Da die Aussagen des Tachistoskopverfahrens hauptsächlich in der Ermittlung von Aufmerksamkeitswerten besteht, müssen die kognitiven und emotionalen Wahrnehmungsreaktionen durch eine ergänzende Befragung der Betrachter ermittelt werden.

<sup>68</sup> Eine Überprüfung der neuen Kampagne hinsichtlich der Aufmerksamkeitsleistung wurde Anfang März 2003 von einem Marktforschungsinstitut durchgeführt.

wurden. Bei Bestellung durch Privatpersonen war die Vergabe einer eigenen Kundennummer aus Sicht der LVBM zu aufwändig, weshalb sie unter einer einzigen Sammel-Kundennummer verbucht wurden. Dadurch ist die Analyse der Kundenstruktur unmöglich. Um die Werbemittel zielgruppengerecht anbieten zu können und die Lagerhaltung auf das nötige Minimum zu beschränken, wären genau die daraus gewonnenen Informationen von großer Bedeutung. Auch für den PR-Bereich gehen dadurch wichtige Informationen verloren. Die Ankündigung des kostenlosen Versands von Broschüren in Presseartikeln und die darauf folgende Resonanz würden wertvolle Daten liefern. Eine Auswertung wäre nicht nur ein Maßstab für das Interesse der Leser und die Attraktivität der Pressemitteilung, sondern auch Grundlage für den gezielten Versand weiterer Pressemitteilungen zu gefragten Themen. Auch die Speicherung der Adressen für weitere Direktmarketing-Aktionen wäre von Vorteil. Die Vergabe einer Kundennummer empfiehlt sich zudem auch für die einzelnen Mitarbeiter bzw. Bereiche im Haus. Dadurch kann der Warenfluss genau abgebildet<sup>69</sup> und der Schwund minimiert werden. Ein Beispiel für eine (anonymisierte) Auswertung einer Molkerei zeigt Tabelle 35 aufgliedert nach den Bestellmengen der Produkte in den einzelnen Monaten.

Tabelle 35: Beispiel für die Auswertung der Werbemitteldatenbank

<i>Kundennummer: xxx</i>				
<i>Molkerei Muster, Herr Mustermann, Beispielstraße, 0000 Beispiel</i>				
<i>Jahr 1999</i>	<i>Artikelnummer</i>	<i>Artikel</i>	<i>Menge</i>	<i>Preis [DM]</i>
Januar	110	Folder „Handel und Gastronomie“	1	-
	2150	Käsebrettchen	10	9,00
Februar	2110	Käsespießchen	5.000	-
	2130	Dekofähnchen zum Beschriften	10	-
	2140	Käsebrett mit Griff	2	9,70
März	4030	Broschüre „Warenkunde“	10	-
September	1040	Papierservietten (250 Stück)	4	-
	2190	Polybeutel (1.500 Stück)	1	28,00
Oktober	1020	Papiertragetasche (200 Stück)	1	159,00
	1030	Baumwolltragetaschen	20	17,40
	1070	Luftballons (100 Stück)	13	-
	1120	Malstifte	50	20,00
	1130	Kinderspeisekarte	50	-
	2110	Käsespießchen	5.500	-
	2140	Käsebrett mit Griff	5	24,95
	2150	Käsebrettchen	5	4,50
	2310	Wimpelkette	5	-
	3020	Schmankerlkarte DIN A 5	5	-
Dezember	4000	Broschüre „Das schmeckt“	1	-
SUMME				272,55

Quelle: eigene Auswertung der Werbemitteldatenbank der LVBM 1999

<sup>69</sup> Zwingend dafür ist eine einheitliche, klare Definition der Mengenangabe, z. B. Stück oder Karton!

#### 4.2.2 Qualitative Werbemittelanalyse

Slogan und Logo dienen der Wiedererkennung und sind somit zentrale Elemente des Corporate Design. Beide „Erkennungsmerkmale“ sind auf Werbemitteln sowie in Anzeigen zu finden. Um dem Leser Logo und Slogan zu visualisieren, wird die alte Anzeigenkampagne kurz beschrieben. Die Anzeige wurden vor allem in frauenaffinen Zeitschriften geschaltet und bestand aus zwei Elementen: Auf der linken Seite eine 1/1-Anzeige mit Kuh- bzw. Kindermotiv, dem Slogan „Bayern. Das schmeckt mir.“ und dem Logo der LVBM (Kuhshelle plus Textbaustein „Milch und Käse aus Bayern“), auf der rechten Seite ein Reminder mit einzelnen Produkten ausgewählter bayerischer Molkereien (s. Abbildung 17). Ausgewählt bedeutet in diesem Fall, dass eine nationale Listung der Produkte vorliegen und die Unternehmen sich finanziell an der Anzeige beteiligen mussten. Im Mittelpunkt der neuen Kampagne steht das Testimonial Markus Wasmeier, wobei der Claim „Bayern. Das schmeckt mir.“, das Logo in grafisch veränderter Form sowie der Reminder zunächst bestehen blieben.

Abbildung 17: Reminder-Anzeige der LVBM im Jahr 1999



Ob die Verbraucher Slogan und Logo wahrnehmen, wurde bei einer Telefonumfrage<sup>70</sup> und/oder bei Verbraucherbefragungen auf Messen<sup>71</sup> (vgl. 4.5) eruiert. Ebenso wurden spontane Assoziationen zu Slogan und Logo abgefragt. Die Ergebnisse werden im Folgenden dargestellt.

## Slogan

31% der 360 telefonisch Befragten hatten den Slogan schon einmal gehört oder gelesen, davon 17% in Zeitschriften und 16% im TV. Ein TV-Werbepot der LVBM existierte zum Befragungszeitraum bzw. davor jedoch nicht. 15% erinnerten sich an Plakate, 9% an den Supermarkt. 26% der Befragten konnten sich nicht mehr daran erinnern, woher sie diesen Slogan kennen.

Tabelle 36: Sloganübermittelnde Medien (Telefonbefragung)

	<i>Häufigkeit [absolut]</i>	<i>Häufigkeit [in %]</i>
Anzeige/Zeitschrift	23	16,79
Fernsehen	22	16,06
Plakat	21	15,33
Supermarkt	13	9,49
Veranstaltungen	7	5,11
Radio	4	2,92
Handzettel	3	2,19
Medien	2	1,46
U- und S-Bahn	2	1,46
Beruf	1	0,73
Beim Metzger	1	0,73
Milch- und Fleischwerbung	1	0,73
Verpackung	1	0,73
Kann mich nicht erinnern.	36	26,28
<b>SUMME</b>	<b>137</b>	<b>100,00</b>

Quelle: ROSNER, 2000 (b), S. 34, n=360

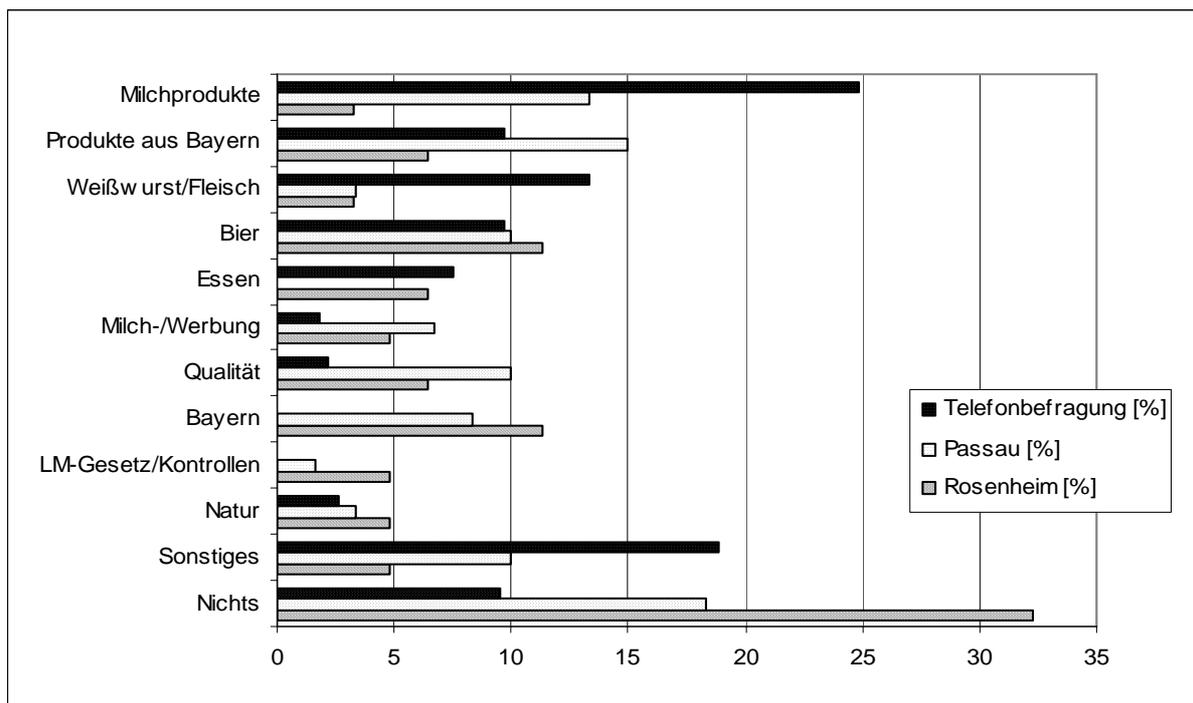
Im Jahr 2000 wurden die Messebesucher in Rosenheim und Passau gebeten, ihre spontanen, ungestützten Assoziationen zum Slogan „Bayern. Das schmeckt mir.“ zu äußern. Bei der telefonischen Befragung wurde diese Frage im letzten Drittel des Fragebogens gestellt. Dabei war die Assoziation mit Milchprodukten bei der telefonischen Befragung mit knapp 25% am größten, gefolgt von Passau mit

<sup>70</sup> Im Januar/Februar 2000 wurden an der Professur für Marktlehre 360 repräsentativ ermittelte bayerische Haushalte telefonisch zu den Themen „Milch und Milchprodukte“ und „Institutionen des Gemeinschaftsmarketing“ befragt (vgl. ROSNER, 2000 (b) und Kapitel 4.5).

<sup>71</sup> Consumenta Nürnberg, Oktober 1999, n=128  
Frühjahrs-Ausstellung Passau, April 2000, n=55  
Südost-Messe Rosenheim, Mai 2000, n=60

18% (zehn Nennungen). Die Messebesucher in Rosenheim belegten mit 3% (zwei Nennungen) den letzten Platz. Dort konnte fast jede/r Zweite (40%) nichts mit dem Slogan assoziieren. In Passau waren dies nur 20% (11 Befragte) und bei der Telefonbefragung knapp 10% (36 Befragte). Es wird deutlich, dass die Intention des Slogans vom Verbraucher nicht erkannt, sondern meist allgemein mit bayerischen Produkten in Verbindung gebracht wird, gefolgt von typischen bayrischen Produkten wie Weißwurst und Bier. Die Eignung für Werbezwecke im Hinblick auf Milchprodukte kann somit in Frage gestellt werden kann.

Abbildung 18: Assoziationen mit dem Slogan „Bayern. Das schmeckt mir.“



Quelle: eigene Erhebung, Rosenheim: n=60, Passau: n=55, Telefonbefragung: n=360 (Mehrfachantworten möglich)

## Logo

Die Frage nach der Bekanntheit des Logos wurde nur bei den Messebesuchern in Rosenheim und Passau gestellt, da hier das Logo (eine Schelle mit daneben stehendem Text „Milch und Käse aus Bayern“, vgl. S. 122) vorgezeigt werden konnte. Bei beiden Befragungen erinnerten sich mehr als 2/3 aller Befragten daran, das Logo schon einmal gesehen zu haben. 18% der Befragten (elf Personen) in Rosenheim und 14% (acht Personen) in Passau glaubten das Logo auf bayerischen Produkten gesehen zu haben. Dort ist es jedoch nicht abgedruckt. Manche glaubten es aus dem Fernsehen zu kennen. Korrekt waren nur die Antworten „von der Messe“, „aus Geschäften“, „aus der Werbung“ bzw. „von Prospekten“<sup>72</sup>.

<sup>72</sup> Auf der Consumenta wurde die Frage nach der Bekanntheit des Logos nicht gestellt.

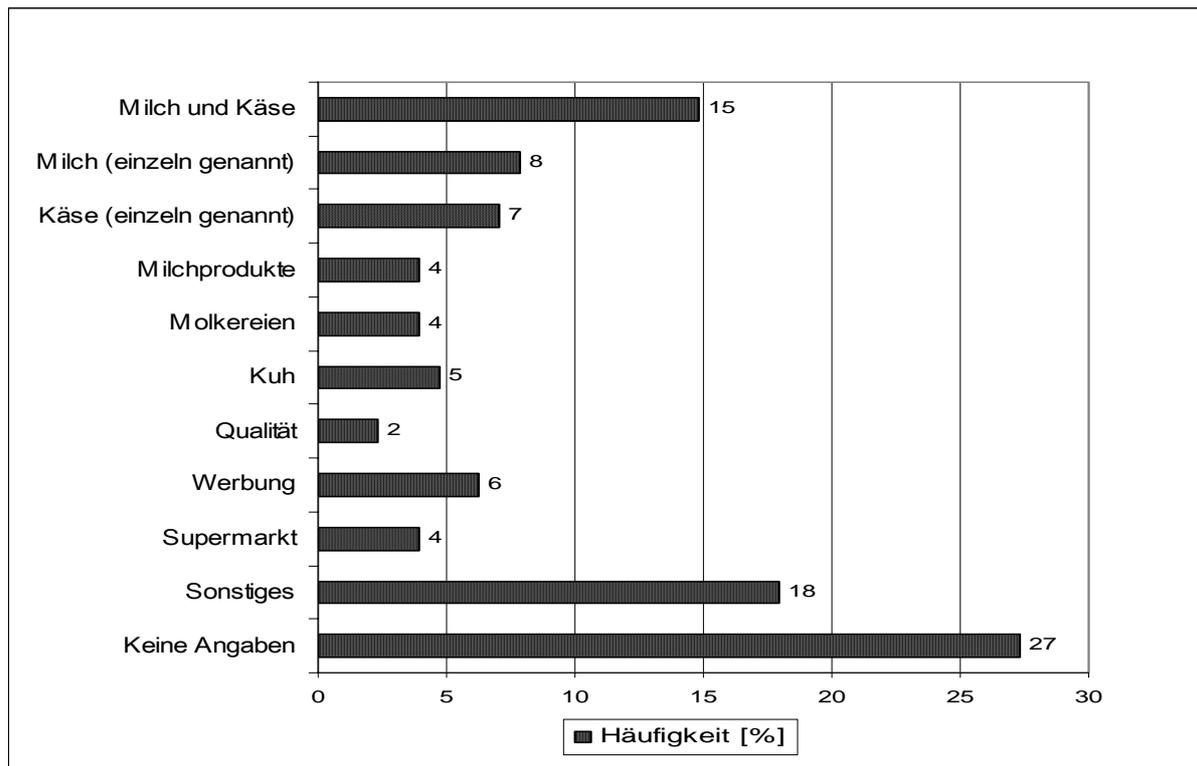
Tabelle 37: Logoübermittelnde Medien (Messen Rosenheim und Passau)

	<i>Rosenheim [absolut]</i>	<i>Rosenheim [in %]</i>	<i>Passau [absolut]</i>	<i>Passau [in %]</i>
von der Messe	11	25	2	5
von Produkten	8	18	5	13
aus Geschäften	6	13	6	16
Anzeige/Zeitschrift	2	5	4	11
Fernsehen	-	-	4	11
Werbung	4	9	-	-
LKW	2	5	-	-
Kann mich nicht erinnern.	11	25	5	14
sonstiges	-	-	11	30
SUMME	44	100	37	100

Quelle: eigene Erhebung, Rosenheim, 2000, n=60, Passau, 2000, n=55

Die Messebesucher in Nürnberg wurden nach Assoziationen zum Logo gefragt: „Wen oder was verbinden Sie mit diesem Logo?“ Als Ergebnis diente hier die jeweils erste, spontane Assoziation. 15% nannten „Milch und Käse“ in einem Atemzug, 8% „Milch“ sowie 7% „Käse“. Jeweils 4% denken allgemein an „Milchprodukte“ und „Molkereien“ und 5% an „Kühe“. Da neben der Schelle der Text „Milch und Käse aus Bayern“ steht, sind diese Antworten eigentlich nicht zu werten. 2% setzen das Logo mit einem Qualitätszeichen gleich. Dem Bereich „Verkaufsförderung“ im Supermarkt können 4% zugeschrieben werden und der „Werbung“ 6%. Über ein Viertel (27%) konnten jedoch nichts mit dem Logo assoziieren. Anzustreben wären höhere Werte im Bereich Verkaufsförderung oder Werbung als Indiz dafür, dass die Aktionen bzw. Anzeigen auch tatsächlich wahrgenommen werden.

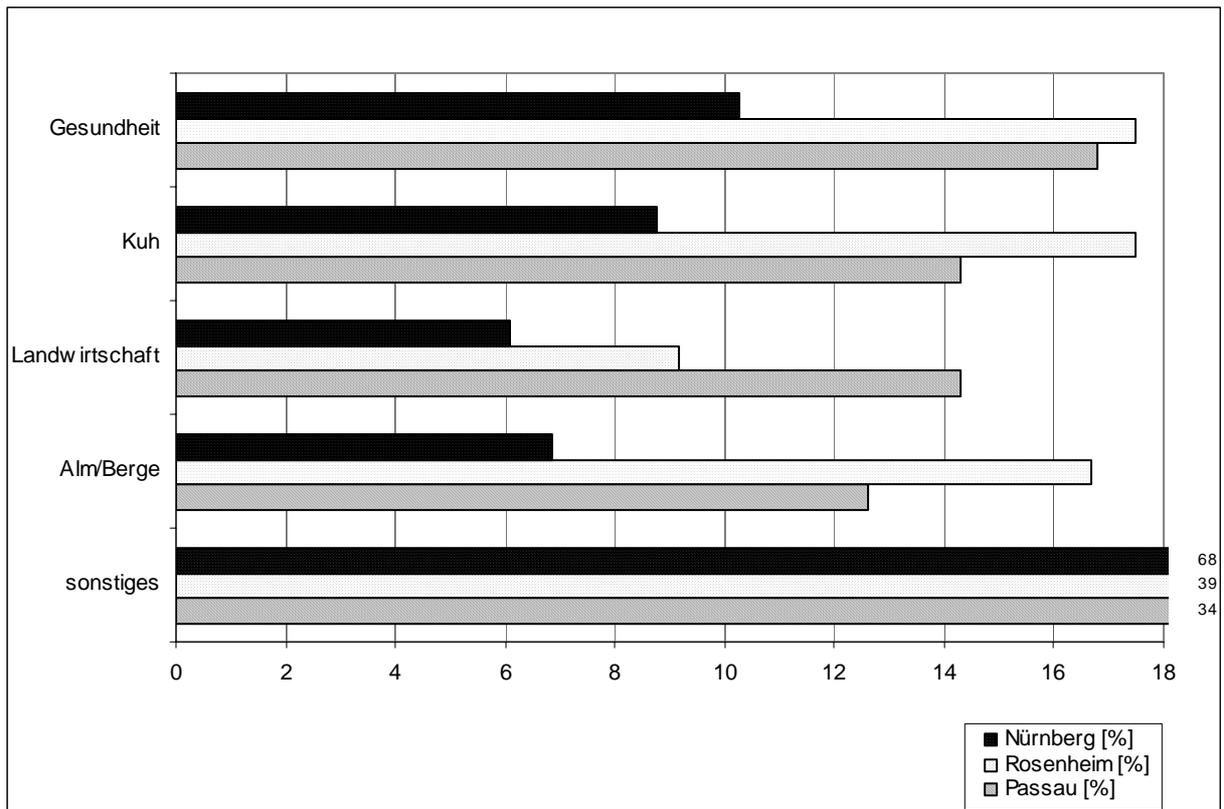
Abbildung 19: Assoziationen mit dem Logo der LVBM (Messe Nürnberg)



Quelle: eigene Erhebung, n=128 (Mehrfachantworten möglich)

Letztlich wurden die Messebesucher aufgefordert, maximal drei Assoziationen zum Ausdruck „Milch und Milchprodukte aus Bayern“ zu artikulieren. Am häufigsten wurde dabei auf allen drei Messen „Gesundheit“ vor „Kuh“ genannt. Danach folgte auf Platz drei „Alm/Berge“ und auf Platz vier „Landwirtschaft“ in Passau bzw. in umgekehrter Reihenfolge in Rosenheim und Nürnberg.

Abbildung 20: Assoziationen mit „Milch und Milchprodukten aus Bayern“



Quelle: eigene Erhebung, Rosenheim: n=60, Passau: n=55, Nürnberg: n=128 (Mehrfachantworten möglich)

### 4.3 Kommunikationsbereich Verkaufsförderung

Der Erfolg einer Verkaufsförderungs-Aktion hängt von einer Vielzahl von Parametern wie beispielsweise der Art des Produktes, der Preisgestaltung, den Aktivitäten der Mitbewerber, dem Attraktivitätsgrad der Promotion, den Platzierungen oder der „Uniqueness“ ab. Die gängigste Methode, diesen Erfolg nachzuweisen, ist die Untersuchung der Verkaufsmengen vor, während und nach einer Aktion mittels Scannerkassen. Dies wird vor allem dem ökonomischen Teilziel gerecht. Bedauerlicherweise gibt es nach Auskunft der ausführenden Agentur jedoch nur wenige Handelsketten, die diese Daten weitergeben. Um Informationen zu erhalten, bietet sich deshalb die Durchführung von Shop Checks an, bei denen die Umsetzung der Aktion vor Ort bewertet wird (vgl. 4.3.1). Ergänzt wird dies durch eine Face-to-Face Befragung (vgl. 4.3.2) sowie eine schriftliche Befragung (vgl. 4.3.3) des Thekenpersonals und einer Face-to-Face Befragung der Marktleiter (vgl. 4.3.4). Eine grundlegende Zielsetzung neben der Auslösung zusätzlicher Kaufimpulse ist die Ansprache von neuen Verwendergruppen. Mittels Befragungen lässt sich beispielsweise feststellen, wie die Aktion auf den Verbraucher wirkt, ob er sich daran erinnert und vom Aktionsangebot Gebrauch macht und ob sie sein späteres Markenwahlverhalten beeinflusst (vgl. 4.3.5). Schwierigkeiten auf der Ebene Hersteller-Handel werden vor allem in Form von Zielkonflikten deutlich, da Handel und Hersteller nicht immer an einem Strang ziehen (LEBENSMITTELREPORT 10/01, S. 81). So bevorzugt beispielsweise der Handel Aktionen für umsatzstarke Produkte, während die Molkereien den Absatz umsatzschwächerer Produkte steigern möchten. Eine Befragung beider Seiten zeigte weitere Schwierigkeiten auf (vgl. 4.3.6).

Eine gemeinschaftliche Vkf-Aktion der LVBM kommt zustande, wenn mindestens vier bayerische Molkereien mit mindestens sechs Produkten daran teilnehmen. Als Werbemittel kommen dabei vor allem Handzettel, Dekorationsmaterialien und Ladenfunk zum Einsatz<sup>73</sup>. Zudem wird eine Gemeinschaftsanzeige in der regionalen Presse geschaltet. Konstante Werbeelemente sind das Logo, ein Hintergrundbild und der Slogan „Bayern. Das schmeckt mir“. Hauptziel der Vkf-Aktionen der LVBM ist die Förderung des Absatzes bayerischer Milchprodukte. Als Nebenziele werden die Verbreitung der Werbekampagne und eine Imageprofilierung bayerischer Milchprodukte angestrebt. Außerdem sollen kleinere Molkereien gefördert werden, für die ein Auftritt am POS ohne finanzielle Unterstützung nicht möglich wäre. Als Erfolgsindikator zieht die LVBM die Beteiligung und die Zufriedenheit der Molkereien heran, die in persönlichen Gesprächen ermittelt werden. Eine Möglichkeit zur Kurskorrektur bieten jährliche Audits, bei der Vertreter der Molkereien und der LVBM die Aktionen diskutieren. 1994 wurde im Inland einmalig ein Shop Check von externer Seite durchgeführt, dessen Ergebnisse allerdings nicht mehr vorliegen. In Italien überprüft die durchführende Agentur die Umsetzung und berichtet an die LVBM. Eine fortlaufende Kontrolle wurde bisher nicht vorgenommen.

---

<sup>73</sup> Im Ausland nur Poster und Regalstopper.

Eine Richtschnur für das Controlling bieten die folgenden Hypothesen, die in Zusammenarbeit mit der LVBM aufgestellt wurden. Sie werden in Kapitel 4.3.7 anhand der Ergebnisse überprüft.

- Durch Vkf-Aktionen wird der Absatz bayerischer Milch- und Milchprodukte mehr gefördert als ohne.
- Der Handel findet Gefallen an den Werbemitteln der LVBM und setzt sie bei Vkf-Aktionen ein.
- Der Handel assoziiert mit der Herkunft der Produkte Sicherheit und Qualität.
- Vkf-Gemeinschaftsaktionen eignen sich dafür, bayerische Produkte und Marken zu etablieren.
- Die Vkf-Aktionen der LVBM sind zeitgemäß.
- Der Handel identifiziert sich mit den Aktionen der LVBM und nimmt daran teil.
- Die Vkf-Aktionen sollen dem Handel verdeutlichen, dass die bayerischen Unternehmen kompetente Partner sind.

Um die durchgeführten Aktionen hinsichtlich ihres Erfolgs vergleichen und einen zeitlichen Verlauf aufzeigen zu können, bedarf es einer kontinuierlichen Erfassung der Ergebnisse einzelner Maßnahmen. Da noch keine Datenbank zur Speicherung der gesammelten Informationen bei Shop Checks vorhanden war, wurde eine Auswertung mit Access<sup>74</sup> vorgeschlagen und angedacht. Im darin aufgestellten „Budgetplan“ wurden die Merkmale Inland/Ausland, Durchführungsagentur, Handelspartner, Gesamtkosten der Aktion, Kosten für Handzettel, Kosten für Werbematerialien, Portokosten, Kosten für die Vkf-Agentur sowie sonstige Kosten erfasst<sup>75</sup>. Um einen schnellen Überblick hinsichtlich der Umsetzung der Aktionen in den überprüften Märkten zu bekommen, wäre es in Access möglich, aus den eingegebenen Daten Berichte zu generieren. Da die LVBM jedoch kein Interesse an dieser Möglichkeit der Dokumentation signalisierte, wurde auf eine weitere Ausarbeitung der Datenbank verzichtet. Die im Projektzeitraum durchgeführten Maßnahmen sind Tabelle 38 zu entnehmen (vgl. ROSNER, 2000 (a), S. 18 ff.).

Tabelle 38: Controllinggegenstände und -Instrumente im Bereich Verkaufsförderung

<i>Gegenstand</i> <i>Vkf-Aktionen im Supermarkt</i>	<i>Instrument</i>	<i>vgl. Kapitel</i>
Umsetzung im Supermarkt	Shop Check	4.3.1
Thekenpersonal	Face-to-Face Befragung	4.3.2
	Schriftliche Befragung	4.3.3
Marktleiter	Face-to-Face Befragung	4.3.4
Kunden	Face-to-Face Befragung	4.3.5
Molkereien und Handelszentralen	Schriftliche Befragung	4.3.6

Quelle: eigene Darstellung

<sup>74</sup> Microsoft® Access: Eine weit verbreitete und benutzerfreundliche Datenbank

<sup>75</sup> Ergänzende Informationen liefern beispielsweise Auskunft über die Handelsschiene des beteiligten Handelspartners, die Zahl der an der jeweiligen Aktion beteiligten Märkte, die Größe und das Nielsen-Gebiet der beteiligten Märkte, die Zahl der beteiligten Verarbeiterfirmen und Produkte, die Produktparte der beteiligten Produkte, den Umfang der angeforderten Werbemittel, den Gesamtumsatz der Aktion und den Aktionsumsatz der beteiligten Produktparten.

### 4.3.1 Shop Checks

Als Shop Checks werden stichprobenartige Bewertungen von Vkf-Aktionen in Supermärkten bezeichnet. Sie bewährten sich bereits bei BACHMAYER-STRAßER, die dieses Instrument erprobt und weiterentwickelt hat und als sehr geeignet, effektiv und zwingend einzusetzend bezeichnet (vgl. 2003, S. 105 ff.). Dabei wird mittels einer Sichtkontrolle überprüft, in welcher Art und Weise die Vkf-Aktion beim Handel umgesetzt wird und vor allem, ob bestellte Werbemittel auch verwendet werden. Die Bewertung wird subjektiv vorgenommen, wobei ein Fragebogen (s. Anhang) mit folgenden „Kontrollpunkten“ als Leitfaden der Sichtkontrolle dient:

- Eingangsbereich

Im Eingangsbereich wird darauf geachtet, ob Hinweise auf die Aktion im Schaufenster bzw. in Form von Plakaten auf oder als Plakatständer vor den Eingangstüren angebracht wurden.

- Maßnahmen am Point of Sale (POS)

Im Rahmen der Vkf-Aktion werden von der LVBM Handzettel und Zeitungsanzeigen bezuschusst. Dabei muss das Logo und der Slogan der LVBM, die Aktionsprodukte und ein Bild der laufenden Werbekampagne, wie zum Beispiel die Kühe, abgebildet werden. Ladefunk wird ebenfalls bezuschusst, jedoch aufgrund hoher Kosten nur selten eingesetzt.

- Einsatz der bestellten Werbemittel

Die Handelszentralen erhalten nach Absprache mit der durchführenden Vkf-Agentur Werbemittel zugesandt, die sie an die einzelnen Filialen weiterleiten. Dabei entstehen für die LVBM hohe Kosten, so dass der Einsatz der Werbemittel am POS obligatorisch sein sollte.

- Warenpräsentation im Kühlregal bzw. in der Theke

Unter Warenpräsentation wird vermerkt, ob die Aktionsprodukte im Supermarkt vorhanden und wie die Kühlregale mit diesen Produkten gepflegt sind. Sie sollten ordentlich, ansprechend und appetitlich gestaltet sein. Um den Verbraucher auf die Aktionsprodukte aufmerksam zu machen, werden Aktionspreisschilder angebracht. Aktionspreisschilder heben die Aktionsprodukte hervor, indem sie das Preisschild farblich umrahmen und sind nicht mit Preisaktionen zu verwechseln.

- Sonderplatzierung

Mittels der Sonderplatzierung wird die Möglichkeit geboten, Aktionsprodukte aus der Masse des Warenangebots abzuheben und so die Kunden darauf aufmerksam zu machen (MEIER-MALETZ, 1998). Sonderplatziert werden Aktionsprodukte zum Beispiel in einer eigenen Kühltheke.

- Allgemeine Dekoration

Bei der Durchführung der Aktion muss davon ausgegangen werden, dass der Supermarkt mit den verschiedensten Werbemitteln dekoriert ist. Diese können beispielsweise direkt von der Handelskette

stammen oder aufgrund einer parallel stattfindenden Aktion angebracht sein. Wichtig erscheint festzuhalten, ob die Werbemittel Synergieeffekte ausnützen oder sich widersprechen.

Der Fragebogen wurde von BACHMAYER-STRAßER übernommen und an die Vkf-Aktion der LVBM angepasst. So wurde auf den Block „Zweitplatzierung“ verzichtet, da bei Molkereiprodukten eher Sonderplatzierungen vorgenommen werden. Ebenso fehlt die Bewertung des Degustationsstandes, da dieser von den Molkereien zu verantworten ist und die LVBM nur einen geringen Einfluss darauf hat. Ergänzt wurde der Fragebogen durch den Block „Persönlicher Eindruck des Thekenpersonals“. In dieser Face-to-Face Befragung stehen die Punkte „Kundenkontakt“ und „Werbemittel“ im Mittelpunkt (s. Anhang).

### Ergebnisse Deutschland

Nach einem Pretest wurden im Inland Shop Checks bei Edeka Chiemgau sowie Frey & Kissel durchgeführt<sup>76</sup>. Die besuchten Märkte wurden alle auf Wunsch der LVBM im Vorfeld über den Besuch informiert. Dies führte zu keinen aussagekräftigen Ergebnissen, da die Märkte sich gezielt auf den Shop Check vorbereiten konnten. Bei Edeka Chiemgau wurden die Werbemittel mit Hilfe eines Außendienstmitarbeiters angebracht, bei Frey & Kissel half ein internes Gewinnspiel um die beste „LVBM-Dekoration“ der Kreativität auf die Sprünge. Demgemäß positiv fiel die Überprüfung aus. Um realistische Ergebnisse zu erhalten, dürfen die Shop Checks nicht angekündigt werden und die Adressen der besuchten Märkte aus einem Adressenpool von der LVBM zufällig ausgewählt werden.

Tabelle 39: Vkf-Aktionen Deutschland 1999

<i>KW</i>	<i>Handelsgesellschaft</i>	<i>Anzahl besuchter Märkte</i>
37	Spar Poing	21 (Pretest – keine Ergebnisdarstellung)
38	Edeka Melsungen/Delta	kurzfristig abgesagt
39	Edeka Melsungen/Herkules	kurzfristig abgesagt
41	Edeka Chiemgau	11
42	Frey & Kissel	6

Quelle: eigene Darstellung

- Realisierung der Aktion

In den meisten Märkten wurde die Aktion gut umgesetzt und auch ein Hinweis im Handzettel abgedruckt, was auf die Ankündigung des Shop Checks zurückzuführen ist. Ein spontaner Shop Check in einem Markt von Edeka Chiemgau, der im Vorfeld nicht informiert wurde, jedoch eindeutig an der Aktion

<sup>76</sup> Die Aktionen bei Edeka Melsungen in KW 38/39 wurden von der Zentrale als abgesagt erklärt, nachdem die Verfasserin zum Shop Check angereist war.

teilnahm<sup>77</sup>, bestätigt diese Annahme. Hier stellte sich heraus, dass die Aktion nur unzureichend umgesetzt war und die Werbemittel noch im Lager auf ihren Einsatz warteten. Bei Frey & Kissel war das Gewinnspiel laut einem Marktleiter der ausschlaggebende Anreiz zur Umsetzung der Aktion. Vier Marktleiter gaben jedoch an, die Aktion wegen der angekündigten Kontrolle umgesetzt zu haben. Ein weiterer führte die Aktion unabhängig von Gewinnspiel und Kontrolle durch.

- Eingangsbereich

Im Eingangsbereich wurde in keinem der besuchten Märkte auf die Aktion hingewiesen. Es gab weder einen Hinweis im Schaufenster, noch Plakate oder Plakatständer im Eingangsbereich.

- Maßnahmen am POS

In sieben Edeka-Märkten wurde ein Handzettel vorgefunden. In den Märkten bei Frey & Kissel hingegen nur in einem<sup>78</sup>.

- Einsatz der bestellten Werbemittel

Bei Edeka Chiemgau wurde das Plakat „Kühe“ in sieben und das Motiv „Kinder“ in drei der Märkte vorgefunden. Dabei traten bei der Anbringung der Plakate aufgrund deren Größe immer wieder Schwierigkeiten auf, da das Angebot an freien Flächen in einer Käsetheke begrenzt ist. Somit wurde oft nur ein Motiv (Kühe oder Kinder) verwendet. Als häufigstes Deko-Element wurde die bayerische Wimpelkette eingesetzt (acht Märkte). Da nur wenige Märkte ihren Kunden den Aktions-Käse zur Verkostung anboten, wurden dementsprechend nur in einem Markt Käsespießchen vorgefunden. Ebenso verwendete nur ein Markt die zur Verfügung gestellten Luftballons zur Thekendekoration, während sie in manchen Märkten auch an der Kasse an die Kunden verschenkt wurden. Bei Frey & Kissel wurden alle verschickten Werbemittel eingesetzt (internes Gewinnspiel!). Laut Angaben des Thekenpersonals ordert die Zentrale jedoch oft unbrauchbare Werbemittel, vor allem im Hinblick auf deren Größe. Die Befragten regten die Abbildung von Marken an, damit die Kunden wissen, welche Marken eigentlich aus Bayern kommen. Diese Anregung ist jedoch aufgrund der wechselnden Aktionsteilnehmer problematisch.

- Warenpräsentation/Thekenpersonal/Sonderplatzierung

Durchschnittlich wurden etwa fünf Minuten für die Suche nach den Aktionsprodukten in der Kühltheke aufgewendet<sup>79</sup>. Sie waren in fast allen Märkten vorhanden und wurden überwiegend ordentlich angeboten. In jeweils vier Märkten (Edeka bzw. Frey & Kissel) wurde ein Aktionsschild bei diesen Produkten angebracht. Als weitere Dekoration wurden Deckenhänger „Genuss Österreich“ und eine große Bandenwerbung der Molkerei „Meggle“ über der Theke vorgefunden. Direkt über der Käsetheke hing in einem Markt eine Wimpelkette mit dem Aufdruck „Italia“. Selbstverständlich waren in allen Märkten auch Deckenhänger von Edeka angebracht. Aufgrund des internen Gewinnspiel verwendeten vier Märkte bei

---

<sup>77</sup> Ein entsprechender Handzettel lag an der Kasse aus.

<sup>78</sup> Da der Shop Check bei Frey & Kissel am vierten Tag der Aktion, das heißt gegen Ende der Woche durchgeführt wurde, besteht die Möglichkeit, dass die Handzettel evtl. bereits vergriffen waren.

<sup>79</sup> Es darf jedoch nicht ausgeschlossen werden, dass ein vorhandenes Aktionsprodukt übersehen wurde.

Frey & Kissel zusätzliche Dekorationen, um auf die Aktion aufmerksam zu machen. So wurde beispielsweise ein Tisch aufgebaut, auf dem Bierkrüge und Brotzeitbretter mit Käse eine bayerische Brotzeit darstellten. In einem anderen Markt wurde eine in Tracht gekleidete, lebensgroße Puppe aufgebaut, die einen Käseleib unter dem Arm trug. Aktionsfremd waren Landliebe-Poster sowie Poster der CMA und von „Frau Antje“. Eine Sonderplatzierung der Aktionsprodukte wurde lediglich in einem Markt vorgefunden.

## Ergebnisse Italien

Auslandsaktionen in Italien wurden während des Forschungsprojekts nur in geringem Umfang organisiert, weshalb nur zwei Shop Checks durchgeführt wurden.

Tabelle 40: Vkf-Aktionen Italien 1999

<i>KW</i>	<i>Handelsgesellschaft</i>	<i>Anzahl besuchter Märkte</i>
42	Cadoro Italien	5
42	Supermercati FA.DI. SNC	3

Quelle: eigene Darstellung

Bei beiden Handelspartnern wurde die Aktion umgesetzt, teilweise jedoch mit „mangelhaft“ bewertet. So wurden beispielsweise Poster schlampig angebracht oder Preisschilder fehlten. Obwohl die Aktion in jedem besuchten Markt umgesetzt wurde, fehlte im Eingangsbereich ein entsprechender Hinweis. Handzettel wurden nur in den wenigsten Märkten vorgefunden, wobei die Möglichkeit besteht, dass sie bereits vergriffen waren. Den Märkten wurden Plakate und Regalstopper als Werbemittel zugeschickt, welche auch größtenteils eingesetzt wurden. Während bei Cadoro überall Regalstopper verwendet wurden, setzte Supermercati FA.DI. SNC sie in zwei Märkten ein. Dort waren bei zwei Märkten auch Plakate vorhanden. Die Aktionsprodukte waren in fast allen Märkten vollständig. Bei Cadoro wurden sie meist gut präsentiert, während bei Supermercati FA.DI. SNC die Regalstopper an Stellen befestigt wurden, an denen sich keine bzw. die falschen Produkte befanden. In keinem besuchten Markt fand sich eine Sonderplatzierung der Aktionsprodukte.

### 4.3.2 Face-to-Face Befragung des Thekenpersonals

War im Supermarkt eine Käsetheke vorhanden, wurde das Thekenpersonal bezüglich des persönlichen Eindrucks befragt, da es am besten über den Kundenkontakt und die Anbringung der Werbemittel Auskunft geben kann. Außerdem wurde über den Organisator der Aktion sowie die Herkunft der Aktionsprodukte gesprochen.

Bei Edeka Chiemgau war die Befragung aus Zeitmangel des Personals nicht möglich. Kooperativer zeigten sich die Thekenfachkräfte bei Frey & Kissel. Dabei ist allerdings nur für eine der fünf Befragten der Name „Landesvereinigung der Bayerischen Milchwirtschaft“ ein Begriff. Die Damen gaben jedoch an, dass sich die Kunden interessiert zeigen, wenn sie die Werbemittel der LVBM sehen. Es gibt jedoch keine gezielte Nachfrage für die Aktionsprodukte und der Absatz ist während der Aktion nicht erhöht. Laut Aussage des Personals kaufen die Kunden ihren „Stammkäse“. Es zeigte sich, dass große Wissensdefizite hinsichtlich bayerischer Milchprodukte bestehen. Dies könnte durchaus ein Grund für den schlechten Abverkauf der Aktionsprodukte sein. Würde das Thekenpersonal die bayerischen Käse benennen und empfehlen, würde dies die Nachfrage möglicherweise steigern. Drei der Befragten waren der Meinung, dass die Handhabung einiger Werbemittel nicht ganz einfach sei (Größe, Anbringung mit Klebestreifen), die restlichen zwei kamen gut damit zu Recht. Drei der Befragten gefallen die Werbemittel „gut“, je eine urteilte mit „etwas Gefallen“ bzw. „keinen Gefallen“. Der Aufmerksamkeitswert wurde von zweien als „gut“ eingestuft, während die restlichen drei „nicht davon überzeugt“ waren.

#### 4.3.3 Schriftliche Befragung des Thekenpersonals

Nachdem sich die Face-to-Face Befragung des Thekenpersonals in den Supermärkten als schwierig herausstellte, wurde eine schriftliche Befragung mit Hilfe der Handelszentrale bei Edeka Chiemgau durchgeführt (Fragebogen s. Anhang). Die Verteilung von 200 Fragebögen erfolgte über die Zentrale. Es wurde eine Rücklaufquote von 24% (48 Fragebögen) erreicht.

Von den befragten Personen arbeiten 31 länger als fünf Jahre an der Käsetheke, zehn zwischen einem und fünf Jahren und sechs unter einem Jahr. 29 der Befragten räumten ein, dass ihnen manchmal Hintergrundwissen zu den Aktionsprodukten fehlt. 17 lehnten diese Aussage ab (zwei Mal keine Angabe). Im direkten Vergleich von Fachwissen und Werbemittel hinsichtlich einer Umsatzsteigerung stimmten 33 für Fachwissen, zwei für Werbemittel und 13 für beides. Um Informationen über bayerischen Käse in die Käsetheken zu tragen, werden von der LVBM Schulungen für Käsefachverkäuferinnen angeboten. 38 der Befragten zeigten dafür Interesse, während neun daran nicht teilnehmen möchten (ein Mal keine Angabe). In den meisten Fällen wurde dies damit begründet, dass sie bereits an einer Schulung teilgenommen haben. Das wichtigste Thema einer Schulung sollte laut den Interessierten die „Kundenberatung“ sein, gefolgt von „Hinweisen zur Thekengestaltung“ und „Informationen über Käse und Käsebehandlung“ (s. Tabelle 41).

Tabelle 41: Themen für eine Schulung von Käsefachverkäuferinnen

	<i>Häufigkeit [absolut]</i>	<i>Häufigkeit [%]</i>
Kundenberatung	28	23
Korrektes Einräumen der Theke	25	21
Welcher Käse zu welcher Gelegenheit?	25	20
Schnitttechniken	22	18
Käsegruppen (Einteilung der Käse in beispielsweise Hart- oder Weichkäse)	20	16
Verkaufsargumente	1	1
Käseplatten arrangieren	1	1

Quelle: eigene Erhebung, n=48 (Mehrfachnennungen möglich)

Neben der LVBM bieten weitere Firmen oder Organisationen Werbemittel zur Absatzförderung von Käse an. Auf die Frage, welche Institutionen von Werbemitteln her bekannt seien, entfielen 22 Nennungen auf die LVBM, 20 auf die CMA und 16 auf das Bayerische Staatsministerium für Landwirtschaft und Forsten (vgl. Tabelle 42).

Tabelle 42: Bekanntheit von Organisationen/Unternehmen nach Werbemitteln (Thekenpersonal)

	<i>Häufigkeit [absolut]</i>	<i>Häufigkeit [%]</i>
LVBM	22	26
CMA	20	23
BayStMLF	16	19
DLG	10	12
AMA	2	2
Landliebe	2	2
Edeka	1	1
sonstige	9	10
keine Angabe	4	5

Quelle: eigene Erhebung, n=48 (Mehrfachnennungen möglich)

Die besten Werbemittel bietet aus Sicht von zehn Befragten die CMA, gefolgt von der LVBM (sieben Nennungen), dem BayStMLF (sechs Nennungen), der DLG (drei Nennungen) und Edeka (eine Nennung)<sup>80</sup>. 16 machten hierzu keine Angabe. 28 setzen gerne Werbemittel zur Gestaltung der Theken ein, während 17 dies ablehnen (drei Nennungen „keine Angabe“). Für sieben Ablehner ist die Handhabung der Werbemittel zu umständlich. Vier fanden keinen Gefallen daran und weitere vier verfügten nicht

<sup>80</sup> „sonstige“ fünf Nennungen (11%)

über genügend Platz. Für die restlichen war der Zeitaufwand für die Dekoration zu hoch oder das Anbringen der Werbemittel von der Marktleitung nicht erwünscht.

Zusammen mit dem Fragebogen wurden eine Wimpelkette, zwei Plakate, Luftballons, Käsespießchen, ein Deckenhänger und ein Preisplakat verteilt mit der Bitte, die Werbemittel hinsichtlich Handhabung, Größe, Verwendbarkeit und Optik/Gestaltung zu bewerten. Als Kriterien standen zur Verfügung: „sehr gut“ (5 Punkte), „gut“ (4 Punkte), „weder noch“ (3 Punkte), „schlecht“ (2 Punkte) sowie „sehr schlecht“ (1 Punkt). Das durch Aufrechnung der Punkte erzielte Ergebnis ist Tabelle 43 zu entnehmen. Die Größe der Plakate war identisch, so dass die unterschiedliche Punktezahl bei Handhabung und Größe erstaunt. Hinsichtlich der Gestaltung der Plakate überzeugte das durchwegs weibliche Thekenpersonal das Motiv „Kinder“, welches dem Motiv „Kuh“ vorgezogen wurde. Erwähnenswert ist das Ergebnis der Deckenhänger und Wimpelketten, die zwar optisch gefallen, jedoch Defizite in der Handhabung, Größe und Verwendbarkeit aufweisen. Hier ist eine Überarbeitung anzustreben.

Tabelle 43: Bewertung von Werbemitteln (Thekenpersonal)

	<i>Handhabung</i>	<i>Größe</i>	<i>Verwendbarkeit</i>	<i>Optik/Gestaltung</i>
Plakat Kinder	123	116	115	128
Plakat Kuh	119	112	109	123
Käsespießchen	113	104	106	104
Luftballons	104	95	104	104
Deckenhänger	84	86	86	104
Preisplakat	92	80	92	90
Wimpelkette	82	85	81	101

Quelle: eigene Erhebung, n=48

#### 4.3.4 Face-to-Face Befragung von Marktleitern

Um einen Gesamteindruck von der Umsetzung der Aktion zu erhalten, sollten die Shop Checks durch ein persönliches Gespräch mit den Marktleitern abgeschlossen werden. Für diese Face-to-Face Befragung wurde ein strukturierter Fragebogen<sup>81</sup> vorbereitet (s. Anhang). Wichtigstes Ziel war die Ermittlung der Akzeptanz der Aktion samt Werbemitteln, da die Marktleiter über deren Einsatz entscheiden. Der Fragebogen wurde sehr einfach und kurz gestaltet, um den Zeitaufwand möglichst niedrig zu halten. Die Marktleiter wurden gebeten, folgende Themen zu bewerten:

<sup>81</sup> Bei der strukturierten Befragung sind bestimmte Kernfragen vorgegeben, wobei der Interviewer Zusatzfragen stellen und die Fragenreihenfolge ändern kann (BÜNING, 1981, S. 96).

- Umsatzsteigerung durch Vkf-Aktionen
- Gewinnung neuer Kunden
- Etablierung bayerischer Produkte durch Vkf-Aktionen
- Zustellung, Aufmerksamkeitswert und Handhabung der Werbemittel
- Lieferung der Aktionsprodukte
- Qualität bayerischer Milchprodukte
- Organisation und Abwicklung der Vkf-Aktion
- Zeitgemäßes Erscheinen der LVBM

Die Kooperationsbereitschaft von Seiten der Marktleiter war nicht sehr ausgeprägt, da es zum einen an Zeit mangelte und zum anderen die LVBM nicht bekannt war. Zudem war die Kontrolle des Einsatzes von Werbemitteln für die Marktleiter ungewöhnlich. Aus diesem Grund konnte die Befragung bei Edeka Chiemgau (KW 41) nur mit fünf Marktleitern (selbständige Edeka Einzelhändler) durchgeführt werden. Trotzdem werden die Ergebnisse hier aufgeführt, da sie das Meinungsbild der Marktleiter widerspiegeln.

Aufgrund der Aktion wurde die Zielerreichung bei Umsatzsteigerung und Kundengewinnung von je einer Person als „gut“<sup>82</sup> bzw. „neutral“ bezeichnet (drei Nennungen „keine Angaben“). Die Produktetablierung wurde einmal als „sehr gut“ und einmal als „neutral“ bezeichnet. Aus Sorge, zu viele Informationen an die Konkurrenz weiterzugeben, machten auch hier drei Marktleiter keine Angaben dazu. Die Zustellung der Werbemittel und Aktionsprodukte funktionierte bei allen Befragten „sehr gut“. Den Aufmerksamkeitswert beurteilte ein Befragter als „sehr gut“, zwei weitere mit „gut“. Die restlichen zwei beurteilten ihn mit „neutral“. Die Handhabung der Werbemittel wurde viermal mit „gut“ und einmal mit „schlecht“ bewertet. Diese Angaben sind widersprüchlich zu den Aussagen des Thekenpersonals. Ein Grund dafür könnte sein, dass die Dekoration meist delegiert wird und somit von den Marktleitern nicht aus Sicht der Praxis bewertet werden kann.

Die Qualität der bayerischen Milchprodukte wurde einmal als „sehr gut“ und zweimal als „gut“ bewertet (zweimal keine Angaben). Die Organisation und Abwicklung der Aktion erfolgte für zwei Befragte „sehr gut“, für einen „gut“ (zweimal keine Angaben). Zwei Befragte waren der Meinung, dass die Aktionen der LVBM die bayerischen Milchprodukte zeitgemäß präsentieren. Drei machten dazu keine Angaben.

---

<sup>82</sup> Zur Bewertung einzelner Statements standen die fünf Kategorien „sehr gut“, „gut“, „neutral“, „schlecht“ und „sehr schlecht“ zur Verfügung.

Tabelle 44: Marktleiterbefragung Edeka Chiemgau

	<i>sehr gut</i>	<i>gut</i>	<i>neutral</i>	<i>schlecht</i>	<i>sehr schlecht</i>	<i>keine Angabe</i>
Aufmerksamkeitswert der Werbemittel	1	2	2	-	-	-
Handhabung der Werbemittel	-	4	-	1	-	-
Lieferung der Aktionsprodukte	5	-	-	-	-	-
Qualität bayerischer Milchprodukte	1	-	2	-	-	2
Organisation und Abwicklung der Aktion	2	1	-	-	-	2
Zeitgemäße Darstellung bayerischer Milchprodukte	-	2	-	-	-	3

Quelle: eigene Erhebung, n=5

#### 4.3.5 Face-to-Face Befragung der Kunden

Neben der Umsetzung der Aktion durch die Mitarbeiter ist die Wahrnehmung durch den Verbraucher eine Voraussetzung für eine positive Kaufentscheidung. Mittels einer Face-to-Face Kundenbefragung wurde dies am 7. August 2000 ab 14.00 Uhr vor einem Münchner V-Markt evaluiert (Fragebogen s. Anhang). Der Markt verfügt über eine große Mopro-Abteilung, in der ein Verkostungsstand der LVBM aufgebaut wurde und an dem die bayerische Milchkönigin Broschüren verteilt. Der Stand wurde allerdings ungünstig in der Ecke der Mopro-Abteilung platziert, so dass man in dem großen Markt ohne weiteres Milchprodukte kaufen konnte, ohne die Aktion zu bemerken. Weitere Werbemittel wie beispielsweise Plakate kamen nicht zum Einsatz. Obligatorisch wurde im Vorfeld der Aktion ein Handzettel verteilt, in dem bayerische Milchprodukte mehr als die Hälfte einer Seite belegten. Dabei wurde gesondert auf den Besuch der Milchkönigin ab 13.00 Uhr am Verkostungsstand und die vier daran teilnehmenden Molkeereien hingewiesen.

Für die Befragung wurde die erste Person willkürlich, danach jede dritte Person, die den Markt mit mehr als drei Lebensmitteln verließ, angesprochen. Insgesamt wurden nach Abzug<sup>83</sup> derjenigen Personen, die nur zufällig im Supermarkt eingekauft und somit den Handzettel nicht erhalten hatten, 32 Personen (50% Frauen, 50% Männer) befragt. Die soziodemographischen Merkmale sind Tabelle 45 zu entnehmen.

<sup>83</sup> Dadurch werden Personen ausgeschlossen, die den Handzettel vermutlich nicht gesehen haben, da sie nicht im Einzugsgebiet des Supermarktes leben.

Tabelle 45: Soziodemographische Merkmale (Verbraucherbefragung Vkf)

	<i>Häufigkeit [absolut]</i>	<i>Häufigkeit [%]</i>
<b>Alter</b>		
bis 25	4	13
26 - 30	10	31
31 - 40	5	16
41 - 50	4	13
51 - 65	6	19
älter als 66	3	9
<b>Berufstätig</b>		
ja	23	72
nein	9	28
<b>Personen, die ständig im Haushalt leben</b>		
1 Person	8	25
2 Personen	15	47
3 Personen	8	25
4 Personen	1	3

Quelle: eigene Erhebung, n=32

Nur sieben der 32 Befragten hatten vor Ihrem Einkauf den Handzettel gelesen und die Angebote begutachtet. Von diesen sieben Personen konnten sich sechs daran erinnern, dass Milch und Milchprodukte im Handzettel abgebildet waren. Insgesamt wurden auf die Frage, welche Unternehmen dort aufgeführt sind, neun Antworten gegeben (Mehrfachantworten möglich), von denen drei nicht korrekt waren.

Neun Befragte konnten sich an eine Aktion im Bereich Milchprodukte erinnern. Aufgefallen war ihnen die Aktion durch den Verkostungsstand (fünf Nennungen), die Werbedamen (zwei Nennungen), die Milchkönigin (zwei Nennungen), die Produkte (eine Nennung) und durch den Handzettel (eine Nennung). Nur zwei Personen haben durch die Aktion spontan Produkte gekauft, die sie zuvor probierten.

#### 4.3.6 Schriftliche Befragung von Molkereien und Handel

Eine schriftliche Befragung evaluierte die Vkf-Aktionen aus Sicht der im Jahr 1999 daran teilnehmenden Molkereien und Handelspartner. Zusammen mit einem Anschreiben der Geschäftsführung der LVBM erhielten 20 Molkereien und 30 Handelspartner den Fragebogen per Post zugeschickt.

Für Verarbeiter und Handel wurden zwei getrennte Fragebögen entworfen, die jedoch teilweise die gleichen Aussagen enthielten (s. Anhang). Der Fragebogen für die Verarbeiter umfasste 10 Statements, die es zu bewerten galt, für den Handel 16. Aus diesem Grund werden die Ergebnisse „Molkereien“ und „Handel“ in zwei getrennten Unterpunkten dargestellt. Fragen, die den Molkereien wie auch dem Handel im gleichen Wortlaut gestellt wurden, werden gegenübergestellt. Die Formulierung der Antwortvorgaben orientiert sich an der Likert-Methode (vgl. 3.6.12).

#### Ergebnisse Molkereien

Von den 20 an die Hersteller versendeten Fragebögen wurden 17 zurückgefaxt<sup>84</sup>; dies entspricht einer Rücklaufquote von 85%. Knapp 2/3 der Befragten stimmten der Aussage, dass die Vkf-Aktionen der LVBM eine langfristige Umsatzsteigerung versprechen, völlig bzw. teilweise zu. Vier der Befragten hielten sich bedeckt und gaben darüber keine Auskunft. Die restlichen zwei lehnten diese Aussage teilweise bzw. völlig ab.

Tabelle 46: Umsatzsteigerung durch Vkf-Aktionen (Molkereien)

Aussage: Vkf-Aktionen der LVBM versprechen eine langfristige Umsatzsteigerung.		
	<i>Häufigkeit [absolut]</i>	<i>Häufigkeit [%]</i>
lehne völlig ab	1	5,9
lehne teilweise ab	1	5,9
weiß nicht	4	23,5
stimme teilweise zu	8	47,1
stimme völlig zu	3	17,6

Quelle: eigene Erhebung, n=17

<sup>84</sup> Herz Sonthofen, Berchtesgadener Land Piding, Bauer Wasserburg, Alpenhain Lehen, Innstolz Deggendorf, Allgäuland-Käsereien Wangen, Allgäuland Käsereien Sonthofen, Zott Mertingen, Bergader Waging am See, E.B.M. Schwarzenfeld, Ehrmann Leonberg-Ettingen, Meggle Wasserburg, Milchwerke Regensburg, BMU Nürnberg, Bayernland Nürnberg, Karwendel Buchloe, Milchwerke Schwaben Neu-Ulm

Die LVBM zieht in Zukunft den Einsatz eines Gewinnspiels am POS in Erwägung. Knapp die Hälfte der Befragten stimmte völlig zu, dass Gewinnspiele bestens dafür geeignet sind, die einzelnen Aktionsprodukte beim Verbraucher in Erinnerung zu rufen. Sechs stimmten teilweise zu, während je ein Befragter diese Aussage ablehnte bzw. keine Stellung dazu bezog.

### Ergebnisse Handel

Von den 30 an den Handel versandten Fragebögen wurden 12 zurückgefaxt<sup>85</sup>. Dies entspricht einer Rücklaufquote von 40% und ist damit wesentlich geringer als bei den Herstellern. Während bei den Molkereien ein Gefühl der Verpflichtung gegenüber der LVBM vorhanden ist und eine Leistungsverbesserung der Aktionen ihnen direkt zugute kommt, ergeben sich für den Handel keine offensichtlichen Vorteile aus der Umfrage, was die geringere, jedoch noch immer sehr gute Teilnahmequote erklärt.

Ein schwieriges Problem stellt die Nicht-Verwendung der Werbemittel beim Handel dar. Aus diesem Grund wird überprüft, ob in Zukunft überhaupt noch Werbemittel angeboten werden sollen. 3/4 aller Befragten stimmten der Aussage, sie bestellen immer Werbemittel der LVBM, völlig oder teilweise zu. Die restlichen lehnen die Aussage teilweise bzw. völlig ab.

Tabelle 47: Bestellung von Werbemitteln (Handel)

Aussage: Um die Märkte passend zur Aktion dekorieren zu können, bestelle ich immer Werbemittel der LVBM.		
	<i>Häufigkeit [absolut]</i>	<i>Häufigkeit [%]</i>
lehne völlig ab	1	8,3
lehne teilweise ab	2	16,7
weiß nicht	-	-
stimme teilweise zu	6	50,0
stimme völlig zu	3	25,0

Quelle: eigene Erhebung, n=12

Die Bewertung des Statements zur Werbemittelbestellung zeigt, dass ein Großteil des Handels den Einsatz von Werbemitteln fordert. Diese Forderung besagt jedoch nicht, dass die Werbemittel auch tatsächlich verwendet werden. Aus diesem Grund wurde die Aussage nach freigestelltem Personal abgeschlossen. Dieser Aussage stimmten zwei Befragte völlig bzw. fünf teilweise zu. Gespräche mit dem Thekenpersonal während der Shop Checks ergaben jedoch, dass meist keine Zeit für das Anbringen der Werbemittel zur Verfügung steht.

<sup>85</sup> Frey & Kissel Landau, Rheika-Delta Melsungen, Feneberg Kempten, Edeka Chiemgau Trostberg, familia Kiel, Edeka Minden, Konsum Dresden, SPAR Schenefeld, PMV Hamburg, SPAR Poing, Hörlein Roth, SPAR Mittenwalde

Tabelle 48: Freistellung von Personal für die Anbringung von Werbemitteln (Handel)

Aussage: Damit die Werbemittel für eine Aktion eingesetzt werden, stelle ich immer Personal für die Dekoration zur Verfügung.		
	<i>Häufigkeit [absolut]</i>	<i>Häufigkeit [%]</i>
lehne völlig ab	2	16,7
lehne teilweise ab	1	8,3
weiß nicht	2	16,7
stimme teilweise zu	5	41,6
stimme völlig zu	2	16,7

Quelle: eigene Erhebung, n=12

Acht Befragte stimmten völlig und zwei teilweise der Aussage zu, dass die Verwendung der zugeschickten Werbemittel während der Aktionswoche in den Märkten äußerst wichtig ist. Zwei lehnten dies teilweise ab. Festzuhalten bleibt, dass vom Handel zwar Werbemittel gefordert werden, jedoch das Personal oft zeitlich mit der Anbringung überfordert ist.

Tabelle 49: Verwendung der Werbemittel (Handel)

Aussage: Es ist äußerst wichtig, dass die zugeschickten Werbemittel während der Aktionswoche in den Märkten verwendet werden.		
	<i>Häufigkeit [absolut]</i>	<i>Häufigkeit [%]</i>
lehne völlig ab	-	-
lehne teilweise ab	2	16,7
weiß nicht	-	-
stimme teilweise zu	2	16,7
stimme völlig zu	8	66,6

Quelle: eigene Erhebung, n=12

Es wurde vermutet, dass eine verspätete Zustellung der Werbemittel ein Grund für die mangelhafte Verwendung sein könnte. 2/3 stimmten jedoch der Aussage, dass die Werbemittel der LVBM immer pünktlich geliefert werden, teilweise (1 Nennung) oder völlig (7 Nennungen) zu. Vier konnten dazu keine Aussage machen, da sie bei der Anlieferung der Werbemittel nicht vor Ort waren.

Tabelle 50: Lieferung der Werbemittel (Handel)

Aussage: Die Werbemittel der LVBM werden immer pünktlich geliefert.		
	<i>Häufigkeit [absolut]</i>	<i>Häufigkeit [%]</i>
lehne völlig ab	-	-
lehne teilweise ab	-	-
weiß nicht	4	33,3
stimme teilweise zu	1	8,3
stimme völlig zu	7	58,4

Quelle: eigene Erhebung, n=12

Auch die Aktionsprodukte werden pünktlich geliefert. Dem stimmten acht Befragte völlig und zwei teilweise zu. Je einer konnte darüber nicht urteilen bzw. lehnte diese Aussage teilweise ab. (Zur Erinnerung: Vier der Befragten wussten nicht, ob die Werbemittel pünktlich geliefert werden.)

Tabelle 51: Lieferung der Aktionsprodukte (Handel)

Aussage: Die Aktionsprodukte der LVBM werden immer pünktlich geliefert.		
	<i>Häufigkeit [absolut]</i>	<i>Häufigkeit [%]</i>
lehne völlig ab	-	-
lehne teilweise ab	1	8,3
weiß nicht	1	8,3
stimme teilweise zu	2	16,7
stimme völlig zu	8	66,7

Quelle: eigene Erhebung, n=12

Eine Voraussetzung für das Zustandekommen einer Aktionswoche ist die Festlegung von Aktionsprodukten zwischen Handel und Hersteller. Der Aussage, „Die vorgeschlagenen Aktionsprodukte finden immer mein Einverständnis“ stimmten sieben Befragte teilweise zu. Die restlichen fünf lehnten die Aussage sogar teilweise ab. Dies bestätigt, dass die Vermittlung zwischen Molkereien und Handel oftmals schwierig ist. Ein Befragter gab an, dass eine quantitative Erhöhung der einbezogenen Lieferanten aus dem Bereich der bayerischen Milchwirtschaft angestrebt werden sollte. Ebenso wurde angemerkt, dass es ein eindeutiges Lieferanten/Produktverhältnis geben sollte.

Tabelle 52: Einverständnis mit Aktionsprodukten (Handel)

Aussage: Die vorgeschlagenen Aktionsprodukte finden immer mein Einverständnis.		
	<i>Häufigkeit [absolut]</i>	<i>Häufigkeit [%]</i>
lehne völlig ab	-	-
lehne teilweise ab	5	41,7
weiß nicht	-	-
stimme teilweise zu	7	58,3
stimme völlig zu	-	-

Quelle: eigene Erhebung, n=12

Die Qualität der bayerischen Milchprodukte wird von Seiten der LVBM besonders hervorgehoben. Ob der Handel bayerischen Milchprodukten eine höhere Qualität als Milchprodukten anderer Herkunft zuschreibt, soll die folgende Aussage klären: „Bayerische Milchprodukte weisen eine höhere Qualität auf, als Milchprodukte anderer Herkunft“. Ein Befragter stimmte dieser Aussage völlig zu, vier teilweise. Während zwei dieses Statement nicht beurteilen mochten, lehnten fünf diese Aussage teilweise bzw. völlig ab.

Tabelle 53: Qualität bayerischer Milchprodukte (Handel)

Aussage: Bayerische Milchprodukte weisen eine höhere Qualität auf, als Milchprodukte anderer Herkunft.		
	<i>Häufigkeit [absolut]</i>	<i>Häufigkeit [%]</i>
lehne völlig ab	3	25,0
lehne teilweise ab	2	16,7
weiß nicht	2	16,7
stimme teilweise zu	4	33,3
stimme völlig zu	1	8,3

Quelle: eigene Erhebung, n=12

### Gemeinsame Ergebnisse

Eine Voraussetzung zur Durchführung von Vkf-Aktionen ist die Bereitschaft von Hersteller und Handel, sich am Gemeinschaftsmarketing zu beteiligen. Die Aussage „Ich nehme sehr gerne an Vkf-Aktionen der LVBM teil“ erhielt insgesamt eine hohe Zustimmung, wobei der Handel sich mit drei Viertel völliger Zustimmung positiver gestimmt zeigte als die Molkereien mit gut zwei Drittel.

Tabelle 54: Teilnahmebereitschaft an Vkf-Aktionen (Molkereien/Handel)

Aussage: Ich nehme sehr gerne an Verkaufsförderungsaktionen der LVBM teil.				
	<i>Molkereien Häufigkeit [absolut]</i>	<i>Molkereien Häufigkeit [%]</i>	<i>Handel Häufigkeit [absolut]</i>	<i>Handel Häufigkeit [%]</i>
lehne völlig ab	-	-	-	-
lehne teilweise ab	1	5,9	-	-
weiß nicht	-	-	-	-
stimme teilweise zu	4	23,5	3	25,0
stimme völlig zu	12	70,6	9	75,0

Quelle: eigene Erhebung, n=17 (Molkereien) bzw. n=12 (Handelsunternehmen)

Um ein wiederholtes Zustandekommen einer Vkf-Aktion gewährleisten zu können, müssen die Aktionen perfekt organisiert und abgewickelt werden. Alle Befragten bescheinigten der LVBM eine gute bis optimale Organisation und Abwicklung ihrer Vkf-Aktionen.

Tabelle 55: Organisation und Abwicklung der Vkf-Aktionen (Molkereien/Handel)

Aussage: Organisation und Abwicklung der Aktionen funktionieren optimal.				
	<i>Molkereien</i> <i>Häufigkeit [absolut]</i>	<i>Molkereien</i> <i>Häufigkeit [%]</i>	<i>Handel</i> <i>Häufigkeit [absolut]</i>	<i>Handel</i> <i>Häufigkeit [%]</i>
lehne völlig ab	-	-	-	-
lehne teilweise ab	-	-	-	-
weiß nicht	1	5,9	-	-
stimme teilweise zu	6	35,3	5	41,7
stimme völlig zu	10	58,8	7	58,3

Quelle: eigene Erhebung, n=17 (Molkereien) bzw. n=12 (Handelsunternehmen)

Ein Ziel der LVBM ist es, die bayerische Milchwirtschaft mittels zeitgemäßer Werbemittel zu präsentieren. Ungefähr je ein Drittel der Befragten von Molkereien und Handel stimmten der Aussage, die Werbemittel seien zeitgemäß, völlig zu. Mehr als die Hälfte stimmten nur teilweise zu und jeweils eine Molkerei bzw. Handelsunternehmen lehnten die Aussage teilweise ab.

Tabelle 56: Bewertung der Vkf-Werbemittel (Molkereien/Handel)

Aussage: Die Werbemittel der LVBM sind zeitgemäß.				
	<i>Molkereien</i> <i>Häufigkeit [absolut]</i>	<i>Molkereien</i> <i>Häufigkeit [%]</i>	<i>Handel</i> <i>Häufigkeit [absolut]</i>	<i>Handel</i> <i>Häufigkeit [%]</i>
lehne völlig ab	-	-	-	-
lehne teilweise ab	1	5,9	1	8,3
weiß nicht	-	-	-	-
stimme teilweise zu	9	52,9	7	58,3
stimme völlig zu	6	35,3	4	33,4
keine Angabe	1	5,9	-	-

Quelle: eigene Erhebung, n=17 (Molkereien) bzw. n=12 (Handelsunternehmen)

Dem Statement „Vkf-Aktionen der LVBM steigern immer deutlich den Umsatz der Aktionsprodukte“ stimmten 3/4 der Handelspartner völlig und 1/4 teilweise zu. Die Molkereiseite stimmte dagegen fünf Mal völlig bzw. neun Mal teilweise zu. Ein Befragter lehnte diese Aussage völlig ab, zwei antworteten mit „weiß nicht“.

Tabelle 57: Bewertung der Umsatzsteigerung durch Vkf-Aktionsprodukte (Molkereien/Handel)

Aussage: Vkf-Aktionen der LVBM steigern immer deutlich den Umsatz der Aktionsprodukte.				
	<i>Molkereien</i> <i>Häufigkeit [absolut]</i>	<i>Molkereien</i> <i>Häufigkeit [%]</i>	<i>Handel</i> <i>Häufigkeit [absolut]</i>	<i>Handel</i> <i>Häufigkeit [%]</i>
lehne völlig ab	1	5,9	-	-
lehne teilweise ab	-	-	-	-
weiß nicht	2	11,8	-	-
stimme teilweise zu	9	52,9	3	25,0
stimme völlig zu	5	29,4	9	75,0

Quelle: eigene Erhebung, n=17 (Molkereien) bzw. n=12 (Handelsunternehmen)

Setzen Molkereien Werbedamen am POS ein, so bekommen sie einen Anteil der Kosten bezuschusst. Ob Werbedamen den Umsatz während einer Vkf-Aktion zusätzlich steigern können, sollte von den Befragten anhand der Aussage „Die Präsentation der Aktionsprodukte mittels einer Werbedame verspricht ein größeres Umsatzplus, als eine Vkf-Aktion ohne Werbedame“ bewertet werden. Aus den Ergebnissen wird deutlich, dass der Einsatz von Werbedamen positiv eingestuft wird, da beide Seiten dem Statement zu 3/4 völlig zustimmen.

Tabelle 58: Bewertung von Werbedamen (Molkereien/Handel)

Aussage: Die Präsentation der Aktionsprodukte mittels einer Werbedame verspricht ein größeres Umsatzplus, als eine Vkf-Aktion ohne Werbedame.				
	<i>Molkereien</i> <i>Häufigkeit [absolut]</i>	<i>Molkereien</i> <i>Häufigkeit [%]</i>	<i>Handel</i> <i>Häufigkeit [absolut]</i>	<i>Handel</i> <i>Häufigkeit [%]</i>
lehne völlig ab	-	-	-	-
lehne teilweise ab	-	-	-	-
weiß nicht	-	-	1	8,3
stimme teilweise zu	4	23,5	2	16,7
stimme völlig zu	13	76,5	9	75,0

Quelle: eigene Erhebung, n=17 (Molkereien) bzw. n=12 (Handelsunternehmen)

Abschließend wurden die Teilnehmer um ihre Meinung gebeten, ob Gemeinschaftswerbung ein geeignetes Instrument zur Absatzförderung sei. Bis auf einen Molkereivertreter stimmten dieser Aussage alle Befragten völlig bzw. teilweise zu.

Tabelle 59: Bewertung der Gemeinschaftswerbung (Molkereien/Handel)

Aussage: Gemeinschaftswerbung ist ein geeignetes Instrument, um den Absatz der bayerischen Milchprodukte zu fördern.				
	<i>Molkereien</i> <i>Häufigkeit [absolut]</i>	<i>Molkereien</i> <i>Häufigkeit [%]</i>	<i>Handel</i> <i>Häufigkeit [absolut]</i>	<i>Handel</i> <i>Häufigkeit [%]</i>
lehne völlig ab	1	5,9	-	-
lehne teilweise ab	-	-	-	-
weiß nicht	-	-	-	-
stimme teilweise zu	3	17,6	1	8,3
stimme völlig zu	13	76,5	11	91,7

Quelle: eigene Erhebung, n=17 (Molkereien) bzw. n=12 (Handelsunternehmen)

#### 4.3.7 Überprüfung der Hypothesen

Die zu Beginn des Vkf-Controllings aufgestellten Hypothesen werden im Folgenden mit Hilfe der Ergebnisse verifiziert bzw. gegebenenfalls falsifiziert.

*Hypothese 1:* Durch Vkf-Aktionen wird der Absatz bayerischer Milch und Milchprodukte mehr gefördert als ohne Aktionen.

Laut Satzung ist der Grundsatz der Absatzförderung die Existenzberechtigung der LVBM, wodurch diese Hypothese eine zentrale Bedeutung erlangt. Sie kann jedoch nicht überprüft werden, da von den durchgeführten Aktionen keine (Scanner)-Daten vorliegen. Sie wird lediglich von den Aussagen des Handels gestützt. So wurde dem Statement der schriftlichen Handelsbefragung „Gemeinschaftswerbung ist ein geeignetes Instrument, um den Absatz der bayerischen Milchprodukte zu fördern.“ bis auf einen Molkereivertreter völlig bzw. teilweise zugestimmt. Bei der Kundenbefragung stellte sich dagegen heraus, dass nur sehr wenig bayerische Marken bei den Verbrauchern bekannt sind. Den Handzettel hatten nur sieben Befragte vor ihrem Einkauf gelesen. Vor allem durch den Verkostungsstand, die Werbemaße sowie die bayerische Milchkönigin konnten sich neun an die Vkf-Aktion im Markt erinnern. Nur zwei von 32 Befragten ließen sich zu einem Impulskauf der probierten Aktionsware verleiten.

Bei der telefonischen Verbraucherbefragung erinnerten sich 39% der Befragten an Länderwochen im Supermarkt. Am bekanntesten sind die Länderwochen „Italien“ (28%), „Frankreich“ (22%) und „Holland“ (11%). Auf Platz vier folgt „Bayern“ mit 6%, „Deutschland“ liegt auf Platz sechs mit 4%. Auf die Frage nach den beworbenen Produkten stehen „Milchprodukte“ an erster Stelle (17%), gefolgt von „Fleisch und Wurst“ (11%). Die Länderkonkurrenz aus Italien, Frankreich und Holland ist speziell im Bereich Milchprodukte vor allem bei Käse sehr hoch.

Insgesamt kann somit festgestellt werden, dass es massiver Vkf-Aktionen mit hohem Aufmerksamkeitswert bedarf, um vom Kunden wahrgenommen zu werden. Die bisher durchgeführten Aktionen werden vom Handel begrüßt, stellen jedoch lediglich Lebenszeichen der bayerischen Milchwirtschaft dar. Am Rande bemerkt sei die Tatsache, dass von den 126 Molkereien, die 1999 existierten (BAYERISCHE LANDESANSTALT FÜR ERNÄHRUNG, 2000, S. 25), lediglich 14 an den Vkf-Aktionen der LVBM teilnahmen. Ein Grund dafür ist u. a. die fehlende nationale Listung kleiner Molkereien, die den Zugang zur Aktion versperrt. Um die Hypothese abschließend bewerten zu können bedarf es weiterer Controlling-Maßnahmen sowie die Offenlegung der (Scanner)-Daten von Seiten der Molkereien und der Handelspartner.

*Hypothese 2:* Der Handel findet Gefallen an den Werbemitteln der LVBM und setzt sie bei Vkf-Aktionen ein.

Der Einsatz von Werbemitteln bei Vkf-Aktionen ist für die Verbraucher eine Orientierungshilfe am Kühlregal. Die LVBM bietet deshalb kostenlose Werbemittel an, welche die Handelszentralen gerne in Anspruch nehmen. Der Einsatz ist jedoch aufgrund von Zeit- und Platzmangel sowie Schwierigkeiten in der Anbringung nicht immer gewährleistet, so dass die Hypothese nur eingeschränkt gültig ist und modifiziert werden muss. Dies müsste in weiteren Controllingschritten geschehen.

*Hypothese 3:* Der Handel assoziiert mit der Herkunft der Produkte Sicherheit und Qualität.

Auf die Frage, ob bayerische Milchprodukte eine höhere Qualität aufweisen als Milchprodukte anderer Herkunft, antworteten vier Marktleiter mit „neutral“ bzw. machten keine Angaben. Lediglich einer stimmte dieser Aussage zu. Aufgrund der geringen Fallzahl ist es nicht möglich, diese Hypothese zu bewerten.

*Hypothese 4:* Vkf-Gemeinschaftsaktionen eignen sich dafür, bayerische Produkte und Marken zu etablieren.

Mit dieser Aussage wurden die Marktleiter konfrontiert, wobei keiner dazu Angaben machen wollte. Werden Produkte nachgefragt, können sie sich etablieren. Es stellte sich jedoch bei Gesprächen mit dem Thekenpersonal heraus, dass zwar über drei Viertel der Kunden an der Theke aufgrund von Werbemitteln verweilen, jedoch keine gezielte Nachfrage ausgelöst wird. Aus diesem Grund wird die Hypothese zum jetzigen Zeitpunkt und mit den gegebenen Vkf-Gemeinschaftsaktionen verworfen.

*Hypothese 5:* Die Vkf-Aktionen der LVBM sind zeitgemäß.

Für die LVBM ist es sehr wichtig, dass die Aktionen als zeitgemäß empfunden werden. Zwei Marktleiter stimmten dieser Aussage zu, während drei keine Angaben machten. Ungefähr je ein Drittel der Befragten von Molkerei und Handel stimmten der Aussage völlig zu. Über die Hälfte stimmten nur teilweise zu und je ein Vertreter beider Seiten lehnte die Aussage teilweise ab. Es bedarf weiterer Befragungen, vor allem auf Kundenseite, um diese Hypothese abschließend bewerten zu können.

*Hypothese 6:* Der Handel identifiziert sich mit den Aktionen der LVBM und nimmt daran teil.

*Hypothese 7:* Die Vkf-Aktionen sollen dem Handel verdeutlichen, dass die LVBM ein kompetenter Partner ist.

Beide Hypothesen können bestätigt werden, da über zwei Drittel der Befragten des Handels sehr gerne an Vkf-Aktionen teilnehmen.

#### 4.4 Kommunikationsbereich Messen und Ausstellungen

Im Kommunikationsbereich Messen und Ausstellungen gibt es keine allgemeingültige Erfolgskontrolle. Da die Zielsetzungen der Aussteller stark variieren, muss jeder Messeauftritt individuell bewertet werden (SELINSKI/SPELING, 1995, S. 200). Des Weiteren sind nicht alle Resultate metrisch messbar. Neben den klar definierten Zielen gibt es eine Vielzahl von positiven wie negativen Elementen, die nicht in Zahlen zu erfassen sind. Beispiele dafür sind die erstmalige Präsentation eines neuen Erscheinungsbildes eines Unternehmens oder die Förderung der internen Kommunikation während der Messevorbereitung (OSEC, 1993, S. 104). Da die LVBM über Jahre hinweg die gleichen Messen besucht, ist eine kontinuierliche Bewertung notwendig, um sich anhand der Ergebnisse den wandelnden Ansprüchen der Umwelt anzupassen und nicht im Ausgangsstadium zu verharren. In Tabelle 60 sind mögliche Ziele im Messebereich mit den daraus abgeleiteten Erfolgskriterien aufgeführt.

Tabelle 60: Ausgewählte Erfolgskriterien und Controllinginstrumente im Messebereich

<i>Ziele</i>	<i>Erfolgskriterien</i>	<i>Meßmethoden</i>
Darstellung der Produkt- und Leistungskompetenz	Anzahl der ausgegebenen Informationsprospekte	Zählung der abgegebenen Prospekte
Verbesserung Unternehmensimage	Einstellungen der Standbesucher	Besucherbefragung
Erhöhung des Bekanntheitsgrades des Unternehmens, von Produkten und Leistungen	gestützte bzw. ungestützte Erinnerung auf der Messe	
	Zahl der Messestandbesucher	Standbesuchierzählung, Wegeverlaufsanalyse
	Aktivierungs- bzw. Aufmerksamkeitsgrad der Standbesucher	Standbesucherbeobachtung
Beziehungspflege bzw. -aufbau mit Medien	Anzahl und Qualität der Kontakte zu Medienvertretern	Kontaktzählung, Clippings
	Anzahl abgegebener Presseinfos	Kontaktbewertung, Zählung verbreiteter Presse-Infos
	Anzahl und Qualität erreichter Medienberichterstattungen	Medienresonanzanalyse
Verkaufsabschlüsse	Anzahl verkaufter Produkte Höhe des direkten Messe-Umsatzes	Umsatzkontrolle
Effizienter Mitteleinsatz	Preis pro Standkontakt	Standkontaktzahl
	Preis pro Messebesucher	Messebesucherpreis

Quelle: eigene Darstellung, vgl. UEDING, 1997, S. 119

Die Organisation und Durchführung der Messeauftritte erfolgt bei der LVBM intern. Die Molkereien werden regelmäßig zur Teilnahme aufgefordert und je nach Resonanz wird ein Gemeinschaftsstand geplant. Die Standkosten werden zum Teil von der LVBM getragen. Auf den Fachmessen Anuga und InterMopro existiert ein Service im Verpflegungsbereich, d. h. die Verköstigung der Molkereien und deren Kunden übernimmt die LVBM. Dafür ist von den Molkereien eine Verpflegungspauschale abhängig von der Standgröße zu bezahlen.

Tabelle 61: Messeteilnahme der LVBM (1995-2000)

<i>Inland</i>		<i>Anzahl der beteiligten bayer. Molkereien</i>					
		<i>1995</i>	<i>1996</i>	<i>1997</i>	<i>1998</i>	<i>1999</i>	<i>2000</i>
	a) Fachmessen						
	Hoga Nürnberg	-	-	1	-	2	-
	Anuga Köln	31	-	28	-	19	-
	InterMopro Düsseldorf	-	34	-	32	-	29
	b) Verbrauchermessen						
	Grüne Woche Berlin	8	4	9	8	11	5
	Consumenta Nürnberg	4	7	3	6	3	3
	Zentral-Landwirtschaftsfest München	-	2	-	-	-	5
	c) Regionalausstellungen						
	Passauer Frühjahrsausstellung	6	4	5	7	6	5
	Präsenta Wasserburg	4	-	5	-	6	-
	Oberfrankenausstellung Hof/Bayreuth	-	-	2	2	3	2
	Augsburger Frühjahrsausstellung	1	1	3	1	k. B.	4
	Südostmesse Rosenheim	-	6	-	7	-	5
<i>Ausland</i>		<i>1995</i>	<i>1996</i>	<i>1997</i>	<i>1998</i>	<i>1999</i>	<i>2000</i>
	Prodexpo Moskau	6	7	11	9	9	7
	Ernährungsmesse Zagreb	-	2	6	k. B.	k. B.	k. B.
	Agrobalt Vilnius	5	4	3	4	k. B.	k. B.
	Peterfood St. Petersburg	-	5	5	k. B.	k. B.	k. B.
	Salima Brünn	5	4	3	k. B.	k. B.	k. B.
	Cibus Parma	-	12	-	10	-	12
	Sial Paris	-	12	-	9	-	9

Quelle: LVBM, Jahresberichte 1995-2000

(k. B. = keine Beteiligung; - = keine Messe, da kein jährlicher Rhythmus)

Als bisher einzige Erfolgskontrolle wurden die an der Anuga bzw. InterMopro beteiligten Molkereien von einem Mitarbeiter des Messeteams seit 1994 schriftlich befragt. Dabei wurden v. a. die Leistungen der LVBM hinsichtlich Organisation (Standplatz, Größe, Gestaltung) und Service (Verpflegung) bewertet (s. 4.4.3). Im Rahmen des Controllingprojektes wurden eine mündliche Befragung sowie eine Beobachtung der Messebesucher durchgeführt. Außerdem wurde die schriftliche Befragung der LVBM zusammengefasst und die Ergebnisse der Jahre 1995 bis 2000 gegenübergestellt.

Tabelle 62: Controlling-Gegenstände und -Instrumente im Bereich Messen und Ausstellungen

<i>Gegenstand</i>	<i>Instrument</i>	<i>vgl. Kapitel</i>
Verbrauchermesse Nürnberg, Passau und Rosenheim	Face-to-Face Befragung	4.4.1.1 4.4.1.2
Verbrauchermesse Passau	Beobachtung	4.4.2
Zufriedenheit der teilnehmenden Molkereien bei Anuga und InterMopro	Schriftliche Befragung	4.4.3

Quelle: eigene Darstellung

Neben den durchgeführten Bewertungen wäre jedoch die Auswertung weiterer Kriterien, wie in Tabelle 60 aufgeführt, wünschenswert. Leicht zu ermitteln wäre beispielsweise die Anzahl der ausgegebenen Werbemittel anhand des Lieferscheins und der Retoure. Die Zählung und Aufschreibung müsste im Lager erfolgen und an den Messebereich weitergegeben werden. Vor allem die Zusammenarbeit mit dem PR- und Media-Bereich sollte intensiviert und gemeinsam evaluiert werden. Zum Beispiel müssten die Kosten der Anzeigenschaltung erfasst und im Rahmen der Gesamtkosten einer Messe betrachtet werden. Ebenso die Leistungen der PR, d. h. beispielsweise den Erfolg der Messevor- und -nachberichterstattung, der direkte Kontakt mit Journalisten und daraus resultierende Veröffentlichungen. Wichtig ist die Dokumentation dieser Ergebnisse in einem Bericht, um den Mitgliedern der NPO die Leistungen aller Bereiche transparent darstellen zu können. Der Bearbeiterin wurde während des Projekts keine Einsicht in das für Messen zur Verfügung stehende Budget und die entstandenen Kosten gewährt, so dass keine Kennziffern wie beispielsweise Kosten pro Messebesucher berechnet werden konnten. Im Rahmen der Konzepterstellung ist dieser Punkt obligatorisch.

#### 4.4.1 Face-to-Face Befragung von Messebesuchern

Die Befragung der Messebesucher dient dazu, nicht beobachtbare Reaktionen zu ermitteln. Im Mittelpunkt steht dabei die Beurteilung des Messestandes im Hinblick auf das wahrgenommene Informationsangebot, die Verständlichkeit der Informationen, die Qualität der Kontakte mit dem Standpersonal, seine Freundlichkeit sowie die Attraktivität des Messestandes insgesamt (UEDING, 1997, S. 129).

Es wurde je eine Befragung von Messebesuchern auf der Consumenta in Nürnberg (1999), der Frühjahrsmesse in Passau (2000) und der Südost-Messe in Rosenheim (2000) durchgeführt, da diese Messen in den Bewertungszeitraum des Bereichs Messe fielen. Da in Passau und Rosenheim der gleiche Fragebogen zum Einsatz kam, werden die Ergebnisse in einem Gliederungspunkt gegenübergestellt.

##### 4.4.1.1 Verbrauchermesse Consumenta Nürnberg

Die LVBM präsentierte sich auf der Consumenta Nürnberg in einem Gemeinschaftsstand zusammen mit dem BayStMLF und diversen Molkereien. Im Rahmen der Bewertung wurden an zwei Tagen, jeweils von 10 bis 17 Uhr, insgesamt 128 Erwachsene mündlich befragt (Fragebogen s. Anhang). Die Befragung erfolgte am Ende des Ganges mit dem Stand der LVBM anhand eines strukturierten Fragebogens. Sobald ein Interview beendet war, wurde der dritte Messebesucher, der den Gang verließ, angesprochen.

Von den 128 befragten Personen sind 67,2% weiblich, 32,8% männlich. 98,5% aller Befragten leben im Freistaat Bayern. Die Verteilung der Altersgruppen ist Tabelle 63 zu entnehmen. Stark vertreten war dabei die Gruppe der 26- bis 45-jährigen (39%), welche die Kernzielgruppe der Absatzförderungsmaßnahmen der LVBM darstellt.

Tabelle 63: Soziodemographische Merkmale (Messebesucher Nürnberg)

	<i>Häufigkeit [absolut]</i>	<i>Häufigkeit [%]</i>
bis 25 Jahre	16	12,5
26 - 35 Jahre	28	21,9
36 - 45 Jahre	23	18,0
46 - 55 Jahre	16	12,5
56 - 65 Jahre	24	18,8
älter als 66 Jahre	19	14,8
keine Angaben	2	1,6

Quelle: eigene Erhebung, n=128

54 der Befragten (42%) konnte sich an den Infostand der LVBM erinnern, 70 (55%) dagegen nicht, vier (3%) machten keine Angaben. Von den 54, die positiv geantwortet hatten, mussten bei genauerem Nachfragen jedoch acht passen, d. h. sie konnten keine Angaben über den Stand machen. Zehn Verbraucher erinnerten sich an die zum Kauf angebotene „Joghurts“, neun an das „Kuh-Puzzle“ und sieben an den „Milchstammtisch<sup>86</sup>“. Der „Informationsstand“ sowie die Produkte „Milch“ und „Käse“ blieben sechs bzw. zwei Personen im Gedächtnis. Fünf konnten sich an die „Werbung der LVBM“ erinnern (sieben „sonstiges“).

Tabelle 64: Recall „Standaufbau“ (Messe Nürnberg)

	<i>Häufigkeit [absolut]</i>	<i>Häufigkeit [%]</i>
Joghurt	10	18,5
Kuh-Puzzle	9	16,7
Milchstammtisch	7	13,0
Milch	6	11,1
Käse	2	3,7
Werbung der LVBM	5	9,3
sonstiges	7	13,0
keine Angaben	8	14,7
Summe	54	100,0

Quelle: eigene Erhebung; n=128

Den Befragten wurde erklärt, wie der Milchstammtisch der LVBM aufgebaut ist. Anschließend wurden sie um ihre Meinung gebeten, was die LVBM mit dieser Einrichtung bezwecken möchte. 31 Befragte (24,2%) waren der Meinung, dass der wichtigste Aspekt die Werbung für Milch sei. Für 17 (13,3%) war die Vermittlung der Botschaft „Milch ist gesund!“ am wichtigsten. Darüber hinaus sollte auch auf die Qualität der Milchprodukte (15 Nennungen, 11,7%) und die regionalen Produkte (11 Nennungen, 8,6%) hingewiesen werden (6,3% sonstiges, 36% keine Angaben).

Knapp ein Drittel der 54 Befragten in Nürnberg, die sich an den Stand erinnerten, konnten auch vertretene Molkereien nennen. Dabei erinnerten sich drei Befragte an die Molkerei Weihenstephan, die nicht vertreten war und deren Produkte auch nicht angeboten wurden.

<sup>86</sup> Sitzzecke, an der Milch ausgeschenkt wird.

Tabelle 65: Recall „Molkereien“ (Messe Nürnberg)

<i>Molkerei</i>	<i>Häufigkeit [absolut]</i>	<i>Häufigkeit [%]</i>
Berchtesgadener Land	5	9,3
Weihenstephan	3	5,6
Bayernkrone	2	3,7
Bayerische Milchunion	2	3,7
Paladin	2	3,7
Deller	1	1,9
Käserei Bayreuth	1	1,9
keine Angaben	38	70,4
Summe	54	100,0

Quelle: eigene Erhebung; n=128

Als Werbemittel kamen Plakate, Broschüren und Gewinnartikel, wie Malstifte, Fineliner, Joghurts oder Kuhpuzzles zum Einsatz. Bewertet wurden die Gestaltung sowie die Verwendbarkeit dieser Werbemittel anhand einer Skala von „sehr gut“, „gut“ über „weniger gut“ bis „gefällt nicht“. 39 Befragte erinnerten sich an die Werbemittel und 23 bewerteten die Gestaltung mit „sehr gut“ bzw. „gut“. Vier waren der Meinung, die Werbemittel sind „weniger gut“ und zwei fanden „keinen Gefallen“ daran. Etwas schlechter wurden die Werbemittel hinsichtlich der Verwendbarkeit bewertet. 28 Befragte beurteilten die Verwendbarkeit mit „sehr gut“ bzw. „gut“. Drei fällten das Urteil „weniger gut“ und sechs fanden „keine Verwendung“ für die Werbemittel (zwei „keine Angaben“).

34 erinnerten sich an das Speisenangebot, das von 32 mit „sehr gut“ bzw. „gut“ beurteilt wurde. Zwei beurteilten den Geschmack mit „weniger gut“ bzw. drei mit „schmeckt nicht“. Die restlichen 29 fanden den Geschmack „sehr gut“ bzw. „gut“. Ein Viertel bewertete die Preise für die angebotenen Speisen mit „weniger gut“ bzw. „sehr schlecht“. 21 fanden sie dagegen „gut“, vier sogar „sehr gut“.

Tabelle 66: Beurteilung von Werbemitteln und Speisenangebot (Messe Nürnberg)

<i>Gefällt ...</i>	<i>Gestaltung Werbemittel</i>		<i>Verwendbarkeit Werbemittel</i>		<i>Speisen- angebot</i>		<i>Geschmack der Speisen</i>		<i>Preise der Speisen</i>	
	[absolut]	[%]	[absolut]	[%]	[absolut]	[%]	[absolut]	[%]	[absolut]	[%]
gar nicht	2	1,6	6	15,4	1	2,9	3	8,8	3	8,8
weniger gut	4	3,1	3	7,7	1	2,9	2	5,9	6	17,6
gut	19	14,8	14	35,9	15	44,1	12	35,3	21	61,8
sehr gut	14	10,9	14	35,9	17	50,0	17	50,0	4	11,8
keine Ang.	-	-	2	5,1	-	-	-	-	-	-
Summe	39	100,0	39	100,0	34	100,0	34	100,0	34	100

Quelle: eigene Erhebung, n=128

Um einen Mittelwert der Bewertungen zu errechnen, wurde für die Nennung „sehr gut“ die Note 1, für „gut“ die Note 2, für „weniger gut“ die Note drei und für „gar nicht“ die Note 4 vergeben. Am besten schnitt dabei das Speisenangebot mit einer Durchschnittsnote von 1,6 ab.

Tabelle 67: Mittelwert der Beurteilung von Werbemitteln und Speisenangebot (Messe Nürnberg)

<i>Bewertete Aspekte</i>	<i>Anzahl der Befragten</i>	<i>Mittelwert (1 entspricht „gefällt sehr gut“, 4 entspricht „gefällt nicht“)</i>
Gestaltung der Werbemittel	39	1,8
Verwendbarkeit der Werbemittel	39	1,9
Speisenangebot	34	1,6
Geschmack der Speisen	34	1,7
Preis der Speisen	34	2,2

Quelle: eigene Erhebung

#### 4.4.1.2 Verbrauchermessen Frühjahrsausstellung Passau und Südostmesse Rosenheim

Die Befragungen erfolgten vor der Halle mit dem Stand der LVBM, da dieser jeweils direkt am Ausgang lag (Fragebogen s. Anhang). Nach Beendigung eines Interviews, wurde der dritte Messebesucher, der die Halle verließ angesprochen. In Passau wurden 55 Personen, in Rosenheim 60 Personen ausgewählt. Neben der Befragung wurde in Passau eine Beobachtung durchgeführt, um das Verhalten der Besucher direkt am Stand eruieren zu können (vgl. 4.4.2).

Insgesamt wurden bei beiden Befragungen mehr Frauen als Männer interviewt. In Passau waren dies 73% und in Rosenheim 63%. Vergleicht man die Altersgruppen der Personen in Passau mit den Angaben der AFAG<sup>87</sup>, so ist festzustellen, dass die Gruppen der „21-50 Jahre“ alten Personen überrepräsentiert sind. In Rosenheim sind dies die Personengruppen „älter als 51 Jahre“.

<sup>87</sup> AFAG Messen und Ausstellungen GmbH ist der größte private Veranstalter von Messen, Ausstellungen und Fachausstellungen in der Bundesrepublik.

Tabelle 68: Soziodemographische Merkmale (Messebesucher Passau und Rosenheim)

	<i>Passau Erhebung PFM<sup>1</sup> 2000</i>	<i>Passau AFAG<sup>2</sup> 2000</i>	<i>Rosenheim Erhebung PFM<sup>3</sup> 2000</i>	<i>Rosenheim AFAG<sup>4</sup> 2000</i>
STICHPROBE	55	k.A.	60	k.A.
<b>GESCHLECHT</b>				
weiblich	73%	50%	63%	50%
männlich	27%	50%	37%	50%
<b>ALTERSGRUPPE</b>				
bis 20 Jahre	7%	10%	3%	10%
21 - 30 Jahre	16%	27%	13%	27%
31 - 40 Jahre	38%	26%	18%	26%
41 - 50 Jahre	24%	20%	17%	20%
51 - 60 Jahre	11%	13%	25%	13%
älter als 61 Jahre	4%	1%	23%	1%

<sup>1</sup>Quelle: eigene Erhebung, n=55

<sup>2</sup>Quelle: Privatbesucher-Strukturtest 2000, <http://www.afag.de/fair/passau00/fact.dbm>, Stand: 11.01.2003

<sup>3</sup>Quelle: eigene Erhebung, n=60

<sup>4</sup>Quelle: Privatbesucher-Strukturtest 2000, <http://www.afag.de/fair/som00/fact.dbm>, Stand: 22.06.2003

Der Messeauftritt der LVBM wurde jeweils in der Regionalpresse mittels einer Anzeige angekündigt. Lediglich elf Personen in Passau und acht Personen in Rosenheim konnten sich nach Vorlage der Anzeige daran erinnern. Letztlich erinnerte diese in Passau lediglich einen Befragten und in Rosenheim zwei Befragte an den Besuch des Standes der LVBM. Aus diesem Grund sollte auch bei kommenden Befragungen die Effektivität dieses finanziellen Aufwands überprüft werden.

Tabelle 69: Recall „Anzeigenschaltung“ (Messe Passau und Rosenheim)

	<i>Passau 2000</i>	<i>Rosenheim 2000</i>
Anzahl der Personen, die die Anzeige nach Vorlage wieder erkannten.	25 % (11 Personen)	13% (8 Personen)
Von diesen Personen wurde die Anzeige gesehen:		
... in der Regionalpresse	9 Personen	5 Personen
... in einem Geschäft	2 Personen	3 Personen
Die Anzeige diente als Erinnerung, den Stand der LVBM aufzusuchen.	1 Person	2 Personen

Quelle: eigene Erhebung, Passau n=55, Rosenheim n=60

52 Personen in Passau konnten sich an einen Stand erinnern, der mit Milch und Milchprodukten in Verbindung stand. Konkret an einzelne Molkereien des Gemeinschaftsstandes erinnerten sich 37 Befragte.

Tabelle 70: Recall „Molkereien“ (Messe Passau)

<i>Molkerei</i>	<i>Häufigkeit [absolut]</i>	<i>Häufigkeit [%]</i>
Innstolz	10	27
Berchtesgadener Land	8	22
Grünland	6	16
Bayernkrone	5	14
Goldsteig	2	5
Bauer	2	5
Rottaler	2	5
Bayernland	1	3
LVBM	1	3
Summe	37	100

Quelle: eigene Erhebung, n=55 (Mehrfachnennungen möglich)

In Rosenheim konnten sich 41 an einen Stand mit Milchprodukten erinnern, 20 Befragte konkret an Molkereien am Gemeinschaftsstand.

Tabelle 71: Recall „Molkereien“ (Messe Rosenheim)

<i>Molkerei</i>	<i>Häufigkeit [absolut]</i>	<i>Häufigkeit [%]</i>
Meggle	10	34
Berchtesgadener Land	6	21
Weihenstephan	4	14
Bauer	2	7
Danone	2	7
Bayernland	2	7
Gervais	1	3
Müller	1	3
Alpenhain	1	3
Summe	29	100

Quelle: eigene Erhebung, n=60 (Mehrfachnennungen möglich)

45% der Befragten in Passau (25 Personen) und 17% der Befragten in Rosenheim (zehn Personen) kauften sich Produkte am Stand der LVBM. Wie das Personal, die Produktpalette, die Standgestaltung sowie der Preis bewertet wurden, wird aus Tabelle 72 ersichtlich. Zugrunde liegt dabei die Skala „sehr gut“ (Note 1), „gut“ (Note 2), „schlecht“ (Note 3) und „sehr schlecht“ (Note 4). Das Personal erhielt jeweils die besten Noten, wurde aber in Rosenheim insgesamt etwas schlechter bewertet als in Passau.

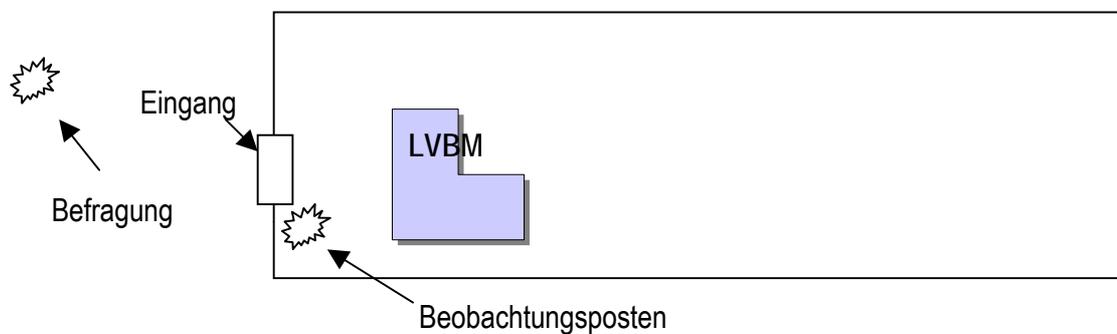
Tabelle 72: Beurteilung von Personal, Produktpalette, Preis und Standgestaltung (Messen Passau und Rosenheim)

	<i>Passau 2000</i>		<i>Rosenheim 2000</i>	
	<i>Mittelwert (1 entspricht „gefällt sehr gut“, 4 entspricht „sehr schlecht“)</i>	<i>n</i>	<i>Mittelwert (1 entspricht „gefällt sehr gut“, 4 entspricht „sehr schlecht“)</i>	<i>n</i>
Personal	1,6	24	1,9	10
Produktpalette	1,8	24	2,1	9
Standgestaltung	1,9	22	2,1	10
Preis	2,0	18	2,2	5

Quelle: eigene Erhebung, Passau n = 55, Rosenheim n = 60

#### 4.4.2 Beobachtung

Die Beobachtung der Besucher am Stand auf der Frühjahrsmesse in Passau sollte die Anordnung der Verkehrsflächen und die Gestaltung des Standes für zukünftige Messen optimieren. Die Beobachtung fand zwischen 10.00 und 16.00 Uhr statt. Beobachtet wurde direkt gegenüber vom Stand der LVBM, d. h. gleich neben der Eingangs- bzw. Ausgangstür.



Insgesamt wurden 35 Personen beobachtet (20 Frauen und 15 Männer), wobei vor der Beobachtung jeweils eine Minute der Besucherstrom gezählt wurde. Im Anschluss wurde die Person, die als nächstes am Stand vorbeiging ausgewählt und deren Verhalten anhand eines Beobachtungsbogens dokumentiert. Das Alter wurde jeweils geschätzt, wobei auffallend häufig ältere Personen beobachtet wurden.

Tabelle 73: Geschätzte Altersverteilung der beobachteten Personen (Messe Passau)

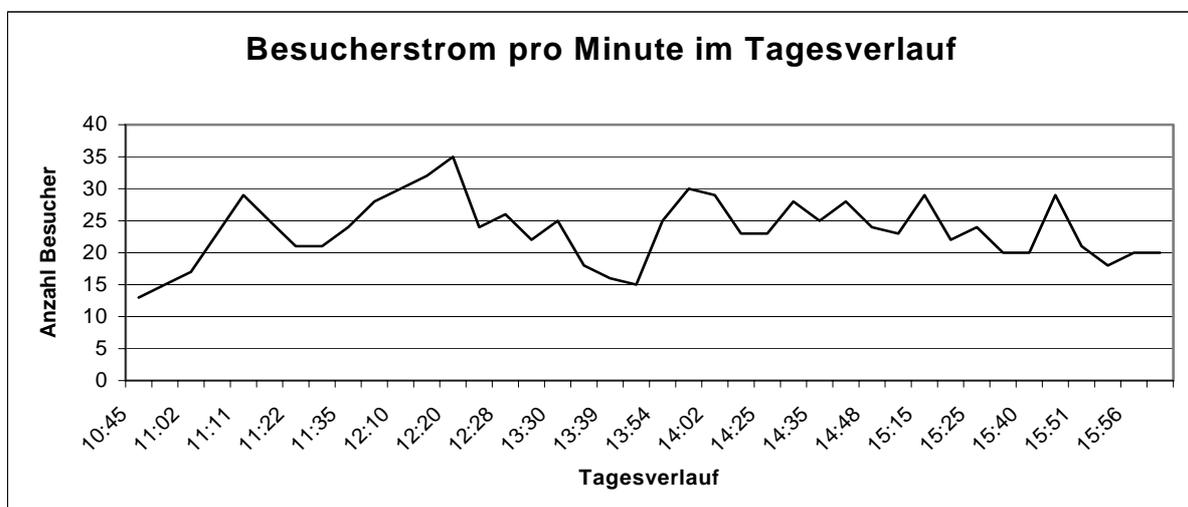
Altersgruppen	Häufigkeit [absolut]	Häufigkeit [%]
bis 20 Jahre	2	6
21 – 30 Jahre	8	22
31 – 40 Jahre	5	14
41 – 50 Jahre	6	17
51 – 60 Jahre	9	26
älter als 61 Jahre	5	14

Quelle: eigene Erhebung, n=35

28 der Beobachteten kamen durch den Eingang und sahen den Stand direkt von vorne. Drei kamen von rechts und vier von links, d. h. aus dem Hintergrund der Ausstellungshalle. Ein Viertel der beobachteten Personen gingen am Stand vorbei. Von den 26 Personen, die am Stand verweilten, blieben 18 direkt vor dem Stand stehen, weshalb die frontale Ansicht am wichtigsten für die Ansprache der Messebesucher ist. Je vier blieben rechts oder links davon stehen. Bei 14 Personen fiel der erste Blick auf das Verkaufsangebot (kalte und warme Gerichte). Neun interessierten sich zuerst für die Preistafel, fünf für das Logo der LVBM und vier achteten zuerst auf die Werbedamen. Bei den restlichen vier Personen waren Angaben nicht möglich, da nicht ersichtlich war, wo die Augen hingen blieben. Knapp ein Viertel der beobachteten Personen kauften sich Milchprodukte bzw. Essen, während fünf Käse probierten. Die restlichen Personen gingen weiter.

Wie sich der Besucherstrom während des Tagesverlaufs entwickelte, zeigt Abbildung 21. Deutlich zu erkennen ist ein Anstieg bis zur Mittagszeit, da viele Besucher sich am Stand der LVBM mit Essen versorgten.

Abbildung 21: Besucherstrom im Tagesverlauf (Messe Passau)



Quelle: eigene Erhebung

#### 4.4.3 Schriftliche Befragung beteiligter Molkereien

Die LVBM führt seit 1994 nach den Fachmessen Anuga und InterMopro Herstellerbefragungen durch. Den Standleitern wird ein Fragebogen zugesandt, bei dem vor allem die Leistungen der LVBM abgefragt werden. Die folgende Tabelle zeigt einen Auszug der Ergebnisse seit 1995 (Bewertung nach Schulnoten). Bewertet wurde nach dem Schulnotensystem.

Tabelle 74: Befragung der am Gemeinschaftsstand teilnehmenden Molkereien

A = Anuga, IM = InterMopro		1995 A	1996 IM	1997 A	1998 IM	1999 A	2000 IM	
Hätten Sie an der Anuga/InterMopro auch ohne Beteiligung der LVBM teilgenommen?		ja	62%	61%	54%	42%	53%	71%
		nein	38%	39%	46%	58%	47%	23%
		k. A.						6%
		durchschnittliche Benotung						
Standort des Bayernstandes innerhalb der Messe		2,7	1,8	2,4	1,9	1,9	2,4	
Standort d. Molkerei innerhalb d. Bayernstandes		3,1	1,9	2,6	2,3	2,1	2,5	
Zustand und Ausstattung des Standes		2,0	1,8	1,7	1,9	1,7	2,4	
Gästebewirtung im Bayernstand		1,2	1,5	1,3	1,3	1,0	1,3	
sonstige Serviceeinrichtungen		1,5	1,8	1,5	1,7	1,6	1,7	
Organisation des Bayernstandes		1,5	1,6	1,4	1,5	1,3	1,6	
		n=26	n=29	n=26	n=26	n=15	n=17	

Quelle: LVBM, eigene Darstellung

Erstaunlich ist, dass die Teilnahmebereitschaft der Molkereien an der Anuga ohne die LVBM kontinuierlich von 62% auf 53% abgenommen hätte. Bei der InterMopro springt dies von 61% auf 42% und wieder 70,6%. Insgesamt scheint die InterMopro für die Molkereien attraktiver zu sein und sollte bei der Maßnahmenplanung der LVBM auch einen höheren Stellenwert einnehmen. Die eher schlechtere Bewertung kann dadurch erklärt werden, dass jeder Messeteilnehmer sich optimal präsentiert sehen möchte, der Platz jedoch beschränkt ist. Durchwegs gute Noten erhält die Bewertung der Gästebewirtung als Serviceleistung der LVBM. Auch die Organisation wird stets mit „gut“ bis „sehr gut“ bewertet.

#### 4.5 Exkurs: Telefonische Befragung von Verbrauchern in Bayern zu Milchprodukten

Im Januar/Februar 2000 wurden im Rahmen einer Lehrveranstaltung über Methoden der Marktforschung an der Professur für Marktlehre 360 bayerische Haushalte zu den Themen „Milch und Milchprodukte“ und „Institutionen des Gemeinschaftsmarketing“ befragt (ROSNER, 2000 (b)). Neben der Einstellungsmessung wurde ein besonderes Augenmerk auf die Institutionen LVBM, BayStMLF sowie CMA gelegt.

Die Stichprobe wurde repräsentativ für alle bayerischen Haushalte von der Gesellschaft für Konsumforschung (GfK) mittels RLdD-Verfahren (replacement of last d-digits) gezogen. Dabei wurde wie folgt vorgegangen:

1. Schichtung der Telefonnummern nach Gemeindegrößen auf Basis der Telefonverzeichnisse (minus Notrufnummern, Sammelanschlüsse und anderen unzulässigen Nummern). Ziehung einer geschichteten Stichprobe, z. B. 08122/75342.
2. Gewinnung der „Telefon-Nummernstämme“ durch Abschneiden der letzten beiden Ziffern, d. h. Telefon-Nummernstämme aus allen Schichten werden gebildet, z. B. 08122/753\_\_.
3. Ergänzung der gewonnenen Nummernstämme durch Zufallszahlen, d. h. Schaffung aller möglichen Telefonnummern (alle Telefonbesitzer sind erfasst), z. B. 08122/75372 (die letzten zwei Ziffern sind Zufallszahlen).
4. Ziehung einer Stichprobe von 5.999 Haushalten, d. h. alle Telefonbesitzer sind repräsentativ in der Stichprobe vertreten.

Um die Ausfälle zu verringern, wurden die Interviews am Vormittag zwischen 9.30 Uhr und 11.00 Uhr und ab dem späten Nachmittag von 14.30 Uhr bis 21.00 Uhr durchgeführt. Zudem wurden bei Nicht-Erreichbarkeit vier Wiederholungsversuche gemacht, um die Kontaktwahrscheinlichkeit zu erhöhen. Von den 5.999 zur Verfügung stehenden Nummern wurde jede zweite Nummer ausgewählt, insgesamt 3007. Dabei kam in 88% der Fälle kein Interview zustande. Erscheint diese Zahl auf den ersten Blick sehr hoch, so muss bedacht werden, dass auch Faxnummern gewählt wurden bzw. unter Nummern kein Anschluss geschaltet war. Weiter sollte diese Zahl durch die Verweigerungsrate bereinigt werden. „Die Verweigerungsrate wird definiert über die Zahl der berechtigten Teilnehmer, mit denen ein persönlicher Gesprächskontakt tatsächlich zustande kam, und dem entsprechenden Anteil derjenigen, die das Interview explizit verweigerten“ (FREY, 1990, S. 40). Zur Verweigerungsrate hinzugezählt werden neben abgebrochenen Interviews auch diejenigen Interviewpartner, die Termine platzen ließen oder auch nicht mehr erreichbar waren. Diese Bereinigung ist jedoch nicht möglich, da die Interviewer trotz mehrfachem Hinweis nur unzureichend Angaben hinsichtlich der Verweigerungsgründe angeführt bzw. Fehlan-

schlüsse nicht vermerkt haben. Es kann also nicht unterschieden werden in objektive<sup>88</sup> und subjektive<sup>89</sup> Verweigerer bzw. in Fehl- oder Faxanschlüsse.

Insgesamt beteiligten sich 63 Studenten/innen als Interviewer, wobei jede Person drei Stunden telefonierte. Zu Beginn wurde eine Einführung in Technik und Interviewerverhalten gegeben. Während den anschließenden Interviews wurden die Studenten regelmäßig kontrolliert, um mögliches Fehlverhalten zu korrigieren. Der Kontakt mit den bayerischen Haushalten kam ohne Anschreiben zustande, d. h. die Haushalte wurden vorher nicht schriftlich über die Telefonumfrage informiert (kalter Kontakt) (PORST, 1998, S. 6). Die Interviews wurden von Computern gestützt, wodurch im gesamten Befragungsablauf so wenig wie möglich dem Zufall überlassen wurde. Bei dem verwendeten CATI-System (Computer-Assisted Telephone Interviewing) gibt der Interviewer die Antworten unmittelbar in den Computer ein. Dies setzt voraus, dass der Fragebogen mit Hilfe entsprechender Software<sup>90</sup> programmiert wurde und so die entsprechende, anwendungsfreundliche Oberfläche aufweist. Vorteilhaft ist die direkte Weiterleitung des Interviewers zur nächsten Frage, sobald eine entsprechende Antwort gegeben wurde. Wird eine falsche Antwort gegeben, verhindert dies eine Weiterleitung, so dass eine Korrektur erfolgen muss. Bei richtiger Beantwortung von Filterfragen wird direkt zur entsprechenden Frage weitergeleitet. Nach Beendigung eines Interviews werden die Daten gespeichert und können zur Auswertung in ein Statistikprogramm<sup>91</sup> exportiert werden. Für die Auswertung der Daten wurden uni- und bivariate Methoden herangezogen.

Der Fragebogen gliederte sich in die Fragenkomplexe „Milch und Milchprodukte“, „Internet“, „Einkaufskriterien“, „Gütezeichen“, „Marken“, „Verkaufsförderung“, „Slogan“, „Event“ und „Soziodemographie“, deren für die vorliegende Arbeit relevanten Ergebnisse in den folgenden Unterpunkten dargestellt werden<sup>92</sup>. Ergebnisse zum Fragenkomplex „Slogan“ wurden bereits in Kapitel 4.2.2 aufgeführt.

#### 4.5.1 Soziodemographie

Die soziodemographischen Daten wurden mit den verfügbaren Daten aus dem Statistischen Jahrbuch für Bayern verglichen, um feststellen zu können, wie exakt die befragte Stichprobe den Bevölkerungsquerschnitt repräsentiert.

---

<sup>88</sup> „Personen, die aufgrund situativer Bedingungen keine Antwortbereitschaft zeigen“ (NIEDERBÜHL in KREISELMAIER/PORST, 1989, S. 35)

<sup>89</sup> „Personen, die prinzipiell keine Auskünfte geben“ (NIEDERBÜHL in KREISELMAIER/PORST, 1989, S. 35)

<sup>90</sup> Ci3 for Windows® 95, Sawtooth Software

<sup>91</sup> SPSS for Windows, Release 9.0.1

<sup>92</sup> gesamte Ergebnisse vgl. Rosner, 2000 (b)

Tabelle 75: Soziodemographische Merkmale I (Telefonbefragung Verbraucher)

Ausprägung	Häufigkeiten		
	n = 360		Bayern, Stand: April, 1998
	absolut	[%]	[%]
<b>GESCHLECHT</b>			
männlich	118	32,8	49,0
weiblich	242	67,2	51,0
<b>ALTER</b>			
bis 15 Jahre	12	3,3	16,5
16 bis 25 Jahre	40	11,1	10,8
26 bis 30 Jahre	16	4,4	7,0
31 bis 40 Jahre	75	20,8	17,5
41 bis 50 Jahre	84	23,3	13,9
50 bis 65 Jahre	85	23,6	18,5
älter als 66	46	12,8	15,8
keine Angaben	2	0,6	-

Quelle: eigene Erhebung (n=360), Bayerisches Landesamt für Statistik und Datenverarbeitung, 1999

Von den 360 Teilnehmern der Telefonbefragung sind 67% weiblich und 33% männlich. Im Vergleich zu den Daten des Statistischen Jahrbuchs für Bayern sind Frauen stark überrepräsentiert. Es wird deutlich, dass das traditionelle Rollenverständnis in vielen Haushalten noch aufrechterhalten wird, d. h. dass vor allem Frauen meist nicht berufstätig und deshalb für Telefonbefragungen besser zu erreichen sind. Bei der Telefonbefragung wurden vor allem ältere Personen erreicht, d. h. die Altersgruppen der 31- bis 65-jährigen wurden häufiger befragt.

Tabelle 76: Soziodemographische Merkmale II (Telefonbefragung Verbraucher)

Ausprägung	Häufigkeiten		
	n = 360		Bayern, Stand: April, 1998
	absolut	[%]	[%]
<b>HAUSHALTSGRÖßE</b>			
1 Person	61	17,0	35,0
2 Personen	96	26,7	31,3
3 Personen	69	19,2	15,0
4 Personen	81	22,5	13,3
5 Personen	37	10,3	5,4
6 Personen	11	3,1	-
7 Personen	4	1,1	-
Keine Angabe	1	0,3	-
<b>INTERNETZUGANG</b>			
ja	91	25,3	8,8
nein	269	74,7	91,2

Quelle: eigene Erhebung (n=360), Bayerisches Landesamt für Statistik und Datenverarbeitung, 1999

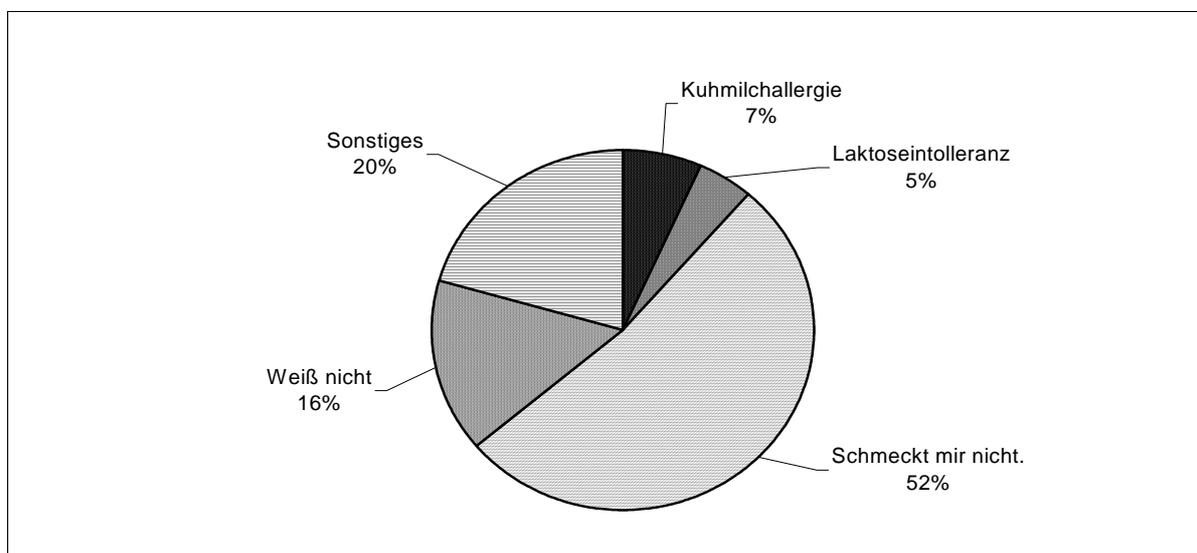
Bei der Ausprägung der Haushaltsgröße ist sofort erkennbar, dass 1-Personen-Haushalte deutlich unterrepräsentiert sind. Die Wahrscheinlichkeit eines Kontaktes ist hierbei eher gering, da von der Berufstätigkeit der Alleinstehenden zur Bestreitung des Unterhalts ausgegangen werden muss. Deutlich überrepräsentiert sind Haushalte mit fünf und mehr Personen. Es wird angenommen, dass die Wahrscheinlichkeit der Bereitschaft zur Teilnahme umso höher ist, je mehr Personen im Haushalt anwesend sind. So wurde das Interview des Öfteren z. B. an Oma oder Opa weitergegeben, was auch das hohe Durchschnittsalter der Befragten erklärt.

25,3% der Befragten besitzen einen Internetanschluss, wobei diese Zahl weit über den Angaben des Statistischen Jahrbuchs für Bayern liegt. Eine mögliche Erklärung für diese Abweichung könnte in der rasanten Entwicklung des Internets begründet sein. Es ist aber auch anzunehmen, dass die Befragten eine sozial erwünschte Antwort geben bzw. im Trend liegen wollten und somit einen Internetzugang angaben. Das Alter der Verbraucher mit Internetzugang (Mittelwert 39,7, Standardabweichung 13,2) ist dabei höchst signifikant niedriger als das Alter der Verbraucher ohne Internetzugang (Mittelwert 48,8, Standardabweichung 17,54):  $t = -5,152$ , Freiheitsgrade 205,668,  $p < 0,001$ .

#### 4.5.2 Verbrauchereinstellung zu Milch und Milchprodukten

Zu Beginn des Fragenkomplexes „Milch“ wurde ein Filter eingebaut, der Milchtrinker von Nicht-Milchtrinkern trennt. 245 der Befragten (68%) trinken gerne Milch, 115 (32%) dagegen nicht. Das Geschlecht hat dabei keinen Effekt auf die Vorliebe für Milch. Der Hauptgrund für den Nicht-Verzehr war mit 52% der Geschmack der Milch. 16% konnten keinen genauen Grund angeben und gesundheitliche Gründe sprachen bei 7% (Kuhmilchallergie) bzw. 5% (Laktoseintoleranz) dagegen.

Abbildung 22: Gründe für den Nicht-Verzehr von Milch (Telefonbefragung Verbraucher)



Quelle: eigene Erhebung, n=360 (Mehrfachnennungen möglich)

Gut 2/3 der Befragten trinken ein- oder mehrmals täglich Milch. 24% verzehren sie zwei- bis dreimal pro Woche und lediglich 7,8% seltener. Die Annahme, dass vor allem ältere Personen gerne Milch trinken, kann nicht bestätigt werden. Der Altersdurchschnitt der Milchtrinker liegt bei 45,2, bei den Nicht-Milchtrinkern bei 49,2 Jahren. Im Mittel ist das Alter der Milchtrinker (Mittelwert 45,2, Standardabweichung 17,9) signifikant niedriger als bei den Nicht-Milchtrinkern (Mittelwert 49,2, Standardabweichung 15,5):  $t = -2,23$ , Freiheitsgrade 264,336,  $p < 0,027$ .

Tabelle 77: Verzehrshäufigkeit von Milch (Telefonbefragung Verbraucher)

<i>Häufigkeit</i>	<i>Häufigkeit [absolut]</i>	<i>Häufigkeit [%]</i>
mehrmals täglich	28	11,4
täglich	139	56,7
2-3 mal pro Woche	59	24,1
seltener	19	7,8
Summe	245	100,0

Quelle: eigene Erhebung, n=360

Um Antworten zu umgehen wie z. B. „Milch trinke ich schon gerne, aber Käse esse ich keinen.“ wurden Milch und Milchprodukte getrennt voneinander abgefragt. So sind Milchprodukte bei 91% beliebt, wobei allerdings nicht mehr in die weiße oder gelbe Linie unterschieden wurde. Hier greift bereits ein Filter, d. h. Personen die unter einer Laktoseintoleranz oder Kuhmilchallergie leiden, wurden an dieser Frage vorbeigeleitet, so dass 314 Personen auf diese Frage antworteten. Lediglich 9% verzehren nicht gerne Milchprodukte, wobei von diesen jeder zweite ein spezielles Milchprodukt nicht gerne isst. Der direkte Vergleich der Verzehrshäufigkeiten von Milch und Milchprodukten zeigt, dass Milch häufiger täglich verzehrt wird, wohingegen Milchprodukte nur alle zwei bis drei Tage auf den Tisch kommen.

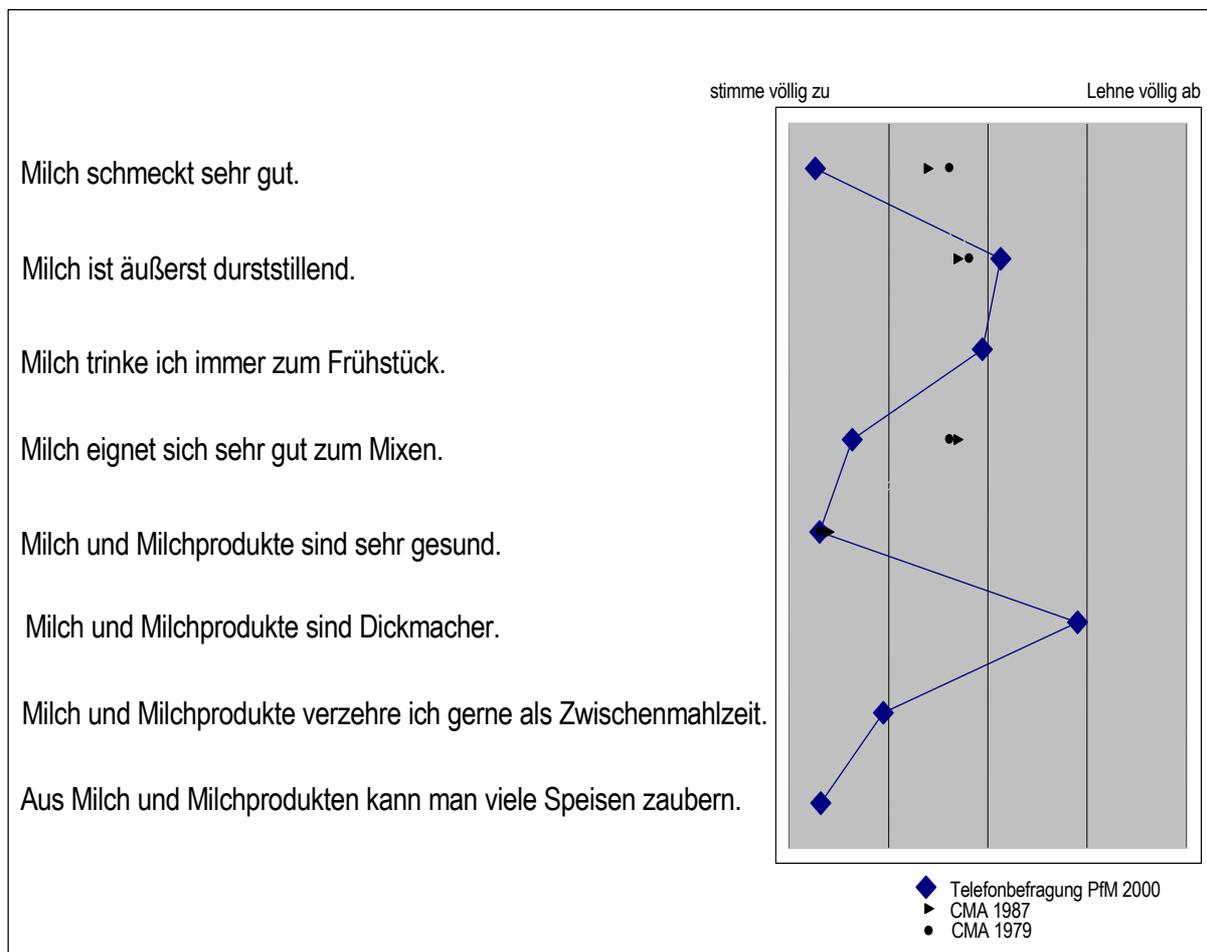
Tabelle 78: Verzehrshäufigkeit von Milchprodukten (Telefonbefragung Verbraucher)

<i>Häufigkeit</i>	<i>Häufigkeit [absolut]</i>	<i>Häufigkeit [%]</i>
mehrmals täglich	30	9,5
täglich	161	51,3
2-3 mal pro Woche	114	36,3
seltener	9	2,9
Summe	314	100,0

Quelle: eigene Erhebung, n=360

Um die Einstellung der Befragten gegenüber Milch zu messen, wurden vier Statements abgefragt, deren Auswertung ein Imageprofil ergab. Es zeigt Mittelwerte, wobei jeweils auf einer Skala von 1 bis 5 eine Bewertung abgegeben wurde. Verglichen werden die Ergebnisse der Telefonbefragung mit Ergebnissen eines Forschungsprojektes der CMA. Die CMA führte 1979 und 1987 je eine Befragung von 1.000 repräsentativ ausgewählten Kindern, Jugendlichen und jungen Erwachsenen (bis 29 Jahre) durch. Die Items für die Telefonbefragung wurden in Anlehnung an die CMA ausgewählt, so dass bestimmte Punkte, unter Beachtung der unterschiedlichen Stichprobenszusammensetzung, miteinander verglichen werden können.

Abbildung 23: Imageprofil von Milch und Milchprodukten (Telefonbefragung Verbraucher)



Quelle: eigene Erhebung, n=360; CMA, 1987<sup>93</sup>

Auffällig ist, dass den bayerischen Verbrauchern die Milch besser zu schmecken scheint, als den Befragten der CMA-Studie. So liegt der Mittelwert (MW) im Jahr 2000 bei 1,26 mit einer Standardabweichung (SAW) von nur 0,67. Die Eigenschaft „durststillend“ wird der Milch dagegen nicht zugeschrieben (MW 3,13; SAW 1,52) – heute weniger als vor 10 Jahren. Auch als Frühstücksgetränk scheint die Milch

<sup>93</sup> Stichprobe: 800 repräsentativ ausgewählte Kinder und Jugendliche plus 200 junge Erwachsene im Alter bis 29 Jahre.

nicht sehr zu beliebt sein (MW 2,94), wobei bei diesem Item die höchste Standardabweichung mit 1,75 auftritt. Deutlich positiv ist dagegen die Eignung von Milch zum Mixen (MW 1,63; SAW 1,13). Neben dem Geschmack wird auch der Gesundheitsaspekt der Milch mit einer geringen Standardabweichung von nur 0,71 als sehr hoch eingestuft (MW 1,3). „Milch und Milchprodukte sind Dickmacher“ wird deutlich abgelehnt. Der Mittelwert von 3,89 entspricht „Aussage teilweise abgelehnt“ (SAW 1,27). Dass Milchprodukte auch als Zwischenmahlzeit verzehrt werden, bescheinigt ein Mittelwert von 1,94 (teilweise Zustimmung zur Aussage), jedoch mit einer Standardabweichung von 1,38. Das letzte Item bescheinigt die Vielfältigkeit der Milch bei der Speisenzubereitung (MW 1,31; SAW 0,76).

#### 4.5.3 Slogan zu Milch und Milchprodukten

Die Befragten wurden gebeten, einen Slogan für Milch und Milchprodukte zu nennen. Dabei stellte sich heraus, dass mindestens jeder Zweite sich an keinen erinnern konnte. 16% nannten den Slogan „Die Milch macht´s.“, gefolgt vom Slogan der Molkerei Müller (12%). Bekannt war auch der von der CMA initiierte Slogan „Milch macht müde Männer munter“ (9%) sowie „Dem Himmel so nah.“ von der Molkerei Weihenstephan. Der Slogan der LVBM „Bayern. Das schmeckt mir.“ wurde von keinem Befragten genannt. Die Ergebnisse zur Assoziation mit diesem Slogan wurde bereits in Kapitel 4.2.2 vorgestellt.

Tabelle 79: Bekanntheit von Werbeslogans zum Thema Milch (Telefonbefragung Verbraucher)

<i>Slogan</i>	<i>Nennungen [absolut]</i>	<i>Nennungen [%]</i>
Die Milch macht´s.	43	16,04
Müller Milch, Müller Milch...	33	12,31
Milch macht müde Männer munter.	25	9,33
Dem Himmel so nah.	2	0,75
sonstiges	13	4,85
nein/fällt keiner ein	152	56,72

Quelle: eigene Erhebung, n=360

#### 4.5.4 Bayerische Marken (Milchprodukte) und Molkereien

Hauptziel der LVBM ist die Absatzförderung bayerischer Milch und Milchprodukte. Damit dieses Ziel erreicht werden kann, ist eine Voraussetzung die Bekanntheit bayerischer Marken beim Verbraucher. Auf die Frage „Welche Marken fallen Ihnen spontan ein, wenn Sie an bayerische Milch und Milchprodukte denken?“ haben die Befragten nicht zwischen Marken und Molkereien unterschieden. Am häufigsten genannt wurde die „Molkerei Weihenstephan“, gefolgt von „Müller Milch“ und „Berchtesgadener Land“.

Die Marke „Landliebe“ wird von Campina, Heilbronn, produziert und ist somit keine bayerische Marke. Im Durchschnitt wurden bei der Telefonbefragung 2,3 bayerische Marken genannt.

Tabelle 80: Bekanntheit bayerischer Molkereien bzw. Marken (Telefonbefragung Verbraucher)

<i>Häufigkeit</i>	<i>Häufigkeit [absolut]</i>	<i>Häufigkeit [%]</i>
Molkerei Weihenstephan	264	31,5
Müller Milch	95	11,4
Berchtesgadener Land	34	4,1
Ehrmann	33	3,9
Bauer	31	3,7
Bayernkrone	24	2,9
Andechser Molkerei	22	2,6
Zott	22	2,6
Domspitz	21	2,5
Deller	20	2,4
Bayernland	17	2,0
Landliebe	16	1,9
Mibell	14	1,7
sonstige	190	22,7
keine	34	4,1
Summe	837	100,0

Quelle: eigene Erhebung, n=360 (Mehrfachnennungen möglich)

Am bekanntesten sind die genannten Marken bzw. Molkereien vom Einkaufen (56,3%) und aus der Werbung (22%). Der Verkostungsstand im Rahmen einer Vkf-Aktion wurde nur von 2,1% explizit genannt.

Tabelle 81: Informationsquelle bayerischer Marken und Molkereien (Telefonbefragung Verbraucher)

<i>Häufigkeit</i>	<i>Häufigkeit [absolut]</i>	<i>Häufigkeit [%]</i>
Einkaufen	269	56,3
Werbung allgemein	105	22,0
TV, Radio	34	7,1
sonstiges	29	6,1
Familie, Bekannte	15	3,1
Molkerei in der Nähe	13	2,7
Verkostung im Supermarkt	10	2,1
weiß nicht	3	0,6
Summe	478	100,0

Quelle: eigene Erhebung, n=360 (Mehrfachnennungen möglich)

Welche visuellen Komponenten dazu dienen, Produkte als regional einzuordnen, sollte die Frage klären „Woran erkennt man Ihrer Meinung nach bayerische Produkte am ehesten?“. 136 Verbraucher (26,7%) glaubten ein bayerisches Produkt am ehesten an weiß-blauer Dekoration bzw. am Aufdruck zu erkennen. Ebenfalls großes Vertrauen wurde mit 103 Nennungen (20,2%) der Verpackung oder dem Bild auf dem Produkt entgegengebracht. Je ca. 15% schließen aus der Aufschrift (78 Nennungen) bzw. aus dem Namen (76 Nennungen) auf die Herkunft des Produktes. Ein Gütezeichen kennzeichnet für 25 Befragte (4,9%) bayerische Produkte, wobei die EWG-Nummer, die einzig sichere Grundlage für den Herkunftsnachweis, nur bei 8 Personen (1,6%) bekannt ist.

Tabelle 82: Erkennungsmerkmale bayerischer Milchprodukte (Telefonbefragung Verbraucher)

<i>Häufigkeit</i>	<i>Häufigkeit [absolut]</i>	<i>Häufigkeit [%]</i>
weiß-blaue Dekoration/Aufdruck	136	26,7
Verpackung	103	20,2
Aufdruck	78	15,3
Namen	76	14,9
Gütezeichen	25	4,9
EWG-Nummer (BY)	8	1,6
Information im Supermarkt	5	1,0
sonstiges	20	3,9
weiß ich nicht	58	11,5
Summe	509	100,0

Quelle: eigene Erhebung, n=360 (Mehrfachnennungen möglich)

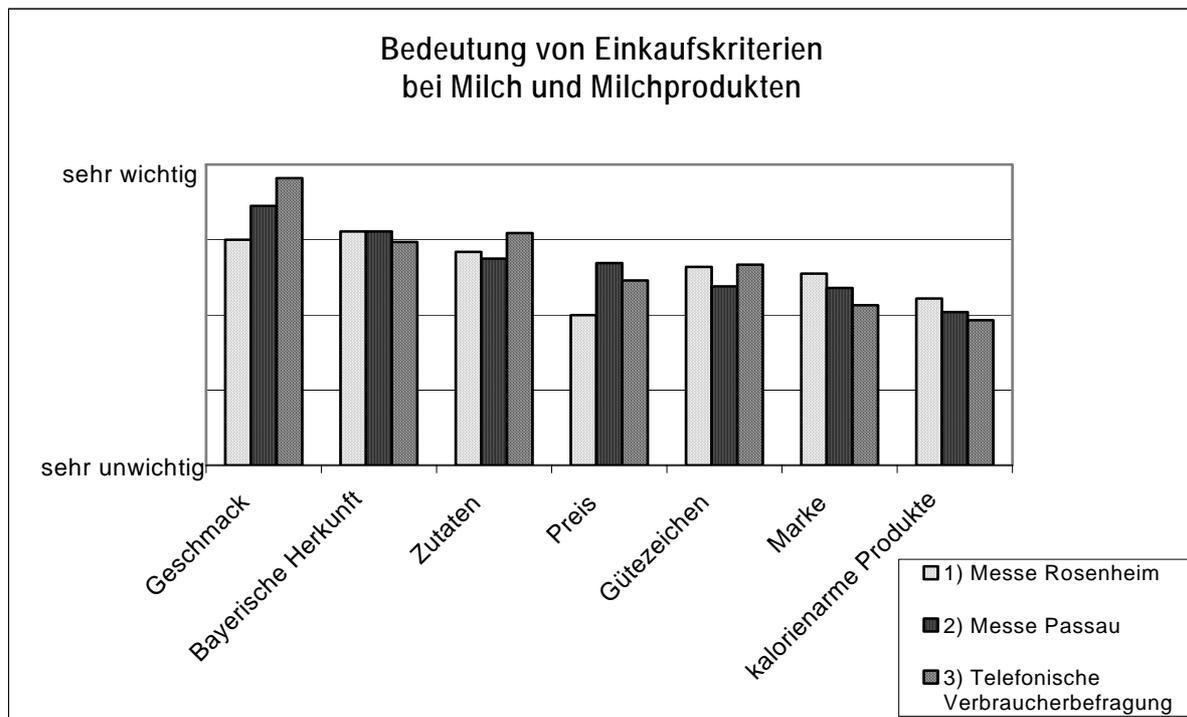
#### 4.5.5 Einkauf von Milch und Milchprodukten

87% der Befragten kaufen selbst Milch oder Milchprodukte ein, 13% lassen einkaufen. Dabei besteht ein höchst signifikanter Zusammenhang zwischen Einkäufern und Geschlecht. 70,5% derjenigen Personen, die selber Milch und Milchprodukte einkaufen sind Frauen, 29,5% Männer. Lässt man das Geschlecht wieder außer Acht, so kaufen 8% täglich, 61% zwei- bis dreimal pro Woche und 31% seltener ein. Es wurden acht Einkaufskriterien ausgewählt, um einen Eindruck zu gewinnen, worauf der Verbraucher beim Einkauf von Milch- und Milchprodukten Wert legt. Zur Bewertung stand eine Skala von 1 = „sehr unwichtig“ bis 5 = „sehr wichtig“ zur Verfügung.

In Abbildung 24 werden die Daten der telefonischen Befragung verglichen mit den Angaben der Messebefragungen in Rosenheim und Passau (vgl. 4.4.1.2). Am wichtigsten ist für die Verbraucher beim Einkauf von Milch und Milchprodukten der Geschmack, gefolgt von der Herkunft. Es konnte jedoch keine Abhängigkeit der Variablen Herkunft und Geschmack nachgewiesen werden, d. h. es konnte nicht bes-

tätigt werden, dass mit bayerischen Produkten ein besserer Geschmack assoziiert wird als mit nicht-bayerischen Produkten. Gütezeichen, Marken und kalorienarme Produkte spielen eine geringere Rolle.

Abbildung 24: Einkaufskriterien für Milch und Milchprodukte



1) Quelle: eigene Erhebung, Messe Rosenheim, n=60

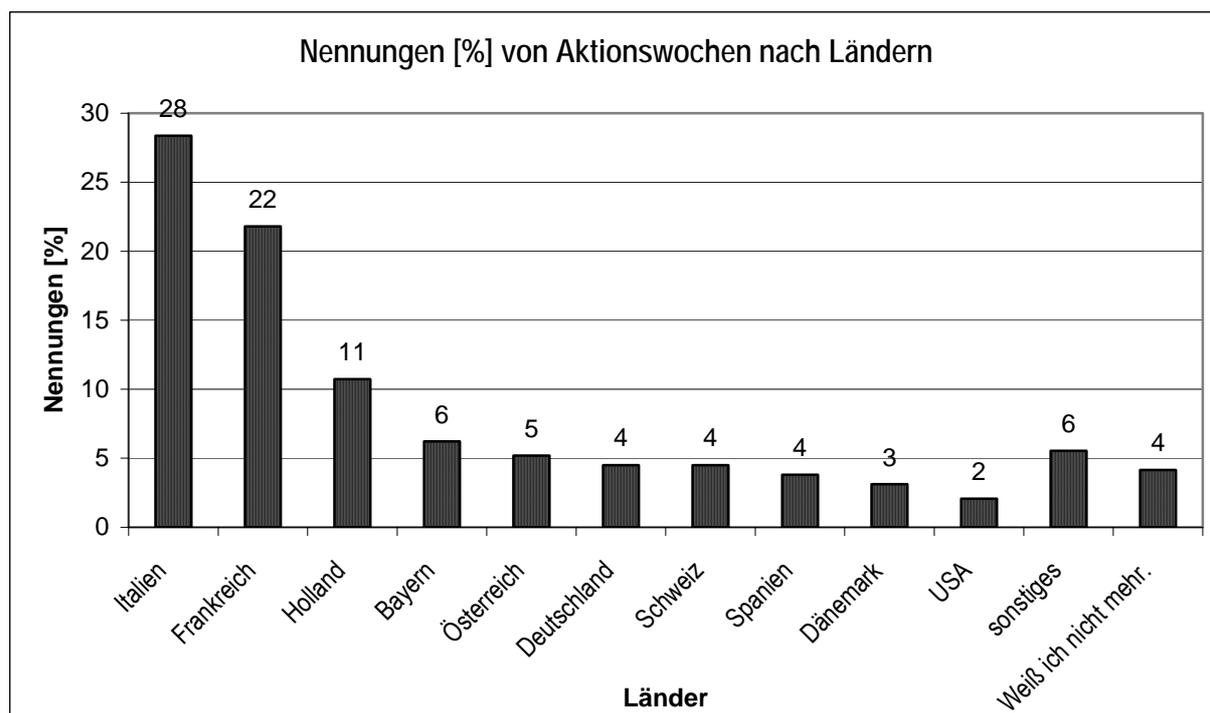
2) Quelle: eigene Erhebung, Messe Passau, n=55

3) Quelle: eigene Erhebung, Telefonbefragung, n=360

#### 4.5.6 Verkaufsförderungsaktionen

Auf die Frage nach Vkf-Aktionen im Handel gaben 39% der Befragten an, dass ihnen im Supermarkt schon einmal Länderwochen bzw. Aktionswochen in Zusammenhang mit bestimmten Ländern aufgefallen sind. Am bekanntesten sind Aktionswochen der Länder Italien (28%), Frankreich (22%) und Holland (11%). Auf Platz vier folgt Bayern mit 6%, Deutschland liegt auf Platz 6 mit 4%. Es kann bestätigt werden, dass Einkäufer sich öfter an Vkf-Aktionen erinnern als Nicht-Einkäufer. So besteht ein sehr signifikanter Zusammenhang zwischen den beiden Variablen, dessen Stärke mit  $\varphi=0,133$  jedoch nur schwach ausgeprägt ist.

Abbildung 25: Vkf-Aktionswochen nach Ländern (Telefonbefragung Verbraucher)



Quelle: eigene Erhebung, n = 360 (Mehrfachnennungen möglich)

Auf die Frage, welche Produkte bei Länderwochen beworben werden, erhielten Milch und Milchprodukte 51% der insgesamt 33 Nennungen, 33% entfielen auf Fleisch und Wurst. Auf die Frage, welche Organisation diese Vkf-Aktion durchgeführt hat, konnten nur noch fünf Befragte antworten. Dabei wurden je einmal das BayStMLF, die Deutsche Landwirtschafts-Gesellschaft, der Landfrauenverband, die Molke-  
rei Berchtesgadener Land und die unterfränkischen Imker genannt.

Tabelle 83: Beworbene Produkte während einer Länderwoche (Telefonbefragung Verbraucher)

Produkte	Nennungen [absolut]	Nennungen [%]
Milch/Milchprodukte	17	51,5
Fleisch/Wurst	11	33,3
Obst/Gemüse	2	6,2
Bier/Schnaps	1	3,0
Wein	1	3,0
Brot/Brezel	1	3,0
Summe	33	100,0

Quelle: eigene Erhebung, n=360 (Mehrfachnennungen möglich)

#### 4.5.7 Zusammenfassung

Bei der telefonischen Verbraucherbefragung wurde festgestellt, dass der Altersdurchschnitt der Milchtrinker signifikant niedriger ist, als der von Nicht-Milchtrinkern. Als Gründe für einen Nicht-Verzehr wurden nur von 12% der Befragten eine Kuhmilchallergie bzw. eine Laktoseintoleranz angegeben. Mindestens jedem zweiten Nicht-Milchtrinker schmeckt Milch nicht. Es bleibt offen, ob diese Aversion gegen Milch aus Kindertagen herrührt, der Verzehr mit einem negativen Erlebnis in Verbindung gebracht oder tatsächlich der Geschmack an sich als störend empfunden wird. Die Telefonumfrage ergab, dass Milchprodukte insgesamt gesehen bei den Verbrauchern besser ankommen als normale Trinkmilch. Der Vergleich der Verzehrshäufigkeiten zeigt jedoch, dass Milch mehrmals täglich auf den Tisch kommt, währenddessen Milchprodukte oftmals nur zwei- bis dreimal pro Woche verzehrt werden.

Mittels acht bewerteter Statements zu Milch und Milchprodukten wurde ein Imageprofil erstellt, das die Einstellung der Verbraucher zu diesen Lebensmitteln wiedergibt. Das Statement „Milch schmeckt sehr gut“ fand eine hohe Zustimmung, wobei die Trennschärfe hier eher gering war, d. h. dieses Statement kann als „Allerwelts-Statement“ bezeichnet werden. Am wenigsten Zustimmung fand die Aussage, dass Milch äußerst „durststillend“ ist und immer „zum Frühstück verzehrt“ wird. Als Ausgleich werden Milchprodukte von den Befragten gerne als „Zwischenmahlzeit“ verzehrt.

Die den Verbrauchern bekanntesten bayerischen Marken bzw. Molkereien sind „Weihenstephan“ und „Müller“. Neben dem Einkauf im Supermarkt sind sie vor allem durch die Werbung bekannt. Einen geringen Einfluss auf die Bekanntheit haben Degustationen in Supermärkten. Sind bayerische Marken nicht bekannt, so schließen die Verbraucher bei weiß-blauer Verpackung automatisch auf eine bayerische Herkunft. Die gleiche Suggestion wird erreicht durch Aufdrucken von Bildern, wie Almen und Kühen sowie durch eine entsprechende Aufschrift. Beinahe gänzlich unbekannt ist das Genusstauglichkeitskennzeichen, welches eine genaue Definition der Herkunft erlauben würde. Beim Einkauf von Milch und Milchprodukten existiert ein höchst signifikanter Zusammenhang zwischen Einkäufern und Geschlecht, d. h. es kaufen mehr Frauen ein als Männer. Wichtigstes Einkaufskriterium ist dabei der Geschmack, gefolgt von der Herkunft. Allerdings sind den Befragten nur wenig bayerische Marken bekannt.

Um Produkte einer bestimmten Region oder eines Landes am POS zu bewerben, werden im Lebensmitteleinzelhandel Länderwochen durchgeführt. Den Verbrauchern sind dabei die Länder Italien, Frankreich und Holland am geläufigsten. Bayern liegt auf dem vierten Platz, d. h. die Bayernwochen werden im Gegensatz zu ausländischen Länderwochen von bayerischen Verbrauchern nicht verstärkt wahrgenommen.

## 5 Diskussion des Controlling-Ansatzes anhand der empirischen Ergebnisse

Im Rahmen des Forschungsprojekts "Controlling der Absatzförderungsmaßnahmen der Landesvereinigung der Bayerischen Milchwirtschaft" wurde im Zeitraum Mai 1999 bis September 2000 der Einsatz von zahlreichen Controlling-Instrumenten geprüft. Grundlagen dafür schuf die Arbeit von ANNA-MARIA BACHMAYER-STRAßER (2003), die einen Controlling-Ansatz für das Gemeinschaftsmarketing erstellte. In die folgende Diskussion fließen die Ergebnisse aus sechs schriftlichen Befragungen, acht Face-to-Face Befragungen, einer Telefonbefragung, fünf Shop Checks, einer Beobachtung sowie der Auswertung der Pressearbeit ein<sup>94</sup>. Es wird ein Überblick gegeben hinsichtlich aufgedeckter Problemfelder und Bereiche, in denen weitere Bewertungen zu empfehlen sind. Anschließend werden die Anpassungsschwierigkeiten des Controlling-Ansatzes im Gemeinschaftsmarketing diskutiert.

### 5.1 Allgemeine Bewertung der Ergebnisse

Der Wunsch, die Kommunikationsmaßnahmen einem Controlling zu unterziehen, wurde an die LVBM von externer Seite herangetragen. Somit war die Akzeptanz und Kooperationsbereitschaft innerhalb der Institution nicht sehr ausgeprägt und erschwerte eine zügige Bewertung sämtlicher Bereiche, die aufgrund des kurzen Bearbeitungszeitraums erforderlich gewesen wäre<sup>95</sup>. Im vorliegenden Fall existierte keine operationalisierte Zieldefinition in den einzelnen Kommunikationsbereichen, so dass vor Beginn des Controlling ein langwieriger Zielfindungsprozess wertvolle Zeit kostete. Die Bearbeiterin versuchte in Zusammenarbeit mit den Angestellten Ziele zu definieren, d. h. es wurde im Einverständnis mit der Geschäftsführung ein Zielkatalog (in Anlehnung an die im Jahresbericht aufgeführten Ziele) erarbeitet und den vier Sachbearbeitern der Kommunikationsbereiche zur Prüfung zugesandt. Beabsichtigt war die Bildung von Ober- und Unterzielen, die durch die Bewertung anhand der Kriterien „sehr wichtig“, „wichtig“ und „weniger wichtig“ erreicht werden sollte. Bei der Erstellung des Zielkatalogs wurde darauf geachtet, dass die Mitarbeiter stets die Möglichkeit hatten, ihre persönlichen Ziele aus dem Arbeitsalltag

---

<sup>94</sup> Die schriftliche Befragung der Teilnehmer an der Lehrerfortbildung im Jahr 2002 erfolgte außerhalb des Controllingprojekts. Nicht aufgeführt sind die weiteren Ergebnisse der nach 2000 eingeführten Evaluierungen im Kommunikationsbereich. So wurde beispielsweise im Pressebereich neben Bild-PR-Themen u. a. ein Rezeptservice gestreut und ein Maternendienst in Anspruch genommen. (Maternendienste platzieren Texte in Tages- und Wochenzeitungen sowie Anzeigenblättern.) Deren Auswertung erfolgte weiterhin nach Anzahl Veröffentlichungen und Gesamtauflage, wobei gleichzeitig die Aufbereitung nach Kategorien und Themen vorgenommen wurde. Außerdem erfolgten eine Bewertung der erzielten Ergebnisse nach den Top-Ten-Medien sowie eine Äquivalenzzwertberechnung bei ausgewählten Themen. Des Weiteren wurden schriftliche Befragungen bei Ärzte- und Lehrerfortbildungen, bei den Teilnehmern eines Käseseminars, bei einer PR-Aktion an einer Autobahnraststätte sowie bei den Lesern des Milch- und Käseboten, einer „Kundenzeitschrift“ der LVBM, durchgeführt. Zudem wurde der Broschürenversand an Verbraucher dokumentiert. Im Bereich Vkf wurde eine schriftliche Befragung der Handelspartner bezüglich der Akzeptanz der Aktionen durchgeführt.

<sup>95</sup> Meist stellt eine Auftragsforschung eine Gradwanderung zwischen Theorie und Praxis dar, d. h. das in der Theorie Erstrebenswerte kann aufgrund der vorliegenden Rahmenbedingungen in der Praxis nur ansatzweise umgesetzt werden. Diese sind jedoch von Organisation zu Organisation unterschiedlich, so dass nicht allgemein davon ausgegangen werden kann, dass die theoretischen Vorgaben grundsätzlich nicht im Arbeitsalltag umgesetzt werden können.

einzufragen. Diese Möglichkeit wurde jedoch nicht in Anspruch genommen. Nach der Auswertung stellte sich heraus, dass alle Ziele als „sehr wichtig“ erachtet und nur äußerst ungern eine Gewichtung von Seiten der LVBM vorgenommen wurde. Eine Kategorisierung in Ober- und Unterziele war deshalb nicht möglich. Aus diesem Grund wurde im Zielfindungsprozess nochmals auf die Stufe der Zielordnung zurückgegangen. Es wurde ein Schnitt gemacht und das Oberziel gemäß § 3 der Satzung der LVBM wie folgt definiert: Förderung des Absatzes bayerischer Milch- und Milchprodukte. Die Mitarbeiter ordneten die verbleibenden Unterziele den Zielgruppen „Verbraucher“, „Kinder und Jugendliche“, „Molkereien“ und „Handel“ zu, die sich im Laufe des Zielfindungsprozesses herauskristallisiert hatten. Unbefriedigend war letztlich immer noch die teilweise nur vage Ausformulierung der Ziele, die jedoch aufgrund des Zeitdrucks hingenommen werden musste. Die Bewertung der Ergebnisse war somit nur ansatzweise möglich. Zudem wurde der Einblick in Budgetdetails verwehrt, weshalb keine Kennzahlen berechnet werden konnten.

Die zahlreich durchgeführten Erhebungen wiesen unweigerlich eine Reihe bekannter, methodischer Probleme auf. So bereitete zum Beispiel die Zurechnung einzelner Effekte auf die Kommunikationsbereiche und die zeitliche Abgrenzung der Auswirkungen gegenüber vorausgegangen werblichen Aktivitäten Schwierigkeiten (MAYER, 1990, S. 90). Daneben können in der Praxis der Wirkungsforschung die Konsequenzen kommunikativer Maßnahmen in den wenigsten Fällen auf der Ebene konkreten Verhaltens untersucht werden. Die Beurteilung erfolgte fast ausschließlich auf der Basis von Informationen über Effekte in vorgelagerten und empirisch leichter zugänglichen Phasen des Wirkungsprozesses. In den meisten Fällen konnte aus Kostengründen auch nur mit kleinen Stichprobenumfängen gearbeitet werden, die zusätzlich noch durch mitunter geringe Teilnahmebereitschaft geschmälert wurden. Dies verdeutlicht, dass der im Forschungsauftrag geforderte Einsatz des Controlling-Ansatzes für kleinste Institutionen des Gemeinschaftsmarketing nur bedingt geeignet ist. Die von BACHMAYER-STRAßER vorgeschlagenen Controlling-Methoden sind durchaus übertragbar, konnten jedoch die Frage nach der Effektivität des Gemeinschaftsmarketing nicht hinreichend beantworten. Weitere Ausführungen zu den Schwierigkeiten der Übertragung werden in Kapitel 6 in einer Gegenüberstellung vergleichbarer Arbeiten in der Literatur diskutiert. Trotzdem haben die Ergebnisse ihre Berechtigung, da sie gezeigt haben, ob die eingesetzten Methoden zur Bewertung geeignet sind und das angestrebte Konzept weiterverfolgt werden kann. Zudem ermöglichen sie eine Trend- und Tendenzbeurteilung.

Es wurde deutlich, dass in dem von BACHMAYER-STRAßER eingesetzten Controlling-Konzept die verhaltenorientierte Prägung fehlt, d. h. es wird striktes Rentabilitätsdenken, reines Rationalverhalten, absoluter Nutzenkalkül und strenge Zielorientierung unterstellt (vgl. WEBER, 2005, S. 49 ff). Lobby-Organisationen sind jedoch in den seltensten Fällen lediglich rationale Problemlöser, sondern bewegen sich in einem Spannungsfeld verschiedenster Verbindungen. Die Kommunikation nimmt deshalb bei einer Effektivitätsanalyse oberste Priorität ein. Als Alternative zum Controlling-Ansatz wird deshalb für eine Bewertung der Maßnahmen des Gemeinschaftsmarketing die partizipative Evaluierung vorgeschlagen (vgl. Kapitel 3.1). Dieser Vorschlag entspringt einem Perspektivenwechsel, da Controlling und Evaluierung zwar u. a. die Bewertung von Maßnahmen zum Ziel haben, die fachlichen Ansätze jedoch

aus unterschiedlichen Disziplinen stammen. So findet der Evaluierungsansatz eine immer größere Verbreitung und wird beispielsweise seit 1988 im Bereich der EU-Gemeinschaftsinitiativen eingesetzt (Beispiel ländliche Strukturentwicklung s. GEIßENDÖRFER, 2005). Welche Möglichkeiten sich für kleinste Organisationen im Gemeinschaftsmarketing daraus ableiten lassen, wird in Kapitel 6 erörtert.

## 5.1.1 Ergebnisse nach Kommunikationsbereichen

### 5.1.1.1 Public Relations

Der PR-Bereich unterscheidet die Zielgruppen „Meinungsbildner und Multiplikatoren“, „Kinder und Jugendliche“, „Presse“, „Verbraucher“ sowie „Gastronomie“. Bis zum Projektbeginn wurde lediglich der Versand von Pressemitteilungen mittels eines Clippingdienstes quantitativ evaluiert. Im Rahmen des Forschungsauftrags wurden im April 2000 und Juni 2002 als Vertreter der Meinungsbildner die Teilnehmer einer Lehrerfortbildung schriftlich befragt. Dies stellte sich als sehr fruchtbar heraus, da nicht nur der Inhalt der Fortbildung bewertet wurde, sondern auch Informationen hinsichtlich des eingesetzten Unterrichtsmaterials gewonnen werden konnten. Um Wissen an die Schüler zu transportieren, bietet sich neben der Schulung von Lehrkräften auch der Einsatz von Unterrichtsmaterial an, das zum Zeitpunkt der Befragung meist vom AID und der CMA bezogen wurde. Die Broschüren der LVBM wurden am dritthäufigsten eingesetzt, so dass sich hier noch Potential bieten würde. Um die Kosten dafür möglichst niedrig zu halten und Doppelungen zu vermeiden, würde sich für die Überarbeitung und Erweiterung der Materialien eine Kooperation mit Landesvereinigungen anderer Bundesländer bzw. der CMA anbieten. Um die Attraktivität der Fortbildung weiterhin zu gewährleisten, wurden die Lehrer hinsichtlich ihrer Wunschthemen befragt. Das Ergebnis kann als konkrete Handlungsempfehlung verstanden werden und ermöglicht durch die Eingliederung der Botschaften der LVBM die positive Beeinflussung der aktivierenden Determinanten hinsichtlich milchwirtschaftlicher Themen. Die kontinuierliche Fortführung dieses Instruments ist somit zu empfehlen, zumal der Fragebogen an jede Veranstaltung nur geringfügig angepasst werden muss und die Auswertung aufgrund geringer Fallzahlen zügig vonstatten geht.

Als wichtige Multiplikatoren dienen der LVBM 17 freiberufliche Referentinnen, welche in deren Auftrag zu milchwirtschaftlichen Themen referieren. Die Vorträge werden über das Fortbildungsprogramm des Bayerischen Bauernverbandes angeboten, so dass die Zielgruppe v. a. Landfrauen zwischen 40 und 60 Jahren sind. Eine Überprüfung der einzelnen Veranstaltungen wurde bisher nicht vorgenommen. Bei einer Anzahl von 650 Vorträgen im Jahr 2002 wäre jedoch zumindest die Bereitstellung von standardisierten Vortragsunterlagen unter Beachtung des Corporate Design sowie eine stichprobenartige Bewertung zu empfehlen. Die jährliche Fortbildung wurde im Jahr 2000 zum Anlass genommen, um die Arbeit der LVBM aus Sicht der Referentinnen zu bewerten. Die Terminkoordination der LVBM wurde als zuverlässig und rechtzeitig eingestuft, wobei der Wunsch einer Vereinfachung zu Gunsten der Detailgenauigkeit deutlich wurde. Auch wäre mehr Unterstützung von Seiten der LVBM hinsichtlich des Aufbaus von Hin-

tergrundwissen und dem internen Austausch der Referentinnen wertvoll. Für eine erfolgreiche interne Zusammenarbeit sind die Ergebnisse der Referentinnenbefragung von Nutzen, jedoch sollte unbedingt im Hinblick auf die Qualitätssicherung auch eine regelmäßige Bewertung der Referentinnen durch die teilnehmenden Landfrauen erfolgen.

Zentraler Bestandteil des Kommunikationsbereichs Public Relations (Sponsoring/Event) ist der Tag der Milch. Er findet regelmäßig am 1. Juni statt und wurde im Jahr 2000 vor allem auf die Zielgruppe Jugendliche zugeschnitten. In Internet-Cafés sollte die Milch in Form speziell kreierter Milchshakes als eine Alternative zu Cocktails etabliert werden. Einen Anreiz zum Besuch des Cafés sollte das Computer-Spiel „Rettet die Kühe“ schaffen, das über den Radio-Sender „Antenne Bayern“ promotet wurde. Aus diesem Grund stand die Auswertung der Server-Statistik im Mittelpunkt der Überprüfung. Mit Hilfe dieses Instruments konnte die Anzahl der Zugriffe nachgewiesen werden. Mehr als ein Viertel aller Jugendlichen und Erwachsenen bis 40 Jahre (etwa 1.100.646 Personen) kamen mit dem Spiel in Berührung, so dass das gesteckte Ziel von 10%, rund 550.000 Personen, weit übertroffen wurde. Dies sagt jedoch nichts Inhaltliches über die Nutzer aus. Bei der Auswertung der Pressearbeit wurde lediglich der quantitative Erfolg der versendeten Pressemitteilung (Bild mit kurzer Bildunterschrift) untersucht, da der Clippingdienst nicht rechtzeitig zum Sammeln weiterer Auswertungen angehalten wurde. Wünschenswert wäre die Erfassung aller in dem Zeitraum vor und nach dem ITM erschienenen Artikel zum Thema „Milch“, verbunden mit der taktikorientierten Analyse bestimmter Einzelaspekte wie beispielsweise Aussagen von Meinungsträgern, Themenschwerpunkten oder Dauer der Berichterstattung. Dies wäre zugleich Grundlage für den Versand weiterer Pressemitteilungen mit erhöhten Abdruckchancen. Die regelmäßige Teilnahme an der Omnibus-Befragung des Peinelt-Instituts empfiehlt sich auch für die kommenden Jahre. Die repräsentative Umfrage zeigt auf, wie sich die Bekanntheit des ITM und des Logos der LVBM im Lauf der Jahre entwickelt und ob sich die systematische Ansprache bestimmter Zielgruppen darin niederschlägt.

Die schriftliche Befragung beim Beach-Volleyball-Cup zeigt die Bewertung der Organisation und Durchführung der Turniere auf. Darüber hinaus wurden auch indirekt Informationen zum Ernährungsverhalten der jugendlichen Zielgruppe gewonnen, die für die Planung weiterer Projekte hilfreich sind. Da keine Pressemitteilung anlässlich der Veranstaltung versandt wurde, erübrigte sich die Bewertung des PR-Bereichs. Grundsätzlich sind begleitende PR-Maßnahmen jedoch zu empfehlen, um die erbrachten Leistungen der LVBM in die Öffentlichkeit zu transportieren. Während bei der Sportveranstaltung 0,25 l Milchpackungen verschenkt wurden, verkaufte man beim ITM die Milch in Form von Cocktails. Milch und Milchprodukte haben viele Facetten und je nach Zielgruppe werden unterschiedliche Erzeugnisse bevorzugt. Nicht außer Acht gelassen werden dürfen deshalb beim Sponsoring die Affinität des Gesponserten, die Auswahl des richtigen Produkts sowie der zeitliche Aufwand und die Kosten für die begleitenden PR-Maßnahmen. Außerdem sollte ein klares Konzept der Sponsoring-Aktivitäten die langfristigen Ziele sowie die Vernetzung mit anderen Bereichen aufzeigen. Dies erhöht nicht nur die Chancen auf Akzeptanz bei der Zielgruppe, sondern erleichtert auch die Planung neuer Veranstaltungen.

Der Schwerpunkt der Pressearbeit der LVBM lag während des Bearbeitungszeitraums auf dem Versand von Bild-PR-Themen, d. h. es wurden Bilder mit entsprechender Bildunterschrift an die Medien versandt, die bei einer Veröffentlichung meist 1:1 übernommen wurden. Auf Medienkooperationen oder aktuelle Stellungnahmen wurde weitgehend verzichtet. Aus diesem Grund konnte der Controlling-Ansatz im Bereich der Pressearbeit nur teilweise eingeführt werden. Die mittels Bild-PR erzielten Veröffentlichungen wurden von der PR-Agentur in einem Leistungsbericht zusammengefasst (Zusammentragen des Medienmaterials). Im Rahmen des quantitativen Erfolgswachstums wurde deutlich, wie sich die Auflagenzahlen und Veröffentlichungen und das sich daraus errechnete Verhältnis entwickelt hat. Es zeigte sich, dass trotz geringem Informationsgehalt der Pressemitteilungen die Einführung einer Medienresonanzanalyse zumindest ansatzweise zu empfehlen ist, da sie über die rein quantitative Erfassung der Ergebnisse hinausgeht. Da nicht jedes Medium die gleiche Priorität besitzt, wurden die wichtigsten Fachzeitschriften und bayerischen Tageszeitungen definiert, in denen eine Veröffentlichung obligatorisch sein sollte. Um feststellen zu können, welche Themen bei den Redaktionen besonders großen Anklang fanden, wurde den Pressemitteilungen ein Schlagwort, wie z. B. „Käse“ oder „Qualität“ zugeordnet. Dies zeigte, in welchen Bereichen an der Attraktivität der Themen gearbeitet werden muss bzw. bei welchen Themen man die Informationsdichte erhöhen kann. Sehr gezielte Pressearbeit wird anhand der Ergebnisse der Verknüpfung von Schlagworten und den erzielten Veröffentlichungen in den unterschiedlichen Medien möglich. So können die Redaktionen nach ihren Vorlieben bedient werden, wodurch sich auch die Möglichkeit einer Veröffentlichung von komplexeren Themen bieten kann. Dies ist jedoch eine sehr zeitaufwändige Vorgehensweise und bietet sich nur für ausgewählte Top-Medien an. Eine weitere inhaltliche Analyse der Pressearbeit beispielsweise hinsichtlich Art und Weise der Darstellung war aufgrund der kurzen Bildunterschriften nicht sinnvoll.

Nicht zu unterschätzen ist der persönliche Kontakt mit den Medienvertretern, um deren Ansichten kennen zu lernen und entsprechende Argumente in den Pressemitteilungen zu liefern. Wie bereits bei der Theorie der Schweigespirale angeführt, besitzen die Medien eine Artikulationsfunktion, indem sie bestimmte Themen zum Gegenstand öffentlicher Diskussion machen. Sie können dadurch bestimmte Standpunkte langfristig gesehen nachhaltig beeinflussen und sind somit an der Imagebildung beteiligt. Bei einer Bewertung sollten deshalb auch die Anzahl der persönlichen Kontakte und die dabei nachgefragten bzw. diskutierten Themen festgehalten werden. Ebenfalls nicht vergessen werden darf die Auswertung von Pressekonferenzen<sup>96</sup>, da sie maßgeblich für den Transport von Botschaften sind. Ebenfalls von großer Bedeutung ist die Erfassung des Versands von Informationsmaterial, die bei der LVBM nur unzureichend vorgenommen wird. Sie erleichtert die Ausarbeitung von zielgruppengerechten Werbemitteln, beschränkt die Lagerhaltung, reduziert den Schwund und gewährleistet Transparenz. Außerdem erlaubt die Speicherung der Adressen gezielte Direktmarketing-Aktionen für interessierte Verbraucher. Im Bearbeitungszeitraum wurden Broschüren o. ä. meist auf Messen und Veranstaltungen verteilt. Eine mögliche Verknüpfung mit Pressemitteilungen wurde nicht vorgenommen, wobei die Response-

---

<sup>96</sup> Im Bearbeitungszeitraum wurde keine Pressekonferenz durchgeführt.

Messung gerade in diesem Bereich ein Instrument zur Messung der Attraktivität der Pressemitteilung beim Leser/Verbraucher ist.

Neben der reinen Pressearbeit, auf die man sich in der LVBM beschränkt, kann die Öffentlichkeitsarbeit beispielsweise auch Aufgaben des internen Bereichs, wie beispielsweise den Abgleich von Fremd- und Eigenbild oder die Formulierung eines Leitbildes erfüllen und sollten deshalb ebenfalls untersucht werden. Um die tatsächliche öffentliche Meinung zu erfassen, darf neben dem medienorientierten Ansatz die Zielgruppe „Verbraucher“ nicht vergessen werden. Vorschläge, wie man das Einwirken der Pressearbeit auf diese Zielgruppe nachweisen kann, wurden von den Berufsverbänden der Öffentlichkeitsarbeiter entwickelt. Sie werden in Kapitel 6.3 näher erläutert, da sich die Bewertung auf eine Evaluierung stützt.

#### 5.1.1.2 Werbung

Der Erfolgswachweis im Kommunikationsbereich Werbung stellte sich als sehr schwierig heraus, da aufgrund des Auftretens von BSE eine Überarbeitung der Werbekampagne notwendig wurde. Diese erwies sich als sehr langwierig, so dass innerhalb des Bearbeitungszeitraums keine Bewertung möglich war. Ein wichtiger Bestandteil der alten wie auch der neuen Kampagne war der Slogan „Bayern. Das schmeckt mir.“. Die Verbraucher sollten mit der bayerischen Herkunft eine besondere Qualität assoziieren und deshalb vermehrt zu regionalen Marken aus dem Bereich Milch und Milchprodukte greifen. In der telefonischen Verbraucherbefragung<sup>97</sup> und der Befragung von Messebesuchern in Rosenheim und Passau lag die bayerische Herkunft als Einkaufskriterium für Milch und Milchprodukte hinter dem Geschmack auf Platz zwei. Gütezeichen, Marken und kalorienarme Produkte spielen eine geringere Rolle. Das Bemühen um eine emotionalisierte Darstellung der bayerischen Herkunft findet somit durchaus seine Berechtigung. Ob die Verbraucher mit dem Slogan tatsächlich die bayerische Herkunft mit Milch und Milchprodukten in Verbindung brachten, sollte ein Assoziationstest klären. Ein Viertel der telefonisch Befragten assoziierten damit „Milchprodukte“, auf der Passauer Messe waren es immerhin noch 18%, auf der Rosenheimer Messe hingegen nur 3%. Die folgenden Plätze belegten „Weißwurst/Wurst- und Fleischwaren“, „Produkte aus Bayern“ und „Bier“. Keine Assoziation mit dem Slogan fanden 40% in Rosenheim, 20% in Passau und knapp 10% bei der Telefonbefragung. Dies zeigt, dass mit dem Slogan keine eindeutige Positionierung gelingt. „Viele Slogans sind als Klammer nutzlos und werden meist nicht korrekt einer Marke zugeordnet“ (KROEBER-RIEL/ESCH, 2000, S. 114). Im vorliegenden Fall ist die Marke

---

<sup>97</sup> Die breit gefächerten Ergebnisse der telefonischen Verbraucherbefragung wurden anhand eines Exkurses in Kapitel 4.5 dargestellt und fließen in der Diskussion an den entsprechenden Stellen ein. Dieses Instrument eignet sich sehr gut, um ein großes Fragenspektrum abzuarbeiten, sollte jedoch aufgrund des Arbeitsaufwands von externer Stelle durchgeführt werden.

definiert als die Gesamtheit der bayerischen Milchprodukte, d. h. „Milch und Käse aus Bayern“. Lt. KROEBER-RIEL/ESCH wirken Slogans vor allem dann, wenn sie in elektronischen Medien kommuniziert werden, mit einprägsamen Jingles unterlegt, prägnant und bildhaft formuliert sind (2000, S. 114). Da der Einsatz von Funkwerbung aufgrund des knappen Budgets nicht in Frage kommt, steht die Prägnanz und bildhafte Formulierung des Slogans im Mittelpunkt. Wie die Befragungen ergeben haben, lässt „Bayern. Das schmeckt mir.“ den eindeutigen Bezug zu bayerischen Milchprodukten vermissen. Bei der telefonischen Verbraucherbefragung wurden die Teilnehmer gebeten, einen Slogan für Milchprodukte zu nennen. Am häufigsten wurde „Die Milch macht's“ (16%, CMA), „Müller Milch, Müller Milch, Müller Milch, die schmeckt“ (12%, Molkerei Müller) sowie „Milch macht müde Männer munter“ (9%, CMA) genannt. Der Slogan „Bayern. Das schmeckt mir.“ wurde nicht angeführt.

Prägnanter als der Slogan erwies sich das Logo der LVBM. Es zeigt eine Schelle mit daneben stehendem Schriftzug „Milch und Käse aus Bayern“. Zwei Drittel aller befragten Messebesucher in Rosenheim und Passau konnten sich daran erinnern, das Logo schon einmal gesehen zu haben. Die Antworten, woher das Logo bekannt sei, sind jedoch nur zu 45% korrekt, da das Logo weder auf Produkte gedruckt noch im Fernsehen beworben wird. Die Befragten schienen mit dieser Frage überfordert zu sein, d. h. weitere Operationalisierungsschritte wären hier notwendig gewesen. Allerdings ist auf die Tatsache, dass das Logo nicht auf den bayerischen Produkten abgebildet wird, besonders hinzuweisen. Die Empfehlung KOTLERS, die Werbung von Low-Involvement-Produkten nach der klassischen Konditionierung<sup>98</sup> aufzubauen, kann deshalb nicht umgesetzt werden. Die Penetration von Slogan und Logo der Gemeinschaftswerbung beim Verbraucher ist an der entscheidenden Stelle, beim Einkauf vor dem Kühlregal im Supermarkt, wertlos. Weder der Slogan noch das Logo wird am POS kommuniziert und somit muss vorausgesetzt werden, dass der Verbraucher bayerische Molkereien und Marken für einen gezielten Einkauf kennt. Bei Produktbezeichnungen wie „Crémonte“ oder „Montsalvat“ ist dies allerdings bei gering involvierten Verbrauchern nicht zu erwarten. Lt. Auskunft der LVBM ist jedoch von Seiten der Molkereien ein entsprechender Aufdruck des traditionellen, bayerischen Logos unerwünscht, da die Produktphilosophie einzelner Unternehmen „international“ oder „modern“ ausgerichtet ist. Ein Verweis auf die bayerische Herkunft wird nicht unterstützt, da die damit verbundenen Attribute wie beispielsweise „Tradition“ und „Bodenständigkeit“ nicht kommuniziert werden sollen. Als Ergebnis der zu Slogan und Logo durchgeführten Befragungen kann somit festgehalten werden, dass die Zielsetzung des Gemeinschaftsmarketing, den Absatz bayerischer Milchprodukte zu fördern, unter den gegebenen Rahmenbedingungen in Frage gestellt ist.

---

<sup>98</sup> Der Verbraucher lernt durch wiederholte Kopplung die Zuordnung von Produkt und Symbol (KOTLER/BLIEMEL, 2001, S. 352).

### 5.1.1.3 Verkaufsförderung

Nach der Media-Werbung und den Messen fließt das meiste Geld der LVBM in den Bereich Verkaufsförderung. Die Bewertung der Vkf-Maßnahmen wurde anhand der Methoden Shop Check, Face-to-Face Befragung von Thekenpersonal, Marktleitern und Kunden, telefonische Befragung von Verbrauchern und einer schriftlichen Befragung von Handel und Molkereien durchgeführt. Außerdem wurde eine Datenbank zur Eingabe von Daten zur Aktion bzw. eines Budgetplans erarbeitet. Das naheliegendste Instrument, die Erfassung der Aktionsumsätze, konnte aufgrund fehlender Kooperationsbereitschaft des Handels nicht zum Einsatz kommen. Doch auch wenn die Zahlen genannt worden wären, so ist diese Art der Erfolgskontrolle lt. KÜTEMEYER sehr pauschal und ungenau. Er stellte fest, dass die Aussagen des Handels über den Erfolg der Aktion von Seiten der Absatzorganisation kaum nachgeprüft werden können (1993, S. 198). Als Mittel der Wahl sollten deshalb Shop Checks zum Einsatz kommen, die sich auch in der vorliegenden Arbeit als erfolgreich erwiesen. Allerdings sollte der Besuch der Märkte unangemeldet erfolgen, um realistische Situationen vor Ort anzutreffen. Auf Wunsch der LVBM wurden die Shop Checks im Vorfeld an die Zentralen gemeldet, die daraufhin Adressen der an der Vkf-Aktion teilnehmenden Märkte zur Verfügung stellten. Es stellte sich heraus, dass diese Märkte entweder Unterstützung von einem Außendienstmitarbeiter bei der Umsetzung der Aktion bekamen oder durch ein internes Gewinnspiel zur Umsetzung motiviert wurden. Der Besuch eines Marktes, der definitiv an der Aktion teilnehmen hätte sollen (Werbemittel im Lager vorhanden), zeigte, dass hier keine Umsetzung erfolgte. Das Instrument Shop Check als solches ist einerseits sehr aufwändig, zeigt jedoch andererseits ganz klar, wie gut die Aktionen an der Basis ankommen. Es sollte deshalb grundsätzlich bei jeder Vkf-Aktion eingesetzt werden und nicht nur von externer Seite, sondern auch durch den/die betreuende/n Sachbearbeiter/in der LVBM durchgeführt werden. Die Erkenntnisse vor Ort unterscheiden sich nicht selten von den theoretischen Vorstellungen. Der visuelle Eindruck lässt sich noch vertiefen, wenn Gespräche mit Thekenpersonal oder Marktleiter geführt werden. Sie ergaben bei den durchgeführten Shop Checks, dass während des normalen Arbeitsalltags normalerweise keine Zeit für das Anbringen der Werbemittel zur Verfügung steht und zudem deren Handling meist problematisch ist. Pro Markt wurden beispielsweise zwei der angebotenen Plakate bestellt, die jedoch grundsätzlich zu groß waren, so dass nur maximal eines eingesetzt werden konnte. Auch fehlten bei den Wimpelketten Befestigungsmöglichkeiten, da sie nur mittels Knoten zu befestigen waren. Diese zwei Beispiele stehen exemplarisch für eine Vielzahl kleiner Mängel, bei denen Probleme im Detail auftraten. Die Fachpresse geht davon aus, dass auf Grund angeblich ineffizienten Einsatzes im Extremfall bis zu 80% des Materials nicht verwendet werden (LEBENSMITTELREPORT 10/01, S. 82). Der zusätzliche Arbeitsaufwand und die mangelhafte Betreuung durch Außendienstmitarbeiter sind die größten Hemmschwellen bei der Umsetzung einer Vkf-Aktion. Aus diesem Grund sollte eine stetige Verbesserung der Werbemittel sowie ein Pretest vor deren Einsatz angestrebt werden.

In Kapitel 3.3.1 wurde festgestellt, dass einstituierender Faktor der Botschaft deren Träger selbst ist. Im vorliegenden Fall ist dies die LVBM. Bei der Befragung des Thekenpersonals stellte sich jedoch heraus, dass 80% diese Institution nicht kennen. Ähnliche Beobachtungen zeigten sich auch bei

der Befragung der Marktleiter. Es ist deshalb dringend anzuraten, das Fremdbild der Institution auch in Verbraucherkreisen zu überprüfen und gegebenenfalls Schritte zu unternehmen, um die notwendige Bekanntheit zu erlangen. Denn nur wer wahrgenommen wird, wird auch gehört! Neben der Bekanntheit des Absenders muss auch die Aktion selbst ein hohes Potential an Neuartigem oder Ausgefallenem präsentieren, um die Wahrnehmung des Verbrauchers zu erlangen und das habitualisierte Kaufverhalten zu unterbrechen. Bei der telefonischen Verbraucherbefragung gaben 39% der Befragten an, dass ihnen im Supermarkt schon einmal Länderwochen bzw. Aktionswochen in Zusammenhang mit bestimmten Ländern aufgefallen sind. Nach Italien, Frankreich und Holland folgte Bayern auf Platz vier. Bei einer im Rahmen des Controlling durchgeführten Kundenbefragung vor einem Supermarkt mit Vkf-Aktion der LVBM inkl. Degustationsstand zeigte sich, dass nur 28% der Personen die Aktion auch tatsächlich wahrgenommen haben. Dies ist u. a. das Ergebnis selektiver Wahrnehmung, die die stärkste Blockade gegenüber der täglichen Informationsflut darstellt. Da Milchprodukte Low-Interest-Produkte sind, die auf entsprechend geringes Involvement bei den Kunden treffen, ist die Wahrnehmung von Schlüsselinformationen wie zum Beispiel Markenname oder Herkunftskennzeichnung sehr wichtig, um die Kaufentscheidung noch beeinflussen zu können. Bei mehreren Befragungen stellte sich heraus, dass beim Einkauf von Milchprodukten der Geschmack an erster und die Herkunft an zweiter Stelle steht. Da keine Kennzeichnung der bayerischen Produkte in Form eines Logos o. ä. erfolgt, müssten somit die bayerischen Marken den Kunden bereits bekannt sein. Bei der Telefonbefragung konnten jedoch durchschnittlich nur zwei bis drei bayerische Molkereien genannt werden, so dass hier dringend über eine Form der Kennzeichnung nachgedacht werden sollte.

Welche Erkennungsmerkmale zur Identifizierung bayerischer Milchprodukte von den Kunden herangezogen wurden, war ebenfalls Gegenstand der telefonischen Befragung. Neben der Marke wurde am häufigsten die weiß-blaue Verpackung (27%), gefolgt vom aufgedruckten Bild (20%) und der Aufschrift (15%) genannt. Häufig werden diese „Kennzeichen“ jedoch auch von Herstellern für nicht-bayerische Produkte imitiert, um vom guten Ruf bekannter Spezialitäten, bestimmten Qualitätsvorstellungen oder dem positiven Eindruck einer Region zu profitieren (THIEDIG, 2003, S. 101). Ein Beispiel für die falsch assoziierte Aufschrift ist der Name „Landliebe“. Die EWG-Nummer als einzig sichere Methode zur Identifizierung der Herkunft ist nur 2% der Befragten bekannt. Zwiespältige Gefühle zeigten sich bei den Molkereien, als die prominente Herausstellung der EWG-Nummer mittels Öffentlichkeitsarbeit diskutiert wurde, da somit auch No-Name-Produkte der Discounter identifiziert werden und zu einer geringeren Nachfrage des Premium-Produktes führen können. Massenware, die über Discounter abgesetzt wird, trifft zwar das Sparbedürfnis der Verbraucher, schadet jedoch langfristig dem Image eines beispielsweise hochwertigen bayerischen Käses. In Zeiten des Lebensmittelüberflusses ist das Exklusive etwas, das aus der Masse herausragt und begehrenswert erscheint. Ob es im Gemeinschaftsmarketing gelingt, die Qualität der bayerischen Käsesorten allgemein emotional aufzuladen und so den exklusiven Charakter herauszustellen, oder ob nur bestimmte regionale Spezialitäten hervorzuheben sind, ist für die zukünftige Entwicklung der Absatzförderung zu diskutieren (vgl. THIEDIG, 2003, S. 172 ff.). Das Instrument der Kundenbefragung ist aufwändig in der Durchführung, bringt letztlich jedoch Ergebnisse, die die Absatzförderung ganz grundsätzlich beeinflussen. Deshalb sollte es regelmäßig, ein- bis zweimal im

Jahr, zum Einsatz kommen und Fragestellungen integrieren, die den gesamten Kommunikationsbereich betreffen. Aufgrund der Komplexität ist die Vergabe an externe Dienstleister zu empfehlen.

Die schriftliche Befragung von Herstellern und Handelspartnern dient ebenfalls der grundsätzlichen Kurskorrektur. Da die Fallzahlen hier nicht allzu groß sind, ist die jährliche interne Durchführung zu empfehlen. Ganz abgesehen von den Ergebnissen, die für die LVBM von Nutzen sind, vermittelt die Überprüfung den Partnern ein großes Engagement und verbessert die persönlichen Kontakte, die meist ausschlaggebend für die Zusammenarbeit sind. Das gesteigerte Involvement öffnet möglicherweise die Türen für die Schulung von Thekenpersonal, das wiederum zu einer Absatzsteigerung bayerischer Käse an der Theke führt und die Durchführung von Vkf-Aktionen nachhaltig verbessert. Allerdings trat der Zielkonflikt zwischen Hersteller und Handel auch im Gemeinschaftsmarketing deutlich zu Tage. Für den Handel bedeutet Verkaufsförderung die Möglichkeit zur Profilierung gegenüber Konkurrenten, Steigerungen der Absatzmenge von Aktionsprodukten und Verbundeffekten. Er verfolgt damit gesamtortiments- bzw. einkaufsstättenbezogene Ziele. Der Hersteller möchte dagegen seine Produkte fördern und erhofft sich durch Einsatz von Werbemitteln und Handzetteln dieses Ziel zu erreichen. Die Schwierigkeiten, die bei der Einigung zwischen Verarbeiter und Handel bei den einzelnen Aktionsprodukten bestehen, wurden durch die Befragung bestätigt. So versuchen die Verarbeiter, umsatzschwächere Produkte über das Gemeinschaftsmarketing zu verkaufen, während der Handel für Aktionen meist nur attraktive Herstellermarken aufnehmen möchte. Eine Möglichkeit, diesem Zustand entgegen zu treten, wäre ein anreizkompatibles Belohnungssystem, das die Handels- und Verarbeiterinteressen aneinander bindet. Denkbar ist die Schaffung von variablen Zuschüssen, deren Höhe von der Erfüllung bestimmter Vorgaben abhängt. Bei Einhalten der Vorgaben werden so genannte Credit Points gesammelt, die bei der Abrechnung vergütet werden. Obligatorisch ist dabei eine kontinuierliche Kontrolle der Umsetzung durch die LVBM mittels aller aufgeführten Instrumente. Im Kommunikationsbereich Verkaufsförderung befindet man sich unmittelbar an der für die Absatzförderung entscheidenden Stelle: am Kühlregal! Hier zeigt sich, ob die Arbeit aller Kommunikationsbereiche den Verbraucher entscheidend beeinflussen konnte, so dass eine Bewertung unumgänglich ist.

#### 5.1.1.4 Messen und Ausstellungen

Im Kommunikationsbereich Messen und Ausstellungen wurden im Inland Fach- und Verbrauchermessen sowie Regionalausstellungen unterschieden. Evaluiert wurden die Verbrauchermesse *Consumenta* in Nürnberg sowie die Regionalausstellungen in Rosenheim und Passau<sup>99</sup>. Problematisch war das Fehlen konkreter Ziele im Messebereich, so dass die Besucher generell zum Stand der LVBM befragt wurden. Während der Stand im Ganzen meist wahrgenommen wurde, blieben die einzelnen Mol-

---

<sup>99</sup> Im Ausland trat die LVBM in Gemeinschaft mit dem Bayerischen Staatsministerium für Landwirtschaft und Forsten auf, weshalb hier keine Überprüfung erfolgte.

kereien bei den Besuchern sehr unterschiedlich im Gedächtnis. An die Molkereien erinnerten sich in Nürnberg ca. 12%, in Passau 58% und in Rosenheim 33%. Das Ergebnis scheint enttäuschend, ist jedoch im Kontext der Informationsflut, die auf die Besucher einströmt, zu relativieren. So ist der Stand auf Verbrauchermessen für die bayerische Milchwirtschaft ein großer Sympathieträger, der vor allem bei Verbrauchern fortgeschrittenen Alters wahrgenommen wird. Dies bestätigten zahlreiche Gespräche am Rande der Interviews in Nürnberg. Hervorgehoben wird von dieser Personengruppe vor allem die Kontinuität der Präsenz, da der Gemeinschaftsstand auch gezielt aufgrund der guten Erfahrung der vorgehenden Jahre immer wieder aufgesucht wird. Grundsätzlich sollte eine Messebesucherbefragung nach Operationalisierung der Ziele zwei- bis dreimal pro Jahr von externer Seite durchgeführt werden. Eine Beobachtung der Besucher ist allerdings aufgrund des hohen Zeitaufwands und des geringen Nutzens nicht zu empfehlen. Bei den Fachmessen Anuga (Köln) und InterMopro (Düsseldorf) führte die LVBM bereits seit längerem eine Messekurzbefragung durch, bei der vor allem die Leistungen der LVBM bewertet werden. Äußerst positiv schnitt dabei der Verpflegungsservice ab, da die Aussteller sich und ihre Kunden gegen eine geringe Pauschale im Verpflegungsbereich der LVBM verköstigen können. Durch die regelmäßige Durchführung der Befragung, sind Veränderungen mittels einer Gegenüberstellung der Ergebnisse leicht nachzuvollziehen. So zeigte sich, dass im Laufe der Zeit die InterMopro bei den Molkereien einen höheren Stellenwert als die exportorientierte Anuga eingenommen hat.

### 5.1.2 Zusammenfassende Beurteilung

Die eingesetzten Standardmethoden sind grundsätzlich im Stande, die Maßnahmen im Kommunikationsbereich des Gemeinschaftsmarketing zu bewerten. Die Aussagekraft der Ergebnisse hängt jedoch nicht zuletzt von der Zieldefinition ab, die das operative Controlling auf eine sinnvolle Basis stellt. Gerade im strategischen Bereich wurden große Defizite sichtbar, die grundsätzlich vor der Bewertung der Maßnahmen geklärt werden müssen. Dies kann jedoch nicht allein von der Geschäftsführung und den Mitarbeitern der Institution bewältigt werden. Die von BACHMAYER-STRAßER (2003, S. 100) vorgeschlagene zweigleisige Integration der Controllingaufgaben in intern und extern kann deshalb nur zugestimmt werden, wenn die Organisation langfristig von einem externen Experten betreut wird, der v. a. die strategische Planung koordiniert und prüft. Professionelle Beratung in der Methodenwahl sowie Durchführung garantieren qualitativ hochwertige Ergebnisse, die bei der Größenordnung des eingesetzten Kapitals vonnöten sind.

Der größte Anteil des zur Verfügung stehenden Budgets der Absatzförderung fließt bei der LVBM in den Bereich Werbung. Aus diesem Grund hätte die Bewertung dieses Kommunikationsbereichs die größte Priorität haben müssen, vor allem, da BACHMAYER-STRAßER die Übertragbarkeit des Controlling nach nur geringfügiger Modifikation als sehr gut durchführbar einstuft (BACHMAYER-STRAßER, 2003, S. 280). Die Überarbeitung der Kampagne erlaubte jedoch nur am Rande die Durchführung von Befragungen zur Bekanntheit und zum Slogan. Zudem waren Budgetdaten nicht zugänglich, so dass dieser Bereich drin-

gend transparent gestaltet und einer Bewertung zugänglich gemacht werden muss. Ebenfalls sehr kapitalintensiv ist die Durchführung der Verkaufsförderung. Hier kamen ergänzende Instrumente wie Shop Checks und Befragungen von Thekenpersonal, Marktleiter, Hersteller, Handel und nicht zuletzt der Kunden zum Einsatz, die den Erfolg der Maßnahmen sehr gut abbilden<sup>100</sup>. Der PR-Bereich wurde von BACHMAYER-STRAßER nur Ansatzweise aufgezeigt, weshalb hier verstärkt nach Möglichkeiten gesucht wurde, die Leistungen der PR sichtbar zu machen. Empfehlenswert wäre bei einer Ausweitung des Pressebereichs die Einführung einer Medienresonanzanalyse, die das Stimmungsbild zu bestimmten Themen in der Presse erfasst. Inzwischen wurde die Transparenz im Pressebereich durch einen Agenturwechsel verbessert, da neben der quantitativen Auswertung zunehmend auch auf die qualitative Dimension geachtet wird. Außerdem ist inzwischen die schriftliche Befragung bei Veranstaltungen von Meinungsbildnern obligatorisch, da beispielsweise die CMA Fortbildungen nur bezuschusst, wenn die Bewertungen der Teilnehmer eingereicht werden.

Der Bereich Messen und Ausstellungen entzog sich einer detaillierten Bewertung, da u. a. keine Einsicht in das zur Verfügung stehende Budget und die entstehenden Kosten gewährt wurde, so dass keine Kennziffern wie beispielsweise Kosten pro Molkerei berechnet werden konnten. Diese Daten sind jedoch grundsätzlicher Bestandteil eines Soll-Ist-Vergleichs, da die Erreichung der objektiven Ziele, beispielsweise „Kosten pro Messebesucher unter fünf Euro“, klar nachzuweisen wäre. Auch die quantitative Erfassung der auf Messen ausgegebenen Werbemittel würde helfen, Kosten zu ermitteln und zeigt, wo die Interessensschwerpunkte der Verbraucher liegen. Ebenso gilt es, die Zusammenarbeit mit dem PR- und Media-Bereich auszuweiten und gemeinsam zu überprüfen. Wichtig ist die Dokumentation dieser Ergebnisse in einem gemeinsamen Bericht, um den Mitgliedern der NPO die Leistungen aller Bereiche transparent darstellen zu können.

Die vorliegenden Ergebnisse sind für jeden untersuchten Bereich hilfreich, verschaffen jedoch insgesamt betrachtet keinen Überblick über die Erreichung der Organisationsziele. Die Erfassung dieser Teilaktivitäten ist auf längere Sicht hin unbefriedigend, so dass auch Planungs- und Steuerungsaufgaben des Controlling-Ansatzes umgesetzt werden müssen, um dem Anspruch einer Führungsunterstützung für die Geschäftsführung zu genügen. Welche Schwierigkeiten im Fallbeispiel bei der Übertragung des Controlling-Ansatzes auf die LVBM auftraten und welche Anpassungen für eine erfolgreiche Implementierung vorgenommen werden müssen, wird im folgenden Kapitel erörtert.

---

<sup>100</sup> Dieser Bereich ist auch aufgrund der Arbeiten von KÜTEMEYER (1993) und BACHMAYER-STRAßER (2003) am weitesten entwickelt und erprobt.

## 5.2 Modifizierung des Controlling-Ansatzes für das Gemeinschaftsmarketing als Beispiel angewandter Forschung

*„Fortschritt in Wissenschaft und Praxis entsteht durch das Entdecken von Fehlern. ... Jeder gefundene Fehler ist eine Chance zur Verbesserung“ (RAAB ET AL., 2004, S. 12).*

Die vorliegende Arbeit wird in das Teilgebiet anwendungsbezogener Forschung eingeordnet, da ihr ein konkreter Forschungsauftrag zugrunde liegt, dessen Dimensionen die Auswahl des theoretischen Ansatzes sowie der Methoden beeinflusst. Das nicht-experimentelle Forschungsdesign wird von Vertretern der experimentellen Schule als nichtaussagekräftig zurückgewiesen, während andere Methodiker auf die spezifische Leistungsfähigkeit dieser Untersuchungsanlagen verweisen. „Insbesondere werden dabei die Möglichkeiten zur Hypothesengenerierung (im Gegensatz zur Absicht der Hypothesenüberprüfung bei experimentellen und quasi-experimentellen Designs), aber auch die Einfachheit der Untersuchungsanlage hervorgehoben“ (BUSSMANN ET AL., 1997, S. 196). Mit Hilfe der Fallstudie werden ausführliche Kontextinformationen gesammelt und dokumentiert, um daraus die Schwierigkeiten bei der Übertragung des Controllingkonzepts auf das Gemeinschaftsmarketing ableiten zu können. Dies führt bei Fallbeispielen zu einer hohen internen Validität, die jedoch eine Verallgemeinerung der Ergebnisse nicht zulässt. Ergänzende Untersuchungsstrategien würden sich deshalb empfehlen, um dieser methodischen Schwäche abzuwehren. Für den vergleichenden Fallstudien-Ansatz müssten im vorliegenden Fall weitere Landesvereinigungen gefunden werden, bei denen die interessierenden operativen Variablen möglichst große Varianzen aufweisen, während die übrigen Variablen möglichst gleich (*ceteris paribus*) sein sollten (WOLLMANN, 2000, S. 208). Vor allem letzteres ist bei den Institutionen in Deutschland nicht anzutreffen, da sie sich in Größe, Zielsetzung und Budget unterscheiden. Eine weitere Möglichkeit, die methodischen Schwächen des Fallstudienansatzes zu verringern, ist die Durchführung von vorausgehenden oder ihnen nachfolgenden Breitenrecherchen, z. B. durch mündliche Befragung aller oder eines Großteils der in Betracht kommenden Untersuchungseinheiten. Da jedoch in Institutionen des Gemeinschaftsmarketing für den Produktbereich Milch keine Controllingmaßnahmen zum Einsatz kamen, war dieses Vorgehen wenig fruchtbar. Somit muss die vorliegende Fallstudie als ein Beispiel akzeptiert werden, an dem die Einführung des von BACHMAYER-STRAßER vorgeschlagenen Controlling-Ansatzes für kleine Organisationen im Gemeinschaftsmarketing überprüft wurde. Um den vergleichbaren Institutionen Hilfestellungen bei der Einführung bzw. Durchführung von Controlling leisten zu können, werden im Folgenden die Schwierigkeiten bei der Übertragbarkeit sowie Anpassungsprobleme erörtert.

Institutionen des Gemeinschaftsmarketing im Produktbereich Milch vertrauen auf die Legitimation ihrer Arbeit durch persönliche Kontakte und Netzwerke<sup>101</sup>. Diese Vorgehensweise ist jedoch aufgrund des zunehmenden Legitimationsdrucks der Mitglieder und der „großen Aufmerksamkeit der Öffentlichkeit

---

<sup>101</sup> HORAK führt als Gründe für die Vernachlässigung der Effizienzmessung in NPOs die Nicht-Markt-Ökonomik, den fehlenden Veränderungsdruck sowie fehlendes Know-how an (1995, S. 177).

gegenüber Aktivitäten und Erfolg der Gemeinschaftsinstitutionen“ (BALLING, 1997, S. 102) auf lange Sicht nicht zukunftsweisend. Als solide Basis einer Diskussion, ob eine Maßnahme durchgeführt, fortgeführt oder beendet werden soll, bedarf es eines klaren Nachweises, den das Controlling erbringen kann. Eine systematische Überprüfung aller Kommunikationsbereiche der LVBM wurde erstmals im Jahr 2000 vom BayStMLF gefordert, welches die Aufsicht über die Durchführungsorganisation (LVBM) hat. Im Mittelpunkt der summativen Bewertung stand dabei die Frage nach der Effektivität der Maßnahmen (Wurden mit den eingesetzten Mitteln die Programmziele erreicht?)<sup>102</sup>.

ANNA-MARIA BACHMAYER-STRABER (2003, S. 280) kam in ihrer Dissertation zum Thema „Controlling im Gemeinschaftsmarketing für bayerische Lebensmittel“ am Beispiel des BayStMLF zu dem Schluss, dass der Ansatz des Controlling für die Verbesserung der Effektivität des Mitteleinsatzes sowie der Befriedigung der Erwartungen der verschiedenen Anspruchsgruppen möglich und auch sinnvoll ist. Aus diesem Grund wurden für das Forschungsvorhaben der von ihr erarbeitete Ansatz und die damit verbundene Methodik übernommen. Dabei zeigte sich, dass die von ihr ausgewählten Instrumente im Rahmen eines Controlling auf eine NPO in Abhängigkeit von der Organisationsstruktur, deren Zielsetzung sowie dem Humanfaktor übertragbar sind, die Komplexität des Ansatzes allerdings die personellen Möglichkeiten in kleinen bzw. kleinsten Organisationen überfordert. Im Folgenden werden die aufgedeckten Anpassungsprobleme des Controlling-Ansatzes im NPO-Bereich u. a. mit den Ergebnissen von BACHMAYER-STRABER (2003), ZISCHG (1998) und HORAK (1995) diskutiert. ZISCHG führte eine empirische Erhebung<sup>103</sup> bzgl. des Entwicklungsstandes des Controlling und des Einsatzes von Controlling-Instrumenten in der Praxis von NPOs durch (sämtliche Branchen bzw. Tätigkeitsfelder). Er überprüfte Hypothesen, die sich mit externen bzw. internen Einflussfaktoren hinsichtlich einer erfolgreichen Implementierung des Controlling auseinandersetzen (1998, S. 546). In der vorliegenden Arbeit werden aus den Erfahrungen des Fallbeispiels weitere Einflussfaktoren abgeleitet, die sich jedoch nur auf die untersuchte Organisation beziehen. HORAK setzte sich grundsätzlich mit der Übertragung von Controlling auf NPOs auseinander und ermittelte dafür Ansätze sowie Erfolgsfaktoren.

Die massiven Probleme bei der Einführung des Controlling-Ansatzes am Beispiel der LVBM (vgl. Kapitel 5.1) führten zu Zweifeln an der Nützlichkeit<sup>104</sup> des Controlling-Ansatzes in kleinen NPOs. Die Annahme, dass der Einsatz von Controlling erst ab einer gewissen Organisationsgröße wirtschaftlich ist, wird auch bei ZISCHG gefunden (1998, S. 142). Es bestätigte sich seine Hypothese, dass bei größeren Organisationen der Komplexitätsgrad der Aufgaben steigt und damit auch das Bedürfnis an Verantwortlichkeiten, Information und Koordination. Folglich beschäftigt sich die Forschungsfrage damit, in welcher Weise der Controlling-Ansatz an das zu überprüfende Objekt angepasst werden muss und ob es alternative Mög-

---

<sup>102</sup> Die Überprüfung der Effizienz war nicht Gegenstand des Forschungsauftrags, darf aber keineswegs bei der Implementierung des Controlling-Ansatzes vernachlässigt werden. So wird u. a. die Bedarfsdeckung langfristig nur erreicht, wenn das Wirtschaftlichkeitsprinzip beachtet wird (vgl. SEUFERT, 1999, S. 295).

<sup>103</sup> Die Stichprobe umfasste 1.700 NPOs in Österreich, von denen 205 Fragebögen (12,1%) ausgewertet werden konnten.

<sup>104</sup> Nicht jedoch an der Sinnhaftigkeit, da der Controlling-Ansatz einen wichtigen Schritt in Richtung Professionalisierung einer NPO leisten würde.

lichkeiten der Bewertung für kleine NPOs gibt<sup>105</sup> (vgl. Kapitel 6). An dieser Stelle soll nochmals betont werden, dass weder der Controlling- noch der Evaluations-Ansatz als der richtige bzw. bessere angesehen wird. Es stellt sich vielmehr die Frage, welcher Ansatz aufgrund der in der Fallstudie vorgefundenen Rahmenbedingungen mehr Chancen auf eine tatsächliche Umsetzung hat und welche Vorteile damit verbunden sind. Grundsätzlich muss die Vorgehensweise an das zu überprüfende Objekt angepasst werden. Dabei spielen die Organisation, ihre Aufgabenbereiche und nicht zuletzt der Humanfaktor eine entscheidende Rolle.

### 5.2.1 Anpassung an die Organisation

Die von BACHMAYER-STRAßER (2003, S. 268) ausgearbeiteten Vorschläge orientieren sich an Organisationen, die aufgrund ihrer Größe und Struktur als klein einzustufen sind. Dabei ist die Organisationsgröße kein eindeutiges Merkmal, d. h. es gibt keine Definition von „groß“ oder „klein“. Zur näheren Beschreibung kann der Umfang der Organisation (z. B. Anzahl der Mitarbeiter, Vermögen, Haushaltsvolumen, Anzahl der Mitglieder) sowie die Organisationsebene (z. B. Basisebene oder Dachebene) und die geographische Ausdehnung herangezogen werden. Letztere „hängen oft miteinander zusammen, bedingen einander jedoch nicht“ (SEUFERT, 1999, S. 28). Aufgrund der Anzahl der mit der Absatzförderung betrauten Personen wird das BayStMLF als „klein“ eingestuft (BACHMAYER-STRAßER, 2003, S. 98). HORAK (1995, S. 127) spricht dagegen von einer „Kleinorganisation“ bei mehr als 100 Mitarbeitern. Somit könnte die LVBM mit 17 hauptamtlichen Mitarbeitern und einem zur Verfügung stehenden Budget von 4,8 Mio. Euro als „Kleinstorganisation“ eingeordnet werden.

Daraus leitet sich für die Einführung des Controlling-Ansatzes das zentrale Problem ab, dass aufgrund des Kostendrucks keine interne Controller-Position geschaffen werden kann<sup>106</sup>. Die mit der Einführung verbundenen Aufgaben müssen deshalb an die Angestellten mit meist nur geringen betriebswirtschaftlichen Kenntnissen delegiert bzw. zur Chefsache ernannt werden (vgl. HORAK, 1995, S. 127). Diese Vorgehensweise ist bezüglich der Durchführung der Bewertung mittels der dargelegten Standardmethoden durchaus möglich, zumal größere Untersuchungen an externe Experten vergeben werden können (vgl. „zweigleisige organisatorische Integration der Controllingaufgaben“ BACHMAYER-STRAßER, 2003, S. 276). Das Ausmaß und die Übertragungsmöglichkeiten differieren dabei aber stark (HORAK, 1995, S. 128). So hat sich in der vorliegenden Arbeit aufgrund der langwierigen und letztlich gescheiterten Zieldiskussion gezeigt, dass das Mitarbeiterpotential für die in der Planungsphase anstehenden Aufgaben (vgl. BACHMAYER-STRAßER, 2003, S. 16 ff.) nicht ausreichend war. Somit kann auf eine kontinuierliche Beratung von Experten - auch über die Implementierungsphase hinaus - nicht ver-

---

<sup>105</sup> „Wenn Praxis scheitert, dann ist das nicht der berühmte Unterschied von Theorie und Praxis. Im Gegenteil: Möglicherweise lag der Praxis nicht genug Theorie zugrunde, vielleicht die falsche Theorie“ (RAAB ET AL., 2004, S. 7).

<sup>106</sup> Grundsätzlich ist Controlling als Konzeption auch in der kleinsten Organisationseinheit [...] einsetzbar, die Formalisierung [...] ist aber erst ab einer bestimmten Mindestgröße sinnvoll (HORAK, 1995, S. 247).

zichtet werden<sup>107</sup>. Besteht der Wunsch einer kleinen NPO, sich das Führungskonzept Controlling anzueignen, muss entsprechend ein Budget für die Unterstützung von Dritten eingeplant werden.

Dieser Wunsch ist auch Ausdruck des Bestrebens, die Organisation effizient und effektiv auszurichten. Mit ihm verbunden ist ein Problembewusstsein, welches bei Herantragen der Bewertung durch Dritte überhaupt nicht vorhanden sein kann. In diesem Fall ist die Implementierung mit großen Schwierigkeiten verbunden, da mit großem Widerstand nicht nur von Seiten der Angestellten, sondern auch von der Geschäftsführung gerechnet werden muss. Bei ZISCHG bestätigte sich die Hypothese, dass die erfolgreiche Umsetzung maßgeblich vom Entwicklungsstand des Controlling innerhalb einer Organisation beeinflusst wird (1998, S. 546). Der Erfolg ist somit auch von den Umständen abhängig, unter denen das Controlling eingeführt und durchgeführt werden soll. Als einzigen externen Einflussfaktor konnte ZISCHG (1998, S. 546) die externe Prüfung, beispielsweise durch den Rechnungshof, nachweisen. Somit steigt die Wahrscheinlichkeit des Einsatzes von Controlling-Instrumenten, wenn die Organisation von außen geprüft wird. Dieser Annahme widersprach das Fallbeispiel, da hier zwar externe Prüfungen durchgeführt werden, die Möglichkeit der Controlling-Instrumente, die Grundsätze der Wirtschaftlichkeit (Sparsamkeit und Zweckmäßigkeit) nachzuweisen, jedoch nicht erkannt wurden. Klarheiten über die Motivation und die Ziele der Bewertung müssen deshalb bereits im Vorfeld geklärt werden. Dabei soll auch eingeräumt werden, dass nicht immer die Optimierung der Organisation und ihrer Aufgaben im Mittelpunkt dieses Vorhabens steht. So kann durch die Einführung des Controlling (wie auch einer partizipativen Evaluation) die eigene strategische Position gestärkt werden, indem Unterstützung für oder Widerstand gegen eine bestimmte Maßnahme mobilisiert wird. Zudem kann das Vorhaben auch beschwichtigen, indem die Ankündigung und Durchführung als symbolischer Akt eingesetzt wird. So zeigt bereits die Ankündigung der Durchführung, dass das Problem einer seriösen Abklärung bedarf und dass hierfür das Notwendige unternommen wird (BUSSMANN ET AL., 1997, S. 127).

Grundsätzlich sollte sich das Controlling nicht nur auf ein Projekt beziehen, sondern auf die gesamte Organisation übertragen werden. Der operativen Durchführung geht deshalb die strategische Planung voraus, die eine eingehende Unternehmens-/Umfeldanalyse mit anschließender Strategiekonzeption und –bewertung umfasst (BACHMAYER-STRAßER, 2003, S. 269). Im Fallbeispiel der vorliegenden Arbeit zeigten sich dabei gravierende Probleme, da bereits die Erstellung des Zielsystems scheiterte. Da die LVBM als Lobby-Organisation über ein hohes politisches Konfliktpotential<sup>108</sup> verfügt, war der Aufbau eines funktionstüchtigen Kommunikationsnetzes zwischen den verschiedenen Interessengruppen schwierig. Taktisches Abwarten und Verhandeln, sowie der Verfasserin unbekanntes Abhängigkeiten

---

<sup>107</sup> Diese Empfehlung wird in der Literatur unterschiedlich bewertet (vgl. HORAK, 1995, S. 128). So stimmen einige Autoren ihr bei kleinen Organisationen zu, z. B. bei begrenzter Führungskapazität oder stark beschränkt verfügbaren finanziellen Ressourcen. Sie sehen die Aufgabe des externen Beraters lediglich bei der Konzepterstellung und empfehlen die operative Umsetzung durch die Mitarbeiter. Autoren anderer Meinung bestehen auf die Einrichtung einer Controllierstelle bzw. übertragen die Aufgaben auf die Geschäftsführung. Externes Controlling bietet sich aus ihrer Sicht nur für in sich abgeschlossene und überschaubare Projekte an.

<sup>108</sup> So ist u. a. mit Schwierigkeiten von Seiten der Auftraggeber zu rechnen, wenn die Ergebnisse der Überprüfung nicht mit ihrer Politik und den von ihnen gewollten Maßnahmen im Einklang stehen (ROSSI ET AL., 1988, S. 194).

und (persönliche) Vernetzungen im Organisationsumfeld ließen sämtliche Bemühungen ins Leere laufen.

Einen bedeutenden Einfluss auf die erfolgreiche Umsetzung hat auch der von Vorstand und Geschäftsführung geprägte Führungsstil. Je autoritärer und bürokratischer die Geschäftsführung die Geschicke der NPO leitet und je weniger Eigenverantwortlichkeit den Mitarbeitern übertragen wird, umso häufiger muss bei der Einführung und Durchführung des Controlling Rücksprache mit der Geschäftsführung genommen werden. Anzustreben ist nicht zuletzt wegen des in der Vor- und Rückkopplung eingesetzten Ist-Soll-Abgleichs ein Führungsstil, der sich an Zielen orientiert (WEBER, 2004, S. 96). Eng damit verknüpft ist das Prinzip des „Self-Controllings“, „durch das eine möglichst weitgehende Selbständigkeit dezentraler Geschäftsbereiche gewährleistet werden soll“<sup>109</sup> (SCHIERENBECK/LISTER, 2001, S. 15). Diese Selbständigkeit gestattet den Organisationseinheiten, eigenständig Soll-/Ist-Vergleiche vorzunehmen, woraus ein entsprechendes Problembewusstsein resultiert. Dieser Führungsstil empfiehlt sich vor allem während der Einführung von Zielvereinbarungen und bedarf danach einer Ausweitung in Richtung eines kooperativen Führungsstils. Dabei wird sichergestellt, dass Verantwortung delegiert wird und die Mitarbeiter eigenverantwortlich für ihren Bereich zuständig sind. Dies ist gleichzeitig eine Voraussetzung, um den komplexen Planungsprozess zu bewältigen (HORAK, 1995, S. 247).

Herrscht ein kooperativer Führungsstil, ist bei der Einführung des Controlling-Ansatzes mit einer höheren Akzeptanz von Seiten der Mitarbeiter zu rechnen. Sie sind nicht länger „Aufgabenerfüller“, sondern müssen nun aktiv gegenüber der Geschäftsführung ihr Tun transparent und nachvollziehbar erklären können. Unterstützung liefert dabei das Controlling, das nicht länger als „übergestülpt“ und „Arbeitsbeschaffungsmaßnahme“, sondern als Hilfe verstanden werden kann. „Controlling bedeutet, die bürokratische Führungsphilosophie zu überwinden“ (HORAK, 1995, S. 247).

### 5.2.2 Anpassung an die Aufgabenbereiche

Bei ZISCHG (1998, S. 546) bestätigte sich die Annahme nicht, dass die Branchenzugehörigkeit bzw. das Tätigkeitsfeld sowie die Rechtsform einen Einfluss auf die erfolgreiche Implementierung des Controlling-Ansatzes haben. Somit ist das Problem des Erfolgsnachweises nicht grundsätzlich nur bei NPOs, speziell bei Institutionen des Gemeinschaftsmarketing, anzutreffen. Da hier die Kommunikationsleistungen jedoch im Mittelpunkt stehen (vgl. 2.1.5), bedarf es einer besonderen Beachtung dieses Bereichs bei der Einführung des Controllings. Grundlagen dafür werden im strategischen Bereich geschaffen, indem die Bedürfnisse der Mitglieder geklärt und die Ausrichtung der Organisation sowie eine Marketing-Konzeption verabschiedet werden. BACHMAYER-STRAßER (2003, S. 34 ff.) stellte für die Bewertung der Maßnahmen einen Instrumenten-Katalog zusammen, der v. a. auf qualitativem Wege die Maßnahmen

---

<sup>109</sup> Lediglich bei Aufgaben, die das Gesamtunternehmen betreffen, ist eine Zentralisierung anzustreben.

überprüft. ZISCHG (1998, S. 145) wies nach, dass Controlling-Methoden, die auf der Grundlage einer Überschusserzielung aufbauen, keine Bedeutung für NPOs haben. Des Weiteren werden Instrumente des Marketing-Controlling nur eingesetzt, „wenn die betreffende NPO tatsächlich in einem Markt agiert“. Dies ist bei der vorliegenden Fallstudie der Fall, da sich die Kommunikationsmaßnahmen vor allem an Endverbraucher richten und auf eine Absatzförderung abzielen. Beim Einsatz von Controlling-Instrumenten sind deshalb die Einflussgrößen der Kaufentscheidung sowie die Grundlagen der Entscheidungsfindung bei Gütern des täglichen Bedarfs zu berücksichtigen. Auch sollten Grundkenntnisse über die Wirkung von Kommunikation bekannt sein, um den Maßnahmen bereits in der Planungsphase möglichst gute Ausgangspositionen im Hinblick auf Erfolg zu verschaffen (vgl. Kapitel 3).

Gute Anwendbarkeit stellt BACHMAYER-STRAßER (2003, S. 280) in den Bereichen Werbung und Verkaufsförderung fest, da hier „das etablierte Controllinginstrumentarium aus dem Bereich der gewinnorientierten Organisationen nach geringfügiger Modifikation auf das Gemeinschaftsmarketing übertragen werden kann“. Dieser Feststellung kann zugestimmt werden, wenn dafür im Vorfeld entsprechende **Arbeitsgrundlagen in der strategischen Planung** geschaffen wurden. Aufgrund der Pluralität der Interessengruppen empfiehlt sich für allem für den Kommunikationsbereich Werbung eine transparente Darstellung der Entscheidungsgrundlage hinsichtlich der gewählten Kampagne, abgerundet durch eine von Experten durchgeführte Werbewirkungsprognose. Da aufgrund der Tragweite der Kampagne (beispielsweise hinsichtlich der Festlegung der Botschaft an die Endverbraucher oder das Corporate Design) alle Kommunikationsbereiche betroffen sind, ist die **Bewertung des Bereichs Mediawerbung existentiell für die Organisation**. BACHMAYER-STRAßER (2003, S. 276) empfiehlt Werbeaudits im Abstand von zwei Monaten, an der alle Mitarbeiter, die mit der Werbung betraut sind, teilnehmen. Im vorliegenden Fallbeispiel hat sich gezeigt, dass dieser Rhythmus zu unflexibel ist. Bei einem Mitarbeiterstab von vier Personen, die letztlich die Durchführung der Maßnahmen gewährleisten, können alle Bereiche bei Bedarf bzw. bei wöchentlichen Treffen diskutiert werden. Abhängig ist dies nicht zuletzt vom Führungsstil (s. o.).

Da der PR-Schwerpunkt der LVBM im externen Aufgabenbereich lag, beschränkte sich im Fallbeispiel die Auswahl der einzusetzenden Instrumente. Von Vorteil erwies sich dabei jedoch die Einführung einer **Medienresonanzanalyse**, die die quantitative Erfassung der Clippings erweiterte. Ebenfalls sollte sich das Controlling auch auf den Multimedia-Bereich ausdehnen, damit alle Kommunikationssprachrohre beachtet werden. Obwohl sich viele von BACHMAYER-STRAßER vorgeschlagenen Instrumente zur Überprüfung eignen, ist die Anpassung an den Humanfaktor, wie sich im Fallbeispiel zeigte, ausschlaggebend für eine erfolgreiche Umsetzung und einen kontinuierlichen Fortführung.

### 5.2.3 Anpassung an den Humanfaktor

Einen entscheidenden Einfluss auf die erfolgreiche Implementierung des Controlling-Ansatzes haben Geschäftsführung, Mitarbeiter sowie externe Interessengruppen<sup>110</sup>. HORAK (1995, S. 247) setzt eine „positive Grundstimmung“ bezüglich einer controllingorientierten Unternehmensführung sowie „eine wertfreie Diskussion über die Effizienz im engeren Sinn“ in Bezug zur Zielerfüllung voraus<sup>111</sup>. Gleichzeitig weist er darauf hin, dass diese Voraussetzung aufgrund der Spannungsverhältnisse innerhalb einer NPO nur schwer durchsetzbar ist. Der Aufbau einer intensiven Kommunikationsstruktur legt den Grundstein für das erfolgreiche Fortschreiten der Einführung.

HORAK (1995, S. 367) machte ebenfalls die Feststellung, dass die Einführung von Controlling starke Auswirkungen auf angestammte, langfristig gewachsene Machtverhältnisse hat. Somit wird Controlling als Risiko hinsichtlich einer persönlichen Schlechterstellung und der Controller als Störfaktor in einer gewohnten Umgebung betrachtet. Dabei ist der Grad der Unsicherheit umso höher, je niedriger der Informationsstand ist. Schwierigkeiten bereiten den Mitarbeitern auch die notwendige Flexibilität zur Anpassung an neue Strukturen sowie ein erhöhter Einsatz. Dieser ist jedoch notwendig, da nur durch die Erhöhung der Fachkompetenz der Mitarbeiter der praktische Einsatz der Verfahrenstechniken begünstigt wird (ZISCHG, 1998, S. 142). Lt. HORAK (1995, S. 246) ist sogar ein Mindestmaß an Managementfähigkeiten eine grundlegende Voraussetzung für das Controlling.

Um die Mitarbeiter nicht von vornherein zu überfordern bzw. zu frustrieren, sollte die Anzahl der Instrumente, die kontinuierlich zum Einsatz kommen, beschränkt sein. Im Laufe der Zeit und bei positiven Erfahrungen mit der neuen Materie können weitere Instrumente ausgewählt werden. ZISCHG (1998, S. 546) konnte bestätigen, dass die Höhe des Entwicklungsstandes des Controlling mit dem Umfang der eingesetzten Controlling-Instrumente korreliert. Als Motivatoren können dabei nicht nur monetäre Zuwendungen zum Einsatz kommen. Auch Kompetenzzuteilung, Partizipation oder Handlungsspielräume haben einen unmittelbaren Einfluss auf die Leistungsbereitschaft. Damit dies gelingt, darf die Durchführung des Controlling und die Nutzung der Ergebnisse nicht von anderen Organisationseinheiten behindert werden. Die notwendige Voraussetzung dafür bildet die Verankerung von Problembewusstsein, Kompetenz und Verantwortlichkeit bei den Mitarbeitern (SCHIERENBECK/LISTER, 2001, S. 15).

---

<sup>110</sup> Verschiedene Interessengruppen wie politische Entscheidungsträger, Auftraggeber, Durchführungsorganisationen, Zielgruppen oder auch Konkurrenten sind direkt oder indirekt in das Controlling eingebunden und können die Durchführung somit behindern oder fördern.

<sup>111</sup> Bei erkennbar fehlender Übereinstimmung zwischen historisch gewachsenem Kulturkern im Unternehmen und den gestellten Ansprüchen [...] ist jedoch zu beachten, dass sich die bestehende Unternehmenskultur möglicherweise nur zum Teil an veränderte Bedingungen und Aufgaben anpassen wird“ (MEFFERT/BRUHN, 2000, S. 507).

#### 5.2.4 Erfolgsfaktoren für die Implementierung des Controlling-Ansatzes

Als Abschluss dieses Kapitels und als Quintessenz der Anwendung des Controlling-Ansatzes von BACHMAYER-STRAßER am Beispiel der Landesvereinigung der Bayerischen Milchwirtschaft werden folgende Statements als Voraussetzung für eine erfolgreiche Implementierung angesehen:

- Die Motivation und die Ziele der Einführung des Controlling-Ansatzes müssen im Vorfeld geklärt werden.
- Innerhalb der Institution muss ein Mindestmaß an Managementfähigkeiten vorhanden sein.
- Das Controlling muss zur Chefsache ernannt und eine bürokratische Führungsphilosophie überwunden werden.
- Unumgänglich ist eine kontinuierliche externe Beratung sowohl in der Einführungsphase wie auch in der Durchführung. Eine zusätzliche Unterstützung im operativen Bereich durch externe Dienstleister bietet sich bei umfangreichen und zeitintensiven Bewertungen an.
- Die zu Rate gezogenen externen Berater müssen über ihr Fachgebiet hinaus auch die Besonderheiten des Agrarmarketing sowie das politische Konfliktpotential einer Lobby-Organisation kennen.
- Die Anzahl der Controlling-Instrumente muss dem Wissensstand angepasst werden.
- Der Führungsstil prägt die Einführung des Controlling. Während bei zu großer Autorität der Geschäftsführung die Überprüfungen blockiert werden können, erleichtert ein kooperativer Führungsstil nicht nur die Implementierung, sondern auch die kontinuierliche Weiterführung.
- Die Mitarbeiter müssen zur Durchführung des operativen Controlling befähigt und motiviert werden.

## 6 Entwicklung eines praxisnahen Evaluierungskonzepts für den Kommunikationsbereich im Gemeinschaftsmarketing

*„Ziel soll es sein, evaluativ zu denken.“  
(STRUHKAMP, 2001, S. 14)*

Die bei der Einführung des Controlling-Ansatzes aufgetretenen Schwierigkeiten haben gezeigt, dass im Bereich des Gemeinschaftsmarketing die persönlichen und geschäftlichen Verstrickungen der Anspruchsgruppen komplex sind und die Bewertung der durchgeführten Maßnahmen im (unausgesprochenen aber übereinstimmenden) Sinne aller Beteiligten auch lediglich der Legitimation der bisherigen Vorgehensweise dienen kann. Der eigentliche Zweck der Bewertung, Entscheidungshilfen zu geben, wird hier ad absurdum geführt (MEFFERT/WAGNER/BACKHAUS, 1993, S. 52). Mit der Ankündigung der geplanten Controlling-Maßnahme verbinden viele Mitglieder, dass die von ihnen finanzierten Maßnahmen einer objektiven Überprüfung unterzogen werden. Dient diese Vorgehensweise lediglich der Legitimation und wird dies von den Mitgliedern erkannt, kann es einen Vertrauensverlust nach sich ziehen, der die Fortführung des Gemeinschaftsmarketing durchaus gefährden kann. Die Dringlichkeit einer transparenten Bewertung der Maßnahmen sowie die Implementierung in der Praxis werden deshalb nochmals explizit betont. Dabei eignet sich der Controlling-Ansatz von BACHMAYER-STRAßER für größere Organisationen, in denen eine systematische Vorgehensweise, eine differenzierte Planung sowie betriebswirtschaftliche Grundzüge bei der Abwicklung erkennbar sind und das Ziel einer Effektivitäts- wie auch Effizienzprüfung verfolgen.

Für kleinste Organisationen des Gemeinschaftsmarketing wird der Ansatz der **partizipativen Evaluierung** empfohlen. Er dient ebenfalls dem Nachweis von Erfolg, stellt jedoch die gemeinsame Diskussion der Vorgehensweise von interner wie externer Seite in den Mittelpunkt. Der angestrebte Konsens, der aber auch in einen Dissens münden kann, soll das gegenseitige Verständnis erhöhen, neue Perspektiven schaffen und dadurch langfristig das Profil der Organisation schärfen. Schrittweise sollen die Vorstellungen von Ist und Soll erarbeitet sowie dokumentiert werden und alte Invarianzen gebrochen oder umbewertet werden, damit Neues entstehen und die Qualität der Realisierung des Sollzustandes kontrolliert werden kann (HABERMAS, 1997, S. 179). Dieser Ansatz eignet sich deshalb nur, wenn die Bewertung - über die Legitimation hinaus - die Organisation und ihre Aufgaben tatsächlich optimieren soll, da sie möglicherweise ein hohes Konfliktpotential birgt. Oft sind Evaluierungen mit Misstrauen in das zu Evaluierende behaftet, da sie erst angesichts veränderter finanzieller Rahmenbedingungen oder neuer gesellschaftlicher Diskurse zur Rechtfertigung des eigenen Tuns eingefordert werden (ULRICH/WENZEL, 2003, S. 10). Daneben sind Organisationen nur sehr selten ausschließlich rationale Problemlöser, sondern auch Schlachtfelder der Eitelkeiten, Machtkämpfe und Kompetenzrängeleien (WERSIG in BAERNS, 1997, S. 261). Im Rahmen der partizipativen Evaluierung ist eine möglichst weitgehende Aufdeckung dieser Schwierigkeiten sowie eine Auseinandersetzung damit anzustreben, um einen gemeinsamen Konsens hinsichtlich der Vorgehensweise und Ergebnisinterpretation zu erreichen. Im Gegensatz zum

Controlling kann die partizipative Evaluation aufgrund ihrer interpretativen Sichtweise „kein neutrales Abbildungsinstrument von Daten sein, denn subjektive Werte formen aus Daten Informationen, die wiederum für Handlungen relevant werden“ (HABERSAM, 1997, S. 181).

Im Folgenden wird die Planung und Umsetzung einer Selbstevaluierung im Hinblick auf das Fallbeispiel skizziert. Das vorgeschlagene Konzept ist als zeitbedingtes Konstrukt für einen bestimmten Zweck zu verstehen und bedarf beim Einsatz in vergleichbaren Institutionen einer Anpassung an die dort herrschenden Rahmenbedingungen und Ziele<sup>112</sup>. Im zweiten Unterkapitel werden die bereits vorgestellten Instrumente für die Bewertung der Kommunikationsmaßnahmen im Rahmen einer Selbstevaluierung näher erläutert. Um eine solide Diskussionsgrundlage zu schaffen, werden Erfolgsmaße wie der Zielerreichungsgrad und die Kosten-Effektivitäts-Analyse vorgeschlagen, da sie eine Zieldefinition voraussetzen. Abschließend erfolgt eine zusammenfassende Beurteilung des Evaluierungs-Ansatzes.

## 6.1 Planung und Durchführung der Evaluierung

Für die Evaluierung der Kommunikationsmaßnahmen in kleinsten Organisationen des Gemeinschaftsmarketing wird eine Selbstevaluierung unter fachkundiger externer Begleitung empfohlen. „Unter Selbstevaluierung werden systematische, datenbasierte Verfahren der Beschreibung und Bewertung verstanden, bei denen die praxisgestaltenden Akteure identisch sind mit den evaluierenden Akteuren“ (DEGEVAL, 2004, S. 5). Als Gegenstand der Evaluierung dient dabei die eigene Praxis, so dass es zu einer Vermischung der Grenzen von Selbstevaluierung und interner Evaluierung kommt (DEGEVAL, 2004, S. 6). Die in Kapitel 5.2 herausgearbeiteten Rahmenbedingungen für die erfolgreiche Umsetzung des Controlling-Ansatzes gelten auch für die Evaluierung. Darüber hinaus sind vor allem die Gestaltungsspielräume, die Evaluationsaufgabe, die Verantwortungsdelegation, das Verfahren hinsichtlich Informationsweitergabe und Veröffentlichungen, die Transparenz und das Vertrauen als Grundlage sowie die Identifizierung von personellen und finanziellen Ressourcen zu nennen<sup>113</sup>. Die Evaluierung hat formativen Charakter und begleitet dementsprechend die Mitarbeiter bei der Planung und Durchführung ihrer Aufgaben mit dem Ziel, die laufenden Maßnahmen zu optimieren.

Um den Erwartungen und Bedürfnissen der Anspruchsgruppen im Rahmen des Gemeinschaftsmarketing gerecht werden zu können, muss parallel zur internen Diskussion eine Begleitgruppe<sup>114</sup> mit Vertretern z. B. von Molkereien, Landwirten, Konsumenten, Auftraggeber der Evaluierung bzw. Aufsichtsbehörde oder kooperierende Verbände eingerichtet werden, die umfassend in die Evaluierung einbezogen werden. Die Teilnahme der Unternehmen der Agrar- und Ernährungswirtschaft an Maßnahmen des

---

<sup>112</sup> Eine verbindliche Checkliste, anhand der die Evaluierung abgearbeitet werden kann, steht dem Grundsatz der situationalen Responsivität entgegen (BEYWL, 1988, S. 154).

<sup>113</sup> Weitere Standards für Evaluation im Handlungsfeld der Selbstevaluierung s. DEGEVAL, 2004

<sup>114</sup> Zur Gruppenbildung und Implikationen, die mit einem solchen Status verbunden sind s. SPECKBACHER/PFAFFENZELLER, 2004, S. 200 ff.

Gemeinschaftsmarketing ist weder kontinuierlich noch vollständig, doch sollte zur Erzielung von Synergieeffekten die Abstimmung mit den Einzelmarketingmaßnahmen angestrebt werden (vgl. BALLING, 1997, S. 101/102). Ein Workshop würde es beispielsweise ermöglichen, dass strukturiert, konzentriert und in einem größeren zeitlichen Rahmen die grundsätzlichen Punkte diskutiert werden können. Somit wird die „Analyse und Interpretation von Erscheinungen, Ergebnissen oder Problemen mit der Erarbeitung von Lösungs- oder Verbesserungsvorschlägen kombiniert“ (GEIßENDÖRFER, 2005, S. 141). Die Funktion des Moderators zwischen den Anspruchsgruppen kann dabei von den verantwortlichen Mitarbeitern übernommen werden bzw. sollte bei einem zu erwartendem hohen Konfliktpotential auf die hinzugezogene Fachkraft übertragen werden. Diese verfügt über die notwendige Kompetenz und Integrität, um das Fortschreiten der Evaluierung zu gewährleisten. Als größtes Praxisproblem bei der Partizipation stellt sich bei BEYWL die freiwillige Unterordnung von Sonderinteressen heraus. Es muss vermittelt werden, dass im Mittelpunkt die zu evaluierende Organisation steht, so dass die Beteiligten sich bestenfalls als „learning community“ verstehen (1988, S. 214). Kennzeichen dieser „learning community“ sind u. a. die Definition von Regeln für die Zusammenarbeit, die Praxis als eigentliches Objekt des Wissens, Gruppenselbstreflexion sowie die Aufdeckung von Wertorientierungen hinter den vordergründigen Interessen (BEYWL, 1988, S. 214). Dies fordert einen großen persönlichen Einsatz der Beteiligten, der weit über das normale Maß hinausführt. Außerdem sollten die Mitglieder der Begleitgruppe annähernd gleich durchsetzungsfähig, selbstbewusst und redegewandt sein. Der Forderung, dass keine einseitigen Abhängigkeiten zwischen den verschiedenen Beteiligengruppen bestehen sollten, kann in der Realität selten nachgekommen werden<sup>115</sup>. Trotzdem sollte sich dem Ideal zumindest angenähert werden, da die „Integration machtloser Beteiligengruppen durch Scheinpartizipation“ klar zu verurteilen ist (BEYWL, 1988, S. 208). In welchem Umfang bei dem Aufbau der „learning community“ auf externe Evaluatoren zurückgegriffen werden muss, ist abhängig von der Erfahrung der Organisation bzw. deren Mitarbeitern in Bezug auf Evaluierungen sowie der Komplexität der Fragestellungen. Soll die Effektivität und Effizienz der Organisation auf den Prüfstand gestellt werden, sollten ausreichend zeitliche, personelle und finanzielle Ressourcen eingeplant werden.

Vor der Planung der Evaluierung empfiehlt sich eine Organisationsbeschreibung, die intern erarbeitet und anschließend mit den Ansichten der Anspruchsgruppen abgeglichen wird. So sollten Fragen geklärt werden hinsichtlich der Identität der Organisation, der verfolgten Konzepte/Strategien, der Gliederung der Organisation, der internen und externen Beziehungen, des Führungsstils, der Funktionen und Kompetenzen, der Prozesse und Abläufe, der Mitbewerber und evtl. des Marktes. Aus dieser Faktenanalyse ergibt sich u. a. die Eigendynamik der Organisation sowie ihre Stärken und Schwächen im Vergleich zum Wettbewerb, aus denen die Konsequenzen für die Umsetzung der Maßnahmen gezogen werden können. Grundsätzlich sollten alle Anliegen sowie auch Konfliktthemen zur Sprache gebracht und in ein

---

<sup>115</sup> Bei zu großem Macht- und Kompetenzgefälle empfiehlt BEYWL, das Evaluationsdesign von einem externen Evaluator entwerfen zu lassen. Häufige Rückkopplungen sollen dabei als Ersatz für nicht durchführbare gemeinsame Diskussionen ein Lernen im Evaluationsprozess gewährleisten. Gegebenenfalls muss eine Evaluierung auch abgebrochen werden, wenn die Machtungleichgewichte nicht mehr ausbalanciert werden können (1988, S. 217).

Kategorienschema eingeordnet werden, um daraus die evaluationsleitenden Anliegen auswählen zu können (vgl. BEYWL, 1988, S. 232). So steht als Ergebnis dieser Reflexion die Definition der Leitsätze, Ziele und Zielgruppen der Organisation sowie Fragen, die im Laufe der Zeit durch die Evaluation beantwortet werden sollen (Eingrenzung der Fragestellung). Für den Einstieg empfiehlt sich eine Evaluierung mit begrenztem Umfang, um mit dem Instrumentarium vertraut zu werden und die notwendige Basisarbeit, z. B. der Aufbau eines Kommunikationsnetzes, zu leisten. Zudem sollten „die beteiligten und betroffenen Personen nur soweit notwendig belastet werden, knappe Ressourcen geschont und der Arbeitsprozess nach Möglichkeit unterstützt werden“ (DEGEVAL, 2004, S. 11).

Nach der Eingrenzung der Fragestellung sollte der eigentliche Zweck der Evaluierung geklärt werden. Im vorliegenden Fall ist der Schwerpunkt bei der Erkenntnis- und der Dialog-Funktion zu setzen. Es sollen u. a. Informationen darüber gewonnen werden, welche Maßnahmen des Gemeinschaftsmarketing das Image der beworbenen Produkte bzw. den Absatz erhöhen. Betrachtet man die Effizienz des Gemeinschaftsmarketing, kann nach Wegen gesucht werden, wie die Kosten gesenkt werden können, ohne dabei die Leistungen bzw. deren Wirkung einzuschränken. Ein wichtiger Nutzen wäre die Schaffung von Verständnis für bestimmte Aktivitäten und die Erkenntnis, wie diese in einem gegebenen Kontext und von verschiedenen Standpunkten aus wahrgenommen werden. Grundsätzlich sollte eine Evaluierung nutzer- bzw. nutzenorientiert sein, da die Chancen einer tatsächlichen Nutzung steigen, wenn die Bedürfnisse der potenziellen Nutzer/-innen berücksichtigt werden (STRUHKAMP/RUHE, 2001, S. 321). Als Determinanten der Verwertung von Evaluierungsergebnissen führen ROSSI ET AL. folgende Punkte an: Relevanz, Kommunikation, Informationsverarbeitung durch Nutzer, Plausibilität der Ergebnisse sowie Betroffenheit und Beteiligung der Nutzer (1988, S. 205).

Nach der Klärung grundsätzlicher Fragen sollte auch bei interner Verortung der Evaluierung eine Evaluabilitätsprüfung durchgeführt werden. Sie schafft nochmals für alle Beteiligten Klarheit hinsichtlich der Evaluierbarkeit der Organisation sowie den Zielen und Aufgaben und zeigt, wie effektiv die Organisationsbeschreibung von statten ging (ROSSI ET AL., 1988, S. 35 ff.). Zudem setzt sie voraus, dass die Mitarbeiter und Entscheidungsträger bereit sind, bei der Zieldefinition und Bereitstellung von Informationen mitzuwirken und fixiert diese Bereitschaft in schriftlicher Form (vgl. Kapitel 3.1.2).

Da langfristig die Selbstevaluation der Organisation angestrebt wird, dient als Ausgangspunkt der Evaluierung die funktionsorientierte Grundform, d. h. die Unterteilung nach Kommunikationsbereichen. Die Methoden, die zur Bewertung der Maßnahmen ex post zum Einsatz kommen können, werden im folgenden Kapitel aufgeführt. Im Mittelpunkt sollten dabei (auch im Rahmen einer Selbstevaluation) stets wissenschaftliche Gütekriterien wie Validität, Reliabilität und Objektivität stehen, da sie die Akzeptanz und Fortführung der Evaluierung gewährleisten. Die Annäherung an den Evaluationsgegenstand erfolgt dabei i. d. R. mittels qualitativer Instrumente, wie z. B. Interviews oder Gruppendiskussionen (BORTZ/DÖRING, 2003, S. 307 ff.). Quantitative Instrumente kommen zum Zuge, wenn Vermutungen über Zusammenhänge von Variablen statistisch erhärtet werden sollen. Um die Durchführung praktikabel zu gestalten, sollten jedoch die Stichprobenumfänge nicht zu groß gewählt und der tatsächliche Da-

tenbedarf identifiziert werden. Wichtiger als die Repräsentation wäre z. B. ein „Vorher-Nachher-Vergleich“ oder ein „Mit-Ohne-Vergleich“, um Veränderungen, die möglicherweise auf die Maßnahme zurückzuführen sind, zu ermitteln (vgl. BORTZ/DÖRING, 2002, S. 118 ff).

Die Interpretation der Ergebnisse sollte wiederum gemeinsam mit den Anspruchsgruppen vorgenommen werden. Dies ermöglicht gemeinsam getragene, folgenreiche Entscheidungen, die eine hohe Akzeptanz bei der Basis erlangen. Auch wenn sich Beurteilungen und Empfehlungen nicht „zwanglos aus den Aushandlungsprozessen zwischen den Beteiligengruppen und dem Evaluationsteam ergeben“, so hat die Evaluierung mit der gemeinsamen Diskussion darüber bereits einen großen Teil ihrer Aufgabe erfüllt (BEYWL, 1988, S. 241). Die Ergebnisse sollten als momentan bestmögliche gemeinsame Konstruktionen der am Lernprozess Beteiligten verstanden werden und müssen Gegenstand des Zweifels und der Kritik bleiben (HABERSAM, 1997, S. 182). Die kontinuierliche Fortführung der Evaluierung, ihre Implementierung in der Praxis sowie die Berichterstattung gegenüber den Anspruchsgruppen sind somit obligatorisch.

## 6.2 Evaluierungsinstrumente nach Kommunikationsbereichen

Vor der Zuordnung möglicher Evaluierungsinstrumente zu den Kommunikationsbereichen, erfolgt eine Aufstellung von besonders relevanten, evaluierungsleitenden Fragestellungen für den Kommunikationsbereich im Gemeinschaftsmarketing. Diese wurden aus den Ergebnissen der empirischen Untersuchung und der praktischen Berufserfahrung im Gemeinschaftsmarketing abgeleitet und sollen mittels der Evaluierungsinstrumente beantwortet werden.

### Kommunikationsmaßnahmen (allgemein)

- Welche Erwartungen haben die unmittelbaren Beitragszahler (Milchviehhalter/Molkereien) sowie die in der Begleitgruppe integrierten Personen vom Gemeinschaftsmarketing?
- Wird die Einmaligkeit des Angebots von den Anspruchsgruppen erkannt und erfolgt eine klare Abgrenzung zu Institutionen des Gemeinschaftsmarketing gleicher Produktgruppen?
- Welche quantifizierbaren und qualitativen Wirkungen (beabsichtigte wie nicht beabsichtigte) lösten die Maßnahmen aus (vgl. Kapitel 2.1.5)? Entstanden die Wirkungen aufgrund der Maßnahme oder aufgrund anderer Einflüsse?
- Nimmt die Öffentlichkeit die Kommunikationsmaßnahmen wahr bzw. in welchem Umfang und in welcher Intensität wurden Zielgruppen erreicht?
- Weckt die Maßnahme das Interesse an der beworbenen Produktgattung? Dient sie der Imageverbesserung (vgl. Kapitel 3.2)?
- Vermittelt die Maßnahme Informationen hinsichtlich Produkt-, Einkaufs- oder Verwendungswissen? Wird dabei auf eine emotionale, bildintensive Ansprache sowie einer stetigen Wiederholung von Botschaften geringer Länge geachtet (vgl. Kapitel 3.4.2)?
- Ist eine Nonprofit-Marke als Kommunikationsmittel vielfältiger spezifischer Botschaften an die Zielgruppen, vor allem im Hinblick auf die Wiedererkennung bayerischer Milchprodukte, denkbar?
- Beeinflusst die Maßnahme das Informations- und Weiterempfehlungsverhalten der Zielgruppe? Wird dabei besonderen Wert auf die Zielgruppe der Meinungsbildner und Multiplikatoren gelegt (vgl. Kapitel 3.4.3)?
- Inwiefern kann die durchgeführte Maßnahme den Absatz des beworbenen Produktes fördern?
- Kann durch die Maßnahme eine direkte Absatzförderung nachgewiesen werden?
- Welche (neuen) Wirkungszusammenhänge lassen sich feststellen?
- Welche Werbemittel hat die Maßnahme geschaffen (Zielgruppe, Nützlichkeit)?

*PR-Bereich (speziell)*

- Werden Pressemitteilungen von den Medien aufgegriffen und die Thematik im Sinne des Gemeinschaftsmarketing weiterverfolgt (Nützlichkeit)?
- Werden Beziehungen zur Außenwelt gepflegt, die Vertrauen, Verständnis und Sympathie schaffen?
- Wird auf ein „ausgewogenes“ Verhältnis von klassischer PR-Arbeit und PR-Werbung geachtet?
- Nimmt die Institution des Gemeinschaftsmarketing eine Expertenstellung zu ihrem Produktbereich ein und wird deshalb bevorzugt von den Medien bei Fragestellungen/Krisen aufgesucht (Risikokommunikation)?
- Dienen PR-Events dem Dialog mit den Zielgruppen und sind sie mit einem persönlichen Erlebnis (Interaktion) der Beteiligten verbunden?
- Wird bei der Durchführung von Events auf eine ausreichende Verknüpfung mit anderen Kommunikationsinstrumenten sowie die Eingliederung in das Kommunikationskonzept geachtet?

*Werbung (speziell)*

- Schafft die Basis-Kommunikation ein positives Assoziationsumfeld mit der zu bewerbenden Produktgruppe? Wird das Erlebnisprofil der beworbenen Produktgruppe in den Mittelpunkt gestellt?
- Wird bei der Transfer-Kommunikation auf eine für den Betrachter augenscheinliche Verknüpfung von der zu bewerbenden Produktgruppe und der die Werbung unterstützenden Einzelfirmen bzw. –marken geachtet?
- Wird aus dem Slogan der „Benefit“ und „Reason Why“ ersichtlich?
- Korrespondieren die Werbebotschaftsgestaltung und die Werbeträgerauswahl mit der Copy-Strategie?

*Verkaufsförderung (speziell)*

- Wird die Werbebotschaft nicht nur in Anzeigen, sondern auch am POS kommuniziert?
- Eignen sich die Werbemittel für einen Einsatz am POS?
- Erregen die Vkf-Aktionen die Aufmerksamkeit des Kaufinteressenten am POS und bieten sie starke Kaufanreize?
- Erfüllt der Vkf-Bereich eine Informationsfunktion im Handel? Erhöht die Vkf-Aktion die Mitarbeitermotivation, die in einem Imagegewinn der beworbenen Produktgruppe sowie in verstärkten Kundenempfehlungen resultiert?

*Messen/Ausstellungen (speziell)*

- Bietet das Messekonzept genügend Flexibilität, um die Mitglieder in das „Kommunikationsdach“ zu integrieren? Wird das gemeinsame Konzept vom Messebesucher erkannt?
- Nutzt die Institution des Gemeinschaftsmarketing den Messeauftritt zur Selbstdarstellung und Profilierung beim Messebesucher?

*Sponsoring (speziell)*

- Wurde die Affinität von Gesponsertem und Sponsor überprüft?
- Verfügt der Gesponserte über ausreichend Bekanntheit und Sympathie, um die Werbebotschaft zu transportieren und das Image der beworbenen Produktgruppe zu fördern?
- Kann das Sponsoring über einen längeren Zeitraum hinweg aufrechterhalten werden?
- Wurden die Synergieeffekte mit anderen Kommunikationsinstrumenten geprüft bzw. genutzt?

*Multimedia (speziell)*

- Wurde die Homepage informations- und serviceorientiert sowie interaktiv aufgebaut?
- Ist der technisch einwandfreie Abruf der Seiten für alle User möglich?
- Bestehen genügend personelle, zeitliche und finanzielle Ressourcen, um die Aktualität des Internetauftritts zu gewährleisten?

**Ökonomische Aspekte**

- Wie verteilt sich das Budget auf die einzelnen Kommunikationsbereiche und Maßnahmen?
- Wurden die Mittel effizient eingesetzt oder gibt es Maßnahmen, die mit weniger finanziellem Aufwand die gleiche Wirkung erreichen?
- Wurde eine Kostendegression durch die gemeinsame Wahrnehmung verschiedener Marketinginstrumente mit Institutionen des Gemeinschaftsmarketing gleicher Produktgruppen wahrgenommen?
- Wie wird sich die finanzielle Situation in den kommenden Jahren darstellen und welche Auswirkungen hat dies auf die Kommunikationsmaßnahmen?

Grundsätzlich wird im Evaluierungsprozess der Dreh- und Angelpunkt wegverlagert von den Eigenschaften der zu evaluierenden Maßnahme, hin zu den Interessen und Wertperspektiven der Menschen, die mit dem Gemeinschaftsmarketing zu tun haben bzw. davon betroffen sind (vgl. BEYWL, 1988, S. 151). Aus diesem Grund resultieren die evaluierungsleitenden Fragen immer aus dem Konsens, der im Kommunikationsprozess zwischen Geschäftsführung, Mitarbeiter und Anspruchsgruppen erzielt wird.

Im Rahmen der Fallstudie wurden die im Controlling-Ansatz vorgeschlagenen quantitativen Methoden hinsichtlich ihrer Anwendbarkeit überprüft. Bei der nun folgenden Auswahl und Zuordnung der Evaluierungsinstrumente wurde v. a. darauf geachtet, dass sie im Rahmen einer Selbstevaluation zum Einsatz kommen können. Dabei dürfen sie die personellen wie finanziellen Ressourcen nicht übersteigen, sollten jedoch die mit der Bewertung verbundenen Fragen hinreichend beantworten. Grundsätzlich sollten alle Instrumente unter fachkundiger Begleitung zum Einsatz kommen, um die Qualität der erhobenen Daten sicherzustellen. Bei zunehmender Komplexität ist die Vergabe an externe Stellen ratsam. Als dominierende Methode wird die Befragung angesehen, da sie mit überschaubarem Aufwand viele Informationen und Grundhaltungen der Befragten liefern bzw. aufdecken kann. Bei kontinuierlicher Anwendung, beispielsweise bei wiederkehrenden Veranstaltungen, kann auf standardisierte Fragebögen zurückgegriffen werden, die meist nur geringfügig modifiziert werden müssen. Dies spart Zeit und Kosten, da auch die Auswertung nach bekannter Art und Weise durchgeführt werden kann. Über allen Bereichen steht die Auseinandersetzung mit den Anspruchsgruppen, die Erstellung von Budgetplänen und soweit möglich, die Erfassung betriebswirtschaftlicher Daten. Die folgende Tabelle ordnet die empfohlenen Instrumente den Kommunikationsbereichen zu, wobei Aufgaben mit höchster Priorität mit „A“, mit geringerer bzw. geringster Priorität mit „B“ bzw. „C“ gekennzeichnet sind.

Tabelle 84: Evaluierungsinstrumente nach Kommunikationsbereichen

Priorität	Periodizität	Maßnahme bzw. Instrument	Durchführung	
			intern	extern
<b>Alle Kommunikationsbereiche</b>				
A	laufend	Interviews mit Teilnehmern der Begleitgruppe Gruppendiskussionen Workshops	x	
A	laufend	Budgetplan/Daten zur Aktion	x	
A	laufend	Erfassung betriebswirtschaftlicher Daten	x	
<b>Bereich Public Relations</b>				
A	laufend	Medienresonanzanalyse (Output-Ebene)		x
A bzw. B	laufend bei kleineren Veranstaltungen bzw. in Kombination mit der Evaluierung weiterer Maßnahmen	Befragung von Zielgruppen (Outgrowth- bzw. Outcome-Ebene)	x	x
A	laufend	Dokumentation der Pressekontakte	x	
A	laufend	Quantitative Evaluierung der Homepage		x
A	laufend	Auswertung eingegangener E-Mails und angeforderter Broschüren	x	
C	mindestens einmal pro Jahr	Evaluierung der Homepage	x	x
C	bei besonderen Anlässen	Äquivalenzzwertberechnung	x	
<b>Bereich Werbung</b>				
A	bei Einführung/Modifizierung der Anzeigenkampagne bzw. Werbemittel	Befragung von Zielgruppen Recall- bzw. Recognitiontest Assoziationstest		x
A	laufend	quantitative Auswertung der Werbemitteldatenbank	x	
B	ein- bis zweimal pro Jahr	Verbraucherbefragung zu Slogan und Logo		x
<b>Bereich Verkaufsförderung</b>				
A	Vkf-Aktionen mit Werbemittel-Einsatz	Shop Check	x	x
C	einmal pro Jahr	Marktleiterbefragung	x	x
B	ein- bis zweimal pro Jahr	Verbraucherbefragung		x
C	einmal pro Jahr	Befragung von Molkereien und Handel	x	

<i>Bereich Messen und Ausstellungen</i>				
A	laufend	quantitative Erfassung der abgegebenen Werbemittel	x	
A	Anuga, InterMopro	Messenachbefragung Verarbeiter	x	
B	2-3 Regionalausstellungen	Standbesucherbefragung		x
<i>Bereich Sponsoring</i>				
A	im Vorfeld der Kooperation	Vergleich der Affinität von Gesponsertem und Sponsor	x	
A	abhängig von der Laufzeit	Befragung von Zielgruppen	x	x
<i>Bereich Multimedia</i>				
A	laufend	Quantitative Evaluierung der Homepage		x
A	laufend	Auswertung eingegangener E-Mails und angeforderter Broschüren	x	
C	mindestens einmal pro Jahr	Qualitative Evaluierung der Homepage	x	x

Quelle: eigene Darstellung

Wie bereits erläutert, werden qualitative Instrumente zur Informationsbeschaffung eingesetzt mit dem Ziel, möglichst viele Perspektiven und Meinungen hinsichtlich des Evaluationsgegenstandes zu erfassen. Im Rahmen der Selbstevaluation sind Interviews, Gruppendiskussionen oder Workshops als interaktive Methode einsetzbar. Interviews können vor allem dann zum Einsatz kommen, wenn ein Mitglied der Begleitgruppe nicht an einer gemeinsamen Diskussionsrunde teilnehmen kann. In diesem Fall kann die Geschäftsführung die Meinung dieser Person einholen und in schriftlicher Form weitergeben. Gruppendiskussionen dienen der Entwicklung von Interpretationen während Workshops sich intensiv mit dem Evaluierungsgegenstand und den dabei auftretenden Fragestellungen auseinandersetzt. Dieser Austausch ist Grundlage für die partizipative Evaluierung und somit regelmäßig anzustreben.

Obligatorisch für alle Kommunikationsbereiche ist die Führung einer Budgetübersicht, die neben den Kosten auch die Eckdaten der durchgeführten Maßnahme darstellt. Sie wird von den mit dem Kommunikationsbereich betrauten Mitarbeitern geführt und ermöglicht einen schnellen Überblick über den aktuellen Status. Zudem kann bei fortlaufender Erfassung auf die Ergebnisse der Vorjahre zurückgegriffen werden, die vor allem bei der Planung neuer Maßnahmen hilfreicher sind als „geschätzte Erfahrungswerte“ und „Bauchgefühl“. Sie zeigen realistisch, was eine Maßnahme kosten kann und helfen bei der Entscheidung für oder gegen die Durchführung einer neuen Aktion aus ökonomischer Sicht. Auch wenn die Erfassung betriebswirtschaftlicher Zahlen im Bereich des Gemeinschaftsmarketing nur selten möglich ist, sollten sie nicht grundsätzlich außer Acht gelassen werden. Die Anzahl abgegebenen Werbematerials oder verkaufter Speisen auf Messen sind zumindest ein Anhaltspunkt für die Attraktivität bei der Zielgruppe. Für jede durchgeführte Maßnahme gilt es daher zu prüfen, ob eine Soll-Vorgabe mit „harten Zahlen“ möglich ist.

Der Evaluationsausschuss der DPRG/GPRA<sup>116</sup> hat aufgrund der gegebenen Rahmenbedingungen und unterschiedlichen Wirkungsebenen eine Gliederung für die Evaluierung von Public Relations erarbeitet, die zugleich Standard im angloamerikanischen Raum ist. Dabei stellen die auf einer Ebene ermittelten Resultate jeweils die Grundlage für die Evaluierung auf den nächst höheren Ebenen dar (DPRG, 2000, S. 7/8; ROLKE, 1997, S. 81). Die Medienresonanzanalyse, die qualitative wie quantitative Aspekte einer Veröffentlichung erfasst, ist dabei lediglich der erste Schritt (Output-Ebene). Dieses Instrument sollte aufgrund der Komplexität an eine externe Stelle vergeben werden und laufend zum Einsatz kommen. Der Umfang der Aufbereitung sollte flexibel gehandhabt werden, um unnötige Kosten zu vermeiden, d. h. bei besonderen Events bietet sich eine detaillierte Analyse beispielsweise mit Auswertung von Online-Veröffentlichungen an.

Als nächst höhere Ebene schließt sich die Wahrnehmung bei der Zielgruppe an (Outgrowth-Ebene), deren Evaluierung in Form von Befragungen auch Aussagen bezüglich dem Fremdbild der Organisation ermöglichen. Dies kann durchaus auch in Kombination mit dem Evaluierungsbedarf anderer Kommunikationsbereiche durchgeführt werden, um Kosten zu sparen. Hier bietet sich aufgrund des Umfangs die externe Vergabe an. Bei kleineren Stichprobenumfängen dagegen, wie beispielsweise der Evaluierung einer jährlich wiederkehrenden Fortbildungsmaßnahme, erfolgt die Evaluierung intern.

Komplexere Vorgänge stehen im Mittelpunkt der Outcome-Ebene, die Einstellungs- oder Verhaltensänderungen erfasst. Als letzte Stufe wird die Outflow-Ebene definiert, die den betriebswirtschaftlichen Erfolg misst. Wie bereits angeführt, ist dies im Gemeinschaftsmarketing besonders schwierig und kann nicht allgemein (z. B. Erhöhung des Absatzes von Milchprodukten), sondern lediglich speziell für eine Aktion (z. B. Anzahl verkaufter Milch-Shakes) betrachtet werden. Mit Hilfe der Äquivalenzwertberechnung können nicht entstandene Kosten quantifiziert werden, in dem die Größe des veröffentlichten Artikels mit den Anzeigenpreisen verrechnet werden. Dies kann von interner Seite mit Unterstützung der PR-Agentur durchgeführt werden.

Während die Output-Ebene mittels der Medienresonanzanalyse relativ kostengünstig und schnell erfasst werden kann, ist das Messen der Outgrowth- und Outcome-Ebene aufgrund der einzusetzenden Evaluierungsinstrumente wesentlich aufwändiger. Befragungen und Imageanalysen benötigen nicht nur einen größeren Betreuungsaufwand während der Durchführung, sondern auch in der Auswertung. Trotzdem sollte nicht auf die Evaluierung in den höheren Ebenen verzichtet werden. Am Beispiel des Events „Tag der Milch“ wird deutlich, in welche einzelnen Stufen sich die Evaluierung gliedern sollte (vgl. Tabelle 85).

---

<sup>116</sup> Berufsverbände Öffentlichkeitsarbeit: DPRG (Deutsche Public Relations-Gesellschaft e.V.); GPRA (Gesellschaft Public Relations Agenturen)

Tabelle 85: Ziele und Messkriterien einer PR-Evaluierung am Beispiel „Tag der Milch“

	Operative PR-Ziele	Messkriterien
Output-Ebene	10% aller Jugendlichen und Erwachsenen bis 40 Jahre spielen das eigens entwickelte Computerspiel 50% Abdruck in den Top Ten bayerischer Tageszeitungen 100% Abdruck in den Fachmedien	Medienpräsenz Medienresonanz Imageanalyse Zugriffe auf Website
Outgrowth-Ebene Outcome-Ebene	50% Bekanntheit bei der Gesamtbevölkerung Erreichung definierter Imageziele bei definierten Zielgruppen	Bekanntheitsgrad Imageerfassung
Outflow-Ebene	50 verkaufte Milchshakes pro Internet-Café	Verkaufszahlen

Quelle: eigene Darstellung; Zahlen fiktiv gewählt

Im Bereich Werbung sollte vor der Einführung bzw. Modifizierung der Werbekampagne oder neuen (kostspieligen) Werbemitteln eine Evaluierung mittels einer repräsentativen Verbraucherbefragung und/oder ein Test mit Blickregistrierung bzw. Tachistoskop erfolgen. Aufgrund der Komplexität der Fragestellung bietet sich hier die Vergabe an einen externen Dienstleister an. Dieses Vorgehen bedeutet einen großen finanziellen Aufwand, hilft jedoch die weitaus höheren Folgekosten einer wirkungslosen Kampagne (auch hinsichtlich des Imageverlustes) zu vermeiden. Da Kampagnen über einen längeren Zeitraum verfolgt werden, sollten einzelne Elemente wie Slogan und Logo jährlich oder halbjährlich durch die Zielgruppe bewertet werden. Dafür bietet sich eine externe Evaluierung in Kombination mit Fragestellungen anderer Kommunikationsbereiche an. Der materielle Output sollte intern mit Hilfe einer Werbemitteldatenbank erfasst werden, um stets einen aktuellen Überblick zu gewährleisten. Dieses obligatorische Vorgehen ist kostengünstig, da es ohne großen Aufwand in den Arbeitsablauf integriert werden kann.

Im Bereich Verkaufsförderung nehmen die Shop Checks den bedeutendsten Platz innerhalb der Evaluierungsinstrumente ein. Sie sollten bei allen Vkf-Aktionen mit Werbemittelleinsatz obligatorisch sein und aufgrund des Zeitaufwands an eine externe Stelle vergeben werden. Zeichnet sich eine schlechte Durchführung der Aktion ab, ist sofort der zuständige interne Mitarbeiter zu informieren, so dass er sich evtl. persönlich vor Ort informieren kann. Die Befragung der Marktleiter erscheint aufgrund der geringen Teilnahmebereitschaft nur bei großen Aktionen im Rahmen der Shop Checks als sinnvoll. Da sich die Bemühungen der Absatzförderung auf die Kaufentscheidung am POS auswirken, ist eine Kundenbefragung ein- bis zweimal pro Jahr von externer Seite zu empfehlen. Anstelle von Audits sollte auch einmal pro Jahr die Meinung der Molkereien und des Handels zu den durchgeführten Vkf-Aktionen eingeholt werden. Dies sollte wiederum von interner Seite erfolgen, da es sich hier auch um vertrauliche Aspekte handeln kann und die Beziehung zu den Anspruchsgruppen fördert.

Im Bereich Messen und Ausstellungen ist die quantitative Erfassung der abgegebenen Werbemittel für jede Veranstaltung durch den zuständigen Mitarbeiter obligatorisch. Ebenfalls konstant weitergeführt werden sollte die Messenachbefragung bei den Molkereien nach den großen Fachmessen Anuga und InterMopro, da sie anhand des standardisierten Fragebogens schnell und kostengünstig durchgeführt werden kann. Je nach Anzahl der durchgeführten Aktionen und Regionalmessen sollte auch eine Be-

sucherbefragung von externer Seite durchgeführt werden. Wichtig ist im Messebereich der Einbezug der Kommunikationsbereiche PR und Werbung sowie eine gemeinsame Evaluierung und Dokumentation der Ergebnisse in einem Bericht.

Da das Sponsoring über mehrere Jahre mit einem hohen finanziellen Aufwand verbunden ist, sollte im Vorfeld der Kooperation die Affinität des Gesponserten und des Sponsors abgeglichen werden. Dies kann in Form eines Abgleichs der Ziele und Zielgruppen sowie von Imageanalysen erfolgen. Kommt das Sponsoring zustande, sollte bei jeder Veranstaltung/Auftritt/Zyklus die Zielgruppe hinsichtlich der erreichten Wirkung befragt werden. Je nach Art des Sponsoring variiert dabei der Stichprobenumfang, so dass die Befragung ggf. nach extern verlagert werden muss.

Im Multimedia-Bereich nimmt das Internet eine zunehmend wichtigere Rolle ein, dessen quantitative Evaluierung laufend durch die Auswertung von Server-Protokollen erfolgen sollte. Dieser Dienst wird meist vom Provider angeboten, dem die „logfiles“ in Form von Zugriffs- bzw. Serverprotokollen gespeichert vorliegen. Auf interner Seite lohnen sich die Auswertung eingegangener E-Mails sowie die Anzahl der Bestellungen bzw. des Downloads von Broschüren. Die qualitative Evaluierung, beispielsweise die Nutzerfreundlichkeit betreffend, sollte mittels einer Online-Befragung mindestens einmal pro Jahr durchgeführt werden. Dabei muss, je nach vorliegendem Know-how des verantwortlichen Mitarbeiters, mehr oder weniger auf externe Hilfe zurückgegriffen werden.

Die Kosten der Evaluierung steigen mit der Anzahl an großen, extern durchgeführten Befragungen bzw. komplexen Medienresonanzanalysen. Deshalb sollten hier möglichst viele Synergieeffekte innerhalb der Kommunikationsbereiche wahrgenommen werden, um mit ein oder zwei Befragungen pro Jahr die anstehenden Fragen zu klären. Im Vorfeld einer neuen Anzeigenkampagne ist ein ausführlicher Pretest unumgänglich und sollte deshalb bereits im (Finanzierungs-)Konzept verankert sein. Die angestrebte Selbstevaluation ist damit jedoch nicht gescheitert, sondern kann in vielen kleinen Schritten umgesetzt werden. So ist die quantitative Erfassung von Werbemittelausgängen oder die Auswertung von Pressekontakten und E-Mails ohne zusätzlichen Kostenaufwand in den Arbeitsablauf integrierbar. Auch der zeitliche Mehraufwand relativiert sich, da evtl. bereits bestehende Aufschreibungen EDV-technisch unterstützt werden und damit schneller vonstatten gehen bzw. die strukturierte Vorgehensweise die Kontaktpflege erleichtert. Auch kleinere Befragungen können durchaus intern abgewickelt werden, zumal sie unter externer Begleitung einer Fachkraft konzipiert werden und somit die Qualität der Durchführung gesichert ist. Die Durchführung der Workshops und Diskussionsrunden stellen bei der Einführung der Evaluierung zweifelsohne das wichtigste Instrument dar, das vor allem die Zeit der Beteiligten in Anspruch nimmt. Dort gefasste Beschlüsse können für die Umsetzung des Gemeinschaftsmarketing mindestens so relevante Informationen und Handlungsempfehlungen bereithalten, wie die Ergebnisse, die mittels der Evaluierungsinstrumente gewonnen werden.

### 6.3 Erfolgsmaße als Dialoghilfsmittel

Die Schwierigkeiten einer Erfolgsmessung im Gemeinschaftsmarketing liegen, wie bereits mehrfach aufgeführt in ihrer Struktur sowie an einem kaum operational definierbaren Oberziel. HORAK führt einige Beispiele für NPO-Erfolgsmodelle auf, aus denen deutlich wird, dass sich die Gesamteffizienz nur mit komplexen Modellen annäherungsweise abbilden lässt (1995, S. 178 ff.). Für die interne Evaluierung einer kleinsten Organisation ist die Ermittlung dieses Gesamtnutzens zweitrangig, da die Optimierung der einzelnen Kommunikationsbereiche angestrebt wird. Damit verbunden wird gleichzeitig eine Erhöhung des Gesamtnutzens. Um Erfolgsaussagen treffen zu können, ist somit eine Aufstellung hilfreich, bei der die Evaluierungsergebnisse der unterschiedlichen Instrumente sowie die subjektiven Eindrücke der Beteiligten zusammengefasst werden und dadurch ein Vergleich von Kommunikationsmaßnahmen möglich wird. In Kauf genommen wird dabei, dass die Aggregation der Ergebnisse aufgrund der unterschiedlichen Messtechniken problematisch ist. Das Dilemma – Einhaltung wissenschaftlicher Gütekriterien bei praxisnaher Umsetzung – ist auch bei anderen Modellen zu finden. Der Nutzen dieser Darstellung überwiegt jedoch diese Problematik, da nicht die exakte Ermittlung absolut richtiger Zahlen im Mittelpunkt steht, sondern die übersichtliche Darstellung als Kommunikationsgrundlage dienen soll (HORAK, 1995, S. 186). So legt auch ein von der DEGEVAL verabschiedeter Evaluationsstandard nahe, die Perspektiven, Verfahren und Gedankengänge, auf denen die Interpretationen der Ergebnisse beruhen, sorgfältig zu beschreiben, damit die Grundlagen der Werturteile klar ersichtlich sind.

Eine Bewertung der erhobenen Daten ist jedoch nur möglich bzw. sinnvoll, wenn die Messkriterien in die Ziele eingebaut werden. Mittels dieser Indikatoren kann die Leistungsfähigkeit der Maßnahmen im Hinblick auf die Verwirklichung der Ziele beurteilt werden (MUNCK, WWW, 2000). Dabei geben die Indikatoren Auskunft über die unmittelbaren oder dauerhaften Auswirkungen der durchgeführten Aktionen und ermöglichen die Messung der erzielten Fortschritte. Der Abgleich von Soll- und Ist-Daten lässt bei Planabweichungen möglicherweise gezielte Gegensteuerungsmaßnahmen zu und hilft als Führungsinstrument die Mitarbeiter zu koordinieren, zu motivieren und auch zu beurteilen (SCHIERENBECK/LISTER, 2001, S. 37).

#### 6.3.1 Zielerreichungsanalyse

Die Zielerreichungsanalyse gibt Aufschluss darüber, in welchem Umfang Zielvorgaben erreicht wurden und ermöglicht somit isolierte Erfolgsaussagen. Für die Messung des Zielerreichungsgrads einer Maßnahme zu einem bestimmten Zeitpunkt ist die Definition von operationalisierbaren Zielen unumgänglich. Stellt sich jedoch heraus, dass ein Ziel in der Umsetzung nicht oder kaum erreicht wurde, ist dies möglicherweise auch auf eine unangemessene Zieldefinition zurückzuführen, die eine Änderung oder Umgewichtung für zukünftige Bewertungen erfordert. Der dadurch angestoßene Lernprozess dient nicht nur einer Verbesserung der Maßnahmen, sondern fördert auch das Verständnis der einbezogenen An-

spruchsgruppen für das Gemeinschaftsmarketing. Je mehr sich der Ist- dem Soll-Zustand nähert, umso erfolgreicher wird die Maßnahme bewertet, was im Folgenden anhand von Indexpunkte ausgedrückt wird. Das vollständige Erreichen der Zielkennzahl entspricht dem Index 100 (Soll). Jegliche Abweichung (Ist) wird entsprechend mit mehr bzw. weniger Indexpunkten bewertet.

Die Zielkennzahlen (Sollwerte) können durch Schätzung aus Erfahrung bzw. aus eigenen oder fremden Sekundärdaten festgelegt werden<sup>117</sup> (STRUHKAMP, 2001, S. 322). Neben diesen „objektiven“ Zielen müssen auch persönliche Eindrücke, Meinungen und Vorschläge in die Aufstellung einfließen können. Diese sind jedoch deutlich als solche zu kennzeichnen, damit nicht der Eindruck erweckt wird, sie seien durch objektivierbare Fakten abgesichert (WOTTAWA, 1998, S. 142). Im Evaluierungskonzept erhalten sie deshalb auch keine Punkte, sondern werden mit „Sternchen“ bewertet. Drei Sternchen sind dem Optimum gleichzusetzen.

Jeder Kommunikationsbereich wird separat nach den einzelnen Maßnahmen ausgewertet. Zeitvergleichende Erfolgsaussagen können getroffen werden, wenn die Ausprägung der gleichen Größe zu verschiedenen Zeitpunkten betrachtet wird. So kann durch Addition der einzeln erreichten Punkte an einem Stichtag oder nach Abschluss der Maßnahme, die bis dahin ermittelte Leistung verdeutlicht und mit den Ergebnissen vorheriger Stichtage verglichen werden (vgl. Beispiel Tabelle 86).

Tabelle 86: Zeitvergleichende Erfolgsaussagen im PR-Bereich am Beispiel Lehrerfortbildung

Bewertung	Ziel	Soll	entspricht 100 Punkten	Jahr 2000		Jahr 2002	
				Ist	erzielte Indexpunkte	Ist	erzielte Indexpunkte
objektiv	Mindestteilnehmerzahl: 10% der verschickten Einladungen	10%	100	9%	90	6,5%	65
objektiv	Inhalt wird von den Teil- nehmern zu 90% mit "gut" / "sehr gut" bewertet	90%	100	92%	102	97%	108
objektiv	30% der Teilnehmer be- ziehen Unterrichtsmateri- al der LVBM	30%	100	20%	66	19%	63
subjektiv	Organisat. Abwicklung mit Veranstaltungsort	***		**		*	
subjektiv	Abstimmung mit beteilig- ten Organisationen	***		***		***	
SUMME			300		258		236

Quelle: eigene Darstellung, Zahlen fiktiv gewählt

<sup>117</sup> Alle nachstehenden Beispiele wurden fiktiv von der Verfasserin aufgestellt und folgen keiner Zielhierarchie.

Voraussetzung für diesen Vergleich ist die Betrachtung zweier Maßnahmen, die hinsichtlich der gleichen Zieldefinition und mit gleichen Methoden überprüft wurden. Im Beispiel schneidet die Lehrerfortbildung im Jahr 2000 insgesamt besser ab als zwei Jahre später. Durch die Aufschlüsselung der einzelnen Ziele wird deutlich, wo die Schwachstellen der Maßnahme liegen. Eine Verbesserung kann somit gezielt herbeigeführt werden.

Neben diesem Vergleich einer Maßnahme zu verschiedenen Stichtagen ist auch der Vergleich zweier Maßnahmen in ausgewählten Kommunikationsbereichen möglich. Im Bereich Budget werden die Kosten der jeweiligen Messe aufgeführt. Positive Veränderungen gegenüber dem Ziel werden mit zusätzlichen Punkten, negative mit einem Abzug protokolliert. So sollen beispielsweise beim ersten Ziel die fiktiven Kosten pro teilnehmender Molkerei kleiner bzw. gleich 1.000 Euro sein. Bei Messe 1 liegt man mit 800 Euro um 20% darunter, so dass 120 Punkte gutgeschrieben werden. Bei Messe 2 liegt man um 15% darunter, so dass 115 Punkte notiert werden. Beim zweiten Ziel sollen die Kosten pro Standbesucher kleiner bzw. gleich 5 Euro sein. Bei Messe 1 betragen sie genau 5 Euro, so dass die volle Punktzahl berechnet wird. Bei Messe 2 liegen sie mit 6 Euro um 20% darüber, so dass entsprechend 20 Punkte weniger berechnet werden. Im dritten Beispiel soll der Umsatz pro Standbesucher größer bzw. gleich 7,50 Euro sein. Bei Messe 1 liegen sie mit 9 Euro um 20% darüber, so dass 20 Punkte mehr berechnet werden. Bei Messe 2 liegt man mit 1,50 Euro um 80% darunter, so dass nur 20 Punkte gutgeschrieben werden. Insgesamt betrachtet schneidet Messe 1 bei der Gesamtsumme mit 710 von 900 erreichbaren Punkten besser ab als Messe 2 mit 555 Punkten.

Tabelle 87: Zeitvergleichende Erfolgsaussagen im Messebereich

Zielgruppe	Bewertung	Ziel	Soll	entspricht 100 Punkte	Messe 1		Messe 2	
					Ist	erzielte Index- punkte	Ist	erzielte Index- punkte
Verbraucher	objektiv	80% der Messebesucher können sich an den Stand erinnern	80%	100	50%	62,5	40%	50
	objektiv	80% der Messebesucher können sich an mind. ein verkauftes Produkt erinnern	80%	100	40%	50,0	40%	50
	objektiv	80% der Messebesucher können sich an die teilnehmenden Molkereien erinnern	80%	100	30%	37,5	20%	25
	Zwischensumme			300		150,0		125
Molkereien	objektiv	100% der Molkereien bewerten den Standort innerhalb des Gemeinschaftsstandes mit „sehr gut“	100%	100	80%	80	85%	85
	objektiv	100% der Molkereien bewerten den Zustand u. die Ausstattung des Standes mit „sehr gut“	100%	100	90%	90	80%	80
	objektiv	100% der Molkereien bewerten die Organisation der Messebeteiligung mit „sehr gut“	100%	100	85%	50	80%	50
		Zwischensumme		300		220		215
Budget	objektiv	Kosten/teilnehmende Molkerei $\leq$ 1.000 Euro	1.000 €	100	800 €	120 (plus 20%)	850 €	115
	objektiv	Kosten/Standbesucher $\leq$ 5,00 Euro	5,00 €	100	5,00 €	100	6,00 €	80 (minus 20%)
	objektiv	Umsatz/Standbesucher $\geq$ 7,50 Euro	7,50 €	100	9,00 €	120 (plus 20%)	1,50 €	20 (minus 80%)
		Zwischensumme		300		340		215
<b>Gesamtsumme</b>				<b>900</b>		<b>710</b>		<b>555</b>

Quelle: eigene Darstellung, Zahlen fiktiv gewählt

Grundsätzlich darf das Ergebnis einer Evaluierung jedoch nicht nur anhand der Zielerreichungsgrade festgemacht werden. Vielmehr steht der Prozess der Evaluierungen an sich im Mittelpunkt, der aus der Aushandlung verschiedener Sichtweisen erwächst und Lernprozesse initiiert. Die Ermittlung der Zielerreichung dient somit als Anstoß für Diskussionen und gibt ihnen einen Rahmen, der Ergebnisse fordert. Vor allem bei intern durchgeführten Evaluierungen wird somit endlosen Diskussionen vorgegriffen und der Entscheidungsprozess vorangetrieben.

Grenzen sind der Zielerreichungsanalyse gesetzt, wenn der Vergleich von Institutionen des Gemeinschaftsmarketing anhand der aufgestellten Ziele, die im weitesten Sinne als „Benchmarks“ bezeichnet werden können, angestrebt wird, da die Rahmenbedingungen und Ausgestaltung der Aufgaben stark variieren. Zudem sind die Zieldefinitionen abhängig vom Konsens der internen und externen Seite, der nicht unbedingt von anderen Organisationen mitgetragen werden kann. Auch die gleiche Methodenwahl bei der Bewertung ist unwahrscheinlich, so dass bei einem angestrebten Vergleich die betroffenen Organisationen in einen intensiven Dialog treten müssten (vgl. SEUFERT, 1999, S. 332).

### 6.3.2 Kosten-Effektivitäts-Analyse

Ein Vergleich zweier Maßnahmen aus unterschiedlichen Kommunikationsbereichen ist mittels der Zielerreichungsanalyse nicht möglich, da einerseits die Wirkungen unterschiedlich sein können und andererseits die Ausarbeitung der Ziele bei unterschiedlichen Evaluatoren variieren kann. Deshalb bietet sich für die Planungsphase eine Kosten-Effektivitäts-Analyse an, die vom gesamten Team erarbeitet wird (vgl. BUSSMANN ET AL., 1997, S. 114). Im Vergleich zur Kosten-Nutzen-Analyse, bei der die Kosten sowie der Nutzen in Geldwerten quantifiziert und einander gegenübergestellt werden, stellt man hier die unterschiedlichen Maßnahmen zur Erzielung einer bestimmten Wirkung gegenüber, um das Problem der Monetarisierung des Nutzens zu umgehen. So wird nicht mit absoluten Werten gerechnet, sondern mit leichter ermittelbaren relativen Unterschieden (z. B. teuer/billig). Der Vergleich soll eine Perspektive eröffnen, wie über die Entscheidung zur Durchführung von Maßnahmen diskutiert werden kann. Für die Kosten-Effektivitäts-Analyse müssen beide Parameter abgeschätzt werden, wobei die Evaluierungsergebnisse ähnlicher Maßnahmen hilfreich sein können. Letztlich bleiben die Annahmen jedoch hypothetisch, weshalb die Ergebnisse mit einer gewissen Vorsicht interpretiert werden müssen. So sind möglicherweise nicht alle notwendigen Daten vorhanden oder den Mitarbeitern fehlt das notwendige Know-how für eine realistische Einschätzung der Maßnahme. Die Kosten-Effektivitäts-Analyse liefert allerdings auf eine nachvollziehbare Weise Schätzungen der Effizienz der geplanten Maßnahmen. Er zwingt die Entscheidungsträger zudem, „ökonomische Annahmen und Fragestellungen explizit zu formulieren, statt sie unterschwellig in den Entscheidungsprozess einfließen zu lassen“ (ROSSI ET AL., 1988, S. 167). Dadurch wird zugleich die Voraussetzung für eine Evaluierung in Form einer Maßnahmenbeschreibung und Zieldefinition geschaffen.

Für den Vergleich werden verschiedene Kosten- bzw. Effektivitätskriterien mit einem Vier-Punkte-System (vier Punkte gleich Optimum) bewertet und die dadurch erhaltenen Mittelwerte als Koordinaten (Mittelwert Kosten | Mittelwert Effektivität) in ein Koordinatensystem eingetragen. In der Kategorie „Kosten“ entsprechen vier Punkte „geringen Kosten“ bzw. ein Punkt „hohen Kosten“. In der Kategorie „Effektivität“ bedeutet ein Punkt „geringe Effektivität“ und vier Punkte entsprechend „hohe Effektivität“. Im folgenden Beispiel wird eine Vkf-Aktion einer Messe gegenübergestellt. Beide Maßnahmen werden im Team anhand ausgewählter Wirkkriterien und Kostenfaktoren bewertet.

Tabelle 88: Vergleich von Kommunikationsmaßnahmen anhand der Kosten-Effektivitäts-Tabelle

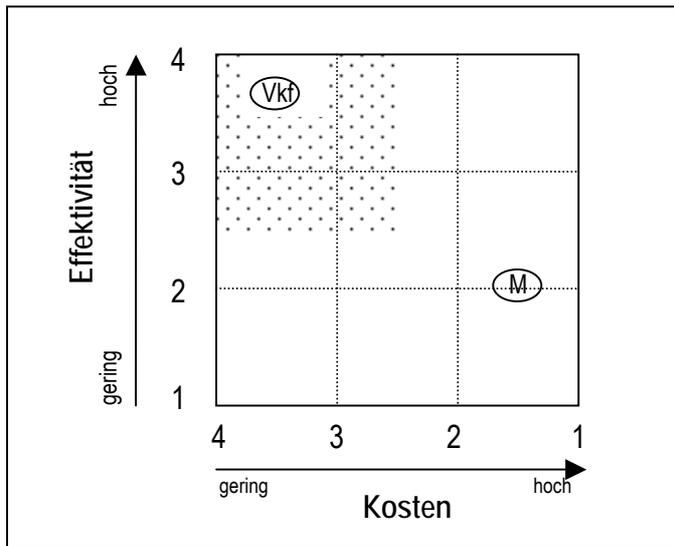
	<i>Vkf-Aktion</i>	<i>Messe</i>
<b>KOSTEN</b>		
Personalkosten	4	1
Kosten für Werbemittel	3	2
<b>Mittelwert</b>	<b>3,5</b>	<b>1,5</b>
<b>EFFEKTIVITÄT</b>		
kaufanregend	4	2
unterstützt Mitglieder	4	3
imagebildend	3	3
Bekanntheit des Produkts	4	1
Bekanntheit des Erzeugers/Produzenten	3	3
Akzeptanz des Beitragszahlers	4	2
Synergieeffekt zu bestehenden Aktionen	3	1
<b>Mittelwert</b>	<b>3,6</b>	<b>2,1</b>

Quelle: eigene Darstellung, Zahlen fiktiv gewählt

Im Beispiel ergeben sich für die Vkf-Aktion die Koordinaten (3,5|3,6) und für die Messe (1,5|2,1). Trägt man die Mittelwerte in ein Koordinatensystem ein, kann die zielbezogene Effizienz<sup>118</sup> realistischer abgeschätzt werden als ohne die für die Analyse notwendigen Vorüberlegungen (vgl. Abbildung 26). Grundsätzlich ist Aktionen, die im oberen linken Quadranten positioniert sind, der Vorzug zu geben, da bei diesen Aktionen geringe Kosten und eine hohe Effektivität vorliegen.

<sup>118</sup> Diese Überlegungen zur Wirtschaftlichkeit sind jedoch nicht mit dem betriebswirtschaftlichen Rationalitätsbegriff gleichzusetzen, der sich i. d. R. auf das Verhältnis zwischen dem Output und den eingesetzten Ressourcen bezieht (outputbezogene Wirtschaftlichkeit) (BUSSMANN ET AL., 1997, S. 114).

Abbildung 26: Vergleich von Kommunikationsmaßnahmen im Kosten-Effektivitäts-Diagramm



Quelle: eigene Darstellung, Zahlen fiktiv gewählt

#### 6.4 Abschließende Beurteilung

Ob bei der Bewertung des Gemeinschaftsmarketing einem modifizierten Controlling-Ansatz oder der partizipativen Evaluierung der Vorzug zu geben ist, hängt im Wesentlichen von den Rahmenbedingungen der Institution ab. Der aufgeführte Perspektivenwechsel soll zur Diskussion hinsichtlich der verschiedenen Möglichkeiten führen, die ihren Ursprung in unterschiedlichen Wissenschaften haben.

Der Ansatz der partizipativen Evaluierung versucht die vielschichtigen Verknüpfungen innerhalb und außerhalb der Organisation des Gemeinschaftsmarketing zu berücksichtigen, indem die Evaluierung intern geplant, jedoch stets in Absprache mit den Anspruchsgruppen weiterentwickelt, umgesetzt und bewertet wird. Diese Vorgehensweise wird in den meisten Fällen mit Konflikten einhergehen und viel Zeit in Anspruch nehmen, verspricht aber eine erfolgreiche Umsetzung der Maßnahmen, da sie von allen Beteiligten mitgetragen werden. Sie wendet sich gegen den Missbrauch von Evaluierung als Legitimationsbeschaffer und sucht nach neuen und kreativen Lösungen. Eine wichtige Rolle spielt dabei auch der externe Betreuer der Evaluierung, der sich mit den Verstrickungen, politischen Hintergründen sowie dem sozialen und historischen Kontext der Organisation auseinandersetzen muss. Im Gegensatz zur Aufgabe des Controllers wird er in die Evaluierung involviert und prägt nicht zuletzt durch seine Verhandlungskompetenz das Ergebnis. Statt externer Bewertung fördert die partizipative Evaluierung die Handlungsorientierung der Beteiligten und erweitert den Blickwinkel hinsichtlich der Anforderungen und Erwartungen, die der Organisation entgegengebracht werden. Eine Voraussetzung dafür ist die Offenheit aller Beteiligten, sich über ihr eigenes Anliegen hinaus zu engagieren und die persönlichen Ansich-

ten zur Diskussion zu stellen. Durch die Konfrontation mit anderen Standpunkten besteht die Chance der eigenen Weiterentwicklung und Stärkung ihrer Position. So wird die Evaluierung letztlich nicht als messtechnischer, sondern als sozialer Prozess verstanden.

Das Verstehen der komplexen und diskontinuierlichen Situation und ihrer Bestimmungsmomente stellt den zentralen ersten Schritt in alternativen Evaluierungskonzepten dar. Im zweiten Schritt schließt sich die Etablierung eines offenen und lernenden Umgangs damit an, da nur auf diese Weise vielfältige Daten erhoben und informativ im Sinne von Verbesserungen genutzt werden können. Eine Grundvoraussetzung dafür ist das evaluative Denken der Organisation sowie die Befähigung der Mitarbeiter, Evaluierungen selbständig durchführen zu können. Auch wenn manche komplexe Befragungen an externe Stellen vergeben werden, so hält doch letztlich der verantwortliche Mitarbeiter die Fäden in der Hand. Durch seine Fähigkeit, Ziele zu setzen und Evaluierungen anzustoßen und zu interpretieren, verbessern sich die Kommunikationsmaßnahmen schrittweise und werden so zum Nutzen der Beitragszahler eingesetzt.

Als Quintessenz wird Organisationen des Gemeinschaftsmarketing empfohlen:

- Evaluierungen als Bestandteil einer Maßnahme zu verstehen und das evaluative Denken zu praktizieren;
- zu Beginn des Evaluierungsprozesses von Geschäftsführung, Mitarbeitern und Anspruchsgruppen gemeinsam getragene Definitionen, Standards und Bewertungsmaßstäbe zu entwickeln;
- die Evaluierungsinstrumente unter Berücksichtigung der gängigen Standards der empirischen Sozialforschung weiterzuentwickeln und stets neu an dem Untersuchungsgegenstand auszurichten;
- den hierarchischen Führungsstil zu überwinden und die Mitarbeiter methodisch fortzubilden;
- den Transfer von Evaluierungsergebnissen in die administrativen und politischen Entscheidungsgremien zu verbessern, um das „institutional learning“ zu erleichtern;
- die Transparenz der Evaluierung zu gewährleisten, um sie einer öffentlichen und wissenschaftlichen Diskussion zugänglich zu machen.

## 7 Zusammenfassung

*Marketingmaßnahmen ohne Kontrolle sind wie eine Uhr ohne Zeiger:  
Alles läuft, aber keiner weiß Bescheid.  
(MEIER-MALETZ, 1998, S. 56)*

Vor dem Hintergrund immer knapper werdender finanzieller Mittel im Agrarbereich und dem steigenden Legitimationsdruck gegenüber den Mitgliedern untersucht diese Arbeit, inwiefern Institutionen des Gemeinschaftsmarketing ihre Kommunikationsmaßnahmen in praktikablem Rahmen auf Erfolg überprüfen können. Am Fallbeispiel der Landesvereinigung der Bayerischen Milchwirtschaft e. V. wird gezeigt, wie der klassische Controlling-Ansatz für die Anwendung in kleinsten Organisationen modifiziert werden muss, um eine erfolgreiche Umsetzung zu gewährleisten. Als Alternative dazu wird die partizipative Evaluierung vorgeschlagen, die im Rahmen eines Kommunikationsprozesses aller Beteiligten und in deren Konsens die Maßnahmen überprüft.

Ausgehend von den Organisationsformen des Agrarmarketing wird eine Einordnung des Gemeinschaftsmarketing vorgenommen und dessen Rahmenbedingungen herausgearbeitet. Die Unterschiede zum Marketing werden anhand charakteristischer Merkmale verdeutlicht. Durch die Absatzförderungsorganisation werden Teilaufgaben des Marketing kooperativ bewältigt, wobei die Teilnahme allen Branchenbeteiligten offen steht. Als übergeordnetes, allgemeines Ziel wird die Absatzförderung bestimmter Produktgruppen angestrebt, von dem die Gesamtheit der Teilnehmer profitieren soll. Ausgehend von den Zielen und Aufgaben des Gemeinschaftsmarketing werden anschließend die klassischen Marketinginstrumente hinsichtlich ihrer Eignung für das Gemeinschaftsmarketing überprüft. Da die Institutionen des Gemeinschaftsmarketing nicht über Ware verfügen, liegen die Instrumente der Preis-, Distributions- und Produktpolitik beinahe gänzlich in Händen der Mitglieder (Hersteller). Das dominierende Instrument ist somit die Kommunikationspolitik, mit deren Einsatz die angestrebte Erhöhung der entsprechenden Marktanteile nur bedingt realisierbar ist. Das Gemeinschaftsmarketing bietet jedoch ein Dach für eine gemeinsame Basiskommunikation zur Erreichung psychologischer Marketingziele. Davon ausgehend werden die Instrumente Öffentlichkeitsarbeit, Mediawerbung, Verkaufsförderung, Messen, Sponsoring und Multimedia-Kommunikation hinsichtlich ihrer Einsatzmöglichkeiten im Gemeinschaftsmarketing überprüft.

Der Kommunikationsmix ist letztlich abhängig von der Aufgabenstellung und der Höhe des Budgets, so dass die Ausgestaltung in jeder Organisation stark variiert. Dies wird am Beispiel von vier nationalen Institutionen sowie einer regionalen Institution des Gemeinschaftsmarketing erläutert. Als Beispiele dienen für Deutschland die Centrale Marketinggesellschaft der deutschen Agrarwirtschaft mbH (CMA), für Österreich der Agrarmarkt Austria (AMA), für die Schweiz die Käseorganisation Schweiz (KOS) (Dachorganisation), das Switzerland Cheese Marketing (SCM) (Consumer-Marketing) und die Schweizer Milchproduzenten (SMP) (Basismarketing-Milch) sowie für Frankreich das Centre Interprofessionnel de Documentation et d'Information Laitières (CIDIL). Es stellt sich heraus, dass bei diesen Institutionen die

Überprüfung der Absatzförderungsmaßnahmen nicht oder nur sporadisch durchgeführt wird. Als regionales Beispiel des Gemeinschaftsmarketing wird die Landesvereinigung der Bayerischen Milchwirtschaft (LVBM) herangezogen, deren Kommunikationsmaßnahmen Gegenstand der folgenden empirischen Überprüfung sind. Die LVBM wurde 1956 gegründet und ist für die Absatzförderung der bayerischen Milchprodukte verantwortlich. Die Finanzierung erfolgt über das Milch- und Fettgesetz, das die Abgabe von 0,1 Cent pro angeliefertem Liter Milch an eine bayerische Molkerei fordert. Die Hälfte des dabei zustande gekommenen Budgets, etwa 4,8 Mio. Euro, fließt dabei in Absatzförderungsmaßnahmen. Eine Überprüfung der Maßnahmen wurde bisher ebenfalls nur sporadisch durchgeführt.

Für den Aufbau eines Bewertungskonzepts werden die Ansätze „Controlling“ und „Evaluierung“ vorgestellt, deren Wurzeln in unterschiedlichen Fachrichtungen liegen. So ist die Betrachtungsweise im Controlling stark betriebswirtschaftlich geprägt, während bei der Evaluierung die sozialwissenschaftliche Sichtweise dominiert. Da grundsätzlich beide Konzepte für die Beurteilung von Marketingaktivitäten geeignet sind, werden ihre Potentiale für den speziellen Einsatz im Gemeinschaftsmarketing herausgearbeitet. Aufgrund des Stellenwerts der Kommunikationspolitik bietet sich das Kommunikationscontrolling, ein Teilbereich des Marketingcontrolling, an. Im Mittelpunkt stehen dabei die Elemente Planung und Kontrolle sowie die Aufbereitung und Weiterleitung von Informationen, die Aufschluss über Einstellungen und Verhaltensweisen der Zielgruppen gemäß spezifischer Kommunikationsziele geben. Da das Controlling für Profit-Unternehmen entwickelt wurde, ist eine Anpassung an die Besonderheiten des Gemeinschaftsmarketing vorzunehmen. Der hohe Stellenwert qualitativer Ziele im Gemeinschaftsmarketing erlaubt nur im begrenzten Maße eine Übertragung der Controlling-Instrumente und führt zur Anwendung und/oder Entwicklung von qualitativ orientierten Verfahren. Als Alternative wird die partizipative Evaluierung vorgeschlagen, die eine Bewertung von Prozessen, Produkten oder Programmen unter Einbezug der Anspruchsgruppen auch auf qualitativer Ebene ermöglicht. Eine Einführung in die Evaluation zeigt die Entwicklung dieses Forschungsgebiets sowie Aufgaben und Vorgehensweisen auf. Ziel der neueren kognitionsorientierten Ansätze ist die Erreichung eines Konsens über die Auswahl der zu bewertenden Maßnahmen und die dafür zum Einsatz kommenden Instrumente, da dies die Akzeptanz der Evaluierung und damit den Nutzen steigert. Der Trend im Non-Profit-Bereich geht zur Implementierung des betriebswirtschaftlichen Ansatzes, wobei Uneinigkeit darüber herrscht, in welchem Umfang eine Übertragung möglich ist.

Unabhängig von der Wahl des Bewertungsansatzes ist die Kaufentscheidung des Verbrauchers ausschlaggebend für den Erfolg der Maßnahmen zur Absatzförderung. Ausgehend von den Mechanik- und Strukturansätzen werden die Einflussgrößen darauf erörtert. Dazu zählen aktivierende Determinanten wie Emotion, Motivation und Einstellung sowie die individuelle Ausgangslage. In diesem Zusammenhang wird auch das Wesen von Images erläutert, die eine Orientierungshilfe in der komplexen Wirklichkeit darstellen. Dabei wird auch die häufig bestehende Diskrepanz von Fremd- und Eigenbild deutlich. Eine Voraussetzung für die Wirkung der Maßnahmen stellt darüber hinaus die Wahrnehmung dar, die eng an das Involvement gekoppelt ist. Lebensmittel werden als Produkte des täglichen Bedarfs aufgefasst, deren Kauf mit relativ geringer kognitiver Beteiligung, d. h. Low-Involvement, abläuft (Ausnahmen

beispielsweise bei Öko-Lebensmitteln oder Lebensmittelskandalen). Aus der daraus resultierenden habitualisierten Kaufentscheidung werden Anregungen für die Ausgestaltung der Kommunikationspolitik abgeleitet.

In der Literatur ist eine Vielzahl an Wirkungsmodellen zu finden, die versuchen, den Einfluss der Kommunikation während der Entscheidungsfindung offen zu legen. Aus diesen werden drei Modelle ausgewählt, um das Zusammenspiel von Kommunikation und den zu erwartenden Wirkungen zu erläutern. Das Impact-Modell folgt der Stufenhierarchie und ist trotz zahlreicher Kritik immer noch Grundlage vieler Werbewirkungsmodelle. Das Modell der Wirkungspfade stellt darüber hinaus das Involvement in den Mittelpunkt und zeigt die unterschiedliche Wirkung der Werbemaßnahmen auf involvierte und nicht-involvierte Kunden. Einen Ansatz zur Veränderung des Images der Landwirtschaft bietet die Theorie der Schweigespirale, die dazu aufruft, zurückhaltende Verbraucher zum Reden zu bringen, Meinungsbildner für sich zu gewinnen und somit die öffentliche Diskussion in neues Fahrwasser zu leiten. Da die Wirkung von Kommunikation meist nicht direkt beobachtbar und messbar ist, werden Indikatoren vorgestellt, die das komplexe Konstrukt möglichst genau beschreiben. Besondere Bedeutung erlangen dabei außerökonomische Erfolgskriterien. Die Grundlagen abschließend werden aus den zahlreichen Methoden der Effizienzmessung (Posttests) im Hinblick auf den Einsatz in einer Institution des Gemeinschaftsmarketing zwölf Instrumente ausgewählt, mit deren Hilfe die Indikatoren ohne großen finanziellen, zeitlichen und organisatorischen Aufwand bewertet werden können.

Im empirischen Teil der Arbeit werden diese Methoden im Rahmen der Fallstudie „Controlling der Absatzförderungsmaßnahmen der Landesvereinigung der Bayerischen Milchwirtschaft e. V.“ anhand des von BACHMAYER-STRÄßER (2003) vorgeschlagenen Controlling-Konzepts angewandt. Auf Wunsch der Institution wurden ausgewählte Maßnahmen der Bereiche Public Relations, Werbung, Verkaufsförderung sowie Messen und Ausstellungen bewertet. Schwerpunkte des Controlling im Bereich Public Relations stellten Aktionen für Meinungsbildner, Multiplikatoren und Jugendliche dar. Diese wurden anhand von schriftlichen bzw. Face-to-Face Befragungen bewertet. Die Auswertung der Pressearbeit erfolgte mittels quantitativer und qualitativer Aspekte, mit Ausblick auf eine Medienresonanzanalyse. Im Kommunikationsbereich Werbung wurde eine quantitative Werbemittelanalyse durchgeführt, um die Empfängerstruktur sowie Häufigkeit/Menge der Bestellungen zu erfassen. Eine Überarbeitung der Werbekampagne ließ darüber hinaus nur sporadische Befragungen hinsichtlich der Punkte Bekanntheit und Slogan zu. Umfangreicher gestaltete sich die Bewertung der Verkaufsförderung, bei der als Instrumente Shop Checks sowie schriftliche und/oder Face-to-Face Befragungen von Herstellern, Handel, Marktleitern, Thekenpersonal und Kunden zum Einsatz kamen. Im Messebereich wurden drei Face-to-Face Befragungen sowie eine Beobachtung auf Regionalmessen durchgeführt. Darüber hinaus erfolgte die Auswertung einer schriftlichen Befragung der Molkereien zum Thema Fachmessen. An die Darstellung der detaillierten Ergebnisse schließt sich ein Exkurs an, der die Ergebnisse einer repräsentativen telefonischen Verbraucherbefragung in Bayern zu den Themen „Milch und Milchprodukte“ sowie „Institutionen des Gemeinschaftsmarketing“ zeigt.

Es stellte sich heraus, dass die eingesetzten Standardmethoden grundsätzlich im Stande sind, die Maßnahmen im Kommunikationsbereich des Gemeinschaftsmarketing zu bewerten. Aufgrund der Rahmenbedingungen der Fallstudie konnte die Frage nach der Effektivität des Gemeinschaftsmarketing jedoch nicht hinreichend beantwortet werden. Die Ergebnisse liefern somit lediglich Verbesserungsvorschläge für die einzelnen Bereiche bzw. Aktionen. Um bei zukünftigen Bewertungen komplexe Fragestellungen zufrieden stellend beantworten zu können, bedarf es als grundlegende Voraussetzung einer vorausgehenden Zieldefinition, die das operative Controlling auf eine sinnvolle Basis stellt. Da die Erfassung von Teileffektivitäten auf längere Sicht hin unbefriedigend ist, müssen zudem auch Planungs- und Steuerungsaufgaben des Controlling-Ansatzes umgesetzt werden, um dem Anspruch einer Führungsunterstützung für die Geschäftsführung zu genügen. Gerade im strategischen Bereich wurden in der Fallstudie große Defizite sichtbar, die grundsätzlich vor der Bewertung der Maßnahmen geklärt werden müssen.

Durch die Fallstudie wurden die Schwierigkeiten und Anpassungsprobleme, die im Rahmen einer Übertragung des Controlling-Ansatzes auf eine Institution des Gemeinschaftsmarketing auftreten können, deutlich. Diese werden mit vergleichbaren Arbeiten aus der Literatur diskutiert und resultieren in der Empfehlung, Modifizierungen hinsichtlich der Organisationsstruktur, der Aufgabenbereiche sowie des Humanfaktors vorzunehmen. Ein wichtiger Faktor für eine erfolgreiche Implementierung ist die Größe der Organisation. Erst mit zunehmender Größe steigt u. a. die Komplexität der Aufgaben und somit auch das Bedürfnis nach Verantwortlichkeiten, Information und Koordination. Zudem kann aufgrund des Kostendrucks bei kleinen bzw. kleinsten Institutionen meist keine interne Controller-Position geschaffen werden, so dass sich die Umsetzung aufgrund mangelnder Fachkenntnisse der Mitarbeiter als schwierig gestaltet. Bei der Anpassung an die Aufgabenbereiche wurde deutlich, dass Controlling-Methoden, die auf dem internen Rechnungswesen wie z. B. der Kosten- und Leistungsrechnung aufbauen, im Gemeinschaftsmarketing unterschätzt werden. Hinsichtlich des Kommunikations-Controlling können vor allem die Instrumente aus den Bereichen Werbung und Verkaufsförderung nach geringer Modifikation aus dem Bereich der gewinnorientierten Organisation übertragen werden, wenn im Vorfeld entsprechende Arbeitsgrundlagen in der strategischen Planung geschaffen wurden. Bezüglich des Humanfaktors muss ein Mindestmaß an Managementfähigkeiten vorausgesetzt werden, um den Controlling-Ansatz realisieren zu können. Da auf eine interne Verortung des Controlling abgezielt wird, ist die Weiterbildung der Mitarbeiter sowie die schrittweise Einführung von Instrumenten vonnöten, um eine Überforderung zu vermeiden. Der Controlling-Ansatz eignet sich daher für größere Organisationen, in denen eine systematische Vorgehensweise, eine differenzierte Planung sowie betriebswirtschaftliche Grundzüge bei der Abwicklung erkennbar sind und die das Ziel einer Effektivitäts- wie auch Effizienzprüfung verfolgen.

Für kleinste Organisationen des Gemeinschaftsmarketing mit weniger als 20 Angestellten wird als Alternative ein partizipatives Evaluierungskonzept entwickelt, welches die gemeinsame Ausarbeitung eines Bewertungskonzepts von internen und externen Beteiligten in den Mittelpunkt stellt. Aufgrund des möglicherweise hohen Konfliktpotentials ist es nur geeignet, wenn die betroffene Organisation, über die Legitimation hinaus, Optimierungen ihrer Maßnahmen anstrebt. Die Ausarbeitung des Konzepts greift

Grundzüge der Planung sowie der Durchführung auf und skizziert diese im Hinblick auf das Fallbeispiel. Ziel ist eine formative Selbstevaluation, deren Rahmenbedingungen dargelegt werden. Anschließend wird die Bedeutung der Partizipation einer Begleitgruppe, die aus Vertretern z. B. von Molkereien, Landwirten und Konsumenten gebildet werden kann, herausgearbeitet. Der angestrebte Konsens soll das gegenseitige Verständnis erhöhen, neue Perspektiven schaffen und dadurch langfristig das Profil der Organisation schärfen. Im Rahmen der Durchführung einer Evaluierung werden die Organisationsbeschreibung, die Eingrenzung der Fragestellung sowie der Zweck der Evaluierung aufgegriffen. Dem schließt sich der Punkt der Evaluabilitätsprüfung an, der für alle Beteiligten klar die Vorgehensweise definiert und die Bereitschaft der Mitarbeiter und Entscheidungsträger zur Mitwirkung schriftlich fixiert. Anschließend wird auf die Methodenwahl sowie die Interpretation der Ergebnisse eingegangen.

Da jede Evaluierung hinsichtlich Zielsetzung und Aufgabenstellung variiert, ist eine Verallgemeinerung der Vorgehensweise nicht möglich. Aus den Ergebnissen der empirischen Untersuchung werden deshalb Beispiele für grundsätzliche Fragestellungen im Gemeinschaftsmarketing abgeleitet, die mit Hilfe des Evaluierungsansatzes beantwortet werden können. Dabei werden allgemeine Fragen zu den Kommunikationsmaßnahmen, spezielle Fragen für die einzelnen Kommunikationsbereiche sowie Fragen hinsichtlich ökonomischer Aspekte formuliert. Es folgt die Wahl der Evaluierungsinstrumente, die im Hinblick auf eine Selbstevaluierung zum Einsatz kommen können. Grundsätzlich wird eine interne Durchführung angestrebt, wobei komplexe Aufgabenstellungen auf externe Fachkräfte übertragen werden müssen, um die Qualität der erhobenen Daten sicherzustellen. Die dafür geeigneten Methoden werden zunächst tabellarisch den Kommunikationsbereichen hinsichtlich der Kriterien Priorität, Periodizität sowie Verortung zugeordnet. Anschließend werden qualitative Instrumente zur Informationsbeschaffung sowie für alle Bereiche obligatorische Aufgaben dargestellt. Darüber hinaus werden Empfehlungen für die Ausgestaltung der Evaluierung in den einzelnen Bereichen aufgeführt. Als Dialoghilfsmittel bei der Interpretation der Ergebnisse werden der Zielerreichungsgrad sowie die Kosten-Effektivitätsanalyse vorgeschlagen, da ihnen eine grundlegende Zieldiskussion vorausgehen muss. Beide Instrumente werden mit Ergebnissen des Fallbeispiels dargestellt, wobei die Probleme der Aggregation messtechnisch unterschiedlich erhobener Daten zugunsten des Nutzens der Darstellung negiert werden. Als Abschluss der Konzeptionsentwicklung werden Empfehlungen für die Umsetzung des partizipativen Evaluierungskonzepts im Gemeinschaftsmarketing gegeben.

Abschließend wird festgestellt, dass die Wahl des Bewertungsansatzes für den Nachweis eines effizienten Mitteleinsatzes für das Gemeinschaftsmarketing, von der Organisation, ihren Aufgaben sowie dem Humanfaktor abhängig ist. Sowohl das Controlling als auch die Evaluierung bieten bei entsprechender Modifizierung die Möglichkeit einer internen Bewertung unter Begleitung eines Experten. Eine grundlegende Voraussetzung dafür ist die Verankerung des evaluativen Denkens in den Institutionen des Gemeinschaftsmarketing sowie eine operationalisierte Zieldefinition, da nur dann die Maßnahmen schrittweise verbessert und im Hinblick auf den Nutzen der Beitragszahler optimiert werden können.

## 8 Literaturverzeichnis

- ABEND, J.; NÄTHER, C.: Schlüsselfaktor Erlebniswelt. Zeitgeist und Trend: Wie neue Verbraucher-Bedürfnisse entstehen. In: Lebensmittel Praxis, Nr. 7, 2000, S. 78-80
- AC NIELSEN MEDIA RESEARCH: Weiße Linie stabil. In: Milch-Marketing, Nr. 5, 2003, S. 10-11
- AGRARMARKT AUSTRIA (AMA): Geschäftsbericht 2001, WWW, URL:[http:// www.ama.at](http://www.ama.at), Stand: 20.09.2003 (a)
- AGRARMARKT AUSTRIA (AMA): AMA-Gesetz, BGBl. Nr. 376/1992, zuletzt geändert durch BGBl.I Nr. 108/2001, WWW, URL:[http:// www.ama.at](http://www.ama.at), Stand: 20.09.2003 (b)
- AID (Hrsg.): Agrarmarketing. Nr. 1252, 1999
- AID (Hrsg.): Regionalmarketing. Nr. 1279, 2001
- ALVENSLEBEN, R. v.: Strategien zur Verbesserung des Image der Landwirtschaft. In: Agra-Europe, Sonderbeilage 2, Nr. 7, 1998
- ALVENSLEBEN, R. v.: Zur Bedeutung von Emotionen bei der Bildung von Präferenzen für regionale Produkte. In: Agrarwirtschaft, Nr. 49, 2000, S. 399-402
- ATTESLANDER, P.: Methoden der empirischen Sozialforschung. 8. bearb. Aufl., Berlin: Gruyter, 1995
- AVENARIUS, H.: Public Relations. Die Grundform der gesellschaftlichen Kommunikation. 2. überarb. Aufl., Darmstadt: Primus Verlag, 2000
- BACHMAYER-STRAßER, A.-M.: Controlling im Gemeinschaftsmarketing für bayerische Lebensmittel. Hamburg: Verlag Dr. Kovač; zugl. Dissertation TUM-Weihenstephan, Professur für Marktlehre der Agrar- und Ernährungswirtschaft, 2003
- BAERNS, B.: PR-Erfolgskontrolle. Frankfurt/Main: Institut für Medienentwicklung und Kommunikation in der Verlagsgruppe Frankfurter Allgemeine Zeitung GmbH, 1995
- BAERNS, B.: PR-Erfolgskontrolle. Messen und Bewerten in der Öffentlichkeitsarbeit; Verfahren, Strategien, Beispiele. Frankfurt/Main: Institut für Medienentwicklung und Kommunikation GmbH in der Verlagsgruppe Frankfurter Allgemeine Zeitung GmbH, 1997
- BALLING, R.: Gemeinschaftsmarketing für Lebensmittel. Kiel: Wissenschaftsverlag Vauk Kiel KG, 1997
- BAYERISCHE LANDESANSTALT FÜR ERNÄHRUNG: Jahresbericht 1998/1999. Wolnzach, 2000
- BAYERISCHES LANDESAMT FÜR STATISTIK UND DATENVERARBEITUNG (Hrsg.): Statistisches Jahrbuch für Bayern 1999. 3. Aufl., München: 1999
- BECKER, J.: Das Marketingkonzept. Zielstrebig zum Markterfolg. München: Verlag C.H. Beck, 1999
- BECKER, J.: Marketing-Konzeption. Grundlagen des ziel-strategischen und operativen Marketing-Managements. 7. überarb. u. ergänzte Aufl., München: Vahlen, 2002
- BECKER, T.; BURCHARDI, H.: Möglichkeiten und Grenzen der Lebensmittelwerbung. Institut für Agrarökonomie der Universität Göttingen, Diskussionsbeitrag 9612, 1996
- BEREKOVEN, L.; ET AL.: Marktforschung. 9. Aufl., Wiesbaden: Gabler, 2001
- BESCH, M.: Agrarmarketing. Grundlagen und Beispiele. In: Marketing ZFP, Heft 1, 1981
- BESCH, M.: Marketing für die Agrarwirtschaft. Vorstellung eines Forschungskonzepts. In: Agrarwirtschaft, Heft 9, 1990

- BEYWL, W.: Zur Weiterentwicklung der Evaluationsmethodologie: Grundlegung, Konzeption und Anwendung eines Modells der responsiven Evaluation. Frankfurt/Main: Lang, 1988
- BIENGER, R.: Öffentlichkeitsarbeit für Theater. Dissertation. München, 1983
- BR-ALPHA: Internet-Lexikon. WWW, URL: <http://www.br-online.de/alpha/global/lexikon.html#p>, Stand: 20.09.2000
- BRUHN, M.: Marketing. Grundlagen für Studium und Praxis. 5. überarb. Aufl. Wiesbaden: Gabler, 2001
- BORTZ, J.; DÖRING, N.: Forschungsmethoden und Evaluation: für Human- und Sozialwissenschaftler. 3. überarb. Aufl. Berlin: Springer, 2002
- BUNDESRECHNUNGSHOF, PRÄSIDENT DES: Erfolgskontrolle finanzwirksamer Maßnahmen in der öffentlichen Verwaltung. Stuttgart: Kohlhammer, 1989
- BUSSMANN, W.; ET AL.: Einführung in die Politikevaluation. Helbing & Lichtenhahn: Frankfurt/Main, 1997
- BUß, E.; PIWINGER, M.: Welchen Wert hat Image? In: PR Forum, Nr. 2, 1998, S. 84-88
- BÜHL, A.; ZÖFEL, P.: SPSS für Windows Version 6. Bonn: Addison-Wesley, 1994
- BÜNING, H.: Operationale Verfahren der Markt- und Sozialforschung: Datenerhebung u. Datenanalyse. Berlin: de Gruyter, 1981
- CENTRE INTERPROFESSIONNEL DE DOCUMENTATION ET D'INFORMATION LAITIÈRES (CIDIL): Homepage. WWW, URL: <http://www.cidil.fr>, Stand: 10.09.2003
- CENTRALE MARKETINGGESELLSCHAFT DER DEUTSCHEN AGRARWIRTSCHAFT (CMA) (Hrsg.): MAFO-BRIEFE, Kennziffer 912, CMA-Marketingforschung Inland. Bonn: CMA, 1987
- CENTRALE MARKETINGGESELLSCHAFT DER DEUTSCHEN AGRARWIRTSCHAFT (CMA): Informationsbroschüre, 2002
- DEUTSCHER BAUERNVERBAND (DBV): Die Milch stärkt Bauern und Verbraucher. In: Agra-Europe, Nr. 23, 2003
- DEUTSCHE GESELLSCHAFT FÜR EVALUATION (DEGEVAL): Standards für Evaluationen. 2002
- DEUTSCHE GESELLSCHAFT FÜR EVALUATION (DEGEVAL): Empfehlungen zur Anwendung der Standards für Evaluation im Handlungsfeld der Selbstevaluation. 2004
- DEUTSCHER INDUSTRIE- UND HANDELSTAG (DIHT): Umgang mit Medien, Presse, Öffentlichkeit. 3. Aufl., DIHT: Berlin, 2000
- DEUTSCHE LANDWIRTSCHAFTS-GESELLSCHAFT (DLG) (Hrsg.): Mehr Beachtung und Glaubwürdigkeit finden – aber wie? Strategien, Erfahrungen und Empfehlungen für Kommunikation- und Ausstellungen. Frankfurt/Main: DLG-Verlag, 2001
- DEUTSCHE LANDWIRTSCHAFTS-GESELLSCHAFT (DLG) (Hrsg.): Landwirtschaft in der Ernährungswirtschaft: die neue Strategie. Frankfurt/Main: DLG-Verlag, 2002
- DEUTSCHE LANDWIRTSCHAFTS-GESELLSCHAFT (DLG) (Hrsg.): Wege zu besserem Image und Ansehen. Frankfurt/Main: DLG-Verlag, 2003
- DEUTSCHE MILCHINDUSTRIE: Branchenzahlen. WWW, URL: <http://www.milch-markt.de/milch/index.html>, Stand: 10.09.2003
- DEUTSCHE PUBLIC RELATIONS-GESELLSCHAFT (DPRG) (Hrsg.): PR-Evaluation. Messen, Analysieren, Bewerten – Empfehlungen für die Praxis. Bonn, 2000
- DIEHL, U.: Kommunikations-Controlling. In: PEPELS, W.: Marketing-Controlling-Kompetenz. Berlin: Schmidt Verlag, 2003

- DIEKHOF, R.: Neueste allgemeine Verunsicherung. In: Werben und Verkaufen, Nr. 20, 1995, S. 58-61
- DONSBACH, W. (Hrsg.): Public Relations in Theorie und Praxis. München: Fischer, 1997
- DREES, N.; KUNZE, F.: Horizontale Kooperation zwischen Herstellern von Markenartikeln innerhalb der Marketing-Kommunikation. In: Werbeforschung & Praxis, Nr. 3, 2001, S. 9-16
- EHRMANN, H.: Marketing-Controlling. Ludwigshafen: Kiehl, 1991
- ELLINGHAUS, U.: Werbewirkung und Markterfolg. München: Oldenburg Verlag, 2000
- ENGELHARDT, A. v.: Werbewirkungsmessung: Hintergründe, Methoden, Möglichkeiten und Grenzen. Band 11. München: R. Fischer, 1999, Schriftenreihe des Medien Instituts Ludwigshafen
- FAULSTICH, W.: Grundwissen Öffentlichkeitsarbeit. München: Fink, 2000
- FELDMANN, S.: Zwölf Sorten Bürger. In: w&v, Nr. 22, 2001, S. 158-160
- FISCHER, K.: Analyse der Ernährungssituation in Bayern auf der Grundlage der Nationalen Verzehrsstudie (1985-1989) und der Bayerischen Verzehrsstudie (1995), München, Technische Universität, Diss., 1998
- FREY, J. H.; KUNZ, G.; LÜSCHEN, G.: Telefonumfragen in der Sozialforschung. Opladen: Westdt. Verlag, 1990
- FORSCHUNGSGEMEINSCHAFT CONTROLLING IN DER LANDWIRTSCHAFT (FCL): Controlling und Qualitätsmanagement in der Agrar- und Ernährungswirtschaft. Münster: Landwirtschaftsverlag, 1994
- GATTERMAYER, F. ET.AL. (Hrsg.): Agrarvermarktung in Österreich. 2. vollst. überarb., erw. Aufl., Wien: Service Fachverlag, 1994
- GEIßENDÖRFER, M.: Evaluation von Programmen und Konzepten der ländlichen Strukturentwicklung dargestellt am Beispiel der EU-Gemeinschaftsinitiative LEADER. Weihenstephan, TUM-Weihenstephan, Lehrstuhl für Wirtschaftslehre des Landbaus, Dissertation 2005 (in Druck)
- HABERSAM, M.: Controlling als Evaluation. Potentiale eines Perspektivenwechsels. München: Rainer Hampp Verlag, 1997
- HALK, K.: Bestimmungsgründe des Konsumentenmisstrauens gegenüber Lebensmitteln. München: ifo Institut für Wirtschaftsforschung, 1993
- HAGEN, L. M.: Der Markt für Medien-Monitoring in Deutschland. Angebote von Instrumenten zur Planung und Kontrolle von Öffentlichkeitsarbeit. In: DPRG NEWS, Nr. 4, 1998, S. 215-219
- HEIN, S.: Public Relations und Soziale Marktwirtschaft. München: Fischer, 1998
- HERMELIN, V.: telefonische Auskunft, CIDIL Paris, 10.09.2003
- HOFF, K.: Gemeinschaftswerbung auf Agrarmärkten. Dissertation Bingen, 1997
- HOLTZ, S.: Public Relations On The Net. New York, Atlanta, Boston: AMACOM, 1999
- HOLTZ-BACHA, C.; KUTSCH A. (Hrsg.): Schlüsselwerke für die Kommunikationswissenschaft. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, 2002
- HORAK, C.: Controlling in Nonprofit-Organisationen. 2. Aufl., Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl., 1995
- HORVÁTH, P.: Controlling, 6. Aufl., München: Vahlen, 1996
- IP DEUTSCHLAND, RESEARCH & KOMMUNIKATION (Hrsg.): Der Werbewirkungskompass. Methodik und generalisierende Ergebnisse. Kronberg, 1999
- IBURG, H.; OPLESCH, A.: Online-PR: exakte Zielgruppenansprache, interaktive Kundenkontakte, innovative Kommunikationskonzepte. Landsberg/Lech: Verlag. Moderne Industrie, 2001

- JASPERT, F.: Methoden zur Erforschung der Werbewirkung. Stuttgart: Poeschel, 1963
- JUNG, H.: Controlling. München: Oldenbourg Verlag, 2003
- KARG, G.: Bayerische Verzehrstudie. WWW, URL: [http://www.wzw.tum.de/wdh/Res/BVS\\_1995/milch-aufnahme.htm](http://www.wzw.tum.de/wdh/Res/BVS_1995/milch-aufnahme.htm), Stand: 07.03.2003
- KATTNIGG, A.: Die Analysephase als Informationsbeschaffungsprozess in Nonprofit-Organisationen. In: Verbands-Management, Nr. 2, 1993, S. 27-37
- KLEIN, N.: Erfolgskontrolle für Tourismuskonzepte. Selbstverlag der Geographischen Gesellschaft Trier, 1994
- KOCKS, K.: Glanz und Elend der PR. Zur praktischen Philosophie der Öffentlichkeitsarbeit. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, 2001
- KOHL, R. L.; UHL, J. N.: Marketing of Agricultural Products. Seventh Edition. New York: Macmillan Publishing Company, 1990
- KOTLER, P. ET AL.: Grundlagen des Marketing. München: Prentice Hall, 1999
- KOTLER, P.; BLIEMEL, F.: Marketing-Management. 10. überarb. u. aktual. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2001
- KREBS, P.: Zukunftsperspektiven im Gemeinschaftsmarketing aus der Sicht des Absatzförderungsfonds der deutschen Land- und Ernährungswirtschaft. Vortrag auf der 45. Ordentlichen Mitgliederversammlung der Landesvereinigung der Bayerischen Milchwirtschaft am 14.11.2002 in Herrsching
- KREISELMAIER, J.; PORST, R.: Methodische Probleme bei der Durchführung telefonischer Befragungen: Stichprobenziehung und Ermittlung von Zielpersonen, Ausschöpfung und Non-Response, Qualität der Daten. Mannheim: ZUMA, 1989 (Arbeitsbericht 12)
- KROTZ, F.: Die Mediatisierung kommunikativen Handelns: Der Wandel von Alltag und sozialen Beziehungen, Kultur und Gesellschaft durch die Medien. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, 2001
- KROEBER-RIEL, W.; WEINBERG, P.: Konsumentenverhalten. 7., verb. und erg. Aufl., München: Vahlen, 1999
- KROEBER-RIEL, W.; ESCH, F. R.: Strategie und Technik der Werbung. Verhaltenswissenschaftliche Ansätze. 5. Aufl., Stuttgart: Kohlhammer, 2000
- KRÜGER, C.; MÜLLER-HENNIG, M.: Greenpeace auf dem Wahrnehmungsmarkt. Studien zur Kommunikationspolitik und Medienresonanz. Bd. 14, 2000
- KUNCZIK, M.: Geschichte der Öffentlichkeitsarbeit in Deutschland. Köln: Böhlau, 1997
- KUß, A.; TOMCZAK, T.: Käuferverhalten: eine marketingorientierte Einführung. 2., völlig neu bearb. Aufl., Stuttgart: Lucius und Lucius, 2000
- KÜTEMAYER, J.: Verbund-Verkaufsförderung als Instrument des Exportmarketing. Marketing der Agrar- und Ernährungswirtschaft, Band 6, Kiel, 1993
- LANDESVEREINIGUNG DER BAYERISCHEN MILCHWIRTSCHAFT E.V. (LVBM): Jahresbericht, 1997
- LANDESVEREINIGUNG DER BAYERISCHEN MILCHWIRTSCHAFT E.V. (LVBM): Jahresbericht, 2002
- LANDESVEREINIGUNG DER BAYERISCHEN MILCHWIRTSCHAFT E.V. (LVBM): mündliche und schriftliche Auskünfte der Mitarbeiter
- LACKNER, U.: telefonische Auskunft, CMA Bonn, 28. Juli 2003
- LIEBL, C.: Kommunikations-Controlling. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag, 2003

- LEBENSMITTELREPORT: Special Verkaufsförderung. Nr. 10, 2001, S. 80-86
- LÖNNECKER, J.: Chancen und Begrenzungen des Milchmarketings. In: Handout Milk Talks – Fachgespräch der deutschen Milchindustrie am 12. Juni 2002 in Frankfurt
- LUTHE, D.: Öffentlichkeitsarbeit für Nonprofit-Organisationen. Eine Arbeitshilfe. 1. Aufl., Augsburg: MaroVerlag, 1994
- MACHADO DA CONDEICAO: Werbewirkungsforschung. Single-Source gegen Trackingstudien. Münster: LIT, 1997, Kommunikationssoziologische Arbeitshefte Bd. 1
- MACNAMARA, J. R.: Evaluation of Public Relations. The Achilles Heel of the PR Profession. In: International Public Relations Review. Nr. 4, 1992, S. 17-31
- MAHLAU, G.: Möglichkeiten des Presse- und Medien-Monitoring. Arbeitsbericht Nr. 12. Institut für Agrarökonomie der Universität Kiel, Lehrstuhl für Agrarmarketing, 1999
- MARTINI, B.-J.: Handbuch PR: Neuwied; Kriftel; Berlin: Luchterhand. – Losebl.-Ausg. Grundwerk, Band 1-3, 2. Aufl., 1994
- MAUERER, N.: Die Wirkung absatzpolitischer Instrumente. Metaanalyse empirischer Forschungsarbeiten. Wiesbaden: Gabler, 1995
- MAYER, H.: Werbewirkung und Kaufverhalten. Stuttgart: Poeschel, 1990
- MEFFERT, H.; WAGNER, H.; BACKHAUS, K.: Was bringt die Werbewirkungsforschung? Dokumentationspapier Nr. 77, Wissenschaftliche Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung, 1993
- MEFFERT, H.; BRUHN, M.: Dienstleistungsmarketing: Grundlagen – Konzepte – Methoden. 3. überarb. u. erw. Aufl., Wiesbaden: Gabler, 2000
- MEIER-MALETZ, M.: Fachhandels-Marketing. Ueberreuter Wirt, 1998
- MERTEN, K.: Einführung in die Kommunikationswissenschaft. Band 1. Münster: LIT, 1999
- MEYER-HULLMANN, K.: Lebensmittelskandale und Konsumentenreaktionen: Analyse der Auswirkungen von Lebensmittelskandalen unter besonderer Berücksichtigung des Informationsverhaltens; dargestellt am Beispiel BSE. Frankfurt/Main: Lang, 1999
- MUNCK, I.: Indikatorensysteme, Europäische Kommission - GD XVI, WWW, URL: [http://www.inforegio.org/wbdoc/docconf/eva/eva04\\_de.htm](http://www.inforegio.org/wbdoc/docconf/eva/eva04_de.htm), Stand: 04.08.2000
- OHLWEIN, M.: Der Zusammenhang zwischen Einstellung, Verhaltensabsicht und tatsächlichem Handeln. In: GfK Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung Nr. 3, 2001, S. 272-286
- OSEC; SCHWEIZERISCHE ZENTRALE FÜR HANDELSFÖRDERUNG (Hrsg.): Erfolgreiches Messemarketing. 1. Aufl. Zürich, 1993
- PEINELT: Bericht Omnibus-Untersuchung zum Tag der Milch 2000 und 2002, vorliegend bei der LVBM (intern)
- PEPELS, W.: Käuferverhalten und Marktforschung. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 1995
- PEPELS, W.: Einführung in die Kommunikationspolitik. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 1996
- PEPELS, W. (Hrsg.): Käuferverhalten. Köln: Fortis-Verlag, 1999
- PFLAUM, D.; LINXWEILER R.: Public Relations der Unternehmung. Landsberg/Lech: Verlag Moderne Industrie, 1998
- PIONTEK, J.: Controlling. 3. Aufl., München: Oldenbourg Verlag, 2005

- PORST, R.: Ausfälle und Verweigerungen bei einer telefonischen Befragung. Mannheim: ZUMA, 1998 (Arbeitsbericht 91/10)
- PRACHHART, M.: Agrarmarketing in Bayern. Probleme und Möglichkeiten der regionalen Absatzförderung. TUM-Weihenstephan, Professur für landwirtschaftliche Marktlehre, Diplomarbeit, 1985
- PREISLER, P.: Controlling. 6. überarb. u. erw. Aufl., Landsberg/Lech: Verl. Moderne Industrie, 1996
- PR-REPORT: Kommunikation durch lokalen Imagetransfer. Fokus Sponsoring. 1. Februar, 2002, S. 7-9
- RAAB, G.; ET AL.: Methoden der Marketing-Forschung. Wiesbaden: Gabler, 2004
- RÄMISCH, G.: Regionale Marktchancen für Produkte des Ökologischen Landbaus. FAM-Bericht 41. Aachen: Shaker, 2000
- RENTENBANK (Hrsg.): Verbraucherorientierung der Landwirtschaft – Ansätze in Öffentlichkeitsarbeit, Produktion, Marketing. Schriftenreihe Band 14. Frankfurt/Main, 2000
- RODE, F. A.: Ist Werbewirkung soziologisch erklärbar? Düsseldorf: GWP media-marketing, 1994
- ROSNER, R.; KÖHLER, S.: Controlling der Absatzförderungsmaßnahmen der Landesvereinigung der Bayerischen Milchwirtschaft e.V. Abschlussbericht zum Forschungsvorhaben, TUM-Weihenstephan, Professur für Marktlehre der Agrar- und Ernährungswirtschaft, Juli 2001
- ROSNER, R.: Controlling der Absatzförderungsmaßnahmen der Landesvereinigung der Bayerischen Milchwirtschaft e.V. Zwischenbericht II zum Forschungsvorhaben, TUM-Weihenstephan, Professur für Marktlehre der Agrar- und Ernährungswirtschaft, September 2000 (a)
- ROSNER, R.: Telefonbefragung bayerischer Haushalte zu den Themenschwerpunkten Milch/Milchprodukte und Institutionen des Gemeinschaftsmarketing, TUM-Weihenstephan, Professur für Marktlehre der Agrar- und Ernährungswirtschaft, Arbeitsbericht 25, 2000 (b)
- ROSSI, P. H.; ET AL.: Programm-Evaluation. Stuttgart: Enke, 1988
- ROGGE, H. J.: Werbung. 5. überarb. u. erw. Aufl., Ludwigshafen (Rhein) : Kiehl, 2000
- ROLKE, L.: Was sind Public Relations wirklich wert? In: Absatzwirtschaft, Nr. 5, 1997, S. 80-84
- RONNEBERGER, F.; RÜHL, M.: Theorie der Public Relations. Ein Entwurf. Opladen: Westdt. Verlag, 1992
- SAHLI, R.: telefonische Auskunft, KOS Bern, 17.09.2003
- SAUER, H.-J.: Möglichkeiten und Grenzen eines Kommunikativen Gemeinschaftsmarketing in der Bundesrepublik Deutschland – dargestellt am Brotmarkt. Dissertation, Institut für Agrarpolitik, Marktforschung und Wirtschaftssoziologie der Rheinischen Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn, 1978
- SCHENK, M.: Medienwirkungsforschung. Tübingen: Mohr, 1987
- SCHIERENBECK, H.; LISTER, M.: Value-Controlling: Grundlagen Wertorientierter Unternehmensführung. München: Oldenbourg, 2001
- SCHIMBORSKI, A.: Imagekontrolle mit längsschnittorientierten Positionierungsmodellen unter besonderer Berücksichtigung der konfirmatorischen Faktorenanalyse, Bd. 2177, Frankfurt/Main: Lang, 1997
- SCHMID, S. J.; ZURSTIEGE, G.: Orientierung Kommunikationswissenschaft. Was sie kann, was sie will. Reinbeck: Rowohlt, 2000
- SCHMIDT, H.: Die Bedeutung des zentralen Gemeinschaftsmarketings für die Wettbewerbsstellung der deutschen Milchwirtschaft. Aachen: Verlag Shaker, 1995
- SCHWARZ, P. ET AL.: Das Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen. 3., vollst. überarb. und erw. Aufl. Bern: Haupt, 1999

- SCHWEIZER MILCHPRODUZENTEN (SMP): Geschäftsbericht 2001. WWW, URL:<http://www.swissmilk.ch>, Stand: 18.03.2003 (a)
- SCHWEIZER MILCHPRODUZENTEN (SMP): Finanzierungsbeschlüsse der Delegiertenversammlung vom 9. April 2003, WWW, URL: [http://www.swissmilk.ch/d/info/img/pdf/federal/finanzierungsbeschluesse\\_d.pdf](http://www.swissmilk.ch/d/info/img/pdf/federal/finanzierungsbeschluesse_d.pdf) pdf Stand: 17.09.2003 (b)
- SELINSKI, H.; SPERLING, U.: Marketinginstrument Messe. Köln: Wirtschaftsverlag Bachem, 1995
- SEUFERT, G.: Verbandscontrolling. Wiesbaden: Gabler, 1999
- SEVENONE MEDIA GMBH (Hrsg.): Werbewirkungsforschung. München, 2000
- SOPEXA DEUTSCHLAND: 40 Jahre Sopexa – Von der staatlichen Förderungsgesellschaft zur Kommunikationsagentur. Pressemitteilung vom 7.11.2002 (a)
- SOPEXA DEUTSCHLAND: 2002 – Rekordjahr für Sopexa Deutschland. Pressemitteilung vom 7.11.2002 (b)
- SPANIER, J.: Werbewirkungsforschung und Mediaentscheidung. Förderung des Informationstransfers zwischen Wissenschaft und Praxis. München: Fischer, 2000
- SPECKBACHER, G.; PFAFFENZELLER, H.: Die Governance von Nonprofit-Organisationen. In: WITT, D.; PURTSCHERT, R.; SCHAUER, R. (Hrsg.): Funktionen und Leistungen von Nonprofit-Organisationen. Wiesbaden: Gabler, 2004
- STEFFENHAGEN, H.: Wirkungen der Werbung. Konzepte – Erklärungen – Befunde. Aachen: Verlag der Augustinus Buchhandlung, 1996
- STOCKMANN, R. (Hrsg.): Evaluationsforschung. Grundlagen und ausgewählte Forschungsfelder. Opladen, 2000
- STRECKER, O.; REICHERT, J. und POTTEBAUM, P.: Marketing in der Agrar- und Ernährungswirtschaft. 3. vollk. überarb. Aufl., Frankfurt/Main: DLG-Verlag, 1996
- STRUHKAMP, G.; RUHE, C.: Evaluation in der Beratungsarbeit. Das „Uhr-Modell“ einer praxisnahen Evaluation. In: Ernährung im Fokus, Nr. 12, 2001, S. 321-324
- STRUHKAMP, G.: Evaluation in der Organisation verankern. In: Ausbildung & Beratung. Nr. 1, 2001, S. 12-14
- SWITZERLAND CHEESE MARKETING (SCM): Geschäftsbericht 2001. WWW, URL:<http://www.switzerland-cheese.com>, Stand: 18.03.2003
- SZYSZKA P. (Hrsg.): Auf der Suche nach Identität. PR-Geschichte als Theoriebaustein. Berlin: VISTAS, 1997
- TETRA-PACK COMPANY MAGAZINE (Hrsg.): Gemeinschaftswerbung. Nr. 87, 2003
- THEUVSEN, L.: Strategisches Management in Nonprofit-Organisationen zwischen Mission und muddling thorough. In: WITT, D.; PURTSCHERT, R.; SCHAUER, R. (Hrsg.): Funktionen und Leistungen von Nonprofit-Organisationen. Wiesbaden: Gabler, 2004
- THIEDIG, F.: Spezialitäten mit geographischer Herkunftsangabe. Frankfurt: Peter Lang, 2003
- TIEBEL, C.: Marketing-Controlling in Non Profit-Organisationen. In: PEPELS, W.: Marketing-Controlling-Kompetenz. Berlin: Schmidt Verlag, 2003 (a)
- TIEBEL, C.: Organisatorische Einordnung des Marketing-Controlling. In: PEPELS, W.: Marketing-Controlling-Organisation. Berlin: Schmidt Verlag, 2003 (b)
- TROMMSDORFF, V.: Konsumentenverhalten. Stuttgart: Kohlhammer, 1998
- UEDING, R.: Management von Messebeteiligungen. Frankfurt: Peter Lang, 1997

- ULRICH, S; WENZEL, F. M.: Partizipative Evaluation. Gütersloh: Verl. Bertelsmann Stiftung, 2003
- UNGER, F.; FUCHS, W.: Management der Marktkommunikation. 2. Aufl., Heidelberg: Physica-Verlag, 1999
- VERBAND DER DEUTSCHEN MILCHWIRTSCHAFT (VDM): Schweizer Käsemarketing wird reorganisiert. In: VDM, Nr. 24, 2003, S. 7
- WAGNER, P.: Marketing in der Agrar- und Ernährungswirtschaft. Stuttgart: Ulmer, 2000
- WAWSCHINEK, O.: Auskunft per E-Mail, Unternehmenskommunikation AMA, Wien, 19.09.2003
- WEBER, J.: Einführung in das Controlling. 10. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2004
- WEBER, J.: Das Advanced-Controlling-Handbuch. Weinheim: Wiley-VCH Verlag, 2005
- WEINDLMAIER, H. ET AL.: Dem Trend auf der Spur. In: Milch-Marketing, Nr. 10, 2001, S. 66-71
- WEX, T.: Managementkonzepte von Nonprofit-Organisationen. In: WITT, D.; PURTSCHERT, R.; SCHAUER, R. (Hrsg.): Funktionen und Leistungen von Nonprofit-Organisationen. Wiesbaden: Gabler, 2004
- WIDMER, T.: Qualität der Evaluation – Wenn Wissenschaft zur praktischen Kunst wird. In: STOCKMANN: Evaluationsforschung. Opladen, 2000, S. 77-102
- WIRTSCHAFTSUNIVERSITÄT WIEN: Marketing. WWW, URL: <http://www.wu-wien.ac.at/usr/h97a/h9750036/definition:marketing.html>, Stand: 22.04.2003
- WISEMAN, M.: SPSS für Windows Special Topics: Einige Grundbegriffe der Statistik. München: Leibniz-Rechenzentrum, 1999 (unveröffentlicht)
- WOLLMANN, H.: Evaluierung und Evaluierungsforschung von Verwaltungspolitik und –modernisierung – zwischen Analysepotential und –defizit. In: Stockmann: Evaluationsforschung. Opladen, 2000, S. 195-231
- WOTTAWA, H.; THIERAU, H.: Lehrbuch Evaluation. 2. Aufl., Bern: Huber, 1998
- WYSS-AERNI, R.: Die Käsewerbung im Ausland soll besser werden. In: Milch, Fettwaren, Eier, Handel, KW 42, 2003
- ZERRES, M.: Handbuch Marketing-Controlling. Berlin: Springer, 2000
- ZERFAß, A.; FIETKAU, K.: Interaktive Öffentlichkeitsarbeit. Der Einsatz von Internet und Online-Diensten im PR-Management. Diskussionsbeitrag Nr. 89 des Lehrstuhls für Unternehmensführung der Universität Erlangen Nürnberg, Nürnberg, 1997
- ZISCHG, K.: Controlling in Non-Profit-Organisationen: eine empirisch, explorative Studie. Frankfurt/Main: Lang, 1998

## 9 Anhang

Anhang 1: Fragebogen Lehrerfortbildung (Schriftliche Befragung)

Anhang 2: Fragebogen Referentinnen (Schriftliche Befragung)

Anhang 3: Fragebogen Beach-Volleyball-Cup Jugendliche (Face-to-Face Befragung)

Anhang 4: Bewertungsbogen Shop Check incl. Fragebogen Thekenpersonal (Face-to-Face Befragung)

Anhang 5: Fragebogen Thekenpersonal (Schriftliche Befragung)

Anhang 6: Fragebogen Marktleiter (Face-to-Face Befragung)

Anhang 7: Fragebogen Kunden (Face-to-Face Befragung)

Anhang 8: Fragebogen Molkereien (Schriftliche Befragung)

Anhang 9: Fragebogen Handel (Schriftliche Befragung)

Anhang 10: Fragebogen Messebesucher Nürnberg (Face-to-Face Befragung)

Anhang 11: Fragebogen Messebesucher Passau und Rosenheim (Face-to-Face Befragung)

## Anhang 1: Fragebogen Lehrerfortbildung (Schriftliche Befragung)

1. Aus welchen persönlichen Gründen besuchen Sie diese Fortbildung?  
 Interesse an der Fortbildung     Zusammentreffen mit Kollegen     „Fortbildungszwang“
2. War die Freistellung vom Unterricht problematisch für Sie?  
 ja, weil \_\_\_\_\_  nein
3. Welcher Tag eignet sich für Sie persönlich am besten für den Besuch einer Fortbildung?  
 Montag    Dienstag    Mittwoch    Donnerstag    Freitag    Samstag  
 Vormittag    Nachmittag
4. Wie beurteilen Sie die Dauer der Veranstaltung?  
 optimal    zu kurz    zu lang    besser wäre eine Dauer von: \_\_\_\_ Stunden
5. Wie gefällt Ihnen das Tagungsprogramm hinsichtlich der Themenwahl?  
 sehr gut    gut    keine Meinung    weniger gut, weil \_\_\_\_\_
6. Ihre Bemerkung zu den Referenten: \_\_\_\_\_
7. War Ihnen die LVBM vor dieser Fortbildung bekannt?     ja     nein
8. Wenn ja woher?     Fortbildungen     Vorträge     Broschüren     Unterrichtsmaterial  
 Printmedien     TV/Radio     Supermarkt     weiß ich nicht mehr  
 sonstiges \_\_\_\_\_
9. Über welche Themen würden Sie sich gerne bei der nächsten Fortbildung informieren? \_\_\_\_\_
10. Für welchen Schultyp sind Sie tätig?  
 Grundschule    Hauptschule    Realschule  
 Gymnasium    Förderschule    berufsbildende Schule    sonstiges
11. Wird an der Schule, die Sie vertreten, Schulmilch verkauft?  
 ja    nein, weil \_\_\_\_\_
12. In welchem Rahmen behandeln Sie Milch und Milchprodukte im Unterricht?  
 Hauswirtschaft    Biologie    Chemie    Schulverpflegung    überhaupt nicht  
 sonstiges \_\_\_\_\_
13. Woher beziehen Sie dafür benötigte Unterrichtsmaterialien?  
 Landesvereinigung der Bayerischen Milchwirtschaft  
 CMA  
 Bayerisches Staatsministerium für Landwirtschaft und Forsten  
 Bayerisches Staatsministerium für Gesundheit, Ernährung und Verbraucherschutz  
 AID     sonstiges \_\_\_\_\_

## Anhang 2: Fragebogen Referentinnen (Schriftliche Befragung)

1. Seit wann sind Sie Referentin bei der LVBM? Seit 19\_\_\_
2. Wie viele Vorträge halten Sie dieses Jahr in etwa für die LVBM?  
 bis zu 6    bis zu 12    bis zu 24    bis zu 36    mehr als 42
3. Wie alt schätzen Sie Ihre Zielgruppe ein? durchschnittlich \_\_\_ Jahre

4. Wie schätzen Sie Ihre Zielgruppe ein hinsichtlich:	sehr hoch	hoch	gering	sehr gering	kann ich nicht beurteilen
Interesse					
Vorbildung					
Erwartungen					
Eigeninitiative					
Traditionsverbundenheit					

5. Wie beurteilen Sie die Organisation der Veranstaltungen von Seiten der LVBM?

aufwendig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	einfach
zuverlässig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	unzuverlässig
rechtzeitig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	zu kurzfristig
detailgenau	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	nachlässig

6. Wünschen Sie sich mehr Unterstützung von der LVBM?       ja    nein (weiter mit Frage 8)
7. Wenn ja, wie können wir Ihnen helfen?  
 mehr Infomaterial bzw. Broschüren zu den Themen der Vorträge  
 häufigere Treffen mit anderen Referentinnen  
 Informationen zu den Themen ins Internet stellen mit Angabe von Links  
 Chatmöglichkeit auf der Homepage der LVBM zu bestimmten Zeiten  
 sonstiges, \_\_\_\_\_
8. Für ein gutes Gelingen der Veranstaltungen wird ein hohes Engagement von Ihnen erwartet. Um Ihre Motivation langfristig aufrecht zu erhalten, sind wir auf der Suche nach möglichen Störfaktoren, die an Ihrer Konstitution zehren. Bitte kreuzen Sie zutreffendes an!

	stimme völlig zu	stimme teilweise zu	weiß nicht	lehne teilweise ab	lehne völlig ab
Meine Zuhörer sind stets ein aktives Publikum, welches meine Vorschläge kontrovers diskutiert.	<input type="checkbox"/>				
Die Vorträge für die LVBM sind für mich eine wichtige Einnahmequelle.	<input type="checkbox"/>				
Bei Motivationsproblemen bekomme ich Unterstützung von meinem persönlichen Umfeld.	<input type="checkbox"/>				
Ich bin immer in der Lage, auf alle Fragen meines Publikums eine Antwort zu finden.	<input type="checkbox"/>				

### Anhang 3: Beach-Volleyball-Cup Jugendliche (Face-to-Face Befragung)

1. An wie vielen Turnieren dieser Größenordnung hast Du bereits teilgenommen? \_\_\_\_ Turniere

2. Bist Du schon einmal bei diesem Turnier in Altdorf dabei gewesen?  ja  nein

3. Was hat Dich motiviert an diesem Turnier teilzunehmen?

---

4. Wenn Du auf den bisherigen Turnierablauf zurückblickst – wie beurteilst Du die Organisation?

sehr gut  gut  weder - noch  schlecht  sehr schlecht

Kritikpunkte: \_\_\_\_\_

5. Findest Du es wichtig, dass Turniere gesponsert werden?

ja



nein



6a. Wenn ja, wie sollte der Sponsor das Turnier unterstützen?

- finanziell (z. B. Fahrtkostenzuschuss)  
 materiell (z. B. Verpflegung)  
 beides



6b. Wenn nein, warum nicht?

- Sponsoren haben zu großen Einfluss auf den Ablauf des Turniers  
 Sponsoren wollen billig Werbung machen  
 \_\_\_\_\_



7. Wer ist der Sponsor dieses Turniers? \_\_\_\_\_  weiß ich nicht

8. Achtest Du als Sportler auf Deine Ernährung?

ja



nein



9a. Wenn ja, wie?

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

9b. Wenn nein, warum nicht?

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

10. Was hältst Du von Milch?

- nichts  wichtig für gesunde Knochen  
 keine Ahnung  gutes Getränk nach dem Sport  
 gehört zu gesunder Ernährung  \_\_\_\_\_

11. Wie kann man Milchprodukte aus Deiner Sicht beschreiben?

Milchprodukte sind...

trendy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	out
gesund	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	ungesund
langweilig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	aufregend
machen dick	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	machen schlank
für kleine Kids	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	auch für Erwachsene
schmecken gut	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	schmecken schlecht

12. Wie oft trinkst Du Milch oder isst Du Joghurt oder Käse?

- mehrmals täglich  täglich  2 – 3 mal pro Woche  seltener  nie

13. Kennst Du das Spiel „Rettet die Kühe“?

- nein Danke fürs Ausfüllen! Der Fragebogen ist hier für dich zu Ende!!)  
 ja

14. Wenn ja, woher kennst Du das Spiel?

- vom Tag der Milch  aus dem TV  aus dem Radio  von Freunden  
 von meinen Eltern  
 weiß ich nicht mehr  \_\_\_\_\_

15. Und zu guter Letzt - wie findest Du das Spiel?

- supergut  
 gut  
 geht so  
 weniger gut  
 gar nicht gut, weil \_\_\_\_\_

## Anhang 4: Bewertungsbogen Shop Check incl. Fragebogen Thekenpersonal (Face-to-Face Befragung)

Bewertungsbogen Shop-Check  
am \_\_.09.1999, \_\_. \_\_ Uhr  
\_\_\_. Kalenderwoche

Handelsorganisation: \_\_\_\_\_  
 Anschrift: \_\_\_\_\_  
 Telefon: \_\_\_\_\_  
 Fax: \_\_\_\_\_  
 Marktleiter: \_\_\_\_\_  
 Nummern d. Photos: \_\_\_\_\_

### 1. Persönlicher Eindruck der Realisierung der Aktionswoche

---

- WM erhalten
- WM verwendet
- Aktion umgesetzt

### 2. Wird im Eingangsbereich des Marktes auf die Aktion hingewiesen?

- Hinweise im Schaufenster
- Plakate auf den Eingangstüren
- Plakatständer im Eingangsbereich
- sonstiges: \_\_\_\_\_

### 3. Wurden Maßnahmen für den POS getroffen?

- Handzettel (Belegexemplar, wenn möglich!)
- Zeitungsanzeige (Belegexemplar, wenn möglich!)
- Ladenfunk
- sonstige: \_\_\_\_\_

### 4. Welche der bestellten Werbemittel werden am POS eingesetzt?

- |                                |                                |
|--------------------------------|--------------------------------|
| <input type="checkbox"/> _____ | <input type="checkbox"/> _____ |
| <input type="checkbox"/> _____ | <input type="checkbox"/> _____ |
| <input type="checkbox"/> _____ | <input type="checkbox"/> _____ |
| <input type="checkbox"/> _____ | <input type="checkbox"/> keine |

## 5. Beurteilung der Warenpräsentation im Kühlregal bzw. in der Theke

Bitte ankreuzen!	ja	Preis [Euro]	nein
Aktionsware im Kühlregal bzw. in der Theke vorhanden			
1)			
2)			
3)			
Aktionsware ordentlich im Kühlregal bzw. in der Theke			
Aktionsware ansprechend, frisch, appetitlich			
Aktions(preis)schild neutral bzw. des Handelspartners			
zusätzlich Dekoration zur Aufmerksamkeitssteigerung			

Bemerkungen: \_\_\_\_\_

6. in Präsentationsstand für die Aktionsware ist ...  
 nicht vorhanden  
 vorhanden       Stand von der LVBM       fremder Stand

Bitte ankreuzen!	ja	nein	k. A.
ordentlich			
sauber			
appetitlich			
Werbedamen			

Bemerkungen: \_\_\_\_\_

7. Persönlicher Eindruck des Thekenpersonals  
 Durch ein kurzes Gespräch klären, wie die Aktion beurteilt wird bzgl.:  
 (  = ja;  = etwas;  =nein)

Kundenkontakt <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> zeigen sich interessiert <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Kunden kaufen gezielt <input type="checkbox"/> LVBM nicht bekannt	Werbemittel <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Handhabung <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Gefallen
---	---

8. Sonderplatzierung  
 nein       ja  
 wenn ja, wo? \_\_\_\_\_  
 Aktionsware ordentlich platziert  
 Preisplakat neutral bzw. des Handelspartners  
 zusätzliche Dekoration zur Aufmerksamkeitssteigerung

9. Allgemeine Dekoration (Hier bitte sonstige Dekoration notieren, z. B. andere Aktionen!!!)
- \_\_\_\_\_

Name des Interviewers: \_\_\_\_\_ Unterschrift: \_\_\_\_\_

### Anhang 5: Fragebogen Thekenpersonal (Schriftliche Befragung)

1. Wie lange arbeiten Sie schon an einer Käsetheke?  
 seit wenigen Monaten    seit einem Jahr    1-5 Jahre    länger als fünf Jahre
2. Wie groß ist „Ihre“ Käsetheke ungefähr? \_\_\_\_m<sup>2</sup>
3. Sicherlich erhalten auch Sie mehrmals im Monat Dekomaterial bzw. Werbemittel zur Dekoration Ihrer Theke. Welche der aufgeführten Institutionen sind Ihnen von Werbemitteln her geläufig?  
 Bayerisches Staatsministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten    CMA  
 Landesvereinigung der Bayerischen Milchwirtschaft (LVBM)    DLG  
 sonstige \_\_\_\_\_
4. Welche dieser Institutionen bietet aus Ihrer Sicht die besten Werbemittel an? \_\_\_\_\_
5. Setzen Sie gerne Werbemittel (WM) zur Gestaltung Ihrer Theke ein?  
 ja (weiter mit Frage 7)    nein
6. Wenn nein: Aus welchen Gründen setzen Sie keine WM ein?  
 Zeitaufwand zu hoch    schlechte Handhabung der WM    WM gefallen nicht    \_\_\_\_\_
7. Welches der unten abgebildeten Poster ist von der LVBM? (Einfach ankreuzen!)



8. Kennen Sie die Werbemittel der LVBM?    ja    nein
9. Zur Beantwortung der nächsten Frage nehmen Sie bitte den beiliegenden Prospekt mit den Werbemitteln der LVBM zur Hand. Und jetzt ist IHR Urteil gefragt!! Bewerten Sie bitte wie folgt:  
 ++ sehr gut   + gut   o weder noch   - schlecht   -- sehr schlecht   ? kann ich nicht beurteilen

Werbemittel	Handhabung	Größe	Verwendbarkeit	Optik/Gestaltung
Wimpelkette				
Plakat Kuh				
Plakat Kinder				
Luftballons				
Käsespießchen				
Deckenhänger				
Preisplakat				

10. Die Landesvereinigung der Bayerischen Milchwirtschaft wirbt für Milchprodukte, die aus Bayern kommen. Welche drei Produkte aus Bayern verkaufen Sie an Ihrer Käsetheke am häufigsten?  
1) \_\_\_\_\_ 2) \_\_\_\_\_ 3) \_\_\_\_\_

11. Haben Sie manchmal das Gefühl, dass Ihnen Hintergrundwissen fehlt, um Ihre Kunden optimal beraten zu können?  ja  nein

12. Welchen Käse essen Sie ganz persönlich am liebsten?  
 Frischkäse  Weichkäse  Hartkäse  Schnittkäse  Schmelzkäse  Sauermilchkäse

13. Und aus welchem Land kommt Ihr Lieblingskäse?  
 Bayern  Deutschland allg.  Schweiz  Frankreich  Österreich  Italien  
 \_\_\_\_\_

12. Hätten Sie Interesse an einer Schulung teilzunehmen, die speziell für Käsefachverkäuferinnen angeboten wird?

ja



13a. Welche Themen würden Sie besonders interessieren?

- Korrektes Einräumen der Theke  
 Welcher Käse zu welcher Gelegenheit?  
 Schnitttechniken  
 Kundenberatung  
 Käsegruppen  
 \_\_\_\_\_

nein



13b. Welche Gründe sprechen für Sie dagegen?

- mir ist schon alles bekannt  
 unnötiger Zeitaufwand  
 Marktleiter würde es nicht unterstützen  
 habe bereits an Schulungen teilgenommen  
 \_\_\_\_\_

14. Was bringt Ihrer Meinung nach mehr Umsatz: Das Verwenden von Werbemitteln oder das Fachwissen des Thekenpersonals?  Werbemittel  Fachwissen

15. Welche Probleme bei Länder-Aktionen können eigentlich nur Ihnen bekannt sein, da Sie die Aktion letztendlich durchführen?  
\_\_\_\_\_

16. In welchem Jahr sind Sie geboren? 19\_\_

17. Haben Sie schon einmal an einer Fortbildung im Bereich Käse teilgenommen?  
 ja  nein

18. Wenn ja, wo fand diese Schulung statt? \_\_\_\_\_

19. Mit welcher Schulnote würden Sie diese Fortbildung bewerten? Note \_\_\_\_

## Anhang 6: Fragebogen Marktleiter (Face-to-Face Befragung)

Per Fax an xxx  
 Kurzbefragung Marktleiter  
 am \_\_.\_\_.1999, \_\_.\_\_.Uhr  
 \_\_. Kalenderwoche

Handelsorganisation: \_\_\_\_\_  
 Anschrift: \_\_\_\_\_  
 Telefon: \_\_\_\_\_  
 Fax: \_\_\_\_\_  
 Marktleiter: \_\_\_\_\_

Sehr geehrte(r) Marktleiter/in,  
 um die Vkf-Aktionen der Landesvereinigung der Bayerischen Milchwirtschaft e.V. für Sie stets attraktiv gestalten zu können, haben wir die Professur für Marktlehre der TU München damit beauftragt, stichprobenartig Shop Checks durchzuführen. Dabei ist uns auch Ihre Meinung wichtig, damit wir unsere Aktionen praxisgerecht ausarbeiten können und für Sie stets ein kompetenter Partner sind. Alle erfassten Angaben werden vertraulich behandelt, d.h. sie dienen nur der Landesvereinigung und keiner anderen Institution als Informationsquelle.

Vielen Dank für die Zeit, die Sie sich nehmen werden und auf weiterhin gute Zusammenarbeit!

Bitte ankreuzen!	sehr gut	gut	neutral	schlecht	sehr schlecht	k. A.
Wie beurteilen Sie... die Möglichkeit, mit der Vkf-Aktion „Bayern. Das schmeckt mir.“	<input type="checkbox"/>					
...den Umsatz bayerischer Produkte zu steigern?	<input type="checkbox"/>					
...neue Kunden für bayerische Produkte zu gewinnen?	<input type="checkbox"/>					
...neue bayerische Produkte zu etablieren?	<input type="checkbox"/>					
Wie gut funktioniert das Zustellen der Werbemittel? (wenn schlecht, warum?)	<input type="checkbox"/>					
Wie beurteilen Sie den Aufmerksamkeitswert der Werbematerialien?	<input type="checkbox"/>					
Wie beurteilen Sie die Handhabung der Werbemittel?	<input type="checkbox"/>					
Wie gut funktioniert die Lieferung der Aktionsprodukte? (wenn schlecht, warum?)	<input type="checkbox"/>					
Wie beurteilen Sie die Qualität bayerischer Milchprodukte?	<input type="checkbox"/>					
Wie beurteilen Sie Organisation und Abwicklung dieser Vkf-Aktion?	<input type="checkbox"/>					
Wie gut gelingt es der LVBM mit der Vkf-Aktion „Bayern. Das schmeckt mir.“ bayerische Milch und Milchprodukte zeitgemäß darzustellen?	<input type="checkbox"/>					

Wie könnten wir in Zukunft unseren Service für Sie verbessern?

---

### Anhang 7: Fragebogen Kunden (Face-to-Face Befragung)

1. Haben Sie heute Lebensmittel in diesem V-Markt gekauft?  ja  nein (Ende)
2. Sind Sie in Ihrem Haushalt hauptsächlich oder zumindest ab und zu für den Einkauf von Lebensmitteln zuständig?  ja  nein (Ende)
3. Wie viel Prozent Ihrer Lebensmitteleinkäufe tätigen Sie hier in diesem Supermarkt? \_\_\_\_\_%
4. Haben Sie heute Milch, Milchprodukte oder Käse gekauft?  ja  nein (Ende)
5. Wie oft kaufen Sie Milch und Milchprodukte ein? (Antworten vorlesen!)  
 täglich  fast täglich  2-3-mal pro Woche  einmal pro Woche  seltener
6. Haben Sie für Ihren heutigen Einkauf die Angebote im Werbehändzettel berücksichtigt?  
 ja  nein (weiter mit Frage 9)
7. Wenn ja, waren auch Milch, Milchprodukte oder Käse darunter?  
 ja  nein (weiter mit Frage 9)
8. Wenn ja, welche Firmen waren vertreten?  
 Alpenhain  BGL  Meggle  
 Andechser  BMU  nicht bekannt  
 Bauer  Champignon  \_\_\_\_\_  
 Bergader  Ehrmann  \_\_\_\_\_
9. Ist Ihnen im Supermarkt eine Werbeaktion im Bereich Käsetheke/Kühltheke aufgefallen?  
 ja  nein (weiter mit Frage 13)
10. Wenn ja, wodurch ist sie Ihnen aufgefallen?  Stände  Verkostung  Milchkönigin  


---

 (Wenn Königin genannt wurde weiter mit Frage 11, sonst weiter mit Frage 13!)
11. Für welche Produkte wirbt die Königin, die Sie gesehen haben, Ihrer Meinung nach?  
 nicht bekannt  Milch  Käse  Milchprodukte  Bayern  \_\_\_\_\_
12. Glauben Sie, dass es sich dabei um eine „echte“, d.h. gewählte Königin handelt oder ob sie nur ein Werbegag ist?  echt  Werbegag  weiß nicht
13. Was meinen Sie, aus welchem Land kommen die Milchprodukte für die geworben wird?  
 Schweiz  Frankreich  Deutschland  Bayern  nicht bekannt  \_\_\_\_\_  
 ↓
14. Wenn Deutschland: Sie haben Deutschland als Herkunftsland genannt. Können Sie mir auch sagen, aus welchem Bundesland?  nein  ja, nämlich \_\_\_\_\_
15. Haben sie zusätzlich vorher nicht geplante Produkte gekauft, auf die Sie durch die Aktion aufmerksam gemacht wurden?  nein  Wenn ja, welche? \_\_\_\_\_
16. Spielen solche Aktionen bei der Wahl Ihrer Einkaufsstätte eine Rolle?  ja  nein

17. Welche Marken fallen Ihnen spontan ein, wenn Sie an bayerische Milchprodukte denken?  
a) \_\_\_\_\_ b) \_\_\_\_\_ c) \_\_\_\_\_
18. Geschlecht  weiblich  männlich
19. In welchem Jahr sind Sie geboren? 19\_\_\_\_
20. Wie viele Personen – Kinder und EW zusammen – leben ständig in Ihrem Haushalt? \_\_\_\_
21. Und wie viele davon sind Kinder unter 14 Jahren?  kein Kind  1 Kind  zwei Kinder  >3
22. Sind Sie berufstätig?  ja  nein

### Anhang 8: Fragebogen Molkereien (Schriftliche Befragung)

Bitte kreuzen Sie zutreffendes an!

	stimme völlig zu	stimme teilweise zu	weiß nicht	lehne teilweise ab	lehne völlig ab
Ich nehme sehr gerne an Verkaufsförderungsaktionen der LVBM teil.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organisation und Abwicklung der Aktionen funktionieren sehr gut.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Außer der Gemeinschaftsaktion der LVBM führe ich keine weiteren Vkf-Aktionen durch.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Gestaltung der Werbemittel entspricht meiner Vorstellung von zeitgemäßen Werbemitteln für die Gemeinschaftswerbung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Werbemittel der LVBM finde ich sehr ansprechend.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vkf-Aktionen der LVBM versprechen eine langfristige Umsatzsteigerung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gewinnspiele sind bestens dafür geeignet, die einzelnen Aktionsprodukte beim Verbraucher in Erinnerung zu rufen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Präsentation der Aktionsprodukte mittels einer Werbedame verspricht ein größeres Umsatzplus, als eine Vkf-Aktion ohne Werbedame.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vkf-Aktionen der LVBM steigern immer deutlich den Umsatz der Aktionsprodukte.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Gemeinschaftswerbung ist ein geeignetes Instrument, um den Absatz der bayerischen Milchprodukte zu fördern.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Ich nehme nie an Vkf-Aktionen der LVBM teil, weil \_\_\_\_\_

Ich habe folgende Verbesserungsvorschläge für die Durchführung einer Vkf-Aktion der LVBM:

\_\_\_\_\_

### Anhang 9: Fragebogen Handel (Schriftliche Befragung)

Bitte kreuzen Sie zutreffendes an!

	stimme völlig zu	stimme teilweise zu	weiß nicht	lehne teilweise ab	lehne völlig ab
Ich nehme sehr gerne an Verkaufsförderungsaktionen der LVBM teil.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organisation und Abwicklung der Aktionen funktionieren sehr gut.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Um die Märkte passend zur Aktion dekorieren zu können, bestelle ich immer Werbemittel der LVBM.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Damit die Werbemittel für eine Aktion eingesetzt werden, stelle ich immer Personal für die Dekoration zur Verfügung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Werbemittel der LVBM werden immer pünktlich geliefert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Werbemittel der LVBM finde ich sehr ansprechend.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Werbemittel der LVBM sind praktisch in der Handhabung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Es ist äußerst wichtig, dass die zugeschickten Werbemittel während der Aktions-Woche in den Märkten verwendet werden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Werbemittel der LVBM sind zeitgemäß.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die vorgeschlagenen Aktionsprodukte der LVBM finden immer mein Einverständnis.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Aktionsprodukte werden immer pünktlich geliefert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bayerische Milchprodukte weisen eine höhere Qualität auf, als Milchprodukte anderer Herkunft.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vkf-Aktionen der LVBM steigern immer deutlich den Umsatz der Aktionsprodukte.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich setze sehr gerne Gewinnspiele ein, um den Erfolg einer Vkf-Aktion zu steigern.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Präsentation der Aktionsprodukte mittels einer Werbedame verspricht ein größeres Umsatzplus, als eine Vkf-Aktion ohne Werbedame.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Gemeinschaftswerbung ist ein geeignetes Instrument, um den Absatz der bayerischen Milchprodukte zu fördern.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

In welchen Punkten muss sich die Landesvereinigung der Bayerischen Milchwirtschaft noch verbessern?

---

## Anhang 10: Fragebogen Messebesucher Nürnberg (Face-to-Face Befragung)

### Consumenta 1999, Nürnberg

Grüß Gott, mein Name ist \_\_\_\_\_. Ich führe zurzeit im Auftrag der Landesvereinigung der Bayerischen Milchwirtschaft hier auf der Consumenta eine Verbraucherbefragung durch, die etwa fünf Minuten dauert. Hätten Sie dafür kurz Zeit?

1. Sie kommen gerade aus der Halle 4. Ist Ihnen irgendein Stand aufgefallen, der mit Milch und Milchprodukten zu tun hatte?  nein  ja, nämlich \_\_\_\_\_
2. Wen oder was verbinden Sie mit dem Slogan „Bayern. Das schmeckt mir.“? \_\_\_\_\_
3. Können Sie sich an dieses Logo erinnern?  nein  ja
4. Wen oder was verbinden Sie mit diesem Logo? \_\_\_\_\_
5. Können Sie sich an einen Informationsstand der Bayerischen Milchwirtschaft erinnern?  
 nein (weiter mit Frage 10 und Erklärung der Aufgaben der LVBM)  ja
6. An was genau erinnern Sie sich bei diesem Stand? \_\_\_\_\_

7. Wie beurteilen Sie ...				
	sehr gut	gut	weniger gut	gar nicht
- ... die Standgestaltung?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- ... die Informationsmöglichkeit über bayerische Milch und Milchprodukte am Stand der LVBM?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- ... die Werbemittel hinsichtlich				
Gestaltung/Aussehen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
der Verwendbarkeit?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- ... die angebotenen Speisen hinsichtlich				
des Speisenangebots?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
des Geschmacks?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
des Preises?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. Finden Sie die Standgestaltung passend für bayerische Milchprodukte?  nein  ja
9. Können Sie sich konkret an Molkereien erinnern, die in diesem Stand vertreten waren?  
 nein  ja, nämlich \_\_\_\_\_
10. Was soll mit dem Milchstammtisch Ihrer Meinung nach den Messebesuchern vermittelt werden? \_\_\_\_
11. Wohnen Sie in Bayern?  nein  ja
12. Geschlecht:  weiblich  männlich Geburtsjahr: 19\_\_\_\_
13. Welche berufliche Tätigkeit üben Sie aus?  
 Selbständige/r  Landwirt/in  Student/in  Beamte/r  Hausfrau/-mann  
 Auszubildende/r  Angestellte/r  sonstiges  arbeitssuchend  Arbeiter/in  Rentner
14. Wie oft verzehren Sie Milch oder Milchprodukte pro Woche?  
 nie  1- bis 3-mal  4- bis 7-mal  mehrmals täglich
15. Was verbinden Sie mit Milch und Milchprodukten aus Bayern? 1)\_\_\_\_\_ 2)\_\_\_\_\_ 3)\_\_\_\_\_

## Anhang 11: Fragebogen Messebesucher Passau und Rosenheim (Face-to-Face Befragung)

### Frühjahrsausstellung 2000, Passau Süd-Ost-Messe 2000, Rosenheim

1. Sie kommen gerade aus der Halle I. Ist Ihnen irgendein Stand aufgefallen, der mit Milch und Milchprodukten zu tun hatte?  ja  nein (*weiter mit Frage 3*)
2. Können Sie sich konkret an Molkereien erinnern, die an diesem Stand vertreten waren?  
ja, nämlich  Grünland  Innstolz  sonstige \_\_\_\_\_  nein
3. Wie häufig kaufen Sie Milch und Milchprodukte?  
 täglich  2 bis 3-mal pro Woche  seltener  nie (*weiter mit Frage 5*)
4. Auf welche Kriterien achten Sie beim Einkauf von Milch und Milchprodukten?  
Bitte bewerten Sie die folgenden Kriterien:

Marke		kalorienarme Produkte	
Zutaten		Geschmack	
Bayerische Herkunft		Gütezeichen	
Preis			

5. Wen oder was verbinden Sie mit dem Slogan „Bayern. Das schmeckt mir.“? (1 Nennung)  
\_\_\_\_\_
6. Können Sie sich an dieses Logo erinnern?  ja  nein (*weiter mit Frage 8*)
7. Woher ist Ihnen dieses Logo bekannt? \_\_\_\_\_
8. Haben Sie diese Anzeige schon einmal gesehen?  ja  nein (*weiter mit Frage 11*)
9. Wenn ja, wo?  Regionalzeitung  Prospekt  TV  Messestand
10. Erinnert Sie diese Anzeige daran, den Stand der LVBM aufzusuchen?  ja  nein  weiß nicht
11. Haben Sie Produkte am Stand der Landesvereinigung der Bayerischen Milchwirtschaft gekauft?  
 ja  nein (*weiter mit Frage 13*)
12. Wie beurteilen Sie...?

...die Produktpalette		...die Standgestaltung	
...die Preise		...das Personal	

13. Geschlecht:  weiblich  männlich      Geburtsjahr: 19\_\_\_\_
14. Welche berufliche Tätigkeit üben Sie aus?  
 Selbständige/r  Rentner  Student/in  Beamte/r  Hausfrau/-mann  Arbeiter/in  
 Landwirt/in  Auszubildende/r  Angestellte/r  sonstiges  arbeitssuchend  
Σ15. Sind Sie Milcherzeuger?  ja  nein
16. Was verbinden Sie mit Milch und Milchprodukten aus Bayern? 1)\_\_\_\_\_ 2)\_\_\_\_\_ 3)\_\_\_\_\_