

3 Kampagnenmanagement

Effizientes Kampagnenmanagement setzt kreative Ideen in einfach strukturierte Prozesse und gut organisierte Abläufe um. Sowohl außen- als auch innenwirtschaftliche Einflüsse müssen bei der Planung und Umsetzung berücksichtigt werden.

Umfangreiche und hochinteressante Möglichkeiten zeigen sich dem Marketing bei der Planung des Kampagnenmanagements. Dabei geht es um weit mehr als um die Gestaltung von zugkräftigen Begriffen, eingängigen Slogans und kreativen Entwürfen. Eine der wichtigsten Anforderungen an das Marketing ist das Planungsvermögen, das mit abstraktem und gleichzeitig realisierbarem Vorstellungsvermögen Marketingkonzepte entwickeln und umsetzen lässt. Dafür muss sich ein Marketingspezialist in die zur Kampagne passende Zielgruppe einfühlen, Angebote und Darstellungsformen aufeinander abstimmen und Netzwerke aus Wertschöpfungsketten und Synergien gestalten können. Jede Kampagne entspricht einem neuen, komplexen Geflecht, das zeitlich koordiniert wird. Die technischen Gegebenheiten der Wertschöpfungsketten (Supply Chains) und die Beschaffenheit der Relationen (Kooperationsverträge) bestimmen die Modalität der Kampagnenvernetzung.

Kampagnenplanung allgemein

Die Kampagnenplanung befasst sich neben der Planung von Strategien und den dazugehörigen Vorgehensweisen auch mit der Steuerung und Kontrolle der Strategieumsetzung. Dabei agiert das Kampagnenmanagement immer marktorientiert. Die Vorbereitung einer Kampagne lässt sich in drei Stufen planen:

- ▶ **strategische Planung:** Was ist zu tun? Wie ist das Ziel zu erreichen?
- ▶ **taktische Planung:** Wann ist was zu tun?
- ▶ **operative Planung:** Wer hat was zu tun? Wie wird der Erfolg gemessen (Controlling)? Welche Maßnahmen sollen bei möglichen Abweichungen ergriffen werden (Eventualfallplanung)?

Zu Beginn jeder Planung steht die strategische Planung, d. h. die klare Definition des Ziels. Nach der Zieldefinition übernimmt der Marketingspezialist die Rolle eines Komponisten, der die Marketinginstrumente wirkungsvoll einzusetzen versteht. Im Zusammenspiel über verschiedene

Vertriebs- und Kommunikationskanäle hinweg beschreibt der Aktionsplan die Besetzung und die Rolle der beteiligten Instrumente.

Sobald das Orchester, das aus Mitarbeitern und Partnern besteht, in die neue Kampagnenstrategie eingeweiht ist, können die Proben bzw. die Feinabstimmungen für das bevorstehende »Konzert« der Kampagne beginnen. Über Produkt-, Markt-, Qualitäts- und Absatzplanung dirigiert der Marketingspezialist den Vertrieb, die Logistik und den Kundenservice. Ob Dur oder Moll, rhythmisch, schwungvoll, aggressiv oder romantisch gespielt wird, zeichnet die Strategie aus, die aus den vorbereitenden Analysen der Umweltsituation, der Wettbewerbslage und der konjunkturellen Entwicklung entstand.

Trotz guter Vorbereitung lässt sich der Erfolg einer Kampagne nicht hundertprozentig garantieren. Wie ein neues Musikstück unterliegt auch die Marketingkampagne dem Zeitgeist und dem individuellen Geschmack der Zuhörer bzw. der Kunden. Im Konzert erfahren die Orchestermmitglieder die Resonanz direkt durch die Stärke des Applauses und die zu- oder abnehmende Zahl der Zuhörer bei weiteren Konzerten. Im Marketing ist die Applausstärke vergleichbar mit dem Response, also den Aktionsantworten beispielsweise in Form von Bestellungen.

3.1 Strategische Planung

Die strategische Planung beschäftigt sich mit der Zielrichtung der neuen Kampagnen. Zu Beginn der Planung steht die Zieldefinition. In der Analogie zur Komposition eines Konzertes entspricht die Zieldefinition der Partitur, in der die Musik niedergeschrieben ist. In Tabelle 3.1 wird ein Zielkatalog vorgestellt, den es nach folgenden Merkmalen¹ zu analysieren gilt:

- ▶ **Zielinhalt:** Was soll erreicht werden?
- ▶ **Zielausmaß:** Wie viel soll erreicht werden?
- ▶ **Kosten bis zur Zielerfüllung:** Wie gestaltet sich der Kosten-Nutzen-Vergleich? Welche Gewinnchancen, welche Risiken werden bei einer Kampagne erwartet?
- ▶ **Räumlicher Bezug:** Wo soll die Zielerreichung stattfinden?

1. Vgl. Martin K. Welge, Andreas Al-Laham: *Strategisches Management*. Gabler Verlag, 1999, S. 115

1. Marktleistungsziele	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Produktqualität ▶ Produktinnovation ▶ Kundenservice ▶ Sortiment
2. Marktstellungsziele	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Umsatz ▶ Marktanteil ▶ Marktgeltung ▶ Neue Märkte
3. Rentabilitätsziele	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Gewinn ▶ Umsatzrentabilität ▶ Rentabilität des Gesamtkapitals ▶ Rentabilität des Eigenkapitals
4. Finanzwirtschaftliche Ziele	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Kreditwürdigkeit ▶ Liquidität ▶ Selbstfinanzierung ▶ Kapitalstruktur
5. Macht- und Prestigeziele	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Unabhängigkeit ▶ Image und Prestige ▶ Politischer Einfluss ▶ Gesellschaftlicher Einfluss
6. Soziale Ziele in Bezug auf die Mitarbeiter	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Einkommen und soziale Sicherheit ▶ Arbeitszufriedenheit ▶ Soziale Integration ▶ Persönliche Entwicklung
7. Gesellschaftsbezogene Ziele	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Umweltschutz und Vermeidung sozialer Kosten der unternehmerischen Tätigkeit ▶ Nichtkommerzielle Leistungen für externe Anspruchsgruppen der Unternehmung ▶ Beiträge an die volkswirtschaftliche Infrastruktur; Sponsoring (finanzielle Förderung von Kultur, Wissenschaft und gesellschaftlicher Wohlfahrt)

Tabelle 3.1 Katalog möglicher Unternehmensziele²

Allgemein unterscheidet der Marketingspezialist in seiner Planung folgende zwei Varianten:

- ▶ die One-Channel-Kampagne
- ▶ die Multi-Channel-Kampagne

2. Quelle: Ulrich, P.; Fluri, E.: *Management*. 6. Auflage, Bern, Stuttgart 1992, S. 97

Das Kennzeichen der **One-Channel-Kampagne** (Ein-Kanal-Kampagne) ist, dass nur ein Kommunikationskanal genutzt wird. Es bleibt dabei offen, wie viele Business-Kanäle innerhalb des Kommunikationskanals zum Kampagnenerfolg beitragen.

Beispiel: One-Channel-Kampagne	
Kanal:	▶ Online-Vertrieb
Kommunikationsträger:	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Banner ▶ HTML-Clips ▶ Newsletter-Anzeigen ▶ Gewinnspielaktionen ▶ Verbundaktionen ▶ E-Mailing
Business-Kanäle:	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Verschiedene E-Shops ▶ Portale ▶ Verzeichnisse, Suchmaschinen ▶ Webringe ▶ Portale und E-Shops

Die Bedeutung des **Multi Channel Business** wurde bereits in Kapitel 1 eingehend erläutert. In Abbildung 3.1 sind beispielhaft einige Varianten zur Kampagnengestaltung dargestellt. Unter Berücksichtigung der Abhängigkeiten und Auswirkungen aufeinander können diese Variablen entsprechend dem strategischen Ziel aufeinander abgestimmt werden.

Welche Möglichkeiten tatsächlich genutzt werden, hängt vom strategischen Ziel ab. Beispielsweise besitzt eine Follow-up-Kampagne meist eine sehr starke Kundenausrichtung, während die Strategie zur Markteinführung eines neuen Produkts das Markenbewusstsein fokussiert. (vgl. Abschnitt 2.3, *Marketingsicht*).

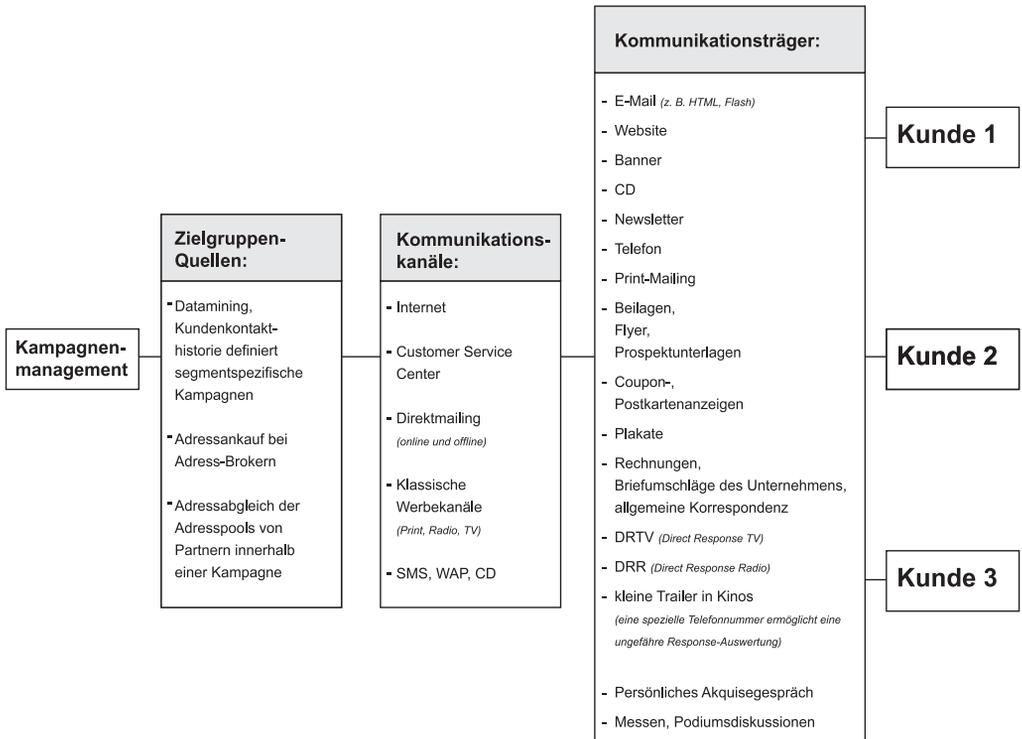


Abbildung 3.1 Gestaltungsmöglichkeiten im Kampagnenmanagement

Bei der Zielausrichtung ergeben sich neben den unternehmerischen Kampagnenzielen auch vielfältige marketingspezifische Fragestellungen, die im Folgenden exemplarisch aufgeführt sind:

Zielausrichtung

- ▶ Welche Produkte und Dienstleistungen sollen in die Kampagne einbezogen werden? Gibt es z.B. Cross-Selling-Möglichkeiten?
- ▶ Haben die zu bewerbenden Produkte und Dienstleistungen eine Unique Selling Position (USP)?
- ▶ Welchen Nutzen hat der Endkunde von den Produkten und Dienstleistungen?
- ▶ Welche Zielgruppe soll fokussiert und welche Kundengruppensegmente sollen beworben werden? (Soziodemografische Kriterienauswahl)
- ▶ In welchen geografischen Bereichen soll die Kampagne gestartet werden? Regional, national oder international?

Prüfung der Umsetzbarkeit

Nicht jedes strategisch sinnvolle Ziel lässt sich unter den gegebenen Randbedingungen (z. B. Marketingbudget, Adressqualität, Vertriebsnetz, Kommunikationskanäle ...) erreichen. Daher muss die Umsetzbarkeit überprüft werden. Auch hier tauchen wieder neue Fragestellungen auf:

- ▶ Welche Kommunikations- und Vertriebskanäle können unter Berücksichtigung des zur Verfügung stehenden Budgets genutzt werden?
- ▶ Welche Partner stehen zur Verfügung?
- ▶ Welche Wertschöpfungsketten sind für die Kunden und für das Unternehmen am effizientesten und kostengünstigsten?
- ▶ Bestehen strategische Allianzen, die für eine Kampagne genutzt werden könnten?

Aus den diversen Themenkreisen entwickelt sich eine Strategie, die auch mehrere Kampagnen umfassen kann. Stehen beispielsweise nicht genug Kundeninformationen zur Verfügung, könnte eine Lead-Sammelaktion geplant werden, die in der Folge das erforderliche Datenmaterial für stark kundenausgerichtete Marketingkampagnen bereitstellt.

Die »richtige« Mischung

Bei einem kleinen Budget ist die Effizienz der Kampagne besonders wichtig. Teure Werbekanäle wie das Fernsehen können (wenn überhaupt) nur in begrenztem Umfang genutzt werden. Die »richtige« Mischung der Werbemittel, Werbeträger und Vertriebswege bestimmt letztendlich die Strategie. Multi-Channel-Aktionen, die ganz gezielt den effizientesten Werbekanal für ein bestimmtes Angebot verwenden, gewinnen zunehmend an strategischer Bedeutung.

Strategische Allianzen

Zur Optimierung von Kampagnen baut der Marketingspezialist ein Netzwerk aus strategischen Allianzen auf. Die Motivation seiner Partnerwahl³ kann ganz unterschiedlich sein:

- ▶ **Zeiteinsparung:** Da der Kooperationspartner aus der Verbindung profitiert, ist er an kurzen Zyklen interessiert; dies beinhaltet auch einen schnelleren Informationstransfer.
- ▶ **Kostensenkung:** »Zeit ist Geld«; die Zeiteinsparungen stellen gleichzeitig auch Kostensenkungen dar. Darüber hinaus werden neue Kapazitäten frei, die wiederum in die individuelle Kernkompetenz der strategischen Partner investiert werden können.

3. vgl. Müller-Stewens, G.; Hillig, A.: *Wegweiser für strategische Allianzen. Motive zur Bildung strategischer Allianzen. Die aktivsten Branchen im Vergleich.* Hrsg. von C. Bronder und R. Pritzel, Frankfurt/M., 1992, S. 65–101

- ▶ **Ausbau von Ressourcen- und Technologiemöglichkeiten:** Beispielsweise können bei knappen Finanzressourcen oder personellen Engpässen strategische Partnerschaften eröffnen.

Auch die Optionen zur Bildung des strategischen Netzwerkes für eine Marketingkampagne sind sehr vielfältig. Hierzu zählen beispielsweise:

- ▶ Vertriebsallianzen
- ▶ Fertigungsallianzen
- ▶ Forschungs- und Entwicklungsallianzen
- ▶ Logistikallianzen
- ▶ Multifunktionsallianzen

Entsprechend der Zielformulierung werden die Gestaltungsparameter der Allianzen festgelegt. Zur Bündelung der Kräfte kann ein TIME-Cluster gebildet werden. Ein Cluster ist in diesem Zusammenhang ein thematisch orientiertes Netzwerk, dessen Wertschöpfung im betriebswirtschaftlichen Sinne das Wachstum vorantreibt. Die Buchstaben TIME stehen für:

TIME-Cluster

- ▶ Telekommunikation
- ▶ Informationstechnik
- ▶ Medien
- ▶ Entertainment und/oder Elektronik (je nach Wertschöpfungskette)

Die rechtliche Absicherung erfolgt dabei in allgemeinen Verträgen, wechselseitigen Beteiligungen oder Joint Ventures⁴. Die strategischen Gestaltungsdimensionen richten sich nach der Kampagnendauer, der Reichweite, der Intensität und der Symmetrie. Die Symmetrie der Gestaltungsdimensionen verdeutlicht die Auswirkungen der Kooperation auf die Wettbewerbsposition vor und nach der Kampagne.

Das strategische und das taktische Kampagnenmanagement gehen hier fließend ineinander über. Ohne die Dualität dieser beiden Managementformen würde ein Kampagnenerfolg dem Zufallsprinzip unterliegen.

4. Ein Joint Venture »ist eine Form der wirtschaftlichen Zusammenarbeit zwischen zwei oder mehreren voneinander unabhängigen Unternehmungen, ... die sich darin niederschlägt, dass eine rechtlich selbstständige Unternehmung gemeinsam gegründet oder erworben wird mit dem Ziel, Aufgaben im gemeinsamen Interesse ... auszuführen.« (Schubert, W.; Küting, K.: *Unternehmenszusammenschlüsse*. 1981, S. 219)

3.2 Taktische Planung

Die taktische Planung ermittelt die zeitlichen Abhängigkeiten. Sie beinhaltet die Zeitplanung und regelt Verhaltenweisen, um auf Veränderungen (Nachfrage, Preisdumping, Absatzeinbruch, Produktionsrückstand, Transportengpässe ...) rechtzeitig und adäquat reagieren zu können.

Risiko-
minimierung

Für die Umsetzung der Marketingidee kann entscheidend es sein, dass potenzielle Gefahren im Voraus erkannt und in die Kampagne als Eventualfälle eingeplant werden. Das können unter anderem Maßnahmen zur Risikominimierung und Verhaltensregeln zur Schadensbegrenzung sein. Die Zusammenhänge sind meist sehr komplex. Der Einsatz von Simulations- und mehrdimensionalen Analysewerkzeugen ist dabei sehr hilfreich. Abbildung 3.2 visualisiert die Zusammenhänge.

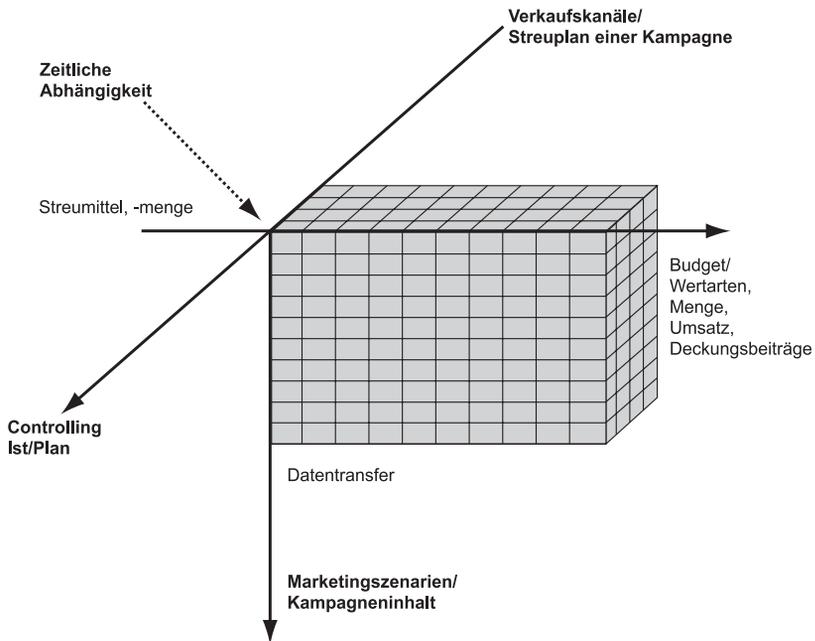


Abbildung 3.2 Multidimensionale Abhängigkeiten der Kampagnenplanung

Wie bereits erwähnt wurde, kann das Nichtbeachten der zeitlichen Abhängigkeiten schnell zu ungewünschten Ergebnissen führen (siehe den Abschnitt über den Peitscheneffekt in Abschnitt 1.1).

Bei der Kampagnenplanung aus Sicht des Direktmarketings sollte die Auswirkung der Vorkaufphase (Pre-Sales: Streuung des Informationsangebots, Bildung der Informationsnachfrage und Spezifizierung des eigenen

Angebots) auf die Kaufphase (Sales: Bestellung, Kauf, Auftragsbearbeitung, Zahlung) und Nachkaufphase (After-Sales: Warenauslieferung, Serviceangebot, Regelung der Servicenachfrage) möglichst genau prognostiziert und entsprechend disponiert werden.

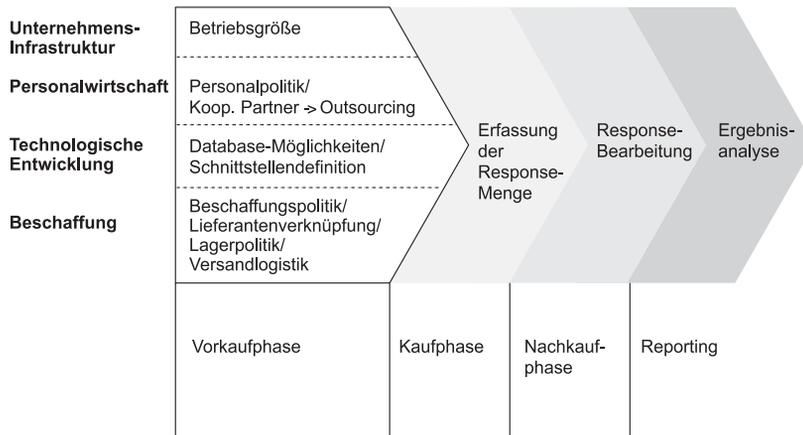


Abbildung 3.3 Kaufphasen in Relation zu den internen Prozessen

Abbildung 3.3 stellt die am stärksten vom Kampagnenerfolg abhängigen Prozesse dar. Der Account Manager im Direktmarketing organisiert die komplette Aktionsgestaltung, inklusive der Beschaffungspolitik, der Lieferanten-, Lager- und Versandverknüpfung. Hierzu müssen im Vorfeld beispielsweise folgende Fragen beantwortet werden:

- ▶ Um welche Art von Aktion handelt es sich?
- ▶ Welches Budget steht zur Verfügung?
- ▶ Werden Incentives zur Verkaufssteigerung eingesetzt? Wenn ja, welche?
- ▶ Welche Menge der Incentives muss beim Lieferanten bestellt werden? Wie hoch ist die zu erwartende Response-Menge? In welchem Umfang besteht die Möglichkeit der Nachlieferung?
- ▶ Was passiert, wenn keine Nachlieferung erfolgen kann? Gibt es andere Unternehmen mit dem gleichen Produkt? Wenn ja, in welcher Menge und zu welchem Preis kann geliefert werden?

Hier ist vor allem guter Informationsaustausch mit den Lieferanten gefragt. Dispositionssysteme, die flexibel auch in fremden Lagerbeständen Informationen abgreifen können, sind besonders hilfreich und erlauben kurze Reaktionszeiten. Die Schwierigkeit besteht hier nicht in der Technik,

Dispositionssysteme

sondern in der Kooperationsbereitschaft der Unternehmen. Obwohl klare Wettbewerbsvorteile erzielt werden könnten, besteht dennoch die Angst vor zu viel Transparenz – obwohl die Unternehmen diejenigen sind, die selbst bestimmen, wie viele Informationen sie tatsächlich öffentlich zugänglich machen.

Personelle Ressourcen

Auch die personellen Ressourcen sind bei der Kampagnenplanung zu berücksichtigen. In Abhängigkeit von der erwarteten Response-Stärke pro Zeiteinheit muss entschieden werden, ob kurzzeitig und in Abhängigkeit von der erforderlichen Qualifikation und Verfügbarkeit auf fremde Ressourcen zurückgegriffen werden muss und kann oder nicht. Arbeitskraft auf Abruf vereinfacht die Planung und ermöglicht eine gute Auslastung response-abhängiger Arbeitsplätze.

In der Praxis beinhaltet das Kampagnenmanagement vielfältige operative Prognose-, Planungs- und Abstimmungsaufgaben, die recht komplex miteinander verflochten sein können. Diese Aufgaben werden im folgenden Abschnitt näher beleuchtet.

3.3 Operative Planung

Um die Kampagne operativ durchführen zu können und die Durchsetzung der Kampagnenziele möglichst optimal zu gewährleisten, sind sowohl organisatorische und auslastungsspezifische Regelungen als auch koordinative Vereinbarungen erforderlich, z. B. Gesprächsleitfäden für das Callcenter oder den Customer Service bzw. vertragliche Vereinbarungen mit strategischen und nichtstrategischen Partnern.

Besondere Bedeutung erhalten diese Absprachen bei einer Multi-Channel-Aktion, da die Wertschöpfungsketten stark variieren können und dementsprechend sowohl eine channel-spezifische als auch eine channel-übergreifende Planung erforderlich ist. Marketing, Service und Vertrieb müssen gut aufeinander abgestimmt werden, sodass die kanalübergreifende Koordination und Kommunikation funktioniert. Besonders hohe Anforderungen werden dabei an das Controlling gestellt, um die Erfolgsmessung auch bei einer Multi-Channel-Aktion aussagekräftig und transparent gestalten zu können. Gelingt dies, werden die einzelnen Wertschöpfungsketten vergleichbar und stehen direkt im Wettbewerb zueinander. Abbildung 3.4 verdeutlicht die Komplexität der Kampagnenplanung für die Multi-Channel-Aktion.

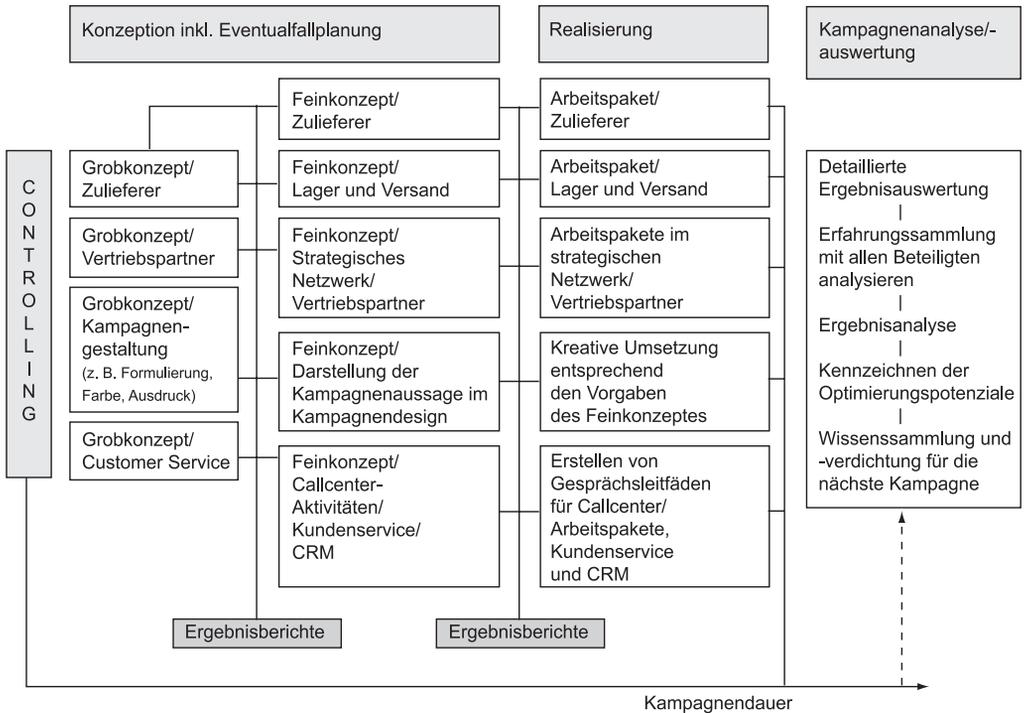


Abbildung 3.4 Operative Kampagnenplanung für eine Multi-Channel-Aktion

Während des operativen Kampagnenbetriebs werden in bestimmten Zeitrastern die Ergebnisse kontrolliert und mit dem Sollwert abgeglichen. Die Kontrollzeitpunkte variieren je nach Channel und Art der Messung. Um vergleichbare Ergebnisse zu erhalten, kann es bei einer Multi-Channel-Aktion sehr hilfreich sein, die Messpunkte wissensbasiert zu planen. Je nach Art der Streuung, Werbecontent, Werbeträger und Produktionsdauer, Zielgruppe, Kommunikations- und Vertriebskanal variieren die Referenzmesspunkte. Beispielsweise dauert die Produktion des Werbefilms bei einer TV-Kampagne im Vergleich länger als die Produktion eines Gesprächsleitfadens für eine Telefon-Kampagne (siehe Abbildung 3.5).

Kontrollzeitpunkte

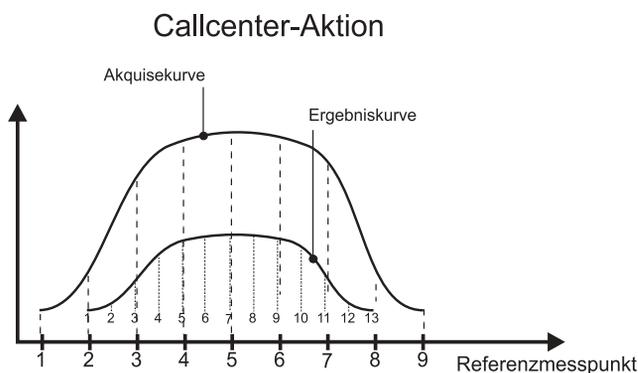
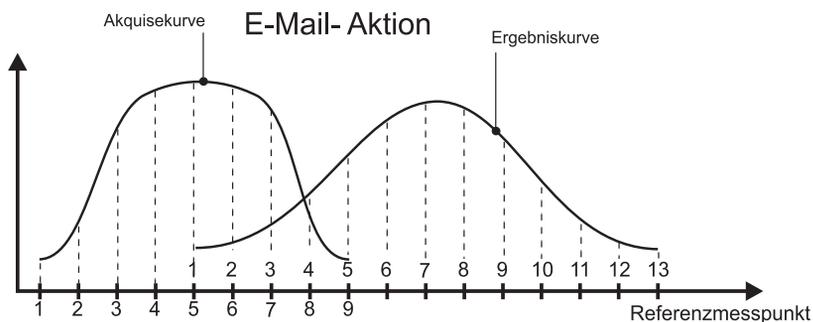


Abbildung 3.5 Referenzmesspunkte einer Marketingaktion

**Referenz-
messpunkte**

Die Referenzmesspunkte kennzeichnen markante Zeitpunkte innerhalb der Kampagne, die zum Abgleich mit der Sollkurve erforderlich sind. Je nach Bezugsgröße und Berechnung der Messgröße lassen sich Werte ermitteln, die zur Prognose der weiteren Entwicklung notwendig sind. Je mehr Zeit verstrichen ist und je mehr Referenzmesswerte ermittelt wurden, desto genauer kann das Endergebnis hochgerechnet werden.

Ein Controlling dieser Art gibt recht schnell Auskunft darüber, ob die Kampagne so bei der Zielgruppe ankommt, wie sie geplant war. Dieser Informationsvorsprung kann den Peitscheneffekt (vgl. Abschnitt 1.1) minimieren. Folgende »Kontrollfenster« sind in der operativen Kampagnenplanung zu berücksichtigen:

- ▶ **Fenster der strategischen Potenziale**, z.B.: Wie sieht die mögliche Reichweite aus, und wie ist die tatsächliche Reichweite in den verschiedenen Kampagnenkanälen?
- ▶ **Marktanteil-Fenster**, z. B.: Verändert die Kampagne das Wachstum der Marktanteile?

- ▶ **Response-Fenster**, z.B.: Von wo kommen welche Response-Zahlen?
- ▶ **Kundenbindung**: Kündigt der Kunde z. B. bei einem Abonnement nach Ablauf der Minimalzeit, oder bleibt er über einen längeren Zeitraum treu? Die Stärke des Kündigerstroms an bestimmten Referenzzeitpunkten (z. B. Ablauf der Widerrufsfrist, Ablauf des Testabos, Ablauf des Jahresabos) ist eine gute Messgröße für die Kundenbindung und lässt sich channel-übergreifend anwenden (siehe Abbildung 3.6).
- ▶ **ROI**, z. B.: Zeitkurve mit ROI und Beginn der Gewinnzone, d.h.: Wann ist der ROI erreicht?
- ▶ **Kostenfenster**, z. B. in grafischer und tabellarischer Darstellung der CPI- und CPO-Werte (Auftragsstruktur) bei gleichzeitiger Zuordnung zu den verschiedenen Kanälen.
- ▶ **Kundenstrukturfenster**, z.B.: Welche Kunden konnten innerhalb der Kampagne gewonnen werden? Sind es Neu-, Inlands-, Auslands- oder Stammkunden? Wie viele Interessenten brachte die Kampagne, und wie viele Kunden sind daraus hervorgegangen (Feldanteil)?
- ▶ **Radarchart**: Hierbei handelt es sich um eine spezielle grafische Darstellungstechnik. Die Ausprägungen innerhalb der Grafik visualisieren die einzelnen strategischen Kriterien. Der Vorteil des Radarcharts ist, dass in einer Grafik ein direkter grafischer Vergleich der Soll/Ist-Werte erzeugt werden kann (siehe Abbildung 3.7).

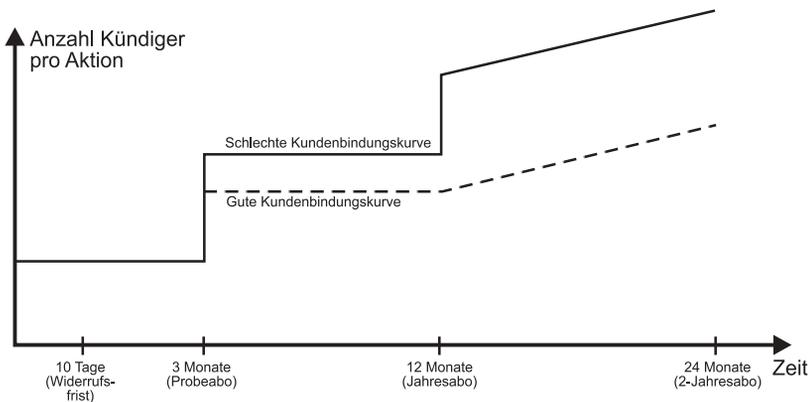


Abbildung 3.6 Referenzmessung der Kundenbindung am Beispiel eines Abonnements

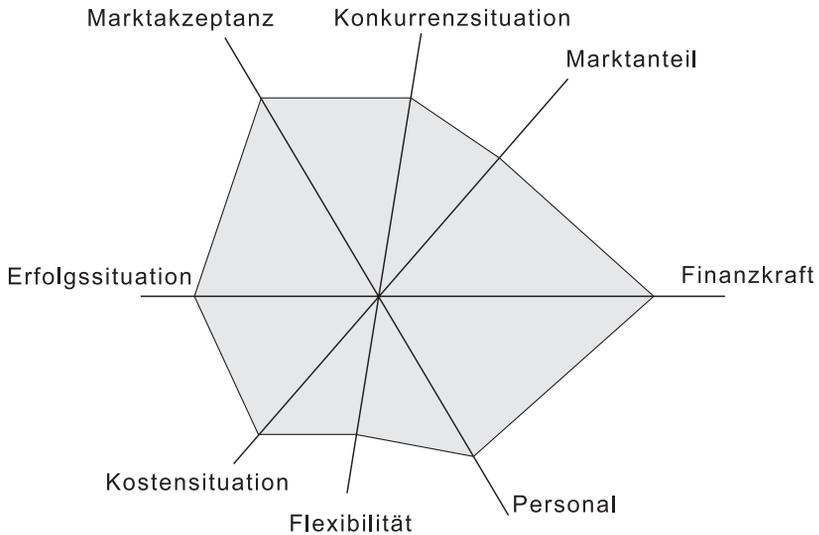


Abbildung 3.7 Radarchart⁵

Marketingplan

Für die Erstellung eines Direktmarketingplanes gibt es keine feste Vorschrift. Manche Unternehmen gestalten ihre Direktmarketingpläne sehr detailliert. Alle Hintergrundinformationen über alle Produkte, inklusive Eventualplanung sind darin enthalten. Solche Pläne haben den Vorteil, dass sie sehr durchdacht sind und die Fehlerquellen reduziert scheinen. Der große Nachteil besteht in der Unübersichtlichkeit des Umfangs.

Wie der Marketingplan aufgebaut ist, hängt vom Unternehmen und dem Kampagnenziel ab. Die wichtigsten Inhaltspunkte finden jedoch in den meisten Plänen Berücksichtigung. Zu diesen zählen:

- ▶ Kampagnenhintergrund
- ▶ Kampagnenziel
- ▶ Kampagnenstrategie (Welche Kanäle werden genutzt?)
- ▶ Taktik (Wie wird der Kunde auf das Produkt aufmerksam?)
- ▶ Zu erwartende Kosten (z. B. Cost per Interest, CPI)
- ▶ Eventualfallplanung (Alternativpläne für überraschende Marktaktivitäten)
- ▶ Zeitplan

5. Quelle: Frank-Jürgen Witt: *Controlling*. Kohlhammer, 2000, S. 68

3.4 Kampagnenplanung für *joint*

Am Beispiel der fiktiven Firma YAHI möchten wir in diesem Abschnitt die Kampagnenplanung in aller Kürze veranschaulichen. Wir konzentrieren uns dabei auf die Sichtweise des Direktmarketings. Der im folgenden entwickelte Musterplan von YAHI ist für dessen Zeitschrift *joint* erstellt worden, die Sie bereits im ersten Kapitel kennen gelernt haben.

Situationsanalyse: YAHI ist ein Verlag, der von zwei Brüdern geführt wird. In vielen Gesprächen stellten die Verleger fest, dass die europäische Bevölkerung aktuelle politische Einflüsse mehr oder weniger zynisch hin nimmt. Die wenigsten jedoch werden aktiv, um etwas an der gegebenen Situation zu verbessern. Aus diesen Gedanken wurde ein Projektplan für eine neue Zeitschrift entwickelt.

Die Zeitschrift ist bereits seit einem Jahr auf dem Markt. Die Markteinführung konnte erfolgreich abgeschlossen werden. Die ersten Gewinne wurden bereits eingefahren. Zur Ausdehnung der Reichweite planen die Brüder eine groß angelegte Marketingkampagne, die von einer Marketingagentur geplant werden soll.

Produktbeschreibung: Um möglichst viele Leser anzusprechen, wurde die Zeitschrift *joint* genannt. *joint* wird als unabhängige Nahtstelle zwischen Politik und Bevölkerung gesehen. Die Darstellungsform ist jung, kommunikativ, ironisch und informativ. Wissenschaftliche und wirtschaftliche Fakten, aktuelle politische Ereignisse und Leserberichte erhalten das Kundeninteresse.

Vorteil: Das Outsourcen der Marketingplanung ermöglicht es YAHI, sich auf die Inhalte von *joint* zu konzentrieren. Das Outsourcing bringt für YAHI eine spürbare Kosteneinsparung (Personal und Zeit) mit sich. Außerdem konnte in dem Vertrag eine Mischkalkulation mit einem Festpreis und einer prozentualen CPO-Beteiligung vereinbart werden. Dies minimiert das Kampagnen-Risiko für YAHI um einen weiteren wichtigen Faktor.

Unique Selling Position (USP): *joint* ist eine speziell auf europäische Bürger abgestimmte Zeitschrift. Sie bietet neben dem Fachteil ein neu entwickeltes Kommunikationskonzept, das den multinationalen Austausch von Informationen, politischen Gegebenheiten, Arbeitsstellen und Behördenwissen ermöglicht.

Preis: Der Verkaufspreis beträgt 3,90 Euro. Der Erscheinungsrhythmus ist 14-tägig. Im Mini-Abonnement ist die Zeitschrift mit neun Ausgaben inklusive Versandkosten für 33 Euro erhältlich. Das Jahres-Abonnement (26 Ausgaben) kostet inklusive Versandkosten 99 Euro.

Ergänzungsangebote: Die Bezieher des Jahres-Abonnements können eine Reihe von Dienstleistungen je nach Art und Umfang kostenlos oder kostenreduziert in Anspruch nehmen. Zu diesen Dienstleistungen zählen Checklisten und Info-Adressen für alle Belange des Länderwechsels, Behördenlisten und deren Ansprechpartner in den verschiedenen Abteilungen, Juristen (mit dem Spezialgebiet EU-Wettbewerbs- und EU-Arbeitsrecht), Umzugsfirmen, Online-Stellenmarkt, Vermittlung von Fremdsprachenseminaren und Fachausbildungen innerhalb der EU.

Konkurrenzanalyse: *joint* ist preislich EU-weit konkurrenzfähig. Mit den Kundenbindungsmöglichkeiten durch das sehr gut ausgebaute Netzwerk bietet *joint* seinen Kunden einen einmaligen Service, bei dem umfassendes, multinationales EU-Wissen vermittelt wird. Die *joint*-Redakteure und YAH!-Angestellten arbeiten sehr eng mit den europäischen Parlamenten zusammen. Sie sehen ihre Aufgabe darin, Schwachstellen offen zu legen, kontinuierlich die europäische Kundenbeziehung aufzubauen, Kundenfragen immer korrekt zu beantworten und Probleme als Aufgabenstellungen zu sehen, bei deren Lösung sie aktive Unterstützung bieten.

Ziele: Das Ziel ist, innerhalb des kommenden Jahres die Gewinnzone auszuweiten und das Netzwerk möglichst weit zu verdichten.

Kampagnenstrategie:

- ▶ Eine Kombination aus weichen Erdtönen soll in der Kampagne überwiegen. Entsprechend dem Phallos-Symbol wird eher mit runden als mit eckigen Formen gearbeitet.
- ▶ Die Ausdrucksweise ist jung, mit ironischen Schnörkeln und für alle verständlich. Entsprechend dem Till-Eulenspiegel-Stil werden Politiker-Aussagen und wirtschaftliche Geschehnisse bewusst zweideutig dargelegt.
- ▶ Die virtuelle Umsetzung erfolgt in Musical- und Traumwelt-Technik. *joint* erhält eine eigene Melodie, und die tatsächlichen Geschehnisse werden von einer Traumfigur (*joint*-Comic) kommentiert.
- ▶ Ein EU-Gewinnspiel geht auf der Website von *joint* online. Das Gewinnspiel gleicht einem Kurzfilm mit Interaktionsmöglichkeiten. Dies dient der Kundenbindung. Um weitere Anreize zu geben, erhält einer

der ersten 500 Joint-Jahres-Abonnenten im Rahmen eines Gewinnspiels ein Mercedes Cabriolet oder einen Traumurlaub für vier Personen auf Guadeloupe. Kleinere Preise werden bereits während der Kampagne verlost. Die Veröffentlichung der entsprechenden Gewinner soll als Ansporn zum Besuch der Website dienen.

- ▶ Spots in DRTV und DRR fördern eine hohe Aufmerksamkeit. Die Schalungsfrequenz richtet sich nach den Sendekosten.
- ▶ Direct-Response-Beilagen vertiefen die Aufmerksamkeit potenzieller Kunden. Hierfür werden in verschiedenen Print-Titeln Postkarten mit dem Hinweis auf das Gewinnspiel beigelegt.
- ▶ Drei verschiedene E-Mailings und personalisierte Direct-Mailings werden mit EU-Wissen und Hinweis auf das Gewinnspiel an Zielgruppenadressen verschickt. Dadurch erhöht sich der Aha-die-tun-was-Effekt, Interesse wird erzeugt und die Kundenkommunikation gefördert. Im Rahmen der verschiedenen Mailingarten werden gleichzeitig Tests bezüglich des Kundenverhaltens gefahren. Mailingstil 1 ist kurz und prägnant. Mailingstil 2 ist kameradschaftlich. Mailingstil 3 ist ironisch gehalten.
- ▶ Über die ganze Kampagne hinweg sind spezielle Telefonnummern geschaltet. Verschiedene Callcenter werden leistungsbezogen in die Kampagne einbezogen.

Taktik: Listenpläne auf Basis der soziodemografischen Zielgruppeninformationen ermöglichen die konkrete Zielgruppenansprache und minimieren den Streuverlust. Für joint gehören zu diesen Listenplänen:

- ▶ Abonnenten von EU-Zeitungen (z. B. Europäische Zeitung)
- ▶ International anerkannte Universitäten und Fachhochschulen, deren Professoren, Dozenten und Abschlussklassen
- ▶ EU-Parlamentarier
- ▶ Mitglieder der EU-Landes- und Kreisverbände
- ▶ Arbeitsämter und deren PR-Stellen
- ▶ TV- und Radio-Redaktionen, in deren Sendecontent der Inhalt von *joint* passen könnte

Cost-per-Interest (CPI): Vor Kampagnenbeginn werden alle Kosten adiert und durch die projektierte Response-Quote dividiert. Das konsequente Verfolgen des CPI-Wertes über die Kampagne hinweg ermöglicht es, bei gutem Response schnell eine breitere Streuung zu veranlassen. Dabei wird berücksichtigt, dass bei sehr gutem Response YAH! in seiner Ka-

pazität überfordert werden kann. Hier zeigt sich deutlich der Vorteil des TIME-Clusters, in den YAH! integriert ist. Kurzfristig können Kapazitäten bei weiteren Verlagen erkannt und outgesourct werden. Dadurch können die Kunden auch im Extremfall so beliefert werden, wie es die Werbung verspricht. Beispiel Premiere World: Das Unternehmen war nicht auf den großen Erfolg und den hohen Response eingerichtet. Es kam in der Anfangszeit zu überdurchschnittlich langen Liefer- und Serviceverzögerungen, die dem Unternehmen enorme Folgekosten verursachten.

Eventualfallplanung: Die Eventualfallplanung beinhaltet unter anderem folgende Punkte:

- ▶ Was passiert, wenn die Response-Quote über den Erwartungen liegt? YAH! gestaltet mit anderen Verlagen einen Verbund. Freie Kapazitäten können von den Verbundpartnern bei Engpässen genutzt werden.
- ▶ Was passiert, wenn die Response-Quote unter den Erwartungen liegt? Innerhalb der Kampagne gibt es gute und weniger gute Response-Werte. Die Kanäle, aus denen die guten kommen, werden gefördert, die anderen gecancelt.
- ▶ Welche Adresslisten sind die qualitativ besseren? Aus welchen kam der beste Response? Wie viele Springer⁶/Stornierer/Nichtzahler kommen aus den jeweiligen Listen? Das Controlling hat die Aufgabe der Überwachung erteilt bekommen. Zu jeder Zeit abrufbare Reports ermöglichen YAH! eine Übersicht von Effektivität und Effizienz.
- ▶ Gibt es Cross-Selling-Möglichkeiten (z.B. mit einem Produkthanbieter oder einer EU-Einrichtung)? Der Key Account Manager von *joint* erhält den Auftrag, ca. fünf Produkthanbieter und mindestens eine EU-Einrichtung für *joint* zu interessieren. Hierfür übergibt ihm YAH! einen speziellen Rahmen, in dem er seine Vertragsgespräche gestalten kann.
- ▶ Der Vertragsrahmen setzt sich aus Rabattangeboten für Verbände, Behörden, staatliche Einrichtungen, Akademien usw., als auch aus speziellen Tauschgeschäftsvarianten zusammen.

Zeitplanung: Zur besseren Übersichtlichkeit gestaltet der Marketingspezialist für die *joint*-Kampagne einen Ablaufplan, in dem die operativen Eckpunkte, die Kampagnenphasen und die entsprechenden Zeitachsen dargestellt sind. Die Referenzzeitpunkte werden entsprechend den Abonnementparametern (Widerrufsfrist, Testabofrist, Jahresabofrist) gesetzt.

6. Springer: Fachausdruck für Widerrufler bzw. gezahlte Bestellung, für die eine entrichtete Verkaufsprovision wieder rückbelastet werden muss.

Wie bereits beschrieben wurde, ist die Übersichtlichkeit der organisatorischen Abläufe ein sehr wichtiger Punkt für die Zeitplanung. Damit die Planung überschaubar bleibt, kann sie in mehrere Varianten abgebildet werden. Zur Veranschaulichung einer solchen Variante wird ein vereinfachter Ausschnitt aus der digitalisierten Zeitplantafel für die *joint*-Kampagne entwickelt (siehe Abbildungen 3.8 bis 3.12).

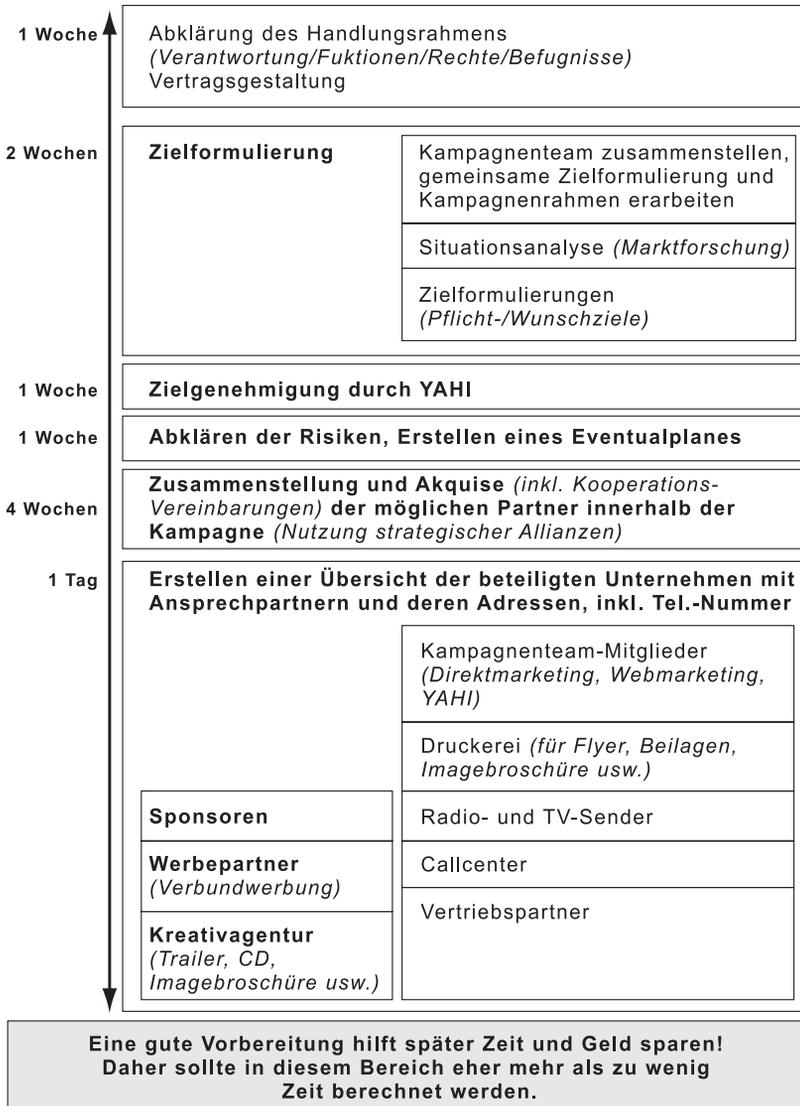


Abbildung 3.8 Vorarbeiten für die Kampagne

Der Zeitplan weist trotz Multi-Channel-Aktion eine gut gestraffte Vorkauf-, Kauf- und Nachkaufphase auf. Um dies zu erreichen, wird auf Erfahrungswerten aufgebaut und ein operativ begleitendes Controlling (Kampagnenanalyse) eingeplant. Die Einzelkampagnen werden strukturiert in der Datenbank hinterlegt, um sich über Analyseprogramme eine recht hohe Transparenz verschaffen zu können. Über Simulationsmodelle werden die geplanten Eventualfälle getestet, sodass entsprechende Maßnahmen, z.B. Benachrichtigung beim Erreichen eines kritischen Wertes greifen können. Controllingfunktionen visualisieren diese Messwerte im Verhältnis zum kritischen Wert, sodass jederzeit eine schnelle Beurteilung der Ist-Situation möglich wird.

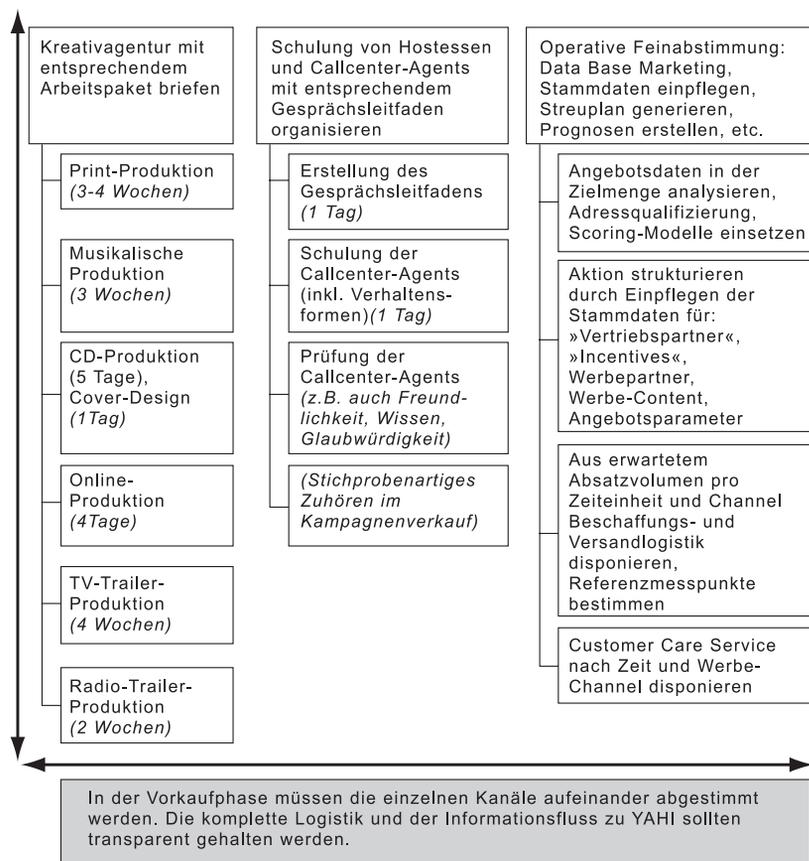


Abbildung 3.9 Kampagnenstrukturplan »Vorkaufphase«

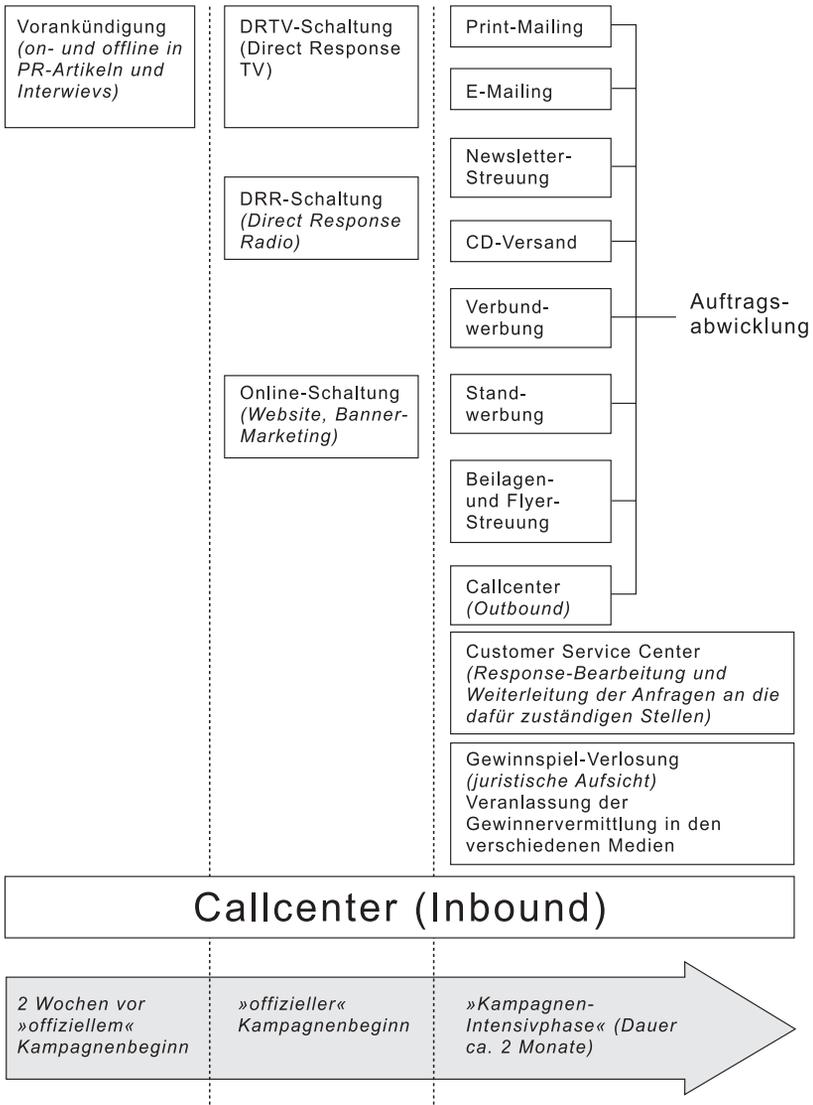


Abbildung 3.10 Kampagnenstrukturplan »Kaufphase«

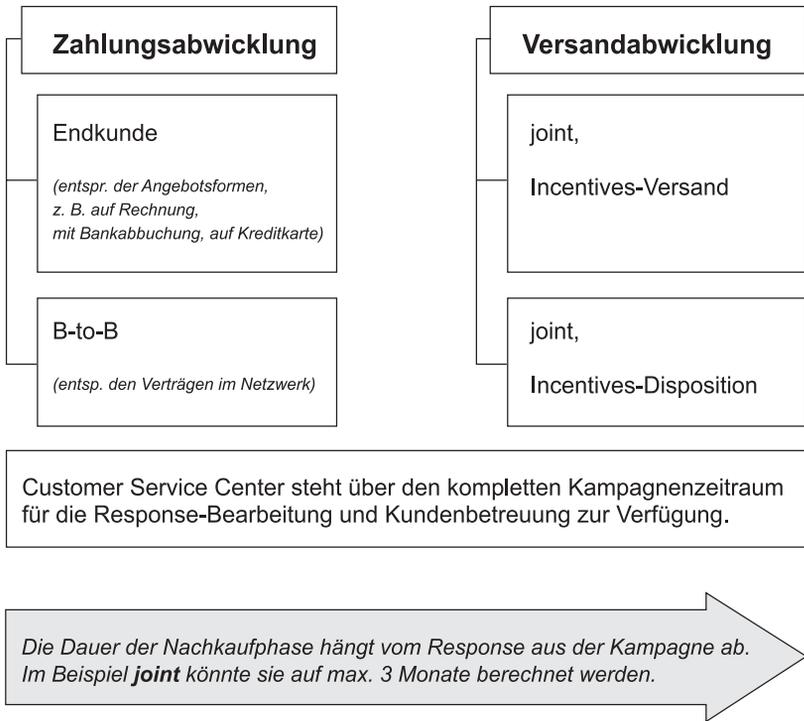


Abbildung 3.11 Kampagnenstrukturplan »Nachkaufphase«

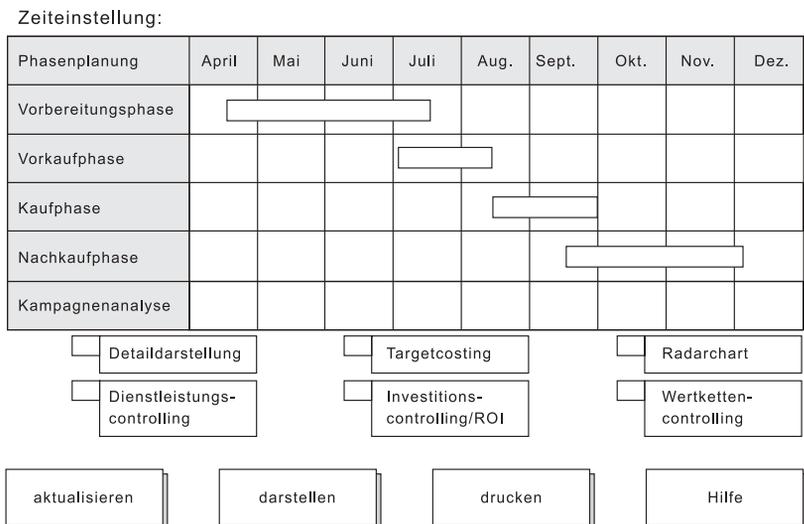


Abbildung 3.12 Maske der joint-Kampagnenübersicht

Kampagnenanalyse/Reporting/Controlling: Bereits in der Vorbereitungszeit der Kampagnenplanung dienen analytische Auswertungen und deren Kommunikation durch Reports dem Controlling. Dabei ist Controlling nicht nur im Sinne von Soll/Ist-Vergleichen zu sehen. Es geht vielmehr um die Transparenz der Kampagne. Damit die joint-Kampagne zielorientiert umgesetzt werden kann, werden unternehmensübergreifende Teilziele definiert. Das Management von Ergebnis-, Finanz-, Prozess- und Strategiezielen ist für die Zielerreichung von hoher Bedeutung. Gibt es Abweichungen in den Teilzielen, dann können sich diese als Peitscheneffekt (vgl. Abschnitt 1.1) im Kampagnenverlauf auswirken und zu unerwünschten Erscheinungen führen. Hier weisen viele Kampagnen-Management-Systeme (CRM-Systeme) Schwachstellen auf. Meist sind sie nur in der Lage, grobe Eckdaten der Kampagnen auf einfache Weise abzubilden. Dies erweist sich für Multi-Channel-Aktionen als unzulänglich.

Um den Peitscheneffekt so weit wie möglich im Griff zu haben, entschied sich das YAHI-Management für folgende Controllingfunktionen:

► **Detailansicht**

In dieser Ansicht werden der Workflow und der aktuelle Kampagnenstand grafisch dargestellt. Ein Klick auf die Meilensteine ermöglicht tiefere Einblicke in den Kampagnenverlauf und zeigt beispielsweise die Berichte zu den Teilzielen.

► **Targetcosting**

Das Targetcosting (engl. target: Ziel) definiert Mindesterfolgsziele in Form von Leistungstreiberkennzahlen zu bestimmten Referenzzeitpunkten. Weichen die Ergebnisse von diesen Mindesterfolgszielen ab, dann kann sehr schnell in die *joint*-Kampagne eingegriffen werden. Im Design-to-Market wird die Kampagne dann entsprechend der Eventualfallplanung abgeändert. Dabei wird das Targetcosting in verschiedenen Aspekten dargestellt. Auf Wunsch von YAHI sind dies:

- nutzennaher Marketingaspekt (Cost-per-Interest-Darstellungen? Cost Tables, d.h. in Tabellen mit detaillierter Kostenzusammenstellung)
- technik- und gestaltungsnaher Aspekt (Workflow der verschiedenen Wertschöpfungsketten und Kunden-Panelbefragungen während der Kampagne? kampagnenbezogen)
- nutzen- und techniknaher Aspekt (produktbezogene Prozesse, Lieferungsmöglichkeiten, Liefergeschwindigkeit, Bearbeitungszeiten usw.)

► **Radarchart**

Mit dem Radarchart wählte YAH! eine grafische Controllingvariante, die einen schnellen Soll/Ist-Vergleich im Kampagnenverlauf und zum Kampagnenende ermöglicht.

► **Dienstleistungscontrolling**

Das Kampagnenmanagement machte die Geschäftsführung von YAH! darauf aufmerksam, dass die Bündelung von Sach- und Dienstleistungen im *joint*-Angebot sowohl eine materielle als auch eine immaterielle Leistungsprüfung erforderlich macht. Diese Prüfung erfolgt in der Gap-Methode, die die Abweichung von Anbieter- und Käufererwartungen ermittelt. Verträge auf Basis von Servicelevel-Agreements (SLA) sollen die Vertriebspartner innerhalb der Kampagne zur qualitätsbezogenen Leistung anspornen.

► **Investitionscontrolling/ROI**

Der YAH!-Verlag stützt sich bei seiner Planung der *joint*-Kampagne auf Erfahrungen aus der Vergangenheit. Dazu wird besonderes Gewicht auf das wertorientierte Controlling (CFROI) gelegt. Die ROI-Kennzahl ist insgesamt sehr statisch und bildet sich ausschließlich aus dem internen Rechenwerk (Deckungsbeitrag). Im Vergleich dazu bietet der CFROI, der Cashflow Return on Investment, eine dominante Erfolgsszahl, die sich aus dem externen Rechenwerk, also dem Cashflow, ergibt.

► **Wertkettencontrolling**

Der Verlauf dieses Controllings ist cross-funktional. Das heißt, es läuft quer durch die Kampagne. Das Kampagnenmanagement nutzt diese Controllingform sowohl für die Optimierung des Workflows, als auch zur Aufrechterhaltung und Pflege des Kampagnennetzwerks (enges Zusammenspiel zwischen Kunden, Lieferanten, Zulieferern und YAH!).

3.5 Außen- und Innenwirtschaft

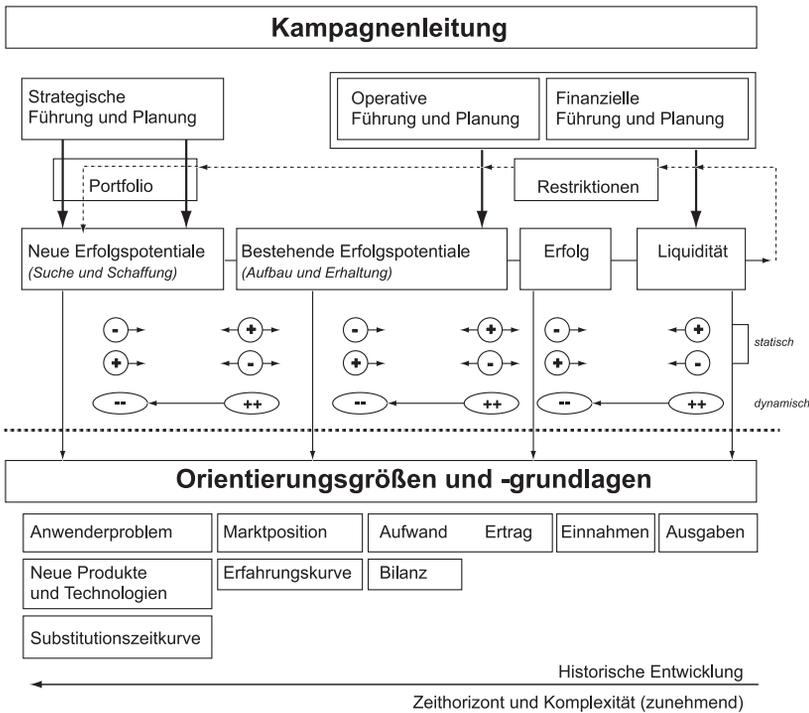


Abbildung 3.13 Zusammenhang zwischen strategischen und operativen Einflussgrößen⁷

Die Geschäftsbeziehungen, die beim Kampagnenmanagement entstehen oder ausgebaut werden, bilden eine Art Außenpolitik des Unternehmens. Diese muss von einer funktionierenden Innenpolitik unterstützt werden. Außenwirtschaftlich zeichnen sich hierbei drei eng miteinander verbundene Trends ab: die explosionsartige Ausweitung der Informations- und Kommunikationstechnologien, die Fragmentierung und Globalisierung des Wissens und der vielschichtige, aggressiver, schneller und komplexer werdende »Hyperwettbewerb«, in dem alle Entwicklungen sehr beschleunigt ablaufen.

Unternehmerische Außenpolitik

Innenwirtschaftlich wirken sich diese Trends in verschiedener Art und Weise aus. Zum einen müssen Kundeninformationen exakter ermittelt werden. Dies geschieht, indem eine intensivere Beziehung zum potenziellen

Innenwirtschaftliche Auswirkung

7. Quelle: Gälweiler A.: *Strategische Unternehmensführung*. 2. Auflage, Frankfurt/M., New York, 1990, S. 28

Kunden aufgebaut und ein kontinuierlicher Dialog mit ihm geführt wird. Der persönliche Kontakt zum Kunden kann sowohl durch Gesprächsleitfäden, das Nutzen von bevorzugten Kommunikationsmitteln und -zeiten als auch durch die strukturierte Ablage der gewonnenen Informationen gefördert werden. Dieses Individual-Marketing, auch 1:1-Marketing genannt, orientiert die Leistungszusammensetzung an den spezifischen Bedürfnissen des einzelnen Kunden. Eine solche Vorgehensweise hat erheblichen Einfluss auf den Leistungsbereitstellungsprozess und kann bedeuten, dass strategische Partnerschaften gebildet werden müssen. Das Kooperationsnetzwerk wird zu einem wichtigen Bestandteil des Unternehmens. Die Pflege und Bindung der Partner ist ein bedeutender Bestandteil des modernen Kampagnenmanagements.

Der Aufwand mit Abstimmungen der innen- und außenwirtschaftlichen Veränderungen rechtfertigt sich durch die Erfolgszahlen der Kampagnen. Die Abstimmungsqualität kann durch entsprechendes Controlling und Qualitätsmanagement verbessert werden und beeinflusst nachhaltig die Kampagnenergebnisse (siehe Abbildung 3.14).



Abbildung 3.14 Die außen- und innenwirtschaftliche Abstimmung zur Verbesserung des Kampagnenmanagements erfordert entsprechende Unternehmens-, Marketing- und Qualitätsziele.⁸

8. Grafik in Anlehnung an: Heribert Meffert, Manfred Bruhn: *Dienstleistungsmarketing*. 3. Auflage. Gabler Verlag, 2000, S. 210

Die Qualität der außen- und innenwirtschaftlichen Abstimmung sichert das unternehmerische Überleben. Ein konstruktives Kommunikationsmilieu ermöglicht eine erfolgreiche Cluster-Bildung. Seine Auswirkung lässt das vertriebswirtschaftliche Marketing zur wichtigsten Quelle des unternehmenseigenen Wissens sowohl für das Kampagnenmanagement als auch über den Kunden und sein Verhalten werden. Durch Datensammlungen aus den unter Umständen weit verzweigten Vertriebskanälen entstehen Tausende von Informationspuzzles, die sich zu strategisch wichtigem Wissen verdichten. Kampagnenmanagementsysteme sind branchenunabhängig. Das gewährleistet die Ideenvielfalt und Flexibilität im Marketing. Kampagnenmanager können variieren, kombinieren und Neues erproben. Dabei beachten sie die altherwürdige AIDA-Formel, deren einzelne Buchstaben folgende Bedeutung haben:

- ▶ **A – Attention:** Welches Medium weckt die meiste Kundenaufmerksamkeit?
- ▶ **I – Interest:** Wie kann das Interesse forciert werden? Wie können die Informationen am genauesten in der Zielgruppe gestreut werden? Welcher Kunde ist an was interessiert?
- ▶ **D – Desire:** Personalisierte, auf das Kundeninteresse zugeschnittene Informationen sollen den Kaufwunsch forcieren.
- ▶ **A – Action:** Welche Aktionsmöglichkeiten werden dem Kunden geboten? Welche Bestellformen gibt es? Wo kann der Kunde vor Ort kaufen?

Die Weiterentwicklung der Marketingformel aus der Old Economy in die des aktuellen Marketings beinhaltet auch:

- ▶ **S – Summary:** Sammeln und Bewerten der spezifischen Kunden-, Lieferanten- und Mitarbeiterinformationen entlang der Wertschöpfungskette und gesicherte Archivierung im Data Warehouse.
- ▶ **U – Upheaval:** Umwandlung der in den Daten verborgenen Informationen in neue Nutzwerte bis hin zur Bildung von Wissen.
- ▶ **M – Marketing:** Marketingaktionen werden neu justiert, indem Erfahrungen und Wissen aus vergangenen Aktionen mit den Anforderungen und Ideen der neuen Aktion kombiniert werden.

Aus AIDA wird AIDASUM. Die Grundlage für die Neuausrichtung bildet das Closed Loop Marketing, das eine geschlossene Marktdatenkette von außen nach innen und von innen nach außen gewährleistet.

Kompakt

Das Kampagnenmanagement umfasst die strategische, taktische und operative Planung sowie die Umsetzung bis hin zur Extraktion des neu gewonnenen Wissens über den Kunden und sein Verhalten. Darüber hinaus ist das Kampagnenmanagement für die Qualität des Kooperationsnetzwerks zuständig, das heißt für die Qualität der Leistungsbereitstellung, um diese in zukünftigen Aktionen nutzen zu können. Eine gute Planung ist die Wurzel des Erfolgs. Sie sorgt dafür, dass die nutzbaren Potenziale bestmöglich ausgeschöpft oder den Anforderungen entsprechend ausgebaut werden. Die Kampagnenstrategie, die unter anderem die Marktkommunikation, die Kundenbindungs- und Kundenrückgewinnungsstrategie, den Leistungsbereitstellungsprozess und die Kapazitätssicherung beinhalten muss, orientiert sich daher an folgenden Potenzialen:

- ▶ am Marktpotenzial (dazu gehören Adressbestände, Adressqualität, Marktforschung, Data Base Marketing etc.)
- ▶ am Ressourcenpotenzial (dazu zählen unter anderem organisatorische Flexibilität, Personalpolitik, Dienstleistungsnetzwerk und Partner)
- ▶ am Wissenspotenzial (dazu gehören Erfahrungswerte, Kommunikationsnetzwerk, Informationsinfrastruktur, Motivation, Qualifikation der Mitarbeiter, Unternehmenskultur etc.)

Der Prozess zur Optimierung des Kundennutzens steht mit den nachfolgenden internen Leistungsprozessen und der taktischen bzw. operativen Planung in direktem Zusammenhang. Einem erfolgreichen Kampagnenmanagement gelingt es, die komplexen Wirkungszusammenhänge auf strategischer, taktischer und operativer Ebene so aufeinander abzustimmen, dass die Sicherung der Existenz und der Überlebensfähigkeit des Unternehmens gewährleistet ist. Die hierzu notwendigen Orientierungsgrößen unterliegen einem kontinuierlichen Wandlungsprozess. Eine strategische Unternehmensführung und Planung beeinflussen das Kampagnenmanagement maßgeblich.