



HELMUT SCHMIDT  
UNIVERSITÄT  
Universität der Bundeswehr Hamburg

Fakultät für Wirtschafts- und  
Sozialwissenschaften

**Lisa-Charlotte Wolter**  
**Claudia Fantapié Altobelli**  
**Insa Sjurts**

# **Die Kunden von Medienunternehmen verstehen**

**Ein qualitativer Segmentierungsansatz zur strategischen  
Steuerung des Werbemarktes**

**Institut für Marketing**  
**Diskussionsbeitrag Nr. 8**

ISSN 2193-8482

November 2013

## **1. Hintergrund und Zielsetzung**

Medienunternehmen stehen vor immer größeren Herausforderungen, ihre Produkte erfolgreich zu vermarkten. Dabei stellt der Werbemarkt neben dem Rezipientenmarkt eine zentrale Erlösquelle für Medienunternehmen dar, der durch eine besonders hohe Dynamik und Wettbewerbsdruck aufgrund einer immer größeren Vielzahl an Werbeträgern und steigender Konkurrenz gegenüber alternativen Kommunikationslösungen wie beispielsweise Word-of-Mouth Werbung gekennzeichnet ist (Sjurts 2002, S. 2). Zur Erzielung einer starken Positionierung und einer strategischen Nutzung von Kernkompetenzen in diesem Wettbewerbsumfeld ist ein genaues Verständnis um die Bedürfnisse und Anforderungen von Werbekunden notwendig. Eine undifferenzierte Bearbeitung des Marktes und allgemeine Ansprache der Werbekunden ist nicht ratsam. Höhere Kundenzufriedenheit, Effizienzsteigerung von Vertrieb und Kommunikation und eine bessere Erfolgskontrolle lassen sich mit einer segmentspezifischen Marketingstrategie erzielen, die eine fundierte Analyse voraussetzt (Dannenberg/Zupancic 2009, S. 45, S. 73). Überraschend ist daher, dass sich in der Medien- und Marketingliteratur kaum Quellen finden lassen, die Ansätze zur gezielten Analyse von Werbetreibenden und einer segmentspezifischen Bearbeitung des Werbemarktes liefern. Vor diesem Hintergrund soll der vorliegende Beitrag mit einem explorativen Ansatz ein umfangreiches Bild über Werbekunden zeichnen, das tiefer greift als eine alleinige Analyse auf Basis von Kennzahlen wie Unternehmensgröße oder Werbespendings. Ziel ist es, segmentierungsrelevante Variablen auf dem Werbemarkt zu identifizieren, die Medienunternehmen dabei helfen, intelligente und tragfähige Lösungen im B2B-Marketing zu entwickeln und anzubieten.

## **2. Grundlagen**

### **2.1 Entwicklung medialer Werbeausgaben**

Die Einnahmen privater Medien (bis zu 80 %), aber auch öffentlicher Medien (bis zu 40 %) setzen sich überwiegend aus den Erlösen von Werberaum und -zeit zusammen. Im Vergleich mit den gesamten medialen Netto-Werbeinvestitionen von 1975 bis 2000, in dem diese kontinuierlich zwischen 3 und 15 % im Jahr gewachsen sind, zeichnet sich in den letzten Jahren eine problematische Entwicklung für Medien ab (Siegert/Brecheis 2010, S. 114). Die Umsatzentwicklungen von Printmedien der letzten Jahre untermauern den anhaltenden Trend, dass diese als Werbeträger am stärksten von den Einbrüchen auf dem Werbemarkt betroffen

sind. So sind die Bruttoaufwendungen bei den Publikumszeitschriften um 3,9 %<sup>1</sup> im Vergleich zum Vorjahr zurückgegangen; auch die Netto-Werbeeinnahmen der Medien waren um 11 % niedriger als noch im Vorjahr<sup>2</sup> (Möbus/Heffler 2013, S. 312). Und auch Prognosen für 2014 bestätigen den anhaltenden Trend. Zwar geht die Mediaagentur Carat in ihrem Ausblick weltweit von einem Anstieg der Werbeausgaben um 4,5 % aus, auf dem deutschen Werbemarkt wird aber insgesamt ein leichter Rückgang um 1 % und im Bereich der Printmedien ein deutlicher Rückgang um 6,1 % erwartet (o. V. 2013, S. 10).

## **2.2 B2B-Marketing für die strategische Steuerung des komplexen Marktes**

Obwohl der Werbemarkt für Medienunternehmen ökonomisch von besonderer Bedeutung ist, gibt es bisher kaum Untersuchungen, die das Verhältnis zwischen Medienmarke und Werbekunden aus B2B-Marketingperspektive beleuchten. Im Medienmanagement wurde das Thema Markenführung in der Vergangenheit generell eher stiefmütterlich behandelt. Zwar ist eine Zunahme von Beiträgen in den letzten Jahren zu verzeichnen, diese konzentrieren sich jedoch hauptsächlich auf das Management von Medienmarken auf dem Rezipientenmarkt. So weist beispielsweise Esch darauf hin, dass vor dem Hintergrund substituierender Medienangebote der Aufbau einer starken Marke in den Köpfen der Konsumenten zunehmend relevant wird (Esch/Krieger/Strödter 2009, S. 55). Der Werbemarkt wird selten aus Markenmanagement-Perspektive untersucht (Geißler 2009, S. 145). Arbeiten, die eine B2B-Perspektive einnehmen, konzentrieren sich hauptsächlich auf spezifische Medienteilmärkte wie Verlage oder Rundfunk. Das Modell der zweiseitigen Märkte, mit dem eine optimale Preissetzung berechnet werden kann, ist für die qualitative Erkenntnisgewinnung der Markenführung weniger hilfreich (Geißler 2009, S. 9). Eine Anwendung findet sich beispielsweise in der ökonomischen Analyse zur Medienkonkurrenz auf dem Werbemarkt von Korff-Sage 1999. Darin wird das Produkt, welches die Werbetreibenden nachfragen, als Kontakte mit Zielgruppen verstanden, mit denen diese potenzielle Käufer erreichen (Korff-Sage 1999, S. 21). Aufgrund der heterogenen Werbeziele der Werbetreibenden wird Medienunternehmen empfohlen ihr Produkt zu differenzieren, um Preisspielräume und Nachfrage zu schaffen. Es wird ein Produktdifferenzierungsmodell vorgestellt, mit dem versucht wird, einen Teilaspekt des Werbemarktes mathematisch-abstrakt darzustellen (Korff-Sage 1999, S. 196 f.). Allerdings wird Werbung hier vordergründig noch als einstufiges direktes Kommunikationssystem begriffen, was dem heutigen Verständnis von Kommunikation jedoch nicht gerecht wird.

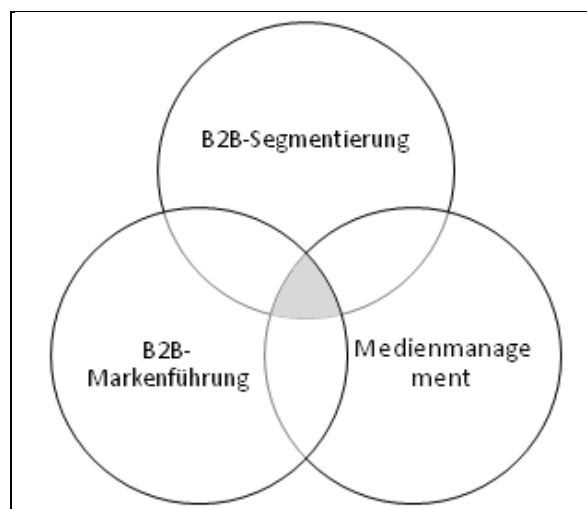
---

<sup>1</sup> Vgl. Nielsen Media Research (Mai 2013): Bruttoaufwendungen Above-the-line-Medien 2011/2012.

<sup>2</sup> Vgl. Zentralverband der Werbewirtschaft ZAW: Netto-Werbeeinnahmen der Medien 2011/2012.

Hervorzuheben bleibt ein Ansatz von Aris und Bughin, der „systematic use of B2B marketing approaches“ vorstellt, um dem steigenden Wettbewerbsdruck auf dem Werbemarkt zu begegnen. Hier werden B2B-Segmentierungsstrategien aus dem Industriegütermarkt auf den Werbemarkt adaptiert und anhand eines Verlags exemplarisch angewendet. Medienunternehmen sollten sich nach Ansicht der Autoren darauf konzentrieren, einzigartige Mehrwerte für Werbekunden zu generieren, damit die Kundenloyalität zu stärken und eine qualitätsorientierte Preissetzung zu rechtfertigen (Aris/Bughin 2006, S. 207 ff.).

Und auch in der Marktforschungspraxis anderer Branchen wird die B2B-Perspektive im Vergleich zur Erforschung des Konsumenten eher vernachlässigt und nicht immer systematisch von Vorstand und Vertrieb genutzt (Fantapié Altobelli 2011, S. 8). Speziell das Marken- und Kommunikationsmanagement wird im B2B-Bereich bis heute in Forschung, Lehre und Literatur zu wenig beleuchtet (Masciadri/Zupancic 2013, VII). Damit kann der bisherige Wissensbestand zu B2B-Marketing- und Segmentierungsansätzen auf dem Werbemarkt als unterforscht bezeichnet werden. Theorien der B2B-Segmentierung, B2B-Markenführung und des Medienmanagements sind bisher noch nicht ausschöpfend miteinander verbunden worden und werden in diesem Beitrag als Teilbereiche integriert (vgl. Abb. 1).



**Abbildung 1:** Theoretische Einordnung der Arbeit

Eine Definition des B2B-Marketings als „Gestaltung und Vermarktung von Marktleistungen an Organisationen [...], die diese für ihre eigene Leistungserstellung verwenden oder unverändert an andere Organisationen weiter verkaufen“ (Masciadri/Zupancic 2013, S. 4) übertragen auf die B2B-Beziehung zwischen werbetreibender Wirtschaft und Medienunternehmen, muss vor dem Hintergrund der spezifischen Eigenschaften und Funktionen von Medienprodukten erfolgen. Die Besonderheit bei Medienmarken liegt vor

allem darin, dass die Erstellung und Gestaltung des Medienproduktes nicht in der Marketingabteilung ausgeführt wird, sondern die Inhalte von Chefredakteuren oder bei neuen Medien auch vom Konsumenten selbst gesteuert werden (Althans 2007, S. 174). Gegenstandsbereich des B2B-Marketings auf dem Werbemarkt ist das „Produkt“ – Medium als Werbeträger (Althans 2007, S. 180). Denn bei den Marktleistungen handelt es sich um Werbeträger, die von den Werbetreibenden dazu genutzt werden, Werbebotschaften für ihre Produkte zu verbreiten und damit beim Endkonsumenten eine vorab definierte Werbewirkung zu erreichen. Die Kernleistung Werbewirkung entsteht wiederum auf dem Rezipientenmarkt, auf dem die Leistung in Form von Werbung häufig zu Reaktanzverhalten bei den Mediennutzern führt, da hier die Qualität des Inhaltes das relevante Entscheidungskriterium ist (Pezoldt/Sattler 2009, S. 21 f.). Der Werbemarkt ist also durch starke Interdependenzen zum Rezipientenmarkt und eine relativ abstrakte Leistungserstellung geprägt. In diesem Umfeld ist ein gezieltes Management der Businessbeziehung auf Basis von Bedürfnissen und Einstellungen der Werbekunden zu empfehlen. Im Fokus der vorliegenden Analyse steht die Beziehung zwischen den beiden Akteuren Medienunternehmen und werbetreibendes Unternehmen.

Eine zielgruppengerechte Ausrichtung der B2B-Marketingaktivitäten auf Basis von Kernsegmenten hilft Medienmanagern bei der strategischen Bearbeitung des komplexen Marktes und der Allokation knapper Budgets im Vertrieb. Denn eine individuelle Bearbeitung von Kundenwünschen ist sehr kosten- und zeitintensiv und sollte daher auf Basis fundierter Erkenntnisse des Marktes geplant und durchgeführt werden. Medienunternehmen können ihre Position langfristig stärken, indem sie intelligente Lösungen anbieten, mit denen die zentralen Bedürfnisse der Kunden befriedigt werden können (Kotler/Pfoertsch 2006, S. 108).

### **3. Empirische Untersuchung**

#### **3.1 Methodik**

Ziel der vorliegenden Studie ist es, sinnvolle Segmentierungsvariablen für den Werbemarkt zu identifizieren und die komplexen Strukturen kommunikationspolitischer Entscheidungsprozesse in werbetreibenden Unternehmen aufzudecken. In der Vergangenheit haben Medienunternehmen sich bei der Segmentierung des Werbemarktes auf Dimensionen wie Kundengröße oder Region konzentriert, anstatt die Marketingziele der Kunden zu fokussieren (Aris/Bughin 2006, S. 208). Aufgrund der bisherigen Wissenslücke zu dem Thema scheint ein qualitativer Forschungsansatz geeignet, um den Markt zunächst zu strukturieren und Variablen explorativ zu ermitteln. Die qualitative Datenerhebung bildet die

Grundlage des Prozesses der Marktsegmentierung, die einen entscheidenden Aspekt im gesamten strategischen Marketing-Planungsprozess darstellt (Kotler/Keller/Bliemel 2007, S. 364 f.). Zur „Exploration des Unbekannten“ eignet sich das Experteninterview (Behnke/Meuser 1999, S. 13). Denn „wenn es [...] darum geht, die Perspektive von Experten auf Prinzipien des Sachverhalts bzw. auf Sachlogiken, auf Probleme und ihre Ursachen, auf Lösungen und ihre Konsequenzen in Erfahrung zu bringen, dann ist das Experteninterview ein nicht nur brauchbares, sondern ein unerlässliches Verfahren [...] der empirischen Sozialforschung“ (Pfadenhauer 2009, S. 459 f.).

Zur Analyse der Interviews wurde die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring angewendet. Grundgedanke der qualitativen Inhaltsanalyse ist ein systematisches, regelgeleitetes und intersubjektiv nachvollziehbares Vorgehen, um den Text in Analyseeinheiten zu gliedern. Auf diese Weise entsteht ein elaboriertes Kategoriensystem, womit eine zusammenfassende Analyse des umfangreichen Materials ermöglicht wird (Bortz/Döring 2006, S. 332). Die auf Tonband aufgezeichneten Interviews werden zunächst als Transkripte verschriftlicht. Um das Material anschließend strukturieren zu können, muss ein Kodiersystem entwickelt werden, welches es erlaubt, das teils sehr umfangreiche Material systematisch und regelgeleitet auszuwerten. Damit bildet die Entwicklung eines geeigneten Kategoriensystems das zentrale Instrument der Analyse.

Im Rahmen der explorativen Datenanalyse eignet sich eine induktive Kategorienanwendung (Mayring/Brunner 2009, S. 671). Aus den Fragestellungen der Studie werden zunächst Definitionskriterien festgelegt, womit das Material dann schrittweise nach bestimmten Aspekten von verschiedenen Kodierern durchgearbeitet wird (Mayring 2010, S. 605). Durch diesen Prozess werden schließlich Überkategorien gebildet, die sich auch für eine quantitative Auswertung und damit als potenzielle Segmentierungsvariablen eignen. Mayring betont die Verortung und den Vorteil seines Ansatzes zwischen qualitativer und quantitativer Forschung und bezeichnet die Methode daher auch als „qualitativ orientierte kategoriengeleitete Textanalyse“ (Mayring 2010, S. 610). Für die praktische Umsetzung kann die professionelle Datenanalyse-Software MAXQDA 10 eingesetzt werden, die mit einer Vier-Fenster-Darstellung ein effektives Arbeiten mit dem Datenmaterial ermöglicht. Die umfangreichen Funktionen unterstützen im Kodierprozess und ermöglichen eine Verknüpfung quantitativer und qualitativer Daten.

### **3.2 Konzeptioneller Rahmen zur Ermittlung entscheidender Determinanten aus Expertensicht**

Ziel der leitfadengestützten Interviews ist es, die Experten „durch erzählgenerierende Fragen zu motivieren“. Dabei hilft ein offener Leitfaden, der zugleich eine inhaltliche Fokussierung gewährleistet und genügend Freiraum für selbstständige Erzähleinheiten schafft (Liebold/Trinczek 2009, S. 35). Der theoriebasierte Leitfaden basiert auf den drei Kernthemen Werbeträger, Werbeziele und Werbekontrolle, die mit diversen dramaturgisch aufgebauten Teilfragen Hauptbestandteil der Experteninterviews waren. Damit sollte eine Abdeckung der zentralen Aspekte in der B2B-Beziehung gewährleistet werden und gleichzeitig die notwendige Unvoreingenommenheit zu einem hohen Erkenntniswert in dem Forschungsfeld beitragen. Informationen zu Motiven, Risikoverhalten und psychographischen Faktoren der Werbekunden geben Aufschluss über „whys and hows of purchasing behaviour“ (Barry/Weinstein 2009, S. 332 f.). Die hierzu notwendigen Informationen liefern Segmentierungsanalysen (Yankelovich 1964, S. 89).

Die Auswahl von Werbeträgern im Kommunikationsprozess hängt neben funktionalen Eigenschaften des Medienproduktes, wie der Reichweite oder dem TKP, auch von der Stärke der Medienmarke als Markenplattform ab. „Marken können Medien gezielt zum Aufbau eines einzigartigen Markenbildes nutzen. Dabei geht es nicht nur um die Frage, wie die Marke in den Medien dargestellt werden soll, sondern auch um die richtige Auswahl der Medien, über die der Marke ein besonderes Gesicht verliehen wird. Denn auch das Medium über das kommuniziert wird, prägt das Markenimage“ (Esch/Krieger/Strödter 2009, S. 43). Um den Werbemarkt aus Sicht von Medienunternehmen zu erfassen, ist es wichtig zu verstehen, welche Einstellung die Werbetreibenden gegenüber den Medienunternehmen haben und welche Relevanz die einzelnen Werbeträger in der Kommunikationsplanung des Unternehmens einnehmen. Erzählgenerierende Fragestellungen hierzu finden sich im Leitfaden unter dem Themenblock A.

Das Mediennutzungsverhalten von Konsumenten und damit auch die Kommunikation haben sich radikal geändert. Mit den vielfältigen neuen Kommunikationsmöglichkeiten ergeben sich aber auch neue Spielregeln für das Marketing, die für viele Entscheider noch mit Unsicherheiten behaftet sind (Schögel/Mrkwicka 2011, S. 6). Was sich nicht geändert hat, ist der Anspruch, mit Werbung bestimmte Ziele zu erreichen. Medienunternehmen sollten genau wissen, welche Herausforderungen sich für die Praxis durch veränderte Kommunikations- und Nutzungsmuster der Konsumenten ergeben haben, um innovative Kommunikationslösungen

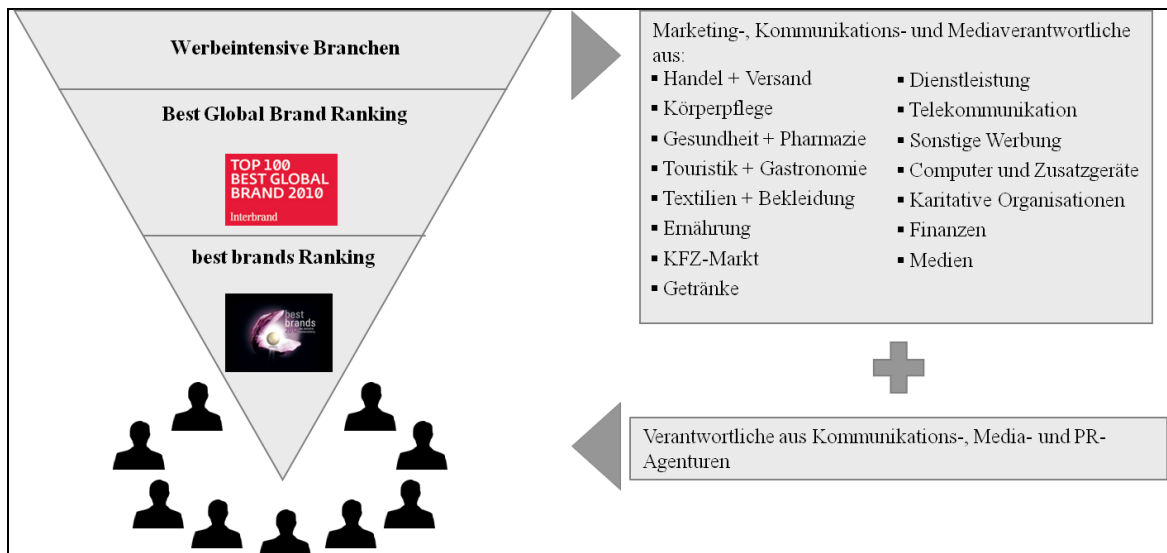
anbieten zu können, die zur Zielerreichung der Werbetreibenden beitragen. Dieser Aspekt wurde im Themenblock B in den Experteninterviews behandelt.

Mit den Veränderungen sind auch die Anforderungen an die Kontrolle der Wirkung kommunikativer Maßnahmen gestiegen. Die Erfolgskontrolle der abstrakten Leistung ‚Werbewirkung beim Konsumenten‘ spielt in Zeiten knapper Budgets eine essenzielle Rolle und Werbetreibende fordern verstärkt transparente Leistungsnachweise, die sie bei der Kommunikationsplanung und -kontrolle auch tatsächlich anwenden können. Hier gilt es zu begreifen, welche Faktoren bei der Überprüfung der Wirkungsleistung des Werbeträgers zum Einsatz kommen und welche Nachweise von den Werbekunden wirklich gefragt sind. Dies wurde im Themenblock C des Leitfadens angesprochen. Der vollständige Leitfaden befindet sich im Anhang (siehe App. 1).

### **3.3 Bildung der Expertenstichprobe**

Die Datenqualität von Erhebungen mittels Experteninterviews setzt eine sorgfältige Selektion der Interviewpartner voraus. Ziel ist es allgemein, solche Personen zu identifizieren, die über ein spezialisiertes Hintergrundwissen in dem zu erforschenden Handlungs- und Entscheidungsumfeld verfügen (Gläser/Laudel 2010, S. 11 ff.). Für die vorliegende Studie erfolgte die Selektion der Experten auf Basis der drei Auswahlkriterien ‚Werbeintensität der Branche‘, ‚Stärke der Marke‘ und ‚Position im Unternehmen‘. Rekrutiert wurden die so ermittelten geeigneten Gesprächspartner über personalisierte E-Mail-Anschreiben. Die daraus resultierende Stichprobe setzte sich schließlich aus 39 Personen zusammen, die kommunikationspolitische Entscheidungen über erfolgreiche Marken, gemessen am internationalen Best Global Brands Ranking und am nationalen Best Brands Ranking, treffen. Zudem wurden noch Geschäftsführer aus Kommunikations-, Media- und PR-Agenturen als Experten befragt, um die Meinungen weiterer entscheidender Akteure auf dem Werbemarkt zu integrieren. Damit zeichnen sich die Befragten durch ein Meta-Wissen in komplexen kommunikationspolitischen Fragestellungen sowie durch Detailwissen hinsichtlich relevanter Faktoren zur Beurteilung von Medien im Marketing aus.





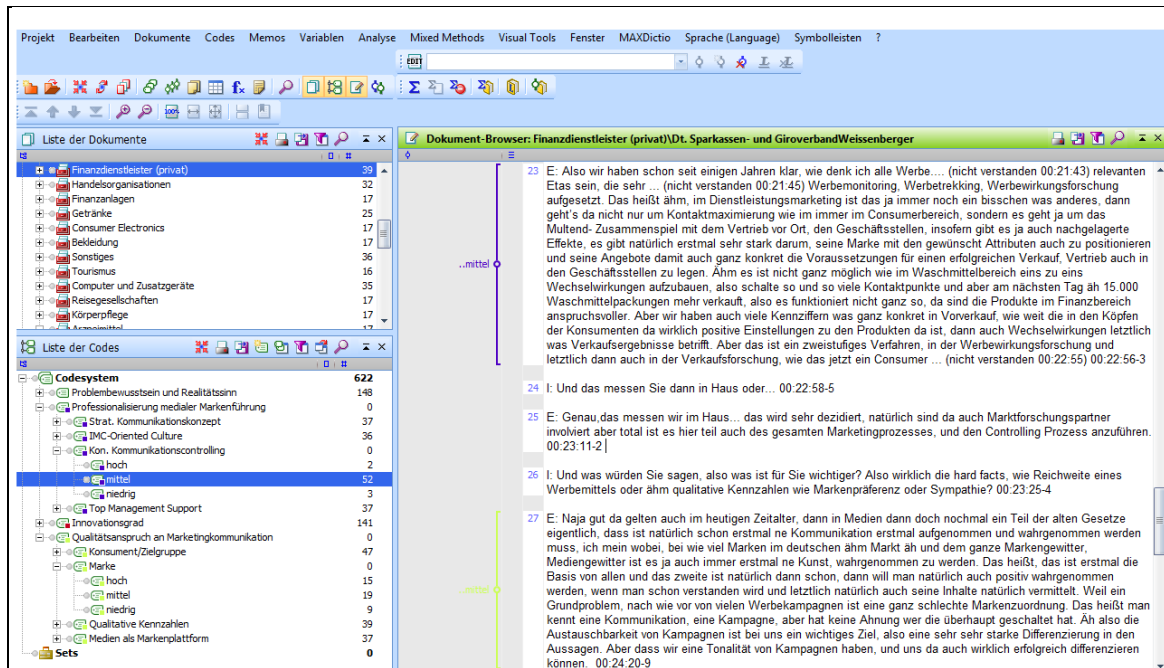
**Abbildung 2:** Auswahlverfahren der Expertenrekrutierung  
Quelle: Wolter/Pusler (2012)

Die Experten haben freiwillig an den Interviews teilgenommen und die Durchführung erfolgte teilstrukturiert und offen. Die 30- bis 90-minütigen Interviews wurden persönlich face-to-face oder telefonisch durchgeführt und fanden in den Unternehmen der Experten oder an der Hamburg Media School statt. Ziel war es, mit den Rahmenbedingungen ein hohes Maß an Durchführungsobjektivität zu gewährleisten. Anschließend wurden die auf Tonband aufgezeichneten Interviews transkribiert und in das Auswertungsprogramm MAXQDA 10 eingefügt.

### 3.4 Inhaltsanalyse

#### 3.4.1 Identifizierung segmentierungsrelevanter Determinanten

Nach einer ersten Sichtung des Materials hinsichtlich Objektivität, Reliabilität und Validität erfolgte die inhaltsanalytische Auswertung in enger Absprache der Autoren und von mehreren unabhängigen Kodierern (Bortz/Döring 2006, S. 330). Grundlage hierfür war ein Kategorienschema, welches auf Basis eines ersten Kategorienrasters induktiv aus dem Material entwickelt wurde (Mayring/Brunner 2009, S. 674). Definitionen und Ankerbeispiele wurden in den Kodieranweisungen schriftlich fixiert. Die Kodierung erfolgte mithilfe der Software MAXQDA 10, die durch eine strukturierte Darstellung der Transkripte, Codes, Sub-Codes und Memos bei der Bearbeitung des umfangreichen Materials hilft (vgl. Abb. 3).



**Abbildung 3:** Screenshot MAXQDA 10 Arbeitsoberfläche

Durch schrittweise Kodierung wurde das Interviewmaterial schließlich zu vier Hauptkategorien mit je vier Subkategorien verdichtet, die mit den Ausprägungen hoch/mittel/niedrig abgestuft wurden. Folgende Hauptkategorien konnten identifiziert werden:

- Problembewusstsein,
- Professionalisierung medialer Markenführung,
- Innovationsgrad und
- Qualitätsanspruch.

### *Problembewusstsein*

Die Subkategorien Relevanz, Wissen, Forschungsbedarf und Realismus bilden das ‚Problembewusstsein‘ der Werbetreibenden ab. Eine erste Subkategorie, die sich im Kodierprozess ergab, war ‚Relevanz der Medien‘, die aus dem Antwortmaterial auf die Einstiegsfrage, welche Rolle Medien im Marketing spielen und welchen Stellenwert diese bei den Befragten persönlich haben, resultierte. So antwortete ein Experte einer Versicherungsmarke: „Die Medien insgesamt spielen natürlich eine extrem große Rolle, weil wir die Medien brauchen, um unsere Botschaften zu publizieren. Egal welche. Dazu gehören nicht nur die klassischen Medien wie TV und Print, sondern natürlich auch das ganze soziale Netz.“ Nur bei wenigen Experten wurde die Relevanz der Medien weniger hoch eingestuft: „Die bekommen einen immer höheren Stellenwert [...]. Es ist jetzt aber nicht so stark wie für andere Branchen. Das unterscheidet sich im Grunde genommen [...] in so einem Hotel,

Luxusbereich in der Hotellerie geht doch noch viel über den persönlichen Kontakt, geht noch viel über persönliche Gespräche, aber die meisten vorinformieren sich natürlich schon über die neuen Medien wie Facebook und solche Sachen“ (Experteninterview S1). Die Frage nach Herausforderungen und nach Funktionen der Kanäle verdeutlicht, wie sicher der Werbetreibende weiß, wofür er welche Medien in welcher Kombination einsetzt und welche Wirkung er damit erzielen kann. Dies hängt mit einem fundierten ‚Wissen um Medien und Marken‘ zusammen und bildet eine weitere Subkategorie. Ein Beispiel für hoch eingestuftes Wissen liefert die Antwort eines Experten aus der Automobilbranche: „Die Herausforderung für die Markenführung dabei ist, dass wir weniger selbst die Inhalte der Kommunikation steuern, sondern die Kommunikationsinhalte von den Usern selbst kommen [...], was einen gewissen Kontrollverlust nach sich zieht. Das ist ein wichtiger Punkt für die Markenführung. Was die anderen Medien angeht, bin ich der Meinung, dass man durch Medien, speziell TV, Emotionen transportieren kann [...]. Print und Outdoor sind eher verkaufsfördernde Maßnahmen [...]. Also für meine tägliche Arbeit ist es so, dass ich relativ klar sagen kann, wie die klassischen Medien, z.B. Print und TV, zu tracken sind“ (Experteninterview B2). Bei anderen ist der Wissensgrad bisher noch nicht ausreichend: „Ehrlich gesagt, wir fangen jetzt erst an, uns strategisch damit auseinanderzusetzen, wie wir mit den neuen Medien umgehen“ (Experteninterview J2). Neben einem fundierten Wissen variiert die Einschätzung, welchen Nutzen neue Kanäle stiften können, bei den Experten stark. Hinweise hierzu wurden unter der Subkategorie ‚Realismus‘ zusammengefasst. Die Frage nach drei Wünschen an die Forschung zu dem Thema Werbewirkung wird von den Teilnehmern sehr unterschiedlich aufgegriffen. Einige äußern drei klare, teilweise sogar sehr detaillierte Beschreibungen, welche Forschungserkenntnisse für die eigene Arbeit hilfreich wären: „1. Wunsch: Also was schon glaube ich dramatisch wichtig wäre, wäre überhaupt zu wissen, in welchem Umfang die Wahrnehmung und die emotionale Substanzbildung einer Marke bei Nutzern, Konsumenten, Interessierten überhaupt durch Medien herstellbar ist, oder beeinflussbar ist [...]. 2. Wunsch: [...]“ (Experteninterview N1). Andere dagegen zögern bei der Frage oder äußern keinen Wunsch, was als geringer ‚Forschungsbedarf‘ kodiert wurde: „Für mich sind da gar nicht so viele Wünsche offen, weil wir sehr genau wissen, dass wir werbeabhängig sind, [...] wir können den Deckungsbeitrag der Medien, den können wir ausweisen [...]“ (Experteninterview M1).

### *Professionalisierung medialer Markenführung*

Der Anspruch, integrierte crossmediale Kommunikationskonzepte zu realisieren, geht auch mit organisatorischen und strukturellen Veränderungen einher. Zur Realisierung ist eine enge

Zusammenarbeit zwischen Marketing- und Mediaabteilung sowie externen Agenturen notwendig, was durch eine feste Verankerung des integrierten Marketingkonzepts in der Unternehmenskultur gefördert wird. Die Integrationsbemühungen wurden als Subkategorie ‚IMC oriented culture‘ zusammengefasst. Damit verbunden ist auch die Frage, wie sehr das Management in den Prozess involviert ist. Hier verdeutlicht die Mehrheit der Experten, dass die strategischen Entscheidungen des Media-Mixes im Unternehmen auf hoher Ebene getroffen werden: „Die finale Entscheidung zu Marketing und Media-Mix wird in der Geschäftsführung getroffen!“ (Experteninterview E1). Bei der Frage nach der Strategie zur Abstimmung der Kanäle besteht bei vielen Experten noch Unsicherheit. Inwiefern ein stimmiges Konzept dazu vorgebracht wurde, ist als ‚strategisches Kommunikationskonzept‘ kodiert worden. Zusammen mit der Subkategorie ‚konsequentes Kommunikationscontrolling‘ stellen ‚IMC oriented culture‘, ‚Top Management support‘ und ‚strategisches Kommunikationskonzept‘ die Hauptkategorie ‚Professionalisierung medialer Markenführung‘ dar. Damit bildet diese Variable von der Verankerung in der Unternehmenskultur über die Planung bis zur konsequenten Erfolgskontrolle den kompletten Prozess der Kommunikation in der veränderten Medienrealität ab.

### *Innovationsgrad*

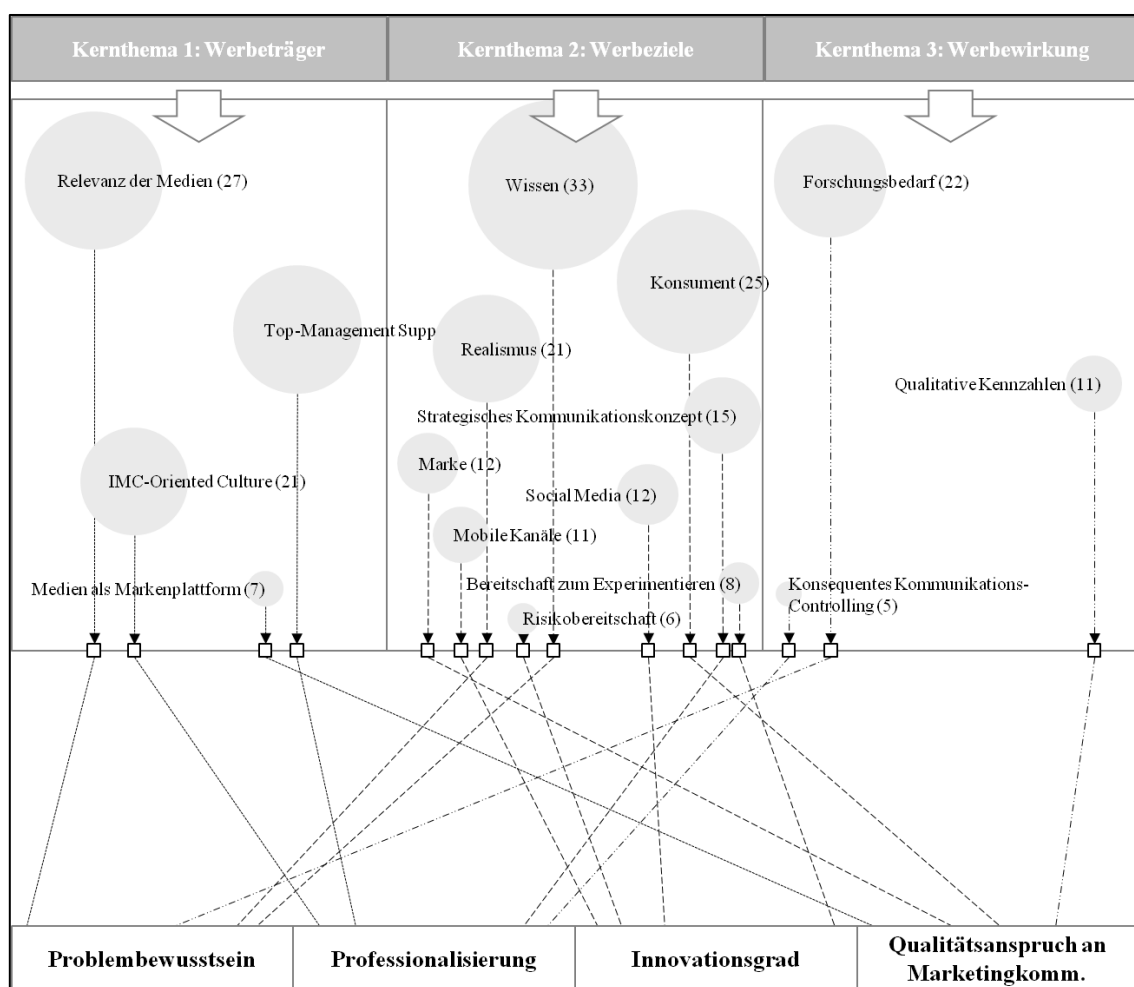
Barry und Weinstein weisen auf die Relevanz der technischen Orientierung und der Risikoeinstellung als Motivationsfaktoren in B2B-Kaufprozessen hin (Barry/Weinstein 2009, S. 333 f.). Diese Faktoren sind auch unter den Experten im Zusammenhang mit der Frage nach der Akzeptanz und dem Einsatz neuer Medienkanäle genannt worden. Die Akzeptanz gegenüber ‚Social Media‘ und ‚mobilen Kanälen‘, die ‚Bereitschaft zum Experimentieren‘ und die allgemeine ‚Risikobereitschaft‘, neue Wege in der Kommunikation zu wählen, wurden zu der Hauptkategorie ‚Innovationsgrad‘ gefasst.

### *Qualitätsanspruch*

Die Frage nach der Ausrichtung der Kommunikationsstrategie hat gezeigt, dass diese überwiegend losgelöst von bestimmten Kanälen medienneutral an der Marke und am Konsumenten orientiert wird. Zielgruppe und Marke stehen bei der strategischen Steuerung der Kommunikation also im Fokus, wodurch sich auch ein verstärktes Interesse an qualitativen Kennzahlen ergibt, denn „Dinge, die emotional erfolgreich sind, die arbeiten auch draußen“ (Experteninterview B1). Dieser Anspruch spiegelt sich auch in den Äußerungen zur Zufriedenheit mit den Medien als Markenplattform wider. Es besteht größtenteils noch Verbesserungsbedarf aus Sicht der Experten: „[...] ich habe bei Medien das Gefühl, dass sie

mir nur was verkaufen wollen. Sie bieten mir keine strategische Beratung“ (Experteninterview G1). Weiterhin wird konstatiert: „[...] zufrieden eher mit den neuen Medien. Es sollte mehr individualisierte Gesamtpakete geben“ (Experteninterview P1). Die Kategorien Ausrichtung am ‚Konsument‘, Ausrichtung an der ‚Marke‘, ‚qualitative Kennzahlen‘ und Zufriedenheit mit den ‚Medien als Markenplattform‘ bilden die Hauptkategorie ‚Qualitätsanspruch‘.

Eine Zusammenfassung der Auswertung mit den häufigsten Nennungen pro Subkategorie ist in Abb. 4 dargestellt. Die Kreisgröße bildet dabei die Häufigkeit der hohen Nennungen (Abstufung der Subkategorien in die Ausprägungen hoch, mittel und niedrig) ab.

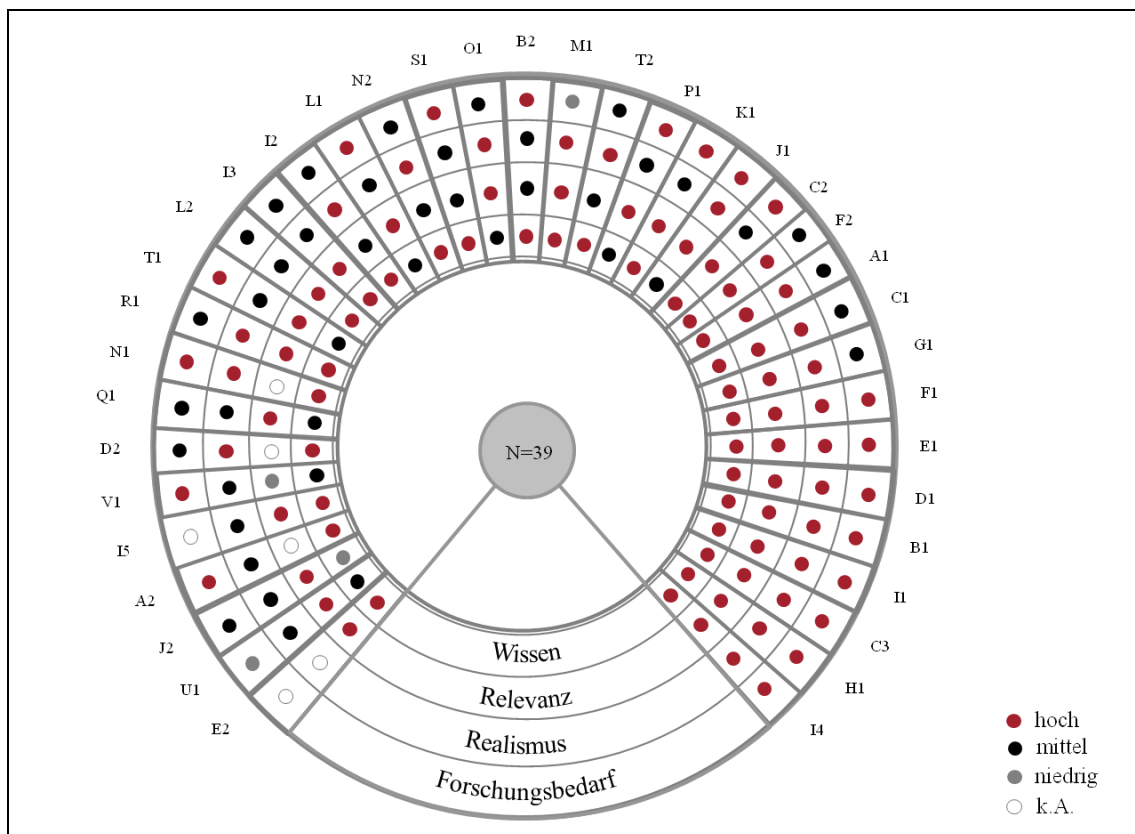


**Abbildung 4:** Überblick des Kategoriensystems  
Quelle: Eigene Darstellung

### 3.4.2 Quantitative Analyse der Segmentierungsvariablen

Die Ergebnisse der Inhaltsanalyse liefern mit den Hauptkategorien vier Variablen, auf deren Basis die Objekte nun weiter typisiert werden. Hierzu erfolgt im ersten Schritt eine quantitative Auswertung der ermittelten Kategorien nach Branche der Experten und Ausprägungsgrad.

Die Abbildung 5 veranschaulicht die Ergebnisse zu der Kategorie ‚Problembewusstsein‘. Deutlich wird, dass insgesamt unter den Experten ein relativ hohes Niveau hinsichtlich dieser Variable besteht. Insbesondere ‚Wissen‘ und ‚Relevanz‘ sind bei fast allen Unternehmen mittel bis stark ausgeprägt, was sich auch in dem hohen Niveau des realistischen Einschätzungsvermögens von Kommunikationsmaßnahmen und dem Bedarf an Insights aus der Forschung widerspiegelt. Für die Kommunikation ist es daher wichtig, die Werbetreibenden als fachlich kompetente Businesspartner anzusprechen, bei denen die Medien einen hohen Stellenwert haben und die sich nicht unbedingt von Hypes in der Branche beeinflussen lassen. Medienmanager sollten bei der Vermarktung von Lösungen den bestehenden Wissensbedarf nach relevanten Kennzahlen und Insights eher individuell angepasst an aktuelle medienspezifische Fragestellungen und fundiert nach neuesten wissenschaftlichen Erkenntnissen anbieten, anstatt mit standardisierten pauschalen Analysen.



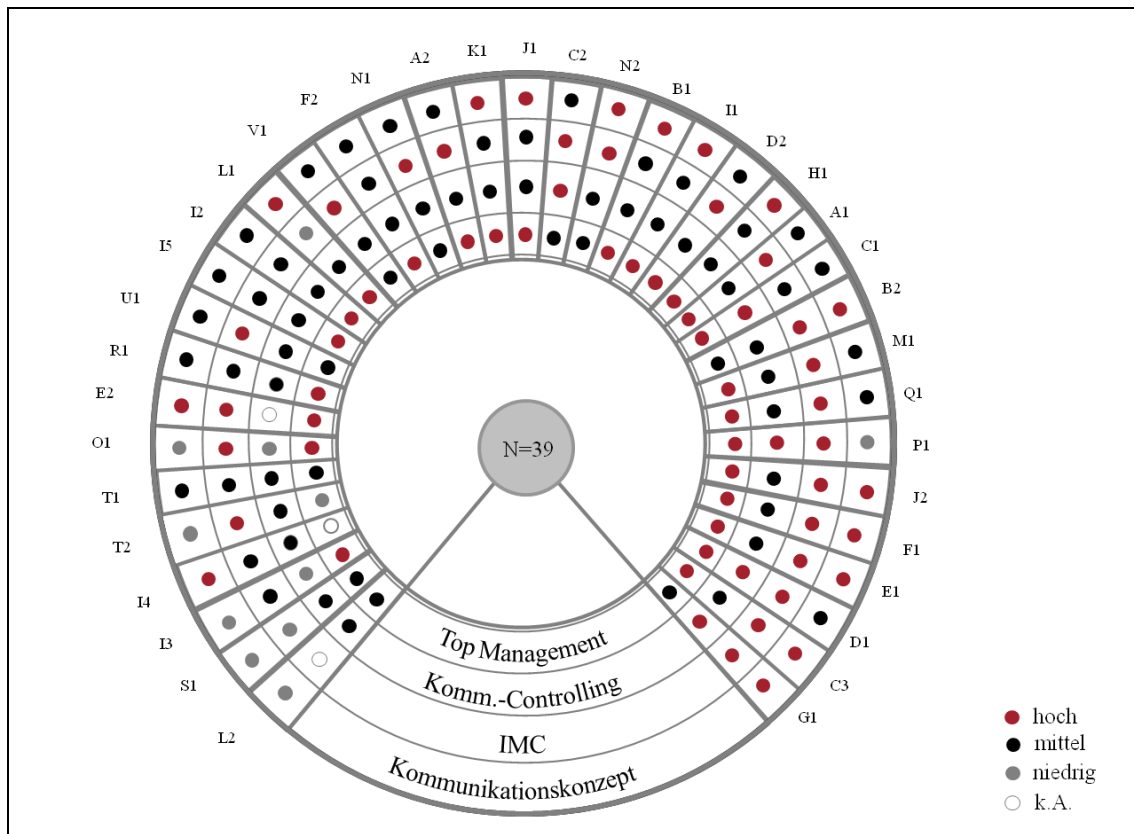
**Abbildung 5:** Problembewusstsein: Ergebnisse nach Branchen

Codes für Branchen:

A: TV-Werbung, B: Pkw, C: Corporate-Werbung, D: Computer und Zusatzgeräte, E: Getränke, F: Ernährung, G: Versicherungen, H: Reisegesellschaften, I: Dienstleistung, J: Finanzdienstleistungen Privatkunden, K: Haarpflege, L: Handelsorganisationen, M: Karitative Organisationen, N: Textilien und Bekleidung, O: Pharma, P: Versandhandel, Q: E-Commerce, R: Online-Dienstleistungen, S: Touristik + Gastronomie, T: Gesichtspflege, U: Körperschaften, V: Finanzanlagen

Ein Blick auf den ‚Professionalisierungsgrad‘ der Experten zeigt, dass Media-Entscheidungen bei den meisten Werbetreibenden auf höchster Ebene im Unternehmen gefällt werden, eine

konsequente Planung und vor allem Kontrolle der Kommunikationsmaßnahmen aber vielfach noch nicht besonders stark integriert ist. Medienunternehmen sollten ihre Erfahrung nutzen und den Werbetreibenden helfen, ihre Marke medial zu präsentieren, und zwar nicht nur über ihren eigenen Kanal, sondern intelligent verknüpft und möglichst messbar.



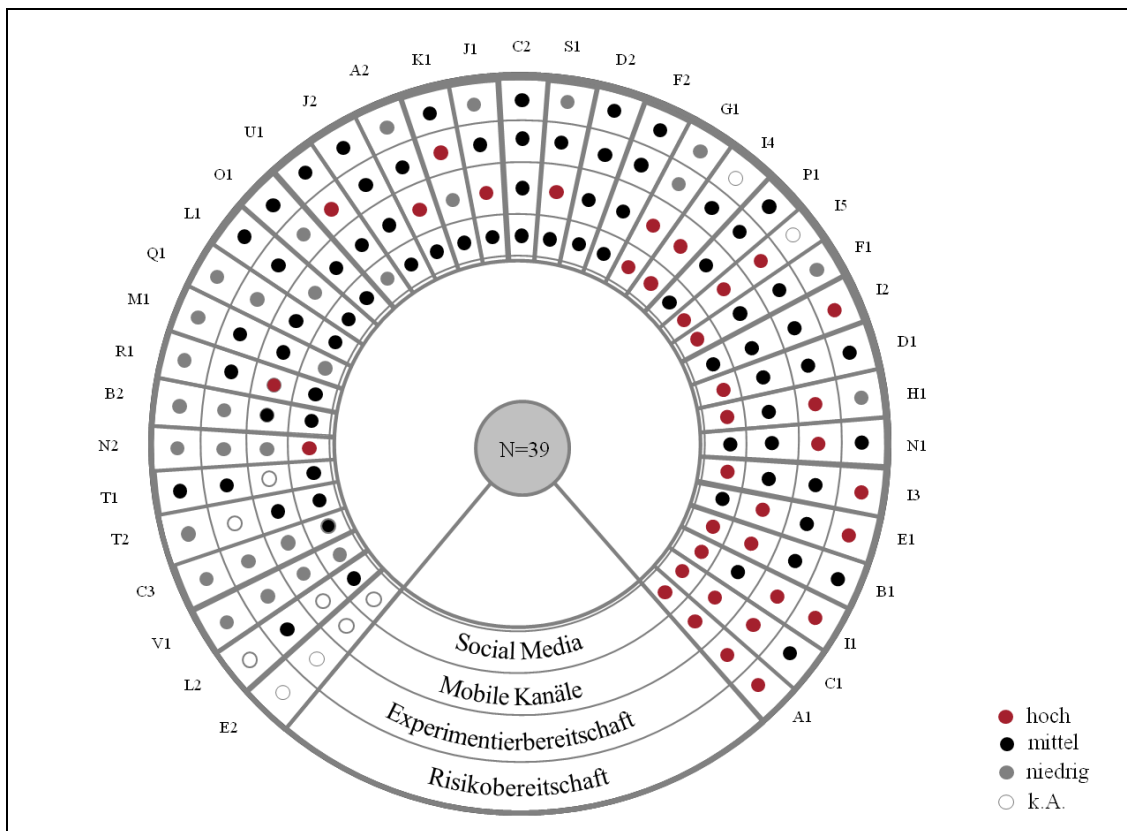
**Abbildung 6:** Professionalisierung: Ergebnisse nach Branchen

Codes für Branchen:

A: TV-Werbung, B: Pkw, C: Corporate-Werbung, D: Computer und Zusatzgeräte, E: Getränke, F: Ernährung, G: Versicherungen, H: Reisegesellschaften, I: Dienstleistung, J: Finanzdienstleistungen Privatkunden, K: Haarpflege, L: Handelsorganisationen, M: Karitative Organisationen, N: Textilien und Bekleidung, O: Pharma, P: Versandhandel, Q: E-Commerce, R: Online-Dienstleistungen, S: Touristik + Gastronomie, T: Gesichtspflege, U: Körperschaften, V: Finanzanlagen

Die Ergebnisse der Variable ‚Innovation‘ verdeutlichen, dass die Mehrzahl der Experten insgesamt ein Bedürfnis nach Sicherheit hat, wenn es um die Kommunikationsstrategie geht, die Experimentierfreude bei einigen jedoch stark ausgeprägt ist. Der Wunsch, neue Werbekonzepte auszuprobieren, besteht also, sollte jedoch nicht mit hohen Risiken verbunden sein. Der Innovationsgrad ist außerdem ein wichtiger Faktor bei der Analyse der Werbekunden hinsichtlich ihrer Offenheit gegenüber neuen Werbeträgern und ihrer Bereitschaft, diese in Zukunft einzusetzen. Unternehmen, die bei dieser Variable in allen vier Unterkategorien als hoch eingestuft werden, sollten hinsichtlich der Wechselbereitschaft ihres Mediabudgets hin zu neuen Kanälen und Kommunikationslösungen beobachtet und in der B2B-Kommunikation als ‚first mover‘ angesprochen werden. Werbekunden, die eher niedrige

Ausprägungen aufweisen, wie in unserer Studie ein Unternehmen aus der Finanzbranche, weisen dagegen eine eher zurückhaltende Haltung gegenüber der Nutzung neuer Kanäle für die Kommunikation auf.



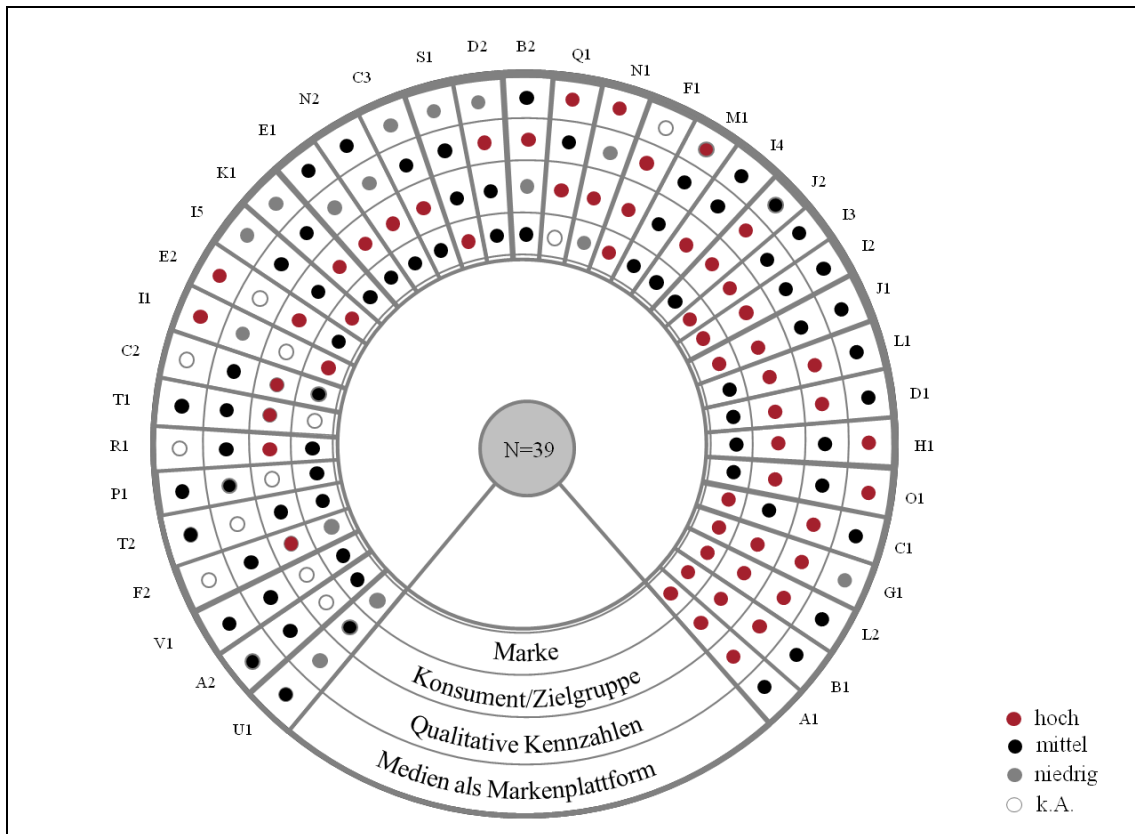
**Abbildung 7:** Innovationsgrad: Ergebnisse nach Branchen

Codes für Branchen:

A: TV-Werbung, B: Pkw, C: Corporate-Werbung, D: Computer und Zusatzgeräte, E: Getränke, F: Ernährung, G: Versicherungen, H: Reiseesellschaften, I: Dienstleistung, J: Finanzdienstleistungen Privatkunden, K: Haarpflege, L: Handelsorganisationen, M: Karitative Organisationen, N: Textilien und Bekleidung, O: Pharma, P: Versandhandel, Q: E-Commerce, R: Online-Dienstleistungen, S: Touristik + Gastronomie, T: Gesichtspflege, U: Körperschaften, V: Finanzanlagen

Besonders auffällig bei der Variable ‚Qualitätsanspruch‘ ist die geringe Zufriedenheit mit den Medien als Markenplattform. Bis auf vier Experten sind die Werbetreibenden mit den Medien mittelmäßig bis wenig zufrieden. Medienunternehmen sollten den Aspekt der Kundenzufriedenheit der Werbetreibenden verstärkt beobachten, um die B2B-Beziehung nicht weiter zu schwächen. Im Fokus der Praktiker stehen in der Kommunikation bei den meisten die Zielgruppe und der dahinter stehende Konsument sowie die Marke. Der Aspekt der Mitberücksichtigung des End-Users spielt speziell auf dem Werbemarkt eine herausragende Rolle, denn ohne Mediennutzer kann auch keine Leistung in Form von Werbeaufmerksamkeit entstehen. Daher sollte der End-User nicht nur mitberücksichtigt, sondern vielmehr in Entwicklungs- und Innovationsprozesse integriert werden (Masciadri/Zupancic 2013, S. 6).





**Abbildung 8:** Qualitätsanspruch: Ergebnisse nach Branchen

Codes für Branchen:

A: TV-Werbung, B: Pkw, C: Corporate-Werbung, D: Computer und Zusatzgeräte, E: Getränke, F: Ernährung, G: Versicherungen, H: Reisegesellschaften, I: Dienstleistung, J: Finanzdienstleistungen Privatkunden, K: Haarpflege, L: Handelsorganisationen, M: Karitative Organisationen, N: Textilien und Bekleidung, O: Pharma, P: Versandhandel, Q: E-Commerce, R: Online-Dienstleistungen, S: Touristik + Gastronomie, T: Gesichtspflege, U: Körperschaften, V: Finanzanlagen

### 3.4.3 Typologisierung der Kunden auf dem Werbemarkt

Mithilfe eines Scoring-Modells erfolgte eine weitere Typisierung der Werbekunden. Hierfür wurden die Ausprägungen (hoch = 3, mittel = 2, niedrig = 1, k. A. = 0) aller Subkategorien der vier Kategorien summiert und in fünf Performance-Scores eingeteilt (Mittelwert +/- 2xSD). Damit wären maximal 48 Punkte zu erreichen gewesen, die höchste Punktzahl erzielte ein Unternehmen mit 45 Punkten. Als Ergebnis zeigen sich sechs der befragten Werbekunden im Bereich der High Performer (4 Punkte) und vier Low Performer (1 Punkt). Keines der Unternehmen erreicht einen Top Performer Score (5 Punkte) und die Mehrzahl bewegt sich im Mittelfeld zwischen zwei und drei Punkten (vgl. Tab. 1).

Werbekunden Branche	Code	Score Problem- bewusstsein	Score Profess. d. Markenführung	Score Innovation	Score Qualitäts- anspruch	Gesamtscore
TV	A1	4	3	4	4	4
Pkw	B1	4	3	3	4	4
Corporate-Werbung	C1	3	3	4	3	4
Computer und -zusatzgeräte	D1	4	4	3	3	4
Getränke	E1	4	4	3	2	4
Ernährung	F1	4	4	3	3	4
Versicherungen	G1	3	4	2	3	3
Reisegesellschaften	H1	3	3	3	3	3
Dienstleistung	I1	4	3	4	1	3
Finanzdienstleistungen Privatkunden	J1	4	3	2	3	3
Finanzdienstleistungen Privatkunden	J2	2	4	2	3	3
Dienstleistung	I2	2	2	3	3	3
Haarpflege	K1	4	3	2	2	3
Corporate-Werbung	C2	4	3	2	1	3
Handelsorganisationen	L1	3	2	1	3	3
Dienstleistung	I3	2	1	3	3	3
Dienstleistung	I4	4	1	2	3	3
Karitative Organisationen	M1	3	3	1	3	3
Corporate-Werbung	C3	4	4	1	2	3
Textilien und Bekleidung	N1	1	2	3	2	2
Pharma	O1	2	1	1	3	2
Versandhandel	P1	2	3	2	1	2
E-Commerce	Q1	2	3	1	2	2
Ernährung	F2	3	2	2	1	2
Computer und -zusatzgeräte	D2	1	3	2	2	2
Dienstleistung	I5	1	2	3	2	2
Online-Dienstleistungen	R1	1	2	3	1	2
Pkw	B2	1	3	1	2	2
Textilien und Bekleidung	N2	1	3	1	2	2
Touristik + Gastronomie	S1	2	1	2	2	2
TV-Werbung	A2	1	3	2	1	2
Gesichtspflege	T1	3	1	1	1	2
Körperschaften	U1	1	2	2	1	2
Handelsorganisationen	L2	2	1	1	4	1
Gesichtspflege	T2	3	1	1	1	1
Finanzanlagen	V1	1	2	1	1	1
Getränke	E2	1	2	1	2	1

**Tabelle 1:** Scoring-Werte der Werbekunden

Quelle: Eigene Darstellung

Im nächsten Schritt wurden noch weitere Informationen zu den Unternehmen und Branchen gesammelt und mit den Ergebnissen verknüpft. Damit zeigte sich unter anderem, dass sechs der ersten acht unter den High Performern zu den werbeintensivsten Unternehmen im Bereich der Online-Werbung in Deutschland gehören. Außerdem besteht ein positiver Zusammenhang zwischen dem Gesamt-Score und der Veränderung der Mitarbeiterzahl im Unternehmen; das heißt, je höher der Score des Werbetreibenden, desto mehr Mitarbeiter wurden in der vergangenen Zeit eingestellt. Unternehmen, die in letzter Zeit mehr Mitarbeiter eingestellt haben, liegen im Gesamt-Score der vier Variablen höher. Der stärkste Einfluss geht von der Variable ‚Qualitätsanspruch an die Kommunikation‘ aus. Außerdem hängt die Veränderung der Mitarbeiterzahl mit den Werbespendings (gesamt) in der Branche zusammen ( $r = .338$ ,  $p = .041$ ). Bei einer positiven Veränderung der Mitarbeiterzahl wird auch mehr Geld für Werbung investiert. Die Mitarbeiterzahl kann von Medienunternehmen bei Werbemarktsegmentierungen also als Indikator für werbeintensive Branchen und Werbetreibende mit einem hohen Qualitätsanspruch an Kommunikation herangezogen werden.

**Tabelle 2:** Einfluss der identifizierten Variablen auf KPIs der Werbekunden

Werbekunden KPIs	Problem- bewusstsein	Profess. d. Markenführung	Innovation	Qualitäts- anspruch	Gesamtscore
Werbespendings gesamt			$r = .364$ ; $p = .027$		
Werbespendings Print					
Werbespendings Online					
Umsatzwachstum					
Unternehmensalter			$r = -.557$ ; $p = .000$		
Mitarbeiterzahl					$r = .326$ ; $p = .049$
Facebook-Fans		$r = .275$ ; $p = .099$			

Quelle: Eigene Darstellung

Die wesentlichen Erkenntnisse sind in Tabelle 2 veranschaulicht. Weiß und dunkelgrau hinterlegte Felder zeigen signifikante Zusammenhänge, hellgraue Felder zeigen tendenzielle

Zusammenhänge. Die Variable ‚Innovationsgrad‘ hat einen signifikant positiven Einfluss auf das Werbespending (gesamt), einen signifikant negativen Einfluss auf das Unternehmensalter und einen tendenziell positiven Einfluss auf die Online-Werbespendings. Die Variable ‚Professionalität der Markenführung‘ ist ebenfalls hervorzuheben, sie hat einen signifikant positiven Einfluss auf die Anzahl der Facebook-Fans sowie einen tendenziell positiven Einfluss auf die Ausgaben für Printwerbung und das Umsatzwachstum des Unternehmens.

Außerdem scheinen Werbetreibende mit einem hohen Qualitätsanspruch mehr in Printwerbung zu investieren als solche mit einem geringeren Anspruch an die Kommunikation. Ein hohes Problembewusstsein von Werbetreibenden hat einen tendenziell positiven Effekt auf deren Umsatz.

Wie die Ergebnisse zeigen, variieren die Experten erheblich in ihrer Motivation, ihren Ansprüchen und den Einflüssen funktionaler oder emotionaler Entscheidungsfaktoren bei der Selektion von Werbeträgern. Auch Fälle der Kundensegmentierung anderer Branchen und Unternehmen wie Swisscom zeigen, „[...] dass es unterschiedliche Cluster von Kunden mit ganz heterogenen Bedürfnissen gibt. [...] Daraus lässt sich bereits erahnen, dass die Fähigkeit zu individualisieren und gleichzeitig zu multiplizieren eine entscheidende Kernfähigkeit einer im B2B tätigen Organisation darstellt“ (Masciadri/Zupancic 2013, S. 46). Die Kommunikation von Vorteilen und Werten der Marke muss demnach in Marketing und Vertrieb individuell auf die Werbetreibenden angepasst werden, wobei eine greifbare Typenbildung hilfreich für die praktische Umsetzung sein kann.

Auf Basis der Segmentierungsvariablen und den ermittelten Einflüssen auf die KPIs können auffällige Vertreter identifiziert werden, mit denen sich exemplarisch fünf Typen ableiten lassen.

### **„Der progressive Experimentierer“ (Experte A1):**

Der Werbetreibende hat die Verantwortung für eine noch relativ junge Marke und ist offen gegenüber neuen Kommunikationskanälen wie Social oder Mobile Media. Seine Risiko- und Experimentierfreude ist relativ hoch, er fühlt sich von Neuem angezogen und übernimmt auch gern die Rolle des „first mover“, als welcher er auch angesprochen werden sollte. Das Wissen über Medien und deren Relevanz ist sehr ausgeprägt, genauso die Kompetenz, Wirkungsweisen abzuschätzen. Dies könnte mit dem hohen Bedarf an neuesten Erkenntnissen zusammenhängen. Besonders qualitative Kennzahlen sind dem progressiven Experimentierer wichtig, denn seine Kommunikationsstrategie richtet sich nach Konsument und Marke, und dabei helfen Informationen wie z.B. zur Klickrate allein nicht weiter: „[...] bräuchte mehr

Anhaltspunkte, was potenzielle Kunden für qualitative Merkmale von meiner Marke erwarten. Das Thema Emotionalität müsste greifbarer gemacht werden, weil die meiner Meinung nach die Marke ausmacht.“ Die Professionalisierung medialer Markenführung ist auf einem hohen Niveau, was daran liegen könnte, dass Entscheidungen zur Kommunikationspolitik auf höchster Unternehmensebene getroffen werden und in dem Unternehmen eine IMC-Kultur (integrated marketing communication) fest verankert ist: „Mediaabteilung und Marketingabteilung und Brand Management arbeiten direkt mit dem Vice President zusammen. Leute, die Kampagnen planen und die Marke managen, sind alle auf einer Ebene und das hilft, dass in diesem Kreise dann Entscheidungen getroffen werden.“ Ausbaufähig ist lediglich die letzte Stringenz in der Kontrolle der Maßnahmen. Die Zufriedenheit mit den Medien könnte durch individualisierte Maßnahmen erhöht werden: „Ich wünsche mir mehr Individualität für einzelne Marken und Ziele von den Medien. Für ein großes Mediabudget sollte der Wunsch erfüllt werden, dass Medienmaßnahmen für die Marke entwickelt werden.“

#### **„Der markenliebende Optimierer“ (Experte B1):**

Seine Marke ist über Jahre mithilfe durchdachter und qualitativ hochwertiger Kommunikationsstrategien zu einem beachtlichen Wert herangewachsen. Der strategische Planungsprozess der Kommunikation ist ihm besonders wichtig. Er weiß aus Erfahrung, wie er Medien gezielt für seine Marke nutzen kann, möchte dies aber in Zukunft noch genauer nachvollziehen können und sieht im integrierten Kommunikationsprozess noch Verbesserungsbedarf: „Was die Zusammenarbeit angeht der unterschiedlichen Kanäle, Abteilungen, Agenturen kann man das auch immer noch besser machen“ (Experte B1). Daher hat er ein starkes Bedürfnis nach neuesten wissenschaftlichen Erkenntnissen, die ihm dabei helfen, seine Media- und Marketingentscheidungen zu professionalisieren, denn: „Das würde uns irrsinnig helfen, weil an der Stelle machen wir für meine Begriffe zu viel aus'm Bauch.“ Um die Markenkommunikation weiter zu optimieren, sucht und fördert er einen starken Austausch zwischen den Akteuren auf dem Markt und orientiert sich an Benchmarks im internationalen Umfeld. Medien schätzt er realistisch ein („also der Tod der klassischen Medien, der ist weiter entfernt, als er immer postuliert wird. Das, was sich geändert hat, ist die Nutzung der ganzen Online- und mobilen Kanäle“), ist offen gegenüber neuen Kanälen und nutzt innovative Kommunikationsangebote, um das technische Know-how seiner Marke zu unterstreichen. Von den Medien wünscht er sich zukünftig Sonderwerbformen, mit denen die Marke noch stärker differenziert werden kann.

### **„Der pragmatische Konsumentenfreund“ (Experte C2):**

Im Fokus der Kommunikationspolitik steht immer der Konsument: „Was wir zukünftig nicht mehr tun wollen, ist die klassische One-Way-Kommunikation. Einfach nur Konsumenten zu bombardieren mit einer Message. Wir möchten ganz klar hingehen zu einer Two-Way-Communication, mit dem Konsumenten 'ne Beziehung aufbauen, interessant-relevant sein für den Konsumenten.“ Daher ist die Wirkungskontrolle von Kommunikation ein sehr wichtiges Thema für den Werbetreibenden. Der integrierte Kommunikationsansatz ist selbstverständlich im Unternehmen verankert, womit Kommunikationsprozesse möglichst nah am Konsumenten und Produkt ausgerichtet werden können. Den Veränderungen in den Medien begegnet er weniger emotional und er hat auch nicht das Bedürfnis, „first mover“ von Kommunikationslösungen zu sein, sondern ist vielmehr an Innovationen interessiert, die beim Konsumenten nachweisbar funktionieren. Für den Werbetreibenden ergeben sich daraus klare Aufgaben, und zwar ist es „[...] extrem wichtig, den Großteil des Know-how zur Kommunikation im Hause zu haben, um nah dran zu sein“ und ein Anspruch, schneller in den gesamten Prozessen zu sein als in der Vergangenheit. Seine Forschungswünsche sind passend dazu anspruchsvoll, aber deutlich: „[...] für mich sind noch Tools notwendig, die mir noch besser erklären, wie sind die unterschiedlichen Kanäle, wie arbeiten die zusammen, wie erreiche ich dadurch meine Ziele und wie funktionieren die neuen Kanäle wirklich zusammen, mit Print, mit TV.“

### **„Der sicherheitsorientierte Perfektionist“ (Experte C3):**

Der Werbetreibende geht in der Kommunikation keinerlei Risiken ein und fordert von den Medienunternehmen klare Leistungsnachweise. Sein Problembewusstsein und Professionalisierungsgrad in kommunikationspolitischen Entscheidungen ist sehr hoch und er ist Medien gegenüber relativ kritisch eingestellt: „Mit den Medien wie TV und Print bin ich überhaupt nicht zufrieden. Weil die Berichterstattung von denen grundsätzlich zu negativ ist und sie nicht über die positiven Sachen berichten.“ Daher sieht er den größten Mehrwert der Markenkommunikation auch in der live experience zwischen Konsument und Produkt. Bei Innovationen ist er eher vorsichtig und achtet stark auf den Nutzen: „Wir sagen nicht, jedes neue Produkt braucht auch automatisch gleich eine App. Wir haben auch Apps, die wir aber auch so nutzen, um das Gesprächsthema damit zu sein oder um auch wirklich einen Zusatznutzen damit zu bilden. Ansonsten schauen wir uns das Ganze sehr bewusst an, aber glauben auch, dass es in Zukunft so viele Apps geben wird, dass man nicht unbedingt Geld investieren muss, einfach nur eine App programmieren lässt um dabei zu sein. Wenn, dann

wollen wir das sehr zielorientiert machen.“ Seine geringe Risikobereitschaft zeigt sich auch gegenüber neueren Werbeformen wie Product Placement: „[...] sehr viel gefährlicher als Social Media. Das kann sehr schnell aufdringlich und unglaubwürdig werden.“ Einen Mehrwert sieht der Werbetreibende in ehrlicher Word of Mouth Kommunikation, daher sind soziale Netzwerke und themenspezifische Communities für ihn interessant, auch um ungefiltertes Feedback zu den Produkten als Grundlage für Optimierungsprozesse zu gewinnen. Der perfektionistische Ansatz wird auch in den Anforderungen an die Forschung deutlich: „[...] ich würde gerne idealtypischerweise im Bereich Internet die Konsumentenführung noch besser verstehen. Wie kann ich das Verhalten des Konsumenten da noch besser beeinflussen, weil alles was man hört, egal wer einem was erzählt, das steckt alles noch so in den Kinderschuhen, jeder kommt mit irgendeiner Weisheit.“ Oberflächliche ad hoc Ansätze finden bei ihm kein Gehör.

### **„Der qualitätsorientierte Traditionalist“ (Experte L2):**

Auffällig bei diesem Werbetreibenden eines traditionellen Unternehmen ist, dass er einen sehr hohen Qualitätsanspruch an Kommunikation hat, über hohes Wissen zu Marken und Medien verfügt, der Professionalisierungs- und Innovationsgrad aber relativ niedrig ist. Im Unternehmen findet sich noch keine Kultur eines integrierten Kommunikationsansatzes, was aufgrund tief verwurzelter Organisationsstrukturen schwierig einzuführen ist. Zudem könnte die geringe Professionalisierung einer stringenten Kommunikationsplanung und –kontrolle aus seiner konstruktivistischen Markendefinition resultieren: „[...] wenn sozusagen Marke ein konstruktivistisches Ergebnis ist, wenn Leute sich die im Kopf konstruieren, das ist ein kommunikativer Vorgang“. Das lässt sich mit mathematischen Modellen oder statischen Kennzahlen schwer verbinden. Medien sind in diesem Zusammenhang jedoch essentiell, weil hierüber das Markenbild geformt wird. Allerdings kritisiert er die Medien dahingehend, dass diese Marken zu wenig konsequent aufbauen. Denn gerade die Fähigkeit, Themenschwerpunkte zu lenken, egal ob bei Politikern oder Marken, ist durch gezielten Medieneinsatz möglich. Daher wünscht er sich, mehr darüber zu erfahren, nach welchen Gesetzmäßigkeiten der kommunikative Aufbau des Markenbildes in den Köpfen der Konsumenten funktioniert, doch: „[...] im Prinzip fast 100 Jahre nach der Entstehung sozusagen der modernen Medien- und Kommunikationswissenschaften sind eigentlich immer nur noch relativ oberflächliche Ideen darüber vorhanden. Im Grunde ist es ja ziemlich primitiv zu glauben, dass Reichweite irgendwas über die Wirkung aussagt.“ Weiterhin sieht er in dem Markenbildungsprozess Meinungsführer als zentrale, entscheidende Zielgruppe an, um

Kommunikation zu lenken, und diese nutzen aus seiner Sicht immer noch bevorzugt traditionelle Medienkanäle wie beispielsweise Print.

Die bedürfnisorientierte Segmentierung und Typologisierung der Werbekunden ist der erste Schritt in dem B2B-Marketingstrategie-Prozess und soll als Ausgangspunkt für die Entwicklung maßgeschneiderter Leistungsangebote der Werbeunternehmen dienen. Für die Umsetzung ist es wichtig, Produkte und Services zu entwickeln, die für die verschiedenen Typen auf dem Werbemarkt relevant sind und zielgruppengenau dabei unterstützen, seine priorisierten Werbeziele zu erreichen (Aris/Bughin 2006, S. 227). Dies wird im nächsten Abschnitt herausgearbeitet.

## **4. Implikationen**

### **4.1 Strategische Optionen und Handlungsempfehlungen für die Medienpraxis**

Hilfreich wird ein Segmentierungsansatz erst dann, wenn er in der Praxis umgesetzt wird. Leider klaffen jedoch zwischen Vorschlägen aus der Forschung und den praktischen Lösungen große Lücken und es wird oftmals eher pragmatisch beispielsweise nach Kundengröße segmentiert (Belz 2009, S. 21). Wichtig ist nicht nur, die allgemeine Kommunikation anzupassen, sondern attraktive leistungsorientierte Angebote für Zielgruppen mit konkreten Interessen zu entwickeln (Belz 2009, S. 24 ff.). Die vorliegende Arbeit liefert mit den Ergebnissen der qualitativen Analyse einen ersten Ansatz für eine Segmentierung der Werbekunden, die auf den Kernaspekten der B2B-Beziehung zwischen Werbetreibenden und Medienunternehmen (Werbeträger ↔ Werbeziele ↔ Werbewirkung) basiert.

Ein Ansatz, um die entscheidenden Faktoren in der B2B-Beziehung gezielt zu nutzen, ist die Entwicklung einer B2B-Markenstrategie, für die eine effektive Segmentierung den Schlüssel zum Erfolg bildet (Kotler/Pfoertsch 2006, S. 106). In B2B-Beziehungen ist eine fundierte Markenstrategie ebenso wichtig wie in B2C-Märkten. Beispiele für erfolgreiche B2B-Marken sind Microsoft, IBM oder Boeing (Kotler/Pfoertsch 2006, S. 12). Grundsätzlich kann keine Marke ein schlechtes Produkt ersetzen, vielmehr hilft eine Markenstrategie vor allem dabei, die Relevanz in einem spezifischen Markt zu erhöhen, Informationseffizienz zu entwickeln, Risiken zu minimieren und zusätzliche Werte zu generieren (Kotler/Pfoertsch 2006, S. 9). Masciadri & Zupancic definieren die B2B-Marke als „[...] ein konkretes Vorstellungsbild in den Köpfen der Kunden bzw. entscheidungsrelevanter Personen. Sie entsteht durch ein lebendiges, ordnendes und wertschöpfendes System“ (Masciadri/Zupancic 2013, S. 4 f.).



**Tabelle 3:** Wertorientierte Leistungen und Kommunikation der B2B-Medienmarke im Werbemarkt

Segmentierungsvariable	Leistungsversprechen*	Kommunikationsstrategie*
Problembewusstsein/Realitätssinn	Lösungsorientierte und bewährte Angebote, die nachgewiesenermaßen zum Kommunikationsziel führen.	Offene Kommunikation und kritischer Austausch in der Branche und proaktiver Aufbau von Wissen durch unabhängige Institutionen, das auf Kongressen oder in Fachpresse geteilt oder zugeschnitten auf den Wissensbedarf vom Kunden vermittelt wird.
Professionalisierung medialer Markenführung	Integrierte Kommunikationskonzepte, die crossmedial geplant und kontrolliert werden können.	Kommunikation mit Entscheidern auf Top-Management-Ebene setzt erfahrene und kanalübergreifend tätige Berater voraus, die auf direkten Wegen mit dem Kunden kommunizieren.
Innovationsgrad	Neuartige Werbekonzepte, mit denen Zielgruppen effektiv erreicht werden.	Nutzung von innovativen B2B-Kommunikationskanälen wie soziale Netzwerke. LinkedIn oder Xing scheinen besonders geeignet, um neue Leistungen oder Themen zu präsentieren. Unternehmensprofile oder integrierte Gruppendienste als zentraler Informationshub für News, die den offenen und innovativen Werbekunden erreichen sollen (Masciadri/Zupancic 2013, S. 236).
Qualitätsanspruch an Marketingkommunikation	Individualisierte inhaltsbezogene Platzierung der Marke in qualitativ hochwertigen Umfeldern.	Für die Kommunikation der B2B-Marke sollte die redaktionelle Kompetenz des Anbieters, mit der Marken durch relevante Inhalte beim Konsumenten inszeniert werden können, sowie dessen Integration in den Kommunikationsprozess betont werden.

Quelle: Eigene Darstellung

\*(bei hohen Ausprägungen)

Für Medienunternehmen ergeben sich damit folgende Handlungsfelder: Lösungsorientierte Medienmarken entwickeln und wesentliche Mehrwerte bei Entscheidern sowie relevante Informationen in der Branche gezielt kommunizieren. Kunden sind, neben dem Werbeträger selbst, vor allem an Lösungen ihrer Probleme interessiert. Daher sollten Medienunternehmen sich vom reinen Anbieter von Werbeträgerleistungen hin zum strategischen Partner in Kommunikationsprozessen entwickeln. Bei der Erstellung innovativer Angebote sollten die identifizierten Bedürfnisse berücksichtigt werden, und eine Fokussierung auf ein bis zwei relevante Verkaufsfaktoren pro Segment ist zielführender als ‚jack of all trades‘ zu sein (Aris/Bughin 2006, S. 212). Die Möglichkeiten der Differenzierung hängen bei den Medienunternehmen von der Art der Werbeträgereigenschaften der Medienmarke ab.

Übergreifende Differenzierungspotenziale finden sich vor allem hinsichtlich der folgenden Dimensionen (Aris/Bughin 2006, S. 215):

- Entwicklung von Sonderwerbformen
- Entwicklung integrierter Kommunikationskonzepte.

Mit der Entwicklung von Angeboten in diesen Dimensionen ergeben sich auch neue Leistungsoptionen im Bereich Research und Media Services sowie der Kundenberatung des Medienunternehmens. Die B2B-Marke sollte die entsprechenden Nutzenkonzepte auf dem Werbemarkt so transportieren, dass sie dem Werbekunden Orientierung bei der Auswahl des Werbeträgers gibt und einen USP auf dem Werbemarkt erzielt (Pezoldt/Sattler 2009, S. 96 f.). Die Handlungsempfehlungen lassen sich wie in Tab. 3 dargestellt zusammenfassen.

#### **4.2 Implikationen für die Wissenschaft**

Eine fundierte B2B-Marketingstrategie wird bei den heutigen Wettbewerbsbedingungen zunehmend wichtiger, um sich auf kompetitiven Märkten zu positionieren. Die B2B-Marke nimmt in diesem Zusammenhang eine zentrale Rolle ein, denn sie kann die relevanten Eigenschaften und Nutzenversprechen des Produktes gegenüber den Werbetreibenden vermitteln. Die zentralen Vorteile von Produkt und die Leistung der Marke gilt es zielgenau an die Kernsegmente zu kommunizieren. In Zeiten des Communication Shifts ist dies per se herausfordernd für alle B2B-Marken. Doch wie agieren gerade Akteure der Kommunikationsbranche auf dem Werbemarkt? Obwohl gerade hier ein besonders hoher Wissensstand zu vermuten wäre, gibt es bisher kaum Forschungsansätze zur gezielten Bearbeitung der B2B-Beziehung zwischen Medienunternehmen und Werbetreibenden. Der vorliegende Beitrag liefert mit einem explorativ qualitativen Ansatz Hinweise auf segmentierungsrelevante Variablen, die als Basis zur Entwicklung intelligenter B2B-Marketingstrategien für Medienunternehmen genutzt werden können. Gleichzeitig ergibt sich für die Marketing- und Medienforschung eine Reihe von Ansatzpunkten, die weiter untersucht werden sollten. Die strategische Ausrichtung von Unternehmensaktivitäten an B2B-Marken induziert die Frage nach geeigneten Modellen zur Messung des Markenerfolgs von Medienunternehmen. Eng verbunden damit ist auch das Untersuchungsthema ‚wertorientierte Preissetzung‘, wofür fundierte Ansätze zur Preisermittlung von B2B-Markenleistungen zu entwickeln sind (Aris/Bughin 2006, S. 228). Mit einer zweiten Erhebungswelle der Expertenbefragung sollen als relevant identifizierte Faktoren und der Aspekt Kundenzufriedenheit mit den Medienunternehmen weiter vertieft werden, womit auch die Reliabilität der qualitativen Datenerhebung gesteigert wird. Weiterhin empfiehlt es sich,

den vorliegenden Ansatz in einem nächsten Schritt quantitativ zu erheben, um eine valide Zielmarktfestlegung abzuleiten, mit welcher tragfähige Positionierungen von B2B-Marken auf dem Werbemarkt definiert werden können. Aus medienökonomischer Perspektive wäre es sinnvoll, die Veränderungsprozesse im Medienunternehmen näher zu beleuchten und zu ermitteln, welche Faktoren für eine erfolgreiche Wandlung vom Anbieter von Werbeträgerleistungen hin zum Partner von strategischen Kommunikationsprozessen notwendig sind.

## **5. Fazit und Ausblick**

Die negativen Entwicklungen der Investitionen auf dem Werbemarkt und der steigende Wettbewerbsdruck durch neue Kommunikationslösungen zwingen speziell Anbieter traditioneller Werbeträger zur Entwicklung von B2B-Modellen mit innovativen Angeboten. Der Verkauf der Leistung Aufmerksamkeit ist in der auf den End-User ausgerichteten Medienrealität nicht mehr ausschließlich an kanalspezifische Werbeträger gebunden, sondern erfordert vernetzte Gesamtlösungen, die auf die individuellen Werbeziele der Kunden zugeschnitten sind. Da sich die kommunikationspolitische Entscheidungsfindung und die Wahl des bestmöglichen Media-Mixes zur Erreichung der Werbeziele als immer herausfordernder für die Entscheider gestaltet, werden Informationen und Wissen zu Wirkungsweisen der Medien zum entscheidenden Erfolgsfaktor (Brüne 2008, S. 36). Medienunternehmen sollten ihre Daten und Expertise daher gezielt nutzen, um den Werbetreibenden in dem komplexen Entscheidungsprozess bestmöglich unterstützen zu können. Diese Kompetenzen gilt es für spezifische Segmente auf dem Werbemarkt in attraktive Leistungs- oder Werteverprechen zu übersetzen. B2B-Marken können diese Versprechen konsistent vermitteln und dienen Werbetreibenden in Zeiten von Entscheidungsunsicherheit und Informationsflut als Anker und den Medienunternehmen als Kern aller Unternehmensaktivitäten auf dem komplexen Werbemarkt (Masciadri/Zupancic 2013, S. 4 f.). Auf diese Weise können zukünftig B2B-Marken im Werbemarkt entstehen, die einen klaren Mehrwert für die Kunden liefern.

## Literatur

- Althans, J. (2007): Den Publikumszeitschriftenverlag managen, in: Friedrichsen, M./ Brunner, M.: Perspektiven für die Publikumszeitschrift, Berlin/Heidelberg, S. 173–188.
- Aris, A./Bughin, J. (2006): Managing Media Companies: Harnessing Creative Value, Chichester.
- Barry, J./Weinstein, A. (2009): Business psychographics revisited: from segmentation theory to successful marketing practice, in: Journal of Marketing Management 25, 3-4, S. 315–340.
- Belz, C. (2009): Segmentierung – die Kritik, in: Marke 41, 4, S. 20–27.
- Behnke, C./Meuser, M. (1999): Geschlechterforschung und qualitative Methoden, Opladen.
- Bortz, J./Döring, N. (2006): Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler, 4. Aufl., Heidelberg.
- Brüne, G. (2008): Wissenschaft verbessert auch Media-Entscheidungen, in: Absatzwirtschaft 7/2008, S. 36.
- Dannenberg, H./Zupancic, D. (2009): Excellence in Sales: Optimising Customer and Sales Management, Wiesbaden.
- Esch, F.-R./Krieger, K. H./Strödter, K. (2009): Marken in Medien und Medien als Marken, in: Gröppel-Klein, A./Germelmann, C. C. (Hrsg.): Medien im Marketing. Optionen der Unternehmenskommunikation, Wiesbaden, S. 41–68.
- Fantapié Altobelli, C. (2011): Marktforschung: Methoden – Anwendungen – Praxisbeispiele, 2. Aufl., Konstanz.
- Geißler, C. (2009): Kompetenzbasiertes Markenmanagement in Verlagsunternehmen: Ein explorativer Ansatz, Flensburg.
- Gläser, J./Laudel, G. (2010): Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierter Untersuchungen, 4. Aufl., Wiesbaden.
- Korff-Sage, K. (1999): Medienkonkurrenz auf dem Werbemarkt: Zielgruppendifferenzierung in der Angebotsstrategie der Werbeträger Presse, Rundfunk und Fernsehen, Berlin.
- Kotler, P./Pfoertsch, W. (2006): B2B Brand Management, Berlin, Heidelberg.
- Kotler, P./Keller, K. L./Bliemel, F. (2007): Marketing-Management: Strategien für wertschaffendes Handeln, 12. Aufl., München.
- Liebold, R./Trinczek, R. (2009): Experteninterview, in: Kühl, S. et al. (Hrsg.): Handbuch Methoden der Organisationsforschung, Wiesbaden, S. 32–56.
- Masciadri, P./Zupancic, D. (2013): Marken- und Kommunikationsmanagement im B-to-B-Geschäft: Clever positionieren, erfolgreich kommunizieren, 2. Aufl., Wiesbaden.
- Mayring, P./Brunner, E. (2009): Qualitative Inhaltsanalyse, in: Buber, R./Holzmüller, H. H. (Hrsg.): Qualitative Marktforschung: Konzepte – Methoden – Analysen, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 669–680.
- Mayring, P. (2010): Qualitative Inhaltsanalyse, in: Mrey, G./Mruck, K. (Hrsg.): Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie, Wiesbaden, S. 601–613.
- Möbus, P./Heffler, M. (2013): Der Werbemarkt 2012 – Werbeeinnahmen: Printmedien in der Krise, in: Media Perspektiven 06/2013, S. 310–321.
- o. V. (2013): Werbeausgaben steigen 2014, in: Markenartikel 10/2013, S. 10.

- Pezoldt, K./Sattler, B. (2009): Medienmarketing, Stuttgart.
- Pfadenhauer, M. (2009): Das Experteninterview: Ein Gespräch auf gleicher Augenhöhe, in: Buber, R./Holzmüller, H. H. (Hrsg.): Qualitative Marktforschung: Konzepte – Methoden – Analysen, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 449–462.
- Schögel, M./Mrkwicka, K. (2011): Communication Shift – Chancen und Herausforderungen aus Marketingsicht, in: Marketing Review St. Gallen, October 2011, Volume 28, Issue 5, S. 6–10.
- Siegert, G./Brecheis, D. (2010): Werbung in der Medien- und Informationsgesellschaft. Eine kommunikationswissenschaftliche Einführung, 2. Aufl., Wiesbaden.
- Sjurts, I. (2002): Strategien in der Medienbranche. Grundlagen und Fallbeispiele, 2. Aufl., Wiesbaden.
- Wolter, L.-C./Pusler, M. (2012): Think Tank Marken- und Werbewirkungsforschung. Die Zukunft der Markeninszenierung in den Medien, in: W. Koschnik (Hrsg.): FOCUS-Jahrbuch 2012 – Prognosen, Trend- und Zukunftsforschung, München, S. 589–607.
- Yankelovich, D. (1964): New criteria for market segmentation, in: Harvard Business Review 42, 2, S. 83–90.