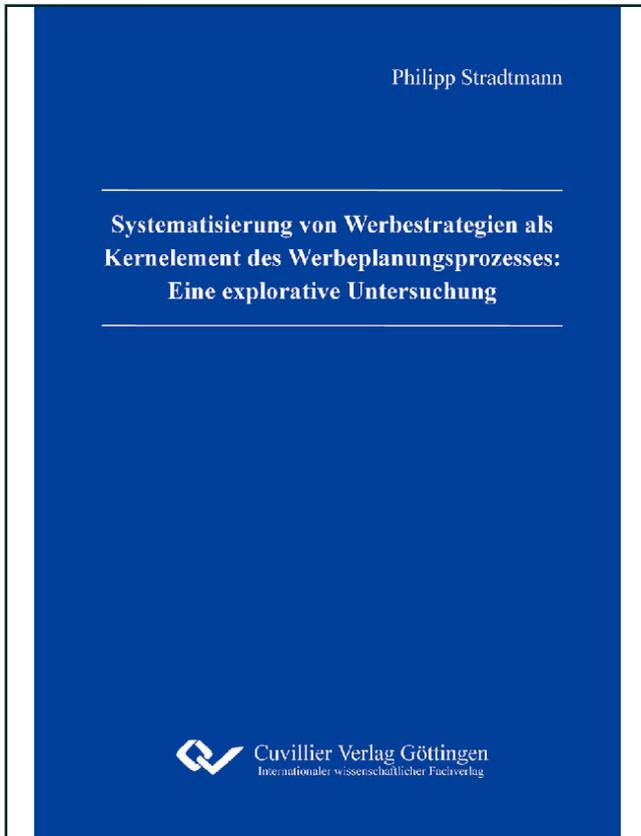




Philipp Stradtman (Autor)
**Systematisierung von Werbestrategien als
Kernelement des Werbeplanungsprozesses: Eine
explorative Untersuchung**



<https://cuvillier.de/de/shop/publications/871>

Copyright:

Cuvillier Verlag, Inhaberin Annette Jentzsch-Cuvillier, Nonnenstieg 8, 37075 Göttingen,
Germany

Telefon: +49 (0)551 54724-0, E-Mail: info@cuvillier.de, Website: <https://cuvillier.de>

Leistung direkt bzw. indirekt auffordert.⁷¹ Unberücksichtigt bleibt somit z. B. Imagewerbung, wie sie u.a. BRUHN in seiner Systematisierung aufführt⁷², deren Absatzeffekt nicht unmittelbar ist.

Konsumentenbezogene Mediawerbung (B-to-C) vs. unternehmensbezogene Mediawerbung (B-to-B)

Ein weiterer Schwerpunkt liegt auf Untersuchung von absatzbezogener Mediawerbung, die sich an den Endkonsumenten richtet. Mediawerbung, die Unternehmen und deren Entscheider adressiert (B-to-B), z. B. Handelswerbung wie sie BRUHN in seiner Systematisierung aufführt⁷³, bleibt somit unberücksichtigt.

Argumente für diese Fokussierung sind:

- Die größere ökonomische Bedeutung von B-to-C gegenüber B-to-B-Werbung⁷⁴;
- die besondere Bedeutung von Mediawerbung für den Business-to-Consumer-Bereich, wohingegen für die Business-To-Business-Werbung andere Kommunikationsinstrumente eine größere Bedeutung haben.⁷⁵

Strategiegeleitete Mediawerbung vs. taktische Mediawerbung

Letzter Fokussierungsaspekt ist die Untersuchung strategiegeleiteter Mediawerbung, d.h. es wird nur solche Werbeaktivität untersucht, für die zumindest ein Strategiebezug im Hinblick auf die Marketingziele des werbetreibenden Unternehmens proklamiert wird. Werbemaßnahmen dagegen, die erklärtermaßen taktischen Charakter haben (z. B. die kurzfristige Reaktion auf den Wettbewerb) stehen nicht im Fokus der Analyse, weil sie nicht zur Validierung einer Strategiekonsistenz beitragen.

Zusammengefasst wird schwerpunktmäßig absatzbezogene Mediawerbung untersucht, die sich an Endkonsumenten richtet (B-to-C) und aus Sicht der Werbetreibenden konform zur Marketingstrategie des Unternehmens ist.

1.4 Ziel und Aufbau der Arbeit

Kernziel der vorliegenden Arbeit ist es, auf Basis einer umfassenden Analyse und Bewertung der bestehenden Forschungsergebnisse sowie der aktuellen Praxis der Werbekommunikation ein Modell für die Systematisierung von Werbestrategien als Bestandteil eines integrierten Werbeplanungsprozesses zu entwickeln. Der Grundgedanke dabei ist, dass Effizienz und Effektivität von Werbemaßnahmen gesteigert werden können, wenn sie eine klar definierte Werbestrategie zur Grundlage haben. Werbestrategie-Archetypen als Ergebnis einer Systematisierung geben den Werbeverantwortlichen dabei Orientierung, die ihren Anforderungen gemäße Werbestrategie zu identifizieren und sie anhand einer entsprechenden Systematik umfassend zu konkretisieren, so dass sie als Ableitungsgrundlage für die nachfolgenden konzeptionellen und operativen Arbeitsschritte taugen. Somit liegt dieser Arbeit ein konstruktivisti-

⁷¹ Vgl. SEYFFERT, 1966, S. 7, BEHRENS, 1963, S. 12 ff.

⁷² BRUHN, 2005a, S. 386

⁷³ BRUHN, 2005a, S. 386

⁷⁴ Nach BRUHN/BOENIGK, 1999, S. 63, S. 75, S. 166 sowie GfK/WIRTSCHAFTSWOCHE, 2003, S. 17 f. werden zwischen 40 und 60 % des Werbebudgets von Unternehmen in Mediawerbung investiert.

⁷⁵ KLEINALTENKAMP/FLIESS, 2002, S. 237 ff.; MEFFERT, 2000, S. 890

scher Ansatz⁷⁶ zugrunde, wonach aus der Wahrnehmungs- und Erfahrungsperspektive der Werbeverantwortlichen eine gültige Werbestrategie-Systematik konstruiert werden soll.

Dementsprechend werden mit dieser Arbeit folgende Teilziele verfolgt:

1. Die empirische Überprüfung bestehender Systematisierungsansätze von Werbestrategien und ihre Einordnung in eine theoriebasiertes Schema;
2. Erarbeitung konkreter Gestaltungshinweise für die Werbepraxis zur Entwicklung konsistenter und vollständiger Werbestrategien als Bestandteil eines umfassenden und konsistenten Werbeplanungsprozesses.

Empirische Überprüfung bestehender Systematisierungsansätze und Einordnung in theoriebasiertes Schema

Die in der bisherigen Forschung entwickelten Systematisierungsansätze (häufig in Form deskriptiver Kataloge, siehe Kapitel 3.3) sollen durch eine Verknüpfung mit der Produkt-Markt-Matrix von ANSOFF, ergänzt um Überlegungen von TOMCZAK und REINECKE zu den benötigten Kompetenzen im Rahmen ihres aufgabenorientierten Ansatzes (siehe Kapitel 4.1) theoretisch fundiert werden. Das Ziel ist es, induktiv ein Modell für Werbestrategien zu entwickeln, das nachfolgend empirisch überprüft werden kann (deduktiv).

Mit der Entwicklung eines Modells aufgabenorientierter Werbestrategien wird angestrebt, die Theorielücke zwischen den sehr grundsätzlichen Überlegungen zur Unterscheidung von Werbestrategien sowie den sehr operativen Überlegungen zur Umsetzung in der Werbepraxis (Mediaplan, Budgetplan etc.) zu schließen.

Konkrete Gestaltungshinweise für die Werbepraxis zur Entwicklung konsistenter und vollständiger Werbestrategien als Bestandteil eines umfassenden und konsistenten Werbeplanungsprozesses

Wie in der Problemstellung erläutert, scheitert die Anwendung systematischer Planung im Bereich der Werbestrategie u.a. daran, dass entsprechende vollwertige Modelle fehlen, deren praktische Relevanz einerseits belegt ist und die andererseits in ihrem Detaillierungsgrad für die Werbeverantwortlichen in der Praxis relevant und damit potentiell adaptierbar sind.

Dementsprechend besteht ein Kernziel dieser Arbeit darin, ein Modell aufgabenorientierter Werbestrategien zu entwickeln, das einen hohen Detaillierungsgrad sowie ein hohes Maß an Anschaulichkeit aufweist. Dies ist jedoch nicht mit dem Ziel gleichzusetzen, ein checklistenbasiertes Regelwerk für erfolgreiche Werbestrategien zu generieren. Dies stünde im Widerspruch zu erfolgreicher Werbekreation, die gerade durch den Bruch mit Altbewährtem Aufmerksamkeit und Momentum generiert und damit Produkt- und Leistungsangeboten zu nachhaltigem Erfolg verhilft. Konsequenz daraus kann jedoch auch nicht eine unstrukturierte Sammlung von Praxisbeispielen sein. Vielmehr besteht die Zielsetzung darin, anhand ausgewählter Best Practices Archetypen von Werbestrategien und die ihnen zugrunde liegenden Prinzipien erkennbar zu machen. Durch den Einsatz der Fallstudienmethodik wird der spezifische Kontext jeder Kampagne sichtbar, so dass situative, kampagnenspezifische Einflüsse transparent werden.

Die identifizierten Archetypen von Werbestrategien sollen dementsprechend in der Art ihrer Darstellung einen deutlichen Leitfadenscharakter haben, so dass der jeweils Werbeverantwortliche seine Kampagnenaktivität prüfen kann auf:

⁷⁶ REICH, 2001; PESCHL, 1991, S. 41f.

- Vollständigkeit der gewählten Werbestrategie im Hinblick auf alle relevanten Dimensionen;
- Konformität der gewählten Werbestrategie im Hinblick auf die identifizierten Archetypen (Gibt es Abweichungen? Worin sind diese begründet? Besteht entsprechend Korrekturbedarf?) sowie
- Übereinstimmung zwischen der jeweiligen leistungsbezogenen Marketingstrategie und der gewählten Werbestrategie.

Vervollständigt wird die Darstellung der Werbestrategien durch eine Identifizierung der benötigten Kompetenzen zur entsprechenden Entwicklung, Umsetzung und Kontrolle.

Darüber hinaus soll auf Grundlage bereits bestehender Strukturierungsansätze zum Werbeplanungsprozess sowie den in der empirischen Untersuchung generierten Anforderungen und Erfahrungswerten ein idealtypisches, Werbeplanungs-Prozessmodell entwickelt werden, das – mit den Werbestrategien als Kernelement – eine effektive und effiziente werbliche Umsetzung von Marketingstrategien gewährleistet.

Um diese Forschungsziele zu erreichen, wird in folgenden Schritten vorgegangen:

Nachdem einleitend die Problemstellung und die Zielsetzung der Arbeit erläutert wurden, wird in **Kapitel 2** zunächst die Werbeplanung als Gesamtprozess beschrieben, deren Kernelement die Werbestrategie ist. In **Kapitel 3** werden Werbestrategien im Hinblick auf ihre charakterisierenden Kernelemente beschrieben sowie wesentliche bisherige Systematisierungsansätze vorgestellt, kritisch analysiert und die entsprechenden Anforderungen an die Entwicklung eines Werbestrategie-Modells spezifiziert.

Auf Basis der bisherigen Systematisierungsansätze werden in Verbindung mit der Produkt-Markt-Matrix von ANSOFF in **Kapitel 4** erste theoretische Überlegungen zu einem noch zu explorierenden Modell aufgabenorientierter Werbestrategien angestellt.

Das methodische Vorgehen zur Überprüfung des Grundmodells auf Basis eines Multi-Case-Designs wird in **Kapitel 5** erläutert. Die Ergebnisse dieser Untersuchung werden anhand der analysierten Kampagnenbeispiele als Fallstudien in **Kapitel 6** dokumentiert und bewertet.

In **Kapitel 7** erfolgen die Zusammenfassung der Fallstudienresultate zu einem ersten Modellentwurf aufgabenorientierter Werbestrategien, eine kritische Würdigung sowie das Aufzeigen des weiteren Forschungsbedarfs auf Basis dieser Untersuchung. Fazit und Ausblick in **Kapitel 8** bilden den Abschluss der Arbeit.

2. Werbeplanung als Teil des Kommunikationsmanagement-Prozesses

2.1 Begriffsdefinition, Aufgaben

Werbestrategien als Forschungsschwerpunkt dieser Arbeit sind Bestandteil eines Werbeplanungsprozesses, der wiederum Teil eines übergreifenden Kommunikationsplanungsmanagement-Prozesses ist. Das Konzept des Werbeplanungsprozesses impliziert dabei die Fähigkeit des Unternehmens, die für die erfolgreiche Erfüllung dieser Werbe-Kernaufgaben notwendigen Ressourcen und Kompetenzen bereitzustellen und in sinnvoller Weise miteinander zu verbinden (Outside-in-Perspektive) beziehungsweise die Ressourcen und Kompetenzen zu besitzen, mit denen bestehende Marktpotentiale genutzt werden können (Inside-out-Perspektive).⁷⁷

Im Rahmen der Kommunikationspolitik spielt die Planung der Mediawerbung eine maßgebliche Rolle. Sie ist ein grundlegendes Element des gesamten Marketing-Mixes.⁷⁸ Der unmittelbare Bezugsrahmen der Werbeplanung ist die Kommunikationsplanung bzw. Kommunikationsstrategie des Unternehmens, die sich wiederum aus der Marketingplanung ableitet.⁷⁹ Zahlreiche Autoren verweisen auf den Ableitungsbezug zwischen Marketing-, Kommunikations- und Werbeplanung⁸⁰, den SCHULTZ und BARNES den *cascade approach*⁸¹ nennen.

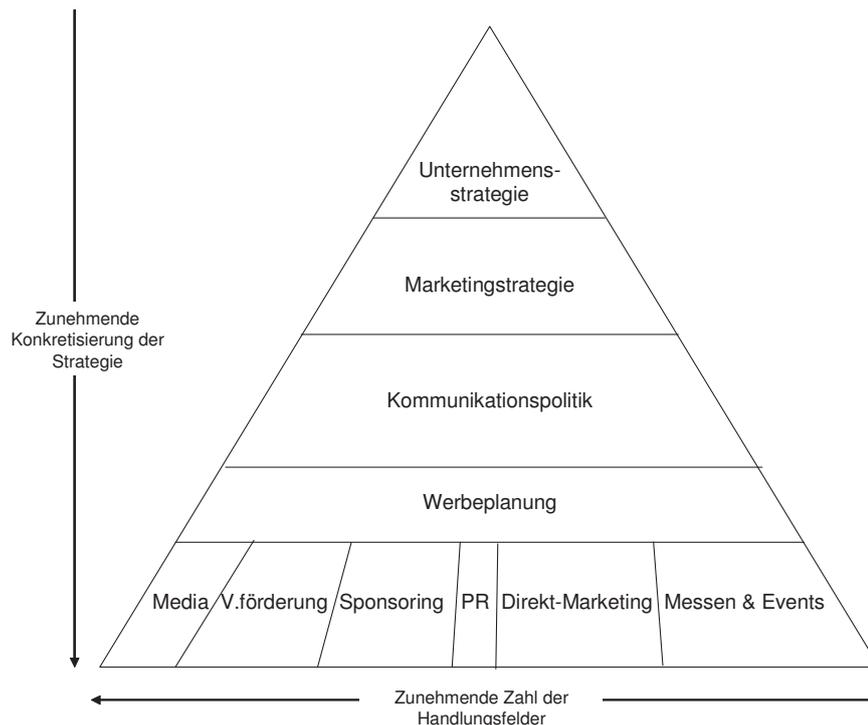


Abbildung 1: Die Werbeplanung in der Planungshierarchie des Unternehmens

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an MEFFERT 2000, S. 679

⁷⁷ VON KROGH/ROOS, 1992, 1995

⁷⁸ MURPHY/CUNNINGHAM, 1993, S. 25

⁷⁹ BRUHN, 2005a, S. 298; SCHULTZ/BARNES, 1995, S. 32

⁸⁰ MEFFERT, 2000, S. 679; BRUHN, 2005a, S. 59

⁸¹ SCHULTZ/BARNES, 1995, S. 32

Während Marketingkommunikation als „Übermittlung von Informationen und Bedeutungsinhalten zum Zweck der Steuerung von Meinungen, Einstellungen, Erwartungen und Verhaltensweisen bestimmter Adressaten gemäß spezifischer Zielsetzungen verstanden werden kann“⁸², umfasst das Kommunikationsmanagement sämtliche Entscheidungen über Ziele und Maßnahmen zur Ausrichtung und Gestaltung der Kommunikation.⁸³

Nach BRUHN ist Werbeplanung als ein systematisch-methodischer sowie integrativ ausgerichteter Prozess der Erkenntnis und Lösung werbedynamischer Problemstellungen zu verstehen.⁸⁴ Zur Charakterisierung von (Media-)Werbeplanung werden folgende Merkmale herangezogen: Prozessbezogenheit, Rationalität, Zukunftsbezogenheit, Zielbezogenheit.⁸⁵

2.2 Akteure

Die Akteure im Werbeplanungsprozess lassen sich generell unterscheiden nach:

- unternehmensinternen und
- unternehmensexternen Akteuren⁸⁶

Unternehmensintern erfolgt die weitere Differenzierung hierarchisch in folgenden Ebenen:

1. Marketing- bzw. Kommunikationsverantwortlicher auf Vorstands- bzw. Geschäftsführungsebene;
2. Verantwortlicher in der Marketing- bzw. Kommunikationsfachabteilung (Leiter, Direktor);
3. Verantwortlicher in der Werbefachabteilung (Leiter, Direktor).

So liegt die Gesamtverantwortung für die Unternehmenskommunikation beim Vorstand bzw. der Geschäftsführung. Diese Ebene hat nach BRUHN nicht nur die Integration der Kommunikation zu initiieren und zu koordinieren, sondern die Schaffung einer „Einheit der Kommunikation“ explizit als ihre Führungsaufgabe anzusehen.⁸⁷ Dies impliziert auch die Verantwortung für die Schaffung der Rahmenbedingungen des Planungsprozesses der Mediawerbung. Auf der Ebene der Marketing- bzw. Kommunikationsfachabteilung findet die Gesamtplanung der Kommunikation statt, was die Rahmenbedingungen für die Mediawerbeplanung einschließt.

Die operative Planungs- und Umsetzungsverantwortung für die Mediawerbung liegt auf der dritten Hierarchiestufe, der Werbefachabteilung. Auf Basis der Planung der hierarchisch höhergelagerten Verantwortlichen werden hier alle werbebezogenen Maßnahmen analysiert, geplant, durchgeführt und kontrolliert.⁸⁸ Die handelnden Akteure fungieren häufig als übergreifend verantwortliche *Werbeleiter* oder *Advertising Director* bzw. *Brand Manager*⁸⁹ oder haben spezifische Verantwortungen für einzelne Disziplinen (z. B. Leiter Online-Communications). Gerade in multinationalen Unternehmen mit breiten Marken-Portfolios wie z. B. Unilever oder Procter & Gamble übernehmen die jeweils verantwortlichen *Product Manager*⁹⁰ zahlreiche Aufgaben im kampagnenbezogenen Werbeplanungsprozess.

⁸² BRUHN, 2005b, S. 1

⁸³ BRUHN, 2001, S. 390; KUSS/TOMCZAK, 2004b, S. 232

⁸⁴ BRUHN, 2005a, S. 296

⁸⁵ WILD, 1982, S. 13; SANDER, 1993, S. 263; BERNDT, 1995, S. 7

⁸⁶ BRUHN, 2005a, S. 303; WEESER-KRELL, 1987, S. 29 ff.

⁸⁷ BRUHN, 2005a, S.303

⁸⁸ BRUHN, 2005a, S. 304

⁸⁹ HANKINSON/COWKING, 1997, S. 22

⁹⁰ KOPPELMANN, 2000, S. 7

Relevante **unternehmensexterne Akteure** im Werbeplanungsprozess sind:⁹¹

- Werbeagenturen (insbesondere Full-Service-Agenturen);
- Media-Agenturen und
- Marktforschungsinstitute.

Während Werbeagenturen in der Ausprägung als Full-Service-Agentur⁹² in der Regel die konzeptionelle Planung und kreative Umsetzung einer Werbekampagne verantworten, fokussiert die Media-Agentur auf die Auswahl und Steuerung der Belegung verschiedener Werbeträger. Marktforschungsinstitute flankieren diesen Entwicklungsprozess durch regelmäßige Analysen und Tests.

Sowohl unternehmens- wie auch externe Akteure sind an den Phasen des Werbeplanungsprozesses zu unterschiedlichen Zeitpunkten und in unterschiedlicher Intensität beteiligt.

Das operative Gegenüber des werbetreibenden Kunden sind auf Agenturseite klassischerweise der *Accountant* bzw. *Berater* und der *Creative Director* (CD) als Vertreter der Kerndisziplinen Kreation und Beratung. Speziell im Hinblick auf die strategische Entwicklungsarbeit werden diese ergänzt durch einen *Planner* bzw. *Account Planner*.⁹³ Die Position des Planners hat ihren historischen Ursprung im angelsächsischen Werbemarkt. Traditionell ist der Account Planner dort das strategisch-inhaltliche Gegenüber des werbetreibenden Kunden auf Agenturseite. Die zentrale Aufgabe des Planners besteht darin, gemeinsam mit dem Kunden die Kampagnenstrategie zu entwickeln und zu definieren und in Form eines Creative Briefs als verbindliche Aufgabenstellung für die gestaltenden Agentur-Mitarbeiter zu fixieren. Insbesondere in größeren Agenturen in den USA und Großbritannien kommt Account-Planern im Werbeplanungsprozess eine hohe Bedeutung zu. Dementsprechend sind ihre Aufgaben, ihre Einsatzfelder und Kompetenzen in zahlreichen Publikationen beschrieben und analysiert worden.⁹⁴ Darüber hinaus gibt es für den angelsächsischen Raum generell umfangreiche und vielfältige Untersuchungen zu den Rollen und Arbeitsprozessen der am Werbeplanungsprozess beteiligten Personen, dabei insbesondere zur Beziehung zwischen werbetreibenden Unternehmen und ausführenden Kunden.⁹⁵

Im deutschen Werbemarkt ist der Stellenwert des Planning generell und somit auch die Funktion des Planners im Werbeplanungsprozess gegenüber den angelsächsischen Ländern deutlich geringer.⁹⁶ Zum einen verfügen oftmals nur die größeren (Network-)-Agenturen über eigene Planning-Abteilungen, die systematisch jeden Kunden betreuen, zudem hat das Planning insbesondere bei den sogenannten Kreativ-Agenturen eher unterstützenden Charakter, der Planner bestimmt jedoch nicht federführend die Kampagnenstrategie.

Dennoch hat in den letzten Jahren angesichts der gewachsenen Komplexität von Werbekommunikation (insbesondere in Hinsicht auf das Thema integrierte Kommunikation) das Leistungsfeld Planning eine wachsende Bedeutung bekommen, was sich in einem entsprechenden personellen Ausbau und höheren Kompetenzzuweisung niederschlägt.⁹⁷

⁹¹ BRUHN, 2005a, S. 305

⁹² BRUHN, 2005a, S. 305 ff.

⁹³ SCHULZE, 2001, S. 17; GIESEKING, 2005, S. 21

⁹⁴ MORRISON/HALEY, 2006, S. 129 f.; BARRY/PETERSON/TODD, 1987; HACKLEY, 2003a, S. S. 237 ff.; STEEL, 1998; ZAMBARDINO/GOODFELLOW, 2003, S. 428 ff.

⁹⁵ MORRISON/HALEY, 2006, S. 130 f.; BARRY/PETERSON/TODD, 1987; HACKLEY, 2003b, S. 55; STEEL, 1998; ZAMBARDINO/GOODFELLOW, 2003, S. 427

⁹⁶ SCHULZE; 2001, S. 17

⁹⁷ AMIRKHIZI, 2004, S.23; RICHTER, 2004, S. 37

2.3 Prozessmodelle: Phasen und Elemente

Auf die Notwendigkeit von Werbeplanung wies SAMPSON bereits 1918 hin, als er im Kapitel „Advertising strategy“ schrieb: „Far more than the actual writing of the advertisement is the planning.“⁹⁸

Generell bedingen folgende Faktoren eine wachsende Relevanz von definierten Werbeprozessmodellen:

- Die Komplexität des Arbeitsprozesses insgesamt ist vor dem Hintergrund der wachsenden Bedeutung integrierter Kommunikation im Hinblick auf die Anzahl der Arbeitsschritte sowie der beteiligten Akteure enorm gestiegen⁹⁹;
- der kostenseitige enorme Ressourceneinsatz zwingt zu einer effizienten und effektiven Organisation des Planungsprozesses.¹⁰⁰

Die Elemente des Werbeplanungsprozesses implizieren die benötigten Ressourcen und Kompetenzen, um Werbestrategien systematisch entwickeln und umsetzen zu können. Dementsprechend bildet ein umfassender Werbeplanungsprozess die Voraussetzung dafür, dass der Transfer der Marketing- bzw. Kommunikationsstrategie in eine (Media-)Werbestrategie konsistent, vollständig und adäquat verläuft, wobei die Werbestrategie und -konzeption die operative Weiterführung des Kommunikationsteils der Marketingstrategie beschreibt.

Insofern basieren die nachfolgenden Überlegungen im Hinblick auf den Ableitungscharakter des Werbeplanungsprozesses auf den Überlegungen von BURGELMANN zu einem induzierten strategischen Verhalten.¹⁰¹

Somit kann eine entsprechende Werbeplanungsstruktur und -prozesskompetenz zur Voraussetzung für kommunikativen Erfolg und auf Seiten der Werbeverantwortlichen zu einem differenzierenden Wettbewerbsfaktor werden.

Nachfolgend wird dementsprechend der Status-Quo in Wissenschaft und Praxis zum Werbeplanungsprozess dokumentiert, analysiert und bewertet.

Wissenschaftliche Überlegungen zur Strukturierung des Werbeplanungsprozesses bzw. des *advertising management process*¹⁰² reichen zurück bis in die fünfziger Jahre. Komplexere Darstellungen dieses Prozesses im Sinne von Ablaufplänen bzw. -modellen gibt es seit den siebziger Jahren.¹⁰³ Die Varianz von Werbeplanungs- bzw. Werbeablaufmodellen ist dabei enorm. Sie reicht von stark simplifizierten, linearen Modellen im Sinne von *major decisions in advertising*¹⁰⁴ zu komplexen Ablaufdiagrammen, die einen parallelen bzw. iterativen Prozessverlauf vorsehen.

Allen Modellen gemeinsam ist, dass sie auf dem konzeptionellen Strategieplanungsmodell der sogenannten *Design School* basieren.¹⁰⁵ MINTZBERG kritisiert am präskriptiven Ansatz der *Design School*, die ihm zugrundeliegende mechanistische, formalistische und rein analytische

⁹⁸ SAMPSON, 1918, S. 12

⁹⁹ KLOSS, 2007, S. 113 ff.

¹⁰⁰ BRUHN; 2005a, S. 117

¹⁰¹ BURGELMANN, 1983, S. 231 f.

¹⁰² ASSAEL, 1995, S. 390

¹⁰³ SANDAGE/FRYBURGER, 1975, S. 9

¹⁰⁴ ARMSTRONG/KOTLER, 2007, S. 370

¹⁰⁵ MÜLLER-STEVENSON/LECHNER, 2003, S. 73; MINTZBERG/AHLSTRAND/LAMPEL, 1999, S. 77 ff.

Denkhaltung.¹⁰⁶ Nach MINTZBERG ist die Planungspraxis vielmehr geprägt durch inkrementelle, nichtlineare und nachträglich rationalisierte Prozesse.¹⁰⁷

Die nachfolgende Tabelle gibt einen Überblick zu allen komplexeren Strukturierungsansätzen in Form von Ablaufmodellen. Die jeweils grafische Darstellung dieser Ablaufmodelle befindet sich in der Anlage zu dieser Arbeit.

Alle Modelle weisen in zweierlei Hinsicht die gleiche Grundstruktur auf: Sie unterscheiden erstens verschiedene Arbeitsphasen (z. B. Durchführung), die in der Regel mit unterschiedlichem Detailgrad bestimmte Themenkomplexe (z. B. Mediaplanung) oder konkrete Maßnahmen (selecting media) beinhalten. und machen zweitens Angaben zur Planungsrichtung (einseitig-linear, parallel-linear, iterativ).

Darüber hinaus definieren einige Modelle Teilergebnisse (z. B. Briefing) als Abschlusselemente einzelner Arbeitsphasen (Milestones).

¹⁰⁶ MINTZBERG, 1994, S. 107 ff.; MINTZBERG, 1990, S., 171ff.

¹⁰⁷ MINTZBERG/AHLSTRAND/LAMPEL, 1999, S. 7 ff.