

**Untersuchung des Spannungsverhältnisses in der  
Dienstleistungsbeziehung zwischen  
Werbeagentur und werbungtreibendem Unternehmen**

Theoretische Systematisierung und empirische Überprüfung eines  
Problemmodells am Fallbeispiel einer mittelständischen Werbeagentur

Bachelorarbeit  
zur Erlangung des Grades Bachelor of Arts (B.A.)  
an der Philosophisch-Sozialwissenschaftlichen Fakultät der  
Universität Augsburg

Betreuer:  
Prof. Dr. Gabi Reinmann

Zweitprüfer:  
Prof. Dr. Christoph Lau

Julia Hisserich

Augsburg, den 31. Oktober 2008

## Inhaltsverzeichnis

<b>Eidesstattliche Erklärung .....</b>	<b>2</b>
<b>Inhaltsverzeichnis .....</b>	<b>3</b>
<b>Einleitung .....</b>	<b>7</b>
<b>1. Die Werbeagentur als Kommunikationsdienstleister .....</b>	<b>9</b>
1.1 Begriff und Systematisierung von Dienstleistungen .....	11
1.2 Die Werbeagentur – Begriffsbestimmung und Abgrenzung.....	14
1.2.1 Organisation und Aufbau .....	16
1.2.2 Arbeitsabläufe .....	17
1.2.3 Merkmale und Besonderheiten .....	19
<b>2. Die Dienstleistungsbeziehung zwischen Werbeagentur und werbungtreibendem Unternehmen.....</b>	<b>23</b>
2.1 Charakteristika der Dienstleistungsbeziehung .....	24
2.1.1 Die Prinzipal-Agenten-Theorie (PAT).....	28
2.1.2 Die Rollentheorie .....	30
2.2 Einflussfaktoren der Dienstleistungsbeziehung .....	32
2.2.1 Dienstleistungsqualität und Kundenzufriedenheit .....	33
2.2.2 Vertrauen und Commitment.....	35
<b>3. Problemkategorisierung: Das Spannungsverhältnis zwischen Werbeagentur und werbungtreibendem Unternehmen .....</b>	<b>38</b>
3.1 Problemdimensionen des Spannungsverhältnisses .....	38
3.1.1 Fehlendes Vertrauen.....	38
3.1.2 Wissensasymmetrie .....	39
3.1.3 Problematische Rolleneinflüsse .....	41
3.1.4 Heterogene Ziele .....	43
3.1.5 Problematische organisationale Einflüsse von Kundenseite.....	44
3.2 Synthese zu einem Problemmodell .....	46

---

<b>4.</b>	<b>Empirische Fallstudie: Perspektiven der Agentur-Kunden-Beziehung am Beispiel der Werbeagentur creationell.....</b>	<b>47</b>
4.1	Beschreibung des Untersuchungsgegenstands.....	47
4.2	Fragestellung.....	48
4.3	Methodisches Vorgehen.....	49
4.3.1	Stichprobe.....	49
4.3.2	Untersuchungsdesign.....	51
4.3.3	Datenerhebung und -auswertung.....	53
4.4	Ergebnisse der Untersuchung.....	56
4.4.1	Ergebnisse des Fragebogens.....	56
4.4.2	Ergebnisse der Interviews.....	59
4.4.3	Schlussdiskussion.....	80
<b>5.</b>	<b>Ausblick.....</b>	<b>84</b>
	<b>Abbildungsverzeichnis.....</b>	<b>5</b>
	<b>Tabellenverzeichnis.....</b>	<b>5</b>
	<b>Verwendete Abkürzungen.....</b>	<b>6</b>
	<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>86</b>
	<b>Anhang.....</b>	<b>91</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abb. 1	Das Strukturmodell der Dienstleistung (Nerdinger 1994, S. 59f.).....	12
Abb. 2	Idealtypischer Planungsprozess zwischen Werbeagentur und werbungtreibendem Unternehmen (eigene Darstellung in Anlehnung an Zurstiege 2007, S. 91ff).....	17
Abb. 3	Was den Agenturen Druck macht (GWA Herbstmonitor 2005, S. 12).....	20
Abb. 4	Qualitätsdimensionen einer erfolgreichen Geschäftsbeziehung (Tillmanns & Jeschke 2000, S. 48, in Anlehnung an Hennig-Thurau & Klee 1997) .....	32
Abb. 5	Unternehmerische Vorteile hoher Qualität und Kundenzufriedenheit (Schnippe 2000, S. 152) .....	33
Abb. 6	Attribution und Zufriedenheit mit Dienstleistungen (Groß-Engelmann & Wiswede 1999 zit. nach Wiswede 2007, S. 295).....	35
Abb. 7	Problemmodell – Das Spannungsverhältnis zwischen Werbeagentur und werbungtreibendem Unternehmen (eigene Darstellung) .....	46

## Tabellenverzeichnis

Tab. 1	Auswahl der Agenturmitarbeiter für die Untersuchung.....	50
Tab. 2	Auswahl der werbungtreibenden Unternehmen für die Untersuchung.....	51
Tab. 3	Bisherige Zusammenarbeit mit anderen Werbeagenturen und die dabei gemachten Erfahrungen.....	57
Tab. 4	Wie Kunden auf creationell aufmerksam geworden sind .....	57
Tab. 5	Auswahlkriterien für die Zusammenarbeit mit creationell.....	57

## Verwendete Abkürzungen

Abb.	Abbildung
Anm.	Anmerkung
AI	Agentur-Interview
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
d.h.	d.h.
ebd.	ebenda (wie vorgenannt)
etc.	et cetera
et al.	et alii (und andere)
GWA	Gesamtverband Kommunikationsagenturen
KI	Kunden-Interview
o.V.	ohne Verfasser
PAT	Prinzipal-Agenten-Theorie
Tab.	Tabelle
usw.	und so weiter
vgl.	vergleiche
z.B.	zum Beispiel
zit.	zitiert

## Einleitung

### **Praktische Erfahrungen**

Die Motivation zu der vorliegenden Arbeit entstand aus meinen praktischen Erfahrungen in diversen Werbeagenturen. Vor allem die Werkstudententätigkeit in einer mittelständischen Werbeagentur, die mir vielfältige Einblicke in die Arbeitsabläufe und die Zusammenarbeit zwischen Agentur und werbungtreibendem Unternehmen gewährte, bildete den Ausgangspunkt des behandelten Themas. Die Hauptaufgaben der Werbeagentur als Kommunikationsdienstleister liegen in der Entwicklung und Bereitstellung kreativer Kommunikationsmaßnahmen. Bei den Bedienten handelt es sich in den meisten Fällen um werbungtreibende Unternehmen.

Im Rahmen meiner Werkstudententätigkeit stellte ich fest, dass die tägliche Arbeit der Werbeagentur von vielfältigen Spannungen geprägt wurde, die sich vor allem aus der Beziehung mit dem Kunden ergaben. Die Folgen hieraus waren meist zusätzliche Aufwände für die Agentur, zeitliche Verzögerungen, unbefriedigende Arbeitsergebnisse oder Kosten-Diskussionen. So zeigte sich, dass die Agenturmitarbeiter die Zusammenarbeit mit diversen Kunden als äußerst schwierig und teilweise frustrierend empfanden. Die Tatsache, dass ich ähnliche Beobachtungen bereits in anderen Werbeagenturen gemacht hatte, ließ in mir den Wunsch aufkommen die Agentur-Kunden-Beziehung näher zu untersuchen. Die Frage welche Probleme in der Dienstleistungsbeziehung zwischen Werbeagentur und werbungtreibendem Unternehmen vorliegen bildet dabei die Hauptfragestellung und Grundlage meiner wissenschaftlichen Arbeit.

### **Themenschwerpunkt**

Der Fokus meiner Untersuchung liegt auf der Dienstleistungsbeziehung und die sich daraus ergebenden Einflussfaktoren für die Zusammenarbeit zwischen Werbeagentur und Kunde. Während bisherige Studien zum Thema Agentur und Kunde meist betriebswirtschaftlich relevante Problemstellungen behandeln (z.B. Schachtner 2002), möchte ich die finanziellen Aspekte der Agentur-Kunden-Beziehung bewusst ausklammern und stattdessen psychologischen Gesichtspunkten Beachtung schenken. Da diese bisher jedoch kaum in der Zusammenarbeit zwischen Werbeagentur und Kunde betrachtet wurden, handelt es sich bei dieser Arbeit um eine explorative Untersuchung auf der Grundlage einer aus der Praxis entnommenen Problemstellung. Für die folgende Arbeit ergeben sich somit zwei Forschungsziele:

**1. Theoretisches Ziel** Darstellung der für die Fragestellung relevanten theoretischen Grundlagen unter Berücksichtigung bisheriger Erkenntnisse zum Thema Werbeagentur und Dienstleistungsbeziehungen sowie deren Synthese in einem Problemmodell.

**2. Empirisches Ziel** Empirische Überprüfung des theoriegeleiteten Problemmodells anhand einer Fallstudie mit einer mittelständischen Werbeagentur.

### **Aufbau der Arbeit**

Die vorliegende Arbeit lässt sich inhaltlich in drei Teile gliedern. Der erste Teil (Kapitel 1 und 2) dient zur Vermittlung der theoretischen Grundlagen, anhand derer im zweiten Teil der Arbeit (Kapitel 3), durch theoriegeleitete Kategorienbildung ein Problemmodell entwickelt wird. Dieses bildet schließlich den Ausgangspunkt für die durchgeführte empirische Fallstudie, die im dritten Teil (Kapitel 5) vorgestellt wird. Im Folgenden werden die Inhalte der Kapitel kurz dargestellt, um einen Überblick der Arbeit zu geben.

**Kapitel 1** Das erste Kapitel beschäftigt sich mit der Werbeagentur als Kommunikationsdienstleister. Neben der Vermittlung von Grundlagen zur Werbeagentur, ihren Arbeitsabläufen und ihren besonderen Merkmalen, wird der Begriff der Dienstleistung erörtert und systematisiert. Das Kapitel dient vor allem dazu die grundlegenden Zusammenhänge der Werbebranche zu vermitteln, da die in der Arbeit beschriebenen Problemstellungen für Außenstehende ohne werbetechnisches Fachwissen oder Praxiserfahrungen sonst nur schwer nachvollziehbar wären.

**Kapitel 2** Im zweiten Kapitel wird die Dienstleistungsbeziehung im Allgemeinen behandelt. Hier werden Merkmale und Einflussfaktoren der Beziehung sowie die *Prinzipal-Agenten-* und die *Rollentheorie* dargestellt. Die beiden Theorien eignen sich dabei besonders, um das komplexe Beziehungsgeflecht hervorzuheben. Die hier vermittelten Inhalte dienen wiederum als Grundlage für die Problemkategorisierung in *Kapitel 3*.

**Kapitel 3** Das dritte Kapitel widmet sich dem Spannungsverhältnis zwischen Werbeagentur und werbungtreibendem Unternehmen. Im Einzelnen wird schrittweise die Kategorisierung der Problemdimensionen der Dienstleistungsbeziehung dargelegt sowie erste Begriffe für den empirischen Teil operationalisiert. Das am Ende dargestellte Problemmodell als Synthese der gewonnenen Problemkategorien bildet die Basis für die empirische Untersuchung.

**Kapitel 4** beschreibt die Fallstudie mit einer mittelständischen Werbeagentur, anhand derer das in *Kapitel 3* gewonnene Problemmodell hinsichtlich der Probleme zwischen Werbeagentur und werbungtreibendem Unternehmen überprüft wird. Hier werden neben detaillierten Beschreibungen zur Vorgehensweise der Untersuchung, die gewonnenen Ergebnisse dargestellt.

**Kapitel 5** Das letzte Kapitel dieser Arbeit dient als Zusammenfassung der relevanten Inhalte und gewonnenen Ergebnisse und wird in Form eines Ausblicks Konsequenzen für die Praxis aufzeigen.

## 1. Die Werbeagentur als Kommunikationsdienstleister

Werbung als Kommunikationsinstrument gewinnt in einer von Globalisierung und zunehmendem Wettbewerbsdruck geprägten Wirtschaftswelt immer stärker an Bedeutung. Werbung ist somit für Unternehmen ein wichtiger Erfolgsfaktor für eine zielgerichtete Unternehmens- und Marktpolitik, die die Positionierung von Produkten oder Dienstleistungen und des Unternehmens selbst im Markt unterstützen soll (Posselt & Türk 2001, S. 149).<sup>1</sup> So können mit Hilfe von Werbung Produktneuheiten bekannt gemacht, Bedürfnisse geweckt, das Image von Marken aufgewertet oder allgemein die Nachfrage der Konsumenten erhöht werden (Zurstiege 2007, S. 84).

Um den Begriff Werbung in Anbetracht der vielen existierenden Werbeformen zu spezifizieren, wird Werbung im Rahmen dieser Arbeit allgemein als *klassische Mediawerbung* verstanden, da diese laut Schachtner (2002) als das zentrale und auffälligste Instrument der Kommunikationspolitik eines Unternehmens gilt, das verbreitet durch die Massenmedien<sup>2</sup> ständig präsent ist. Bruhn (2007) definiert *Mediawerbung* wie folgt:

„Transport und die Verbreitung werblicher Information über die Belegung von Werbeträgern mit Werbemitteln im Umfeld öffentlicher Kommunikation gegen ein leistungsbezogenes Entgelt, um eine Realisierung unternehmensspezifischer Kommunikationsziele zu erreichen“ (ebd., S. 181).

Um diese spezifischen Kommunikationsziele effizient und vor allem professionell realisieren zu können, greifen werbungstreibende Unternehmen auf das Fachwissen sowie das erfahrene Können und Handeln von externen Kommunikationsdienstleistern, den *Werbeagenturen*, zurück (vgl. Posselt & Türk 2001, S. 149). Hierbei handelt es sich um hoch spezialisierte, eigenständige Dienstleistungsunternehmen, die im Rahmen der Produktion und Distribution werblicher Medienangebote gegen Entgelt Beratungs-, Planungs-, Gestaltungs- und Vermittlungsaufgaben übernehmen (Zurstiege 2007, S. 73). Werbeagenturen gelten als spezialisierte, kreative *Experten* und *Berater*, die aufgrund ihres umfangreichen Werbe- und Medien-Know-How eine hohe Leistungsbereitschaft bei der Lösung komplexer Kommunikationsprobleme beweisen sowie Werbetreibende umfassend bei der Erörterung und Lösung kommunikationspolitischer Probleme unterstützen (Bruhn 2007, S. 501). Somit ermöglicht die Beratungsfunktion der Agentur dem Kunden, der in diesem Kontext als Laie auftritt, einen Experten und dessen Fachwissen zur Lösung seines Problems hinzuziehen zu können (Palm 2001, S. 347f). Nach Bromme & Rambow (2001) gelten die Personen als *Experten*, die auf Basis von professionellem, wissensbasiertem und akademisch vermitteltem Wissen sowie praktischen Erfah-

---

<sup>1</sup> Unternehmen, die für ihr Produkt oder ihre Dienstleistungen werben, werden in der Werbebranche allgemein als werbungstreibende Unternehmen bzw. Werbungstreibende bezeichnet (Bristot 2000, S. 14).

<sup>2</sup> Über folgende Massenmedien wird klassische Mediawerbung meist verbreitet: Zeitschriften, Tageszeitungen, TV, Funk, Kino und/oder Plakate (Bristot 2000, S. 42).



rungen, komplexe berufliche Anforderungen bewältigen müssen, was im Fall der Werbeagentur zutrifft.

Neben dem Expertenwissen der Werbeagentur spielt zusätzlich ihre Position als Außenstehende eine wichtige Rolle, von der sich die Kunden eine unvoreingenommene Perspektive im Gegensatz zur eigenen „betriebsblinden“ Sichtweise erhoffen. Im Unterschied zu den werbungstreibenden Unternehmen geht die Werbeagentur als Berater bei der Problemanalyse systematisch vor und kann dabei auf umfangreiche Erfahrungen sowie breites Methodenwissen zurückgreifen, um für die Unternehmen neue und unkonventionelle Problemlösungen zu erarbeiten (vgl. Jonas 2005, S. 29; Zurstiege 2007, S. 86). Diese hohe Problemlösefähigkeit der Werbeagentur liegt hauptsächlich in der funktionalen Spezialisierung und Arbeitsteilung der Werbebranche begründet (Zurstiege 2007, S. 15f). Ein zusätzlicher Vorteil dieser Spezialisierung ist, dass Aufträge durch die Kosten- und Ressourceneinsparung mit einer erhöhten Leistungsfähigkeit und damit mit weniger Kosten- sowie Zeitaufwand flexibel bewältigt werden können (Dahlhoff 1989, S. 510). Vor allem aber das hohe kreative Potential von Werbeagenturen, nicht nur hinsichtlich unkonventioneller Problemlösungen, sondern auch bezüglich der Gestaltung von Werbemitteln, ist einer der wichtigsten Gründe für deren Beauftragung als Kommunikationsdienstleister (Schachtner 2002, S. 64).

Nachdem erste Definitionen zur Werbeagentur als Experte und Berater gegeben wurden sowie Gründe der Beauftragung von Werbeagenturen durch werbungstreibende Unternehmen erläutert wurden, wird im Folgenden auf die Besonderheiten und Merkmale von Dienstleistungen eingegangen.

## 1.1 Begriff und Systematisierung von Dienstleistungen

In den Wirtschaftswissenschaften gelten Dienstleistungen allgemein als ein Sammelbegriff für alle Angebote, die nicht eindeutig einem Produktbereich angehören. Diese eher unpräzise Zuordnung resultiert aus einigen besonderen Merkmalen, in denen Dienstleistungen sich von Produkten unterscheiden (Nerdinger 2005, S. 41).

Eines der wichtigsten Merkmale von Dienstleistungen ist deren Immaterialität, sie sind somit abstrakt und materiell nicht greifbar (ebd., S. 41). Gerade dieser immaterielle Charakter erschwert eine genaue ökonomische Definition. Denn aufgrund der fehlenden Materie, werden Dienstleistungen im Prozess der Leistungserstellung und Leistungsvermarktung durch psychologische Qualitäten beeinflusst, die außerhalb des gebräuchlichen ökonomischen Denkens und Handelns liegen. Diese psychologischen Einflussfaktoren resultieren hauptsächlich aus der Interaktion, der wechselseitigen Beeinflussung (Nerdinger 1994, S. 64), zwischen Auftraggeber und Dienstleister bei der Erstellung von Dienstleistungen (Nerdinger 2005, S. 41). Ausgangslage einer solchen Interaktion bildet ein Problem des Auftraggebers bzw. des Bedienten, der sich für dessen Lösung an einen Dienstleister wendet.<sup>3</sup> Dabei stellt die Problemlösung durch den Dienstleister, d.h. seine Handlungen, die eigentliche Dienstleistung dar. Allerdings setzt die Problemlösung ebenfalls die Mitwirkung des Bedienten voraus, da nur so eine für den Bedienten passende Lösung erzielt werden kann (vgl. Nerdinger 1994). Beispielsweise kann dieser zu Beginn eines Beratungsgesprächs aktiv mitwirken, indem er sein Problem vorstellt und so ausreichend Information für die nachfolgende Beratung zur Verfügung stellt. Je nach Auftrag und Vertragsbeziehung kann somit das *Involvement*<sup>4</sup> des Bedienten stärker oder schwächer ausfallen (Wiswede 2007, S. 291). Hieraus wird deutlich, dass der Bediente selber an der von ihm beauftragten Dienstleistung beteiligt ist, so dass die Dienstleistung als Folge der Interaktion bezeichnet werden kann (vgl. Nerdinger 1994).

Die Interaktion zwischen Dienstleister und Bedientem kann in zwei Kategorien eingeteilt werden: in *instrumentelle* Handlungen und *sozio-emotionale* Handlungen. Instrumentelle Handlungen zielen dabei auf die sachlich, kognitive Ebene der Interaktion, die problemlösendes, zielorientiertes und aufgabenbezogenes Handeln umfasst. Sozio-emotionale Handlungen hingegen beschreiben die sozialen und affektiv-emotionalen Verhaltensweisen, die zur Pflege und Wahrung der Kundenbeziehung beitragen sollen (Wiswede 2007, S. 292). In Anbetracht der Tatsache, dass Dienstleister und Auftraggeber als Menschen, also Persönlichkeiten (Nerdinger 1994, S.61), interagieren, spielen die sozio-emotionalen Handlungen und damit die persönliche Komponente mindestens

---

<sup>3</sup> Dabei muss dem Bedienten sein Problem nicht unbedingt bewusst sein. Häufig ist der erste Schritt in einer Dienstleistungsbeziehung das Bewusstwerden und die Analyse des Problems (Nerdinger 1994, S. 52).

eine ebenso wichtige Rolle in der Dienstleistungsbeziehung wie die zielgerichteten, instrumentellen Handlungen.

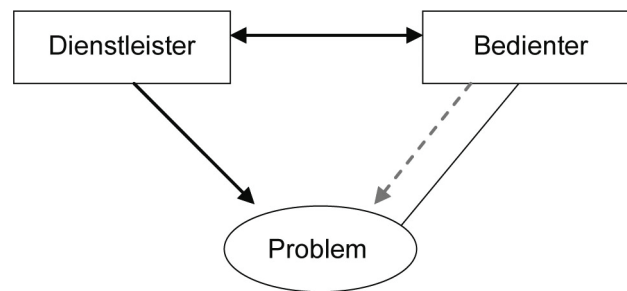


Abb. 1: Das Strukturmodell der Dienstleistung

Das Modell zeigt die bei einer Dienstleistung involvierten Akteure und deren Beziehung zueinander. Der wechselseitige Pfeil zwischen Dienstleister und Bedientem verdeutlicht die Ebene der Interaktion. Der gestrichelte Pfeil symbolisiert die Mitwirkung des Bedienten bei der Problemlösung (Nerdinger 1994, S. 59f.).

Ein weiterer wichtiger Aspekt von Dienstleistungen, der bisher vernachlässigt wurde, ist deren ökonomische Komponente. Denn Dienstleistungen definieren sich durch die Transaktion „Leistung gegen Geld“. Verbindet man diesen Aspekt mit dem der sozialen Interaktion zwischen Dienstleister und Bedientem wird deutlich, dass es sich bei Dienstleistungen um ein sozio-ökonomisches Phänomen handelt, das allerdings für beide Akteure keine weitere Verpflichtung über die Dienstleistung hinaus mit sich bringt (vgl. Nerdinger 1994). An dieser Stelle wird der Begriff Dienstleistung durch Nerdinger (1994) nochmals zusammenfassend definiert:

*„Unter Dienstleistungen werden hier also jene Problemlöse-Tätigkeiten verstanden, die es erfordern, dass Dienstleister in face-to-face Interaktion zu Bedienten treten, mit denen sie nichts weiter verbindet als der Tausch, Leistung gegen Geld“ (ebd., S. 54.)*

Neben den bereits genannten Merkmalen der Immaterialität und der Mitwirkung des Bedienten, gehen Dienstleistungen meist mit einem hohen Maß an Komplexität einher (Wiswede 2007, S. 291). Dies ist mitunter ein Grund warum Bediente sich überhaupt an Dienstleister wenden, da ihnen das Wissen und Können fehlt, um die komplexe Leistung selbstständig erstellen zu können.<sup>5</sup>

Ein weiteres zentrales Merkmal von Dienstleistungen ist die Synchronizität, die in der Literatur häufig als „Uno acto Prinzip“ bezeichnet wird (vgl. Nerdinger 1994; Wiswede 2007). Dabei handelt es sich um das räumliche und zeitliche Zusammenfallen von Produktion und Konsumtion der Leistung, wie dies beispielsweise bei Beratungen der Fall ist (Wiswede 2007, S. 291). Die Folge hieraus ist, dass Dienstleistungen kaum lager- sowie transportfähig sind, sondern stark zeit- und standortgebunden (Pepels 1994,

<sup>4</sup> „Involvement ist die innere Beteiligung bzw. das Engagement, mit dem sich ein Individuum einem Objekt zuwendet.“ (Bruhn 2007, S. 476)

<sup>5</sup> siehe hierzu auch *Kapitel 1*

S. 437f). Gleichzeitig liegt in der Synchronizität der individuelle Charakter jeder Dienstleistung begründet. Zwar wiederholen sich bei vielen Dienstleistungen bestimmte Grundmuster im Arbeitsablauf, aber grundsätzlich verläuft jede Interaktion zwischen Dienstleister und Bedientem unterschiedlich. Dies macht jede Dienstleistung zu einer individuell erbrachten Leistung, die einmalig und nur schwer standardisierbar ist (ebd., S. 437f).

Da Dienstleistungen aus der Interaktion zwischen Menschen resultieren und nicht industriell gefertigt werden können, ist deren Qualität teilweise Schwankungen unterworfen. Diese Heterogenität der Qualität, beispielsweise ausgelöst durch wechselndes Personal, unterschiedliche Kompetenzen und schwankende Motivation, ist ebenfalls kennzeichnend für Dienstleistungen (Wiswede 2007, S. 292).

In Anbetracht der vielen unterschiedlichen Problemfälle, mit denen ein Bedienter einen Dienstleister in Anspruch nehmen möchte bzw. muss, ergibt sich eine große Bandbreite an unterschiedlichen Dienstleistungen. Entscheidend für eine Differenzierung der Dienstleistungen sind die Tragweite des Problems und das damit verbundene Risiko für den Bedienten. So gehen Dienstleistungen mit hohem wahrgenommenem Risiko meist auch mit hohem psychischem Involvement des Bedienten einher, wie beispielsweise bei einem Hauskauf mit Unterstützung eines Immobilienmaklers. Dienstleistungen mit einem als niedrig eingestuftem Risiko, wie z.B. ein Einkauf beim Bäcker, bedeuten hingegen ein geringeres Involvement des Bedienten (Nerdinger 1994, S. 58).

Klaus (1984, zit. nach Nerdinger, 2005) schlägt eine weitere und differenziertere Einteilung der Dienstleistungen vor, die sich nach Art und Intensität der Interaktion richten:

(1) *Unterstützend-interaktive Dienstleistungen*: Die Leistungserstellung beruht hier häufig auf einem Sachgut, das der Kunde bringt, wie z.B. ein Auto, das repariert werden muss. Die Interaktion zwischen Dienstleister und Kunde beschränkt sich hierbei nur auf die Annahme und Ausgabe des Sachguts. Die Leistungserstellung selbst wird hingegen durch den Einsatz von Maschinen unterstützt (Nerdinger 2005, S. 41).

(2) *Problemorientiert-interaktive Dienstleistungen*: Grundlage der Leistungserstellung bilden wichtige Informationen, die meist durch direkten Kundenkontakt gewonnen werden, d.h. durch aktive Mitwirkung des Bedienten. Die Interaktion ist hier ein zentraler Einflussfaktor bei der Entstehung der Dienstleistung, da der Kunde durch seine Vorstellungen und Wünsche die Produktion und das spätere Ergebnis in starkem Maße steuert. Ein Beispiel für eine derartige Dienstleistung sind die Leistungen eines Anwaltsbüros (ebd., S. 41).

(3) *Persönlich-interaktive Dienstleistungen*: Bei dieser Art von Dienstleistung ist die Person des Bedienten das Objekt der Leistungserstellung. Dies ist beispielsweise bei einer psychotherapeutischen Beratung der Fall. Die Dienstleistung besteht hier in der Einwirkung auf psychologische, emotionale und intellektuelle Bereiche des Kunden. Die Interaktion zwischen Dienstleister und Bedientem, im Fall der therapeutischen Be-

handlung das Gespräch zwischen beiden, gilt hier bereits als Dienstleistung (ebd., S. 41).

Richtet man an dieser Stelle die Aufmerksamkeit wieder auf die Werbeagentur als Kommunikationsdienstleister, lassen sich die von ihr angebotenen Leistungen als problemorientiert-interaktive (Nerdinger 2005, S. 41) sowie risikoreiche Dienstleistungen definieren (vgl. Nerdinger 1994). Grundsätzlich treffen alle in diesem Kapitel aufgeführten Merkmale von Dienstleistungen auch auf die Leistungen der Werbeagentur zu. Allerdings weist die Werbeagentur vor allem durch die Bereitstellung kreativer Leistungen weitere branchenspezifische Besonderheiten auf, die die Interaktion zwischen ihr und dem werbungtreibenden Unternehmen erheblich beeinflussen. Neben diesen Besonderheiten wird im Folgenden nochmals genauer auf das Unternehmen Werbeagentur eingegangen.

## **1.2 Die Werbeagentur – Begriffsbestimmung und Abgrenzung**

Heutzutage ist die Werbeagentur nur einer von vielen spezialisierten Kommunikationsdienstleistern, der die werbungtreibenden Unternehmen bei der Planung und Durchführung von kommunikationspolitischen Maßnahmen unterstützen. Jedoch wird der Begriff Werbeagentur in vielen Publikationen synonym für die Vielzahl an Anbietern in der Kommunikationsbranche verwendet (Schachtner 2002, S. 8f). Um hier eine klare Begriffsbestimmung der Werbeagentur und ihrer Leistungen zu geben sowie die Grenze zu den restlichen Kommunikationsdienstleistern zu ziehen, wird nun ein kurzer Überblick über die Agenturlandschaft und die darin agierenden verschiedenen Agenturtypen gegeben.

Ein Begriff, der im Zusammenhang mit kommunikationsbezogenen Dienstleistungsunternehmen häufig zu finden ist, ist die Bezeichnung Kommunikationsagentur. Als Kommunikationsagentur gelten alle Dienstleister, die die Unternehmen bei ihrer Kommunikationspolitik unterstützen (Schachtner 2002, S. 8f). So handelt es sich bei einer Werbeagentur ebenfalls um eine Kommunikationsagentur. Je nach Menge und Spezialisierung der Leistungen lassen sich nun mehrere Typen von Werbe- bzw. Kommunikationsagenturen unterscheiden. Im Folgenden wird zwischen Full-Service- und Spezial-Agenturen unterschieden.

### ***Die Full-Service-Agentur***

Werbeagenturen, die im Sinne der Definition beratend, gestaltend und vermittelnd tätig sind, werden als Full-Service-Agenturen bezeichnet (Bristot 2000, S. 23). Dabei handelt es sich um die universellste Form einer Werbeagentur, die wie der Name bereits vermuten lässt, das komplette Spektrum an werbespezifischen Dienstleistungen anbietet

(Schachtner 2002, S. 9). Diese reichen von der Beratung und strategischen Planung, über die Kreation bzw. Gestaltung sowie Umsetzung von Werbemitteln, bis hin zur Mediaplanung und Mediaeinkauf<sup>6</sup>. Zusätzlich übernehmen Full-Service-Agenturen Aufgaben im Bereich der Marktforschung sowie der Werbeerfolgskontrolle. Das werbungtreibende Unternehmen kann sich aufgrund dieses vollen Leistungsspektrums entweder komplett in allen Kommunikationsaufgaben durch die Full-Service-Agentur betreuen lassen oder aber auch nur einen Teilbereich des Service-Angebots der Agentur in Anspruch nehmen (Vilmar 1992 S. 6f).

Trotz der Vielzahl an erfolgreichen Full-Service-Agenturen auf dem Markt, wird seit den letzten Jahren zunehmend über das mögliche Ende dieses Werbeagenturentyps diskutiert. Dies liegt vor allem an der immer stärkeren Ausdifferenzierung der Märkte und der Veränderung des Konsumverhaltens (Schierl 2002, S. 431), was zu spezielleren Bedürfnissen sowie einem höheren Beratungsbedarf der werbungtreibenden Unternehmen geführt hat. Die Folge hieraus ist die zunehmende Gründung von Spezial-Agenturen, die durch die Spezialisierung auf nur einen kommunikationspolitischen Bereich, wie beispielsweise Public Relations<sup>7</sup>, mittlerweile als die besseren Dienstleister für die immer spezieller werdenden Belange der Unternehmen gelten (Zurstiege 2007, S. 76).

### **Die Spezial-Agentur**

Im Laufe der letzten Jahre hat in der Werbebranche eine immer stärkere Spezialisierung statt gefunden, so dass mittlerweile in allen Bereichen des Marketings<sup>8</sup>, für alle Bedürfnisse der Werbungtreibenden und alle Größenordnungen von Werbeetats spezielle Werbeagenturen existieren (Bristot 2000, S. 14). Neben Spezialagenturen, die sich auf bestimmte Werbeformen, wie beispielsweise Events<sup>9</sup>, festgelegt haben, gibt es ebenfalls Agenturen, die ihren Fokus auf bestimmte Zielgruppen und Branchen richten (Zurstiege 2007, S. 76).

Spezial-Agenturen gelten in den Augen vieler Werbungtreibenden meist als die flexibleren Dienstleister, die nicht nur eine bessere Risikostreuung für den Kunden bieten, sondern sich durch spezifisches Expertenwissen auszeichnen und bei der Erarbeitung besonderer Problemstellungen systematischer vorgehen können als Full-Service-Agenturen (ebd., S. 76).

---

<sup>6</sup> Die Mediaplanung ist dafür zuständig die Schaltung der Werbeträger in den Medien so zu planen, dass die gewünschte Zielgruppe möglichst effektiv erreicht wird. Der Mediaeinkauf setzt dieses Konzept schließlich um und kümmert sich um die Buchung des Werberaums sowie die gesamte Abwicklung der Schaltung (Schierl 2002 S. 434).

<sup>7</sup> Public Relations, auch Öffentlichkeitsarbeit, bezeichnet alle „Aktivitäten eines Unternehmens, um bei ausgewählten Zielgruppen [...] um Verständnis sowie Vertrauen zu werben und damit gleichzeitig kommunikative Ziele des Unternehmens zu erreichen.“ (Bruhn, 2008, S. 114)

<sup>8</sup> „Das Marketing hat zum Ziel, den Verkauf von Produkten und Dienstleistungen des anbietenden Unternehmens zu unterstützen. Sie richtet sich an aktuelle und potentielle Kunden des Unternehmens [...]“ (Bruhn 2008, S. 86).

Ein wichtiger Spezialanbieter auf dem Werbemarkt, der in den letzten Jahren, aufgrund der zunehmenden Werbemedien, erheblich an Bedeutung gewonnen hat, ist die Media-Agentur. Dieser auf die Mediaplanung und den Mediaeinkauf spezialisierte Dienstleister verwaltet und verteilt mittlerweile einen Großteil der Werbeeinnahmen aller Werbeträger, was ihm zweifelsohne einen großen Einfluss im Mediensystem zu Teil kommen lässt (ebd., S. 76). Aufgrund dieses zunehmenden Einflusses ist es keinesfalls verwunderlich, dass die meisten Media-Agenturen ihr Serviceangebot immer stärker ausweiten und somit eine ernstzunehmende Konkurrenz für die Full-Service-Agenturen darstellen (ebd., S. 78).

Die folgenden Ausführungen in dieser Arbeit beziehen sich in erster Linie auf die anfangs vorgestellte klassische Full-Service-Agentur, da diese in ihrem Leistungsspektrum den gesamten Werbeprozess abdeckt und in ihrem Professionalisierungsgrad stellvertretend die idealtypische Werbeagentur darstellt (Schierl 2002, S. 429). Gleichzeitig bietet dieser Typ von Werbeagentur aufgrund seines breiten Leistungsspektrums viele Möglichkeiten der Problemerkörterung zwischen Werbeagentur und Kunde, worauf in *Kapitel 2* und besonders *Kapitel 3* näher eingegangen wird.

### 1.2.1 Organisation und Aufbau

Werbeagenturen können stark in ihrer Größe differieren, so dass das Spektrum von kleinen „Ein-Mann-Agenturen“ bis hin zu großen Werbeagenturen mit Umsätzen im Bereich von mehreren Millionen Euro reicht. Unabhängig von der Größe weisen die meisten Werbeagenturen folgende drei Funktionsbereiche auf: *Kontakt*, *Kreation* und *Media*. Je größer die Agenturen werden, umso mehr hierarchische Stufen und spezialisierte Abteilungen kommen dazu, die unabhängiger und fachlich differenzierter arbeiten (Bristol 2000, S. 30). Allerdings wird auf diese nicht näher eingegangen.

Grundsätzlich können die Abteilungen Kontakt und Kreation als die zwei Hauptabteilungen der Werbeagentur angesehen werden. Denn genau diese beiden Bereiche sind jene, über die sich der Kommunikationsdienstleister Werbeagentur am stärksten definiert. Eine Agentur ohne eine Kreation wäre demnach eher als ein Beratungsunternehmen einzustufen, während es sich bei Agenturen ohne Kundenberatung wahrscheinlicher um ein Grafik- bzw. Gestaltungsbüro handeln würde. Kreation und Kundenberatung sind somit das Herzstück des Werbeprozesses in der Werbeagentur (vgl. Schierl 2002).

Die Hauptaufgabe des Bereichs Kontakt besteht im Aufbau und der Aufrechterhaltung des Kundenkontakts (Schierl 2002, S. 431f.). Gleichzeitig vertritt dieser Bereich die Agentur sowie ihr Können gegenüber dem werbungstreibenden Unternehmen und umgekehrt den Kunden und seine Bedürfnisse gegenüber der Agentur (Zurstiege 2007,

---

<sup>9</sup> Bei einem Event handelt es sich um eine besondere Veranstaltung, die das Unternehmen als Kommunikationsplattform und Werbemaßnahme nutzt (Bruhn 2008, S. 31).

S. 97). Hierzu zählt vor allem die Weitergabe von Informationen vom Kunden zur Abteilung Kreation. Der Kundenberater ist somit die Schnittstelle zwischen Werbeagentur und werbungtreibenden Unternehmen, was ihn zu einer wichtigen Schlüsselfigur im Werbeprozess sowie in der Beziehung zwischen Werbeagentur und Kunde macht (Zurstiege 2007, S. 93).

Die Abteilung Kreation, auch Kreativabteilung genannt, setzt sich meist aus Grafikern und Textern zusammen, deren Aufgabe in erster Linie die Übertragung der kommunikativen Strategien in passende kreative Werbekonzepte ist (Schierl 2002, S. 430). Mit anderen Worten ist diese Abteilung für das spätere Erscheinungsbild der Werbemittel verantwortlich.

Der Bereich Media ist in den meisten größeren Werbeagenturen in die Abteilungen Mediaplanung und Mediaeinkauf unterteilt (Schierl 2002 S. 434).

### 1.2.2 Arbeitsabläufe

Um die Beziehung zwischen Werbeagentur und werbungtreibendem Unternehmen sowie deren Besonderheiten und Problemdimensionen später besser nachvollziehen zu können, ist es wichtig den Werbeprozess, d.h. den Arbeitsablauf zwischen Agentur und Kunde sowie innerhalb der Agentur zu kennen. Dies wird anhand eines beispielhaften Arbeitsablaufs veranschaulicht. Je nach Agenturgröße, Auftrag sowie Etatgröße des Unternehmens kann sich dieser Prozess natürlich unterschiedlich gestalten.

Zurstiege (2007) gliedert den idealtypischen Planungsprozess zwischen Werbeagentur und werbungtreibendem Unternehmen in sechs aufeinander folgende Stufen, die unabhängig von der spezifischen Aufgabenstellung bei jedem neuen Auftrag durchlaufen werden:

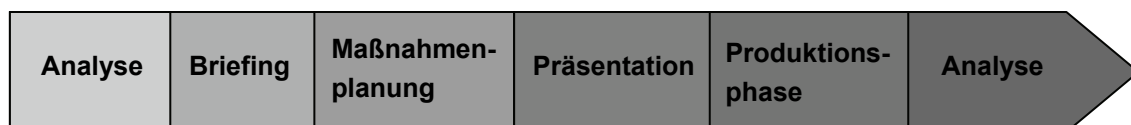


Abb. 2: Idealtypischer Planungsprozess zwischen Werbeagentur und werbungtreibendem Unternehmen (eigene Darstellung in Anlehnung an Zurstiege 2007, S. 91ff)

(1) Die *Analyse* steht am Anfang jedes neuen Projekts zwischen Werbeagentur und Kunde und erfolgt noch vor dem ersten Treffen. Sie ist Aufgabe des werbungtreibenden Unternehmens, das alle für den späteren Auftrag notwendigen Informationen recherchieren sowie analysieren muss. Dabei muss sich das Unternehmen im Klaren werden über seinen Markt, seine Produkte, die Konkurrenz, die bisher getätigten Kommunikationsmaßnahmen sowie die Zielgruppe des Unternehmens und der späteren Werbemittel. Diese Analyse ist die Grundlage für das nachfolgende Briefing. Natürlich sollte sich die Werbeagentur ebenfalls in diese Themen hineindenken, um den Kunden nachher beratend zu unterstützen (ebd., S. 91).



(2) Das anschließende *Briefing* erfolgt idealerweise in einem ersten persönlichen Gespräch, auch Briefinggespräch genannt. Dabei handelt es sich um „die Informationsgrundlage, die eine Kommunikationsagentur (...) zur Erarbeitung einer Kommunikationskampagne erhält.“ (Mühlbacher, 2001, S. 193f.) Das Briefing des werbungtreibenden Unternehmens beinhaltet folglich die klare Beschreibung der Kommunikationsaufgabe bzw. des Problems, für das die Werbeagentur konkrete Lösungen entwickeln und umsetzen soll. Es stellt die Grundlage eines jeden Auftrags dar und trägt entscheidend zum Erfolg der Zusammenarbeit bei. Dabei sollte es detailliert genug sein, um der Agentur eine bestmögliche Aufgabebearbeitung zu ermöglichen und Missverständnisse zu vermeiden, jedoch auch genug Freiraum für kreative Ideen der Agentur bieten. Ein Briefing sollte folgende Angaben beinhalten: die konkrete Aufgabenstellung, Werbeziele, Zielgruppendefinition, Hintergrundinformationen zum Unternehmen sowie den Budget- und Zeitrahmen. Zusätzlich sollte das Briefing die konkreten Arbeitsabläufe, Zuständigkeiten, Ansprechpartner und sonstige wichtige Rahmenbedingungen beinhalten (Schachtner 2002, S. 13). Die Aufgabe der Werbeagentur nach dem Briefinggespräch ist die Anfertigung eines Rückbriefing bzw. Protokolls, das nochmals alle wichtigen Informationen und Anforderungen des Kunden aus Sicht der Agentur zusammenfasst. Hier hat die Werbeagentur die Möglichkeit nochmals Rückfragen zu stellen, um Missverständnisse zu vermeiden (Bristot 2000, S. 177).

(3) Die darauf folgende *Maßnahmenplanung* ist eine der intensivsten Phasen der Zusammenarbeit und läuft innerhalb der Agentur mit allen wichtigen Mitarbeitern aus den verschiedenen Agenturabteilungen ab, um gemeinsam das passende Konzept für den Kunden zu erarbeiten. Vor allem die Mitarbeiter der Kreation sind in diesem Schritt sehr wichtig, da sie die Briefingangaben des Kunden in Gestaltungsvorschläge umwandeln. Weitere Überlegungen zum Einsatz externer Dienstleister oder freier Mitarbeiter sowie erste Mediaplanungen erfolgen ebenfalls in dieser Phase. Die Planung und Koordination der einzelnen Abteilungen übernimmt die Kundenberatung (Zurstiege 2007, S. 91f).

(4) Nach internen *Agenturpräsentationen* der Vorschläge und Konzeptabstimmungen zwischen den Abteilungen (Bristot 2000, S. 180), werden die Ideen vor dem Kunden von Kundenberatern und meist noch einem Mitglied der Kreation präsentiert (Zurstiege 2007, S. 92). Neben der Konzeptpräsentation unterbreitet die Agentur gleichzeitig dem Kunden ihr Angebot über Kosten und Aufwand des Auftrags. Hier erfolgt schließlich eine Abstimmung mit dem Kunden, ob die bisherigen Ideen und die Kostenkalkulation seinen Vorstellungen entsprechen. Meist werden hier von Unternehmensseite bereits erste Korrekturen eingesteuert, die die Agentur in die bestehenden oder in die neuen Entwürfe einarbeitet (Bristot 2000, S. 180).

(5) Wenn der Kunde den Vorschlägen der Agentur zugestimmt hat, kann die Agentur mit deren Umsetzung beginnen. Dabei läuft die *Produktionsphase* umso reibungsloser, je mehr planerische Vorarbeit die Werbeagentur in der Planungsphase geleistet hat. Für

den produktionstechnischen Ablauf der Werbemittel ist im Normalfall die Abteilung Produktion verantwortlich. In kleineren Werbeagenturen werden diese Aufgaben zusätzlich von der Abteilung Kreation übernommen. Für die Zeit- und Kostenkontrolle in dieser Phase ist die Kundenberatung verantwortlich, die ebenfalls den Kunden über Zwischenstände des Auftrags informiert. Die Produktionsphase ist meist stark geprägt von mehreren Zwischenschritten, in denen die Kunden ihre Korrekturwünsche bis zur endgültigen Freigabe und Erstellung des Werbemittels einbringen (Zurstiege 2007, S. 92).

(6) Die letzte Phase des Planungsprozesses, die *Kontrolle*, umfasst zum einen die Zielkontrolle des Auftrags, d.h., ob alles entsprechend der Kundenvorstellungen umgesetzt wurde, die Produktion zufriedenstellend ausgeführt wurde und ob die Kosten korrekt abgerechnet wurden. Zum anderen zählt hierzu ebenfalls die Werbeerfolgskontrolle (ebd., S. 92). Allerdings, lässt sich der Erfolg der Werbemaßnahmen nur sehr schwer messen, da Veränderungen auf dem Markt meist nicht direkt auf die Werbemaßnahmen zurückgeführt werden können.

Wichtig bei der Zusammenarbeit zwischen werbungtreibendem Unternehmen und Werbeagentur ist, dass genug Abstimmungsschritte zwischen beiden statt finden, um am Ende unliebsame Überraschung und damit Mehraufwand und extra Kosten zu verhindern (Bristol 2000, S. 177). Dies ist vor allem aus dem Grund von Bedeutung, da ein Großteil des Auftrags innerhalb der Werbeagentur ohne den Auftraggeber abläuft und somit schneller von dessen Vorgaben und Wünschen abweichen kann (Schachtner 2002, S. 13).

Eine Herausforderung für die Werbeagentur hinsichtlich ihrer internen Arbeitsabläufe ist die Schwierigkeit ausreichend kreativen Freiraum mit strukturierter, verlässlicher Weitergabe der relevanten Kundendaten in der Konzeptions- und Planungsphase zu vereinen. Dies müsste aufgrund der Leistungsbausteine Beratung und Kreation eigentlich selbstverständlich sein, gestaltet sich jedoch in der Realität kompliziert. Ein Grund hierfür liegt in den unterschiedlichen Personentypen in Kreation und Beratung, die oftmals über verschiedene beruflichen Hintergrund und differierende Arbeitsweisen verfügen. Trotz dieser Unterschiede muss die Werbeagentur ihre Arbeit so koordinieren, dass die Stärken beider Bereiche erfolgreich kombiniert und eingesetzt werden (Zurstiege 2007, S. 95).

### **1.2.3 Merkmale und Besonderheiten**

Eine wichtige Aufgabe der Werbeagentur bei der Konzeption und Umsetzung von Kommunikationsmaßnahmen ist die Schaffung eines individualisierten und unverwechselbaren Produkts für das werbungtreibende Unternehmen (Bristol 2001, S. 12). Gerade durch die Gestaltung sollen sich die Werbemittel von der Konkurrenz abheben und so für den Konsumenten einzigartige Images und Marken transportieren. Das bedeutet, dass der individuelle Charakter von Dienstleistungen bei Werbeagenturen in noch stär-

kerem Maße zutrifft als bei vielen anderen Dienstleistungsunternehmen. Aus diesem Grund ist jedes Produkt, wie beispielsweise eine Werbekampagne, eine auf die spezifischen Kommunikationsprobleme des Kunden zugeschnittene, einmalige Lösung, die stets individuell für diesen angefertigt werden muss (vgl. Vilmar 1992). Dabei ist „kein Arbeitsergebnis (...) identisch mit einem vorangegangenen oder mit einem zukünftigen“ (Bristot 2000, S. 22).

Eine weitere Besonderheiten des Werbeagenturengeschäfts und somit auch ein Einflussfaktor auf die Arbeit der Werbeagentur ist der zunehmende Preis- und Leistungsdruck in der Werbebranche. Eine Ursache hierfür ist der zunehmende Wettbewerbsdruck auf dem Markt (Zurstiege 2001, S. 79). Der Begriff der Werbeagentur ist nicht geschützt (Bristot 2000, S. 22), so dass keine Zugangsbeschränkungen bei der Gründung von Werbeagenturen existieren. Es gibt folglich keine expliziten Vorqualifikationen beim Einstieg in die Werbebranche (Pepels 1994, S. 495). Aufgrund der zunehmenden Medienvielfalt und der damit verbunden steigenden Attraktivität der Werbebranche, steigt die Zahl der Kommunikationsdienstleister kontinuierlich. Durch aggressive Preispolitik verursachen diese eine zunehmende Konkurrenz unter den Werbeagenturen (vgl. Zurstiege 2007; Pepels 1994). Dieser Sachverhalt führt dazu, dass Kunden immer stärker ihre Wünsche als Forderungen kommunizieren können und ihre Preisvorstellungen als Bedingungen vorgeben. Denn im Zweifelsfall wird es immer eine Agentur geben, die ihre Chance auf dem Markt nutzt und zu besonders günstigen Konditionen für den Kunden arbeitet (Tillmanns & Jeschke 2000, S. 12).

### Was den Agenturen Druck macht

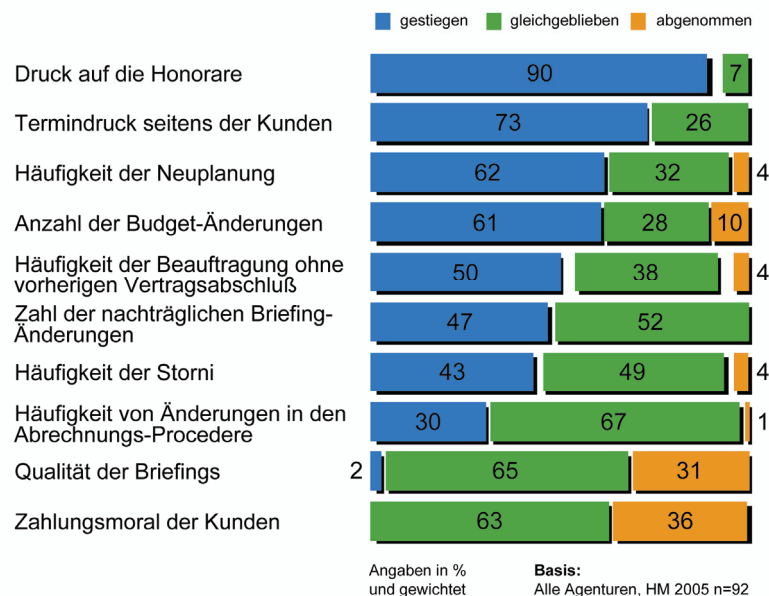


Abb. 3: Was den Agenturen Druck macht (GWA Herbstmonitor 2005, S. 12)

Eine der herausragendsten Besonderheit des Werbeagenturengeschäfts, die entscheidend die Dienstleistungsbeziehung zwischen Agentur und dem werbungtreibenden Unternehmen beeinflusst ist das zeitliche Auseinanderfallen von Aufwand und Vergütung. Wie aus dem Arbeitsablauf zwischen Werbeagentur und Kunde deutlich wird, kalkuliert die Werbeagentur ihren Aufwand und ihre Leistungen bereits bei der ersten Konzeptpräsentation, bei der die eigentlichen Leistungen allerdings noch nicht existieren (vgl. Bristot 2001). Erschwerend ist hierbei, dass die Vergütung der Werbeagentur keinen Richtlinien unterliegt, wie dies bei anderen Dienstleistern wie z.B. Ärzten oder Rechtsanwälten der Fall ist (Vilmar 1992, S. 125). Erklären lässt sich diese Tatsache durch die Immaterialität und Komplexität der von der Werbeagentur angebotenen kreativen Dienstleistungen. Deren schwere Quantifizierbarkeit und Bewertung stellen dabei eine große Hürden für die Kalkulation der Werbeagentur dar (vgl. Kinast/Posselt, 1999, zit. nach Schachtner 2002). Die Frage nach der Bewertbarkeit des geistigen Kapitals und im Fall der Werbeagentur kreativer, im Bruchteil einer Sekunde geborener Ideen, bestimmt somit maßgeblich das Problem der Agenturvergütung. Beispielsweise kann eine einzige, „zündende“ Idee zu einer überaus erfolgreichen Werbekampagne führen. Würde man nun die Zeit, die diese Idee in Anspruch genommen hat berücksichtigen, würde die Leistung wenig kosten und wäre somit als wenig wertvoll einzustufen (vgl. Pachali 2007). Jedoch kann sich die Agentur bei ihrer Kalkulation auch nicht auf den späteren Erfolg der Idee bzw. der Kampagne stützen, denn bei noch nicht existierenden Leistungen, besteht auch keine Garantie, ob und in welchem Ausmaß die späteren Werbemittel überhaupt Erfolg auf dem Markt haben werden (vgl. Pepels 1994). Überhaupt handelt es sich bei dem Kriterium Werbeerfolg um ein unzuverlässiges und schwer direkt messbares Konstrukt. Zwar erwarten die Kunden von den Leistungen der Agentur hauptsächlich, dass sie eine Wirkung am Markt erzielen, doch ist es schwer abzuschätzen und kaum nachweisbar, ob diese Erwartung erfüllt wird bzw. wurde. Der Markt gestaltet sich als hochkomplexes Wirkungsgeflecht, so dass Werbewirkungsprozesse sich spezifischen Werbemaßnahmen nur schwer zuordnen lassen. So wird der Markterfolg eines Produkts durch eine Vielzahl von Faktoren beeinflusst, wie beispielsweise den Preis, den Vertrieb des Produkts, die Konkurrenzsituation und natürlich den anfallenden Kosten. Dies macht deutlich, dass der spezifische Erfolg einer Werbemaßnahme sich kaum messen und somit auch kaum in Zahlen ausdrücken lässt (Zurstiege 2007, S. 83).

Trotz dieser Unsicherheiten, muss die Werbeagentur ihre Leistungen schon zu dem Zeitpunkt kalkulieren, bevor Agentur und Kunde überhaupt wissen, wie die Maßnahmen aussehen und wie sie später auf dem Markt ankommen werden. An dieser Situation ist problematisch, dass das werbungtreibende Unternehmen sich auf diese fiktiven, schwer überprüfaren Dienstleistungen verlassen muss, für die es Investitionen tätigt. Dies ist eine schwierige Ausgangslage, die bereits viel Spannungspotential für die Dienstleistungsbeziehung in sich birgt (Bristot 2001, S. 13).

So ergibt sich aus dem Arbeitsablauf selbst, den Besonderheiten der Werbebranche und der Dienstleistungen eine Vielzahl von Problemen, die die Beziehung zwischen Werbeagentur und werbungtreibenden Unternehmen maßgeblich beeinflussen. Im folgenden Kapitel wird diese Dienstleistungsbeziehung aus unterschiedlichen Perspektiven genauer beleuchtet sowie mögliche Konfliktpotenziale zwischen den Beteiligten aufgezeigt.

## 2. Die Dienstleistungsbeziehung zwischen Werbeagentur und werbungtreibendem Unternehmen

Die Beziehung zwischen werbungtreibendem Unternehmen und Werbeagentur ist ein komplexes Phänomen, das über die Lieferung vertraglich vereinbarter Agenturleistungen hinausgeht (Tillmanns & Jeschke 2000, S. 40; Nerdinger 1994, S. 91). Wie bereits in *Kapitel 1.1* dieser Arbeit aufgezeigt wurde, beruht eine Dienstleistungsbeziehung auf einem Problem des Bedienten. Die Erarbeitung einer Problemlösung, die die eigentliche Dienstleistung darstellt, erfolgt dabei im Rahmen einer *sozialen Interaktion* (vgl. Nerdinger 1994) „(...) in der Dienstleister und Bediente sich als Menschen begegnen.“ (ebd., S. 90). Die soziale Interaktion kann dabei als bewusste oder auch unbewusste wechselseitige Einwirkung verschiedener Personen aufeinander verstanden werden, die auf Grundlage von Verhaltensweisen oder Verhaltensplänen der Beteiligten geschieht (vgl. Nerdinger 1994, 2001). Hier sind es vor allem die jeweiligen Ziele von Dienstleister und Bedientem, die einen starken Einfluss auf die sozialen Handlungen innerhalb des Interaktionsprozesses und damit auf die Dienstleistungsbeziehung zwischen Werbeagentur und werbungtreibendem Unternehmen haben (Tillmanns & Jeschke 2000, S. 34). Gleichzeitig haben die Akteure unterschiedliche Erwartungen an die sozialen Handlungen innerhalb der Dienstleistungsbeziehung, die diese ebenfalls beeinflussen (Nerdinger 1994, S. 81).

Insgesamt stellen die sozialen Handlungen, die innerhalb der Dienstleistungsbeziehung geschehen, Beziehungsaktivitäten darstellen, die sich aus kommunikationspsychologischer Sicht auf einer Beziehungsebene ansiedeln (vgl. Watzlawick et al. 1969).

Nach Tillmanns & Jeschke (2000) verfügen Geschäftsbeziehungen über folgende drei Beziehungsebenen: die *Sachebene*, die *Organisationsebene* und die *Emotionsebene*.

(1) Den Kern der sachbezogenen Beziehungsaktivitäten bildet die eigentliche Agenturarbeit wie beispielsweise Beratung oder Kreation.

(2) Die Organisationsebene umfasst die organisatorische Abwicklung und Gestaltung der Geschäftsbeziehung.

(3) Die Emotionsebene hingegen beinhaltet die sozio-emotionalen Handlungen, d.h. die „Gefühlswelt der Geschäftsbeziehung“ (vgl. Diller 1996).

Besinnt man sich nochmals auf die Tatsache zurück, dass Dienstleistungen eine Folge sozialer Interaktionen zwischen Persönlichkeiten sind, wird die Bedeutung der Emotionsebene für die Dienstleistungsbeziehung deutlich. Besonders bei erklärungsbedürftigen und komplexen Problemstellungen, wie dies bei Dienstleistungsbeziehungen zwischen Werbeagentur und werbungtreibendem Unternehmen meist der Fall ist, hängt der Erfolg der Dienstleistung von der persönlichen Beziehung zwischen den Beteiligten ab. Die Merkmale von Dienstleister und Bedientem sind hier von besonderer Bedeutung. Während beim Dienstleister seine Persönlichkeit, d.h. seine Glaubwürdigkeit, seine Kompetenz oder sein Auftreten wichtig sind, haben vor allem Vorwissen, Einstellung

und Erwartungen des Bedienten einen immensen Einfluss auf die Dienstleistungsbeziehung (Wiswede 2007, S. 292). Im Laufe einer Zusammenarbeit bilden Dienstleister und Bedienter dieses gegenseitige Wissen aus, das maßgeblich die Beziehung strukturiert (Nerdinger 1994, S. 61).

Der folgende Abschnitt betrachtet die Dienstleistungsbeziehung zwischen Werbeagentur und werbungtreibenden Unternehmen näher, indem spezifische Merkmale sowie Einflussfaktoren aufgezeigt werden. Zusätzlich wird anhand der *Prinzipal-Agenten-Theorie (PAT)* und der *Rollentheorie* die Dienstleistungsbeziehung und ihr Spannungsfeld aus unterschiedlichen Blickwinkeln betrachtet, um damit theoretische Fundament für die spätere Problemkategorisierung in *Kapitel 3* zu legen.

## 2.1 Charakteristika der Dienstleistungsbeziehung

### **Wissensasymmetrie**

Ein Grund für die Beauftragung eines Dienstleisters ist das fehlende Wissen und die fehlende Erfahrung des Bedienten, der zur Lösung seines Problems einen Fachmann benötigt. Der Dienstleister tritt hierbei als Experte auf, während der Bediente als Laie das Wissen des Experten durch die Bereitstellung der Dienstleistung nutzen kann (vgl. Palm 2001). Die Zusammenarbeit bzw. die Kommunikation zwischen Experte und Laie wird in der Literatur als *Experten-Laien-Kommunikation* bezeichnet. Diese zeichnet sich durch systematische Wissensasymmetrie zwischen den beteiligten Kommunikationspartnern aus. Während der eine Partner die Rolle des Experten einnimmt, wird der andere Partner als der Laie bezeichnet (Bromme, Jucks & Rambow 2004, S. 176).

*Experten* sind Fachleute, die komplexe Anforderungen zu bewältigen haben. Charakteristisch sind dabei ihr professionelles Fachwissen und ihre Berufserfahrung, die sie sich im Laufe einer mehrjährigen Ausbildung angeeignet haben. Allerdings sind Wissen und Erfahrung des Experten nicht notwendigerweise an überdurchschnittliche Leistungen gebunden (Bromme & Rambow 2001, S. 180f.). Der *Laie* besitzt hingegen kein fachliches Wissen oder nötige professionelle sowie berufliche Erfahrungen, um selbstständig ein Problem dieser Art zu lösen (Bromme, Jucks & Rambow 2004, S. 176). Probst et al. (2006) definieren Wissen wie folgt:

*„Wissen bezeichnet die Gesamtheit der Kenntnisse und Fähigkeiten, die Individuen zur Lösung von Problemen einsetzen. Dies umfasst sowohl theoretische Erkenntnisse als auch praktische Alltagsregeln und Handlungsanweisungen. Wissen stützt sich auf Daten und Informationen, ist im Gegensatz zu diesen jedoch immer an Personen gebunden. Es wird von Individuen konstruiert und repräsentiert deren Erwartungen über Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge in einem bestimmten Kontext.“* (ebd., S. 22)

Das ausschlaggebende Merkmal der Experten-Laien-Kommunikation ist zugleich ihr Hauptproblem: die quantitative und qualitative Wissensasymmetrie des Experten- und Laienwissens. Expertenwissen zeichnet sich dabei nicht nur durch vermehrtes Wissen

aus, sondern es weist eine völlig andere Strukturierung bei Fachthemen auf als es bei Laienwissen der Fall ist (Bromme & Rambow 2001, S. 543). So gilt insgesamt für die Kommunikation zwischen Experten und Laien, dass beide Beteiligten stets im Rahmen ihres komplexen kognitiven Bezugssystems kommunizieren, in die ihr Wissen und ihre Erfahrungen fest verankert sind (Bromme, Jucks & Rambow 2004, S. 178). Der Laie kann somit seine Problemstellung stets nur auf Grundlage seines kognitiven Bezugssystems verbalisieren und dementsprechend Fragen und Anforderungen nur auf Basis seines Wissens und seiner Wahrnehmung formulieren (ebd., S. 183). Daraus folgt, dass das Vorwissen, die Einstellungen und Erwartungen des Bedienten ausschlaggebend für die Dienstleistungsbeziehung sind, die als bruchstückhaftes Wissen die Grundlage für eine Verständigung zwischen Dienstleister und Bedientem bilden (Bromme, Jucks & Rambow 2004, S. 183). Die Kommunikation mit dem Kunden als Laie kann insgesamt als eine der beruflichen Anforderungen von Experten gesehen werden, die sich in der Praxis häufig als äußerst schwierig gestaltet (vgl. Palm 2001).

Die Wissensasymmetrie zwischen Werbeagentur und werbungtreibendem Unternehmen, die aus der grundsätzlichen Experten-Laien-Situation zwischen beiden hervorgeht, gilt somit als wichtiger Aspekt der Agentur-Kunden-Beziehung, die eine hohe Unsicherheit für das werbungtreibende Unternehmen mit sich bringt (Schachtner 2002, S. 212f.).

### **Unsicherheit**

Die Dienstleistungsbeziehung zwischen Werbeagentur und werbungtreibendem Unternehmen wird auf Grundlage einer fiktiven, noch nicht existierenden Leistung begonnen, was ein hohes Maß an Unsicherheit für das Unternehmen mit sich bringt.<sup>10</sup> Doch auch im Laufe der Zusammenarbeit bleiben die Dienstleistungen der Werbeagentur aufgrund ihres immateriellen und hoch komplexen Charakters für den Kunden undurchsichtig und kaum nachvollziehbar. Nicht nur, dass er keine Einblick in die Agenturarbeit erhält, ihm fehlt zusätzlich, wie oben aufgezeigt, das notwendige fachspezifische und professionelle Wissen.

Diese Wissensasymmetrie zwischen Werbeagentur und Kunde führt letztendlich zu Schwierigkeiten in der Beurteilung der Arbeit der Werbeagentur sowie deren Qualität (Schachtner 2002, S. 212f). Auch hinsichtlich des angestrebten späteren Werbeerfolgs herrscht Unsicherheit und mangelnde Garantie aufgrund fehlender direkter Messgrößen (vgl. Zurstiege 2007). Die Dienstleistungsbeziehung zwischen Werbeagentur und werbungtreibendem Unternehmen wird somit maßgeblich von der stets vorhandenen Unsicherheit beeinflusst, die gleichzeitig als Ursache einiger Spannungen zwischen den Akteuren gesehen werden kann (Kinast 1995, S. 10, 12).

Die Probleme, die sich aus der Unsicherheitssituation, für den Kunden ergeben sind vielseitig und lassen erste Konfliktpotenziale in der Dienstleistungsbeziehung erkennen.



Diese zeigen sich bereits vor der Zusammenarbeit bei der Auswahl einer passenden und leistungsfähigen Werbeagentur. Aufgrund fehlender Information und fehlendem Wissen, kann der Kunde die Leistungsqualität der zukünftigen Werbeagentur nur schwer beurteilen (Schachtner 2002, S. 65). Viele Werbeagenturen werden deshalb über aufwendige Auswahlverfahren mit Wettbewerbscharakter ausgewählt<sup>11</sup>, was häufig eine starke finanzielle und zeitliche Belastung für die Werbeagenturen mit sich bringt<sup>12</sup> (ebd., S. 15).

Ein Faktor, der die Beziehung zwischen Kunde und Werbeagentur ebenfalls höchst sensibel beeinflusst, ist die mangelnde objektive Bewertung der Agenturleistungen (Tillmanns & Jeschke 2000, S. 12). Wie bereits vorhin angesprochen, fehlt dem Bedienten Erfahrung und Wissen, um die Leistungen der Agentur adäquat bewerten zu können (Schachtner 2002, S. 48). Dieses Unsicherheitsproblem wird besonders bei der Präsentation der Ergebnisse deutlich. Die Immaterialität der Dienstleistung sowie die schwere Messbarkeit der Kreativität der Produkte führen zu einem Mangel an Vergleichswerten und Kriterien zur Leistungsbeurteilung (ebd., S. 15). Die Frage, ob eine Agenturleistung besonders kreativ, genial oder originell ist, kann der Kunde meist nur subjektiv entscheiden, was wiederum eine klare und für die Werbeagentur nachvollziehbare Entscheidungsfindung erschwert (Tillmanns & Jeschke 2000, S. 12).

Aufgrund der schweren Operationalisierbarkeit des Arbeitseinsatzes der Agentur und der damit einhergehenden hohen Unsicherheit für das werbungtreibende Unternehmen, handelt es sich bei den Leistungen der Werbeagentur um *Vertrauensgüter* (Schachtner 2002, S. 65). Kaas (1992, zit. nach Schachtner 2002) versteht unter Vertrauensgütern hochwertige und komplexe Güter, deren Herstellung bzw. genaue Spezifizierung von der Mitwirkung des Kunden abhängig ist. Durch die Vertrauenseigenschaften der Agenturleistungen, ist das werbungtreibende Unternehmen gezwungen seine Unsicherheit mittels bereits gesammelter Erfahrungen (vgl. Schachtner 2002) oder Ersatzkriterien zu reduzieren (Weiber & Adler 1995, S. 69f). Diese sind häufig das Urteil Dritter (Wiswede 2007, S. 291), das Agenturimage, die Agenturgröße oder die *Reputation*<sup>13</sup> der Agentur (vgl. Belz 1998). Allerdings handelt es sich bei den Agenturleistungen um individuelle, stets auf die Wünsche des Kunden zugeschnittene Leistungen, die von Auftrag zu Auftrag in Qualität variieren können. D.h. das Unternehmen kann sich aufgrund der meist einmaligen Erstellung der Leistungen nur schwer auf gesammelte Erfahrungen

---

<sup>10</sup> siehe Kapitel 1.2.3

<sup>11</sup> Diese werden in der Branche auch häufig als *pitches* bezeichnet. Hier testet das werbungtreibende Unternehmen durch eine typische Aufgabenstellung die Konzeption und Kreation der potenziellen Werbeagenturen. Nach einer Umfrage der GWA haben 63 % der 85 befragten Agenturen im Jahr 2006 ihre Neukunden über pitches gewonnen. Im Vergleich zu 2005 ist diese Zahl um 6 % gestiegen (GWA Frühjahrsmonitor 2006, S. 28).

<sup>12</sup> Viele pitches werden kaum bis gar nicht von den Unternehmen bezahlt (vgl. Posselt & Türk 2001).

<sup>13</sup> Unter Reputation versteht man den guten Ruf eines Unternehmens, den „(...) es sich aufgrund seiner Produktqualität, seiner fachlichen Kompetenz und Zuverlässigkeit im Markt erworben hat.“ (Kaas 1995b, sp. 977, zit. nach: Schachtner 2002, S. 124)

oder Empfehlungen Dritter verlassen (Schachtner 2002, S. 23f). Dies hat zur Folge, dass der Kunde verstärkt auf Verhaltensindikatoren, wie Kompetenz und Sympathie der Agenturmitarbeiter, zurückgreifen muss (vgl. Belz 1998). Gleichzeitig kommt der Abschätzung der Vertrauenswürdigkeit des Auftragnehmers eine große Bedeutung bei der Unsicherheitsreduktion des Unternehmens vor der Auftragsvergabe zu (Weiber & Adler 1995, S. 69f). Aus dieser Tatsache wird erneut die Bedeutung der persönlichen Komponente in der Dienstleistungsbeziehung zwischen Werbeagentur und werbungtreibenden Unternehmen deutlich.

### **Zielkonflikt**

Die Geschäftsbeziehung zwischen Agentur und Unternehmen wird in Inhalt und Verlauf hauptsächlich durch gemeinsam definierte Ziele bestimmt. Der Kunde erwartet in erster Linie innovative Konzepte, kreative Kampagnen und eine kompetente Markenführung von der Agentur. Diese muss ihre Kompetenzen und ihr Wissen unter Beweis stellen, überzeugen können und innovative Ideen liefern, damit sie den Kunden zufrieden stellen kann und ihn somit längerfristig an sich binden kann (Tillmanns & Jeschke 2000, S. 34).

Allerdings handelt es sich beim werbungtreibenden Unternehmen wie auch bei der Werbeagentur um eigenständige Wirtschaftunternehmen mit eigenen Zielvorstellungen. Demnach steht die Werbeagentur nicht ausschließlich im Dienst des Kunden, sondern strebt wie er die eigene Gewinnmaximierung an (Schmalen 1999, S. 48), denn nur eine kostendeckende und Gewinn erzielende Arbeitsweise sichert die Existenz der Werbeagentur (Bristol 2000, S. 92). Hieraus ergibt sich das für Dienstleistungsbeziehungen typische Spannungsfeld unterschiedlicher Interessen und Ziele (Nerdinger 1994, S. 83): Der Kunde erwartet von der Agentur eine passende Problemlösung und damit den bestmöglichen Nutzenzuwachs, jedoch bei möglichst geringen Kosten. Die Werbeagentur hingegen löst die Probleme des Kunden, um damit Geld zu verdienen. Der Arbeitseinsatz der Agentur führt allerdings zu einem negativen Einfluss auf die Nutzenposition der Werbeagentur, da sie Zeit in den Auftrag investieren muss und da Aufwand für sie entsteht (Schachtner 2002, S. 34). Um nun möglichst Kosten einzusparen und damit mehr Gewinn zu machen, muss die Agentur Zeit und Mitarbeiter bei der Auftragsbearbeitung einsparen (ebd., S. 53). Die Einsparung dieser Faktoren hat jedoch negative Auswirkungen auf die Generierung erfolgreicher Ideen für den Kunden (vgl. Schmalen 1992). Die von beiden Seiten angestrebte Nutzenmaximierung führt also zwangsläufig zu heterogenen Zielen und daraus folgend zu Konflikten (Schachtner 2002, S. 34).

Dies macht deutlich, dass es sich bei der Beziehung zwischen Werbeagentur und werbungtreibendem Unternehmen um ein höchst schwieriges soziales und geschäftliches Gefüge handelt, indem Probleme keine Seltenheit darstellen (vgl. Zurstiege 2007). Ein Zielkonflikt dieser Art beschreibt die typische Prinzipal-Agenten-Problematik, die aus

der Beauftragung eines selbstständig handelnden Akteurs, in diesem Fall der Werbeagentur, resultiert.

### 2.1.1 Die Prinzipal-Agenten-Theorie (PAT)

Ursprünglich geht die PAT aus der Ökonomie hervor. Sie wird allerdings häufig von anderen Disziplinen wie beispielsweise der Psychologie<sup>14</sup> oder Soziologie, herangezogen, wenn es um arbeitsteilige Beziehungen geht, die sich als sozio-ökonomisches Phänomen gestalten (vgl. Schierl 2002; Jonas, Frey & Klendauer 2005; Wiswede 2007).

Die PAT beschäftigt sich mit der Untersuchung von Auftragsbeziehungen zwischen Auftraggeber, dem *Prinzipal*, und Auftragnehmer, dem *Agenten*. Auftragsbeziehungen treten immer dann ein, wenn ein Unternehmen nicht alle Leistungen selber erstellen kann, so dass der Agent als Dienstleister beauftragt wird diese Leistungserstellung zu übernehmen, wie dies bei Werbeagentur und werbungtreibenden Unternehmen der Fall ist (Pratt & Zeckhauser 1985, S. 2).

Grundlegende Merkmale von Beziehungen zwischen Prinzipals und Agenten sind Unsicherheit und Informationsasymmetrie<sup>15</sup>. Der Prinzipal verfügt in diesem Fall über weniger Informationen als der Agent, was wiederum zu Unsicherheit für den Prinzipal führt (Meffert & Bruhn 2000, S. 74). Die PAT unterstellt dabei den handelnden Individuen das Verfolgen unterschiedlicher Ziele zur Gewinnmaximierung, was wiederum zu gegensätzlichen Handlungen in der Beziehung zwischen Werbeagentur und Kunde führen kann (Schachtner 2002, S. 34). Vor allem der Agent, der durch seinen Informations- und Wissensvorsprung über mehr Handlungsspielräume verfügt, die der Prinzipal häufig nicht kontrollieren kann, gilt in der PAT als opportunistisch und rational handelnd (vgl. Schachtner 2002). Diese Möglichkeit des opportunistischen Verhaltens des Auftragnehmers führt wiederum auf Seiten des Auftraggebers zu Unsicherheit und Misstrauen (Jonas, Frey & Klendauer 2005) sowie dem Bedürfnisse nach Kontrolle (Meffert & Bruhn 2000, S. 74).

Die Prinzipal-Agenten-Theorie unterscheidet drei Grundtypen von opportunistischem Verhalten seitens des Agenten: *Hidden characteristics*, *Hidden actions* und *Hidden informations* (vgl. Meffert & Bruhn 2000; Jonas, Frey & Klendauer 2005). Bei allen drei Grundtypen geht es stets um das Vorenthalten von Informationen sowie die Verheimlichung von Handlungen zugunsten des Agenten. So kann z.B. eine Werbeagentur dem Kunden verheimlichen, dass ein Auftrag weniger Stunden, als auf der Rechnung veranschlagt, gedauert hat, was für das Phänomen *hidden informations* stehen würde (vgl. Jonas, Frey & Klendauer 2005).

---

<sup>14</sup> hier vor allem die Wirtschaftspsychologie, z.B. Wiswede 2007

<sup>15</sup> Information gilt als „Wissen, das gleichsam eingefroren, stabilisiert und in Zeichen verankert ist“ (Reinmann & Seiler 2004, S. 13), somit handelt es sich bei einer Informationsasymmetrie ebenfalls um eine Wissensasymmetrie.

Insgesamt sieht die PAT Ursachen für Konflikte zwischen Prinzipal und Agenten in dem Zusammenspiel aus Zielkonflikt, Informationsasymmetrie, Opportunismus sowie nicht kontrollierbaren Umweltunsicherheiten<sup>16</sup>. Trifft eine dieser Bedingungen nicht zu, handelt es sich laut Petersen (1989) nicht um einen typischen Prinzipal-Agenten-Konflikt. Betrachtet man die Dienstleistungsbeziehung zwischen Werbeagentur und werbungtreibendem Unternehmen, die als grundlegende Merkmale Zielkonflikt sowie Informationsasymmetrie und damit einhergehend Unsicherheit auf Seiten des Kunden aufweist, erscheinen die Problematiken der PAT in hohem Maße zutreffend (vgl. Schachtner 2002). Fraglich bleibt nur in wie weit wirklich die Gefahr opportunistischen Handelns durch die Agentur besteht. So nennen Jonas, Frey & Klendauer (2005) wechselseitige Abhängigkeit als eines der Hauptmerkmale einer Prinzipal-Agenten-Beziehung. Während das werbungtreibende Unternehmen die Problemlösung der Werbeagentur benötigt, braucht diese die Nachfrage des Unternehmens (Nerdinger 1994, S. 92). Gleichzeitig streben die meisten Werbeagenturen eine möglichst lange Zusammenarbeit mit ihren Kunden durch Folgeaufträge an (vgl. Bristot 1995).

Beides würde sich die Werbeagentur zunichte machen, würde sie nur zu ihrem Vorteil handeln und dem Kunden Informationen verheimlichen. Auf jeden Fall würde ein opportunistisches Verhalten, wie es die PAT zu Grunde legt, nach einiger Zeit für Kundenabbrüche und schließlich für schlechte Reputation sorgen. Besonders hinsichtlich des großen Wettbewerbsdrucks in der Werbebranche würde ein schlechter Ruf die vielleicht vorher durch opportunistisches Handeln erlangten Vorteile schnell wieder zunichte machen.

Dies wird gestützt durch eine Untersuchung von Bauer & Bayón (1995), die herausfanden, dass aufgrund des großen Interesses der Agenten an zukünftigen Folgeaufträgen die Gefahr opportunistischer Handlungen nicht besonders groß ist. So ist insgesamt fraglich wie stark das Problem Opportunismus bei Prinzipal-Agenten-Beziehungen ins Gewicht fällt. Dennoch unterstreicht die PAT, wie durch die besonderen Merkmale von Dienstleistungsbeziehungen, wie Zielkonflikt und Informationsasymmetrie, Konflikte in der Zusammenarbeit entstehen können, selbst wenn opportunistisches Handeln beim Dienstleister völlig außer Frage steht. Entscheidend ist, dass allein die Möglichkeit zum opportunistischen Handeln, die bei der Dienstleistungsbeziehung jeder Zeit gegeben ist, zu Unsicherheit und Misstrauen auf Seiten des werbungtreibenden Unternehmens führen können (vgl. Meffert & Bruhn 2000).

---

<sup>16</sup> Schachtner (2002) interpretiert Umweltunsicherheiten im Zusammenhang mit Werbeagentur und Kunde als „sämtliche Einflüsse, die verhindern, dass Unternehmen und Agenturen genau wissen, wie die Verkaufszahlen zustande gekommen sind“ (Schachtner 2002, S. 51), d.h. die Unsicherheit bezüglich der Messung des Werbeerfolgs und dessen direkte Zurückführung auf die Agenturleistungen.

### 2.1.2 Die Rollentheorie

Eine zentrale Frage bei der Analyse von Dienstleistungsbeziehungen ist wie sich der Prozess der Interaktion zwischen sich fremden Menschen in unterschiedlichen Berufsrollen, wie beispielsweise Auftraggeber und Auftragnehmer, gestaltet (Nerdinger 1994, S. 100). Da es sich bei Dienstleistungen um zielorientierte Interaktionen handelt, die meist auf gelernten ritualisierten Verhaltensweisen beruhen, eignet sich laut Nerdinger (ebd.) die Rollentheorie hervorragend zur Analyse solcher Interaktionen.<sup>17</sup> Diese versucht zu erklären wie Gesellschaft überhaupt entstehen kann, angesichts des jeweiligen Strebens der Beteiligten nach Befriedigung ihrer individuellen Bedürfnisse (ebd., S. 100).

Bei der Rollentheorie handelt es sich um ein relativ weites Feld, das aus einer Vielzahl unterschiedlicher Ansätze besteht. Trotz der häufigen Kritik an der Rollentheorie aufgrund ihrer fehlenden Kohärenz (Nerdinger 1994, S. 102), können die einzelnen Ansätze dabei helfen die Besonderheiten der Dienstleistungsbeziehungen besser zu verstehen sowie mögliche Probleme zu analysieren. So wird im Rahmen dieses Kapitels nur auf diejenigen näher eingegangen, die besondere Aspekte der Dienstleistungsbeziehung näher beleuchten können.

Wiswede (2007) definiert den Begriff Rolle als „(...) Bündel normativer Erwartungen, die auf den Inhaber einer sozialen Position gerichtet sind.“ (ebd., S. 105). Diese Definition lässt sich auf den *strukturell-funktionalen* Ansatz von Parsons (2000) zurückführen, der die Rollentheorie durch sein Denken maßgeblich beeinflusst hat (Wiswede 2004, S. 1290). Seiner Ansicht nach wird die wechselseitige Verlässlichkeit und Vertrauenswürdigkeit von Akteuren, die sich häufig, wie beispielsweise in Dienstleistungsbeziehungen, als fremde Menschen begegnen, über soziale Normen festgelegt (vgl. Parsons 2000). Diese sozialen Normen, die sich aus den Werten einer Gesellschaft ergeben<sup>18</sup>, prägen Erwartungshaltungen in Interaktionen, da man erwartet, dass sich Individuen an gegebene Normen halten. Diese an Personen in sozialen Positionen gerichteten Erwartungen bilden schließlich die Rollen, die durch Verflechtungen zu Rollenbeziehungen soziale Systeme bilden (Wiswede 1977, S. 37). Das Paradigma der Rollentheorie besagt nun, dass sich das Verhalten der Individuen in sozialen Systemen aus den Rollenerwartungen der Umwelt ableiten lässt (Wiswede 2007, S. 105), die wiederum auf Normen bzw. gesellschaftlich geteilten Werten basieren.

Nach dem strukturell-funktionalen Ansatz können Berufe bzw. soziale Positionen wie Dienstleister und Bedienter ebenfalls als Bündel mehrerer Rollenerwartungen verstanden werden (Wiswede 2007, S. 106), die durch Stellenbeschreibungen, Arbeitsverträge

---

<sup>17</sup> Auch Solomon et al. (1985) empfehlen das Potential der Rollentheorie zur Analyse von Dienstleistungsinteraktionen.

<sup>18</sup> Hierbei gilt, dass gesellschaftliche Werte bei Nichteinhaltung mit Sanktionen einhergehen, so dass sie in Form von Geboten und Verboten zu Normen werden (vgl. Wiswede 1977).

oder spezifische Handlungen festgelegt sind oder sich im Rahmen von Interaktionen entwickelt haben (vgl. Rosenstiel 1995). Diese Rollenerwartungen oder Rollenverpflichtungen haben Einfluss auf das Verhalten der Inhaber sozialer Positionen, unabhängig von persönlichkeitsbestimmten oder motivationalen Bezügen (Wiswede 2007, S. 106). Vielmehr ist es die Motivation zu rollenkonformen Verhalten, die das Individuum in seiner Verhaltensausrichtung an die bestehenden Rollenerwartungen beeinflusst (ebd., S. 105). Hieraus lässt sich ableiten, dass die Beziehung zwischen Dienstleister und Kunde durch unterschiedliche Erwartungen an den Geschäftspartner geprägt wird, d.h. die Beteiligten jeweils eine Vorstellung darüber haben, welche Rolle der andere einnehmen sollte (Wiswede 2007, S. 299). Dies unterstreicht erneut die Bedeutung von Erwartungen an das soziale Handeln im Interaktionsprozess zwischen Werbeagentur und werbungtreibendem Unternehmen.

Parsons Ansatz wurde allerdings im Laufe der Zeit häufig kritisiert. Wiswede (2004) bemängelt beispielsweise an Parsons Interpretation der Rollentheorie, dass sie das komplexe soziale Handeln reduziere und somit Rollen zu „Fertigprodukten der Interaktion“ (ebd., S. 1290) werden ließe. Parsons Ansatz vernachlässige demnach völlig die motivationalen sowie kognitiven Strukturen der Beteiligten. Dies würde bedeuten, dass jedes Verhalten von Individuen in sozialen Positionen eine Folge aus den an sie gerichteten Erwartungen sei, anstatt durch individuelle Antriebskräfte wie Ziele, Motive, Interessen und Bedürfnisse beeinflusst (ebd., S. 1290).

Ein weiteres Konzept der Rollentheorie, das vor allem auf den Gedanken von Mead (1973, zit. nach Nerdinger 1994, S. 101) beruht, ist das *symbolisch-interaktionistische* Paradigma der Rollentheorie. Durch sein Konzept der Rollenübernahme (*role-taking*) hat Mead versucht die Probleme praktischer Verständigung zu erörtern (Nerdinger 1994, S. 101). Er geht davon aus, dass Menschen in einer Interaktion bereits in Gedanken vorwegnehmen, wie sich ihr Gegenüber verhalten wird und somit ihr Verhalten auf die vermutete Handlung des anderen ausrichten (Wiswede 1977, S. 39). Dies führt dazu, dass Rollen nicht wie bei Parsons als „vorgestanzte Hülsen“ (Wiswede 2004, S. 1290) gesehen werden, sondern sich im Laufe des Interaktionsprozesses immer wieder von neuem verändern (*role-making*) (ebd., S. 1290). Demnach sind Rollen das Ergebnis der Interaktion. Im Vergleich zum strukturell-funktionale Ansatz wird hier den unterschiedlichen Zielen sowie Einstellungen der Beteiligten und ihrem Einfluss auf die Interaktion mehr Beachtung geschenkt (vgl. Nerdinger 1994). Was der sozialen Interaktion in Dienstleistungsbeziehungen hinsichtlich der Bedeutung von Zielen und Interessen<sup>19</sup> scheinbar mehr Rechnung trägt als der Ansatz von Parsons.

Das Konzept von Mead wurde jedoch ebenso kritisiert wie das von Parsons. Weitere Ansätze wurden kaum weiterverfolgt, so dass heute keine einheitliche Rollentheorie existiert (Wiswede 2004, S. 1291). Allerdings gibt es mittlerweile eine Vielzahl von

---

<sup>19</sup> siehe *Kapitel 2* sowie *Kapitel 2.1*

Subtheorien geringer Reichweite, die sich für die Analyse von Geschäftsbeziehungen hervorragend eignen (Wiswede 2007, S. 105).

## 2.2 Einflussfaktoren der Dienstleistungsbeziehung

Eine erfolgreiche Geschäftsbeziehung basiert laut Hennig-Thurau & Klee (1997) auf drei Qualitätsdimensionen, die sich auf die Beziehung zwischen Werbagentur und werbungtreibenden Unternehmen übertragen lassen (Tillmanns & Jeschke 2000, S. 47f.):

- Bewertung und *Wahrnehmung der Qualität* der Agenturleistungen durch den Kunden
- *Vertrauen* des Kunden in den Leistungswillen sowie die Fähigkeiten und Kompetenzen der Agentur
- *Beziehungs-Commitment* von Seiten des Kunden, d.h. „die emotionale und/oder sachlich begründete ‚innere Verpflichtung‘ eines Kunden, sich an eine Agentur zu binden“ (Tillmanns, Jeschke, 2000, S. 48)

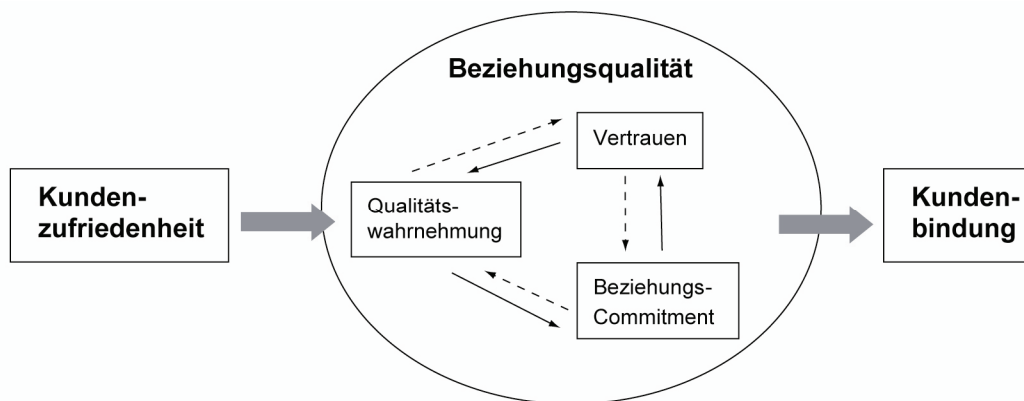


Abb. 4: Qualitätsdimensionen einer erfolgreichen Geschäftsbeziehung (Tillmanns & Jeschke 2000, S. 48, in Anlehnung an Hennig-Thurau & Klee 1997)

Die drei Qualitätsdimensionen, die untereinander in direkter und indirekter Abhängigkeit stehen, bilden die Grundlage einer hohen Kundenzufriedenheit. Diese gilt als Schlüsselfaktor für Kundenbindung (Homburg & Faßnacht 2001, S. 451), die wiederum positive Auswirkungen auf eine erfolgreiche Dienstleistungsbeziehung hat (Wiswede 2007, S. 297).

Das Modell von Hennig-Thurau und Klee (1997) beinhaltet die elementaren Bausteine des *Beziehungsmanagement*, auch *Relationshipmarketing*, genannt. Beziehungsmanagement umfasst dabei die Planung, Kontrolle und Koordination aller auf die Beziehung ausgerichteten Aktivitäten (vgl. Kleinaltenkamp & Plinke 1997, zit. nach Tillmanns & Jeschke 2000). Die wichtigste Zielgröße des Beziehungsmanagement ist die Kundenbindung (Tillmanns & Jeschke 2000, S. 19).

Im Folgenden werden die hier genannten Einflussfaktoren sowie die für die Dienstleistungsbeziehung wichtigen Zusammenhänge näher erläutert.

### 2.2.1 Dienstleistungsqualität und Kundenzufriedenheit

In der Beziehung zwischen Werbeagentur und werbungtreibendem Unternehmen spielen die Qualität und Professionalität der Agentur und ihrer Leistungen eine wichtige Rolle. Die Dienstleistungsqualität wird dabei hauptsächlich durch die Wahrnehmung der Leistung durch den Kunden definiert (vgl. Groß-Engelmann, 1999). Besonders am Anfang einer Zusammenarbeit nimmt der Kunde diese äußerst sensibel und aufmerksam wahr, da er damit die Güte seiner Entscheidung für eine bestimmte Agentur überprüfen möchte (Tillmanns & Jeschke 2000, S. 162). Die Wahrnehmung aller Prozesse und Aspekte der Agenturleistung beeinflussen den Kunden in seiner Zufriedenheit und schließlich in seiner Entscheidung die Zusammenarbeit mit der Agentur weiterzuführen, zu intensivieren oder sogar abzubrechen (ebd., S. 160). Dies unterstreicht die Bedeutung der Dienstleistungsqualität und der Kundenzufriedenheit für die Dienstleistungsbeziehung zwischen Werbeagentur und Kunde. Demnach gilt eine hohe Dienstleistungsqualität und die daraus resultierende Kundenzufriedenheit als eine wichtige Voraussetzung für die Sicherung der Position des Dienstleisters auf dem Markt und zur Bindung bestehender, aber auch zur Gewinnung neuer Kunden. Gerade im Dienstleistungssektor steuert die Qualität maßgeblich den Unternehmenserfolg des Dienstleisters (Nerdinger 2005, S. 42). So fühlen sich zufriedene Kunden stärker mit dem Unternehmen verbunden (vgl. Homburg & Faßnacht 2001) und geben ihre positiven Erlebnisse weiter, was sich wiederum auf eine positive Reputation auswirkt (Schnippe 2000, S. 14).



Abb. 5: Unternehmerische Vorteile hoher Qualität und Kundenzufriedenheit (Schnippe 2000, S. 152)

Aufgrund der besonderen Merkmale von Dienstleistungen, wie beispielsweise der Immaterialität oder der Komplexität, stellt die Messung von Dienstleistungsqualität ein komplexes Problem dar, das häufig in der Marketing-Literatur diskutiert wird. (Wiswede 2007, S. 293). Besonders im Fall der Werbeagentur tritt hier erneut die Prob-



ematik des kaum feststellbaren Werbeerfolgs auf, so dass sich nur schwer konkrete Aussagen zur Qualität der Leistungen machen lassen. Auch hinsichtlich einer Definition des Konstrukts Kundenzufriedenheit tut sich die Forschung bisher schwer. Zufriedenheit wird demnach häufig mit Konsumerfahrung in Verbindung gebracht (Groß-Engelmann 1999, S. 16). Auch die Definition von Stauss & Seidel (2001) greift das „Konsumerlebnis“ (ebd., S. 182) auf:

*„Danach wird Kundenzufriedenheit als Nachkaufphänomen verstanden, in dem sich widerspiegelt, wie der Kunde Produkte und Dienstleistungen beurteilt, mit denen er zuvor Erfahrungen gesammelt hat. Insofern stellt Zufriedenheit das Ergebnis einer ex post-Beurteilung dar und setzt ein konkretes, selbsterfahrenes Konsumerlebnis voraus“ (ebd., S. 186).*

Die hier genannte „ex-post-Beurteilung“ (ebd., S. 182) als Voraussetzung für Kundenzufriedenheit, erklärt das *Diskonfirmations-Paradigma* (Diskonfirmationsmodell)<sup>20</sup> als Vergleich zwischen der wahrgenommenen Dienstleistungsqualität und den bestehenden Erwartungen des Kunden, die hierbei als Idealvorstellungen definiert werden (Wiswede 2007, S. 293). Die Erwartungen des Kunden basieren dabei meist auf vorhergegangenen Erfahrungen, dem Image des Dienstleisters, dem Preis der Dienstleistungen und anderen für sie wichtigen Faktoren (Nerdinger 2005, S. 42f.). Wird die Erwartung durch die Wahrnehmung erfüllt (Wiswede 2007, S. 293) oder sogar übertroffen, stellt sich beim Kunden Zufriedenheit mit der Dienstleistung ein. Erfüllt die Wahrnehmung allerdings nicht die Erwartung des Kunden, kommt es zu einem negativen Qualitätsurteil und somit zu Unzufriedenheit mit der Dienstleistung (Nerdinger 2005, S. 42f.).

Bitner et al. (1990 zit. nach Wiswede 2007, S. 294) hingegen interpretieren das Diskonfirmationsmodell im Rahmen von Attributionen, die der Bediente als mögliche Erklärungen hinzuzieht, falls die Erwartungen nicht erfüllt wurden. Hierbei spielen vor allem frühere Interaktionen mit dem Dienstleister eine wichtige Rolle, aus denen sich die Erwartungen des Kunden gebildet haben (Nerdinger, 1994, S. 204). Je nachdem wie der Kunde die Ursache für nicht erfüllte Erwartungen einschätzt, entscheidet ob er zufrieden oder unzufrieden ist. So kann beispielsweise die Verantwortlichkeit des Dienstleisters für die schlechte Leistung die Einschätzung des Kunden beeinflussen (Wiswede 2007, S. 294).

Im Verlauf einer Dienstleistungsbeziehung entwickeln sich Umfang und Niveau der Kundenansprüche kontinuierlich weiter. Dabei werden sie stark durch den bisherigen Verlauf der Beziehung und die erzielten Leistungen beeinflusst. Wurden bisher stets gute bis überdurchschnittliche Leistungen erzielt, wird der Kunde seinen Bewertungsmaßstab daran anpassen (Tillmanns & Jeschke 2000, S. 162). Dies kann zur Folge haben, dass bei gewohnter Standardqualität der Dienstleistung der Kunde lediglich mit einer Nicht-Unzufriedenheit, einer Art neutralen Haltung gegenüber der Dienstleis-

---

<sup>20</sup> Eines der bekanntesten und am intensivsten untersuchten Modelle im Sinne des Diskonfirmationsparadigma ist das „Gap-Modell“ von Parasuraman et al. (1985).

tungsqualität, reagiert. Deutliche Abweichungen von diesem Standard führen hingegen zu Unzufriedenheit oder zu „aktiver“ Zufriedenheit (Wiswede 2007, S. 295).

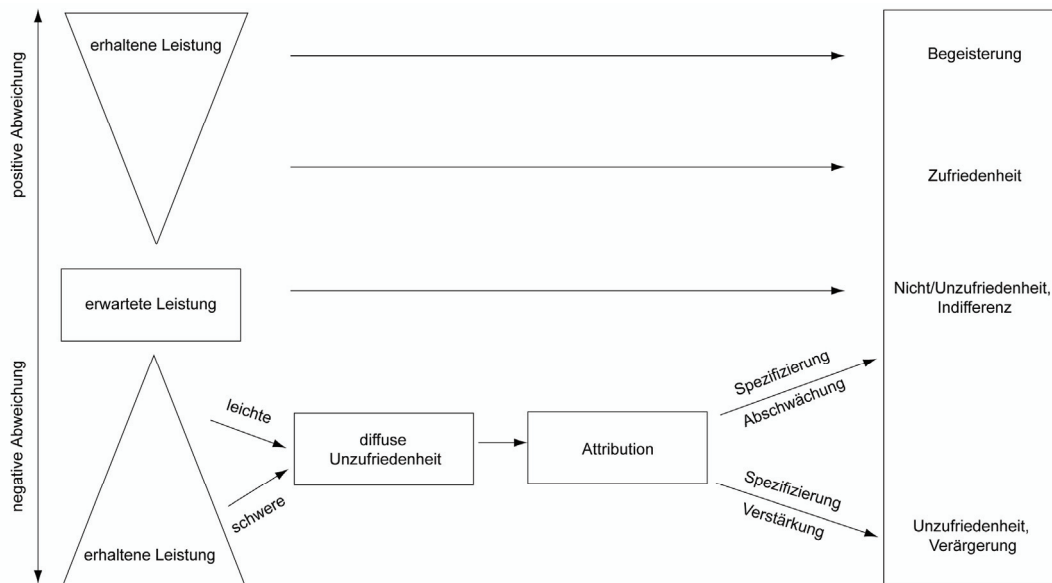


Abb. 6: Attribution und Zufriedenheit mit Dienstleistungen (Groß-Engelmann & Wiswede 1999 zit. nach Wiswede 2007, S. 295)

Bei den meisten gewöhnlichen Dienstleistungen ist Kundenzufriedenheit in einer Art Indifferenzzone angesiedelt, die die Frage nach Zufriedenheit mit der Dienstleistungsqualität erst gar nicht entstehen lässt (Wiswede 2007, S. 295). Dies ist vor allem der Fall bei wenig riskanten Dienstleistungen (vgl. Solomon et al. 1985). Dienstleistungen, die ein hohes Involvement für den Bedienten bedeuteten, versetzen diesen in einen Zustand der Bewertung. Der Kunde ist dann mit der Dienstleistung zufrieden, wenn er das Gefühl hat vom Dienstleister als Individuum und nicht nur als Kunde wahrgenommen zu werden. In diesen Fällen begegnet der Kunde dem Dienstleister mit mehr Vertrauen (ebd., S. 295). Dies macht deutlich, dass es sich bei der Kundenzufriedenheit um ein höchst emotionales Erlebnis handelt (vgl. Groß-Engelmann 1999; Tillmanns; Jeschke; 2000).

### 2.2.2 Vertrauen und Commitment

Vertrauen entsteht in einem Zustand zwischen Wissen und Nicht-Wissen (Simmel, 1968, S. 263). Denn nur ein Informationsmangel macht es notwendig, dass ein Individuum oder eine Gruppe sich in Form einer „generalisierte[n] Erwartung [...] auf das Wort, das Versprechen, die verbale oder geschriebene Aussage anderer Individuen oder Gruppen verlassen [muss]“ (Wiswede, 2007, S. 296). Besinnt man sich nun auf die vielfältige Unsicherheitssituation zurück, die stets zwischen Werbeagentur und werbungtreibendem Unternehmen gegeben ist, sowie die damit einhergehende Wissens- und Informationsasymmetrie zwischen den Beteiligten, wird die Bedeutung von Ver-

trauen für die Dienstleistungsbeziehung deutlich. Demnach müssen Kunden grundsätzlich bei der Inanspruchnahme einer Dienstleistung ein gewisses Maß an Vertrauen in die Dienstleistungsbeziehung einbringen. Gerade bei riskanteren Dienstleistungen, die mit hohem Involvement des Kunden sowie Ungewissheit einhergehen, ist eine vertrauensvolle Partnerschaft zwischen Kunde und Dienstleister unabdingbar für eine reibungslose und erfolgreiche Zusammenarbeit (Wiswede 2007, S. 296; Hattemer 1995, S. 124).

Eine vertrauensvolle Kunden-Dienstleister-Beziehung bringt in ökonomischer, sozialer und psychischer Hinsicht viele Vorteile. Vor allem aber erfüllt sie zwei wichtige Funktionen: *Reduktion von Komplexität* und *Erleichterung der Interaktion*. So werden mit steigendem Vertrauen Entscheidungshilfen und Vorschläge des Dienstleisters vermehrt vom Kunden akzeptiert, was erheblich die Erstellung der Dienstleistung vereinfacht. Gleichzeitig wird der Organisationsaufwand geringer, die Kommunikation sowie die Kooperationsbereitschaft werden gefördert und das psychische Wohlbefinden steigt (Wiswede 2007, S. 296). Zusätzlich trägt das vom Kunden entgegengebrachte Vertrauen erheblich zur Erleichterung der Ressourcen- und Auslastungsplanung der Agentur bei und verhindert zusätzlich den Kundenverlust bei unterwarteten Qualitätsschwankungen der Agenturleistung (Tillmanns & Jeschke 2000, S. 36).

Grundsätzlich geht es weniger darum, dass der Kunde nach Leistungserstellung dem Dienstleister vertrauen kann, da dieser gute und qualitativ hochwertige Leistungen erbracht hat. Stattdessen muss der Kunde dem Dienstleister bereits zu Beginn der Zusammenarbeit vertrauen, da die eigentlichen Agenturleistungen zu diesem Zeitpunkt noch nicht existieren (Nerdinger 1994, S. 49; Hattemer 1995, S. 124f).

Dass es sich bei Vertrauen um einen höchst sensiblen Einflussfaktor handelt, der selten sofort in die Beziehung eingebracht wird, unterstreicht die Tatsache, dass Vertrauen stets mit einem Risiko für den Vertrauenden einhergeht. Dieses besteht darin, dass bei enttäuschem Vertrauen der Vertrauende mit negativen Konsequenzen rechnen muss (Clases & Wehner 2005, S. 377). Im Fall von Geschäftsbeziehungen können solch negativen Konsequenzen durchaus mit hohen finanziellen Kosten für den Kunden verbunden sein, was die Vertrauensbildung gerade zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer sicherlich noch mehr erschwert. Die PAT, die aufgrund von Informations- und Kontrollproblemen von grundsätzlichem Misstrauen des Auftraggebers gegenüber dem Auftraggeber ausgeht, stützt diese Vermutung (vgl. Clases & Wehner 2004). Um diese Unsicherheit zu reduzieren, muss dem Bedienten das Gefühl gegeben werden, dass er als individuelle Person wahrgenommen wird und das Problem um seiner Willen gelöst wird. Denn nur durch die persönliche Hinwendung kann der Bediente Vertrauen zum eigentlich fremden Dienstleister schöpfen und sich mit seinem Problem an ihn wenden (Nerdinger 1994, S. 63, 134). Hierbei ist ebenfalls der Charakter des Dienstleisters von Bedeutung. Vor allem ein nicht-opportunistisches Verhalten, das fehlende Interessengebundenheit zu erkennen gibt, kann hierbei äußerst vertrauensbildend wirken. Zusätzlich unterstützen eine hohe Konsistenz im Verhalten und in der Argumentation des

Dienstleisters, fachliche Kompetenzen und das Gefühl freiwillig handeln zu können, die Bildung von Vertrauen (Wiswede 2007, S. 297).

Neben persönlichen Komponenten spielt vor allem die Dauer der Zusammenarbeit eine wichtige Rolle bei der Vertrauensbildung zwischen Dienstleister und Bedientem. Je länger die Beteiligten zusammenarbeiten, desto größer ist der gemeinsame Erfahrungsschatz, der die Basis für wissensbasiertes Vertrauen bildet (Clases & Wehner 2004, S. 380). Wurden positive Erfahrungen im Rahmen eines Sachverhalts gesammelt, so werden diese häufig generalisiert, so dass dem Dienstleister auch bei anderen Aufgabenstellungen Vertrauen entgegengebracht wird (Wiswede 2007, S. 296). Davies & Prince (1999) konnten in einer Untersuchung zeigen, dass Agenturen, die durch eine längere Zusammenarbeit das Vertrauen des Kunden gewonnen haben, seltener eine Etat Kürzung selbst zu ökonomischen Krisenzeiten befürchten müssen, als unbekanntere kleinere Agenturen mit höherem Neukundenanteil.

Weitere Voraussetzungen für eine vertrauensvolle Zusammenarbeit sind eine hohe Dienstleistungsqualität, die Einhaltung von Abmachungen (Tillmanns & Jeschke 2000, S. 48) sowie *Commitment*, das eine Treue zum Partner erzeugt und dadurch Misstrauen abbaut (Diller & Kusterer 1988, S. 218, zit. nach Kinast 1995, S. 11).

Im Zentrum des Begriffs *Commitment* steht der Wunsch eine zwischenmenschliche Beziehung aufrechtzuerhalten, der meist in Form eines Verpflichtungsgefühls einhergeht. Charakteristisch hierbei ist, dass ein bestimmtes Verhalten einer Person Verpflichtungen hervorruft, die die Person an eben dieses Verhalten bindet. Ein Kunde ist vor allem dann stärker an ein Verhalten gebunden, wenn dieses mit Investitionen, wie beispielsweise Geld oder Zeit, einhergeht (Wiswede 2007, S. 298). *Commitment* kann sich ebenfalls auf der Dienstleisterseite, in Form von Investitionen in die Kundenbeziehung, entwickeln (Wiswede 2007, S. 298). Vor allem das Beziehungsmanagement knüpft an diesem Punkt aktiv an und versucht durch unterschiedliche Maßnahmen mehr *Commitment* und dadurch eine Intensivierung des Geschäftsverhältnisses herbeizuführen (vgl. Tillmanns & Jeschke 2000).

Wenn man sich hier nochmals das Modell von Henning-Thurau & Klee (1997) vor Augen führt, wird deutlich wie viele sensible Faktoren in dem Beziehungsgeflecht zwischen Werbeagentur und werbungtreibendem Unternehmen mitwirken und dieses beeinflussen. Die Tatsache, dass bei der Erstellung einer Dienstleistung, unterschiedliche Persönlichkeiten mit verschiedenen Erwartungen, Zielen sowie Erfahrungen mitwirken, lässt ein Spannungsverhältnis in der Dienstleistungsbeziehung vermuten.

### 3. Problemkategorisierung: Das Spannungsverhältnis zwischen Werbeagentur und werbungstreibendem Unternehmen

Im vorherigen Kapitel wurde aufgezeigt welche Merkmale und Faktoren die Dienstleistungsbeziehung zwischen Werbeagentur und werbungstreibendem Unternehmen grundsätzlich beeinflussen. Die Gesamtheit dieser Aspekte führt dabei unweigerlich dazu, dass sich für die Agentur-Kunden-Beziehung ein grundlegendes Spannungsverhältnis ergibt, in dem Konflikte keine Seltenheit darstellen.

Im Folgenden wird die Bandbreite dieses Spannungsfeldes anhand von theoriegeleiteten Problemdimensionen aufgezeigt, welche die Zusammenarbeit zwischen beiden Akteuren beeinflussen. Anschließend wird in einem Problemmodell das Spannungsverhältnis nochmals veranschaulicht werden, das gleichzeitig als Grundlage für die empirische Untersuchung im nächsten Kapitel dient.

#### 3.1 Problemdimensionen des Spannungsverhältnisses

##### 3.1.1 Fehlendes Vertrauen

Die Unsicherheitssituation zwischen Werbeagentur und werbungstreibendem Unternehmen macht die Entgegenbringung von Vertrauen von Seiten des Kunden für eine erfolgreiche Beziehung unabdingbar (Wiswede 2007, S. 296). Allerdings, wie durch die PAT in *Kapitel 2.1.1* dargelegt wurde, wird eine Vertrauensbildung durch die Möglichkeit zum opportunistischen Verhalten der Werbeagentur erheblich erschwert (vgl. Meffert & Bruhn 2000). Je weniger der Auftraggeber die Motive, Handlungsmöglichkeiten und das tatsächliche Verhalten des Auftragnehmers kennt und je weniger er diese kontrollieren kann, umso größer wird seine Unsicherheit ausfallen und umso größer sein Misstrauen (Jonas, Frey & Klendauer 2005, S. 31). Da, wie bereits erwähnt, diese Unsicherheit grundsätzlich in der Dienstleistungsbeziehung zwischen Agentur und Kunde besteht, ist die Gefahr des Misstrauens stets gegeben und kann somit als ein mögliches Problem für Spannungen gesehen werden.

**Aus der Praxis** Ein Konflikt, der sich laut Tillmanns & Jeschke (2000) auf das Misstrauen des Kunden zurückführen lässt ist die Kompetenzbeschneidung der Agentur durch den Kunden. So zählt die Anerkennung der fachlichen Kompetenz der Werbeagentur zu einer wichtigen Voraussetzung zur Vertrauensbildung (Wiswede 2007, S. 297). Ist diese nicht vorhanden wird der Kunde die Entscheidungshilfen und Vorschläge des Kunden weniger akzeptieren (Wiswede 2007, S. 296) sowie Mitsprache bei der Umsetzung der Leistungen fordern (Tillmanns & Jeschke 2000, S. 43; Hattemer 1995, S. 127).

Die fachliche Kompetenz des Dienstleisters beeinflusst gleichzeitig den Kunden in seiner Wahrnehmung der Dienstleistungsqualität (vgl. Zeithaml et al. 1992; Nerdinger 2005). Eine hohe Dienstleistungsqualität ist wiederum eine wichtige Voraussetzung für eine vertrauensvolle Zusammenarbeit (Tillmanns & Jeschke 2000, S. 48). Die Qualität der Dienstleistungen drückt sich dabei über die Kundenzufriedenheit aus (Wiswede 2007, S. 293f.). Zufriedenheit gilt gleichzeitig als eine wichtige Dimension des Vertrauens (vgl. Petermann 1996). Hieraus lässt sich schlussfolgern, dass sich eine hohe Dienstleistungsqualität und daraus folgend eine hohe Kundenzufriedenheit sich auf das Vertrauen zwischen Dienstleister und Kunden auswirken. Neben der fachlichen Kompetenz der Agentur wirkt sich das Verhalten des Dienstleisters (Nerdinger 2005, S. 47), beispielsweise seine Einsatzbereitschaft, sein Einfühlungsvermögen und seine Glaubwürdigkeit ebenfalls auf die Kundenzufriedenheit des Bedienten aus (vgl. Zeithaml et al. 1992). Diese stellen wiederum wichtige Voraussetzungen für die Vertrauensbildung in der Dienstleistungsbeziehung dar (vgl. Wiswede 2007).

Die Erfahrungen des Kunden sind ebenfalls ein wichtiger Einflussfaktor für das Vertrauen in der Dienstleistungsbeziehung zwischen Werbeagentur und werbungstreibendem Unternehmen.<sup>21</sup> Hierbei sind zum einen die Erfahrungen der bisherigen Zusammenarbeit, die sich über die Dauer der Zusammenarbeit ausdrücken (Clases & Wehner 2004, S. 380), und zum anderen die vorhergegangenen Erfahrungen mit anderen Werbeagenturen (Wiswede 2007, S. 297).

Hat ein Kunde beispielsweise vorher schlechte Erfahrungen mit einer Agentur gemacht, wird er der neuen Agentur anfangs mit besonders hohem Misstrauen entgegnetreten (Wiswede 2007, S. 297). Die Erfahrungen haben gleichzeitig Auswirkung auf die Kundenzufriedenheit, da sie die Erwartungen des Kunden beeinflussen (Nerdinger 2005, S. 43), die ausschlaggebend für die Zufriedenheit oder Unzufriedenheit des Kunden sind.<sup>22</sup> Wurden früher also schlechte Erfahrungen gemacht, wirken sich diese auf die Erwartungen des Kunden aus, die wiederum dessen Zufriedenheit beeinflussen. Hingegen bedeuten positive Erfahrungen in der Vergangenheit eine hohe Kundenzufriedenheit. Gemachte Erfahrungen werden somit meist generalisiert, so dass dem Dienstleister auch bei anderen Aufgabenstellungen vertraut wird (Wiswede 2007, S. 296). Dies unterstreicht nochmals den engen Zusammenhang von Kundenzufriedenheit und Vertrauen in der Dienstleistungsbeziehung.

### 3.1.2 Wissensasymmetrie

Wie in *Kapitel 2.1* dargestellt wurde, begegnen sich Werbeagentur und werbungstreibendes Unternehmen in der Zusammenarbeit als Experte und Laie mit unterschiedlichen kognitiven Bezugssystemen. Im Fall der Experten-Laien-Kommunikation liegen die

---

<sup>21</sup> siehe *Kapitel 2.2.2*

<sup>22</sup> siehe *Kapitel 2.2.1*

unterschiedlichen kognitiven Bezugssysteme relativ weit voneinander entfernt, weshalb sich eine Überbrückung der Perspektivenunterschiede als schwierig und tiefgreifend gestaltet (Bromme & Rambow 2001, S. 543). Diese Wissensasymmetrie zwischen Werbeagentur und werbungtreibendem Unternehmen führt dabei zu Unsicherheitsproblemen<sup>23</sup> sowie Verständigungsproblemen, aufgrund eines fehlenden geteilten kognitiven Bezugssystems (vgl. ebd.).

Die Grundlage einer Dienstleistungsbeziehung ist stets das Problem des Bedienten (vgl. Nerdinger 1994). Damit die Problemlösung erbracht werden kann, muss nicht nur der Experte über das notwendig Fachwissen verfügen, sondern auch der Bediente, damit ein Wissenstransfer zwischen beiden überhaupt stattfinden kann (Palm 2001, S. 361). Den Kern eines erfolgreichen Wissenstransfers zwischen Experte und Laie bildet die kooperative Rekonstruktion des Problems. Nur wenn Experte und Laie über die gleiche Sicht des Problems verfügen und diese auch als Grundlage für die zukünftige Zusammenarbeit sehen, kann der Experte eine für den Laien zufrieden stellende Lösung entwickeln (ebd., S. 357).

Der Laie kann jedoch seine Problemstellung nur auf Grundlage seines kognitiven Bezugssystems, d.h. auf Grundlage seines Wissens und seiner Erfahrung (vgl. Bromme, Jucks & Rambow 2004), verbalisieren. Dementsprechend kann er Fragen und Anforderungen auch nur auf Basis seines Wissens und seiner Wahrnehmung formulieren, die jedoch eine Strukturierung, wie sie für das Denken des Experten sinnvoll wäre, nicht zulassen. So sind die Konzepte und Prozesse, die für die Problemwahrnehmung und -lösung durch den Experten wichtig sind, dem Laien meist nicht bekannt und können somit auch nicht bei der Frage- und Aufgabenstellung gegenüber dem Experten berücksichtigt werden (ebd., S. 183).

Erschwerend kommt hierbei hinzu, dass der Experte sein Wissen meist nur im Zusammenhang von alltäglichen Aufgaben rekonstruieren kann. Folglich ist sein Wissen eng an seinen speziellen Arbeitskontext gekoppelt (ebd., S. 181). Wenn nun der Kunde jedoch aufgrund fehlenden Wissens und fehlender Erfahrung nicht die Prozesse der Agentur kennt und nachvollziehen kann, wird es ihm schwer fallen sein Problem für das kognitive Bezugssystem der Werbeagentur passend zu formulieren. So fehlt dem Kunden selbst nach langjähriger Zusammenarbeit immer noch das Wissen über die Komplexität der Arbeitsabläufe, da viele Arbeitsschritte nicht transparent für ihn werden (Tillmanns & Jeschke 2000, S. 77f.). Ein Großteil der Konflikte zwischen Werbeagentur und werbungtreibendem Unternehmen entsteht somit durch mangelhafte gegenseitige Information (Bristol 2001, S. 59).

**Aus der Praxis** Die Grundlage für die Dienstleistung zwischen Werbeagentur und Kunde bildet das Briefing, d.h. die konkrete Aufgabenstellung, in der der Kunde sein

---

<sup>23</sup> siehe *Kapitel 2*.

Problem bzw. seinen Kommunikationsbedarf darstellt (Dahlhoff 1989, S. 511). Grundsätzlich gilt, dass die Qualität des Briefings die Qualität der Zusammenarbeit und des späteren Arbeitsergebnisses maßgeblich beeinflusst (Bristot 2000, S. 166). Wie gerade aufgezeigt wurde, kann der Kunde das Briefing jedoch nur auf Grundlage seines kognitiven Bezugssystems formulieren. Problematisch hierbei ist jedoch, dass diese für den Bedarf der Werbeagentur lückenhafte Informationen und unklare Zielvorstellungen darstellen (Dahlhoff 1989, S. 527; Bristot 2000, S. 167f.). Dies wird gestützt durch die Untersuchung von Vilmar (1992), in der 47 % der befragten Agenturen fehlende Professionalität als Grund für unvollständige Briefings nannten. Die Folgen eines schlechten oder ungenauen Briefings sind meist Missverständnisse und letztendlich unbefriedigende Lösungen, aufgrund unpräzise formulierter Aufgabenstellungen (Bristot 2000, S. 57).

### 3.1.3 Problematische Rolleneinflüsse

Werbeagentur und werbungtreibendes Unternehmen begegnen sich innerhalb der Dienstleistungsbeziehung als Inhaber unterschiedlicher sozialer Positionen bzw. Rollen (vgl. Nerdinger 1994; Wiswede 2007). Das Verhalten beider resultiert dabei jeweils aus den an sie gerichteten Rollenerwartungen, dies stellt das Fremdbild der Rolle dar (Wiswede 2004, S. 1290). Gleichzeitig verfügen Dienstleister und Kunde über ein Selbstbild ihrer Rolle, auch Rollenperzeption genannt (ebd., S. 1290). Eine Rolle kann dabei unterschiedlich von den Beteiligten wahrgenommen werden, so dass es durchaus zu Diskrepanzen in der Wahrnehmung von Selbstbild und Fremdbild der Rolle kommen kann (ebd., S. 1290). Ein wichtiger Aspekt ist hierbei, dass Interessen und Ziele der Rolleninhaber sich auf das jeweilige Rollenverständnis auswirken (Wiswede 2007, S. 300). Je größer die Übereinstimmung der Rollenerwartungen und damit der Ziele ist, desto harmonischer und erfolgreicher gestaltet sich die Beziehung zwischen Dienstleister und Kunde (ebd., S. 300). Je mehr nun aber die Rollenverständnisse voneinander abweichen, umso stärker werden beispielsweise gezeigtes Verhalten der Werbeagentur und das vom werbungtreibenden Unternehmen erwartete Verhalten der Agentur auseinander gehen und können so möglicherweise zu Konflikten in der Beziehung führen. Meffert (1990) konnte in einer Untersuchung zwischen Unternehmensberatern und ihren Klienten Diskrepanzen zwischen Selbstbild und Fremdbild der Beraterrolle nachweisen. Gleichzeitig konnte er zeigen, dass differierende Erwartungen an die jeweilige Rollenverteilung in hohem Maß von den jeweiligen Interessen der Beteiligten beeinflusst werden (ebd., S. 185).

Des Weiteren können Rollenkonflikte, bei denen ebenfalls widersprüchliche Erwartungen an eine Rolle gerichtet gesendet werden, Ursachen für Spannungen zwischen Werbeagentur und werbungtreibendem Unternehmen sein (vgl. Nerdinger 1994; Wiswede 2007).

Die Beziehung zwischen Werbeagentur und Kunde stellt keine durch gesellschaftlich festgelegte Pflichten und Rechte definierte Dienstleistungsbeziehung dar, so dass bei



der Interpretation der einzelnen Rollen weitaus mehr Spielraum gegeben ist, was wiederum zu fehlender Rollenklarheit führen kann (Nerdinger 1994, S. 118). Diese führt laut Schnippe (2000) zu Unsicherheit in der Interaktion und verringert deren Effizienz. Ein weiterer Grund für fehlende Rollenklarheit liegt in der Mitwirkung des Bedienten an der Erstellung der Dienstleistung, die zu einer wechselnden Rollenverteilung zwischen Dienstleister und Bedientem führt (vgl. Meffert & Bruhn 2000). So ergibt sich die gemeinsam erarbeitete Problemdefinition, die die Grundlage der Zusammenarbeit darstellt, nicht nur aus dem Wissen der Werbeagentur, sondern auch aus dem Wissen des Kunden (Palm 2001, S. 352). Vor allem in Beratungssituationen nimmt der Kunde als Laie oft selber die Rolle des Experten ein, da er die Problemstellung und die Anforderung an deren Lösung besser kennt als der aufgesuchte Experte (Bromme, Jucks & Rambow 2004, S. 183). Kunde und Werbeagentur begegnen sich somit in der Zusammenarbeit als Experten jeder in seinem eigenen Bereich (Palm 2001, S. 352). Während die Werbeagentur die Rolle des Experten hinsichtlich der Konzeption und Umsetzung von Werbe- und Kommunikationsmaßnahmen einnimmt, gilt das werbungstreibende Unternehmen als Experte für sein Unternehmen, seine Produkte und den Markt, auf dem es agiert (vgl. Tillmanns & Jeschke 2000). Idealerweise müsste der Laie in dieser Ausgangssituation als Experte für sein Problem die passenden Fragen stellen bzw. die genauen Anforderungen an die Lösung formulieren können, so dass der Experte lediglich sein Fachwissen auf die bestimmte Situation bzw. Aufgabenstellung anwenden muss. Leider verläuft die Kommunikation in der Realität selten so reibungslos, so dass erhebliche Probleme die Zusammenarbeit bestimmen (Bromme, Jucks & Rambow 2004, S. 183).

**Aus der Praxis** Die fehlende Rollenklarheit hinsichtlich der Experten- und Laienrollen in der Agentur-Kunden-Beziehung zeigen sich laut Tillmanns & Jeschke (2000), wenn die Werbeagentur als Experte auf dem Bereich des Unternehmens auftritt und meint genau über dessen Produkt, Markt und Konsumenten Bescheid zu wissen. Aus diesem Grund schenken Agenturen den Einwänden von Kundenseite oft nicht genug Beachtung, denn immerhin sind sie Experten für die Entwicklung von Konzepten, so dass Kundengeschmack aus ihrer Perspektive meist fehl am Platz ist (ebd., S. 113). Dies wird gestützt durch folgende Aussage von Becker (1973):

*„Bezeichnend ist für Angehörige von Dienstleistungsberufen, daß sie den Kunden für unfähig halten, den eigentlichen Wert ihrer Dienstleistung zu beurteilen, und Versuche der anderen Seite, Kontrolle über ihre Arbeit auszuüben, sehr übel nehmen. Die Folge sind Konflikte und Feindseligkeiten; Methoden der Verteidigung gegen Einmischungen von außen bilden die Hauptbeschäftigung der Berufsangehörigen“ (ebd., S. 73f.).*

Hattemer (1995) beschreibt hingegen eine unklare Rollenverteilung in die andere Richtung. Vor allem im Bereich der Werbegestaltung, die eigentlich in den Kompetenzbereich der Werbeagentur gehört, haben Kunden häufig das Bedürfnis bei der Gestaltung

mitzuwirken (ebd., S. 127). So stehen Werbeagenturen des Öfteren vor dem Problem, dass ihr fachliches und handwerkliches Können nicht ausreichend anerkannt wird und stattdessen der Kunde ihnen bei ihrer Arbeit „hineinredet“ (ebd., S. 127). Die Problem der fehlenden fachlichen Anerkennung der Agenturkompetenz, das bereits am Anfang des Kapitels im Zusammenhang mit der Problemdimension Vertrauen beschrieben wurde, führt Dahlhoff (1989) ebenfalls auf eine unklare Rollenverteilungen zurück.

### 3.1.4 Heterogene Ziele

Bei Werbeagentur und werbungstreibendem Unternehmen handelt es sich um eigenständige Wirtschaftsunternehmen, deren beidseitige Gewinn- und Nutzenmaximierung zwangsläufig zu heterogenen Zielen sowie Interessen führt. Die PAT unterstellt dabei den handelnden Individuen gegensätzliche Handlungen zur Erreichung ihrer individuellen Ziele, was wiederum zu Konflikten in der Dienstleistungsbeziehung führen kann (Schachtner 2002, S. 34). So gestalten sich nach Feger (1985) Kooperationen beliebiger Art aufgrund unscharf definierter oder sogar widersprüchlicher Zielvorstellungen stets schwierig (Kinast 1995, S. 11).

Ein häufig erwähnter Zielkonflikt in der Agentur-Kunden-Beziehung resultiert aus den unterschiedlichen Erwartungen an die Agenturleistung (vgl. Schachtner 2002). Der Agentur wird mitunter unterstellt, dass kreativ-ästhetische Aspekte einen weitaus höheren Stellenwert besitzen, als der vom Kunden gewünschte Nutzen der Werbemaßnahmen, so dass Werbung eher zu Selbstzwecken produziert wird (vgl. Zuberbier, 1993). Dies wird gestützt durch die Tatsache, dass Kreativität einen hohen Stellenwert in den Zielsetzungen der Agenturen besitzt, die wiederum ein wichtiges Mittel der Aufmerksamkeitserzeugung auf einem stark umworbenen Markt darstellt (Schierl 2002, S. 439). Hinzu kommt, dass mittlerweile eine Vielzahl an Preisen – so genannte „Werbe-Awards“ – existieren, die für besonders originelle, humorvolle und auffällige Werbung vergeben werden und somit einen Anreiz für besondere Kreativarbeit in Agenturen schaffen. Die Verleihung eines solchen „Awards“ geht dabei meist mit einer gewissen Aufmerksamkeit und Bekanntheit in der Branche und bei potentiellen Kunden einher (Schwaiger 1997, S. 329). Berücksichtigt man an dieser Stelle, dass ein Hauptziel der Werbeagentur in der Gewinnmaximierung (Nägele 2002, S. 9) liegt, die vor allem durch eine Ausweitung des Kundenstamms erreicht werden kann, wird deutlich, dass besonders kreative Arbeiten den Zieldefinitionen der Werbeagentur, aber nicht unbedingt den Vorstellungen des Kunden (Schwaiger 1997, S. 329), entgegen kommen (Schachtner 2002, S. 55).

Des Weiteren spielt die Entwicklung einer guten Reputation<sup>24</sup> eine wichtige Rolle für die Zielerreichung der Werbeagentur. Denn die gezielte Kommunikation des Agenturimages, ist eine der wichtigsten Möglichkeiten für die Agentur, um sich vom homoge-

---

<sup>24</sup> siehe *Kapitel 2.1*

nen Angebot der Konkurrenz abzuheben (Posselt & Türk 2001, S. 161). Neben der Möglichkeit der Neukundengewinnung, wirkt sich eine gute Reputation positiv auf eine stärkere Loyalität beim Kunden aus sowie die Gewinnung qualifizierter Mitarbeiter (Schwalbach 2004, S. 1263). So stellt eine gute Reputation, die in Form von Referenzen Information über die bisherige Arbeit der Agentur gibt (Weiber & Adler 1995, S. 68f) sowie einen guten Ruf der Agentur kommuniziert, für den Kunden ein wichtiges Mittel zur Unsicherheitsreduktion dar. Was wiederum zu einer Erleichterung der Interaktion zwischen beiden führt (vgl. Schachtner 2002). Reputation wird neben der persönlichen Kommunikation zwischen Unternehmen, vor allem durch die Öffentlichkeit über Medien weitergegeben (ebd., S. 125). Hieraus lässt sich schlussfolgern, dass besonders kreative und originelle Arbeiten als Referenzen der Agentur zu einer guten Reputation führen können. Dieser Zusammenhang spricht somit ebenfalls für den möglichen Zielkonflikt „Kreativität versus Kundennutzen“.

Problematisch wird dieser Zielkonflikt für die Beziehung vor allem dann, wenn der Kunde das Gefühl hat, die Agentur handle opportunistisch. D.h., dass die von der Agentur erstellten Leistungen in seinen Augen eher ihren kreativen Ansprüchen entsprechen und damit ihre Ziele erfüllen als seine spezifischen Interessen<sup>25</sup>. Dies würde wiederum zu Misstrauen auf Kundenseite führen und damit die Dienstleistungsbeziehung belasten.

**Aus der Praxis** Die Zielvorstellungen einer Werbeagentur können dazu führen, dass die Interpretation des Kunden-Briefings zu sehr von den eigenen Interessen geleitet wird. Die Folge hieraus sind Konzepte und schließlich Leistungen der Agentur, die den Vorstellungen des Kunden nicht ganz entsprechen, was wiederum Unzufriedenheit mit dem Endergebnis mit sich bringt (Tillmanns & Jeschke 2000, S. 111).

### 3.1.5 Problematische organisationale Einflüsse von Kundenseite

Die folgende Problemdimension wurde nicht wie die bisherigen Problemkategorien aus der Theorie abgeleitet, sondern hauptsächlich aus Praxiserfahrungen von diversen Mitarbeitern von Kunden- sowie Agenturseite gewonnen.<sup>26</sup> So scheint dieser Bereich von der Forschung hinsichtlich der Dienstleistungsbeziehung zwischen Werbeagentur und Kunde bisher noch nicht ausreichend berücksichtigt worden zu sein. Die häufige Nennung organisationaler Faktoren auf Kundenseite unterstreicht dennoch deren Bedeutung für die Dienstleistungsbeziehung, so dass diese als weitere Problemkategorie in das Problemmodell aufgenommen wurden.

---

<sup>25</sup> siehe Kapitel 2.1.1

<sup>26</sup> Diese wurden im Rahmen eines Artikels zum Thema Zusammenarbeit zwischen Werbeagentur und Kunde in der Fachzeitschrift PAGE (H. 3, 2008) durch mehrere Interviews mit Verantwortlichen aus Werbeagenturen und werbungstreibenden Unternehmen erhoben.

Der Wissenstransfer zwischen Dienstleister und Bedientem wird insgesamt stark von organisationalen Bedingungen beeinflusst (Bromme, Jucks & Rambow 2004, S. 184). Im Normalfall sind in eine Geschäftsbeziehung zwischen Experte und Laie, wie im Fall der Agentur-Kunden-Beziehung mehrere Mitarbeiter beider Seiten involviert (Tillmanns & Jeschke 2000, S. 41). Die Zusammenarbeit zwischen beiden wird vor allem dann unnötig verkompliziert, wenn es sich um zu viele Ansprechpartner auf Kundenseite handelt. Dies bringt zu viele Kommunikationsschnittstellen mit sich, die wiederum einen Mangel an klaren Abstimmungen und einheitlichen Vorstellungen mit sich bringen (o.V. PAGE 3/2008, S. 23f.). Beispielsweise werden Briefings nicht mit allen involvierten Personen abgesprochen, so dass wichtige Ideen und Einwände nicht von Anfang an berücksichtigt werden konnten und somit später zu Mehraufwänden in der Umsetzung führen (ebd., S. 24).

Ein weiteres häufig genanntes Problem in diesem Zusammenhang ist die mangelnde Entscheidungsbefugnis der Hauptansprechperson im werbungtreibenden Unternehmen (ebd., S. 24). So führt eine Zusammenarbeit mit Ansprechpartnern auf unterer Hierarchieebene, die über mangelnde Entscheidungskompetenz und -befugnis verfügen, zu einer Verzögerung der Entscheidungen sowie nachträglichen Konzeptionsänderungen (ebd., S. 24).

### 3.2 Synthese zu einem Problemmodell

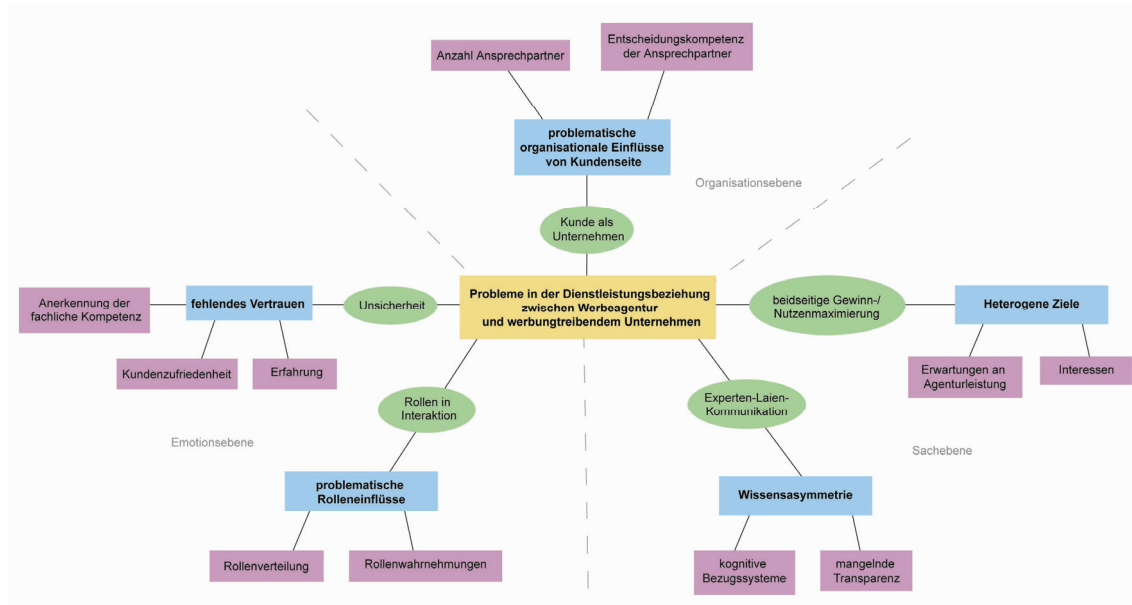


Abb. 7: Problemmodell – Das Spannungsverhältnis zwischen Werbeagentur und werbungtreibendem Unternehmen (eigene Darstellung)

Das aufgezeigte Problemmodell veranschaulicht die aus der Theorie abgeleiteten Problemkategorien, die in ihrer Gesamtheit das Spannungsverhältnis zwischen Werbeagentur und werbungtreibendem Unternehmen beschreiben. Die erste Ebene des Modells zeigt die Merkmale der Dienstleistungsbeziehung zwischen Werbeagentur und werbungtreibendem Unternehmen, aus denen die Problemkategorien abgeleitet wurden. Die anschließenden fünf Problemkategorien wurden nochmals untergliedert in Unterkategorien, um damit eine Operationalisierung der Konstrukte zu ermöglichen. Des Weiteren wurde versucht das Modell auf die Ebenen der Geschäftsbeziehung von Diller (2006) zu übertragen. Die Grenzen zwischen den Ebenen werden dabei als nicht starr gedeutet, was durch die gestrichelten Linien verdeutlicht wurde. Auf der Emotionsebene finden sich die Kategorien der *problematischen Rolleneinflüsse* und des *fehlenden Vertrauens*, die in den sozio-emotionalen Bereich der Dienstleistungsbeziehung fallen. Die Kategorien *heterogene Ziele* und *Wissensasymmetrie* wurden der Sachebene, die die gemeinsamen Aufgaben der Beziehung umfasst, zugeordnet. So kann die Kategorie *Wissensasymmetrie* jedoch zusätzlich der Emotionsebene zugerechnet werden, weshalb sie im Grenzbereich zwischen beiden Ebenen angesiedelt ist. Die letzte Kategorie der *problematischen organisationalen Einflüsse von Kundenseite*, wurde der Organisationsebene zugeteilt.

Das theoriegeleitete Problemmodell wird im Folgenden als Grundlage für die empirische Untersuchung dienen, das hierbei einer Prüfung unterzogen wird, in wie weit die aus der Theorie abgeleiteten Problemdimensionen sich für die Praxis bestätigen lassen.

## 4. Empirische Fallstudie: Perspektiven der Agentur-Kunden-Beziehung am Beispiel der Werbeagentur creationell

Die Untersuchung der im vorherigen Kapitel theoriegeleiteten Problemkategorien wird im folgenden Kapitel anhand einer empirischen Fallstudie durchgeführt. Beim Untersuchungsgegenstand handelt es sich um die mittelständische Werbeagentur creationell in Augsburg, die ich im Rahmen eines Praktikums im August 2007 kennen gelernt habe. Durch die anschließende Werkstudententätigkeit bei creationell habe ich umfassende Einblicke in die Arbeitsabläufe sowie die Zusammenarbeit mit Kunden erhalten. Dabei zeigte sich, dass die tägliche Agenturarbeit durch vielfältige Konflikte mit dem Kunden belastet wird und dass die Beziehung zwischen Werbeagentur und werbungstreibendem Unternehmen innerhalb eines komplexen Spannungsfeldes angesiedelt ist. Bevor jedoch genauer auf die Untersuchung der Probleme eingegangen wird, wird erst nach einer näheren Fallbeschreibung der Werbeagentur creationell, die wissenschaftliche Fragestellung erläutert. Anschließend werden die verwendeten Methoden beleuchtet, bevor die Ergebnisse sowie Interpretationen der Untersuchung das Kapitel abschließen.

### 4.1 Beschreibung des Untersuchungsgegenstands

Die Werbeagentur creationell ist eine mittelständische Full-Service-Agentur in Augsburg mit zwölf Mitarbeitern. 1989 aus der Unternehmensberatung Consultatio hervorgegangen und vor zwei Jahren als eigenständige Marke „creationell“ eingesetzt, gehört sie heute zur weltweit tätigen Unternehmensberatung „Tefen Management Consulting“. Das Leistungsspektrum von creationell setzt sich aus folgenden sieben Bausteinen zusammen: Konzeption, Branding (Markenentwicklung/Markenführung), Werbung, Verkaufsförderung, eMarketing (Online), Messen/Events und Marktforschung/Erfolgskontrolle. Der Fokus von creationell ist besonders auf die Lösung komplexer Kommunikationsprobleme durch starke Konzeptionen sowie die Bereitstellung von Technologie- und Prozessoptimierungslösungen gerichtet (creationell 2008a). Laut Aussage der Agenturleitung gehören besonders Unternehmen, „die komplizierten inhaltlichen Input benötigen“ (K, AI 1, S. 3, Z. 28) und „einen hohen Kommunikationsbedarf haben“ (K, AI 1, S. 3, Z. 33) zum Kundenstamm von creationell, der ca. 65 aktive werbungstreibende Unternehmen umfasst. Die Kunden werden dabei je nach Etathöhe in A-, B- oder C-Kunden<sup>27</sup> gegliedert. D.h. die Bedeutung des Kunden für die Agentur ergibt sich aus dem Anteil des Etats am Gesamtumsatz der Werbeagentur (creationell 2008b). Die momentane Verteilung der A-, B- und C-Kunden gliedert sich ungefähr in 10 % A-Kunden, 10 % B-Kunden und 80 % C-Kunden. Dabei muss jedoch beachtet werden, dass der Anteil des Etats dieser Kunden am Gesamtumsatz der Werbeagentur

---

<sup>27</sup> A = sehr wichtig, B = wichtig, C = weniger wichtig

eine entgegen gesetzte Verteilung aufweist, d.h. die A-Kunden machen ca. 80 %, die B-Kunden ca. 10 % und die C-Kunden ebenfalls ca. 10 % des Gesamtumsatzes der Werbeagentur aus.

Während meiner Werkstudententätigkeit bei creationell fiel mir auf, dass die tägliche Agenturarbeit stark von Konflikten mit dem werbungtreibenden Unternehmen beeinflusst wird. So war zu beobachten, dass unabhängig vom Auftrag und vom jeweiligen Kunden immer wieder die gleichen Reibungspunkte und Missverständnisse auftraten. Folgen hieraus waren häufig zusätzliche Korrekturschleifen und damit Mehraufwände für die Werbeagentur. Um herauszufinden welche Faktoren die Kundenbeziehungen bei creationell beeinflussen und welche Probleme wirklich zu den beobachteten Konflikten im Agenturalltag führen, habe ich creationell als Untersuchungsgegenstand meiner Studie ausgewählt. Vor allem das schon vorhandene Wissen zu den Arbeitsabläufen und zu den Kundenbeziehungen waren weitere Gründe, die zu dieser Wahl geführt haben.

## 4.2 Fragestellung

Wie im Verlauf dieser Arbeit dargestellt wurde, handelt es sich bei der Dienstleistungsbeziehung zwischen Werbeagentur und werbungtreibendem Unternehmen um ein komplexes sozio-ökonomisches Gefüge. Der immaterielle und komplexe Charakter der Dienstleistungen führt dabei zu Schwierigkeiten in der Dienstleistungsbeziehung. Diese werden zusätzlich durch die Tatsache verschärft, dass es sich bei den Leistungen der Werbeagentur um kreative, nur schwer objektiv zu beurteilende sowie in ihrem Erfolg kaum messbare Problemlösungen handelt. Allerdings gibt es wenige Studien, die sich mit den Problemen in der Dienstleistungsbeziehung zwischen Werbeagentur und Kunde beschäftigen. So gibt es durchaus einige Studien zum Thema Dienstleister und Kunde (siehe hierzu Nerdinger 1994 oder Wiswede 2007), jedoch handelt es sich hierbei meist um den Kunden als Privatperson, aber nicht um den Kunden als eigenständiges Unternehmen. Häufig untersuchte Themen in diesem Zusammenhang sind vor allem Kundenzufriedenheit und Dienstleistungsqualität und die Frage wie sich diese steigern lässt (z.B. Zeithaml et al. 1985; Bitner et al. 1990; Schnippe 2000; Homburg & Faßnacht 2000). Studien, die sich mit der Werbeagentur als Kommunikationsdienstleister beschäftigen, gibt es hingegen kaum. Insgesamt fällt das Thema Werbeagentur stark in die betriebswirtschaftliche Forschung, weshalb hier eher ökonomische Fragestellungen zu finden sind. Probleme zwischen Werbeagentur und werbungtreibendem Unternehmen werden aus diesem Grund eher hinsichtlich der Vertragsgestaltung und der Suche nach passenden Vergütungsmodellen untersucht (vgl. Schachtner 2002). So vernachlässigen die meisten Studien die Besonderheiten, die sich aus der Erstellung von Dienstleistungen für die Agentur-Kunden-Beziehung ergeben. Des Weiteren gibt es hinsichtlich des Spannungsverhältnisses zwischen Werbeagentur und werbungtreibendem Unternehmen

wenig wissenschaftlich fundierte Literatur. Stattdessen finden sich häufig Praxisberichte mit direkt aus dem Arbeitsalltag abgeleiteten Empfehlungen für die Zusammenarbeit.

Aus Ermangelung empirischer Ergebnisse, die sich mit den Problemen in der Dienstleistungsbeziehung zwischen Werbeagentur und werbungtreibendem Unternehmen auseinandersetzen, besteht das Ziel der folgenden explorativen Fallstudie darin, die Probleme in der Agentur-Kunden-Beziehung darzustellen und zu untersuchen. Dies wird anhand eines theoriegeleiteten Problemmodells erfolgen, mit dessen Hilfe Übereinstimmungen oder Diskrepanzen aufgezeigt werden. Die folgenden zwei Forschungsfragen bilden dabei das Grundgerüst der Studie:

- 1. Welche Probleme gibt es in der Dienstleistungsbeziehung zwischen Werbeagentur und werbungtreibendem Unternehmen?**
- 2. Gibt es Übereinstimmungen bzw. Diskrepanzen zwischen theoriegeleiteten Problemmodell und Praxis im Hinblick auf die Probleme zwischen Werbeagentur und werbungtreibendem Unternehmen?**

Vor allem von Interesse ist bei der folgenden Untersuchung in wie weit der theorieabgeleitete Problemmodell sich als brauchbar erweist und welche weiteren Problemdimensionen sich aus der Praxis ergeben, die bisher von der Theorie kaum oder gar nicht berücksichtigt wurden.

### **4.3 Methodisches Vorgehen**

Zur Untersuchung der Fragestellungen wurde eine Kombination aus unterschiedlichen Methoden angewendet, die im folgenden Kapitel näher erläutert werden. Zuerst wird allerdings auf die Charakterisierung der Stichprobe eingegangen. Nach der Beschreibung des Untersuchungsdesigns werden schließlich kurz die Besonderheiten des Feldzugangs erläutert. Anschließend werden die Vorgehensweise der Datenerhebung sowie der Datenauswertung aufgezeigt, in deren Rahmen die verwendeten Instrumente genau beleuchtet werden.

#### **4.3.1 Stichprobe**

Um die Probleme im komplexen Gefüge der Dienstleistungsbeziehung zwischen Werbeagentur und werbungtreibendem Unternehmen aufzeigen zu können, müssen die Sichtweisen beider Parteien erhoben werden. Denn nur durch Befragung der Agenturmitarbeiter sowie von Personen auf Kundenseite kann ein umfassendes Bild des Span-



nungsverhältnisses gegeben und eine einseitige, verzerrte Darstellung der Probleme verhindert werden.

### **Werbeagentur**

Bei der Auswahl der Agenturmitarbeiter war es mir wichtig verschiedene Perspektiven der Zusammenarbeit mit dem Kunden zu erhalten, weshalb drei Mitarbeiter (N=3) aus unterschiedlichen Organisationsbereichen und mit unterschiedlich starkem Kundenkontakt für die Untersuchung ausgewählt wurden. Durch meine Werkstudententätigkeit in der Werbeagentur creationell, wusste ich wer welche Aufgaben im Tagesgeschäft ausführt und wie stark der jeweilige Kundenkontakt der Teilnehmenden ist, so dass diese nicht extra erhoben werden mussten. An meiner Erhebung nahmen von Agenturseite schließlich teil<sup>28</sup>:

<b>Teilnehmer</b>	<b>Position in der Werbeagentur</b>	<b>Kundenkontakt</b>
K	Kundenberater, Leitung der Agentur (Beratung)	sehr häufig
O	Senior-Designer im Online-Bereich (Beratung und Kreation)	häufig
G	Grafiker im Print-Bereich (Kreation)	selten

Tab. 1: Auswahl der Agenturmitarbeiter für die Untersuchung

### **Werbungtreibendes Unternehmen**

Auf Kundenseite wurden vier Unternehmen anhand unterschiedlicher Kriterien ausgewählt. Von besonderem Interesse bei der Auswahl war, welche Kunden als „Problemfälle“ gelten, d.h. Kunden bei denen in der Zusammenarbeit bereits Probleme aufgetaucht sind oder wo immer wieder Spannungen erlebbar sind. Neben zwei problematischen Kunden, wurden zusätzlich zwei Kunden ausgewählt, bei denen die Zusammenarbeit als angenehm und positiv empfunden wird. Anzumerken ist hier, dass die Aussage, ob es sich um problematische oder „einfache“ Kunden handelt, nur auf Grundlage der Agentursicht basiert. Ob dies ebenso von Kundenseite empfunden wird, kann möglicherweise mit Hilfe der Untersuchung herausgefunden werden. Dabei handelt es sich jedoch um kein primäres Forschungsziel.

Weitere Kriterien bei der Kundenauswahl waren die Etathöhe des Kunden und die Dauer der Zusammenarbeit. Die Etathöhe des Kunden bringt meist ein bestimmtes Aufgabenspektrum und Anspruchsdenken des Kunden mit sich (Tillmanns & Jeschke 2000, S. 30), weshalb Kunden mit hohem Etat nach Michell (1986) häufig stärker bemüht sind die Beziehung zur Werbeagentur aufrechtzuerhalten und zu pflegen. Dies würde bedeuten, dass in den Agentur-Kunden-Beziehungen bei Kunden mit einem höheren Etat, d.h. A- oder B-Kunden, weniger Probleme feststellbar sein müssten. Diese Annahme wird im Lauf der Untersuchung ebenfalls geprüft. Die Dauer der Zusammenarbeit als Auswahlkriterium dient hierbei als Dimension für das Konstrukt Erfahrung, das im Zusam-

menhang mit dem Problem Misstrauen abgefragt wird. Demnach herrscht in länger bestehenden Dienstleistungsbeziehungen, aufgrund des größeren gemeinsamen Erfahrungsschatzes zwischen Dienstleister und Bedientem mehr Vertrauen als in noch nicht lang bestehenden Beziehungen. Dies würde bedeuten, dass in bereits länger bestehenden Agentur-Kunden-Beziehungen das Problem Misstrauen weniger die Beziehung belastet und somit weniger Konflikte auftreten. Auch diese Annahme wird einer Prüfung unterzogen.

Insgesamt wurden vier Kunden von creationell befragt. Dabei wurde bei der Auswahl der Kunden darauf geachtet eine repräsentative A-, B- und C-Verteilung des Kundenstamms von creationell beizubehalten. So wurden ein A-Kunde, ein B-Kunde und zwei C-Kunden befragt. Die folgende Tabelle veranschaulicht die Auswahl der Kunden:

Teilnehmer	A-, B-, C-Kunde	Etathöhe	Dauer der Zusammenarbeit*
B	A-Kunde	hoch	ca. 2 Jahre
W	B-Kunde	mittel	ca. 5 Monate
G	C-Kunde	niedrig	ca. 5 Jahre
Z	C-Kunde	niedrig	ca. 3 Jahre

Tab. 2: Auswahl der werbungtreibenden Unternehmen für die Untersuchung

\*zum Zeitpunkt der Erhebung

### 4.3.2 Untersuchungsdesign

Die Methodik der Untersuchung setzt sich zusammen aus einer Kombination aus qualitativer und quantitativer Vorgehensweise. Die quantitative Datenerhebung diente dabei zur Ergänzung der qualitativen Daten, die den größeren Anteil der Untersuchung ausmachen.

**qualitativ** Ziel der Untersuchung war es Problemfelder der Dienstleistungsbeziehung zwischen Werbeagentur und Kunde aufzudecken sowie die Erhebung wechselseitiger Erwartungen, Ziele und Interessen. Aus diesem Grund wurde die Methode des qualitativen Leitfadeninterviews als halbstandardisierte Befragung (Brosius & Koschel 2005, S. 113) gewählt. Laut Flick (2007) eignet sich die offene Gesprächsgestaltung qualitativer Forschung eher um Perspektiven, Erwartungen, Ziele und Probleme des befragten Subjekts zur Geltung zu bringen als standardisierte Interviews oder gar quantitative Fragebögen. Bauer & Bayón (1995) empfehlen ebenfalls halbstandardisierte Interviews für die Untersuchung von Prinzipal-Agenten-Beziehungen, da diese der Wechselseitigkeit der Beziehung am ehesten gerecht werden. Trotz eines Gesprächsleitfadens bestehend aus einigen vorformulierten Fragen, wurde dennoch versucht eine größtmögliche Offenheit beim Interview zu erhalten, um spontanes Nachhaken zu ermöglichen und die Reihenfolge der Fragen an den Gesprächsverlauf anpassen zu können (Brosius &

<sup>28</sup> Die Namen aller befragten Personen wurden anonymisiert und durch Buchstaben ersetzt.

Koschel 2005, S. 113). Allerdings wurde gleichzeitig versucht bei allen sieben Interviews die gleichen Fragen zu stellen, um alle Antworten zu den gewünschten Themen zu erhalten. Denn nur so konnte eine Gegenüberstellung von Kunden- und Agentursicht sowie eine Vergleichbarkeit der Kundenaussagen ermöglicht werden. Dies waren ebenfalls Gründe, weshalb die Fragen in Kunden- und Agenturinterview „spiegelbildlich“ gestaltet wurden, d.h. jeweils auf die Situation des Kunden oder der Werbeagentur angepasst formuliert, aber dennoch vom Inhalt gleich, um eine größtmögliche Gegenüberstellung der Antworten zu ermöglichen.

**quantitativ** Dem Leitfadeninterview wurde ein standardisierter Fragebogen vorschaltet, der neben allgemeinen Daten zum Kunden vor allem die Grundlagen der jeweiligen Agentur-Kunden-Beziehung erfassen sollte. Dadurch konnte die Interviewzeit kürzer gehalten werden und gleichzeitig erste Ergebnisse aus dem Fragebogen beim Interview berücksichtigt werden. Des Weiteren konnten die aus dem Fragebogen gewonnenen Daten als zusätzliches Material uneindeutige Aussagen aus dem Leitfadeninterview bei der Interpretation unterstützen (vgl. Mayring 2002).

### **Besonderheiten des Feldzugangs**

Durch die Erhebung der Kundensicht war ein Zugang zu Institutionen notwendig. Dieser gestaltet sich laut Flick (2007) meist komplizierter als bei Einzelpersonen, da verschiedene Ebenen am Zugang beteiligt sind. In diesem Fall waren nicht nur die Ebene Interviewer und zu befragende Institution involviert, sondern gleichzeitig die Ebene Dienstleister und Kunde. Da creationell der Geschäftspartner des zu befragenden Unternehmens ist und sich die Untersuchung eventuell auf deren Geschäftsbeziehung auswirken könnte, war creationell für die Kontaktaufnahme des Unternehmens und die Ermöglichung des Zugangs zuständig. Als Privatperson, mit dem Anliegen eine Kundenbefragung durchführen zu wollen, hätte ich weniger Rücklauf gehabt. Bei der Kontaktaufnahme zeigt sich trotz Hilfestellung durch creationell das Problem der Bereitschaft der Unternehmen bei einer derartigen Untersuchung teilzunehmen (vgl. Flick 2007). Aus diesem Grund konnten einige der anfangs ausgewählten „Wunschkunden“, die als besondere Problemfälle gelten, nicht befragt werden und mussten durch andere Unternehmen ersetzt werden. Dennoch zeigte sich anfänglich bei den teilnehmenden Unternehmen ebenfalls die Angst um die Anonymität und die Offenlegung des eigenen Handelns (Flick 2007, S. 147). Die Sicherstellung absoluter Anonymität der Kunden war somit eine Voraussetzung für die Teilnahme der Unternehmen.

### 4.3.3 Datenerhebung und -auswertung

#### **Gestaltung des Fragebogens**

Bevor der Fragebogen an die Kunden geschickt werden konnte, wurden erste Versionen des Fragebogens zusammen mit der Leitung von creationell auf Verständlichkeit der Fachbegriffe und auf Geschlossenheit überprüft. Der Pretest erfolgte anschließend mit einem „Testkunden“ sowie Personen, die bisher keine Erfahrung mit Werbeagenturen oder allgemein dem Bereich Marketing hatten, um hier nochmals unverständliche Fachtermini ausfindig zu machen. Anschließend wurde er in Form eines interaktiven PDF per E-Mail an die Hauptansprechpersonen von creationell im werbungstreibenden Unternehmen geschickt.<sup>29</sup> Durch die Möglichkeit des direkten Ausfüllens des Fragebogens am Computer, sollte den Befragten Aufwand und Zeit erspart bleiben, um dadurch ein schnelles Ausfüllen und Zurückschicken des Fragebogens zu ermöglichen.

Hauptziel des Fragebogens war es herauszufinden wie die Beziehung zwischen creationell und Kunde grundsätzlich beschaffen ist, ob die für Dienstleistungsbeziehungen typische Unsicherheitssituation erkennbar ist und ob erste Probleme in der Praxis deutlich werden. Zur Einteilung der Kunden bei der Ergebnisdarstellung wurden zuerst allgemeine Daten zur Branche sowie der Mitarbeiterzahl des Unternehmens erhoben. Hierbei wurden die Mitarbeiterzahlen in Form einer Rangskala abgefragt, um lediglich eine Grobeinteilung der Unternehmensgröße zu ermöglichen (Brosius & Koschel 2005, S. 95f.). Anschließend wurde durch die Frage nach der Position des Ansprechpartners im Unternehmen versucht herauszufinden, ob die Person eventuell über werbetechnisches Vorwissen verfügt und auf welcher Hierarchieebene im Unternehmen sie arbeitet. Der Kunde hatte hier die Möglichkeit aus vorgegebenen Antwortkategorien typischer Positionen in der Zusammenarbeit mit Werbeagenturen (vgl. Schachtner 2002) sowie der Kategorie „sonstiges“ zu wählen. Die folgenden beiden Fragen, hatten zum Ziel die Erfahrung mit vorherigen Agenturen zu erheben. Die erste Frage, ob der Kunde bereits mit anderen Werbeagenturen zusammengearbeitet hat, diente hierbei als Trichterfrage mit dichotomer Nominalskala (Brosius & Koschel 2005, S. 95). Anschließend wurde die Güte der bisher mit Werbeagenturen gemachten Erfahrungen abgefragt. Anhand einer Ordinalskala (Brosius & Koschel 2005, S. 95f.) mit den Abstufungen „sehr positiv“, „eher positiv“, „teils teils“, „eher negativ“, „sehr negativ“ und „keine Angabe“ sollte erkennbar werden, ob der Kunde bereits negative Erfahrungen gemacht hat, die wiederum einen Einfluss auf das Vertrauen gegenüber der Werbeagentur hätten. Um Auskunft darüber zu bekommen, auf welcher Grundlage die Beziehung zwischen Werbeagentur und Kunde begonnen hat, wurde gefragt wie der Kunde auf die Agentur aufmerksam geworden ist. Hier konnte er ebenfalls aus vorgegebenen Antwortkategorien wählen. Dabei war besonders von Interesse, ob Erfahrungen anderer Kunden zur Unsicherheitsreduktion herangezogen wurden. Auch die nächste Frage diente dazu herauszu-

finden wie stark die Beziehung durch Unsicherheit geprägt ist. Anhand vorformulierter Kriterien zur Auswahl von Werbeagenturen, sollte der Kunde angeben, welche davon der Entscheidung für die Zusammenarbeit mit creationell damals zugrunde lagen. Anschließend wurde der Kunde gefragt, wie viele Personen in die Zusammenarbeit mit creationell involviert sind und wie viele davon wirklich Entscheidungsträger sind. Hier standen dem Kunden freie Felder zum Eintragen von Zahlen zur Verfügung. Je nachdem wie stark beide Zahlen von einander abweichen, sollte aufzeigen ob eventuell zu viele Personen im Hintergrund bei Aufträgen mitentscheiden und dadurch die Zusammenarbeit belasten.

Der anschließende Teil des Fragebogens diente zur Erhebung der Kundenzufriedenheit. Kundenzufriedenheitsanalysen werden in der Praxis meist eingesetzt, um Unzufriedenheitsursachen bzw. Qualitätsmängel der Agentur zu erfassen. Zusätzlich kann es als Instrument zur systematischen Erhebung von Gefährdungen der Agentur-Kunden-Beziehung eingesetzt werden, um mögliche Probleme rechtzeitig zu erkennen und vorzubeugen (Tillmanns & Jeschke 2000, S. 168). Da es sich bei dem Begriff Kundenzufriedenheit um ein schwer fassbares Konstrukt handelt, wurde es in Anlehnung an das Messverfahren von Zeithaml et al. (1992) (SERVQUAL-Fragebogen) sowie an die von Wiswede (2007) eingeführten Dimensionen mit Hilfe der folgenden vier Kategorien operationalisiert: *Beraterische/konzeptionelle Kompetenz*, *Gestalterische/kreative Kompetenz*, *Zuverlässigkeit* und *Service*. Diese wurden durch die Kategorie *Team* ergänzt (vgl. Bristot 2001). Zu den fünf Kategorien wurden schließlich Unterkategorien gebildet (vgl. Bristot 2001; Tillmanns & Jeschke 2000), die in Form von Aussagen über die Werbeagentur creationell aufgelistet wurden.<sup>30</sup> Über eine Ordinalskala mit den fünf Ausprägungen „stimme voll zu“, „stimme eher zu“, „teils teils“, „stimme eher nicht zu“, „stimme gar nicht zu“ sowie die Antwortmöglichkeit „keine Angaben“ konnten die Kunden ankreuzen in wie weit sie den vorformulierten Aussagen zustimmen. Neben der Abfrage des Vertrauensverhältnisses, sollten einige der Aussagen ebenfalls Hinweise auf mögliche heterogene Ziele (Nr. 3, 6) und eventuellen mangelnden Wissenstransfer (Nr. 16) geben.

Ergänzt wurden die insgesamt 16 Aussagen durch zwei offene Fragen am Ende des Fragebogens über die bisherige Zusammenarbeit mit creationell. Diese sollten dem Kunden Raum für Kritik oder Lob geben und damit mögliche Konflikte oder Besonderheiten der Beziehung erkennbar machen.

### ***Gestaltung des Interviewleitfadens***

Die Interviews der Agenturmitarbeiter sowie der Kunden wurden als 30- bis 35-minütige Gespräche geplant. Wobei die Interviews der Agenturmitarbeiter etwas länger angesetzt wurden, da hier noch ein paar Fragen zum beruflichen Werdegang gestellt

---

<sup>29</sup> siehe Anhang A), S. 3

wurden. Diese sollten feststellen, ob es sich bei den Befragten um „echte“ Experten mit einer fachspezifischen Ausbildung und Berufserfahrung handelte oder ob sie Quereinsteiger aus anderen Bereichen waren. Die Interviewleitfäden für beide Befragten-Gruppen wurden weitgehend gleich gestaltet, um eine Gegenüberstellung beider Perspektiven zu ermöglichen. Die Fragen wurden in ihrer Formulierung jedoch stets auf die Situation der Agentur oder des Kunden angepasst.<sup>31</sup>

Insgesamt gliederte sich die Befragung in drei Teile, die sich in Offenheit und Strukturierung unterschieden. Den Anfang bildete ein offen gestalteter narrativer Einstieg, in dem der Kunde bzw. die Agentur den Prozess, d.h. die einzelnen Arbeitsschritte, schildern sollten. Witzel (1985) empfiehlt ebenfalls ein derartiges Vorgehen als Gesprächseinstieg, um einen längeren Erzählstrang am Anfang der Befragung zu ermöglichen. Mit der Prozessbeschreibung wurde eine Schilderung der Arbeitsabläufe jeweils aus Experten- und Laiensicht angestrebt. So sollten die Art und der Inhalt der Beschreibung Hinweise auf Erfahrung und Wissen des Befragten geben. Gleichzeitig sollte herausgefunden werden wie sich der Austausch von Wissen und Information in der Zusammenarbeit gestaltet, d.h. in wie weit die Arbeitsabläufe für den Kunden transparent sind bzw. transparent gemacht werden. Außerdem war von Interesse wie verständlich Angebot und Rechnung für den Kunden sind bzw. gestaltet werden. Zusätzlich sollten organisationale Strukturen auf Kundenseite aufgedeckt werden. Die Frage, ob Probleme bisher im Prozess aufgetreten sind bildete den Abschluss des ersten Teils. Anschließend folgte ein eher geschlossener Teil aus vorformulierten Fragen in relativ fester Reihenfolge. Hier waren es die unterschiedlichen Ziele, Erwartungen, Fremdbild und Selbstbild der Befragten, die erhoben werden sollten. Allerdings wurden die Fragen nicht in Form fester Themenblocks abgefragt, sondern thematisch durchgemischt, um inhaltliche Ausstrahlungseffekte bei den Antworten zu vermeiden (Brosius & Koschel 2005, S. 98). Die geschlossene Form dieses Teils sollte eine größtmögliche Gegenüberstellung der Antworten herbeiführen, um später Diskrepanzen oder Übereinstimmungen hinsichtlich der Ziele und Rolle herausarbeiten zu können. Der letzte Teil des Interviews war wieder offener gestaltet, in dem explizit nach Problemen in der Beziehung gefragt wurde.

### **Auswertungsverfahren**

Der Fragebogen wurde aufgrund der geringen Anzahl per Hand ausgezählt und die Ergebnisse mit Hilfe von Microsoft Excel in Tabellen zusammengefasst, um so einen Überblick über Übereinstimmungen oder Diskrepanzen der Ergebnisse zu erhalten.

Die Auswertung der Leitfadenterviews geschah über das Verfahren der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2002), das sich besonders zur Überprüfung theoriegeleiteter Kategorien eignet (Flick 2007, S. 409). Gleichzeitig ermöglicht Mayrings Methode

---

<sup>30</sup> siehe Anhang A), S. 2

eine deutliche Reduktion des Materials, so dass aussagekräftige Aspekte mit Hilfe einer klaren Strukturierung herausgearbeitet werden können (vgl. Flick 2007). Anhand einer theoriegeleiteten Problemkategorisierung wurde ein Problemmodell entwickelt, das sich aus den für die Fragestellung relevanten Kategorien zusammensetzt. Diese definierten Kategorien, die jeweils mit einem konkreten Beispiel (Ankerbeispiel) versehen wurden, bildeten die Basis für die qualitative Inhaltsanalyse. Nach vorheriger Festlegung des Materials wurden relevante Textteile den einzelnen Kategorien zugeordnet und jeweils ein aussagekräftiges Ankerbeispiel gefunden. Relevante Aussagen, die in der ersten Materialsichtung nicht dem Kategoriensystem zugeteilt werden konnten, wurden in einem zweiten Durchgang mit Hilfe der inhaltsanalytischen Zusammenfassung generalisiert, reduziert und schließlich unter weiteren Kategorien subsumiert (vgl. Mayring 2002). Auf diese Weise konnten die zusätzlichen Problemdimensionen der Praxis gewonnen und strukturiert werden, um somit der zweiten Fragestellung dieser Arbeit gerecht zu werden. In einer Tabelle wurden schließlich die Kategorien und die jeweiligen Interviewaussagen übersichtlich festgehalten.

#### 4.4 Ergebnisse der Untersuchung

Im Folgenden werden die Ergebnisse der Fallstudie dargestellt sowie im Hinblick auf die Fragestellung gedeutet. Hierbei findet eine Trennung zwischen qualitativen und quantitativen Ergebnissen statt, die jedoch am Ende des Kapitels in einer Abschlussdiskussion zusammenfassend betrachtet werden. So werden zuerst die Fragebogenergebnisse, aufgeteilt nach den einzelnen Kunden, dargestellt und interpretiert. Anschließend werden die Ergebnisse aus den Interviews, getrennt nach Agentursicht und Kundensicht, dargestellt.

##### 4.4.1 Ergebnisse des Fragebogens

Die Antworten der Fragebogen haben ergeben, dass es sich bei allen vier befragten Kunden um mittelständische Betriebe mit bis zu 50 Beschäftigten handelt. Des Weiteren sind alle befragten Kunden Geschäftsführer und gleichzeitig die Hauptentscheidungsträger. Bei *Kunde B* und *Kunde G* ist noch eine weitere Person in die Aufträge involviert. Des Weiteren gaben alle Kunden an bereits mit anderen Werbeagenturen zusammen gearbeitet zu haben. Folgende Tabelle zeigt die Anzahl der Werbeagenturen und die mit ihnen in der Vergangenheit gemachten Erfahrungen jeweils nach Kunde aufgelistet:

---

<sup>31</sup> siehe Anhang B), S. 5–11

Kunde	Anzahl Werbeagenturen	Gemachte Erfahrungen
B	2	„teils teils“
W	2	„teils teils“
G	2	„teils teils“
Z	4	„sehr positiv“

Tab. 3: Bisherige Zusammenarbeit mit anderen Werbeagenturen und die dabei gemachten Erfahrungen

Auf die Frage wie die Unternehmen auf die Werbeagentur creationell aufmerksam wurden, zeigte sich folgende Antwortverteilung:

Kategorie	Anzahl Kunden
persönliche Empfehlung	2
Arbeit für andere Unternehmen	2
Internet	1
Sonstiges: Persönlicher Kontakt	1
Vom „Hören-Sagen“	0
Kontaktaufnahme durch creationell	0
Print-Werbung (Anzeige, Postsendung usw.)	0

Tab. 4: Wie Kunden auf creationell aufmerksam geworden sind N = 4

Welche Auswahlkriterien dabei der Entscheidung für die Zusammenarbeit mit der Werbeagentur zugrunde lagen, kann aus nachfolgender Tabelle entnommen werden:

Kategorie	Anzahl Kunden
persönliche Empfehlung	2
Arbeit für andere Unternehmen	1
Einzelpräsentation	1
Probeauftrag	1
Preis-Leistungsverhältnis	1
Sonstiges: „nicht so starr“	1
Wettbewerbspräsentation	0
Agenturwerbung	0

Tab. 5: Auswahlkriterien für die Zusammenarbeit mit creationell N = 4

### **Schlussfolgerung**

Die Antworten der Kunden lassen erkennen, dass sie Erfahrung und Vorwissen in die Beziehung mitbringen, aufgrund der Zusammenarbeit mit anderen Werbeagenturen. Bei den Antworten zur Frage, wie die Unternehmen auf creationell aufmerksam geworden sind, wird deutlich, dass hierbei vor allem die Erfahrungen Dritter herangezogen wurden. Diese galten ebenfalls als ein wichtiges Auswahlkriterium für die Entscheidung, mit der Werbeagentur zusammen zu arbeiten. Die Erfahrungen anderer Kunden können dabei als ein wichtiges Kriterium zur Unsicherheitsreduktion hinsichtlich der Leistungen und der Qualität der Werbeagentur gesehen werden. Hieraus könnte man ableiten,



dass bei den Kunden, die Erfahrungen Dritter herangezogen haben, weniger Unsicherheit in der Beziehung herrscht und somit mehr Vertrauen. Diese Annahme wird im Rahmen der Schlussdiskussion am Ende des Kapitels nochmals geprüft.

### **Kundenzufriedenheit**

Im Folgenden werden die Ergebnisse zur Kundenzufriedenheit nach einzelnen Kunden aufgelistet, dargestellt und interpretiert.

**Kunde B** Die Aussagen zur Kundenzufriedenheit bewertete der Kunde hauptsächlich mit „stimme voll zu“ und „stimme eher zu“. Die „Verlässlichkeit der Zusagen“ wurde mit „teils teils“ beantwortet. Es wurde keine Kritik oder Lob zur Agentur geäußert.

#### **Schlussfolgerung**

Aus den Antworten zur Kundenzufriedenheit geht hervor, dass der Kunde weitgehend zufrieden mit den Leistungen der Agentur ist, was darauf hinweist, dass durchaus Vertrauen in der Beziehung herrscht. Allerdings wird aus der Antwort hinsichtlich der „Verlässlichkeit der Zusagen“ deutlich, dass der Kunde der Werbeagentur in manchen Bereichen nicht voll vertraut.

**Kunde W** *Kunde W* beantwortete Aussagen zur Zuverlässigkeit vor allem mit „stimme voll zu“. Die Aussagen zu Team und Service wurden dagegen mit „stimme eher zu“ beantwortet. Die beraterische Kompetenz beurteilte er mit „teils teils“. Der Aussage zur Ideenqualität der Werbeagentur stimmte er gar nicht zu. Als Kritik äußerte er das Fehlen eines aktiven Kontakts vor Ort, zu wenig Sorgfalt bei den Texten sowie fehlende Identifikation der Werbeagentur mit seinem Produkt. Gelobt wurden die Pünktlichkeit, die nette Art der Agenturmitarbeiter und die Sorgfalt in der Ausführung der Leistungen.

#### **Schlussfolgerung**

Es lässt sich erkennen, dass der *Kunde W* nicht so zufrieden mit den Leistungen der Werbeagentur in bestimmten Bereichen ist. Besonders die beraterische und kreative Kompetenz, hier vor allem die Ideenqualität, entspricht nicht seinen Erwartungen. Aus der Kritik des Kunden geht deutlich hervor, dass die Werbeagentur zu wenig Engagement zeigt und er sich dadurch zu wenig persönlich wahrgenommen fühlt, da die Agentur sich nicht ausreichend mit seinem Produkt beschäftigt. Hier lässt sich vermuten, dass die Unzufriedenheit mit der fachlichen Kompetenz der Agentur und fehlenden persönlichen Hinwendung der Werbeagentur zu weniger Vertrauen in der Beziehung führen.

**Kunde G** Der Großteil der Aussagen zur Kundenzufriedenheit wurde mit „stimme voll zu“ beantwortet. Aussagen zum Marktverständnis, zur Ideenqualität, zur Budget-

treue und zur Informationsweitergabe beurteilte der Kunde mit „stimme eher zu“. Der Kunde äußerte keine Kritik und lobt den persönlichen Kontakt.

#### **Schlussfolgerung**

Der Kunde ist äußerst zufrieden mit den Leistungen der Werbeagentur, die in den meisten Fällen seinen Erwartungen entsprechen. So kann hier geschlussfolgert werden, dass wahrscheinlich eine sehr hohe Vertrauensbasis in der Beziehung herrscht.

**Kunde Z** Auch *Kunde Z* stimmte den meisten Aussagen über die Dienstleistungsqualität der Werbeagentur voll zu. Folgende Bereiche beantwortete er mit „stimme eher zu“: Marktverständnis, Qualität der Gestaltung, Verlässlichkeit der Aussagen. Des Weiteren wurden die guten Ideen der Agentur gelobt.

#### **Schlussfolgerung**

Ebenso wie bei *Kunde G* wird aus den Antworten des *Kunden Z* eine hohe Zufriedenheit mit den Agenturleistungen und deren Qualität sichtbar. Auch hier können die Aussagen des Kunden als Hinweis auf hohes Vertrauen des Kunden gegenüber der Agentur gesehen werden.

#### **Zusammenfassung**

Mit Hilfe des Fragebogens konnten erste Fragen zur Erfahrung und zur Entscheidungskompetenz der Kunden beantwortet werden. So kann bei allen Kunden ein gewisses Verständnis und Vorwissen hinsichtlich der Zusammenarbeit mit einer Werbeagentur vermutet werden. Die Erhebung der Kundenzufriedenheit sollte grundsätzlich Informationen zur Beschaffenheit der Dienstleistungsbeziehung und erste Hinweise auf Probleme in der Beziehung geben. Hier zeigte sich, dass drei der Kunden sehr zufrieden mit den Leistungen der Agentur sind und ein Kunde mittelmäßig zufrieden. Vor allem konnte herausgefunden werden, dass keine der untersuchten Beziehungen durch starke Unzufriedenheit geprägt ist. Rückschlüsse auf das Vertrauen in der Beziehung können hier nur als Annahmen formuliert werden und werden durch die Interviewaussagen einer zusätzlichen Prüfung unterzogen.

### **4.4.2 Ergebnisse der Interviews**

#### **1. Fehlendes Vertrauen**

Im Folgenden wird dargestellt, ob fehlendes Vertrauen als Problem zu Spannungen zwischen Werbeagentur und Kunde führt. Dabei wird vor allem der *Kundenzufriedenheit* sowie den bisher gemachten *Erfahrungen* Beachtung geschenkt.

**Agentursicht** Schwierigkeiten, die im Rahmen des Problems fehlenden Vertrauens angesprochen wurden, bezogen sich vor allem auf die mangelnde Anerkennung der fachlichen Kompetenz der Werbeagentur. So wünschen sich die Mitarbeiter der Agentur, dass die Kunden sich mehr von ihrer Kompetenz bzw. ihrem Beruf überzeugen lassen sollten und der Agentur mehr Vertrauen hinsichtlich der Qualität ihrer Leistung entgegen bringen sollten (G, AI 3, S. 11, Z. 1–7).

Des Weiteren wurde angesprochen, dass manche Kunden sich grundsätzlich besser bei der Werbeagentur aufgehoben fühlen und somit auch vertrauensvoller sind. Andere Kunden wiederum skeptischer sind und dann auch häufiger bei der Arbeit der Agentur mitreden wollen (G, AI 3, S. 15, Z. 29–33).

Hinsichtlich der Kundenzufriedenheit äußerte die Agentur, dass bei hoher Zufriedenheit die Kunden meist der Agentur Fehler verzeihen. Jedoch bei Unzufriedenheit werden sie ständig weitere Nachforderungen stellen, da sie das Gefühl haben zu wenig bekommen zu haben (O, AI 2, S. 19, Z. 3–9). Das Thema gemeinsame Erfahrung wurde im Rahmen der Agenturinterviews nicht explizit angesprochen.

#### **Schlussfolgerung Agentursicht**

Aus den Aussagen der Werbeagentur geht hervor, dass manche Kunden durchaus skeptisch gegenüber der Agentur sind, was dazu führt, dass diese sich stärker in den Kompetenzbereich der Agentur einbringen. Die Tatsache, dass die Werbeagentur sich mehr Anerkennung ihrer fachlichen Kompetenz wünscht, so dass der Kunde sie mehr „machen lässt“ (G, AI 3, S. 11, Z. 1–7), lässt vermuten, dass mangelnde fachliche Anerkennung und das daraus resultierende fehlende Vertrauen des Kunden ein Problem zwischen Kunde und Agentur darstellt. Nach Auffassung der Mitarbeiterin G kann dieses Vertrauen erst im Rahmen einer längeren Zusammenarbeit entwickelt werden, was wiederum bestätigt, dass die Dauer der Zusammenarbeit zu mehr Vertrauen in der Beziehung führt. Allerdings wurden wenig konkrete Beispielfälle aus der Praxis genannt, so dass sich die Aussagen der Agentur hinsichtlich der Problemdimension Vertrauen eher auf allgemeine Aussagen beziehen.

**Kundensicht** Die Kunden äußerten im Allgemeinen, dass sie zufrieden mit den Leistungen und dem Service der Werbeagentur seien. Allerdings bemängelte *Kunde W*, wie bereits im Fragebogen deutlich wurde, das fehlende Engagement und die fehlende Initiative der Werbeagentur sich mehr mit seinem Produkt auseinander zu setzen. Dies sei auch ein Grund, warum die Entwürfe der Werbeagentur manchmal nicht ganz seinen Vorstellungen entsprechen. Auch *Kunde Z* äußerte Kritik, da beim vergangenen Auftrag nicht das Ergebnis erzielt wurde, das er erwartet hatte.

Hinsichtlich der Erfahrung mit der Werbeagentur gab *Kunde B* an, schlechte Erfahrungen im Bereich Kostenabrechnung gemacht zu haben, so dass er sich jetzt teilweise selbst um die Produktion der Werbemittel kümmert. In Bezug auf vorher gemachte Er-

fahrungen mit anderen Werbeagenturen äußerte *Kunde W*, dass diese eher unprofessionell waren und er häufig den Vermittler spielen musste (W, KI 3, S. 9, Z. 4–7). Auch *Kunde B* gab an, schlechte Erfahrungen mit vorherigen Werbeagenturen gemacht zu haben (B, KI 1, S. 19, Z. 9–11).

#### **Schlussfolgerung Kundensicht**

Besonders aus den bisher gemachten Erfahrungen der Kunden wird deutlich, ob Vertrauen in der Beziehung vorhanden ist oder fehlt. So wurde aus den Aussagen von *Kunde Z*, der negative Erfahrungen beim letzten Auftrag gemacht hatte, deutlich, dass er nicht in die Kompetenz der Agentur für den nächsten Auftrag vertraut: „(...) wenn ich jetzt nochmal so'n Flyer brauch, da wird's mir jetzt schon Angst und Bange (...)“ (Z, KI 4, S. 16, Z. 11f.). So zeigte sich bei *Kunde B*, der ebenfalls schlechte Erfahrungen mit der Werbeagentur gemacht hat, dass deutliches Misstrauen hinsichtlich der Abrechnung von Kosten vorhanden ist: „ich traue da der Agentur nicht so ganz, ob, obwohl sie, obwohl ich's eindeutig untersagt hab, nicht auf dieser zu Basis verhandeln.“ (B, KI 1, S. 18, Z. 26–29). Ob Misstrauen aufgrund vorheriger negativer Erfahrungen mit anderen Werbeagenturen vorliegt, konnte allerdings nicht nachgewiesen werden.

Hinsichtlich der Kundenzufriedenheit ist bei *Kunde G* erkennbar, der angab sehr zufrieden mit der Werbeagentur zu sein, dass er sehr loyal gegenüber der Werbeagentur ist. So betonte er im Interview mehrere Male, dass Probleme in der Vergangenheit nicht durch die Werbeagentur entstanden sind, sondern eher auf ihr Verhalten zurück zu führen sind. Dies lässt vermuten, dass eine hohe Vertrauensbasis in der Beziehung zwischen *Kunde G* und der Werbeagentur vorherrscht. Die Tatsache, dass *Kunde G* bisher am längsten mit der Agentur zusammenarbeitet, unterstreicht dies ebenfalls.

#### **Zusammenfassung fehlendes Vertrauen**

Die Aussagen der Agenturmitarbeiter und der Kunden machen deutlich, dass aufgrund von Erfahrungen und der Zufriedenheit der Kunden zwar Annahmen über fehlendes Vertrauen in der Beziehung gemacht werden können, jedoch nur schwer feststellbar ist, ob dies wirklich in der praktischen Zusammenarbeit zutrifft. Das Konstrukt Vertrauen erwies sich als äußerst schwer operationalisierbar, das von vielen unterschiedlichen Faktoren beeinflusst wird. Dennoch kann festgestellt werden, dass negative Erfahrungen in der Agentur-Kunden-Beziehung ein starkes Indiz für Misstrauen sind, wie aus den Aussagen von *Kunde B* deutlich wurde. Allerdings lassen sich kaum pauschale Aussagen über das Vorhandensein von Vertrauen in der Beziehung machen. Stattdessen zeigte sich bei den Kunden, dass Misstrauen oder mangelnde Anerkennung der fachlichen Kompetenz sich stets nur auf bestimmte Sachverhalte in der Zusammenarbeit beziehen. So kann dennoch zusammenfassend gesagt werden, dass fehlendes Vertrauen in den untersuchten Beziehungen erkennbar war, so dass auch diese Problemkategorie als bestätigt gelten kann.

## 2. Wissensasymmetrie

Nachfolgend wird dargestellt ob und wie stark die Zusammenarbeit zwischen Werbeagentur und werbungstreibendem Unternehmen durch die aus der Experten- und Laienrolle resultierende Wissensasymmetrie beeinflusst wird. Die Probleme können dabei aufgrund *unterschiedlicher kognitiver Bezugssysteme*, d.h. aufgrund fehlendem Fachwissen und fehlender Erfahrung des Kunden, sowie aufgrund *mangelnder Wissenskommunikation* zwischen Agentur und Kunden auftreten.

**Agentursicht** Hinsichtlich des Vorhandenseins unterschiedlicher kognitiver Bezugssysteme zeigte sich aus Sicht der Agentur, dass es für die Zusammenarbeit zwischen Werbeagentur und Kunde einen deutlichen Unterschied macht, ob es sich beim Kunden um einen „Fachmann“ oder einen „Quersteinsteiger“ (K, AI 1, S. 14, Z. 34–39) handelt. Die Kompetenz und das Wissen des Kunden sind für die Agentur vor allem am Anfang der Zusammenarbeit erkennbar, wenn es um die Bereitstellung des Briefings oder wie in diesem Fall um die Vorgaben zu einer Internetseite geht:

*„(...) also wenn er gut strukturiert ist, der Kunde, gibt er uns in der Regel die Struktur vor, oder 'ne Wunsch-Struktur, sag ich mal, die oft auch auf der Struktur von der alten website basiert, sag ich mal so. Das ist dann halt oft schwierig, weil eigentlich der Kunde ja kein Fachmann ist (...).“ (O, AI 2, S. 4, Z. 16 – 19)*

So gibt es insgesamt im Online-Bereich mehr Schwierigkeiten hinsichtlich fehlenden Wissens des Kunden. Aufgrund der „technologischen Sachen“ und den vielen Fachbegriffen (...), die man aber auch irgendwie nennen muss“ (K, AI 1, S. 13, Z. 30–40), gibt es mehr Rückfragen von Kundenseite (ebd.). Ein weiteres Problem, das im Zusammenhang unterschiedlicher kognitiver Bezugssystemen zwischen Agentur und Kunde genannt wurde, ist die mangelnde Fähigkeit des Kunden sein Problem bzw. seinen Kommunikationsbedarf passend für die Agentur zu verbalisieren.

*„Und manche können sich selber nicht so ausdrücken, dass wir's verstehen können. Das mag jetzt an denen oder an uns liegen, aber bei manchen gibt's die Diskrepanzen schon, dass wir uns da einfach missverstehen.“ (K, AI 1, S. 12, Z. 17–21)*

Die Verständigungsprobleme haben zur Folge, dass Korrekturen falsch verstanden werden (G, AI 3, S. 5, Z. 21–23) oder dass Entwürfe in die falsche Richtung gestaltet werden als es der Kunde kommuniziert hat (G, AI 3, S. 13, Z. 1–4).

Fehlende Erfahrung und fehlendes Wissen haben ebenfalls Einfluss auf die Erwartungen des Kunden. Demnach hat ein Kunde, der nicht vom Fach ist und der nicht schon „(...) seit 20 Jahren Marketing macht“ (O, AI 2, S. 20, Z. 37f.), zu hohe Erwartungen an den Werbeerfolg der Kommunikationsmaßnahmen. Mitarbeiter O meint hier, dass Erwartungen dieser Art immer enttäuscht werden müssen (ebd., S. 35–40). Hingegen haben größere Kunden mehr Verständnis wie die Zusammenarbeit mit Kunden abläuft (K, AI 1, S. 22, Z. 27–30).

Die *mangelnde Transparenz* des Agenturprozesses wurde ebenfalls von der Agentur angesprochen. Laut Aussage von Mitarbeiter O liegt die Schwierigkeit in der Zusammenarbeit mit dem Kunden als Laien darin, dass dieser die Prozesse der Werbeagentur nicht nachvollziehen kann, da diese für ihn abstrakt bleiben:

*„Die [die Kunden, Anm. JH] denken halt, die rufen an ‚Ich brauch eine Anzeige.‘, dann gehen wir an den Anzeigenautomaten, es macht ‚Schwupp!‘, nach einer halben Stunde fällt hier die Anzeige heraus und dafür soll er 700 Euro bezahlen, weil das für ihn abstrakt bleibt, was hier alles passiert (...).“ (O, AI 2, S. 14, Z. 32–36)*

Mitarbeiter O sieht einen Grund für die mangelnde Transparenz in der fehlenden Kommunikation dieses Prozesses (AI 2, S. 14, Z. 23–25). Allerdings versucht die Agentur, besonders bei größeren Online-Projekten, dem Kunden gewisse Arbeitsschritte und notwendige Kommunikationsmaßnahmen in einem gemeinsamen Termin zu erklären und dadurch nachvollziehbar zu machen (AI 1, S. 13, Z. 38–40).

### **Schlussfolgerung Agentursicht**

Aus den Aussagen der Werbeagentur ist deutlich hervorgegangen, dass die unterschiedlichen kognitiven Bezugssysteme von Agentur und Kunde und die damit einhergehende Wissensasymmetrie zu Konflikten in der Zusammenarbeit führen. Vor allem das fehlende Fachwissen und die fehlende Erfahrung des Kunden haben zur Folge, dass der Kunde sein Problem nicht für das Bezugssystem der Werbeagentur passend formulieren kann, was zu einer Erschwerung des Wissenstransfers zwischen beiden führt. So werden Anweisungen und Korrekturen des Kunden von der Agentur missverstanden, was letztendlich unbefriedigende Arbeitsergebnisse und Mehraufwände mit sich bringt, die wiederum extra Kosten verursachen (G, AI 3, S. 13, Z. 1–5). Gleichzeitig bleibt die Arbeit der Werbeagentur aufgrund mangelnder Transparenz der Arbeitsabläufe für den Kunden abstrakt. Durch sein fehlendes Wissen und fehlende Erfahrung wie eine Werbeagentur arbeitet, zeigen sich Unsicherheitsprobleme besonders bei der Beurteilung der Ergebnisse der Agentur, was durchaus zu fehlendem Verständnis hinsichtlich der entstandenen Kosten führen kann:

*„Aber wenn wir jetzt für A. eine Anzeige machen und da ist noch nicht mal klar wie das Logo aussehen soll und welche Farben und Frau B. weiß es erst recht nicht welche Farben, was und wie und dann wird die nie verstehen, warum wir für eine Anzeige irgendwie sechs Stunden brauchen und warum die dann 850 Euro kostet oder so. (...) Und weil man es ihr nicht kommunizieren kann.“ (O, AI 2, S. 15, Z. 20–25).*

Dieses Unsicherheitsproblem zeigt sich ebenfalls bei der Präsentation der Ergebnisse. Aufgrund mangelnder Beurteilungsfähigkeit der Entwürfe der Werbeagentur, lässt sich der Kunde bei der Entscheidungsfindung oft nur von seinem persönlichen Geschmack leiten. Dies führt dazu, dass so lange weitere Vorschläge gemacht werden müssen, bis der Kunde zufrieden ist. Gleichzeitig bedeutet dies jedoch oft, dass der am Ende ent-

standene Entwurf nicht mehr in das anfangs entwickelte Kommunikationskonzept passt (K, AI 1, S. 10, Z. 23–35). Hier könnte man vermuten, dass dies nicht nur eine Folge der mangelnden Beurteilungsfähigkeit des Kunden ist, sondern der Kunde das gesamte Kommunikationskonzept der Werbeagentur aufgrund fehlenden Fachwissens nicht voll nachvollziehen kann und somit auch nicht weiß welche Entwürfe am besten sein zu seiner Aufgabenstellung bzw. seinem Problem passen. Die Frage in wie weit die Agentur versucht die Wissensasymmetrie mittels aktiver Wissenskommunikation zu überbrücken, wird am Ende nach Berücksichtigung der Kundenaussagen erörtert.

**Kundensicht** Die befragten Kunden verfügen alle über unterschiedlich stark ausgeprägtes Vorwissen und Erfahrungen. Während *Kunde W* selber aus dem IT-Bereich kommt und weiß welche Arbeitsschritte in einer Werbeagentur ablaufen (W, KI 3, S. 3, Z. 7–9), verfügt *Kunde Z* über keinerlei Vorwissen und Erfahrung (Z, KI 4, S. 22, Z. 15–17). Hinsichtlich der Verständlichkeit der Angebote und Rechnungen als Transparenz der Arbeitsschritte gaben alle Kunden an, dass diese nachvollziehbar und gut strukturiert seien, wenn auch nicht immer alle einzelnen Posten erkennbar wären (B, KI 1, S. 4, Z. 25–29). Dennoch kommt es vor, dass Kunde B immer wieder bei Abrechnung des Projekts einzelne unklare Leistungen abfragen muss (B, KI 1, S. 5, Z. 29–35). Auf die Frage, ob die Werbeagentur ausreichend Information, die zu einer besseren Transparenz der Arbeitsabläufe führen, vermitteln, stimmte die Mehrheit der Kunden zu. Vor allem hinsichtlich entstehender Kosten fühlten sich alle gut informiert. Allerdings äußerten alle Kunden bis auf *Kunde W*, dass sie nicht unbedingt mehr Information während dem Auftrag bräuchten. Stattdessen werden wie bei *Kunde G* die meisten Informationen zum Projekt am Anfang ausgetauscht (G, KI 2, S. 5, Z. 21f.). So interessierte es die *Kunden G, B* und *Z* während der Zusammenarbeit weniger welche einzelnen Schritte die Werbeagentur durchführt. Für *Kunde Z* zählt in diesem Zusammenhang nur das Endergebnis (Z, KI 4, S. 3, Z. 9f.). *Kunde W* hingegen äußerte, dass er sich bei manchen Schritten zusätzliche Information wünschen würde, vor allem im Bereich Kreation.

*„Ja, dass man ein paar Gedanken zu Texten oder zu Bildern mitbekommt, dass man mitbekommt, das würde mir auch helfen, wenn ich weiß wie wird dort gedacht? Mit welchen Überlegungen wird dran gegangen, wenn ich dann weiß, okay, bei der und der Überlegung wird, dies und jenes Bild auszuwählen, ist man von dem Gedanken ausgegangen.“ (W, KI 3, S. 7, Z. 15–17)*

#### **Schlussfolgerung Kundensicht**

Die Schilderung der Zusammenarbeit am Anfang des Interviews gab bei den Kunden Hinweise auf den jeweiligen Wissensstand und den Erfahrungsschatz. Vor allem bei *Kunde B* war aufgrund der Detailliertheit der Prozessbeschreibung und der Wortwahl erkennbar, dass er fachliches Vorwissen und Erfahrung in die Beziehung mitbringt. Dennoch bleiben für ihn bestimmte Zusammenhänge bei der Erstellung der Dienstleistungen abstrakt, so dass häufig bei Rechnungsstellung Diskussionen hinsichtlich der

erbrachten Leistungen entstehen (B, KI 1, S. 5, Z. 29–35). Allerdings besteht bei der Mehrheit der Kunden nicht das Bedürfnis, dass die Agentur etwas gegen die mangelnde Transparenz der Arbeitsschritte unternimmt und sie beispielsweise stärker mit Information zum Auftrag versorgt. Dies hat zur Folge, dass der Kunde kaum Wissen generieren kann und die Wissensasymmetrie auch nach längerer Zusammenarbeit erhalten bleibt. So waren hinsichtlich der Beurteilung der Agenturleistung Unsicherheitsprobleme bei den meisten Kunden erkennbar. Aufgrund fehlenden Wissens und daraus folgend fehlender objektiver Bewertungskriterien lassen sich viele Kunden bei Präsentation der Entwürfe lediglich vom „optischen Bild“ (G, KI 2, S. 7, Z. 35) leiten. Des Weiteren bestätigte sich, dass aufgrund der unterschiedlichen kognitiven Bezugssysteme, die Kunden Schwierigkeiten haben, ihre Vorstellungen für die Agentur passend zu verbalisieren. Dies ging vor allem aus den Äußerungen von *Kunde W* hervor, der ein Problem in seinen unpräzisen Vorgaben sah (W, KI 3, S. 6, Z. 5f.).

### **Zusammenfassung Wissensasymmetrie**

Betrachtet man die Äußerungen von Werbeagenturmitarbeitern und Kunden, wird deutlich, dass das Problem der Wissensasymmetrie in der Beziehung zwischen Werbeagentur und Kunde vorliegt. Allerdings kann festgestellt werden, dass das Problem von den Akteuren unterschiedlich wahrgenommen wird. Während die Agentur große Schwierigkeiten darin sieht, dass der Kunde kein Fachmann ist, ist sich der Kunde zwar seines fehlenden Wissens bewusst, sieht darin aber kein Problem. Was sich ebenfalls darin zeigt, dass sich die meisten Kunden keine Informationen über die laufenden Arbeitsschritte wünschen. Dies hat zur Folge, dass die mangelnde Transparenz der Arbeitsabläufe aufgrund einer fehlenden Wissenskommunikation zwischen den Beteiligten erhalten bleibt. Auch das Fehlen objektiver Bewertungskriterien bei der Beurteilung der Agenturleistungen wird von den Kunden nicht als Unsicherheit empfunden, da sie sich hier einfach von ihren persönlichen Vorstellungen leiten lassen. Jedoch kann dies, wie bereits oben erwähnt, dazu führen, dass die Endergebnisse nicht mehr in das anfangs entwickelte Konzept passen und somit vielleicht nicht die gewünschte Kommunikationslösung erzielt werden kann. Des Weiteren konnte gezeigt werden, dass die Formulierung eines guten Briefings, das die Grundlage der Zusammenarbeit darstellt, sich aufgrund der unterschiedlichen kognitiven Bezugssysteme als äußerst schwierig gestaltet. Mehraufwände und unbefriedigende Ergebnisse können hier als Folge in der Zusammenarbeit auftreten.

### **3. Problematische Rolleneinflüsse**

In wie weit Probleme aufgrund der unterschiedlichen Rollen innerhalb der Dienstleistungsbeziehung auftreten, wird im Folgenden dargestellt. Hierbei waren besonders unterschiedliche Rollenwahrnehmungen sowie die Rollenklarheit in der Interaktion von Interesse. Wie bereits bei der vorherigen Problemdimension werden auch hier erstmal



die einzelnen Rollenverständnisse und Rollenerwartungen beider Befragtengruppen aufgezeigt, um anschließend im Rahmen der Zusammenfassung mögliche Diskrepanzen darzustellen.

**Agentursicht** Das Rollenverständnis der Werbeagentur wird stark geprägt vom Bild des professionellen Dienstleisters, der nicht nur als „Handlanger“ (K, AI 1, S. 18, Z. 10–20; K, AI 1, S. 20, Z. 9–15) Anweisungen ausführt, sondern sich selber mit seinen Kompetenzen strategisch einbringen kann (ebd.). Mitarbeiter O sieht die Werbeagentur aufgrund ihres Fachwissens als „die beste Form der Unternehmensberatung“ (O, AI 2, S. 16, Z. 38–40). Zusätzlich versteht sich die Werbeagentur als „der kreative Umsetzer der Ideen“ (K, AI 1, S. 20, Z. 20–27). Die Rollenerwartung an den Kunden beinhaltet vor allem, dass dieser sich inhaltlich durch konkrete Vorgaben sowie Kommunikation seiner Strategie einbringt (O, AI 2, S. 21, Z. 3–7). Allerdings erwartet die Agentur, dass der Kunde ihr auch die Chance gibt, ihr Know-How einbringen zu können (O, AI 2, S. 18, Z. 23–38). Für Mitarbeiter O verhält sich der ideale Kunde folgendermaßen:

*„Der ideale Kunde, der sagt dir was er will und er kann das auch sagen, das ist ja auch ganz wichtig, dass, viele glauben sie müssen dir schon irgendein’ Schmarrn erzählen, damit du bloß nicht auf die Idee kommst irgendwie eigenständig zu denken und dann kannst du eigentlich keinen Mehrwert einbringen. Also der ideale Kunde weiß was er will und lässt sich aber belehren.“* (O, AI 2, S. 17, Z. 23–27)

Des Weiteren erwartet die Agentur, dass auch der Kunde sich an Termine und Abmachungen hält, da sonst das Projekt ins Stocken gerät (K, AI 1, S. 19, Z. 24–32).

Bezüglich der Rollenverteilung zwischen Werbeagentur und werbungstreibendem Unternehmen sieht die Agentur sich als Experte im gesamten Prozess, die den Kunden gleich zu Beginn stark anleitet (O, AI 2, S. 4, Z. 2–6). Dennoch sehen sie den Kunden als aktiv Mitwirkenden, der als Experte für sein Unternehmen und seine Märkte immer wieder Input in der Zusammenarbeit bringt (K, AI 1, S. 21f. Z. 34–45). Ein Problem, das von allen Agenturmitarbeitern hinsichtlich der Rollenverteilung im Prozess angesprochen wurde, ist dass der Kunde sich vermehrt mit seine Vorstellungen im eigentlichen Kompetenzbereich der Agentur einbringt, was zu zusätzlichen Korrekturschritten führt (G, AI 3, S. 8, Z. 26–32).

*„Es ist halt einfach oft so, dass der Kunde viel zu viel mitredet in dem ganzen Prozess und irgendwelche durch, was weiß ich, zehn Korrekturveränderungen am Schluss ein Produkt entsteht, das, wo du dir dann als (Werbeeigene) sagst, ‚ja also eigentlich kann ich da jetzt nicht mehr unbedingt meinen Namen drunter schreiben‘.“* (G, AI 3, S. 8, Z. 26–32)

Ein möglicher Grund für dieses Phänomen ist nach Aussagen der Agentur die „steigende Technologisierung beim Kunden“ (K, AI 1, S. 22, Z. 32–40), der somit immer mehr selber machen kann und sich dadurch mehr involvieren kann (ebd.). Zusätzlich sehen sie die kreativen Möglichkeiten ihres Berufs als einen weiteren Grund, da „jeder meint er kann’n bisschen da mitreden und will sich da einbringen“ (G, AI 3, S. 8, Z. 38–40).

### Schlussfolgerung Agentursicht

Aus dem Rollenverständnis der Werbeagentur geht deutlich hervor, dass sie ihre Berufsrolle als aktiver Problemlöser und kreativer Ideen-Umsetzer sieht. Dieses Selbstbild beeinflusst stark die Rollenerwartungen der Agentur an den Kunden. So erwartet sie von ihm, dass er sich zwar mit seinem Wissen durchaus einbringt, ihr jedoch auch die Möglichkeit gibt ihre Kompetenzen einsetzen zu können (O, AI 2, S. 18, Z. 23–38; O, AI 2, S. 21, Z. 3–7). Aus den Aussagen ist herauszulesen, dass der Kunde es jedoch häufig nicht zulässt, dass die Agentur ihre Stärken als Experte ausspielen kann. Stattdessen bringt der Kunde sich und seine Vorstellungen vermehrt in das Projekt ein, was wiederum dazu führt, dass die Agentur letztendlich doch nur zum „Umsetzer“ der Kundenanweisungen wird.

*„Ja also, es ist auf jeden Fall in den letzten Jahren deutlich, hat das deutlich zugenommen, dass Leute einfach mitsprechen, dass der Kunde einfach seine eigenen Vorstellungen umgesetzt haben möchte. Dass du eigentlich keine Werbeagentur mehr bist, die Designarbeit leistet, sondern du bist quasi nur noch ein Dienstleister, der irgendwas gesagt bekommt, wo er was hinsetzen soll. Also das ist schon, hat sich schon verändert, find' ich. Also ich hab' jetzt viele Kun-, ich hab' schon viele Kunden, die einfach das halt dann irgendwie mitreden wollen.“* (G, AI 3, S. 14, Z. 9–15)

Problematisch hierbei ist, dass dies einen Verstoß gegen das Selbstkonzept der Agentur darstellt, was nach Wiswede (2007) als Person-Rolle-Konflikt bezeichnet werden kann. Welche Schwierigkeiten dies für die Zusammenarbeit bringt, wird darin deutlich, dass der Kunde am Ende oft das Gefühl hat, zu viel für das Umsetzen seiner Vorschläge zahlen zu müssen (O, AI 2, S. 21, Z. 3–7; G, AI 3, S. 14f. Z. 34–2).

Das starke Einwirken des Kunden kann als Hinweis für eine unklare Rollenverteilung in der Agentur-Kunden-Beziehung gesehen werden. Die Mitwirkung des Kunden wird durch die Mitarbeiter der Agentur als ein Eindringen in ihren Kompetenz- und Aufgabebereich und damit als einen Verlust ihres Experten-Status empfunden.

*„Und eigentlich ist die Kommunikation Expertensache. Wenn bei denen ein Experte sitzt, ist das okay, aber nicht wenn du halt 'nen Laien hast, der den Experten sagt, wie er es machen soll. Das kann nicht funktionieren.“* (O, AI 2, S. 23, Z. 26 – 28)

Vor allem im Bereich Gestaltung zeigt sich die Mitwirkung des Kunden sehr stark, der allerdings nach Aussage des Mitarbeiters O „(...) nie ein gemeinsamer Prozess sein (...)“ (O, AI 2, S. 23, Z. 6) darf. Dass der Kunde sich zunehmend als Experte in die Zusammenarbeit einbringt, unterstreicht ebenfalls folgende Aussage der Mitarbeiterin K:

*„(...) aber viele sagen halt, „ach, das, das mach' ich selber, das find' ich total spannend, da hab' ich mir-“, die rufen dann auch an und sagen, „ich hab' mir jetzt Photoshop gekauft, ich mach' jetzt noch so'n, so'n Kurs „Design für Nicht-Designer“ und dann geht's los“, und das ist natürlich schwierig.“* (K, AI 1, S. 15, Z. 16 – 21)

Welche Tragweite dieses Problem für die Werbeagentur einnimmt, zeigt sich in ihrer zukünftigen Ausrichtung.

*„Dann meine ich, wir müssen einfach technologisch an gewissen Stellen ganz weit vorne mit dabei sein, weil dort kann ich den Kunden wieder ausbremsen. (...)Also müssen wir immer schauen, dass wir wirklich dort dann noch Leistungen erbringen, wo's ziemlich kompliziert ist oder wo's auch wirklich anspruchsvoll ist, aber das unterscheidet uns dann halt wieder, so dass der Kunde doch sieht, „aha, das haben die wirklich drauf, aber das kann ich selber gar nicht“ und das ist, glaub' ich so der Weg, wo's hingehen muss, weil das wird immer noch mehr werden.“ (K, AI 1, S. 23, Z. 14–18)*

Hieraus wird deutlich, dass die Werbeagentur aufgrund mangelnder Rollenklarheit ihre fachliche Kompetenz durch ständige Verbesserung unter Beweis stellen muss, um so eine klare Abgrenzung ihrer Rolle herbeizuführen.

**Kundensicht** *Kunde W* und *Kunde Z* gaben beide an, dass sie ihre Rolle als denjenigen sehen, der „(...) die Rechnung bezahlen muss (...)“ (W, KI 3, S. 10, Z. 26–28). *Kunde W* äußerte zusätzlich, dass er sich „(...) als Initiator, als Auftraggeber (...)“ (W, KI 3, S. 10, Z. 26–28) in der Zusammenarbeit sieht, der die ersten Ideen an die Werbeagentur heranträgt. *Kunde G* bezeichnete seine Rolle als Experte für seinen Bereich, der die notwendigen Informationen zur Verfügung stellt (G, KI 2, S. 20, Z. 18). *Kunde B* äußerte ein ähnliches Rollenverständnis wie *Kunde G*.

Hinsichtlich der Rollenerwartung an die Werbeagentur gaben alle Kunden an, dass sie eine volle Betreuung von der Werbeagentur erwarten, so dass sie sich um nichts kümmern müssen. Des Weiteren erwarten die Kunden, dass die Werbeagentur kreative Ideen einbringt. So sehen alle Kunden die Werbeagentur als Experte, der sein Wissen und sein kreatives Können in den Auftrag einbringen soll. *Kunde G* nannte außerdem, dass er die Agentur als „Strategieberater“ (G, KI 2, S. 15, Z. 27) mit Werbe-Know-How sieht, der ihn im Sinne einer Full-Service-Agentur in unterschiedlichen Bereichen betreuen kann.

#### **Schlussfolgerung Kundensicht**

Die Aussagen der Kunden machen deutlich, dass alle über klare Rollenverständnisse und Rollenerwartungen an die Werbeagentur verfügen. So stellte sich heraus, dass die Erwartungen der einzelnen Kunden an das Verhalten der Werbeagentur weitgehend übereinstimmten. Hier wurde besonders deutlich, dass die Werbeagentur als Profi eine umfassende und professionelle Betreuung liefern soll. Schließlich haben die Kunden die Werbeagentur aus dem Grund beauftragt, damit sie ihm die Arbeit abnimmt. Des Weiteren war allen Kunden wichtig, dass die Werbeagentur kreative Ideen einbringt. *Kunde Z* sagte in diesem Zusammenhang jedoch, dass er durchaus die Einbringung kreativer Ideen erwartet, er aber dennoch seine Vorstellungen umgesetzt haben möchte, da er hier meist genau weiß was er will (Z, KI 4, S. 1f. Z. 37–1). Hieraus lassen sich mögliche

Probleme in der Rollenverteilung zwischen *Kunde Z* und der Werbeagentur erkennen. Allerdings gab er an, dass er aus dem Grund eine Werbeagentur beauftragt habe, da er als Laie nicht, dass notwendig Wissen und Können habe (Z, KI 4, S. 15, Z. 24–26). Dies spricht wiederum für eine Anerkennung des Experten-Status. Auch *Kunde B* und *Kunde G* sehen die Werbeagentur als Experten, in dessen Bereich sie sich nicht einmischen wollen. Dies spricht für eine klare Rollenverteilung in beiden Agentur-Kunden-Beziehungen. Vor allem *Kunde B* sieht die Gestaltung als einen klaren Kompetenzbereich der Werbeagentur (B, KI 1, S. 15, Z. 6–7). Die Aussagen von *Kunde W* lassen keine so klare Rollenverteilung vermuten. Er wünscht sich beispielsweise mehr Zwischenergebnisse seines Auftrags, da er sich hier besser einbringen könnte und der Agentur sagen könnte, ob der Entwurf in die richtige Richtung geht (W, KI 3, S. 13, Z. 14–20).

#### **Zusammenfassung problematische Rolleneinflüsse**

Vergleicht man die jeweiligen Selbst- und Fremdbilder der Werbeagentur und der Kunden miteinander werden Diskrepanzen erkennbar, was deutlich macht, dass problematische Rolleneinflüsse ein Problem in der Agentur-Kunden-Beziehung darstellen können. So zeigt sich bei *Kunde Z*, dass sein Rollenverständnis des bezahlenden Auftraggebers, der sich nicht aktiv in die Beziehung einbringen möchte den Rollenerwartungen der Werbeagentur, die vom Kunden eine gewisse Mitwirkung erwartet, widerspricht. Auf der anderen Seite entspricht die Rollenerwartung von *Kunde Z* an die Agentur als „Umsetzer“ seiner Ideen nicht dem Rollenverständnis der Werbeagentur, die sich mehr als Stratege und Entwickler sieht und nicht nur als Handlanger. Hingegen stimmen die Rollenwahrnehmungen bei *Kunde G* und der Werbeagentur überein.

Hinsichtlich der Klarheit der Rollenverteilung konnten die von den Agenturmitarbeitern beschriebenen Konflikte bei den Kunden nicht klar nachgewiesen werden. Es wurde lediglich deutlich, dass in den Agentur-Kunden-Beziehungen von *Kunde B* und *Kunde G* unklare Rollenverteilung kein Problem darstellt. So sehen sich beide als Experten in ihrem Bereich, die auf der einen Seite Informationen für die Werbeagentur bereitstellen. Jedoch auf der anderen Seite im werbetechnischen Bereich die Kompetenz der Agentur als Experte anerkennen und sich hier nicht einbringen wollen.

#### **4. Heterogene Ziele**

Nachdem problematische organisationale Einflüsse von Kundenseite auf die Zusammenarbeit mit der Werbeagentur aufgezeigt wurden, werden nun auf die Ziele von Werbeagentur und Kunde eingegangen. Nach einer ersten Darstellung der jeweiligen *Interessen* beider Akteure und deren *Erwartungen an die Agenturleistung* sowie mögliche sich daraus ergebende Schwierigkeiten, werden in der Zusammenfassung von Kunden- und Agentursicht Diskrepanzen und daraus resultierende Folgen herausgearbeitet.

**Agentursicht** Bei der Ausführung eines Auftrags hat die Werbeagentur vor allem im Designbereich die Erwartung, dass das Endprodukt ihrer „Linie“ (K, AI 1, S. 18, Z. 27–33) und ihrer „Art, wie [sie] Design verstehen oder auch Kreativität verstehen“ (ebd.) entspricht. Laut Mitarbeiterin K werden dem Kunden keine Entwürfe gezeigt, die nicht ihren Erwartungen entsprechen (K, AI 1, S. 11f, Z. 31–2). Eine weitere Erwartung an den Auftrag ist, dass er die Werbebotschaft des Kunden transportiert und dabei aber auch dem Kunden von der Gestaltung her gut gefällt (G, AI 3, S. 10, Z. 8–13). Mitarbeiterin G äußert sich hierzu wie folgt:

*„Ja, er muss den Zweck erfüllen, dass er die Werbebotschaft transportiert und dem Kunden gefällt. Also es geht weniger um, um die Umsetzung, dass ich irgendwie was Wunderschönes mache, was mir gefällt, sondern es muss dem Kunden gefallen. (...) Und dann halt einfach auch die Botschaft richtig rüberbringt über's Design.“* (G, AI 3, S. 10, Z. 8–13).

So hat Kreativität zwar durchaus einen hohen Stellenwert bei der Umsetzung der Aufträge, aber bildet nicht das Hauptaugenmerk der Werbeagentur (AI 1, S. 19, Z. 2–12). Als *Interessen*, im Sinne langfristiger Ziele, nannte die Werbeagentur „Wachstumsziele“ (K, AI 1, S. 16, Z. 13–20), die eine Gewinnmaximierung mit sich bringen sollen. Der Fokus ist hierbei vor allem auf die Gewinnung neuer Kunden mit höherem Werbeetat gerichtet (K, AI 1, S. 16, Z. 18–21). Weitere genannte Ziele waren die Erhaltung des bestehenden Kundenstamms (G, AI 3, S. 7, Z. 34f.), die Steigerung des Bekanntheitsgrad der Agentur (K, AI 1, S. 17, Z. 15f.) sowie die umfassende Betreuung der Kunden im Sinne einer Full-Service-Agentur (O, AI 2, S. 12, Z. 21f.).

#### **Schlussfolgerung Agentursicht**

Aus den Aussagen der Agenturmitarbeiter geht deutlich hervor, dass sie sich bei der Erstellung ihrer Leistungen von eigenen Erwartungen und Interessen leiten lässt. Dennoch ist es den Mitarbeitern wichtig, eine „zielgruppenorientierte und kundenorientierte Lösung zu finden, die [ihren] Kunden bei seinen Prozessen optimal unterstützt (...)“ (K, AI 1, S. 19, Z. 7–9). So konnte der in der Literatur häufig erwähnte Konflikt „Kreativität versus Kundennutzen“<sup>32</sup> nicht bestätigt werden und wurde stattdessen durch alle drei Aussagen der Agenturmitarbeiter widerlegt (K, AI 1, S. 19, Z. 2–12; O, AI 2, S. 19, Z. 18–25; G, AI 3, S. 10, Z. 8–13). Trotz allem müssen die Leistungen der Werbeagentur ihrer eigenen Linie, das heißt ihrem speziellen Qualitätsanspruch entsprechen, den sie stets versucht einzuhalten. Dass dies einen Zielkonflikt für die Beziehung in sich birgt, unterlegt die in diesem Zusammenhang gefallene Aussage der Mitarbeiterin K:

*„Also grundsätzlich muss er natürlich unserem, sollte er unseren Erwartungen im Designbereich entsprechen, was manchmal schwierig ist. Das heißt wir, glaub' ich, müssen uns schon immer wieder bemühen, dass wir uns nicht zu weit von unserer Linie abbringen lassen, sondern eben den Stil, den wir haben oder*

<sup>32</sup> siehe Kapitel 3.1.4

*die Art, wie wir Design verstehen oder auch Kreativität verstehen wirklich so umsetzen, wie's am Anfang gedacht war und uns nicht da vom Kunden extrem weit wegtreiben lassen. Das ist ein Thema, das ist auch, ja könnt' auch noch besser sein.“ (K, AI 1, S. 18, Z. 27–33)*

Eine genannte Folge hieraus ist, dass die Vorstellungen der Agentur nicht den Vorstellungen des Kunden entsprechen, so dass weitere Entwürfe erstellt werden müssen und somit wieder extra Aufwand für die Werbeagentur entsteht (K, AI 1, S. 11, Z. 3–8).

Des Weiteren konnte die Gewinnmaximierung als ein klares Ziel der Werbeagentur gezeigt werden. Dies versucht die Werbeagentur vor allem über Neukundengewinnung zu erzielen. Mitarbeiterin K äußerte hier, dass vor allem Projekte, mit denen sich die Agentur besonders gut nach außen präsentieren kann, wichtig sind, um neue Kunden zu akquirieren (K, AI 1, S. 8, Z. 17f.). Dies weist darauf hin, dass der anfangs angenommene Zielkonflikt zwar nicht hinsichtlich besonders kreativer Arbeiten bestätigt werden konnte, dennoch die Agentur über ihre bisherigen Projekte gute Referenzen und daraus folgend eine gute Reputation zu erreichen versucht. Hieraus wird deutlich, dass durchaus eigene Interessen auf Seiten der Agentur vorliegen, die zu opportunistischem Verhalten führen könnten. So wird geprüft in wie weit die Interessen der Agentur für den Kunden in der Zusammenarbeit spürbar sind.

**Kundensicht** Die Mehrheit der Kunden erwartet von den Agenturleistungen, dass sie den Endverbraucher bzw. die anvisierte Zielgruppe erreichen, was wiederum zu einer Umsatzsteigerung beim Kunden führt. *Kunde B* beschreibt dies folgendermaßen:

*„Letztendlich macht man Werbung, um mehr Umsatz zu machen. Und alles andere sind Zwischenschritte. Man will sein Image stärken, man möchte im Gedächtnis des Kunden verankert sein. Man möchte den Kunden informieren, damit der Kunde letztendlich bei einem kauft.“ (B, KI 1, S. 11, Z. 33–36)*

Dies wurde ebenfalls durch die anderen Kunden bestätigt. Bei allen wurde die Gewinnmaximierung durch eine bessere Positionierung am Markt geäußert. *Kunde W* nannte des Weiteren die Ausstattung mit allen nötigen Werbemitteln als Ziel der Zusammenarbeit (W, KI 3, S. 9, Z. 40).

#### **Schlussfolgerung Kundensicht**

Die Aussagen der Kunden machen deutlich, dass das Primärziel auf Kundenseite in der Maximierung des eigenen Nutzens und in der Steigerung des Gewinns liegt. Hinsichtlich der Erwartungen des Kunden an die Agenturleistung ging klar hervor, dass diese eine Wirkung beim Endverbraucher erzielen sollen, das heißt, dass sie sich einen deutlichen Rücklauf erhoffen. Da es hierfür jedoch, aufgrund der schlechten Messbarkeit des Werbeerfolgs, keine Garantie gibt, macht deutlich, dass der Kunde zu hohe Erwartungen an den Auftrag hat, die in den meisten Fällen nicht erfüllt werden können. Dies deckt sich ebenfalls mit der Aussage von Agenturmitarbeiter O im Rahmen der Problemdimension Wissensasymmetrie.

Ein weiterer möglicher Konflikt in Bezug auf die Erwartungen des Kunden war in der Aussage von *Kunde W* erkennbar:

*„Klar, dass das Produkt, dass wir, dass [Name des Unternehmens, Anm. JH], und dass ich mich auf jeden Fall mit dem Produkt identifizieren kann, dass wenn ich den Flyer hinstell und sag, gut der gefällt mir, das ist meins, diesen Zweck muss es auf jeden Fall erfüllen, dass es auf jeden Fall passt, das ist das Wichtigste.“ (W, KI 3, S. 11, Z. 14–18)*

Hier geht deutlich hervor, dass die Leistung der Agentur nicht nur den Endverbraucher ansprechen muss, sondern der Kunde sich ebenfalls mit dem fertigen Produkt identifizieren können muss. Als mögliche Folge lässt sich hier vermuten, dass der Kunde bei der Entscheidung für einen Entwurf der Agentur sich stark von seinem persönlichen Geschmack leiten lässt. Diese Vermutung wird ebenfalls gestützt durch die fehlenden objektiven Beurteilungskriterien des Kunden aufgrund fehlenden Wissens, so dass er sich meist nur auf sein subjektives Empfinden bei der Entscheidungsfindung stützen kann.

Der Zielkonflikt „Kreativität versus Nutzen“ konnte auch durch die Kundenäußerungen nicht nachgewiesen werden. Im Gegenteil, die Kunden gaben an, dass sie eine hohe Kreativität bei einer Werbeagentur erwarten. So empfanden die Kunden, dass die Kreativität der Werbeagentur sich stets mit ihren Vorstellungen vereint.

#### **Zusammenfassung heterogene Ziele**

Im Rahmen der Befragung konnten deutlich heterogene Ziele von Werbeagentur und Kunde nachgewiesen werden. So zeigte sich die in der PAT beschriebene beidseitig angestrebte Gewinnmaximierung deutlich. Der angenommene Zielkonflikt „Kreativität versus Nutzen“ konnte hingegen durch die Aussagen beider Seiten widerlegt werden. Somit konnte kein opportunistisches Verhalten der Agentur im Bereich der Kreativität nachgewiesen werden. Vor allem ist hier von Bedeutung, dass die Kunden auch nicht das Gefühl hatten, die Agentur würde opportunistisch handeln. Dennoch konnte nachgewiesen werden, dass eigene Interesse und Erwartungen an die Agenturleistung der Beteiligten die Zusammenarbeit beeinflussen. So stellte sich heraus, dass innerhalb eines Auftrags der Qualitätsanspruch der Agentur, die erwartete Werbewirkung und die Identifikation des Kunden mit dem Endprodukt, aufeinander treffen. Dies führt zu unterschiedlichen und, wie aus den Agenturaussagen deutlich wurde, gegensätzlichen Vorstellungen, wie das Produkt am Ende aussehen soll. Somit wird deutlich, dass heterogene Ziele ein Problem in der Agentur-Kunden-Beziehung darstellen.

#### **5. Problematische organisationale Einflüsse von Kundenseite**

Ob organisationale Einflüsse auf Kundenseite ein Problem für die Zusammenarbeit zwischen Werbeagentur und werbungtreibendem Unternehmen darstellen, wird im Folgen-

den erörtert. Dabei wird vor allem herausgestellt, ob die *Anzahl der Ansprechpartner* sowie deren *Entscheidungskompetenz* sich negativ auf die Beziehung auswirken.

**Agentursicht** Die *Anzahl der Ansprechpartner* wirkt sich laut Aussage der Mitarbeiterin K vor allem auf den Abstimmungsprozess aus, so dass bei mehr Personen die Wahrscheinlichkeit größer wird, „dass es mehr Korrekturschleifen gibt“ (K, AI 1, S. 11, Z. 8–10). Des Weiteren würde sich die Agentur, wie es bei ihnen selbst gehandhabt wird, einen klaren Ansprechpartner wünschen, „wo man auch drauf vertrauen kann, dass das was der sagt dann auch wirklich zählt. Dass auch nicht dahinter noch fünf sitzen, die dann dem, seine Chefs und die ihm dann in fünf Runden sagen, ‚jetzt wollen’s aber doch anders‘.“ (K, AI 1, S. 14, Z. 28–34). Hieraus wird ebenfalls die Problematik der *mangelnden Entscheidungskompetenz* der Ansprechpartner deutlich.

Ein weiterer Punkt, der aus Agentursicht geschildert wurde, der jedoch im bisherigen Problemmodell nicht berücksichtigt wurde, ist die *Kompetenz der Ansprechpartner*. Dabei wurden die Schwierigkeiten beschrieben, die sich für die Zusammenarbeit ergeben, wenn vom werbungtreibenden Unternehmen nicht ausreichend qualifizierte Ansprechpartner der Agentur als Ansprechpartner zugewiesen werden.

*„Also wir hatten den Fall, wir hatten einen Kunden, das war sogar ein A-Kunde, da ist ‘ne neue Mitarbeiterin gekommen, die eigentlich keinerlei Ahnung von dem ganzen Fachbereich hatte, die dann aber gesagt hat, sie macht das alles selber. Und die ist dann zwar nach eineinhalb Jahren jetzt wieder entlassen worden, aber trotzdem ist es für uns eigentlich der Knick da gekommen. Wir haben das gesehen. Also wir haben schon gesagt, die wird da net’ lang bleiben, aber wir haben da natürlich keine Handhabe.“* (K, AI 1, S. 15, Z. 8–12)

So wurde in diesem Zusammenhang erwähnt, dass aufgrund der mangelnden Kompetenz und dem fehlenden Wissen über den Kommunikationsbedarf des werbungtreibenden Unternehmens die Kommunikation zwischen Werbeagentur und Kunde erheblich erschwert wird. Mitarbeiter O äußerte sich hierzu wie folgt: „(...) die Sekretärin vom Chef weiß nicht bei einer einzelnen Anzeige wie die ins System der Unternehmensstrategie passt. (...) Also, oft ist es halt die Qualifikation, die reicht halt dann nicht aus“ (O, AI 2, S. 23f., Z. 35–2).

#### **Schlussfolgerung Agentursicht**

Das aus der Praxis abgeleitete Problem der organisationalen Einflüsse auf Kundenseite konnte durch die Aussagen der Agenturmitarbeiter bestätigt werden. Es zeigte sich, dass die Anzahl der Ansprechpartner eng verknüpft ist mit der Problematik der mangelnden Entscheidungskompetenz der Ansprechpartner. So führt meist das Fehlen eines konkreten, kompetenten Ansprechpartners dazu, dass mehrere Personen im Projekt mitwirken. Dies hat zur Folge, dass die Entscheidungen des einzelnen in der direkten Zusammenarbeit durch anschließende interne Abstimmungsprozesse mit den anderen Personen im Unternehmen wieder hinfällig werden. Wie sich aus den Aussagen der Agentur heraus



lesen lässt, führt dies zu mehreren Korrekturschleifen und somit zu Mehraufwänden sowie einer zeitlichen Verzögerung des Projekts.

Die zweite, von der Agentur angesprochene Problematik, stellt eine Erweiterung des Problemmodells dar. Die mangelnde Qualifikation der Ansprechpartner könnte dabei eigentlich unter das Problem der Wissensasymmetrie eingeordnet werden. Jedoch zeigte sich, dass die Zusammenarbeit zwar grundsätzlich durch das fehlende Wissen und die fehlende Erfahrung der Ansprechpersonen erschwert wird, dies aber eher auf falsche Stellenbesetzung bzw. Arbeitszuteilung an die falsche Person im Unternehmen zurück zu führen ist. Dennoch unterstreicht dies erneut die Bedeutung der Problemkategorie Wissensasymmetrie für die Zusammenarbeit.

**Kundensicht** Wie bereits aus den Ergebnissen des Fragebogens hervorgegangen ist, handelt es sich bei allen Befragten um die Hauptansprechperson, die alleine die Entscheidungen fällen. Eine Ausnahme bildete *Kunde G*, bei dem es zwei Geschäftsführer gibt die beide in den Auftrag involviert sind. Einer von beiden übernimmt jedoch mehr die Verwaltungsarbeit, während der andere hauptsächlich die Entscheidungen fällt (G, KI 2, S. 3, Z. 37f.). Bei *Kunde B* war der Fall, dass er zwar der Hauptentscheider ist, jedoch bei größeren Aufträgen sich noch die Meinung anderer wichtiger Mitarbeiter sowie seines Geschäftspartners einholt (B, KI 1, S. 8, Z. 32–39). Hinsichtlich mangelnder Kompetenz der Ansprechpartner fielen keine Äußerungen.

#### **Schlussfolgerung Kundensicht**

Hinweise auf Probleme hinsichtlich organisationaler Einflüsse von Kundenseite konnten aus den Aussagen der Kunden nicht entnommen werden. Bei allen Befragten handelte es sich um den bzw. einen der Geschäftsführer, der auch gleichzeitig die Hauptansprechperson für die Werbeagentur ist und somit die Entscheidungen letztendlich fällt. Aufgrund der höchsten Position der Befragten im Unternehmen liegt hier ebenfalls nicht das Problem der mangelnden Kompetenz der Ansprechpartner vor, wie es von der Agentur beschrieben wurde.

#### **Zusammenfassung problematische organisationale Einflüsse von Kundenseite**

Zusammenfassend kann hinsichtlich problematischer organisationaler Einflüsse von Kundenseite gesagt werden, dass das Problem durchaus von Agenturseite spürbar, jedoch bei den befragten Kunden kein Problem darstellt. So kann davon ausgegangen werden, dass es in den jeweiligen Agentur-Kunden-Beziehungen der befragten Teilnehmer keine Schwierigkeiten aufgrund zu vieler Ansprechpartner oder deren mangelnder Entscheidungskompetenz entstanden. Zusätzlich kann bei den Kunden als Geschäftsführer von keiner mangelnden Kompetenz der Ansprechpersonen ausgegangen werden.

## 6. Sonstiges – Ergänzung des Problemmodells

Aus den Interviews von Werbeagentur und werbungstreibendem Unternehmen konnten drei weitere Problemkategorien gewonnen werden, die zu Spannungen zwischen Werbeagentur und werbungstreibendem Unternehmen führen. Dabei ergaben sich aus den Aussagen folgende zusätzliche Problemdimensionen: *fehlende Mitwirkung des Kunden*, *Zeitdruck* und *problematische Agenturprozesse*. Während die ersten zwei Kategorien bei beiden Befragtengruppen feststellbar waren, wurden die problematischen Agenturprozesse lediglich aus Agentursicht geschildert. Im Folgenden wird auf diese drei zusätzlichen Problemdimensionen näher eingegangen. Dabei werden bei den ersten zwei Kategorien wieder Agentur- und Kundensicht getrennt dargestellt.

### **Fehlende Mitwirkung des Kunden**

Nachfolgend wird dargestellt wie sich die fehlende Mitwirkung in der Dienstleistungsbeziehung zwischen Werbeagentur und Kunde äußert und in wie weit sich daraus Spannungen für diese ergeben können.

**Agentursicht** Die Aussagen der Agenturmitarbeiter machen deutlich, dass manche Kunden während dem Auftrag nicht informiert werden und insgesamt wenig bis gar nicht involviert sein wollen. Durch ein erstes Gespräch wird deshalb versucht herauszufinden, wie stark der Kunde in den Auftrag involviert sein möchte (K, AI 1, S. 13, Z. 3–8). Des Weiteren wollen manche Kunden zwar während dem Auftrag mitwirken, jedoch „sträuben“ (K, AI 1, S. 17, Z. 25–27) sie sich schriftliche Vorgaben, d.h. ein festes Briefing, für die Agentur zu formulieren. Grundsätzlich äußerten die Agenturmitarbeiter, dass es kaum gute Briefings von Kundenseite gibt (G, AI 3, S. 7, Z. 2–7).

### **Schlussfolgerung Agentursicht**

Die Mitwirkung des Kunden ist laut Nerdinger (1994) ein wichtiges Merkmal von und gleichzeitig eine wichtige Voraussetzung für die Erstellung von Dienstleistungen. Wenn nun aber, wie aus den Aussagen der Agenturmitarbeiter deutlich wurde, der Kunde kaum bis gar nicht mitwirken möchte und ihn nur das Endergebnis interessiert, kann die Werbeagentur nur schwer eine für den Kunden passende Lösung erarbeiten. Mitarbeiterin G äußert in diesen Zusammenhang:

*„Also ich find's grundsätzlich wichtig, was man ja heute vielleicht auch gar nicht mehr so wichtig nimmt, einfach ein super gutes Briefing (...). Dass man wirklich da alle Punkte abfragt, um einfach gut arbeiten zu können, weil wenn ich keine Informationen hab, dann gestalte ich ja komplett ins Leere. Das ist so'n bisschen, so gute Briefings, die sind halt auch rar.“ (G, AI 3, S. 7, Z. 2–7).*

Berücksichtigt man hier, dass Werbeagenturen durchaus eigene Erwartungen an den Auftrag haben, die zu eigenen Vorstellungen des Auftrags führen, lässt sich schlussfolgern, dass ohne Zieldefinitionen und Informationen zu den Vorstellungen des Kunden,

in Form eines Briefings, die Wahrscheinlichkeit mehrerer Korrekturschleifen sehr hoch wird. Diese Überlegung wird ebenfalls von folgendem Zitat gestützt:

*„Manchmal ist es vielleicht ein Kommunikationsproblem, dass der eine 'ne Vorstellung hat schon ziemlich genau und wir auch 'ne Vorstellung haben und wenn diese Vorstellungen eben 'net genau aufeinander treffen, dann passt der erste Schuss schon mal nicht. Also muss ich praktisch schon mal eine zweite Vorvariante machen, um überhaupt nochmal abzutasten wohin geht das. Also hab' ich schon mal eine Stufe mehr.“ (K, KI 1, S. 11, Z. 3–8)*

**Kundensicht** Alle befragten Kunden gaben an, dass sie sich vor allem am Anfang eines neuen Projekts einbringen, indem sie meist grobe Ideen an die Agentur weitergeben. So wurden ausführlichere Informationen zu Märkten und Zielgruppen wie bei *Kunde B* am Anfang der Beziehung im Rahmen eines persönlichen Treffens vermittelt (B, KI 1, S. 8, Z. 5–10). Des Weiteren äußerten alle Kunden, dass sie nur bei wirklich großen Projekten ein Briefing ausarbeiten. *Kunde G* und *Kunde W* besprechen ihren Auftrag meist im Rahmen eines persönlichen Treffens in der Werbeagentur. *Kunde G* und *Kunde Z* bevorzugen hingegen telefonische Besprechungen, da dies Zeit spart. Hinsichtlich der Mitwirkung während des Projekts gaben alle Kunden mit Ausnahme von *Kunde Z* an, dass sie durchaus in den Auftrag involviert sind wollen, jedoch meist nur wenn es sich um neue oder größere Projekte handelt und keine einfachen Folgeaufträge. *Kunde Z*, der hingegen insgesamt während dem Auftrag nicht involviert sein möchte, äußerte Folgendes:

*„sag ich ganz ehrlich da hab ich auch keine Lust. Das ist echt nicht mein Part und ich zahl's ja mehr oder weniger und es muss in den Rahmen reinpassen und dann, also da, sag ich ganz ehrlich, da möchte ich meine Ruh haben, ja. Also ich möcht das Endergebnis anschauen und das bezahl ich dann und das ist für mich in Ordnung. Also wie man dann zu dem Endergebnis kommt ist mir ziemlich egal.“ (Z, KI 4, S. 5, Z. 8–13)*

#### **Schlussfolgerung Kundensicht**

Die Mitwirkung des Kunden ist meist abhängig von der Art und dem Umfang des Auftrags. So wurde vor allem bei *Kunde Z* das Problem der fehlenden Mitwirkung deutlich, für den lediglich das Endergebnis von Interesse ist. Dies kann jedoch zur Folge haben, dass unbefriedigende Ergebnisse aufgrund mangelnder Absprachen und Vorgaben entstehen. Des Weiteren zeigte sich bei *Kunde Z*, dass aufgrund mangelnder Mitwirkung Zusammenhänge und Arbeitsabläufe für ihn nicht klar sind, so dass beispielsweise bei einem schlechten Endergebnis die Ursachen hierfür nicht nachvollzogen werden konnten (Z, KI 4, S. 10, Z. 23f.). Insgesamt wurde erkennbar, dass Briefings und vor allem schriftliche Briefings eher der Ausnahmefall sind. Dies deckt sich mit dem häufig in der Literatur erwähnten Problem des fehlenden oder unpräzisen Briefings (vgl. Bristot 2000, Dahlhoff 1989).

### **Zusammenfassung fehlende Mitwirkung des Kunden**

Das von der Werbeagentur beschriebene Problem der fehlenden Mitwirkung des Kunden konnte durch die Aussagen der Kunden bestätigt werden. Es stellte sich heraus, dass meist nur bei größeren Projekten ein Briefing erfolgt. Allerdings ging aus den Aussagen der Kunden hervor, dass kaum schriftliche Briefings angefertigt werden, sondern die Informationsübermittlung meist im Rahmen eines persönlichen Treffens oder über das Telefon geschieht. Die Äußerungen der Agenturmitarbeiter machen jedoch deutlich, dass diese Vorgaben oft nicht ausreichend sind, um Leistungen zu erbringen, die den Vorstellungen des Kunden entsprechen, was wiederum zu Unzufriedenheit beim Kunden und Mehraufwand für die Agentur führt.

Des Weiteren führt ein mangelndes Interesse des Kunden in den Auftrag involviert zu ein, dazu dass die Arbeitsläufe der Agentur für ihn erst recht undurchsichtig bleiben, d.h. kein Wissenszuwachs auf Kundenseite stattfinden kann. Dies führt zu den im Rahmen der Wissensasymmetrie genannten Schwierigkeiten bzw. kann diese noch verstärken. Hieraus wird deutlich, dass die fehlende Mitwirkung des Kunden die Interaktion zwischen Werbeagentur und Kunden erheblich erschwert.

### **Zeitdruck**

Eine weitere Problemkategorie, die aus den Interviews gewonnen werden konnte ist Zeitdruck, die nun genauer erörtert wird.

**Agentursicht** Zeitdruck macht sich laut Aussagen der Agenturmitarbeit besonders hinsichtlich der Betreuung der Kunden bemerkbar. Beispielsweise fehlt die Zeit für längere persönliche Termine, in denen sich beide Seiten besser kennen lernen können und die zur Erklärung von Vorgehensweise der Agentur dienen (O, AI 2, S. 9, Z. 6–9; O, AI 2, S. 11, Z. 5–18). Gleichzeitig kommt es vor, dass sich der Kunde teilweise erst zu spät meldet, wenn er etwas benötigt, so dass hier zusätzlich ein Zeitdruck für die Agentur entsteht (O, AI 2, S. 15f., Z. 32–1).

### **Schlussfolgerung Agentursicht**

Wie aus den Interviews hervorgeht wirkt sich fehlende Zeit auf die Agentur-Kunden-Beziehung aus. Besonders hinsichtlich fehlender Zeit für ein intensives Gespräch, in dem ein Kennen lernen und damit eine fundiertere Basis für eine erfolgreichere Zusammenarbeit gelegt werden könnte, ist meist nicht möglich, denn wie Mitarbeiter O es ausdrückt, „das Schlimme ist halt, das kostet ja eigentlich Geld, weil du kannst nichts umsonst machen. Aber du musst dir eigentlich einen Tag Zeit nehmen und dem Kunden zuhören, um dann zu wissen, was für ihn gut wäre“ (O, AI 2, S. 11, Z. 5–18). Hieraus geht hervor, dass sich der Zeitdruck vor allem auf fehlende Transparenz im Prozess auswirkt, das heißt dass beide Partner aufgrund mangelnden Austauschs kein Wissen übereinander generieren können und somit der Prozess für den Kunden weiterhin

abstrakt bleibt. Dies ist ebenfalls der Fall, wenn der Kunde sich erst zu spät an die Agentur wendet, so dass diese dem Kunden nicht den Prozess von Anfang an aufzeigen kann.

*„(...) weil die halt auf die Schnelle eine Anzeige braucht, weißt da kann ich jetzt nicht erst den Kommunikationsprozess in Gang bringen, weil die morgen irgendwie in der Zeitung sein soll. (...) Da dafür hast du eigentlich keine Zeit, weil allein das Telefonat, um diesen Prozess aufzuzeigen ist ja schon wieder eine Stunde oder eineinhalb Stunden.“ (O, AI 2, S. 15f., Z. 32–1)*

Besonders deutlich zeigt sich das Problem des Zeitdrucks darin, dass die Agentur nicht mehr von sich aus auf den Kunden zu kommen kann und sozusagen für ihn voraus denken kann. Stattdessen beginnen die meisten Projekte, indem der Kunde auf die Agentur zukommt. Eine Folge hieraus ist, dass die Rolle der Agentur als „Umsetzer“ verstärkt wird, da ihr die Zeit fehlt sich neben dem Tagesgeschäft neue Ideen zum Kunden zu machen und auf diesen aktiv zu zugehen (K, AI 1, S. 25, Z. 17–24). Dies führt wiederum zu einer Verstärkung des vorhin bereits erwähnten Rollenkonflikts.

**Kundensicht** Das Problem des Zeitdrucks wurde von den *Kunde Z* und *Kunde W* in dem Zusammenhang angesprochen, dass sie nicht genug Zeit hätten sich selber um werbetechnische Angelegenheiten zu kümmern, weshalb sie eine Werbeagentur beauftragt hätten.

*Kunde G* gab an, dass er aufgrund fehlender Zeit Schwierigkeiten habe die mit der Werbeagentur vereinbarten Termine einzuhalten, was in der Vergangenheit häufig zu Verzögerungen im Projektablauf geführt hat (G, KI 2, S. 6, Z. 33–36). Gleichzeitig hätte er gerne mehr Zeit, um mit der Werbeagentur mehr Projekte durchführen zu können, um damit im Marketing etwas moderner sein zu können (G, KI 2, S. 13, Z. 9–13).

#### **Schlussfolgerung Kundensicht**

Es zeigte sich, dass nur *Kunde G* fehlende Zeit als ein Problem für die Zusammenarbeit sieht, während sich die anderen Kunden eher durch die Betreuung der Werbeagentur zeitmäßig entlastet fühlen. So sprach *Kunde G* das Problem des Zeitdrucks sehr häufig an, woraus deutlich wurde, dass dies eines der Hauptprobleme in der Zusammenarbeit mit der Werbeagentur für ihn darstellt. Es wurde weiterhin deutlich, dass er geplante Aufträge entweder nicht oder zu spät an die Werbeagentur weitergibt, was wiederum zu Zeitdruck auf Agenturseite führt. Dies unterstreicht folgendes Zitat:

*„Und das haben wir wieder verworfen. Aber jetzt nicht aus finanziellen Gründen, sondern ganz ehrlich aus Zeitgründen. Und das ist das, was, was einfach manchmal die [Leitung der Agentur, Anm. JH] und meinen Bruder manchmal ein bisschen wahnsinnig macht, weil die [Leitung der Agentur, Anm. JH] hätt' unbandige Ideen, würd' sie auch gern umsetzen, würd' uns auch vielleicht marketingmäßig moderner unterstützen, wenn mein Bruder ein bisschen mehr Zeit hätte sich das, wir hören uns das alle Vierteljahr an, wissen's. Es wird dann immer gesagt wir müssen das jetzt mal umsetzen, wenn mein Bruder dann meint*

*es muss umgesetzt werden, dann sollte der [Mitarbeiter der Agentur, Anm. JH] sofort springen.“ (G, KI 1, S. 13, Z. 9–15)*

### **Zusammenfassung Zeitdruck**

Das Problem des Zeitdrucks beeinflusst auf Agentur- und auf Kundenseite die Zusammenarbeit. Allerdings wird fehlende Zeit von den meisten Kunden nicht als direktes Problem für die Zusammenarbeit wahrgenommen. Die fehlende Zeit des Kunden wirkt sich vor allem negativ auf die Arbeit der Werbeagentur aus. Wie schon bei der Problemkategorie „fehlende Mitwirkung“ erwähnt wurde, kann und möchte der Kunde nicht viel Zeit in die Zusammenarbeit investieren, was wiederum zu unpräzisen Aufgabenstellungen, aber auch zu einer weniger intensiven Zusammenarbeit führt. Als zusätzlich problematisch hat sich erwiesen, dass Kunden ihre Aufträge zu spät an die Agentur weitergeben, so dass diese die Dienstleistungen unter Zeitdruck erstellen muss. Die Wahrscheinlichkeit, dass dabei Fehler oder Missverständnisse aufkommen können, ist in diesem Fall besonders hoch und kann zu einer Belastung der Beziehung führen. Besonders stark wirkt sich jedoch fehlende Zeit auf die Weitergabe von Informationen und Wissen aus, so dass weniger gegenseitiges Wissen generiert werden kann und weniger Informationen zum Auftrag weitergegeben werden können.

### **Problematische Agenturprozesse**

Zuletzt wird noch auf die von der Agentur genannten problematischen Agenturprozesse eingegangen und aufgezeigt, wie sich diese auf die Zusammenarbeit auswirken.

**Agentursicht** Eine Schwierigkeit die hinsichtlich der Agenturprozesse von Seiten der Agenturmitarbeiter genannt wurde, ist, dass der Designer nicht beim Briefing oder bei der Präsentation der Ergebnisse beim Kunden vor Ort ist, das heißt wenig Kundenkontakt hat (G, AI 3, S. 2, Z. 20–27). So bemängelt Mitarbeiterin G in diesem Zusammenhang, dass manche Informationen auf diese Weise verloren gehen, die ihr bei der weiteren Arbeit helfen würden (ebd.). Auch Mitarbeiter O stützt diese Aussage, da seiner Meinung nach auf diese Weise zu viele Kommunikationsschnittstellen entstehen, so dass die Vorstellungen des Kunden nicht immer vollständig weitergegeben werden können (O, AI 2, S. 24, Z. 17–21).

Des Weiteren wurde im Rahmen des Agenturprozesses erwähnt, dass aufgrund der bereits bestehenden Entwürfe, die dem Kunden beim ersten Treffen zusammen mit dem Angebot gezeigt werden, der Kunde sich mit seinen Vorstellungen zu wenig einbringen konnte, so dass dieser im Lauf des Projekt beim eigentlich bestehenden Konzept versucht sich noch nachträglich einzubringen (O, AI 2, S. 5, Z. 2–8; O, AI 2, S. 5, Z. 23–27).

### **Schlussfolgerung Agentursicht**

Die vor allem von der Mitarbeiterin G genannten Problem hinsichtlich des Agenturprozesses lassen erkennen, dass durch den geringen Kundenkontakt der Designer, Informationen des Kunden zu seinen Vorstellungen oder Änderungswünsche teilweise verloren gehen, da der Kundenkontakt hauptsächlich über die Beratung läuft (G, AI 3, S. 2, Z. 20–27). Dies führt dazu, dass der Designer nur auf Basis der vom Marketing bereit gestellten Informationen arbeiten kann, so dass manche genauen Entscheidungsgründe des Kunden bei Auswahl eines Entwurfs verloren gehen und nicht für den Grafiker nachvollziehbar sind (G, AI 3, S. 7, Z. 7–11). Folglich besteht hier die Gefahr, dass die weiteren Entwürfe des Grafikers nicht den Vorstellungen des Kunden entsprechen, so dass weitere Korrekturschleifen angehängt werden müssen. Vor allem aber können dem Kunden bei Präsentation der Ergebnisse nicht die Hintergründe vermittelt werden, was weiterhin zu einer mangelnden Transparenz für den Kunden führt, so dass dieser die Entwürfe nur schwer objektiv beurteilen kann.

*„Also ich merk zum Beispiel auch oft, ich gestalte was, ich hab mir da was dabei gedacht und das würde ich gerne dem Kunden verkaufen und erklären. Und ich seh ein bisschen das Manko, dass vielleicht manchmal derjenige, der im Marketing sitzt jetzt net unbedingt das irgendwie so rüberbringen kann, was da eigentlich dahinter steckt, weil es halt wieder über 'ne dritte Person geht.“ (G, AI 3, S. 5f., Z. 34–5)*

Die zweite angesprochene Problematik macht deutlich, dass die Tatsache, dass die Zusammenarbeit meist bereits auf Entwürfen von Werbeagentur basiert, in die sich der Kunde aber noch nicht einbringen konnte, die Interaktion zwischen beiden Beteiligten erschwert. Die Folge hieraus ist, dass der Kunde erst im Laufe des Projekts sich darüber bewusst wird was er für Vorstellungen hat, die er jedoch nicht von Anfang an einbringen konnte. Dies führt wiederum laut Mitarbeiter O dazu, dass der Kunde sich nicht mit dem von der Agentur entwickelten Konzept identifizieren kann und versucht seine Wünsche einzubringen, was jedoch angesichts des fortgeschrittenen Projekts und der bereits bestehenden Entwürfe zu extra Aufwänden und zu einer fehlenden Kohärenz des Konzepts führt (O, AI 2, S. 9, Z. 20–29). Dieses Problem ist vor allem dann zu vermuten, wenn der Kunde kein Briefing zu Beginn der Zusammenarbeit zur Verfügung gestellt hat und die Agentur gleich auf Grundlage ihrer Vorstellungen ein Konzept für den Kunden entwickelt.

#### **4.4.3 Schlusdiskussion**

Nach ausführlicher Darstellung der Ergebnisse aus Fragebogen und Interviews wird nun nochmals ein Überblick über die aus der Untersuchung gewonnenen Erkenntnisse gegeben.

### ***Probleme in der Dienstleistungsbeziehung zwischen Werbeagentur und werbungstreibendem Unternehmen***

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass alle theoriegeleiteten Problemkategorien durch die Aussagen der Interviews gestützt wurden und das Problemmodell somit als bestätigt gesehen werden kann. Allerdings erwiesen sich manche der gebildeten Unterkategorien als nicht besonders valide, wie zum Beispiel die Kategorie Kundenzufriedenheit bei der Problemdimension *fehlendes Vertrauen*. Hier ließ sich nur schwer ein direkter Bezug zwischen vorhandener Zufriedenheit und Vertrauen in der Dienstleistungsbeziehung nachweisen. Als besonders aussagekräftig erwies sich jedoch die Kategorie Erfahrung. Dabei zeigte sich, dass Misstrauen bei den Sachverhalten der Beziehung gezeigt wird, wo bereits in der Vergangenheit negative Erfahrungen gemacht wurden. Dies deckt sich ebenfalls mit den Ergebnissen aus dem Fragebogen. So stellte sich heraus, dass die Aussagen zur Kundenzufriedenheit am negativsten bewertet wurden, die im Interview als schlechte Erfahrungen aus der Vergangenheit geäußert wurden. In diesem Zusammenhang konnte festgestellt werden, dass schlechte Erfahrungen auch nach längerer Zeit noch für den Kunden präsent sind und seine Zufriedenheit beeinflussen.

Des Weiteren wurde deutlich, dass das Problem der *Wissensasymmetrie* besonders stark in der Dienstleistungsbeziehung zwischen Agentur und Kunde vorhanden ist. Vor allem die mangelnde Zeit oder das fehlende Interesse der Kunden an einem Informations- und Wissensaustausch lässt kein Dazulernen und Verstehen der Arbeitsabläufe beim Kunden zu. Somit bleiben die Prozesse der Werbeagentur weiterhin abstrakt.

Ein Phänomen, das besonders häufig von allen Mitgliedern der Werbeagentur angesprochen wurde, waren *problematische Rolleneinflüsse*. Die Tatsache, dass aufgrund unklarer Rollenverteilung in der Beziehung, der Kunde in den Expertenbereich der Agentur eindringt, wurde als äußerst belastend durch die Agenturmitglieder wahrgenommen. So konnte festgestellt werden, dass fehlende Anerkennung der fachlichen Kompetenz der Werbeagentur, fehlendes Wissen sowie unterschiedliche Erwartungen an die Agenturleistung ebenfalls zu diesem Konflikt führen können. Des Weiteren konnten deutliche Diskrepanzen in den Rollenwahrnehmungen beider Befragtengruppen nachgewiesen werden.

Hinsichtlich der Problemdimension *heterogene Ziele* konnte der vermutete Konflikt „Kreativität versus Nutzen“ auf Agentur- sowie auf Kundenseite nicht festgestellt werden. In diesem Zusammenhang wurde deutlich, dass der Kunde kein opportunistisches Verhalten der Agentur, bezüglich dem Ziel mehr Reputation durch besonders kreative und originelle Arbeiten zu erhalten, wahrnimmt. Stattdessen wurde angegeben, dass die Kreativität der Agentur sich stets mit dem Kundennutzen deckt. Dennoch konnte festgestellt werden, dass Konflikte in der Dienstleistungsbeziehung vor allem durch zu viele und gegensätzliche Erwartungen an die Agenturleistung entstehen können.

Das Problem der *organisationalen Einflüsse von Kundenseite* wurde nur von Seiten der Agentur angesprochen. Hier zeigte sich, dass nicht nur die Anzahl der Ansprechpartner



sowie deren mangelnde Entscheidungskompetenz die Beziehung belasten, sondern auch die Kompetenz der Ansprechpartner hinsichtlich ihrer Position im Unternehmen. Das heißt, dass vom werbungstreibenden Unternehmen Ansprechpartner der Agentur zugeteilt werden, die verglichen zu anderen Mitarbeitern im Unternehmen hinsichtlich ihrer Position im Unternehmen und hinsichtlich ihrer Qualifikation nicht genug Kompetenz mitbringen, um effizient mit der Werbeagentur zusammen arbeiten zu können.

### **Diskrepanzen zwischen Problemmodell und Praxis**

Diskrepanzen hinsichtlich des Problemmodells konnten insofern festgestellt werden, dass von Kunden- und Agenturseite weitere Probleme genannt wurden, die im Modell nicht berücksichtigt wurden. Hierbei ergaben sich die gerade genannte *mangelnde Kompetenz der Ansprechpartner*, die *fehlende Mitwirkung des Kunden*, *Zeitdruck* sowie *problematische Agenturprozesse*. Besonders das Problem der fehlenden Mitwirkung des Kunden wirkt sich als äußerst belastend auf die Dienstleistungsbeziehung aus. Denn ohne klare Problemdefinition und ohne Bereitstellung der notwendigen Informationen, kann keine für den Kunden passende Lösung entwickelt werden. Gleichzeitig kann kaum gegenseitiges Wissen generiert werden.

### **Die Kunden**

Im Folgenden wird nochmals kurz auf die einzelnen Kundenfälle eingegangen, um zusammenfassend darzustellen welche Probleme bei welchen Agentur-Kunden-Beziehungen besonders ausgeprägt sind. So zeigte sich, dass bei allen untersuchten Dienstleistungsbeziehungen ein unterschiedliches Problem die Zusammenarbeit mit der Werbeagentur beeinflusst.

**Kunde G** Der Zusammenhang zwischen Dauer der Zusammenarbeit und mehr Vertrauen in der Beziehung konnte bei *Kunde G* bestätigt werden. Aufgrund der langen Zusammenarbeit, war eine starke Loyalität gegenüber der Werbeagentur zu erkennen. Gleichzeitig war umfangreiches gegenseitiges Erfahrungswissen in den Aussagen erkennbar, das sich im Verzeihen von Fehlern äußerte. Des Weiteren konnte festgestellt werden, dass er die fachliche Kompetenz der Werbeagentur sehr schätzt, gleiche Rollenwahrnehmungen, klare Rollenverteilung sowie eine aktive Mitwirkung des Kunden in der Beziehung vorherrschen, so dass hier geschlussfolgert werden kann, dass es sich um eine harmonische Beziehung mit wenigen Konflikten zwischen Werbeagentur und Kunden handelt. Dies wird ebenfalls durch die hohe Zufriedenheit aus dem Fragebogen bestätigt. Als Problem konnte allerdings *Zeitdruck* festgestellt werden.

**Kunde B** Die Agentur-Kunden-Beziehung bei *Kunde B* wirkt insgesamt professioneller als die anderen Beziehungen, was ebenfalls auf den höheren Etat des Kunden zurückgeführt werden kann. In der Beziehung herrschen eine klare Rollenverteilung, eine

gute Mitwirkung des Kunden sowie keine Diskrepanzen in den Rollenwahrnehmungen. Es zeigte sich jedoch dass Konflikte in der Beziehung vor allem bei Kostenfragen entstehen. Besonders eine negative Erfahrung in diesem Zusammenhang kann als prägend für die Beziehung gesehen werden. So kann bei *Kunde B* das Problem des *fehlenden Vertrauens* hinsichtlich Abrechnungen festgestellt werden. Die Annahme, dass bei größerer Etathöhe, weniger Probleme in der Beziehung, aufgrund einer professionelleren Arbeitsweise auftreten, kann hier durchaus bestätigt werden.

**Kunde W** Bei der Agentur-Kunden-Beziehung von *Kunde W* ist deutlich erkennbar, dass hier aufgrund einer kurzen Zusammenarbeit, die Beziehung noch nicht sehr gefestigt ist und somit noch nicht viel gegenseitige Erfahrung und auch Wissen vorhanden ist. So waren problematische Rolleneinflüsse sowie unterschiedliche Erwartungen an die Agenturleistung erkennbar. Das Problem der *Wissensasymmetrie* ist hier am stärksten ausgeprägt.

**Kunde Z** In der Dienstleistungsbeziehung von *Kunde Z* konnten mehrere Probleme nachgewiesen werden. So herrschen unterschiedliche Rollenwahrnehmungen sowie eine deutliche Wissensasymmetrie in der Beziehung. Allerdings konnte hier der Zusammenhang zwischen Dauer der Zusammenarbeit und Vertrauen nicht richtig nachgewiesen werden. So wurde aus den Aussagen des Kunden durchaus deutlich, dass er der Agentur vertraut und sie einfach ihre Arbeit machen lässt, da sie mittlerweile weiß was der Kunde möchte. Dennoch konnte das Verzeihen von Fehlern, was vertrauensvolle Beziehungen meist mit sich bringen, nicht bestätigt werden. Als Hauptproblem konnte hier vor allem die *fehlende Mitwirkung des Kunden* festgestellt werden.

## 5. Ausblick

Das Ziel dieser Arbeit war es die Probleme im Spannungsverhältnis zwischen Werbeagentur und werbungtreibendem Unternehmen herauszufinden. Aus den Ergebnissen der empirischen Fallstudie geht hervor, dass dieses Ziel erreicht werden konnte und somit ein umfassender Überblick über das komplexe Beziehungsgeflecht Agentur-Kunde gegeben werden konnte.

Die Aussagen aus den Interviews haben deutlich gezeigt, dass vor allem die Agentursicht bei der Wahrnehmung der Konflikte ausgeprägt ist, während Ergebnisse aus den Kundenäußerungen meist nur durch Gegenüberstellung mit den Agenturmeinungen gewonnen werden konnten. Diese Tatsache kann dadurch erklärt werden, dass die Rolle des Dienstleisters weit aus stärker ausgeprägt ist als die des Kunden, für den die Interaktion mit dem Dienstleister meist ein seltenes Ereignis darstellt (Wiswede 2007, S. 301). So fiel es den Kunden teilweise schwer über ihre Erwartungen, Ziele oder Rollen hinsichtlich der Zusammenarbeit mit der Werbeagentur zu sprechen, da hier zu wenig Reflexion stattfindet. Um eine noch bessere Gegenüberstellung der Aussagen zu erhalten, hätten Kunde und Agentur jeweils parallel zu ihrer Beziehung befragt werden müssen. Dies hätte eine genauere Analyse der jeweiligen Beziehungen ermöglicht. Hierbei hätten vor allem die Wirkungszusammenhänge der Probleme besser herausgearbeitet werden können. Diese Art der Datenerhebung wäre durchaus denkbar für eine anschließende Untersuchung, in der auf Grundlage der gewonnenen Problemkategorien genauer auf mögliche Folgen für die Dienstleistungsbeziehung eingegangen werden könnte, um hieraus konkrete Lösungsansätze für die Zusammenarbeit in der Praxis zu entwickeln.

Eines der Hauptprobleme der Dienstleistungsbeziehung zwischen Werbeagentur und werbungtreibendem Unternehmen ist meiner Ansicht nach die Wissensasymmetrie. Demnach wirkt sich eine fehlende Wissenskommunikation in der Beziehung nicht nur auf das Verstehen von Arbeitsabläufen aus, sondern kann ebenfalls zu falschen Erwartungen, gegensätzlichen Zielvorstellungen und zu Diskrepanzen in den Rollenwahrnehmungen führen. Gerade das gegenseitige Wissen sowie das Wissen über den Agenturprozess können helfen Konflikte vorzubeugen. Tillmanns & Jeschke (2000) äußern in diesem Zusammenhang, dass es äußerst hilfreich ist, wenn beide Seiten mehr von einander erfahren. So kann gegenseitiges Wissen dabei helfen, Entscheidungen und Handlungen besser nachvollziehen zu können (ebd., S. 108). Des Weiteren glaube ich, dass gerade in diesem Bereich Lösungsansätze besser entwickelt und implementiert werden könnten als bei den anderen Problemen.

Um allerdings eine Verbesserung der Wissenskommunikation herbeiführen zu können, ist es wichtig, dass der Kunde stärker in der Beziehung mitwirkt, hinsichtlich der Weitergabe von Information sowie der Vermittlung von Vorstellungen, Zielen und Erwartungen. Wie aus den Ergebnissen des Fallbeispiels deutlich wurde, stellt jedoch die

fehlende Mitwirkung des Kunden ein Problem für die Dienstleistungsbeziehung dar. Aus diesem Grund ist es wichtig, dass vor allem der Kunde, aber auch die Agentur ein Bewusstsein dafür entwickeln, dass es sich bei Dienstleistungen nicht nur um einen ökonomischen Austausch handelt, sondern um ein sozio-ökonomisches Phänomen. Die Interaktion bildet dabei den Kern der Dienstleistungsbeziehung, so dass nur durch Mitwirkung des Kunden eine Lösung erarbeitet werden kann, die den Erwartungen der Beteiligten gerecht werden kann.

Abschließend lässt sich sagen, dass es Aufgabe der Werbeagentur ist, Spannungen und Konflikte zu erkennen und hier rechtzeitig zu reagieren. So kann diese Arbeit dabei helfen Hintergründe des Beziehungsgeflechts besser zu verstehen, um schließlich Lösungen für die Zusammenarbeit zu entwickeln. Einen Lösungsansatz sehe ich hierbei in der Entwicklung von tools bzw. Methoden, um die Wissensasymmetrie zwischen der Werbeagentur als Experte und dem Kunden als Laien zu überbrücken. Meiner Meinung nach kann vor allem das Wissensmanagement zur Verbesserung der Wissenskommunikation in Dienstleistungsbeziehungen führen.

## Literaturverzeichnis

- Abels, H. (2007): Einführung in die Soziologie. Band 2: Die Individuen in ihrer Gesellschaft. 3. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Bauer, H.; Bayón, T. (1995): Zur Relevanz prinzipal-agenten-theoretischer Aussagen für das Kontraktgütermarketing. Design, Ergebnisse und Implikationen einer empirischen Studie zur Beschaffung von Fertigungs-Sondermaschinen. S. 79–99. In: Kaas, P. (Hrsg.): Kontrakte, Geschäftsbeziehungen, Netzwerke. Marketing und neue Institutionenökonomie. Düsseldorf: Verlagsgruppe Handelsblatt.
- Becker, H. (1973): Außenseiter. Zur Soziologie abweichenden Verhaltens. Frankfurt a.M.: Fischer.
- Belz et al. (1998): Management von Geschäftsbeziehungen. Konzepte – Integrierte Ansätze – Anwendungen in der Praxis. St. Gallen: Thexis.
- Bristol, Rolf (2000): Geschäftspartner Werbeagentur. Handbuch für die praktische Zusammenarbeit. 2. unveränderte Auflage. Essen: Stamm Verlag.
- Bristol, Rolf (2001): Partner Werbeagentur. Edition Geschäftspartner. No. 1. 2. Auflage. Gesamtverband Werbeagentur GWA e.V.. Frankfurt a. M.
- Bromme, R.; Jucks, R.; Rambow, R. (2004): Experten-Laien-Kommunikation im Wissensmanagement. In: Reinmann, G.; Mandl, H. (Hrsg.): Psychologie des Wissensmanagements. Perspektiven, Theorien und Methoden. Göttingen: Hogrefe. S. 176–188.
- Bromme, R.; Rambow, R. (2001): Experten-Laien-Kommunikation als Gegenstand der Expertiseforschung: Für eine Erweiterung des psychologischen Bildes vom Experten. In: Silbereisen, R.; Reitzle, M. (Hg.): Psychologie 2000. Bericht über den 42. Kongress der Deutschen Gesellschaft für Psychologie in Jena 2000. Lengerich: Pabst Science Publishers. S. 541-550.
- Brosius, H.-B.; Koschel, F. (2005): Methoden der empirischen Kommunikationsforschung. Eine Einführung. 5. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Bruhn, M. (2007): Kommunikationspolitik. Systematischer Einsatz der Kommunikation für Unternehmen. 4. überarbeitete Auflage. München: Vahlen.
- Bruhn, M. (2008): Lexikon der Kommunikationspolitik. Begriffe und Konzepte des Kommunikationsmanagements. München: Vahlens.
- Clases, C.; Wehner, T. (2005): Vertrauen in Wirtschaftsbeziehungen. In: Frey, D.; Rosenstiel, L. von; Hoyos, C. (Hrsg.). Wirtschaftspsychologie. Weinheim: Beltz. S. 377–381.
- Dahlhoff, H.-D. (1989): Entscheidungen über den Einsatz von Werbe- und Kommunikationsagenturen. In: Bruhn, M. (Hrsg.): Handbuch des Marketing. Anforderungen an Marketingkonzeptionen aus Wissenschaft und Praxis. München: Beck. S. 510–533.

- Davies, M.; Prince, M (1999): Examining the longevity of new agency accounts. A comparative study of U.S. and U.K. Advertising Experiences. In: *Journal of Advertising*, Jg. 28, H. 4, S. 75–89.
- Diller, H. (1996): Kundenbindung als Marketingziel. In: *Marketing ZFP*, 18. Jg., H. 2, S. 81–94.
- Feger, (1985): Schwierigkeiten zwischen Auftraggeber und Agentur bei der Entwicklung von Werbekampagnen. In: *Werbeforschung & Praxis*, H. 3, S. 94–98.
- Flick, U. (2007): *Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung. Vollständig überarbeitete und erweiterte Neuauflage.* Hamburg: Rowohlt.
- Frey, D.; Rosenstiel, L. von; Hoyos, C. (2005): *Wirtschaftspsychologie.* Weinheim: Beltz Verlag.
- Groß-Engelmann, M. (1999): Kundenzufriedenheit als psychologisches Konstrukt. Bestandsaufnahme und emotionstheoretische Erweiterung bestehender Erklärungs- und Meßmodelle. Reihe: *Marketing.* Bd 7. Köln: Eul.
- Hattemer, K. (1995): *Die Werbeagentur: Kompetenz und Kreativität – Werbung als Profession.* Düsseldorf: Econ.
- Hennig-Thurau, T; Klee, A. (1997): The Impact of Customer Satisfaction and Relationship Quality on Customer Retention – A Critical Reassessment and Model Developing, In: *Psychology & Marketing*, Vol. 14, No. 8, S. 737-765.
- Homburg, C.; Faßnacht, M. (2001): Kundennähe, Kundenzufriedenheit und Kundenbindung in Dienstleistungsunternehmen. In: Bruhn, M., Meffert, H. (Hrsg.): *Handbuch Dienstleistungsmanagement. Von der strategischen Konzeption zur praktischen Umsetzung.* 2., überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Gabler. S. 443–463.
- Jonas, E.; Frey, D.; Klendauer, R. (2005): Beratung. In: Frey, D.; Rosenstiel, L. von; Hoyos, C. (Hrsg.). *Wirtschaftspsychologie.* Weinheim: Beltz. S. 28–32.
- Kinast, Kurt (1995): Die Beziehung zwischen Werbeagentur und werbetreibendem Unternehmen. In: *Werbeforschung und Praxis*, Heft 1, 1995.
- o.V. (2008): Kunde und Kreativer. Kooperation statt Kleinkrieg – Erfolgsstrategien aus der Praxis. In: *PAGE.* H. 3, 2008, S. 20-29.
- Mayring, P. (2002): *Einführung in die qualitative Sozialforschung.* Weinheim, Basel: Beltz Verlag.
- Meffert, H. (1990): Unternehmensberatung und Unternehmensführung – Eine empirische Bestandsaufnahme. In: *Die Betriebswirtschaft*, H. 50, S. 181–197.
- Meffert, H.; Bruhn, M. (2000): *Dienstleistungsmarketing. Grundlagen – Konzepte – Methoden. Mit Fallstudien.* 3., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Gabler.
- Michell, P. (1986): Auditing of Agency-Client Relations. In: *Journal of Advertising Research*, Heft 12/13, Dezember 1986/Januar 1987, S. 29-41.

- Mühlbacher, H. (2001): Briefing. In: Diller, H. (Hrsg.): Vahlens großes Marketing Lexikon. 2. Auflage. München: Vahlen. S. 193–194.
- Nägele, H. (2002): Vergütung in Werbeagenturen. Edition Geschäftspartner. No. 4. Gesamtverband Werbeagentur GWA e.V.. Frankfurt a. M..
- Nerdinger, F. (1994): Zur Psychologie der Dienstleistung. Theoretische und empirische Studien zu einem wirtschaftspsychologischen Forschungsgebiet. Schäffer-Poeschel: Stuttgart.
- Nerdinger, F. (2005): Dienstleistung. In: Frey, D.; Rosenstiel, L. von; Hoyos, C. (Hrsg.). Wirtschaftspsychologie. Weinheim: Beltz. S. 41–49.
- Parasuraman, A; Zeithaml, V.; Berry, L. (1985): A conceptual model of service quality and its implication on future research. In: Journal of marketing, 49 Jg., H 4, S. 41–50.
- Parsons, T. (2000): Das System moderner Gesellschaften. 5. Auflage. München: Juventa.
- Petermann, F. (1996): Psychologie des Vertrauens. 3., korrigierte Auflage. Göttingen: Hogrefe.
- Probst, G; Raub, S.; Romhardt, K. (2006): Wissen managen. Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen. 5., überarbeitete Auflage. Wiesbaden: Gabler.
- Seiler, T.; Reinmann, G. (2004): Der Wissensbegriff im Wissensmanagement: Eine strukturgenetische Sicht. In: Reinmann, G.; Mandl, H. (Hrsg.): Psychologie des Wissensmanagements. Perspektiven, Theorien und Methoden. Göttingen: Hogrefe. S. 11–23.
- Schachtner, D. (2002): Die Beziehung zwischen werbungtreibendem Unternehmen und Werbeagentur. Theoretische Systematisierung und empirische Überprüfung eines Prinzipal-Agenten-Modells. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- Schierl, T. (2002): Der Werbeprozess aus organisationsorientierter Perspektive. In: Willem, H. (Hrsg.): Die Gesellschaft der Werbung. Kontexte und Texte. Produktionen und Rezeptionen. Entwicklungen und Perspektiven. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag. S. 429–443.
- Schnippe, C. (2000): Psychologische Aspekte der Kundenorientierung. Die Kundenzufriedenheit mit der Qualität von Dienstleistungsinteraktionen am Beispiel des ÖPNV. Europäische Hochschulschriften: Reihe 5, Volks- und Betriebswirtschaft, Bd. 2663. Frankfurt am Main: Lang.
- Schwaiger, M. (1997): Multivariate Werbewirkungskontrolle – Konzepte zur Auswertung von Werbetests. Wiesbaden: Gabler.
- Schwalbach, J. (2004): Reputation. In: Schreyögg, G.; Werder, A. (Hrsg.): Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation. 4. völlig neu bearbeitete Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel. S. 1262–1269.
- Simmel, G. (1968): Soziologie. Untersuchungen über die Formen der Vergesellschaftung. 5. Auflage. Berlin: Duncker & Humblot.

- Solomon, M. et al. (1985): A role theory perspective on dyadic interactions: the service encounter. In: *Journal of Marketing*, 49 Jg., H 1, S. 99–111.
- Stauss, B.; Siedel, W. (2001): Prozessuale Zufriedenheitsermittlung und Zufriedenheitsdynamik bei Dienstleistungen. In: Simon, H; Homburg, C.: *Kundenzufriedenheit: Konzepte – Methode – Erfahrungen*. 4., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Gabler. S. 123–147.
- Tillmanns, U.; Jeschke, K. (2000): *Erfolgsfaktor client loyalty. Kunden-Agentur-Beziehungen erfolgreich gestalten*. Horizont Books. Frankfurt am Main: Deutscher Fachverlag.
- Palm, J. (2001): Wissenstransfer zwischen Experten und Laien in Beratungsgesprächen. In: Wichter, S.; Antos, G. (Hrsg.): *Wissenstransfer zwischen Experten und Laien. Umriss einer Transferwissenschaft*. Frankfurt am Main: Lang. S. 347-364.
- Pepels, W. (1994): *Kommunikations-Management. Marketing-Kommunikation vom Briefing bis zur Realisation*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Petersen, T. (1989): *Optimale Anreizsysteme – Betriebswirtschaftliche Implikationen der Prinzipal-Agenten-Theorie*. Wiesbaden: Gabler.
- Pratt, J.; Zeckhauser, R. (1985): *Principals and Agents. The structure of business*. Boston: Havard School Business Press.
- Posselt, T.; Türk, B. (2001): Marketing für Werbeagenturen. In: Tscheulin, D.; Helmig, B. (Hrsg.): *Branchenspezifisches Marketing. Grundlagen – Besonderheiten – Gemeinsamkeiten*. Wiesbaden: Gabler. S. 149–166.
- Rosenstiel, L. (1995): Kommunikation und Führung in Arbeitsgruppen. In: Schuler, H. (Hrsg.): *Lehrbuch Organisationspsychologie*. Bern: Huber. S. 321–351.
- Vilmar, A. (1992): *Agentur 2000. Entwicklungen und Perspektiven für Anbieter von Kommunikationsdienstleistungen*. Konsum und Verhalten. Bd. 38. Heidelberg: Physica.
- Watzlawick et al. (1969): *Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien*. Bern: Huber.
- Weiber, R.; Adler, J. (1995): Informationsökonomisch begründet Typologisierung von Kaufprozessen. In: *ZfbF*, 47. Jg, H. 1, S. 43–65.
- Wiswede, G. (1977): *Rollentheorie*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Wiswede, G. (2004): *Rollentheorie*. In: Schreyögg, G.; Werder, A. (Hrsg.): *Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation*. 4. völlig neu bearbeitete Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel. S. 1289–1296.
- Wiswede, G. (2007): *Einführung in die Wirtschaftspsychologie*. 4., überarbeitete und erweiterte Auflage. München: Ernst Reinhardt Verlag. S. 290-301.
- Witzel, A. (1985): Das problemzentrierte Interview. In: Jüttemann, G. (Hrsg.): *Qualitative Forschung in der Psychologie*. Weinheim: Beltz. S. 227–255.



Zeithaml, V.; Parasuraman, A.; Berry, L. (1992): *Qualitätsservice. Was Ihre Kunden erwarten – was Sie leisten müssen*. Deutsche Übersetzung von Rastalsky, H.. Frankfurt: Campus Verlag.

Zentralverband der deutschen Werbewirtschaft (Hrsg.) (2008): *Werbung in Deutschland 2008* (2008). Berlin: Verlag edition ZAW.

Zuberbier, I. (1993): *Das Management von Kommunikations-Agenturen*. In: Berndt, R.; Hermanns, A. (Hrsg.): *Handbuch Marketing-Kommunikation – Strategien, Instrumente, Perspektiven*. Wiesbaden: Gabler. S. 137–151.

Zurstiege, G. (2007): *Werbeforschung*. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft.

### **Internetquellen**

Gesamtverband Kommunikationsagenturen (2005): *GWA Herbstmonitor 2005. Chart Report*. URL: <http://www.gwa.de/themen-wissen/gwa-monitore/gwa-monitore-nach-jahren/komplette-mehrseitige-pdfs/> [11.10.08].

Gesamtverband Kommunikationsagenturen (2006): *GWA Frühjahrsmonitor 2006. Chart Report*. URL: <http://www.gwa.de/themen-wissen/gwa-monitore/gwa-monitore-nach-jahren/komplette-mehrseitige-pdfs/> [11.10.08].

Pachali, W. (2007): *Was kostet ein Geistesblitz?*. Vortrag auf der Tagung: *Der Wertbeitrag des „Nicht-Meßbaren“ am Unternehmenserfolg*, 29.03.2007, Universität Augsburg. Online im Internet: URL: [http://www.oekonomie-undbildung.de/was\\_kostet\\_ein\\_geistesblitz](http://www.oekonomie-undbildung.de/was_kostet_ein_geistesblitz) [08.05.08].

### **Sonstige Quellen**

creationell (2008a): *Unternehmenspräsentation vom 19.03.2008*.

creationell (2008b): *Umsatztablette 2008 vom 05.07.2008*.

## **Anhang**

In dem Dateordner „Anhang“ findet sich folgende Datei als PDF.

### **A) Fragebogen**

- **Operationalisierung des Konstrukts Kundenzufriedenheit**
- **Fragebogen zur Kundenbefragung**

### **B) Interview**

- **Interviewleitfaden Werbeagentur und Kunde nach Problemkategorien aufgeschlüsselt**
- **Interviewleitfaden Agenturmitarbeiter**
- **Interviewleitfaden werbungtreibendes Unternehmen**
- **Transkripte der Interviews**
  - Interview mit Agenturmitarbeiter K
  - Interview mit Agenturmitarbeiter O
  - Interview mit Agenturmitarbeiter G
  - Interview mit Kunden G
  - Interview mit Kunden Z
  - Interview mit Kunden B
  - Interview mit Kunden W