

## **Zusammenfassung der Resultate Masterarbeit 2010**

### **„Erwartungen von Auftraggebern – Angebote von Werbeagenturen: Übereinstimmung oder Divergenz?“**

#### **Vorbemerkung**

Weiterführende Auswertungen, Informationen und Interpretationen zu oberwählter Forschungsfrage sind in der vollständigen Master Thesis (April 2010) vorhanden. Gerne präsentiere ich Ihnen die detaillierten Ergebnisse persönlich. Kontaktieren Sie mich über [dc@camponovopartner.ch](mailto:dc@camponovopartner.ch)

#### **1. Das Wesentliche in Kürze**

Anlässlich meines 2-jährigen Weiterbildungsstudiums „Master of Advanced Studies in Corporate Development“ an der Fachhochschule Nordwestschweiz bin ich in meiner Masterarbeit der Frage nachgegangen, ob die Erwartungen der Werbeauftraggeber mit den angebotenen Dienstleistungen der Werbeagenturen übereinstimmen oder nicht. Zu diesem Zweck habe ich im Herbst 2009 eine schriftliche Umfrage bei werbetreibenden Unternehmen in der Schweiz durchgeführt. Die Arbeit zeigt auf, dass die Kundenerwartungen nicht vollumfänglich erfüllt werden und wo sich Werbeagenturen bezüglich ihrer Dienstleistungsqualität noch verbessern können, wollen sie dem zunehmenden Wettbewerbsdruck und den sich rasch verändernden Rahmenbedingungen auf dem Markt standhalten. Entwicklungspotenzial besteht bei den Werbeagenturen gemäss den Befragungsergebnissen hinsichtlich Zuverlässigkeit, strategischer Beratungskompetenz, Dienstleistungsorientierung, Kreativität, Initiative, Konflikt- und Lernfähigkeit. Überraschend sind die Ergebnisse einer Zusatzauswertung ausgefallen. Die kleineren Werbeagenturen schneiden im Vergleich deutlich besser ab als die grössten. Die Masterarbeit führt schliesslich zum Thema der Unternehmensnetzwerke und eröffnet die Diskussion um die Frage von zukunftsweisenden Geschäftsmodellen.

#### **2. Ziel der empirischen Studie**

Durch die Gegenüberstellung von Erwartung und Wahrnehmung der Leistung kann mit der Studie belegt werden, in welchen Qualitätsdimensionen und Einzelmerkmalen der grösste Handlungsbedarf für Werbeagenturen besteht. Die Studie liefert Hinweise, um Schwachstellen – oder auch Stärken – in der Leistungserstellung zu identifizieren und allenfalls Anhaltspunkte für die Ausgestaltung der zukünftigen Geschäftsstrategie. Die aus der Forschung erzielten Erkenntnisse können dazu beitragen, das Leistungsangebot, die Organisation, die Kunden- und Lieferantenprozesse sowie die Mitarbeiterentwicklung von Werbeagenturen in der Praxis weiterzuentwickeln. Im Zentrum der Betrachtung steht der Kunde mit seinen Erwartungen und die Frage, welche Fähigkeiten die Werbeagentur entwickeln muss, um mit ihren Leistungen die Kundenerwartungen zu erfüllen.

#### **3. Anlage der Studie**

Das GAP-Modell der Dienstleistungsqualität diente mir als Ausgangslage für meine Forschungsfrage. Es stellt die Erwartungen der Werbeauftraggeber bezüglich Dienstleistungsqualität der Wahrnehmung gegenüber (GAP = Differenz von Erwartung zu Wahrnehmung).

Mit der Aussage „so sollte es sein“ wurde die vom Kunden erwartete Dienstleistungsqualität abgefragt und mit der Aussage „so ist es“ wurde die wahrgenommene, erlebte Leistungsqualität eines Dienstleistungsanbieters ermittelt. Die Befragung wurde schriftlich durchgeführt mit einem standardisierten Fragebogen. Angeschrieben wurden 108 werbetreibende Unternehmen in der deutschsprachigen Schweiz aus allen drei Wirtschaftssektoren. Davon haben insgesamt 54.6% (59 Werbeauftraggeber, in der Funktion als Geschäftsleiter, Kommunikationsleiter, Marketingleiter) an der Umfrage teilgenommen. Diese Werbeauftraggeber sind primär im Dienstleistungsbereich tätig (Öffentlicher Verkehr, Medien, Banken, Informationstechnologie, Verbände etc.). Betreffend Unternehmensstruktur (Anzahl Mitarbeitende) ergibt sich ein ausgewogenes Bild vom KMU bis zur international tätigen Unternehmung. Das Auswertungsverfahren wurde deskriptiv statistisch vorgenommen.

#### **4. Die Dimensionen der Dienstleistungsqualität**

Um meine Forschungsfrage „Erwartungen von Auftraggebern – Angebote von Werbeagenturen: Übereinstimmung oder Divergenz?“ beantworten zu können, habe ich die Dienstleistungsqualität einer Werbeagentur in sieben Kriterien bzw. Dimensionen unterteilt („Materielles Umfeld“, „Zuverlässigkeit“, „Reaktionsfähigkeit“, „Leistungskompetenz“, „Verhalten Zusammenarbeit“, „Einfühlungsvermögen“, „Kommunikation“) und zu jeder Dimension fünf bis sieben Fragen gestellt.

#### **5. Die wichtigsten Resultate**

##### **In der Qualitätsdimension Zuverlässigkeit besteht das grösste Defizit bei Werbeagenturen aus der Sicht der befragten Werbeauftraggeber.**

In allen sieben Qualitätsdimensionen ergibt die Befragung einen GAP, das heisst eine Differenz zwischen erwarteter und wahrgenommener Dienstleistungsqualität<sup>1</sup>. Der grösste GAP wird in der Dimension „Zuverlässigkeit“ (0.68) erreicht, gefolgt von „Kommunikation“ (0.56), „Leistungskompetenz“ (0.55) und „Einfühlungsvermögen“ (0.52). Das bedeutet, dass in diesen Dimensionen (und in dieser Reihenfolge) für Werbeagenturen das grösste Verbesserungspotenzial vorhanden ist. Die Dimensionen „Reaktionsfähigkeit“ (0.40), „Verhalten Zusammenarbeit“ (0.39) und „Materielles Umfeld“ (0.14) liegen unter dem Durchschnittswert aller sieben GAP (0.47). In diesen Dimensionen sind die Befragten mit der Dienstleistungsqualität offenbar eher zufrieden (Erwartungen werden eher erfüllt).

Über alle Dimensionen hinweg sind die Differenzwerte also  $>0$ . Das heisst, die Erwartungen der Werbeauftraggeber werden von den Werbeagenturen nicht vollumfänglich erfüllt (siehe Schaubild 1 auf Seite 3).

---

<sup>1</sup> Die erwartete Dienstleistungsqualität dient als Referenzgrösse. Der GAP wird errechnet aus „erwarteter“ (E) minus „wahrgenommener Dienstleistungsqualität“ (W). Das Spektrum reicht von max. +3 bis -3. Ein GAP-Wert von +0.68 (Beispiel Dimension „Zuverlässigkeit“) bedeutet, dass die Erwartungen höher liegen als die wahrgenommene Dienstleistungsqualität. Bei einem Minuswert wären die Erwartungen übertroffen.

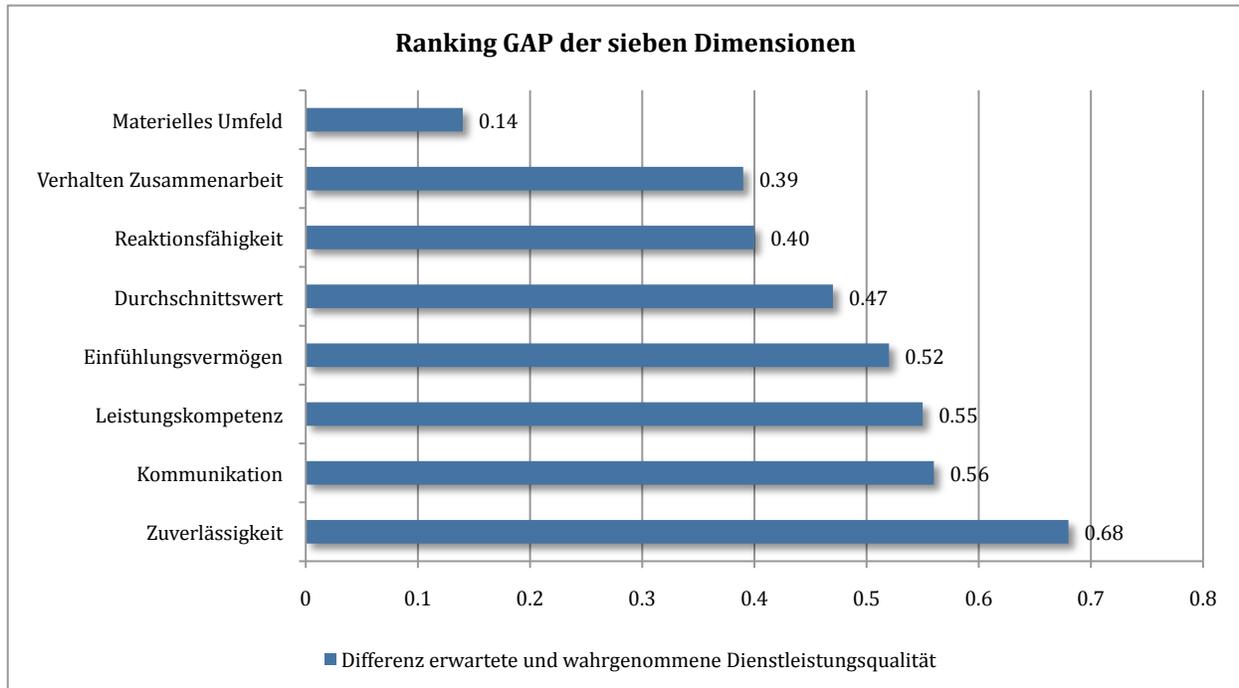


Schaubild 1: Ranking GAP der sieben Qualitätsdimensionen.

### Die höchsten Erwartungen, Ansprüche haben die Befragten an die Zuverlässigkeit und an das Einfühlungsvermögen.

Die höchsten „Erwartungswerte“ (max. +3/min. 0), also nicht im Vergleich zur wahrgenommenen Dienstleistungsqualität, haben die Befragten in den Qualitätsdimensionen „Zuverlässigkeit“ (2.73) und „Einfühlungsvermögen“ (2.70) gefolgt von „Reaktionsfähigkeit“ (2.59) und „Kommunikation“ (2.58). Das heisst, die Befragten betrachten diese Leistungsmerkmale als besonders wichtig. Da sowohl der isoliert betrachtete Erwartungswert (2.73) als auch der GAP (0.68) für die Dimension „Zuverlässigkeit“ bei den Befragten am höchsten ist, kann interpretiert werden, dass die Werbeauftraggeber sehr grossen Wert auf die einwandfreie, zuverlässige Planung, Durchführung und Abwicklung eines erteilten Kommunikationsauftrages legen und hier nicht die erwartete Dienstleistungsqualität erhalten. Die restlichen drei Qualitätsdimensionen „Materielles Umfeld“ (2.27), „Verhalten Zusammenarbeit“ (2.27) und „Leistungskompetenz“ (2.43) liegen unter dem Durchschnittswert (2.51). Die erwartete Leistung streut dabei in allen Dimensionen auf einem hohen Niveau zwischen 2.27 und 2.73.

### Reaktionsfähigkeit und Einfühlungsvermögen: hier sind die Werbeagenturen besonders stark.

Schauen wir die wahrgenommenen Dienstleistungsqualität der sieben Dimensionen isoliert an (nicht im Vergleich zur Erwartung), so fällt auf, dass die Befragten die Leistungen der Dimensionen „Reaktionsfähigkeit“ (2.20), „Einfühlungsvermögen“ (2.18) und „Materielles Umfeld“ (2.13) eher positiver beurteilen als die unter dem Durchschnitt (2.04) liegenden Dimensionen „Leistungskompetenz“, „Verhalten Zusammenarbeit“ und „Kommunikation“. Die wahrgenommene Dienstleistungsqualität streut zwischen 1.88 und 2.20 nur wenig.

Über alle Dimensionen hinweg betrachtet, kann festgehalten werden, dass die Befragten die wahrgenommene Dienstleistungsqualität als eher zufriedenstellend ansehen.

**Zusatzauswertung: Überraschenderweise beurteilen die befragten Werbeauftraggeber die kleinsten Werbeagenturen bezüglich ihrer Dienstleistungsqualität besser als die grössten.**

In fünf von sieben Qualitätsdimensionen erzielen die kleinsten Agenturen (0-5 Mitarbeitende) im Vergleich mit den grössten Agenturen (>50 Mitarbeitende) eine bessere Beurteilung und zwar in den Dimensionen „Einfühlungsvermögen“, „Reaktionsfähigkeit“, „Zuverlässigkeit“, „Kommunikation“ und „Verhalten Zusammenarbeit“. Die kleinsten Agenturen werden ausschliesslich in einer Dimension, nämlich in der „Leistungskompetenz“, etwas schlechter bewertet als die grössten Agenturen (Wert von 1.80 zu 2.10), wobei zu sagen ist, dass diese Werte im Vergleich zu den anderen Dimensionswerten auf einem tieferen Niveau sind. Ähnlich verhält es sich mit dem Wert „Verhalten Zusammenarbeit“. In der Qualitätsdimension „Materielles Umfeld“ ist das Resultat identisch.

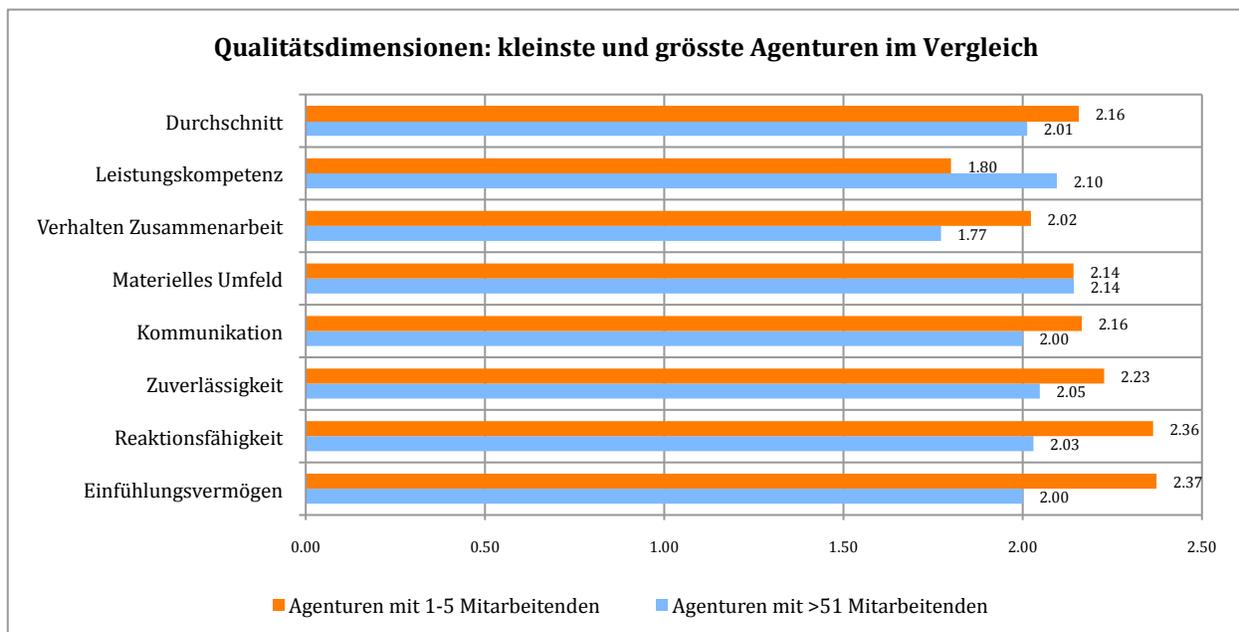


Schaubild 2: Vergleich kleinste/grösste Agenturen, Basis wahrgenommene Dienstleistungsqualität.

Anzumerken ist, dass es sich bei den kleinsten Agenturen um eine Fallzahl von 16 und bei den grössten um eine von 7 handelt. Die mittleren drei definierten Agenturgrössen wurden nicht ausgewertet. Die Resultate dieser Zusatzauswertung können als Tendenz interpretiert werden.

## 6. Praktischer Nutzen des Fragebogens

Der für die vorliegende Masterarbeit und Forschungsfrage konzipierte Fragebogen lässt sich als Analyseinstrument für die Selbst- und Fremdbefragung bei Werbeagenturen einsetzen; das sowohl intern (von Mitarbeitenden der jeweiligen Werbeagentur) als auch extern (von ihren Kunden). Die Rückschlüsse, die daraus gezogen werden können, erlauben es, auf Agenturseite allfällige Strategieberichtigungen vorzunehmen.

## 7. Ausblick

Ganz grundsätzlich stellt sich die Frage, ob sich die Schweizer Werbeagenturen aufgrund der entstandenen Substitutionskonkurrenz (Internetagenturen, Dialogagenturen etc.) weiterhin als Kommunikations-Generalunternehmen behaupten können oder ob die Fragmentierung (wie bei den Medien) auch bei den Werbeagenturen ihren Lauf nimmt. Sind es in Zukunft nur ein paar wenige Schweizer Grossagenturen, die sich entsprechend positionieren können? Oder ist die Bildung eines strategischen Netzwerkes für kleinere, mittlere Werbeagenturen ein erfolversprechendes Geschäftsmodell, um den gemäss meiner Studie belegten grössten Wettbewerbsnachteil, nämlich die Defizite in der Leistungskompetenz (Leistungsspektrum: Breite/Tiefe Kommunikationsmix, strategische Beratungskompetenzen etc.), in Ergänzung mit Spezialagenturen wettzumachen? Und gelingt es, die eher „weichen“ Erfolgsfaktoren einer Kleinagentur – Empathie, Servicequalität, Flexibilität, Dienstleistungskompetenz – auch im Netzwerk auszuspielen und den Werbeauftraggebern einen grösstmöglichen Nutzen zu bieten? Oder wünscht sich der Werbeauftraggeber eine einzige Ansprechperson, einen Strategen und Sparringpartner, der einerseits über strategisches Know-how verfügt (Betriebswirtschaft, Management, Kommunikation), aber andererseits auch auf ein Netzwerk von Kommunikationsspezialisten zurückgreifen kann, um die komplexen, vielschichtigen Kommunikationsaufgaben im Sinne der Integrierten Kommunikation zu lösen?

Aus meiner Sicht gibt es kein Patentrezept bzw. verschiedene Lösungsansätze. Jede Agentur muss primär für sich eine erfolversprechende Strategie mit entsprechendem Dienstleistungsangebot definieren. Sicher ist jedoch, dass die Spezialisierung in der Kommunikationsbranche analog der rasanten Entwicklung der Onlinemedien weiter zunimmt. Wollen die Werbeagenturen weiterhin als „Generalunternehmen Kommunikation“ werbetreibende Unternehmen beraten, müssen sie über strategisches Know-how, Beratungskompetenz und kreative Mitarbeitende verfügen, die sowohl die traditionellen wie auch die neuen Medien kennen. Die Umsetzung der verschiedenen Kommunikationsdisziplinen muss meiner Meinung nach nicht zwingend „inhouse“ passieren. Eine Zusammenarbeit im Netzwerk mit Spezialisten ist für kleinere/mittlere Kommunikationsagenturen ein erfolversprechender Weg, der sich auch für die Kunden bezahlt macht. Sie müssen mit diesem Modell nicht den aufwändigen Apparat einer Grossagenturen mitfinanzieren.

Daniela Camponovo  
dc@camponovopartner.ch

Bern, 15. November 2010