

Zur Rolle von Agenturen in der Integrierten Kommunikation – Empirische Befunde zu Anforderungen an Leistungsfähigkeit, Zusammenarbeit und Umsetzungsbeitrag von Agenturen in österreichischen Großunternehmen

Abstract:

This study highlights the cooperation of Austrian companies with agencies in the field of integrated communications. For this purpose communication department managers in Austria's 500 leading companies were surveyed with regard to their demands towards agencies.

More than 80 percent of the 105 responding managers indicate that the concept of integrated communications is already well established in their company and all major communication instruments are involved in it. Agencies on the other hand – though described as close and stable cooperators – are mostly seen in a supportive, rarely leading role in the integration process. A structural equation analysis conducted on basis of the data shows, that on the one hand there are high expectations in agencies to realize campaigns in an integrated way with regard to content, corporate design and timing. On the other hand, in the actual cooperation process with agencies only a very few, rather pragmatic demands are regarded as significant (allrounder knowledge, operative speed, integration of internal communications). Further demands implying in-depth coordination or cooperation between company and agency are instead insignificant.

Keywords: communication agencies, integrated communications, communication departments, corporate cooperation with agencies, structural equation analysis

Prof. Dr. Manfred Bruhn

Ordinarius für BWL, insbesondere Marketing am Lehrstuhl für Marketing und Unternehmensführung der Universität Basel, und Honorarprofessor an der Technischen Universität München.

Mag. Sieglinde Martin

Institutsleiterin, Senatsleiterin am Institut für Kommunikationsmanagement der FHWien-Studiengänge der WKW.

Abstract:

Im vorliegenden Artikel werden die wichtigsten Ergebnisse einer Umfrage zum Thema Anforderungen an Agenturen im Hinblick auf die Integrierte Kommunikation präsentiert und auf ihre Implikationen für die Praxis hin kritisch diskutiert. Befragt wurden Kommunikationsabteilungsleiter der 500 umsatzstärksten Unternehmen in Österreich.

Die Ergebnisse zeigen, dass mehr als 80 Prozent der teilnehmenden Unternehmen eine Integration in der Kommunikation des Unternehmens vornehmen. Dabei wird der Großteil der Kommunikationsinstrumente in den Abstimmungsprozess eingebunden. Ferner zeigt die Untersuchung sehr deutlich, dass die Führungsinitiative im Hinblick auf die Integrierte Kommunikation auf Seiten des Unternehmens und weniger auf Agenturseite liegt.

Aus der Durchführung einer Strukturgleichungsanalyse resultiert die Erkenntnis, dass zwar generell hohe Anforderungen an Agenturen im Rahmen der Umsetzung integrierter Kommunikationsmaßnahmen gestellt werden, sich aber bei Betrachtung der tatsächlichen Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Agenturen nur wenige Anforderungen als signifikant für die Umsetzung einer Integrierten Kommunikation erweisen (Generalistenwissen, Umsetzungsschnelligkeit, Einbeziehung der internen Kommunikation, Wissensaneignung über die Integrierte Kommunikation).

Keywords: Kommunikationsagenturen, Integrierte Kommunikation, Kommunikationsfachabteilungen, Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Agenturen, Strukturgleichungsanalyse

1. Einleitung

Veränderungen auf den Kommunikations- und Medienmärkten, zunehmend flexibles Zielgruppenverhalten sowie steigender Kostendruck haben in den letzten Jahren bei einer Vielzahl von Unternehmen zu der Einsicht geführt, dass nur durch eine konsequente Abstimmung von Kommunikationsinstrumenten eine kommunikationspolitische Profilierung zu erreichen ist (vgl. hierzu auch Bruhn 2009a, S. 1ff.). Dieses Bestreben stellt auch neue Anforderungen an kooperierende Kommunikationsagenturen, die als Dienstleister bei der Entwicklung integrierter Kommunikationsprogramme mitwirken.

Obwohl die Relevanz Integrierter Kommunikation als strategischer Wettbewerbsfaktor von Unternehmen wie Agenturen weitgehend anerkannt wird, ist deren kooperative Umsetzung oftmals mit Schwierigkeiten verbunden (Caywood et al. 1991; Davidson und Ewing 1997; Schultz und Kitchen 1997, S. 15; Kitchen und Schultz 1999, S. 30; Low 2000, S. 36; Kirchner 2001, S. 260). Damit rücken Fragen hinsichtlich der Leistungsfähigkeit von Agenturen im Hinblick auf die Integrierte Kommunikation und der Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Agenturen in den Mittelpunkt des Interesses.

Im vorliegenden Artikel werden die wichtigsten Ergebnisse einer Umfrage unter Kommunikationsabteilungsleitern (Marketing, Werbung, Corporate Communications, PR u.ä.) der 500 umsatzstärksten Unternehmen in Österreich zu diesem Thema präsentiert und auf ihre Implikationen für die Praxis hin kritisch diskutiert.

Der Artikel gliedert sich in fünf Teile: In Kapitel 2 werden die Grundlagen der Integrierten Kommunikation entlang ihrer heutigen Relevanz diskutiert (2.1). Zudem wird auf den Begriff und auf die Formen der Integrierten Kommunikation eingegangen (2.2). In Kapitel 3 werden die Grundlagen der Agenturzusammenarbeit näher beleuchtet, wobei analog zu Kapitel 2 zunächst der Fokus auf der Bedeutung von Agenturen in der Zusammenarbeit mit Unternehmen liegt (3.1) und sodann eine Konzeptualisierung dieser Beziehung als klassisches Dienstleistungsverhältnis (3.2) vorgenommen wird. Kapitel 4 legt nach einer Skizzierung der leitenden Forschungsfragen die Entwicklung des Untersuchungsmodells und der Hypothesen dar (4.1). Anschließend widmet sich der Artikel der Fragebogenkonzeption und Datenerhebung (4.2) sowie der Datenauswertung (4.3). In Kapitel 5 werden die wichtigsten Ergebnisse der deskriptiven Datenauswertung nach Strukturdaten aus Unternehmen und Agenturen (5.1) und die Prüfung des Untersuchungsmodells sowie der Hypothesen (5.2) vorgestellt. Schließlich erfolgt in Kapitel 6 die Interpretation der Ergebnisse (6.1). Darüber hinaus werden Praxisimplikationen für Agenturen (6.2) entwickelt. Der Artikel schließt mit einer kritischen Würdigung der Untersuchungsergebnisse (6.3).

2. Grundlagen zur Integrierten Kommunikation

2.1 Relevanz der Integrierten Kommunikation

Die Bedeutung und Notwendigkeit der *Integrierten Kommunikation* ist seit langem weitgehend erkannt. Bereits seit Beginn der 1970er Jahre wird die Integration von Kommunikationsmaßnahmen als bedeutsame Aufgabe für die Kommunikationspolitik formuliert. Diese Aufgabenstellung hat seither in ihrer Komplexität nicht abgenommen, sondern ist im Gegenteil vor zunehmende Probleme gestellt. Nach Jahrzehnten einer relativ stabilen Situation der Kommunikationspolitik sieht sich die Unternehmens- und Marketingkommunikation heute mit einer Vielzahl erschwerter Kommunikationsbedingungen konfrontiert. Dies äußert sich konkret in einem erhöhten Wettbewerbsdruck, der Dynamik der Medienmärkte, Markturbulenzen, der Internationalisierung, der Technologie- und Ökologiedynamik u.a.m. Die verschärften Kommunikationsbedingungen stehen zudem einer zunehmenden Kommunikationsvielfalt in Unternehmen gegenüber. Gleichzeitig stellen die Anspruchsgruppen – allen voran die Kunden – immer neue Anforderungen an Unternehmen, artikulieren individuelle Kommunikationsbedürfnisse und erwarten dialogorientierte Kommunikationsangebote. Die Folge dieser

Entwicklungen ist eine zunehmende Differenzierung in der Kommunikation von Unternehmen, die bei einer mangelhaften Steuerung zu Kommunikationsdefiziten führt (Bruhn 2009a, S. 1ff.).

Zur Vermeidung sowie Aufhebung von Kommunikationsdefiziten wird verstärkt die Forderung nach einer „integrierten“ Kommunikation von Unternehmen gestellt. Damit verbunden ist die Überlegung, dass durch eine intensivere Koordination innerhalb der gesamten Kommunikation die Darstellung des Unternehmens bzw. eines anderen Bezugsobjektes der Kommunikation bei den Kunden, dem Handel, der Öffentlichkeit und den Mitarbeitenden effektiver und effizienter gestaltet wird. Die Notwendigkeit zur Integrierten Kommunikation ist umso größer, je vielfältiger die zum Einsatz kommenden Kommunikationsinstrumente sind, je mehr Personen bzw. Abteilungen am Kommunikationsprozess beteiligt werden und je häufiger damit verbundene Kommunikationsdefizite auftreten (vgl. hierzu ausführlich Bruhn 2009a, S. 1ff., 16ff.).

2.2 Begriff und Formen der Integrierten Kommunikation

Bislang haben sich weder Wissenschaft noch Praxis auf eine eindeutige Definition des Konzepts der Integrierten Kommunikation einigen können (Kerr et al. 2008; Kliatchko 2008). Dieser fehlende definitorische Konsens provoziert wiederkehrend Diskussionen über die Bedeutung des Konzeptes (vgl. z.B. Kitchen und Schultz 1999; Cornelissen und Lock 2000; Low 2000; Duncan und Mulhern 2004), da letztlich sowohl die Entwicklung einer Theorie als auch die Messbarmachung des Erfolgs einer Integrierten Kommunikation einer eindeutigen Definition bedürfen. Allerdings ist zu erwarten, dass mit fortschreitender Umsetzung integrierter Kommunikationskonzepte und den dabei erzielten Lernerfolgen in der Praxis auch eine breitere Basis für eine konsistente Definition geschaffen wird (Schultz und Kitchen 2000). In diesem Artikel wird mit folgender *Definition der Integrierten Kommunikation* gearbeitet:

„Integrierte Kommunikation ist ein strategischer und operativer Prozess der Analyse, Planung, Organisation, Durchführung und Kontrolle, der darauf ausgerichtet ist, aus den differenzierten Quellen der internen und externen Kommunikation von Unternehmen eine Einheit herzustellen, um ein für die Zielgruppen der Kommunikation konsistentes Erscheinungsbild des Unternehmens bzw. eines Bezugsobjektes der Kommunikation zu vermitteln.“ (Bruhn 2009a, S. 22)

Im Rahmen des Konzepts der Integrierten Kommunikation wird zwischen drei verschiedenen *Formen der Integration* differenziert. Diese sind die inhaltliche Integration, die formale Integration und die zeitliche Integration.

Die *inhaltliche Integration* der Kommunikation umfasst sämtliche Aktivitäten, die die Kommunikationsinstrumente und -mittel thematisch durch Verbindungslinien miteinander abstimmen und damit im Hinblick auf die zentralen Kommunikationsziele ein einheitliches Erscheinungsbild vermitteln. Als Verbindungslinien können bei der inhaltlichen Integration einheitliche Slogans, Kernbotschaften, Kernargumente, Schlüsselbilder, Verbindungen visueller Bilder mit akustischen Signalen u.a. genutzt werden (vgl. hierzu ausführlich Bruhn 2009a, S. 80ff.).

Die *formale Integration* wiederum strebt die gestalterische Vereinheitlichung unterschiedlicher Kommunikationsinstrumente und -mittel im Sinne höherer Wiedererkennung und Lernerfolge beim Rezipienten an. Im Vergleich zur inhaltlichen Integration ist dies leichter zu realisieren und in den meisten Unternehmen – wenn auch mit unterschiedlichem Verbindlichkeitsgrad – vorzufinden. Folglich wird die formale Integration der Kommunikation von Unternehmen stärker vorgenommen als die inhaltliche Integration. Als Gestaltungsprinzipien kommen beispielsweise die Verwendung einheitlicher Unternehmens- sowie Markenzeichen oder Logos nach vorgegebenen formalen Richtlinien (insbesondere Schrifttyp, Größe, Farbe) in Frage (vgl. hierzu ausführlich Bruhn 2009a, S. 83ff.).

Die *zeitliche Integration* bezieht sich auf eine kurz- bis mittelfristige zeitliche Abstimmung unterschiedlicher Kommunikationsmaßnahmen. Die zeitliche Integration der Kommunikation umfasst sämtliche Aktivitäten, die den Einsatz der Kommunikationsinstrumente und -mittel innerhalb sowie zwischen verschiedenen Planungsperioden aufeinander abstimmen und damit im Hinblick auf die zentralen Kommunikationsziele die Wahrnehmung eines einheitlichen Erscheinungsbildes verstärken (vgl. hierzu ausführlich Bruhn 2009a, S. 86ff.).

3. Grundlagen zur Agenturzusammenarbeit

3.1 Relevanz von Agenturen in der Zusammenarbeit mit Unternehmen

Die Entwicklung und Umsetzung von Kommunikationsstrategien, sei es für die Mediawerbung, Public Relations, Sponsoring oder den gesamten Kommunikationsmix, erfolgt selten in einem Alleingang kommunikationstreibender Unternehmen, sondern regelmäßig in Zusammenarbeit mit Kommunikationsagenturen. Sie fungieren für die Unternehmen als externe Dienstleister und können sowohl mit Planungs-, Umsetzungs- als auch Kontrollaufgaben innerhalb des Kommunikationsmanagements beauftragt werden (Wells et al. 2000, S. 12; Belch und Belch 2001, S. 79; Pepels 2001, S. 853; Bruhn 2009d, S. 501).

Die *Einbindung einer Kommunikationsagentur* ist dabei in aller Regel mit der Erwartung verbunden, dass diese in der Lage ist, einzelne kommunikative Maßnahmen, im Extremfall sogar eine komplette Kommunikationskampagne, effektiver und effizienter zu gestalten als dies durch das Unternehmen zu leisten wäre. Dabei liegt die Stärke des Aktionsträgers „Kommunikationsagentur“ vorrangig in seinen „kommunikativen Ressourcen“, d.h. den kreativen Experten und Kommunikationsspezialisten sowie dem strategischen und fachlichen Wissen in Bezug auf die Kommunikationsplanung, die Besonderheiten einzelner Kommunikationsinstrumente sowie die Kommunikations- und Medienmärkte. Weil Kommunikationsagenturen nicht in das Tagesgeschäft des Managements eingebunden sind, erhoffen Unternehmen sich darüber hinaus eine Öffnung für neue Denkweisen, mehr Kreativität und ungewöhnliche, innovative Kommunikationslösungen. Insbesondere Unternehmen, die über ein hohes Kommunikationsbudget verfügen und die eigenständige Entwicklung einer Kommunikationskampagne aufgrund mangelnder Erfahrung und eingeschränktem Know-how auf Seite des primär betriebswirtschaftlich ausgebildeten Managements als zu risikoreich ansehen, vertrauen häufig auf die Unterstützung durch eine externe Agentur (Bruhn und Ahlers 2007, S. 405).

Obleich die agenturseitige Unterstützung der Kommunikationsarbeit von Unternehmen in Bezug auf einzelne Kommunikationsmaßnahmen und -mittel anerkannt ist, so gilt dies nicht hinsichtlich der Unterstützung im Rahmen der Planung und Umsetzung der Integrierten Kommunikation. Eine Vielzahl empirischer Untersuchungen weist z.B. darauf hin, dass Unternehmen ihren Agenturen nur wenig Verantwortung im Rahmen der Integrierten Kommunikation zusprechen. Eine diesbezügliche Befragung in Deutschland zeigt etwa, dass ein Großteil der Unternehmen es bevorzugt, Führung und Organisation bei sich selbst zu konzentrieren, während die Agenturen hierzu eine entgegengesetzte Einstellung vertreten (Heller et al. 2000, S. 8; vgl. ähnliche Resultate bei Fawcett 1993). Auch Unternehmens- und Agenturbefragungen in den USA und Australien zeigen, dass Unternehmen die Verantwortung für strategische Planung und Führung der Integrierten Kommunikation selten aus der Hand geben, da sie bei einem anderen Vorgehen negative Konsequenzen für die Integrationsarbeit befürchten (Caywood et al. 1991; Davidson und Ewing 1997; Schultz und Kitchen 1997, S. 15; Kitchen und Schultz 1999, S. 30; Low 2000, S. 36; Kirchner 2001, S. 260). Agenturen werden bei diesen Unternehmen primär zur Erfüllung taktischer Aufgaben herangezogen, beispielsweise zur kreativen Umsetzung von Botschaftsinhalten.

Die verbreitete Zurückhaltung, Agenturen intensiver in die Integrationsarbeit einzubeziehen, lässt zwei Vermutungen zu: Erstens ist zu mutmaßen, dass Unternehmen ihren Agenturen nicht zutrauen, über genügend

Kompetenz für die Integrationsarbeit zu verfügen. Zweitens stellt sich die Frage, ob Unternehmen es überhaupt anstreben, die derzeitigen Verantwortungsbereiche ihrer Agenturen auszuweiten und ihnen mehr Einfluss auf die Kommunikationsstrategie zu übertragen. Eine Vielzahl von Unternehmen zieht es unter Umständen vor, die strategische Verantwortung nicht abzugeben bzw. mit den Agenturen zu teilen, um sich nicht in Abhängigkeit zu begeben. Sie übernehmen die Entwicklung sowie Koordination von Kommunikationsmaßnahmen vorzugsweise selbst und beauftragen je nach Bedarf unterschiedliche Agenturen mit der taktischen Umsetzung einzelner Maßnahmen.

Die unterschiedlichen, zum Teil konträren Vorstellungen bezüglich der Verantwortungsaufteilung zwischen Unternehmen und Agenturen werden von beiden Seiten als eine der wesentlichen Barrieren einer integrierten Kommunikationsarbeit betrachtet (Eagle und Kitchen 2000, S. 675). Die Integrierte Kommunikation erfordert demnach offensichtlich nicht nur von den Unternehmen ein Überdenken etablierter Strukturen, sondern gleichfalls die Überprüfung der Beziehung zwischen Unternehmen und Agenturen sowie der Rolle und Organisation der Agenturen im Kontext der Integrierten Kommunikation (Beard 1996, S. 208; Gronstedt 1996, S. 201; Eagle und Kitchen 2000, S. 669f.; Weber und Rösger 2002, S. 28ff.).

3.2 Zusammenarbeit mit Agenturen als Dienstleistungsverhältnis

Um die offensichtlich problematische Rollenverteilung und Beziehung zwischen Unternehmen und Agentur tiefer gehend beleuchten zu können, wird in dieser Studie auf ausgewählte Ansätze des *Dienstleistungs- und Beziehungsmarketing* Bezug genommen (vgl. zu weiteren Ansätzen ausführlich Walter 2007, S. 133ff.). Dabei wird der Grundüberlegung gefolgt, dass die Planung und Implementierung Integrierter Kommunikation durch Agenturen im Auftrag von Unternehmen eine klassische Dienstleistung darstellt. So können die fünf konstitutiven Merkmale von Dienstleistungen – Intangibilität, Nicht-Lagerbarkeit, Integration des externen Faktors, das wahrgenommene Kaufrisiko und die Individualität – auch in der Integrationsarbeit von Agenturen für Unternehmen identifiziert werden (vgl. zu den Merkmalen von Dienstleistungen Zeithaml et al., S. 33). Aus diesen vorliegenden Merkmalen ergibt sich, dass die erbrachten Dienstleistungen von Agenturen im Sinne der Informationsökonomie vor allem Vertrauens- und Erfahrungseigenschaften und weniger Sucheigenschaften aufweisen (vgl. hierzu allgemein Nelson 1970; Darby und Karni 1973). Mit diesem Sachverhalt einher geht die besondere Bedeutung der *Dienstleistungsqualität*. Im Falle der Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Agenturen ist unter der Qualität der Dienstleistung der Beitrag der Agenturen im Rahmen der Integrationsarbeit von Unternehmen zu verstehen.

Für die Messung der Dienstleistungsqualität der Agenturen wurde der *SERVQUAL-Ansatz* (Service Quality) herangezogen, der aus Kundensicht fünf Dimensionen der Dienstleistungsqualität identifiziert hat (Parasuraman et al. 1986, 1988; Zeithaml et al. 1992): (1) Annehmlichkeit des lokalen sowie personellen Umfeldes, (2) Zuverlässigkeit in der Ausführung, (3) Reaktionsfähigkeit auf Veränderungen und Kundenwünsche, (4) Leistungskompetenz im Sinne von Wissen, Engagement und Vertrauenswürdigkeit, sowie (5) situatives und individuelles Einfühlungsvermögen. In modifizierter Form finden sich diese Dimensionen auch im Messmodell dieser Studie wieder (vgl. Abschnitt 4.1).

Im Rahmen der Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Agenturen stehen die beiden Akteure zudem in einer Beziehung zueinander. Folglich sind auch Erkenntnisse des *Relationship Marketing* für den vorliegenden Kontext von Bedeutung. Das Aufkommen des Relationship Marketing begründet sich in der Abkehr von einem rein transaktionsorientierten Marketing. Während der Zweck eines transaktionsorientierten Marketing überwiegend in der Anbahnung einzelner Transaktionen mit dem Kunden liegt, befasst sich das Relationship Marketing mit der Aufbau und der Steuerung langfristiger Kundenbeziehungen. Dabei lassen sich zwei Ausgestaltungsformen des Relationship Marketing differenzieren (Bruhn 2009c, S. 9ff.):

- Das *Relationship Marketing im engeren Sinne* betrifft ausschließlich Kundenbeziehungen.
- Das *Relationship Marketing im weiteren Sinne* betrifft die Beziehungen des Unternehmens zu sämtlichen Anspruchsgruppen.

Grundsätzlich sind beide Ausgestaltungsformen des Relationship Marketing für die Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Agenturen relevant. Im vorliegenden Artikel liegt das Augenmerk jedoch auf dem engeren Begriffsverständnis des Relationship Marketing, da nur die Dienstleister(=Agentur)-Kunde(=Unternehmen)-Beziehung betrachtet wird. Anwendung findet das Beziehungsmarketing im vorliegenden Artikel, indem eine Betrachtung der Beziehung aus Kundensicht, d.h. aus Sicht des Unternehmens, vorgenommen wird. Wie an anderer Stelle noch ersichtlich wird, werden Aspekte der Beziehungsbeurteilung im Rahmen der Integrationsarbeit von Agenturen einer näheren Betrachtung unterzogen.

4. Empirische Untersuchung

4.1 Generierung von Forschungsfragen und Entwicklung des Untersuchungsmodells

Die vorliegende Studie beleuchtet die Dienstleistungsbeziehung zwischen Unternehmen und Agenturen im Rahmen der Integrierten Kommunikation aus Sicht der Unternehmen. Dabei waren die beiden folgenden *Fragestellungen* forschungsleitend:

- (1) *Welche Rolle nehmen externe Agenturen in der Integrierten Kommunikation führender österreichischer Großunternehmen aus Sicht der Kommunikationsabteilungsleiter ein?*
- (2) *Welche konkreten Anforderungen werden dabei an Agenturen in Bezug auf Leistung, Zusammenarbeit und Umsetzung im Rahmen der Integrierten Kommunikation gestellt?*

Um die Umsetzung der Integrierten Kommunikation durch Agenturen aus Unternehmenssicht sowie deren Treiber zu ermitteln, werden nicht direkt beobachtbare Variablen, so genannte hypothetische Konstrukte, betrachtet. Durch Interviews mit Experten aus Unternehmen, für die Agenturen im Rahmen der Integrationsarbeit zuständig sind, galt es daher zunächst, die Modellkonstrukte, die als Treiber der Umsetzung der Integrierten Kommunikation durch die Agenturen im Modell Eingang finden, sowie die dazugehörigen Messindikatoren zu identifizieren.

Im Rahmen der Interviews wurden zum einen die Anforderungen an die Leistungsfähigkeit der Agenturen genannt. Hierbei erfolgte eine Unterscheidung nach inhaltlichen und personellen *Anforderungen an die Leistungsfähigkeit*. Erstere beziehen sich auf die Fähigkeiten der Agentur, das Unternehmen im Rahmen der Integrationsarbeit zu unterstützen und umfassen z.B. Indikatoren wie strategische bzw. operative Fähigkeiten hinsichtlich Integrierter Kommunikation. Die personellen Anforderungen beinhalten Merkmale wie die Bereitschaft der Mitarbeitenden der Agentur, sich im Sinne der Integrierten Kommunikation zu engagieren oder sich Wissen über die Integrierte Kommunikation anzueignen. Als ebenso wichtig wurden zum anderen *Anforderungen an die Zusammenarbeit* angesehen. Diese wurden nach inhaltlichen, organisatorischen und personellen Anforderungen – differenziert. Im Gegensatz zu den Konstrukten der Leistungsfähigkeit, die auf leistungsbezogene Aspekte rekurrieren, beziehen sich die Konstrukte zur Zusammenarbeit mit Agenturen auf die Interaktion zwischen Unternehmen und Agentur. Diese fünf identifizierten Anforderungen wurden als Konstrukte in das Untersuchungsmodell integriert.

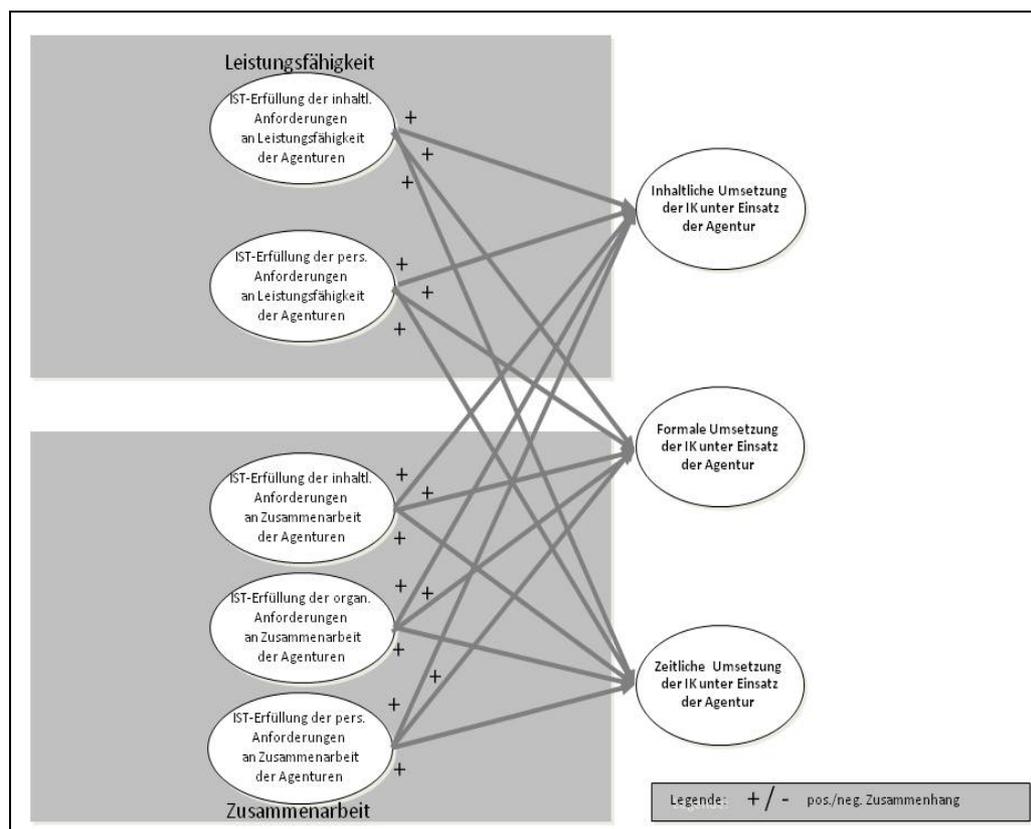
In Bezug auf die Anforderungskonstrukte erfolgte in Anlehnung an die fünf SERVQUAL-Dimensionen eine Zuordnung der in den Interviews wiederkehrend genannten Indikatoren. Aus zwei Gründen wurde jedoch einer exakt zu SERVQUAL analogen Konzeptualisierung verzichtet. Zum einen konnten in den Interviews

Anforderungskonstrukte identifiziert werden, zu denen inhaltlich Items subsumiert wurden, die nach SERVQUAL verschiedenen Dimensionen zugeordnet werden. Zum anderen ist die Konzeptualisierung nach SERVQUAL ohnehin einer der Kritikpunkte des Ansatzes, da sich in empirischen Anwendungen Probleme in Bezug auf die Abgrenzung der Dimensionen voneinander ergaben (Dabholkar/Thorpe/Reitz 1996).

Zur Messbarmachung des effektiven *Umsetzungsbeitrags der Agenturen zur Integrierten Kommunikation* wurden mit Rückgriff auf die Differenzierung der Formen der Integrierten Kommunikation (siehe Abschnitt 2.2) ein *dreidimensionales Konstrukt* – bestehend aus den Dimensionen inhaltliche, formale und zeitliche Integration sowie insgesamt sieben Erhebungsindikatoren – konstruiert. Abschließend erfolgte die Überprüfung sämtlicher identifizierten Konstrukte und Indikatoren auf Vollständigkeit, Redundanz und Verständlichkeit durch weitere Mitarbeitende aus dem Kommunikationsbereich von Unternehmen.

Auf Basis dieser explorativen Vorerhebung wurde ein *Kausalmodell* erstellt. Dieses Modell untersucht konkret, ob bzw. wie stark die Erfüllung inhaltlicher, personeller sowie organisatorischer Anforderungen an die Leistungsfähigkeit der Agenturen sowie an die Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Agenturen Einfluss auf die Umsetzung der Integrierten Kommunikation in Unternehmen nimmt (vgl. Abbildung 1).

Abbildung 1: Konzeptualisiertes Untersuchungsmodell (Bruhn 2009b, S. 34)



Konkret ergeben sich daraus für die Untersuchung folgende Einzelhypothesen (vgl. Tabelle 1):

Tabelle 1: Darstellung der Hypothesen (Bruhn 2009b, S. 26f.)

Hypothesen	
H_{1a}	Je mehr die Agentur die inhaltlichen Anforderungen an die Leistungsfähigkeit erfüllt, desto stärker erfolgt die inhaltliche Umsetzung der Integrierten Kommunikation durch den Einsatz der Agentur.
H_{1b}	Je mehr die Agentur die inhaltlichen Anforderungen an die Leistungsfähigkeit erfüllt, desto stärker erfolgt die formale Umsetzung der Integrierten Kommunikation durch den Einsatz der Agentur.
H_{1c}	Je mehr die Agentur die inhaltlichen Anforderungen an die Leistungsfähigkeit erfüllt, desto stärker erfolgt die zeitliche Umsetzung der Integrierten Kommunikation durch den Einsatz der Agentur.
H_{2a}	Je mehr die Agentur die personellen Anforderungen an die Leistungsfähigkeit erfüllt, desto stärker erfolgt die inhaltliche Umsetzung der Integrierten Kommunikation durch den Einsatz der Agentur.
H_{2b}	Je mehr die Agentur die personellen Anforderungen an die Leistungsfähigkeit erfüllt, desto stärker erfolgt die formale Umsetzung der Integrierten Kommunikation durch den Einsatz der Agentur.
H_{2c}	Je mehr die Agentur die personellen Anforderungen an die Leistungsfähigkeit erfüllt, desto stärker erfolgt die zeitliche Umsetzung der Integrierten Kommunikation durch den Einsatz der Agentur.
H_{3a}	Je mehr die Agentur die inhaltlichen Anforderungen an die Zusammenarbeit erfüllt, desto stärker erfolgt die inhaltliche Umsetzung der Integrierten Kommunikation durch den Einsatz der Agentur.
H_{3b}	Je mehr die Agentur die inhaltlichen Anforderungen an die Zusammenarbeit erfüllt, desto stärker erfolgt die formale Umsetzung der Integrierten Kommunikation durch den Einsatz der Agentur.
H_{3c}	Je mehr die Agentur die inhaltlichen Anforderungen an die Zusammenarbeit erfüllt, desto stärker erfolgt die zeitliche Umsetzung der Integrierten Kommunikation durch den Einsatz der Agentur.
H_{4a}	Je mehr die Agentur die organisatorischen Anforderungen an die Zusammenarbeit erfüllt, desto stärker erfolgt die inhaltliche Umsetzung der Integrierten Kommunikation durch den Einsatz der Agentur.
H_{4b}	Je mehr die Agentur die organisatorischen Anforderungen an die Zusammenarbeit erfüllt, desto stärker erfolgt die formale Umsetzung der Integrierten Kommunikation durch den Einsatz der Agentur.
H_{4c}	Je mehr die Agentur die organisatorischen Anforderungen an die Zusammenarbeit erfüllt, desto stärker erfolgt die zeitliche Umsetzung der Integrierten Kommunikation durch den Einsatz der Agentur.
H_{5a}	Je mehr die Agentur die personellen Anforderungen an die Zusammenarbeit erfüllt, desto stärker erfolgt die inhaltliche Umsetzung der Integrierten Kommunikation durch den Einsatz der Agentur.
H_{5b}	Je mehr die Agentur die personellen Anforderungen an die Zusammenarbeit erfüllt, desto stärker erfolgt die formale Umsetzung der Integrierten Kommunikation durch den Einsatz der Agentur.
H_{5c}	Je mehr die Agentur die personellen Anforderungen an die Zusammenarbeit erfüllt, desto stärker erfolgt die zeitliche Umsetzung der Integrierten Kommunikation durch den Einsatz der Agentur.

4.2 Fragebogenkonzeption und Datenerhebung

Die *empirische Datenerhebung* erfolgte in der Schweiz und in Österreich. Die Studie in der Schweiz wurde durch den Lehrstuhl für Marketing und Unternehmensführung der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Universität Basel mit Unterstützung des Kooperationspartners Wirz Partner Holding AG durchgeführt. In Österreich erfolgte eine Forschungsk Kooperation mit dem Institut für Kommunikationsmanagement der FHWien-Studiengänge der WKW.

Als Grundgesamtheit wurden KommunikationsfachabteilungsleiterInnen der jeweils 500 umsatzstärksten Unternehmen in der Schweiz und in Österreich definiert, auf deren Basis die Durchführung einer Vollerhebung erfolgte. Als *Datenerhebungsverfahren* wurde eine schriftliche Befragung mittels postalisch sowie online versandten Fragebögen eingesetzt.

Die Fragebögen gliederten sich in drei Teile: Im ersten Teil wurden zunächst allgemeine Daten zur Unternehmenskommunikation abgefragt. Der zweite Teil widmete sich der Zusammenarbeit der Unternehmen mit Agenturen, wobei hier neben allgemeinen Eckdaten zur Kooperation ebenso die Bewertung der konstrukt-bildenden Indikatoren entlang einer siebenstelligen Likert-Skala erbeten wurde. Im dritten Teil wurden schließlich allgemeine Angaben zum Unternehmen abgefragt.

4.3 Datenanalyse

Die Analyse des Datensatzes¹ erfolgte mit Hilfe des Programmsystems SPSS (Version 16.0), wobei verschiedene statistische Verfahren – abhängig von dem zugrunde liegenden Skalenniveau der Frage – zum Einsatz kamen. Im Rahmen der univariaten und bivariaten Verfahren wurden außer *Häufigkeitsauszählungen* die Mittelwerte zur Datenuntersuchung herangezogen.

Für die Auswertung der unternehmensseitigen Anforderungen an Agenturen und deren Einfluss auf die Umsetzung der Integrierten Kommunikation wurde eine *Strukturgleichungsanalyse (Kausalanalyse)* mithilfe des Analyseprogramms PLS Graph 3.0 durchgeführt.

Zur Beurteilung von varianzbasierten PLS-Ergebnissen liegt noch kein geeignetes globales Gütemaß vor. Zur Abschätzung der Modellgüte, und damit zur Sicherstellung der Zuverlässigkeit des Gesamtmodells, erfolgte daher in dieser Studie eine Orientierung an den von Chin vorgeschlagenen Prüfkriterien (Chin 1998, S. 316ff.; Chin und Newsted 1999, S. 312; vgl. für eine Übersicht über die Prüfkriterien für PLS-Modelle, Herrmann et al. 2006, S. 61). Dabei waren die formativen und reflektiven Messmodelle sowie das Strukturmodell getrennt voneinander zu beurteilen.

Bei *formativen Messmodellen* sind insbesondere die multiplen Regressionskoeffizienten zwischen dem Konstrukt und den Indikatoren sowie deren Signifikanz von Interesse. Diese messen als Gewichte den Einfluss der Indikatorvariablen auf die zugehörige latente Variable. Der dazugehörige T-Wert liefert Anhaltspunkte zur Einschätzung der Reliabilität des Regressionskoeffizienten (Herrmann et al. 2006, S. 61).

Im Hinblick auf die *reflektiven Messmodelle* wird die exploratorische Faktorenanalyse eingesetzt. Diese untersucht eine größere Anzahl an Indikatoren auf die ihnen zugrunde liegende Faktorenstruktur mit dem Ziel, die zahlreichen Indikatoren zu möglichst wenigen Faktoren zu verdichten. Als ein wichtiges Resultat gelten dabei die ermittelten Faktorladungen. Diese sind ein Maß für die Stärke des Zusammenhangs zwischen den

¹ Der vorliegende Artikel bezieht sich bei der Datenauswertung lediglich auf die Analyse des österreichischen Datensatzes. Für die Datenauswertung der in der Schweiz durchgeführten Befragung bzw. für die Auswertung der gesamten Daten (aus Österreich und der Schweiz) sei an dieser Stelle auf Bruhn 2009b verwiesen.

Indikatoren und einem Faktor. Darüber hinaus ist eine zentrale Frage die Zahl der zu extrahierenden Faktoren. Dabei wird auf zwei Gütekriterien zurückgegriffen. Zum einen wird gefordert, dass ein Faktor mindestens 50 Prozent der Varianz der ihm zugehörigen Indikatoren erklären sollte. Zum anderen wird verlangt, dass alle Indikatoren auf einen Faktor ausreichend hoch laden (Mindestwert von 0,4), während sie in Bezug auf die anderen Faktoren geringere Faktorladungen aufweisen. Ein weiteres Gütemaß ist das Cronbachsche Alpha. Der errechnete Wert des Cronbachschen Alphas kann zwischen Null und Eins liegen, wobei hohe Werte auf eine hohe Reliabilität hindeuten. In der vorliegenden Studie wurde ein Schwellenwert von 0,7 gefordert. Anhand der Konstruktreliabilität (KR) und der durchschnittlich erfassten Varianz (DEV) kann beurteilt werden, wie gut ein Faktor durch die Gesamtheit der ihm zugeordneten Indikatorvariablen gemessen wird. Hinsichtlich der Mindestwerte wurde im Rahmen der vorliegenden Untersuchung für die KR einen Schwellenwert von 0,6 und für die DEV einen Mindestwert von 0,5 festgesetzt. Die Faktorladungen geben ebenso an, wie gut ein einzelner Indikator den zugrunde liegenden Faktor misst. Für die vorliegende Untersuchung wurde für die Faktorladungen ein Mindestwert von 0,5 gefordert. Die dazugehörigen T-Werte verlangen für das Vorliegen von Signifikanz einen Mindestwert von 1,64.

Im Rahmen der *Beurteilung des Strukturmodells* interessierte die Erklärung der Zielvariablen, hier der Umsetzung der Integrierten Kommunikation durch den Einsatz der Agentur, durch die exogenen Variablen. Dies erfolgt über das Bestimmtheitsmaß R^2 , das den durch die latenten exogenen Variablen erklärten Varianzanteil angibt. Fällt dieser Wert hoch aus, ist dies ein Zeichen für einen guten Einbezug der relevanten Anforderungen der Umsetzung der Integrierten Kommunikation durch den Einsatz der Agentur. Der Pfadkoeffizient zwischen zwei Konstrukten entspricht dem Regressionskoeffizienten einer linearen Funktion. Werte von unter 0,2 sind zu vernachlässigen. Die Signifikanz der Pfadkoeffizienten wird aus dem Datensatz gewonnen und – analog zum Vorgehen bei den Messmodellen – über T-Statistiken berechnet.

Im Hinblick auf die Berechnung der einzelnen Messmodelle ist anzumerken, dass die Anforderungskonstrukte an die Leistungsfähigkeit (inhaltlich und personell) sowie an die Zusammenarbeit (inhaltlich, organisatorisch, personell) als formative Messmodelle operationalisiert wurden. Dies lässt sich erstens mit der vom Indikator zum Konstrukt führenden Kausalitätsrichtung begründen, d.h. es wird postuliert, dass eine positive Bewertung des Indikators die Erfüllung der Anforderungen durch die Agentur erhöht. Zweitens sind einige der zu den jeweiligen Konstrukten gehörigen Indikatoren unabhängig voneinander. Drittens bewirkt eine Veränderung eines Indikators nicht die Veränderung aller Indikatoren, d.h. die Dimensionen bzw. Indikatoren korrelieren nicht zwingend miteinander.

Die konkrete Umsetzung der Integrierten Kommunikation (inhaltlich, formal, zeitlich) wurde hingegen durch reflektive Messmodelle gemessen, da davon ausgegangen wurde, dass die einzelnen Indikatoren die Konstrukte widerspiegeln. Weiterhin liegt dieser Art der Operationalisierung die Annahme einer Abhängigkeit bzw. Korreliertheit der einzelnen Indikatoren eines Konstrukts zugrunde.

5. Empirische Ergebnisse

5.1 Deskriptive Auswertung von Unternehmens- und Agenturdaten

Die österreichische Umfrage hat mit der Retournierung von 102 vollständig ausgefüllten Fragebögen eine Rücklaufquote von 21 Prozent erreicht. Die adressierten Unternehmen stammen dabei zu 48 Prozent aus der Dienstleistungsbranche, gefolgt von Industriegüterherstellern (30 Prozent) sowie Ge- und Verbrauchsgüterherstellern (15 Prozent). Öffentliche Unternehmen beteiligten sich zu 7 Prozent.

Von diesen Unternehmen geben immerhin 37 Prozent an, Integrierte Kommunikation bereits seit mehr als fünf Jahren zu betreiben, 26 Prozent arbeiten seit zwei bis fünf Jahren integriert, 19 Prozent wiederum weniger als

zwei Jahre. Nur 18 Prozent geben an, bisher noch nicht im Sinne der Integrierten Kommunikation gearbeitet zu haben. Dabei wird der Großteil der Kommunikationsinstrumente – allen voran PR (97 Prozent), Mitarbeiterkommunikation (96 Prozent) und Mediawerbung (85 Prozent) – als stark in den Abstimmungsprozess eingebunden beschrieben. Die Führungsinitiative in der Integration wird – bei möglicher Mehrfachnennung – am stärksten bei der Marketingabteilung (starke Initiative: 65 Prozent, teilweise Initiative: 17 Prozent), gefolgt von der PR-Abteilung (stark: 48 Prozent; teilweise: 27 Prozent) und der Geschäftsführung (stark: 31 Prozent; teilweise: 46 Prozent) gesehen.

Wendet man sich nun der Agenturkooperation dieser Unternehmen zu, so zeigt sich, dass der überwiegende Teil der Agenturen (75 Prozent) mit einer sehr überschaubaren Zahl von ein bis drei Agenturen zusammenarbeiten. Nur noch 17 Prozent arbeiten mit vier bis sieben Agenturen zusammen, überhaupt nur noch 4 Prozent mit acht und mehr Agenturen. Gänzlich ohne Agentur kommen nur 4 Prozent der Fälle aus. Zudem scheint die Agenturzusammenarbeit recht stabil zu sein: 48 Prozent der Befragten arbeiten mit ihren Agenturen mehr als fünf Jahre zusammen, immerhin noch 21 Prozent drei bis fünf Jahre; 17 Prozent zumindest ein bis zwei Jahre und nur 14 Prozent weniger als ein Jahr.

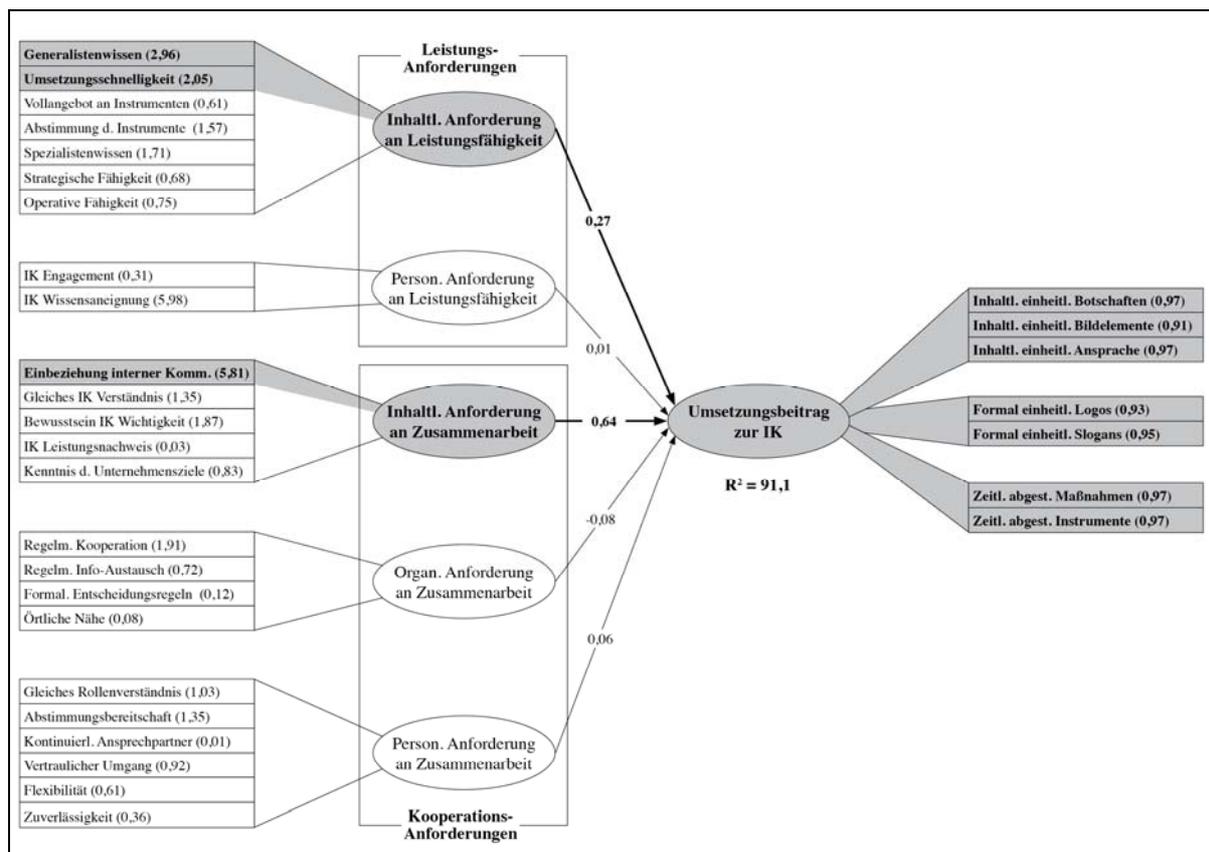
Bei den zur Integrationsarbeit am häufigsten eingesetzten Agenturtypen führen PR-Agenturen mit 39 Prozent, dicht gefolgt von Werbeagenturen (35 Prozent) und Full-Service-Anbietern (16 Prozent). Mediaagenturen werden noch von 16 Prozent konsultiert, immerhin 14 Prozent berufen sich auf Agenturen mit explizitem Fokus auf Integrierte Kommunikation.

Im Bereich agenturgestützter Integrationsinstrumente ist der Bereich Mediawerbung führend, der zu 45 Prozent vollständig und zu immerhin noch 37 Prozent teilweise von Agenturen abgewickelt wird. Bei den drei nächstgenannten Instrumenten fällt der Unterstützungsbeitrag der Agenturen bereits wesentlich bescheidender aus: Im Bereich der PR findet nur noch bei 14 Prozent eine vollständige Auslagerung an Agenturen statt, eine teilweise Zusammenarbeit erfolgt jedoch bei 62 Prozent. Ähnlich verhält es sich auch in den Bereichen Eventmarketing (vollst.: 6 Prozent; teilweise: 68 Prozent) und Multimedia (vollst.: 10 Prozent; teilweise: 62 Prozent). Entsprechend dieser beschränkten Bereitschaft zur vollständigen Auslagerung von Integrationsagenden an Agenturen wird deren Führungsinitiative im Bereich der Integrierten Kommunikation im Vergleich zu internen Abteilungen (siehe oben) auch wesentlich geringer eingestuft (stark: 6 Prozent, teilweise: 34 Prozent).

5.2 Modellprüfung

Im Folgenden liegt der Fokus zunächst auf den formativen Messmodellen (d.h. den Konstrukten zu den Anforderungen). Anschließend erfolgt die Darstellung der Ergebnisse der reflektiven Messmodelle. Schließlich werden die Ergebnisse des Strukturmodells vorgestellt, die Aufschluss über den Einfluss der Erfüllung der Anforderungen auf die Umsetzung der Integrierten Kommunikation durch den Einbezug der Agenturen geben. Abbildung 2 zeigt die Untersuchungsergebnisse im Überblick.

Abbildung 2: Ergebnisse des Untersuchungsmodells



Die Überprüfung der *formativen Messmodelle* zeigt, dass lediglich vier Indikatoren signifikant sind. Namentlich finden in Bezug auf inhaltliche Anforderungen an die Leistungsfähigkeit nur das Vorhandensein von Generalistenwissen (T-Wert: 2,96) sowie die Schnelligkeit (T-Wert: 2,05) der Agentur in der Umsetzung der Integrierten Kommunikation empirischen Nachweis. In Bezug auf die inhaltlichen Anforderungen an die Zusammenarbeit ist sogar lediglich ein Indikator – die explizite Einbeziehung der Internen Kommunikation im Unternehmen (T-Wert: 5,81) – signifikant. Alle weiteren inhaltlichen Anforderungen – die zum Teil weit expliziter auf den Integrationsaspekt abzielen – fallen hingegen als nicht signifikant aus: Dies gilt auf der Ebene der Leistungsanforderungen für das Vollangebot und die Abstimmung von Instrumenten, tiefer gehendes Spezialistenwissen sowie operative und strategische Fähigkeiten. Ebenso gilt es auf der Ebene der Anforderungen an die Zusammenarbeit für gemeinsames Verständnis, Bewusstsein und Leistungsnachweis im Rahmen der Integrierten Kommunikation sowie die Kenntnis der Unternehmensziele als solche.

Entsprechend erweisen sich auch organisatorische Anforderungen an die Zusammenarbeit, wie regelmäßige Kooperation und Informationsaustausch, formal festgelegte Abstimmungs- und Entscheidungsprozesse sowie örtliche Nähe als nicht signifikant. Schließlich kommt auch persönlichen Anforderungen an Leistungsfähigkeit und Zusammenarbeit – wie agenturseitiges Engagement für die Integrierte Kommunikation, geteiltem Verständnis bezüglich der Rolle der Agentur sowie der Bereitschaft zu Abstimmung, kontinuierlicher Absprache, vertraulichem Umgang, Flexibilität und Zuverlässigkeit keine signifikante Rolle zu. Allein der eigenständige Wissenserwerb im Sinne der Integrierten Kommunikation weist einen hohen, signifikanten Wert aus (T-Wert: 5,98).

Bei der Untersuchung der *reflektiven Messmodelle* ergibt die exploratorische Faktorenanalyse, dass die drei ursprünglich separat konzeptualisierten Konstrukte (inhaltliche, formale und zeitliche Umsetzung der

Integrierten Kommunikation) ein einziges Konstrukt darstellen. In diesem Konstrukt finden sich durchgängig Faktorladungen von 0,92 und höher mit T-Werten, die weit über dem geforderten Mindestwert von 1,64 liegen. Zudem fallen die Werte für das Cronbach'sche Alpha (0,89), die DEV (0,60) und die Konstruktreliabilität (0,91) durchgängig zufrieden stellend aus und verweisen auf hohe interne Konsistenz. Die einheitliche Verwendung von Botschaften und Bildelementen in der Zielgruppenansprache auf verschiedenen Marktstufen, die Einhaltung formaler Gestaltungsrichtlinien bei Logos und Slogans, sowie der terminlich abgestimmte Einsatz von Maßnahmen und Instrumenten spiegeln demnach die Umsetzung der Integrierten Kommunikation gut wider.

Wird auf Basis des *Strukturmodells* der Frage nachgegangen, welchen konkreten Anforderungen an agenturseitige Leistungsfähigkeit und Zusammenarbeit ein signifikanter Beitrag zur Realisierung eines integrierten Kommunikationsauftritts beigemessen wird, offenbart sich ein überraschendes Bild: Von den fünf theoretisch postulierten Pfadkoeffizienten weisen nur die der beiden inhaltlichen Anforderungskonstrukte an Leistungsfähigkeit (0,27) und Zusammenarbeit (0,64) einen signifikanten Wert aus. Die Varianzerklärung beträgt jedoch 91,1 Prozent, d.h. die Umsetzung der Integrierten Kommunikation durch den Einsatz der Agentur wird fast vollständig durch die exogenen Konstrukte erklärt (!). Dies ist vor allem vor dem Hintergrund der zahlreichen nicht signifikanten Indikatoren erstaunlich.

Wie in Schaubild 2 ersichtlich wird, hat die Erfüllung der inhaltlichen Anforderungen an die Zusammenarbeit den stärksten Einfluss auf die Umsetzung der Integrierten Kommunikation, gefolgt von der Erfüllung der inhaltlichen Anforderungen an die Leistungsfähigkeit. Damit offenbart sich eine große Bedeutung der Erfüllung inhaltlicher Aspekte durch Agenturen. Die Erfüllung personeller und organisatorischer Anforderungen ist für die Umsetzung der Integrierten Kommunikation der Untersuchung in Österreich zufolge nicht von Relevanz.

Tabelle 2 fasst auf Basis dieser Ergebnisse die Hypothesenprüfung zusammen. Aufgrund der Zusammenlegung der ursprünglich konzeptualisierten Konstrukte inhaltliche, formale und zeitliche Integration im reflektiven Messmodell werden die ursprünglichen Hypothesen zu fünf neuen zusammengefasst, von denen wiederum nur zwei bestätigt werden können.

Tabelle 2: Hypothesenprüfung

Hypothesen	Erfüllt?
H₁ Je mehr die Agentur die inhaltlichen Anforderungen an die Leistungsfähigkeit erfüllt, desto stärker erfolgt die Umsetzung der Integrierten Kommunikation durch den Einsatz der Agentur.	JA
H₂ Je mehr die Agentur die personellen Anforderungen an die Leistungsfähigkeit erfüllt, desto stärker erfolgt die Umsetzung der Integrierten Kommunikation durch den Einsatz der Agentur.	NEIN
H₃ Je mehr die Agentur die inhaltlichen Anforderungen an die Zusammenarbeit erfüllt, desto stärker erfolgt die Umsetzung der Integrierten Kommunikation durch den Einsatz der Agentur.	JA
H₄ Je mehr die Agentur die organisatorischen Anforderungen an die Zusammenarbeit erfüllt, desto stärker erfolgt die Umsetzung der Integrierten Kommunikation durch den Einsatz der Agentur.	NEIN
H₅ Je mehr die Agentur die personellen Anforderungen an die Zusammenarbeit erfüllt, desto stärker erfolgt die Umsetzung der Integrierten Kommunikation durch den Einsatz der Agentur.	NEIN

6. Ergebnisinterpretation, Implikationen und kritische Würdigung

6.1 Ergebnisinterpretation

Die Ergebnisse dieser Studie zeichnen ein *ambivalentes Bild der Rollenverteilung* zwischen führenden Großunternehmen und Agenturen in Österreich: Zwar weisen integriert kommunizierende Unternehmen intern bereits eine recht weit fortgeschrittene Abstimmung aus. Widmet man sich jedoch den konkreten Leistungs- und Kooperationserwartungen an Agenturen, offenbart sich ein eher klassisch geprägtes Anforderungsprofil: Agenturen werden in der strategischen Koordination Integrierter Kommunikation als kaum initiativ erachtet. Ihr Beitrag wird in erster Linie darin gesehen, klar abgesteckte Aufträge auf Basis breiten Wissens schnell abzuwickeln. Tendenzen in Richtung einer intensivierten Kooperation während der Auftragsausführung oder aktive Einbindung in den unternehmerischen Gesamtkommunikationsprozess spielen – trotz durchschnittlich recht beständiger Zusammenarbeit mit einer überschaubaren Zahl von Agenturen – eine untergeordnete Rolle. Dies gilt noch mehr für „softe“ personelle Faktoren wie die Kultivierung eines gemeinsamen Kommunikationsverständnisses oder Engagement im Bereich Integrierter Kommunikation von Seiten der Agentur-mitarbeitenden.

Diese Ergebnisse legen folgende *Interpretation* nahe: Offensichtlich wird Integrierte Kommunikation – ähnlich den Ergebnissen internationaler Studien (siehe Abschnitt 3.1.) – in den untersuchten Unternehmen als zentrale strategische Aufgabe gesehen, die in der Hand weniger, dafür vorgesehenen Stellen – im österreichischen Fall vornehmlich Marketing, PR und Geschäftsführung – liegt. Diesen Stellen obliegt nicht nur die Entscheidung und Koordination interner Prozesse, sondern offenbar auch die Definition von klaren Vorgaben, die von Agenturen in der Abwicklung von Aufträgen einzuhalten sind. Eine tiefer gehende Einbindung der Agenturen in den Koordinationsprozess wird in Folge als nicht notwendig – möglicherweise im Sinne effizienter Entscheidungsfindung und der Vermeidung von Hierarchiekonflikten – sogar als kontraproduktiv angesehen.

6.2 Implikationen für Agenturen

Daraus ergeben sich für Agenturen eine Reihe relevanter *Implikationen*: Angesichts der oft langjährigen Zusammenarbeit mit wenigen Agenturen wird die Relevanz der *Institutionalisierung eines Relationship Marketing* mit den kooperierenden Unternehmen offensichtlich. Dabei wird vor allem auf einen differenzierten Einsatz der Instrumente des Kundenakquisitions-, Kundenbindungs- und Kundenrückgewinnungsmanagements zu achten sein.

In der alltäglichen Zusammenarbeit mit dem Unternehmen wird deutlich, dass Agenturen in der unternehmerischen Praxis häufig primär als Lieferanten von Kommunikationsinstrumenten betrachtet und ausschließlich mit der taktischen Umsetzung beauftragt werden. Um jedoch eine Anschlussfähigkeit an integriert kommunizierende Unternehmen gewährleisten zu können, ist der *eigeninitiative Erwerb von Kenntnissen* rund um die Integrierte Kommunikation von Agenturseite unerlässlich. Nur so kann es gelingen, die anspruchsvollen Vorgaben des Unternehmens möglichst vollständig zu erfassen und für den konkreten Auftrag zu adaptieren.

Dies geht auch stark mit den beiden inhaltlichen Anforderungen an Agenturen – eher breites, denn tiefer gehendes *Generalistenwissen* und *operative Schnelligkeit* – einher. Nur mit diesen Eigenschaften ist es möglich, unterschiedliche Vorgaben von Unternehmen adäquat und trotzdem zeitgerecht zu adaptieren.

Schließlich ist an dieser Stelle die Bedeutung der dritten signifikanten Anforderung – die systematische Berücksichtigung der internen Kommunikation – herauszustellen. Diese lässt sich wohl darüber erklären, dass der *Mitarbeiterkommunikation* in Theorie und Unternehmenspraxis lange Zeit eher eine bescheidende Bedeutung zukam und diese erst seit kurzem – sowohl in Bezug auf einzelne Kommunikationsmaßnahmen als auch die Schlüsselrolle in der Integrationsarbeit an sich – erhöhtes Augenmerk genießt (vgl. hierzu ausführlich Schick

2007).

Zusammenfassend lassen sich also folgende *Empfehlungen* abgeben: Intensive Beziehungspflege, eine ganzheitliche Betrachtungsweise gestellter Anforderungen, genaue Kenntnisse über die operative Umsetzung integrierter Maßnahmen sowie das Interesse nicht nur an der Außenwirkung, sondern auch an den internen Abläufen eines Unternehmens sind Eigenschaften, die von Agenturen in die Kooperation mit integriert kommunizierenden Großunternehmen unbedingt mitzubringen sind und von diesen auch in hohem Maße vorausgesetzt werden. In der weiteren Kooperation gilt es, in der Umsetzung von Aufträgen und weiterführenden Instruktionen hohe Flexibilität und Eigenständigkeit zu beweisen. Dies wird jedoch ohne tiefer gehende Kenntnisse über den Auftraggeber und Integrationsarbeit kaum erfolgreich möglich sein.

6.3 Kritische Würdigung der Ergebnisse

Insgesamt stellt sich die Kooperation mit Agenturen in den untersuchten österreichischen Großunternehmen als ein Prozess dar, in dem sowohl Unternehmens- als auch Agenturseite weitgehend eigenständig operieren. Eine Abstimmung erfolgt recht reduziert entlang unternehmensseitiger Vorgaben und deren rascher Adaption auf Agenturseite. Eine solche Zusammenarbeit kann – gerade wenn beide Seiten relativ eng und langfristig kooperieren und somit von einem impliziten, „eingespielten“ Verständnis für wechselseitige Erwartungen auszugehen ist – durchaus Vorteile haben: So schont reduzierte Kooperation Ressourcen und sichert bestehende Hierarchien und klare Arbeitsteilung.

Darüber hinaus gilt es an diesem Punkt zu berücksichtigen, dass viele der befragten Unternehmen Töchter großer internationaler Konzerne sind. In diesen Fällen werden Vorgaben oft auf internationaler Ebene konzipiert und demzufolge ist eine andere Form der länderspezifischen Kooperation mit Agenturen nur schwierig möglich. Ebenso gilt es zu bedenken, dass die skizzierte Art der Zusammenarbeit auch ein Spezifikum von Großunternehmen mit zumeist stark durchstrukturierter Aufgabenverteilung sein könnte. Im Bereich der wesentlich weiter verbreiteten Klein- und Mittelunternehmen in Österreich könnte Agenturzusammenarbeit auch völlig anders, mitunter auch stärker kooperativ ausfallen.

Es lassen sich jedoch auch auf grundlegenderer Ebene noch einige *kritische Anmerkungen* zu den österreichischen Ergebnissen festhalten: So lässt sich auf Basis der österreichischen Ergebnisse kritisch fragen, inwiefern die immer stärkere Differenzierung und Vertiefung der Angebotspalette sowie strategische Ausrichtung vieler Agenturen tatsächlich zielführend ist, wenn sich zeigt, dass sich ihre effektive Einbindung doch sehr stark auf die operative Ausführung spezifischer Aufgaben auf Basis eines eher breiten, denn tiefer gehenden Allrounderwissens beschränkt.

Darüber hinaus gilt es kritisch anzumerken, dass gerade rezente Entwicklungen im Kommunikationssektor – insbesondere auch im Bereich der Neueren Medien (Zerfaß 2008) – eine vorausschauende Festlegung von Vorgaben und Abläufen im Kommunikationsmanagement zunehmend schwieriger machen und in vielen Bereichen von kontinuierlicher Abstimmung und Partizipation abgelöst werden. Im Kontext einer solchen zunehmenden Flexibilisierung ist davon auszugehen, dass die derzeitige Form streng arbeitsteilig organisierter Kooperation zwischen Großunternehmen und Agenturen künftig kaum noch zielführend sein wird.

Zudem ist hier noch ein weiterer, vor allem in der Praxis diskutierter Punkt kritisch aufzugreifen: Gerade agenturseitig abgewickelte Kampagnen mit Integrationsanspruch trifft häufig der Vorwurf, dass sie zwar auf gestalterischer Ebene ein einheitliches Bild zeichnen, konzeptuell aber oft deutliche Schwächen ausweisen. Dazu lässt sich auf Basis der österreichischen Ergebnisse zumindest kritisch hinterfragen, ob dieser Umstand nicht nur Verschulden der Agenturen, sondern mitunter auch zu wenig kooperativer Auftraggeber ist.

Schließlich gilt es anzumerken, dass durch einen stark limitierten Austausch zwischen Unternehmen und Agentur mitunter zwar kurzfristig Ressourcen gespart werden können, aber auch viel an beiderseitigem Wissen über Abwicklung gemeinsamer Aufträge verloren geht – Wissen, das im Rahmen neu ausgehandelter Rollenverteilungen und Strukturen im Sinne einer wirklich integriert agierenden Kooperation durchaus einen Wettbewerbsvorteil darstellen könnte.

7. Literatur

- Beard, F (1996) Integrated Marketing Communications: New Role Expectations and Performance Issues in the Client-Ad Agency Relationship? *J Bus Res* 37(3): 207-215
- Bruhn, M (2009a) Integrierte Unternehmens- und Markenkommunikation. Strategische Planung und operative Umsetzung, 5th edn. Schäffer-Poeschel, Stuttgart
- Bruhn, M (2009b) Organisatorische Umsetzung der Integrierten Kommunikation. Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Agenturen im Rahmen der Umsetzung der Integrierten Kommunikation. Gabler, Wiesbaden (in press)
- Bruhn, M (2009c) Relationship Marketing. Das Management von Kundenbeziehungen, 2nd. Vahlen, München
- Bruhn, M (2009d) Kommunikationspolitik. Systematischer Einsatz der Kommunikation für Unternehmen, 5th edn. Vahlen, München
- Bruhn, M, Ahlers, GM (2007) Agenturen als Dienstleister eines prozessorientierten Kommunikationsmanagements. In: Bruhn, M, Stauss, B (eds) Wertschöpfungsprozesse bei Dienstleistungen. Forum Dienstleistungsmanagement. Gabler, Wiesbaden, S. 403-427
- Caywood, C, Schultz, D, Wang, P (1991) Integrated Marketing Communications. A Survey of National Consumer Goods Advertisers. (unveröffentlichter) Forschungsbericht, o.O., S. 1-42
- Chin, WW (1998) The Partial Least Approach to Structural Equation Modeling. In: Marcoulides, GA (ed) Modern Methods for Business Research. Lawrence, Mahwah, S. 295-336
- Chin, WW, Newsted, PR (1999) Structural Equation Modeling Analysis with Small Samples Using Partial Least Squares. In: Hoyle, RH (ed) Strategies for Small Sample Research. Sage, Thousand Oaks, S. 307-347
- Cornelissen, JP, Lock, AR (2000) Theoretical Concept or Management Fashion? Examining the Significance of IMC. *J Advertising Res* 40(5): 7-15
- Dabholkar, P, Thorpe, D, Reitz, J (1996) A Measure for Service Quality for Retail Stores: Scale Development and Validation. *J Acad Market Sci* 24(1): 3-16
- Darby, M, Karni, E (1973) Free Competition and the Optimal Amount of Fraud. *J Law Economics* 16(1): 67-88
- Davidson, S, Ewing, MT (1997) Integrated Marketing Communications: An Exploratory Investigation of Industry Practices and Perceptions in Australia. Working Paper Series 9701, Curtin University of Technology, Perth
- Duncan, TR, Mulhern, F (2004) A white paper on the status, scope and future of IMC. IMC Symposium co-sponsored by IMC programs at Northwestern University and University of Denver (March)
- Eagle, L, Kitchen, PJ (2000) IMC, Brand Communications, and Corporate Cultures. Client/Advertising Agency Co-ordination and Cohesion. *Eur. J Market* 34(5/6): 667-686
- Fawcett, AW (1993) Integrated Marketing Door Open for Experts. *Advertising Age* 64(47): 2
- Gronstedt, A (1996) How Can Agencies Support Integrated Communications. *J Bus Res* 37(3): 201-206
- Heller, S, Lindhof, N, Merkel, F, Vieregge, H von (2000) Integrierte Markenkommunikation. GWA, Frankfurt am Main
- Herrmann, A, Huber, F, Kressmann, F (2006) Varianz- und kovarianzbasierte Strukturgleichungsmodelle – Ein Leitfaden zu deren Spezifikation, Schätzung und Beurteilung. *Z. für betriebswirtschaftliche Forsch.* 58(2): 34-66
- Kerr, G, Schultz, D, Patti, Ch, Kim, I (2008) An inside-out approach to integrated marketing communication. An international analysis. *Int. J Advertising* 27(4): 511-548
- Kirchner, K (2001) Integrierte Unternehmenskommunikation. Theoretische und empirische Bestandsaufnahme und eine Analyse amerikanischer Großunternehmen. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden
- Kitchen, PhJ, Schultz, DE (1999) A Multi-Country Comparison of the Drive for IMC. *J Advertising Res* 39(1): 21-38

- Kliatchko, J (2008) Revisiting the IMC construct. A revised definition and four pillars. *Int. J Advertising* 27(1): 133-160
- Low, GS (2000) Correlates of Integrated Marketing Communications. *J Advertising Res* 40(1): 27-39
- Nelson, P (1970) Information and Consumer Behavior. *J Political Economy* 78(2): 311-329
- Parasuraman, A, Zeithaml, V, Berry, L (1986) SERVQUAL. A Multi-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality, Report 86-108, Marketing Science Institute, Cambridge
- Parasuraman, A, Zeithaml, V, Berry, L (1988) SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *J Retailing* 64(1):12-40
- Schick, S (2007) *Interne Unternehmenskommunikation: Strategien entwickeln, Strukturen schaffen, Prozesse steuern*, 3rd edn. Schäffer-Poeschel, Stuttgart
- Schultz, DE, Kitchen, PJ (1997) Integrated Marketing Communications in U.S. Advertising Agencies: An Exploratory Study. *J Advertising Res* 37(5): 7-18
- Schultz, DE, Kitchen, PJ (2000) A Response to »Theoretical Concept or Management Fashion«. *J Advertising Res* 40(5): 17-21
- Walter, S (2007) *Die Rolle der Werbeagentur im Markenführungsprozess*. Gabler, Wiesbaden
- Weber, A, Rösger, J (2002) *Interactive Marketing. Unternehmen im Dialog mit ihren Kunden*, Frankfurter Allgemeine Buch, Frankfurt am Main
- Zeithaml, V, Parasuraman, A, Berry, L (1985) Problems and Strategies of Services Marketing. *J Market* 49(1): 33-46
- Zeithaml, V, Parasuraman, A, Berry, L (1992) *Qualitätsservice. Was Ihre Kunden erwarten – was Sie leisten müssen*, Campus Verlag, Frankfurt am Main
- Zerfuß, A (2008) *Kommunikation, Partizipation und Wirkungen im Social Web*. 2 Bd., Halem, Köln