

Noch nie hat sich ein
Unternehmen einfach so
in eine Agentur verliebt.

Peter Leutenegger, bsw leading swiss agencies

**Die Zusammenarbeit
mit Werbe- und
Media-Agenturen**

– eine Studie aus Kundensicht

Anja Janoschka
Matthes Fleck
Sandra Schleiss
Rolf Rellstab

Titel

Die Zusammenarbeit mit Werbe- und Media-Agenturen –
eine Studie aus Kundensicht

Herausgeberin

Hochschule Luzern – Wirtschaft

Autorinnen und Autoren

Anja Janoschka
Matthes Fleck
Sandra Schleiss
Rolf Rellstab

Institut für Kommunikation und Marketing IKM
der Hochschule Luzern – Wirtschaft in Zusammen-
arbeit mit ZHAW School of Management and Law,
bsw leading swiss agencies, Mediaschneider AG,
Mediamix SA, Havas Worldwide Zürich, Leo Burnett
Schweiz AG und mrc research and consulting –
gefördert durch KTI Kommission für Technologie
und Innovation

Grafik und Fotografie

Havas Worldwide Zürich

© 2013 Hochschule Luzern

ISBN 978-3-905745-66-5

DIE ZUSAMMENARBEIT MIT WERBE- UND MEDIA-AGENTUREN – EINE STUDIE AUS KUNDENSICHT

Ein Projekt unter der Leitung von

Hochschule Luzern – Wirtschaft
Institut für Kommunikation und Marketing IKM

Prof. Dr. Anja Janoschka, anja.janoschka@hslu.ch

Dr. Matthes Fleck, matthes.fleck@hslu.ch

Sandra Schleiss, sandra.schleiss@hslu.ch

In Zusammenarbeit mit der

ZHAW School of Management and Law
Institut für Marketing Management

Rolf Rellstab

Prof. Dr. Cary Steinmann

Lucerne University of
Applied Sciences and Arts

HOCHSCHULE LUZERN

Wirtschaft

FH Zentralschweiz



bsw leading swiss agencies

mediaschneider



mediamixsa

HAVAS
WORLDWIDE
ZÜRICH

mrc
RESEARCH & CONSULTING



SCHWEIZ



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Eidgenössisches Departement für
Wirtschaft, Bildung und Forschung WBF
Kommission für Technologie und Innovation KTI
Förderagentur für Innovation

INHALTSVERZEICHNIS

Vorwort	I
Einleitung	1
Aufbau und Methode	3
Auswertung	9
Servicequalität	10
Leistung	18
Loyalität	24
Marktdruck	26
Pflicht und Kür	29
Ausblick und Diskussion	35

VORWORT

Von einer guten Beziehung hängt alles ab: Kaum eine andere Aussage beschreibt so präzise das Verhältnis zwischen Werbe- und Media-Agenturen sowie ihren Auftraggebern. Weshalb? Weil immer komplexere Kommunikationsaufgaben immer vielfältigere und anspruchsvollere Dienstleistungen erfordern. Das angebotene Leistungspaket, das Know-how und die Ausführungsqualität sind mehr denn je Schlüsselfaktoren, nach denen Auftraggeber ihre Agenturen auswählen. Einmal in die Zusammenarbeit gestartet, ist es für Agenturen jedoch unbedingt notwendig, das Vertrauen und die Zufriedenheit der Auftraggeber aufzubauen und zu erhalten. Für das Agenturmanagement ist es daher eine der wichtigsten Fragen, welche Rolle dabei die Mitarbeitenden der Agenturen spielen und wie und womit sie die Beziehung zwischen Auftraggeber und Agentur beeinflussen können. Es lohnt sich deshalb, in die Beantwortung dieser Fragen seriös zu investieren. Die vorliegende Studie ist somit weit mehr als eine wissenschaftliche Arbeit. Sie dient Agenturen quasi als Leitfaden dazu, ihre Kunden besser zu verstehen, zu betreuen und die Chancen für eine langfristige Zusammenarbeit zu erhöhen.

Für bsw leading swiss agencies, den Verband der führenden Werbe- und Media-Agenturen, war es deshalb eine grosse Freude, diese Studie zu unterstützen. Wir danken allen, die sich die Zeit genommen haben, an den Befragungen teilzunehmen, sowie allen, die bei der Entwicklung der Studie mitgewirkt, sie ausgewertet und mitdiskutiert haben.

Nadine Borter

Präsidentin bsw leading swiss agencies

Wir können nicht überall
die Spezialisten sein.

Das ist eine wichtige Aufgabe
der Agentur, dass sie
uns hier auf dem neusten
Stand hält.

Zitat Kunde Media-Agentur

EINLEITUNG

Die Kommunikationsbranche ist grossen Änderungen unterworfen. Die Relevanz von Online-Kommunikation hat zugenommen und den Kommunikationsmix verändert. Die Aufgabenbereiche und Verantwortlichkeiten von Media- und Werbeagenturen sind vielfältiger und komplexer geworden. Für Agenturen stellen sich daher viele Fragen: Was bedeuten diese Veränderungen für die Kommunikationsdienstleister? Ist die Full-Service-Agentur etwa ein Auslaufmodell? Für Kunden stellen sich die Fragen: Wie gestalte ich die Zusammenarbeit mit meiner Agentur? Was kann ich von ihr erwarten?

Diesen Fragen widmet sich die vorliegende Studie des Instituts für Kommunikation und Marketing (IKM) der Hochschule Luzern – Wirtschaft in Zusammenarbeit mit dem Institut für Marketing Management der ZHAW School of Management and Law. Unterstützt wurde das Projekt durch den bsw leading swiss agencies, die Media-Agenturen Mediamix und MediaSchneider, die Werbeagenturen Leo Burnett Schweiz und Havas Worldwide sowie das Forschungsinstitut mrc Research & Consulting. Hauptsponsor war die Kommission für Technologie und Innovation (KTI).

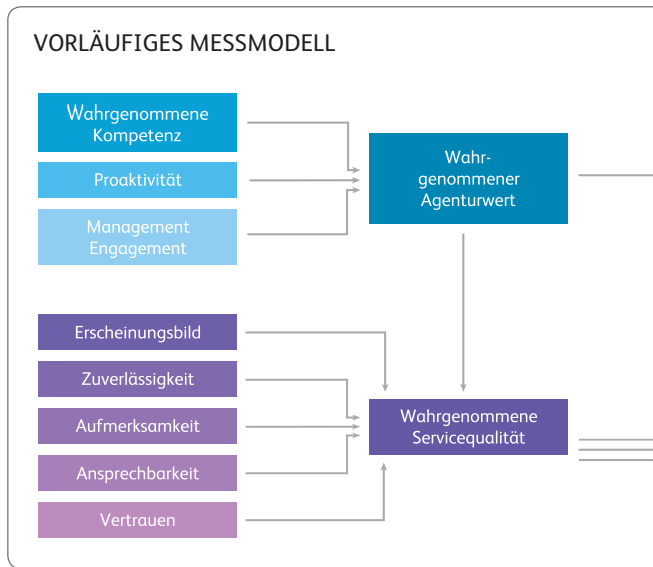
Die Studie analysiert Herausforderungen Schweizer Kommunikationsdienstleister und hinterfragt deren Erfolgsgrundlagen. Dafür werden Kunden nach ihrer Zufriedenheit und ihrem Erfolg in der Zusammenarbeit mit führenden Schweizer Agenturen befragt. Die Studienergebnisse dienen als Stimmungsbarometer. Agenturinhaber und Kommunikationsverantwortliche erhalten Anregungen, wie sie die Zusammenarbeit in Zukunft gestalten.

Von der Leadagentur
erwarte ich, dass sie
alle Kanäle beherrscht -
deshalb ist sie auch so teuer.
Sie muss die Gesamtklavatur
der Marketingmassnahmen
bespielen können.

Zitat Kunde Werbeagentur

AUFBAU UND METHODE

Mittels qualitativer Interviews von Agenturvertretern und Agenturkunden wird ein Messmodell erstellt. Dieses Messmodell wird durch eine Online-Befragung von Agenturkunden anhand von Strukturgleichungsmodellen überprüft. In der Studie sind die Resultate der Befragung ausführlich dargestellt und erläutert. Die Ergebnisse werden im Detail diskutiert. Zur besseren Veranschaulichung sind anonymisierte Zitate aus den qualitativen Interviews in die Diskussion eingearbeitet.

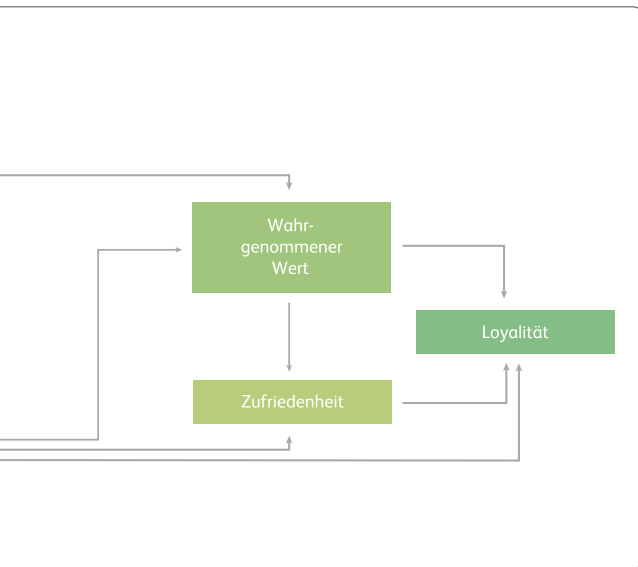


METHODE

Die Untersuchung zur Zufriedenheit von Agenturkunden mit ihren Kommunikationsdienstleistern ist äusserst vielschichtig. Zum einen lassen sich Aspekte wie Zufriedenheit, Loyalität sowie Kompetenz nur schwer messen. Zum anderen ist das Agenturgeschäft durch persönliche Beziehungen geprägt und Urteile zur Zufriedenheit sind entsprechend subjektiv.

Die Studie gliedert sich in zwei Teile – eine qualitative und eine quantitative Phase. Die Erkenntnisse aus der qualitativen Erhebung dienen der Validierung und Weiterentwicklung des theoretischen Modells, welches im zweiten Studienteil quantifiziert wurde.

Während der qualitativen Phase wurden 30 Interviews mit 10 Inhabern und Kommunikationsverantwortlichen von nationalen wie internationalen Agenturen und je 10 Kunden von Werbe- und Media-Agenturen geführt. Diese Gespräche gaben Einblick in das Verständnis der eigenen Arbeit auf Agenturseite und haben die Wünsche, Anforderungen und Sichtweisen der Kunden aufgezeigt. Diverse qualitative Aussagen werden im Rahmen dieser Broschüre auch immer zur Veranschaulichung des Zahlenmaterials herangezogen.



Mit Hilfe der Interviews wurde ein Modell entwickelt, das in der Lage ist, die allgemeinen Bestandteile der Kundenzufriedenheit (grün im Modell – Abbildung 1) zu messen und zusätzlich jene aufzuzeigen, die im Agenturgeschäft besonders wichtig sind. Aus dem Modell wurde anschliessend ein Fragebogen für die Agenturkunden entwickelt. Persönliche Einschätzungen einer Beziehung zu Zufriedenheit, Loyalität, aber auch persönliche Vorlieben und Werte lassen sich in der Regel nicht direkt messen. Daher werden diesen Modellbausteinen (Konstrukten) jeweils mehrere Fragen (Indikatoren) zugeordnet. Mittels statistischer Auswertungen (Strukturmodellierung) kann aus den verschiedenen Teilfragen ein Gesamtbild errechnet werden.

Damit diese Berechnungen nachvollziehbar sind, wird wo immer möglich auf standardisierte Fragen (Servqual) zurückgegriffen (violett im Modell – Abbildung 1), die auch in anderen international anerkannten Kundenzufriedenheitsstudien verwendet werden. Zusätzlich werden für die speziellen Bereiche in der Beziehung zwischen Agentur und Kunden gemeinsam mit den beteiligten Partnern eigene Fragen entwickelt (blau im Modell – Abbildung 1). Bei der Entwicklung der Fragen wird auch speziell auf die Unterschiede von Media- und

Werbeagenturen eingegangen. Am Ende steht ein Fragebogen mit 70 Fragen, der die verschiedensten Facetten in der Beziehung zwischen Agentur und Kunde durchleuchtet.

Die Arbeit der Agenturmitarbeitenden widerspiegelt sich in der wahrgenommenen Servicequalität, welche sich im Detail aus Erscheinungsbild, Zuverlässigkeit, Ansprechbarkeit, Vertrauen und Aufmerksamkeit zusammensetzt. Zusätzlich ist die Wahrnehmung der Qualität der Arbeit durch branchenspezifische Kompetenzen der Agentur, das Engagement ihrer Manager und die Bereitschaft zu neuen Ideen (Proaktivität) gekennzeichnet. Aus der Qualität leiten sich dann Angaben zum wahrgenommenen Wert, der Zufriedenheit und letztlich der Loyalität in der Beziehung ab.

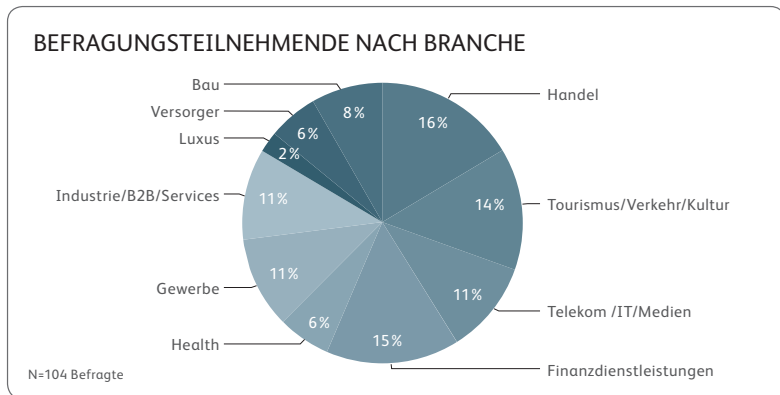
Die Onlinefragebögen wurden im Schneeballsystem an die Kunden der Agenturen von bsw leading swiss agencies sowie der Partner verschickt. Mit diesem Verfahren konnte die Anonymität aller Befragten garantiert werden. Im Gegenzug muss aber erwähnt werden, dass nicht nachvollzogen werden konnte, welche Agenturen von der Möglichkeit zum Versenden der Umfrage Gebrauch gemacht haben und ob gegebenenfalls kritische Kunden ausgespart wurden. Der Rücklauf lässt jedoch auf ein breites Feedback aus den Kundenkreisen schliessen.

TEILNEHMENDE DER UMFRAGE

Insgesamt konnten 104 Fragebögen für die Modellauswertung berücksichtigt werden. Die genaue Anzahl der gültigen Antworten zu den einzelnen Teilfragen ist jeweils unter den Abbildungen aufgeführt. Alle Kunden haben dabei ihre persönlichen Eindrücke widergegeben, sodass ein umfassendes Stimmungsbild entstanden ist.

Unter den Teilnehmenden waren Kunden aus den Bereichen Handel, Tourismus und Verkehr sowie Finanzdienstleistungen am häufigsten vertreten, gefolgt von den Kunden aus den Bereichen Gewerbe, Industrie, Healthcare sowie Telekom und IT.

Die Fragebögen wurden jeweils durch die Agenturen an die Kunden weitergeleitet und die Antworten direkt und anonym durch die Forschungspartner empfangen. Hierdurch wurde sichergestellt, dass sich die Kunden möglichst frei und spontan geben konnten.



INHALT UND AUFBAU DER VORLIEGENDEN STUDIE

Die Darstellung der Ergebnisse erfolgt entlang dem Modell. Zuerst werden die Resultate zur Messung der Servicequalität vorgestellt. Anschliessend werden die agenturspezifischen Ergebnisse aus den Bereichen Kompetenz, Proaktivität und Management-Engagement aufgezeigt. Die Einschätzungen der Marktdynamiken zeigen, wie die äusseren Gegebenheiten die Beziehungen zwischen Kunden und Agentur formen. Abschliessend werden die einzelnen Einflussfaktoren im Hinblick auf ihr Zusammenspiel und deren Auswirkungen auf die Zufriedenheit der Kunden diskutiert.

Damit ein möglichst breiter Überblick über alle Fragen vermittelt wird, sind die Fragen der einzelnen Modellbausteine zu Spider-Grafiken zusammengefasst. Somit sind alle Fragen immer neben ihren Schwesterfragen aus dem gleichen Baustein aufgeführt. Dadurch lassen sich für den Leser schnell und einfach Gemeinsamkeiten und etwaige Unterschiede wahrnehmen. Bei allen Antworten handelt es sich um die persönliche Einschätzung von Agenturkunden zum jeweiligen Thema. Der Wert 1 symbolisiert dabei eine ablehnende oder verneinende Haltung zum Sachverhalt und der Wert 7 eine zustimmende Haltung zur Frage. Die Werte dazwischen entsprechen einem Kontinuum, um den Zustimmungsgrad zu variieren. Beim Lesen der Grafiken ist dabei weniger der dargestellte Mittelwert der Zustimmung relevant, sondern vielmehr, ob die Zustimmung zu einer Frage stark von der einer anderen abweicht. Sämtliche quantitativen Ergebnisse wurden im Anschluss den Agenturleitern präsentiert und diese um die Einordnung der Befunde gebeten.

Ganz wichtig ist auch,
dass die Agentur uns
herausfordert, ihre
Meinung sagt, kritische
Fragen stellt, mitdenkt.

Zitat Kunde Werbeagentur

AUSWERTUNG

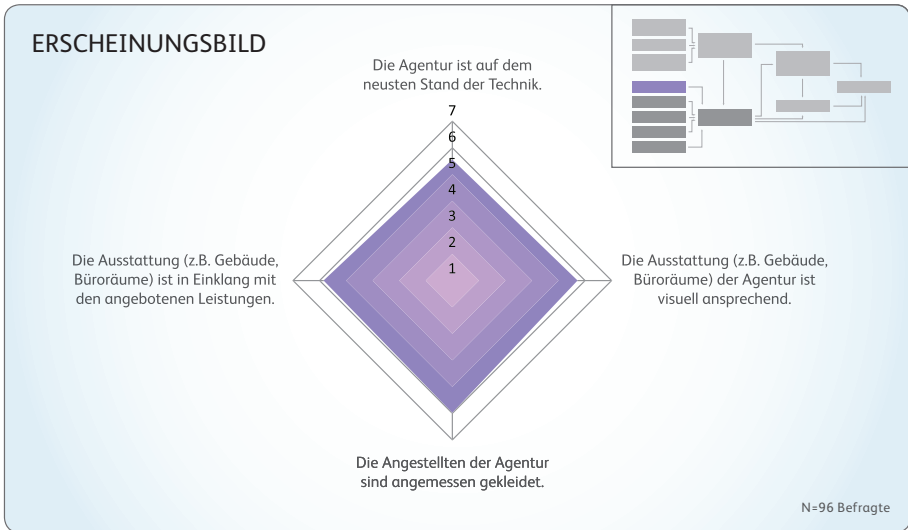
Die Auswertung erfolgt entlang dem Modell, wobei zuerst der standardisierte Teil zur Servicequalität (violett) und anschliessend die agenturspezifischen Fragen (blau) betrachtet werden. Sämtliche Auswertungsgrafiken werden zur besseren Lesbarkeit in den jeweiligen Farben des Modells dargestellt, sodass die Orientierung erleichtert wird.

DIE SERVICEQUALITÄT VON WERBE- UND MEDIA-AGENTUREN

Die allgemeine Servicequalität lässt sich in die Dimensionen Erscheinungsbild, Zuverlässigkeit, Ansprechbarkeit, Aufmerksamkeit und Vertrauen unterteilen. Durch diese Unterteilung ist es möglich, Erfolgsfaktoren, Standards und Problemfelder herauszufiltern.

Gemessen wird die Servicequalität mittels eines standardisierten Fragebogens (Serv-Qual), der bereits in vielen Kundenzufriedenheitsstudien eingesetzt wurde. Durch den Einsatz dieses standardisierten Teils wird sichergestellt, dass bekannte und branchenübergreifende Faktoren der Zufriedenheit auch entsprechend berücksichtigt werden.

Zu diesen Faktoren gehört auch das Erscheinungsbild, welches technische Ausstattung, die Gestaltung der Räumlichkeiten und das Auftreten der Angestellten beinhaltet. Unter dem Aspekt der Zuverlässigkeit werden Fragen zur Termintreue, der Auskunftsbereitschaft der Mitarbeitenden sowie der Projektdokumentation beantwortet. Aspekte der Pünktlichkeit und Reaktionsgeschwindigkeit sind im Bereich Ansprechbarkeit zu finden. Unter der Rubrik Vertrauen sind Fragen zur Verschwiegenheit, Vertrauenswürdigkeit und Höflichkeit der Mitarbeitenden zusammengefasst. Das Konstrukt der Aufmerksamkeit hinterfragt, wie stark die Mitarbeitenden auf die Kundenbedürfnisse eingehen.

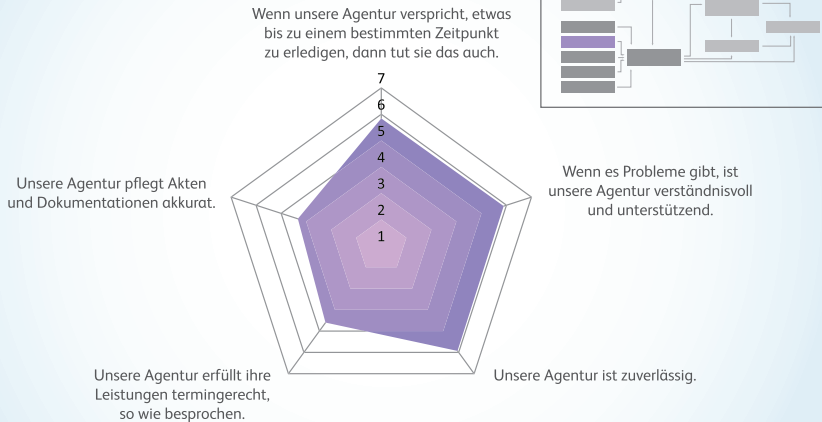


IST DIE ZEIT DER EXZENTRISCHEN AGENTUREN VORBEI?

Auf Fragen nach dem Auftritt ihrer Agenturen antworteten Kunden, dass sie ihn äusserst positiv einschätzen. Den Agenturen wird bescheinigt, eine visuell ansprechende Ausstattung (z.B. Gebäude, Büroräumlichkeiten, usw.) zu besitzen und bei der technischen Infrastruktur auf dem neusten Stand zu sein. Nach Ansicht der Kunden steht die Ausstattung der Agentur auch im Einklang mit den angebotenen Leistungen. Und man ist der einhelligen Meinung, dass die Angestellten der Agentur angemessen gekleidet sind.

Gibt es sie also nicht mehr, die exzentrischen Werbeagenturen mit der überbeurteilten Ausstattung und den unangepassten Kreativen? Sind die heutigen Agenturen derart konform, dass sie in ihrem Erscheinungsbild fast schon brav daherkommen? Traut sich innerhalb der Agenturlandschaft niemand mehr, «crazy» zu sein? Für Marketingverantwortliche scheinen sich diese Fragen eher weniger zu stellen, denn im Hinblick auf die Zufriedenheit mit einer Agentur sind die obigen Punkte eher untergeordnet. Vielmehr widerspiegeln die Antworten die gestiegene Professionalität. Kunden lassen sich in ihrer Beurteilung weniger vom Äusseren blenden, sondern verlangen von ihrer Agentur weit mehr als eine schöne Verpackung.

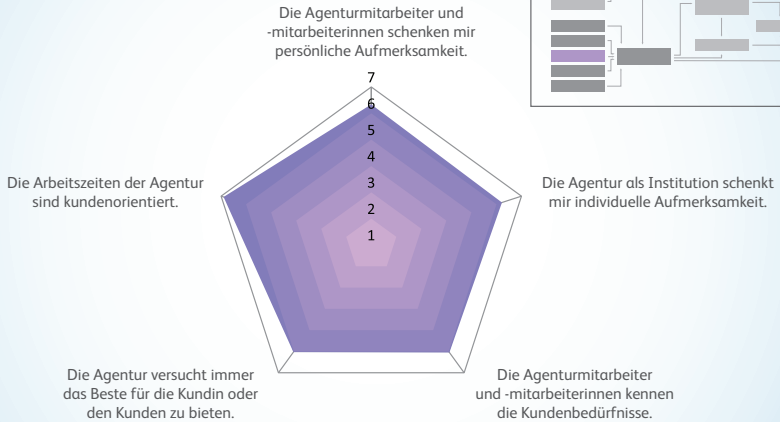
ZUVERLÄSSIGKEIT



ZUVERLÄSSIG UND KREATIV – GEHT DAS?

Auch beim Thema Zuverlässigkeit gehen die Kundenmeinungen (aus statistischer Sicht) wenig auseinander. Die Agenturen gelten als zuverlässig, so der allgemeine Eindruck. Wenn sie versprechen, etwas bis zu einem gewissen Zeitpunkt zu erledigen, dann tun sie das auch. Und bei Problemen erleben die Kunden ihre Agenturen als verständnisvoll und unterstützend. Dass die Pünktlichkeit bei Agenturen kein Thema sei, stösst bei einigen Agenturvertretern allerdings auf Skepsis. In der eigenen Wahrnehmung ist Pünktlichkeit sehr wohl ein kritischer Punkt. Erklären lässt sich diese Diskrepanz durch eine genauere Betrachtung von Termintreue. Kunden von Agenturen bemerken zwar, dass auf einen vereinbarten Termin seitens der Agentur geliefert wird, jedoch nicht immer das, was sich der Kunde vorstellt. Nun liegt es in der Natur von kreativen Dienstleistungen, dass es Versuch und Irrtum gibt und man sich dem gewünschten Ergebnis annähern muss. Trotz allem Zeitdruck und den Besonderheiten der Agenturbranche scheint aber nach wie vor ein gutes Briefing von hoher Wichtigkeit zu sein und sollte daher entsprechend Zeit und Raum erhalten. Gute Briefings seitens der Kunden und Kundenverständnis seitens der Agentur sind also ebenso wichtig wie effizientes Projektmanagement. Eine kreative Agentur kann dann gleichzeitig zuverlässig sein und einer zuverlässigen Agentur muss es deshalb nicht an Kreativität fehlen.

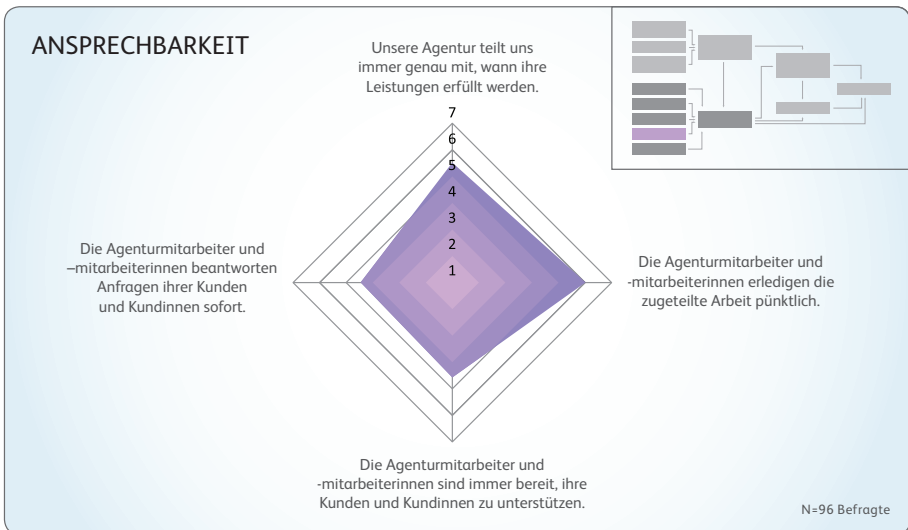
AUFMERKSAMKEIT



N=94 Befragte

ERHALTEN KUNDEN VON IHREN AGENTUREN DIE NÖTIGE AUFMERKSAMKEIT?

In dieser Rubrik schneiden alle Agenturen aus Sicht ihrer Kunden gut ab. Kunden fühlen sich mit ihren Bedürfnissen in der Regel bei der Agentur und deren Mitarbeitenden sehr gut aufgehoben. Auch die Organisation der Arbeitszeiten wird als angemessen empfunden. Dieser Bestandteil der Servicequalität ist daher für Agenturen eher Pflicht als Kürmeistern, doch bestimmen viele Agenturen diese Anforderungen. Bei der vergleichsweise hohen Zufriedenheit in diesem Bereich ist es daher umso auffälliger, wenn eine Agentur hier einmal nicht die Erwartungen der Kunden erfüllt.

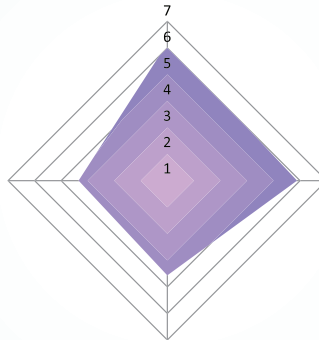


WIE EMPFINDEN KUNDEN DIE ZUSAMMENARBEIT?

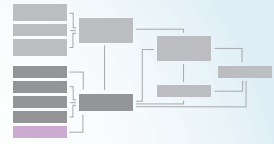
Guter Service ist eng mit Erreichbarkeit verbunden. Allgemein zeigten sich die Kunden zufrieden mit der Verfügbarkeit ihrer Agenturen und deren Mitarbeitenden. Die generellen Ansprech- und Reaktionszeiten werden durch den Kunden positiv wahrgenommen. Schaut man im Detail, zeigt sich aber die Tendenz, dass die Kunden z.T. den Druck aus dem Tagesgeschäft spüren. Nicht alle Kunden haben den Eindruck, dass die Mitarbeitenden bereit und in der Lage sind, ihre Anfragen sofort zu beantworten. Hier zeigt sich, dass viele Mitarbeitende von Agenturen bereits durch das Tagesgeschäft stark ausgelastet sind und zum Teil bei unerwarteten Anfragen die Ressourcen fehlen. Agenturen stehen hier vor einem schwierigen Spagat, müssen sie doch einerseits ein effizientes Projektmanagement vorweisen und andererseits genügend Kapazitäten haben, um spontan auf Kundenideen einzugehen. Hier ist besonders das Management der Agentur gefragt, muss es doch in solchen Situationen die Richtung vorgeben, wo sich die Extrameile für die Kundenziele lohnt und wo sich Kunden samt Agentur nur unnötig verzetteln.

VERTRAUEN

Die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen erhalten angemessene Unterstützung durch die Agentur, um ihre Arbeit gut zu erledigen.



Man kann den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen der Agentur vertrauen.



Man fühlt sich bei Geschäften mit den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen der Agentur sicher.

Die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sind höflich.

N=94 Befragte

WIE WICHTIG IST VERTRAUEN FÜR DIE KUNDEN?

Vertrauen ist entscheidend für die Beziehung zwischen einer Agentur und ihren Kunden. Kunden von Werbeagenturen verlassen sich auf die Mitarbeitenden der Agenturen und fühlen sich bei ihren Geschäften sicher. Insbesondere bei hohen Etats und Umsätzen ist dies nicht selbstverständlich, sondern oft das Ergebnis jahrelangen Engagements.

Kunden von Media-Agenturen gaben teilweise an, dass sie sich nicht immer voll unterstützt fühlten. Dies ist jedoch vielleicht mit einer Art Neinsager- oder Wächterfunktion der Media-Agenturen zu erklären. Gute Media-Agenturen beanspruchen für sich, dass sie eine funktionierende sowie durchdachte Strategie haben und dass es im Interesse des Kunden ist, diese zu bewahren anstatt fortlaufend zu ändern.

«Vertrauen ist in dieser Branche dermassen wichtig und darum ist Kontinuität so wichtig. Der Vertrauensbildungsprozess braucht ja seine Zeit. Wenn das Vertrauen da ist, ist das eine andere Qualität der Zusammenarbeit.»

Zitat Kunde Media-Agentur

LEISTUNGEN VON WERBE- UND MEDIA-AGENTUREN UND WIE KUNDEN DIESE BEWERTEN.

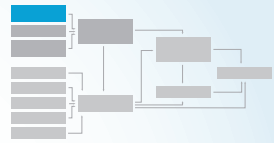
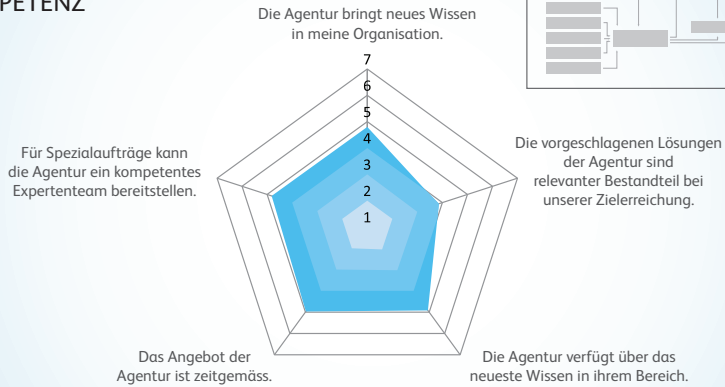
Im folgenden Teil werden nun die agenturspezifischen Einflussfaktoren auf die Kundenzufriedenheit wie Kompetenz der Agentur und ihrer Mitarbeitenden, proaktives Handeln und Engagement des Managements analysiert.

Neben den allgemeinen, zuvor gemessenen Einflussfaktoren auf die Zufriedenheit gibt es auch eine Reihe von Faktoren, die direkt mit der Leistung der Agentur und ihrer Mitarbeitenden zusammenhängen. Dazu gehört auch, inwiefern die Agentur als kompetent wahrgenommen wird – hier zählen Aspekte wie das neueste Wissen, ein zeitgemässes Angebot und die Kompetenz, Teams den Aufträgen entsprechend zusammenzustellen. Häufig wird von Agenturen die Frage

diskutiert, wie wichtig es für Kunden ist, dass die Agentur proaktiv handelt. Hierzu wurden auch Fragen zu Art und Umfang der Proaktivität gestellt. Insbesondere im Agenturgeschäft kommt dem Management (Inhaber und Partner) eine wichtige Rolle zu. Hier liegt es nahe zu fragen, inwiefern der Beitrag des Managements zu besseren Ergebnissen führt und wie sich das Engagement des Managements auf die Projektorganisation auswirkt.

Alle untersuchten agenturspezifischen Bereiche wurden anschliessend auf ihren Einfluss auf den wahrgenommenen Wert, die Zufriedenheit und Loyalität seitens der Kunden gegenüber der Agentur untersucht.

WAHRGENOMMENE KOMPETENZ



N=119 Befragte

WELCHES WISSEN KUNDEN VON AGENTUREN ERWARTEN?

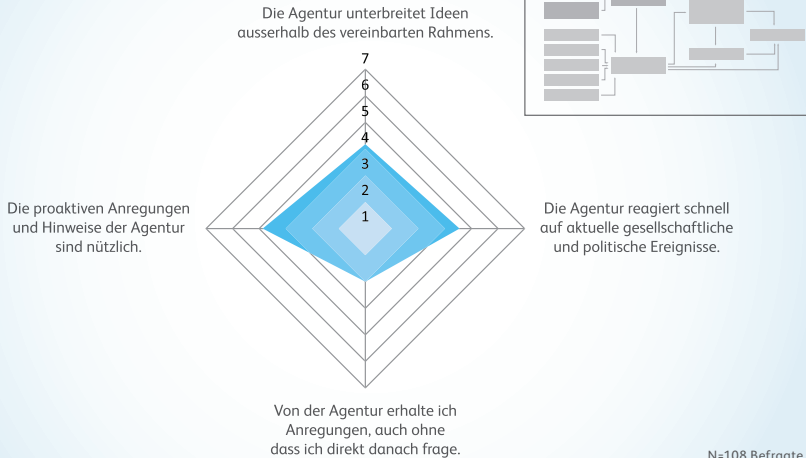
Agenturen werden von ihren Kunden generell als sehr kompetent wahrgenommen. Insbesondere wird den Agenturen attestiert, über das neueste Wissen in ihrem Bereich zu verfügen und dieses auch in die Organisation des Kunden einzubringen. Bei Spezialaufträgen seien Agenturen in der Lage, ein kompetentes Expertenteam bereitzustellen. Es scheint Kunden am Ende nicht zu interessieren, ob eine Agentur die Dienstleistung selbst erbringt oder wiederum externe Spezialisten damit beauftragt.

«Schliesslich ist es mir egal, ob die alles unter einem Dach machen oder in der ganzen Schweiz koordinieren. Ich will einfach, dass am Ende gute Ergebnisse rauskommen.»

Zitat Kunde Werbeagentur

Die Ansicht, das Angebot der Agenturen sei zeitgemäss, wird hingegen nicht von allen Kunden geteilt. Die Meinungen (sowohl in den Interviews als auch den Fragebögen) gehen teilweise weit auseinander. Ein zeitgemässes Angebot bedeutet in der heutigen Zeit, crossmediale Inhalte verbreiten zu können, also on- und offline gemeinsam zu planen und zu realisieren. In diesem Bereich sind in der Wahrnehmung der Kunden Agenturen zum Teil im Hintertreffen, insbesondere Media-Agenturen. Von ihnen wird erwartet, sowohl Online- wie auch Offlinewerbeformate zu beherrschen, während Werbeagenturen durchaus spezialisiert sein dürfen. Agenturkunden sind zumindest skeptisch, was die crossmediale Kompetenz im Einzelfall angeht. Agenturen, die diese Kompetenzen besitzen, müssen sie glaubhaft darlegen können. Die vereinzelt kundenseitigen Zweifel legen nahe, dass Agenturen vorerst in einer Art Bringschuld sind.

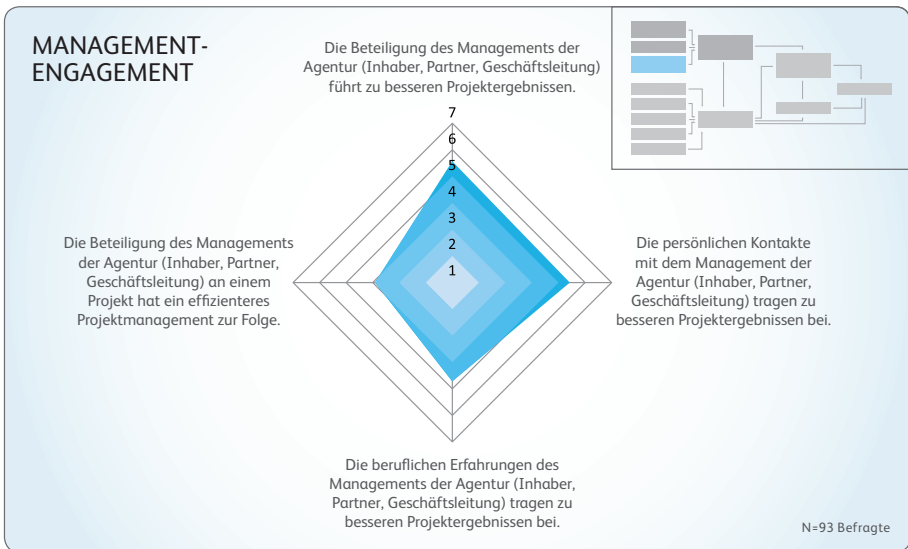
PROAKTIVITÄT



LOHNT ES SICH, DEN KUNDEN ZUSÄTZLICHE SERVICES ANZUBIETEN?

Agenturkunden nehmen ihre Agenturen grundsätzlich als proaktiv wahr. Insbesondere scheinen die Agenturen schnell auf aktuelle gesellschaftliche und politische Ereignisse zu reagieren. Die Proaktivität äussert sich ferner darin, dass eine Agentur auch ausserhalb des vereinbarten Rahmens Ideen unterbreitet. Und bei den Unternehmen ist man sich einig: Die proaktiven Anregungen und Hinweise der Agenturen werden als nützlich und hilfreich angesehen.

Dieses Kundenbedürfnis nach Proaktivität ist im Hinblick auf Media-Agenturen speziell ausgeprägt – und bleibt doch häufig unerfüllt. Besonders ein Aspekt fällt auf: Kunden erhalten von Media-Agenturen nahezu keine Anregungen, ohne direkt danach zu fragen. Warum diese Passivität? Media-Agenturen verstehen es unter Umständen auch als Qualität nicht zu häufig kurzfristige Änderungen vorzunehmen. Seitens der Media-Agenturen geschieht dies mit dem Ziel, das Budget nicht zu sehr aufzuteilen und so dessen Schlagkraft zu erhalten. Als selbst ernannte Gralshüter der Mediastrategie sind sie daran interessiert, die Konstanz sicherzustellen und versuchen, den Kunden hier und da vor sich selbst zu schützen.



MANAGEMENT-ENGAGEMENT

Kunden schätzen das Engagement des Managements, sei es der Inhaber, einer der Partner oder der Geschäftsleitung der Agentur. Man ist überzeugt, dass der persönliche Kontakt mit dem Management der Agentur bereits zu besseren Projektergebnissen führt – und dessen Beteiligung am Projekt erst recht. Viele Kunden wollen zu Beginn einer Zusammenarbeit denn auch wissen: «Sind wir genug wichtig, dass sich das Management (Inhaber oder Geschäftsleitung) persönlich um uns kümmert?»

«Wir wollen bei allen Agenturen, mit denen wir eng zusammenarbeiten, vom Inhaber selbst betreut werden.»

Zitat Kunde Werbeagentur

Der Einsatz des Top-Managements macht das Projektmanagement jedoch komplizierter. Inhaber, Partner und Geschäftsleitungen sollten den regelmässigen Kontakt zu ihren Kunden pflegen. Mikromanagement im Alltag jedoch erschwert die Zusammenarbeit nur unnötig. Von unschätzbarem Wert für den Projekterfolg ist neben der Erfahrung aber das persönliche Netzwerk der Inhaber, das in jedem Fall eingebracht werden sollte.

LOYALITÄT

WIE EMPFINDEN KUNDEN DEN WERT DER ARBEIT EINER AGENTUR?

Fragt man Agenturkunden, so wird der Preis der Leistung als angemessen wahrgenommen. Jedoch hindert dies die Kunden nicht aufgrund des eigenen Budgetdrucks in Preisverhandlungen mit Agenturen einzusteigen. Häufig haben auch die Personen, die mit den Agenturen zusammenarbeiten und den Wert der Arbeit einschätzen können, keine Entscheidungsbefugnis über die Höhe des Budgets, sondern nur über dessen Vergabe.

*«Gute Kommunikation hat einfach ihren Preis.
Ich bin der Meinung, dass eine Agentur, die
gute Arbeit leistet, auch Geld verdienen darf.»*

Zitat Kunde Werbeagentur

WIE ZUFRIEDEN SIND DIE KUNDEN VON AGENTUREN?

Die befragten Kunden geben an, dass sie zufrieden sind. Dies gilt für die Art und Weise der Zusammenarbeit ebenso wie für die Erfüllung der Erwartungen der Kunden. Nicht wenige Kunden finden sogar, dass ihre Agentur nahe am Idealbild ist. Agenturen machen also vieles richtig im Umgang mit ihren Kunden und die meisten erkennen dies auch an.

Ausruhen können sich die Agenturen dennoch nicht auf diesen Lorbeeren, denn für viele Agenturkunden ist eine erfolgreiche Vergangenheit keine ausreichende Garantie für eine erfolgreiche gemeinsame Zukunft.

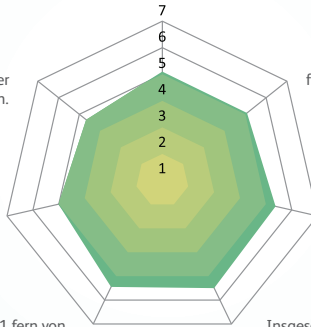
LOYALITÄT

Die Qualität der erbrachten Leistung der Agentur entspricht dem verlangten Preis.

Ich würde die Agentur einem Kollegen oder einer Kollegin weiterempfehlen.

Ich würde meine Agentur wieder wählen, wenn ich die gleichen Leistungen wieder in Anspruch nehmen würde.

Die Agentur ist: 1 fern von einer idealen Agentur / 7 nah an einer idealen Agentur.



Der Preis ist angemessen für die Qualität der erbrachten Agenturleistung.

Allgemein bin ich mit der Zusammenarbeit mit der Agentur: 1 wenig zufrieden / 7 sehr zufrieden.

Insgesamt sind meine Erwartungen: 1 nicht erfüllt / 7 vollumfänglich erfüllt.

N=104 Befragte

SIND ZUFRIEDENE KUNDEN AUCH LOYALE KUNDEN?

Sind aber nun zufriedene Kunden auch loyale Kunden? Die befragten Kunden zeigten die Bereitschaft, ihre bisherige Agentur wiederzuwählen. Jedoch ist der Einfluss von Zufriedenheit auf die Wiederwahl wesentlich geringer als der von externen Marktfaktoren. Langfristige Beziehungen zwischen Kunden und Agenturen sind also nicht zwangsläufig die Folge von Zufriedenheit beim Kunden. Seitens eines Agenturvertreters wurde sogar die These vertreten, dass die unzufriedenen Kunden gleichzeitig am Loyalsten sind. Dies kann auch eine Art selbsterfüllende Prophezeiung sein, denn Agenturen betreuen vielleicht die unzufriedenen Kunden intensiver und gehen für sie Extrameilen. Reibung erzeugt in diesem Fall Kreativität.

Nicht zu unterschätzen ist der Einfluss des Agentur-Managements. Einige Agenturen haben mit Kunden Beziehungen seit über 10 Jahren. Hier besteht nicht nur eine enge Kundenbindung, sondern schon eine Form von Verbundenheit, beruhend auf Freundschaft und Vertrauen. Generell gilt hier, dass die Kunden inhabergeführter Agenturen sich als loyaler erweisen.

MARKTDRUCK

Externe Faktoren haben ebenfalls einen Einfluss auf die Beziehung zwischen Agentur und Kunde. Die Veränderungen in der Medienlandschaft sind dabei ein grosser Faktor. Die Marktdynamik ist gekennzeichnet von den neuen Medien. Agenturkunden wollen in Zukunft den Online-Medien einen grösseren Platz im Kommunikationsmix einräumen. Ebenso wird nach Ansicht der Kunden jener Anteil steigen, der auf Inhalte für mobile Endgeräte vorgesehen ist.

«Neue Medien bedeuten auch neue Agenturen und verlangen nach Leistungsoptimierungen. Die Hauptaufgabe bleibt unverändert: Budgetierung, Planung, Abwicklung, Kontrolle.»

Zitat Kunde Media-Agentur

MARKTDYNAMIK

Inhalte auf mobilen Endgeräten werden in Zukunft einen grösseren Anteil am Kommunikationsmix erhalten.

Der Anteil der Online-Medien am Kommunikationsmix wird in Zukunft wieder sinken.

Online-Medien werden in Zukunft einen grösseren Anteil am Kommunikationsmix erhalten.

In Zukunft wollen wir mit vielen spezialisierten Agenturen (z.B. Online-Agenturen) arbeiten.

In Zukunft wollen wir die Aufträge vermehrt in kleinen Paketen an unterschiedliche Agenturen vergeben.

In Zukunft wollen wir Agenturen einen Bonus bezahlen, sofern unsere Ziele übertroffen wurden.

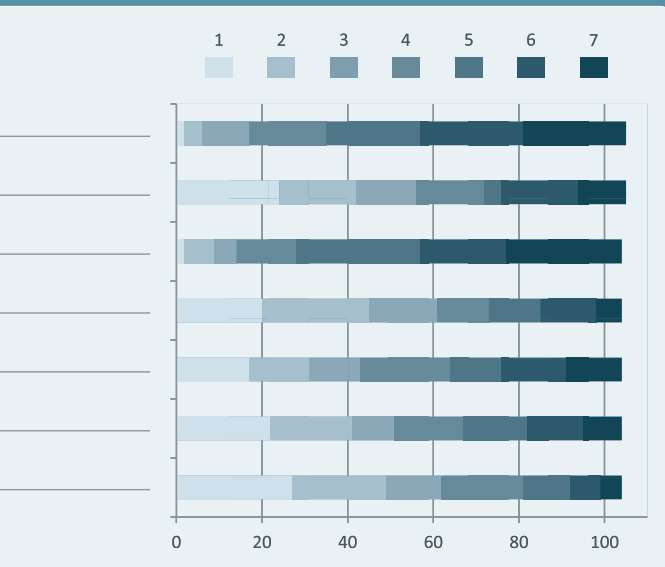
In Zukunft wollen wir Agenturen vermehrt erst dann bezahlen, wenn auch unsere Ziele erreicht wurden.

N=107 Befragte

Wenig Klarheit herrscht bei der Frage, ob in Zukunft mit vielen spezialisierten Agenturen (z.B. Online-Agenturen) zusammengearbeitet werden möchte. Während einige Kunden planen, ihre Aufträge vermehrt in kleinen Paketen an unterschiedliche Agenturen zu vergeben, scheinen andere auch in Zukunft auf die klassische Full-Service-Agentur zu setzen.

Bei den Media-Agenturen hingegen geht der Trend in Richtung Konzentration des Budgets auf eine Agentur. Hier existieren kaum noch Unterschiede zwischen On- und Offline-Kommunikation.

Bei der Ausgestaltung der Honorare sind wenige Veränderungen in Sicht. Kaum jemand beabsichtigt, seine Agentur in Zukunft vermehrt erst dann bezahlen zu wollen, wenn auch die Ziele erreicht wurden. Ein solches Szenario wird auch von Agenturseite als unrealistisch eingeschätzt. Für die Zukunft zumindest ansatzweise als Option gesehen werden Boni, sofern die Ziele übertroffen wurden. Eine solche Sichtweise setzt voraus, die Agenturleistung eindeutig zum Markterfolg des Kunden in Beziehung setzen zu können.

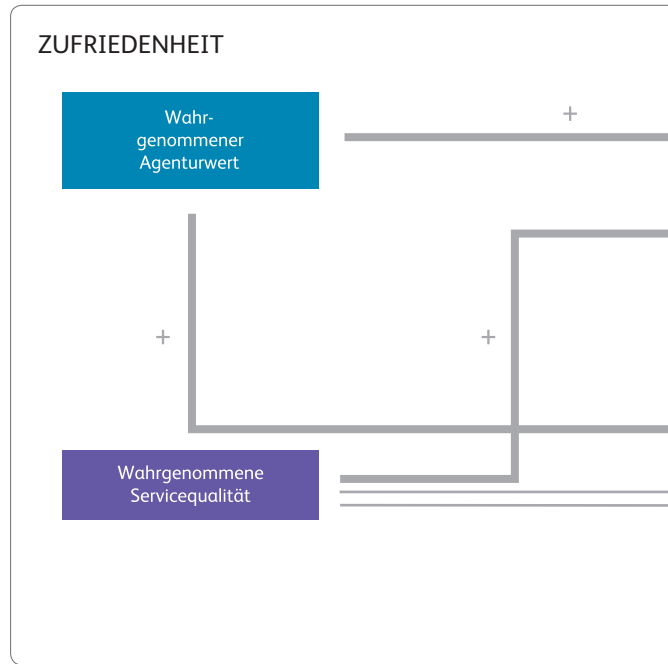


Vertrauen muss
da sein. Bei Media-
Buchungen
sind hohe Geld-
beträge im Spiel.

Zitat Kunde Media-Agentur

PFLICHT UND KÜR

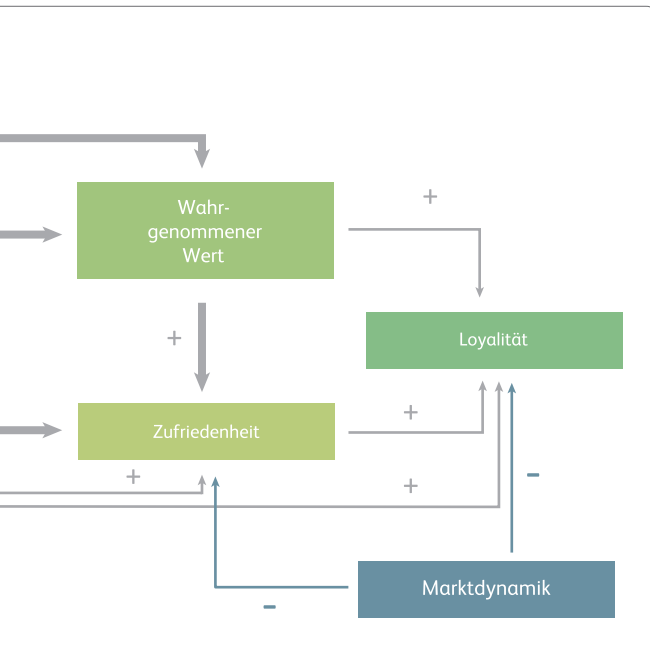
Die Auswertung erfolgt entlang des Modells, wobei zuerst der standardisierte Teil zur Servicequalität (violett) und anschliessend die agenturspezifischen Fragen (blau) betrachtet werden. Sämtliche Auswertungsgrafiken werden zur besseren Lesbarkeit in den jeweiligen Farben des Modells dargestellt, sodass die Orientierung erleichtert wird.



MARKTDYNAMIK

Das obige Modell zeigt die Auswirkungen der Service-Qualität und des wahrgenommenen Wertes der Agentur auf Zufriedenheit und Loyalität. Je dicker eine Linie ist, desto stärker ist der Einfluss. Die Plus- und Minuszeichen verdeutlichen jeweils einen verstärkenden (positiven) oder einen verringenden (negativen) Einfluss.

Wenig überraschend ist, dass ökonomische Zwänge auch für die Beziehung zwischen Agentur und Kunden gelten. Zumindest aus statistischer Sicht ist der negative Einfluss der Marktdynamik grösser als der Einfluss der Zufriedenheit auf die Wiederwahl einer Agentur. Agenturen stehen somit nicht nur vor der Herausforderung, den Kunden ansprechende zielführende, qualitativ hochwertige



Leistungen zu bieten, sondern auch deren Erfolg zu dokumentieren. Während viele Kunden die Qualität anerkennen, fällt es ihnen schwer, die Leistung der Agentur im Hinblick auf die Erreichung der Ziele einzuschätzen. Werden Kunden nach dem Beitrag der Agenturen gefragt, so wird dieser von einer Mehrheit als gering eingeschätzt. Agenturen haben im Hinblick auf die Kommunikation ihrer Arbeit daher grossen Nachholbedarf. Dokumentation und Nachaufbereitung erfolgreicher Kommunikationsmassnahmen mögen auf den ersten Blick wenig mit dem Selbstverständnis von kreativen Werbern gemein haben, könnten aber ein Weg sein, den Wert der Arbeit aufzuzeigen. Für Agenturen gilt: Kommunizieren Sie explizit Ihre Leistungen im Sinne eines Controllings.

Überwiegend gut im Griff haben die Agenturen das Projektmanagement. Die Untersuchung der Einzelbestandteile der Service-Qualität ergab, dass Agenturen zwar ein kreatives Image pflegen, jedoch in puncto Professionalität den gleichen Level wie ihre Kunden besitzen. Ein gelungenes Service-Management ist also die Pflicht. Hier fällt vor allem auf, wenn Agenturen dies einmal nicht im Griff haben.

«Eine Agentur wird oft ihrer Kreativität wegen ausgewählt und ihres schlechten Projektmanagements wegen gewechselt.»

Zitat Kundenseite Werbeagentur

«Bei der Wahl war wichtig für uns, wie eine Agentur organisiert ist.»

Zitat Kundenseite Werbeagentur

«Als eigentliche Kernkompetenz einer Agentur gilt zwar die Kreativität. Die Projektmanagement-Kompetenz wird aber immer vorausgesetzt. Der Maschinenraum muss reibungslos funktionieren.»

Zitat Kundenseite Werbeagentur

Wenn man die Kunden nach ihren Kriterien bei der Agenturwahl fragt, steht Kreativität, gefolgt von der strategischen Kompetenz, in der Regel weit oben. Vielfach wurde auch vom «kulturellen Fit» gesprochen. Eine Agentur muss die Kultur und Werte ihrer Kunden verstehen und dieselbe Sprache sprechen. Kann ich dem Gegenüber vertrauen? Diese Faktoren sind zwar einerseits altbekannt, andererseits zeigt die Analyse, dass die Beziehungsqualität der erklärende Faktor für den Fortbestand einer Kundenbeziehung ist. Letztlich ist dies für Mitarbeitende und Management die Kür, sofern, wie oben besprochen, das Projektmanagement im Alltag stimmig ist.

Fasst man die bisherigen Ergebnisse zusammen, so ergibt sich folgendes Gleichnis: Kreativität ist die Eintrittskarte in das gemeinsame Haus mit dem Kunden. Das Fundament besteht aus solider Handwerksarbeit, erzielt durch perfektes Projektmanagement mit herausragender Servicequalität. Das Engagement des Managements und der Einsatz der Mitarbeitenden bilden die Nestwärme, die das Haus mit Leben füllt. All dies beherrschen die Agenturen in den meisten Fällen sehr gut.

Mit der Zeit blättert aber auch am schönsten Haus der Putz ab. Agenturen können durch stete Betonung ihrer Kompetenzen und ihres Erfolgsbeitrages dazu beitragen, dass das Haus auch nach aussen lange strahlt.

Die Agenturen, die schon länger klassisch unterwegs sind, bieten in den neuen Medien zwar Beratung an, sind aber nie so gut unterwegs wie solche, die sich nur auf Online spezialisieren.

Zitat Kunde Werbeagentur

AUSBLICK UND DISKUSSION

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der Studie im Hinblick auf die zukünftigen Herausforderungen von Agenturen in einem breiteren Rahmen diskutiert. Dabei werden drei Schwerpunkte diskutiert: Kundenverbundenheit, Erwartungen an das Leistungsangebot sowie die nötigen Kompetenzen auf Seiten der Mitarbeitenden.

VON DER KUNDENGEBUNDENHEIT ZUR KUNDENVERBUNDENHEIT

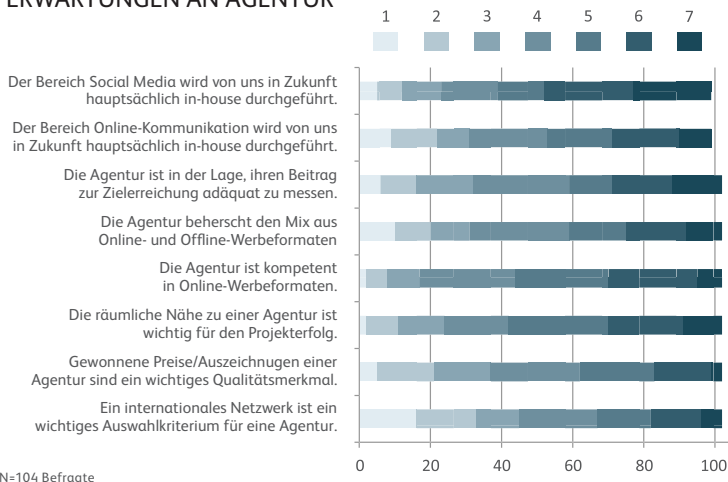
Für die Bindung von Kunden bieten sich klassischerweise Verträge oder andere Barrieren beim Dienstleisterwechsel an. Selbstredend haben auch Agenturen Verträge mit ihren Kunden und viele Kunden mögen die Kosten und den Zeitaufwand vom Pitch zur Einarbeitung der neu gewählten Agentur bei der Suche nach einem neuen Anbieter scheuen. Dennoch sind diese Möglichkeiten für Agenturen, Kunden am Wechsel zu hindern, im Vergleich zu anderen Industrien begrenzt. Für Kommunikationsdienstleister muss die Bindung der Kunden auf einer anderen, höheren Ebene stattfinden.

Für Agenturen geht es im Grunde genommen gar nicht um die oben beschriebene Gebundenheit. Viel wichtiger ist für sie die Verbundenheit der Kunden. Eine Verbundenheit zwischen beiden Seiten basiert in den für den Kunden gebotenen Vorteilen durch den Dienstleister. Gerade im Dienstleistungssektor und insbesondere bei Werbe- und Media-Agenturen sind die Mitarbeitenden oft die verantwortlichen Komponenten für eine Kundenverbundenheit. Ihre Beratungskompetenz, ihr Kommunikationsverhalten und der damit verbundene Mehrwert für die Kunden können für die Kundenloyalität entscheidend sein.

Gebotene Leistungsqualität, erfüllte Preisvorstellung usw. stellen Kunden zwar zufrieden, sie binden sie aber nicht zwangsläufig. Die Agentur-Führungsebene muss ihre Mitarbeitenden zusätzlich motivieren, die notwendigen Extrameilen im Kontakt mit dem Kunden zu gehen, damit dieser sich langfristig verbunden fühlt. In der Realisation heisst dies, eine gut funktionierende, intern wie extern, dienstleistungsorientierte Unternehmenskultur. Was von aussen betrachtet einfach und nach einer Binsenweisheit klingt, erfordert von Agenturmitarbeitenden und Management täglich grossen Einsatz. Zum Teil stehen im Alltag jedoch Zeit- und Kostendruck den Anforderungen eines erfolgreichen Relationship-Marketings entgegen.

Im Agenturgeschäft besonders wichtig ist zusätzlich, neben einem ausgeprägten Servicemanagement und einer entsprechend gelebten Servicekultur, die Beziehungsqualität zwischen Agentur und Klient. Kunden von Kommunikationsdienstleistern stehen selbst vor grossen Herausforderungen und damit oftmals einhergehender Unsicherheit. Eine vertrauensvolle Beziehung zu einer Agentur, aber auch kritische Formen des Ideenaustauschs vermitteln den Kunden Orientierung und geben Vertrauen bei der Umsetzung der Massnahmen. Umgekehrt führen empfundenes Desinteresse durch die Agentur oder mangelndes Vertrauen in die Arbeit der Agentur dazu, dass auch die besten Ideen nur zögerlich oder gar nicht umgesetzt werden. Vermeintlich weiche Faktoren wie Erreichbarkeit, Höflichkeit und Empathie gegenüber den Kunden sind dabei ebenso wichtig wie die harten Faktoren zu Kompetenz und Leistungsfähigkeit einer Agentur. Fazit: Neben einer dienstleistungsorientierten Unternehmenskultur ist zusätzlich eine beziehungsorientierte Unternehmenskultur notwendig.

ERWARTUNGEN AN AGENTUR



ERWARTUNGEN AN EINE GUTE AGENTUR

Für die meisten Kunden stellt das Internet eine grosse Herausforderung im Kommunikationsmanagement dar. Umso überraschender ist es auf den ersten Blick, dass einige Agenturkunden davon ausgehen, dass die Online-Etats in Zukunft wieder sinken werden.

Auch verspüren einige Agenturen den Trend, dass zum Teil im Online-Bereich weniger ausgegeben wird. Dies hat jedoch andere Gründe als eine sinkende Bedeutung von Werbemassnahmen im Netz. Vielmehr ist es so, dass die Gelder effizienter eingesetzt werden und teure Testversuche unterbleiben. Im Falle einer Media-Agentur bedeutete dies, dass ein Kunde die gleichen Ziele mit weniger Mitteleinsatz erreichen konnte. Gerade im Online-Bereich werden viele Massnahmen unter dem Blickwinkel des Conversion-Tracking und ihrem Beitrag zur Erreichung der (Verkaufs-)Ziele gesehen.

Aber wo wachsen die Etats? Oder gibt es noch Experimentierfelder? Grosse Übereinstimmung herrscht bei der Einordnung von Mobile Communication in der Werbung. Hier sehen viele noch Wachstumsmöglichkeiten. Insbesondere in der Schweiz ist durch die hohe Verbreitung an Smartphones noch einiges an Potenzial.

Für Agenturen wächst daraus die Anforderung, die Zielgruppen ihrer Kunden über immer stärker fragmentierte Kommunikationskanäle zu erreichen. Eine crossmediale Ausrichtung von Kampagnen, Conversion-Tracking über die verschiedenen Touchpoints und ein integriertes Storytelling über Mediengrenzen hinweg werden dabei eine zunehmend grössere Rolle spielen, damit in Zukunft die gewünschten Zielgruppen erreicht werden können.

Für Agenturen gilt es, entweder führend in einer der Nischen zu werden, oder aber sie sind in der Lage, sämtliche Massnahmen zu orchestrieren und bei Bedarf auf externe Ressourcen zuzugreifen. Fazit: Schwierig wird es für Agenturen ohne klare Positionierung. Ihnen wird weder das Wissen zur Umsetzung spezialisierter Einzelmassnahmen noch die Fähigkeit zur Gesamtkoordination zugetraut.

«Die Full-Service-Agentur muss von sich sagen können, dass sie in jedem Gebiet Spitze ist. Selbst wenn ich Unteraufträge dann an eine spezialisierte, kleinere Agentur ver gebe. Crossmediale Fallstudien sind für die Akquisition von Full-Service-Agenturen wichtig!»

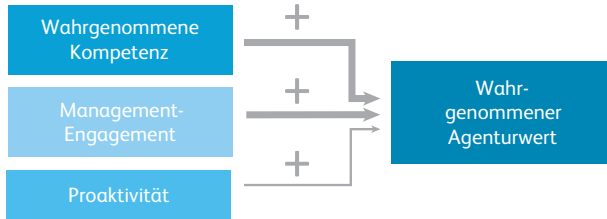
Zitat Kunde Werbeagentur

Kunden stehen vor der Aufgabe, ständig neue Entwicklungen einschätzen zu müssen und gleichzeitig auch noch die passenden Partner für die Umsetzung auszuwählen. Bei einigen Kunden könnte das auch zu einer skeptischen, fast ablehnenden Grundhaltung gegenüber Agenturen führen, sodass diese nur noch ausgewählte Einzeldienstleistungen bei den Agenturen einkaufen. Insbesondere grosse Full-Service-Agenturen müssen die nötigen Kompetenzen ständig nachweisen können.

«Ich würde nie eine Agentur wählen, die alles anbietet. Das ist für mich einfach nicht glaubwürdig. Dafür muss ich selber mehr leisten, muss die Fäden zusammenhalten. Ich muss auch selber am Ball bleiben oder mir diese Leute suchen. Es muss auch rasch gehen und grosse Agenturen sind auch eher träge.»

Zitat Kunde Werbeagentur

EINFLUSSFAKTOREN AUF DEN WAHRGENOMMENEN AGENTURWERT



MITARBEITENDE UND BERATUNGSKOMPETENZ

Für den Erfolg einer Agentur sind die Mitarbeitenden von ausserordentlicher Bedeutung. Zum einen besitzen sie die Kompetenzen, die der Kunde nachfragt, zum anderen sind die Mitarbeitenden mit den Kunden in direktem Kontakt, sodass auch zwischenmenschliche Aspekte eine grosse Rolle spielen.

Auf Ebene der Kompetenzen sehen die meisten Kunden ihre Agenturen auf dem neuesten Stand. Den Agenturen wird zugetraut, neues Wissen in die Unternehmen zu bringen. Kunden erwarten von Agenturen, dass sie mit ihnen neue Wege beschreiten können. Auf Ebene der Kompetenzen erfahren die Agenturen grosses Vertrauen und dieses Wissen wird geschätzt. Das heisst, Agenturen sollen ihr Wissen und ihre Erfahrungskompetenz auch proaktiv an ihre Kunden weitergeben. Zumindest die interviewten Personen erwarten von ihren Ansprechpartnern, dass sie sie mit neuen, aktuellen Vorschlägen, teils auch vertragsabweichend und konstruktiv, beraten. Kunden erwarten von ihren Agenturen, dass sie als Werbeauftraggeber zu einem gewissen Grad herausgefordert werden.

Für Agenturen ist dies grundsätzlich ein Spagat. Einerseits verlangt der Kunde ständig neue Ideen, auch ungefragt. Andererseits führt dies zu unbezahlter Mehrarbeit, die zudem vom Tagesgeschäft ablenkt. In diesem Spannungsfeld nehmen die Agenturinhaber und das Management eine wichtige Rolle ein, indem sie den Kunden als kritische Berater zur Verfügung stehen und neue Bahnen der Zusammenarbeit skizzieren. Proaktive Massnahmen, wie sie in dieser Studie vorgeschlagen werden, sind daher auch eher Evolution statt Revolution.

Im Hinblick auf den wahrgenommenen Wert der Agentur und in einem weiteren Schritt zur Zufriedenheit stehen für Kunden ein engagiertes Management und kompetente Mitarbeitende an erster Stelle. Proaktive Massnahmen werden seitens der Kunden anerkannt und geschätzt, wirken sich aber weniger stark auf Zufriedenheit und Loyalität als Management und Mitarbeiterkompetenz aus.

Auf der zwischenmenschlichen Ebene sind Vertrauen und Sympathie entscheidend. Vertrauen ist vor allem im Hinblick auf die Budgets und die Wahrung von Geheimnissen beispielsweise bei Produkteinführungen wichtig. Kunden reagieren hier sehr sensibel und trauen hier vielleicht auch oft ihrem Bauchgefühl. Dieses Bauchgefühl bedient sich dabei unterschwelliger Signale wie Auftreten, Höflichkeit, Zuvorkommen, aber auch Termintreue und Sorgfalt. Insbesondere das Vertrauen zur Kontaktperson spielt für die Befragten eine wichtige Rolle. Häufig handelt es sich bei Agenturdienstleistungen von der Kreation bis hin zur Mediaplanung und -buchung um hohe Budgetposten:

Im Zentrum stehen Mitarbeitende und ihre Beziehungen zum Kunden. Damit der Kunde seine Arbeit gut ausführen kann, müssen die Arbeitsprozesse so gestaltet sein, dass nicht nur das Resultat, sondern auch die Vermittlung stimmt. Die Ergebnisse der Studie haben gezeigt, dass Mitarbeitenden zum Teil die Zeit fehlt, um auf die Kundenwünsche zeitnah und angemessen zu reagieren. Hier scheint es wichtig, dass im Vorfeld Arbeitsumfang und Erwartungen thematisiert und konkret besprochen werden.

