



Universität Hamburg
DER FORSCHUNG | DER LEHRE | DER BILDUNG

Fakultät Wirtschafts- und
Sozialwissenschaften



Mediadienstleistungen in der Werbebranche

Kumulative Dissertation

zur Erlangung der Würde des Doktors der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften
des Fachbereichs Betriebswirtschaftslehre der Universität Hamburg

vorgelegt von

Ingo Knuth, M. A.
aus Greifswald

Hamburg im August 2012

Mitglieder der Prüfungskommission

Vorsitzender: Prof. Dr. Jonas Schreyögg

Erstgutachterin: Prof. Dr. Insa Sjurts

Zweitgutachterin: Prof. Dr. Silke Boenigk

Datum der Disputation: 29. November 2012

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	III
I. Synopsis: Mediadienstleistungen in der Werbebranche	4
II. Wachstumsstrategien im deutschen Werbemarkt. Eine inhaltsanalytische Betrachtung des Aufgabenspektrums von Mediaagenturen.	25
III. Do Additional Services Matter? An Empirical Evaluation of Opportunities to Grow for Media Agencies.....	56
IV. Market Entry Strategies of Media Agencies	80
V. Decision Drivers for Outsourcing Media Buying Services	99
VI. Die Qualität der Leistungserstellung von Mediaagenturen in Deutschland: Ein Ranking.	130
Eidesstattliche Erklärung.....	150

I. Synopsis: Mediadienstleistungen in der Werbebranche

1. Problemstellung

Spezialisierte Dienstleistungsunternehmen nehmen in der Medienbranche, insbesondere als Intermediäre in Werbemärkten, zentrale Positionen ein (Sanchez-Tabanero 2006: 470; Bulearca/Bulearca 2009: 108). Die Betrachtung von Mediaagenturen ist hier von besonderer Bedeutung, da sich diese seit dem Beginn der 1980er Jahre aus kleinen und spezialisierten Einheiten von klassischen Werbeagenturen oder unternehmensinternen Marketingabteilungen zu autonomen Akteuren entwickelt haben, die Schlüsselpositionen im Zusammenhang mit dem Handel von Werberaum und Werbezeit in Werbemärkten einnehmen (Turk/Katz 1992: 31; Shane 1999: 266; Bogart 2000; Brierly 2002: 64-121; European Commission 2005; Horsky 2006; Grant/McLeod 2007: 427; Siegert 2007: 34). So wurden vom Gesamtvolumen für die Buchung von Werberaum und Werbezeit im deutschen Medienmarkt im Jahr 2009 in der Höhe von etwa 22,5 Milliarden Euro insgesamt ca. 60 Prozent von den 18 größten eigenständigen Mediaagenturen verwaltet (Nielsen Media Research 2010; Recma 2010). Es handelt sich dabei also um eine Akteursgruppe, welche eine zentrale Rolle in Hinblick auf die Kommunikationsaktivitäten von werbungstreibenden Unternehmen einnimmt und in diesem Zusammenhang als häufig gewählte externe Spezialdienstleister wichtige kaufmännische und beratende Funktionen übernehmen.

Somit ergibt sich für werbungstreibende Unternehmen die komplexe Entscheidungssituation in der eruiert werden muss, welche organisatorische Struktur hinsichtlich des Managements von Werbekommunikationsaktivitäten gewählt werden sollte. Es stellt sich für werbungstreibende Unternehmen also die Frage, ob dieser Prozess unternehmensintern oder durch das Outsourcing der Mediadienstleistungen an Mediaagenturen organisiert werden sollte (Britt/Donahoe 1975; Bursk/Sethi 1976; Horsky 2006).

Diese strategische Entscheidung wird vor dem Hintergrund der hohen Komplexität des Werbewirtschaftssystems und der zunehmenden Dominanz sowie der verstärkten Identitätsentwicklung von Mediaagenturen erschwert. Da insbesondere angenommen wird, dass Mediaagenturen zunehmend eigene Ziele hinsichtlich der Auswahl und des Einkaufs von Werbeträgerleistungen verfolgen und diese Prozesse aufgrund von Informationsasymmetrien für werbungstreibende Unternehmen nicht immer vollständig nachprüfbar sind, erscheint das Outsourcing von Mediadienstleistungen als Prozess mit

einem hohen Maß an Umwelt- und Verhaltensunsicherheit (Bloom 2007; Kronemyer 2005; Thompson 2005; Martinek 2009; Nienstedt/Weisser 2009).

Darüber hinaus ist relevant, dass die Gruppe der Mediaagenturen Veränderungsprozessen ausgesetzt ist, welche deren Vormachtstellung bedrohen. So führen die Wirtschafts- und Werbekrisen der letzten Jahre sowie der Erosion der historischen Mittlervergütung in Höhe von 15 Prozent zu rückläufigen Erlösen (Shane 1999; Horsky 2006; Recma 2010). Auch sind im deutschen Werbemarkt auf Seiten von Medienunternehmen, aber auch bei Agenturen, Konzentrationstendenzen zu beobachten, die aus Kooperationen sowie Unternehmenszusammenschlüssen resultieren (Schmidt 2009; Fischer 2005; European Commission 2005).

Ferner führt das Aufkommen neuer Werbeformen dazu, dass die Bedeutung von klassischer Medienwerbung abnimmt, sich die Wettbewerbsintensität durch den Markteintritt neuer Spezialdienstleister erhöht und somit Mediaagenturen ihre zentrale Stellung im Zusammenhang mit der Beschaffung von Werberaum und Werbezeit möglicherweise verlieren (Ducoffe et al. 1996: 2; von Rimscha/Rademacher 2008: 76). Darüber hinaus betreiben Medienunternehmen zunehmend die Strategie der Rückwärtsintegration, indem sie bezüglich des Vertriebs von Werberaum und Werbezeit verstärkt den Versuch unternehmen, den direkten Weg zu den werbungstreibenden Unternehmen zu finden (Hegner 2007; Saal 2009).

Auch durch veränderte Bedürfnisse der Werbekunden, welche sich aus der fortschreitenden Globalisierung von Marken sowie einer „Verwissenschaftlichung“ der Mediaplanung, bedingt durch den stärkeren Fokus auf Rezipienten- und Konsumentenforschung ergeben, findet zunehmend eine Anpassung des Leistungsspektrums von Mediaagenturen statt (Emrich 2008: 291; Jung 2004: 35ff.; Turk/Katz 1992: 32; Bogart 2000: 37-38; Frey-Vor et al. 2007: 16-40; Siegert/Brecheis 2005: 21-29; Heun 2008: 73ff.).

Nicht zuletzt aufgrund dieser strategischen Herausforderungen verändern Mediaagenturen zunehmend ihr Leistungsspektrum, um sich den neuen Marktgegebenheiten und Kundenbedürfnissen anzupassen (Jacob 2009; Ziesmann 2009). So betrug der Anteil nicht-klassischer Mediaagenturdienstleistungen bei den 18 führenden Agenturen in Deutschland im Jahr 2009 22,2 Prozent des Umsatzes – dies entspricht einer relativen Steigerung von 9,7 Prozent im Vergleich zum Jahr 2006 (Recma 2007; Recma 2010). Führende Mediaagenturen fokussieren nämlich neben ihrem ursprünglichen Kerngeschäft, welches den Handel von Werberaum und Werbezeit in den klassischen Medien

mit dem Ziel der Herstellung von Werbemittelkontakten umfasst, auch angrenzende Geschäftsfelder und eignen sich zunehmend Kompetenzen in den Bereichen neuer Medien an (Baron 2009; Litterscheidt 2009, Kluge 2009; Steffens 2009; Schulz 2009). In diesem Zusammenhang werden nicht nur die klassischen Mediaagenturdienstleistungen Mediaplanung und Mediaeinkauf, sondern auch Tätigkeiten wie zum Beispiel die Werbemittelproduktion übernommen, die in der Vergangenheit eher anderen Akteursgruppen wie zum Beispiel Kreativagenturen zugeschrieben wurden (Baron 2009; Steffens 2009; Farella 2010). Zudem werden scheinbar Leistungen wie Kommunikations- und Konsumentenforschung oder Public Relations zunehmend in die Geschäftstätigkeiten von Mediaagenturen integriert (Litterscheidt 2009; Prüsse 2009; Schulz 2009; Schmalzl 2009; Strahlendorf 2008).

Obwohl Mediaagenturen eine wichtige Position in Werbemärkten einnehmen und sich mit hoher Relevanz für die Strukturen in den Werbemärkten anpassen, wird ihre Rolle in der vorhandenen Literatur nicht klar und umfassend genug reflektiert.

So werden Mediadienstleistungen in vielen Fällen nicht als eigenständige Prozesse, sondern als Bestandteil klassischer „Full-Service“-Werbeagenturen angesehen (Bichard et al. 2007; Sasser et al. 2007; Na et al. 2003; Dukes/Gal-Or 2003). Die weiterführende Differenzierung zwischen Agenturformen und die Einbeziehung weiterer Aufgaben wird lediglich in wenigen wissenschaftlichen Arbeiten verstärkt vorgenommen (Soberman 2009; Bulearca/Bulearca 2009; Lara/Lara 2009; Abe 1997). Nur in praxisorientierterer Literatur wird diese Differenzierung vereinzelt etwas umfassender aufgegriffen (Leonard 2009; Kloss 2008; Marx 2008; Hofsäss/Engel 2003).

Sofern eine Differenzierung der Akteure in Werbemärkten erfolgt, findet häufig eine Begrenzung des Aufgabenbereiches der Mediaagenturen auf die Erstellung von Streuplänen und den Einkauf von Medienleistungen statt, wodurch das Leistungsspektrum dieser Akteure möglicherweise nicht zeitgemäß in der wissenschaftlichen Literatur abgebildet ist (Koschnick 2003: 1808; Sjurts 2011: 376; Grant/McLeod 2007: 440; Forde et al. 2009: 266ff.). Eine Eruiierung der Erfolgchancen der jeweiligen Dienstleistungsbestandteile findet in der wissenschaftlichen Literatur nicht statt.

Auch wird kein expliziter Bezug dazu genommen, welche Determinanten die Einbeziehung dieser Akteursgruppe in die Geschäftsprozesse ihrer Auftraggeber beeinflussen. Zwar werden vereinzelt Entscheidungsprozesse hinsichtlich der Auswahl von Dienstleistungsunternehmen in der Werbebranche untersucht, jedoch findet auch hier keine

Differenzierung der Akteursstruktur statt und derartige Analysen werden häufig lediglich vor dem Hintergrund des Begriffes „Werbeagentur“ durchgeführt (Bichard et al. 2007; Sasser et al. 2007; Na et al. 2003; Dukes/Gal-Or 2003; Stewart/McAuliffe 1988).

Nur wenige Analysen beschäftigen sich – vornehmlich qualitativ beschreibend – mit der Problematik der Informationsasymmetrien hinsichtlich des Outsourcings von Mediadienstleistungen und thematisieren dabei die Problematik der Umwelt- und Verhaltensunsicherheit sowie das daraus resultierende opportunistische Verhalten des Dienstleistungsunternehmens (Nienstedt/Weisser 2009; Martinek 2008). Eine detaillierte Darstellung der Entscheidungssituation auf der Grundlage von empirischen Methodenzugängen sowie die Erarbeitung von Lösungsansätzen zur Überwindung dieser Unsicherheiten finden jedoch auch hier nicht statt.

Eine theoretische Einbettung, eine ausführliche Darstellung der Entwicklung und des Aufgabenspektrums sowie der Gründe und der daraus resultierenden Probleme hinsichtlich der Einbeziehung dieses Akteurs in die Geschäftstätigkeiten von werbungstreibenden Unternehmen finden nur unzureichend statt.

Insgesamt ist also festzuhalten, dass durch die unzureichende Darstellung der Entscheidungsgrundlagen sowie des Aufgabenspektrums und der Strategien des Akteurs Werbeagentur ein entscheidender Bestandteil der Marktstruktur in Werbemärkten in der wissenschaftlichen Literatur stark vernachlässigt wurde und bisher nur vereinzelte Aspekte dieses Forschungsbereiches hauptsächlich qualitativ dokumentiert wurden. Es besteht somit Bedarf für weitere, insbesondere empirische Forschung in diesem Feld, um die Grundlagen, Entwicklungen und Strategien in diesem Markt aus wissenschaftlicher Perspektive besser verstehen und um fundierte Managementimplikationen ableiten zu können.

2. Zentrale Ziele und Fragestellungen

Vor dem Hintergrund der praktischen Problemstellung, der inhaltlichen Forschungslücke sowie des Fehlens adäquater methodischer Zugänge zur Dokumentation der Marktstrukturen und Strategien im Aufgabenfeld spezialisierter Dienstleistungsunternehmen in der Werbebranche ist es das Ziel des vorliegenden Dissertationsprojektes, einen umfassenden Überblick über die Strukturen und Strategien im Markt der Mediadienstleistungen zu geben und auf dieser Grundlage Managementimplikationen auf der Basis fundierter empirischer Herangehensweisen ableiten zu können.

Zu diesem Zweck unterteilt sich die übergeordnete Zielsetzung der Arbeit in zwei zentrale Themenbereiche: Erstens findet die Definition des Aufgabenspektrums sowie die Analyse der Strategien statt, welche von Mediaagenturen gewählt werden, um sich nachhaltig in Werbemärkten zu etablieren. Zweitens werden die entscheidungstheoretischen Grundlagen und zentralen Chancen und Risiken hinsichtlich des Outsourcings von Mediadienstleistungen analysiert sowie Lösungsansätze für die Managementpraxis erarbeitet.

Die Arbeit unterteilt sich somit in drei übergeordnete Fragestellungen, welche nachfolgenden spezifiziert und detailliert beantwortet werden sollen:

1. Welche Aufgaben übernehmen Mediaagenturen als Dienstleistungsunternehmen in Werbemärkten?
2. Welche Strategien werden von Mediaagenturen auf Unternehmens- und Geschäftsfeldebene gewählt, wie werden diese ausgestaltet und welche Elemente davon tragen zum Geschäftserfolg bei?
3. Von welchen Faktoren ist das Outsourcing von Mediadienstleistungen durch werbungtreibende Unternehmen abhängig, welche Probleme resultieren daraus und wie können diese überwunden werden?

3. Vorgehensweise und Zusammenfassung der Ergebnisse

Die in Kapitel 2 genannten übergeordneten Fragestellungen werden im Rahmen des kumulativen Dissertationsprojektes anhand von detaillierteren Ansätzen in Form der Erstellung von Zeitschriftenaufsätzen bearbeitet. Die daraus resultierenden und in Tabelle 1 dargestellten Beiträge wurden bei deutsch- sowie englischsprachigen Fachzeitschriften und Sammelbänden aus den Bereichen allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Medienökonomie und Medienmanagement sowie Werbeforschung zur Begutachtung eingereicht.

Tabelle 1
Übersicht einzelner Forschungsprojekte

<i>Titel</i>	<i>Theoretische Grundlagen</i>	<i>Datenerhebungsmethode</i>	<i>Datenauswertungsmethode</i>	<i>Kapitel</i>
Wachstumsstrategien im deutschen Werbemarkt. Eine inhaltsanalytische Betrachtung des Aufgabenspektrums von Mediaagenturen.	Industrieökonomik	Literaturanalyse/ Inhaltsanalyse	Deskriptive Statistik	II
Do Additional Services Matter? An Empirical Evaluation of Opportunities to Grow for Media Agencies.	Dienstleistungsmanagement	Quantitative Befragung	Partial-Least-Squares-Analysis	III
Market Entry Strategies of Media Agencies	Industrieökonomik	Expertenbefragung	Deskriptive Statistik	IV
Decision Drivers for Outsourcing Media Buying Services	Neue Institutionenökonomik / Ressourcenbasierter Ansatz	Quantitative Befragung	Partial-Least-Squares-Analysis	V
Die Qualität der Leistungserstellung von Mediaagenturen in Deutschland: Ein Ranking.	Informationsasymmetrien	Quantitative Befragung	Deskriptive Statistik	VI

Um zunächst die Frage nach der Ausgestaltung des Aufgabenspektrums von Mediaagenturen zu beantworten, beschäftigt sich der erste Beitrag („Wachstumsstrategien im deutschen Werbemarkt. Eine inhaltsanalytische Betrachtung des Aufgabenspektrums von Mediaagenturen“, Kapitel II) mit der Analyse der von Mediaagenturen angebotenen Dienstleistungen. Insgesamt sollen in diesem Zusammenhang folgende Fragen beantwortet werden: Welche Aufgaben erfüllen Mediaagenturen tatsächlich? Welche Strategien werden von Mediaagenturen verfolgt? Besteht tatsächlich eine Divergenz zwischen

der Darstellung des Aufgabenspektrums von Mediaagenturen in der wissenschaftlichen Literatur und der Unternehmenspraxis?

Um diese Fragen beantworten zu können, wird zunächst der aktuelle Stand der wissenschaftlichen Literatur zusammengetragen und systematisiert, indem die vorhandenen Quellen zu den Aufgaben von Mediaagenturen in wissenschaftliche Fachzeitschriften sowie Monographien, Sammelbände und Handbücher unterschieden werden.

Als Grundlage für die Einordnung der Strategien von Mediaagenturen in der Unternehmenspraxis wird im Anschluss die Produkt-Markt-Matrix nach Ansoff (1966: 109), welche die Optionen für das Wachstum von Mediaagenturen darstellt. Auf dieser Basis werden die Möglichkeiten Marktdurchdringung, Produktentwicklung, Marktentwicklung sowie Diversifikation als strategische Optionen dargestellt und für den weiteren als Analyserahmen genutzt.

Im nächsten Schritt wird ein Vergleich dieser Befunde mit den Produktportfolios der 18 umsatzstärksten Mediaagenturen in Deutschland vorgenommen (RECMA 2010). Hierfür wird eine inhaltsanalytische Betrachtung der relevanten Internetauftritte durchgeführt, um mögliche zusätzliche Aufgaben, die von Mediaagenturen neben den Kernleistungen Mediaplanung und Mediaeinkauf angeboten werden und möglicherweise nicht in der wissenschaftlichen Literatur erfasst sind, erfassen und innerhalb der Produkt-Markt-Matrix einordnen zu können.

Die Analyse der wissenschaftlichen Fachzeitschriften ergibt, dass die zentralen Aufgaben von Mediaagenturen hier in den Bereichen Mediaeinkauf und Mediaplanung gesehen werden. Vereinzelt werden Mediaagenturen weitere Aufgaben, wie Mediaberatung, Mediaforschung, Sponsoring und Verkaufsförderung zugewiesen.

Die Auswertung der Monographien, Handbücher und Sammelbände legt ein breiteres Aufgabenspektrum von Mediaagenturen dar. Zwar liegt auch hier der Fokus auf den Aspekten Mediaeinkauf, Mediaplanung, Mediavermittlung und -abwicklung sowie Mediaberatung, jedoch werden insgesamt zwölf zusätzliche Dienstleistungsangebote formuliert. Die wichtigsten hierbei sind: Mediaforschung, neue Medien, internationale Betreuung von Kommunikationsmaßnahmen, Sponsoring und Sonderwerbeformen, Verkaufsförderung, Public Relations, Event Marketing sowie Product Placement.

Die inhaltsanalytische Auswertung der Webseiten der 18 umsatzstärksten Mediaagenturen in Deutschland kommt zu dem Ergebnis, dass die überwiegende Zahl der Marktteilnehmer, neben ihren Kernleistungen in den Bereichen Mediaeinkauf, Mediaplanung und

Mediavermittlung sowie Mediaabwicklung, ein großes Spektrum von Zusatzleistungen anbietet. Dabei ist festzustellen, dass ein erheblicher Unterschied zwischen der Erfassung der Tätigkeiten von Mediaagenturen in der wissenschaftlichen Literatur und dem tatsächlichen Leistungsspektrum besteht.

Mediaagenturen üben demnach nicht mehr nur ihre Kernfunktionen Mediaeinkauf und Mediaplanung aus, sondern betreiben Strategien, die Wachstumsperspektiven jenseits ihrer klassischen Geschäftsmodelle darstellen.

In einem besonderen Maße findet eine Anpassung und Weiterentwicklung der Kernprodukte statt. So werden vor allem die Beratungsleistung, die Realisierung von Skaleneffekten beim Mediaeinkauf, die Entwicklung und Umsetzung von neuen, innovativen Werbeformen sowie die umfassende Begleitung der Kommunikationsmaßnahmen mit Markt- und Mediaforschungsaktivitäten herausgestellt. Zudem wurden Tätigkeiten identifiziert, bei denen die üblichen Kernaufgaben hinsichtlich der Kommunikationsplanung auf die gleiche Wertschöpfungsstufe in anderen Märkten, wie zum Beispiel neue Medien, Direkt-Marketing, Event-Kommunikation oder PR, übertragen werden. Auch lassen sich Rückwärtsintegrationstendenzen feststellen, wobei die Werbemittelproduktion als eine Aufgabe in einer vorgelagerten Wertschöpfungsstufe übernommen wird.

Insgesamt werden, neben der Entwicklung von neuen Produkten für den alten Markt, welche im engen Zusammenhang mit den Kernleistungen stehen, vor allem Strategien gewählt, die den Eintritt in andere Wertschöpfungsstufen oder in verwandte Märkte ermöglichen. Die Produkt-Markt-Matrix einbeziehend, wird deutlich, dass die betrachteten Mediaagenturen vor allem die Strategien der Marktdurchdringung, Produktentwicklung und Marktentwicklung betreiben. Auch die Strategien horizontale und vertikale Diversifikation werden in einigen Fällen dargestellt. Dabei werden Dienstleistungen angeboten, die klassischerweise von Akteuren wie Kreativ-, Direktmarketing-, PR- oder Event-Agenturen übernommen werden. Auch wird in den meisten Fällen die Strategie der Marktentwicklung definiert, wobei bestehende Fähigkeiten aus dem Bereich der Kommunikationsplanung auf ausländische Märkte übertragen werden.

Der vorliegende Beitrag zeigt, dass die Entwicklung neuer Angebote von Mediaagenturen in der vorhandenen wissenschaftlichen Literatur bisher nur unzureichend dargestellt ist und neuere Entwicklungen hinsichtlich des Leistungsspektrums von Mediaagenturen nicht zeitgemäß abgebildet und umfassend analysiert werden.

Dieses Ergebnis impliziert weiteren Forschungsbedarf, welcher im Rahmen der Abhandlung „Do Additional Services Matter? An Empirical Evaluation of Opportunities to Grow for Media Agencies“ in Kapitel III aufgegriffen wird. Hier stehen eine detailliertere Betrachtung der verfolgten Strategien sowie deren Einfluss auf den Geschäftserfolg von Mediaagenturen im Vordergrund.

Ferner beschäftigt sich dieser Beitrag mit der Frage, ob die Ausweitung des Dienstleistungsspektrums, welches in Kapitel II erfasst wurde, hin zu dem Angebot zusätzlicher Dienstleistungen und nicht-klassischer Kommunikationsmaßnahmen jenseits der Kerndienstleistungen Mediaplanung und Mediaeinkauf einen entscheidenden Beitrag zum Geschäftserfolg von Mediaagenturen leisten kann. In diesem Zusammenhang werden Ansätze aus dem Dienstleistungsmanagement einbezogen und ein Strukturgleichungsmodell entwickelt, welches mittels einer Befragung von Marketingentscheidern empirisch erhoben und mit Hilfe des Partial Least Squares Verfahrens und des Kalkulationsprogrammes Smart PLS statistisch getestet wird (Ringle et al. 2005).

Dieses Modell konstituiert sich aus den Konstrukten Produkt, Preis und Dienstleistungsqualität, welche als zentrale Einflussfaktoren in Hinblick auf die Zielkonstrukte für Dienstleistungsunternehmen, Kundenzufriedenheit und Kundenbindung, angesehen werden können (Zeithaml et al. 2009; Johnson et al. 2001). Ziel dieser Modellkonzeption ist es, mittels dieser möglichst vollständigen Betrachtung der Determinanten der Dienstleistungsqualität den Einfluss der jeweiligen Produktkomponenten identifizieren zu können.

Insgesamt kommt die Analyse zu dem Ergebnis, dass nur wenige zusätzliche Dienstleistungsangebote einen signifikanten Einfluss auf die Erhöhung der Kundenzufriedenheit haben. Diese Dienstleistungen sind Mediaberatung, Mediaforschung sowie Angebote, die im Zusammenhang mit Maßnahmen in den Bereichen digitaler Medien, Sponsoring sowie Sonderwerbformen stehen.

Es ist insbesondere auffällig, dass es sich dabei um diejenigen Aufgaben handelt, welche im stärksten Maße mit den Kerndienstleistungen und somit den Kernkompetenzen von Mediaagenturen verbunden sind. Im Gegensatz dazu sind andere Dienstleistungsangebote, die zum Teil für vorgelagerte Wertschöpfungsstufen oder andere Märkte konzipiert sind, mit Ausnahme der neuen Medien, nicht signifikant. Sogar einen negativen Einfluss auf die Kundenzufriedenheit hat das Angebot des Bereiches Event-

Marketing, welches möglicherweise am weitesten von den eigentlichen Kernkompetenzen der betrachteten Mediaagenturen entfernt und somit nicht erwünscht ist.

Vor allem ist aber hervorzuheben, dass die Ansprüche der Werbekunden in erster Linie nicht durch das Angebot eines möglichst breiten Spektrums von Dienstleistungsangeboten oder – und dies ist ein überraschendes Ergebnis – durch die Verbesserung der Preisgestaltung zu befriedigen sind, sondern vielmehr auf die Erfüllung einer möglichst umfassenden Beratungsleistung seitens des Agenten und vor allem eines hohen Maßes an Dienstleistungsqualität abzielen.

Neben diesen Befunden ist ein Ergebnis der Beiträge in den Kapiteln II und III, dass der Bereich der Internationalisierung für Mediaagenturen eine besondere Bedeutung besitzt. Länderübergreifend durchgeführte Kommunikationskampagnen von werbungtreibenden Unternehmen führen dazu, dass auch viele Mediaagenturen ihre Geschäftstätigkeiten in einem hohen Maße anpassen und internationalisieren müssen. Dieser Betrachtungswinkel wird in der wissenschaftlichen Literatur bisher nur allgemein auf den Bereich der Werbeagenturen bezogen, jedoch unterscheiden sich die Geschäftstätigkeiten dieser Akteure hinsichtlich der Anforderungen an kreative Leistungen sowie Kontrollmechanismen stark von denen der Mediaagenturen.

Vor diesem Hintergrund beschäftigt sich der dritte Beitrag („Market Entry Strategies of Media Agencies“, Kapitel IV) mit den internationalen Aktivitäten von Mediaagenturen in Form ihrer Eintrittsstrategien in ausländische Märkte.

Um die vorhandene Forschungslücke zu schließen und der hohen praktischen Relevanz der Internationalisierungsaktivitäten von Mediaagenturen Rechnung zu tragen, stellt dieser Beitrag die Fragen, welche Strategien die weltweit größten Mediaagenturen im Zusammenhang mit der Ausweitung ihrer Geschäftstätigkeiten auf ausländische Märkte verfolgen und ob sich diese von den Handlungsmustern anderer Akteure in der Werbebranche unterscheiden.

Um diese Fragen zu beantworten wird eine Expertenbefragung unter in Mediaagenturen für Internationalisierungsprozesse verantwortlichen Entscheidungsträgern durchgeführt. Zu diesem Zweck wurde ein Fragebogen entwickelt, welcher die zentralen strategischen Optionen für den Markteintritt – Vertretung durch Partnerunternehmen, Kooperationsstrategie und Eigenaufbau – als Auswahlmöglichkeiten beinhaltet. Zusätzlich zu der Wahl der Markteintrittsform wurden die Markteintritts- sowie mögliche Marktaustrittszeitpunkte erhoben.

Insgesamt ist festzustellen, dass die internationalen Aktivitäten von Mediaagenturen seit dem Ende der 1980er Jahre stark an Bedeutung gewonnen haben. Mediaagenturen folgen bei der Internationalisierung etablierten Handlungsmustern gemäß der Annahmen von Johanson und Vahlne (1990), indem zunächst Märkte ausgewählt wurden, welche durch eine geringe physische Distanz zu den Heimatmärkten charakterisiert werden können. Die von den Autoren geäußerte Annahme, dass Unternehmen ihre internationalen Aktivitäten sukzessive im Zeitverlauf verstärken, kann auf der Grundlage der vorliegenden Untersuchung nicht bestätigt werden. Vielmehr wurden in den meisten Fällen direkt verbindliche und ressourcenintensive Investitionen vorgenommen, was für den Anspruch an kontroll- und steuerungsintensive Marktpräsenzen und relativ geringe Marktunsicherheiten spricht.

In diesem Zusammenhang ist vor allem hervorzuheben, dass sich die Strategien von Mediaagenturen von denen anderer Akteure in Medienmärkten unterscheiden und die Notwendigkeit einer differenzierten Betrachtung unterschiedlicher Unternehmensformen damit unterstrichen wird. So startete die internationale Präsenz von Mediaagenturen erst vier Jahrzehnte nach der ersten internationalen Aktivität einer klassischen Werbeagentur. Insbesondere ist festzuhalten, dass die betrachteten Mediaagenturen überwiegend (zu 68 Prozent) die kapitalintensive Form des Eigenaufbaus wählen, welche gleichzeitig ein Höchstmaß an Steuerungs- und Kontrollmöglichkeiten bereitstellt. Dieser Aspekt zeigt eine Trennlinie zu klassischen Werbeagenturen auf, für die sich verstärkt die Eintrittsformen Akquisition und Joint Venture anbieten. Diese Markteintrittsformen werden von Mediaagenturen mit einem geringeren Anteil (29 Prozent der Fälle) herangezogen (Jung 2004).

Insgesamt wählen Mediaagenturen vordergründig Strategien, die weniger dazu geeignet sind, regionale Eigenschaften zu erfassen, um sich, wie beispielsweise im Falle von Content-Produzenten, kulturelle Besonderheiten aneignen zu können. Vielmehr scheint es für diesen Akteur von besonderer Bedeutung zu sein, ein Höchstmaß an Steuerungs- und Kontrollfähigkeit ausüben zu können, um eine funktionierende Kommunikation zwischen den jeweiligen Niederlassungen und somit eine einheitliche Durchführung der Kommunikationskampagnen ihrer Werbekunden ermöglichen zu können.

Die vorliegende Studie kommt darüber hinaus zu dem Schluss, dass davon auszugehen ist, dass im Markt für Mediadienstleistungen, aufgrund des Vorhandenseins von quantitativen Kennzahlen zum Nachweis der Leistung von Werbeträgern, ein hohes Maß an

Standardisierung möglich und eine starke Kontrolle von Kapitalströmen notwendig ist. Dieser Aspekt unterscheidet die vordergründig kaufmännisch geprägten Geschäftstätigkeiten der Mediaagenturen von denen klassischer Werbeagenturen, deren Aufgaben in einem stärkeren Maße die kreative Umsetzung von Kommunikationskampagnen fokussieren.

Mit der Darstellung und der empirischen Untersuchung des Aufgabenspektrums von Mediaagenturen in den Kapiteln II bis III sowie der Analyse der Internationalisierungsstrategien in Kapitel IV schließt die Analyse des strategischen Managements von Mediaagenturen im engeren Sinne zunächst ab. In den Beiträgen V und VI wird der Betrachtungswinkel verstärkt auf die Chancen und Risiken des Outsourcing-Prozesses aus Sicht der werbungtreibenden Unternehmen gelegt und der Versuch unternommen, Lösungsansätze für die Überwindung von strukturellen Schwierigkeiten zu präsentieren.

Kapitel V („Decision Drivers for Outsourcing Media Buying Services“) beschäftigt sich zunächst mit der Darstellung und Anwendung entscheidungstheoretischer Grundlagen des Outsourcing-Prozesses bei Mediadienstleistungen.

Dieser Beitrag thematisiert den zuvor genannten empirischen Forschungsbedarf hinsichtlich der Make-or-Buy-Entscheidung in Medienmärkten, indem der Versuch unternommen wird, die zentralen Einflussfaktoren aus theoretischen Vorüberlegungen abzuleiten, diese in einem Strukturgleichungsmodell zu überführen sowie dieses empirisch zu testen. Vor dem Hintergrund der bereits anfangs erwähnten Umwelt- und Verhaltensunsicherheit hinsichtlich der marktstrukturellen Einflussfaktoren sowie bezüglich eines möglichen opportunistischen Verhaltens seitens des Agenten, stellt der vorliegende Beitrag die zentrale Frage, welche Determinanten die tatsächlich entscheidenden Kriterien für die Outsourcing-Entscheidung hinsichtlich Mediadienstleistungen sind.

Um diese Frage zu beantworten werden zunächst Hypothesen aus theoretischen Vorüberlegungen auf der Grundlage der Transaktionskostentheorie, der Prinzip-Agenten-Theorie sowie des ressourcenbasierten Ansatzes abgeleitet und in einem Strukturmodell zusammengefasst, welches direkte und indirekte Wirkungsbeziehungen abbildet. Die Datenerhebung erfolgt unter für Marketing und Media verantwortlichen Personen in kleinen, mittleren und großen werbungtreibenden Unternehmen, die zu etwa gleichen Teilen die Dienstleistungen von Mediaagenturen gar nicht oder aber zumindest gelegentlich in Anspruch nehmen. Eine statistische Schätzung des Modells findet mit Hilfe des Partial-Least-Square-Verfahrens statt.

Insgesamt kommt die Studie zu dem Ergebnis, dass der Aspekt der Verhaltensunsicherheit aufgrund der Befürchtung eines opportunistischen Verhaltens seitens der Mediaagentur als der zentrale Hinderungsgrund für die Entscheidung pro Outsourcing zu identifizieren ist. Auf der anderen Seite sind werbungtreibende Unternehmen jedoch von den Kenntnissen und Fähigkeiten des externen Agenten abhängig, da sie diese zum Teil nicht aufbringen können und sich vor diesem Hintergrund für die Inanspruchnahme der Dienstleistungen einer Mediaagentur entscheiden.

Ein zentraler und für die Managementpraxis relevanter Befund dieser Studie ist, dass innerhalb des Samples eine signifikante Heterogenität festzustellen ist, welche entlang einer Trennlinie innerhalb der Höhe des Werbebudgets sowie der Erfahrungen mit Werbebuchungen verläuft. Während viele kleine und unerfahrene werbungtreibenden Unternehmen die Leistungen von Mediaagenturen überhaupt gar nicht in Anspruch nehmen, ist bei wiederum anderen die Angst vor Opportunismus seitens der Agentur vorhanden. Allerdings sind auch die Defizite hinsichtlich eigener Ressourcen und Fähigkeiten besonders stark ausgeprägt. Vor diesem Hintergrund erscheint es für Mediaagenturen als ganz besonders wichtig, (potentielle) Kundengruppen zu segmentieren und die Betreuungs- und Beratungsleistung deren Ansprüchen entsprechend zu gestalten, mit dem Zweck bestehende Kundenverhältnisse auszubauen oder Neukunden zu gewinnen.

Die in diesem Beitrag dargestellte Unsicherheit hinsichtlich der Leistungserfüllung auf Seiten der Mediaagentur resultiert zu großen Teilen aus fehlenden Informationen über den Werbemarkt sowie insbesondere hinsichtlich der Ziele und Verhaltensweisen des externen Agenten.

Methoden zur Überwindung dieser Informationsasymmetrien werden zum Abschluss dieses Beitrages aufgezeigt und detaillierter im Rahmen des in Kapitel VI aufgeführten Artikels „Die Qualität der Leistungserstellung von Mediaagenturen in Deutschland: Ein Ranking“ diskutiert sowie die Methode der Kundenzufriedenheitsbefragung als ein mögliches Instrument zur Überwindung des Informationsgefälles zwischen Auftragnehmer und Auftraggeber angeboten.

Vor diesem Hintergrund werden zunächst die in der Unternehmenspraxis verwendeten Bewertungsmechanismen für die Leistungsfähigkeit von Mediaagenturen vorgestellt und diskutiert. Im Anschluss daran wird im Rahmen der Studie eine Befragung von

Marketing-Verantwortlichen durchgeführt, um anhand der Kategorien Kundenzufriedenheit, Servicequalität, Leistungsspektrum und Preiswahrnehmung ein auf qualitativen Aspekten beruhendes Agenturranking als Ergänzung zu dem an qualitativen Kennzahlen orientierten Rankings des RECMA-Institutes für den deutschen Markt zu entwickeln (REMCA 2010).

Es zeigt sich, dass im Rahmen dieser Bewertung insbesondere umsatzschwächere Agenturen durchgängig auf den vorderen Rängen platziert sind und vor allem der Aspekt der Servicequalität als Differenzierungsmerkmal in diesem Markt zu interpretieren ist. Dabei wird deutlich, dass die Höhe des Jahresumsatzes der betrachteten Unternehmen in einem negativen statistischen Zusammenhang mit der von den Kunden wahrgenommenen Leistung hinsichtlich der Dienstleistungsqualität steht.

Die vorliegende Studie soll eine Erweiterung des Betrachtungswinkels hinsichtlich der Leistungsfähigkeit von Mediaagenturen im deutschen Markt liefern. Dieses Instrument kann somit als aktuell vorliegende Zeitpunktmessung im dritten Quartal 2011 dienen. Sofern eine regelmäßige Weiterführung dieser Erhebung erfolgt, kann es zudem, neben den üblichen zur Verfügung stehenden Bewertungsfaktoren, wie die Durchführung von Pitches, der Einbeziehung von externen Media-Auditoren oder der Beachtung von Branchenawards oder sonstigen Rankings, die Möglichkeit bieten, den Markt und dessen Akteure besser verstehen und Informationsgefälle besser überwinden zu können.

Alle fünf in den vorangegangenen Abschnitten vorgestellten Beiträge für das Dissertationsprojekt einbeziehend ist festzuhalten, dass es den Untersuchungsgegenstand „Mediaagentur“ einerseits aufgrund seiner großen praktischen Relevanz und andererseits aufgrund der großen Forschungslücke in diesem Bereich detaillierter zu analysieren galt.

Dieser Aspekt ist als forschungsleitender Ansatzpunkt und Ziel der vorliegenden Dissertation zu definieren.

Insgesamt ist auf der Grundlage der gewonnenen Erkenntnisse zu konstatieren, dass Mediaagenturen, trotz ihrer Relevanz, in der vorhandenen wissenschaftlichen Literatur nur unzureichend erfasst wurden. Nachdem die vorhandenen Ausführungen zu diesem Thema zunächst zusammengetragen, strukturiert und mit der Unternehmenspraxis verglichen wurden, konnte festgestellt werden, dass die bisherigen Beschreibungen des Tätigkeitsfeldes von Mediaagenturen hinsichtlich zusätzlicher Aufgaben erweitert werden müssen.

Auch wurden die Erfolgchancen für Strategien von Mediaagenturen hinsichtlich der Produkt-Markt-Entscheidung empirisch überprüft. Vor diesem Hintergrund wurde erkannt, dass von Werbekunden weniger ein breites Dienstleistungsspektrum, sondern vielmehr eine umfassende Betreuungs- und Beratungsleistung hinsichtlich der Kernkompetenzen erwünscht ist. Diese Erkenntnisse sollen einen relevanten Beitrag für das Management der Produktportfolios von Mediaagenturen liefern und einen Beitrag zu einer stärkeren Fokussierung auf erfolgskritische Faktoren hinsichtlich des Angebotes von Dienstleistungen in der Medienbranche leisten.

Darüber hinaus wurden die Internationalisierungsstrategien von Mediaagenturen mit denen anderer Akteure in der Werbebranche verglichen, zentrale Unterschiede herausgestellt, womit die Notwendigkeit einer separaten Betrachtung spezialisierter Akteure in diesem Bereich unterstrichen werden konnte.

Auch die Thematisierung des Outsourcing-Prozesses und der damit verbundenen Risiken wurde als ein entscheidendes Element hinsichtlich der vollständigen Analyse des Untersuchungsgegenstandes angesehen. So wurde hier zunächst das sehr relevante Problem der Verhaltensunsicherheit und das daraus folgende mögliche opportunistische Verhalten des Agenten empirisch abgebildet und intensiver erörtert. Auf dieser Grundlage wurden Hinweise zur Segmentierung von Kundengruppen gegeben sowie ein zusätzliches, praxistaugliches Instrument zur Überwindung von Informationsasymmetrien entwickelt und empirisch überprüft.

Insgesamt ist es das Ziel der vorliegenden Dissertation, wesentliche Aspekte, die dem Handeln von Mediaagenturen zugrunde liegen, aufzuarbeiten und einen Beitrag zum besseren Verständnis und zur Erweiterung dieses Forschungsfeldes leisten. Darüber hinaus wurden Ansätze gewählt, um auf der Grundlage etablierter betriebswirtschaftlicher Theorien und Analyseinstrumente sowie empirischer Forschungsmethoden Implikationen für das strategische Management von und den Umgang mit Mediaagenturen abzuleiten.

Literaturverzeichnis

- Abe, M. (1997): Household-Level Television Advertising Exposure Model. In: Journal of Marketing Research 34, H. 3, S. 394-405.
- Ansoff, I. (1966): Corporate Strategy, New York.
- Baron, C. (2009): Interview am 9. September 2009 (<http://www.horizont.net/aktuell/agenturen/pages/protected/show.php?id=87073&page=2¶ms=> vom 15. November 2011).
- Bichard, S. L./Chambers, T./Patwardhan, P. (2007): The Media Buying Process: Perceptions of Media Sales Representatives. In: International Journal on Media Management 9, H. 1, S. 28-39.
- Bloom, J. (2007): Marketers want media ideas, not protectionism from agencies. In: Advertising Age 78, S. 20-22.
- Bogart, L. (2000): Buying Services and the Media Marketplace. In: Journal of Advertising Research 40, H. 5, S. 37-41.
- Brierley, S. (2002): The Advertising Handbook, 2. Aufl., London.
- Britt, S.H./Donahoe, J. P./Foley, J. E. (1975): In-House Industrial Advertising or Outside Agency? In: Journal of Advertising 4, H. 2, S. 6-8.
- Bulearca, M./Bulearca, S. (2009): Is Media Planning the Driver or the End-Product of Promotional Strategy. In: Global Business and Management Research: An International Journal 2, H. 2/3, S. 105-116.
- Bursk, E. C./Sethi, B. S. (1976): The In-House Advertising Agency. In: Journal of Advertising 5, H. 1, S. 24-27.
- Ducoffe, R. H./Sandler, D./Secunda, E. (1996): A Survey of Senior Agency, Advertiser, and Media Executives on the Future of Advertising. In: Journal of Current Issues & Research in Advertising 18, H. 1, S. 1-19.
- Dukes, A./Gal-Or, E. (2003): Negotiations and Exclusivity Contracts for Advertising. In: Marketing Science 22, H. 2, S. 222-45.

- Emrich, C. (2008): Multi-Channel-Communications- und Marketing-Management, 1. Aufl., Wiesbaden.
- European Commission (2005): Case No COMP/M.3579-WPP/GREY, (http://ec.europa.eu/competition/mergers/cases/decisions/m3579_20050124_0310_en.pdf vom 20. September 2010).
- Farella, S. (2010): Interview vom 27. September 2010. In: Advertising Age 81, H. 34, S. 11.
- Fischer, O. (2005): Media-Agenturen konzentrieren Kräfte (http://www.welt.de/printwams/article135429/Media_Agenturen_konzentrieren_Kraefte.htm vom 27.11.2009).
- Forde, C./Sthanunathan, S./Patten, D./Wicken, G. (2009): A Classic Formula. End-to-End Insight. With Added Productivity. In: Journal of Advertising Research 49, H. 3, S. 266-270.
- Frey-Vor, G./ Siegert, G./Stiehler, H.-J. (2007): Mediaforschung, 1. Aufl., Konstanz.
- Grant, I./McLeod, C. (2007): Advertising agency planning – conceptualizing network relationships. In: Journal of Marketing Management 23, H. 5/6, S. 425-442.
- Hegner, C. (2007): Vermarkter plant radikalen Umbau des Mediamodells. Reaktion auf Buß-geld: Seven-One gibt nur noch Kunden Rabatte / Agenturen bekommen Honorar. In: Horizont 41, S. 1.
- Heun, T. (2008): Zwischen Schein und Sein. Die Bedeutung der Marktforschung für die Werbewirtschaft und ihre Werbung. In: Schrage, D./Friederici, M. R. (Hrsg): Zwischen Methodenpluralismus und Datenhandel. Zur Soziologie der kommerziellen Konsumforschung, Wiesbaden, S. 73-94.
- Hofsäss, M./Engel, D. (2003): Praxishandbuch Mediaplanung. Forschung, Studien und Werbewirkung, Mediaagenturen und Planungsprozess, Mediagattungen und Werbeträger, 1. Aufl., Berlin.
- Horsky, S. (2006): The Changing Architecture of Advertising Agencies. In: Marketing Science 25, H. 4, S. 367-383.

- Jacob, E. (2009): Umfrage: womit wollen Mediaagentur-Chef künftig Geld verdienen? (http://www.horizont.net/aktuell/agenturen/pages/protected/Umfrage-Womit-Mediaagentur-Chefs-kuenftig-Geld-verdienen-wollen_87073.html vom 25.10.2011).
- Johanson, J./Vahlne, J.-E. (1990): The Mechanism of Internationalisation. In: *International Marketing Review* 7, H. 4, S. 11-24.
- Johnson, M. D./Gustafsson, A./Andreassen, T.W./Lervik, L./Cha, J. (2001): The Evolution and Future of National Customer Satisfaction Index Models. In: *Journal of Economic Psychology* 22, H. 2, S. 217-245.
- Jung, J. (2004): Acquisitions or joint ventures: Foreign market entry strategy of U.S. advertising agencies. In: *Journal of Media Economics* 17, H. 1, S. 35-50.
- Kloss, I. (2007): *Werbung: Handbuch für Studium und Praxis*. 4. Aufl., München.
- Kluge, M. (2009): Interview am 9. September 2009 (<http://www.horizont.net/aktuell/agenturen/pages/protected/show.php?id=87073&page=5¶ms=> vom 15. November 2011).
- Koschnick, W. J. (2009): *Focus Enzyklopädisches Wörterbuch. Marketing, Management, Marktkommunikation, Medien. Deutsch-Englisch [H-P]*, 2. Aufl., München.
- Kronemyer, B. (2005): Choosing an Ad Agency. In: *Indiana Business Magazine* 49, S. 39-41.
- Lara, P. R./Ricardo R. L. (2009): Managing television sponsorship: A proposal based on its assessment by agents in the Spanish advertising system. In: *Journal of Sponsorship* 2, H. 4, S. 354-366.
- Leonard, D. (2009): Nightmare on Madison Avenue. Media Fragmentation, Recession, Fed-Up Clients, TiVo - It's All Trouble, and the Ad Business Is Caught up in the Wake. In: Turow, J./McAllister, M. P. (Hrsg.): *The Advertising and Consumer Culture Reader*. New York/London, S. 150-158.
- Litterscheidt, W. (2009): Interview am 9. September 2009 (<http://www.horizont.net/aktuell/agenturen/pages/protected/show.php?id=87073&page=4¶ms=> vom 15. November 2011).

- Martinek, M. (2008): Mediaagenturen und Medienrabatte. Medienrabatte zwischen Weiterleitungspflicht und Kommerzialisierbarkeit im Strukturwandel der Mediaagenturen zu Media-Handelsunternehmen, 1. Aufl., München.
- Marx, A. (2008): Media für Manager: Alles, was Sie über Medien und Media-Agenturen wissen müssen, 1. Aufl., Wiesbaden.
- Na, W./Marshall, R./Son, Y. (2003): How Businesses Buy Advertising Agency Services: A Way to Segment Advertising Agencies' Markets? In: Journal of Advertising Research 43, H. 1, S. 86-95.
- Nielsen Media Research (2010): Aktueller Werbetrend: Medienentwicklung Above-the-line (http://www.gujmedia.de/fileadmin/redaktion/Media_Research/Deutsch/Print-Studien/Werbemarkt/GuJ_Werbetrend_Januar__Dezember_2010_final.pdf vom 25.10.2011).
- Nienstedt, H. W./Weisser, S. (2009): Prinzipal-Agenten-Konflikte im deutschen Mediamarkt – Eine theoretische und empirische Analyse. In: Medienwirtschaft 6, H. 2, S. 20-31.
- Prüsse, N. (2009): Interview am 9. September 2009 (<http://www.horizont.net/aktuell/agenturen/pages/protected/show.php?id=87073&page=8¶ms=> vom 15. November 2011).
- RECMA (2010): RECMA Report. Germany Overall Activity Billings, Paris.
- RECMA (2007): RECMA Report. Germany Overall Activity Billings, Paris.
- Ringle, C. M./Wende, S./Will, A. (2005): Smartpls (www.smartpls.de vom 25.10.2011).
- Saal, M. (2009): Vermarktungsmodell: IP lockt Kunden und Agenturen mit neuer Rabattstruktur. (http://www.horizont.net/aktuell/medien/pages/protected/Vermarktungsmodell-IP-lockt-Kunden-und-Agenturen-mit-neuer-Rabattstruktur_86484.html vom 18.08.2009).
- Sánchez-Tabernero, A. (2006): Issues in Media Globalization. In: Albarran, A. B./Chan-Olmsted, S. M. (Hrsg.): Handbook of Media Management and Economics, New York, S. 463-491.

- Sasser, S. L./Koslow, S./Riordan, E. A. (2007): Creative and Interactive Media Use by Agencies: Engaging an IMC Media Palette for Implementing Advertising Campaigns. In: Journal of Advertising Research 47, H. 3, S. 237-256.
- Schmalzl, C. (2009): Interview am 9. September 2009 (<http://www.horizont.net/aktuell/agenturen/pages/protected/show.php?id=87073&page=10¶ms=> vom 15. November 2011).
- Schmidt, H. (2009): Anti-Google-Allianz der Online-Werbevermarkter (<http://www.faz.net/s/RubE2C6E0BCC2F04DD787CDC274993E94C1/Doc~EF5D80418F07A49EEB61D7B06B6ACD7D0> vom 01.09.2009).
- Schulz, T. (2009): Interview am 9. September 2009 (<http://www.horizont.net/aktuell/agenturen/pages/protected/show.php?id=87073&page=9¶ms=> vom 15. November 2011).
- Shane, E. (1999): Selling Electronic Media, 1. Aufl., Boston.
- Siebert, G./Brosche, D. (2005): Werbung in der Medien- und Informationsgesellschaft: Eine kommunikationswissenschaftliche Einführung, 1. Aufl., Wiesbaden.
- Siebert, G./Wirth, W./Mathes, J./Pühringer, K./Rademacher, P./Schemer, C./von Rimscha, B. (2007): Die Zukunft der Fernsehwerbung. Produktion, Verbreitung und Rezeption von Programmintegrierten Werbeformen in der Schweiz, 1. Aufl., Zürich.
- Sjurs, I. (2011): Gabler Lexikon Medienwirtschaft, 2. Aufl. Wiesbaden.
- Soberman, D. A. (2009): Marketing agencies, media experts and sales agents: Helping competitive firms improve the effectiveness of marketing. In: International Journal of Research in Marketing 26, H. 1, S. 21-33.
- Steffens, J.-U. (2009): Interview am 9. September 2009 (<http://www.horizont.net/aktuell/agenturen/pages/protected/show.php?id=87073&page=7¶ms=> vom 15. November 2011).
- Strahlendorf, P. (2008): JOM auf dem Weg zur 'Unternehmensberatung für Kommunikation'. In: New Business 19, S. 9.

- Stewart, D./McAuliffe, K. (1988): Determinants of International Media Purchasing: A Survey of Media Buyers. In: Journal of Advertising 17, H. 3, S. 22-26.
- Thompson, S. (2005): What role do agency intermediaries play? In: Marketing Week, H. 28/29, S. 15.
- Turk, P. B./Katz, H. (1992): Making Headlines: An Overview of Key Happenings in Media Planning, Buying, and Research from 1985-1991. In: Journal of Current Issues & Research in Advertising 14, H. 2, S. 19-34.
- von Rimscha, B./Rademacher, P. (2008): The Actor Set-Up of TV Advertising. A New Process for Hybrid Formats, Studies in Communication Sciences 8, H. 2/3, S. 75-93.
- Zeithaml, V. A./Bitner, M. J./Gremler, D. D. (2009): Services marketing. Integrating customer focus across the firm, 5. Aufl., Boston.
- Ziesmann, M. (2009): Mediaagenturen auf der Suche nach neuen Erlösquellen. (http://www.absatzwirtschaft.de/Content/printpage.aspx?_p=1003213&_ vom 21.09.2009).

II. Wachstumsstrategien im deutschen Werbemarkt. Eine inhaltsanalytische Betrachtung des Aufgabenspektrums von Mediaagenturen.

Ingo Knuth

Erscheint in: Kolo, C. et al. (Hrsg.): Wertschöpfung durch Medien im Wandel

1 Einleitung

Spezialisierte Dienstleistungsunternehmen nehmen in der Medienbranche, insbesondere als Intermediäre im Werbemarkt, zentrale Positionen ein (Sanchez-Tabanero 2006: 470; Bulearca 2009: 108). Seit dem Beginn der 1980er Jahre haben sich vor allem Mediaagenturen aus kleinen, spezialisierten Einheiten von klassischen Werbeagenturen oder unternehmensinternen Marketingabteilungen zu autonomen Akteuren entwickelt, die Schlüsselpositionen im Zusammenhang mit der Mediaplanung und dem Mediaeinkauf einnehmen (Turk/Katz 1992: 31; Shane 1999: 266; Brierly 2002: 64-121; European Commission 2005; Grant/McLeod 2007: 427). So wurden von den Gesamtwerbeausgaben im deutschen Medienmarkt im Jahr 2009 in der Höhe von etwa 22,5 Milliarden Euro insgesamt ca. 60 Prozent von den 18 größten eigenständigen Mediaagenturen verwaltet (Nielsen Media Research 2010; Recma 2010).

Diese Akteursgruppe ist jedoch Veränderungsprozessen ausgesetzt, die deren zentrale Stellung bedrohen. Insbesondere Wirtschafts- und Werbekrisen sowie die Erosion der historischen Mittlervergütung führen zu rückläufigen Erlösen (Shane 1999: 265; Horsky 2006; Recma 2010). Zudem sind bei Medienunternehmen und Agenturen Konzentrations Tendenzen zu beobachten (Schmidt 2009; Fischer 2005; European Commission 2005). Ferner führt das Aufkommen neuer Werbeformen dazu, dass die Bedeutung von klassischer Medienwerbung abnimmt und sich die Wettbewerbsintensität durch den Markteintritt neuer Spezialdienstleister erhöht (Ducoffe et al. 1996: 2; von Rimscha/Rademacher 2008: 76). Auch betreiben Medienunternehmen zunehmend die Strategie der Rückwärtsintegration, indem sie hinsichtlich des Vertriebs von Werberaum und Werbezeit verstärkt den direkten Zugang zu werbetreibenden Unternehmen suchen (Hegner 2007; Saal 2009). Durch veränderte Bedürfnisse der Werbekunden, welche sich aus der Globalisierung von Marken sowie einer „Verwissenschaftlichung“ der Mediaplanung, bedingt durch den stärkeren Fokus auf Rezipientenforschung ergeben,

findet zunehmend eine Anpassung des Leistungsspektrums von Mediaagenturen statt (Emrich 2008: 291; Jung 2004: 35ff.; Turk/Katz 1992: 32; Bogart 2000: 37f.; Frey-Vor et al. 2008: 16ff.; Heun 2008: 73f.). Nicht zuletzt aufgrund dieser strategischen Herausforderungen verändern Mediaagenturen zunehmend ihr Leistungsspektrum, um sich den neuen Marktgegebenheiten und Kundenbedürfnissen anzupassen (Jacob 2009; Ziesmann 2009). So betrug der Anteil sonstiger Dienstleistungen bei den 18 führenden Mediaagenturen in Deutschland im Jahr 2009 22,2 Prozent des Umsatzes – dies entspricht einer relativen Steigerung von 9,7 Prozent im Vergleich zum Jahr 2006 (Recma 2007; Recma 2010). Führende Mediaagenturen fokussieren neben ihrem ursprünglichen Kerngeschäft den Handel von Werberaum und Werbezeit in den klassischen Medien sowie angrenzende Geschäftsfelder und eignen sich zunehmend Kompetenzen in den Bereichen neuer Medien an (Jacob 2009). Dabei sollen nicht nur klassische Mediaagentur-Dienstleistungen, sondern auch Tätigkeiten wie zum Beispiel die Werbemittelproduktion übernommen werden, welche in der Vergangenheit eher anderen Akteuren, wie zum Beispiel Kreativagenturen, zugeschrieben wurden (Jacob 2009; Bush 2010). Zudem sollen Leistungen wie Kommunikations- und Marktforschung oder Public Relations verstärkt in die Geschäftstätigkeiten integriert werden (Jacob 2009; Strahlendorf 2008).

Obwohl Mediaagenturen wichtige Positionen in Werbemärkten einnehmen, wird ihre Rolle in der vorhandenen Literatur nicht umfassend reflektiert. Der Aufgabenbereich der Agenturen wird in Standardnachschlagewerken und neueren Zeitschriftenbeiträgen häufig auf die Erstellung von Streuplänen und den Einkauf von Medienleistungen eingegrenzt (Koschnick 2003: 1808; o. V. 2011: 376; Grant/McLeod 2007: 440; Forde et al. 2009: 266ff.). Zudem werden Mediadienstleistungen in einigen Fällen nicht als eigenständige Prozesse, sondern als Bestandteil klassischer „Full-Service“-Werbeagenturen angesehen (Bichard et al. 2007; Sasser et al. 2007; Na et al. 2003; Dukes/Gal-Or 2003). Die weiterführende Differenzierung zwischen Agenturformen und die Einbeziehung weiterer Aufgaben wird lediglich in wenigen wissenschaftlichen Arbeiten verstärkt vorgenommen (Soberman 2009; Bulearca 2009; Lara/Lara 2009; Abe 1997) und nur in eher praxisorientierter Literatur umfassender aufgegriffen (Leonard 2009; Kloss 2008; Marx 2008; Hofsäss/Engel 2003). Eine theoretische Einbettung und eine ausführliche Darstellung des Aufgabenspektrums finden nur unzureichend statt.

Um diese Forschungslücke zu schließen, sollen im Rahmen dieses Beitrages drei Fragen beantwortet werden: Erstens: *Welche Aufgaben erfüllen Mediaagenturen tatsächlich?* Zweitens: *Welche Strategien werden verfolgt?* Drittens: *Besteht tatsächlich eine Divergenz zwischen der Darstellung des Aufgabenspektrums von Mediaagenturen in der wissenschaftlichen Literatur und der Unternehmenspraxis?* Um diese Fragen zu beantworten, wird zunächst der aktuelle Stand der wissenschaftlichen Literatur systematisiert, bevor ein Vergleich mit den Portfolios der umsatzstärksten Mediaagenturen in Deutschland vorgenommen wird. Hierfür werden die Internetauftritte inhaltsanalytisch betrachtet und auf der Basis der Wachstumsstrategien in Anlehnung an Ansoff (1966) eingeordnet.

2 Literaturüberblick

Zur Aufarbeitung des Forschungsstandes wird im Folgenden die vorhandene Literatur zusammengetragen. Dabei wird eine Unterscheidung der Literatur in wissenschaftliche Fachzeitschriften sowie in Monographien, Sammelbände und Handbücher vorgenommen. Diese Differenzierung wird gewählt, da die betrachteten Artikel aus den wissenschaftlichen Fachzeitschriften jeweils ein Peer-Review-Verfahren durchlaufen haben und in der Regel empirische Studien darstellen, während die betrachteten Monographien, Sammelbände und Handbücher eher den aktuellen Stand der Forschung zusammentragen und verstärkt als Lehrbücher und Praxisratgeber fungieren. In die Analyse wurden lediglich Arbeiten integriert, welche sich explizit mit Mediaagenturen als eigenständige Akteure im Werbemarkt beschäftigen und somit die notwendige Unterscheidung zwischen klassischen Werbeagenturen und noch stärker spezialisierten Intermediären anwenden. Der Begriff „Mediaagentur“ wird in der Literatur jedoch nicht einheitlich dargestellt. So werden synonym unter anderem auch die Bezeichnungen „space and time broker“, „(independent) buying service“, „media shop“ oder „media-expert company“ verwendet, weshalb diese mit in die Betrachtung einbezogen werden (vgl. Marrian 1967; Bogart 2000; Horsky 2006; Soberman 2009).

Wissenschaftliche Fachzeitschriften

Um eine vollständige Literaturgrundlage zu schaffen, werden die Titel und Abstracts von Zeitschriftenartikeln aus wissenschaftlichen Datenbanken (EBSCO Business Source Complete, Science Direct, World of Science und JSTOR) unter Einbeziehung der Schlagwörter *Media*, *Werbung*, *Kommunikation* und *Marketing* kombiniert mit den Begriffen *Agentur*, *Planung*, *Einkauf*, *Intermediär*, *Mittler*, *Händler*, *Experten*, *Vertre-*

ter und *Dienstleistung* genutzt. Die Recherche ergab 28 Artikel, die sich explizit mit dem Akteur Mediaagentur auseinandergesetzt haben.

Es wird deutlich, dass die zentralen Aufgaben von Mediaagenturen in dem Mediaeinkauf, also der Beschaffung von Werberaum und -zeit, sowie vor allem in den aktuelleren Artikeln ab den neunziger Jahren in der Mediaplanung gesehen werden (Soberman 2009; Ots 2009; Forde et al. 2009; Horsky 2006; Green 2005; Pilotta et al. 2004; Moorman et. al. 2002; Miller 2002; Tharp/Jeong 2001; Bogart 2000; Abratt/Cowan 1999; Abe 1997; Abe 1996; Silk/Berndt 1993). Auch werden Mediaagenturen vereinzelt weitere Aufgaben wie Mediaberatung, Mediaforschung, Sponsoring und Verkaufsförderungsaktionen zugewiesen (Soberman 2009; Bulearca 2009; Lara/Lara 2009; Green 2005; Zambardino/Goodfellow 2003; Bogart 2000; Abe 1997). In dem Beitrag von Horsky (2006) werden die Aspekte Forschung und Kreation explizit negiert.

Die Darstellung des Aufgabenspektrums von Mediaagenturen bezieht sich häufig auf wenige Bereiche, und zwar auf die Leistungen Mediaeinkauf und -planung. Erst in neueren Publikationen ab den neunziger Jahren werden weitere Leistungen mit in die Betrachtung aufgenommen.

Monographien, Sammelbände und Handbücher

Für eine weitere Literaturanalyse wurden insgesamt 165 Beiträge aus Monographien, Handbüchern und Sammelbänden aus den Bereichen Medienmanagement, Marketing und Kommunikationswissenschaft ausgewertet. Dabei wird deutlich, dass sich diese eine größere Anzahl von möglichen Tätigkeitsfeldern von Mediaagenturen aufzeigen. Auch hier liegt der Fokus vordergründig auf den Aspekten Mediaeinkauf (in 95% der Beiträge), Mediaplanung (68%) sowie der Mediavermittlung und -abwicklung (33%). So wird in fast allen Beiträgen mindestens eine dieser Kerntätigkeiten formuliert. Zudem wird der Aspekt der Mediaberatung den Agenturen in 27 Prozent der Fälle zugeschrieben. Neben diesen Tätigkeitsfeldern werden insgesamt zwölf weitere Aufgaben formuliert. Dazu zählen die Bereiche Mediaforschung (22%) und neue Werbekanäle wie Online- und Mobile-Advertising (12%). Zudem findet eine fragmentierte Darstellung statt. Neben dem Aspekt der Internationalisierung, welcher in den untersuchten Beiträgen acht Mal vorkam, werden vereinzelt Tätigkeiten wie Verkaufsförderung (5%), Public Relations (4%), Event Marketing (3%) und Kreation (1%) genannt. Diese werden klassischerweise anderen Spezialdienstleistern zugeschrieben (Koschnick 2003: 2734ff; ebd.: 2002ff.; ebd. 1555; Siegert/Brecheis 2005: 42ff.; Kirchgeorg et. al. 2003:

82). Darüber hinaus wird vereinzelt die Planung und Durchführung spezieller Werbeformen und -kanäle, wie Sponsoring (4%), Product Placement (4%) sowie In-Game-Advertising (1%) genannt.

Somit ist auf der Basis der Analyse von Monographien, Sammelbänden und Handbüchern sowie wissenschaftlicher Fachzeitschriften festzuhalten, dass die zentralen Kompetenzen von Mediaagenturen in der vorhandenen Literatur in diesen Bereichen Mediaeinkauf und Mediaplanung gesehen werden. Nur vereinzelt werden weitere Aufgaben genannt, was eine weitere Analyse notwendig erscheinen lässt (Tabelle 1).

Tabelle 1: Mediaagenturen in wissenschaftlichen Publikationen

	Journals		Monographien	
	n	%	n	%
Mediaeinkauf	28	100%	157	95%
Mediaplanung	21	75%	112	68%
Mediaberatung	3	11%	45	27%
Mediavermittlung / Abwicklung	-	-	54	33%
Mediaforschung	5	18%	36	22%
Neue Medien	1	4%	20	12%
Internationale Betreuung	-	-	8	5%
Verkaufsförderung / Direkt-Marketing	1	4%	8	5%
Public Relations	-	-	6	4%
Event Marketing	-	-	5	3%
Sponsoring / Sonderwerbeformen	2	7%	6	4%
Product Placement	-	-	6	4%
In-Game Advertising	-	-	1	1%
Kreativ-Aufgaben	-	-	2	1%
Gesamt	28		165	

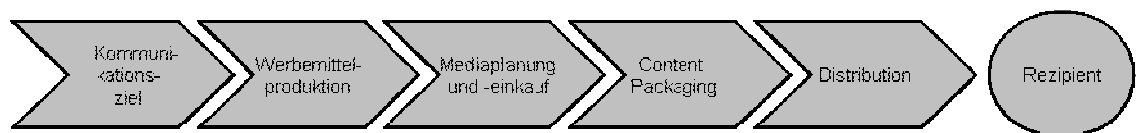
3 Konzeptioneller Rahmen und Methode

Basierend auf der Literaturanalyse wird eine inhaltsanalytische Betrachtung der Tätigkeiten anhand der Internetauftritte der 18 umsatzstärksten Akteure in Deutschland vorgenommen. Die Mediaagenturen wurden ausgehend von dem Ranking des Institutes RECMA (2010) ausgewählt. In die Analyse einbezogen werden die Unternehmen Mediacom, OMD, Carat, Mindshare, MEC, Mediaplus, Zenithmedia, Optimedia, Vizeum Group, Universal, Pilot Media, Initiative, MPG, Crossmedia, PHD, Starcom, Maxus und Moccamedia. Dabei werden die für die Literaturanalyse gewählten Kriterien genutzt und durch neue Aspekte ergänzt.

Die Aktivitäten dieser Mediaagenturen dienen der Herstellung von Werbemittelkontakten zur Übermittlung einer, von werbetreibenden Unternehmen formulierten Botschaft an Medienrezipienten (Koschnick 2003: 2912ff.). In diesem Zusammenhang formuliert

zunächst ein werbetreibendes Unternehmen ein Kommunikationsziel, welches im zweiten Schritt von einer Kreativagentur in Form eines Werbemittels manifestiert wird. Das Kerngeschäft von Mediaagenturen bezieht sich dabei auf die dritte Wertschöpfungsstufe mit den Aufgaben der Mediaplanung und des Mediaeinkaufes, zusammenhängend mit der Selektion und des Handels von Werbemittelkontaktchancen. Diese werden in Form von Werberaum und Werbezeit von Medienunternehmen angeboten. In den nächsten Schritten übernehmen die ausgewählten Medienunternehmen die Integration der Werbebotschaft in das Content-Paket sowie die Distribution des marktfähigen Endproduktes an die Rezipienten (Abbildung 1).

Abbildung 1: Wertschöpfungskette im Werbemarkt



Quelle: In Anlehnung an Berman et al. 2007: 16

Zur Einordnung der Strategien dient die Produkt-Markt-Matrix nach Ansoff (1966: 109), welche die Optionen für das Wachstum von Mediaagenturen darstellt (Abbildung 2). Hier werden die Möglichkeiten der Marktdurchdringung (bestehende Produkte auf bestehende Märkten), Produktentwicklung (neue Produkte auf alten Märkten), Marktentwicklung (alte Produkte auf neuen Märkten) sowie Diversifikation (neue Produkte auf neuen Märkten) als Analyserahmen einbezogen. Hinsichtlich der Diversifikationsstrategie werden horizontale, vertikale sowie laterale Diversifikationsformen unterschieden (Ansoff 1957: 114; Ansoff 1966: 132).

Abbildung 2: Produkt-Markt-Matrix

	Altes Produkt	Neues Produkt
Alter Markt	Marktdurchdringung	Produktentwicklung
Neuer Markt	Marktentwicklung	Diversifikation

Quelle: In Anlehnung an Ansoff 1957: 114; Ansoff 1966: 132

Ausgehend von den Kernfunktionen von Mediaagenturen, welche auf der Basis der vorhandenen wissenschaftlichen Literatur als die Bereiche Mediaeinkauf, Mediaplanung sowie die Vermittlungsfunktion bei der Beschaffung von Werberaum und -zeit definiert werden können (Tabelle 1 und 2), findet im Folgenden eine Untersuchung der Positionierungen der umsatzstärksten Mediaagenturen in Deutschland statt. Die Wachstumsstrategien nach Ansoff zugrunde legend, haben Mediaagenturen die Möglichkeit, im Rahmen der Marktdurchdringungsstrategie – beispielsweise durch Unternehmenszusammenschlüsse oder Preissenkungen – kostenreduzierende Maßnahmen oder höhere Ausbringungsmengen herbeizuführen, ohne von der ursprünglichen Produkt-Markt-Strategie abzuweichen. Derartige Aktivitäten wären weiterhin auf die Kernleistungen Mediaplanung, -einkauf und -vermittlung bezogen (Ansoff 1958: 393f.; Ansoff 1966: 109f.; Welge/Al Laham 2008: 591).

Die zweite Option, die Produktentwicklungsstrategie, impliziert in dem vorliegenden Fall das Angebot neuer Dienste oder die Intensivierung der Fähigkeiten im Zusammenhang mit den Kernleistungen. So können beispielsweise neue oder zusätzliche Leistungseigenschaften, problemlösungsorientiertere und individuellere Serviceleistungen oder eine höhere Zuverlässigkeit bei der Leistungserstellung zur Verfügung stehen. Dies könnte beispielsweise durch die Einbeziehung neuer Techniken, durch die Entstehung von Lerneffekten oder ein verbessertes Qualitätsmanagement bei der Kundenberatung und bei dem Lieferumfang im Zusammenhang mit Mediaeinkauf, -planung und -vermittlung geschehen. Die Verbesserung des Leistungsspektrums kann hier unter anderem durch Investitionen in das Humankapital beziehungsweise in die technologische Infrastruktur in Form von Kommunikationslösungen, Wissensmanagementsystemen oder Softwareentwicklungen geschehen (Ansoff 1966: 110; Ahlert et al. 2003: 104ff.).

Als dritte Option steht Mediaagenturen die Strategie der Marktentwicklung zur Verfügung, welche mit dem Ziel der Ausnutzung von Synergien und Größendegressionseffekten vordergründig mit dem Aspekt der Internationalisierung der Mediadienstleistungen assoziiert werden kann (Ansoff 1966: 110; Bruhn 2005a: 7f.; Welge/Al-Laham 2008: 592; Jung 2004: 35ff.; Dahlhoff 2009: 1311).

Zudem stehen Mediaagenturen drei mögliche Diversifikationsstrategien zur Auswahl. Im Rahmen der horizontalen Diversifikation besteht die Möglichkeit, das bestehende Dienstleistungsspektrum durch Angebote zu erweitern, die in einer sachlichen Bezie-

hung, also auf der gleichen Marktstufe zu den Kernleistungen stehen, jedoch nicht das gleiche Gut integrieren. So könnten Mediaagenturen beispielsweise den Einkauf, die Planung und Vermittlung von Kommunikationsmaßnahmen in anderen Kanälen, wie nämlich neuen Medien im Online- oder Mobile-Bereich übernehmen oder sich der Planung und dem Einkauf nicht-klassischer Kommunikationsstrategien, wie Direktmarketing, Event-Kommunikation oder klassischer PR zuwenden (Ansoff 1966: 132ff.; Welge/Al-Laham 2008: 592; Fließ 2009: 111; Diehl 2009: 382).

Bezüglich der vertikalen Diversifikation kann das Dienstleistungsspektrum durch Aktivitäten auf vor- oder nachgelagerten Wertschöpfungsstufen erweitert werden. In diesem Zusammenhang haben Mediaagenturen die Möglichkeit, entweder auf der vorgelagerten Stufen in dem Aufgabenbereich von Kreativagenturen als Werbemittelproduzenten zu agieren oder auf der nachgelagerten Stufe den Zugang zur Akquise, Selektion von Werbeinhalten sowie zur Kombination von redaktionellem Content zu erlangen (Ansoff 1966: 134f.; Welge/Al-Laham 2008: 595). Zuletzt besteht für Mediaagenturen in Form der lateralen Diversifikation die Option, Produkte oder Dienstleistungen anzubieten, welche in keinem sachlichen Zusammenhang mit der ursprünglichen Produkt-Markt-Kombination stehen (Ansoff 1966: 134ff.; Welge/Al-Laham 2008: 596).

Ausgehend von diesen strategischen Optionen werden im Folgenden die auf den Internetseiten der 18 größten Mediaagenturen aufgeführten Leistungsangebote erfasst und mittels der genannten Strategien kategorisiert.

4 Ergebnisse der Praxisbetrachtung

Bei der Darstellung der zentralen Ergebnisse der inhaltsanalytischen Auswertung der Webseiten in Tabelle 2 wird deutlich, dass das Leistungsspektrum der meisten Mediaagenturen in der Praxis als sehr umfangreich zu beurteilen ist. Eine überwiegende Zahl der Marktteilnehmer bietet, neben ihren Kernleistungen in den Bereichen Mediaeinkauf, Mediaplanung und Mediavermittlung sowie -abwicklung, welche von fast allen Agenturen genannt werden, eine große Anzahl von Zusatzleistungen an. Bei der Darstellung des Dienstleistungsspektrums wird auf den Internetseiten in den meisten Fällen ein besonderer Wert auf die Betonung einer umfassenden Beratungsleistung hinsichtlich aller Kommunikationskanäle und des besonderen Sachverstandes seitens der Agenturen gelegt (Carat 2010b; Initiative 2010; Mediacom 2010a; Mindshare 2010a; Zenithmedia 2010). Die zentrale Tätigkeit des Media-Einkaufes wird lediglich von einer der untersuchten Agenturen (Crossmedia) nicht explizit genannt. Dieser Umstand ist dadurch zu

begründen, dass diese Agentur die Einkaufsleistung aufgrund ihres geringeren Mediaumsatzes oder aufgrund des Ziels der Wahrung einer unabhängigen Beratung an ein großes Netzwerk wie Aegis Media überträgt (Crossmedia 2010).

Neben diesen Kernaspekten werden Leistungen im Bereich der Mediaforschung, der Beratung und Planung hinsichtlich neuer Medien sowie eine internationale Betreuung von Kommunikationsmaßnahmen angeboten. So werden im Rahmen der Mediaforschung Instrumente zur Markt- und Konsumentenforschung, Werbewirkungsforschung sowie zur Analyse von Medienleistungen präsentiert (Initiative 2010; Mediacom 2010c; OMD Germany 2010d; Pilot 2010b). Im Zusammenhang mit der Realisierung von Werbemaßnahmen in den neuen Mediengattungen werden die Aspekte der Online-Mediaplanung als eigenständige Disziplinen genannt. Die Leistungen Suchmaschinen-Marketing, Mobile-Marketing sowie In-Game Advertising werden dabei häufig prominent hervorgehoben (Mindshare 2010b; Pilot Media 2010a; OMD Germany 2010b).

Bezüglich der internationalen Betreuung, die von 89 Prozent der betrachteten Marktteilnehmer zur Verfügung gestellt wird, findet vor allem bei den größeren Agenturen eine Betonung der marktübergreifenden Beratung hinsichtlich der Kommunikationsstrategien von international agierenden Kunden statt. In diesem Zusammenhang wird verstärkt auf die Spezialisierung in Bezug auf besondere Kenntnisse und Fähigkeiten sowie die Realisierung von Skaleneffekten hingewiesen, was durch die Nennung namhafter, international tätiger Werbekunden unterstrichen wird (Mediacom 2010f; MEC 2010; OMD Germany 2010c). Neben diesen Tätigkeiten lässt sich ein breites und unterschiedliches Leistungsspektrum bei den untersuchten Akteuren feststellen. Einige der betrachteten Agenturen legen dabei besonderen Wert auf die Betonung individueller und kreativer Umsetzungen von Kommunikationsmaßnahmen in Form von Sonderwerbformen und Programmsponsoring (61%), Product Placement (44%) sowie Geo- und Mikro-Marketing (33%). Zudem sind bei einigen Agenturen Aktivitäten im Zusammenhang mit Marketingmaßnahmen zu beobachten, die ursprünglich anderen Dienstleistungsanbietern zuzuschreiben waren. Dazu zählen die Bereiche der Verkaufsförderung und des Direkt-Marketing (56%), Public Relations (22%), Event Marketing (39%), virales und Ambient-Marketing (56%) sowie Customer Relationship Management (22%).

Tabelle 2: Mediaagenturen in der Unternehmenspraxis

	Webseiten	
	n	%
Mediaeinkauf	17	94%
Mediaplanung	18	100%
Mediaberatung	15	83%
Mediavermittlung / Abwicklung	8	44%
Mediaforschung	14	78%
Neue Medien	15	83%
Internationale Betreuung	16	89%
Verkaufsförderung / Direkt-Marketing	10	56%
Public Relations	4	22%
Event Marketing	7	39%
Sponsoring / Sonderwerbeformen	11	61%
Product Placement	8	44%
In-Game Advertising	8	44%
Kreativ-Aufgaben	8	44%
Geo-/ Mikro-Marketing	6	33%
Viral-/Ambient Marketing	10	56%
Customer Relationship Management	4	22%
Gesamt	18	

Insgesamt ist festzustellen, dass sich das Leistungsspektrum von Mediaagenturen im deutschen Markt, neben der Konzentration auf die Kernleistungen Mediaeinkauf, Mediaplanung, Mediaberatung sowie Mediavermittlung und -abwicklung, als sehr vielfältig darstellt. In Ergänzung zu der zunehmenden Bedeutung von Maßnahmen in den neuen Medien wie Online und Mobile wird der Mediaforschung in Form von Messungen des Kommunikationserfolges sowie der Medien- und Konsumentenforschung eine große Bedeutung beigemessen. Darüber hinaus werden verstärkt Dienstleistungen angeboten, die üblicherweise von Intermediären wie Direkt-Marketing-, PR-, Event- oder Kreativ-Agenturen ausgeübt werden (Koschnick 2003: 2734ff.; ebd.: 2002ff.; ebd.: 1555; Siegert/Brecheis 2005: 42ff.; Kirchgeorg et. al. 2003: 82).

5 Zusammenführung der Ergebnisse

Zusammenfassend ist festzustellen, dass ein erheblicher Unterschied zwischen der Erfassung der Tätigkeiten von Mediaagenturen in der wissenschaftlichen Literatur und dem tatsächlichen Leistungsangebot besteht. Während sich die Darstellung in den wissenschaftlichen Journals hauptsächlich auf die Kernfunktionen Mediaeinkauf und Mediaplanung bezieht, zeichnen die Monographien ein umfassenderes Bild. So werden vermehrt auch die Bereiche Mediavermittlung und Mediaabwicklung, Mediaberatung sowie vereinzelt auch Mediaforschung einbezogen. Jedoch wird auch hier insgesamt keine vollständige, den Marktgegebenheiten entsprechende Betrachtung vorgenommen. Vielmehr stellt sich das Angebotsspektrum umfassender dar. Neben den genannten Dienstleistungen, die bei der überwiegenden Zahl der betrachteten Agenturen Berücksichtigung finden, werden die Kompetenzen hinsichtlich neuer Medien, wie die cross-mediale Kampagnenkonzeption und vereinzelt In-Game Advertising, hervorgehoben. Neben der Expansion in neue Medienteilmärkte gewinnen die Bereiche des Nachweises von Kampagnenleistungen sowie der Versorgung mit Informationen zu Medien, Zielgruppen und Marktgegebenheiten als Zusatzleistungen zunehmend an Bedeutung. Dieser Bereich, bezeichnet als Mediaforschung, wird von einem überwiegenden Teil der betrachteten Agenturen genannt. Zudem wird der Bereich der internationalen Betreuung von Kundenbedürfnissen in den meisten Fällen als zentrale Kompetenz dargestellt. Neben diesen Kernbestandteilen, welche klassischerweise vorrangig dem Akteur Mediaagentur zugeordnet wurden, findet die mehrfache Nennung von Tätigkeiten statt, die üblicherweise anderen Akteuren im Werbemarkt zugeschrieben werden. So wird deutlich, dass in einigen Fällen eine besondere Betonung des Aspektes Kreativität stattfindet. Neben der klassischen Umsetzung von Mediastrategien in Form von Sonderwerbeformen oder Product Placement, ist damit auch die Übernahme der Werbemittelproduktion gemeint. Darüber hinaus werden auch Substitutionsprodukte für klassische Werbemaßnahmen in den Massenmedien wie zum Beispiel Direkt-Marketingmaßnahmen, Public Relations, Event Marketing, virale Marketingaktionen oder Customer Relationship Management angeboten.

Insgesamt ist eine Erweiterung des Angebotsspektrums von Mediaagenturen ausgehend von ihren als klassisch definierten Kernleistungen Mediaeinkauf und Mediaplanung anzunehmen. Diese Produkte, mit welchen sich Mediaagenturen seit den 1980er Jahren als eigenständige Akteure im Werbemarkt etabliert haben, spielen zwar nach wie vor die zentrale Rolle in den Geschäftsmodellen, jedoch wird die Erweiterung des Angebo-

tes durch weitere Dienstleistungen vorgenommen. Diese werden prominent auf den Internetseiten der Mediaagenturen dargestellt und machen bereits etwa 22 Prozent des Umsatzes der 18 größten Akteure aus (Tabelle 3; Recma 2010). Dabei werden vor allem Strategien gewählt, die den Eintritt in andere Wertschöpfungsstufen oder in verwandte Märkte ermöglichen. Die Produkt-Markt-Matrix einbeziehend wird deutlich, dass die betrachteten Mediaagenturen sowohl die Strategien der Marktdurchdringung, Produktentwicklung, Marktentwicklung als auch der horizontalen und vertikale Diversifikation betreiben. Dominant ist dabei vor allem die Entwicklung neuer Produkte für den alten Markt mit engem Bezug zu den Kernleistungen. Zudem liegt ein starker Fokus auf Strategien, die den Eintritt in andere Wertschöpfungsstufen oder in verwandte Märkte ermöglichen. (Abbildung 3)

Abbildung 3: Anwendung der Produkt-Markt-Matrix

	Altes Produkt	Neues Produkt
Alter Markt	Marktdurchdringung Media-Einkauf Media-Planung Media-Vermittlung / -abwicklung	Produktentwicklung Media-Beratung Mediaforschung Sponsoring / Sonderwerbformen Product Placement Geo-/ Mikro-Marketing
Neuer Markt	Marktentwicklung Internationalisierung	Diversifikation <i>horizontale Diversifikation</i> neue Medien, Crossmedia Direkt-Marketing Public Relations Event-Kommunikation InGame Advertising Virales Marketing <i>vertikale Diversifikation</i> Kreativ-Aufgaben

Bei der Marktdurchdringungsstrategie werden in diesem Zusammenhang die Dienstleistungen auf dem alten Markt (Handel von Werberaum und Werbezeit in den klassischen Medien) fokussiert, wobei die klassischen Produkte Mediaeinkauf, Mediaplanung, Mediavermittlung und Mediaabwicklung im Mittelpunkt stehen. Bei der Darstellung dieser Dienstleistungen werden in der Regel die hohe Dienstleistungsqualität sowie die Kostenvorteile für die Werbekunden erwähnt (Carat 2010a; Mediacom 2010c; Mediacom 2010d). Im Rahmen der Produktentwicklungsstrategie werden neue Produkte für den alten Markt entwickelt, indem Zusatzleistungen, wie eine umfassende Mediaberatung oder Mediaforschung angeboten werden. Zudem werden in diesem Zusammen-

hang kreative Werbemöglichkeiten, wie Sponsoring und Sonderwerbeformen, Product Placement sowie Geo- und Mikro-Marketing beworben. Die Strategie der Marktentwicklung äußert sich in den betrachteten Fällen darin, dass bestehende Kenntnisse und Fähigkeiten aus dem Bereich der Kommunikationsplanung auf ausländische Märkte übertragen werden und somit den Bedürfnissen international agierender Werbetreibender Rechnung getragen wird. Bezüglich der Diversifikationsstrategie, also der Möglichkeit neue Produkte auf neuen Märkten zu etablieren, wird vordergründig der Weg der horizontalen Diversifikation gewählt. Hierbei findet eine Entwicklung neuer Lösungen für andere Güter auf der gleichen Marktstufe statt. Vorhandene Kompetenzen aus den Bereichen Mediaeinkauf und Mediaplanung werden auf andere, nichtklassische Kommunikationskanäle übertragen, wobei speziell neue Medien aus dem Online- und Spiele-Bereich im Mittelpunkt stehen. Darüber hinaus werden Funktionen übernommen, die klassischerweise anderen Akteuren, wie Direkt-Marketingagenturen, PR-Agenturen oder Event-Veranstaltern zugeschrieben werden. In einigen Fällen wird auch die Strategie der vertikalen Diversifikation angewandt, indem vorgelagerte Wertschöpfungsstufen durch das Angebot der Durchführung von Werbemittelproduktionen besetzt werden und somit eine Konkurrenzsituation mit klassischen Werbe- und Kreativ-Agenturen entsteht. Laterale Diversifikationsstrategien sind im Rahmen dieser Untersuchung nicht zu beobachten.

6 Schlussbetrachtung

Die vorliegende Studie greift den Aspekt der zunehmenden Spezialisierung der involvierten Akteure im deutschen Werbemarkt auf. Hierbei werden die Strategien der Geschäftsfeldentwicklung von Mediaagenturen untersucht, um herausfinden, welche Dienstleistungen neben den Kernprodukten Mediaplanung und Mediaeinkauf angeboten werden, um den veränderten Bedürfnissen von Werbekunden nachzukommen und sich nachhaltig innerhalb der Akteursstruktur des Werbemarktes zu etablieren. So führen Mediaagenturen, neben ihren Kernleistungen, in Form von Diversifikationsstrategien Aufgaben aus, die im Werbemarkt ursprünglich anderen Akteuren wie Kreativ-, Event-, und PR-Agenturen zugeordnet wurden. Auch neue Medien und die internationale Betreuung von Werbemaßnahmen sind zentral innerhalb des Angebotsportfolios. Trotzdem ein zentraler Fokus der Geschäftstätigkeiten von Mediaagenturen auf der Marktentwicklungs- sowie der Diversifikationsstrategie liegt, findet in einem besonderen Maße auch die Weiterentwicklung der Kernprodukte im Rahmen von Marktdurchdringungs- und Produktentwicklungsstrategien statt. So werden vor allem die Beratungsleis-

tung, die Realisierung von Skaleneffekten beim Mediaeinkauf, die Entwicklung und Umsetzung von neuen, innovativen Werbeformen sowie die umfassende Begleitung der Kommunikationsmaßnahmen mit Forschungsaktivitäten herausgestellt.

Die im Rahmen dieses Beitrages verwendete inhaltsanalytische Methode beantwortet somit die Frage, welche Dienstleistungen Mediaagenturen im deutschen Werbemarkt tatsächlich anbieten und leitet daraus auf der Basis einer Produkt-Markt-Matrix ab, welche Strategien verfolgt werden, um sich aufgrund veränderter Rahmenbedingungen mit Hilfe neuer Geschäftsmodelle zu etablieren. Es zeigt sich auch, dass die Entwicklung zusätzlicher Angebote von Mediaagenturen in der vorhandenen wissenschaftlichen Literatur bisher nur unzureichend dargestellt ist. Dieser Artikel legt die Diskrepanz zwischen Theorie und Praxis offen und trägt zu einer Erweiterung des Begriffes Mediaagentur bei. Trotzdem bedarf es einer Analyse der tatsächlichen Bedeutung einzelner Dienstleistungskomponenten innerhalb der Erlösstruktur der jeweiligen Akteure und der Verwendung alternativer Methoden, wie zum Beispiel der Analyse von Geschäftsberichten oder der Befragung involvierter Akteure. Die dargestellte Breite der Angebote von Mediaagenturen kann im Rahmen des vorliegenden Beitrages zwar inhaltlich dargestellt werden, jedoch ist keine abschließende Aussage darüber zu treffen, inwieweit diese auch den Geschäftserfolg von Mediaagenturen determiniert.

Literatur

- Abe, Makoto* (1996): Audience Accumulation by Television Daypart Allocation Based on Household-Level Viewing Data. S. 21-35 in: *Journal of Advertising*. 25/4. Armonk.
- Abe, M.* (1997): A Household-Level Television Advertising Exposure Model. S. 394-405 in: *Journal of Marketing Research*. 34/3. Birmingham.
- Abratt, Russell/Cowan, Deanna* (1999): Client-Agency Perspectives of Information Needs for Media Planning. S. 37-52 in: *Journal of Advertising Research*. 39/6. Cambridge.
- Ace, Cathy* (2001): Successful marketing communications. A practical guide to planning and implementation. Heinemann: Oxford.
- Ahlert, Dieter et al.* (2003): Dienstleistungsnetzwerke. Springer: Berlin.
- Ansoff, Igor* (1957): Strategies for diversification. S. 113-124 in: *Harvard Business Review*. 35/2. Boston.
- Ansoff, Igor* (1966): Corporate Strategy. Pelican: New York.
- Arens, William/Schaefer, David* (2007): Essentials of Contemporary Advertising. McGraw: Boston.
- Arens, William* (1999): Contemporary advertising. McGraw: Boston.
- Baldauf, Monika/Müller, Steffen* (1998): Fernsehforschung aus Sicht einer Media-Agentur. S. 853-882 in: *Klingler, Walter et al.* (Hrsg., 1998): Fernsehforschung in Deutschland. Themen - Akteure - Methoden.. Nomos: Baden-Baden.
- Barban, Arnold et al.* (1981): Advertising media sourcebook and workbook. Grid: Columbus.
- Barton, Roger* (1964): Media in Advertising. McGraw: New York.
- Batra, Rajeev et al.* (1996): Advertising Management. Pearson: Upper Saddle.
- Becker, Jochen* (2006): Marketing-Konzeption: Grundlagen des ziel-strategischen und operativen Marketing-Managements. Vahlen: München.
- Behrens, Karl Christian* (1976): Absatzwerbung. Gabler: Wiesbaden.
- Belch George* (2009): Advertising and promotion: an integrated marketing communications perspective. McGraw: New York.

- Beville, Hugh* (1988): Audience ratings: radio, television, and cable. Erlbaum: Hillsdale.
- Brannan, Tom* (1995): A practical guide to integrated marketing communications. Kogan: London.
- Broadbent, Simon* (1975): Spending advertising money. Business B.: London.
- Bergmann, Nina* (2007): Einführung regelmäßiger Feedbackgespräche bei der Media-Com Agentur für Medienberatung. S. 103-116 in: *Kanning, Uwe Peter* (Hrsg., 2007): Förderung sozialer Kompetenzen in der Personalentwicklung. Hogrefe: Göttingen.
- Berman, Saul et al.* (2007): The end of advertising as we know it. IBM: New York.
- Richard, Shannon L. et al.* (2007): The Media Buying Process: Perceptions of Media Sales Representatives. S. 28-39 in: International Journal on Media Management, 9/1. St. Gallen.
- Blumtritt, Jörg* (2004): Perspektiven in der TV-Vermarktung. S. 83-98 in: *Ottler, Simon* (Hrsg., 2004): Aktuelle Strategien von Medienunternehmen. Ergebnisse der Ravensburger Mediengespräche (40). Verlag Reinhard Fischer: München.
- Bogart, Leo* (1975): Media Models: A Reassessment. S. 28-30 in: Journal of Advertising. 4/2. Armonk.
- Bogart, Leo* (2000): Buying Services and the Media Marketplace. S. 37-41 in: Journal of Advertising Research. 40/5. Cambridge.
- Breyer-Mayländer, Thomas/Werner, Andreas* (2003): Handbuch der Medienbetriebslehre. Oldenbourg: München.
- Brierley, Sean* (2002): The Advertising Handbook. Routledge: London.
- Bristot, Rolf* (2000): Geschäftspartner Werbeagentur. Stamm: Essen.
- Britt, Stuart Henderson et al.* (1975): In-House Industrial Advertising or Outside Agency? S. 6-8 in: Journal of Advertising. 4/2. Armonk.
- Bruhn, Manfred* (2008): Lexikon der Kommunikationspolitik. Vahlen: München.
- Bruhn, Manfred/Ahlers, Grit* (2007): Agenturen als Dienstleister eines prozessorientierten Kommunikationsmanagements. S. 403-427 in: *Bruhn, Manfred/Stauss, Bernd* (Hrsg., 2007): Wertschöpfungsprozesse bei Dienstleistungen. Gabler: Wiesbaden.

- Bruhn, Manfred* (2005a): Internationalisierung von Dienstleistungen. S. 3-42 in: *Bruhn, Manfred* (Hrsg., 2005): Internationalisierung von Dienstleistungen. Gabler: Wiesbaden.
- Bruhn, Manfred* (2005b): Unternehmens- und Marketingkommunikation. Vahlen: München.
- Bruhn, Manfred* (2003): Sponsoring. Systematische Planung und integrativer Einsatz. Gabler: Wiesbaden.
- Bulearca, Marius/Bulearca, Suzana* (2009): Is Media Planning the Driver or the End-Product of Promotional Strategy. S. 105-116 in: Global Business and Management Research: An International Journal. 2/2-3. Boca Raton.
- Burrack, Heiko/Nöcker, Ralf* (2008): Vom Pitch zum Award: Wie Werbung gemacht wird. Frankfurt Allgemeine Buch: Frankfurt/Main.
- Bursk, Edward C./Sethi, Baljit Singh* (1976): The In-House Advertising Agency. S. 24-27 in: Journal of Advertising. 5/1. Armonk.
- Bush, Michael* (2010): What the Media Agency of the Future Look Like. S. 11 in: Advertising Age. 81/34. Detroit.
- Cappo, Joe* (2003): The future of advertising: New media, new clients, new consumers in the post-television age. McGraw: Chicago.
- Carat Germany* (2010a): Brilliant Basics. <http://www.carat-germany.de/brilliant-basics>, 01.12.2010.
- Carat Germany* (2010b): Kommunikationsberatung. <http://www.carat-germany.de/kommunikationsberatung>, 01.12.2010.
- Carmody, Bill* (2001): Online promotions. Winning strategies and tactics. Wiley: New York.
- Crawford, Robert* (2008): But Wait, There's More!: A History of Australian Advertising, 1900-2000. Melbourne Univ. Press: Melbourne.
- Clauss, Stefan* (2007): Strategische Planung als Herausforderung für das Management von Werbeagenturen. Schriften zur Marketingforschung: München.
- Clarke, Greg* (2000): Marketing a Service Profit: A Practical Guide to Key Service Marketing Concepts. Kogan: London.

- Clow; Kenneth/Baack, Donald* (2010): Integrated advertising, promotion, and marketing communications. Pearson: Upper Saddle.
- Crossmedia* (2010): CROSSMEDIA. Die Kundenagentur.
http://www.crossmedia.de/i/xmedia_handoutweb.pdf, 01.12.2010.
- Cummings, Barton A.* (1973): Full Service Agencies vs. A la Carte. S. 12-15 in: *Journal of Advertising*. 2/1. Armonk.
- Dahlhoff, Dieter* (2009): Herausforderungen der „Integrated Communication“ für Kommunikationsagenturen. S. 1303-1320 in: *Bruhn, Manfred et al.* (Hrsg., 2009): *Handbuch Kommunikation*. Gabler: Wiesbaden.
- Dahlhoff, Dieter* (1989): Entscheidungen über den Einsatz von Werbe- und Kommunikationsagenturen. S. 509-534 in: *Bruhn, Manfred* (Hrsg., 1989): *Handbuch des Marketing*. Beck: München.
- Dahlem, Stefan* (2008): Werbeleistungen von Medien im Vergleich. S. 383-417 in: *Melischek, Gabriele et al.* (Hrsg., 2008): *Medien & Kommunikationsforschung im Vergleich*. VS Verlag: Wiesbaden.
- Diehl, Sandra* (2009): Reale und mediale Produkterfahrungen: Analyse und Vergleich der Wirkungen von Experience und Cross-Media-Marketingmaßnahmen. Gabler: Wiesbaden.
- Diller, Hermann* (2001): *Vahlens Großes Marketinglexikon*. Vahlen: München.
- Dinnie, Keith* (2009): *Nation branding. Concepts, issues, practice*. Heinemann: Oxford.
- Doyle, Charles* (2011): *A dictionary of marketing*. Oxford Univ. Pr.: Oxford
- Dreßler, Reinhard* (2007): Geschäftsmodelle im Hörfunk am Beispiel von Bayern 3. S. 101-134 in: *Werner, Christian/Schikora, Claudius* (Hrsg., 2007): *Handbuch Medienmanagement*. Herbert Utz Verlag: München.
- Ducoffe, Robert H. et al.* (1996): A Survey of Senior Agency, Advertiser, and Media Executives on the Future of Advertising. S. 1-19 in: *Journal of Current Issues & Research in Advertising*. 18/1. Germantown.
- Dukes, Anthony/Gal-Or, Esther* (2003): Negotiations and Exclusivity Contracts for Advertising. S. 222-245 in: *Marketing Science*. 22/2. Hanover.
- Dunn, Watson S. et al.* (1990): *Advertising: its role in modern marketing*. Holt: Chicago.

- Egan, John* (2007): Marketing Communications. Thomson: London.
- Eisenberger, Ron* (2006): Einfluss neuer Medien auf Mediaagenturen und Werbung. Vdm Verlag: Saarbrücken.
- Emrich, Christin* (2008): Multi-Channel-Communications- und Marketing-Management. Gabler: Wiesbaden.
- Engel, James F. et al.* (1994): Promotional strategy: managing the marketing communications process. Irwin: Burr Ridge.
- European Commission* (2005): Case No COMP/M.3579-WPP/GREY. http://ec.europa.eu/competition/mergers/cases/decisions/m3579_20050124_0310_en.pdf, 20.09.2010.
- Facchetti, Antonello et al.* (2003): Mobile Advertising: An Analysis of Key Success Factors and the European Value Chain. S. 165-185 in: *Giaglis, George et al.* (Hrsg., 2003): The 2nd International Conference on Mobile Business. Austrian Computer Society: Wien.
- Feldwick, Paul* (2007): Account Planning: Its History and its Significance for Ad Agencies. S. 184-198 in: *Tellis, Gerard/Ambler, Tim* (Hrsg., 2007): The SAGE Handbook of Advertising. Sage: London.
- Fill, Chris* (2009): Marketing communications. Prentice Hall: Harlow.
- Fill, Chris* (2001): Marketing-Kommunikation. Konzepte und Strategien. Pearson: München.
- Fischer, Oliver* (2005): Media-Agenturen konzentrieren Kräfte. <http://www.welt.de/print-wams/article135429/Media-Agenturen-konzentrieren-Kraefte.html>, 20.09.2010.
- Fletcher, Winston* (2010): Advertising. Oxford University Press: Oxford.
- Fletcher, Winston* (2008): Powers of Persuasion. The Inside Story of British Advertising: 1951-2000. Oxford University Press: Oxford.
- Fließ, Sabine* (2009): Dienstleistungsmanagement. Kundenintegration gestalten und steuern. Gabler: Wiesbaden.
- Forde, Clodagh et al.* (2009): A Classic Formula. End-to-End Insight. With Added Productivity. S. 266-270 in: Journal of Advertising Research. 49/3. Cambridge.

- Fuchs, Wolfgang /Unger, Fritz* (2007): Management der Marketing-Kommunikation. Springer: Berlin.
- Frey-Vor, Gerlinde et al.* (2008): Mediaforschung. UTB: Konstanz.
- Fryburger, Vernon* (1975): The New world of advertising. Crain Books: Chicago.
- Gauler, Anja et al.* (2001): Medien- und Kommunikationswirtschaft in Hessen. Forschungs- und Entwicklungsgesellschaft Hessen: Wiesbaden.
- Goldhammer, Klaus* (1998): Hörfunk und Werbung. MABB: Berlin.
- Govoni, Norman* (2004): Dictionary of marketing communications. London: Thousand Oaks.
- Grant, Ian/McLeod, Charlotte* (2007): Advertising agency planning – conceptualizing network relationships. S. 425-442 in: Journal of Marketing Management. 23/5-6. Milton Park.
- Green, Andrew* (2005): Television Optimizers: Did They Change the Way We Do Business? S. 27-33 in: Journal of Advertising Research. 45/1. Cambridge.
- Hackley, Chris* (2010): Advertising and promotion: an integrated marketing communications approach. Sage: Los Angeles.
- Hanson, Ralph* (2011): Mass communication: living in a media world. CQ Press: Washington.
- Hegner, Cathrin* (2007): Vermarkter plant radikalen Umbau des Mediamodells. Reaktion auf Bußgeld: Seven-One gibt nur noch Kunden Rabatte. S. 1 in Horizont. 41. Frankfurt a. Main
- Heighton, Elizabeth* (1984): Advertising in the broadcast and cable media. Wadsworth: Belmont.
- Henning-Bodewig, Frauke* (1981): Die wettbewerbsrechtliche Haftung von Werbeagenturen und Massenmedien nach deutschem und amerikanischem Recht. Heymann: Köln.
- Heun, Thomas* (2008): Zwischen Schein und Sein. S. 73-94 in: *Schrage, Dominik/Friederici, Markus* (Hrsg., 2008): Zwischen Methodenpluralismus und Datenhandel. VS Verlag: Wiesbaden.

- Hofsäss, Michael/Engel, Dirk* (2003): Praxishandbuch Mediaplanung. Cornelsen: Berlin.
- Holzbaur, Ulrich et al.* (2005): Eventmanagement. Veranstaltungen professionell zum Erfolg führen. Springer: Berlin.
- Horsky, Sharon* (2006): The Changing Architecture of Advertising Agencies. S. 367-383 in: Marketing Science. 25/4. Hanover.
- Hull, Janet* (2009): Conclusion: the future of advertising and advertising agencies. S. 209-217 in: Powell, Helen et al. (Hrsg., 2009): The Advertising Handbook. Routledge: London.
- Huth, Rupert/Pflaum, Dieter* (2005): Einführung in die Werbelehre. Kohlhammer: Stuttgart.
- Imber, Jane/Toffler, Betsy-Ann* (2008): Dictionary of Marketing Terms. Barrons: New York.
- Initiative* (2010): Leistungen. <http://www.initiative.com/german/what-we-do/services>, 01.12.2010.
- Jacob, Elke* (2009): Umfrage: womit wollen Mediaagentur-Chef künftig Geld verdienen? In: Horizont. http://www.horizont.net/aktuell/agenturen/pages/protected/Umfrage-Womit-Mediaagentur-Chefs-kuenftig-Geld-verdienen-wollen_87073.html, 9.9.2009.
- Jefkins, Frank* (1991): Advertising. Pearson: Upper Saddle.
- Jethwaney, Jaishri/Jain, Shruti* (2010): Advertising Management. Oxford Univ. Press: New Delhi.
- Jobber, David* (1995): Principles and practice of marketing. McGraw: London.
- Jung, Jaemin* (2004): Acquisitions or joint ventures: Foreign market entry strategy of U.S. advertising agencies. S. 35-50 in: Journal of Media Economics. 17/1. London.
- Karstens, Eric/Schütte, Jörg* (2005): Praxishandbuch Fernsehen. VS Verlag: Wiesbaden.
- Kaufman, Louis* (1980): Essentials of advertising. Harcourt: New York.
- Kemper, Wulf-Peter* (2003): Brandholdervalue. Was Auftraggeber zu mehr Werbe- und Markenerfolg beitragen können. Econ: München.

- Kelley, Larry /Jugenheimer, Donald* (2008a): Advertising media planning. A brand management approach. Sharpe: Armonk.
- Kelley, Larry/Jugenheimer, Donald* (2008b): Advertising media. Workbook and sourcebook. Sharpe: Armonk.
- Kirchgeorg, Manfred et al.* (2003): Handbuch Messemanagement: Planung, Durchführung und Kontrolle von Messen, Kongressen und Events. Gabler: Wiesbaden.
- Kloss, Ingomar* (2007): Werbung: Handbuch für Studium und Praxis. Vahlen: München.
- Klumpp, Sebastian* (2006): Kommunikationsagenturen. Zur Positionierung und Abgrenzung am Markt. Vdm Verlag: Saarbrücken.
- Koekemoer; Ludi/Bird, Steve* (2004): Marketing Communications. Juta: Landsdowne.
- Koidl, Roman* (1995): Radio Business. Gabler: Wiesbaden.
- Kopper, Gerd/Stricker, Jürgen* (2006): Medienhandbuch Deutschland. Fernsehen, Radio, Presse, Multimedia, Film. Rororo: Reinbek.
- Koschnick, Wolfgang* (2009): Focus Enzyklopädisches Wörterbuch. Focus Verlag: München.
- Koschnick, Wolfgang* (2003): Focus-Lexikon. Focus Verlag: München.
- Kotler, Philip et al.* (2007): Marketing-Management. Pearson: München.
- Kramer, Monika* (2001): Mediaagenturen - Zum Management von Aufmerksamkeitsverknappung. S. 91-101 in: *Zurstiege, Guido/Schmidt, Siegfried* (Hrsg., 2001): Werbung, Mode und Design. Gabler: Wiesbaden.
- Krüger, Ralph/Stumpf, Andreas* (2009): Jede Marke kann wachsen: Wie Sie Wachstumsbarrieren systematisch durchbrechen. Gabler: Wiesbaden.
- Lancaster, Geoffrey/Massingham, Lester* (2011): Essentials of marketing management. Routledge: London.
- Lara, Pedro Reinares/Lara, Eva Reinares Lara* (2009): Managing television sponsorship: A proposal based on its assessment by agents in the Spanish advertising system. S. 354-366 in: *Journal of Sponsorship*. 2/4. London.
- Lee, Monle/Johnsen, Carla* (2005): Principles of advertising: a global perspective. Haworth: New York.

- Leonard, Devin* (2009): Nightmare on Madison Avenue. S. 150-158 in: *Turow, Joseph/McAllister, Matthew* (Hrsg., 2009): The Advertising and Consumer Culture Reader. Routledge: London.
- Levinson, Jay* (1994): Guerrilla advertising. Cost-effective techniques for small-business success. Houghton: Boston.
- Lewis, Herschell Gordon/Nelson, Carol* (1999): Advertising age handbook of advertising. NTC: Lincolnwood.
- Lindgren, Mats et al.* (2002): Beyond mobile. Palgrave: Basingstoke.
- Luther, William* (2011): The marketing plan. How to prepare and implement it. Amacom: New York.
- Mackay, Adrian* (2005): The practice of advertising. Heinemann: Oxford.
- MacRury, Iain* (2009): Advertising. Routledge: London.
- Marrian, Jacqueline* (1967): Formalisation in advertising client-agency relationships. S. 2-9 in: European Journal of Marketing. 1/1. Bingley.
- Martinek, Michael* (2008): Die modernen Mediaagenturen als Nachfolger der Werbeagenturen - Rechtstatsachen und Rechtsverhältnisse. S. 551-594 in: *Chiusi, Tiziana et al.* (Hrsg., 2008): Das Recht und seine historischen Grundlagen. Duncker & Humblot: Berlin.
- Marx, Anne* (2008): Media für Manager: Gabler: Wiesbaden.
- McCabe, Scott* (2009): Marketing communications in tourism and hospitality: Concepts, strategies and cases. Heinemann: Oxford.
- McDonald, Colin/Scott, Jane* (2007): A Brief History of Advertising. S. 17-34 in: *Tellis, Gerard* (Hrsg., 2007): The Sage handbook of advertising. SAGE: Los Angeles.
- McMellon, Charles/Eftimov, Ivan* (2004): Exploring the Determinants of the Media Negotiation Process: A Qualitative Study. S. 27-39 in: Journal of Current Issues and Research in Advertising. 26/2. Germantown.
- Medhavi, Sanjay/Panda, Shiba Charan* (1998): Dictionary of Management and Business Administration. New Delhi: Gyan.
- Mediacom* (2010a): Mediaberatung. <http://mediacom.de/mediaberatung>, 01.12.2010.
- Mediacom* (2010b): Mediaeinkauf. <http://mediacom.de/mediaeinkauf>, 01.12.2010.

- Mediacom* (2010c): Mediaforschung. <http://mediacom.de/mediaforschung>, 01.12.2010.
- Mediacom* (2010d): Mediaplanung. <http://mediacom.de/mediaplanung>, 01.12.2010.
- Mediacom* (2010e): MediaCom International. <http://mediacom.de/mediacom-international>, 01.12.2010.
- MEC* (2010): Unternehmensstruktur. <http://www.mecglobal.de/site,5f83a0f6f8d78e704c173907272c63ce,12819eb8862da70cd4523480bf2c9cbf.html>, 01.12.2010.
- Miracle, Gordon E.* (1977): An Historical Analysis to Explain the Evolution of Advertising Agency Services. S. 24-28 in: *Journal of Advertising*. 6/3. Armonk.
- Miller, Rohan* (2002): A Prototype Skills Audit for Marketing Communications Professionals. S. 419-428 in: *Marketing Theory*. 2/4. London.
- Mindshare* (2010a): Communications planning. <http://www.mindshare.de/was-wir-machen/unsere-services/comms-planning>, 01.12.2010.
- Mindshare* (2010b): Digital. <http://www.mindshare.de/was-wir-machen/unsere-services/interaction>, 01.12.2010.
- Mooij, Marieke de* (1994): Advertising worldwide. Concepts, theories and practice of international, multinational and global advertising. Allan: New York.
- Moorman, Marjolein et al.* (2002): The Effects of Magazine-Induced Psychological Responses and Thematic Congruence on Memory and Attitude Toward the Ad in a Real-Life Setting. S. 27-40 in: *Journal of Advertising*. 31/4. Armonk.
- Moriarty, Sandra et al.* (2009): Advertising: principles & practice. Pearson: Upper Saddle.
- Narula, Uma* (2006): Business communication practices: modern trends. Atlantic: New Delhi.
- Newell, Clarence* (1985): The Agency's Position in the Field of Business Economics. S. 73-94 in: *Assael, Henry/Craig, Samuel* (Hrsg., 1985): The History of Advertising. American Association of Advertising Agencies: New York.
- Nienstedt, Heinz-Werner/Weisser, Saskia* (2009): Prinzipal-Agenten-Konflikte im deutschen Mediamarkt – Eine theoretische und empirische Analyse. S. 20-31 in: *Medien-Wirtschaft – Zeitschrift für Medienmanagement und Medienökonomie*. 6/2. Hamburg.

- Nielsen Media Research* (2010): Aktueller Werbetrend: Medienentwicklung Above-the-line, Frankfurt am Main.
- Nixon, Sean* (2003). Advertising cultures: gender, commerce, creativity. SAGE: London.
- O'Guinn, Thomas et al.* (2009): Advertising and integrated brand promotion. South-Western: Mason.
- Oham, C.* (2007): Dictionary of International Marketing. Association of International Marketing: London.
- OMD Germany* (2010a): Consumer Insights. www.omdgermany.de/consumer_insights.html, 01.12.2010.
- OMD Germany* (2010b): Digital – Content – Dialog. http://www.omdgermany.de/neue_medien.html, 01.12.2010.
- OMD Germany* (2010c): Internationales Mediamanagement. <http://www.omdgermany.de/mediamanagement.html>, 01.12.2010.
- OMD Germany* (2010d): Werbewirkungsforschung. www.omdgermany.de/werbewirkung.html, 01.12.2010.
- Orlik, Peter* (2004): Career Perspectives in Electronic Media. Wiley: Oxford.
- Ots, Mart* (2009): Who Is the Customer in the “Customer Value”? S. 124-134 in: International Journal on Media Management. 11/3. St. Gallen.
- Ots, Mart/Wolff, Per-Erik* (2008): Media consumer brand equity: implications for advertising media planning. S. 95-112 in: Ots, Mart (Hrsg., 2008): Media brands and branding. Jönköping Internat. Business School: Jönköping.
- o. V.* (2011): Mediaagentur. S. 376 in: *Sjurts, Insa* (Hrsg., 2011): Gabler Lexikon Medien Wirtschaft. Gabler: Wiesbaden.
- o. V.* (1997): The single market review. Advertising. Key Note Ltd: Luxembourg.
- Paschke, Marian* (2009): Medienrecht. Springer: Berlin.
- Pepels, Werner* (2001): Kommunikations-Management. Marketing-Kommunikation vom Briefing bis zur Realisation. Schäffer-Poeschel: Stuttgart.
- Pepels, Werner* (2000): Kompaktlexikon Marketing-Kommunikation. Metropolitan: Düsseldorf.

- Pepels, Werner* (1992): Absatz-Beförderung. AV-Verlag: Augsburg.
- Pezoldt, Kerstin/Sattler, Britta* (2009): Medienmarketing. UTB: Stuttgart.
- Peters, Lars* (2008): Werbung in Radioprogrammen. S. 65-84 in: *Schramm, Holger* (Hrsg., 2008): Musik im Radio. VS Verlag: Wiesbaden.
- Pilot Media* (2010a): Interactive Marketing. <http://www.pilot.de/interactive-marketing>, 01.12.2010.
- Pilot Media* (2010b): Markt- und Werbeforschung. <http://www.pilot.de/markt-und-werbeforschung>, 01.12.2010.
- Pilotta, Joseph J. et al.* (2004): Simultaneous media usage: A critical consumer orientation to media planning. S. 285-292 in: Journal of Consumer Behaviour. 3/3. Chichester.
- Poth, Ludwig et al.* (2008): Kompakt-Lexikon Marketing. Gabler: Wiesbaden.
- Powell, Helen et al.* (2009): The Advertising Handbook. Taylor&Francis: London.
- RECMA* (2007): RECMA Report. Germany Overall Activity Billings 2006, RECMA: Paris.
- RECMA* (2010): RECMA Report. Germany Overall Activity Billings 2009, RECMA: Paris.
- Resch, Andreas* (2008): Das Geschäft mit Wort und Bild: Wirtschaftsgeschichte der Massenmedien und der Werbebranche in Wien. Lit Verlag: Münster.
- Rohbock, Uwe* (2006): Marketingmanagement kleiner und mittlerer Werbeagenturen. Schriften zur Marketingforschung: München.
- Saal, Marco* (2009): Vermarktungsmodell: IP lockt Kunden und Agenturen mit neuer Rabattstruktur. http://www.horizont.net/aktuell/medien/pages/protected/Vermarktungsmodell-IP-lockt-Kunden-und-Agenturen-mit-neuer-Rabattstruktur_86484.html, 18.08.2009.
- Sánchez-Tabernero, Alfonso* (2006): Issues in Media Globalization. S. 463-492 in: *Albarran, Alan et al.* (Hrsg., 2006): Handbook of media management and economics. Lawrence Erlbaum: New York.

- Sasser, Sheila L. et al.* (2007): Creative and Interactive Media Use by Agencies: Engaging an IMC Media Palette for Implementing Advertising Campaigns. S. 237-256 in: Journal of Advertising Research. 47/3. Cambridge.
- Schachtner, Dirk* (2002): Die Beziehung zwischen werbungtreibendem Unternehmen und Werbeagentur. Gabler: Wiesbaden.
- Schmalen, Helmut/Schachtner, Dirk* (2002): Die Auswahl von Werbeagenturen aus informationsökonomischer Sicht. S. 220-238 in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung. 48/3. Nürnberg
- Schmidt, Siegfried* (2004): Handbuch Werbung. Lit Verlag: Münster.
- Schmidt, Holger* (2009): Anti-Google-Allianz der Online-Werbevermarkter. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung. <http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/netzwirtschaft/neuer-zusammenschluss-anti-google-allianz-der-online-werbevermarkter-1845589.html>, 01.09.2009.
- Schweiger, Günter/Schrattenecker, Gertraud* (2009): Werbung. Eine Einführung. UTB: Stuttgart.
- Seeborn, Joachim* (2005): Kompakt-Lexikon Werbepraxis. Gabler: Wiesbaden.
- Shane, Ed* (1999): Selling Electronic Media. Focal Pr.: Boston
- Siebert, Gabriele/Brecheis, Dieter* (2005): Werbung in der Medien- und Informationsgesellschaft. VS Verlag: Wiesbaden.
- Siebert, Gabriele et al.* (2007): Die Zukunft der Fernsehwerbung. Haupt: Zürich.
- Silk, Alvin/Berndt, Ernst R.* (1993): Scale and scope effects on advertising agency costs. S. 53-72 in: Marketing Science. 12/1. Hanover.
- Shimp, Terence* (2010): Integrated marketing communications in advertising and promotion. Thomson: Mason.
- Shimp, Terence* (2007): Advertising, promotion, and other aspects of integrated marketing communications. Thomson: Mason.
- Sissors, Jack/Baron, Roger* (2010): Advertising media planning. McGraw: New York.
- Soberman, David A.* (2009): Marketing agencies, media experts and sales agents: Helping competitive firms improve the effectiveness of marketing. S. 21-33 in: International Journal of Research in Marketing. 26/1. London.

- Solomon, Robert* (2008): The art of client service. Kaplan: New York.
- Strahlendorf, Peter* (2008): JOM auf dem Weg zur „Unternehmensberatung für Kommunikation. S. 9 in: New Business. 19/05.05.2008.
- Strauf, Hubert* (1959): Die moderne Werbeagentur in Deutschland. Wirtschaft und Werbung: Essen.
- Surmanek, Jim* (2004): Advertising media A to Z. McGraw: New York.
- Surmanek, Jim* (1996): Media planning. A practical guide. NTC: Lincolnwood.
- Surmanek, Jim* (1993): Introduction to advertising media. NTC: Lincolnwood.
- Taylor, Jim* (2005): Space race. Wiley: Chichester.
- Tharp, Marye/Jeong, Jaeseok* (2001): Executive Insights: The Global Network Communications Agency. S. 111-131 in: Journal of International Marketing. 9/4. Chicago.
- Thiel, Joachim* (2005): Creativity and Space: Labour and the Restructuring of the German Advertising Industry. Ashgate: Aldershot.
- Thinnes, Petra* (1996): Arbeitszeitmuster in Dienstleistungsbetrieben. Campus Forschung: Frankfurt/Main.
- Thomas, Wolfgang/Stammermann, Ludger* (2007): In-Game Advertising – Werbung in Computerspielen. Strategien und Konzepte. Gabler: Wiesbaden.
- Tibbs, Andy* (2010): Advertising. Its business, culture and careers. Routledge: London.
- Tietz, Bruno/Zentes, Joachim* (1980): Die Werbung der Unternehmung. VS Verlag: Reinbek.
- Trilling, Thomas* (2008): Tools für erfolgreiches Pharmamarketing – Anleitungen zur praktischen Durchführung, Checklisten für die tägliche Praxis. S. 115-118 in *Trilling, Thomas* (Hrsg., 2008): Pharmamarketing. Ein Leitfaden für die tägliche Praxis. Springer: Berlin.
- Tungate, Mark* (2007): Adland: A global history of advertising. Kogan: London.
- Turk, Peter B./Katz, Helen* (1992): Making Headlines: An Overview of Key Happenings in Media Planning, Buying, and Research from 1985-1991. S. 19-34 in: Journal of Current Issues & Research in Advertising. 14/2. Germantown.
- Turow, Joseph* (2010): Media today. Routledge: New York:.

- Trehan, Mukesh/Trehan, Ranju* (2008): Advertising and Sales Management. VK Publications: New Delhi.
- Tymorek, Stan* (2010): Advertising and public relations. Infobase: New York.
- Unger, Fritz et al.* (2007): Mediaplanung. Methodische Grundlagen und praktische Anwendungen. Springer: Berlin.
- Unger, Fritz* (1989): Werbemanagement. Springer: Berlin.
- Versteegen, Gerhard* (2004): Pressearbeit in der IT-Branche. Springer: Berlin.
- von Rimscha, Bjørn/Rademacher, Patrick* (2008): The Actor Set-Up of TV Advertising. S. 75-93 in: Studies in Communication Sciences. 8/2-3. Lugano.
- Wallmeier, Wolfgang* (1968): Die Werbeagentur als Dienstleistungsbetrieb. Universität Mannheim: Mannheim.
- Walsh, Gianfranco et al.* (2009): Marketing. Berlin: Springer.
- Walter, Simon* (2007): Die Rolle der Werbeagentur im Markenführungsprozess. Gabler: Wiesbaden.
- Warner, Charles* (2009): Media Selling: Assumptions, Approaches and Types of Selling. S. 13-41 in: *Warner, Charles* (Hrsg.; 2009): Media Selling: Television, Print, Internet, Radio. Wiley: Malden.
- Weeser-Krell, Lothar* (1991): Absatzwerbung. S. 421-456 in: *Geisbüsch, Hans-Georg et al.* (Hrsg., 1991): Marketing. Verlag Moderne Industrie: Landsberg.
- Weidner, Lutz* (2009): Verbände der Kommunikationswirtschaft in Deutschland. S. 1321-1344 in: *Bruhn, Manfred et al.* (Hrsg., 2009): Handbuch Kommunikation. Gabler: Wiesbaden.
- Weidner, Lutz* (1995): Kommunikationsagenturen. S. 1176-1186 in: *Tietz, Bruno et al.* (Hrsg., 1995): Handwörterbuch des Marketing (4). Schäffer-Poeschel: Stuttgart.
- Weis, Hans Christian* (2009): Marketing. Kiehl: Ludwigshafen.
- Welge, Martin/Al-Laham, Andreas* (2008): Strategisches Management. Gabler: Wiesbaden.
- Wessbecher, Hugo/Unger, Fritz* (1991): Mediapraxis. Physica: Heidelberg.
- Wilke, Jürgen* (1999): Internationale Werbe- und Media-Agenturen als Akteure der Globalisierung. S. 135-149 in: *Donges, Patrick et al.* (Hrsg., 1999): Globalisierung der

Medien? Medienpolitik in der Informationsgesellschaft. Westdeutscher Verlag: Opladen.

Wilmshurst, John (1999): The fundamentals of advertising. Oxford: Heinemann.

White, Barton/Satterthwaite, Doyle (1989): But First, These Messages: The Selling of Broadcast Advertising. Allyn & Bacon: Boston.

Wright, John et al. (1982): Advertising. McGraw: New York.

Yadin, Daniel (2002): The International Dictionary of Marketing. Viva: London.

Yeshin, Tony (2003): Integrated marketing communications. Heinemann: Oxford.

Young, Antony (2011): Brand media strategy. Palgrave: New York.

Zambardino, Adrian/Goodfellow, John (2003): Account Planning in the new marketing and communication environment. S. 425-434 in: Marketing Intelligence & Planning. 21/7. Bingley.

Zenithmedia (2010): Individuelle Lösungen und weltweite Power. <http://www.zenithmedia.de/>, 01.12.2010.

Zeigler, Sherilyn (1991): Broadcast advertising: a comprehensive working textbook. Iowa State University Press: Ames.

Ziegler, Fabian (1993): Internationale Wettbewerbsfähigkeit von Dienstleistungsbranchen. Lang: Bern.

Ziesmann, Michael (2009): Mediaagenturen auf der Suche nach neuen Erlösquellen. In: Absatzwirtschaft online. http://www.absatzwirtschaft.de/Content/printpage.aspx?_p=1003213&_, 21.09.2009.

Zuberbier, Ingo (1982): Die Werbeagentur - Funktionen und Arbeitsweise. S. 2373-2406 in: *Tietz, Bruno* (Hrsg., 1982): Die Werbung. Handbuch der Kommunikations- und Werbewirtschaft. Verlag Moderne Industrie: Landsberg.

Zurstiege, Guido (2007): Werbeforschung. UTB: Konstanz.

Anhang

Anhang 1: Quellen der Literaturanalyse

Zeitschriften	Soberman 2009; Bulearca 2009; Ots 2009; Forde et al. 2009; Lara/Lara 2009; Nienstedt/Weisser 2009; von Rimscha/Rademacher 2008; Grant/McLeod 2007; Horsky 2006; Green 2005; McMel-lon/ Eftimov 2004; Pilotta et al. 2004; Zambardno/Goodfellow 2003; Moorman et. al. 2002; Miller 2002; Tharp/Jeong 2001; Bogart 2000; Abratt/Cowan 1999; Abe 1997; Abe 1996; Silk/Berndt 1993; Turk/Katz 1992; Miracle 1977; Bursk/Sethi 1976; Britt et. al. 1975; Bogart 1975; Cum-mings 1973; Marrian 1967
Monographien, Sammelbände, Handbücher	Ace 2001; Arens 1999; Arens/Schaefer 2007; Baldauf/Müller 1998; Barban et al. 1981; Barton 1964; Batra et al. 1996; Becker 2006; Behrens 1976; Belch 2009; Bergmann 2007; Beville 1988; Blumtritt 2004; Brannan 1995; Breyer-Mayländer/Werner 2003; Brierley 2002; Bristot 2000; Broadbent 1975; Bruhn 2003; Bruhn 2005; Bruhn 2008; Bruhn/Ahlers 2007; Burrack/Nöcker 2008; Cappel 2003; Carmody 2001; Clarke 2000; Clauss 2007; Clow/Baack 2010; Crawford 2008; Dahlem 2008; Dahlhoff 1989; Diller 2001; Dinnie 2009; Doyle 2011; Dreßler 2007; Dunn et. al 1990; Egan 2007; Eisenberger 2006; Emrich 2008; Engel et al. 1994; Facchetti et al. 2003; Feld-wick 2007; Fill 2001; Fill 2009; Fletcher 2008; Fletcher 2010; Fryburger 1975; Fuchs/Unger 2007; Gauler et al. 2001; Goldhammer 1998; Govoni 2004; Hackley 2010; Hanson 2011; Heighton/Cunningham 1984; Henning-Bodewig 1981; Hofsäss/Engel 2003; Holzbaur et al. 2005; Hull 2009; Huth/Pflaum 2005; Imber/Toffler 2008; Jefkins 1991; Jethwaney/Jain 2010; Jobber 1995; Karstens/Schütte 2005; Kaufman 1980; Kelley/Jugenheimer 2008a; Kelley/Jugenheimer 2008b; Kemper 2003; Kloss 2007; Klumpp 2006; Koekemoer/Bird 2004; Koidl 1995; Kop-per/Stricker 2006; Koschnick 2003; Koschnick 2009; Kotler et. al 2007; Kramer 2001; Krü-ger/Stumpf 2009; Lancaster/Massingham 2011; Lee/Johnson 2005; Leonard 2009; Levinson 1994; Lewis/Nelson 1999; Lindgren/Jedbratt/Svensson 2002; Luther 2011; Mackay 2005; MacRury 2009; Martinek 2008; Marx 2008; McCabe 2009; McDonald/Scott 2007; Medhavi/Panda 1998; Mooij 1994; Moriarty et al. 2009; Narula 2006; Newell 1985; Nixon 2003; o.V. 2011; o.V. 1978; o.V. 1997; O'Guinn et al. 2009; Oham 2007; Orlik 2004; Ots/Wolf 2008; Paschke 2009; Pepels 1992; Pepels 2000; Pepels 2001; Peters 2008; Pezoldt/Sattler 2009; Poth et al. 2004; Powell et al. 2009; Resch 2008; Rohbock 2006; Sánchez-Tabernero 2006; Schachtner 2002; Schma-len/Schachtner 2002; Schmidt 2004; Schweiger/Schrattenecker 2009; Seebohn 2005; Shane 1999; Shimp 2007; Shimp 2010; Siegert et al. 2007; Siegert/ Brecheis 2005; Sissors/Baron 2010; Solo-mon 2008; Strauf 1959; Surmanek 2004; Surmanek 1996; Surmanek 1993; Taylor 2005; Thiel 2005; Thinnis 1996; Thomas/Stammermann 2007; Tibbs 2010; Tietz/Zentes 1980; Trehan/Trehan 2008; Trilling 2008; Tungate 2007; Turow 2010; Tymorek 2010; Unger 1989; Unger et. al 2007; Versteegen et. al. 2004; Wallmeier 1968; Walsh et al. 2009; Walter 2007; Warner 2009; Weeser-Krell 1991; Weidner 1995; Weidner 2009; Weis 2009; Wessbecher/Unger 1991; Whi-te/Satterthwaite 1989; Wilke 1999; Wilmshurst 1999; Wright et al. 1982; Yadin 2002; Yeshin 2003; Young 2011; Zeigler 1991; Ziegler 1993; Zuberbier 1982; Zurstiege 2007

III. Do Additional Services Matter? An Empirical Evaluation of Opportunities to Grow for Media Agencies.

Ingo Knuth

Im Begutachtungsprozess bei: der markt - International Journal of Marketing

Abstract

To strengthen their positions in advertising markets, media agencies diversify their service portfolios by offering a wide range of services in addition to their core services of media buying, media planning, processing and mediation. This article explores whether the incorporation of new services has significant effects on customer satisfaction.

Based on a theoretical framework derived from service management approaches, a structural equation model has been developed and tested. The data was gathered by surveying marketing managers in Germany. The study finds that only some of the services offered by media agencies have a positive effect on increasing satisfaction with the overall product and, as a further effect, on customer satisfaction and loyalty. These services are media consulting, media research, digital advertising as well as sponsorship and special advertising formats. Furthermore, the aspect of service quality is identified as one of the key success factors.

Keywords

Advertising, media agencies, diversification, service quality, structural equation model

Zusammenfassung

Um ihre Positionen in Werbemärkten stärken zu können, diversifizieren Mediaagenturen zunehmend ihr Dienstleistungsspektrum, indem sie eine breite Vielfalt von Dienstleistungen, zusätzlich zu ihren Kernprodukten Mediaeinkauf, -planung und -abwicklung anbieten. Der vorliegende Beitrag beschäftigt sich mit der Frage, ob die Einbeziehung von zusätzlichen Dienstleistungen signifikant positive Effekte hinsichtlich der Kundenzufriedenheit erzielt. Basierend auf einem theoretischen Rahmen, welcher aus Ansätzen des Dienstleistungsmanagements abgeleitet wird, findet die Entwicklung und empirische Überprüfung eines Strukturgleichungsmodells statt. Die zugrunde liegende Datenbasis wurde durch eine Befragung von für das Marketing verantwortlichen Personen aus Werbung treibenden Unternehmen in Deutschland ermittelt. Die Studie kommt zu dem Ergebnis, dass nur wenige der zusätzlich angebotenen Dienstleistungen positive Effekte für die Gesamtzufriedenheit mit dem Produktportfolio, die Kundenzufriedenheit sowie die Kundenbindung erzeugen. Diese Zusatzdienstleistungen sind: Mediaberatung, Mediaforschung und die Implementierung von digitalen sowie kreativen Werbeformaten, wie zum Beispiel Sonderwerbeformen und Sponsoring. Zudem wird der Aspekt der Dienstleistungsqualität als einer der zentralen Erfolgsfaktoren identifiziert.

Schlüsselwörter

Werbung, Mediaagenturen, Diversifikation, Dienstleistungsqualität, Strukturgleichungsmodell

Introduction

Specialized service firms occupy key positions in the media business. Advertising markets in particular are characterized by a high number of intermediaries performing different functions for advertisers in implementing communication strategies in media (Sanchez-Tabanero 2006; Bulearca and Bulearca 2009). Since the 1980s especially, media agencies have developed from small units of “full-service” advertising agencies or in-house marketing departments to becoming autonomous actors, which are taking central positions in media planning and media buying activities (Jacobs 1991; Shane 1999; Bogart 2000; Brierly 2002; European Commission 2005; Horsky 2006; Grant and McLeod 2007). As a result, about 60 percent of the total advertising media expenditures in Germany in the year 2009 were handled by the 18 largest media agencies (Nielsen Media Research 2010; Recma 2010).

Despite the dominant market positions media agencies occupy, these firms are exposed to fundamental processes of change, which weaken their strength. In particular, the economic crises of the last decade, the strong fluctuations of advertising expenditures, and the erosion of the historical agency fee of 15 percent of the advertising budget have led to decreasing revenues for media agencies (Jacobs 1991; Shane 1999; Horsky 2006; Recma 2010). In addition, on the one hand, tendencies toward centralization can be found among networks of agencies, as well as media companies in advertising markets (European Commission 2005). On the other hand, the rise of new advertising media has enabled new specialized service firms to enter the market, as well as motivating media companies to apply strategies of backward integration (Ducoffe et al. 1996; von Rimscha and Rademacher 2008; Warner 2009).

Also, the demands of advertisers have changed: The globalization of communication strategies, as well as the “scientification” of media planning, have seemingly led to a need for adaptation of the media agencies’ service portfolio (Jung 2004; Turk and Katz 1992; Jacobs 1991; Bogart 2000; O’Guinn et al. 2009).

Consequently, media agencies have the options to grow or adapting their service strategy by further developing their core services, developing new services, or gaining access to new markets (Ansoff 1965). As a result, additional services which are not directly connected to the core services of media planning and media buying amounted to 22.2 percent of earnings of the 18 largest media agencies (Recma 2010).

Those additional services include, most importantly, aspects dealing with new media, but also focus on other tasks, such as media research, creative implementation of advertising campaigns, and below-the-line-marketing, product placement and public relations – tasks which have usually been performed by other specialized service providers in the advertising business (Baron 2009; Farella 2010; Litterscheidt 2009; Kluge 2009; Prüsse 2009; Schmalzl 2009; Schulz 2009; Steffens 2009). As a result, market structures and service offers in the advertising business are changing rapidly, but this aspect has not yet been sufficiently analysed in academic research. Little attention has been paid to separate analysis of the role of media agencies, as well as their development away from specialization in media planning and media buying and toward offering a broader spectrum of services.

It is not clear whether media agencies' activities in performing strategies of integrating services that were initially offered by other intermediaries in the advertising market lead to greater success. Thus, it is an open question whether those new services deliver sufficient innovation, advantages and synergy potential to prepare media agencies to compete with other intermediaries and therefore to offer services that increase customer satisfaction (Henard and Szymanski 2001; Tax and Stuart 1997).

Therefore, the present study addresses these questions: Does the diversification of media agency services lead to higher customer satisfaction? Which additional service offers are decisive for increasing the success of media agencies?

To answer these questions, in the 2nd section of this article a structural equation model is developed, which is based on key elements of service management, including the dependent variables of customer satisfaction and customer loyalty, regarded as being the most relevant targets for service firms (Fornell et al. 1996; Johnson et al. 2001; Zeithaml et al. 2009; Heskett et al. 1994).

As core independent variables, the model involves the core services and all relevant additional services offered by media agencies. The range of services was identified by a pre-study analysing the Web sites of the 18 largest media agencies in Germany. Additional variables, such as the aspects of service quality, the relative price and situational factors have been included based on preliminary considerations of service management (Zeithaml et al. 2009). Based on this model, a questionnaire was developed, addressed to marketing managers using media agency services. The model is estimated by apply-

ing the partial least-square-analysis (Fornell and Bookstein 1982; Fornell and Cha 1994). The 3rd and 4th sections present the data and results.

This study contributes to current research by developing a model examining the success factors in media agencies' business models which have not yet been examined by academia, by applying an approach based on key elements of service management. From a managerial perspective, the study has implications for media agency managers, by focusing on the key drivers for improving customer satisfaction compared with competitors, and for optimizing their service portfolio management.

Model Development

Based on established approaches, this study develops a model which includes the effects of service management considerations on customer perceptions of quality, customer satisfaction and loyalty in service firms (Zeithaml et al. 2009; Johnson et al. 2001). This model considers product quality, service quality, and price to be the decisive factors in determining the fulfilment of customer demands. The dependent variables in this model measuring 'success' are defined as customer satisfaction and customer loyalty which might lead to long-term revenue growth as well as higher profitability (Heskett et al. 1994). In this case customer satisfaction is a predictor of customer loyalty.

FIG. 1 Conceptual Framework and Assumed Relationships



Dependent Variables: Customer Satisfaction and Customer Loyalty

The dependent variables consist of two reflective constructs – customer satisfaction and customer loyalty – which are based on assumptions by service firms about managing success and are adapted to the case of media agencies (Johnson et al. 2001; Zeithaml et al. 2009). Based on previous research, this model assumes a causal relationship between the two constructs including the hypothesis of a positive effect of customer satisfaction on customer loyalty (Fornell et al. 1996; Johnson et al. 2001).

Three items reflect the aspect of customer satisfaction. These are: overall satisfaction, satisfaction level compared with the ideal, and satisfaction level in comparison to expectation. Another three items reflect the aspect of customer loyalty: speaking favourably about the service provider used, recommendation of that service, and likelihood of switching to another service provider.

All items are measured on 5-point agreement scales portraying two dimensions of fulfillment of the business targets of service firms. The operationalisation is based on established scales that have been derived from service management and applied in previous studies (Johnson et al. 2001; Hsu et al. 2007).

TABLE 1 Operationalisation of the Dependent Variables

<i>Indicator</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>
Customer Satisfaction: Reflective ^a		
Overall satisfaction. ^c	3.94	.76
Satisfaction level compared with expectation. ^c	3.66	.89
Satisfaction level compared with the ideal media agency. ^c	3.79	.84
Customer Loyalty: Reflective ^b		
Likelihood of speaking favorably about the media agency to others. ^c	3.88	.84
Likelihood of recommendation. ^c	3.71	.96
Likelihood of switching to other media agencies. ^c	3.05	1.09

^aAVE = 0.81; Cronbach's α = 0.88; composite reliability = 0.93. ^bAVE = 0.69; Cronbach's α = 0.77; composite reliability = 0.87. ^cMeasured on a 5-point scale ranging from 1 (*does not apply*) to 5 (*completely applies*).

Independent Variables

Satisfaction with Product Portfolio and Degree of Service Fulfillment. The variables concerning the degree of fulfillment of possible media agency services are critical to the key aim of this study – to find out which services are the most relevant to increasing customer satisfaction. To define the range of services offered by media agencies, a pre-study was implemented. In this context, the Web sites of the 18 largest media agencies in Germany, according to the ranking of the RECMA Institute (2010), have been analysed with regard to the services they offer. From that analysis, a wide range of different services has been identified. In addition to their core services of media buying, media planning, and mediation and processing, 14 additional services are offered. These are: media consulting, media research, new media, international support, direct marketing, public relations, event marketing, sponsorship and special advertising formats, product placement, in-game advertising, creative services, geo- and micro-marketing, viral marketing, and customer relationship management. Based on this range of services, an analysis has been conducted to determine which of these additional offers have a significant effect on increasing customer satisfaction. Each service is portrayed by one formative measurement, showing the degree of fulfillment of that service on a 5-point agreement scale ranging from 1 (not at all fulfilled) to 5 (fully fulfilled).

TABLE 2 Operationalisation of the Independent Variables (1)

<i>Indicator</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>
Formative Constructs on Fulfillment of Services ^a		
Media Buying	4.38	1.04
Media Planning	4.32	.97
Mediation and Processing	4.32	.97
Media Consulting	4.30	.93
Media Research	3.46	1.34
New Media	3.87	1.17
International Support	3.17	1.63
Direct Marketing	2.49	1.48
Public Relations	2.13	1.41
Event Marketing	1.88	1.21
Sponsorship/Special Ads	3.03	1.52
Product Placement	2.53	1.56
In-Game Advertising	2.10	1.43
Creative Services	2.30	1.51
Geo-/Micro-Marketing	2.39	1.49
Viral Marketing	2.73	1.48
Customer Relationship Management	2.12	1.44

Note: ^aMeasured on 5-point scales ranging from 1 (*not at all fulfilled*) to 5 (*fully fulfilled*).

The effects of the fulfillment of possible services on customer satisfaction and customer loyalty are indirectly measured by using an intermediate construct, portraying overall satisfaction with the product portfolio. In this case, the model assumes that the shaping of the product portfolio influences satisfaction with the overall product, determined by the fulfillment of the optimal service portfolio, which leads to a higher degree of customer satisfaction.

TABLE 3 Operationalisation of the Independent Variables (2)

<i>Indicator</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>
Product Portfolio: Reflective ^a		
Overall Satisfaction with the Product Portfolio	3.91	.78

Note: ^aAVE = 1.00; Cronbach's α = 1.00; composite reliability = 1.00. ^bMeasured on a 5-point scale ranging from 1 (*not satisfied at all*) to 5 (*fully satisfied*).

Service Quality. The construct concerning service quality has been broadly applied in studies on service management before. The conceptual model, introduced by Parasuraman et al. (1985, 1988, 1991), has been further evaluated, tested and merged by different authors (e.g. Parasuraman et al. 1994; Johnson et al. 2001; Saurina and Coenders 2002). Parts of it have also been applied to the case of advertising agencies (Davies and Palihawadana 2006). Using these considerations, five dimensions affecting service quality are included in the present study: tangibles, reliability, responsiveness, assurance and empathy (Parasuraman et al. 1985). These dimensions involve the physical evidence of the service (tangibles), consistency of service performance (reliability), willingness of employees to provide good service (responsiveness), behaviour of employees (assurance), and employees' ability to put them into the position of the customer (empathy) (Parasuraman et al. 1985; Johnson et al. 2001; Saurina and Coenders 2002). These dimensions are operationalized and adapted to the case of media agencies by using the reflective items shown in table 4. These manifest variables are included in this construct by applying an indirect measurement, using the hierarchical component method, which contains the aspect of service quality as a superordinate second-order construct of five independent dimensions, which are tangibles, reliability, responsiveness, assurance and empathy (Wold 1982).

TABLE 4 Operationalisation of the Independent Variables (3)

<i>Indicator^a</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>
Service Quality: Reflective ^b		
Sub-Construct Tangibles: Reflective ^c		
Provision of required knowhow and skills.	4.18	.77
Equipment and facilities.	4.51	.66
Experience with media buying.	4.50	.66
Business relations.	4.26	.77
Accessibility.	4.21	.76
Employees conduct and behavior.	4.28	.72
Opening hours.	4.21	.73
Product selection.	3.99	.78
Sub-Construct Reliability: Reflective ^d		
Deliver service at the right time.	3.83	.90
Deliver service of the right quality.	3.72	.88
Helping when problems occur.	4.09	.81
Sub-Construct Responsiveness: Reflective ^e		
Information about delays in service.	3.93	.89
Ability to provide prompt service.	4.03	.78
Assigning time to help customers.	3.83	.85
Sub-Construct Assurance: Reflective ^f		
Information about the services.	3.83	.87
Trust in company.	4.00	.82
Employees create security.	3.81	.87
Employees treat clients with respect.	4.38	.69
Employees are polite.	4.46	.64
Sub-Construct Empathy: Reflective ^g		
Employees give personal attention.	4.10	.77
Employees understand the client's need.	3.86	.88
Treatment by employees.	4.27	.68

Note: ^aAll items measured on 5-point scales ranging from 1 (*does not apply*) to 5 (*applies*).

^bAVE = 0.50; Cronbach's α = 0.95; composite reliability = 0.96. ^cAVE = 0.53; Cronbach's α = 0.87; composite reliability = 0.90. ^dAVE = 0.75; Cronbach's α = 0.83; composite reliability = 0.90. ^eAVE = 0.75; Cronbach's α = 0.83; composite reliability = 0.90. ^fAVE = 0.64; Cronbach's α = 0.86; composite reliability = 0.90. ^gAVE = 0.78; Cronbach's α = 0.86; composite reliability = 0.91.

Price. Concerning the price advertisers have to calculate when booking advertising via a media agency service, four reflective items have been applied: the organizational option of performing advertising booking in-house or using another agency, the level of rebates reflecting the bargaining power of the media agency, and the level of agency remuneration.

TABLE 5 Operationalisation of the Independent Variables (4)

<i>Indicator</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>
Price: Reflective ^a		
Lower costs vs in-house.	3.98	.98
Lower costs vs competition.	3.41	.88
High rebates.	3.66	.91
Appropriate fee.	3.71	.84

Note: ^aAll items measured on 5-point scales ranging from 1 (*does not apply*) to 5 (*applies*). AVE = 0.64; Cronbach's α = 0.81; composite reliability = 0.88.

Control Variables. In addition to the core elements of the model, several control variables have been included to control for unobserved heterogeneity. These focus on situational factors, such as the advertiser's company size based on the total number of employees, the number of employees working in the advertising unit, the company's total revenue per year, the company's advertising expenditures per year, the number of advertising bookings per year, and the amount of experience with media agencies.

TABLE 6 Operationalisation of the Control Variables

<i>Indicator</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>
Total number of employees. ^a	4.84	1.58
Number of employees working in the advertising unit. ^b	2.08	1.95
Total revenue. ^c	7.63	2.30
Client's advertising expenditures per year. ^d	4.59	1.91
Number of advertising bookings per year. ^e	3.44	1.28
Experience with media agencies. ^g	4.19	.94

Note: ^aMeasured on an 8-point scale ranging from 1 (*1-10*) to 8 (*more than 50.000*). ^bMeasured on a 8-point scale ranging from 1 (*1-5*) to 8 (*more than 250*). ^cMeasured on a 11-point scale ranging from 1 (*less than 100.000 Euros per year*) to 11 (*more than 5 billion Euros per year*). ^dMeasured on a 7-point scale ranging from 1 (*less than 500.000 Euros per year*) to 7 (*more than 50 million Euros per year*). ^eMeasured on a 5-point scale ranging from 1 (*1-10*) to 5 (*more than 500*). ^fMeasured on a 5-point scale ranging from 1 (*never*) to 5 (*permanently*).

Sample

To gather the data, the social business network *Xing* was used for an internet-based search to recruit participants for this study. This method is adequate, since it makes identification of marketing managers employed in advertising departments of companies possible. Relevant target personnel were selected by position by using these keywords: marketing, advertising, media, communication, product management and brand management.

Based on this method, 7215 managers were identified as being suitable to participate. By using this database invitations to participate in an online-questionnaire were sent to the relevant persons between May 2, 2011 and September 16, 2011. 402 interviews were fully completed, which equals a response rate of 5.57 percent

Within this sample, all respondents at least occasionally have contact with a media agency. 20.1 percent of the participants are employed in a company spending a small advertising budget (less than 5 million euros per year), 32.1 percent work for a medium-sized advertiser (5 to 25 million euros per year) and 21.9 percent in a large advertising company (more than 25 million euros per year). 25.9 percent of the respondents refused to answer this question.

The respondents are primarily active as executives concerned with marketing, media advertising, brand management or product management (51.0 percent). 36.1 percent are employed as managers within these units. 12.9 percent did not answer this question.

The main medium used for advertising is online: 94 percent of the respondents spend at least 10 percent of their budget there. The second most used medium is print (90.5 percent), followed by outdoor advertising (62.7 percent), television (57.0 percent) and radio (36.6 percent).

Looking at the overall media mix, print advertising is the most relevant, since 29.9 percent of the respondents spend at least 50 percent there, followed by television, where at least 50 percent of their total advertising budgets is used by 26.4 percent of the respondents.

Results and Discussion

The model presented in Figure 1 was estimated by applying the partial least squares approach. The program Smart PLS was used for calculation (Ringle et al. 2005).

In the footnotes below tables 1, 3, 4 and 5 show the relevant quality criteria (AVE, Cronbach's alphas and composite reliabilities) for the reflective constructs. Based on the common requirements concerning valid measurements, all values exceed the mandatory thresholds (Bagozzi and Yi 1988; Chin 1998; Lance et al. 2006; Nunnally 1978; Hair et al. 1998). The data were also tested for discriminant validity, which cannot be ascertained, since all AVEs of the latent variables show higher values than the squared correlation of their manifest variables with another factor (Fornell and Larcker 1981). For a possible non-response bias it was tested by randomly splitting the data set into three parts and comparing the homogeneity of the values by applying t-tests (Armstrong and Overton 1977). By using this method, there are no statistically significant differences regarding the response behaviour.

Since all of the manifest variables concerning product, price and service quality are significant, all manifest variables have been included in the final model. Since the control variables (number of employees, number of employees in advertising, total revenue, advertising expenditures per year, advertising bookings per year and experience with media agencies) are not significant, these variables have been excluded from the final model. As an effect, unobserved heterogeneity cannot be ascertained.

Based on the final modelling approach, the results of the general analysis are presented in Table 7 and Figure 2. In addition, the single-item loadings and weights of the reflective constructs are shown in Appendices 1 and 2.

The model explains 58.7% (R^2) of the variance in the dependent construct, which is defined as customer satisfaction.

An overall view of the model outcome displays the relevance of the three key constructs of the model: All three independent constructs – product, service quality and price – are significant, and score high values. Within that perspective, satisfaction with the product portfolio is the most relevant factor leading to customer satisfaction, scoring a factor loading of 0.40. The second most important construct is service quality, which is significant with a value of 0.36. Surprisingly, price level is the least important facet of this model, with a factor loading of 0.10. Especially since the market of media agency services is often characterized as strongly cost-driven and media agencies are regarded as

being intermediaries with the aim of lowering absolute costs, it is remarkable that the aspect of lower cost is even less important than other quality criteria, such as service and product quality.

This result indicates that it might be even more relevant for advertisers to use media agency services, with the priority objective of compensating for their own deficits in resources and abilities in media advertising. In this context, it might be even more relevant for advertisers to aim for the best product quality and to employ service providers that are able to understand their individual needs and integrate the customer's perspective.

TABLE 7 Regression Results

<i>Construct</i>	<i>f</i> ²	<i>Endogenous Constructs (effect size)</i>		
		<i>Product Portfolio</i>	<i>Customer Satisfaction</i>	<i>Customer Loyalty</i>
Product Portfolio	0.17		0.40*** (7.20)	
Media Buying	0.00	0.03 (0.41)		
Media Planning	0.00	-0.01 (0.17)		
Mediation and Processing	0.00	0.04 (0.67)		
Media Consulting	0.05	0.26*** (3.74)		
Media Research	0.01	0.11** (1.68)		
New Media	0.01	0.08* (1.37)		
International Support	0.00	0.04 (0.74)		
Direct Marketing	0.00	-0.07 (1.17)		
Public Relations	0.00	0.04 (0.57)		
Event Marketing	0.01	-0.12** (2.09)		
Sponsorship/Special Ads	0.02	0.14*** (2.44)		
Product Placement	0.00	0.04 (0.68)		
In-Game Advertising	0.00	-0.04 (0.68)		
Creative Services	0.00	-0.02 (0.35)		
Geo-/Micro-Marketing	0.00	0.02 (0.49)		
Viral Marketing	0.00	0.01 (0.12)		
Customer Relationship Management	0.00	0.04 (0.82)		
Service Quality	0.13		0.36*** (6.28)	
Price	0.02		0.10** (2.40)	
Customer Satisfaction				0.77*** (26.44)
R²		0.25	0.59	0.60

Note: *p < 0.1, **p < 0.05, ***p < 0.01; t values in parentheses

Addressing the core questions of this study—“Does the diversification of media agency services lead to higher customer satisfaction?” and “Which additional service offers are decisive for media agencies to increasing success?”—it can be stated that only slight increases in these factors significantly increase satisfaction with the overall product portfolio and, as a result, the aspects of customer satisfaction and customer loyalty.

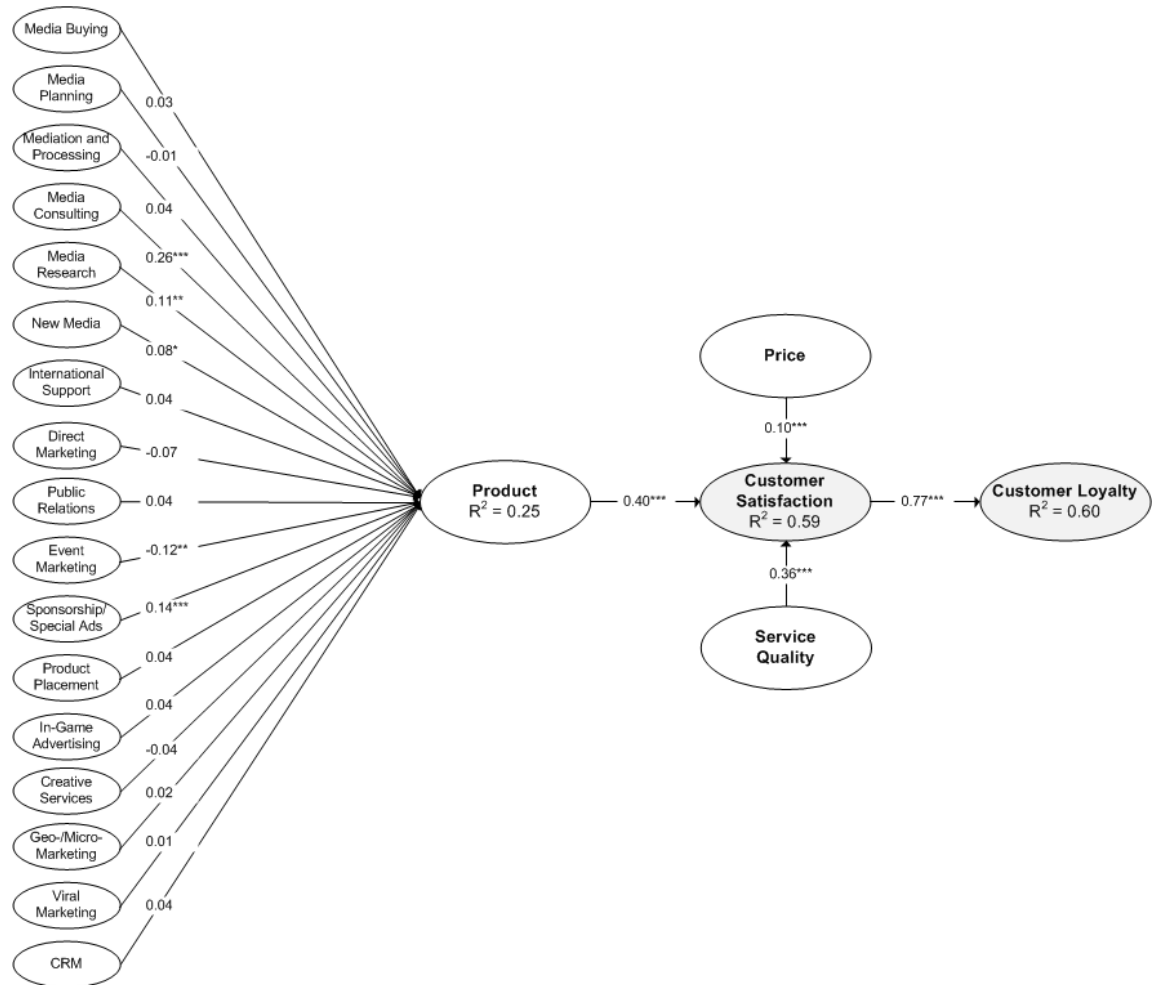
Three of the 14 additional services studied, which are offered in addition to the core services, have a positive significant effect on the increase of the following constructs. These services are media consulting (path coefficient: 0.26), media research (path coefficient: 0.11) as well as sponsorship and special advertising formats (path coefficient: 0.14). Based on the present data, this means that increasing efforts in these services leads to a higher degree of fulfillment of customer demands.

Regarding all other services, only a few other statistically significant variables can be identified. Nevertheless, this leads to relevant implications concerning the chance of success of media agency services. First of all, variance of constructs concerning the core services of media planning, media buying, mediation and processing does not lead to a significant impact on the perception of product quality. This fact can be explained by high average means and low standard deviations within these manifest variables (see table 2). Briefly put, most of the media agencies studied already offer high degrees of fulfillment of their core services, which basically meets their customers' demands and expectations. This is why a further increase of activities in these services does not lead to even greater success.

Furthermore, event marketing services have been identified as having a negative effect on satisfaction with the product portfolio, which leads to the conclusion that strengthening efforts in that field does not lead to better fulfillment of customer demands. This finding could be explained by the fact that this service can be regarded as the one which is furthest away from the core services that media agencies traditionally offer, since this service is not connected to classical media advertising but is focused on other forms of advertising, which require other forms of specific knowledge and competence. Efforts in this service might not be regarded as a core competence of media agencies.

Regarding the dependent variables of customer satisfaction and customer loyalty, a highly positive and significant relationship can be stated (0.77). Based on that result, it can be concluded that it is highly probable that satisfied customers will be long-term customers. This finding is supported by established research on that topic (Fornell et al. 1996; Johnson et al. 2001). Figure 2 displays the final results.

FIG. 2 Estimation Results



Note: *p < 0.1, **p < 0.05, ***p < 0.01

Conclusion

Media agencies are diversifying their service portfolios. From their beginnings as specialized intermediaries offering media planning, media buying and processing, these actors now provide their customers with services which are not closely related to their core services. Media agencies are ever more often entering other stages of the value chain or new markets that have initially been filled by other specialized service firms, such as creative agencies, public relations agencies or below-the-line marketing agencies.

But is this the best way for media agencies to grow and to increase success? Does the further development of new services lead to greater success, or should media agencies instead follow a market penetration strategy by forcing price competition or improving service quality?

This study has aimed at these questions by developing a structural equation model based on service management approaches and surveying 402 marketing managers in Germany about their demands with regard to the service portfolio of media agencies.

In summary, only a few additional services significantly increase satisfaction with the product portfolio and, as a result, customer satisfaction and customer loyalty. These services are media consulting, media research, as well as the implementation of sponsorship and special advertising formats.

It is notable that clients obviously have demand for reliable consulting regarding their advertising activities, to overcome their deficits in resources and abilities in these aspects. As a result, advertisers have demand for reliable support for the knowledge-intensive activities in media advertising, grounded in data about market structures and advertising effectiveness. Based on that, these offers, as well as the overall construct of service quality, have the most decisive influences on increasing customer satisfaction. In addition, sponsorship and special advertising formats are demanded since this aspect might display a service offer which can be defined as being closely connected to the core competences regarding media planning and buying, but in this case, special knowledge regarding creative implementation of media advertising is delivered.

Since the media agency business is often defined as extremely cost-driven, it is surprising that price is the construct with the least direct influence on customer satisfaction, compared with the aspects of service quality and satisfaction with the product portfolio. This finding is consistent with other studies, which have found interpersonal aspects of service quality to have the strongest influence on customer satisfaction and loyalty (e.g. Johnson et al. 2001).

Based on these findings, this study deduces several managerial implications. Although it might be suitable and desirable for media agencies in individual cases to offer new services which are not closely related to their core competences, an overall implication is that these intermediaries should focus on their competences concerning their core service-related activities, as well as improving individual support in terms of service quality. The finding that additional services which are closely related to that core product do more often lead to higher customer satisfaction can be supported by other studies on product development in the media branch (Wiedmann et al. 2006). From that point of view, performing market penetration strategies rather than developing new products or entering new markets might be the most suitable strategy for media agencies.

The limitations of this study are the set of respondents and the geographic market studied. Despite the fact that the possibility of a non-response bias due to the data collection via a social network and the focus on marketing managers cannot be completely excluded, this study includes an adequate number of advertisers in the German market in small, medium and large companies and only low observable variations in the data set.

Furthermore, since market structures, service offers and price sensitivity might differ from market to market, predictions of the possible impacts of independent variables cannot be unequivocally made for other countries.

Still, client demands might differ. Since this study is evaluating possible strategies of media agencies from an overall perspective, it might be favourably for some media agencies to offer several additional services, for example to retain customers with special offers by since economies of scope lead to minimising costs. Due to these points, further research should focus on the differentiation of small and large agencies to identify different customer demands as well as the motivation for offering different kinds of additional services.

Despite these limitations, the present study is focussing on the key success factors which positively stimulate customer satisfaction in existing client-agency relationships. To conclude, it was demonstrated that covering the largest possible spectrum of services in advertising measures might not be the best strategy for service firms that wish to grow. Furthermore, offering a solid base of sound knowledge in core services, supplying customers with detailed information, convincing know-how and skills, and personal attention are identified as being the central sources of satisfaction with media agency service.

References

- Achrol RS, Stern LW (1988) Environmental Determinants of Decision-Making Uncertainty in Marketing Channels. *Journal of Marketing Research* 25: 36-50
- Armstrong JS, Overton TS (1977) Estimating Nonresponse Bias in Mail Surveys. *Journal of Marketing Research* 14: 396-402
- Ansoff HI (1965) *Corporate Strategy*. 1st ed., McGraw-Hill Inc., New York
- Bagozzi RP, Yi Y (1988) On the Evaluation of Structural Equation Models. *Journal of the Academy of Marketing Science* 16: 74-94
- Baron C (2009) Interview on 9.9.2009. <http://www.horizont.net/aktuell/agenturen/pages/protected/show.php?id=87073&page=2¶ms=>. Accessed 15 November 2011
- Bogart L (2000) Buying Services and the Media Marketplace. *Journal of Advertising Research* 40: 37-41
- Brierley S (2002) *The Advertising Handbook*. 2nd ed., Routledge Chapman & Hall, London
- Bulearca M, Bulearca S (2009) Is Media Planning the Driver or the End-Product of Promotional Strategy. *Global Business and Management Research: An International Journal* 2: 105-16
- Chin WW (1998) The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling. In: Marcoulides GA (Ed.) *Modern Methods for Business Research*. Psychology Press, Mahwah, 295-358
- Davies M, Dayananda P (2006) Developing a model of tolerance in client-agency relationships in advertising. *International Journal of Advertising* 25: 381-407
- Ducoffe RH, Sandler D, Secunda E (1996) A Survey of Senior Agency, Advertiser, and Media Executives on the Future of Advertising. *Journal of Current Issues & Research in Advertising* 18: 1-19
- European Commission (2005) Case No COMP/M.3579-WPP/GREY. http://ec.europa.eu/competition/mergers/cases/decisions/m3579_20050124_0310_en.pdf. Accessed 3 March 2010
- Farella S (2010): Interview on 27.9.2010. *Advertising Age* 81: 11

- Fornell C, Bookstein FL (1982) Two structural equation models: LISREL and PLS applied to consumer exit-voice theory. *Journal of Marketing Research* 19: 440-52
- Fornell C, Johnson MD, Anderson EW, Cha J, Bryant BE (1996) The American Customer Satisfaction Index: Nature, Purpose, and Findings. *Journal of Marketing* 60: 7-18
- Fornell C, Larcker DF (1981) Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research* 18: 39-50
- Fornell C, Cha J (1994) Partial Least Squares. In: Bagozzi RP (Ed.) *Advanced methods of marketing research*. John Wiley & Sons, Cambridge, 52-78
- Grant RM (1991) The Resource-based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review* 33: 114-35
- Hair JF, Anderson RE, Tatham RL, Black WC (1998) *Multivariate data analysis*, 5th ed. Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ
- Henard DH, Szymanski DM (2001) Why Some New Products Are More Successful Than Others. *Journal of Marketing Research* 38: 362-375
- Heskett JL, Jones TO, Loveman GW, Sasser WE, Schlesinger LA (1994) Putting the Service-Profit Chain to Work. *Harvard Business Review* 86: 164-174
- Horsky S (2006) The Changing Architecture of Advertising Agencies. *Marketing Science* 25: 367-83
- Hsu SH, Chen W-H, Hsueh J-T (2007) Application of customer satisfaction study to derive customer knowledge. *Total Quality Management & Business Excellence* 17: 439-54
- Jacobs B (1991) Trends in media buying and selling in Europe and the effect on the advertising agency business. *International Journal of Advertising* 10: 283-91
- Johnson MD, Gustafsson A, Andreassen TW, Lervik L, Cha J (2001): The Evolution and Future of National Customer Satisfaction Index Models. *Journal of Economic Psychology* 22: 217-45
- Jung J (2004) Acquisitions or joint ventures: Foreign market entry strategy of U.S. advertising agencies. *Journal of Media Economics* 17: 35-50
- Kluge M (2009) Interview on 9.9.2009, <http://www.horizont.net/aktuell/agenturen/pages/protected/show.php?id=87073&page=5¶ms=>. Accessed 15 November 2011

- Lance CE, Butts MM, Michels LC (2006) The Sources of Four Commonly Reported Cutoff Criteria. What Did They Really Say? *Organizational Research Methods* 9: 202-20
- Litterscheidt W (2009) Interview on 9.9.2009, <http://www.horizont.net/aktuell/agenturen/pages/protected/show.php?id=87073&page=4¶ms=>. Accessed 15 November 2011
- Nielsen Media Research (2011) Aktueller Werbetrend: Medienentwicklung Above-the-line. www.nielsen-media.de/pages/datagrid.aspx?datagridName=datagrid001. Accessed 20 October 2011
- Nunnally JC (1978) *Psychometric theory*, 2nd ed., McGraw-Hill, New York
- O'Guinn TC, Allen CT, Semenik RJ (2009) *Advertising and integrated brand promotion*, 3rd ed., South-Western College Pub, Mason
- Parasuraman A, Berry LL, Zeithaml VA (1994) Reassessment of Expectations as a Comparison Standard in Measuring Service Quality: Implications for Further Research. *Journal of Marketing* 58: 111-24
- Parasuraman, A, Berry LL, Zeithaml VA (1991) Refinement and reassessment of the SERVQUAL scale. *Journal of Retailing* 67: 420-50
- Parasuraman A, Zeithaml VA, Berry LL (1988) SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing* 64: 41-50
- Parasuraman A, Zeithaml VA, Berry LL (1985) A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing* 49: 41-50
- Prüsse N (2009) Interview on 9.9.2009. <http://www.horizont.net/aktuell/agenturen/pages/protected/show.php?id=87073&page=8¶ms=>. Accessed 15 November 2011
- RECMA (2010) RECMA Report. Germany Overall Activity Billings 2009, Paris
- Sánchez-Tabernero A (2006) Issues in Media Globalization. In: Albarran AB, Chan-Olmsted SM. (Eds.) *Handbook of media management and economics*. Lawrence Erlbaum Assoc Inc, New York, 463-492
- Saurina C, Coenders G (2002) Predicting Overall Service Quality. A Structural Equation Modelling Approach. Working Paper, University of Girona, Girona

- Schulz T (2009) Interview on 9.9.2009.
<http://www.horizont.net/aktuell/agenturen/pages/protected/show.php?id=87073&page=9¶ms=>. Accessed 15 November 2011.
- Schmalzl C (2009) Interview on 9.9.2009.
<http://www.horizont.net/aktuell/agenturen/pages/protected/show.php?id=87073&page=10¶ms=> Accessed 15 November 2011
- Shane E (1999) *Selling Electronic Media*, 1st ed., Focal Press, Boston.
- Steffens J-U (2009) Interview on 9.9.2009,
<http://www.horizont.net/aktuell/agenturen/pages/protected/show.php?id=87073&page=7¶ms=>. Accessed 15 November 2011
- Tax, SS, Stuart I (1997) Designing and Implementing New Services: The Challenges of Integrating Service Systems. *Journal of Retailing* 73: 105-34.
- Turk PB, Katz H (1992) Making Headlines: An Overview of Key Happenings in Media Planning, Buying, and Research from 1985-1991. *Journal of Current Issues & Research in Advertising* 14: 19-34
- von Rimscha B, Rademacher P (2008) The Actor Set-Up of TV Advertising. A New Process for Hybrid Formats. *Studies in Communication Sciences* 8: 75-93
- Warner C (2009) Media Selling: Assumptions, Approaches and Types of Selling. In: Warner, C. (Ed.) *Media Selling: Television, Print, Internet, Radio*. John Wiley & Sons, Malden, 13-41
- Wiedmann K-P, Hennigs J, Tilleke R (2006) Die Wirkung von Zusatzleistungen auf Kundenzufriedenheit und Kundenbindung im Verlagsmarketing. *der markt* 45: 39-50
- Wold H (1982) Soft Modeling: The Basic Design and Some Extensions. In: Jöreskog KG, Wold H (Eds.) *Systems under indirect Observation: Causality, Structure, Prediction*. Elsevier Science Ltd, Amsterdam, 1-54
- Zeithaml VA, Bitner MJ, Gremler DD (2009) *Services marketing. Integrating customer focus across the firm*. 1st ed., Mcgraw Hill, Boston

Appendix

APPENDIX 1 Item Loadings of Reflective Multi Item Constructs

(Customer satisfaction and customer loyalty)

<i>Construct</i>	<i>Item</i>	<i>Loading</i>	<i>t Value</i>	<i>Significance</i>
Customer Satisfaction ^a	Overall satisfaction	0.92	112.70	0.00
	Expectation	0.86	30.32	0.00
	Ideal	0.92	100.87	0.00
Customer Loyalty ^a	Speaking favorably	0.92	91.47	0.00
	Recommendation	0.92	64.99	0.00
	Likelihood of switching	0.63	13.71	0.00

Note: significance group level changes if * $p < 0.1$, ** $p < 0.05$, *** $p < 0.01$

^aReflective construct.

APPENDIX 2 Item Loadings of Reflective Multi Item Constructs
(Service quality and price)

<i>Construct</i>	<i>Item</i>	<i>Loading</i>	<i>t Value</i>	<i>Signifi- cance</i>
Service Quality ^a				
Sub-Construct: Tangibles ^a	Knowhow and skills.	0.74	31.38	0.00
	Equipment and facilities.	0.65	16.52	0.00
	Experience.	0.75	27.28	0.00
	Business relations.	0.67	16.67	0.00
	Accessibility.	0.70	23.12	0.00
	Conduct and behavior.	0.78	33.93	0.00
	Opening hours.	0.78	36.53	0.00
	Product selection.	0.76	36.19	0.00
Sub-Construct Reliability ^a	Time.	0.87	55.51	0.00
	Quality.	0.91	95.03	0.00
	Assistance.	0.82	45.01	0.00
Sub-Construct Responsiveness ^a	Information about delays.	0.85	37.07	0.00
	Prompt service.	0.91	98.11	0.00
	Time to help.	0.84	45.34	0.00
Sub-Construct Assurance ^a	Information about services.	0.75	26.98	0.00
	Trust.	0.82	41.02	0.00
	Security.	0.83	38.30	0.00
	Respect.	0.83	45.64	0.00
	Politeness.	0.77	32.70	0.00
Sub-Construct Empathy ^a	Personal attention.	0.89	61.63	0.00
	Understanding.	0.87	68.33	0.00
	Treatment.	0.89	80.76	0.00
Price ^a	Costs vs in-house.	0.79	23.56	0.00
	Costs vs competition.	0.78	28.69	0.00
	Rebates.	0.86	39.34	0.00
	Appropriate fee.	0.78	26.21	0.00

Note: significance group level changes if *p < 0.1, **p < 0.05, ***p < 0.01

^aReflective construct.

IV. Market Entry Strategies of Media Agencies

Ingo Knuth

Im Begutachtungsprozess bei: Journal of Global Marketing

ABSTRACT

International communication campaigns of advertisers cause pressure on service firms that are charged with implementing those activities. In this context, the scientific literature has focused on classical advertising agencies, but specialists, such as media agencies, which perform media planning and buying have not yet been thoroughly analyzed.

This article explores internationalization strategies of media agencies by applying an expert survey. The study reveals that the internationalization process started comparatively late in the 1990s, and focuses on the strategy of utilizing wholly-owned subsidiaries. In comparison to “full-service” agencies, media agencies need to provide control mechanisms required for media planning and buying.

INTRODUCTION

The process of internationalization in the advertising business has been attracting increasing attention in practice and scientific research (Jacob, 1991; Duncan & Ramaprasad, 1995; Jung, 2004; Erramilli & Rao, 1993; Grein & Gould, 1996; Huang et al., 2008; Leslie, 1995; Magnusson et al., 2009; Wilke, 1999).

In this context, first, the major focus of the analyses is on market strategies of advertisers with regard to standardization or localization of international communication programs (Barker, 1993; Duncan & Ramaprasad, 1995; Grein & Gould, 1996; Cervellon & Dubé, 2000; Melewar et al., 2000; Karande et al., 2006; Kalliny & Ghanem, 2009). Second, different studies also include changes in market environment. Here, the main emphasis is placed on analyses of market entry strategies of service firms, such as advertising agencies (Shao, 1991; Cheung & Leung, 2007; Erramilli & Rao, 1993; Grein & Gould, 1996; Huang et al., 2008; West, 1988; Jung, 2004; Leslie, 1995; Magnusson, et al. 2009; Wilke, 1999).

Considering existing studies, analyses regarding these processes of internationalization have only been made of advertising agencies (Duncan & Ramaprasad, 1995; Huang et al., 2008; Jung, 2004; Leslie, 1995; Magnusson et al., 2009; Walters et al., 2008). At the same time, however, the structures of processes and players in advertising markets are much more complex: Several autonomous service companies perform diverse support functions on behalf of advertising clients, such as advertising creation, media planning, media buying or media research (Sánchez-Tabernero, 2006; Bulearca, 2009; O'Guinn et al., 2009).

In this context, media agencies in particular occupy strong positions in advertising markets. Thus, the 13 media agencies with the highest gross income worldwide are active in 50 different countries on average and achieve sales of 252.2 billion dollars, which equals 56 percent of worldwide advertising expenditures (Zenith Optimedia, 2011a; RECMA, 2011). The importance of this group of companies has not yet been thoroughly reflected in academic studies concerning internationalization strategies in the advertising industry.

This particular viewpoint is relevant, since the service firms in the advertising business differ in their requirements as well as their range of services. While the business activities of traditional advertising agencies are specifically targeted at creative conceptualization and implementation of advertising campaigns, the services of media agencies focus more on the allocation of advertising budgets (Sánchez-Tabernero, 2006; Surmanek, 2003; Jacob, 1991). This activity can be less culture-bound and requires a higher level of standardization of processes, which might lead to different forms of internationalization strategies.

Beside the demands of advertising clients concerning international advertising campaigns, media agencies are being exposed to fundamental changes in their competitive environment. Since the intensity of competition in their home markets is increasing, media agencies have to utilize strategies which enable them to gain access to other levels in the value-added chain, or to other markets (Saal, 2009; Hegner, 2007; Ducoffe, 1996; O'Guinn et al., 2009). In this context, the market development strategy, in terms of internationalization of existing services, is one of the key strategic options for the growth of media agencies (Ansoff, 1965).

With the background of the lack of research described above, and the high practical relevance of the object of investigation, this article raises the questions of which

strategies media agencies utilize to extend their business activities to foreign markets, and if these strategies actually differ from those of other actors in the advertising industry.

To answer these questions, first, the conceptual framework concerning market entry strategies, the key assumptions regarding the strategies currently being pursued, and the method applied for data collection are explained. Then, the timing strategies and regional and company-specific differences of the market entries so identified are discussed.

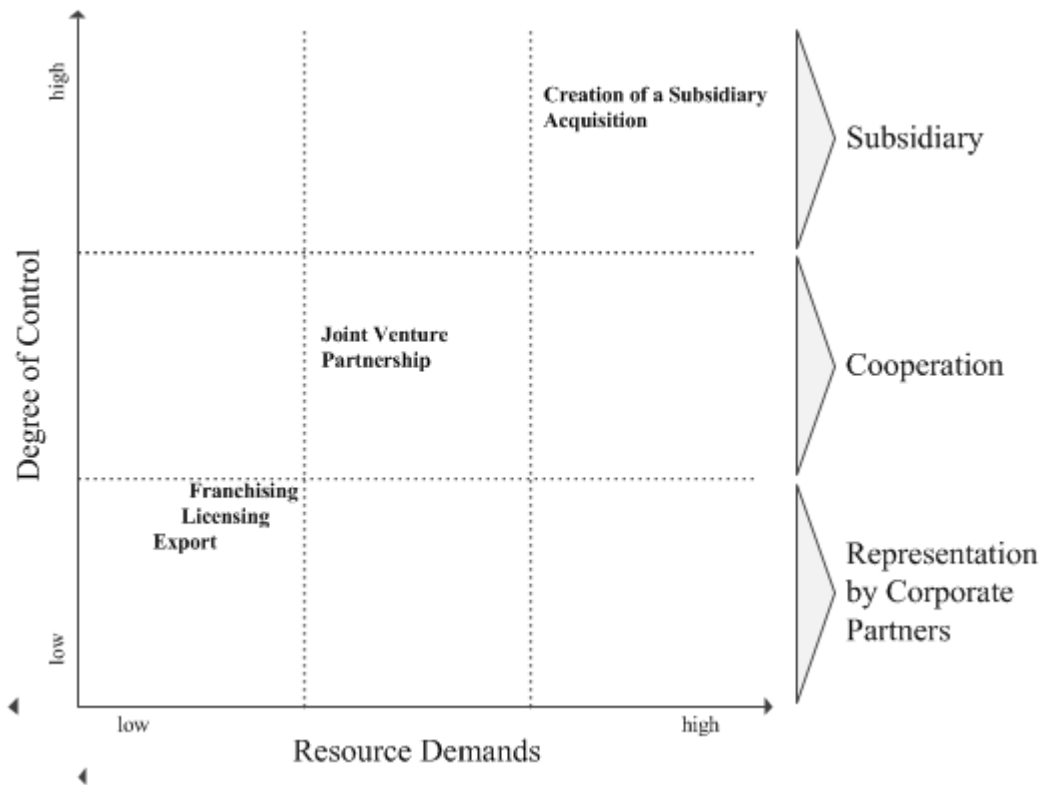
CONCEPTUAL FRAMEWORK AND HYPOTHESES

The conceptual framework which underlies this study utilizes research categories concerning the institutional design of market entry modes as one aspect of internationalization strategies performed by companies. This research design has already been applied to studies in media management research and accordingly is transferable to the present analysis (Sjurts & Strube, 2010; Sjurts, 2004).

This concept includes three possible strategic configurations: First, there is the opportunity to be represented by existing corporate partners in the areas of export, licensing or franchising. Second, a cooperation strategy can be chosen, using joint ventures or strategic participation with partner companies. The third option is implementing a wholly-owned subsidiary, by performing acquisitions or establishing foreign branches (Gerber & Meißner, 1980; Müller-Stewens & Lechner, 2002; Sjurts & Strube, 2010).

The criteria and results following from these forms of market entry strategies include the degree of ability to take advantage of managerial opportunities and apply control mechanisms, as well as the amount of resources required to accomplish a successful market entry. An overview of the strategic options is given in Figure 1.

Figure 1
Classification of Market Entry Modes



Sources: Müller-Stewens & Lechner, 2002; Sjurts & Strube, 2010.

Regarding the existing strategic options for market entry, the choice of internationalization process can be described as a reaction of firms to existing environmental conditions. In this case, the method of market entry is especially determined by knowledge about the particular market (Johanson & Vahlne, 1990). Consequently, it can be assumed that firms successively tap into new markets which are characterized by increasing physical distance, and are influenced by the factors of language, culture and political system (Johanson & Vahlne, 1990). Accordingly, firms will first start their international activities in markets that are regionally, culturally and politically similar to their own, which are characterized by lower environmental uncertainty (Johanson & Vahlne, 1990). Based on these considerations, hypothesis 1 arises:

H 1: Media agencies start their international activities in markets which are characterized by short physical distance from their home market.

Concerning the mode of market entry, it is further assumed that the choice is influenced by the requirements for management and control of the foreign enterprise (Magnusson et al., 2009; Chandra et al., 2002; Müller-Stewens & Lechner, 2002; Sjurts & Strube, 2010). This aspect relates to the necessity for creative performance, which must be

provided by the company. As a result, it is assumed that strictly formalized control mechanisms might have a negative influence on creativity (Deming, 1986; Arad et al., 1997; Cummings & Oldham, 1997; Mumford et al., 1997). Since the service spectrum of media agencies is better adapted to business parameters, such as the reach of advertising media and cost per thousand contacts, and less oriented toward creativity than traditional advertising agencies, it will be assumed that comparatively stronger or more frequent control mechanisms and structures are needed (Bulearca, 2009; von Rimscha & Rademacher, 2008; Koschnick, 2003; Surmanek, 2003).

H 2: In comparison to advertising agencies, media agencies tend to implement market entry modes which support higher degrees of managerial authority and control.

In addition, the access to market knowledge of the respective target country can be regarded as a decisive factor in the choice of the market entry mode. This aspect seems to be important particularly for goods characterized by a high degree of adherence to culture, such as media products (Lingenfelder & Loevenich, 2005; Sjurts & Strube, 2010). For instance, for media companies or creative advertising agencies, it might be important to achieve access to external resources. For this purpose, the modes of acquisition and cooperation seem to be adequate for performing foreign market entry. In contrast, for media agencies this aspect might be less relevant, since their criteria for tracking and decision-making more fully utilize quantitative business ratios, such as performance data of advertising media, which are easier to measure in advertising markets than national characteristics regarding individual media preference, expectations of recipients, customs and traditions (Bulearca, 2009; Koschnick, 2003; Horsky, 2006; Kalliny & Ghanem, 2009).

H 3: Due to their existing commercial relationships and less cultural bounding, media agencies have less need to choose market entry modes which enable gaining access to local market resources.

According to Johanson and Vahlne (1990), the intensity of the institutional arrangement and, as a result, the use of financial resources increases in causal dependence on the increase in market knowledge about the relevant market. Since firms may be risk-averse, they first start with low investments and later increase their activities (Johanson & Vahlne, 1990). Based on this assumption, hypothesis four results:

H 4: Media agencies choose gradually increasing intensity of market entry and change to more capital-intensive arrangements over time.

RESEARCH PROCEDURE

To analyze the process of internationalization of media agencies, a questionnaire was developed, which includes the strategic options for market entry displayed in Figure 1. As a basis for this, an online search on the Web sites of the 13 largest media agencies displayed in Table 1 was implemented to integrate the market presence of these companies into the questionnaire. In addition, the options of market entry mode and dates of market entry and exit were included.

Table 1
Home Markets, Gross Profit and Market Shares of the Largest Media Agencies

Rank	Media Network	Headquarter (Home Market)	Turnover 2009 (Bill. USD)	Market Share %	Number of Countries
1	Starcom MediaVest	USA	31.1	12,3%	55
2	OMD	USA	30.2	12,0%	58
3	Zenith Optimedia	Great Britain	28.4	11,2%	52
4	Mindshare	Great Britain	27.7	11,0%	55
5	Mediacom	USA	24.9	9,9%	54
6	Carat	Great Britain	24.5	9,7%	56
7	MEC	Great Britain	23.8	9,4%	58
8	Universal McCann	USA	16.8	6,7%	57
9	MPG	Spain	14.8	5,9%	50
10	Initiative Media	USA	12.4	4,9%	47
11	PHD	Great Britain	8.1	3,2%	48
12	Vizeum	Great Britain	5.3	2,1%	33
13	Maxus	USA	4.5	1,8%	31
Total			252.4	100%	

Sources: RECMA, 2011; Carat International, 2011; Initiative Media, 2011; Mindshare Media Worldwide, 2011; MPG, 2011; OMD Germany, 2011; PHD Worldwide, 2011; Starcom Worldwide, 2011; Universal McCann, 2011; Vizeum Global Management, 2011; WPP, 2011a; WPP, 2011b; WPP, 2011c; WPP, 2011d; Zenith Optimedia, 2011b.

To gather the data, employees in headquarters responsible for business strategy were contacted. If detailed information about the market presences was not available there, the respective foreign subsidiaries were contacted. All in all, nine of the 13 companies selected participated in this survey. In 73 percent of the market entries mentioned, usable information about the market entry mode and date was given. In all, the analysis uses a database of 461 market entries. In 13 cases, no date of market entry was stated.

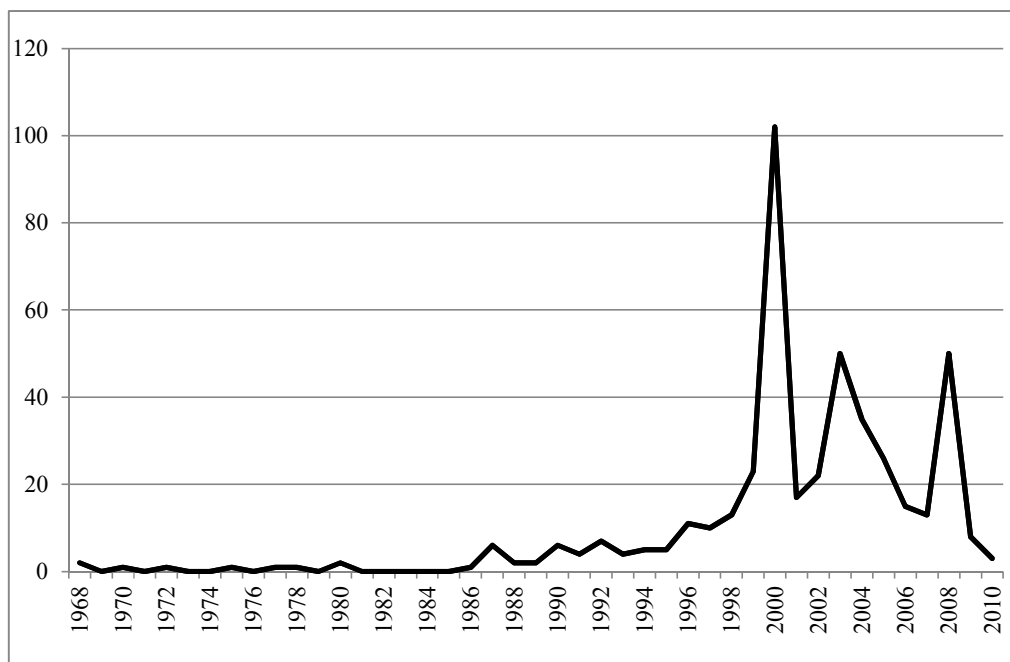
RESULTS

Timing Strategies and Physical Distance

Analysis of the absolute number of market entries, displayed in Figure 2, shows that the internationalization of media agency services started at the end of the 1960s. As only one to two market entries per year are seen in the 1960s and 1970s, the internationalization process of media agencies started at a very low level. The first market entry was in 1968. The rate of market entry first increased sharply in the 1980s. In this context, it must be noted that the process of internationalization of media agency services has gained considerable importance only since the 1990s. Thus, 94.6 percent of all market entries have occurred since 1990.

The highest rate of entry was reached in 2000. Then, 102 market entries were described by the respondents. In this context, it has to be noted that this high rate can be explained by the high activity of the company Starcom MediaVest, which had 82 market entries that year. 75 percent of the entries of all companies have occurred since 2000. From 2001 on, the number has remained at a lower and more constant level. Thus, between 2001 and 2008, on average 26 market entries per year are seen. Only since the year 2009 has a significant decline in market entries been recorded.

Figure 2
Number of Market Entries Over Time



A detailed analysis of the regional locations of market entries shows that the centers of activity in the 1960s, 1970s and 1980s predominantly lie in Europe and North America. Only since the 1990s have markets in Asia and South America also been sporadically developed. Since the end of 2000, heightened activity is also reported for the countries of the Near and Middle East, Africa and Oceania.

In this context, concerning the aspect of physical distance, it has to be mentioned that the origin of most media agencies lies in Great Britain and the United States. These agencies have first developed nearby markets, as well as those with similar political and economic structures in Europe and North America.

This general finding can mainly be confirmed by a closer consideration of the respective media agencies. Thus, the first observed market entry in the year 1968 was implemented by the British media agency Carat, which expanded its presence to the French market. Also, the American company Mediacom implemented the first step into the neighboring country of Canada. A similar observation can be made for the Spanish agency MPG, which first focused on the French market. Only in the case of the Mindshare agency (home market Great Britain) were its international activities directly expanded into Asian markets in China, Indonesia, Malaysia and Singapore, after its first international market entry in 1998. The second exception is the case of Starcom MediaVest, which began its international activities in 2000.

All in all, the data available shows that most media agencies started their international activities first in European and Northern American markets, which are characterized by a short physical distance.

Based on this finding, hypothesis 1 can be confirmed.

Table 2
Market Entries with Year and Continent

	Europe	North America	South America	Asia / Oceania	Near and Middle East / Africa	N	%	N	%
1968	1	0	0	0	0	1	0.2%	2	0.4%
1969	0	1	0	0	0	1	0.2%		
1970	0	0	0	0	1	1	0.2%	6	1.3%
1971	0	0	0	0	0	0	0.0%		
1972	1	0	0	0	0	1	0.2%		
1973	0	0	0	0	0	0	0.0%		
1974	0	0	0	0	0	0	0.0%		
1975	1	0	0	1	0	2	0.4%		
1976	0	0	0	0	0	0	0.0%		
1977	1	0	0	0	0	1	0.2%		
1978	1	0	0	0	0	1	0.2%		
1979	0	0	0	0	0	0	0.0%		
1980	2	0	0	0	0	2	0.4%	13	2.9%
1981	0	0	0	0	0	0	0.0%		
1982	0	0	0	0	0	0	0.0%		
1983	0	0	0	0	0	0	0.0%		
1984	0	0	0	0	0	0	0.0%		
1985	0	0	0	0	0	0	0.0%		
1986	1	0	0	0	0	1	0.2%		
1987	6	0	0	0	0	6	1.3%		
1988	2	0	0	0	0	2	0.4%		
1989	2	0	0	0	0	2	0.4%		
1990	5	0	0	1	0	6	1.3%	87	19.4%
1991	4	0	0	0	0	4	0.9%		
1992	7	0	0	0	0	7	1.6%		
1993	4	0	0	0	0	4	0.9%		
1994	2	1	1	1	0	5	1.1%		
1995	4	0	0	1	0	5	1.1%		
1996	7	1	2	1	0	11	2.5%		
1997	9	0	1	0	0	10	2.2%		
1998	2	1	6	4	0	13	2.9%		
1999	15	1	0	4	2	22	4.9%		
2000	38	5	21	21	17	102	22.8%	337	75.2%
2001	5	0	9	0	3	17	3.8%		
2002	11	0	6	4	1	22	4.9%		
2003	13	0	13	7	17	50	11.2%		
2004	20	2	2	3	8	35	7.8%		
2005	2	0	2	6	15	25	5.6%		
2006	6	1	0	5	3	15	3.3%		
2007	5	1	0	7	0	13	2.9%		
2008	23	0	1	10	16	50	11.2%		
2009	1	0	0	6	1	8	1.8%		
2010	1	0	1	0	1	3	0.7%	3	0.7%
Total	202	14	65	82	85	448	100%	448	100%

Market Entry Modes

Regarding the modes of market entry, the analysis comes to the conclusion that the dominant market entry strategy of media agencies is the option of wholly owned subsidiaries, which was applied in 68 percent of the cases (see Table 3). In addition, in 23 percent of the market entries, a cooperation strategy was used. The options of acquisition (6%), licensing (2%) and franchising (1%) play only tangential roles within the international strategies of media agencies. The market entry mode of export was not specified by any company, and in four cases no answer was given.

While the market leader, Starcom MediaVest, has only implemented the strategy of wholly-owned subsidiaries, all other agencies have followed mixed strategies, which have still primarily used wholly-owned subsidiaries as the primary market entry mode. Only the cases of Mediacom, Carat, MPG and Initiative Media display a more balanced distribution, with increased use of the strategies of cooperation and acquisition.

In sum, one has to conclude that concerning the choice of the method of internationalization, media agencies predominantly (in 74 percent of the cases) chose the more capital-intensive forms of wholly-owned subsidiaries and acquisitions, which enable the provision of higher degrees of monitoring and control.

Based on this finding, hypothesis 2 can be confirmed.

The potential for access to external resources based on the form of market entry is only partly used. The market entry modes which are best-suited to achieving that aim, acquisition and cooperation, were used in only 29 percent of the cases. Based on this finding, a central distinguishing factor regarding market entry strategies, in contrast to the internationalization strategies of other intermediaries in the advertising business such as classical advertising agencies, can be identified. For these companies, other market entry strategies that enable implementing higher degrees of knowledge transfer, such as acquisitions and joint ventures, might be more suitable (Jung, 2004; West, 1988).

Based on that, hypothesis 3 can be confirmed.

Table 3
Market Entry Modes of Media Agencies

Rank (RECMA)	Agency Name	Year of First Market Entry	N	Market Entry Mode							TOTAL
				Wholly Owned Subsidiary	Acquisition	Cooperation	Export	Licensing	Franchising	No Answer	
1	Starcom MediaVest	2000	82	100%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	100%
4	Mindshare	1997	35	77%	0%	14%	0%	3%	6%	0%	100%
5	Mediacom	1969	29	59%	10%	24%	0%	7%	0%	0%	100%
6	Carat	1968	59	34%	27%	31%	0%	5%	0%	3%	100%
7	MEC	1980	36	75%	3%	19%	0%	3%	0%	0%	100%
9	MPG	1988	107	53%	0%	46%	0%	0%	0%	1%	100%
10	Initiative Media	1975	68	57%	10%	31%	0%	0%	1%	0%	100%
12	Vizeum	2003	16	94%	0%	0%	0%	0%	0%	6%	100%
13	Maxus	1996	29	97%	0%	3%	0%	0%	0%	0%	100%
TOTAL			461	68%	6%	23%	0%	2%	1%	1%	100%

The available data show that subsequent intensification of the institutional arrangements, as assumed in hypothesis 4, can be found in only one case. Only the market entry of MEC into the Slovakian market in the year 1993 was first designed as cooperation and later changed into an acquisition. Furthermore, market entries mostly took place in capital-intensive forms, such as wholly-owned subsidiaries. That is why further intensification has not been necessary.

Hypothesis 4 cannot be confirmed.

DISCUSSION

All in all, it can be concluded that international activities of media agencies have become increasingly important in recent years. Especially since the 1980s, the total number of market entries has significantly increased.

This development is the result of considerable growth in importance of that group of companies, which is due to evolution from their foundations as classical ‘full-service’ advertising agencies or in-house marketing units. This development has been path-breaking since the beginning of the 1980s. Since that time media agencies have developed to become autonomous actors that are taking central positions in advertising markets (Jacob, 1991; Shane, 1999; Bogart, 2000; Brierly, 2002; Horsky, 2006; Grant & McLeod, 2007).

Also, the political changes in the 1980s and 1990s, as well as the corresponding opening of former socialist markets to advertising companies, have led to expansion of the international presence of media agencies, to follow their customers’ demands of being able to implement transnational advertising campaigns.

Regarding their strategies of internationalization, media agencies commonly are following established patterns described by Johanson and Vahlne (1990), who expect that at first, markets are chosen which are characterized by short physical distance. Based on this, it can be assumed that decisions concerning entry into foreign markets are led by clear internal strategic considerations.

The assumption that media agencies successively increase their activities in markets over time cannot be confirmed by this study. Furthermore, in most cases, directly binding and resource-intensive arrangements have been implemented. This finding indicates that media agencies may have the aim of applying strategies which enable

them to perform higher degrees of monitoring and control, and that they are confronted with relatively low market uncertainties.

What must be stressed, above all, is that strategies of media agencies differ from those of other important companies in the media industry. That is why the necessity for a differentiated analysis of various forms of enterprises in that business must be emphasized.

Thus, the international presence of media agencies first started four decades after the first international activity of a classical advertising agency (West, 1988; Jung, 2005). Furthermore, for classical advertising agencies, market entry modes such as acquisitions and joint venture might be more suitable, while the present study shows that media agency services require other forms, such as wholly-owned subsidiaries (West, 1988; Jung, 2005).

Thereby, media agencies chose strategies which are less likely to take account of regional particularities to adapt to cultural characteristics, as is, for example, relevant for creative media producers (Sjurts & Strube, 2010; Kalliny & Ghanem, 2009). Furthermore, it is important for media agencies to perform the maximum possible control and guidance to ensure efficient communication and flow of data between the respective subsidiaries, as well as the implementation of consistent advertising campaigns on behalf of their advertising clients.

Since a high number of quantitative business indicators are used to verify the performance of advertising media in the market for media agency services, it can be assumed that there is a high potential for standardization and great need to use control mechanisms over capital flows. This aspect fundamentally distinguishes the business activities of media agencies from those of classical advertising agencies, which focus more on the creative implementation of communication campaigns.

The present results underline the necessity for autonomous consideration of media agencies within academia and imply a need for further research. Thus, future research should focus on the determinants concerning the choice of market entry modes and dates, to be able to discuss the specific management requirements in a more detailed way. In this context especially, the consideration of sector- and company-specific data, such as company size, employees, gross income, and ownership structures, might deliver important additional insights into the path dependencies affecting the choice of strategies.

In addition, it would be important to integrate country-specific characteristics into such an empirical model, to develop implications for the management of media agencies in a global context.

REFERENCES

- Arad, S., Hanson, M. A. & Schneider, R. (1997). A framework for the study of relationships between organizational characteristics and organizational innovation. *Journal of Creative Behavior*, 31(1), 42-58.
- Ansoff, H.I. (1965). *Corporate Strategy*. New York: McGraw-Hill.
- Barker, A. T. (1993). A Marketing Oriented Perspective of Standardized Global Marketing. *Journal of Global Marketing*, 7(2), 123-130.
- Brierley, S. (2002). *The Advertising Handbook*. London: Routledge.
- Bulearca, M. & Bulearca, S. (2009). Is Media Planning the Driver or the End-Product of Promotional Strategy. *Global Business and Management Research: An International Journal*, 2(2/3), 105-16.
- Carat International (2011). *Carat Global Management London*. Retrieved August 24 2011, from http://www.carat.com/carat/WebnetSearch?SCREEN_ATTRIB_ID=58799&wsDocTypeId=0&wsScreenType=94&wsRow=1&wsCol=5&wsDepth=2&wsBI=null.
- Cervellon, M.-C. & Dubé, L. (2000). Standardisation versus cultural adaptation in food advertising: insights from a two-culture market. *International Journal of Advertising*, 19(4), 429-447.
- Chandra, A., Griffith, D.A. & Ryans Jr., J.K. (2002). Advertising standardisation in India: US multinational experience. *International Journal of Advertising*, 21(1), 47-66.
- Cheung, F. S. L., & Leung, W.-F. (2007). International expansion of transnational advertising agencies in China: An assessment of the Stages Theory approach. *International Business Review*, 16(2), 251-268.
- Cummings, A., Oldham, G. R. (1997). Enhancing creativity: Managing work contexts for the high potential employee. *California Management Review*, 40(1), 22-38.
- Deming, E. W. (1986). *Out of the Crisis*. Massachusetts: MIT Press.

- Ducoffe, R. H., Sandler, D. & Secunda, E. (1996). A Survey of Senior Agency, Advertiser, and Media Executives on the Future of Advertising. *Journal of Current Issues & Research in Advertising*, 18(1), 1-19.
- Duncan, T. & Ramaprasad, J. (1995). Standardized Multinational Advertising: The Influencing Factors. *Journal of Advertising*, 24(3), 55-68.
- Erramilli, K.M. & Rao, C.P. (1993). Service Firms' International Entry-Mode Choice: A Modified Transaction-Cost Analysis Approach. *Journal of Marketing*, 57(3), 19-38.
- Gerber, S. & Meissner, H.G. (1980). Die Auslandsinvestitionen als Entscheidungsproblem. *Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis*, 32(3), 223-245.
- Grant, I. & McLeod, C. (2007). Advertising agency planning – conceptualizing network relationships. *Journal of Marketing Management*, 23(5/6), 425-442.
- Grein, A.F. & Gould, S.J. (1996). Globally Integrated Marketing Communications. *Journal of Marketing Communications*, 2(3), 141-158.
- Hegner, C. (2007). Vermarkter plant radikalen Umbau des Mediamodells. Reaktion auf Bußgeld: Seven-One gibt nur noch Kunden Rabatte / Agenturen bekommen Honorar. *Horizont*, 41, 1.
- Horsky, S. (2006). The Changing Architecture of Advertising Agencies. *Marketing Science*, 25(4), 367-383.
- Huang, T.-Y., Hu, J.-S. & Chen, K.-C. (2008). The influence of market and product knowledge resource embeddedness on the international mergers of advertising agencies: The case-study approach. *International Business Review*, 17(5), 587-599.
- Initiative Media (2011). *Worldwide News*. Retrieved August 24 2011, from <http://www.initiative.com/english/news>.
- Jacobs, B. (1991). Trends in media buying and selling in Europe and the effect on the advertising agency business. *International Journal of Advertising*, 10(4), 283-291
- Johanson, J. & Vahlne, J.-E. (1990). The Mechanism of Internationalisation. *International Marketing Review*, 7(4), 11-24.

- Jung, J. (2004). Acquisitions or joint ventures: Foreign market entry strategy of U.S. advertising agencies. *Journal of Media Economics*, 17(1), 35-50.
- Kalliny, M. & Ghanem, S. (2009). The Role of the Advertising Agency in the Cultural Message Content of Advertisements: A Comparison of the Middle East and the United States. *Journal of Global Marketing*, 22(4), 313-328.
- Karande, K., Almurshidee, K.A. & Al-Olayan, F.S. (2006). Advertising standardisation in culturally similar markets. *International Journal of Advertising*, 25(4), 489-511.
- Koschnick, W.J. (2003). *Focus Enzyklopädisches Wörterbuch. Marketing, Management, Marktkommunikation, Medien. Deutsch-Englisch [H-P]*. München: Focus Magazin Verlag.
- Leslie, D. (1995). Global Scan: The Globalization of Advertising Agencies, Concepts, and Campaigns. *Economic Geography*, 71(4), 402-426.
- Lingenfelder, M. & Loevenich, P. (2005). Internationale Markteintrittsstrategien im Einzelhandel. In Bruhn, M. & Stauss, B. (ed.), *Internationalisierung von Dienstleistungen*, (pp. 367-388). Wiesbaden: Gabler.
- Magnusson, P., Westjohn, S.A. & Boggs, D.J. (2009). Order-of-Entry Effects for Service Firms in Developing Markets: An Examination of Multinational Advertising Agencies. *Journal of International Marketing*, 17(2), 23-41.
- Melewar, T.C., Turnbull, S. & Balabanis, G. (2000). International advertising strategies of multinational enterprises in the Middle East. *International Journal of Advertising*, 19(4), 529-547.
- MPG (2011). *Geschichte*. Retrieved August 24 2011, from <http://mpg-germany.de/ueber-mpg/geschichte>.
- Müller-Stewens, G. & Lechner, C. (2002). Unternehmensindividuelle und gastlandbezogene Einflussfaktoren der Markteintrittsform. In Macharzina, K. (ed.), *Handbuch Internationales Management. Grundlagen, Instrumente, Perspektiven* (pp. 381-402). Wiesbaden: Gabler.

- Mumford, M.D., Whetzel, D.L. & Reiter-Palmon, R. (1997). Thinking creatively at work: Organization influences on creative problem solving. *Journal of Creative Behavior*, 31(1), 7-17.
- O'Guinn, T.C., Allen, C. T. & Semenik R. J. (2009). *Advertising and Integrated Brand Promotion*. Mason, Ohio: South-Western Cengage Learning.
- OMD Germany (2011). *OMD – Germany's strongest growing media agency*. Retrieved August 24 2011, from <http://www.omdgermany.de/en/about-us/profil/>.
- PHD Worldwide (2011). *About PHD*. Retrieved August 24 2011, from <http://www.phdww.com/About-PHD-%281%29.aspx>.
- RECMA (2010). *RECMA Report. Germany Overall Activity Billings 2009*. Paris: RECMA-Institute.
- RECMA (2011) *RECMA Overall Activity Billings 2010*. Paris RECMA-Institute.
- Saal, M. (2009). *Vermarktungsmodell: IP lockt Kunden und Agenturen mit neuer Rabattstruktur*. Retrieved August 18 2011, from http://www.horizont.net/aktuell/medien/pages/protected/Vermarktungsmodell-IP-lockt-Kunden-und-Agenturen-mit-neuer-Rabattstruktur_86484.html.
- Sánchez-Tabernero, A. (2006). Issues in Media Globalization. In Albarran, A.B. & Chan-Olmsted, S.M. (ed.), *Handbook of media management and economics* (pp. 463-491). New York: Lawrence Erlbaum Associates.
- Shane, E. (1999). *Selling Electronic Media*. Boston: Focal Pr.
- Shao, A. T. (1991). Joint Venture of Wholly-Owned: Which Produces the Best Results in the Advertising Industry? *Journal of Global Marketing*, 5(1-2), 107-124.
- Sjurts, I. (2004). Think global, act local – Internationalisierungsstrategien deutscher Medienkonzerne. *Aus Politik und Zeitgeschichte*, 12-13, 22-29.
- Sjurts, I. & Strube, M. (2010). Internationalisierungsstrategien deutscher Medienkonzerne. *MedienWirtschaft*, 7(2), 12-22.

- Starcom Worldwide (2011). *Global Headquarters*. Retrieved August 24 2011, from http://www.smvgroup.com/offices/global_hq.html.
- Surmanek, J. (2004). *Advertising Media A to Z. The Definitive Resource for Media Planning, Buying and Research*. New York: McGraw-Hill.
- Universal McCann (2011). *Company Info*. Retrieved August 24 2011, from <http://www.umww.com/global/companyinf>.
- Vizeum Global Management (2011). *Our Network*. Retrieved August 24 <http://www.vizeum.com/our-network>.
- von Rimscha, B. & Rademacher, P. (2008). The Actor Set-Up of TV Advertising. A New Process for Hybrid Formats. *Studies in Communication Sciences*, 8(2/3), 75-93.
- Walters, P., Whitla, P. & Davies, H. (2008). Global strategy in the international advertising industry. *International Business Review*, 17(3), 235-249.
- West, D. C. (1988). Multinational competition in the British advertising agency business, 1936–1987. *Business History Review*, 62(3), 467-501.
- Wilke, J. (1999). Internationale Werbe- und Media-Agenturen als Akteure der Globalisierung. In Donges, P., Jarren, O. & Schatz, H. (ed.), *Globalisierung der Medien?: Medienpolitik in der Informationsgesellschaft* (pp. 135-150). Wiesbaden: Gabler.
- WPP (2011a). *Our Companies: MEC*. Retrieved August 24 <http://www.wpp.com/wpp/companies/companypreview.htm?id=212>.
- WPP (2011b). *Our Companies: MediaCom*. Retrieved August 24 <http://www.wpp.com/wpp/companies/officedetail.htm?id=3764>.
- WPP (2011c). *Our Companies: Mindshare*. Retrieved August 24 <http://www.wpp.com/wpp/companies/officedetail.htm?id=785>.
- WPP (2011d). *Our Companies: Maxus*. Retrieved August 24 <http://www.wpp.com/wpp/companies/officedetail.htm?id=4982>.

Zenith Optimedia (2011a). *Prognose der Werbeausgaben weltweit bis 2013*. Retrieved August 24 <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/165798/umfrage/prognose-zu-den-werbeausgaben-weltweit-seit-2010/>.

Zenith Optimedia (2011b). *About Us/Locations*. Retrieved August 24 <http://www.zenithoptimedia.com/about-us/locations/>.

V. Decision Drivers for Outsourcing Media Buying Services

Ingo Knuth

Lambert von Krusenstern

Im Begutachtungsprozess bei: Schmalenbach Business Review (Wiedereinreichung)

SUMMARY

Media agencies occupy important positions as intermediaries performing media buying, but researchers have not yet thoroughly analyzed them. This article explores outsourcing decisions in advertising markets by applying a structural equation model.

A survey of marketing managers in Germany provided the data. This study reveals that the fear of behavioral uncertainty is the main factor hindering decisions to use outsourcing. The main factor promoting the outsourcing of media buying is the lack of resources within the advertiser's company.

INTRODUCTION

The media industry is characterized by a high number of specialized service firms, which occupy important positions as intermediaries, especially in advertising markets (Bulearca and Bulearca (2009); Sanchez-Tabanero (2006)). Since the beginning of the 1980s, media agencies in particular have developed from classical advertising agencies or in-house marketing units into autonomous players with central positioning in media buying services within the advertising industry. Since the number of advertising channels and the intensity of advertising have increased, choosing the best organizational structure to manage the complex advertising process and deciding whether advertising functions should be executed in-house or be outsourced have become essential to marketing managers (Britt and Donahoe (1975); Bursk and Sethi (1976); Horsky (2006)). Many advertisers outsource media buying. Consequently, the 18 largest media agencies in Germany manage about 60% of the total advertising expenditures and are dominant players (European Commission (2005); Nielsen Media Research (2011); RECMA (2010)). Moreover, media agencies offer additional services such as media consulting, media research, international support, creative implementation of advertising campaigns, and below-the-line-marketing, product placement and public relations (Soberman 2009; Bulearca 2009; Lara/Lara 2009; Green 2005; Zambardino/Goodfellow 2003;

Bogart 2000; Abe 1997). These tasks have usually been performed by other specialized service providers in the advertising business but are more and more becoming relevant to the subject of outsourcing advertising services to media agencies.

From a managerial perspective, outsourcing decisions in advertising markets have become more and more relevant, since media agencies are creating their own identities and objectives, and business confidence appears to be decreasing (Bloom (2007); Kronemyer (2005); Thompson (2005)). The complexity of the media system has introduced increased opacity into advertising markets, as the uncertainty concerning the scale and distribution of discounts in the media sector resulting from ongoing bid-rigging between agencies and media companies demonstrates (Jacob (2010a); Jacob (2010b)). As an effect, agencies may not choose the advertising media which are the most favorable to the advertiser's interests but those which offer the highest rebates (European Commission (2005); Thompson (2005)).

Therefore, characteristics of make-or-buy decisions include a high degree of complexity and individuality, and are not exclusively determined by data such as the number of employees, branch affiliation or size of the advertising budget (Horsky, Michael, and Silk (2008)). Beyond those, diverse influential factors, such as individual abilities, organizational and transaction costs, information asymmetries and the lack of resources, have significant effects on the decision-making process (Bao, Wang, and Yang (2008)).

Some scholars have examined the correlations among asymmetric information, behavioral uncertainty and outsourcing decisions in general (Anderson and Schmittlein (1984); John and Weitz (1988); Parmigiani (2007); Standifird and Weinstein (2007); Sutcliffe and Zaher (1998); Tiwana and Bush (2007)). Some studies have focused on classical advertising agencies (Britt and Donahoe (1975); Bursk and Sethi (1976); Bergen, Dutta, and Walker (1992); Jancic and Zabkar (1998); West and Paliwoda (1996)). But there is little research on the choice of media agencies by advertisers (Horsky (2006)).

This article addresses this lack of research by focusing more comprehensively on the relationship between advertisers and media agencies, and identifying the main drivers affecting the transfer of business to that type of external service firm. The key question is, therefore, which factors are the most relevant for advertisers when outsourcing media buying.

In the 2nd section the authors deduce hypotheses by linking basic considerations of transaction cost theory, principal agent theory and resource-based view with empirical analyses. The conceptual framework concludes with a structural equation model in the 3rd section. The authors developed a questionnaire addressed to marketing managers to answer the hypotheses concerning the relevance of different determinants. A partial least-square-analysis provided estimates of these factors (Fornell and Bookstein (1982); Fornell and Cha (1994)). The 4th and 5th sections present the results.

This study contributes to current research: First, from a theoretical viewpoint, by developing a model including relevant theories and empirical research on outsourcing and applying it to media agencies. Second, from a managerial perspective, it focuses on different factors that cause asymmetric information and behavioral uncertainty. This could enable marketing managers to systematically avoid negative results and enhance their company's acceptance of outsourcing strategies.

HYPOTHESIS DEVELOPMENT

To deduce a system of hypotheses describing outsourcing decisions concerning media buying, the authors combined the theoretical knowledge of transaction cost theory, principal agent theory and resource-based view with evaluation of 26 empirical analyses on the subject of outsourcing.

Most empirical studies regard behavioral uncertainty as one of the central variables determining outsourcing decisions and describing the conflict between principals and agents. Based on Heide and John (1990), behavioral uncertainty in the advertiser can be seen as uncertainty regarding whether the agency will make good delivery. The main factors affecting this uncertainty are bounded rationality and the fear of opportunistic behavior (Heide and John (1990)). Therefore, a high degree of behavioral uncertainty increases transaction costs by creating ex ante information costs as well as ex post costs of control. Other elements affecting behavioral uncertainty are the quality of the agent's reputation, the degree of distrust within the relationship, compliance with contracts, congruence of objectives, and the level of control. Stronger behavioral uncertainty predicts lower acceptance of outsourcing (Anderson and Schmittlein (1984); John and Weitz (1988); Parmigiani (2007); Standifird and Weinstein (2007); Sutcliffe and Zaher (1998); Tiwana and Bush (2007)).

H1: High behavioral uncertainty leads to less outsourcing acceptance.

Aspects concerning the specificity of human capital which are based on transaction cost theory are central variables, due to the predominantly intangible character of resources and abilities in service firms (Berry and Parasuraman (1991); Zeithaml and Bitner (2000)). Since the purchase of advertising space and time is very specific, investing in human capital is essential. In this case, the dependency between principal and agent becomes stronger and produces higher needs for validation on both sides, while bargaining costs increase (Williamson, 1985). As a consequence of increasing transaction costs, the outsourcing strategy turns out to be less efficient (Coase (1937); Williamson (1975)). Indicators affecting the specificity of human capital are the specificity of purchase of advertising, as well as individual investment in the knowledge and abilities of employees.

Also, the intensity of advertising activities has a positive effect on the specificity of human capital (Horsky, Michael, and Silk (2008)). High intensities indicate the aim of advertisers to differentiate themselves from competitors in the advertising market. In this case, advertisers have the chance to achieve competitive advantage by focusing on exclusive advertising formats as well as specific placements in advertising media. To implement this kind of differentiation, advertisers require specific knowledge and abilities. Therefore, specific investments in human capital have to be made. Most studies come to the conclusion that a higher degree of specificity increases the transaction costs and lowers acceptance of outsourcing (Anderson and Coughlan (1987); Anderson and Schmittlein (1984); Caves and Bradburd (1988); Horsky, Michael, and Silk (2008); John and Weitz (1988); Klein, Frazier, and Roth (1990); Kotabe and Wildt (1995); Levy (1985); Maltz (1994); Masten, Meehan, and Snyder (1991); Masten, Meehan, and Snyder (1989); Masten (1984); Murray, Monteverde, and Teece (1982); Pilling, Crosby, and Jackson (1994); Walker and Poppo (1991)).

H2: High specificity of human capital leads to less outsourcing acceptance.

H3: High advertising intensity leads to higher specificity of human capital.

According to transaction cost theory, the frequency of transactions has a negative effect on the probability of outsourcing (Coase (1937); Williamson (1975)). Most empirical analyses have not considered this variable, or have not made significant explanatory contributions in this case (Maltz (1994); Murray, Kotabe, and Wildt (1995); Pilling, Crosby, and Jackson (1994)). One reason for this may be that an increasing number of transactions tends to produce higher transaction costs, but also results in learning effects

and decreasing costs per unit (Williamson (1985)). To ensure a complete model, the authors' analysis includes this determinant. In this context, the assumption is that every purchase of advertising space or time via an external agent increases the amount of transaction costs, with the effect of decreasing acceptance of outsourcing.

H4: A high number of transactions leads to less outsourcing acceptance.

External uncertainty further increases the uncertainty caused by hidden information and hidden action within the relationship between principal and agent (Williamson (1985); Milliken (1987)). High degrees of environmental uncertainty, due to unpredictable, exogenous risks and unanticipated shifts in the advertising market, increase the perceived hazard for advertisers regarding ex-post adaptation costs. In that regard, environmental uncertainty consists of market complexity and market dynamics.

Market complexity involves the demand for exact information about market structures and the number of market factors that have to be considered. Market dynamics includes the pace of market changes and the predictability of future developments. In this case, managerial opportunities tend to be less certain and, as a result, in-house strategies appear to be more secure, and acceptance of outsourcing decreases to more being able to apply control (Aubert, Rivard, and Patry (2004); John and Weitz (1988); Klein, Frazier, and Roth (1990); Leiblein and Miller (2003); Levy (1985); Masten, Meehan, and Snyder (1991); Masten (1984); Parmigiani (2007); Pilling, Crosby, and Jackson (1994); Sutcliffe and Zaher (1998); Walker and Weber (1987)).

H5: High environmental uncertainty leads to less outsourcing acceptance.

While transaction cost theory-based approaches focus strongly on the static understanding of values between internal and external transaction costs, other approaches, such as the resource-based view, try to regard outsourcing decisions more dynamically by developing recommendations based on core competence within firms (Conner (1991); Knudsen (1995)). There is the option to generate them in-house or purchase them on the market. But companies should only invest in specific resources and abilities if these are consistent with the company's strategic orientation and they expect a sustainable competitive advantage (Grant (1991); Prahalad and Hamel (1990)). Skills and areas of expertise having an influence on the outsourcing decision include technical skills, administrative skills, and the configuration of resources affecting relative cost advantages (Alvarez-Suescun (2007); Argyres (1996); Aubert, Rivard, and Patry (2004); Balakrishnan and Wernerfelt (1986); Leiblein and Miller (2003); Tiwana and Bush (2007)).

Advertisers sometimes use operations performed by specialized media agencies, such as media planning and media buying, as complementary resources (Teece et al. (1994)). The greater the deficits, the more attractive the outsourcing option appears to be (Cheon, Grover, and Teng (1995); Grant (1991)).

H6: Deficits in resources and abilities lead to higher outsourcing acceptance.

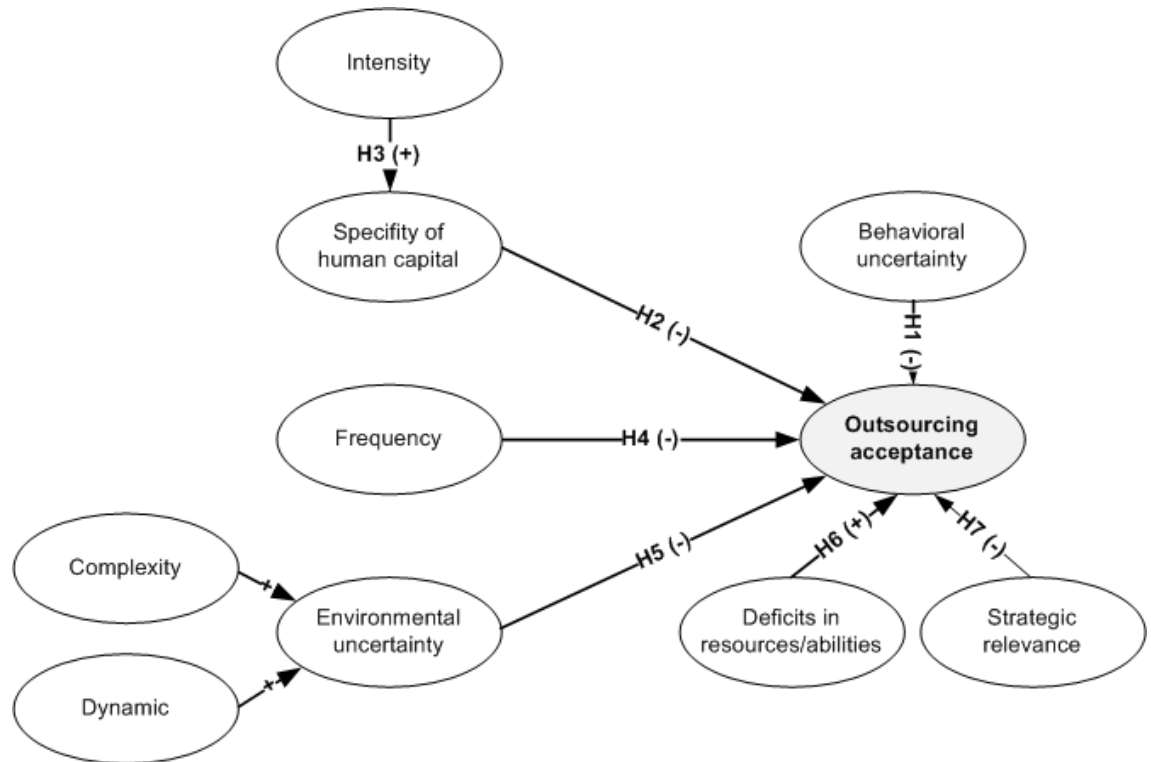
If the purchase of advertising space and time has a high strategic relevance for advertisers and if there are clear directives concerning operations and processes as well as media planning and media buying, then it may be a potential core competence that should not be outsourced to an external media agency (Dierickx and Cool (1989)). If advertisers decide in favor of an outsourcing strategy anyway, the development and retention of differentiating competitive advantages might not be easily achievable (Prahalad and Hamel (1990)).

H7: High strategic relevance of advertising leads to less outsourcing acceptance.

CONCEPTUAL FRAMEWORK AND MEASUREMENT

Based on review of the literature, the authors have developed a structural equation model to summarize the relevant direct and indirect factors that determine outsourcing decisions about media buying services (Figure 1). This model used partial least square analysis (PLS) to produce its estimates.

FIGURE 1: Theoretical Framework and Assumed Relations



To deduce causes and drivers of the outsourcing process in advertising markets, this study uses the approach of reflective constructs as most appropriate (Jarvis, MacKenzie, and Podsakoff (2003)). The indicators identify possible outcomes and consequences of the construct on the monitoring level (Bagozzi (1994)). Due to the small amount of empirical research on outsourcing behavior in advertising markets, this study could not use established scales for most of its analyses. It does use existing scales, where available. If were not available, the authors have developed Likert scales, which have been derived from theory by using a qualitative literature review (DeVellis (2012); Homburg and Giering (1996)). This literature review includes explanatory approaches for outsourcing decisions such as transaction cost theory, principal agent theory and resource-based view which have been portrayed in the previous section.

Dependent Variable: Outsourcing Acceptance

Three items - previous experience, attitude towards an external media agency, and future willingness to engage that service - determine the dependent variable. An intensity scale measures previous experience, while 5-point agreement scales portray general attitude and future willingness to engage an agency.

TABLE 1

Operationalization of the Dependent Variables

<i>Indicator</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>
Outsourcing Acceptance: Reflective ^a		
How often did your company use services of an external media agency? ^b	3.01	1.52
Media agency services are the most effective way to implement media buying. ^c	2.99	1.20
Is your company going to engage the services of an external media agency in the future? ^d	3.40	1.49

^aAVE = 0.82; Cronbach's α = 0.89; composite reliability = 0.93.

^bScored on a 5-point scale ranging from 1 (*never*) to 5 (*all the time*). ^cScored on a 5-point scale ranging from 1 (*does not apply*) to 5 (*completely applies*). ^dScored on a 5-point scale: 1 (*certainly not*) to 5 (*certainly yes*).

Independent Variables

Behavioral uncertainty. This construct uses the theoretical assumptions of the principal agent theory. It describes the pursuit of information about the reputation of media agencies, level of trust, consensus on objectives and implementation of control mechanisms. These aspects are consequences of bounded rationality as well as fear of opportunism. 5-point Likert scales display them.

Specificity of human capital. This construct takes into account that buying advertising space and time may be unique for each company and may differ from competitors' activities. Regarding the specificity of human capital, 5-point Likert scales show the perceived uniqueness of the advertiser's media strategies, ability to standardize processes, and the need to specifically invest in human capital.

Intensity. Based on Horsky, Michael and Silk (2008) our model includes the operationalization of the construct "intensity" as the percentage of the company's gross revenues devoted to its advertising budget within one year. Our inquiry follows this approach by using one global item - focusing on relative shares of advertising budgets. The construct "frequency" also directly displays another global item, by showing the answers regarding the average number of advertising bookings per year on a five-point intensity scale.

TABLE 2

Operationalization of the Independent Variables (1)

<i>Indicator</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>
Behavioral uncertainty: Reflective^a		
Before making demands on media agencies, we try to seek external and objective information about the agency.	3.62	1.04
We strongly mistrust media agencies.	2.84	1.18
We are not sure about whether media agencies comply with contracts.	2.66	1.22
Media agencies have different objectives than we have.	3.27	1.09
Our trust in own employees is higher than our trust of external media agencies.	3.84	1.17
Specificity of human capital: Reflective^b		
Our media buying strategies differ from those of our competitors (e.g. concerning the usage of different advertising materials or media).	3.12	1.16
Media buying is very individual and cannot be standardized.	3.02	1.17
Concerning media buying, media agencies have to specifically invest in the knowledge and skills of their employees.	2.84	1.24
Intensity: Reflective^c		
How high are your average revenues related to your advertising spending per year?	2.73	1.35
Frequency: Reflective^d		
How many advertising bookings does your company execute per year?	2.87	1.31

Note: ^aScored on 5-point scales ranging from 1 (*does not apply*) to 5 (*applies*).

^aAVE = 0.53; Cronbach's α = 0.82; composite reliability = 0.87. ^bAVE = 0.70; Cronbach's α = 0.79; composite reliability = 0.88. ^cScored on an intensity scale ranging from less than 1,250 euros to more than 750 million euros. ^dScored on a 5-point Likert scale ranging from 1-10 to more than 500.

Environmental uncertainty. This construct does not directly use indicators for measurement, but instead uses the hierarchical component method, including it as a superordinate construct of two independent dimensions, which are market complexity and market dynamics (Achrol and Stern (1988); Wold (1982)). Both constructs are primarily constructs of the first order, which operationalize as clearly distinctive facets of environmental uncertainty. Market complexity includes general knowledge about the advertising market, as well as different requirements regarding the purchase of advertising space and time. Market dynamics includes the intensity of market changes as well as the predictability of future developments in the advertising system.

TABLE 3

Operationalization of the Independent Variables (2)

<i>Indicator</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>
Environmental uncertainty: Reflective ^a		
Sub-construct market complexity ^b		
Along with advertising bookings, many different aspects have to be considered.	4.27	0.96
Purchasing advertising space and time is demanding.	3.81	1.04
Sub-construct market dynamics ^c		
Future developments of the advertising market are fully predictable.	3.37	0.94
Our expectations and forecasts regarding reach of advertising are always correct.	2.92	0.82

Note: ^aScored on 5-point scales ranging from 1 (*does not apply*) to 5 (*applies*).

^aAVE = 0.41; Cronbach's α = 0.61; composite reliability = 0.75. ^bAVE = 0.65; Cronbach's α = 0.72; composite reliability = 0.85. ^cAVE = 0.64; Cronbach's α = 0.44; composite reliability = 0.78.

Deficits in resources and abilities. Operationalizing this variable requires five indicators. Media agencies have the ability to generate cost advantages for their clients in several ways. If media agencies process advertising purchasing, they generally generate a discount of 15% from the net price (Spake et al. (1999)). This discount is usually meant to be the commission payment for the agency's services, but in the meantime the agency passes it on in full to the client, while the media outlet gives other forms of fixed or performance-based discounts to the agency (Horsky (2006)). Also, media agencies are able to bundle their purchasing power by acquiring high allocations of advertising space and time for different clients to generate discounts of up to 50% off from regular rate cards (Bogart (2000)). Aside from these cost advantages, media agencies generate additional effects of scale for their clients, which enable them to work more cost-effectively than a client not using agency services (Horsky (2006)). The factors affecting direct and indirect cost reduction describe how advertisers might not be able to implement media strategies under the same conditions as media agencies. In this context, the relevant cost advantages of using media agencies are deficits in material and immaterial resources on the client's side. This construct considers relative cost advantages, knowledge and skills of employees, material resources such as technical facilities, empirical knowledge, and relationships within the media industry.

TABLE 4

Operationalization of the Independent Variables (3)

<i>Indicator</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>
Deficits in resources and abilities: Reflective ^a		
The media agency is able to implement advertising bookings with better conditions.	3.18	1.22
The knowledge and skills of our employees are lower than those of a media agency.	3.11	1.20
A media agency has more physical resources which are relevant for the booking of advertising space and time (e.g. computer infrastructure and applications).	3.17	1.38
A media agency maintains better relationships with different advertising media.	3.53	1.17

Note: ^aScored on 5-point scales ranging from 1 (*does not apply*) to 5 (*applies*).

^aAVE = 0.56; Cronbach's α = 0.80; composite reliability = 0.86.

Strategic relevance. If the purchase of advertising space and time has a high strategic relevance for advertisers, these operations tend to be core competences of the company. In this case, the placement of advertisements must differ from that of the company's competitors and must follow clear strategic guidelines. The higher the competitive advantages of purchasing advertising space and time, the higher the probability is that those processes play an essential role (Prahalad and Hamel (1990)). Within our study, five items operationalize this construct: the extent of competitive advantages conferred by advertising, the degree to which companies regard advertising as a central factor in business success, the possibility to differentiate from competitors by using advertising campaigns, and the role of advertising within the company in general.

TABLE 5

Operationalization of the Independent Variables (4)

<i>Indicator</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>
Strategic relevance: Reflective ^a		
We are able to obtain substantial competitive advantages through advertising.	3.62	0.93
Advertising is an important success criterion for our company.	3.56	1.01
Through advertising, we are able to differentiate ourselves from competitors.	3.60	0.98
Regarding advertising, we have clear strategic guidelines.	3.74	1.03
Advertising plays an essential role within our company.	3.50	1.09

Note: ^aScored on 5-point scales ranging from 1 (*does not apply*) to 5 (*applies*).

^aAVE = 0.54; Cronbach's α = 0.86; composite reliability = 0.85.

General data. In addition, the need for complete information requires the inclusion of general data about the sample. For that reason, our study includes structural aspects such as company size, number of employees dealing with advertising, and distribution of the media mix.

DATA

Analyzing the preferences and behavior of specific target groups, such as marketing managers, often brings several challenges, such as a low number of participants causing a non-response bias (Stoop (2010)). This study has tried to solve this problem by building a database using a high number of contacts with relevant marketing managers representing small, medium and large advertisers in the German market. We used the social network *Xing* to recruit participants for this study. 1302 executive marketing directors received personalized invitations to participate in an online survey, of which 109 fully completed it. Therefore, the effective number of this sample fulfills the statistical requirement for the minimum number of cases to apply the PLS regression model (Chin (1998)). 58 participants (53.2%) work in a company which has always or often made use of media agency services. 51 respondents (46.8%) have little or no experience with outsourcing media planning and buying. Within this sample, 36 marketing executives (33.0%) stated that their company probably will not work with a media agency in the future. 58 participants (53.2%) stated that they intend to use such a service, and 15 company representatives (13.8%) are indifferent to that question. The sample has adequate proportions of small, medium and large companies: 52.3% (57 cases) of advertisers spent less than 500,000 euros and 29.4% (32 cases) more than 500,000 euros per year. 18.3% (20 cases) declined to answer this question. 45.9% (50 cases) of the managers work in companies with less than 51 employees, 28.4% (31 cases) are medium-sized (up to 1000 employees), and 25.7% (28 cases) are large-scale enterprises with more than 1000 employees. The probability that advertisers already have experience with external media agencies tends to grow in relation to the company size. While 22.2% (18 cases) of the small- and medium-sized companies have little or no experience, and have done most of their media planning and buying on their own, only one of the large companies with more than 1000 employees has little experience with media agencies. All others have frequent or continuous contact with media agencies. The majority (72.5%) employ at most 5 people responsible for the purchase of advertising space and time. The relative proportion of companies that outsource their advertising activities decreases in relation to the number of employees responsible for advertising within the company.

The analysis of the media mix shows that 93.6% use the Internet as an advertising medium, 71.6% print media, 39.4% outdoor media, 33.9% television and 24.8% radio. In

the case of television, acceptance of outsourcing is the highest (81.1%), and advertisers that use radio are willing to outsource in 77.8% of cases.

Advertisers using online and print media accept outsourcing less often (66.6% and 65.4%). The range of media use can be regarded as an indicator of intensity concerning the purchase of advertising media. Most companies (81.7%) use more than one advertising medium. Since the intensity of media planning and the requirements for internal resources are higher, acceptance of outsourcing tends to increase in relation to the number of advertising media used.

RESULTS AND DISCUSSION

The authors estimated the model presented in Figure 1 by using the partial least squares approach to identify the factors influencing the central endogenous construct (outsourcing acceptance). This method is sufficient, since it enables the description of complex model structures and relationships between dependent variables in smaller samples (Chin (1998)). For our estimates, we used the calculation program Smart PLS (Ringle, Wende, and Will (2005)). The footnotes of tables 2 to 5 show the Cronbach's alphas and composite reliabilities for the reflective multi-item constructs. All of these quality criteria are acceptable, and indicate valid measurements (Bagozzi and Yi (1988); Chin (1998); Lance, Butts, and Michels (2006); Nunnally (1978)). Only in the case of the sub-construct market dynamics (table 3) Cronbach's alpha is lower than in any other case (0.44). Nevertheless, this measure is valid since composite reliability, which is a stronger bound estimate of reliability, exceeds the necessary threshold of 0.7 (Chin (1998)).

Further accounting for validity and reliability, it was tested for discriminant validity. Here, we follow the criterion of Formell and Larcker (1981). Discriminant validity is met if the AVE of one construct is characterized by a higher value than its squared correlation with another factor (Fornell and Larcker (1981)). Squared correlations are measured by the highest value of 0.36, which is less than the corresponding AVE.

Additionally, we tested for non response bias by splitting the sample into two part, including early and late respondents, and applied an analysis of variance (Armstrong/Overton (1997); DeVellis (2012)). Based on that, no statistically different response behavior was identified.

General Findings

The results of the general analysis are reported in Table 6 and Figure 2. Appendix 2 shows the single item loadings and weights. Our model explains 57.8% (R^2) of the variance in the constructs.

TABLE 6

Regression Results

Construct	Expected Effect	f^2	Endogenous Constructs (effect size)		
			Outsourcing Acceptance	Specificity of Human Capital	Environmental Uncertainty
Behavioral uncertainty (H1)	-	0.13	-0.281*** (3.390)		
Specificity of human capital (H2)	-	0.01	-0.075 (0.952)		
Intensity (H3)	+			0.303*** (3.532)	
Frequency (H4)	-	0.24	0.347*** (4.764)		
Environmental uncertainty (H5)	-	0.03	0.118** (1.654)		
Complexity	+				0.926*** (12.543)
Dynamic	+				0.242** (1.835)
Deficits in resources/abilities (H6)	+	0.37	0.437*** (6.049)		
Strategic relevance (H7)	-	0.05	0.144 (1.057)		
R^2			0.578	0.092	

Note: vectored hypotheses; *p < 0.1, **p < 0.05, ***p < 0.01; t values in brackets

As assumed, our propositions based on principal-agent-theory and resource-based view are the most striking elements of our model. The construct of estimating behavioral uncertainty is one of the most influential, with a correlation of -0.281. As a result, if an advertiser displays behavioral uncertainty caused by asymmetric information, mistrust and different objectives, the acceptance of outsourcing media planning and buying decreases. This finding supports H1.

Deficits in resources and abilities have the next strongest effect within our model. If booking cannot be accomplished by an in-house advertising unit and there is a lack of knowledge and skills, resources, experience and relationships, acceptance of outsourcing decreases. This result supports H6.

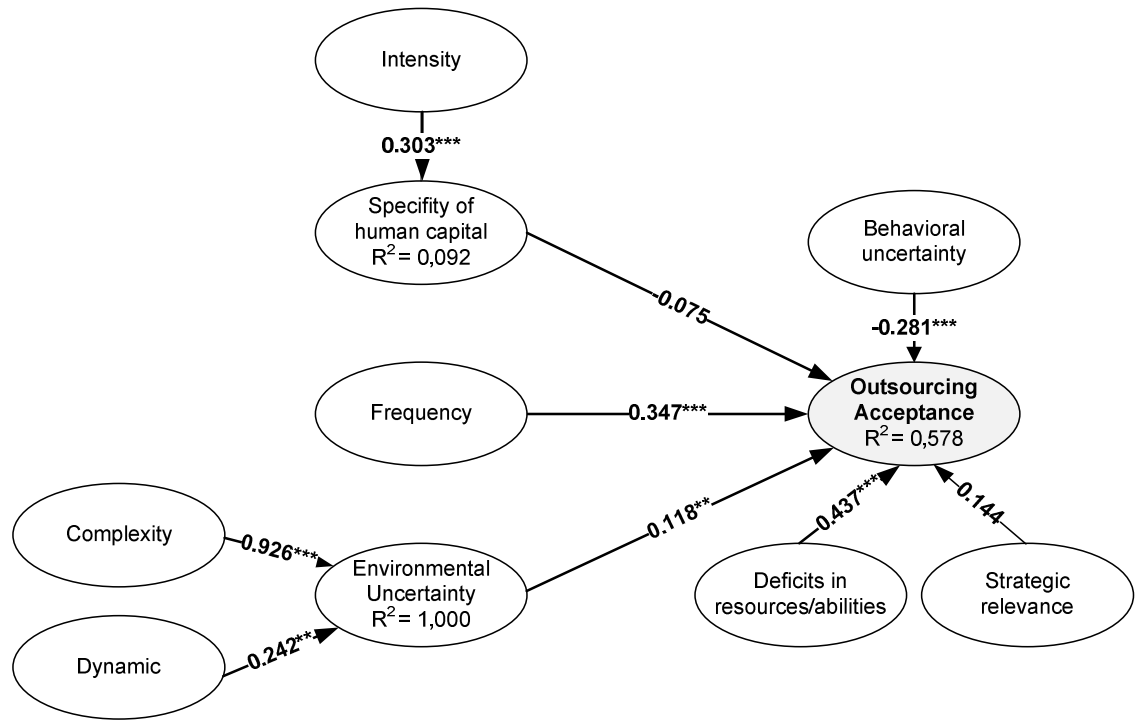
Regarding the frequency of advertising booking, there is a significant relationship. But this result does not match hypothesis 4. Instead, hypothesis 4 assumes that a higher frequency of advertising booking has a negative effect on the acceptance of outsourcing. This result may confirm Williamson's assumption that the effect of increasing transaction costs caused by frequent transactions is mediated by learning effects from cooperation with an external agent (Williamson (1985)).

On the subject of specificity of human capital, there is no significant influence on outsourcing acceptance, as assumed in H2. Nevertheless, the factor of intensity of advertising bookings strongly positively determines this construct (H3). This observation fits the study of Horsky, Michael and Silk (2008), assuming that relatively small differences in advertising expenditures affect the attempt to differentiate from competitors.

Furthermore, there is a positive influence by the construct of environmental uncertainty on outsourcing acceptance, with a correlation of 0.118, which is strongly determined by market complexity as well as market dynamics. This result does not support hypothesis 5, and might be explained by the advertiser's self-assessment of being able to take a broad view of and predict market developments according to the quality media agencies are able to provide.

Concerning the construct of strategic relevance (H7), no effect on outsourcing acceptance can be verified by this study.

FIGURE 2: Estimation Results



Note: vectored hypotheses; * $p < 0.1$, ** $p < 0.05$, *** $p < 0.01$

Group-Specific Findings

Since our survey obtained a sufficient sample of 109 cases, we split the data set into several groups to compare the manifestations of the key constructs. Based on transaction cost theory, regarding the fact that a higher frequency of advertising booking negatively determines outsourcing acceptance (hypothesis 4), we divided advertisers into groups of low and high frequency (51 and 58 cases) as well as low and high experience (53 and 56 cases). In this case, low frequency is characterized as less than 51 advertising bookings per year. Low experience is defined as previous experience ranging from 1 (never) to 2 (seldom).

TABLE 7

Group-Specific Estimation Results

<i>Construct</i>	<i>Low Frequency (49 %)</i>	<i>High Frequency (51 %)</i>	<i>Low Experience (47%)</i>	<i>High Experience (53%)</i>
Behavioral uncertainty	-0.343*** (3.783)	-0.308*** (5.001)	-0.389*** (4.126)	-0.231* (1.602)
Specificity of human capital	0.004 (0.063)	-0.101 (1.337)	-0.016 (0.221)	0.039 (0.459)
Frequency	-0.048 (0.715)	0.480*** (7.284)	-0.003 (0.039)	0.312*** (3.407)
Environmental uncertainty	0.080 (1.151)	0.161*** (2.780)	0.074 (0.910)	0.186* (1.514)
Deficits in resources/abilities	0.553*** (8.171)	0.319*** (5.319)	0.545*** (6.069)	0.370*** (3.539)
Strategic relevance	-0.009 (0.071)	0.242** (1.780)	0.127* (1.370)	0.135 (0.701)
R ²	0.642	0.614	0.539	0.308

Note: vectored hypotheses; *p < 0.1, **p < 0.05, ***p < 0.01; t values in brackets

It is striking that the means of the key constructs concerning behavioral uncertainty and deficits concerning resources and abilities have different effects on each group (see Appendix 2). These effects are more strongly pronounced within the group of small advertisers executing fewer advertising bookings and having less previous experience.

Despite the fact that these differences should be considered from a practical point of view when it comes to the segmentation of client groups, the differences between the reflective constructs are not statistically significant. Testing for unobserved heterogeneity based on the method of Henseler, Ringle and Sinkovics (2009), these groups do not have a statistically significant effect on the outcome of the aggregate model (see Appendix 3).

Within these groups, the aspects concerning higher buying rates, more knowledge, skills and resources, experience, and relationships with media sellers are more evident. On one hand, these characteristics promote decisions to outsource. On the other hand, the decision to delegate media planning and buying to an external agency is strongly hindered by the fear of opportunistic behavior by the agency.

Whereas large advertisers might have learned more by receiving objective information about the agency, and so have less mistrust as well as different objectives due to long-term experience, small advertisers are not sufficiently able to evaluate the behavior of agencies. As reported in table 3 and figure 2, several variables significantly determine the decision to outsource media buying services.

As expected, variables deduced from principal agent theory, resource-based view and transaction cost theory have been identified as highly relevant.

CONCLUSION

Outsourcing decisions in the advertising business have become very important, especially when it comes to planning and buying media space and time to fulfill the advertiser's need to increase contacts with potential consumers. But in some cases, media agencies fail to do a good job of selling their services to their potential customers. In some cases, advertisers decide to choose an in-house strategy instead of using an external agent. This decision is determined by several internal and external factors. Our study, which is mainly based on key assumptions of the principal agent approach, resource-based view and transaction cost theory, is aimed at the question of which key factors determine the decision to outsource media buying services to media agencies. Using the PLS-approach on one hand, we identified the fear of opportunistic behavior as the factor that most hinders outsourcing decisions. On the other hand, the lack of resources has a strongly positive effect on the choice to outsource. This approach is delivering a theoretical framework for analyzing outsourcing decisions in advertising markets, which have not been comprehensively analyzed yet. This framework might be adopted and further developed for analyzing other outsourcing decisions in the media branch, for example regarding media content production or advertising sales management.

In addition to the theoretical contribution of this article, our results have several managerial implications: Generally speaking, if companies do have internal deficits in resources and abilities regarding the handling of the advertising process, they should outsource these tasks to a media agency. Based on the result of this study, this might be more efficient..

In contrast to this, if the advertising process is characterized by a high degree of behavioral uncertainty and a high specificity of the advertising booking, the in-house strategy tends to be more efficient.

Although advertisers recognize media agency services as an opportunity to overcome their deficits concerning resources and abilities, nevertheless, there is fear of opportunistic behavior by the agency, which is caused by mistrust and the assumption of different objectives concerning privity of contract. To overcome this conflict, agency managers have to focus on measures to emphasize reputation, independent control and the observance of contracts. Using signaling methods, such as detailed independent agency rankings or awards, might help to reduce information asymmetries and overcome the advertiser's reservations concerning media agencies. Also, greater use of independent external auditing services might help to objectively verify agencies' claims. Less experienced advertisers especially should focus more on implementing verification and control methods, to overcome adverse decisions of advertisers and win new groups of customers.

The limitations of our study relate to the variety of cases as well as the choice of data. Underlying circumstances may differ from country to country. Therefore, it might be reasonable to implement a comparative study to focus on the aspects of environmental uncertainty and market complexity, which might be different when it comes to smaller markets that are easier to take an overview of, and where direct contacts with media sellers are easier to accomplish than in larger advertising markets. From that point of view, we cannot generalize our study and extrapolate from the German market to others. Also, our dependent variable includes the current attitudes of advertisers concerning media agency services. Therefore, time series approaches should be able to deliver relevant information about the influence of market developments.

Concerning the selection of data, which is derived from individual answers to our questionnaire, it might be better to deduce the determinants of the organizational strategy from observational data, such as market data, especially concerning the construct of market complexity, which might be operationalized by the number of available advertising media, market changes, and data available to advertisers. From that point of view, some aspects focusing on external circumstances might be ascertained in a more reliable way.

All in all, our research demonstrates that in many cases, advertisers have a need for media agency services because of their lack of resources and abilities. But some parts of the media agency business may not be able to provide adequate service to all potential customers. Since client requirements differ, especially for small advertisers, media agencies should develop strategies to overcome the problems connected with acting as an external supplier, to emphasize the benefits they are able to contribute to a potential client's business success.

REFERENCES

- Abe, Makoto (1997), A Household-Level Television Advertising Exposure Model, *Journal of Marketing Research*, 34, 394-405.
- Achrol, Ravi S., and Louis W. Stern (1988), Environmental Determinants of Decision-Making Uncertainty in Marketing Channels, *Journal of Marketing Research*, 25 (1), 36-50.
- Alvarez-Suescun, Emilio (2007), Testing Resource-based Propositions about IS Sourcing Decisions, *Industrial Management and Data Systems*, 107 (6), 762-79.
- Armstrong J. Scott, and Terry S. Overton (1997): Estimating Nonresponse Bias in Mail Surveys, *Journal of Marketing Research*, 14, 396-402.
- Anderson, Erin, and David C. Schmittlein (1984), Integration of the Sales Force: An Empirical Examination, *RAND Journal of Economics*, 15 (3), 385-95.
- Anderson, Erin, and Anne T. Coughlan (1987), International Market Entry and Expansion via Independent or Integrated Channels of Distribution, *Journal of Marketing*, 51, 71-82.
- Argyres, Nicholas (1996), Evidence on the Role of Firm Capabilities in Vertical Decisions, *Strategic Management Journal*, 17, 129-50.
- Arrow, Kenneth J. (1969), The Organization of Economic Activity: Issues Pertinent to the Choice of Market versus Nonmarket Allocation, in *The Analysis and Evaluation of Public Expenditures*, Joint Economic Committee, Congress of the United States, eds. Washington: U.S. Government Printing Office.
- Aubert, Benoit A., Suzanne Rivard, and Michel Patry (2004), A Transaction Cost Model of IT Outsourcing, *Information and Management*, 41 (7), 921-32.
- Bagozzi, Richard P., and Youjae Yi (1988), "On the Evaluation of Structural Equation Models," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16 (1), 74-94.
- Bagozzi, Richard P. (1994), Structural Equation Models in Marketing Research: Basic Principles, in *Principles of Marketing Research*, Richard P. Bagozzi, eds., Cambridge, Mass: Blackwell Business.

- Balakrishnan, Srinivasan and Birger Wernerfelt (1986), Technical Change, Competition and Vertical Integration, *Strategic Management Journal*, 7 (4), 347-59.
- Bao, Jian-bo, Shen-shen Wang, and Fan Yang (2008), Analyze the Service Outsourcing on the Base of the Modern Economy Theory, *Chinese Business Review*, 7 (9), 62-65.
- Bergen, Mark, Shantanu Dutta, and Orville C. Walker, Jr. (1992), Agency Relationships in Marketing: A Review of the Implications and Applications of Agency and Related Theories, *Journal of Marketing*, 56 (3), 1-24.
- Berry, Leonard L. and A. Parasuraman (1991), *Marketing Service*, 1st ed., New York: The Free Press.
- Bloom, Jonah (2007), Marketers want media ideas, not protectionism from agencies, *Advertising Age*, 78 (44), 20-22.
- Bogart, Leo (2000), Buying Services and the Media Marketplace, *Journal of Advertising Research*, 40 (4), 37-41.
- Britt, Steuart H., James P. Donahoe, and Joseph E. Foley (1975), In-House Industrial Advertising or Outside Agency? *Journal of Advertising*, 4 (2), 6-8.
- Bulearca, Marius and Suzana Bulearca (2009), Is Media Planning the Driver or the End-Product of Promotional Strategy, *Global Business and Management Research: An International Journal*, 2 (2/3), 105-16.
- Bursk, Edward C. and Baljit S. Sethi (1976), The In-House Advertising Agency, *Journal of Advertising* 5 (1), 24-27.
- Caves, Richard E. and Ralph M. Bradburg (1988), The Empirical Determinants of Vertical Integration, *Journal of Economic Behavior and Organization*, 9 (3), 265-79.
- Cheon, Myun, Varun Grover, and James T. C. Teng (1995), Theoretical Perspectives on the Outsourcing of Information Systems, *Journal of Information Systems*, 10 (4), 209-19.
- Cheung, Steven N. S. (1969), *The Theory of Share Tenancy*, 1st ed., Chicago: University of Chicago Press.

- Chin, Wynne W. (1998), The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling, in *Modern Methods for Business Research*, George A. Marcoulides, ed. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.
- Coase, Ronald H. (1937), The Nature of the Firm, *Economica*, 4 (16), 386-405.
- Conner, Kathleen R. (1991), A Historical Comparison of Resource-Based Theory and five Schools of Thought within industrial organization economics: Do we have a new theory of the firm? *Journal of Management*, 17 (1), 121-54.
- DeVellis, Robert F. (2003), *Scale development: Theory and applications*, 2nd ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Dierickx, Ingemar, and Karel Cool (1989), Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage, *Management Science*, 35 (12), 1504-11.
- Eisenhardt, Kathleen M. (1989), Agency Theory: An Assessment and Review, *Academy of Management Review*, 14 (1), 57-74.
- European Commission (2005), *Case No COMP/M.3579-WPP/GREY*, http://ec.europa.eu/competition/mergers/cases/decisions/m3579_20050124_0310_en.pdf (accessed March 3, 2010).
- Fornell, Claes, and David F. Larcker (1981), Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error, *Journal of Marketing Research*, 18 (2), 39-50.
- Fornell, Claes, and Fred L. Bookstein (1982), Two structural equation models: LISREL and PLS applied to consumer exit-voice theory, *Journal of Marketing Research*, 19 (11), 440-52.
- Fornell, Claes, and Jaesung Cha (1994), Partial Least Squares, in *Advanced methods of marketing research*, Richard P. Bagozzi, eds., Cambridge, Mass: Blackwell Business.
- Grant, Robert M. (1991), The Resource-based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation, *California Management Review*, 33 (3), 114-35.

- Green, Andrew (2005), Television Optimizers: Did They Change the Way We Do Business? *Journal of Advertising Research*, 45 (1), 27-33.
- Heide, Jan B., and George John (1990), Alliances in Industrial Purchasing: the Determinants of Joint Action in Buyer-Supplier Relationships, *Journal of Marketing Research*, 27 (1), 24-36.
- Henseler, Jörg, Christian M. Ringle, and Rudolf R. Sinkovics (2009), The use of partial least squares path modeling in international marketing, *Advances in International Marketing (AIM)*, 20, 277-320.
- Homburg, Christian, and Annette Giering (1996), Konzeptualisierung und Operationalisierung komplexer Konstrukte: Ein Leitfaden für die Marketingforschung, *Marketing – Zeitschrift für Forschung und Praxis*, 18, 111-146.
- Horsky, Sharon (2006), The Changing Architecture of Advertising Agencies, *Marketing Science*, 25 (4), 367-83.
- Horsky, Sharon, Steven C. Michael, and Alvin J. Silk (2008), The Internalization of Advertising Services: An Inter-Industry Analysis, *Harvard Business School Working Papers*, 09-007, 1-43.
- Jacob, Elke (2010a), Danone versus Carat: Was das Urteil wirklich bedeutet, *Horizont*, March 3, 2010, www.horizont.net/aktuell/agenturen/pages/protected/Danone-versus-Carat-Was-das-Urteil-wirklich-bedeutet_89566.html (accessed February 2, 2011).
- Jacob, Elke (2010b), Haribo verklagt Mediaplus auf Offenlegung der Rabatte. *Horizont*, January 13, 2010, www.horizont.net/aktuell/agenturen/pages/protected/Haribo-verklagt-Mediaplus-auf-Offenlegung-der-Rabatte_90604.html (accessed February 2, 2011).
- Jancic, Zlatko, and Zabkar, Vesna (1998), Establishing Marketing Relationships in the Advertising Agency Business: A Transitional Economy Case, *Journal of Advertising Research*, 38 (6), 27-36.
- Jarvis, Cheryl B., Scott B. MacKenzie, and Philip M. Podsakoff (2003), A critical review of construct indicators and measurement model misspecification in marketing and consumer research, *Journal of Consumer Research* 30 (2), 199-218.

- John, George, and Barton A. Weitz (1988), Forward Integration Into Distribution: An Empirical Test of Transaction Cost Analysis, *Journal of Law, Economics and Organization*, 4 (2), 121-39.
- Klein, Saul, Gary L. Frazier, and Victor J. Roth (1990), A Transaction Cost Analysis Model of Channel Integration in International Markets, *Journal of Marketing Research*, 27 (2), 196-208.
- Knudsen, Christian (1995) Theories of the Firm, Strategic Management, and Leadership, in *Resource-based and Evolutionary Theories of the firm: Towards a Synthesis*, Cynthia A. Montgomery, eds., London: Springer.
- Kronemyer, Bob (2005), Choosing an Ad Agency, *Indiana Business Magazine*, 49 (2), 39-41.
- Lance, Charles E., Marcus M. Butts, and Lawrence C. Michels (2006), The Sources of Four Commonly Reported Cutoff Criteria. What Did They Really Say? *Organizational Research Methods*, 9 (2), 202-20.
- Lara, Pedro Reinares/Lara, Ricardo Reinares (2009), Managing television sponsorship: A proposal based on its assessment by agents in the Spanish advertising system, *Journal of Sponsorship*, 2 (4), 354-366.
- Leiblein, Michael J., and Douglas J. Miller (2003), An Empirical Examination of Transaction and Firm-level Influences on the Vertical Boundaries of the Firm, *Strategic Management Journal*, 24 (9), 839-59.
- Levy, David T. (1985), The Transaction Cost Approach to Vertical Integration: An Empirical Examination, *Review of Economics and Statistics*, 67 (3), 438-45.
- Maltz, Arnold (1994), Outsourcing the Warehousing Function: Economic and Strategic Considerations, *Logistics and Transportation Review*, 30 (3), 245-65.
- Masten, Scott E. (1984), The Organization of Production: Evidence from the Aerospace Industry, *Journal of Law and Economics*, 27 (2), 403-17.
- Masten, Scott E., James W. Meehan, and Edward A. Snyder (1989), Vertical Integration in the U.S. Auto Industry: A Note on the Influence of Transaction Specific Assets, *Journal of Economic Behavior and Organization*, 12 (2), 265-73.

- Masten, Scott E., James W. Meehan, and Edward A. Snyder (1991), The Costs of Organization, *Journal of Law, Economics and Organization*, 7 (1), 1-25.
- Milliken, Frances (1987), Three Types of Uncertainty about the Environment: State, Effect, and Response Uncertainty, *Academy of Management Review*, 12 (1), 133-43.
- Monteverde, Kirk, and David J. Teece (1982), Supplier Switching Costs and Vertical Integration in the Automobile Industry, *Journal of Economics*, 13 (1), 206-13.
- Murray, Janet Y., Masaaki Kotabe, and Albert R. Wildt (1995), Strategic and Financial Implications of Global Sourcing Strategy: a Contingency Analysis, *Journal of International Business Studies*, 26 (1), 181-202.
- Nielsen Media Research (2011), *Aktueller Werbetrend: Medienentwicklung Above-the-line*, www.nielsen-media.de/pages/datagrid.aspx?datagridName=datagrid001 (accessed February 2, 2011).
- Nunnally, Jum C. (1978), *Psychometric theory*, 2nd ed., New York: McGraw-Hill.
- Parmigiani, Anne (2007), Why do Firms both Make and Buy? An Investigation of Concurrent Sourcing, *Strategic Management Journal*, 28, 285-311.
- Penrose, Edith (1995), *The Theory of the Growth of the Firm*, 2nd ed., Oxford: Oxford University Press.
- Pilling, Bruce K., Lawrence A. Crosby, and Donald W. Jackson, Jr. (1994), Relational Bonds in Industrial Exchange: An Experimental Test of the Transaction Cost Economic Framework, *Journal of Business Research*, 30 (3), 237-51.
- Prahaled, Coimbatore K., and Gary Hamel (1990), The Core Competence of the Corporation, *Havard Business Review*, 68 (3), 79-91.
- RECMA (2010), *RECMA Report. Germany Overall Activity Billings 2009*, Paris: Research Company Evaluating the Media Agency Industry.
- Ringle, Christian M., Sven Wende, and Alexander Will (2005), *Smartpls*: www.smartpls.de, Hamburg: University of Hamburg.

- Sánchez-Tabernero, Alfonso (2006), Issues in Media Globalization, in *Handbook of media management and economics*, Alan B. Albarran, and Sylvia M. Chan-Olmsted, eds., New York: Lawrence Erlbaum Associates.
- Soberman, David A. (2009), Marketing agencies, media experts and sales agents: Helping competitive firms improve the effectiveness of marketing, *International Journal of Research in Marketing*, 26 (1), 21-33.
- Spake, Deborah F., Giles D'Souza, Tammy N. Crutchfield, and Robert M. Morgan (1999), Advertising Agency Compensation: An Agency Theory Explanation, *Journal of Advertising*, 28 (3), 53-72.
- Standifird, Stephen S., and Marc Weinstein (2007), The Transaction Cost Economics of Market-based Exchange: The Impact of Reputation and External Verification Agencies, *International Journal of the Economics of Business*, 14 (3), 409-31.
- Stoop, Ineke, Jaak Billiet, Achim Koch, and Rory Fitzgerald (2010), *Improving survey response: lessons learned from the European Social Survey*, 1st ed., Chichester: Wiley.
- Sutcliffe, Kathleen M., and Akbar Zaheer (1998), Uncertainty in the Transaction Environment: an Empirical Test, *Strategic Management Journal*, 19 (1), 1-23.
- Teece, David J., Richard P. Rumelt, Giovanni Dosi, and Sidney G. Winter (1994), Understanding Corporate Coherence: Theory and Evidence, *Journal of Economic Behavior and Organization*, 23 (1), 1-30.
- Thompson, Suki (2005), What role do agency intermediaries play? *Marketing Week*, 28/29, 15.
- Tiwana, Amrit, and Ashley A. Bush (2007), A Comparison of Transaction Cost, Agency, and Knowledge-Based Predictors of IT Outsourcing Decisions: A U.S.-Japan Cross-Cultural Field Study, *Journal of Management Information Systems*, 24 (1), 259-300.
- Walker, Gordon, and David Weber (1987), Supplier Competition, Uncertainty and Make-or-Buy Decisions, *Academy of Management Journal*, 30 (3), 589-96.

- Walker, Gordon, and Laura Poppo (1991), Profit Centers, Single-Source Suppliers, and Transaction Costs, *Administrative Science Quarterly*, 36 (1), 66-87.
- West, Douglas C., and Stanley J. Paliwoda (1996), Advertising Client-Agency Relationships: The Decision-Making Structure of Clients, *European Journal of Marketing*, 30 (8), 22-39.
- Williamson, Oliver E. (1975), *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications: a Study in the Economics of Internal Organization*, 1st ed., New York: Free Press.
- Williamson, Oliver E. (1985), *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*, 1st ed., New York: Free Press.
- Wold, Herman (1982), Soft Modeling: The Basic Design and Some Extensions, in *Systems under indirect Observation: Causality, Structure, Prediction*, Karl G. Jöreskog, and Herman Wold, eds. Amsterdam: Elsevier Science Ltd.
- Zambardino, Adrian/Goodfellow, John (2003), Account Planning in the new marketing and communication environment, *Marketing Intelligence & Planning*, 21 (7), 425-434.
- Zeithaml, Valerie A., and Mary J. Bitner (2000), *Services Marketing*, 2nd ed. Boston: McGraw-Hill/Irwin.

APPENDIX

APPENDIX 1

Item Loadings

<i>Construct</i>	<i>Item</i>	<i>Loading</i>	<i>t Value</i>	<i>Signifi- cance</i>
Behavioral uncertainty	Reputation	0.518	4.664	0.000
	Mistrust	0.834	21.763	0.000
	Contract	0.799	16.539	0.000
	Objectives	0.784	15.602	0.000
	Independent control	0.686	10.443	0.000
	Trust	0.703	9.930	0.000
Specificity of human capital	Differentiation	0.929	12.250	0.000
	Standardization	0.816	68.656	0.000
	Investment	0.762	11.178	0.000
Intensity	Relative spending	1.000	0.000	1.000
Frequency	Number of bookings	1.000	0.000	1.000
Environmental uncertainty				
Sub construct market complexity	Knowledge	0.800	17.589	0.000
	Number of aspects	0.849	20.620	0.000
	Demand	0.760	12.213	0.000
Sub construct market dynamic	Predictability	0.796	3.412	0.001
	Forecasting	0.805	2.830	0.005
Deficits in resources/abilities	Conditions	0.668	9.444	0.000
	Knowledge / skills	0.779	11.885	0.000
	Physical resources	0.723	11.032	0.000
	Experience	0.834	22.464	0.000
	Relationships	0.720	10.898	0.000
Strategic relevance	Competitive advantages	0.632	2.590	0.010
	Success criteria	0.676	2.548	0.011
	Differentiation	0.701	2.784	0.006
	Strategic guidelines	0.949	2.625	0.009
	Essential role	0.670	2.981	0.003

APPENDIX 2

Group-Specific Descriptive Statistics

	<i>Low Frequency (49%)</i>		<i>High Frequency (51%)</i>		<i>Low Experience (53%)</i>		<i>High Experience (47%)</i>	
	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD
Behavioral uncertainty								
Reputation	3.81*	0.94	3.43*	1.11	3.94***	0.90	3.33***	1.08
Mistrust	3.15***	1.15	2.55***	1.14	3.31***	1.10	2.43***	1.09
Contract	2.87*	1.27	2.46*	1.14	3.12***	1.18	2.26***	1.12
Objectives	3.32	1.14	3.21	1.04	3.55**	0.97	3.02**	1.13
Independent control	4.19	0.86	4.02	1.02	4.31**	0.79	3.91**	1.03
Trust	3.94	1.17	3.75	1.18	4.08*	1.11	3.64*	1.19
Specificity of human capital								
Differentiation	2.98	1.08	3.25	1.22	3.33*	1.14	2.93*	1.15
Standardization	3.08	1.09	2.96	1.25	3.35***	1.18	2.72***	1.09
Investment	2.75	1.22	2.93	1.26	2.98	1.29	2.72	1.20
Intensity	2.42**	1.33	3.05**	1.32	2.64	1.45	2.78	1.28
Frequency	2.43***	1.41	3.55***	1.43	1.59***	0.50	4.26***	0.87
Environmental uncertainty								
<i>Market complexity</i>								
Knowledge	3.94	1.13	3.93	1.11	3.75*	1.16	4.10*	1.05
Number of aspects	4.13	1.02	4.39	0.89	4.08*	1.00	4.43*	0.90
Demand	3.94	1.05	3.68	1.03	3.78	1.08	3.83	1.01
<i>Market dynamic</i>								
Predictability	3.32	0.92	3.41	0.97	3.47	0.86	3.28	1.01
Forecasting	2.98	0.77	2.86	0.86	3.04	0.85	2.81	0.78
Deficits in resources/abilities								
Conditions	2.89**	1.05	3.46**	1.31	2.78***	1.10	3.53***	1.22
Knowledge / skills	3.25	1.19	2.98	1.20	2.73***	1.13	3.45***	1.16
Physical resources	3.13	1.35	3.21	1.42	2.63***	1.22	3.66***	1.34
Experience	3.87	1.21	3.50	1.21	3.33***	1.21	3.98***	1.15
Relationships	3.62	1.15	3.45	1.19	3.27**	1.18	3.76**	1.11
Strategic relevance								
Competitive advantages	3.45*	0.97	3.77*	0.87	3.57	0.88	3.66	0.98
Success criteria	3.36**	1.11	3.75**	0.88	3.47	1.05	3.64	0.99
Differentiation	3.43*	1.03	3.75*	0.92	3.49	1.03	3.69	0.94
Strategic guidelines	3.55*	1.05	3.93*	0.99	3.43***	1.02	4.02***	0.96
Essential role	3.25**	1.16	3.73**	0.96	3.35	1.15	3.62	1.02

Note: significance group level changes if * $p < 0.1$, ** $p < 0.05$, *** $p < 0.01$

APPENDIX 3

Error probability (bootstrap values of groups)

<i>Construct</i>	<i>Frequency</i>	<i>Experience</i>
Behavioral uncertainty	0.8887	0,884
Specificity of human capital	0.9054	0.8491
Frequency	0.9289	0.8245
Environmental uncertainty	0.9053	0.8328
Deficits in resources/abilities	0.9058	0,8281
Strategic relevance	0.7452	0.7699

Note: statistically significant between groups if error probability < 0.05 or > 0.95

VI. Die Qualität der Leistungserstellung von Mediaagenturen in Deutschland: Ein Ranking.

Ingo Knuth

Erscheint in: Tropp. J. et al. (Hrsg.): Wert und Werte der Marketing-Kommunikation

1. Einleitung

Das Outsourcing von Mediadienstleistungen an Mediaagenturen wird, trotz der bedeutenden Relevanz für Werbetreibende, als ein Prozess mit einem hohen Maß an Verhaltensunsicherheit angesehen (European Commission 2005; Martinek 2008; Nienstedt/Weisser 2009). Gegenstand der Outsourcing-Entscheidung sind dabei vor allem die Mediaplanung und der Mediaeinkauf (Soberman 2009; Horsky 2006; Bogart 2000; Silk/Berndt 1993; Abe 1997). Zudem übernehmen Mediaagenturen weitere Aufgaben, wie Mediaberatung, Mediaforschung sowie die Umsetzung sonstiger Kommunikationsaktivitäten, wie zum Beispiel Sponsoring, Verkaufsförderungsaktionen, Public Relations, Event Marketing und Kreativaufgaben (Siegert/Brecheis 2005: 42ff.; Soberman 2009; Bulearca 2009; Lara/Lara 2009; Green 2005; Bogart 2000; Abe 1997).

Durch ihre Marktmacht bilden Mediaagenturen stärkere Identitäten aus und handeln mutmaßlich erheblicher in eigenem Interesse als in dem ihrer Auftraggeber (Bloom 2007; European Commission 2005; Kronemyer 2005; Martinek 2008; Nienstedt/Weisser 2009; Thompson 2005). Auch führt die Komplexität des Werbemarktes zu einer voranschreitenden Unsicherheit hinsichtlich der Höhe und der Verteilung von Rabatten, die den Agenturen beim Einkauf von Werberaum und Werbezeit für ihre Kunden gewährt werden (Jacob 2010a; Jacob 2010b; Nienstedt/Weisser 2009). Daraus folgt, dass sich Mediaagenturen nicht immer für die Werbeträger entscheiden, die im Interesse ihrer Auftraggeber liegen, sondern die mehr ihren eigenen Präferenzen entsprechen (European Commission 2005; Thompson 2005). Für die werbungtreibenden Unternehmen ist es somit nicht immer möglich, die Qualität der Leistungserstellung transparent und verlässlich nachzuvollziehen.

Um diese Unsicherheit hinsichtlich des Verhaltens des externen Dienstleisters zu verringern, werden in der Unternehmenspraxis verschiedene Maßnahmen angewandt. Diese werden teils von unabhängigen Beratungsunternehmen und durch Wirtschaftsmedien oder Branchenvereinigungen durchgeführt. Dazu zählt zum Ersten die Einbeziehung von externen Wirtschaftsprüfern („Auditoren“) zur Beurteilung der wirtschaftlichen Richtigkeit der Werberaumbuchungen von Mediaagenturen in Form eines „Media-Controllings“ (Marx 2008). Zum Zweiten werden im Rahmen von Branchenveranstaltungen jährlich Auszeichnungen für kreative und wirtschaftlich erfolgreiche Werbekampagnen vergeben (Cannes Lions International Festival of Creativity 2011; GWA e.V. 2011). Zum Dritten wird die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit von Mediaagenturen vom Institut RECMA auf der Basis von quantitativen Kennzahlen bewertet (RECMA 2011).

Zur Überwindung der Verhaltensunsicherheit können diese Maßnahmen jedoch nicht vollständig beitragen. Dieser Umstand ist auf den strikt quantitativen Betrachtungswinkel im Rahmen des RECMA-Rankings, die ebenso quantitativ orientierten und nicht öffentlich zugänglichen Bewertungen der Auditoren sowie die vornehmlich auf kreative Aspekte abzielenden Branchenpreisverleihungen zurückzuführen.

Zur Bewertung von Akteuren im deutschen Werbemarkt werden in Form von Rankings bereits vereinzelt Versuche unternommen, mehr Transparenz hinsichtlich der Leistungsfähigkeit der involvierten Akteure zu schaffen. Diese Maßnahmen beziehen sich jedoch nur auf den Bereich von Medienunternehmen und nicht auf Mediaagenturen. Auch erfolgen sie entweder auf der Basis qualitativer Kriterien, wie zum Beispiel Service- und Produktqualität oder lediglich quantitativer Kennzahlen, wie Reichweiten oder Umsatzvolumen (Häberle 2010; AGOF 2011; G+J Media Sales 2010: 8).

Es ist deshalb das Ziel des vorliegenden Beitrages, eine Bewertung der Leistungsqualität bei Mediaagenturen im deutschen Markt vorzunehmen. Zu diesem Zweck wird das Problem der Verhaltensunsicherheit in Kapitel 2 vor dem Hintergrund des Prinzipal-Agenten-Ansatzes theoretisch eingeordnet, bevor in Kapitel 3 die etablierten Verfahren zur Bewertung von Mediaagenturen erörtert werden. Auf dieser Grundlage wird in Kapitel 4 eine Kundenbefragung als Ergänzung zu den bestehenden Bewertungsmethoden vorgestellt. In den Kapiteln 5 und 6 werden die Ergebnisse und Implikationen der Untersuchung diskutiert.

2. Prinzipal-Agenten-Probleme beim Outsourcing von Dienstleistungen

Basierend auf der Prinzipal-Agenten-Theorie wird der Aspekt der Verhaltensunsicherheit als zentraler Einflussfaktor für die Zufriedenheit mit einem Dienstleister verstanden, wobei die Probleme des Geschäftsverhältnisses sowohl auf einer begrenzten Rationalität des Auftraggebers als auch auf der Angst vor einem opportunistischen Verhalten des Auftragnehmers beruhen (Heide/John 1990; Williamson 1990: 55). Ein hohes Maß an Verhaltensunsicherheit stellt durch hohe ex ante Informations- und ex post Kontrollkosten einen transaktionskostensteigernden Einflussfaktor dar, welcher die Outsourcing-Akzeptanz oder die Zufriedenheit mit der Outsourcing-Entscheidung verringert (Standifird/Weinstein 2007; Tiwana/Bush 2007; Parmigiani 2007).

Vor diesem Hintergrund werden in der wissenschaftlichen Literatur drei Grundtypen der Verhaltensunsicherheit unterschieden: Hidden Characteristics, Hidden Intention und Hidden Action (Spremann 1990). Diese vornehmlich auf nicht vorhandenen Informationen beruhenden Probleme führen dazu, dass Unsicherheiten hinsichtlich der Qualität der erbrachten Leistung vorherrschen (Hidden Characteristics), der Agent versteckte Absichten verfolgt (Hidden Intention) oder Handlungen realisiert, welche für den Prinzipal nicht beobachtbar sind und seinem Interesse widersprechen (Hidden Action) (Spremann 1990).

Zur Unsicherheitsreduktion und somit zur Vermeidung einer Fehlausewahl werden vor allem die Mechanismen Screening und Signaling als Möglichkeiten zur Beschaffung beobachtbarer Informationen genannt (Akerlof 1970; Spence 1973; Kaas 1991; Dawson et al. 2010). Hierbei stehen einerseits der manifestierte Austausch von verlässlichen Informationen und Kennzahlen sowie die Überprüfung der Leistungsvereinbarungen zwischen den involvierten Parteien im Vordergrund (Akerlof 1970). Andererseits besteht die Möglichkeit der Einbeziehung einer dritten Partei, welche durch die Bereitstellung von Informationen über die Transaktionspartner den Transaktionsprozess determiniert (Kaas 1991; Kaas 1995).

3. Beurteilung der Leistungsfähigkeit von Mediadienstleistungen in der Praxis

Die Verringerung der Verhaltensunsicherheit hinsichtlich der Leistungsfähigkeit von Mediaagenturen wird in der wissenschaftlichen Literatur zwar bisher nicht konkret behandelt, jedoch wird in der Unternehmenspraxis der Versuch unternommen, mit Hilfe von drei Methoden Informationsasymmetrien zu verringern. Hierbei handelt es sich um Mechanismen des Screening und Signaling, welche vor allem von externen Akteuren, wie zum Beispiel Unternehmensberatungen oder Fachverlagen, zur Verfügung gestellt werden:

1. Auditoren: Häufig werden externe Wirtschaftsprüfungsgesellschaften („Auditoren“) in den Mediaprozess mit einbezogen. Diese Prüfungen erfolgen in der Regel jedoch nur quantitativ anhand von branchenüblichen Kennzahlen und werden dem Gesamtmarkt nicht öffentlich zugänglich gemacht (Fairbrother Lenz Eley 2011; Kollat Media Team 2011; Koschnick 2003: 1815ff.). Vielmehr dienen diese internen Analysen, da hier vertrauliche Daten, wie zum Beispiel Netto-Werbeausgaben und Rabattstrukturen sowie Reichweiten und Kontakthäufigkeiten analysiert werden und damit die Leistungsfähigkeit einzelner Mediaagenturen bewertet wird (Fairbrother Lenz Eley 2011; Kollat Media Team 2011; Koschnick 2003: 1815ff.). Ein öffentlich zugänglicher Vergleich ist somit nur eingeschränkt möglich.

2. Branchenawards: Eine weitere in der Theorie genannte und in der Medienbranche häufig angewandte Maßnahme zur Überwindung von Informationsasymmetrien ist die Möglichkeit der Verleihung von Auszeichnungen (Wellbrock 2011; Fritsch et al. 2005). Auch in der Werbebranche werden in Hinblick auf Mediadienstleistungen jährlich verschiedene nationale und internationale Preise verliehen (Cannes Lions International Festival of Creativity 2011; GWA e.V. 2011). Diese Preise sind jedoch weniger dazu geeignet, Informationsasymmetrien hinsichtlich des Verhaltens des externen Agenten zu verringern, sondern bewerten vielmehr die Kreativität von ausgewählten Kampagnenbeispielen (Cannes Lions International Festival of Creativity 2011; GWA e.V. 2011).

3. *Rankings*: Bei der dritten zur Verfügung stehenden Maßnahme werden Mediaagenturen jährlich von dem Institut RECMA hinsichtlich ihrer wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit bewertet. In diese Untersuchung fließen quantitative Kennzahlen, wie unter anderem die verwalteten Werbeumsätze, das wirtschaftliche Wachstum sowie die Anzahl akquirierter Neugeschäfte ein (RECMA 2011). Auf der Basis dieser Kennzahlen werden jährlich Agenturrangfolgen für 55 Märkte erstellt (RECMA 2011).

Bei diesen drei Ansätzen handelt es sich zwar um für die Unternehmenspraxis bedeutsame Instrumente, jedoch weisen diese in Hinblick auf die Verringerung des Informationsgefälles zwischen Mediaagenturen und ihren Kunden Defizite auf und können nur bedingt zu einer Verbesserung der Position der werbungstreibenden Unternehmen gegenüber den Agenturen beitragen. Dieser Umstand ist auf den strikt quantitativen Blickwinkel im Rahmen des RECMA-Rankings, die ebenso quantitativ orientierten und die kaum öffentlich zugänglichen Bewertungen der Wirtschaftsprüfungsgesellschaften sowie die vornehmlich auf kreative Aspekte abzielenden Preisverleihungen zurückzuführen. Die vorhandenen Instrumente stellen somit vordergründig abstrakt quantifizierte Urteile auf der Basis von Unternehmenskennzahlen oder Ausschnittbetrachtungen dar, welche die Produktqualität hinsichtlich der Mediaplanung und des Mediaeinkaufes bewerten. Verhaltensweisen von Mediaagenturen und Informationen über den Umgang mit ihren Auftraggebern werden mit diesen Qualitätsbewertungen nicht hinreichend abgebildet.

4. Konzeptioneller Rahmen und Gang der Untersuchung

Zur Messung der Qualität von Dienstleistungen steht der betriebswirtschaftlichen Forschung, neben den qualitativen Instrumenten des Mystery Shoppings und der Tiefeninterview-Methode, vor allem das Instrument der Kundenbefragung zur Verfügung (Zeit-haml et al. 2009: 165-168). Aufgrund der mangelnden Quantifizierbarkeit der zuerst genannten Methoden wird im Rahmen dieser Studie auf eine standardisierte Befragung von Media-agenturkunden zurückgegriffen.

Um die Qualität der Leistungserstellung bei Mediaagenturen im deutschen Markt quantifizieren zu können, wird ein Modell aus dem Dienstleistungsmanagement zugrunde gelegt, welches die Aspekte Servicequalität, Preisniveau sowie Zufriedenheit mit dem

Produktportfolio als die zentralen Einflussfaktoren für die Gesamtzufriedenheit mit der erbrachten Dienstleistung definiert (Zeithaml et al. 2009; Johnson et al. 2001).

Das Konstrukt Kundenzufriedenheit wird mit Hilfe von drei Items erhoben, welche diesen Aspekt reflektieren: Gesamtzufriedenheit, Zufriedenheit im Vergleich zu einer idealen Mediaagentur und Erfüllung der Erwartungen. Alle Items werden mittels fünfstufigen Likert-Skalen gemessen, welche durch die Anwendung in früheren Studien bereits validiert und hier auf den Untersuchungsgegenstand angewandt werden (Johnson et al. 2001; Hsu et al. 2007).

TABELLE 1
Operationalisierung der Rankingkriterien (1)

Kundenzufriedenheit^a
Insgesamt sind wir mit der Mediaagentur zufrieden.
Im Vergleich zu einer idealen Mediaagentur sind wir mit der Mediaagentur zufrieden.
Die Mediaagentur erfüllt unsere Erwartungen.

^a Fünfstufige Likert-Skalen von 1 (*trifft überhaupt nicht zu*) bis 5 (*trifft voll und ganz zu*).

Das im Dienstleistungsmanagement durch Parasuraman et al. (1985, 1988, 1991) etablierte und fortlaufend weiterentwickelte Konstrukt der Servicequalität beinhaltet fünf Dimensionen, welche das Gesamtkonstrukt abbilden (Parasuraman et al. 1994; Johnson et al. 2001; Saurina/Coenders 2002). Tabelle 2 stellt die jeweiligen Subkonstrukte der Servicequalität (Sachanlagen, Zuverlässigkeit, Integration spezifischer Kundenanforderungen, Leistungskompetenz, Einfühlungsvermögen) sowie deren auf den Untersuchungsgegenstand angewandten Indikatoren dar.

TABELLE 2
Operationalisierung der Rankingkriterien (2)

Servicequalität^a
Sachanlagen
Die Mitarbeiter der Mediaagentur haben die für eine Werbebuchung benötigten Kenntnisse und Fähigkeiten.
Die Mediaagentur besitzt das für Werbebuchungen relevante Sachkapital (z. B. EDV-Ausstattung).
Die Mediaagentur hat viel Erfahrung mit Werbebuchungen.
Die Mediaagentur pflegt gute Beziehungen zu unterschiedlichen Werbeträgern.
Die Mediaagentur ist jederzeit erreichbar.
Die Mitarbeiter der Mediaagentur verhalten sich gut.
Die Mediaagentur hat gute Bürozeiten.
Die Mediaagentur hat eine gute Auswahl von Services.
Zuverlässigkeit
Die Mediaagentur liefert den Service immer zum richtigen Zeitpunkt.
Die Mediaagentur liefert den Service immer in der richtigen Qualität.
Die Mediaagentur hilft uns, wenn wir Probleme haben.
Integration spezifischer Kundenanforderungen
Wir erhalten immer Informationen darüber, wenn Verzögerungen bei der Lieferung der Services
Die Mediaagentur liefert pünktlichen Service.
Die Mediaagentur hat genug Zeit um uns zu helfen.
Leistungskompetenz
Die Mediaagentur stellt genügend Informationen über ihre Services zur Verfügung.
Wir vertrauen der Mediaagentur.
Die Mitarbeiter der Mediaagentur vermitteln Sicherheit.
Die Mitarbeiter der Mediaagentur behandeln uns mit Respekt.
Die Mitarbeiter der Mediaagentur sind höflich.
Einfühlungsvermögen
Die Mitarbeiter der Mediaagentur geben uns persönliche Aufmerksamkeit.
Die Mitarbeiter der Mediaagentur verstehen unsere Bedürfnisse.
Die Mitarbeiter der Mediaagentur behandeln uns gut.

^a Fünfstufige Likert-Skalen von 1 (*trifft überhaupt nicht zu*) bis 5 (*trifft voll und ganz zu*).

Als weitere Variable zur Messung der Leistungsfähigkeit von Mediaagenturen wird der Aspekt der Zufriedenheit mit dem Produkt, welches sich aus den Kernleistungen Mediaplanung und Mediaeinkauf sowie verschiedenen Zusatzleistungen zusammensetzt, in Form des Leistungsspektrums mittels einer Direktabfrage mit einer Single-Item-Skala erhoben. Darüber hinaus wird das wahrgenommene Preisniveau als Kategorie mit vier Merkmalen aufgenommen (Tabelle 3).

TABELLE 3
Operationalisierung der Rankingkriterien (3)

Leistungsspektrum^a
Insgesamt sind wir mit dem Leistungsspektrum der Mediaagentur zufrieden.
Preisgestaltung^a
Die Mediaagentur kann eine Werbebuchung zu Preisen platzieren, welche unter den Kosten einer selbst durchgeführten Buchung liegen.
Die Mediaagentur kann eine Werbebuchung zu Preisen platzieren, welche unter den Kosten ihrer Konkurrenz liegen.
Die Mediaagentur generiert beim Mediaeinkauf hohe Rabatte.
Das von der Mediaagentur abgerechnete Honorar ist angemessen.

^a Fünfstufige Likert-Skalen von 1 (*trifft überhaupt nicht zu*) bis 5 (*trifft voll und ganz zu*).

Zur Erhebung der Daten wurden mit Hilfe des sozialen Netzwerkes Xing Personen in werbungtreibenden Unternehmen identifiziert, die Verantwortung für die Bereiche Marketing und Media tragen und stark in die operative Arbeit mit Werbedienstleistern involviert sind (Leven 2006). Zur Selektion dieser Personen wurden zunächst mit Hilfe von Statistiken zu Werbeausgaben sowie Etat- und Kurationsdatenbanken Unternehmen herausgefiltert, die klassischer Werbung in Deutschland betreiben (DFV 2011a, 2011b, 2011c, 2011d, 2011e). Die Zielpersonen wurden mittels der Stichwörter Marketing, Werbung, Media, Kommunikation, Produkt Management und Brand Management identifiziert. Darauf basierend wurden 7215 Marketingverantwortliche selektiert und im Zeitraum vom Mai bis September 2011 über das soziale Netzwerk Xing kontaktiert.

5. Ergebnisse und Diskussion

Auf der Basis der Online-Befragung liegen für das Ranking 200 vollständige Bewertungen von Mediaagenturen aus dem deutschen Markt vor. Aus Gründen der Reliabilität und um die grundsätzlichen Anforderungen an die Stichprobengröße zu erfüllen, werden nur Unternehmen in die Betrachtung aufgenommen, welche mindestens eine Anzahl von zehn Bewertungen aufweisen (vgl. Wellbrock 2011; Schrader/Hennig-Thurau 2009). Insgesamt fließen elf Mediaagenturen auf der Basis von 178 gültigen Datenpunkten mit in die Bewertung ein.

Die Untersuchung beinhaltet somit die Bewertung von 11 der 17 umsatzstärksten Mediaagenturen im deutschen Markt und bildet insgesamt ein verwaltetes Umsatzvolumen von 13,47 Milliarden Euro ab, was etwa 89,2 Prozent des Gesamtumsatzes der 17 umsatzstärksten Mediaagenturen und 54,1 Prozent der gesamten Bruttowerbeaufwendun-

gen in Deutschland im Jahr 2010 entspricht (G+J Media Sales 2010; Ziesmann 2011). Die Anzahl der Bewertungen je Mediaagentur verläuft hierbei etwa konsistent mit den Marktanteilen der betrachteten Akteure im deutschen Markt. Zwar sind die umsatzstärkeren Mediaagenturen innerhalb des Rankings leicht überproportional vertreten, jedoch ist insgesamt eine Strukturähnlichkeit der Stichprobe mit der Grundgesamtheit zu konstatieren. Tabelle 4 beinhaltet eine Darstellung der bewerteten Mediaagenturen, die Anzahl der einfließenden Fälle, die Marktanteile im Jahr 2010 und den jeweiligen Rangplatz innerhalb des RECMA-Rankings (Ziesmann 2011).

TABELLE 4
Stichprobe und Marktanteile

	n	Gültige Prozente	Markt- anteil in %	Rangplatz (RECMA)
Mediacom	31	15,5 %	21,43 %	1
OMD	25	12,5 %	13,78 %	2
Carat	17	8,5 %	11,07 %	3
MEC	17	8,5 %	9,55 %	5
Mindshare	15	7,5 %	8,91 %	6
Zenith Optimedia	14	7,0 %	9,81 %	4
MPG	13	6,5 %	2,65 %	10
Pilot Media	12	6,0 %	2,50 %	11
Initiative	12	6,0 %	2,31 %	12
Crossmedia	12	6,0 %	1,46 %	13
Mediaplus	10	5,0 %	5,77 %	7
MM&B	4	2,0 %	k. A.	-
Vizeum Group	3	1,5 %	4,43 %	8
Universal McCann	3	1,5 %	3,41 %	9
Starcom	3	1,5 %	0,85 %	14
PHD	2	1,0 %	0,80 %	15
Maxus	2	1,0 %	0,69 %	16
Moccamedia	1	0,5 %	0,60 %	17
sonstige	4	2,0 %	k. A.	-
Gesamt	200	100,0		

Quellen: Eigene Darstellung/Ziesmann (2011).

Die Betrachtung der Kundenzufriedenheit in Tabelle 5, welche sich aus dem Mittelwert der in Tabelle 1 dargestellten Items ergibt, offenbart diskussionsbedürftige Befunde, da die qualitative Betrachtung der Leistungsfähigkeit von Mediaagenturen in einigen Fällen der quantitativen Rangfolge des RECMA-Rankings entgegen steht und somit einen Mehrwert für die Erweiterung des Bewertungsspektrums liefern kann.

Zwar lässt sich auf dem ersten Rang hinsichtlich der Kundenzufriedenheit mit dem Unternehmen OMD (MW = 4,12) die Agentur finden, welche das zweitgrößte Umsatzvolumen im deutschen Markt im Jahr 2010 aufweist, jedoch folgen auf den weiteren Plätzen die Agenturen Crossmedia (MW = 4,11) und Mediaplus (MW = 4,10) mit einem vergleichsweise geringem Umsatzvolumen.

Auffällig ist, dass die wirtschaftlich erfolgreichen Agenturen MEC (MW = 3,71), Zenith Optimedia (MW = 3,69), Carat (MW = 3,61) und Mindshare (MW = 3,49) die hinteren Plätze bei der Bewertung hinsichtlich der Kundenzufriedenheit belegen und dabei deutlich unter dem Gesamtmittelwert von 3,86 (Standardabweichung = 0,80) liegen. Statistisch signifikante Mittelwertunterschiede (t-Test, $p < 0,1$) im Vergleich zur erstplatzierten Agentur weisen die Unternehmen Zenith Optimedia, Carat und Mindshare auf.

TABELLE 5
Ergebnisse (1)

Kundenzufriedenheit	
OMD	4,12
Crossmedia	4,11
Mediaplus	4,10
Initiative	3,97
MPG	3,92
Mediacom	3,86
Pilot Media	3,83
MEC	3,71
Zenith Optimedia	3,69
Carat	3,61
Mindshare	3,49

Die Trennlinie stellt eine Grenze basierend auf dem Mittelwert in dieser Kategorie dar. Die grau hinterlegten Unternehmen weisen hinsichtlich ihrer Bewertungen statistisch signifikante Mittelwertunterschiede im Vergleich zum erstplatzierten Unternehmen auf (t-Test, $p < 0,1$).

Die Befunde hinsichtlich der Gesamtzufriedenheit lassen sich durch die Betrachtung der Unterkategorien, Zufriedenheit mit der Servicequalität, Zufriedenheit mit dem Leistungsspektrum sowie Zufriedenheit mit der Preisgestaltung, interpretieren. Die Ergebnisse dieser Rangfolge werden in Tabelle 6 zusammengefasst. Insgesamt zeigt sich dabei eine hohe Konstruktreliabilität in allen Kategorien, da in keinem Fall der Wert von 0,79 für Cronbach's alpha unterschritten wird.

TABELLE 6
Ergebnisse (2)

Servicequalität		Leistungsspektrum		Preisgestaltung		Gesamt Ø	
MPG	4,36	OMD	4,36	Mediaplus	4,18	Mediaplus	4,23
Pilot Media	4,34	MPG	4,31	Mediacom	4,07	Pilot Media	4,20
OMD	4,33	Pilot Media	4,25	Crossmedia	4,04	OMD	4,19
Mediaplus	4,33	Mediaplus	4,20	Pilot Media	4,00	MPG	4,19
Initiative	4,29	Initiative	4,08	Carat	4,00	Mediacom	4,01
MEC	4,14	Mindshare	4,00	MEC	3,93	Crossmedia	4,00
Crossmedia	4,04	Mediacom	3,94	OMD	3,89	Mindshare	3,97
Mindshare	4,03	Crossmedia	3,92	MPG	3,88	Initiative	3,95
Mediacom	4,01	Carat	3,76	Mindshare	3,88	MEC	3,92
Zenith Optimedia	3,99	Zenith Optimedia	3,71	Zenith Optimedia	3,59	Carat	3,79
Carat	3,61	MEC	3,71	Initiative	3,48	Zenith Optimedia	3,76

Die Trennlinie stellt eine Grenze basierend auf dem Mittelwert in dieser Kategorie dar. Die grau hinterlegten Unternehmen weisen hinsichtlich ihrer Bewertungen statistisch signifikante Mittelwertunterschiede im Vergleich zum erstplatzierten Unternehmen auf (t-Test, $p < 0,1$).

Insbesondere bezüglich der Servicequalität, welche sich aus den Mittelwerten der in Tabelle 2 dargestellten Items ergibt, ist festzustellen, dass vor allem die umsatzschwächeren Agenturen MPG, Pilot Media, Mediaplus und Initiative den Mittelwert von 4,12 (Standardabweichung = 0,60) weit überschreiten und somit die vorderen Plätze einnehmen. Als Vertreter der umsatzstärksten Agenturen überschreiten lediglich OMD und MEC den durchschnittlichen Wert und belegen damit den dritten und sechsten Rang. In dieser Kategorie weisen die Unternehmen Mediacom, Zenith Optimedia und Carat statistisch signifikante Mittelwertunterschiede im Vergleich zum erstplatzierten Unternehmen auf.

Hinsichtlich der Zufriedenheit mit dem Leistungsspektrum, welches das Angebot unterschiedlicher Dienstleistungen im Zusammenhang mit Mediaplanung, -einkauf, -beratung, -forschung sowie die Umsetzung sonstiger, nicht-klassischer Kommunikationsmaßnahmen beinhaltet, erzielt die Agentur OMD mit 4,36 den höchsten Wert. Auf den folgenden Plätzen sind vor allem umsatzschwächere Agenturen zu finden, die den Durchschnittswert von 4,02 (Standardabweichung = 0,82) überschreiten. Dazu zählen die Unternehmen MPG (MW = 4,31), Pilot Media (MW = 4,25), Mediaplus (MW = 4,20) sowie Initiative (MW = 4,08). In dieser Kategorie sind bei den Unternehmen Mediacom, Crossmedia, Carat, Zenith Optimedia und MEC statistisch signifikante Mittelwertunterschiede im Vergleich zum erstplatzierten Unternehmen zu verzeichnen.

Dieses Ergebnis ist darauf zurückzuführen, dass insbesondere kleinere Agenturen ihr Leistungsspektrum in einem geringeren Maße über die Kernleistungen Mediaplanung und -einkauf definieren, da sie in diesen Bereichen weniger in der Lage sind Größenvorteile zu realisieren. Somit erscheint es ökonomisch sinnvoll, das Leistungsspektrum zu diversifizieren.

Überraschende Befunde liefert die Betrachtung der Kategorie Preisgestaltung. Hier wäre zu vermuten gewesen, dass die umsatzstärkeren Agenturen vordere Ränge belegen, da durch die Bündelungsmöglichkeit von Werbebudgets unterschiedlicher Kunden per se eine Realisierung von Skaleneffekten erfolgen kann.

Diese Vermutung trifft nur bedingt zu. Zwar verzeichnen umsatzstarke Agenturen wie Mediacom (MW = 4,07), Carat (MW = 4,00) und MEC (MW = 3,93) hier Werte oberhalb des Mittelwertes von 3,92 (Standardabweichung = 0,67), jedoch nehmen auch in dieser Kategorie umsatzschwächere Agenturen vordere Ränge ein. Dazu zählen die Unternehmen Mediaplus (MW = 4,18), Crossmedia (MW = 4,08) und Pilot Media (MW = 4,00). Grundsätzlich erscheinen die Mittelwertausprägungen in dieser Kategorie relativ homogen. Lediglich die Bewertungen der Unternehmen Zenith Optimedia (MW = 3,59) und Initiative (MW = 3,48) unterscheiden sich statistisch signifikant von dem Mittelwert des erstplatzierten Unternehmens.

Die überraschende Inkonsistenz der Ergebnisse innerhalb dieser Kategorie im Verhältnis zum Umsatzvolumen legt die Vermutung nahe, dass möglicherweise nicht alle Werbekunden in einem hohen Maße von Skaleneffekten in Form von Rabatten profitieren oder aber die Preiswahrnehmung von weiteren Faktoren, wie zum Beispiel der Erfüllung der Preiserwartung oder qualitativen, eher subjektiv wahrgenommenen Faktoren wie dem Preis-Leistungsverhältnis determiniert ist. Dieses kann beispielsweise bedingt sein durch das Ausmaß der durch das Outsourcing tatsächlich gesenkten Transaktionskosten. Diese Verringerung der Transaktionskosten kann unter anderem durch einen möglichst geringen Koordinations- und Kontrollaufwand, begründet durch verlässliche und konstante Ansprechpartner in der Agentur oder eine stärker ausgeprägte Beratungsleistung, entstehen.

Auf der Basis der Mittelwertaggregation der Kategorien Servicequalität, Leistungsspektrum und Preisgestaltung ergibt sich ein Gesamtergebnis, welches in der vierten Spalte von Tabelle 6 dargestellt ist. Auffällig dabei ist, dass in dieser Darstellung diejenigen Agenturen dominieren, welche im Rahmen des RECMA-Ranking eher hintere

Plätze belegen. Innerhalb der Gesamtbewertung sind vor diesem Hintergrund insbesondere die Agenturen Mediaplus (RECMA-Rang: 7), Pilot Media (RECMA-Rang: 11) und MPG (RECMA-Rang: 10) hervorzuheben. Als Vertreter der umsatzstärksten Agenturen sind die Unternehmen OMD und Mediacom auf den vorderen Plätzen zu finden.

Das Gesamtranking wird von der Agentur Mediaplus (MW = 4,23) mit der höchsten Bewertung über alle Kategorien hinweg angeführt. Es schließen sich die Agenturen Pilot Media (MW = 4,20), OMD (MW = 4,19) und MPG (MW = 4,19) an, welche den Mittelwert (4,02) überschreiten. Am Ende des Rankings, mit statistisch signifikanten Mittelwertunterschieden im Vergleich zum erstplatzierten Unternehmen sind die Agenturen Carat (MW = 3,79) und Zenith Optimedia (MW = 3,76) aufgeführt.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass die vorliegende Studie eine detaillierte Erweiterung der im Markt verfügbaren Bewertungen für Mediaagenturen liefern kann. So ist hier insbesondere die starke Divergenz im Vergleich zu der einzigen bisher vorhandenen Ranking-Methode des RECMA-Institutes zu betonen. Dabei ist festzustellen, dass vor allem der Aspekt der Servicequalität statistisch signifikant mit dem Rangplatz des RECMA-Ranking korreliert ($F = 0,135$; $p < 0,1$). Ein höheres Maß an Servicequalität wird tendenziell von umsatzschwächeren Agenturen vollzogen wird, was für eine Differenzierungsstrategie dieser Akteure spricht und die höhere Kundenzufriedenheit begründet. Dieser Befund könnte möglicherweise das Ergebnis einer geringeren Preissensitivität darstellen (Mintzberg et al. 1995; Porter 1980).

Das vorliegende Ranking ist, insbesondere in Hinblick auf die Kategorie Servicequalität, durch eine Trennlinie geprägt, welche mit dem Umsatzvolumen der Mediaagenturen korrespondiert. Dies lässt den Schluss zu, dass die Marktposition als ein Indikator für die Wahl der Kostenführerschaftsstrategie erscheint, während ein Ausbau des Bereiches der Servicequalität demnach als Ansatz der Differenzierungsstrategie zu interpretieren wäre, mit dem nachhaltige Wettbewerbsvorteile aufzubauen sind und dadurch eine höhere Kundenloyalität zu realisieren ist (Mintzberg et al. 1995; Porter 1980). Vor dem Hintergrund dieser Bewertungsmethode zählt sich die Bereitstellung einer höheren Servicequalität aus. So zeigt die bivariate Korrelation, dass eine höhere Servicequalität die Gesamtzufriedenheit stark beeinflusst ($F = 0,732$; $p < 0,01$).

6. Schlussbetrachtung

Da das Outsourcing von Mediadienstleistungen in einem hohen Maß von Verhaltensunsicherheit geprägt ist, ist es für werbungtreibende Unternehmen nicht immer möglich, die Ziele und Verhaltensweisen ihrer externen Dienstleister vollständig zu beurteilen. Somit entstehen Vertrauensdefizite, was zu Ineffizienzen in den Marktmechanismen führen kann und deshalb ein verstärkter Aufwand zur Verringerung von Informationsasymmetrien betrieben wird. Eine vollständige Überwindung der Informationsgefälle und Unsicherheiten hinsichtlich der Erfüllung des Leistungsanspruches gegenüber Mediaagenturen wird jedoch nur sehr bedingt und, wenn überhaupt, mit der Aufwendung sehr hoher Transaktionskosten möglich sein. Trotzdem können die Einbeziehung von externen Beratern, wie beispielsweise Media-Auditoren, sowie Qualitäts-Signalings, wie unter anderem Branchenawards und Rankings, dabei helfen, die Unkenntnis hinsichtlich der Eigenschaften von Mediaagenturen zu überwinden. Durch Qualitäts-Signalings kann für werbungtreibende Unternehmen bereits ex ante die Gefahr verringert werden, den falschen Agenten zu wählen.

Vor diesem Hintergrund stellt die vorliegende Studie ein an qualitativen Kriterien orientiertes Ranking von Mediaagenturen in Deutschland vor. Damit wird im Gegensatz zu dem einzigen bisher für den Markt relevanten Ranking des RECMA-Institutes, welches lediglich eine quantitative Untersuchung des Unternehmenserfolges von Mediaagenturen vornimmt, eine eher an qualitativen Kriterien orientierte Betrachtungsweise vorgezogen, welche zu einer besseren Einschätzung der Verhaltensweisen von Mediaagenturen beitragen kann.

Die Bewertung der elf einbezogenen Mediaagenturen zeigt, dass dieses insbesondere von Akteuren mit einem geringeren Umsatzvolumen dominiert wird. Dieser Befund verdeutlicht sich insbesondere bei der Betrachtung der Untersuchungskategorie Servicequalität, welche unter anderem von den Unternehmen MPG, Pilot Media, Media-plus und Initiative angeführt wird. Diese vier Agenturen nehmen innerhalb des RECMA-Ranking lediglich die Plätze 7 sowie 11 bis 13 ein. Mit dem Unternehmen OMD belegt nur eine der wirtschaftlich dominanten Agenturen durchweg vordere Plätze.

Insgesamt ist festzuhalten, dass grundsätzlich über alle Bewertungskriterien hinweg eine relativ hohe Zufriedenheit mit der Leistungserstellung der Mediaagenturen zu

beobachten ist. Allerdings ist festzustellen, dass wirtschaftliche Dominanz tendenziell in einem negativen statistischen Zusammenhang mit der Servicequalität steht.

Zwar lässt dieser Befund kein abschließendes Urteil darüber zu, welche der vorliegenden Bewertungsmethoden das tatsächlich adäquateste Verfahren für die Beurteilung von Mediaagenturen darstellt, jedoch liefert dieser weitere Betrachtungswinkel die Möglichkeit, den Markt noch besser verstehen und beurteilen zu können. Auf dieser Grundlage kann dieses Instrument werbungstreibenden Unternehmen, neben ihren klassischen Bewertungsfaktoren, wie der Durchführung von Pitches, der Einbeziehung von externen Media-Auditoren oder Branchenawards und Rankings, die Möglichkeit bieten, das Informationsgefälle hinsichtlich der Leistungsfähigkeit von Mediaagenturen zu verringern. Auch bietet es Mediaagenturen die Möglichkeit, ihr Marktumfeld besser einschätzen sowie Ausbaupotentiale hinsichtlich ihrer Leistungsfähigkeit wahrnehmen zu können.

Abschließend bleibt die Erwähnung der Restriktionen der vorliegenden Studie: Trotz der umfangreichen Datenbasis und einer Erfassung der relevantesten Mediaagenturen handelt es sich um einen Marktausschnitt, da nicht alle der bedeutendsten Akteure erfasst wurden. So konnten etwa weitere Mediaagenturen, wie unter anderem Vizeum Group, Universal McCann, MM&B, Maxus, Moccamedia, Mediaplan oder Pressident, aufgrund zu geringer Fallzahlen nicht berücksichtigt werden. Zudem wäre zu prüfen, ob weitere Untersuchungskategorien, neben den Aspekten Servicequalität, Leistungsspektrum und Preisgestaltung, mit in die Bewertung aufgenommen werden können. Dabei wäre zu untersuchen, welche der Einflussfaktoren die Zufriedenheit mit welchen Effektstärken determinieren, um Gewichtungsfaktoren für die jeweiligen Kategorien in das Ranking einfließen zu lassen. Auch wäre eine Weiterführung der Betrachtung im Zeitverlauf wünschenswert, um mit einer wiederholten Messung und einer größeren Stichprobe die Reliabilität der Untersuchung detaillierter testen zu können. Auch könnten dadurch Aussagen über die Entwicklungen im Zeitverlauf getroffen sowie aktuelle Bewertungen der Leistungsfähigkeit von Mediaagenturen zur Verfügung gestellt werden.

Literatur

- Abe, Makoto: A Household-Level Television Advertising Exposure Model. In: *Journal of Marketing Research*, 34, 1997, S. 394-405.
- AGOF e. V.: *Vermarkterranking*. <http://www.agof.de/index.620.de.html>. 2011 [30.09.2011].
- Akerlof, George: The market for “lemons”: Quality uncertainty and market mechanisms. In: *Quarterly Journal of Economics*, 84, 1970, S. 488-500.
- Bloom, Jonah: Marketers want media ideas, not protectionism from agencies. In: *Advertising Age*, 78, 2007, S. 20-22.
- Bogart, Leo: Buying Services and the Media Marketplace. In: *Journal of Advertising Research*, 40, 2000, S. 37-41.
- Bulearca, Marius/Bulearca, Suzana: Is Media Planning the Driver or the End-Product of Promotional Strategy. In: *Global Business and Management Research: An International Journal*, 1, 2009, S. 105-116.
- Cannes Lions International Festival of Creativity: *MEDIA LIONS CATEGORIES*. <http://www.canneslions.com/enter/categories.cfm>. 2011 [30.09.2011].
- Dawson, Gregory S./Watson, Richard T./Boudreau, Marie Claude: Information Asymmetry in Information Systems Consulting: Toward a Theory of Relationship Constraints. In: *Journal of Management Information Systems*, 27, 2010, S. 143-178.
- DFV: *Die fünfzehn werbestärksten Unternehmen in der Onlinewerbung*. <http://www.horizontstats.de/statistik/daten/studie/4824/umfrage/die-10-werbestaerksten-unternehmen-in-der-onlinewerbung/>. 2011a [04.10.2011].
- DFV: *Top 20 Werbungtreibende in Deutschland von Januar bis August 2011*. <http://www.horizontstats.de/statistik/daten/studie/167001/umfrage/werbetreibende-mit-den-hoechsten-ausgaben-fuer-werbung/>. 2011b [04.10.2011].
- DFV: *Unternehmen mit den höchsten Ausgaben für Plakatwerbung von Januar bis August 2011 (in Millionen Euro)*. <http://www.horizontstats.de/statistik/daten/studie/74217/umfrage/unternehmen-mit-den-hoechsten-ausgaben-fuer-plakatwerbung/>. 2011c [04.10.2011].
- DFV: *Etats*. <http://www.horizont.net/aktuell/etats/pages/>. 2011c [04.10.2011].
- DFV: *Kreation*. <http://www.horizont.net/kreation/pages/overview.php>. 2011e [04.10.2011].

- European Commission: *Case No COMP/M.3579-WPP/GREY*.
http://ec.europa.eu/competition/mergers/cases/decisions/m3579_20050124_0310_en.pdf, 2005 [06.12.2010].
- Fairbrother Lenz Eley: *The Benefits of Media Auditing*. <http://www.flemedia.com/>. 2011 [30.09.2011].
- Fritsch, Michael/Wein, Thomas/Ewers, Hans-Jürgen: *Marktversagen und Wirtschaftspolitik*. München [Vahlen] 2005.
- GWA e.V.: *GWA Effie 2011*. <http://www.gwa.de/awards-events/gwa-effie/gwa-effie-2011/profil/>. 2011 [30.09.2011].
- Green, Andrew: Television Optimizers: Did They Change the Way We Do Business? In: *Journal of Advertising Research*, 45, 2005, S. 27-33.
- G+J Media Sales: *Markt- und Medienentwicklung 1999 – 2010*. Hamburg [G+J Media Sales] 2010.
- Häberle, E.: *Vermarkter im Check*.
<http://www.internetworld.de/Heftarchiv/2010/Ausgabe-19-2010/Vermarkter-im-Check, 2010> [30.09.2011].
- Heide, Jan B./John, George: Alliances in Industrial Purchasing: the Determinants of Joint Action in Buyer-Supplier Relationships. In: *Journal of Marketing Research* 27, 1990, S. 24-36.
- Horsky, Sharon: The Changing Architecture of Advertising Agencies. In: *Marketing Science*, 25, 2006, S. 367-383.
- Hsu, Sheng-Hsun/Chen, Wun-Hwa/Hsueh, Jung-Tang: Application of customer satisfaction study to derive customer knowledge. In: *Total Quality Management & Business Excellence*, 17, 2007, S. 439-454.
- Jacob, Elke: *Danone versus Carat: Was das Urteil wirklich bedeutet*.
www.horizont.net/aktuell/agenturen/pages/protected/Danone-versus-Carat-Was-das-Urteil-wirklich-bedeutet_89566.html. 2010a [30.09.2011].
- Jacob, Elke: *Haribo verklagt Mediaplus auf Offenlegung der Rabatte*.
www.horizont.net/aktuell/agenturen/pages/protected/Haribo-verklagt-Mediaplus-auf-Offenlegung-der-Rabatte_90604.html, 2010b [30.09.2011].
- Johnson, Michael D./Gustafsson, Anders/Andreassen, Wallin/Lervik, Line/Cha, Jae-sung: The Evolution and Future of National Customer Satisfaction Index Models. In: *Journal of Economic Psychology*, 22, 2001, S. 217-245.

- Kaas, Klaus: Informationsökonomik. In: Tietz, Bruno/Köhler, Richard/Zentes, Joachim (Hrsg.): *Handwörterbuch des Marketing*. Stuttgart [Schäffer-Poeschel] 1995, S. 971-981.
- Kaas, Klaus: Marktinformationen: Screening und Signaling unter Partnern und Rivalen. In: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 61, 1991, S. 357-370.
- Kollat Media Team: Media Auditing.
http://www.komet.net/g/leistungen/media_auditing.htm, 2011 [30.09.2011].
- Koschnick, Wolfgang J.: *Focus-Lexikon [H-P]*. München [Focus], 2003.
- Kronemyer, Bob: Choosing an Ad Agency. In: *Indiana Business Magazine*, 49, 2005, S. 39-41.
- Lara, Pedro Reinares/Lara, Ricardo: Managing television sponsorship: A proposal based on its assessment by agents in the Spanish advertising system. In: *Journal of Sponsorship*, 2, 2009, S. 354-366.
- Leven, Wilfried: Wie wählen Unternehmen Werbeagenturen aus? In: *transfer, Werbeforschung & Praxis*, 4, 2006, S. 33-36.
- Martinek, Michael: *Mediaagenturen und Medienrabatte*. München [Beck Juristischer Verlag] 2008.
- Marx, Anne: *Media für Manager: Alles, was Sie über Medien und Media-Agenturen wissen müssen*. Wiesbaden [Gabler Verlag] 2008.
- Mintzberg, Henry/Quinn, James Brian/Ghoshal, Sumantra: *The Strategy process*. Hempstead [Prentice Hall] 1995.
- Nienstedt, Heinz-Werner/Weisser, Saskia: Prinzipal-Agenten-Konflikte im deutschen Mediamarkt. In: *Medienwirtschaft*, 6, 2009, S. 20-31.
- Parasuraman, A./Berry, Leonard/Zeithaml, Valarie: Reassessment of Expectations as a Comparison Standard in Measuring Service Quality: Implications for Further Research. In: *Journal of Marketing*, 58, 1994, S. 111-124.
- Parasuraman, A./Berry, Leonard/Zeithaml, Valarie: Refinement and reassessment of the SERVQUAL scale. In: *Journal of Retailing*, 67, 1991, S. 420-450.
- Parasuraman, A./Zeithaml, Valarie/Berry, Leonard: SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. In: *Journal of Retailing*, 64, 1988, S. 41-50.
- Parasuraman, A./Zeithaml, Valarie/Berry, Leonard: A conceptual model of service quality and its implications for future research. In: *Journal of Marketing*, 49, 1985, S. 41-50.

- Parmigiani, Anne: Why do Firms both Make and Buy? In: *Strategic Management Journal*, 28, 2007, S. 285-311.
- Porter, Michael E.: *Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors: with a new introduction*. New York [Free Press] 1980.
- RECMA: *RECMA COVERAGE*. <http://www.recma.com/About-us.html?wpid=9838>. 2011 [30.09.2011].
- Saurina, Carme/Coenders, Germà: Predicting Overall Service Quality. *Working Paper*, 2002.
- Schrader, Ulf/Hennig-Thurau, Thorsten: VHB-JOURQUAL2: Method, Results, and Implications of the German Academic Association for Business Research's Journal Ranking. In: *BuR - Business Research*, 2, 2009, S. 180-204.
- Siebert, Gabriele/Brecheis Dieter: *Werbung in der Medien- und Informationsgesellschaft: Eine kommunikationswissenschaftliche Einführung*. Wiesbaden [VS Verlag] 2005.
- Silk, Alvin J./Berndt, Ernst R.: Scale and scope effects on advertising agency costs. In: *Marketing Science*, 12, 1993, S. 53-72.
- Soberman, David A.: Marketing agencies, media experts and sales agents: Helping competitive firms improve the effectiveness of marketing. In: *International Journal of Research in Marketing*, 26, 2009, S. 21-33.
- Spence, Michael: Job Market Signaling. In: *Quarterly Journal of Economics*, 87, 1973, S. 355 -374.
- Spremann, Klaus: Asymmetrische Information. In: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 60, 1990, S. 561-86.
- Standifird, Stephen S./Weinstein, Marc: The Transaction Cost Economics of Market-based Exchange: The Impact of Reputation and External Verification Agencies. In: *International Journal of the Economics of Business*, 14, 2007, S. 409-431.
- Thompson, Suki: What role do agency intermediaries play? In: *Marketing Week*, 28/29, 2005, S. 15.
- Tiwana, Amrit/ Bush, Ashley: A Comparison of Transaction Cost, Agency, and Knowledge-Based Predictors of IT Outsourcing Decisions: A U.S.-Japan Cross-Cultural Field Study. In: *Journal of Management Information Systems*, 24, 2007, S. 259-300.

- Wellbrock, Christian: Die journalistische Qualität deutscher Tageszeitungen – Ein Ranking. In: *Medienwirtschaft*, 8, 2011, S. 22-31.
- Williamson, Oliver E.: *Die ökonomischen Institutionen des Kapitalismus: Unternehmen, Märkte, Kooperationen*. Tübingen [Mohr] 1990.
- Zeithaml, Valerie A./Bitner, Mary J./Gremler, Dwayne D.: *Services marketing. Integrating customer focus across the firm*. Boston [Mcgraw-Hill] 2009.
- Ziesmann, Michael: *Das RECMA-Ranking der Mediaagenturen*. <http://meedia.de/werbung/das-recma-ranking-der-mediaagenturen/2011>. 2011 [30.09.2011].

Eidesstattliche Erklärung

Hiermit erkläre ich, Ingo Knuth, an Eides statt, dass ich die Dissertation mit dem Titel:
„Mediadienstleistungen in der Werbebranche“ selbständig und ohne fremde Hilfe ver-
fasst habe.

Andere als die von mir angegebenen Quellen und Hilfsmittel habe ich nicht benutzt. Die
den herangezogenen Werken wörtlich oder sinngemäß entnommenen Stellen sind als
solche gekennzeichnet.

Ort/Datum

Unterschrift