

## **2 Dynamisierte Marketingkompetenzen als Antezedenzen des Agenturerfolgs**

### **2.1 Theoretische Grundlagen**

Die Begründung des Unternehmenserfolgs im Wettbewerbsvergleich ist ein originäres Ziel der betriebswirtschaftlichen Forschung. Als Theorie zur Erklärung unterschiedlicher, intra-branchenspezifischer Wettbewerbspositionen führt der ressourcenbasierte Ansatz (auch: Ressourcentheorie) heterogene Ressourcenausstattungen von Unternehmen als zentrales Erklärungsmuster an. Dieser Ansatz ist heute eine der am breitesten akzeptierten theoretischen Perspektiven im Feld des strategischen Managements (Powell, 2001; Priem & Butler, 2001). Anders als zum Beispiel zahlreiche physikalische Gesetze ist jedoch die Ressourcentheorie nicht auf einen einzelnen Begründer zu einem bestimmten Zeitpunkt zurückzuführen, sondern das (offene) Ergebnis eines breit gefächerten Diskurses (Wernerfelt, 1995, S. 171). Daher werden nachfolgend zentrale Elemente und Funktionsprinzipien des ressourcenbasierten Ansatzes im Sinne einer Synopse zusammengeführt (Kapitel 2.1.1). Anschließend wird dieses Konzept kritisch reflektiert und um eine weiterführende, komplementäre Theorieströmung innerhalb der Ressourcentheorie erweitert, den kompetenzbasierten Ansatz (Kapitel 2.1.2). Schließlich wird der relationale Ressourcenansatz als Derivat der Ressourcentheorie vorgestellt, innerhalb dessen kompetenzbasierte Wettbewerbsvorteile speziell in relationalen Kooperationsbeziehungen begründet werden (Kapitel 2.1.3). Gemeinsam bilden diese Ausführungen die theoretische Grundlage für die anknüpfende Hypothesenherleitung, in der dynamisierte kundenkomplementäre Marketingkompetenzen als Antezedenzen des Agenturerfolgs begründet werden.

### 2.1.1 Der ressourcenbasierte Ansatz

#### 2.1.1.1 Ursprünge und Mechanismen

In den 90er-Jahren wurde die vorherrschende Analyseeinheit des industrieökonomischen, marktbasierten Ansatzes (market-based view), der Vergleich branchenspezifischer Wettbewerbsumfelder, um eine unternehmensspezifische Innenperspektive erweitert. Nach Michael Porter (1980; 1985) und seiner prominenten Strategielehre innerhalb des marktbasierten Ansatzes wird der strategische Unternehmenserfolg insbesondere durch die Industriestruktur bestimmt. Diese Überlegungen bauen auf dem Marktstruktur-Marktverhalten-Marktergebnis-Paradigma (Structure-Conduct-Performance, S-C-P) auf, wonach die Preis- und Produktpolitik (conduct) im Wesentlichen durch die Marktstruktur (structure) determiniert wird und Unternehmen daher vergleichbare Erfolge (performance) erzielen (Bain, 1956; Mason, 1939). Diesem inhärenten Strukturdeterminismus widerspricht Porter insofern, als dass er den Einfluss einer gestalterischen Managementfunktion innerhalb einzelner Unternehmen betont, wenngleich er die Fokussierung auf Marktcharakteristika, eine „Outside-in“-Perspektive, beibehält. Durch die strategische Auswahl attraktiver Branchen können sich Unternehmen demzufolge je nach vorherrschenden Wettbewerbskräften optimal positionieren und nachhaltige Wettbewerbsvorteile erzielen, indem sie eine der drei generischen Wettbewerbsstrategien Kostenführerschaft, Differenzierung oder Konzentration auf Schwerpunkte durchsetzen (Porter, 1980; Porter, 1985).

Als zentrale Kritik an Porters Arbeiten wird u.a. die Missachtung unternehmensinterner Erfolgsfaktoren, insbesondere die Ausstattung mit spezifischen Technologien und Ressourcen angeführt, die im marktbasierten Ansatz überwiegend als mobil und (jederzeit) extern beschaffbar angenommen werden (Rumelt, Schendel, & Teece, 1991). Diese unterstellte Prämisse der Ressourcenhomogenität unterschiedlicher Unternehmen wird im ressourcenbasierten Ansatz (resource-based view) umgekehrt und die heterogene Ressourcenausstattung wird zum elementaren Explanans eines gleichgearteten Explanandums nachhaltiger Wettbewerbsvorteile (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Grant, 1991). Die strikte Trennung beider Sichtweisen wird nicht postuliert, sondern vielmehr zu einem integrativen Modell (Conner, 1991, S. 143 ff.; Rumelt, 1991, S. 167). Barney (1991) nimmt beispielsweise Bezug auf die SWOT-Analyse und beschreibt die Seite der Chancen und Risiken (opportunities and threats) als das bis dato dominierende Analyseprinzip des strategischen Managements in Anlehnung an die Arbeiten von Porter. Die komplementäre Seite der Stärken und Schwächen (strengths and weaknesses), als die von der Ressourcentheorie postulierte „Inside-out“-Perspektive, sei hingegen in der Strategieforschung und der Manage-

mentpraxis deutlich vernachlässigt worden (Barney, 1991, S. 100; Dierickx & Cool, 1989, S. 1504).

Neben der soziologischen Arbeit von Selznick (1957) ist der ressourcenbasierte Ansatz im Wesentlichen auf die prominente Arbeit von Edith Penrose (1959) zurückzuführen. Um die Grenzen des Firmenwachstums zu diskutieren, betrachtete sie Unternehmen frühzeitig als exklusives und komplexes Bündel produktiver Ressourcen unter der direkten Kontrolle einer administrativen Einheit (Penrose, 1959, S. 24). Impliziert war damit eine Abkehr von der neoklassischen Sichtweise des perfekten Wettbewerbs und vollständig funktionierender Märkte, innerhalb derer Unternehmen als homogene und allen Wirtschaftsakteuren frei zugängliche Produktionsfunktion verstanden werden, zur Erklärung statisch effizienter Allokationen. In der Ressourcentheorie wird dem Ansatz von Penrose gefolgt und es werden insuffiziente Faktormärkte unterstellt. Eine Grundannahme des ressourcenbasierten Ansatzes sind daher heterogen verteilte Ressourcen zwischen Unternehmen, die angebotsseitig limitiert sind und unterschiedliche Effizienzpotenziale haben (Peteraf, 1993; Barney, 1991). Als hinreichende Bedingung für nachhaltige Wettbewerbsvorteile werden Ex-ante- und Ex-post-Limitierungen des Wettbewerbs angeführt (Peteraf, 1993, S. 180 f.). Unter diesen Bedingungen ermöglichen superiore Ressourcenausstattungen (diejenigen, die nachhaltig effizienter und effektiver sind) bestimmten Firmen, zu geringeren Kosten zu produzieren oder die Kundennachfrage besser zu befriedigen. Sie werden im Marktgleichgewicht zur primären Quelle überdurchschnittlicher Profite in Form ricardianischer Renten (Ricardo, 1817; Rumelt, 1987).

Ein wesentlicher Beitrag der Ressourcentheorie ist es, Bedingungen zu erklären, unter denen Unternehmen nicht nur kurzfristige, sondern langfristige Rentabilitätsvorteile erreichen können. Wäre die Ressourcenheterogenität zwischen Unternehmen kurzfristig durch Replizierung überwindbar, würden die überdurchschnittlichen Renten rasch auf ein normales Niveau abfallen. Daher stellt sich die Frage, welche Merkmale Ressourcen aufweisen sollten, um dem Anspruch einer langfristig Erfolge bringenden, superioren Ressource zu genügen. Ein grundlegender Kriterienkatalog für Ressourcen, die das Potenzial haben, nachhaltige Wettbewerbsvorteile zu sichern, findet sich in der für den ressourcentheoretischen Ansatz bedeutenden Arbeit von Barney (1991). Demnach ist der einzigartige Besitz immobiler, unternehmensspezifischer Ressourcen Quelle nachhaltiger Wettbewerbsvorteile, insofern diese wertvoll, rar, nicht imitierbar und nicht substituierbar sind. Diese Kriterien haben sich in der Literatur als VRIN-Kriterien (valuable, rare, inimitable und non-substitutable) durchgesetzt (Barney, 2001, S. 42 ff.) und lassen sich wie folgt erläutern.

Wertvolle Ressourcen sind aus Kundenperspektive nutzenstiftend und können daher genutzt werden, um zielgerichtet Chancen auszuschöpfen oder gleich-

zeitig Risiken der unternehmensbezogenen Umwelt zu neutralisieren (Barney, 1991, S. 106). Die Werthaltigkeit ist die Grundlage für Effektivität und Effizienz, die zu nachhaltigen Wettbewerbsvorteilen und Profitabilitätsrenten führt, insofern die Ressourcen zu einem Preis akquiriert werden können, der unter dem diskontierten Nettobarwert liegt (Peteraf, 1993). Rare Ressourcen sind im Angebot limitiert und ungleich verteilt in Bezug auf den aktuellen und potenziellen Wettbewerb eines Unternehmens. In der Literatur wird dieses Merkmal als potenziell redundant beurteilt, da Knappheit erst relevant ist, wenn Ressourcen wertvoll sind, und nur existiert, wenn sie die nachfolgenden Kriterien der Nichtimitierbarkeit und Nichtsubstituierbarkeit erfüllen. Somit sollte neben der Werthaltigkeit ein zentraler Fokus auf die nachfolgenden Merkmale der Imitationsbarrieren gelegt werden (Hoopes, Madsen, & Walker, 2003, S. 890).

Die Nicht- oder nur schwere Imitierbarkeit betrifft den Grad der Replizierbarkeit von Ressourcen durch andere Unternehmen. Schließlich impliziert die Nichtsubstituierbarkeit von Ressourcen, dass eine Ressource nicht einfach durch eine andere ausgetauscht werden kann (Barney, 1991, S. 107 f.). Als Basis für die Durchsetzung derartiger Mobilitätsbarrieren von Ressourcen zwischen Unternehmen wurde von Rumelt (1984) der Begriff der Isolationsmechanismen als unternehmensspezifisches Pendant zu industriespezifischen Markteintrittsbarrieren der Industrieökonomik eingeführt. Diese (interdependenten) Mechanismen schützen einen erzielten Wettbewerbsvorteil insbesondere dann, wenn Ressourcen, gemäß der Annahme der Ressourcentheorie, nicht einfach übertragbar oder handelbar (Peteraf, 1993, S. 183) und somit idiosynkratisch für eine Firma sind, also ohne Nutzen außerhalb dieser Firma (Williamson, 1979). Auf Basis dieses Begriffs wurde in zahlreichen Literaturbeiträgen der von Barney (1991) als Nichtimitierbarkeit und Nichtsubstituierbarkeit benannte Aspekt weiter verdichtet. Hierzu zählen insbesondere Faktoren der sozialen Komplexität (Dierickx & Cool, 1989), der kausalen Ambiguität (Reed & DeFillippi, 1990) sowie der spezifischen, pfadabhängigen historischen Umstände einer Unternehmung (Barney, 1991).<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Weitere Mechanismen werden von Dierickx und Cool (1989) analysiert, auf denen die Arbeit von Barney (1991) in großen Teilen aufbaut. Neben der genannten kausalen Ambiguität werden hier die nachfolgenden Mechanismen beschrieben: Ausschluss der Nachahmung durch (i.) langfristige Investitionen in die Ressourcen des Unternehmens, welche nicht kurzfristig nachzuholen sind, (ii.) Akkumulationseffekte von Ressourcen, die den Erwerb neuer Ressourcen erleichtern, (iii.) Verbundeffekte zwischen Ressourcen und (iv.) ein möglichst geringes Abnutzungspotenzial der Ressourcen. Ein umfassender Überblick über weitere, in der Literatur aufgeworfene Isolationsmechanismen findet sich bei Freiling (2001, S. 112 ff.): die Nichteinräumung von Verfügungsrechten und Spezifizierung von Ressourcen als Akquisitionsschutz sowie Imitations- und Substitutionsschutzwirkungen durch Interdependenzen aus Inputgütern und

### 2.1.1.2 Kritische Reflexion

An diesem bis hierhin beschriebenen Grundmodell manifestieren sich in der Literatur zwei wesentliche Kritikpunkte an den Ursprüngen des ressourcenbasierten Ansatzes. Diese beinhalten den Vorwurf eines dem Ansatz inhärenten tautologischen Zirkelschlusses sowie die ausgeschlossene Ableitung präskriptiver Handlungsimplicationen aufgrund der Zurückweisung einer potenziellen Gestaltungskraft des strategischen Managements einer Unternehmung, welche in der überwiegend statischen Betrachtungsweise begründet ist (Priem & Butler, 2001).

Der (zunächst schwach begründete) tautologische Zirkelschluss wird bereits durch Porter (1991, S. 108) und Williamson (Williamson, 1999, S. 1093) aufgeworfen und knüpft an den beiden Merkmalen superiorer Ressourcen Werthaltigkeit und Knappheit sowie dem daraus zu erklärenden Wettbewerbsvorteil einer Unternehmung an. Diese Kritik wurde insbesondere in der Arbeit von Priem & Butler (2001) weiter ausgeführt. Demnach werden nachhaltige Wettbewerbsvorteile durch Barney (1991) als abhängige Variable implizit ebenso durch die Eigenschaften Werthaltigkeit und Knappheit definiert, wie deren Antezedenzvariablen knapper und werthaltiger Ressourcen nach den VRIN-Kriterien. Dies entspricht einer tautologischen Aussage oder Hypothese, die nach Vecchio (1987, S. 505) selbstbestätigend ist und daher nicht falsifiziert werden kann. Der Erfolgsnachweis sollte daher als (messbare) Größe zum Beispiel in Form von Profiten definiert werden, sodass weniger die Knappheit einer Unternehmensressource in den Mittelpunkt der Betrachtung rückt als der relative Unterschied in dem generierten Wert aus vorhandenen Ressourcen von Unternehmen als Erklärungsmuster für nachhaltige Wettbewerbsvorteile (Priem & Butler, 2001, S. 28 f.).

Der zweite wesentliche Vorwurf fehlender Handlungsimplicationen wird, ähnlich wie die Tautologiekritik, aus dem Zusammenwirken aus Annahmen und Kontingenzvariablen abgeleitet. Die zentrale Managementimplikation nach Barney ist eine umfassende unternehmensinterne und -externe Informationsgenerierung, um bisher unterbewertete Ressourcen zu identifizieren (Barney, 1986, S. 1239 f.). Diesem Ansatz folgend, betont Makadok (2001) unter dem Begriff *resource-picking*, es sei eine zentrale Implikation der angenommenen Ricardo-rente, dass der Mechanismus zur Generierung überdurchschnittlicher Renditen vor der Akquise von Ressourcen greift: Firmen mit außergewöhnlichen Fähigkeiten zur Auswahl von Ressourcen wenden diese Fähigkeiten an, um herauszu-

---

Ressourcen, implizites Wissen, Routinen, Multiplikatoreffekte, kausale Mehrdeutigkeit, Pfadabhängigkeit und absorptive Kapazitäten.

finden, welche Ressourcen am Markt wettbewerbliche Vorteile verschaffen, damit sie auf diese wetten und andere vernachlässigen können (Makadok, 2001, S. 388). Dies widerspricht jedoch der Annahme ex post wirkender Wettbewerbsbarrieren im Sinne unvollständiger Imitierbarkeit und Substituierbarkeit der Ressourcen zum Schutz und zur Bewahrung der Ricardorenten (Peteraf, 1993, S. 180 f.). Superiore Ressourcen, welche die beschriebenen konstituierenden Merkmale erfüllen, sollten sich per Definition möglichst umfassend einem analytischen Beobachter entziehen, damit eine Replizierbarkeit ausgeschlossen wird. Besonders die angeführten Isolationsmechanismen unterstreichen diesen Aspekt glaubhaft, da sie superioren Ressourcen einen außerordentlich taziten Charakter verleihen wie zum Beispiel durch kausale Ambiguitäten. Somit gestaltet sich eine IST-Analyse zur Beurteilung eigener Schwächen genauso schwierig wie die Ableitung von Handlungsempfehlungen zur Erreichung eines ebenso nicht zu definierenden Soll-Zustandes. Prozessuales Handeln wird damit zu einer Black Box (Priem & Butler, 2001, S. 33; Fischer & Nicolai, 2000, S. 233 f.), da neben der fehlenden Möglichkeit der Ressourcenanalyse keine Erklärungsansätze für Prozesse geliefert werden, wie die Ressourcen eingesetzt, aufgebaut und weiterentwickelt werden können (Srivastava, Fahey, & Christensen, 2001, S. 778; Teece, Pisano, & Shuen, 1997, S. 513 ff.). Dies impliziert ein unzureichendes Prädiktionspotenzial des Ansatzes, da sich die Wettbewerbserfolge superiorer Ressourcen vornehmlich ex post begründen lassen (Williamson, 1999, S. 1093). Barney selbst räumt daher bereits frühzeitig ein, dass in seinem Ansatz, neben der Empfehlung des Aufspürens superiorer Ressourcen, das Hoffen auf Glück eine realistische Handlungsimplication für das strategische Management sei (Barney, 1986, S. 1240).

Trotz aller Kritik sind der entwickelte Ansatz von Barney (1991) und der Beitrag von Wernerfelt (1984), einer bibliometrischen Analyse zufolge die beiden Arbeiten mit dem stärksten Einfluss innerhalb der Ressourcentheorie (Acedo, Barroso, & Galan, 2006, S. 627), als äußerst wertvoll für die heutige Begründung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile zu bewerten. Denn alle Folgeströmungen, Ansätze und Modelle des ressourcenbasierten Ansatzes zeichnen sich durch die einvernehmliche Annahme heterogen verteilter Ressourcen (und Kompetenzen) aus, die intertemporal bestehen und der Erklärung unterschiedlicher Unternehmenserfolge dienlich sind. Lediglich das in der Literatur als zu statisch (trotz intertemporaler Anlage) und tautologisch bewertete Grundgerüst der Ressourcenbeschreibung wurde parallel durch eine prozessorientierte Sichtweise erweitert, welche organisationale Routinen (Nelson & Winter, 1982) und darauf aufbauend Kompetenzen in Form koordiniert wiederkehrender Interaktionsmuster in den Mittelpunkt der Betrachtung stellt (Grant, 1996, S. 115,

Sanchez, Heene, & Thomas, 1996, S. 7; Teece, Pisano, & Shuen, 1997).<sup>3</sup> In diesem Ansatz wird dem Tautologievorwurf wie auch dem Vorwurf mangelnder Implikationen (teilweise<sup>4</sup>) Rechnung getragen. Die Aufarbeitung wesentlicher Eckpunkte der kompetenzorientierten Sichtweise ist Gegenstand des nachfolgenden Kapitels.

## 2.1.2 Die kompetenzorientierte Sicht der Ressourcentheorie

### 2.1.2.1 Abgrenzung und Grundlagen

Die Autoren Langlois und Nicolai (1996, S. 13) stellen heraus, dass die explizite theoretische Fundierung wissenschaftlicher Beiträge in einem kompetenzbasierten Ansatz als spezielle Akzentuierung der Ressourcentheorie besonders seit den frühen Neunzigerjahren bei einer wachsenden Anzahl von Autoren zu finden ist (z.B. Kogut & Zander, 1992; Dosi & Marengo, 1994; Teece & Pisano, 1994). Die sich dabei herausbildende inhaltliche Abgrenzung einer kompetenzorientierten Sichtweise innerhalb des ressourcenbasierten Ansatzes wird besonders deutlich, wenn die zugrunde liegenden Definitionen von Ressourcen und Kompetenzen namhafter Vertreter beider Sichtweisen verglichen werden. Die Ressourcendefinitionen zeigen, dass ein Schwerpunkt in der Fokussierung auf vorhandene und beständige, tangible und intangible Wirtschaftsgüter besteht.<sup>5</sup> In den Ausdrücken „inputs“ (Grant, 1991, S. 118), „stocks“ (Amit & Schoemaker, 1993, S. 35), „entities“ (Hunt & Morgan, 1995, S. 1) und „assets“ (Barney, 1995, S. 50; Teece, Pisano, & Shuen, 1997, S. 516) wird deutlich, dass sie besonders als be-

---

<sup>3</sup> In der Literatur werden auf Basis dieses Gedankens verschiedene Subschulen des ressourcenbasierten Ansatzes unterschieden. Insbesondere trennt Schulze (1994) zwischen einer Struktur- und Prozessschule. In dieser Arbeit wird einer definitorischen Trennung in Subschulen in Anlehnung an die kritische Stellungnahme von Peteraf (1994) nicht gefolgt. Vielmehr wird die prozessorientierte Sichtweise als eine Kompetenzorientierung innerhalb des Ressourcenansatzes beschrieben, da beide Sichtweisen größtenteils parallel und streng miteinander verzahnt entstanden sind. Für eine Übersicht über verschiedene Ausprägungen auf Basis einer bibliometrischen Analyse innerhalb des ressourcenbasierten Ansatzes siehe Acedo, Barroso und Galan (2006). Der kompetenzorientierte Ansatz wird hier ebenso nicht als eigenständige Strömung, sondern als Bindeglied analysiert (Acedo, Barroso, & Galan, 2006, S. 633).

<sup>4</sup> Vgl. hierzu in einer breiten kritischen Diskussion Duschek (2001).

<sup>5</sup> Exemplarisch differenziert Barney (2007) dabei vier Kategorien von Ressourcen: finanzielle (z.B. Eigen- und Fremdkapital), personelle (z.B. Ausbildung und Erfahrung), physische (z.B. technologische und betriebliche Infrastruktur) und organisationale Ressourcen (formelle und informelle Planungs- und Koordinationssysteme (Barney, 2007, S. 133). Eine vergleichbare, dreiteilige Kategorisierung erfolgt nach Grant (1991) in physische, personelle und organisationale Ressourcen (Grant, 1991, S. 119).

stehendes und (exklusiv) kontrolliertes Vermögen eines Unternehmens betrachtet werden, das unmittelbar in den Produktionsprozess eingeht (Barney, 1995, S. 50; Grant, 1991, S. 118), um Marktangebote, je nach Qualität der Ressourcen, möglichst effizient und effektiv (Barney, 1991, S. 101; Hunt & Morgan, 1995, S. 1) anbieten zu können. Zwar fassen Wernerfelt (1984, S. 172) und Barney (1991, S. 101) den Begriff ursprünglich deutlich umfangreicher auf, als „alles“ („anything“, „all“), was in Bezug auf Stärken oder Schwächen des Unternehmens denkbar ist zur nachhaltigen Generierung unternehmensspezifischer Strategien, aber gerade dieser umfängliche Charakter wurde in der späteren Literatur kritisiert<sup>6</sup>, um darauf aufbauend eine kompetenzbasierte Betrachtung abzugrenzen.<sup>7</sup>

Kompetenzen stellen weniger die „asset stocks“ als gegebenen Ressourcenbestand, sondern die „asset flows“ als handlungsorientiertes Konstrukt in den Mittelpunkt der Betrachtung. Durch zeitlich anhaltende Unternehmensaktivitäten kann der Ressourcenbestand, z.B. das bestehende Wissen im Bereich Forschung und Entwicklung, verändert werden. Ein wesentlicher Punkt ist hierbei, dass die „asset flows“ im Gegensatz zum Ressourcenbestand unmittelbar (durch das Management) beeinflussbar sind (Dierickx & Cool, 1989, S. 1507).<sup>8</sup> „Asset stocks“ können daher als Ressourcenausstattungen verstanden werden, die im Unternehmen akkumuliert wurden, während Kompetenzen diese Ressourcen in einer koordinierten Verwendung zusammenführen und aktivieren, damit sie vorteilhaft gegenüber dem Wettbewerb eingesetzt werden können (Day, 1994, S. 38; Sanchez, Heene, & Thomas, 1996, S. 8).

Elementare Betrachtungseinheit sind in der kompetenzbasierten Sichtweise daher Prozesse (Williamson, 1999, S. 1093), in denen Ressourcenbestände durch Kombinationsaktivitäten in Produkte und Services transformiert werden (Reed & DeFillippi, 1990, S. 89). Dieser Gedanke findet sich gleichermaßen bereits in der

---

<sup>6</sup> Wernerfelt (1995, S. 171) selbst kritisiert seinen Artikel von 1984 als zu gedrängt und zu abstrakt, sodass er diesen in seinem ursprünglichen Ansatz heute nicht mehr zitieren würde, und auch Barney (2001, S. 54) räumt ein, dass er seine 1991er-Definition von Ressourcen heute simpler fassen würde.

<sup>7</sup> Der englische Begriff *capability* wird in dieser Arbeit mit dem Begriff (Unternehmens-) Kompetenz gleichgesetzt, um den kollektiven Charakter zu betonen. *Capability* könnte aber ebenso als Fertigkeit übersetzt werden, dann stünden jedoch mehr die individuellen Begabungen einzelner Akteure im Mittelpunkt, die in dieser Arbeit als intangible Ressourcen verstanden werden. Dies spiegelt sich z.B. in der Abgrenzung der Ressourcendefinition von Barney (1991) wider, wo „employment of skilled personal“ als Ressource benannt wird, während die Kompetenzdefinition nach Nelson und Winter (1982) mehr das Zusammenwirken verschiedener Personen in einem Prozess akzentuiert als „set of people who know how to get things done“.

<sup>8</sup> Diericks & Cool (1989, S. 1506) verdeutlichen diesen Zusammenhang anhand der Metapher einer Badewanne. Das bereits eingelassene Wasser steht dabei für den gegebenen Ressourcenbestand. Er ist das relativ statische Ergebnis eines fließenden Prozesses des Wassereinflassens, welcher über das Einlassventil kontrollierbar ist.

frühen Arbeit von Penrose (1959): „...it is never resources themselves that are the 'inputs' in the production process, but only the services that the resources can render. The services yielded by resources are a function of the way in which they are used – exactly the same resource when used for different purposes or in different ways and in combination with different types or amounts of other resources provides a different service or set of services” (Penrose, 1959, S. 25). Dienstleistungen werden von Penrose an dieser Stelle bereits als die Transformation der Ressourcenpotenziale in konkrete Serviceangebote beschrieben, die im Gegensatz zu den Ressourcen selbst nur schwer definierbar und als Quelle für die Einzigartigkeit jedes einzelnen Unternehmens zu sehen sind.

Diese bis heute aktuelle Herausforderung einer konkreten Definition von Kompetenzen spiegelt sich in der diversifizierten Begriffsbestimmung unterschiedlicher Autoren wider. Gemeinsam und charakteristisch ist allen Definitionen der bereits aufgeworfene prozessuale, handlungsgebundene Charakter („know how to get things done” (Nelson & Winter, 1982, S. 66), „organizational routines [...] to solve technical and organizational problems” (Dosi, Rumelt, Teece, & Winter, 1992, S. 197f.), „to perform some task or activity” (Grant, 1991, S. 119), „to deploy resources [...] using organizational processes“ (Amit & Schoemaker, 1993, S. 35), „collective learning, exercised through organizational processes” (Day, 1994, S. 38), „organize, manage, [coordinate] or govern sets of activities” (Dosi & Teece, 1998, S. 248)) sowie ein kombinierendes, kollektives (Lern-) Element („a set of people” (Nelson & Winter, 1982, S. 66), „complementary assets“ (Dosi, Rumelt, Teece, & Winter, 1992, S. 197f.), „capacity for a team of resources“ (Grant, 1991, S. 119), „usually in combination” (Amit & Schoemaker, 1993, S. 35), „ensure superior coordination” (Day, 1994, S. 38), „to coordinate and to learn” (Dosi & Teece, 1998, S. 248)). Die Betonung dieser beiden Attribute liegt besonders in ihrem Ursprung begründet: Die kompetenzorientierte Sichtweise entwickelte sich vor allem aus der evolutionstheoretischen Betrachtung organisationaler Routinen (Nelson & Winter, 1982; Teece, Pisano, & Shuen, 1997; Williamson, 1999). Eine kurze Erörterung wesentlicher Eigenschaften von Routinen trägt daher zur weiteren Fundierung des Kompetenzbegriffes bei.

In einem umfassenden Literaturrückblick analysiert Becker (2004) zentrale Merkmale und Effekte organisationaler Routinen. Sie lassen sich demnach als kollektive, beobachtbare<sup>9</sup> und wiederkehrende Interaktionsmuster zwischen handelnden Akteuren charakterisieren. In dieser Beschreibung sind organisationale Routinen vor allem von sogenannten „habits“ abzugrenzen, die als Aktivi-

---

<sup>9</sup> Ob Routinen immer beobachtbar sind, kann unter bestimmten Umständen auch hinterfragt werden. Vgl. hierzu Becker (2004, S. 645) sowie die dort angegebene Literatur.

tätsmuster ein Pendant auf der Individualebene bilden (Cohen & Bacdayan, 1994, S. 555). Ferner sind sie als intertemporal relativ stabile Prozesse langfristig eingebettet in Unternehmen und daher kontextspezifisch und pfadabhängig (Becker, 2004, S. 644 ff.). Die wesentlichen Funktionen von Routinen sind ihr Koordinationspotenzial, die Reduktion von Unsicherheit zwischen Akteuren und ihre Wirksamkeit als Speicher von Wissen. Sie ermöglichen den Akteuren im Unternehmen eine Orientierung auf Basis von vertrauten Strukturen sowie wiederkehrender und simultaner Interaktionsprozesse. Damit fungieren sie als Interpretationsheuristik und Handlungsrahmen zur Ausrichtung individueller Aktivitäten an einem kollektiven Unternehmensverständnis darüber, wie die Dinge im Unternehmen typischerweise vollzogen werden. Zusätzlich speichern kollektive Routinen, als organisationales Gedächtnis, insbesondere *tazites Wissen*<sup>10</sup> über bestimmte Problemlösungsmöglichkeiten und bewährte Handlungsmuster (Becker, 2004, S. 654 ff.).

In Anlehnung an dieses Verständnis organisationaler Routinen ist auch der kompetenztheoretischen Perspektive eine durchgängige Lern- und Handlungsorientierung inhärent. Denn organisationale Kompetenzen basieren auf bestimmten organisationalen Routinen (Teece, Pisano, & Shuen, 1997, S. 525) und werden daher auch als höherrangige Routinen oder als eine Mehrzahl ineinander verwobener Routinen verstanden (Grant, 1991, S. 122; Winter, 2000, S. 983). Von einer Kompetenz wird gesprochen, wenn sich ein wiederholendes Handlungsmuster herausgebildet hat, das nicht auf zufällig erfolgreichen (oder nicht

---

<sup>10</sup> Tazites oder auch implizites Wissen (Polanyi, 1966) beinhaltet Wissens Elemente, die schwer beschreibbar und artikulierbar sind, wie z.B. Erfahrungswissen um das Schnüren eines Schuhs mithilfe einer Schleife. Dieses Wissen grenzt sich von explizitem Wissen ab, welches konkret kodifiziert und in der Regel medial abgespeichert werden kann, wie z.B. eine Konstruktionszeichnung. Der Wissenstransfer von implizitem Wissen zu explizitem Wissen erfolgt insbesondere über soziale Interaktion. Vgl. hierzu besonders Nonaka & Takeuchi (1995), die den Prozess der Wissensgenerierung im Unternehmen in einer modellhaften Spirale erläutern. Eine theoretische Abzweigung der kompetenzorientierten Sichtweise innerhalb der Ressourcentheorie setzt hier an und befasst sich ausschließlich mit der Begründung von Wettbewerbsvorteilen durch die Organisation von Wissen. Im sogenannten wissensbasierten Ansatz (knowledge-based view) werden Unternehmen nicht als Ressourcen- und Kompetenzbündel konzipiert sondern als Träger von Wissen mit unternehmensspezifischen Lernprozessen zur Nutzung und zum Aufbau neuen Wissens (vgl. insbesondere Grant, 1996). Diese Strömung kann als bewusst akzentuierter Teilaspekt einer übergeordneten kompetenztheoretischen Sicht verstanden werden (Eisenhardt & Santos, 2002, S. 142 f.). Da im Mittelpunkt dieser Untersuchung organisationale Kompetenzen als Voraussetzungen für Ressourcen(re-)kombinationsprozesse stehen, die nur zu einem Teil durch implizite Lern- und Wissensprozesse tangiert werden, werden die Funktionsprinzipien und Konstrukte des wissensbasierten Ansatzes im Detail nicht weiter ausgeführt.

erfolgreichen) Einzelaktivitäten oder Verknüpfungsleistungen beruht<sup>11</sup>, sondern sich in erlernten, spezifisch ausgerichteten und bewährten Verhaltensmustern zugriffssicher etabliert (Winter, 2003, S. 991). So werden Kompetenzen in Analogie zu organisationalen Routinen als synergetisches Bündel individueller Fertigkeiten und kollektiver Lernprozesse auf Basis wiederholter Aktivitätsmuster beschrieben, die tief im Unternehmen eingebettet sind (Day, 1994, S. 38). Kompetenzen entstehen demnach aus Wissen, welches schwer kodifizierbar ist, und basieren auf routinierten Pfadabhängigkeiten. Aus diesem Grund sind sie nicht handelbare, intangible Organisationsmerkmale. Als kompetenzkonstituierende Routinen werden jene zusammenwirkenden Routinen betrachtet, die eine zielgerichtete Verknüpfung oder Ausnutzung bestehender Ressourcen zur Lösung eines komplexen organisatorischen Problems beinhalten, dessen Lösung zunächst nicht bekannt ist (Dosi, Hobday, & Marengo, 2003). Organisationale Kompetenzen bestehen demnach vor allem auch darin, verschiedene Aktivitätsmuster zu koordinieren, zu organisieren, zu überwachen oder zielgerichtet zu gestalten (Dosi & Teece, 1998, S. 248). Eine umfassende Definition, die alle wesentlichen Merkmale der hier angeführten Kompetenzsichtweise verbindet, findet sich bei Sanchez (2004). Hier werden Kompetenzen als wiederholte, zielgerichtete Aktivitätsmuster und Verknüpfungsprozesse beschrieben, in denen Ressourcen genutzt werden zur Bereitstellung und zum Angebot von Produkten oder Services, die einen besonderen Kundennutzen stiften und daher nachhaltige Wettbewerbsvorteile mit sich bringen.

### 2.1.2.2 Funktionen und kritische Würdigung

Primäres Ziel von Kompetenzen ist die Schaffung eines Konkurrenzvorteils auf Basis idiosynkratischer Unternehmensroutinen. Kompetenzen, verstanden als verlässliche kollektive Problemlösungsmuster, lassen sich grundsätzlich nach den beiden übergeordneten Prozessen *competence leveraging* und *competence building* unterscheiden, die beide eng miteinander verzahnt sind und sich gegenseitig beeinflussen (Sanchez & Heene, 1997a; Sanchez & Heene, 1997b). Beide Prozesse werden nachfolgend vorgestellt, um ihre Funktionsweisen bei der gemeinsamen Zielerreichung voneinander abzugrenzen.

Die primäre Funktion des ersten Prozesses *competence leveraging* ist die beschriebene Ressourcenkombination zur Generierung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile (Sanchez & Heene, 2004, S. 50). Analog zum Grundmodell der

---

<sup>11</sup> Allerdings kann eine singuläre Verknüpfungsleistung im Erfolgsfall bei ausreichendem Umfang ausschlaggebend für den Entstehungsprozess einer Kompetenz sein.

Ressourcentheorie können bestimmte organisationale Kompetenzen Wettbewerbsvorteile bewirken und überdurchschnittliche Renten generieren, wenn sie schwer zu imitieren sind. Werthaltigkeit, Nicht-Substituierbarkeit und Nicht-Imitierbarkeit als primäre Quellen für nachhaltige Wettbewerbsvorteile resultieren in der kompetenzbasierten Sichtweise jedoch primär aus organisationsspezifischen Entwicklungspfaden, da sie auf einer Mehrzahl von Routinen, individuellen Fertigkeiten und komplementären Ressourcen basieren. Aufgrund der Verankerung des Konzeptes organisationaler Kompetenzen als Set (evolutionistisch) bewährter Verknüpfungsroutinen zeigt sich besonders in historischen Bewährungsprozessen, welche Verknüpfungsroutinen erfolgreich sind und weiterhin zum Einsatz gebracht werden (Winter, 2003). Damit lässt sich die Kompetenz als eine aktuelle Bestandsgröße auffassen, die aber im hohen Maße durch die Vergangenheit beeinflusst wurde und deren Potenzial durch die Anwendung zuvor akkumulierter Ressourcen in der Gegenwart ausgenutzt werden kann. Konkrete Betrachtungseinheit der gegenwartsbezogenen *Leveraging*-Prozesse sind funktionale oder auch sogenannte substantielle Kompetenzen aus spezifischen Wissensbereichen wie Marketingkompetenzen, Produktentwicklungskompetenzen oder technologische Kompetenzen. Sie werden auch als Kompetenzen erster Ordnung mit tendenziell operativem Charakter (Danneels, 2002, S. 1112 ff.) oder auch als operationale Kompetenzen (z.B. Zahra, Sapienza, & Davidsson, 2006; Cepeda & Vera, 2007; Pavlou & Sawy, 2011) beschrieben.

Da organisationale Routinen in Bezug auf Umweltveränderungen als evolutionistisches Paradigma adaptiv und lernend angelegt sind, wird funktionalen Kompetenzen in einem eingeschränkten Rahmen eine Anpassungsfähigkeit an sich wandelnde Umweltbedingungen zugeschrieben (Colbert, 2004, S. 341 ff.). Andererseits wird diskutiert, dass gerade die positiven Rückkopplungseffekte, in denen sich funktionale Kompetenzen bewähren, zur Herausbildung einer emotionalen, kognitiven und ökonomischen Pfadabhängigkeit führen, die verhindert, dass eine Unternehmung die zugrunde liegenden Routinen ausreichend anpassen kann, wenn relativ radikale Umweltveränderungen dies erfordern (Schreyögg, Sydow, & Koch, 2003, S. 269 f.)<sup>12</sup>. Diese Argumentation folgt besonders dem von Leonard-Barton (1992) aufgeworfenen Begriff interner Rigiditäten. In der Konsequenz kann die Kompetenzentwicklung einer Unternehmung durch eine voranschreitende Verfestigung bewährter Handlungsmuster und die Entwicklung

---

<sup>12</sup> Schreyögg, Sydow und Koch (2003) beschreiben die kognitive und emotionale Schließung gegenüber neuen Kompetenzen als Folge immer wieder erfolgreich getesteter Verknüpfungsmuster, die nach einer Weile als selbstverständlich angesehen und daher nicht mehr hinterfragt werden. Die ökonomische Pfadabhängigkeit entsteht aus Lock-in-Effekten größerer Investitionen, welche materielle und personelle Verpflichtungen aufbauen, die im Falle dynamischer Wettbewerbsbedingungen nicht einfach verändert werden können.

neuer Umwelтанforderungen an einen veränderten Kompetenzeinsatz auseinanderdriften.

Um dies zu verhindern, sind die Prozesse des *competence buildings* notwendig zur Unterstützung, Anpassung und Neugestaltung funktionaler Kompetenzen, mit dem Ziel, eine dauerhafte und konkurrenzfähige Ausrichtung an sich wandelnde, dynamische Umweltbedingungen zu ermöglichen (Sanchez & Heene, 2004, S. 57). In den Mittelpunkt der Betrachtung rücken damit Kompetenzen, die keinen speziellen funktionalen Bereich betreffen, sondern Meta-Kompetenzen der Anpassung und des Lernens zur Gestaltung von operationalen Kompetenzen über einen längerfristigen Zeitraum hinweg (sog. Kompetenzen zweiter Ordnung (Danneels, 2002, S. 1112 ff.)). Diese basieren ebenso wie operationale Kompetenzen auf organisationalen Routinen, sind aber primär zukunftsbezogen und dienen dem Aufbau von Handlungsoptionen auf der Grundlage gegenwärtiger Markt- und Trendanalysen und den Erfahrungen der Prozesse des *competence buildings* (Sanchez & Heene, 1996, S. 50). Klassische Beispiele für eine derartige Metakompetenz sind absorptive Kompetenzen (Cohen & Levinthal, 1990), Innovationskompetenzen (Lawson & Samson, 2001) und besonders die am breitesten in der Theorie diskutierten dynamischen Kompetenzen (Teece, Pisano, & Shuen, 1997; Winter, 2003; Eisenhardt & Martin, 2000).

Letztere werden zusammenfassend beschrieben als die Fähigkeit der Transformation firmenspezifischer Ressourcen- und operationeller Kompetenzbasen in einer Weise, wie sie durch zentrale Entscheidungsträger visionär vorgesehen wurden (Zahra, Sapienza, & Davidsson, 2006, S. 918). Dynamische Kompetenzen beeinflussen zielgerichtet alle anderen (tendenziell statischen) Kompetenzen und die Ressourcenausstattung, sodass sie sich dem Wandel der Zeit und neuen Marktanforderungen anpassen können (Teece, Pisano, & Shuen, 1997, S. 516). Damit implizieren dynamische Kompetenzen Lernroutinen über zukünftige Marktentwicklungen ebenso wie die Fähigkeiten, die daraus gewonnenen Erkenntnisse in einen Veränderungsprozess überzuleiten, der die Ressourcen und die Kompetenzbasis für die Zukunft adäquat anpassen kann (Winter, 2003). Ziel dieser Kompetenzen ist es daher, der unternehmensspezifischen Entwicklung interner Rigiditäten vorzubeugen. Dieser Theoriezweig innerhalb der Ressourcentheorie betont damit die zentrale Implikation, innovationsorientierte Prozesse für eine Ressourcen- und Kompetenzanpassung zu schaffen, die darüber Aufschluss geben, wo Investitionen in neue oder erweiterte Ressourcen und Kompetenzen sinnvoll sind, wie diese umgesetzt werden können und welche Weiterentwicklungen gegebenenfalls in der Zukunft vernachlässigt werden können (Agyres, 1996).

Wurde das Grundmodell der Ressourcentheorie als zu statisch und aufgrund fehlender Managementimplikationen kritisiert (Priem & Butler, 2001), schließt

die kompetenzbasierte Sichtweise erweiterte Aufgaben eines aktiven und gestalterischen Managements ein, die über eine statische Analyse der Ressourcenausstattung hinausgehen. Diese betreffen die Prozesse der Entstehung, Anwendung und dynamischen Weiterentwicklung von Kompetenzen. Im oben beschriebenen Prozess des *resource-picking* als Implikation des klassischen Ressourcenansatzes beschließt das Management innerhalb einer rentengenerierenden Entscheidungsphase über den Kauf oder Nicht-Kauf möglichst superiorer Ressourcen. Zur Optimierung des Handelns sollten insbesondere Mechanismen der Informationsbeschaffung und der Informationsverarbeitung verbessert werden (Makadok, 2001, S. 389). Dabei ergibt sich das beschriebene Problem der theoretischen Restriktionen einer inhärent angenommenen Nichtbeobachtbarkeit als Folge der Isolationsmechanismen.

Die kompetenzorientierte Sichtweise stellt hingegen heraus, dass nicht alle Firmen selbst allgemein beschaffbare Ressourcen gleich gut einsetzen. Vielmehr gelingt es bestimmten Unternehmen, Ressourcen in internen Routinen derart zu kombinieren, dass diese zu nachhaltigen Wettbewerbsvorteilen führen. Eine kausale Beziehung zwischen der Ressourcenausstattung und den Anwendungskompetenzen für die Generierung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile besteht daher nicht zwingend (Fischer & Nicolai, 2000, S. 225). Kompetenzen können nicht gehandelt, sie müssen unternehmensspezifisch aufgebaut und durch vorausschauendes Lernen über potenzielle zukünftige Marktgegebenheiten angepasst werden (Teece, Pisano, & Shuen, 1997, S. 528). Kompetenzen generieren daher erst im Anschluss an die Verknüpfungsprozesse eine Rente und das Managementhandeln greift innerhalb der Aufbau-, Implementierungs- und Anwendungsphase.<sup>13</sup> Die zentrale Implikation ist, dass dem prozessualen Handeln des Managers eine aktive Funktion als Konstrukteur der unternehmensspezifischen Fähigkeitsstruktur zugewiesen wird (Makadok, 2001, S. 389). Das Ziel eines kompetenzorientierten Managements liegt in der Ausrichtung der Unternehmensstärken an den Erfordernissen des Marktes – heute und morgen (Teece, Pisano, & Shuen, 1997, S. 515). Ein zusammenfassendes praxeologisches Kreis-

---

<sup>13</sup> Der kompetenzorientierten Sichtweise liegt damit ein wesentlich komplexerer Rentenbegriff zugrunde. In der klassischen Ressourcentheorie wurde insbesondere mit Ricardorenten argumentiert, die sich automatisch ex ante ergeben aus der bloßen Existenz wertvoller und knapper Ressourcen (Peteraf, 1993, S. 180), und damit die aktive Gestaltungsfunktion des Ressourcenhalters negiert. In der kompetenzorientierten Sichtweise wird die aktive Möglichkeit zur Rentengenerierung betont. Hier können entweder Effizienzzrenten durch effizienteren oder effektiveren Einsatz der Ressourcen oder Schumpeter-Renten durch die erfolgreiche Platzierung einer neuartigen Ressourcenkombination als Innovation am Markt geschaffen werden (Makadok, 2001, S. 389 f.; Mahoney & Pandian, 1992). Damit wird der Tautologievorwurf am Grundmodell der Ressourcentheorie zumindest teilweise aufgehoben, da ein emergenter Wandelprozess durch eine dynamisierende Komponente eingeführt wird.

laufmodell der kompetenzbasierten Strategieleistung des Managements einer Unternehmung findet sich bei Grant (1991). Hier wird ein fünfstufiger und rekursiver Prozess beschrieben: Identifikation superiorer Ressourcen und Kompetenzen, Beurteilung deren rentenstiftenden Potenziale, Ableitung einer Strategie, um Ressourcen und Kompetenzen im Wettbewerbsvergleich bestmöglich zu verwerten sowie Ableitung von Investitionsentscheidungen zur Ergänzung, Ausdehnung und Verbesserung der unternehmerischen Ressourcen- und Kompetenz-ausstattung, die zur erfolgreichen Strategieumsetzung erforderlich sind (Grant, 1991, S. 115).

Trotz der Erweiterungen des Kompetenzansatzes im Vergleich zur Ressourcentheorie wird der Ansatz in der Literatur unter verschiedenen Gesichtspunkten kritisch hinterfragt. Eine wesentliche Kritik an der kompetenzorientierten Sichtweise des ressourcenbasierten Ansatzes liegt in einer mangelnden Abgrenzung und Definition der zugrunde liegenden Konstrukte. Obwohl immer wieder versucht wird, die Begriffe trennscharf abzugrenzen, gibt es bis dato keinen einheitlichen Begriffs- und Konzeptstandard (Moldaschl, 2006, S. 9).<sup>14</sup> Wie im vorherigen Kapitel ausgeführt, existieren zahlreiche Ansätze zur Abgrenzung des Kompetenzbegriffs vom Begriff der Ressource. Andere Autoren unterscheiden erst gar nicht und beschreiben die Kompetenzen einer Unternehmung als eine spezielle, organisational eingebettete, firmenspezifische und nicht transferierbare Ressource, deren Zweck es ist, die Produktivität anderer Ressourcen zu verbessern (Makadok, 2001, S. 389).

Diese fehlende Abgrenzung ist eng verbunden mit der Frage der gestalterischen Funktion des Managements, die trotz ihrer proklamierten Ausweitung Gegenstand kritischer Diskussionen bleibt. Ressourcen lassen sich steuernd durch Kompetenzen verknüpfen. Doch können die Kompetenzen auch steuernd verknüpft werden? Wenn Kompetenzen in Begriffen von Verknüpfungsroutinen definiert werden, bleibt zuweilen unklar, wie im Detail der evolutionäre Prozess zur Steuerung und Kombination der pfadabhängigen Routinen zu gestalten ist. Da Kompetenzen tief eingebettet in der Organisation verflochten sind, ist es für das Management bereits schwierig, sie zu identifizieren (oder gar abgrenzend zu definieren). Als Lösungsmöglichkeit schlägt Day (1994) die Erstellung umfassender Prozesslandkarten über zentrale Wertschöpfungsaktivitäten vor, um hieraus Kompetenzanpassungserfordernisse abzuleiten (Day, 1994, S. 34). Dennoch bleibt die umfassende Wirkung eines derartigen Ansatzes kritisch zu hinterfragen. Wird die Kompetenz theoretisch-konzeptionell als das Ergebnis eines komplexen Akkumulationsprozesses verankert, der besonders durch kausale Ambi-

---

<sup>14</sup> Aus diesem Grund wurde auch in dieser Arbeit auf die konkrete definitorische Abgrenzung der Konstrukte bewusst verzichtet zugunsten einer tiefen Beschreibung der zugrunde liegenden Wirkungsweisen.

guitäten und soziale Komplexität geprägt ist, steht zumindest eine ganzheitlich strategisch geplante Steuerung über die Einflussnahme des Managements in Frage (Fischer & Nicolai, 2000, S. 839).<sup>15</sup>

Trotz bestehender Kritikstandpunkte und dem zum Teil weiterhin offenen Theoriefundierungsprozess wird für die weitere Analyse von Marketingkompetenzen das beschriebene Grundmodell als hinlänglich spezifisch, gehaltvoll und ausreichend theoretisch fundiert angesehen, um die Kompetenzebene zu klassifizieren, auf der die wesentlichen Wirkungszusammenhänge dargestellt werden, die für nachhaltige Wettbewerbsvorteile und die Erklärung von Erfolgsdimensionen speziell von Agenturen entscheidend sind. Ferner wird unter Berücksichtigung aller Kritik der vorherrschenden Meinung in der strategischen Managementlehre gefolgt, dass bedeutungsvolle Handlungsimplikationen aus einer kompetenzbasierten empirischen Forschung ableitbar sind. Damit steht die folgende Studie in der Tradition des Ressourcenheterogenitätsansatzes, bei dem spezifische Kompetenzen bezüglich ihrer kausalen Wirkungen auf die Unternehmensperformanz im Vergleich zum Wettbewerb hin untersucht werden, um daraus Management- und Forschungsimplikationen abzuleiten. Laut eines umfassenden Reviews zum Stand der Forschung der Ressourcentheorie folgen 91 % aller veröffentlichten hochrangigen wissenschaftlichen empirischen Journalbeiträge seit 1995 diesem Vorgehen (Newbert, 2007). Allerdings wurden lediglich knapp 4 % als Beiträge identifiziert, die sich mit Kompetenzen aus dem Bereich des Marketings beschäftigen. Diese Forschungslücke wird im Folgenden weiter in Bezug auf eine konkrete Fragestellung innerhalb der Marketingkompetenzforschung konkretisiert.

### 2.1.3 Der relationale Ressourcenansatz

Seit den frühen 80er-Jahren werden in der Wissenschaft die rasche Ausbreitung und die zunehmende Bedeutung von Kooperationen und Allianzen zwischen Unternehmen untersucht (z.B. Hagedoorn, 1993; Gulati, 1998). Diese interfir-

---

<sup>15</sup> Moldaschl (2006) schlägt in diesem Zusammenhang vor, akteurszentriert zu definieren, was Ressourcen und was Kompetenzen sind. Ein vergleichbarer Argumentationsansatz findet sich auch bei Felin und Foss (2004). So wären die Verknüpfungskompetenzen untergeordneter Mitarbeiter Ressourcen aus Sicht des übergeordneten Managements, wenn diese durch eigene Verknüpfungskompetenzen beeinflussbar sind. Die Managementkompetenz würde zum Beispiel darin bestehen, die Arbeits-, Kooperations- und Leistungsbedingungen der Mitarbeiter so zu kombinieren, dass sie eine optimale Ressourcennutzung erzielen (Moldaschl, 2006, S. 9 f.). Ob ein derartiger intellektueller Kniff das Problem zu lösen vermag, kann hinterfragt werden. Der Gedanke unterstreicht jedoch, dass der Theoriefundierungsprozess innerhalb der Strategieforschung (noch) nicht abgeschlossen ist.

mensspezifischen Kollaborationen werden etwa definiert als freiwilliges und absichtliches Arrangement zwischen kooperierenden Firmen, die Ressourcen austauschen oder teilen und sich in der gemeinsamen Entwicklung oder Bereitstellung von Produkten, Services oder Technologien engagieren (Gulati, 1998, S. 293).

Schwerpunkte empirischer Studien in diesem Bereich liegen etwa in der Ergründung von Motivationsfaktoren, Kooperationen und Allianzen zu formieren, in der Analyse des Allianzenmanagements, der Allianzperformance, allgemeiner Governancestrukturen oder in der Betrachtung von Identitäten beteiligter Akteure einer kooperativen Partnerschaft (Gulati, 1998, S. 295; Lavie, 2006). Dabei bleibt der empirische Nachweis zur Erklärung wettbewerblicher Vorteile innerhalb dieser Studien in der Regel außen vor. Als ein wesentlicher Grund wird in der Literatur angeführt, dass der klassische Ressourcenansatz als maßgebliche Theorie zur Erklärung wettbewerblicher Vorteile nicht immer hinlänglich dazu geeignet ist, selbige Phänomene in Umwelten zu erklären, innerhalb derer Firmen zahlreiche und verschiedenartige kollaborative Beziehungen mit Allianzpartnern eingehen (Lavie, 2006, S. 639).

Nach der klassischen Ressourcentheorie und ihrer Erweiterung im kompetenzbasierten Ansatz werden Vorteile aus partnerschaftlichen Wertschöpfungen damit erklärt, dass Unternehmen in Kooperationen Wissen und Routinen ihrer Partner absorbieren und damit ihre eigenen Ressourcenausstattungen verstärken (z.B. Kale, Singh, & Perlmutter, 2000; Madhok, 1997, S. 43; Dussauge, Garette, & Mitchell, 2004). Dieser Ansatz folgt der häufig definierten Annahme innerhalb der Ressourcentheorie, dass Besitz und Kontrolle von Ressourcen ausschließlich einem fokalen Unternehmen obliegen, dessen maßgebliches Ziel die Etablierung möglichst hoher Mobilitätsbarrieren in Bezug auf die eigenen Ressourcen ist, um sie vor Imitation und Substitution zu schützen (vgl. z.B. Ressourcendefinitionen von Barney (1991, S. 101) sowie Amit & Schoemaker (1993, S. 35)). Auf diese Weise werden bereits in den Annahmen kollaborative Interaktionen ausgeschlossen, die darauf abzielen, dass der Austausch und die Kombination von Ressourcen und Kompetenzen mit einem Kooperationspartner zum Wettbewerbserfolg eines Unternehmens maßgeblich beitragen können (Lavie, 2006, S. 641). Tatsächlich aber werden in Kooperationen Ressourcen und Kompetenzen gemeinsam genutzt, um Werte zu schaffen, die durch einzelne Kooperationspartner nicht selbstständig erreicht werden können (Duschek, 2004, S. 61).

Diesem Umstand wird im Rahmen einer erweiternden Theorieströmung innerhalb des ressourcen- und kompetenzbasierten Ansatzes Rechnung getragen. Wurde traditionell davon ausgegangen, dass Kompetenzen unternehmensintern (z.B. King, 2007; Kogut & Zander, 1992) aufgebaut werden, fokussieren derarti-

ge Ansätze zusätzlich auf den Einfluss von Wissen, Fähigkeiten und Kompetenzen, die in Lieferantenbeziehungen oder im unternehmensspezifischen Kundentamm gebunden sind (z.B. Prahalad & Ramaswamy, 2004b, S. 292; Dyer & Singh, 1998). Da in der vorliegenden Studie insbesondere dyadische Austauschbeziehungen zwischen Agenturen und ihren Kunden als Geschäftspartner innerhalb einer Kooperation betrachtet werden, ist eine kompetenzbasierte Sichtweise kooperativer Unternehmensbeziehungen als Ergänzung zum klassischen Kompetenzansatz des strategischen Managements von hoher Relevanz. Dieser Blickwinkel erfährt in Wissenschaft und Praxis seit einigen Jahren unter dem Begriff des relationalen Ressourcenansatzes (relational view) zunehmend große Aufmerksamkeit.

Die im Wesentlichen durch die Autoren Dyer und Singh (1998) geprägte Sichtweise des relationalen Ressourcenansatzes proklamiert als Derivat des ressourcen- und kompetenzbasierten Ansatzes (Duschek, 2002, S. 256 ff.; Lavie, 2006), dass relationale Beziehungen zwischen Unternehmen als eigenständige und ausschlaggebende Wettbewerbsfaktoren herausgestellt werden können. Diese Argumentation baut auf dem Gedanken auf, dass kritische Ressourcen und Kompetenzen sich über die Unternehmensgrenzen hinaus erstrecken. Überdurchschnittliche Wettbewerbsvorteile resultieren demnach nicht allein aus einzigartigen, schwer imitier- und substituierbaren sowie kundennutzenstiftenden Unternehmenskompetenzen, sondern zusätzlich aus unternehmensübergreifenden kooperativen Beziehungen mit Wertschöpfungspartnern. Im Extremfall wird innerhalb dieser Sichtweise diskutiert, dass Unternehmen sogar dann nachhaltige Wettbewerbsvorteile erzielen können, wenn sie selbst über keine Kompetenzen verfügen, welche die VRIN-Kriterien erfüllen. Durch die strategische Implementierung von Partnerallianzen können vielmehr Kombinationen von Ressourcen und Kompetenzen geschaffen werden, die erst in ihrem spezifischen Wirkungsgeflecht das VRIN-Potenzial wettbewerblicher Vorteile entfalten. Schwer kopierbare Beziehungen bieten daher Potenziale einer gemeinschaftlich verbesserten Wertschöpfung im Vergleich zur Konkurrenz, die besonders durch kollaborative idiosynkratische Beiträge spezifischer Partner einer Kooperation aufgebaut werden (Dyer & Singh, 1998, S. 662).<sup>16</sup>

Durch derartige spezifische Wirkungsgeflechte von Unternehmenskompetenzen in einzigartigen Austauschbeziehungen in dyadischen Kooperationen oder zwischen Netzwerkpartnern können neben internen Renten (wie Ricardianischen

---

<sup>16</sup> Ein verwandtes Konzept ist das der Co-Spezialisierung von Ressourcen und Kompetenzen. Hierbei steht im Mittelpunkt der Betrachtung weniger die Kombination von Unternehmens- und Partnerressourcen, sondern Ressourcen- und Kompetenzkonstellationen, die derartig gestaltet sind, dass sie ein größeres Wertpotenzial entfalten, wenn sie in Kombination statt separat eingesetzt werden (Teece, 1986).

Renten aus Ressourcen- und Kompetenzknappheiten sowie Quasirenten aus erzielten Mehrwerten (Peteraf, 1993)) besonders auch relationale Renten entstehen, die als zusätzliche Quelle für überdurchschnittliche Gewinne angeführt werden (Dyer & Singh, 1998, S. 662; Duschek, 2002, S. 258). Relationale Renten werden hierbei definiert als überdurchschnittliche Profite, die gemeinsam durch Kollaboration von Partnern innerhalb von Austauschbeziehungen generiert und nicht in Isolation durch die einzelnen beteiligten Partner geschaffen werden können (Dyer & Singh, 1998; Lavie, 2006).

Unabhängig von der Kooperationsform werden im relationalen Ressourcenansatz vier wesentliche Instrumente beschrieben, die relationale Renten auf Basis einer kooperativen Wertgenerierung bewirken. Aus Sicht der an einer Partnerschaft beteiligten fokreren Akteure können relationale Renten erzielt werden, wenn in kollaborativen Partnerschaften idiosynkratische Vermögenswerte, Wissen und Kompetenzen ausgetauscht, kombiniert und weiterentwickelt werden durch ...

- ... Investitionen in beziehungsspezifische Ressourcen und Kompetenzen (mit dem Ziel der gegenseitigen Abstimmung spezifischer Konstellationen zur Produktivitätssteigerung),
- ... die Forcierung eines regelmäßigen Wissensaustausch zwischen Partnern auf allen Unternehmensebenen zur Generierung von Lerneffekten (mit dem Ziel, dass spezialisiertes Wissen über gemeinsame Routinen transferiert, rekombiniert und neu geschaffen werden kann zur Steigerung von Wertschöpfungspotenzialen),
- ... die Kombination komplementärer Ressourcen- und Kompetenzausstattungen zwischen den Partnern (mit dem Ziel, dass sich die Fähigkeiten optimal ergänzen zur Schaffung gemeinsamer Synergien auf Basis ihrer Nutzung) sowie
- ... die Etablierung effektiver Führungs- und Koordinationsmechanismen zur Reduktion der Transaktionskosten im Vergleich zu Wettbewerbern (mit dem Ziel der vertraglichen oder normbasierten Reduktion von opportunistischem Verhalten bei beziehungsspezifischen Investitionen) (Dyer & Singh, 1998, S. 662 ff.; Schmidt, 2009, S. 130).<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> In dem vierten Punkt wird besonders deutlich, dass der relationale Ressourcenansatz auch auf die Transaktionskostentheorie Bezug nimmt. Neben der implizit angeführten Spezifität von Ressourcen, bezogen auf das transaktionskostentheoretische Begriffsverständnis, wird dieser Punkt explizit als Quelle relationaler Renten ausgewiesen. Aufgrund der für diese Arbeit inhaltlich relevanten Schwerpunkte wird der relationale Ressourcenansatz jedoch insbesondere als Derivat der Ressourcen- und Kompetenztheorie angeführt und der vierte Punkt an dieser Stelle insbesondere der Vollständigkeit halber genannt. Für eine tiefgehende Auseinandersetzung über verschiedene Strömungen, die sich im relationalen Ressourcenansatz neben der klas-

Relationale Renten entstehen demnach aus spezifischen Vermögenswerten, die von Unternehmen in partnerschaftlichen Kooperationen eingebracht werden, aus Komplementaritäten zwischen ihren Ressourcen und Kompetenzen sowie aus der Beanspruchung von Ressourcen und Kompetenzen eines Partners. Als Mechanismen des Aufbaus und der Sicherung von Imitationsbarrieren zum Schutz von Wettbewerbsvorteilen, die auf diese Weise erwirtschaftet werden, führen Dyer und Singh (1998) neben klassischen Imitationsbarrieren der Ressourcentheorie im erweiterten Kontext von Netzwerken und Allianzen besonders die Knappheit der Kooperationspartner, eine Unteilbarkeit von Ressourcen sowie die Nicht-Imitierbarkeit institutioneller Rahmenbedingungen an.

Damit unterscheidet sich der relationale Ressourcenansatz von der klassischen Ressourcentheorie trotz seines Ursprungs innerhalb dieser Theorie in wesentlichen Punkten. Im konventionellen ressourcenbasierten Ansatz wird die Annahme vertreten, dass Firmen die Ressourcen und Kompetenzen vollständig besitzen oder kontrollieren müssen, um Werte zu schaffen. In der erweiterten Sichtweise des relationalen Ressourcenansatzes wird hingegen argumentiert, dass die Zugänglichkeit zu Partnerressourcen, also das Recht, selbige anzuwenden und die mit ihnen assoziierten Profite in Anspruch zu nehmen, Firmen dazu befähigen, superiore Wettbewerbsvorteile zu erzielen.

Zentrale Herausforderungen der theoretischen Einbeziehung des relationalen Ressourcenansatzes in der vorliegenden Studie liegen u.a. in dem zugrunde liegenden Verständnis über die Verteilung relationaler Renten auf beteiligte Partner und die damit verbundene Spezifizierung von Prozessen, welche die Generierung von Vorteilen aus Sicht eines fokalen Akteurs erklären. In der Literatur wird der relationale Ressourcenansatz hinsichtlich beider Aspekte als relativ unscharf kritisiert (Cao & Zhang, 2011; Lavie, 2006). Relationale Renten erklären insbesondere kollaborative Wettbewerbsvorteile der partnerschaftlichen Wertgenerierung auf aggregierter Ebene (Dyer & Singh, 1998). In der vorliegenden Studie steht jedoch nicht die multidimensionale Untersuchung von aggregierten Wertbeiträgen verschiedener Kollaborateure zur Generierung einer gemeinsamen Rente im Mittelpunkt der Betrachtung. Primäres Interesse ist vielmehr die Begründung von superioren Wettbewerbsvorteilen eines fokalen Akteurs (der Agentur) in dyadischen Austauschbeziehungen (mit Agenturkunden).

Daher wird in Anlehnung an das Vorgehen von Cao und Zhang (2011) auf das in der Ressourcentheorie und im relationalen Ressourcenansatz verankerte Rentenkonzept von Lavie (2006) zurückgegriffen, innerhalb dessen Wettbewerbsvorteile eines singulären Allianzpartners u.a. auf Basis des übergeordneten

---

sischen Ressourcentheorie vereinen und auf denen der Ansatz aufbaut, siehe z.B. Duschek (2004), S. 62 sowie Schmidt (2009), S. 132 ff.

Paradigmas kollaborativer Wettbewerbsvorteile begründet werden: „Whereas the basic unit of analysis remains the resource and the unit of accrual remains the firm, the theory developed here acknowledges the contributions from resources distributed across the ego network to the competitive advantage of the focal firm“ (Lavie, 2006, S. 643).

Dieser Ansatz folgt zunächst dem klassischen relationalen Rentenkonzept des relationalen Ressourcenansatzes und konstatiert, dass kollaborative Vorteile, also gemeinsam erwirtschaftete Profite, als Funktion des kombinierten Wertes und der Knappheit aller gemeinsam geteilten Ressourcen zweier Partner verstanden werden (klassische relationale Renten aus Sicht des relationalen Ressourcenansatzes). Lavie disaggregiert (2006) diese Sichtweise anschließend vor einem erweiterten Hintergrund klassischer Rentenkonzepte der Ressourcentheorie und spezifiziert auf diese Weise, wie miteinander verbundene Unternehmen in dyadischen Kooperationen interne Ressourcenausstattungen und externe Partnerressourcen kombinieren, um nachhaltige Wettbewerbsvorteile für das jeweils fokale Unternehmen zu erwirtschaften.

Gemäß Lavie (2006) beinhaltet der firmenspezifische Wettbewerbsvorteil aus der aktiven Teilnahme an einer Kooperation vier Elemente: interne Renten (1), partnerspezifisch zugewiesene relationale Renten (2), eingehende Spillover-Renten (3) sowie ausgehende Spillover-Renten (4). Interne Renten (1) können durch die fokale Firma aus den firmenspezifischen, mit dem Partnerunternehmen geteilten und nicht geteilten Ressourcen und Kompetenzen extrahiert werden. Partnerspezifisch zugewiesene relationale Renten (2) können ausschließlich aus den gemeinsam geteilten Ressourcen beider Partner gewonnen werden.<sup>18</sup> Eingehende Spillover-Renten (3) sind diejenigen Renten, die durch die geteilten und nicht geteilten Ressourcen und Kompetenzen des Partnerunternehmens durch unkontrollierten Wissensabfluss, interfirmenspezifische Lernprozesse, relative absorptive Kapazitäten und Internalisierung von Geschäftspraktiken des Partners generiert werden. Ausgehende Spillover-Renten (4) bilden das symmetrische Pendant einer bewussten oder unbewussten Übertragung von Nutzenvorteilen von der fokalen Firma zum Partner. Die Kombination aus internen Renten, ein- und ausgehenden Spillover-Renten bildet die Quelle für unternehmensspezifische, „private“ Vorteile aus der Kooperation. Die firmenspezifischen Wettbe-

---

<sup>18</sup> Diese entsprechen den relationalen Renten des relationalen Ressourcenansatzes nach Dyer und Singh (1998). Lavie kritisiert jedoch, dass die Autoren nicht spezifizieren, zu welchen Anteilen diese Renten ex ante zugewiesen werden können. Er führt daher verschiedene Faktoren an, die diesen Anteil determinieren. Hierunter fallen etwa relative absorptive Kapazitäten, der relative Umfang und die Tragweite eingebrachter Ressourcen, vertragliche Vereinbarungen, das relative opportunistische Verhalten der jeweiligen Akteure sowie die relative Verhandlungsstärke.

werbsvorteile ergeben sich abschließend aus diesen „privaten“ Nutzenvorteilen sowie aus den zugewiesenen relationalen Renten.

Zusammengefasst sind die Wettbewerbsvorteile eines Akteurs in relationalen Kooperationen damit abhängig von dem Wert und der Knappheit eigener, firmenspezifischer geteilter und nicht geteilter Ressourcen und Kompetenzen eines Unternehmens (interne Renten) sowie von den Ressourcen- und Kompetenzinteraktionen mit Partnern (partnerspezifisch zugewiesene relationale Renten und Spillover-Renten). Die hierin akzentuierte Sichtweise des relationalen Ressourcenansatzes wird besonders an derjenigen Stelle in die weitere Analyse dieser Arbeit Eingang finden, an der die Interaktionsbeziehungen zwischen Agenturen und ihren Kunden als kooperativer Einflussfaktor bezüglich agenturspezifischer Kompetenzwirkungen zur Erzielung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile untersucht wird (vgl. Kapitel 2.5.5, 3.3.2 sowie 3.3.3).

## **2.2 Exploration des Forschungsfeldes: Marketingagenturen**

Ziel dieser Arbeit ist die kompetenzbasierte Erklärung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile von Marketingagenturen in ihrer Rolle als professioneller und wissensintensiver Dienstleister von beauftragenden Unternehmen. Dieses Kapitel dient zunächst einer Aufarbeitung wesentlicher Implikationen der Ressourcentheorie für die Generierung von Wettbewerbsvorteilen wissensintensiver Dienstleister (sog. professional service firms) im Allgemeinen. Anschließend erfolgt eine grundlegende Beschreibung am Markt bestehender Organisationsformen von Agenturen, ihrer wesentlichen Kernprozesse und Leistungsspektren im Speziellen.

### **2.2.1 Professionelle Servicedienstleister**

„To successfully develop and deliver complex services better than rivals, professional service firms must possess superior organizational capabilities“ (Jones, Hesterly, Fladmoe-Lindquist, & Borgatti, 1998, S. 400).

Wissensbasierte Dienstleistungsunternehmen sind Unternehmen, die dem Tertiärsektor zugeordnet werden und besonders Services hervorbringen, die sich von Produkten durch die zwei konstitutiven Merkmale Immaterialität und Kundenintegration während der Leistungserstellung abgrenzen lassen (vgl. Hentschel, 1992, S. 26). Professionelle Servicedienstleister (wie Unternehmensberatungen, Wirtschaftsprüfungsgesellschaften etc.) unterscheiden sich von klas-

sischen Dienstleistungsunternehmen (z.B. Tourismus, Hotel- und Gaststättengewerbe) insofern, als dass diese beiden Attribute von Service simultan und besonders stark ausgeprägt sind. Damit einher geht eine weitere Unterscheidung von anderen Dienstleistungsbranchen bezüglich kritischer Ressourcen und Kompetenzen zur Generierung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile (Kaiser & Ringlstetter, 2011, S. 3). Diese sind für wissensbasierte Dienstleistungsunternehmen besonders spezialisiertes Wissen und spezialisierte Fähigkeiten, welche auf Basis von Kompetenzen zur Problemlösung für den Kunden eingesetzt werden (z.B. Edvardsson, 1989), beziehungspezifische relationale Kompetenzen zur Kundeninteraktion oder zur Integration des Kunden in die Leistungserstellungsprozesse (z.B. Jones, Hesterly, Fladmoe-Lindquist, & Borgatti, 1998) sowie der Grad der Reputation des Unternehmens als potenziell langfristiger Qualitätsindikator eingesetzter Kompetenzen beider Arten (Kaiser & Ringlstetter, 2011, S. 4). Alle drei Erfolgskriterien werden nachfolgend näher spezifiziert.

Der Markt für professionelle Dienstleistungen zeichnet sich durch individuelle Kundenanforderungen aus, die in der Regel eine maßgeschneiderte Lösung verlangen (Thakor & Kumar, 2000). Spezialisierte, kundenkomplementäre Wissens- und Kompetenzvorsprünge wissensbasierter Dienstleister sind daher einerseits gegenüber Wettbewerbern notwendig, um nachhaltige Wettbewerbsvorteile am Markt durchsetzen zu können (z.B. Amit & Schoemaker, 1993). Andererseits sind sie gegenüber Kunden notwendig, da diese häufig in komplexen Systemen agieren und nach darin zu integrierenden Problemlösungen verlangen, die angesichts mangelnder Expertise nicht strukturiert artikuliert werden können (Kaiser & Ringlstetter, 2011, S. 4). Der Kunde ist daher in der Regel abhängig von der spezialisierten Expertise des wissensbasierten Dienstleistungsunternehmens, Probleme näher zu spezifizieren, und Serviceanbieter wissen vielfach sogar besser, welchen Anforderungen sich der Kunde überhaupt stellen sollte und welche Mittel der Kunde zur Adressierung dieser Herausforderungen benötigt (Thakor & Kumar, 2000). Die kompetenzbasierte Wertschöpfung derartiger Serviceanbieter kann darüber hinaus als besonders wissensintensiv bezeichnet werden, da kaum tangible Ressourcen mit potenziell hohen Kapitalintensitäten für die Leistungserstellung notwendig sind, sondern besonders Fachwissen, Erfahrungen und Problemlösungsfähigkeiten der Mitarbeiter (Von Nordenflycht, 2010).<sup>19</sup>

---

<sup>19</sup> Hiermit assoziiert ist das häufig in der Literatur adressierte Problem der Wissensbindung an die Mitarbeiter wissensintensiver Dienstleister sowie deren persönliche Bindung an spezifische Kunden. Aufgrund vergleichsweise geringer Wechselhürden in Wissensbranchen bestehen potenzielle Gefahren der Abwanderung von Wissen bei gleichzeitiger Mitnahme von Kundenbeziehungen und Aufträgen. Häufig sind wissensbasierte Dienstleistungsunternehmen aus diesem Grund besonders durch Autonomie und Informalitäten in der Organisationsstruktur geprägt sowie durch alternative Kompensationsmechanismen. Auf diese Weise sollen Mitarbeiter an das Unternehmen langfristig gebunden werden – auch um das Wissen einzelner Mitarbeiter in

Die Zusammenarbeit mit dem Kunden wissensbasierter Dienstleistungsunternehmen erfolgt im Vergleich zu anderen Branchen auf Basis besonders intensiver Interaktionen mit dem Kunden (Hausmann, 2003). Einzig durch vergleichsweise häufige Interaktionen können wissensbasierte Dienstleister die kontextspezifische Situation des Kunden erfassen, um kundenindividuell angepasste Lösungen anzubieten. Dabei sind relationale Kompetenzen wesentlicher Erfolgsschlüssel zu einer erfolgreichen Interaktion mit und Integration von Kunden (Kaiser & Ringlstetter, 2011, S. 4).

Während diese Zusammenhänge als Grundvoraussetzungen für alle wissensintensiven Dienstleistungsunternehmen anzunehmen sind, können die Interaktionsarten und damit verbundene Intensitäten branchenintern jedoch zwischen Unternehmen deutlich variieren. Tordoir (1995) unterscheidet beispielsweise zwischen Sparring-Beziehungen mit hohen Interaktionsgraden und weniger interaktiven Jobbing- Beziehungen. In letzteren Konstellationen behält der Kunde als Projektleiter die Kontrolle über die Integrationsleitung eingebrachter, kundenkomplementärer Kompetenzen des wissensintensiven Dienstleisters, der zur Lösung einer abgeschlossenen Teilaufgabe innerhalb von übergeordneten Kundenprojekten relativ autonom agiert. Konstellationen von Sparring-Beziehungen hingegen „do not concern a subtask to be carried out, but rather the management process itself, in which the client and the sparring partner take counsel together, the sparring partner being [probably, Anm. d. Verf.] in a guiding role.“ (Tordoir, 1995, S. 143). In ähnlicher Weise gruppieren Jones, Hesterly, Fladmoe-Lindquist und Borgatti (1998) wissensintensive Dienstleister-Kunden-Konstellationen anhand ihrer Kooperationsweise hinsichtlich Stabilität der Beziehung, Anzahl der beteiligten Akteure und Interaktionsgrad. Dabei identifizieren sie zwei Gruppen (*promiscuous* vs. *polygamous*), deren spezifische Konstellationen “may be highly exclusive and stable over time, involving relatively fewer firms that work together repeatedly, or highly inclusive and evanescent, involving a large number of firms that work together only rarely” (Jones, Hesterly, Fladmoe-Lindquist, & Borgatti, 1998, S. 399). Beide zitierten Beiträge deuten auch darauf hin, dass hohe relationale Interaktionsgrade auch mit einem hohen Grad an Komplementaritäten zwischen den Kompetenzen von Kunde und Dienstleister sowie stärkeren Wissensaustauschstrukturen assoziiert sind, wodurch neben internen Rentenpotenzialen besonders auch Wirkungsfähigkeiten relationaler Rentengenerierungsprozesse für den Dienstleister entstehen (vgl. Kapitel 2.1.3 sowie Dyer und Singh (1998)), da wissensintensive, kundenkomplementäre Kompetenzen in besonderem Maße beziehungsspezifisch und daher besser ein-

---

kompetenzbasierte Routinen der Organisation überführen zu können (siehe hierzu ausführlich Coff (1997)).

gesetzt werden können (Jones, Hesterly, Fladmoe-Lindquist, & Borgatti, 1998, S. 398). Relationale Interaktionen entstehen einerseits aus emergenten synergetischen Prozessen einer längerfristigen, zunehmend vertrauensvollen Zusammenarbeit. Diese verstärken das Potenzial einer verbesserten komplementären Wirkung von Kompetenzen eines Partners (Dyer & Singh, 1998). Andererseits kann eine proaktive Schaffung hoher relationaler Interaktionsgrade sowohl durch den Einsatz dynamischer Kompetenzen (vgl. Kapitel 2.5.5.3) und der hierdurch bewusst avisierten Co-Spezialisierung komplementärer Ressourcen erfolgen (Teece, 2007, S. 1337f.), als auch durch den Einsatz spezifischer relationaler Interaktionskompetenzen (vgl. ausführlich Kapitel 3.2) zur aktiven Forcierung relationaler Interaktionen mit dem Ziel einer passgenauen Abstimmung von Leistungen (Karpen, Bove, & Lukas, 2012).

Als dritte erfolgskritische Ressource wird in der Literatur neben (relationalen) Kompetenzen der Reputationsgrad wissensintensiver Dienstleister thematisiert, der häufig auch als Ausdruck oder Konsequenz eingesetzter Kompetenzen betrachtet wird (Kaiser & Ringlstetter, 2011, S. 5). Immaterialität, Komplexität und die häufig hohe ökonomische Bedeutung für den Unternehmenserfolg machen wissensintensive Dienstleistungen aus Sicht des Kunden zu einem wertvollen Vertrauensgut. Wissensintensive Dienstleister offerieren potenzielle Leistungen in Form von kundenkomplementären Kompetenzen und Kapazitäten zur Aufgabenerfüllung (Corsten, 2001, S. 334). Für Kunden ist die Qualitätsbeurteilung aufgrund der individuellen und vielfach komplexen Eigenschaften wissensintensiver Dienstleistungen eine Herausforderung, da die Beurteilung von Leistungsergebnissen und interaktiven Leistungserstellungsprozessen häufig mit Unsicherheiten verbunden ist. Kunden mangelt es typischerweise an Expertise, die Qualität wissensintensiver Dienstleistungen umfänglich zu beurteilen, wodurch eine Risikowahrnehmung entsteht (Mitchell, 1994). Sie entwickeln daher ein hohes Unsicherheitsgefühl beim Kauf wissensintensiver Dienstleistungen, da sie nur zu einem begrenzten Grad bestimmen können, ob etwaige Investitionen erfolgreich sein werden, und häufig ist diese Verifizierung und eingehende Prüfung auch nach dem Kauf nur bedingt zu leisten (Ploetner, 2008). Die Anbieterauswahl erfolgt daher häufig, mangels geeigneter Sucheigenschaften, anhand von Heuristiken (Erfahrungen, Kundenzufriedenheit, Empfehlungen, Referenzen, Gütezeichen, formale Qualifikationen etc.), die auch als Ausdruck der Reputation wissensintensiver Dienstleister zu interpretieren sind. Als „Türöffner“ für lukrative Aufträge ist die Reputation daher eine wertvolle Unternehmensressource, die sich über die (potenziell superioren) Kompetenzen eines professionellen Dienstleisters manifestiert (Kaiser & Ringlstetter, 2011, S. 5).

### 2.2.2 Agenturformen, Leistungsspektren und Kernprozesse

In wissenschaftlichen Studien liegt die Erforschung von Agenturen als wissensbasierten Dienstleistungsunternehmen auf Rang fünf hinter Finanzdienstleistern, juristischen Kanzleien, Managementberatungen und Ingenieursdienstleistungen (Von Nordenflycht, 2010, S. 156). Für Agenturen gelten die drei angeführten und in der Ressourcentheorie begründeten Erfolgskriterien und Sachverhalte wissensintensiver Dienstleister in besonderem Maße (vgl. Tillmanns & Jeschke, 2000, S. 34 f.).

In Anlehnung an Belch und Belch (2007) lässt sich eine Marketingagentur<sup>20</sup> als Unternehmen definieren, „that specializes in the creation, production, and/or placement of the communications message and that may provide other services to facilitate the marketing and promotions process“ (Belch & Belch, 2007, S. 70). Agenturen leisten insbesondere Kommunikationsservices, jeweils verstanden als kommunikativer „Beeinflussungsprozess mit Hilfe von Kommunikationsmitteln in verschiedenen Medien, der das Ziel hat, beim Adressaten marktrelevante Einstellungen und Verhaltensweisen im Sinne der Unternehmensziele zu verändern.“ (Mayer, Däumer, & Rühle, 1982, S. 2). Damit ist die klassische Agenturleistung wesentlicher Teil der Kommunikationspolitik von Kunden neben der Produkt-, Preis- und Distributionspolitik (z.B. Esch, Krieger, & Strödter, 2009) als wesentliche Marketingmixelemente zur Erreichung der ökonomischen und psychologischen Marketingziele eines Unternehmens (Bruhn, 2010, S. 26 f.).

Das Leistungsspektrum von Agenturen erstreckt sich insbesondere über sämtliche Kommunikationsformen der Above-the-line- und Below-the-line-Kommunikation (Burrack & Nöcker, 2008, S. 11). Unter dem Begriff Above-the-line-Kommunikation werden sämtliche Maßnahmen zusammengefasst, die tendenziell ohne persönliche Interaktion bzw. ohne klar definierte oder abzugrenzende Zielgruppen medial gestreut werden (z.B. Printanzeigen, Fernsehwerbung, Radiospots, Plakatwerbung oder Kinospots). Unter Below-the-line-Kommunikation fallen hingegen alle Kommunikationen, die mit einer direkt(er)en Zielgruppenansprache einhergehen (z.B. Promotion-Teams, Events, Sponsoring, Aktionen am Ort des Verkaufs (POS), Product Placement, Direkt-

---

<sup>20</sup> Die Begriffe Kommunikations- und Marketingagentur werden in der Literatur häufig synonym verwendet. In der vorliegenden Arbeit wird besonders der Begriff Marketingagentur benutzt, da die späteren Analysen zeigen, dass sich (1.) die Kommunikationskompetenzen von Agenturen insbesondere an den übergeordneten Marketingzielen ihrer Kunden orientieren sollten, um erfolgreich zu sein (vgl. insbesondere Kapitel 2 dieser Arbeit) und dass sich (2.) das Leistungsspektrum von Agenturen teilweise auch auf Services bezieht, die nicht klassischen Kommunikationsaufgaben zuzuordnen sind (vgl. insbesondere Kapitel 3 dieser Arbeit sowie z.B. Botzenhardt und Pätzmann (2012)).

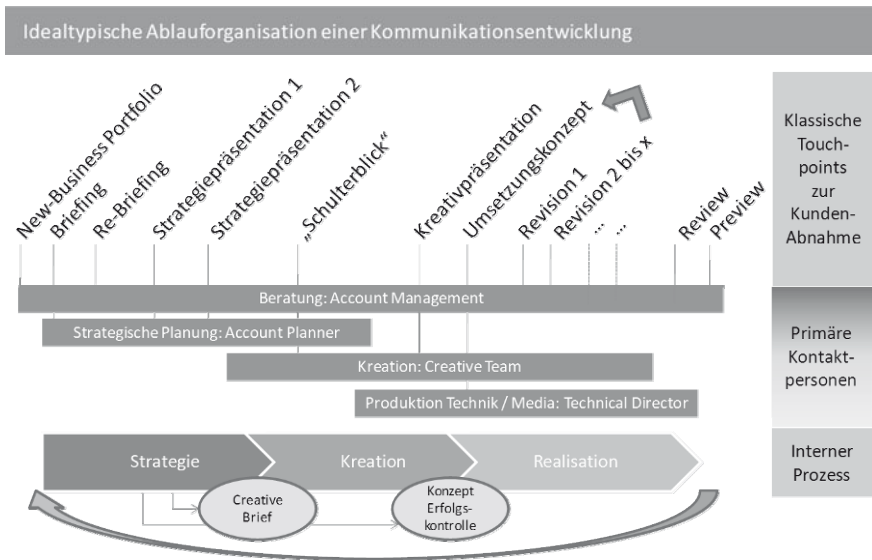
marketing, Verkaufsförderung (Sales Promotion), Public Relations, Messen, Online-Marketing, Viral-Marketing oder Guerilla-Marketing) (Esch, Krieger, & Strödter, 2009, S. 85). Innerhalb dieser Bereiche übernimmt eine Agentur in der Regel Konzeption, Gestaltung und Entwicklung der Kommunikation sowie die Durchführung und Kontrolle geleisteter Maßnahmen auch auf Basis von Marktforschungsdienstleistungen (Hattemer, 1995, S. 14 ff.).

Aufgrund der Bandbreite dieser zum Teil hoch spezialisierten Dienstleistungserfordernisse ist der Agenturmarkt sehr differenziert. Eine gängige Unterscheidung der Agenturtypen wird in der Regel durch eine Trennung in Network-Agenturen, die häufig zu einer übergeordneten internationalen Holding gehören, und inhabergeführten Agenturen angeführt (z.B. Zuberbier, 1994). Diese Unterscheidung erlaubt aber nur mit Einschränkung einen Rückschluss auf die Unternehmensgröße, das Leistungsportfolio oder die Struktur von Kunden. Tatsächlich agieren auch Standorte von Network-Holdings als konkurrierende Einheiten mit unterschiedlichem Leistungsportfolio auf Basis dezentraler Entscheidungsbefugnisse bezüglich ihres Marktangebotes (Botzenhardt & Pätzmann, 2012, S. 21). Insofern lassen sich Agenturmodelle traditionell besser unterscheiden nach dem Spezialisierungsgrad ihrer angebotenen Leistungen in Full-Service-Agenturen, die ein möglichst umfassendes Leistungsportfolio in allen Kommunikationsdisziplinen anbieten, und Teil-Service-Agenturen, die in einem bestimmten Leistungsbereich spezialisiert sind. Die Spezialisierung letzterer Agenturen kann dabei entweder prozessuale (Schwerpunkte z.B. im Bereich Strategie, Media, Grafikdesign), branchenspezifische (z.B. Healthcare oder allgemein B2B) oder kanalspezifische (z.B. Direkt-/Dialog oder Digital-/Interaktivagentur) Ausprägungen annehmen (eigene Kategorisierung in Anlehnung an: Zuberbier, 1994, S. 1062; Schneider, 2003, S. 27).<sup>21</sup>

Auch die Kernprozesse von Agenturen nehmen in der Regel unterschiedliche Ausprägungen an. In der Literatur werden jedoch häufig charakteristische Eigenschaften der Leistungserstellungsprozesse angeführt, die eine Verallgemeinerung konstituierender Geschäftsprozesse und Rollen insbesondere von Full-Service-Agenturen beinhalten. Die folgende Grafik fasst die Arbeitsprozesse und verantwortlichen Rollen einer derartigen, idealtypischen Kommunikationsentwicklung sowie die primären Abstimmungsprozesse mit der Marketingleitung von Kunden zusammen (vgl. hier und nachfolgend, sofern nicht anders angegeben: Rainey, 1997; GWA, 2009; Tillmanns & Jeschke, 2000).

---

<sup>21</sup> Spezialisierte Agenturen im Bereich singulärer Prozesse von Kommunikationsentwicklungsmaßnahmen werden in dieser Arbeit nicht betrachtet, da sie sich aufgrund der Fragmentierung ihrer Leistungen nicht mit den notwendigen Kompetenzen aller anderen Agenturen vergleichen lassen, die für eigenständige und vollständige Kommunikationsentwicklungen verantwortlich sind.



Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Rainey, 1997, S. 6; GWA, 2009, S. 4; Tillmanns & Jeschke, 2000, S. 82

Abbildung 2: Idealtypische Ablauforganisation einer Kommunikationsentwicklung

Eine typische Full-Service-Agentur ordnet demnach ein Team spezialisierter Fachkräfte (Account Planner, kreative- und technische Mitarbeiter) einem Account Manager zu, der gegenüber dem Kunden als primäres, beratendes Sprachrohr sowie als Projektmanager und Katalysator der internen und externen Prozesses fungiert (Waller, 2004). Diese Fachkräfte besitzen Expertise in den Bereichen Konsumenten- und Mediaanalyse, strategische Planung und Umsetzung von Kreationen, Planung und Einkauf von Medien sowie technische Realisierung (Horsky, 2006, S. 367 f.). Die Kommunikationsentwicklung erfolgt dabei durch unterschiedliche Beteiligung der funktionsspezifischen Teams in den drei aufeinanderfolgenden Prozessphasen Strategieentwicklung, kreative Konzeptionierung und Realisierung.

In der ersten Phase werden die durch ein Kundenbriefing definierten Anforderungen und Fakten durch weitere Recherchen verdichtet. Hierbei gilt es besonders, z.B. das relevante Verbraucherverhalten, das Unternehmen des Kunden und sein Marktumfeld zu analysieren sowie Kommunikationsziele bezüglich Marken und Kundenerreichung festzulegen, auf dessen Basis eine Leitidee und das operative Umsetzungskonzept abgeleitet werden (insb. Zeit-, Maßnahmen-, Etat- und Erfolgskontrollplan). Während der Account Planner zusätzlich zum

Account Management gerade in der ersten Phase der Strategieentwicklung eng in die Kundenabstimmung über initiale Anforderungen (Briefing<sup>22</sup>) und den sukzessiven Abgleich der Strategiekonzepte (Re-Briefing und Strategiepräsentationen) eingebunden ist, erfolgt die anschließende kreative Konzeptionierung traditionell relativ weit vom Kunden abgeschottet.<sup>23</sup> Account Planner und Account Manager stimmen die strategischen Entwicklungen eng mit dem Kunden ab und übergeben die gemeinsam festgelegten Kommunikationsstrategien im sogenannten Creative Briefing intern an das Kreativteam (De Waal Malefyt & Morais, 2010, S. 314 f.; Sasser & Koslow, 2008, S. 13). Dabei erfüllen besonders Account Planner die Aufgabe, zwischen (externen) Kunden und (internen) Kreativmitarbeitern zu vermitteln. Die zentrale Herausforderung ist, einerseits in Abstimmung mit dem Klienten Inhalte festzulegen, die ihn auf Ebene der Marketingstrategie umfangreich überzeugen, und andererseits diese Inhalte dergestalt aufzuarbeiten, dass sie besonders kreative Ideen über das Creative Briefing stimulieren.<sup>24</sup>

Das Kreativteam arbeitet anschließend relativ weit vom Kunden entfernt und gestaltet kreative Konzeptionen zur Operationalisierung der Strategie. Ziel dieser Phase ist es, kreative Entwürfe auszuarbeiten, die eine originelle, aber zielgerichtete Inszenierung der avisierten Kommunikationen gewährleisten (vgl. Koslow, Sasser, & Riordan, 2003). Der in der Branche weitverbreitete und typische Begriff „Schulterblick“ beinhaltet, dass der Kunde in der Frühphase der Kreativentwicklung die erste Stoßrichtung einmalig abnimmt, ohne auf den nachfolgenden prozessualen Entwicklungsprozess weiter Einfluss zu nehmen. Sobald dieser Black-Box-Prozess aus Sicht des Kunden abgeschlossen ist, folgen

---

<sup>22</sup> Das Kundenbriefing enthält die wesentlichen Informationen über die groben strategischen und operativen Ziele und Anforderungen an die zu erbringende Dienstleistung der Agentur.

<sup>23</sup> An dieser Stelle wird deutlich, dass sich der Strategiebegriff von Agenturen grundlegend vom Strategiebegriff innerhalb der betriebswirtschaftlichen Marketingforschung unterscheidet. Letzterer tangiert die kontinuierliche und tendenziell langfristig geplante Art und Weise der gesamtstrategischen Unternehmenssteuerung zur erfolgreichen Zielerreichung in Bezug auf alle zentralen Leistungseinheiten: „Marketing strategy refers to an organization’s integrated pattern of decisions that specify its crucial choices concerning products, markets, marketing activities and marketing resources in the creation, communication and/or delivery of products that offer value to customers in exchanges with the organization and thereby enables the organization to achieve specific objectives.“ (Varadarajan, 2010, S. 128). Im Agenturkontext bezieht sich der Begriff hingegen auf eine konkrete Dienstleistung mit Projektcharakter, die in zeitlich bestimmten Vorgaben dem Kunden zur Verfügung gestellt wird. Hierbei werden in der Regel kurzfristig wirkende Kommunikations- und Markenstrategien erarbeitet (etwa zur begleitenden Einführung neuer Produkte von Klienten). Dabei unterliegen avisierte Maßnahmen häufig keinen iterativen Zyklen zur Überwachung des Zielerreichungsgrades und zur Ableitung neuer strategischer Maßnahmen im Sinne einer gesamtunternehmerischen kontinuierlichen Optimierung (vgl. auch verwandte Begriffsabgrenzung bei Botzenhardt & Pätzmann, 2012, S. 23f.).

<sup>24</sup> Für eine Analyse über agenturinterne Abstimmungsprozesse und daraus resultierende Spannungen siehe Vanden, Smith und Wicks (1986) sowie Kover und Goldberg (1995).

weitere Iterationsstufen über der Ergebnisbeurteilung und -anpassung. Ist die Kreativkonzeption finalisiert, erfolgt die Kundenabnahme des Umsetzungskonzeptes, bei der auch das durch die strategische Planung erarbeitete Konzept zur Erfolgskontrolle geplanter Maßnahmen festgelegt wird. Diese Abstimmung bildet den Startpunkt für die dritte Phase der Realisation, in der die für den Einsatz geplanten Kommunikationsmittel produziert und medial geschaltet werden. Gemeinsame Review- und Preview-Meetings mit dem Kunden nach Abschluss aller drei Prozesse dienen in der Regel einer Systematisierung der Arbeitsgrundlage für nachfolgende Projekte auf Basis einer kritischen Reflexion der vergangenen Leistungsprozesse. Hier werden inhaltliche, organisatorische und zielbezogene Aspekte diskutiert, die im Falle einer zukünftigen Zusammenarbeit optimiert oder bedacht werden sollen.

Wenn im Erfolgsfall initialer Projekte die Agentur-Kunden-Beziehung weitergeführt wird, kann die Agentur, dem prozessualen Kreislaufmodell nach, zunehmend fundiertes Wissen über den Markt des Kunden und seine Konsumenten akkumulieren (z.B. Burrack & Nöcker, 2008). Sie wird in der Regel immer stärker eingeweiht in kundenspezifische Informationen bezüglich aktueller und zukünftiger Produkte sowie Daten aus wettbewerbs- und endkundenbezogenen Marktuntersuchungen etc. Auf diese Weise wird die Beziehung zwischen Kunde und Agentur zunehmend verbundener<sup>25</sup>, wodurch sich die Wechselkosten für den Kunden bei Aufkündigung eines Vertragsverhältnisses, um eine neue Agentur zu engagieren, häufig als substanziell darstellen. Gleichzeitig wird typischerweise vertraglich ausgeschlossen, dass Agenturen, die zunehmend unternehmensspezifisches Wissen ihrer Kunden erlangen, für direkte Wettbewerber arbeiten, wodurch die Kosten auch für die Agentur hoch sind, wenn sie große Kundenetats verliert. Auf diese Weise entsteht eine „partnership-type relationship [...], that, ...; Anm. d. Verfassers] while legally open-ended, is for all practical purposes long term, and on average lasts eight years.“ (Horsky, 2006, S. 367).

Insofern werden Agentur-Kunden-Beziehungen zum Beispiel definiert als „langfristig angelegte, von ökonomischen Zielen geleitete Interaktionsprozesse und Bindungen zwischen den Mitgliedern der Agentur- und der Kundenorganisation, die auf eine Folge von Austauschvorgängen ausgerichtet ist“ (Tillmanns & Jeschke, 2000, S. 34). Inhalt und Verlauf von Geschäftsbeziehungen werden besonders durch gemeinsam zu definierende Ziele der beteiligten Partner festgelegt. Der Kunde verlangt insbesondere eine kompetente Markenführung, innovative Konzepte der Kundenbindung und erfolgreiche Kommunikationslösungen (dessen Bewertung mit Unsicherheiten verbunden ist, siehe vorheriges Kapitel 2.2.1). Primäres Agenturziel ist es daher, „ihre Kompetenz unter Beweis zu stel-

---

<sup>25</sup> Für eine tiefgehende Analyse dieser Zusammenhänge siehe Waller (2004).

len, überzeugende Ideen zu liefern und damit den Kunden dauerhaft zufrieden zu stellen und an die Agentur zu binden“ (Tillmanns & Jeschke, 2000, S. 34).

Zusammenfassend ist festzuhalten: Agenturen, die von Unternehmen mit Planungs-, Umsetzungs- und Kontrollaufgaben traditionell innerhalb des Kommunikationsmanagements und zunehmend auch anderen Bereichen der Marketingmix-Elemente (Bruhn & Martin, 2010, S. 133) beauftragt werden, sollten über bestimmte kundenkomplementäre Kompetenzen verfügen, um kundenspezifisch werthaltige Leistungen erbringen zu können und sich gegenüber dem Wettbewerb zu differenzieren (siehe auch vorheriges Kapitel 2.2.1). Aus Sicht der relationalen Ressourcentheorie werden Unternehmenskooperationen etabliert, um Zugang zu komplementären Ressourcen und Kompetenzen von Partnern zu erhalten, damit auf dieser Basis eigene Ressourcenbeschränkungen potenziell überwunden und nachhaltige Wettbewerbspotenziale erschlossen werden können (Madhok, 2002, S. 544). Dies impliziert zunächst eine kundenseitige Entscheidung darüber, ob spezielle Kompetenzen innerhalb einer Unternehmung ausreichend vorhanden sind bzw. aufgebaut werden können oder ob es sinnvoller ist, auf komplementäre Marketingkompetenzen von Agenturen zurückzugreifen (Williamson, 1999, S. 1097; Newton, 1965). Horsky (2006, S. 375 f.) belegt in einer Studie zu Make-or-Buy-Entscheidungen von Unternehmen bezüglich der Marketingaufgaben, die potenziell durch Agenturen übernommen werden können, dass 86,4 % von 1746 befragten Unternehmen mit einem Umsatz über 1 Mio. USD ihre Kommunikationsaufgaben vollständig outsourcen. Im Allgemeinen bestätigt die Literatur, dass besonders die Unabhängigkeit und informelle Organisationsstrukturen externer Agenturen, die vor allem für kreatives Arbeiten und hohe Verbraucherempathie notwendig sind, ebenso wie die übergreifende Expertise aus der Zusammenarbeit mit verschiedenen Kunden (anderer Branchen), als wichtige Indikatoren gesehen werden, warum komplementäre Kompetenzen am Markt gesucht und nicht innerhalb von Unternehmen aufgebaut werden (z.B. Aaker, 1995, S. 348; Sasser & Koslow, 2008, S. 13; Zuberbier, 1994, S. 1060).

### **2.3 Stand der Forschung und Bezugsrahmen: Marketingkompetenzen**

Die Ausführungen zur Ressourcentheorie zeigen, dass Kompetenzen auf theoretisch-konzeptioneller Basis in der Strategieforschung als Quelle nachhaltiger Wettbewerbsvorteile betrachtet werden. Der nachfolgende Diskurs geht der Frage nach, welche spezifischen kundenkomplementären Kompetenzen besonders geeignet sind, nachhaltige Wettbewerbsvorteile von Agenturen zu begründen. Grundsätzlich bieten Marketingagenturen auf Basis von Kompetenzen ein breites Leistungsspektrum für ihre Kunden an. Ziel des weiteren Vorgehens ist es daher

zunächst, diejenigen Kompetenzen zu identifizieren, die aus Agentursicht notwendig sind, um die übergeordneten Marketingziele ihrer Kunden zu adressieren, unabhängig vom Spezialisierungsgrad der spezifisch angebotenen Agenturleistungen. Es ist ferner zu zeigen, dass diese aus Sicht des beauftragenden Unternehmens als besonders wünschenswert angenommen werden können, wenn sie in komplementärer Art und Weise auf hochrangige Marketingziele von Unternehmen Einfluss haben.

In der aktuellen wissenschaftlichen Forschung werden spezifische Marketingkompetenzen mit unterschiedlichen Funktionen als wesentliche Kompetenzen für die Generierung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile von Unternehmen herausgestellt (vgl. Morgan, 2011). Diese Forschungsrichtung geht der Frage nach, welche Art von Marketingkompetenzen unter bestimmten Voraussetzungen den größten Einfluss auf den Markterfolg von Unternehmen hat. Eine Marketingagentur wird durch Unternehmen beauftragt, um fehlende oder ggf. insuffiziente firmeninterne Marketingkompetenzen bestimmter Art zu kompensieren (vgl. Kapitel 2.2). Daher sollten Agenturen als beratende, wissensintensive Dienstleister ihr Kompetenzportfolio auf die in der konzeptionellen und empirischen Forschung als besonders erfolgsrelevant identifizierten Marketingkompetenzen von Unternehmen ausrichten, um selbst erfolgreich zu sein.

Um diese erfolgskritischen Kompetenzen zu identifizieren, wird nachfolgend zunächst aus aktueller Literatur zu Marketingkompetenzen von Unternehmen eine hierarchische Typologie aufgebaut, die darüber Aufschluss gibt, welche Kompetenzen auf verschiedenen Wirkungsebenen maßgeblich sind, um Geschäftserfolge von Unternehmen zu begründen (Kapitel 2.3). Entlang der entwickelten Typologie werden zentrale Begrifflichkeiten und der Status quo der Kompetenzforschung im Marketing abgeleitet, um wesentliche empirische Lücken zu identifizieren, die durch diese Studie adressiert werden. Gleichzeitig soll die Aufnahme des Forschungsstandes dazu dienen, eine Studiendirektive für die Auswahl und für die Art der empirischen Messung von besonders erfolgskritischen Marketingkompetenzen im Agenturkontext abzuleiten.

Anschließend wird der Blick auf die spezifischen Erfordernisse wissensintensiver Agenturdienstleistungen gerichtet und analysiert, welche der identifizierten Marketingkompetenzen im Kontext von Agenturaufgaben branchenübergreifend relevant und gleichzeitig bedeutend für die Erreichung der übergeordneten Marketingziele ihrer Kunden sind (Kapitel 2.4). Hierzu wird zunächst der kontextspezifische Status quo in der Agenturforschung aufgearbeitet, um aktuelle wissenschaftliche Erfordernisse auch in diesem Bereich aufzuzeigen, die durch die vorliegende Studie adressiert werden. Gemeinsam wird in Kapitel 2.3 und 2.4 die theoretisch-konzeptionelle Grundlage gelegt, auf deren Basis ein konkre-

tes Hypothesenmodell erfolgsrelevanter kundenkomplementärer Kompetenzen abgeleitet und empirisch überprüft wird.

### 2.3.1 Herleitung einer hierarchischen Marketingkompetenztypologie

Moderiert durch die Branchenzugehörigkeit und die Unternehmensstrategie wurde in den 80er-Jahren die Rolle der Marketingfunktion im Unternehmen neben anderen Funktionen wie dem Finanz- und Produktionsdepartment oder das Personalressort als zentral für die Generierung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile von Unternehmen herausgestellt (Snow & Hambrick, 1980; Hitt & Ireland, 1985). Dabei wurde das Marketing mit seinen Strukturen, Aktivitäten und Technologien als funktionale Teileinheit betrachtet zur Implementierung von unternehmensweiten Marktstrategien. Diese Betrachtungsweise ist später durch ressourcentheoretische Forschungen einer kompetenzorientierten Betrachtung des Marketings abgelöst worden, die stärker die funktionsübergreifenden und integrativen Leistungsroutinen marktorientierter Unternehmungen als inhärente Strategievariablen des Wettbewerbserfolgs zu erklären versuchen. Innerhalb dieser Sichtweise ist daher der Begriff Marketing als Verb und weniger als Substantiv zu verstehen (Gibbert, Golfetto, & Zerbini, 2006, S. 148 f.).

Vorhies (1998) definiert auf breiter Basis Marketingkompetenzen als entwickelt, wenn die Marketingmitarbeiter wiederholt (und routiniert) ihr Wissen und ihre Fertigkeiten anwenden, die der Transformation von Marketinginputs in Marketingoutputs dienen (Vorhies, 1998, S. 3 f.). Dabei werden intangible Ressourcen (Wissen und individuelle Fertigkeiten) in der Regel mit tangiblen Ressourcen kombiniert. Marketingkompetenzen lassen sich demnach als integrativer Prozess verstehen, durch den die kollektiven Fähigkeiten, das Wissen und die Ressourcen einer Firma angewendet werden in Bezug auf die marktbezogenen Ansprüche des Geschäfts. Durch Marketingkompetenzen wird ein Unternehmen in die Lage versetzt, seinen Produkten und Services Wert zu geben, Marktgeschehnisse zu adaptieren, Nutzen aus Marktchancen zu ziehen und wettbewerbliche Risiken zu überwinden (Day, 1994).

In der Literatur werden zahlreiche Konzeptionalisierungen unterschiedlicher Marketingkompetenzen identifiziert. Diese Marketingkompetenzen wirken innerhalb von Unternehmen auf unterschiedlichen Ebenen (z.B. strategisch vs. operativ) und ihr Einsatz ist besonders auf der operativen Ebene teilweise abhängig vom gewählten Geschäftsmodell oder Branchenkontext.<sup>26</sup> Aus einem Review

---

<sup>26</sup> Zum Beispiel benötigt der prominente Internetanbieter Amazon.com umfassende Kommunikationskompetenzen im Bereich des B2C-Onlinemarketings, während ein spezialisierter Hersteller kapitalintensiver Maschinen und Anlagen mehr über Kommunikationskompetenzen im Be-

führender konzeptioneller Beiträge, die diesen jungen Forschungszweig prägen, werden nachfolgend übergeordnete<sup>27</sup> dynamische und funktionsübergreifende Marketingkompetenzen von weniger umfassend wirkenden, architektonischen (Planungs- und Koordinierungskompetenzen zur Erreichung von Marketingzielen) und spezialisierten (Kompetenzen zur Gestaltung der Marketingmix-Elemente) Marketingkompetenzen abgegrenzt. Dabei wird der Annahme eines hierarchischen Kompetenzmodells im Journal of Market Focused Management von 1999 gefolgt, sodass „high-order marketing capabilities are seen to be more important [...] in explaining superior competitive advantage.“ (Hooley, Fahy, Cox, Beracs, Fonfora, & Snoj, 1999, S. 199).<sup>28</sup> Dieser Sachverhalt ist insbesondere damit zu begründen, dass übergeordneten Marketingkompetenzen ein höheres Potenzial zur Erreichung hochrangiger Marketingziele zugesprochen wird. Ziel dieses Vorgehens ist die Entwicklung eines hierarchischen Referenzmodells auf Basis der aktuellen Marketingkompetenzforschung, welches Anhaltspunkte für die Identifikation übergeordneter und funktionsübergreifend bedeutsamer Marketingkompetenzen liefert und (tendenziell) branchen- und geschäftsmodell-übergreifende Gültigkeit hat. Gleichzeitig soll das Modell Aufschluss über prinzipielle Wirkungsketten von Marketingkompetenzen geben.

Der entwickelte Klassifizierungsrahmen erfolgsrelevanter Kompetenzen erschließt sich im Wesentlichen aus drei prominenten Beiträgen der Marketingkompetenzforschung: (a) aus dem Marketingkompetenzmodell nach Day (1994), (b) aus dem Bezugsrahmen zur Verknüpfung marktbasierter Vermögenswerte mit dem Unternehmenswert nach Srivastava, Shervani und Fahey (1998; 1999) sowie (c) aus der Typologie zur Bestimmung der Wertschöpfungsfunktion von Marketingkompetenzen nach Morgan (2011). Die folgende Abbildung fasst das hieraus resultierende hierarchische Marketingkompetenzmodell zusammen, welches im nachfolgenden Diskurs entlang dieser Beiträge erläutert wird. Dabei werden absteigend Wirkungsgrad und strategische bzw. taktische Wirkungsten-

---

reich der persönlichen B2B-Vertriebsstrukturen verfügen sollte. Eine hierarchisch übergeordnete Kundenbeziehungsmanagementkompetenz zur strategischen Anleitung der operativen Kundenkommunikation innerhalb eines integrierten Maßnahmenplans ist jedoch für beide Unternehmen gleichermaßen obligatorisch.

<sup>27</sup> In der englischsprachigen Literatur wird in der Regel von high-order-, low-order, oder von second-order-, first-order- oder zero-order-capabilities gesprochen, um jeweils Kompetenzcluster zu beschreiben, die in unterschiedlichen strategischen Wirkungsgraden hierarchisch aufeinander einwirken. In der deutschsprachigen Literatur werden diese Begriffe sehr häufig wortwörtlich übernommen (z.B. Güttel, 2006). Andere deutschsprachige Autoren sprechen von über- und untergeordneten Kompetenzen (z.B. Burmann, Blinda, & Lensker, 2006, S. 481). Letztere Begrifflichkeiten finden in der vorliegenden Studie Verwendung.

<sup>28</sup> In diesem Hierarchiemodell sind wesentliche Strömungen der Marketingkompetenzforschung seit den späten 90er-Jahren (naturgemäß) nicht enthalten. Dennoch ist die grundlegende Struktur und Argumentationskette dem nachfolgend klassifizierten Modell zumindest ähnlich.

denz<sup>29</sup> entlang einer spezifischen Wirkungskette bestimmt, die sich auf unterschiedlichen Ebenen durch jeweils erfolgsrelevante, charakteristische Marketingkompetenzen (Wirkungsdimensionen) manifestiert.

### Erfolgsdeterminanten: eine hierarchische Marketingkompetenztypologie

Eigene Darstellung in Anlehnung an Day, 1994, Srivastava, Shervani, & Fahey, 1998, 1999 sowie Morgan, 2011

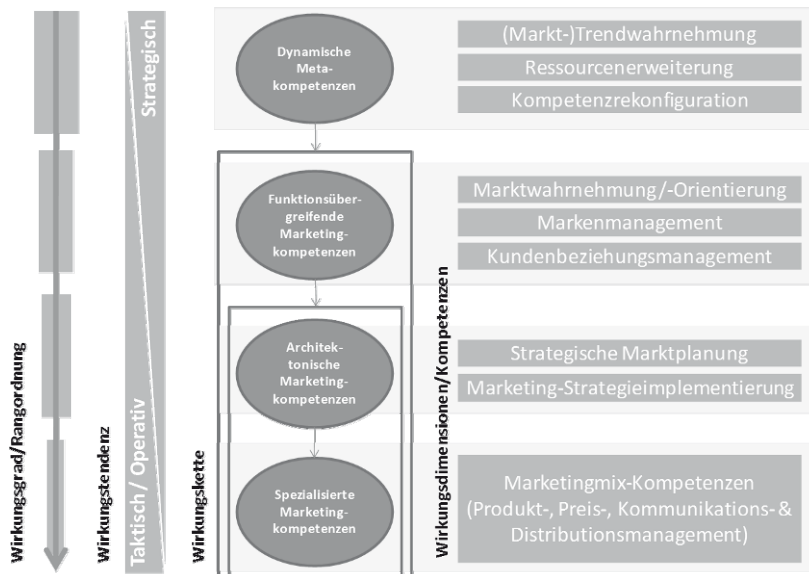


Abbildung 3: Hierarchische Marketingkompetenztypologie

<sup>29</sup>

Die Unterscheidung zwischen strategisch und taktisch/operativ wird lediglich als Tendenz beschrieben, da sie nicht immer deterministisch ist. Varadarajan (2010) erläutert, dass die Zuordnung insbesondere von der Irreversibilität spezifischer Investitionsentscheidungen abhängig ist. So kann auch eine einzelne Investitionsentscheidung etwa innerhalb der Kommunikationspolitik, die hier als tendenziell taktisch/operativ klassifiziert ist, hoch strategisch sein, wenn deren Umfang vergleichsweise hoch und daher mit extensiven Pfadabhängigkeiten assoziiert ist. Als Beispiel führen die Autoren die als „Carpet-Bombing“ bezeichnete Kommunikationsstrategie von America Online (AOL) in den 90er-Jahren an. Aufgrund der zentralen strategischen Rolle einer umfangreichen Kommunikationspolitik für den Erfolg des Geschäftsmodells von AOL kann dieses Beispiel Aufschluss geben über „[...] the pitfalls of arbitrary rules of thumb such as that a firm’s decisions relating to sales promotion fall under the realm of marketing tactics.“ (Varadarajan, 2010, S. 125).

(a) Day (1994) betont in seiner Herleitung eines allgemeingültigen Marketingkompetenzmodells frühzeitig die Relevanz von Marktwahrnehmungs- und Kundenverknüpfungskompetenzen als maßgeblich für die wertschöpfende Gestaltung des gesamten Marketingmix<sup>30</sup> sowie aller anderen firmeninternen Unterstützungsprozesse (Day, 1994, S. 41).<sup>31</sup> Akzentuiert werden damit Marketingkompetenzen, die es marktorientierten Firmen ermöglichen, alle internen Unternehmensprozesse und die Leistungsangebote selbst auf aktuelle Marktanforderungen konkurrenzfähig abzustimmen. Untergeordnete Kompetenzen zur Gestaltung der Leistungsprozesse, z.B. innerhalb der Preispolitik, werden demnach durch übergeordnete funktionsübergreifende Kompetenzen der Marktorientierung und der Durchsetzung nachhaltiger Kundenbeziehungen angeleitet.<sup>32</sup>

(b) Die zeitlich nachfolgende konzeptionelle Literatur bekräftigt die Relevanz von Marketingkompetenzen für die Implementierung von Strategien einerseits<sup>33</sup> (Varadarajan & Jayachandran, 1999) sowie als Vehikel zur Erklärung von Erfolgsunterschieden zwischen Unternehmen andererseits (Srivastava, Shervani,

---

<sup>30</sup> Als klassische Instrumente des Marketingmix zur Implementierung von Marketingstrategien gelten die Produkt-, die Preis-, die Distributions- und die Kommunikationspolitik. Diese Bestandteile sind auch als die 4 Ps des Marketing (Product, Price, Place, Promotion) bekannt und wurden erstmals von McCarthy (1960) benannt.

<sup>31</sup> Day (1994) konzeptionalisiert drei Kompetenzklassen, die ausschlaggebend für den Unternehmenserfolg sind. Die erste Klasse bilden Kompetenzen, die eine marktorientierte Außenperspektive ermöglichen, sog. *outside-out-capabilities* wie *market sensing*, *customer linking*, *channel bonding* und *technology monitoring*. Sie werden als maßgeblich für die Orientierung aller Kompetenzen der beiden anderen Klassen bewertet. Kompetenzen der zweiten Klasse betreffen grundlegende firmeninterne Unterstützungsprozesse, sog. *inside-out capabilities*, wie z.B. das *financial management*, das *human resource management* oder *technology development- und manufacturing processes*. Schlussendlich bilden die übergreifenden, sog. *spanning processes* das verknüpfende Element der beiden ersten Klassen. Hier werden insbesondere die Marketing-Mix-Komponenten der Leistungen eines Unternehmens betont, wie z.B. *new product and service development*, *pricing* und *customer service delivery*. In dieser Arbeit werden *market sensing*, *customer linking* innerhalb der *inside-out-capabilities* betont, da sie für alle Unternehmen von übergreifender Relevanz sind, während *channel bonding* und *technology monitoring* nur für Unternehmen relevant sind, die indirekt an Kunden verkaufen oder technologieintensive Produkte anbieten. *Channel bonding* wird daher in Abgrenzung zu Day (1994) und in Anlehnung an Morgan (2011) nachfolgend als spezialisierte Marketingkompetenz gesehen und *technology monitoring* als ein (möglicher) Aspekt des *market sensing*.

<sup>32</sup> Die Herausstellung einer dem Modell impliziten Hierarchie der angeführten Kompetenzen wird insbesondere im folgenden Zitat deutlich: „Market-driven organizations have superior market sensing, customer linking, and channel bonding capabilities. The processes underlying their superior capabilities are well understood and effectively managed and deliver superior insights that inform and guide both spanning and inside-out capabilities. The effect is to shift the span of all processes further toward the external end of the orientation dimension.“ (Day, 1994, S. 41)

<sup>33</sup> Zur Frage, warum die strategische Ausrichtung als Antezedens von Marketingkompetenzen beurteilt werden kann, siehe ausführlich Kapitel 3 in dieser Arbeit.

& Fahey, 1998; Srivastava, Shervani, & Fahey, 1999). Erstgenannte Autoren erarbeiten einen umfassenden Literaturrückblick auf erfolgskritische Größen im Kontext von Marketingstrategien und identifizieren besonders intangible markt-basierte Vermögenswerte als zentral für die Ableitung und Durchsetzung der Firmenstrategie. Konkret wird die ausschlaggebende Rolle von Marken- und Kundenwerten herausgestellt. Sie sind das Ergebnis eines nachhaltigen Einsatzes von Marketingkompetenzen, die die Generierung dieser Werte fördern. Srivastava, Shervani und Fahey (1998) stellen die gleichen Konstrukte unternehmensspezifischer Marken- und Kundenwerte als ausschlaggebend heraus für die Erklärung unterschiedlicher Markterfolge aufgrund ihrer zentralen Funktion als Cashflow- und Unternehmenswerttreiber.<sup>34</sup> Sie betrachten das Ergebnis eines übergeordneten kompetenzbasierten Managements von Marken- und Kundenwerten als hochrangige Größen relationalen Kapitals, welches durch spezielle untergeordnete Marketingkompetenzen beeinflusst wird. So ist der Markenwert z.B. das zentral und übergreifend gesteuerte Ergebnis extensiver Kommunikation und superiorer Produktfunktionalitäten (Srivastava, Shervani, & Fahey, 1998, S. 5). Auf der übergeordneten Ebene wird das relationale Kapital (wechselseitig) durch intellektuelle marktbasierende Vermögenswerte des Unternehmens als dritte Leitgröße neben den Marken- und Kundenwerten beeinflusst. Intellektuelles Kapital entsteht aus dem kompetenzbasierten Aufbau und Einsatz von Wissen über Umwelten, Marktgegebenheiten, Wettbewerber, Kunden, Kanäle und Lieferanten und bezeichnet in diesem Kontext eine Art dynamischen Wissensspeicher zur marktorientierten Ausrichtung des Unternehmens. Damit wird der zentrale Aspekt der Arbeit von Day (1994) aufgegriffen und die Marktwahrnehmungskompetenz als funktionsübergreifende Kompetenz in einem speziellen Wirkungsgeflecht mit Kompetenzen zum Management von Marken- und Kundenwerten herausgestellt.<sup>35</sup> Aufgrund ihrer maßgeblichen und unternehmensübergreifenden Rolle zur Implementierung von Strategien einerseits sowie zur Generierung von Wettbewerbsvorteilen andererseits sind alle drei Marketingkompe-

---

<sup>34</sup> Die Kernthese ist, dass marktbasierende Vermögenswerte den Unternehmenswert (Shareholder Value) verbessern durch eine Erhöhung der Cashflows, die Verringerung der Volatilität und/oder die Aufwertung der Residualwerte der Cashflows. Die Begründung für diese Wirkung wird in der Ressourcentheorie angelegt: Marktbasierende Vermögenswerte sind wettbewerbsfähig, wenn Sie rar, nicht imitierbar und nicht substituierbar sind, also durch die ihnen zugrunde liegenden Kompetenzen aufgebaut werden.

Als marktbasierter Vermögenswert wird neben Kunden- und Markenwerten auch relationales Kapital aus Lieferanten- und Partnerbeziehungen genannt. Da Letzteres stärker abhängig ist vom jeweiligen Geschäftsmodell (nicht alle Unternehmen benötigen starke Partner), wird der Aufbau dieser Beziehungen nachfolgend in Anlehnung an Morgan (2011) als spezialisierte und damit untergeordnete Marketingkompetenz behandelt.

<sup>35</sup> Die detaillierten Wirkungsbeziehungen innerhalb dieser Ebene werden im Kontext kundenkomplementärer Marketingkompetenzen von Agenturen in Kapitel 2.5 herausgearbeitet.

tenzarten als funktionsübergreifende und übergeordnete Kompetenzen mit hohem Wirkungsgrad anzusehen.

(c) Der Autor Neil Morgan (2011) entwickelt in einem aktuellen konzeptionellen Beitrag eine synoptische Typologie zur Bestimmung der Wertschöpfungsfunktion von Marketingkompetenzen innerhalb eines übergeordneten Erklärungsmodells. Ziel dieser Synopse ist, dass zukünftige Forschungen die jeweils untersuchten Marketingkompetenzen zur Erklärung von Erfolgsdifferenzen zwischen Unternehmen in einem allgemeinen Referenzmodell verorten können. Auf diese Weise soll das Modell helfen, bestehende Forschungslücken systematisch aufzudecken und zu schließen. Die erarbeitete Klassifizierung von Marketingkompetenzen basiert nach eigenen Angaben weniger auf theoretisch-konzeptionellen Fundierungen als auf der führenden empirischen Forschungserfahrung des Autors innerhalb dieses Forschungszweiges. Ebenso verzichtet der Autor auf eine hierarchische Unterteilung der Typologie, wenngleich ein System von Elementen, die einander über- und untergeordnet sind, an verschiedenen Stellen anklingt. Daher wird zwar die vorgeschlagene Zielsetzung nachfolgend aufgegriffen, allerdings wird das Modell, wie bereits eingeführt, theoretisch fundiert und die in der Arbeit nur implizit anklingende Hierarchisierung explizit herausgestellt. Auf diese Weise wird das Modell des Autors im Hinblick auf Wirkungsketten erweitert, um damit einen wichtigen Beitrag zu leisten zu den von ihm herausgestellten Erfordernissen zur Katalogisierung von Marketingkompetenzen.

Morgan (2011) betont ebenso die funktionsübergreifende und hoch komplexe Aufgabe der drei bisher hier angeführten Marketingkompetenzen in Anlehnung an Day (1994) und Srivastava (1998). Er unterstreicht, dass Kompetenzen zum Kundenbeziehungs- und Markenmanagement sowie zur Marktorientierung im Rang insbesondere über spezialisierten Marketingkompetenzen anzusiedeln sind, da sie diese maßgeblich beeinflussen (Morgan, 2011, S. 6).<sup>36</sup> Spezialisierte Marketingkompetenzen umfassen typischerweise taktische, programmbezogene Prozesse zur Implementierung der Marketingstrategie. Sie reflektieren klassischerweise aufgabenspezifische Marketingmixaktivitäten bezogen auf die Gestaltung von Produkten, Preisen, der Kommunikation und der Distribution (Hunt

---

<sup>36</sup>

Die dem Modell inhärente Hierarchie wird bei Morgan (2011) lediglich textuell, nicht aber in der abschließenden grafischen Darstellung konzeptionalisiert. Konkret betont wird der hierarchische Aspekt in Anlehnung an Aaker (2008) insbesondere im folgenden Zitat: „Cross-functional marketing capabilities are more complex and higher order than specialized capabilities since they involve integrating a number of different specialized capabilities. They typically draw together multiple specialized marketing capabilities of the kinds detailed above and combine these with inputs from specialized capabilities in other functions.” (Morgan, 2011, S. 6)

& Morgan, 1995).<sup>37</sup> Als dritte Kategorie werden architektonische Marketingkompetenzen beschrieben, die im Sinne eines Scharniers die funktionsübergreifenden Kompetenzen mit den spezialisierten Kompetenzen in einem strategischen Planungs- und Implementierungsprozess zusammenführen. Architektonische Kompetenzen werden durch die funktionsübergreifenden Kompetenzen inhaltlich angeleitet und zum Einsatz gebracht, um die operative Gestaltung entlang strukturierter Ziele zu gewährleisten. Sie umfassen daher alle strategiebezogenen Prozesse, die in der Auswahl der Marketingstrategieziele ebenso involviert sind wie in der Ausformulierung und Durchsetzung abgeleiteter Strategien, um diese Ziele zu erreichen (Vorhies, Morgan, & Autry, 2009, S. 1313).<sup>38</sup>

Als vierte und letzte Kategorie neben funktionsübergreifenden, architektonischen und spezialisierten Kompetenzen werden dynamische Kompetenzen als übergeordnete Metakompetenzen zur Anpassung aller bisher genannten Kompetenzen an sich wandelnde Umweltbedingungen herangeführt (Morgan, 2011, S. 10; Teece, Pisano, & Shuen, 1997). Dynamische Kompetenzen von Unternehmen umfassen das trendbasierte Lernen über zukünftige Marktentwicklungen und die Verwendung dieser Erkenntnisse zur zielgerichteten Rekonfiguration der Ressourcen- und operationalen Kompetenzbasis, um in Zukunft wettbewerbsfähig zu bleiben oder wettbewerbsfähig zu werden (vgl. Kapitel 2.1.2). Zentral ist dabei das Ausmaß, in dem Unternehmen in der Lage sind, organisationales Lernen über aktuelle und potenzielle Zielmärkte des Unternehmens anzuregen und zu organisieren, um herauszufinden, warum und wie Kompetenzen in der Zukunft anzupassen sind (Kogut & Zander, 1992; Makadok, 2001). Sie werden in der Literatur als allen anderen Kompetenzen hierarchisch übergeordnet betrachtet (z.B. Winter, 2003).<sup>39</sup> Dabei werden konkret drei verschiedene und ineinander verwobene Kompetenzarten im Sinne routinierter Prozesse thematisiert: eine trendbasierte Marktwahrnehmung ( $\approx$  sensing), ressourcen- und kompetenzerwei-

---

<sup>37</sup> Bezüglich der Produktdimension unterscheidet Morgan zwischen der Neuproduktentwicklung, die er ebenso als funktionsübergreifende Kompetenz betrachtet, und dem Produktmanagement als taktische, spezialisierte Marketingkompetenz.

<sup>38</sup> Diese Trennung zwischen Marketingstrategien als prozessualem Ergebnis architektonischer Kompetenzen und Marketingtaktiken im Sinne spezialisierter Kompetenzen wird in der Marketingliteratur je nach unternehmensspezifischen Begebenheiten auch kritisch gesehen. Vgl. hierzu ausführlich Varadarajan (2010).

<sup>39</sup> Winter grenzt zum Beispiel statische substanzielle Kompetenzen von dynamischen Kompetenzen hierarchisch ab, indem er einen Nullpunkt setzt, an dem ein Unternehmen heute Wettbewerbsvorteile erwirtschaftet: „Consider a hypothetical firm ‘in equilibrium,’ an organization that keeps earning its living by producing and selling the same product, on the same scale and to the same customer population over time. The capabilities exercised in that stationary process are the zero-level capabilities, the ‘how we earn a living now’ capabilities.” – Dynamische Veränderungskompetenzen werden hingegen als Kompetenzen einer höheren Stufe beschrieben (Winter, 2003, S. 992).

ternde Investitionsentscheidungen ( $\approx$  seizing) und die Rekonfiguration von Geschäftsprozessen und -modellen ( $\approx$  reconfiguring/transforming) (Teece, 2007). Anders als im Modell angeführt, differenziert Morgan (2011) jedoch nicht zwischen der Marktwahrnehmung als dynamischer Kompetenz und der Marktwahrnehmung als operationaler Marketingkompetenz, die in seinem Modell gemeinsam als *market learning* verankert werden. Zollo und Winter (2002) regen die Trennung dieser beiden Sichtweisen jedoch explizit an: „To illustrate, a sound understanding of what competitors do and customers desire represents a crucial element of any firm’s competitive strategy, but, in and of itself, does not make it any more capable of creating and modifying its own set of operating routines” (Zollo & Winter, 2002, S. 7).

Zusammenfassend beeinflussen diese dynamischen Kompetenzen operationale Marketingkompetenzen in einer Wirkungskette, innerhalb derer funktionsübergreifende Kompetenzen auf architektonische und spezialisierte Marketingkompetenzen wirken. Dabei stärken besonders funktionsübergreifende, tendenziell strategische Kompetenzen die hochrangigen Marketingziele von Unternehmen in ihrer anleitenden Funktion untergeordneter Kompetenzen zur Planung und Umsetzung von Marketingaktivitäten. Es ist davon auszugehen, dass Marketingagenturen, die für ihre Kunden spezialisierte Kommunikationsdienstleistungen erbringen, besonders auch über übergeordneten Kompetenzen verfügen sollten, damit erbrachte Leistungen effektiv die Marketingziele ihrer Kunden adressieren. Bevor dieser Zusammenhang in Kapitel 2.4 näher im spezifischen Aufgabenkontext von Agenturen erläutert wird, dienen die nachfolgenden Erläuterungen einer Status-quo-Betrachtung des Forschungsstandes, um die Positionierung der vorliegenden Studie anhand identifizierter Forschungslücken zu verdeutlichen und empirische Handlungsimplicationen abzuleiten. Die Aufnahme des aktuellen Forschungsstandes der Marketingkompetenzforschung erfolgt durch eine Verortung empirisch untersuchter Marketingkompetenzen entlang des in diesem Kapitel deklarierten, hierarchischen Referenzmodells.

### 2.3.2 Verortung empirischer Forschung

Alle zuvor angeführten Marketingkompetenzen (dynamisch, funktionsübergreifend, architektonisch und spezialisiert) haben aus theoretischer Perspektive das Potenzial, die VRIN-Kriterien nach Barney (1991) zu erfüllen und sind im Besonderen dazu in der Lage, Isolationsmechanismen aufzubauen (Dierickx & Cool, 1989), um über zielgerichteten strategischen Einsatz nachhaltige Wettbe-

werbsvorteile in Form unternehmerischer Erfolge zu bewirken (Morgan, 2011).<sup>40</sup> Wesentliche Erkenntnispotenziale zur systematischen Erklärung von Geschäftserfolgen liegen daher besonders in einer zusammenhängenden empirischen Überprüfung von bestimmten Kompetenzbeziehungen entlang der vorab aufgestellten Wirkungskette. Jedoch bleibt, trotz dieser theoretisch zugeschriebenen Potenziale, die in bedeutenden wissenschaftlichen Journals dokumentierte empirische Überprüfung des Beitrags von Marketingkompetenzen am Firmenerfolg bis heute in Teilen lückenhaft.

Dies zeigt eine umfassende Aufnahme und Bewertung des aktuellen Forschungsstandes. Aus den Top-25 wissenschaftlichen Journals im Bereich „Business“ (Ranking nach Journal Citation Reports©: Thomson Reuters, 2010) wurden neun bedeutende empirische Beiträge im Themenkomplex Marketingkompetenzen seit 1990 recherchiert. Diese wurden anschließend auf Basis inhaltlicher Überschneidungen gruppiert und anhand eines selbst entwickelten Bewertungsmaßstabes evaluiert.

Unter inhaltlichen Gesichtspunkten wurden drei thematische Schwerpunkte von Marketingkompetenzuntersuchungen identifiziert, anhand derer sich jeweils drei der untersuchten Artikel in voneinander abgegrenzten Gruppen zusammenfassen lassen. Den Schwerpunkt in der ersten Gruppe bilden Spezialuntersuchungen in spezifischen Kontexten, die zweite Gruppe beinhaltet Analysen darüber, ob unterschiedliche Produkt-Markt-Strategien einen jeweils akzentuierten Einsatz bestimmter Marketingkompetenzen erfordern, und die dritte Gruppe enthält Untersuchungen zum direkten Nachweis einer allgemeinen Wirkung von Marketingkompetenzen auf den Unternehmenserfolg. Spezifische inhaltliche Akzentuierungen der einzelnen Artikel innerhalb dieser Themenblöcke werden nachfolgend weiter ausgeführt.

Anschließend wurden verschiedene Bewertungskriterien angelegt, um für die vorliegende Studie wichtige Implikationen innerhalb von drei Bereichen abzuleiten. Die Bewertungskriterien wurden so gewählt, dass sie Aufschluss über die Gestaltung einer robusten empirischen Messung geben, dass sie ferner über vorhandene Forschungslücken Auskunft geben und dass sie besonders die Auswahl zu untersuchender Marketingkompetenzen im Agenturkontext ermöglichen, die einen übergreifenden und besonders hohen Stellenwert zur Generierung von Unternehmenserfolgen einnehmen. Zu diesem Zweck wurden die einzelnen

---

<sup>40</sup> Bezüglich dynamischer Kompetenzen wird diese Zuschreibung auch kritisch gesehen, wenn sie nicht – wie in der vorliegenden Arbeit angeführt – in Anlehnung an Teece, Pisano und Shuen (1997) konzeptionalisiert werden, sondern stärker als inter-organisational transferierbare Best-Practice-Ansätze. Ein Überblick über diesen Diskurs auf Basis der in hochrangigen wissenschaftlichen Journals angeführten Konzeptionalisierungen dynamischer Kompetenzen findet sich zum Beispiel bei (Moldaschl, 2010, S. 11 ff.)

empirischen Beiträge entlang der drei Kriterien Messtiefe, Bandbreite, und hierarchischer Rang innerhalb der in diesem Kapitel entwickelten stufenbasierten Typologie evaluiert. Weitergehende Erläuterungen und identifizierte Erkenntnispotenzial dieses Vorgehens werden nachfolgend vorgestellt.

Die Messtiefe ergibt sich aus der Anzahl der verwendeten Indikatoren je Marketingkompetenz (= Konstrukt<sup>41</sup>). Da sich aus einer höheren Anzahl der verwendeten Indikatoren häufig tiefergehende, konstruktbasierte Differenzierungen der übergeordneten Kompetenz ergeben, kann dies auch als Grad der wissenschaftlichen Replizierbarkeit der Ergebnisse interpretiert werden (Bagozzi & Baumgartner, 1994). Die Status-quo-Aufnahme dieses Kriteriums innerhalb von führenden Literaturbeiträgen der Marketingkompetenzforschung gibt Aufschluss über robuste empirische Operationalisierungen und die in dieser Arbeit zu adaptierende Messqualität von Marketingkompetenzen.

Die Bandbreite beschreibt den Grad bezüglich des Umfangs der erfassten Marketingkompetenzen innerhalb der aufgeworfenen Typologie. Theoretisch wäre die maximale Bandbreite erreicht, wenn alle Marketingkompetenzen der Typologie innerhalb einer Studie simultan erfasst würden. Der hierarchische Rang beschreibt, auf welchem übergreifenden Wirkungsgrad die untersuchten Marketingkompetenzen entlang der aufgeworfenen Typologie untersucht werden. Beide Größen können Aufschluss geben über Forschungslücken hinsichtlich Akzentuierung und simultaner Erfassung bestimmter Hierarchiestufen. Die Auswertungen erlauben eine dahingehende Interpretation, inwiefern einzelne hierarchische Bereiche der Typologie bislang in der empirischen Forschung vernachlässigt wurden. Gleichzeitig geben sie Aufschluss darüber, welche Wirkungszusammenhänge zwischen einzelnen Hierarchiestufen und dem Unternehmenserfolg bereits erforscht wurden und worin bisher nicht adressierte Forschungspotenziale liegen. Dabei wird insbesondere der Frage nachgegangen, inwiefern der Erfolgsbeitrag übergeordneter Kompetenzen höherer Hierarchiestufen, die für Marketingagenturen potenziell relevant sind, bereits erforscht wurde und inwiefern eine weitere empirische Validierung derartiger Kompetenzen ggf. bestehende Forschungslücken adressieren kann. Die nachfolgende Abbildung fasst die Ergebnisse grafisch zusammen:

---

<sup>41</sup> Ein Konstrukt ist eine latente Variable, die dadurch gekennzeichnet ist, dass sie sich der direkten Beobachtbarkeit auf der empirischen Ebene entzieht. Es sind daher geeignete Messmodelle erforderlich, um die Ausprägung einer latenten Variablen zu erfassen. Messmodelle enthalten Instruktionen darüber, wie einem hypothetischen Konstrukt ein beobachtbarer Sachverhalt zugewiesen (= Operationalisierung) und durch Zahlen erfasst (= Messung) werden kann. Das Ergebnis der Messung stammt in der Regel aus verschiedenen Indikatoren (= manifesten Variablen), die auf der empirischen Ebene direkt messbar oder beobachtbar sind (vgl. ausführlich Weber & Mühlhaus, 2010, S. 33 ff.).

Strategisch										Taktisch / Operativ															
Wirkungsgrad / Rang																									
Empirische Studien zu Marketingkompetenzen																									
Autor, Jahr, Journal	Datengrundlage	Originalbezeichnung der Marketingkompetenzen im Journal auf übergeordneter Ebene	Thema: Originalbezeichnung der Marketingkompetenzen im Journal auf übergeordneter Ebene	Thema: Originalbezeichnung der Marketingkompetenzen im Journal auf übergeordneter Ebene	Typologie von Marketingkompetenzen (in Anlehnung an Morgan, 2011)										Abhängige Performance-Variablen										
					Dynamisch			Funktions-übergreifend			Architektonisch		Spezialisiert												
Capron & Hulland 1999, Journal of Marketing	237 Unternehmen aus dem USA und Europa, branchenübergreifend	- Brand - Sales Forces - General Marketing Expertise	Gruppe 1 Spezialuntersuchungen: Marketingkompetenzen und... ...horizontale Akquisitionen ...ökonomische Krisen ... in chinesischem Export Ventures	-	-	-	Kompetenzrekonfiguration	Marktwahrnehmung /-orientierung*	Markenmanagement	Kundenbeziehungsmanagement	Neuproduktentwicklung***	Strategische Marktplanung	Marketing-Strategieimplementierung	Produktmanagement	Preismanagement	Kanalmanagement	Marketingkommunikation	Vertrieb	Marktforschung	Lieferantenmanagement*	Finanzierfolg	Kundenerfolg	Strategischerfolg	Innovationserfolg	
Greval & Tanshal 2001, Journal of Marketing	102 Unternehmen aus Thailand, branchenübergreifend	- Market Orientation - Strategic Flexibility	Konzeptualisierung der Marketingkompetenzen:  Bausteine: - Market Orientation - Pricing Capability - New Product Development Capability - Marketing Communication Capability	-	-	3H	-	-	-	-	4I	2I	-	-	-	-	-	-	-	-	-	S	-	-	-
Murray et al. 2011, Academy of Marketing Science	491 Exportunternehmen in China	-	Markt-: Rang	-	-	13I	-	-	-	-	5I	-	-	-	3I	-	3I	-	-	-	O/S	-	S	S	S

Abbildung 4: Status quo der Marketingkompetenzforschung in einer Stufentypologie

Conant et al. 1990, Strategic Management Journal**	150 US-Unternehmen aus dem Gesundheitssektor	- Distinctive Marketing Capabilities	<b>Gruppe 2:</b> Zusammenhang zwischen Strategien, Marketingkompetenzen und Performance	-	-	-	3I	I	-	I	7I	2I	2I	I	-	2I	I	I	-	I	O/S	S	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
--	---	---	---	---	---	---	----	---	---	---	----	----	----	---	---	----	---	---	---	---	-----	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

\* Morgan(2011) differenziert nicht zwischen der zukünftigen Trendbeobachtung als dynamischer Kompetenz und der Marktwahrnehmung als statischer Kompetenz Beide Konstrukte werden vereinfacht als Market Learning erfasst

\*\* Eine exakte Operationalisierung der hier aufgeführten Marketingkonstrukte findet sich auch bei Song et al. (2007) im Journal of the Academy of Marketing Science

\*\*\* Diese Kompetenz wird häufig auch als spezialisierte Marketingkompetenz angeführt (innerhalb des Produktmanagements)

Allgemeine Anmerkungen:

- I = Verwendeter Indikator, O = Objektive Messung, S = Subjektive Messung

- In die Auswahl wurden lediglich Artikel der 25 besten wissenschaftlichen Journals aus dem Bereich "Business" einbezogen. Das Ranking basiert auf dem renommierten ISI-Journal Impact Faktor (isknowledge.com, Jan2012).

Fortsetzung von Abbildung 4

Inhaltlich lassen sich die verorteten empirischen Studien in drei Gruppen aufteilen. Zwei frühe Studien der ersten Gruppe belegen die positive Rolle der Marketingkompetenzen innerhalb von zwei unterschiedlichen und sehr speziellen Unternehmensumständen der horizontalen Akquisition und des Managements während einer ökonomischen Krise (Capron & Hullan, 1999; Grewal & Tansuhai, 2001). Ein aktueller Beitrag dokumentiert die Wirkung von Marketingkompetenzen nicht im Kontext eines speziellen Ereignisses, sondern innerhalb eines spezialisierten Geschäftsmodells sog. *Export Ventures* mit Firmensitz in China (Murray, Gao, & Kotabe, 2011). Die Bandbreite und teilweise auch die Messtiefe dieser Artikel sind in Relation zu den Arbeiten der anderen beiden Gruppen als gering zu beurteilen. Zwar erfassen Grewal und Tansuhai (2001) die Marktorientierung von Unternehmen in drei Dimensionen anhand von umfangreichen 31 Indikatoren, dennoch beschränken sie ihre Analyse auf nur zwei Kompetenzarten. Vergleichbar gering ist die Bandbreite in der Studie von Capron und Holland (1999) mit nur drei Kompetenzarten bei einer Messtiefe von jeweils nur zwei Indikatoren. Aus der Sichtweise des hierarchischen Rangs werden vor allem Kompetenzen erfasst, die im mittleren Bereich der zuvor deklarierten Kompetenzwirkungskette liegen. Übergeordnete Kompetenzen wie das Kundenbeziehungsmanagement und dynamische Kompetenzen werden nicht untersucht.

Die zweite Gruppe befasst sich mit dem Zusammenhang zwischen unterschiedlichen Produkt-Markt-Strategien (Miles & Snow, 1978; Doty, Glick, & Huber, 1993) und der Frage, ob je nach strategischer Ausrichtung unterschiedliche Marketingkompetenzen positiv auf den Unternehmenserfolg wirken (Conant, Mokwa, & Varadarajan, 1990; DeSarbo, DiBenedetto, Song, & Sinha, 2005; Song, DiBenedetto, & Nason, 2007; Vorhies, Morgan, & Autry, 2009). Diese Gruppe erfasst die größte Bandbreite an Marketingkompetenzen jedoch mit einer deutlich geringeren Messtiefe im Vergleich zu den Studien der beiden anderen Gruppen. Da bis auf dynamische Kompetenzen wesentliche funktionsübergreifenden, architektonischen und spezialisierten Kompetenzfelder abgedeckt werden, legen alle Autoren dieser Gruppe auch bezüglich des hierarchischen Ranges den vergleichsweise größten Wert auf eine ausbalancierte Betrachtung mehrerer Stufen.

Die dritte Gruppe befasst sich mit dem direkten Zusammenhang zwischen Marketingkompetenzen und dem Unternehmenserfolg. Charakteristisch sind dabei insbesondere die beiden Artikel von Morgan, Vorhies und Mason (2009) und Vorhies und Morgan (2005). Beide Artikel konzeptionalisieren Marketingkompetenzen hauptsächlich in Form von Marketingprozessen, welche die strategische Planung und Implementierung unterstützen, und schließen die Marketingmischelemente ein. Dabei wählen sie einen breiten Ansatz zur umfangreichen Erfassung aller hier deklarierten architektonischen und spezialisierten Marketingkompetenzen. Bezogen auf diese unteren Rangkategorien ist die Bandbreite

im Vergleich zur ersten Gruppe deutlich größer. Auch die Messtiefe ist wesentlich elaborierter im Vergleich zu den beiden anderen Gruppen. Die dritte Studie dieser Gruppe ist anders akzentuiert und fokussiert bei gleicher Messtiefe auf (nur) zwei funktionsübergreifende Kompetenzarten höherrangiger Stufen (Ramaswami & Srivastava, 2009), sie deckt dabei aber die innerhalb dieser Gruppe einzige bisher nicht erforschte spezialisierte Kompetenzart des Lieferantenmanagements ab.

### 2.3.3 Ableitung studienspezifischer Forschungsimplicationen

Aus der Herleitung der hierarchischen Marketingkompetenztypologie und der anschließenden Aufnahme und Bewertung des aktuellen Forschungsstandes wird nachfolgend für die vorliegende Studie auf Rahmenbedingungen und Implikationen innerhalb von drei Bereichen geschlossen. Die Ausführungen ermöglichen den Schluss auf bestehende Forschungslücken, die in der Marketingkompetenzforschung bestehen und durch die vorliegende Studie potenziell adressiert werden können. Ferner geben die Ausführungen Aufschluss über die weitere inhaltliche Fokussierung der Arbeit, um diese Untersuchungserfordernisse zu adressieren und es lassen sich Implikationen für die Durchführung der empirischen Messung ableiten.

Die bestehende empirische Lücke innerhalb der Marketingkompetenzforschung liegt insbesondere in der simultanen Untersuchung von hochrangigen Kompetenzen. Im Hinblick auf die Ergebnisse in Abbildung 4 lässt sich festhalten, dass Marketingkompetenzen besonders in den beiden unteren Kategorien (hierarchischer Rang) umfangreich (Bandbreite) und tiefgreifend (Messtiefe) erforscht sind. Es fehlt jedoch an einer ebenso erschöpfenden und simultanen Analyse der übergeordneten funktionsübergreifenden und dynamischen Kompetenzen. Dabei wird aktuell insbesondere eine tief greifende Erforschung der Wirkbeziehungen dieser Kompetenzen untereinander gefordert (Vorhies & Morgan, 2005, S. 91; Vorhies, Orr, & Bush, 2011, S. 741). Die explizite Messung und Untersuchung dynamischer Kompetenzen wurde trotz ihrer zentralen Bedeutung innerhalb der Literatur im Zusammenhang mit Marketingkompetenzen bislang sogar beinahe vollständig vernachlässigt. Ein vergleichbares Bild ergibt sich auch, wenn die Restriktion einer ausschließlichen Betrachtung hochrangiger Top-25-Journals gelockert wird. Eine relativ aktuelle Studie im Journal of Marketing dokumentiert eine Metaanalyse, um die Verbindung zwischen Marketingkompetenzen und dem Unternehmenserfolg zu analysieren (Krasnikov & Satish, 2009). Beinahe alle evaluierten Marketingkompetenzen dieser State-of-the-art-Exploration lassen sich entweder der architektonischen oder der spezi-

alisierten Kompetenzkategorie zuordnen, übergeordnete funktionsübergreifende und dynamische Kompetenzen werden hingegen nur vereinzelt adressiert.

Innerhalb der weiteren inhaltlichen Ausführungen der vorliegenden Arbeit ist daher zu prüfen, inwiefern eine Agenturstudie wichtige Beiträge leisten kann, diese empirische Forschungslücke zu schließen. Die nachfolgenden Kapitel sollten demnach den bereits angedachten Zusammenhang auf Basis der Typologie erhärten, dass Agenturen, die über funktionsübergreifende kundenkomplementäre Kompetenzen verfügen, besonders dazu in der Lage sind, die übergeordneten Marketingziele ihrer Kunden zu adressieren. Gleichzeitig sollten die weiten Ausführungen analysieren, inwiefern Umbrüche im Agenturgeschäft bestehen, die den Einsatz dynamischer Kompetenzen erforderlich machen, um operationale Agenturkompetenzen regelmäßig an sich wandelnde Umweltbedingungen anzupassen. Diese Beziehungen werden im nachfolgenden Kapitel im aufgabenspezifischen Kontext von Marketingagenturen daher tiefer greifend spezifiziert. Dabei wird zusätzlich eine funktionsübergreifende Erfassung tendenziell operativer Marketingtaktiken über kreative Marketingkompetenzen hergeleitet, die – wie zu zeigen ist – in der bisherigen Forschung bis dato ebenso vernachlässigt wurde. Der auf diese Weise avisierte Nachweis einer dreiteiligen Kompetenzkette (dynamisch → (funktionsübergreifend → spezialisiert)) kann aus Sicht des aktuellen Forschungsstandes demnach als bedeutender Beitrag zur Marketingkompetenzforschung betrachtet werden. Schwerpunkte bisheriger umfangreicher Simultanstudien liegen in den Bereichen spezialisierter und architektonischer Marketingkompetenzen. Im Mittelpunkt der weiteren Studie steht hingegen eine synchrone Erforschung übergeordneter dynamischer, funktionsübergreifender und spezialisierter Kompetenzen, um die identifizierten Forschungslücken zu adressieren. Eine derartige Erhebung steht inhaltlich in der Tradition von Beiträgen der Gruppe drei (vgl. Abbildung 4), die einen direkten Nachweis von Marketingkompetenzen auf den Unternehmenserfolg beinhalten, jedoch aus Perspektive wissensintensiver Marketingdienstleister.

Schließlich lassen sich aus den Analysen zum Stand der Forschung weitergehende Empirieimplikationen für die vorliegende Studie ableiten. Über alle drei Gruppen hinweg lässt sich festhalten, dass als abhängige Variable zum Beleg der unmittelbaren Erfolgswirkung superiorer Kompetenzen insbesondere die finanzielle Performance herangezogen wird. Da aber zu erwarten ist, dass bestimmte übergeordnete dynamische und funktionsübergreifende Kompetenzen auch einen Effekt auf den Innovationserfolg (Murray, Gao, & Kotabe, 2011) und den Kundenerfolg (DeSarbo, DiBenedetto, Song, & Sinha, 2005) haben, sollten alle drei abhängigen Variablen innerhalb der avisierten übergreifenden Untersuchung dieser Marketingkompetenzen untersucht werden. Die Hypothesenherleitungen in Kapitel 2.5 sollten daher aufzeigen, dass sich auf Basis der theoretischen und

empirischen Literatur spezifische Zusammenhänge zwischen den zu untersuchenden Kompetenzen und allen drei Erfolgsgrößen konstatieren lassen. Ferner geben die bisherigen Untersuchungen wichtige Anregungen zur Gestaltung von Messtiefe und Bandbreite innerhalb der vorliegenden Studie. Äquivalent zu den Kompetenzforschungen im mittleren Teil der Kompetenzkette von Morgan, Vorhies und Mason (2009) sowie Vorhies und Morgan (2005) sind die übergeordneten dynamischen und funktionsübergreifenden Kompetenzarten ebenso wie die drei identifizierten abhängigen Variablen mit vergleichbarer (da qualitativ hochwertig und replizierbar) Messtiefe und Bandbreite zu erfassen.

## **2.4 Relevanz und Herausforderungen in der Agenturforschung**

Nach einer umfangreichen Aufnahme des Status quo der empirischen Marketingkompetenzforschung und der Ableitung von Implikationen für die vorliegende Studie wird nachfolgend der Blick tiefer gehend auf den aufgabenspezifischen Untersuchungskontext wissensbasierter Agenturdienstleistungen gerichtet. Es wird gezeigt, dass Marketingagenturen, die über übergeordnete dynamische und funktionsübergreifende kundenkomplementäre Marketingkompetenzen verfügen, die strategischen und operativen Ziele ihrer Kunden innerhalb integrierter Marketingtaktiken flankieren können, um selbst nachhaltige Wettbewerbsvorteile zu generieren. Da neben der strategischen Ausrichtung auf Basis übergeordneter funktionsübergreifender Kompetenzen die kreative Umsetzung stets Teil der Agenturdienstleistung ist (vgl. Kapitel 2.2.2), teilt sich das vorliegende Kapitel in zwei Teile.

In Kapitel 2.4.1 werden synoptisch der aktuelle Wandel im Agenturgeschäft beschrieben und das Konzept des integrierten Marketings als tragfähig identifiziert, um den neuen Herausforderungen im Marketing auf Kunden- und Agenturseite zu begegnen. Anhand unterschiedlicher Definitionen integrierter Kommunikation wird die Frage aufgeworfen, welche dynamisierten kundenkomplementären Marketingkompetenzen agenturübergreifend relevant sind, um die Zielsetzungen integrierter Kommunikation des Klienten vor dem Hintergrund sich wandelnder Kommunikationsbedingungen zu adressieren. Dabei stellt sich heraus, dass besonders der Einsatz dynamisierter funktionsübergreifender strategischer Kompetenzen innerhalb von Agenturdienstleistungen mit potenziell hohen Wettbewerbsvorteilen assoziiert ist. Es wird der aktuelle Stand der Agenturforschung im Themengebiet integrierter Kommunikation aufgearbeitet und dokumentiert, dass eine ressourcentheoretische Erforschung bisher vernachlässigt wurde und daher wesentliche Potenziale bietet.

In Kapitel 2.4.2 richtet sich der Blick auf die kreative Umsetzung von Marketingtaktiken. Dabei wird gezeigt, dass kreative Marketingkompetenzen eine ebenso funktionsübergreifende Stellung zur Gestaltung integrierter Marketingtaktiken einnehmen wie ihr strategisches Pendant. Sie lassen sich demnach als übergreifende Kompetenz zur Umsetzung spezialisierter Marketingtaktiken interpretieren. Dennoch ist eine Erforschung von kreativen Kompetenzen in der Marketingkompetenzforschung bisher kaum erfolgt, trotz der in der Literatur dokumentierten theoretisch-konzeptionellen Fortschritte bezüglich ihrer Operationalisierung. Auch in der kreativitätsbezogenen Agenturforschung steht eine kompetenzbasierte Betrachtung über das Zusammenwirken strategischer und kreativer Marketingkompetenzen aus. Hier liegt der Schwerpunkt bislang auf Studien zur Erklärung der Wirkung kreativer Kommunikationsergebnisse auf das Konsumentenverhalten und weniger auf den (kompetenzbasierten) Gestaltungsdimensionen jenseits von Erfolgsfaktoren in der Zusammenarbeit mit dem Kunden oder der Schaffung kreativer Arbeitsumfelder. Das Kapitel schließt auf Basis der theoretischen und empirischen Befunde in der Literatur mit einer Schlussfolgerung auf wichtige Untersuchungsdirektiven für das anschließend aufzustellende und empirisch zu prüfende Hypothesenmodell.

#### 2.4.1 Strategische Marketingkompetenzen zur Adressierung der Ziele integrierter Marketingtaktiken

##### 2.4.1.1 Ansatz und Forschungsbedarf

Die Marketingkommunikation ist im Wandel. Marketing und besonders die Kommunikationspolitik galten in der Vergangenheit als intuitive Managementlehre weicher Daten einer kreativen Leistung, deren Ergebnisse kaum quantifiziert werden konnten (McDonald, 2010, S. 383 ff.). Heute steht in den Führungsetagen der Unternehmen die nachdrückliche Anforderung im Raum, das Marketing müsse seinen Erfolgsbeitrag deutlich nachweisen (Rust, Ambler, Carpenter, Kumar, & Srivastava, 2004; Verhoef & Leeflang, 2008). Angesichts steigenden Wettbewerbsdrucks gelten als Ziele die Steigerung und der Nachweis von Effektivität und Effizienz der Marketingkommunikation bei gleichzeitiger Reduktion der zur Verfügung stehenden finanziellen Ressourcen (Miller & Cioffi, 2004). Diese Leistungsanforderung der Führungsetagen geht einher mit einer neuen Komplexität der Kommunikation durch die Fragmentierung von Märkten, Zielgruppen und Medien in einer global vernetzten Welt. Ein zunehmend autarkes und flexibles Zielgruppenverhalten steht neuen technologischen Möglichkeiten interaktiver und personalisierter Ansprache gegenüber. In traditionellen Mas-

senmedien war es relativ einfach, die Inhalte zu gestalten und zu kontrollieren, die als Produkt-, Service- oder Markenbotschaften monologartig kommuniziert wurden. Heute steht eine Bandbreite interaktiver Kanäle für eine dialogorientierte Kommunikationsvielfalt zur Verfügung, bei der der Konsument zunehmend autark und selbstbewusst über seine Werberezeption entscheidet und aktiv auf Inhalte einwirken kann (Rust & Oliver, 1994; Rust & Varki, 1996; Ashley & Oliver, 2010, S. 118). Als Folge wird das ursprünglich transaktional geprägte Marketing zunehmend relational (Kliatchko, 2008, S. 141 f.). Diese substanziellen Veränderungen verwandeln die Kommunikationslandschaft und machen neue, interagierende Steuerungskonzepte erforderlich, um Marketingprozesse derartig zu professionalisieren, dass sie den aktuellen Herausforderungen gerecht werden können.

Das Konzept der integrierten Kommunikation oder – weiter gefasst – integrierter Marketingtaktiken hat sich im Zeitverlauf zu einer zentralen Antwort einer richtungsweisenden Marketingphilosophie entwickelt. Sie ist besonders mit der Erwartung an eine größere Effektivität und Effizienz aller Kommunikationsaktivitäten verbunden (Eagle & Kitchen, 2000, S. 683). Bereits seit den 70er-Jahren betonen verschiedene Autoren die Notwendigkeit, Marketingkommunikation in einem strategisch holistisch fokussierten Ansatz zu planen (Knecht, 1989; Van Riel, 1995). Andere Autoren datieren die zunehmende Diffusion integrierter Kommunikationsansätze auf die frühen 80er-Jahre (Pickton & Hartley, 1998; Cornelissen & Lock, 2000). Bis heute hat das Konzept unter dem Schlagwort „Integrierte Marketingkommunikation“ als Rahmen zur Planung und Umsetzung der Kommunikationsstrategie breite Akzeptanz gefunden (Schultz, Tannenbaum, & Lauterborn, 1993; Schultz & Kitchen, 1997; Kitchen, Brignell, & Tao, 2004; Duncan & Mulhern, 2004; Taylor, 2010). In einer Studie des Jahres 2004 dokumentieren 89 % aller befragten Marketingentscheider aus dem Top-Management großer US-amerikanischer Firmen, dass sie in einer sehr weit gefassten Form integrierte Marketingkampagnen durchführen (Kitchen, Kim, & Schultz, 2008, S. 531). Aufgrund großer strategischer Potenziale argumentieren einige Autoren, dass integrierte Kommunikation sich nicht nur auf die Integration des Kommunikationsmix (Online- und Offline-Kommunikation, Sales-Promotion, Public Relations, Direktmarketing etc.) beziehen sollte. Vielmehr ist die integrierte Gestaltung aller Marketingmixinstrumente (Produkt-, Preis-, Distributions- und Kommunikationspolitik) von hoher Relevanz ist für die strategische Zielerreichung integrierter Kommunikation (Steward, 1996; Pickton & Hartley, 1998). Auf Basis einer derartigen Erweiterung des Konzeptes wird auch von integrierten Marketingtaktiken gesprochen. Hierin spiegelt sich die sich zunehmend verbreitende Auffassung darüber wider, dass das Marketing sich weniger an singulären Kommunikationskampagnen orientieren sollte als an einem umfangreich inte-

grierten Systemansatz zur wertschöpfenden Etablierung nachhaltiger Markenkonzeppte und langfristiger Kundenbeziehungen (Eagle & Kitchen, 2000, S. 670; Averdung & Teichert, 2011, S. 164).

Trotz frühzeitiger Grundlagenschaffung in den 70er-Jahren sowie der breiten Akzeptanz und Verbreitung des Konzeptes werden in Wissenschaft und Praxis anhaltende Kontroversen bei hoher Ambiguität darüber geführt, was integrierte Marketingtaktiken als Konzept eigentlich auszeichnet. Während Einigkeit darüber besteht, dass sowohl die Strukturierung und Koordination organisationaler Prozesse und Arbeitspraktiken als auch die Ausführung und der Inhalt von Kommunikation abgedeckt werden mit Ziel, konsistente Kommunikation auf Basis einer stringenten organisationalen Ausrichtung an Marketingstrategien und -taktiken zu schaffen, „there has, nonetheless, been little formal theory construction and research“ (Cornelissen & Lock, 2000, S. 8). Daher hat sich ungeachtet der Präsenz des Ansatzes bis heute weder in der Wissenschaft noch in der Praxis eine eindeutige Definition des Konzeptes herausgebildet (Kerr, Schultz, Patti, & Kim, 2008; Kliatchko, 2008). Darüber hinaus fehlen operationalisierbare Messkriterien für den Erfolg integrierter Kommunikation, wodurch zusätzlich erschwert wird, spezifische organisationale Prozesse und Kommunikationen innerhalb der Marketingdisziplin zu bewerten, die sich als typische integrierte Kommunikationen identifizieren lassen (Cornelissen & Lock, 2000, S. 8).

Die rasche Verbreitung in der Praxis wird – trotz fehlender und einheitlicher Fundierung – damit begründet, dass das grundlegende Konzept eine Übersimplifizierung mit präskriptivem Anschein einer Erfolg versprechenden Lösung ermöglicht, welche der tatsächlichen Komplexität von Organisationen und den damit verbundenen Anforderungen häufig nicht gerecht wird. Demnach hat sich das Konzept stärker als Managementrhetorik auf Basis einer „rationalen“ Norm durchgesetzt, innerhalb derer aktuell dominierenden und anschaulichen Managementparadigmen (vorschnell) gefolgt wird. Letzteres ist damit zu begründen, dass „fashionable management techniques offer security and novelty [...as well as, Anm. d. Verf.] an appearance of rationality to methods employed by managers, satisfying the social pressures from organizational stakeholders that managers will operate on a rational basis“ (Cornelissen & Lock, 2000, S. 11). Die angewendeten Methoden sind dabei häufig Checklisten mit umfangreichen Tätigkeitsdetaillierungen, die als maßgeblich für Organisationserfolge herausgestellt werden. Nach Cornelissen und Lock (2000) existieren jedoch die dabei faktisch postulierten Ideale ebenso wenig wie profunde und universelle Bewertungskonzepte, und es bleibt kaum zu erwarten, dass vollständig integrierte Marketingtaktiken auf dieser Basis erreicht werden können (Cornelissen & Lock, 2000, S. 11). Umgekehrt argumentieren andere Autoren später, dass sich in der Praxis bereits robust funktionierende Ansätze durchgesetzt haben, während die Wissenschaft es bislang

nicht ausreichend bewältigt, diese Ansätze in einem einheitlichen und definitorisch abgegrenzten Modell zu integrieren (Kitchen, Kim, & Schultz, 2008).

Zusammenfassend hat der vorherrschende Dissens in Wissenschaft und Praxis eine umfassende Debatte darüber entfacht, wie das Konzept an Universitäten gelehrt und in Unternehmen marktübergreifend umgesetzt werden kann, ohne dabei dessen grundsätzliche Zentralität für effektive Kommunikation infrage zu stellen (Duncan, 2005; Kerr, Schultz, Patti, & Kim, 2008). Schließlich wird auch die Möglichkeit der Verwendung des Konzeptes für eine komparative organisationstheoretische Erforschung in unterschiedlichen Kontexten kritisch hinterfragt, da die übergeordnete Theorieentwicklung und vergleichbare Erfolgsmessung einer einheitlichen Begriffsbestimmung bedürfen (Kitchen & Schultz, 1999; Cornelissen & Lock, 2000; Duncan & Mulhern, 2004; Kitchen, Kim, & Schultz, 2008).<sup>42</sup>

Vor diesem Hintergrund kann darauf geschlossen werden, dass die Erforschung von integrierter Marketingkommunikation einerseits eines umfänglichen Reviews bestehender Definitionen in der Literatur bedarf, um verschiedene prominente Definitionen aufzugreifen und in einem kondensierten Ansatz zu integrieren. Durch ein derartiges Vorgehen kann potenziell vermieden werden, dass eine singuläre Sichtweise auf integrierte Kommunikation eingenommen wird, die nur eine bestimmte inhaltliche Strömung aufgreift. Dabei lassen sich gleichzeitig die wesentlichen Zielgrößen integrierter Kommunikation erfassen. Andererseits scheint eine zu vernachlässigende Erforschung auf der variantenreichen Konzept- (z.B. Checklisten, Prozessmodelle) und Ergebnisseite (z.B. Wirkung auf das Konsumentenverhalten) aufgrund der Streitigkeit von einheitlicher Abgrenzung und Ergebnismessung zugunsten einer kompetenzbasierten Forschung ratsam, die sich auf die übergeordneten organisationalen Routinen der integrierten Zielerreichung identifizierter Ansätze konzentriert (vgl. Eagle & Kitchen, 2000). Eine Untersuchung des übergeordneten Beitrags spezifischer funktionsübergreifender Kompetenzen an den in verschiedenen Artikeln definierten Zielen integrierter Kommunikation überwindet unterschiedliche Auslegungen des Konzeptes auf operativer/taktischer Ebene und kann daher für die Erklärung von Wettbewerbsvorteilen herangezogen werden. Nachfolgend werden demnach Marketingkompetenzen identifiziert und klassifiziert, die sich an den übergeordneten Zielen integrierter Kommunikation orientieren, um eine effektive und effiziente Gestaltung zu gewährleisten.<sup>43</sup> Nach Holm (2006) liegt hierin eine

---

<sup>42</sup> Dennoch werden die Sinnhaftigkeit und das Potenzial dieser Forschungsrichtung durch genannte Autoren explizit herausgestellt.

<sup>43</sup> Dieses Vorgehen einer kompetenzbasierten Betrachtung von integrierter Kommunikation wurde in der Forschung bislang deutlich vernachlässigt. Die grundsätzliche Idee einer Messung aggregierter Einflüsse auf übergeordneter strategischer (Ziel-)Ebene angesichts des schwer zu

wesentliche Herausforderung, da „a majority of firms have remained on a level mainly dealing with tactical coordination of promotional elements and that very few, a handful in today's world, have moved to financial and strategic integration” (Holm, 2006, S. 31). Der Autor schlussfolgert am Ende seines Beitrages auf Basis dieser Zustandsbeschreibung und der sich wandelnden Umweltbedingungen, dass zukünftige Forschungen und die Kommunikationsgestaltung stärker auf strategische Zieldimensionen fokussieren sollten, als auf die taktische Ausrichtung: „The development and diffusion of IMC is closely associated with fast technological advancement and of a rapidly globalizing and deregulations of markets and individualization of consumption patterns. This has emphasized the need to adjust objectives and strategies to changing marketing and communication realities. [...] In the rapidly changing and highly competitive world of the twenty-first century only strategically oriented IMC can help business to move forward” (Holm, 2006, S. 31). Dieser Forderung wird nachfolgend Rechnung getragen.

#### 2.4.1.2 Konzeptionalisierung und Agenturbezug

Ein umfassendes Review der – je nach Forschungsschwerpunkt häufig zitierten – Definitionen integrierter Kommunikation offenbart drei Untersuchungs- und Konzeptschwerpunkte integrierter Kommunikation. Auf einer operativen, mehr gestalterischen und taktischen Ebene (Definitionsgruppe 1 in der nachfolgenden Tabelle 1) hat integrierte Kommunikation das Ziel, die formale, zeitliche und inhaltliche Einheit in kanalübergreifenden firmeninternen und -externen Kommunikationsmaßnahmen zu planen, zu koordinieren und zu überwachen (Bruhn & Martin, 2010, S. 134 f.). Dieser umfassende Ansatz spiegelt sich besonders innerhalb der in der Literatur häufig zitierten Definition der American Association of Advertising Agencies des Jahres 1989 wider. Betont werden die holistischen und übergreifenden operativen Maßnahmen des Ansatzes zur Integration verschiedener Kommunikationskanäle, jedoch ohne auf Spezifika der strategischen Ziele oder Grenzen des Konzeptes einzugehen.

Diesem Umstand wird in den Definitionen der beiden anderen Gruppen Rechnung getragen. Beide Gruppen enthalten zwar auch die operative Dimension einheitlicher Gestaltungsanforderungen aus der ersten Gruppe, stellen dabei jedoch zusätzlich ein konkretes (wenngleich unterschiedliches) strategisches Ziel in den Mittelpunkt. Aus der strategieorientierten Perspektive der Gruppe 2 hat im

---

definierenden und häufig nur unscharf zu messenden taktischen Konzeptes findet sich zum Beispiel auch bei Reid, Luxton und Mavondo (2005).

Kontext integrierter Marketingkommunikation jeder Kontaktpunkt zwischen Konsument und Unternehmen vor allem eine Wirkung auf den Markenwert (Kitchen, Spickett-Jones, & Grimes, 2007, S. 150). Konsumenten bilden ihre Markeneinstellung auf Basis des gesamten kanalübergreifenden Kommunikationsmix, der auf sie einwirkt. Jede Einzelmaßnahme innerhalb dieser Kommunikation ist daher auf das übergeordnete strategische Markenziel abzustimmen. Die dritte Gruppe in der Tabelle 1 fokussiert weniger den strategischen Marken-, als den zu steigernden Kundenwert. Damit stehen die Prozesse des Kundenbeziehungsmanagements im Mittelpunkt der Betrachtung als integraler Teil der Konsumentenorientierung integrierter Kommunikation. Ziel in dieser Definition des Konzeptes ist es, für jegliche Art der (einheitlichen) Kommunikation nachhaltige und profitable Kundenbeziehungen zu erwirken (Lee & Park, 2007, S. 227). Folgende Tabelle fasst die drei angeführten Gruppen zusammen:

Tabelle 1: Drei Definitionsgruppen integrierter Marketingkommunikation (IMC)

<b>Gruppe 1: operativ fokussierte IMC-Definitionen mit Schwerpunkt auf die einheitliche Gestaltung kanalübergreifender Kommunikation</b>	
American Association of Advertising Agencies (1989)	A concept of marketing communications planning that recognises the added value in a programme that <b>integrates a variety of strategic disciplines</b> – e.g. general advertising, direct response, sales promotion and public relations – and combines these disciplines to provide clarity, consistency and maximum communication impact.
Kotler (1999)	IMC is the concept under which a company carefully <b>integrates and coordinates its many communications channels</b> to deliver a clear, consistent and compelling message about the organisation and its products.
<b>Gruppe 2: strategierorientierte IMC-Definitionen mit Schwerpunkt auf den Markenwert</b>	
Keengan et al. (1992)	The strategic coordination of all messages and media used by an organisation to <b>collectively influence its perceived brand value</b> .
Schultz und Schultz (2004)	IMC is a strategic business process used to plan, develop, execute and evaluate coordinated, measureable, persuasive <b>brand communication programmes over time</b> with consumers, customers, prospects and other targeted, relevant external and internal audiences.
<b>Gruppe 3: strategierorientierte IMC-Definitionen mit Schwerpunkt auf den Kundenwert</b>	
Schultz (1991)	The process of managing all sources of information about a product/service to which a customer or prospect is exposed, which behaviourally <b>moves the customer towards a sale and maintains customer loyalty</b> .
Duncan (2002)	A cross-functional process for creating and <b>nourishing profitable relationships with customers</b> and other stakeholders by strategically controlling or influencing all messages sent to these groups and encouraging data-driven purposeful dialogue with them.
Quelle: eigene (erweiterte und kategorisierte) Darstellung in Anlehnung an Kerr et al. (2008); Hervorhebungen (Fettschrift) durch den Verfasser	

Diese drei in der Literatur je nach Untersuchungsschwerpunkt häufig zitierten Definitionsgruppen geben im Verbund Aufschluss über die maßgeblichen Stellgrößen zur Gestaltung integrierter Kommunikation. Auf einer strategischen Zielebene gilt es vor allem, nachhaltige Marken- und Kundenwerte zu schaffen. Demnach sind besonders funktionsübergreifende strategische Marketingkompetenzen geeignet, die Ziele integrierter Marketingtaktiken zu flankieren. Die operative Ebene fokussiert die einheitliche Rezeption kommunizierter Inhalte beim Konsumenten zur Erreichung dieser Ziele. In diesem Bereich sind besonders relevante und originelle gestalterische Kompetenzen notwendig (siehe nachfolgendes Kapitel 2.4.2).

Das Konzept der integrierten Kommunikation ist für Agenturen hoch relevant. Die unternehmensspezifische Entwicklung und Umsetzung von Kommunikationsstrategien erfolgt regelmäßig in Zusammenarbeit mit Kommunikationsagenturen, die traditionell als externe Dienstleister Planungs-, Umsetzungs- und Kontrollaufgaben im Bereich der Unternehmenskommunikation übernehmen (vgl. Kapitel 2.2.2). Unternehmen wählen eine Agentur aufgrund der strategischen und kreativen Marketingfähigkeiten, die sie selbst nicht haben oder nicht dauerhaft intern aufbauen können oder möchten (vgl. Kapitel 2.2 sowie Horsky, 2006, S. 367 f.). Die neuen Unternehmensanforderungen und die beschriebenen Entwicklungen hin zu einem synergetischen, integriert zu gestaltenden Marketing als Antwort auf die dialogorientierte Kommunikationsvielfalt bedingen einen Perspektivenwechsel auf Agenturseite und bieten zugleich eine Positionierungschance durch Umwandlung der Werbeagentur in eine integrierte Marketingagentur (Rust & Varki, 1996, S. 180; Zimmermann, 2004). Wenn auf Klientenseite Umsetzungskonzepte für aktuelle Herausforderungen gesucht werden, die mit strategischen Anforderungen an höhere Effektivität und Effizienz des Marketings einhergehen, sollten integrierte Marketingagenturen durch kundenkomplementäre Kompetenzen die Marketingziele integrierter Kommunikation auf Kundenseite flankieren, um potenziell selbst nachhaltige Wettbewerbsvorteile zu erwirtschaften. Dies erfordert eine kundenkomplementäre Umstellung des Dienstleistungs- und Kompetenzportfolios auf funktionsübergreifende strategische Marketingkompetenzen<sup>44</sup>, um einen abgestimmten Beitrag an den integrierten Marketingtaktiken ihrer Klienten anbieten zu können.

Klassisches Produkt der kreativen Werbeagenturen war und ist z.B. die Produktion von Spots und Anzeigen, die auf singuläre Markteffekte durch eine kurzfristige Steigerung der Aufmerksamkeit innerhalb festgelegter Zielgruppen

---

<sup>44</sup> Um in der Agenturterminologie zu zentralen Ablaufprozessen zu bleiben (vgl. Kapitel 2.2.2), werden diese funktionsübergreifenden Kompetenzen nachfolgend primär als strategische Marketingkompetenzen bezeichnet, da sie besonders dazu geeignet sind, in Phasen der Strategieentwicklung die hochrangigen Marketingziele von Kunden zu adressieren.

fokussieren. Das Konzept integrierter Kommunikation zielt hingegen auf nachhaltige Markteffekte durch die langfristige Kundenbindung unterschiedlicher Zielgruppen innerhalb von integrierten Kommunikationsprogrammen und Service-Plattformen auf Basis abgestimmter Maßnahmen entlang der gesamten Marketingmix-Instrumente (Averdung & Teichert, 2011, S. 150 f.). Es ist für Agenturen als Dienstleistung auf Basis funktionsübergreifender strategischer Kompetenzen individuell einsetzbar und kann sich an den Phasen der Marke oder an Produktlebenszyklen aus Sicht von Unternehmen oder Verbrauchern orientieren. Dabei ermöglicht es die stringente Kommunikation über verschiedene Kanäle, etabliert eine hohe Konsumentenbindung und kann somit die Effizienz und Wirkung der Kommunikation steigern (Kitchen, Spickett-Jones, & Grimes, 2007). Durch diesen Positionswechsel können aus einer agenturinternen strategischen Perspektive die aktuellen Kundenanforderungen potenziell besser erfüllt werden und die so verstandene Marketingagentur kann sich mit ihrem Leistungsportfolio langfristig über wissensbasierte Anbindeeffekte<sup>45</sup> partnerschaftlich an den Kunden binden (Schultz & Kitchen, 1997, S. 14).

Zusammenfassend ist zur effektiven Adressierung der strategischen Kundenziele integrierter Marketingtaktiken vor dem Hintergrund sich wandelnder Umwelten der Einsatz kundenkomplementärer funktionsübergreifender strategischer Kompetenzen innerhalb der Agenturdienstleistungen erforderlich, die über dynamische Kompetenzen an den neuen Erfordernissen ausgerichtet werden. Dieser Aspekt wird nachfolgend im spezifischen Kontext der Zusammenarbeit zwischen Agenturen und ihren Kunden weiter ausgeführt und am aktuellen Forschungsstand zum Agenturbeitrag an integrierten Marketingtaktiken reflektiert. Für die weitere Studie stellt sich anschließend somit einerseits die wichtige Forschungsfrage, inwieweit Agenturen übergeordnete und funktionsübergreifende strategische Kompetenzen zur Adressierung der Ziele integrierter Kommunikation auf Kundenseite bereits erfolgreich einsetzen, ob diese eine Basis für nachhaltige Wettbewerbsvorteile sind und welchen Einfluss die relationale Agentur-Kunden-Interaktion dabei hat. Andererseits stellt sich die zweite wichtige Frage, ob der retrospektive Einsatz dynamischer Kompetenzen dazu geführt hat, die aktuelle operationale Kompetenzausstattung wettbewerbswirksam an die Markterfordernisse anzupassen.

Die Forschung der 90er-Jahre zur Umsetzung der integrierten Kommunikation in der Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Agenturen konzentriert sich auf die Untersuchung organisationaler Erfolgsfaktoren und Barrieren aus Agentur- und Unternehmenssicht. Diese Forschungsarbeiten folgen in der Regel

---

<sup>45</sup> Anbindeeffekte (engl. Lock-in-Effects) bezeichnen diejenigen Bindungen, die eine Änderung einer aktuellen Situation aufgrund hoher Wechselkosten unwirtschaftlich machen (vgl. Kapitel 2.2.2).

nicht dem angeführten Verständnis einer kompetenzbasierten Adressierung der strategischen Ziele integrierter Kommunikation, sondern stärker dem operativen Koordinations- und Kontrollverständnis im Sinne der Definition der Gruppe 1 in Tabelle 1. Es wird die Frage in den Mittelpunkt gerückt, ob Agenturen oder Kunden eine maßgebliche Leitungs- und Kontrollfunktion bei der Gestaltung integrierter Marketingtaktiken haben. Dabei wird in der Regel die Klientenseite als dominant identifiziert. Zwar finden sich in dieser Literatur zweifelsohne (kühne) Argumente dafür, dass Agenturen innerhalb der integrierten Kommunikation ihrer Kunden eine zentrale Koordinations- und Kontrollfunktion einnehmen (McArthur & Griffin, 1997, S. 23), aber dieser Standpunkt wird mehr als enthusiastische Sichtweise der Agenturen selbst beurteilt (z.B. Kitchen & Schultz, 1998).

Wenngleich eine vertrauensvolle Zusammenarbeit zur Zielerreichung integrierter Kommunikation von beiden Seiten unterstützt und als wünschenswert erachtet wird (Eagle & Kitchen, 2000, S. 670), belegen empirische Forschungsergebnisse, dass Unternehmen die Verantwortung über die Führung, Organisation und Kontrolle der integrierten Kommunikation häufig nicht aus der Hand geben (Caywood, Schultz, & Wang, 1991; Beard, 1996, S. 208; Schultz & Kitchen, 1997, S. 15; Kitchen & Schultz, 1998, S. 476; Low, 2000, S. 36). Es bestehen unter anderem Vorbehalte gegen eine zu große Abhängigkeit gegenüber einzelnen Full-Service-Agenturen und möglicherweise resultierende Wechselkosten im Liquidationsfall der Geschäftsbeziehung aufgrund schlechter Leistungen (Eagle & Kitchen, 2000, S. 670). Bezüglich spezialisierter Agenturen mangelt es zusätzlich an einer Zuschreibung von übergreifendem Multikanal- und Marketing-Know-how für die Planung und Umsetzung integrierter Kommunikation (Duncan & Everett, 1993, S. 36; Schultz & Kitchen, 1997, S. 13). Daher werden die Leitgrößen und -konzepte für die integrierten Kommunikationsmaßnahmen unternehmensintern entwickelt und je nach Bedarf werden einzelne Agenturen mit der taktischen Umsetzung beauftragt (Bruhn & Martin, 2010, S. 136). Aufgrund dieses mangelnden Einflusses werden aus Agentursicht als wesentliche Barrieren für die effektive Umsetzung integrierter Kommunikation wiederum ungenügende Erfahrungen und Kompetenzen sowie ineffiziente Organisationsstrukturen und interne Grabenkämpfe des Kunden angeführt (Kitchen & Schultz, 1998, S. 477). Diese differierenden Sichtweisen und konträren Vorstellungen von Unternehmens- und Agenturseite in Bezug auf Leitungsverantwortung und -vermögen werden in den 90er-Jahren als wesentliche Barrieren für die Umsetzung erfolgreicher integrierter Kommunikation angeführt (Eagle & Kitchen, 2000, S. 675).

Neuere Studien zeichnen jedoch ein anderes Bild. Empirische Ergebnisse widerlegen aus Agentursicht die zuvor skizzierte Sichtweise einer konfliktären und wettbewerbsintensiven Auseinandersetzung um die Kontrolldominanz und

Kompetenzhoheit als ausschlaggebende Faktoren für erfolgreiche integrierte Marketingkommunikation. So belegt eine aktuellere quantitative Studie, dass die aus Agentursicht in der Vergangenheit als zentrale Barrieren des Erfolges integrierter Kommunikation angeführten Faktoren wie die Kontrolldominanz des Kunden oder mangelnde Kundenfähigkeiten und unzureichende Organisationsstrukturen nicht mehr als kritisch empfunden werden für eine effektive integrierte Marketingkommunikation (Eagle & Kitchen, 2000, S. 677 ff.). Die Ergebnisse zeigen vielmehr, dass Agenturen den Vorbehalten des Kunden (Angst vor Kontrollverlust und vor zu hoher Bindung an einzelne Agenturpartner) keineswegs unaufgeschlossen gegenüberstehen und den Kunden zuweilen sogar (empathisch) darin bestärken, dass nicht ein Akteur holistische Lösungen anbieten kann und die Leitung zentral zu steuern ist. Die eigene Positionierungschance wird stattdessen darin gesehen, den Erfolg integrierter Kommunikation auf Kundenseite durch übergeordnete Marketingkompetenzen und Flexibilität zu adressieren, um Vertrauensstrukturen zu schaffen „in order to build new types of relationship with clients [...], where, Anm. d. Verf.] competition is not the best motivator“ (Eagle & Kitchen, 2000, S. 679). Gleichzeitig belegt die dyadische Studie aus Unternehmenssicht, dass derartige vertrauensvolle und langfristige Beziehungen besonders dann entstehen, wenn Unternehmen und Agenturen sich an einer wechselseitigen Wertschöpfung innerhalb eines gemeinsamen Zielsystems integrierter Kommunikation ausrichten. Innerhalb solcher Systeme rückt die Frage nach Dominanz hinter Aspekte qualitativ hochwertiger strategischer Agenturberatungen und sie bilden die Grundlage für gemeinsame Lerneffekte mit hohen Effizienzpotenzialen. Langfristig kann die Agentur in einer derartigen Beziehung als wissensintensiver Dienstleister zunehmend von einem Jobbing- zu einem integrierten Sparringspartner werden, der sukzessive vielleicht auch Kontrollaspekte eigener Leistungen übernimmt (vgl. Kapitel 2.2 sowie Tordoir, 1995). Dabei stimmen sowohl Agenturen als auch Unternehmen darin überein, dass der Einsatz integrierter Kommunikation weiterhin das zentrale Mittel effektiver Marketingkommunikation bleibt und dass der wesentliche Erfolgsfaktor in der Fähigkeit gesehen wird „to match/harmonize client and agency [goal-congruent, Anm. d. Verf.] cultures in order to build effective ongoing relationships“ (Eagle & Kitchen, 2000, S. 683). Zusammenfassend richtet sich der Positionierungsfokus aus Agentursicht demnach auf kundenkomplementäre Kompetenzen, um einen wesentlichen Beitrag zu den Zielen der integrierten Kommunikation auf Kundenseite zu leisten und um daraus langfristige relationale Beziehungen aufzubauen.

Bereits Achrol (1997) beschreibt diesen aufkeimenden Wandel zwischen Marketingabteilungen und ihren Kommunikationsdienstleistern. Hier werden zunehmend schlankere und schlagkräftigere organisationale Strukturen von

Kunden und Agenturen beschrieben, die auf einem Netzwerk aus Allianzen und Partnerschaften basieren und reziprok von einer Spezialisierung innerhalb bestimmter Technologien oder Funktionen profitieren (Achrol, 1997, S. 68). Damit rückt eine ressourcentheoretische Betrachtung mit Fokus auf strategieorientierte Definitionen der Ziele integrierter Kommunikation (Gruppe 2 und 3 der Tabelle 1) zugunsten der bisherigen Erforschung von Grenzen und Erfolgsfaktoren der operativen Koordinierungs- und Kontrollfunktion (Gruppe 1 der Tabelle 1) in den Mittelpunkt der Betrachtung. Wenn als wesentliches hochrangiges Ziel integrierter Kommunikation die Steigerung von Marken- und Kundenwerten definiert wird, dann sind besonders Kompetenzen erforderlich, die dieses übergeordnete Ziel tangieren. Konsistent zu den identifizierten Lücken im Bereich der Marketingkompetenzforschung in Kapitel 2.3 sind dies besonders (retrospektiv) dynamisierte funktionsübergreifende kundenkomplementäre Marktwahrnehmungs-, Marken- und Kundenbeziehungsmanagementkompetenzen. Durch den Aus- und Aufbau entsprechender kundenkomplementärer Marketingkompetenzen und der Ausbringung darauf basierender Innovationen und Dienstleistungen können Agenturen Marketingkompetenzportfolios der Unternehmen effektiv ergänzen und professionalisieren und so zur übergeordneten Zielerreichung integrierter Kommunikation beitragen. Da übergeordnete strategische Kommunikationsziele der integrierten Unternehmenskommunikation avisiert werden, ist es dabei unerheblich, welchen Spezialisierungsgrad das angebotene Leistungsportfolio einer Agentur (Full-Service- vs. Spezialagentur) innerhalb der Kundenallianz(en) aufweist. Der Kundenerfolg auf Basis eingebrachter übergeordneter Marketingkompetenzen wird zum branchenübergreifenden strategischen Erfolgsschlüssel von Agenturen, um selbst nachhaltige Wettbewerbsvorteile aus langfristigen Beziehungen zu erreichen. Derartig ergründete Beziehungen sind insbesondere im Kontext von Marktorientierung und lernenden Organisationen zu verstehen.

Slater und Narver (1995) beschreiben, dass die Marktorientierung einer Organisation darauf fokussiert, kontinuierlich Informationen über Kundenanforderungen und Kompetenzen des Wettbewerbers zu sammeln. Diese Informationen werden verwendet, um dauerhaft einen überdurchschnittlichen Kundennutzen leisten zu können. Für Agenturen bedeutet dies, dass die Markt- und Wettbewerbssituation des Kunden umfänglich verstanden wird, um darauf aufbauend strategische Kompetenzen bei der Gestaltung ihrer Kommunikationsdienstleistungen einzusetzen, die darauf abzielen, die strategischen Ziele integrierter Marketingtaktiken ihrer Kunden zu flankieren. Da die strategische Zielebene integrierter Kommunikation über die operative Maßnahmenumsetzung nach strategischer Planung zu flankieren ist, und Marketingagenturen besonders aufgrund ihrer kreativen Dienstleistung mit der Umsetzung von Marketingtaktiken beauf-

tragt werden, sind kreative Marketingkompetenzen Gegenstand der Untersuchung des nachfolgenden Kapitels.

#### 2.4.2 Kreative Marketingkompetenzen zur operativen Gestaltung integrierter Marketingtaktiken

##### 2.4.2.1 Ansatz und Forschungsbedarf

In diesem Kapitel richtet sich die weitere Betrachtung auf die kreative Umsetzung zuvor geplanter Marketingtaktiken. Es wird gezeigt, dass sich kreative Marketingkompetenzen als ebenso funktionsübergreifende Variablen deklarieren lassen wie die zuvor angeführten strategischen Marketingkompetenzen und dass diese im Agenturgeschäft von hoher Relevanz sind zur Erreichung integrierter Marketingziele. Dabei wird Kreativität in Anlehnung an eine in der Literatur sehr häufig verwendete Definition grundsätzlich konzeptionalisiert als die organisationsweite Kompetenz „to produce work that is both novel (i.e. original, unexpected) and appropriate (i.e. useful, adaptive concerning task constraints)“ (Sternberg & Lubart, 1999, S. 3).

Integrierte Marketingstrategien manifestieren sich auf Agenturseite in gestalterischen Design- und Kurationsphasen (vgl. Kapitel 2.2.2). Nach einer umfangreichen strategischen und konzeptionellen Planung erfolgt die Umsetzung integrierter Kommunikationsstrategien in Kreativprozessen, durch deren Ergebnisse die Strategie in überzeugender und kreativer Weise Wirkung zeigen soll (Ogilvy, 1983). Die kreative Umsetzung ist das konkrete Mittel zur Erfüllung der festgelegten strategischen Ziele. Sie ist ein elementares Instrument von Agenturen (und Unternehmen), zielorientierte und integrierte Effekte auf die Wahrnehmung, die Markeneinstellung, das Kaufverhalten (Till & Baack, 2005, S. 47) oder das Word-of-mouth-Verhalten (Moldovan, Goldenberg, & Chattopadhyay, 2011) des Kunden zu bewirken.

In der Marketingkompetenzforschung wurde diese Sichtweise der kreativen Umsetzung bisher kaum explizit und separat betrachtet (Azadegan, Bush, & Dooley, 2008, S. 638). Die Suche nach dem Wort „Creativity“ innerhalb der in dieser Arbeit zitierten Marketingkompetenzstudien, die das Forschungsfeld im Wesentlichen prägen, ergab lediglich einen einzigen (nicht kontextbezogenen) Treffer (Capron & Hulland, 1999; Grewal & Tansuhai, 2001; Murray, Gao, & Kotabe, 2011; Conant, Mokwa, & Varadarajan, 1990; Vorhies & Morgan, 2005; Vorhies, Morgan, & Autry, 2009; Ramaswami & Srivastava, 2009; Day, 1994). Eine detaillierte Untersuchung der Arbeiten erlaubt ferner eine dahingehende Interpretation, dass Kreativität als impliziter Teil gemessener Konstrukte aufge-

fasst wird, der etwa eng mit Innovationserfolgen verknüpft ist (Ramaswami & Srivastava, 2009, S. 102), sich in einem kreativen Umgang mit Informationen äußert (Day, 1994, S. 37) oder sich direkt innerhalb von einzelnen Messindikatoren allgemeiner Marketingkommunikations- und Planungskompetenzen<sup>46</sup> manifestiert (Vorhies & Morgan, 2005, S. 92). Explizit wird Kreativität in der bisherigen strategischen Marketingforschung vielmehr als Effekt auf der Ergebnisseite gemessen, etwa als Kreativitätsgrad des Marketingprogramms (Im & Workman, 2004; Im, Hussain, & Sengupta, 2008; Andrews & Smith, 1996) oder der Neuproduktentwicklung (Im & Workman, 2004).

Die Erforschung organisationaler Kreativität ist aber nicht nur im Bereich der Marketingkompetenzforschung bis dato vernachlässigt worden, sondern auch innerhalb der allgemeinen Kreativitätsforschung. Diesen Umstand belegt folgendes Zitat einer umfangreichen Aufnahme des empirischen Forschungsstandes im einleitenden Kapitel des *Handbook of Organisational Creativity*: „There has been relatively little research on the creative process within organizational creativity, with the exception of a very few studies“ (Shalley & Zhou, 2008, S. 21). Ferner wird im gleichen Buch konstatiert, dass „at the organizational level of analysis most examples of creativity and practical outcomes are based on cased studies or in-depth analysis of a single organization“ (Gilson, 2008, S. 316). Die tiefer gehende quantitative Erforschung dieses Bereiches wird daher abschließend als eine wesentliche Forschungslücke identifiziert, die zukünftig zu adressieren ist (Shalley & Zhou, 2008). Bisherige Forschungsschwerpunkte werden besonders auf der Individualebene identifiziert (und weniger auf der Ebene von Gruppen in Organisationen), ebenso wie im Bereich von Gestaltungsfaktoren eines kreativitätsfördernden Arbeitsumfeldes und der Wirkung von spezifischen Leistungsanreizsystemen (Shalley & Zhou, 2008, S. 21).

Dies ist aus Sicht der kompetenzbasierten Marketingforschung ein verblüffender Status quo angesichts der zunehmend adressierten theoretisch-konzeptionellen Möglichkeiten einer kompetenzbasierten Erfassung einerseits und der Zuschreibung einer maßgeblichen Relevanz dieser Kompetenzen (vor allem im Agenturkontext) aus der Sicht von praxeologischen Akteuren und der wissenschaftlichen Forschung andererseits. Beide Aspekte werden nachfolgend aufgearbeitet.

---

<sup>46</sup>

In der Arbeit von Vorhies und Morgan (2005) enthält jeweils einer von vier Indikatoren der genannten Konstrukte das Adjektiv „creative“: „Advertising management and creative skills; Developing creative marketing strategies“ (Vorhies & Morgan, 2005, S. 92). Dabei wurde der zuletzt genannte Indikator innerhalb des Skalenbereinigungsprozesses (Weiber & Mühlhaus, 2010, S. 109 ff.) aus der weiteren Analyse ausgeschlossen – mithin ein Hinweis darauf, dass es sich um ein potenziell eigenständiges Konstrukt handelt.

#### 2.4.2.2 Konzeptionalisierung und Agenturbezug

Kreativität manifestiert sich in empirisch messbaren Kompetenzen. Aktuelle Grundlagenforschungen greifen die beschriebene Forschungslücke auf und belegen, dass Kreativität als kollektiver Prozess in Organisationen aufgefasst werden kann (Bissola & Imperatori, 2011) und sich primär als operationale, denn als dynamische Kompetenz in ressourcentheoretischen Arbeiten erforschen lässt (Azadegan, Bush, & Dooley, 2008). Demnach ist Kreativität primär als Prozess zu verstehen (z.B. Leonard-Barton & Swap, 1999, S. 6) und ein kreatives Ergebnis basiert auf ineinander verwobenen, wiederkehrenden und unterschiedlich zu gestaltenden Verknüpfungsroutinen – auf organisationalen Kreativkompetenzen (Napier & Nilsson, 2006).

Dieser Auffassung könnte kritisch entgegengehalten werden, dass gerade Kreativität nicht auf Basis von Routinen entsteht (z.B. Madjar, Greenberg, & Chen, 2011), sondern z.B. organisationales Glück ein maßgeblicher Prädiktor sein dürfte. Fraglich wäre dann jedoch, warum zum Beispiel Modedesigner, Kosmetik- oder Entertainmentfirmen auf Basis interner Kreativkompetenzen immer wieder erfolgreich sind (eine ähnlich hypothetische Hinterfragung und Argumentationskette findet sich bei Sasser & Koslow, 2008, S. 13). In äquivalenter Weise wird dieser kritischen Auffassung auch in einer empirischen Agenturstudie im Journal of Advertising deutlich widersprochen. Die Studienergebnisse zeigen, dass Agenturen, die auf verschiedenen Kreativwettbewerben Awards gewinnen, signifikant häufig diejenigen Agenturen sind, die bereits zuvor Kreativawards gewonnen haben. Als Schlussfolgerung wird konstatiert, dieser Zusammenhang belege, dass Agenturen mit erfolgreichem Kreationoutput über umfassende Kreativkompetenzen verfügen, die es ihnen erlauben, immer wieder exzellente Ergebnisse auf einer nachhaltigen Basis zu erarbeiten (Verbeke, Franses, le Blanc, & van Ruiten, 2008, S. 121). Die positiv geprüften Kontingenzvariablen bilden zum Beispiel spezifische organisationale Routinen, die ein kreatives Klima fördern, sowie allgemeine organisationale Unterstützungsprozesse.

Die für die Kreativitätsforschung im Marketing wegweisende Arbeit von Amabile, Conti, Coon und Lazenby (1996) fokussiert besonders auf derartige intra-organisationale Grundlagen der Kreativität innerhalb von Projektablaufen in Teams aus Individuen. Sie beschreiben damit prozessuale Fundamente des organisationalen Arbeitsumfeldes als konstituierende Bausteine von Kreativkompetenzen (Amabile, Conti, Coon, & Lazenby, 1996, S. 1155). Diese Konstellationen bilden, neben anderen, das Äquivalent zu den theoretisch erfassten *building blocks* der Verknüpfungsroutinen innerhalb der Kompetenzforschung (Dosi & Nelson, 2000, S. 3; Teece, Pisano, & Shuen, 1997, S. 518 ff.). Hierbei

werden insbesondere Faktoren der organisationalen Motivation zur Innovation (Unterstützungsprozesse als Basisorientierung für kreatives Arbeiten), Ressourcen (wie z.B. ausreichende Zeitkontingente, Material oder Training) und Managementpraktiken (wie z.B. die Gewährung von Freiheit und Autonomie, Bereitstellung einer herausfordernden und interessanten Aufgabe, Formulierung klarer übergeordneter Ziele, interdisziplinäre Zusammenstellung von Individuen mit unterschiedlichen Ausbildungen und Perspektiven) diskutiert (Amabile, 1988, S. 123 ff.).<sup>47</sup> Ein vergleichbarer Ansatz findet sich in der Arbeit von Woodman, Sawyer und Griffin (1993). Neben externen Einflüssen und individuellen, personengebundenen Faktoren beschreiben die Autoren kreatives Verhalten als Funktion von zwei organisationalen Charakteristiken: *group characteristics* (Normen, Zusammenhalt, Größe, Diversität, Rollen, Aufgaben und verwendete Problemlösungsansätze der Gruppe) und *organizational characteristics* (Organisationale Kultur, Ressourcen, Anreiz- und Vergütungssysteme, Strategie, Struktur und Technologiefokus) (Woodman, Sawyer, & Griffin, 1993, S. 293 ff.).

Jenseits dieser Prozesse des organisationalen Arbeitsumfeldes untersuchen andere Autoren aus dem Bereich der kreativitätsbezogenen Agenturforschung ebenso mögliche Gestaltungsvarianten der zugrunde liegenden Verknüpfungsroutinen von Kreativkompetenzen (Verbeke, Franses, le Blanc, & van Ruiten, 2008, S. 122).<sup>48</sup> Zusammenfassend zeugen diese Ergebnisse von einem Bild, das

---

<sup>47</sup> Diese prominenten, sogenannten *KEYS*-Faktoren (Amabile, Conti, Coon und Lazenby, 1996) werden in der oben bereits zitierten Studie von Verbeke, Franses, le Blanc und van Ruiten (2008) im Agenturkontext auf ihre Wirkung bezüglich einer regelmäßigen erfolgreichen Teilnahme an Kreativwettbewerben getestet. Entgegen der aufgestellten Hypothesen zeigen die Ergebnisse jedoch keine positive Wirkung der wesentlichen Faktoren auf den erfolgreichen Kreativoutput. Aus der Ergebnislage werden von den Autoren zwei mögliche Erklärungen genannt. Entweder greifen die Methoden des allgemeinen Kreativitätsmanagements nicht im Agenturumfeld oder es fehlen noch bisher nicht untersuchte Grundbausteine der Kreativkompetenzen. (Eine dritte Erklärung mag in der unzureichenden Skalensvalidität liegen, da eine explorative Faktorenanalyse die erwarteten *KEYS*-Dimensionen nicht widerspiegeln konnte.)

<sup>48</sup> Kover (1995) untersucht zum Beispiel das Vorhandensein unterschiedlicher emergenter Philosophien und impliziter Theorien von Agenturen darüber, wie Kreativität auf die Konsumenten wirkt als maßgebliche Größe innerhalb der kreativen Gestaltungsprozesse. West (1993) erforscht länderspezifische Unterschiede in den Einflussgraden verschiedener Personen einer Agentur auf die kreativen Erstellungsprozesse (z.B. Creative Directors oder Account Manager). Auf ähnliche Art und Weise untersucht Hirschmann (1989) arbeitsteilige Rollenunterschiede verschiedener Personen und Gruppen mit unterschiedlichen Wissensstrukturen. Andere Autoren fokussieren unterschiedliche Risikoneigungen von Agenturen bei der kreativen Gestaltung in Abhängigkeit von Identitätsdifferenzen (z.B. El-Murad & West, 2003), die unterschiedliche Einflussnahme von Kunden mit ungleichen Charakteristika auf den Kreativprozess (z.B. Koslow, Sasser, & Riordan, 2006) oder den Einfluss performanceabhängiger Bezahlungssysteme (z.B. Toubia, 2006). Von Nordenflycht (2007) dokumentiert hingegen, dass die Eigentümerstruktur keinen Einfluss auf die Kreativitätsprozesse einer Agentur hat. Als abschließendes Beispiel sei unabhängig vom Agenturkontext die Arbeit von Napier und Nilsson (2006)

die grundlegende Bedeutung von Kreativkompetenzen auch aus Sicht der Agenturforschung beschreibt, während das Phänomen als universale organisationale Kompetenz bisher nicht in diesem Kontext betrachtet wurde.

Aus einer unternehmensspezifischen Zusammenstellung eines derartigen Sets jeweils individuell bewährter Verknüpfungsroutinen, die sich im Zuge eines evolutorischen Konstitutionsprozesses als geeignet und erfolgreich abzeichnen, entstehen übergeordnete organisationale Kreativkompetenzen (Napier & Nilsson, 2006, S. 270). Sie sind der komplexe Zusammenschluss von Fähigkeiten und organisationalem Lernen durch kreativitätsorientierte organisationale Prozesse, die eine regelmäßige koordinierte Bearbeitung zur Erreichung kreativer Ergebnisse sichern (Bharadwaj & Menon, 2000, S. 433). Kreativität kann so im Sinne der Ressourcentheorie als intangible, eingebettete Unternehmenskompetenz betrachtet werden (Azadegan, Bush, & Dooley, 2008). Sie kann nachhaltige Wettbewerbsvorteile in einem Unternehmen bewirken, weil sie eine strategische Ressource ist, die das Potenzial hat, werthaltig, rar, nicht imitierbar und nicht substituierbar zu sein (Im & Workman, 2004, S. 115). Auf diese Weise ist eine theoretisch-konzeptionelle Verdichtung von Kreativkompetenzen auf Basis ihrer prozessualen Entstehung aus einer grundlegenden Mikroperspektive bereits in der Agenturforschung adressiert worden. Eine kompetenztheoretische Untersuchung aus einer Meso-Perspektive des strategischen Managements von Agenturen und die damit verbundene Frage nach einer prägenden Wirkung strategischer Kompetenzen auf Kreativkompetenzen in ihrer Rolle als Antezedenz des Unternehmenserfolgs wurden bisher jedoch in der Agenturforschung und in der strategischen Marketingkompetenzforschung vernachlässigt (Azadegan, Bush, & Dooley, 2008, S. 638).

Die Frage, warum Kreativität in der kompetenzbasierten Forschung bislang kaum untersucht worden sind, mag in der zugrunde liegenden Ambiguität über eine theoriegeleitete Konzeptionalisierung und Messbarkeit begründet sein, die bislang auch als „opakes“ Konzept beschrieben wird (Verbeke, Franses, le Blanc, & van Ruiten, 2008, S. 27). Der kreative Prozess ist schwer erfassbar und konstituiert sich aus diversen Auffassungen und Definitionen (Koslow, Sasser, & Riordan, 2003, S. 96 ff.; El-Murad & West, 2004). Als möglichen Lösungsansatz zeichnen Koslow, Sasser und Riordan (2003) ein breites Bild darüber, was Kreativität für wen und warum bedeutet, und leiten als zentrale Forschungsimplikati-

---

genannt, die zusätzlich die Rolle eines kreativen Unternehmers für die Entwicklung kollaborativer Kreativkompetenzen betonen. Letzterer Beitrag sei im Besonderen herausgestellt, da ein expliziter Bezug auf Kreativkompetenzen gegeben ist, der in diesem Umfang nur selten in der wissenschaftlichen Literatur zu finden ist. Auf das in diesem Beitrag theoretisch aufgeworfene Rahmenmodell zur Funktionsweise von Kreativkompetenzen wird innerhalb der später folgenden Hypothesenherleitung in Kapitel 2.5 Bezug genommen.

on ab, dass in zukünftigen Forschungen Kreativität durch zwei im Idealfall verknüpfte Ansätze zu erfassen ist. Zum einen ist es wichtig, dass Gruppen von Menschen Kreativitätsaspekte beurteilen, die eine gemeinsame Auffassung darüber haben, was Kreativität in dem jeweiligen Kontext der Fragestellung ausmacht (vgl. Amabile, 1996).<sup>49</sup> Diesem Ansatz wird in der Literatur bereits gefolgt. Zum Beispiel beurteilen einheitliche Referenzgruppen in empirischen Studien, was kreative Werbung ist (Till & Baack, 2005; El-Murad & West, 2003; Reid, King, & DeLorme, 1998). Zum anderen sollte der Messung eine Definition von Kreativität zugrunde liegen, die zwei Komponenten beinhaltet: Divergenz und Relevanz (Koslow, Sasser, & Riordan, 2003, S. 108 f.).

Eine derartige Verdichtung auf zwei wesentliche Komponenten von Kreativität geht zurück auf die grundlegende und prominente Arbeit des Kreativitätsforschers Guilford (1950; 1956), in der zahlreiche Facetten von Kreativität zum Ausdruck kommen, die das heutige Verständnis von Divergenz und Relevanz umfassend reflektieren. Divergenz unterstreicht den Kreativitätsaspekt, dass etwas Originelles, Unerwartetes, ungewöhnlich Neuartiges geschaffen und kombiniert wird (Smith & Young, 2004, S. 29 ff.). Sie ist notwendige, aber nicht hinreichende Bedingung für Kreativität, da die durch Kreativität hervorbrachte Leistung zusätzlich werthaltig und angemessen im Sinne der strategischen Ziele und der (kundenbezogenen) Aufgabenstellung sein sollte (Sternberg & Lubart, 1992, S. 2). Diese Art der Definition von Kreativität hat in der Forschung eine breite Akzeptanz gefunden, sowohl in der allgemeinen personenbezogenen (z.B. Amabile, 1982; Gruber & Wallace, 1999; Lumdsen, 1999; Mumford & Gustafson, 1988; Unsworth, 2001) als auch in der speziellen kommunikations- und produktbezogenen Ausrichtung (z.B. Ang & Low, 2000; Haberland & Dacin, 1992; Pieters, Warlop, & Wedel, 2002; Stone, Besser, & Lewis, 2000;

---

<sup>49</sup> Dieser Punkt ist für die vorliegende Studie insofern von Bedeutung, als davon ausgegangen wird, dass die befragten Probanden aus dem Agenturumfeld diesen Anforderungen genügen. Eine derartige Annahme wird in der agenturspezifischen Literatur unterstützt. Im abschließenden Diskussionsteil der Arbeit von Verbeke, Franses, le Blanc und van Ruiten (2008) lautet eine zentrale Implikation für die zukünftige Erfassung von Kreativitätskompetenzen „...the creative capability of an ad agency ought to be legitimized and validated by experts in the field.“ (Verbeke, Franses, Le Blanc, & Van Ruiten, 2008, S. 27). Diese Forderung deckt sich mit der zitierten Theorie zur Messung von Kreativität nach Amabile (1996). Hier heißt es im Original: „The creativity assessment technique used in my program of research is grounded in a consensual definition of creativity – an explicitly operational definition that implicitly underlies most subjective assessment theories: A product or response [oder eine Kompetenz, Anmerkung des Verfassers] is creative to the extent that appropriate observers independently agree it is creative. Appropriate observers are those familiar with the domain in which the product was created or the response articulated. Thus creativity can be regarded as the quality of products or responses judged to be creative by appropriate observers, and it can also be regarded as the process by which something so judged is produced.“ (Amabile, 1996, S. 33).

Rubera, Ordanini, & Mazursky, 2010; Moldovan, Goldenberg, & Chattopadhyay, 2011). Kreativität ist in dieser doppelseitigen Konzeptionalisierung eng verbunden mit dem Begriff der Innovation, die in der Literatur als die erfolgreiche Entwicklung, Adoption und Implementierung ( $\approx$  Relevanz) neuartiger Ideen ( $\approx$  Divergenz) verstanden wird (Scott & Bruce, 1994; Van der Veen, 1986; Rogers, 2003). Während Innovationskompetenzen bereits empirisch erforscht wurden (Yam, Lo, Tang, & Lau, 2011), sollten auch kreative Kompetenzen entsprechend dieser verbreiteten theoretischen Fundierung einer zweiseitigen Kategorisierung empirisch operationalisiert werden können.

Diese Art der Konzeptionalisierung von Kreativkompetenzen ist für die Agenturforschung hoch relevant. Verschiedene Autoren aus dem Bereich der Agentur- und Kommunikationsforschung waren sich frühzeitig einig, dass ein sehr wichtiger und unersetzbarer Treiber der Kommunikationseffektivität die Kreativität der Kommunikation ist (z.B. Steward & Furse, 1986; Steward & Koslow, 1989). Diese Auffassung hat sich bis heute nicht geändert. In einer umfassenden aktuellen Studie im *Journal of Advertising* wurden Top-Manager aus Agenturen in Tiefeninterviews darüber befragt, wie Kommunikation funktioniert. Als Ergebnis wird konstatiert, dass aus praxeologischer Sicht die Kreativität als der einzig dominierende und wichtigste Faktor für die Effektivität der Wirkung von Agenturleistungen bewertet wird (Nyilasi & Reid, 2009, S. 88 f.). Zwar wird in der wissenschaftlichen Forschung diese singuläre Omnipotenz kreativer Leistungen zugunsten einer Betrachtung weiterer Faktoren infrage gestellt (z.B. Ang & Low, 2000), dennoch bestätigen empirische Beiträge der kreativitätsbezogenen Agenturforschung den wesentlichen Einfluss kreativer Kommunikation auf die Beeinflussung des Konsumentenverhaltens:

Eine Zusammenstellung der empirischen Befunde aus 25 unterschiedlichen Studien von 1991 bis 2007 zeigt, dass sich die Ergebnisse konsumentenorientiert aus einer Ergebnisperspektive (Wirkung auf die Erinnerung, Wahrnehmung, Einstellung, Bewertung, Handlungsabsicht und emotionale Reaktion) und einer prozessorientierten Perspektive (Wirkung auf die Aufmerksamkeit und Motivation) dahingehend unterscheiden, wie sich die Wirkungen von Kreativität beim Konsumenten manifestieren (Smith, Chen, & Yang, 2008, S. 49). Auf Basis dieser Zusammenstellung empirischer Forschungsergebnisse lässt sich festhalten, dass die empirische Forschung den Effekt der Kreativität von Kommunikation auf eine Reihe kognitiver, affektiver und konativer Variablen des Konsumentenverhaltens (Denken, Fühlen, Handeln) umfassend belegt. Innerhalb dieser Studien wird eine konsumentenorientierte Ergebnisperspektive der Werbewirkung von Divergenz- und Relevanzdimensionen von Kreativität eingenommen. Eine kompetenztheoretische Betrachtung von Kreativität aus der Entstehungsperspektive und der Perspektive des gestalterischen strategischen Managements ist damit

besonders im Agenturkontext hoch relevant – wenngleich kaum erforscht. Da Kreativkompetenzen unabhängig von der Wahl eines bestimmten Instrumentes des Marketingmix bedeutsam sind, werden sie als neue, funktionsübergreifende Kategorie spezialisierter Marketingkompetenzen innerhalb der aufgeworfenen Typologie in Anlehnung an Morgan (2011) betrachtet und nachfolgend im agenturspezifischen Kontext der Ressourcentheorie untersucht.

Zusammenfassend werden auf Basis der Relevanz von Marketingkompetenzen im speziellen Umfeld von Marketingagenturen sowie der daraus identifizierten Forschungslücken innerhalb der Marketingkompetenz- und Agenturforschung für die vorliegende Studie folgende Untersuchungsdirektiven aufgestellt:

1. Integrierte Unternehmenskommunikation erfordert Marketingkompetenzen aus allen Bereichen der im Kapitel 2.3.1 aufgeworfenen Typologie. Das Leistungsportfolio von Agenturen unterscheidet sich jedoch besonders innerhalb der architektonischen und spezialisierten Marketingkompetenzen. Allgemein relevant sind in jeder Agenturleistung Kompetenzen, die einen integrierten Kommunikationseffekt auf die hochrangigen intangiblen Vermögenswerte des Kunden (Marken- und Kundenwert) bewirken. Für eine branchenübergreifende Analyse der wettbewerbsdifferenzierenden Wirkung kundenkomplementärer Marketingkompetenzen sollte der Fokus daher auf den übergeordneten funktionsübergreifenden Kompetenzen von Agenturen liegen, welche die hochrangigen strategischen Ziele integrierter Kommunikation ihrer Kunden tangieren. Diese Sichtweise ist (auch) in der Agenturforschung grundlegend neu.

2. Die Ergebniswirkung funktionsübergreifender strategischer Marketingkompetenzen manifestiert sich über die Kreativkompetenzen einer Agentur zur Gestaltung integrierter Marketingtaktiken. Sie können als funktionsübergreifende Kompetenz spezialisierter Marketingkompetenzen betrachtet werden. Daher ist eine bisher in der Marketingkompetenzforschung vernachlässigte Betrachtung dieser Kompetenzen elementar zur Erklärung wettbewerblicher Erfolgsunterschiede zwischen Kommunikationsagenturen. Die Konzeptionalisierung sollte sich dabei an den beiden in der Literatur (aus einer bisher rein ergebnisbezogenen Perspektive auf das Konsumentenverhalten) bereits als maßgeblich herausgestellten Dimensionen Divergenz und Kundenrelevanz orientieren.

3. Ferner ist angesichts der beschriebenen Umbrüche im Agenturgeschäft und der exogenen Umweltdynamiken eine Erfassung der Wirkung dynamischer Kompetenzen von Agenturen hoch relevant. Damit strategische und kreative Kernkompetenzen Wettbewerbsvorteile sichern, sollten sie über dynamische Kompetenzen an den sich wandelnden Bedingungen des Marktes ausgerichtet

sein. Auf diese Weise würde erstmalig belegt, dass dynamische Kompetenzen eine Anpassung der Leistungsfähigkeit von Agenturen auch in Zukunft gewährleisten können.

## 2.5 Hypothesenherleitung

Nach der theoretischen Fundierung verschiedener Ansätze innerhalb der Ressourcentheorie, der Identifizierung von Forschungslücken innerhalb der Marketingkompetenz- und Agenturforschung sowie der daraus abgeleiteten Untersuchungsdirektiven für die vorliegende Studie erfolgt in diesem Kapitel die detaillierte Hypothesenherleitung. Hierbei werden auf Basis sachlogischer Überlegungen und empirischen Ergebnissen der wissenschaftlichen Literatur konkrete Wirkungsbeziehungen zwischen den einzelnen übergeordneten dynamischen und funktionsübergreifenden strategischen und kreativen Marketingkompetenzen von Agenturen abgeleitet und spezifische Erfolgswirkungen postuliert. Es werden zunächst die als relevant spezifizierten Konstrukte in ihrer kundenkomplementären Ausprägung näher definiert und anschließend auf Basis bestehender theoretischer und empirischer Befunde schlüssig zu vermutende Wirkbeziehungen und Kausalitäten aufgedeckt.

Die Hypothesenherleitung erfolgt auf fünf Ebenen (vgl. Hypothesenzusammenfassung in Tabelle 2 am Ende von Kapitel 2.5.6). In Kapitel 2.5.1 werden Beziehungen zwischen einzelnen strategischen und kreativen Marketingkompetenzen hergeleitet. In Kapitel 2.5.2 folgen Hypothesen zur Wirkung dieser kundenkomplementären Kompetenzen auf den Agenturerfolg. Anschließend werden entlang der identifizierten, direkten Wirkbeziehungen in Kapitel 2.5.3 auch die indirekten Effekte über Mediationshypothesen spezifiziert. Hiernach wird in Kapitel 2.5.4 untersucht, inwiefern die dynamische Kompetenz eine positive Wirkung auf die Anpassung der operationalen Marketingkompetenzen als Antezedenzvariable des Agenturerfolgs hat und inwiefern auch direkte Effekte auf Erfolgsvariablen vermutet werden können. Schließlich hängen spezifische Kompetenzniveaus und -beziehungen zur Gestaltung kundenkomplementärer Marketingdienstleistungen entlang dieser ersten vier Ebenen besonders mit der Art der Zusammenarbeit hinsichtlich relationaler Agentur-Kunden-Interaktionsintensitäten zusammen, die im Agenturkontext eine hohe Relevanz haben. Vor diesem Hintergrund werden zusätzlich bestimmte latente Mittelwertunterschiede und moderierende Effekte aufgrund unterschiedlicher Grade der relationalen Agentur-Kunden-Interaktion postuliert. Somit werden auf der fünften Ebene in Kapitel 2.5.5 zusätzlich Wirkbeziehungen zwischen dem Grad der Agentur-Kunden-Interaktion und der Ausprägung spezifischer Kompetenzniveaus sowie

Moderatoreffekte der Kundeninteraktion auf bestimmte, zuvor spezifizierte Kausalzusammenhänge hergeleitet. Zusammenfassend wird auf diese Weise sukzessive das folgende Hypothesenmodell aufgestellt:

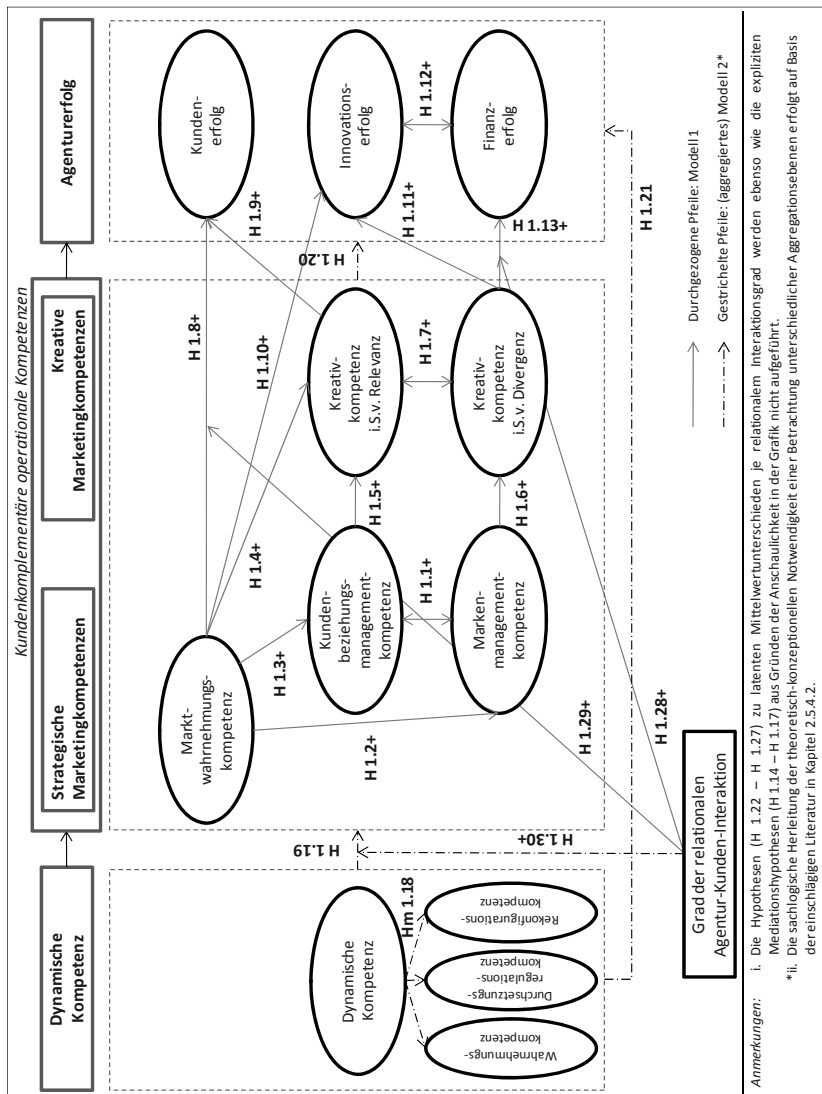


Abbildung 5: Hypothesenmodell – dynamisierte Kompetenzen und Agenturerfolg

### 2.5.1 Strategische Marketingkompetenzen als Determinanten kreativer Marketingkompetenzen

Die kompetenzbasierte Sichtweise der Ressourcentheorie postuliert, dass Firmen sich durch die Anwendung wertvoller Kompetenzen, die inelastisch im Angebot sind, nachhaltige Wettbewerbsvorteile sichern können (siehe Kapitel 2.1). Als übergeordnete und funktionsübergreifende kundenkomplementäre Kompetenzen einer Agentur, die das Potenzial haben, wertvoll, rar, nicht substituierbar und nicht imitierbar zu sein (Barney, 1991), wurden übergreifende strategische und kreative Marketingkompetenzen identifiziert, welche die hochrangige Zielsetzung integrierter Marketingkommunikation auf Kundenseite flankieren (siehe Kapitel 2.3 und 2.4). Da jede Marketingdienstleistung einer Agentur durch die Kernprozesse der strategischen Planung und der abschließenden kreativen Umsetzung zustande kommt, in der sich die Strategie manifestiert, sind demnach positive Effekte strategischer Kompetenzen auf die kreativen Kompetenzen zu erwarten.<sup>50</sup> Nach einer jeweiligen Fundierung der relevanten Konstrukte werden zunächst die Wirkbeziehungen der strategischen Kompetenzen untereinander spezifiziert. Anschließend werden die diskutierten Kompetenzen als Determinanten von Kreativkompetenzen herausgestellt.

#### 2.5.1.1 Konstruktfundierung strategischer Marketingkompetenzen

Als zielkongruente **strategische Kompetenzen** wurden insbesondere kundenfokussierte Marken- und Kundenbeziehungsmanagementkompetenzen der Agentur identifiziert. Gemeinsam sind dies die wichtigsten Kompetenzen, über die Unternehmen Kunden akquirieren und erhalten (Ambler, Bhattacharya, Edell, Keller, Lemon, & Mittal, 2002, S. 13), um nachhaltige Kundenlebenswerte aufbauen (Rust, Zeithaml, & Lemon, 2000, S. 80 ff.). Beide Kompetenzarten flankieren die funktionsübergreifende Zielsetzung integrierter Kommunikation (Kerr, Schultz, Patti, & Kim, 2008, S. 515) und sind von elementarer Bedeutung zur Erreichung der hochrangigen strategischen Marketingziele ihrer Kunden, immaterielle marktbasierte Vermögenswerte (Brand Equity und Customer Equity) zu steigern (Srivastava, Shervani, & Fahey, 1998). Die vorliegende Studie befasst sich daher mit der Frage, wie diese reputationalen und relationalen marktbasierten Vermögenswerte der Klienten durch funktionsübergreifende und

---

<sup>50</sup> Die konkrete Unterscheidung zwischen dem Begriff der strategischen Planung und dem Strategieverständnis innerhalb der Marketingforschung wurde in Kapitel 2.2.2 bereits ausgeführt. An dieser Stelle wird angenommen, dass die strategische Kompetenz im Agenturkontext vor dem Hintergrund der dort ausgeführten Abgrenzung greift.

kundenkomplementäre Marketingkompetenzen innerhalb von Strategieprozessen einer Agentur verwendet werden, sodass sie als Dienstleistung zur nachhaltigen Steigerung der Kunden- und Markenwerte ihrer Kunden beitragen. Als wichtige Determinante von Marken- und Kundenbeziehungsmanagementkompetenzen wird ergänzend das kundenbezogene Marktverständnis herangeführt. Es wird untersucht, inwiefern diese ebenso funktionsübergreifende strategische Agenturkompetenz einer kundenbezogenen Marktwahrnehmungskompetenz positive Wirkungen in ihrer Rolle als Antezedenz strategischer (und später folgend auch kreativer) Marketingkompetenzen aufweist.

Konkret reflektiert die kundenkomplementäre **Markenmanagementkompetenz** Agenturroutinen zum Aufbau und zur Durchsetzung hoher Markenwerte für den Kunden auch als solche, die die Anwendung dieser Ressource im Abgleich mit den Marktumfeld ermöglichen (Morgan, Slotegraaf, & Vorhies, 2009, S. 286; Srivastava, Shervani, & Fahey, 1998). Hohe Markenwerte sind eine wichtige Quelle für die Unternehmensperformanz auf der Seite der Agenturkunden (z.B. Kim & Kim, 2005). Im Fokus dieser Kompetenz zum Aufbau und zur Anwendung von Markenwerten stehen die Neukundenakquise durch das Angebot werthaltiger Produkte oder Services sowie die Bemühungen, für Bestandskunden attraktivere Wertangebote auszubauen im Vergleich zu den am Markt verfügbaren Alternativen. Nach Aaker (1996) ist der Markenwert der durch den Konsumenten zugeschriebene Wert einer Marke auf Basis von Markenbekanntheit, imagebezogenen Markenassoziationen, wahrgenommener Qualität und der Markenloyalität (Aaker, 1996, S. 105). Er existiert, wenn ein Konsument einem bestimmten Produkt auf Basis der zugehörigen Marke einen Zusatznutzen und daher höheren Wert zuschreibt als vergleichbaren konkurrierenden Produktangeboten mit gleichen Funktionalitäten (Farquhar, 1989, S. 24 f.). Diese Differenz in der Zuschreibung eines höheren Wertes entsteht nach Keller (1993) aus dem aktuellen Bestandswissen über Marken, welches sich insbesondere über Markenbekanntheit und Markenimage in Form von Assoziationen im Langzeitgedächtnis des Konsumenten verankert. Marken von hohem Wert haben einen hohen Grad an Markenbekanntheit und bewirken Markenassoziationen, die sowohl die Konsumenteneinstellung als auch das Kaufverhalten positiv beeinflussen (Keller, 1993, S. 1 ff.). Höhere Markenwerte können eine Marke dabei unterstützen, profitabler zu werden, zum Beispiel durch Hochpreisstrategien, geringerer Preiselastizitäten und geringere Werbe-Abverkaufs-Raten (Keller, 2002, S. 30 ff.). Die Zuschreibung hoher Markenwerte durch den Konsumenten ist das Ergebnis integrierter Marketingmixaktivitäten und wird durch die Gestaltung spezifischer Marketingmixinstrumente beeinflusst (Keller, 2002, S. 232 ff.). Empirische Studien belegen zum Beispiel die positive Wirkung integrierter Kommunikation auf den Markenwert (Simon & Sullivan, 1993; Bucklin & Gupta, 1999). Insofern ist

die Markenmanagementkompetenz als funktions- und kanalübergreifende Marketingkompetenz zu verstehen. Ferner ist sie eine Leitgröße für integrierte Marketingtaktiken (Reid, Luxton, & Mavondo, 2005, S. 11).

**Kundenbeziehungsmanagementkompetenzen** sind die Routinen einer Agentur, die dem Aufbau und dem Erhalt werthaltiger und langfristiger Beziehungen zwischen Agenturkunden und den für diese attraktiven Kunden dienen, um profitable Folgegeschäfte zu sichern (Morgan, Slotegraaf, & Vorhies, 2009, S. 286; Srivastava, Shervani, & Fahey, 1998). Im Fokus des Kundenbeziehungsmanagements stehen keine diskreten Einzelfalltransaktionen mit dem Endkonsumenten, sondern langfristige Steuerungsprozesse für eine werthaltige Evolution der Klienten-Konsumentenbeziehung über verschiedene Stadien der Interaktionsintensität hinweg (Dwyer, Schurr, & Oh, 1987, S. 11 f.). Das Kundenbeziehungsmanagement ist prägender Teil des Relationship Marketings (Parvatiyar & Sheth, 2001) und betont die Notwendigkeit zum Auf- und Ausbau eines gemeinsamen Interesses an der Aufrechterhaltung der Beziehung zwischen Unternehmen und deren (potenziellen) Kunden. Jegliche Form der Interaktion von Unternehmen mit ihren Konsumenten sollte daher strategisch darauf ausgerichtet sein, Verbindlichkeit und Vertrauen zu schaffen, ihre Ansprüche zu erfüllen und den anhaltenden Wunsch des Konsumenten zu festigen, in der wertvollen Beziehung mit dem Unternehmen zu bleiben (Payne & Frow, 2005, S. 168). Werthaltige Kompetenzen zur Realisierung eines effektiven Kundenbeziehungsmanagements haben das Potenzial, das Wiederkaufverhalten der Konsumenten zu stimulieren und die Kundenbasis zu vergrößern (Verhoef, 2003). Gefestigte Kundenbeziehungen sind assoziiert mit einer hohen Kundenloyalität und/oder hohen Wechselkosten, wodurch Wettbewerbsbarrieren aufgebaut werden. Insofern sollte die Agentur in der Lage sein, die bestehenden Kundenwerte ihrer Klienten durch kundenkomplementäre Kundenbeziehungsmanagementkompetenzen weiter zu veredeln, da diese Prozesse eine hohe Wirkung auf den Unternehmenserfolg der Klienten haben (Reinartz, Krafft, & Hoyer, 2004, S. 300). Die Kundenbeziehungsmanagementkompetenz ist eine funktionsübergreifende strategische Marketingkompetenz, da sie das Ziel eines einheitlichen Auftretens gegenüber dem Kunden über alle Kanäle hinweg verfolgt (Reinartz, Krafft, & Hoyer, 2004, S. 294) und daher maßgeblich für die Gestaltung aller Formen integrierter Marketingmixaktivitäten ist (Payne & Frow, 2005, S. 171). Letzteres gilt verstärkt vor dem Hintergrund fragmentierter Kommunikationskanäle. Hier unterstützen Kundenbeziehungsmanagementkompetenzen, den einheitlichen integrierten Marketingauftritt über neue interaktive und traditionelle Kanäle hinweg effektiv und effizient zu gestalten (Peltier, Schibrowski, & Schultz, 2003, S. 95 ff.).

**Marktwahrnehmungskompetenzen** reflektieren im Allgemeinen die systematischen, bewussten und antizipativen Leistungsfähigkeiten eines Unterneh-

mens über Kunden, Wettbewerber, Vertriebskanäle und das breite Marktumfeld zu lernen und dieses Wissen angemessen für die Unterstützung von Marketingtaktiken zu nutzen (Day, 1994, S. 43; Vorhies & Morgan, 2005, S. 82). Wesentliche Funktion dieser Kompetenz ist es, kontinuierlich Ereignisse und Trends in etablierten und aussichtsreichen Märkten wahrzunehmen, um entsprechend (re-)agieren zu können (Kohli & Jaworski, 1990; Narver & Slater, 1990).<sup>51</sup> Die Marktwahrnehmungskompetenz ist damit ein essenzielles Element marktorientierten Verhaltens eines Unternehmens (Slater & Narver, 1995) und beinhaltet organisationales Lernen (Foley & Fahey, 2004) zum Beispiel über explizite oder latente Kundenbedürfnisse.<sup>52</sup> Sie wird in der Literatur ferner als zentrales Konstrukt angeführt, marktorientiertes Verhalten von Unternehmen in ressourcentheoretisch verankerten empirischen Studien zu erforschen. Gleichzeitig gelten derartige Ansätze als zukunftsweisend, da „modeling market orientation within a capabilities perspective may facilitate a more satisfactory prescriptive approach – rather than simply measuring the status of market orientation [...]” (Foley & Fahy, 2009, S. 16).

Die zugrunde liegenden Routinen lassen sich als Prozesse des Wahrnehmens durch Informationsakquise, der Sinnbildung durch Interpretation gewonnener Informationen anhand von vergangenen und zukünftigen Erfahrungen sowie des Reagierens durch Nutzung oder Bereitstellung der aufbereiteten Informationen innerhalb von Marketingfunktionen aufschlüsseln (Day, 2002). Als alles umspannende Kompetenzen stellt Day (1994) die funktionsübergreifende Bedeutung von Marktwahrnehmungskompetenzen heraus, indem er sie als zent-

---

<sup>51</sup> Kohli und Jaworski (1990) prägen diesen prominenten Forschungsbereich und beschreiben drei Kernprozesse zur verhaltenswissenschaftlichen Fundierung der Marktorientierung: die Informationsbeschaffung über Kundenbedürfnisse, eine unternehmensinterne Verbreitung der Informationen und die Reaktionsfähigkeit, mit der die Marktinformationen in wettbewerbswirksame Aktionen umgesetzt werden. In ähnlicher Art und Weise konzeptionalisieren Narver und Slater (1990) die drei zusammenhängenden Prozesse Kundenorientierung, Wettbewerbsorientierung und interfunktionale Koordination.

In der vorliegenden Studie liegt der Fokus insbesondere auf den ersten beiden Routinen der Wissenssammlung und -verbreitung innerhalb der Agentur. Der zielgerichtete Einsatz dieses Wissens, wie bei den genannten Autorengruppen als dritte Funktion beschrieben, ist kontext- und aufgabenbezogen und wird in dieser Studie daher nicht konstruktsspezifisch erfasst. Die Umsetzung der Informationen manifestiert sich in den anderen strategischen und kreativen Kompetenzen der Agentur. Diese Art der Verankerung passt zur konzeptionellen Argumentation von Day (1994), da Outside-in-Prozesse der Marktwahrnehmung ebenfalls mehr als Informations- und Orientierungsprozess z.B. innerhalb des Auftragsabwicklungsprozesses beschrieben werden, denn als konkreter Umsetzungsprozess (Day, 1994, S. 42).

<sup>52</sup> Aus theoretischer Sichtweise sind die Literaturbeiträge zur Marktorientierung und Lernorientierung inhaltlich relativ nah beieinander und es herrscht Uneinigkeit über die Richtung der Kausalität (Farell & Oczkowski, 2002; Santos-Vijande, Sanzo-Pérez, Álvarez-González, & Vázquez-Casielles, 2005).

rales Fundament deklariert, auf denen alle anderen kundenbezogenen Marketingkompetenzen (sog. *customer-linking capabilities*) aufbauen (siehe auch Kapitel 2.3). Empirische Studien belegen zusätzlich den positiven Einfluss von Marktwahrnehmungskompetenzen auf den Unternehmenserfolg (Conant, Mokwa, & Varadarajan, 1990; Hooley, Greenley, Cadogan, & Fahey, 2005; Vorhies & Morgan, 2005; Vorhies, Morgan, & Autry, 2009).

Daher sind diese Kompetenzen aus Agentursicht hoch relevant, da sie einen prägenden Einfluss auf ihre anderen kundenkomplementären Marketingkompetenzen haben können und in der kundenkomplementären Ausrichtung das Potenzial bieten, zur Wertschöpfung ihrer Klienten auf Basis erbrachter Dienstleistungen, die durch diese Kompetenz beeinflusst sind, beizutragen. Die funktionsübergreifenden Agenturroutinen der Marktwahrnehmung beinhalten die Aufnahme, Verarbeitung und Bereitstellung von Informationen über das externe Wettbewerbsumfeld ihrer Klienten zur Aktualisierung der marketingbezogenen Wissensbasis in Bezug auf spezifische Kunden. Durch stark ausgeprägte kundenkomplementäre Marktwahrnehmungskompetenzen können Agenturen gegebenenfalls insuffiziente Marktwahrnehmungskompetenzen ihrer Klienten oder mangelhafte Wissenstransferprozesse kompensieren, um bessere Dienstleistungen zu erbringen.

### 2.5.1.2 Wirkungen zwischen strategischen Marketingkompetenzen

Die Beziehung zwischen Marken- und Kundenbeziehungsmanagementkompetenzen ist in der wissenschaftlichen Forschung bisher nicht auf breiter Basis untersucht worden. Auf theoretisch-konzeptioneller Basis lässt sich konstatieren, dass die Ergebniswirkung (Schaffung von Marken- bzw. Kundenwerten) eng verzahnt und daher besonders abhängig ist von Synergien zwischen den jeweils zugrunde liegenden Kompetenzen (Rust, Zeithaml, & Lemon, 2004; Srivastava, Shervani, & Fahey, 1998). Ferner deuten die empirischen Ergebnisse von Morgan et al. (2009) auf eine positive Wirkung auf den Unternehmenserfolg hin, die sich besonders durch eine Wechselbeziehung zwischen beiden Kompetenzarten begründen lässt.

Erfolgreiche Firmen verfügen über qualitativ hochwertige Kundenbeziehungsmanagementkompetenzen, die es ihnen erlauben, kontinuierlich besser als ihre Wettbewerber zwischen attraktiven und weniger attraktiven Konsumenten zu unterscheiden, um nachhaltige und wertvolle Kundenbeziehungen zu etablieren und zu pflegen (Cao & Gruca, 2005). „These insights may be leveraged via the firm’s brand management capability into more successful efforts to increase the firm’s share of requirements among the attractive customers identified“

(Morgan, Slotegraaf, & Vorhies, 2009, S. 287). Demnach sollten Firmen mit starken Kundenbeziehungsmanagementkompetenzen zum Beispiel über besser ausdefinierte Zielgruppenprofile potenziell werthafter Kunden verfügen, die in Zukunft angesprochen werden sollen. Dies sollte es auch den Routinen des Markenmanagements erlauben, Markenkommunikation besser auf bestimmte Zielgruppen abzustimmen, um profitable Kunden langfristig an das Unternehmen zu binden. Umgekehrt ist es wahrscheinlich, dass Synergien entstehen, wenn Kundenbeziehungsmanagementkompetenzen und die Markenwerte, die sie generieren, innerhalb von Kundenbeziehungsmanagementprogrammen verwendet werden, um neue Kunden erfolgreich anzusprechen, bestehende Kunden zu binden und ehemalige Kunden zurückzugewinnen (Morgan, Slotegraaf, & Vorhies, 2009, S. 287):

Das wesentliche Ziel des Kundenbeziehungsmanagements ist es, den Kundenlebenswert und in der Folge den Kundenwert als immateriellen marktbasierten Vermögenswert zu erhöhen. Daher wird für die strategische Steuerung jedes Konsumentenverhalten relevant, welches das Potenzial offenbart, die Erlösmöglichkeiten zu verbessern (Grant & Schlesinger, 1995). Verschiedene Studien zeigen, dass die Zuschreibung hoher Markenwerte durch den Konsumenten einen signifikanten Einfluss auf das Kauf- und Wiederkaufverhalten hat sowie auf seine Entscheidung, in einer engen Beziehung mit einem Unternehmen bleiben zu wollen (Yoo & Donthu, 2001; Washburn & Plank, 2002; Rust, Zeithaml, & Lemon, 2004; Wang, Kandampully, Lo, & Shi, 2006). Nach Aaker (1991) liefert der Markenwert nachhaltige Nutzenpotenziale für den Kunden durch die verbesserte Möglichkeit der Informationsverarbeitung und -interpretation, wodurch die Selbstsicherheit und das Vertrauen in eigene, kurz- und langfristige Kaufentscheidungen gesteigert werden (Aaker, 1991, S. 130 ff.). Insofern ist die strategische Beeinflussung der Beurteilung des Markenwertes durch den Konsumenten auch relevant für die strategische Gestaltung der Konsumentenbeziehung und damit assoziierte Kundenwerte. Die strategische Identifikation attraktiver Konsumenten und die zielgruppengerechte Ansprache ihrer langfristigen Bedürfnisse, um nachhaltige und profitable Kundenbeziehungen zu schaffen, ist u.a. abhängig von der strategischen Durchsetzungskraft bezüglich Markenbekanntheit und Markenimage. Es ist empirisch belegt, dass die Entwicklung eines konsistenten Markenimages für die erfolgreiche Umsetzung strategischer Ziele des Kundenbeziehungsmanagements hoch relevant ist (Bohling, et al., 2006, S. 189). Die Art und Weise der Verwendung von Markenwerten als Ressource innerhalb von Markenmanagementkompetenzen zur Steigerung von Markenimage und Markenbekanntheit hat daher einen Einfluss auf die Verwendung von Kundenwerten als Ressource innerhalb von Kundenbeziehungsmanagementkompetenzen zur Steigerung der Beziehungsqualität. Wenn zum Beispiel eine hohe Markenaf-

finität in einer bestimmten Zielgruppe über Markenmanagementkompetenzen geschaffen wurde, die es aus Sicht des Kundenbeziehungsmanagements zu erschließen gilt, da sie potenziell langfristige Wertpotenziale offenbart, kann dieser Vorteil weiter ausgenutzt werden. Die bestehende Markenaffinität kann innerhalb von Kundenbeziehungsmanagementprogrammen genutzt werden, um avisierte Kunden langfristig besser (und einfacher) an das Unternehmen zu binden.

Zusammenfassend ist daher zu vermuten, dass hohe Synergien zwischen beiden Kompetenzen und den damit jeweils assoziierten Zieldimensionen integrierter Marketingtaktiken bestehen. Demnach können Agenturen auf besonders effektive Weise die Marken- und Kundenwerte als zentrale Erfolgsvariablen ihrer Klienten steigern, wenn sie gleichzeitig über superiore Kundenbeziehungs- und Markenmanagementkompetenzen verfügen. Um diesen Zusammenhang empirisch zu erhärten, wird die folgende Hypothese hergeleitet:

**H 1.1:** Es besteht ein positiver wechselseitiger Zusammenhang zwischen der kundenkomplementären Markenmanagementkompetenz und der kundenkomplementären Kundenbeziehungsmanagementkompetenz.

Als wichtige übergeordnete Determinante von Marken- und Kundenbeziehungsmanagementkompetenzen wird nachfolgend das kundenbezogene Marktverständnis angeführt. Aktuelle empirische Forschungsergebnisse belegen den positiven Einfluss von Marktwahrnehmungskompetenzen auf andere Marketingkompetenzen von Unternehmen wie Preis-, Neuproduktentwicklungs- und Kommunikationskompetenzen (Murray, Gao, & Kotabe, 2011), Allianzkompetenz (Smirnova, Naude, Henneberg, Mouzas, & Koutch, 2011) oder Innovationskompetenz (Merrilees, Rundle-Thiele, & Lye, 2011). Es zeigt sich, dass die Verbesserung dieser Marketingkompetenzen von der Qualität der Verarbeitung und der Bereitstellung neuen Wissens innerhalb der Marktwahrnehmungskompetenz abhängig ist. Dieser Zusammenhang steht im Einklang mit der Argumentation von Day (1994) einer grundlegenden positiven Wirkung von Marktwahrnehmungskompetenzen auf andere Marketingkompetenzen und spiegelt sich besonders auch im hier relevanten Kontext kundenkomplementärer Marken- und Kundenbeziehungsmanagementkompetenzen wider.

In der theoretisch-konzeptionellen Literatur wird häufig konstatiert, dass ein umfangreiches Marktverständnis ein verbessertes Management von Marken und in der Folge den Aus- und Aufbau reputationaler Vermögenswerte ermöglicht (z.B. Doyle, 2000; De Chaterony, 2001). Die zentrale Logik hinter dieser Argumentation ist, dass die Markensteuerung genauer mit den Kundenansprüchen und den allgemeinen Marktbedingungen in Einklang zu bringen ist.

In einigen Literaturbeiträgen wird diesem Zusammenhang aber auch widersprochen. Es wird argumentiert, dass die kontinuierliche, kurzfristige Ausrichtung des Markenmanagements an den unbeständigen und wechselhaften Kundenbedürfnissen und Marktbedingungen schwer vereinbar sei mit dem relativ statischen und unternehmenszentristischen Markenkonzept langfristiger reputationaler Vermögenswerte (Urde, 1999). Dies mag ein Grund sein, warum Hooley, Greenley, Cadogan und Fahey (2005) den hypothetisch vermuteten Zusammenhang zwischen der Marktorientierung und den Kompetenzen zum Aufbau reputationaler Vermögenswerte empirisch nicht nachweisen können.

Dennoch gibt es zahlreiche empirische Forschungsergebnisse, die den positiv postulierten Zusammenhang erhärten. Arnould und Wallendorf (1994) decken in einer ethnografischen Studie die tief liegenden qualitativen Verbindungen zwischen dem Marktverständnis und dem Markenmanagement auf, Ngo und O’Cass (2007) belegen quantitativ die positive Wirkung des Marktverständnisses auf den Markenerfolg und Merrilees, Rundle-Thiele und Lye (2011) weisen einen positiven Kausalzusammenhang auf der hier relevanten Kompetenzebene für kleine und mittelständische australische Unternehmen nach. Schließlich unterstellen auch Reid, Luxton und Mavondo (2005) in der Aufstellung eines empirisch noch zu testenden Modells einen positiven Wirkungszusammenhang zwischen organisationaler Markt- und Markenorientierung im Marketingkommunikationskontext. Sie betonen gleichzeitig die übergeordnete und maßgebliche Relevanz von Marktwahrnehmungs- und Markenmanagementkompetenzen für die integrierte Kommunikation und untermauern ferner die wichtige Funktion einer positiven Wirkung des Marktverständnisses auf das Markenmanagement für eine optimierte Gestaltung integrierter Kommunikation.

Um potenziell besonders werthaltige Dienstleistungen erbringen zu können, sollten Agenturen demnach hohen Wert darauf legen, wertvolle, schwer imitier- und substituierbare kundenkomplementäre Marktwahrnehmungskompetenzen aufzubauen und diese mit den kundenkomplementären Markenmanagementkompetenzen im Sinne einer Bereitstellungsfunktion relevanter Markt- und Konsumentendaten in Einklang zu bringen. Auf diese Weise können sie die hochrangigen Ziele integrierter Marketingtaktiken auf der Seite des Kunden effektiver und effizienter adressieren als Wettbewerber. Wenn umfangreiche Informationen über das Wettbewerbsumfeld des Kunden gesammelt und verarbeitet werden, können die Managementroutinen der Agentur zur Steuerung der Marke(n) von Kunden potenziell besser greifen, um die Kundenmarke nachhaltig zu stärken. Somit wird auf Basis der theoretisch-konzeptionellen Argumentation in der Literatur und der empirischen Forschungsergebnisse, die auf einen positiven Zusammenhang schließen lassen, die folgende Hypothese aufgestellt:

**H 1.2:** Je größer die kundenkomplementäre Marktwahrnehmungskompetenz im Wettbewerbsvergleich, desto höher ist die kundenkomplementäre Markenmanagementkompetenz von Agenturen.

Eine ebenso positive Wirkung der Marktwahrnehmungskompetenz ist in Bezug auf die Routinen des Kundenbeziehungsmanagements anzunehmen. Kundenbeziehungsmanagementkompetenzen beinhalten besonders Routinen zur Identifikation attraktiver und hochwertiger Kunden(segmente) sowie zur Initialisierung und Festigung der Beziehung durch systematische Erfüllung der Kundenansprüche (z.B. Ramaswami & Srivastava, 2009, S. 105). Ein umfassendes Marktverständnis wird in der Literatur als maßgeblicher Grundbaustein für ein effektives Kundenbeziehungsmanagement herangeführt (z.B. Maklan, 2009, S. 1396). Auf Basis einer umfassenden Literaturlaufarbeitung integrieren Zablah, Bellenger und Johnston (2004) fünf unterschiedliche Perspektiven auf das Kundenbeziehungsmanagement und schließen auf einen konstituierenden Ablaufprozess. Dieser Prozess beinhaltet zwei Hauptkomponenten, wobei das marktorientierte Wissensmanagement eine vorgelagerte Prozessstufe des anschließenden Interaktionsmanagements mit dem Kunden bildet. In der ersten Prozessstufe bildet das Unternehmen Wissen über Marktchancen und -risiken auf Basis wahrgenommener Kundenansprüche und Markttrends. Dieses Wissen wird anschließend an die zweite Prozessstufe weitergegeben, wo es sowohl für die Kundenanalyse und -priorisierung, als auch zur Verbesserung der konkreten wertschöpfenden Interaktionen zwischen dem Unternehmen und dem Kunden verwendet wird (vgl. auch Robinson, Neeley, & Williamson, 2011, S. 91).

Superiore Marktwahrnehmungskompetenzen erlauben es einer Unternehmung demzufolge, Marktsegmente und Marktchancen zu identifizieren, die durch Wettbewerber gar nicht bedient oder nur mit unzureichender Erfüllung der Kunden- und Kanalanforderungen ausgenutzt werden (Slater & Naver, 2000). Gleichzeitig erlauben sie eine kritische, marktperspektivische Reflexion darüber, welche Chancen innerhalb des eigenen Kundenstamms bestehen, den Anteil zur Erfüllung aller Kundenbedürfnisse zu erbringen (Morgan, Anderson, & Mittal, 2005). In den zugrunde liegenden Routinen der Kundenbeziehungsmanagementkompetenz wird dieses Wissen für eine wertschöpfende und langfristige Interaktion mit dem Kunden angewendet. So belegen empirische Studien den positiven Zusammenhang zwischen der Marktwahrnehmungs- und der Kundenbeziehungsmanagementkompetenz, z.B. in der Rolle als Mediator für den Unternehmenserfolg (Coltman, 2007) sowie als unvermittelt wirkende Antezedenzvariable (z.B. Zahay & Griffin, 2003; Kim & Kim, 2009).

Analog zur Argumentation der vorherigen Hypothese können Agenturen, die über eine wertvolle, schwer imitier- und substituierbare kundenkomplemen-

täre Marktwahrnehmungskompetenz verfügen, diese Kompetenz nutzen, um ihre Kundenbeziehungsmanagementkompetenz zu verbessern, und auf diese Weise werthaltige Marketingdienstleistungen für ihre Kunden erbringen. Auf Basis der Theorie und der vorhandenen empirischen Ergebnisse wird somit auf die folgende Hypothese geschlossen:

**H 1.3:** Je größer die kundenkomplementäre Marktwahrnehmungskompetenz im Wettbewerbsvergleich, desto höher ist die kundenkomplementäre Kundenbeziehungsmanagementkompetenz von Agenturen.

### 2.5.1.3 Konstruktfundierung kreativer Marketingkompetenzen

„Creativity is quite prominent in the process of transferring the USP [unique selling proposition, Anm. d. Verf.] into something that can be communicated in an interesting way“ (Zinkhan, 1993, S. 1). – Nach der strategischen Analyse- und Planungsarbeit zur Erreichung der Kommunikationsziele in den zugrunde liegenden Routinen von Marktwahrnehmungs-, Kundenbeziehungsmanagement- und Markenmanagementkompetenzen manifestieren sich die Ergebnisse dieser Prozesse in der kreativen Umsetzung durch die Kurationsroutinen einer Agentur (z.B. Sasser & Koslow, 2007, S. 238). Die kreative Umsetzungsleistung ist ein zentrales Wertangebot der Agenturdienstleistung, daher wird der fokussierte Aufbau umfassender **Kreativkompetenzen** in der Literatur explizit angeraten (z.B. Li, Dou, Gruanping, & Zhou, 2008, S. 60). Während in der empirischen Forschung zahlreiche Ergebnisse zur ergebnisorientierten Betrachtung der Kreativitätswirkung von Kommunikation vorliegen, ist wenig darüber bekannt, welche strategischen Marketingkompetenzen kreative Kompetenzen bei der Gestaltung von Marketingtaktiken maßgeblich unterstützen. Dabei wird das grundsätzliche Potenzial einer kompetenzbasierten Erfassung kreativer Ressourcen in Form kollektiver Routinen in der neueren Literatur explizit herausgestellt (vgl. Kapitel 2.4.2 sowie Azadegan, Bush, & Dooley, 2008; Bissola & Imperatori, 2011).

In Kapitel 2.4.2 wurden zwei Kreativkompetenzen im Sinne von Divergenz und Relevanz als maßgebliche Steuerungsgrößen zur Gestaltung von Marketingmaßnahmen identifiziert, die das Potenzial haben, das Konsumentenverhalten effektiv zu beeinflussen (z.B. Smith & Young, 2004).<sup>53</sup> Der kundenkomplementären **Kreativkompetenz im Sinne von Divergenz** liegen Routinen zugrunde, die es einer Agentur ermöglichen, dass innerhalb der Gestaltung konkreter Marketingtaktiken für den Kunden etwas Originelles, Unerwartetes, ungewöhn-

---

<sup>53</sup> Siehe ausführlich Kapitel 2.4.2.

lich Neuartiges geschaffen und in bisher nicht gedachten Zusammenhängen kombiniert wird (vgl. Smith & Young, 2004, S. 29 ff.).

In der Literatur wird einhellig konstatiert, dass dies eine notwendige, aber nicht hinreichende Bedingung für Kreativität ist, da die durch Kreativität hervorbrachte Leistung ebenso werthaltig und angemessen im Sinne der strategischen Ziele und der (kundenbezogenen) Aufgabenstellung sein sollte (Sternberg & Lubart, 1992; Smith & Young, 2004; Koslow, Sasser, & Riordan, 2006; Smith, Chen, & Yang, 2008). Daher ist für Agenturen die Ausbildung einer kundenkomplementären **Kreativkompetenz im Sinne von Relevanz** maßgeblich dafür, dass hervorgebrachte, originelle und kreative Dienstleistungen relevant sind aus Sicht von zwei kongruenten Perspektiven. Zum einen sollten die Kreativleistungen effektive Wirkungen auf das Konsumentenverhalten ausüben, zum anderen sollten sie die gewünschten Effekte der integrierten Marketingkommunikation des Kunden nachhaltig adressieren. Die explizit oder implizit formulierten Zielvisionen können dabei das Ergebnis eines kollaborativen Entstehungsprozesses sein, aber auch eine externe Vorgabe des Kunden (Sasser & Koslow, 2007).

Während in der Literatur die mikroperspektivische Fundierung der zugrunde liegenden Routinen von Kreativkompetenzen bereits adressiert wurde (z.B. Napier & Nilsson, 2006; Shalley & Zhou, 2008), wurde die für die strategische Managementforschung relevante Fragestellung nach der Erfolgswirkung und der Wirkung kompetenzbasierter strategischer Antezedenzen von Kreativkompetenzen bisher weitestgehend vernachlässigt (z.B. Sasser & Koslow, 2008, S. 14; Azadegan, Bush, & Dooley, 2008). Dabei finden sich in der grundlegenden Arbeit von Napier und Nilsson (2006) zur Fundierung von Kreativkompetenzen bereits zentrale Hinweise auf die Relevanz einer kompetenzbasierten Erfassung der beeinflussenden Wirkung marktbasierter Vermögenswerte und des externen Marktumfeldes als Antezedenzen der Kreativkompetenz. Die nachfolgend aufgestellten Hypothesen zur Wirkung strategischer Marketingkompetenzen von Agenturen auf deren Kreativkompetenzen werden durch das von diesen Autoren konstatierte Rahmenmodell zum Aufbau von Kreativkompetenzen inhaltlich untermauert. Allerdings werden marktbasierter Vermögenswerte als relationales und intellektuelles Kapital sowie das externe Marktumfeld in der Arbeit von Napier und Nilsson (2006) (unscharf) als gegebene, unternehmensextern beeinflussende Größen der Kreativkompetenz aufgefasst. Wenn aber Kreativität in Kompetenzbegriffen abgebildet wird, erfordert auch die Betrachtung dieser beeinflussenden Variablen eine unternehmensinterne, kompetenzbasierte Adressierung, die in dem Modell nicht enthalten ist. Vielmehr wird in der Studie die Rolle des Unternehmers angeführt, der alle drei Variablen steuernd kontrolliert und auf diese Weise die Kreativroutinen anleitet.

Folgende Abbildung verdeutlicht die Abgrenzung der vorliegenden, strategiefokussierten Studie im Vergleich zur fundierungsorientierten Studie zur Erfassung des allgemeinen konstituierenden Wesens kreativer Kompetenzen und der Rolle des Unternehmers. Die linke Seite der Abbildung zeigt eine unveränderte Kopie des Modells von Napier und Nilsson (2006), die rechte Seite dokumentiert den Ansatz dieser Studie als übergeordnete Basis für die weitere Hypothesenherleitung.

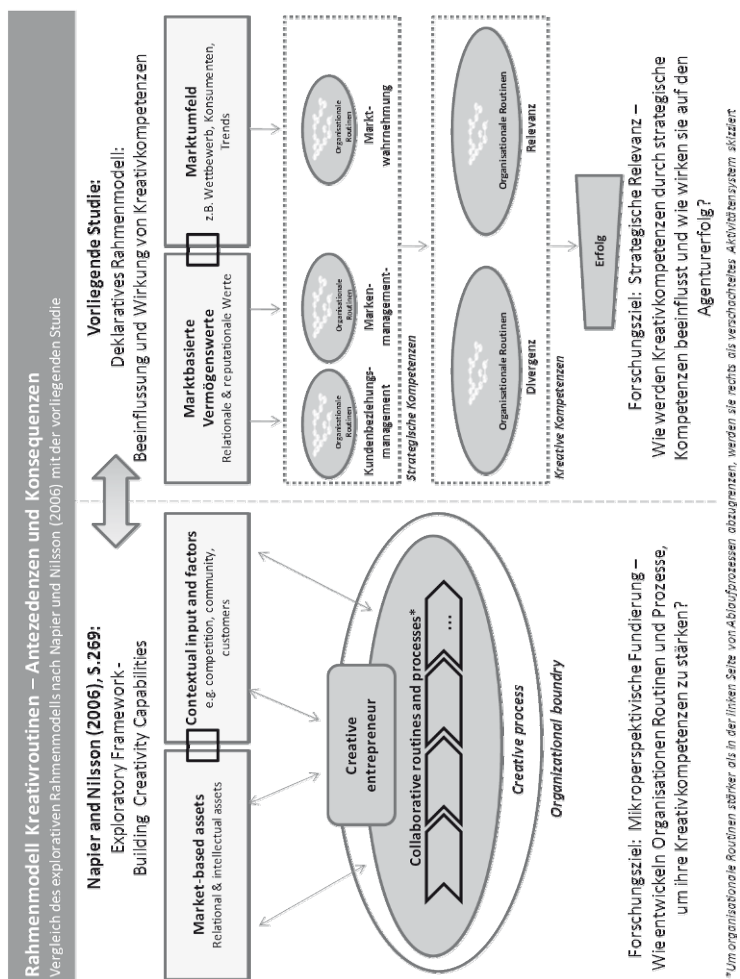


Abbildung 6: Rahmenmodell Kreativroutinen – Antezedenzen und Konsequenzen

Wie in der Abbildung dargestellt, folgt die vorliegende Studie dem Ansatz der strategischen Marketingforschung einer durch Im und Workman (2004) explizit als vorteilhaft herausgestellten separaten Betrachtung von Divergenz und Relevanz (Im & Workman, 2004, S. 125), während andere Studien aus dem Bereich der Werbe- und Kommunikationsforschung zum Beispiel additive Verrechnungswerte oder Konstrukte höherer Ordnung verwenden, um eine einzelne, kombinierte Kreativitätsdimension zu erhalten (z.B. Li, Dou, Gruanping, & Zhou, 2008; Koslow, Sasser, & Riordan, 2006; Andrews & Smith, 1996). Dies liegt in dem zugrunde liegenden Forschungsinteresse begründet. Wenn Kreativität aus einer übergeordneten, ergebnisbezogenen Perspektive (z.B. Kreativität von Marketingprogrammen oder Agenturen) als relevant und originell definiert und untersucht wird, sollten beide Dimensionen auch gemeinsam erfasst werden: „Although the dimensions are conceptually and empirically distinct, they must be considered in union, because creativity [as an outcome measure, Anm. d. Verf.] requires the presence of both“ (Andrews & Smith, 1996, S. 180). Disaggregierte Studien fokussieren hingegen zum Beispiel auf den Prozess der Einstellungsformierung von Konsumenten und zeigen, dass die Divergenzdimension eine verbesserte kurzfristige Erinnerung von Werbung impliziert, während die Relevanzdimension zu einer verbesserten kurz- und langfristigen Markenerinnerung führt (Sheinin, Varki, & Ashley, 2011). Auf ähnliche Weise weisen auch Ang und Low (2000) unterschiedliche Wirkungsweisen der jeweiligen Dimensionen auf die Werbe- und Markeneinstellung sowie auf die Kaufabsicht nach.

Nachfolgend wird gezeigt, dass empirische Forschungen im Kontext des strategischen Managements ebenso disaggregiert anzulegen sind, da sich aus der Relevanz- und Divergenzdimension von Kreativkompetenzen unterschiedliche Implikationen für die Generierung von Unternehmenserfolgen ableiten lassen. Aus Sicht des kompetenzbasierten strategischen Managements kundenkomplementärer Agenturleistungen ist eine separate Betrachtung daher ebenso sinnvoll, um die dahinterliegenden Steuerungsmechanismen sowie Erfolgswirkungen separat untersuchen und Handlungsimplikationen zu deren Steuerung ableiten zu können. Jenseits des Forschungsinteresses ist die Unterteilung beider Prozesse in der Geschäftsbeziehung zwischen Agenturen und Unternehmen auch in der Praxis weitestgehend bekannt (Kover, Goldberg, & James, 1995; Smith, Chen, & Yang, 2008, S. 60), wodurch die Ableitung relevanter und handhabbarer Managementimplikationen zusätzlich gewährleistet wird.

#### 2.5.1.4 Wirkungen von Strategie- auf Kreativkompetenzen

Marktwahrnehmungskompetenzen als Antezedenz der Kreativkompetenz im Sinne von Relevanz – Napier und Nilsson (2006) betonen die allgemein beeinflussende Rolle des externen Marktumfeldes für die Routinen, die der Kreativkompetenz von Organisationen zugrunde liegen. Das verfügbare Wissen über die breite Unternehmensumwelt, aktuelle Technologien, Wettbewerbsaktivitäten und Konsumenten ermöglicht es einer Organisation demnach, kontextuelle Veränderungen im Kreativprozess zu antizipieren und entsprechend darauf zu reagieren (Napier & Nilsson, 2006, S. 271).<sup>54</sup> Je besser das aufbereitete Marktwissen, desto besser können die kreativen Ergebnisse daran ausgerichtet werden, da die Ex-ante-Berücksichtigung von Markt und Wettbewerbsdynamiken maßgeblich ist zur zielfokussierten und relevanten Ausgestaltung der Kreationen. Diese Argumentation deckt sich mit der ergebnisbezogenen Perspektive auf die Kampagneneffektivität von Kreativität in der Arbeit von Li et. al (2008). Hier werden die Markt- und Wettbewerbsdynamiken als zentraler Moderator zwischen der Kommunikationskreativität und dem Kampagnenerfolg betrachtet (Li, Dou, Gruanping, & Zhou, 2008).

Auch aus einer strategieorientierten Perspektive wird der Zusammenhang belegt, allerdings zeigt sich, dass unterschiedliche Wirkungen bezüglich der Relevanz- und Divergenzdimensionen von Kreativität zu erwarten sind. So geht das Modell, das Im und Workman (2004) empirisch validieren, von der unternehmensspezifischen Marktorientierung als Antezedenz der Kreativität in der Gestaltung von Marketingtaktiken aus und propagiert den Erfolg neuer Produkte als die Konsequenz dieser Kreativität. Die empirischen Ergebnisse belegen, dass die Konsumentenorientierung als Teil der Marktorientierung von Unternehmen keinen Effekt auf die Divergenz von Marketingprogrammen hat, während eine signifikante Wirkung auf die Relevanz gegeben ist (Im & Workman, 2004, S. 124).<sup>55</sup> Davon ausgehend, dass Marktwahrnehmungskompetenzen die Grundlage einer marktorientierten Unternehmensführung bilden (Foley & Fahy, 2009, S. 16), lässt sich auf Basis dieser theoretischen und empirischen Ergebnislage folgender Zusammenhang für den Agenturkontext vermuten: Superiore kunden-

---

<sup>54</sup> Der Wissensaufbau und die Verwendung werden in der Arbeit von Napier und Nilsson (2006) allerdings als Teil der Kreativkompetenz beschrieben, was der einschlägigen Literatur des strategischen Managements teilweise widerspricht.

<sup>55</sup> Im und Workman (2004) konzeptionalisieren Divergenz im Sinne von *novelty* und Relevanz im Sinne von *meaningfulness*. Die Wettbewerbsorientierung als Teil der Marktorientierung in ihrer Forschung zeigt einen gegenläufigen Effekt. In der vorliegenden Arbeit wird daher implizit angenommen, dass entweder der Aspekt der Kundenorientierung den umgekehrten Effekt der Wettbewerbsorientierung innerhalb der einheitlichen Marktwahrnehmungskompetenz absorbiert oder eine unterschiedliche Wirkung im Agenturkontext nicht gegeben ist.

komplementäre Marktwahrnehmungskompetenzen von Agenturen sollten einen stärkenden Effekt auf die Kreativität im Sinne von Relevanz haben, da die gewünschten Effekte der Kreation vor dem Hintergrund des breiten Marktumfeldes ihrer Klienten zu reflektieren sind und Wissen über Trends und das Konsumentenverhalten maßgebliche Leitlinien bieten zur kreativen Umsetzung relevanter Marketingtaktiken. Es ist davon auszugehen, dass Agenturen, die über diese Kompetenzen verfügen, nachhaltige Wettbewerbsvorteile erzielen. Auf Basis dieser Argumentation wird die folgende Hypothese aufgestellt:

**H 1.4:** Je größer die kundenkomplementäre Marktwahrnehmungskompetenz im Wettbewerbsvergleich, desto höher ist die Kreativkompetenz im Sinne von Relevanz von Agenturen.

Neben der Marktwahrnehmungskompetenz wird nachfolgend auch die Kundenbeziehungsmanagementkompetenz als Antezedenz der Kreativkompetenz im Sinne von Relevanz herangeführt – Kundenvertrauen und -loyalität als relationale Vermögenswerte charakterisieren die Beziehungen zwischen Unternehmen und ihren Kunden. Die Qualität der Kundeninteraktion und die Möglichkeiten zur profitablen Ausnutzung bestehender Kundenkontakte und der Akquise neuer Kunden durch kreative Marketingtaktiken sind abhängig von der Stärke der relationalen Kundenwerte (Napier & Nilsson, 2006, S. 271). Daher begünstigen gut ausgebildete Kundenbeziehungsmanagementkompetenzen zum Ausbau relationaler Vermögenswerte die strategische Grundlage zur Gestaltung profitabler und wirkungsvoller Kreationen. Dies bezieht sich insbesondere auf die Relevanzdimension der Kreativität. Denn ein tief greifendes strategisches Verständnis und Kalkül zur Beeinflussung der Ziele, Bedürfnisse und Wünsche der Konsumenten unterschiedlicher Zielgruppen bildet die Grundlage zur kreativen Adressierung dieser Ansprüche und fördert besonders die Wahrnehmung von Relevanz kreativer Marketingtaktiken durch den Verbraucher (vgl. Smith, MacKenzie, Yang, Buchholz, & Darley, 2007, S. 820).<sup>56</sup> Die Zielsetzung des Kundenbeziehungsmanagements liegt darin, loyale, treue und zufriedene Kunden zu schaffen, jeweils abhängig davon, wie sie als attraktive Interessenten, Erstkunden, Folgekunden oder langfristig gebundene, wiederholt kaufende Top-Kunden identifiziert und durch jeweils spezifisch relevante kreative Marketingtaktiken angesprochen werden (Morgan, Slotegraaf, & Vorhies, 2009, S. 286). Die fundierte Identifikation werthaltiger Segmente und die Planung der strategischen Zielsetzung avisierte Beeinflussungen unterstützen demnach die zielgrup-

---

<sup>56</sup> Aus einer Ergebnisperspektive der Effektivitätswirkung auf das Konsumentenverhalten gilt auch aus Sicht des Kundenbeziehungsmanagements, dass Relevanz und Originalität zusammenwirken sollten.

penspezifische Gestaltung relevanter Kreationen. Neben der zielorientierten Abstimmung kreativer Ergebnisse auf das Konsumentenverhalten bezieht sich die Relevanzdimension der Kreativkompetenz auch auf die (damit einhergehende) Relevanz zur Erreichung der Marketingzielsetzungen des Klienten. Als integraler und maßgeblicher Bestandteil zur Zielerreichung integrierter Kommunikation werden Kompetenzen des Kundenbeziehungsmanagements betrachtet. Jede Art der Marktkommunikation innerhalb des integrierten Marketings sollte dazu dienen, profitable Konsumentenbeziehungen neu zu etablieren oder bestehende Verbindungen nachhaltig zu bestärken (Lee & Park, 2007, S. 227). Derartiges Bestreben findet sich regelmäßig in den Aufgabenstellungen (z.B. im Form eines Briefings) der Agenturkunden. Kover, Goldberg und James (1995) bekräftigen, dass die Klienten von Agenturen dazu tendieren, die Relevanz der Kreativität, häufig gemessen in zielgruppenspezifischer Awareness oder Abverkaufsraten, höher zu bewerten als die Originalität, da Letztere weniger im eigenen Kompetenzportfolio liegt. Um diese Ansprüche und Ziele zu erfüllen, sind aus Sicht der Agentur im jeweiligen Klienten- und Konsumentenkreis individuell relevante, zieladäquate Kreationen zu gestalten, die umso besser sind, je professioneller die strategischen Intentionen des Kundenbeziehungsmanagements zur Beeinflussung des Konsumentenverhaltens ausgestaltet werden. Zusammenfassend wird daher die folgende Hypothese abgeleitet:

**H 1.5:** Je größer die kundenkomplementäre Kundenbeziehungsmanagementkompetenz im Wettbewerbsvergleich, desto höher ist die Kreativkompetenz im Sinne von Relevanz von Agenturen.

Als zentral beeinflussende Größe der Kreativität im Sinne von Divergenz wird in der Literatur hingegen verstärkt die Rolle der Markenmanagementkompetenz propagiert. Denn die Zielsetzungen des Markenmanagements und innovative, divergente Kreationen sind eng miteinander verwandt. Die nachhaltige Durchsetzung eines einheitlichen Markenimages über integrierte Marketingtaktiken zur werthaften Ausschöpfung von Markenwerten erfordert einen kontinuierlichen Strom an Markeninnovationen (De Chaterony, 2001; De Waal Malefyt & Morais, 2010). Die Erforschung von 524 Marken aus 100 Produktkategorien über eine Dauer von vier Jahren durch Blasberg und Vishwanath (2003) belegt, dass der Markenerfolg unabhängig ist von der Kategoriezugehörigkeit, der Führungsposition, der Markengröße oder vom Reifegrad. Als einzige Unterscheidungskriterien langfristig erfolgreicher Marken wurden die allgemeine Innovationsfähigkeit und eine aggressive Kommunikation identifiziert (Blasberg & Vishwanath, 2003). Selbst preisbewusste Konsumenten wollen bevorzugt Premiummarken kaufen, die im hohen Maße differenziert sind (Vishwanath &

Mark, 1997). In Analogie zu diesen Ergebnissen stellt Doyle (1999) heraus, dass erfolgreiche Marken „*getting-there first*“-Innovationen widerspiegeln, die auf verschiedene Arten erreicht werden, wie z.B. über die Entwicklung neuer Technologien, neuer Positionierungskonzepte, neuer Vertriebswege und Marktsegmente sowie über die Ausnutzung von Chancen durch plötzliche Umweltveränderungen (Doyle, 1990, S. 14). Wesentliches Ziel der kontinuierlichen Innovationsaktivität ist die Ausbildung und Verfestigung eines schwer imitierbaren Differenzierungsvorteils des eigenen Markenimages gegenüber dem Wettbewerb (Porter, 1985; Ehrenberg, Barnard, & Scriven, 1997).

Diese als Ziel avisierte Differenzierung manifestiert sich über eine strategische Ausrichtung und die originelle kreative Umsetzung von Marketingtaktiken. Für die effektive Wirkung von Markeninnovationen auf den Konsumenten sind aus einer Ergebnisperspektive funktionierende kreative Kommunikationsprozesse sowohl im Sinne von Relevanz als auch im Sinne von Divergenz bedeutsam (Sheinin, Varki, & Ashley, 2011). Dennoch wird bekräftigt, dass im Markenkontext die Rolle der Kreativität im Sinne von Divergenz als dominant gegenüber der Kreativität im Sinne von Relevanz zu beurteilen ist (Smith & Young, 2004, S. 37). Sie ist als *creative X-factor* (White, 1972) oder als wiederkehrende *big creative idea* (Ashley & Oliver, 2010) eine zentrale Größe der markenbezogenen Agenturleistungen. Diese Dominanz wird zum Beispiel durch die empirischen Ergebnisse der Studie von Carpenter, Glazer und Nakamoto (1994) belegt, da gezeigt wird, dass eine originelle Kommunikation und Produktgestaltung selbst irrelevanter Attribute einen positiven Beitrag für die Marktdifferenzierung der Marke bewirkt. Kreativität im Sinne von Originalität wirkt hier als zentraler Markendifferenzierungsfaktor auf den Konsumenten, auch wenn Kreativität im Sinne von Relevanz nicht gegeben ist.

Aus einer Gestaltungsperspektive wird dementsprechend die Rolle strategischer (Markenmanagement-)Kompetenzen als Antezedenz kreativer Kompetenzen (im Sinne von Divergenz) propagiert. Amabile (1998) bekräftigt, dass klar spezifizierte strategische Ziele in der Regel die Kreativität erhöhen. Aus einer Managementperspektive fordern Sasser und Koslow (2008) demzufolge die Neuausrichtung der Agenturforschung auf eine weitere Fundierung der Rolle von Strategien innerhalb der zentralen Agenturleistungsprozesse, denn „*a more distinctive strategy results in a more original creative campaign*“ (Sasser & Koslow, 2008, S. 14). Smith, MacKenzie, Yang, Buchholz und Darley (2007) differenzieren in diesem Zusammenhang zwischen der Wirkung unterschiedlicher Vorlaufprozesse der Kreativwirkung von Werbung beim Konsumenten. Die empirischen Ergebnisse der Autoren lassen sich dahingehend interpretieren, dass vor allem Markenmanagementkompetenzen einen positiven Einfluss auf die Kreativität im Sinne von Divergenz haben, während Kundenbeziehungsmana-

gementkompetenzen sich eher positiv auf die Kreativität im Sinne von Relevanz auswirken (siehe vorherige Hypothese). Damit divergente Kreationen vorteilhaft für den Kunden gestaltet werden können, ist es den Autoren zufolge besonders wichtig, ein umfassendes Verständnis darüber aufzubauen, wie Konsumenten die Neuartigkeit kreativer Kommunikationsergebnisse vermutlich beurteilen werden. Dazu sei eine tief gehende strategische Auseinandersetzung mit den Erfahrungen und Assoziationen der Konsumenten unabdingbar (Smith, MacKenzie, Yang, Buchholz, & Darley, 2007, S. 820). Wesentlich für die Erzielung von hohen Markenwerten ist demnach ein multidimensionales Managementkonzept, welches darauf basiert, welche Wissensstrukturen in den Köpfen der Konsumenten vorzufinden sind und wie konkrete kreative Maßnahmen daraus abgeleitet werden können, um von den identifizierten Potenzialen zu profitieren (Keller, 1993, S. 15). Ziel ist es demnach, die Originalität der kreativen Gestaltungskompetenz durch die Zielsetzungen und Prozessen der strategischen Ausrichtung bezüglich gewünschter Assoziationen, Markenimage und -wahrnehmung anzuleiten, um den inhaltlichen Fokus und den Grad der Innovativität auf das erwartete Konsumentenverhalten treffsicher abzustimmen. Superiore Kompetenzen in diesem Bereich sichern demzufolge nachhaltige Wettbewerbsvorteile, da sie ein hohes Wertschöpfungspotenzial der Agenturdienstleistung für Kunden gewährleisten. Abschließend wird daher auf Basis der theoretischen Ausführungen und empirischen Ergebnisse in der Literatur die folgende Hypothese abgeleitet:

**H 1.6:** Je größer die kundenkomplementäre Markenmanagementkompetenz im Wettbewerbsvergleich, desto höher ist die Kreativkompetenz im Sinne von Divergenz von Agenturen.

Ein in der Kompetenzforschung bisher kaum adressierter Zusammenhang liegt in der organisationsbezogenen Beziehung zwischen Kreativkompetenzen im Sinne von Originalität und Kreativkompetenzen im Sinne von Relevanz. Häufig wird in der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur ein synergetisches Wirkungsverhältnis unterstellt, ohne den Zusammenhang näher auszuführen, da zumeist die interaktive Wirkung beider Komponenten aus einer Ergebnisperspektive untersucht wird (Drazin, Kazanjian, & Glynn, 2008, S. 268). Aus einer organisationalen Perspektive des strategischen Managements scheint besonders ein positives wechselseitiges Verhältnis bei einer separaten Betrachtung der zugrunde liegenden Routinen intuitiv plausibel, da sich beide Prozesse als eng miteinander verknüpft interpretieren lassen:

Einerseits lässt sich vermuten, dass Originalität, verstanden als neuartiges Out-of-the-box-Denken, die Kreativität im Sinne von Relevanz positiv beeinflusst, da die relevanzzentrierten Entstehungsprozesse der Kreationen von dieser

wesentlichen Denkweise profitieren sollten. Diese Vermutung wird durch die grundlegende Kreativitätsforschung unterstützt, in der Gruppenkreativität als ein Prozess verstanden wird, bei dem die Generierung kreativer Optionen im Sinne von Divergenz den Konvergenzprozessen zur Bestimmung der besten Optionen im Sinne von Relevanz positiv beeinflussend vorgelagert ist (Leonard-Barton & Swap, 1999, S. 51 ff.). Die Kapazität zur Entwicklung mehrerer besonders origineller Ideen stärkt demnach die Kompetenz zur Auswahl, Anpassung und Schaffung relevanter Kreationen.

Gleichzeitig ist umgekehrt zu erwarten, dass divergente Routinen langfristig von relevanzbezogenen Routinen profitieren. Es ist anzunehmen, dass die Kapazität zur Entwicklung origineller Ideen innerhalb von Divergenzroutinen gefördert wird, wenn regelmäßig konvergente Kurationsprozesse im Sinne von Relevanz durchlaufen werden (vgl. Mascitelli, 2000). Wenn Konvergenzprozesse zur Sicherstellung relevanter Ergebnissen nach Ideationsphasen häufig durchlaufen werden, ist davon auszugehen, dass sich die inhaltlichen Stoßrichtungen zunehmend an innovativen sowie relevanten und daher werthaltigen Problemlösungen annähern. Dies bedeutet explizit nicht, dass originelle Kreativität behindert wird, sondern dass sich der Denk- und Wahrnehmungsraum zur Bestimmung kreativer Ideen zunehmend besser an den tatsächlichen Aufgabenstellungen ausrichten kann. Auf diese Weise wird beispielsweise verhindert, dass kreative Ideen entstehen, die keine oder gar negative Wirkungen auf den Konsumenten ausüben würden oder die nicht im Einklang mit den gewünschten strategischen Effekten der integrierten Marketingkommunikation von Klienten stehen (vgl. Sasser und Koslow, 2007). Über die regelmäßige Routine, relevante Kurationen zu erzeugen, wird eine grundsätzliche Wahrnehmung darüber geschaffen, welche Ziele die (Kunden-)Organisation oder bestimmte Projekte verfolgen. Auf diese Weise kann sich die Kreativität im Sinne von Originalität besser und freier in Bezug auf die gestellten Herausforderungen entfalten.

Diese Argumentation einer sich wechselseitig positiv beeinflussenden Beziehung zwischen beiden Kompetenzen ist besonders unter Rückgriff auf die in der Psychologie verankerte Literatur zum Problemlösungsdenken zu untermauern. Hier wird herausgestellt, dass sowohl konvergentes als auch divergentes Denken essentiell ist, um erfolgreich Problemstellungen zu bewältigen. Besonders das alternierende Zusammenspiel beider Denkweisen (innerhalb separater Ablaufprozesse) wird hierbei als zentraler Faktor für die Schaffung von einzigartigen Innovationen angeführt, die einen hohen Wert haben und somit relevant sind (Giangreco, Cloninger, Dennis & Edelman, 2002). Das bedeutet, dass effektives Problemlösungsdenken insbesondere dann gefördert wird, wenn ein iterativer Prozess zwischen beiden Denkweisen mehrfach durchlaufen wird. „Problem solvers alternate between divergent and convergent thinking.“ Dieser Prozess

startet damit „[...] to consider the challenge in broad, divergent ways — to open up to many possibilities. Then [...] the problem solver is encouraged to think convergently — to narrow the focus and make a choice from among many possibilities, allowing the process to continue.” (Giangreco, Cloninger, Dennis & Edelman, 2002, S. 115). Divergentes Denken dient einem solchen Prozess zufolge der initialen Aufdeckung möglichst vieler Möglichkeiten. Konvergentes Denken unterstützt anschließend bei der Auswahl der besten Option. Hieran sollten sich wiederum divergente Denkroutinen anschließen, um die ausgewählte Option werthaltig weiter zu entwickeln. Erneutes konvergentes Denken hilft anschließend dabei, diese Ideen weiter zu veredeln. (vgl. auch Sarnat, 2012, S. 2). Durch das mehrfache Wechselspiel haben beide Routinen daher einen positiven wechselseitigen Einfluss aufeinander und diese Wechselwirkungen können qualitativ über die Zeit verbessert werden, je häufiger die Abläufe anhand neuer Problemstellungen erprobt werden (Giangreco, Cloninger, Dennis & Edelman, 2002). Abschließend wird angenommen, dass die wesentlichen Zusammenhänge dieser Ausführungen auf den Kontext organisationaler Agenturroutinen, wie eingangs dargestellt, übertragbar sind. Somit wird folgende Hypothese propagiert:

**H 1.7:** Es besteht ein positiver wechselseitiger Zusammenhang zwischen der Kreativkompetenz im Sinne von Divergenz und der Kreativkompetenz im Sinne von Relevanz.

### 2.5.2 Marketingkompetenzen als Determinanten des Agenturerfolgs

Wesentlicher Beitrag der kompetenzbasierten Sichtweise der Ressourcentheorie ist es, Erfolgsunterschiede von Unternehmen anhand von wertvollen und raren Anwendungskompetenzen der einer Organisation zur Verfügung stehenden Ressourcen zu erklären, die nur schwer durch Wettbewerber zu imitieren bzw. zu substituieren sind (siehe Kapitel 2.1.2). Empirische Forschungen in diesem Bereich zielen in der Regel auf den Nachweis von Erfolgswirkungen bestimmter superiorer Kompetenzen, die zur Leistungserstellung von Produkten oder Services besonders relevant sind (Ray, Barney, & Muhanna, 2004, S. 23). Auf diese Weise belegen zahlreiche Studien den positiven Einfluss von Marketingkompetenzen auf den Unternehmenserfolg (z.B. Vorhies & Morgan, 2005; Hooley, Greenley, Cadogan, & Fahey, 2005; Ramaswami & Srivastava, 2009; Vorhies, Morgan, & Autry, 2009). In der vorliegenden Studie wird vermutet, dass erfolgreiche Agenturen funktionsübergreifende kundenkomplementäre Marketingkompetenzen einsetzen, die sich aus beständigen Erfahrungen und kollektiven Lernprozessen entwickelt haben, die vom Kunden als einzigartig bewertet wer-

den und durch Wettbewerber schwer imitierbar sind. Daher werden positive Kausalwirkungen der eingesetzten kundenkomplementären Marketingkompetenzen auf den Agenturerfolg im Wettbewerbsvergleich propagiert. Als vermutete Korrelate von Wettbewerbsvorteilen durch die kundenkomplementäre Einbringung strategischer und kreativer Marketingkompetenzen wird der Agenturerfolg in den drei Dimensionen Kunden-, Innovations- und Finanzerfolg untersucht (vgl. Kapitel 2.3.2). Da sich die analysierten Marketingkompetenzen auf funktionsübergreifende Kernprozesse der Agenturdienstleistungen beziehen, wird davon ausgegangen, dass die untersuchten Kompetenzen und die abhängigen Erfolgsvariablen auf einem identischen Aggregationsniveau liegen und ein ausreichender Erklärungsgehalt gegeben ist (Ray, Barney, & Muhanna, 2004, S. 24). Ziel ist die empirische Validierung eines Modells, welches den Agenturerfolg als Konsequenz des Einsatzes kundenkomplementärer Marketingkompetenzen abbildet. Eine derartige Untersuchung übergeordneter und kundenkomplementärer Marketingkompetenzen von Agenturen und ihrer Erfolgswirkung ist in der Forschung bisher nicht adressiert worden (vgl. Kapitel 2.3 und 2.4).

### 2.5.2.1 Wirkungen auf den Kundenerfolg

Der **Kundenerfolg** wird definiert als die Zufriedenheit der Agenturkunden mit der Qualität und Werthaltigkeit des Leistungsangebotes sowie die damit verbundene Loyalität der Agentur gegenüber (Lam, Shankar, Erramilli, & Murthy, 2004, S. 294 f.).<sup>57</sup> Im B2B-Kontext ist Kundenzufriedenheit ein positiver affektiver Status als Ergebnis der Wertschätzung wesentlicher Leistungsaspekte der Arbeitsbeziehung mit dem Dienstleister (Geyskens, Steenkamp, & Kumar, 1999).<sup>58</sup> Sie steht in engem Zusammenhang mit der Loyalität als Ausdruck einer tief empfundenen Selbstverpflichtung der Agentur gegenüber, die die Absicht widerspiegelt, langfristig in dieser Beziehung bleiben zu wollen und die wertgeschätzte Beziehung zu sichern (Anderson & Weitz, 1992, S. 19). Diese Verbind-

---

<sup>57</sup> In der Literatur gilt die Kundenzufriedenheit häufig als Voraussetzung für Loyalität (z.B. Rauyruen & Miller, 2007). Eine umfassende Analyse beider Konstrukte widerlegt jedoch diesen deterministischen Zusammenhang und zeigt auf, dass auf der einen Seite zufriedene Kunden abwandern und dass auf der anderen Seite auch unzufriedene Kunden treu bleiben (Giering, 2000). In der vorliegenden Studie werden Zufriedenheit und Loyalität als eindimensionales Konstrukt des allgemeinen Kundenerfolgs konzeptionalisiert. Äquivalente empirische Vorgehensweisen finden sich in ressourcentheoretischer Marketingkompetenzforschung z.B. bei Hooley, Greenley, Cadogan und Fahey (2005).

<sup>58</sup> Die Zufriedenheit äußert sich nach dem in der Literatur breit akzeptierten *Confirmation-Disconfirmation*-Paradigma in einem psychischen Vergleichsprozess des Kunden zwischen der tatsächlichen Leistung einer Dienstleistung und dem erwarteten Nutzen (Faullant, 2007, S. 17).

lichkeit äußert sich u.a. in der Zuschreibung einer hohen Reputation (vgl. auch Kapitel 2.2.1) und der freiwilligen und bewussten Entscheidung zur Weiterempfehlung der Dienstleistung (Dwyer, Schurr, & Oh, 1987; Fornell, 1992).

Der Kundenerfolg ist ein fundamentaler Indikator des langfristig wirkenden Agenturerfolgs. Er reflektiert das Ergebnis einer kumulierten Bewertung der Erfahrungen aktueller und vergangener Arbeitsergebnisse und beinhaltet daher implizit eine positive Attribution für die zukünftige Leistungsfähigkeit der Kunden-Agentur-Beziehung. Denn Loyalität und Zufriedenheit sind Ausdruck einer positiv wahrgenommenen gegenseitigen Abhängigkeit als Basis für weitere Expansionsprozesse der Geschäftsbeziehung (Dwyer, Schurr, & Oh, 1987, S. 18). Es besteht eine breite Zustimmung in der Literatur darüber, dass loyale und zufriedene Kunden langfristig wertvoller sind als sporadische Kunden (Reicheld & Sasser, 1990; Reicheld, 1996). Dieser Zusammenhang gilt im Allgemeinen stärker für den Dienstleistungssektor als für das produzierende Gewerbe (Edvardsson, Johnsson, Gustaffsson, & Strandvik, 2000) und im Speziellen besonders für das Agenturgeschäft (Reicheld, 1996, S. 157).

Wettbewerbsdominierende Agenturen schaffen durch superiore, funktionsübergreifende, kundenkomplementäre Marketingkompetenzen einen umfassenden Kundennutzen und können ihre Klienten professioneller zufriedenstellen, als es ihre stärksten Konkurrenten leisten (vgl. Kapitel 2.2). Der erzielte Kundenerfolg sollte sich demnach von Agenturen deutlich unterscheiden, die über weniger gut ausgeprägte Marketingkompetenzen verfügen (vgl. Hinterhuber, Handlbauer, & Matzler, 2003, S. 1). Es wird vermutet und nachfolgend begründet, dass insbesondere Marktwahrnehmungskompetenzen (H 1.8) und die Kreativkompetenzen im Sinne von Relevanz (H 1.9) maßgeblichen Einfluss auf den Kundenerfolg haben.

Jaworski und Kohli (1996) betonen neben innovations- und mitarbeiterbezogenen Größen als zentrale Konsequenzen der Marktorientierung einer Unternehmung kundenbezogene Leistungs- sowie organisationale Performanceeffekte (Jaworski & Kohli, 1996, S. 128). Kundenbezogene Konsequenzen betreffen den Autoren zufolge sowohl die allgemeine Qualität erbrachter Leistungen als auch Kundenloyalitäts- und Zufriedenheitsaspekte.<sup>59</sup> Die konsequente Marktorientierung steigert die wahrgenommene Produkt- und Servicequalität durch ihre unterstützende Funktion in der Erzielung eines hohen Kundennutzens (Brady & Cronin, 2001). Loyalität und Kundenzufriedenheit werden durch die Marktorientierung positiv beeinflusst, da marktorientierte Firmen gut positioniert sind, um Kundenansprüche zu antizipieren und Produkte oder Dienstleistungen anzubieten, die diese Ansprüche umfassend befriedigen (Slater & Narver, 1994). Die

---

<sup>59</sup> Alle drei Aspekte werden in der hier angeführten Definition des Kundenerfolgs berücksichtigt.

Fähigkeit eines Unternehmens, über das Marktumfeld zu lernen und diese Informationen angemessen zu verwerten, um ihre Aktionen daran auszurichten, wird zusätzlich als Schlüsseltreiber der Unternehmensperformanz bewertet (z.B. Vorhies & Morgan, 2005, S. 81). Dieser Argumentationsweise folgt eine umfassende Meta-Analyse im Journal of Marketing, in der Kirca, Jayachandran und Bearden (2005) Antezedenzen und Konsequenzen der Marktorientierung untersuchen. Zahlreiche empirische Studien belegen demzufolge die positive Wirkung der Marktorientierung auf den finanziellen Unternehmenserfolg, auf die Produkt- oder Servicequalität, auf die Kundenloyalität oder auf die Kundenzufriedenheit (Kirca, Jayachandran, & Bearden, 2005, S. 28). Auf Basis dieser empirischen Datenlage können die folgenden Zusammenhänge auf den Agenturkontext übertragen werden: Day (1994) identifiziert Marktwahrnehmungskompetenzen als zentrale Fähigkeit von Unternehmen, marktorientiert zu agieren. Auf Basis der empirischen Befunde lässt sich ableiten, dass Unternehmen sowohl finanziellen als auch kundenbezogenen Erfolg haben, die über einzigartige und werthafte Marktwahrnehmungskompetenzen verfügen. Wenn Agenturen Teile dieser Funktion in einer kundenkomplementären Weise wertschöpfend und besser als potenzielle Wettbewerber übernehmen, profitieren deren Klienten von finanziellen und endkundenbezogenen Erfolgseffekten der Agenturleistung. Daher ist anzunehmen, dass höhere Qualitäts-, Zufriedenheits- und Loyalitätszuschreibungen in Bezug auf die allgemeine Leistungsfähigkeit der Agentur resultieren und der Kundenerfolg als Folge des Einsatzes superiorer Marktwahrnehmungskompetenzen auf Agenturseite steigt.<sup>60</sup> Abschließend wird daher folgende Hypothese abgeleitet:

**H 1.8:** Je größer die kundenkomplementäre Marktwahrnehmungskompetenz im Wettbewerbsvergleich, desto höher ist der Kundenerfolg von Agenturen.

Eine vergleichbare Argumentationskette wird nachfolgend für die positive Wirkung von Kreativkompetenzen im Sinne von Relevanz auf den Kundenerfolg angeführt, ohne dabei jedoch auf umfängliche empirische Forschungsergebnisse verweisen zu können, da diese bislang nicht im gleichen Umfang vorliegen. Unternehmen wählen Agenturen insbesondere aufgrund ihrer Kreativkompetenzen, über die sie selbst nicht verfügen (z.B. Ashley & Oliver, 2010). Die Relevanzdimension von Kreativität verhindert einen exzessiven Kreativoutput und fördert die Angemessenheit der Ergebnisse im Sinne der gemeinsam aufgestellten oder vorgegebenen Ziele (Li, Dou, Gruanping, & Zhou, 2008, S. 111 ff.).

---

<sup>60</sup> Da die Marktwahrnehmungskompetenzen als kundenkomplementäre Kompetenzen adressiert werden, die nicht das eigene Marktumfeld der Agentur betreffen, wird kein direkter finanzieller Erfolg durch die positive Wirkung dieser Kompetenz auf Agenturseite vermutet.

Relevante Kreationen intensivieren die wahrgenommene Servicequalität, da sie auf diese Weise einen hohen Kundennutzen bieten. Sie treffen per definitionem die vom Kunden gestellten Effektivitätsanforderungen an die Umsetzung integrierter Marketingtaktiken (siehe Kapitel 2.5.1) und haben einen positiven Effekt auf das individuelle Konsumentenverhalten, wie zum Beispiel die Motivation und Tiefe der Auseinandersetzung mit einem Produkt oder die Kaufabsicht (Smith, MacKenzie, Yang, Buchholz, & Darley, 2007, S. 828). Da im B2B-Kontext empirisch belegt ist, dass der Kundennutzen eine zentrale Antezedenz von Kundenzufriedenheit und -loyalität ist (Lam, Shankar, Erramilli, & Murthy, 2004), kann eine positive Wirkung dieser Leistungen auf die beiden Dimensionen ebenso angenommen werden. Ferner ist ein tief greifendes gegenseitiges Verständnis über die strategische und operative Zielsetzung des Kunden unabdingbar zur Gestaltung relevanter Kreationen, wodurch Vertrauen, Commitment und Servicequalität als ebenso nachgewiesene Antezedenzen der B2B-Loyalität (Rauyruen & Miller, 2007) zusätzlich gestützt werden. Wenn Agenturen relevante Kreationen über entsprechende Kompetenzen wertschaffend und in der Kundenwahrnehmung besser erbringen als potenzielle Wettbewerber, ist die Postulierung einer positiven Wirkung auf den eigenen Kundenerfolg somit plausibel und es gilt:

**H 1.9:** Je größer die Kreativkompetenz im Sinne von Relevanz im Wettbewerbsvergleich, desto höher ist der Kundenerfolg von Agenturen.

### 2.5.2.2 Wirkungen auf den Innovationserfolg

Neben dem Kundenerfolg wird der agenturbezogene **Innovationserfolg** nachfolgend als zentrale abhängige Variable spezifischer kundenkomplementärer Marketingkompetenzen von Agenturen postuliert. Eine Dienstleistungsinnovation ist die erfolgreiche Entwicklung und Platzierung eines neuen Services. Die Wege zur Generierung von Dienstleistungsinnovationen sind vielfältiger und komplexer, als es für Produktinnovationen der Fall ist (Rubalcaba, Gago, & Gallego, 2010, S. 19). Daher hat sich in der Literatur bislang auch keine einheitliche Definition von Serviceinnovationen durchsetzen können. Einen umfänglichen und häufig zitierten Ansatz liefert die multidimensionale Begriffsbestimmung von van Ark, Broersma und den Hertog (2003). Diese Autoren definieren auf Basis eines Literaturreviews Serviceinnovationen als „[...] a new or considerably changed service concept, client interaction channel, service delivery system or technological concept that individually, but most likely in combination, leads to one or more (re)new(ed) service functions that are new to the firm and do change

the service/good offered on the market and do require structurally new technological, human or organizational capabilities of the service organization" (van Ark, Broersma, & den Hertog, 2003, S. 16). Demzufolge kann eine Serviceinnovation darin bestehen, grundsätzlich neuartige Dienstleistungen hervorzubringen oder bereits bestehende Dienstleistungsprozesse zu erneuern. Ein Beispiel aus der Literatur für die Funktionsfähigkeit einer Serviceinnovation von Agenturen ist der BrandAsset® Valuator als innovatives Kalkulationsmodell zur Bewertung des Markenwertes anhand einer neuartigen Metrik, welche die Marketingperformance mit der finanziellen Performance ihrer Kunden verbindet (Gerzema, Lebar, Sussman, & Gaikowski, 2007).

Wesentliches Ziel einer Dienstleistungsinnovation ist es, einen Wettbewerbsvorsprung zu erreichen und zu erhalten, sodass es für Konkurrenten schwierig ist, einen hierdurch erzielten Vorsprung aufzuholen (Vandermerwe, 2003, S. 56). Der Innovationserfolg einer Serviceinnovation beschreibt die Effizienz und Effektivität der Marktetablierung von Serviceinnovationen von Agenturen im Wettbewerbsvergleich. Damit stehen Geschwindigkeitsaspekte der Ideenverwertung und der Marktetablierung neu entwickelter oder verbesserter Leistungen ebenso im Betrachtungsfokus wie deren Erfüllungsgrad latenter und relevanter Kundenanforderungen zur Maximierung des Kundennutzens (Oke, 2007, S. 572). Eine hohe Innovationsgeschwindigkeit und ein hoher Grad an erzieltm Kundennutzen ihrer Serviceinnovationen unterstützen Agenturen dabei, sich vom Wettbewerb abzuheben und Marktbarrieren aufzubauen. Der Innovationserfolg ist abhängig von Investitionsentscheidungen und Entwicklungstätigkeiten, die in der Vergangenheit getroffen wurden und dessen positive Wirkung bis in die Zukunft reicht. Er wird als kritische Größe betrachtet für den „long-term success of firms“ (z.B. McDermott & O'Connor, 2002, S. 424). In der vorliegenden Studie werden auf Basis der Literatur kundenkomplementäre Marktwahrnehmungskompetenzen und Kreativkompetenzen im Sinne von Divergenz als positive Einflussvariablen des Innovationserfolges angeführt:

Die bereits zitierte Meta-Studie von Kirca, Jayachandran und Bearden (2005) belegt auf breiter Basis die positive Wirkung der Marktorientierung auf die Innovativität einer Unternehmung als die Fähigkeit zur Kreierung und Implementierung neuer Ideen, Produkte (Services) und Prozesse (z.B. Hult & Ketchen, 2001, S. 902) sowie auf den Neuprodukterfolg (z.B. Im & Workman, 2004). Eine konsequente Marktorientierung von Unternehmen bestärkt diese beiden Größen, da sie eine größere Informationsnutzung ebenso fördert wie die kontinuierliche und proaktive Disposition zur Erfüllung der Kundenanforderungen (Kirca, Jayachandran, & Bearden, 2005, S. 26 f.). Als exemplarischer Nachweis zahlreicher empirischer Studien, die diesen Zusammenhang stützen, werden nachfolgend vier wissenschaftliche Beiträge genannt.

Die empirischen Ergebnisse von Han, Kim und Srivastava (1998) belegen einen direkten positiven Effekt der Marktorientierung auf den Erfolgsgrad technischer und administrativer Innovationen. Noch im gleichen Jahr dokumentieren Li und Calantone (1998) ebenfalls im *Journal of Marketing* einen positiven Einfluss der Kunden- und Wettbewerbsorientierung auf die Generierung von Neuproduktvorteilen einer Unternehmung. Ferner belegen Menguc und Auh (2006) im *Journal of the Academy of Marketing Science* einen positiven Interaktionseffekt zwischen der Marktorientierung und der Innovativität von Unternehmen auf den Firmenerfolg. Schließlich zeigt bereits Atuahene (1996), dass keine Wirkungsunterschiede der positiven Wirkung der Marktorientierung auf die Innovationskraft zwischen service- oder produktorientierten Unternehmen aufzudecken sind. Alle vier zitierten Studien belegen somit den positiven Einfluss der Marktorientierung auf den Innovationserfolg.

Auf Grundlage dieser theoretischen und empirischen Befunde lassen sich folgende Rückschlüsse in Bezug auf den Agenturkontext ziehen: Einzigartige Marktwahrnehmungskompetenzen ermöglichen es einer Agentur, marktorientiert zu agieren und ein umfassendes Verständnis für das Wettbewerbsumfeld der Kunden in die eigene Entscheidungsfindung einfließen zu lassen. In dieser fundamentalen Funktion befähigen sie Agenturen, Serviceinnovationen effizienter als Wettbewerber hervorzubringen, die gleichzeitig das Potenzial haben, den Kundenanforderungen in optimaler Weise zu entsprechen. *Ceteris paribus* wird daher die folgende Hypothese abgeleitet:

**H 1.10:** Je größer die kundenkomplementäre Marktwahrnehmungskompetenz im Wettbewerbsvergleich, desto höher ist der Innovationserfolg von Agenturen.

Es existiert eine Flut an Literatur über das Verhältnis von Kreativität und Innovation im strategischen Management (z.B. Luecke & Katz, 2003), eigens erscheint seit 1992 vierteljährlich ein bereits zitiertes spezifisches wissenschaftliches Journal unter dem Titel *Creativity and Innovation Management*. Dabei herrscht bisweilen Uneinigkeit über die theoretisch-konzeptionelle Abgrenzung beider Konstrukte. Leonard-Barton und Swap (1999) definieren Kreativität als einen Prozess zur Entwicklung und zum Ausdruck neuer Ideen, die mit hoher Wahrscheinlichkeit nützlich sind. Eine Innovation ist hier definiert als das Ergebnis des Kreativprozesses, d.h. die Verankerung, Kombination oder Synthese von Wissen in neuen Produkten, Prozessen und Services (Leonard-Barton & Swap, 1999, S. 7). Viele Autoren folgen diesem Ansatz und betrachten die technologische Implementierung der Ideen gleichermaßen als eine Frage von Kreativität (z.B. Bharadwaj & Menon, 2000). Zahlreiche andere Autoren grenzen Innovation und Kreativität jedoch weiter voneinander ab und definieren Innovation

als die wirtschaftliche Umsetzung einer Invention, die einen Kundennutzen bietet, während Kreativität lediglich die Grundlage bildet, neue und divergente Ideen für die Invention hervorzubringen (z.B. Amabile, 1988, S.123 f., Levitt, 2002, S. 137 f.; West & Farr, 1990, S. 252; Ivancevich, Lorenzi, Skinner, & Crosby, 1994, S. 550; Stein & Harper, 2011, S. 2). Alle Autoren sind sich hingegen einig, dass divergentes Denken eine notwendige Voraussetzung für die Innovation als technische und ökonomische Implementierung einer Kreation ist.

In der vorliegenden Studie wird daher postuliert, dass – neben den Marktwahrnehmungskompetenzen als Fundament zur Erfüllung der Kundenanforderungen eigener Serviceinnovationen – die einzigartigen und durch Wettbewerber schwer imitierbaren kreativen Verknüpfungsroutinen im Sinne von Divergenz zur Gestaltung origineller und neuartiger Marketingtaktiken für den Kunden auch das Potenzial haben, divergente Kreativität für die eigenen Innovationsprozesse zu entfalten. Da die empirische Forschung diese Zusammenhänge aus kompetenztheoretischer Perspektive bisher vernachlässigt hat (Bharadwaj & Menon, 2000, S. 425)<sup>61</sup>, wurde besonders eine Quelle identifiziert, welche die hier relevante Beziehung innerhalb von Ingenieurbetrieben untersucht. Die Ergebnisse von Heunks (1998) dokumentieren einen signifikant positiven Einfluss divergenter Denkroutinen auf den Innovationserfolg etablierter Unternehmen (Heunks, 1998, S. 267). In Anbetracht der theoretischen Fundierung sowie der ersten empirischen Ergebnisse wird daher die folgende Hypothese aufgestellt:

**H 1.11:** Je größer die Kreativkompetenz im Sinne von Divergenz im Wettbewerbsvergleich, desto höher ist der Innovationserfolg von Agenturen.

### 2.5.2.3 Wirkungen auf den Finanzerfolg

Alle vier oben zitierten Studien, die den Zusammenhang zwischen Marktwahrnehmungskompetenzen und dem Innovationserfolg untersuchen, modellieren als abhängige Variable der untersuchten Innovationskonstrukte die finanzielle Unternehmensperformanz im Wettbewerbsvergleich und belegen eine positive Wirkbeziehung (Atuahene, 1996; Han, Kim, & Srivastava, 1998; Li & Calantone, 1998; Menguc & Auh, 2006). Diese dreistufige Wirkungskette wurde frühzeitig theoretisch untermauert. Bereits Zaltman, Duncan und Holbek (1973) verweisen in ihrer prominenten Arbeit implizit auf eine *market orientation*-

---

<sup>61</sup> Zitat im Original: „Indeed, although some have suggested that creativity, a firm’s intangible capability, is the first step in innovation, empirical support is lacking for this hypothesis.” (Bharadwaj & Menon, 2000, S. 425).

*innovation-performance chain*, indem sie einen dreistufigen Prozess beschreiben, in dem über die Informationsaufnahme und –verwertung Innovationen erfolgreich am Markt platziert werden können, als zentrales Medium zur Generierung von **Finanzerfolgen** einer Unternehmung (vgl. auch Han, Kim, & Srivastava, 1998, S. 31). Der Finanzerfolg von Unternehmen umfasst insbesondere Aspekte wie die allgemeine Profitabilität, das Umsatzwachstum oder die Umsatz- und Kapitalrendite (Hooley, Greenley, Cadogan, & Fahey, 2005, S. 26). Im Vergleich zum Innovationserfolg ist der finanzielle Erfolg über die Zeit als weniger stabil zu interpretieren und daher eine vergleichsweise kurzfristig anhaltende Größe (z.B. Hitt, Hoskisson, Johnson, & Moesel, 1996, S. 1095). Zusammenfassend lassen sich Finanzerfolge den zitierten Studien nach durch Innovationserfolge von Unternehmen erklären.

Gleichzeitig betonen andere Studien die Bedeutung der Reinvestition generierter Finanzüberschüsse innerhalb von Innovationsvorhaben, da diese in der Regel mit hohen Kapitalbedarfen einhergehen. Teece (1986) unterstreicht, dass besonders die kontinuierliche Verfügbarkeit finanzieller Mittel neben dem Aufbau relevanter komplementärer Kompetenzen kritisch ist, damit relativ zeitintensive Innovationsstrategien erfolgreich sind (Teece, 1986, S. 295). Plausibler als eine einseitig gerichtete Wirkung ist daher eine Interpretation des Zusammenhangs von Innovations- und Finanzerfolgen, die sich stärker an einer synergetischen Entwicklung beider Konstrukte orientiert, da sie sich gegenseitig bestärken und eher in einer Art Gleichklang entwickeln. So belegen Cainelli, Evangelista und Savona (2006) in einer Längsschnittuntersuchung von Dienstleistungsunternehmen eine zweiseitig gerichtete Beziehung, in der Innovationserfolge kurzfristige Finanzerfolge stimulieren und diese wiederum als Basis für den langfristigen Innovationserfolg dienen. Ein derartiger Zusammenhang wird auch in den abschließenden Schlussfolgerungen einer Studie zum Wirkungszusammenhang zwischen Kapitalausstattungen und Innovationsstrategien explizit herausgestellt: “Thus, it is highly likely that there is a dynamic relationship between innovation strategy and capital structure, such that each affects the other” (O’Brien, 2003, S. 429). Zusammenfassend wird auf Basis dieser Überlegungen besonders aus Sicht einer Querschnittsbetrachtung folgende Hypothese abgeleitet:<sup>62</sup>

**H 1.12:** Es besteht ein positiver wechselseitiger Zusammenhang zwischen dem Innovationserfolg und dem Finanzerfolg von Agenturen.

---

<sup>62</sup> Da in der vorliegenden Arbeit eine Querschnittsstudie durchgeführt wird, werden zeitlich verzögerte Effekte zwischen beiden Größen nicht explizit untersucht. Auf Basis der angeführten Literatur wird daher ein synergetisches Verhältnis postuliert, um einer potenziell jeweils einseitigen Interpretation der Wirkbeziehung entgegen zu wirken.

„Clients buy services from excellent ad agencies precisely because they possess better creative capabilities“ (Verbeke, Franses, le Blanc, & van Ruiten, 2008, S. 128). Umfassende Kreativdienstleistungen bilden die maßgeblichen Wertangebote einer Agentur für ihre Kunden (Horsky, 2006). Lodish (1986) betont zum Beispiel, dass andere Services einer Agentur wie mediabezogene Aufgaben neben der Kreativität lediglich notwendiges Beiwerk sind (Lodish, 1986, S. 122). Das Hauptkriterium für den Gewinn oder Verlust eines Kunden und damit einhergehender finanzieller Performanz sei hingegen die kreative Agenturleistung.

Diesen Sachverhalt stützen verschiedene Studien innerhalb eines Forschungsstranges zum Lebenszyklus von Kunden-Agentur-Beziehungen. Wackman, Salmon und Salmon (1987) identifizieren bezogen auf das Arbeitsprodukt einer Agentur eine gute kreative Leistung als wichtigsten und signifikanten Prädiktor der Kundenzufriedenheit einer Agentur. Zu einem äquivalenten Ergebnis kommen die Arbeiten von Michell, Cataquet und Hague (1987) und Gagnard und Swartz (1988). Die Regressionsanalyse von Kaynack (1994) identifiziert analog den Kreativfaktor als zweitwichtigsten Prädiktor der allgemeinen Kundenperformancebewertung einer Agentur hinter allgemeinen Effizienz- und Adaptionsfaktoren. In ähnlicher Weise identifizieren Fam und Waller (1999) acht allgemeine und zentrale Agenturauswahlfaktoren aus Klientensicht, von denen insbesondere der Faktor Mensch und die divergente Kreativität als dominante Faktoren herausgestellt werden. In einer aktuelleren Studie mit einem Untersuchungsschwerpunkt auf der Langfristigkeit der Geschäftsbeziehung wird, bezogen auf die gefundenen empirischen Ergebnissen, konstatiert, dass „in the present study, as in the majority of former studies, creativity is a crucial factor. A creative agency exercises a ‘fascination effect’ on firms and increases the chances for preserving long-term relationships“ (Triki, Redjeb, & Kamoun, 2007, S. 20).

Zusammenfassend lässt sich somit festhalten, dass alle diese und die darin zitierten Studien zur Agentur-Kunden-Beziehung die Kreativität als wichtigen Agenturauswahlfaktor und oder als zentralen Faktor für den Erhalt der Geschäftsbeziehung identifizieren. Je nach Forschungsschwerpunkt wird die Kreativität teilweise zwar auf den zweiten oder dritten Rang verdrängt, dennoch besteht keine Einigkeit über eine vorherrschende Präsenz dieser (studienübergreifend wechselnden) dominanten Faktoren vor der Kreativität. Somit bleibt der Kreativitätsaspekt in der Kunden-Agentur-Beziehung einer Redewendung nach der größte gemeinsame Nenner (Verbeke, Franses, le Blanc, & van Ruiten, 2008). Dieses Resultat deckt sich mit den Ergebnissen von Ashely und Oliver (2010), die belegen, dass die *big creative idea* trotz gravierender Umbrüche im Agenturgeschäft (z.B. wachsender finanzieller Erfolgsnachweis- und Zeitdruck, steigende Mediafragmentierung und fortschreitende Markenangleichungsprozes-

se) weiterhin als Herzstück der Marketingkommunikation innerhalb der Branche betrachtet wird.

Während eine Trennung der Dimensionen von Relevanz und Divergenz in den zitierten Studien teilweise nicht gegeben ist, kann (auch anhand der gewählten Formulierungen) vermutet werden, dass häufig die Divergenz als dominierender Faktor in der Wahrnehmung von Kreativitätsdimensionen betont wird. Diese Vermutung wird durch folgende Studie belegt: Koslow, Sasser und Riordan (2003) vergleichen die Wahrnehmung von Kreativität innerhalb von Kommunikationsdienstleistungen über verschiedene Rollen der am Erstellungsprozess beteiligten Akteure hinweg und schlussfolgern, dass der Divergenzaspekt die subjektive Kreativität konsistent in allen Gruppen prädiziert (Koslow, Sasser, & Riordan, 2003, S. 108).

Eine wesentliche Begründung für das beschriebene Phänomen, dass in der Marketingfunktion von Unternehmen insbesondere divergente Kreativprozesse extern ausgelagert werden (Horsky, 2006), ist, dass internes Umfeld und Arbeitsklima häufig nicht geeignet sind, um dringend erforderliche Kreativpotenziale innerhalb der eigenen Marketingabteilung aufzubauen (vgl. Kapitel 2.2.2). Um Kreativitätsprozesse nicht durch die eigenen Firmendynamiken zu behindern, werden Agenturen bewusst oder unbewusst als Arbeitsumfelder im Sinne sogenannter *skunk works*<sup>63</sup> (z.B. Rogers, 2003, S. 149) eingesetzt. Out-of-the-box-Denken mag es erfordern, dem Betriebsalltag zu Zwecken der Ideation, Inkubation, entwicklerischen Denkens und artistischer Motivation zu entfliehen.<sup>64</sup> Zur Schaffung eines separierten, unternehmensexternen Ortes, an dem diese Prozesse routiniert gefördert werden, sind Kommunikationsagenturen häufig das gewählte Mittel (Sasser & Koslow, 2008, S. 13).

Auf Basis dieser dominanten Rolle von Kreativkompetenzen im Sinne von Divergenz als zentralem Wertschöpfungsangebot der Agenturdienstleistungen sowie als bedeutender Schlüssel für Weiterführung und Abbruch der Kunden-

---

<sup>63</sup> Der Begriff wurde als Innovationsmethode der Firma Lockheed bekannt. Er steht für eine spezialisierte Gruppe von Mitarbeitern, die autark, fast heimlich und mit minimalem Kontakt zum Rest des Unternehmens arbeitet (Leitl, 2006, S. 18).

<sup>64</sup> Dies bedeutet ausdrücklich nicht, dass Klienten und Agenturen nicht intensiv zusammenarbeiten können. Abgeschirmt und gefördert im Sinne des Arbeitsumfeldes werden auf Agenturseite insbesondere die Kreativprozesse. Das Account Management fungiert dabei häufig als Mittler zwischen kreativen Mitarbeitern der Agentur und den Kunden zu Zwecken des Informationsaustausches, der intensiven Zusammenarbeit und allgemeiner Abstimmungsprozesse (De Waal Malefyt & Morais, 2010). Für eine tief gehende Analyse der Herausforderungen auf Agenturseite, einerseits notwendiges Wissen vom Kunden zu erhalten und sich gleichzeitig ausreichend von potenziellen Restriktionen und übermäßiger Einflussnahme abzuschirmen, siehe z.B. Koslow, Sasser und Riordan (2006), Sasser und Koslow (2007) sowie die Ausführungen zur moderierenden Rolle der Zusammenarbeit im nachfolgenden Kapitel 2.5.5. und die auf die Art der Zusammenarbeit fokussierten Hypothesen in Kapitel 3.3.

Agentur-Beziehung wird die folgende Vermutung aufgestellt: Agenturen, die über einzigartige Kreativkompetenzen im Sinne von Divergenz verfügen, können kurzfristig Folgeaufträge generieren und dadurch die allgemeine Profitabilität, das Umsatzwachstum oder die Umsatz- und Kapitalrendite optimieren. Insofern ist, auch vor dem Hintergrund des wissenschaftlichen Forschungsstandes, folgender Zusammenhang anzunehmen:

**H 1.13:** Je größer die Kreativkompetenz im Sinne von Divergenz im Wettbewerbsvergleich, desto höher ist der Finanzerfolg von Agenturen.

### 2.5.3 Spezifizierung von Mediatorbeziehungen

Das bis hierhin ausgeführte Modell wurde auf Basis von direkten Beziehungen zwischen einzelnen Konstrukten hergeleitet. Nachfolgend werden bestimmte (ein- und zweistufige) Mediatorbeziehungen zwischen den Konstrukten näher spezifiziert, um das Modell auch in dieser Hinsicht explizit theoretisch zu verdichten. Diese erweiternde Argumentation erfolgt insbesondere in Anlehnung an die prozessuale Sichtweise der Leistungsgenerierung von Agenturen (vgl. Kapitel 2.2.2).

In Gegenwart der vermuteten direkten Effekte (H 1.3, H 1.4 und H 1.5) ist davon auszugehen, dass die Kundenbeziehungsmanagementkompetenz (als Mediator) den Effekt zwischen der Marktwahrnehmungskompetenz (Prädiktor) und der Kreativkompetenz im Sinne von Relevanz (Kriterium) teilweise vermittelt und daher neben dem direkten Effekt (Prädiktor → Kriterium) auch ein indirekter Effekt (Prädiktor → Mediator → Kriterium) vorliegt (Baron & Kenny, 1986). Dieser postulierte Zusammenhang lässt sich über den Agenturprozess der Leistungserstellung ausführlich begründen und spezifizieren. Die Marktwahrnehmungskompetenz greift zum einen besonders zu Beginn des Strategieprozesses der Agentur, um Marktumfeldimplikationen für die strategische Planung von Taktiken innerhalb von Routinen des Kundenbeziehungsmanagements abzuleiten. Auf diese Weise können geplante Taktiken besser an den Markterfordernissen des Kunden ausgerichtet werden (H 1.3). Nach finaler Kundenabnahme der durch die Agentur entwickelten Strategien zur Schaffung werthaltiger Beziehungen zwischen Klienten und deren Endkunden werden die Kreativmitarbeiter der Agentur mit der Ausgestaltung avisierter Maßnahmen beauftragt (De Waal Malefyt & Morais, 2010). Dabei ist davon auszugehen, dass die Qualität der Kreationen im Sinne von Relevanz höher ist, je besser die Strategie zur Schaffung werthaltiger Endkundenbeziehungen ausgestaltet ist (H 1.5). Mithin exis-

tiert auch ein indirekter Effekt der Marktwahrnehmungskompetenz auf die relevanzbezogenen Kreativroutinen.

Es ist jedoch nicht davon auszugehen, dass dieser Effekt vollständig über die Kundenbeziehungsmanagementkompetenz zu erklären ist, da auch ein direkter Effekt vermutet wird (H 1.4). Die Gestaltung relevanter Kommunikation erfolgt stets unter Beachtung der vorgegebenen strategischen Implikationen und im iterativen Abgleich mit dem Account Planning (De Waal Malefyt & Morais, 2010). Wenn zum Beispiel (auf Basis von Kundenbeziehungsmanagementkompetenzen) den Kreativmitarbeitern vorgegeben ist, ein spezifisches Segment anzusprechen, das als besonders wertvoll identifiziert wurde, entwickeln diese Mitarbeiter für eine Kampagne etwa einen Leitsatz (häufig als englisch Claim bezeichnet), der für dieses Segment als besonders relevant eingestuft wird. Dieser Claim ist aber bestenfalls ex ante, oft jedoch auch ex post anhand von Kommunikationstaktiken der Mitbewerber im Marktumfeld des Klienten zu bewerten, um eine klare Abgrenzung (aus rechtlichen oder wirkungsbezogenen Gründen) zu gewährleisten (z.B. Keller, 1991). Insofern ist in dieser Prozessphase der Kreationsgestaltung auch ein direkter Effekt der Marktwahrnehmungskompetenz zu erwarten. Um diesen Sachverhalt zusätzlich zu den bisherigen Ausführungen zu erfassen, wird daher die folgende Hypothese abgeleitet:

**H 1.14:** Die kundenkomplementäre Kundenbeziehungsmanagementkompetenz vermittelt teilweise den Effekt der kundenkomplementären Marktwahrnehmungskompetenz auf die Kreativkompetenz im Sinne von Relevanz (partielle, einstufige Mediation).

Ebenso aus einer Prozesssicht ist die teilweise vermittelnde Rolle der Kreativkompetenz im Sinne von Relevanz zwischen der Marktwahrnehmungskompetenz und dem Kundenerfolg zu begründen (H 1.4, H1.9 und H 1.8). Einerseits gewährleisten Marktwahrnehmungskompetenzen innerhalb von kreativen Gestaltungsprozessen, dass klientenseitige Marktimplikationen umfangreich erfasst werden, damit für den Kunden besonders relevante Kreationen entstehen, die als kritische Größe des Kundenerfolgs zu betrachten sind. Demnach existiert auch ein indirekter Effekt dieser Kompetenz auf den Kundenerfolg. Andererseits sind Marktwahrnehmungskompetenzen nicht nur innerhalb von Kurationsprozessen relevant, sondern auch in der sonstigen Abstimmung mit Kunden. Die kundenkomplementäre Marktorientierung (Kohli & Jaworski, 1990) wird in der Literatur als kulturelle strategische Orientierung interpretiert, die sich in sämtlichen Formen von Unternehmensaktivitäten äußert (z.B. Hooley, Fahy, Cox, Beracs, Fonfora, & Snoj, 1999). Demnach kann angenommen werden, dass jede Art der (häufig intensiven) Interaktion zwischen Kunde und Agentur aus Klientensicht

positiver wahrgenommen wird, wenn ein tief greifendes Verständnis für seine Kunden und Märkte besteht. So ist zum Beispiel davon auszugehen, dass bereits innerhalb von initialen Agenturvorstellungs- oder Pitch-Präsentationen (bei Neukunden) ein fundiertes Marktverständnis Zufriedenheitseffekte beim Kunden hervorruft, sodass aus dieser Sichtweise auch ein direkter Effekt (H 1.8) zu erwarten ist.<sup>65</sup> Folglich wird angenommen:

**H 1.15a:** Die Kreativkompetenz im Sinne von Relevanz vermittelt teilweise den Effekt der kundenkomplementären Marktwahrnehmungskompetenz auf den Kundenerfolg (partielle, einstufige Mediation).

**H 1.15b:** Die kundenkomplementäre Kundenbeziehungsmanagementkompetenz und die Kreativkompetenz im Sinne von Relevanz vermitteln teilweise den Effekt der kundenkomplementären Marktwahrnehmungskompetenz auf den Kundenerfolg (partielle, zweistufige Mediation).

Ein vergleichbarer (direkter) Effekt auf den Kundenerfolg ist in Bezug auf Kundenbeziehungsmanagementkompetenzen mit einer äquivalenten Argumentation jedoch nicht zu erwarten. Diese Kompetenz ist als aufgabenspezifisch im Sinne der Serviceentwicklung zu interpretieren, da sie unmittelbar mit der tief greifenden strategischen Entwicklung von Marketingtaktiken verbunden ist und sich die Qualität dieser Kompetenz daher besonders über das kreative Ergebnis gestalteter Maßnahmen beim Kunden offenbart. So ist zum Beispiel die Identifizierung werthaltiger Kundensegmente für Klienten weniger von Wert, wenn diese Aktivitäten nicht innerhalb von Marketingtaktiken umgesetzt werden, die für erkannte Zielgruppen relevant sind. Insofern ist in diesem Zusammenhang hauptsächlich von einem indirekten Effekt und nicht von einem direkten Effekt der Kundenbeziehungsmanagementkompetenzen auf den Kundenerfolg auszugehen:

**H 1.16:** Die Kreativkompetenz im Sinne von Relevanz vermittelt den Effekt der kundenkomplementären Kundenbeziehungsmanagementkompetenz auf den Kundenerfolg (vollständige Mediation).

---

<sup>65</sup> (*Unterstützende*) *Hypothese H15b:* Der im Allgemeinen postulierte Mediationseffekt ist zudem bei einer Betrachtung der zweistufigen Mediation (z.B. Grant, Dutton, & Rosso, 2008) zu erwarten (vgl. H 1.3, H 1.5, H 1.8, H 1.9), da kundenkomplementäre Kundenbeziehungsmanagementkompetenzen und Kreativkompetenzen im Sinne von Relevanz auch gemeinsam als Gestaltungsroutinen von Marketingtaktiken (strategische Planung, kreative Umsetzung) betrachtet werden können (vgl. nachfolgend H 1.16). Insofern ist davon auszugehen, dass es – wie dargelegt – sowohl einen direkten Effekt der Marktwahrnehmungskompetenz auf den Kundenerfolg als auch einen indirekten Effekt gibt, der über kundenkomplementäre Kundenbeziehungsmanagementkompetenzen und Kreativkompetenzen im Sinne von Relevanz vermittelt wird.

Sinnverwandtes gilt für die vermittelnde Rolle der Kreativkompetenz im Sinne von Divergenz als Mediator zwischen Markenmanagementkompetenzen und dem finanziellen Agenturerfolg. Ein direkter Effekt der Markenmanagementkompetenz auf den Finanzerfolg kann ebenso ausgeschlossen werden, da sich ihre Leistungskapazität vordringlich über die taktische Umsetzung manifestiert. So ist etwa die Planung von Zielsystemen neuartiger Markenassoziationen bei Kunden des Agenturkunden belanglos, wenn keine Wege gefunden werden, diese durch besonders divergente Marketingtattiken zu gestalten. Nur wenn Letzteres gelingt, sind demnach finanzielle Agenturerfolge auf Basis erbrachter Leistungen zu erwarten, wodurch sich maßgeblich ein vollständig vermittelnd auftretender indirekter Effekt der Markenmanagementkompetenz auf den Finanzerfolg begründen lässt:

**H 1.17:** Die Kreativkompetenz im Sinne von Divergenz vermittelt den Effekt der kundenkomplementären Markenmanagementkompetenz auf den Finanzerfolg (vollständige Mediation).

#### 2.5.4 Dynamische Kompetenz als Determinante operationaler Marketingkompetenzen und des Agenturerfolgs

##### 2.5.4.1 Empirische Wirkungsbefunde und vertiefendes Rahmenmodell

Nachdem die Wirkungsrichtungen von Marketingkompetenzen in ihrer Rolle als Antezedenzen des Agenturerfolgs postuliert wurden, stellt sich nachfolgend die Frage, inwiefern sie eine Konsequenz des (retrospektiven) strategischen Einsatzes dynamischer Kompetenzen sind. Die beschriebenen strategischen und kreativen Marketingkompetenzen von Agenturen bündeln Ressourcen und Produktionsfaktoren in verschachtelten Verknüpfungsroutinen mit dem Ziel, Wettbewerbsvorteile zu erzielen. Als operationale Kompetenzen ermöglichen sie es einer Organisation auf gleichbleibender Basis, unter Anwendung mehr oder weniger beständiger Techniken und Routinen Operationen durchzuführen, die die Lieferung existierender Produkte und Services für eine zeitweise homogene Kundschaft gewährleisten (Helfat & Winter, 2011, S. 1244).<sup>66</sup> Aus kompetenztheoretischer Sicht fungieren einzigartige organisationale Operationen jedoch nur mittelfristig als stabile Quelle nachhaltiger Wettbewerbsvorteile und sie gelten als inadäquat zur Erklärung langfristiger Erfolge in Anbetracht sich wandelnder

---

<sup>66</sup> Teece (2007) verwendet statt operationaler Kompetenz in diesem Zusammenhang auch den Begriff *ordinary capabilities* (Teece, 2007, S. 1345), der ebenso in der aktuellen Forschung aufgegriffen wird (Drnevich & Kriauciunas, 2011).

Umwelten (vgl. ausführlich Kapitel 2.1.2 sowie z.B. Priem & Butler, 2001). Dabei entstehen Diskontinuitäten innerhalb von Unternehmensumwelten auf regelmäßiger Basis in Gegenwart technologischer Innovationen, regulatorischer Reformen, institutioneller Überholungen oder soziokultureller Entwicklungen (Dixit & Bhownick, 2011, S. 2). Der in Kapitel 2.4.1 beschriebene Wandel im Agenturgeschäft beschreibt derartige Umbrüche für den hier relevanten Forschungskontext und zeichnet ein Bild relativ radikaler Veränderungen. Vor diesem Hintergrund wird der Einsatz dynamischer Metakompetenzen erforderlich, um die Ressourcen- und operationale Kompetenzausstattung einer Unternehmung mit den anhaltend wechselhaften Marktgegebenheiten in Einklang zu bringen (z.B. Zahra, Sapienza, & Davidsson, 2006). So erfordert zum Beispiel die Einführung von Innovationen, neuen Organisationsstrukturen oder Prozessveränderungen die Anpassung operationaler Kompetenzen, die der wesentlichen Wertschöpfung von Unternehmen zugrunde liegen. Angepasste Kompetenzen werden erforderlich, um die Ressourcenausnutzung des Unternehmens auf die Kapitalisierung von Marktchancen auszurichten, die neue Produkte oder Strukturen bieten (Ellonen, Wikström, & Jantunen, 2009, S. 759). Andernfalls können ehemals einzigartige Kompetenzen schnell zur Belastung werden, wenn sie angesichts neuer Umwelteinflüsse nicht mehr den Anforderungen des Marktes entsprechen (Leonard-Barton, 1992).<sup>67</sup> Aus Sicht des dynamischen Kompetenzansatzes ist es somit nicht mehr entscheidend, wie aktuell bestehende Wettbewerbsvorteile erhalten, sondern wie wettbewerbliche Vorteile angesichts sich rapide wandelnder Umwelten aufgebaut werden können (Lopez, 2005) oder, wie im vorliegenden Fall, aufgebaut wurden.

Zwei konkurrierende Sichtweisen bestehen innerhalb der Literatur bezüglich der Werthaltigkeit dynamischer Kompetenzen und bilden die Grundlage für einen bisher in der Forschung nicht geklärten Sachverhalt. In der klassischen Auffassung, zum Beispiel in Anlehnung an Teece (2007) oder Slater, Olson und Hult (2006), wird die Ansicht vertreten, dass dynamische Kompetenzen als superiore Kompetenz eine Quelle für nachhaltige Wettbewerbsvorteile in Form von Unternehmenserfolgen sind, da sie – ebenso wie operationale Kompetenzen – das Potenzial haben, einzigartig im Sinne von rar, wertvoll, nicht substituierbar und nicht imitierbar zu sein (Barney, 1991). Eisenhardt und Martin (2000) diskutieren hingegen kritisch, dass dynamischen Kompetenzen zum Teil relativ leicht übertragbare Best-Practice-Konzepte zugrunde liegen und diese Allgemeingültigkeit Potenziale einer standardisierten Übertragung der kompetenzkonstituierenden Routinen von einem Unternehmen auf das andere bietet.<sup>68</sup>

---

<sup>67</sup> Vgl. ausführlich auch Kapitel 2.1.2.

<sup>68</sup> Diese Verallgemeinerung gilt jedoch auch diesen Autoren zufolge nur an der Oberfläche. So wird die Aussage explizit eingeschränkt und es wird ebenso wie z.B. bei Teece (2007) konsta-

Auf ähnliche Art und Weise werden zwei unterschiedliche Standpunkte bezüglich der Wirkung dynamischer Kompetenzen auf den Unternehmenserfolg vertreten. Eine Gruppe von Autoren konstatiert, dass dynamische Kompetenzen einen direkten Einfluss auf den Unternehmenserfolg haben (z.B. Teece, Pisano, & Shuen, 1997; Makadok, 2001; Zollo & Winter, 2002). Andere Autoren vertreten hingegen die Auffassung, dass dynamische Kompetenzen lediglich notwendige, nicht aber hinreichende Bedingung für wettbewerbliche Vorteile sind (Eisenhardt & Martin, 2000, S. 1106). Dynamische Kompetenzen erfüllen demnach keinen Selbstzweck und können wertlos sein, wenn sie nicht zielgerichtet die gewünschten Adaptionsprozesse in der unternehmensspezifischen Kompetenzbasis bewirken (Zahra, Sapienza, & Davidsson, 2006). In der Simulationsstudie von Zott (2003) werden beide Sichtweisen zusammengeführt. Er simuliert eine dreistufige Kompetenzkette, in der dynamische Kompetenzen positive Wirkungen auf die operationalen Kompetenzen haben und diese wiederum nachhaltige Unternehmenserfolge begünstigen, wobei gleichzeitig auch von direkten Erfolgswirkungen dynamischer Kompetenzen ausgegangen wird. Auf Basis der Theorie lassen sich demnach direkte oder indirekte Wirkungen über die Anpassung operationaler Kompetenzen auf den Unternehmenserfolg herleiten. Beide Effekte werden in der vorliegenden empirischen Studie überprüfend aufgegriffen.

Das Interesse der vorliegenden Studie liegt insbesondere darin, die Wirkung funktionsübergreifender kundenkomplementärer Marketingkompetenzen in ihrer Wirkung auf den Agenturerfolg zu untersuchen. Daher stellt sich die Frage, inwiefern die aktuelle kundenkomplementäre Marketingkompetenzausstattung die Folge des förderlichen Einsatzes dynamischer Kompetenzen ist, um daraus Handlungsimplikationen zu deren Generierung ableiten zu können. Insofern folgt die vorliegende Studie vor allem dem aus der Literatur zu identifizierenden Ansatz einer dreistufigen Wirkungsanalyse und betrachtet im Speziellen die Wirkung dynamischer Kompetenzen als Antezedenz operationaler, kundenkomplementärer Marketingkompetenzen sowie deren indirekte (und direkte) Wirkung auf den Agenturerfolg auf Basis von Konstrukten zweiter Ordnung.<sup>69</sup>

---

tiert, dass dynamische Kompetenzen in ihrer detaillierten Ausgestaltung, insbesondere vor dem Hintergrund sich dynamisch wandelnder Umwelten, pfadabhängig und nur in einer idiosynkratischen Ausgestaltung unternehmensspezifisch einsetzbar sind (Eisenhardt & Martin, 2000).

<sup>69</sup> Konstrukte höherer Ordnung sind mehrdimensionale Konzeptualisierungen, die dadurch gekennzeichnet sind, dass sie nicht durch manifeste Variablen direkt gemessen, sondern aus mehreren latenten Konstrukten abgeleitet werden. Da eine Second-order-Kausalanalyse dazu neigen kann, ungenaue Schätzergebnisse zu liefern, ist eine tief gehende theoretische und sachlogische Begründung erforderlich (Weiber & Mühlhaus, 2010, S. 224), die nachfolgend adressiert wird. (So sollte eine Kausalanalyse auf Basis von Konstrukten höherer Ordnung eine bessere Erklärung/Prognose anderer Variablen implizieren, die über eine Berücksichtigung der

Eine Betrachtung derartiger Zusammenhänge ist in der empirischen Forschung bisher vernachlässigt worden. Insofern trägt die vorliegende Studie dazu bei, diese Lücke im speziellen Kontext kundenkomplementärer Marketingkompetenzen zu schließen. Ein aktueller Beitrag im *Journal of Management* entwickelt eine Zusammenfassung der bisherigen Forschungsergebnisse und eine Agenda für zukünftig zu adressierende Fragestellungen im Themenkomplex dynamischer Kompetenzen (Barreto, 2010). Während empirische Studien die direkte Verbindung zwischen dynamischen Kompetenzen und dem Unternehmenserfolg bereits umfangreich belegen (z.B. Jantunen, Puumalainen, Saarenketo, & Kyläheiko, 2005; Yalcinkaya, Calantone, & Griffith, 2007; Drnevich & Kriauciunas, 2011), bleibt die theoretisch fundierte, dreistufige Beziehung zwischen dynamischen Kompetenzen, operationalen Kompetenzen und dem Firmenerfolg demnach weitestgehend unerforscht.<sup>70</sup> Ein ungewöhnlicher Status quo angesichts der Beurteilung, dass diese Forschungsrichtung auf Basis der theoretischen Fundierung als die vielversprechendste gilt (Barreto, 2010, S. 275; Newbert, 2007)<sup>71</sup> und seit dem Jahr 2006 jährlich mehr als 100 Artikel in wirtschaftswissenschaftlichen Journals mit Bezug auf dynamische Kompetenzen erscheinen (Di Stefano, Peteraf, & Verona, 2010). Die Notwendigkeit zur Beantwortung dieser Fragestellung wird besonders für den Marketingkontext betont. Demnach bedarf die aktuelle Marketingforschung einer theoretischen und empirischen Verdichtung darüber, wie Marketingkompetenzen verbessert und angepasst werden können, um Wettbewerbsvorteile zu generieren (Vorhies, Orr, & Bush, 2011, S. 737).

Eine häufig angeführte Begründung für die lückenhafte empirische Validierung ist die Schwierigkeit der empirischen Messung dynamischer Kompetenzen

---

Einzelfacetten (Konstrukte erster Ordnung) dieses Konstrukts nicht zu erwarten ist. Insbesondere ist daher theoretisch zu begründen, warum eine Struktur zweiter Ordnung vorliegt. Wichtig ist dabei, zu verdeutlichen, dass übergeordneten Konstrukten lediglich eine Ebene an immanenten Konstrukten vorgelagert ist und dass sie nur mit solchen latenten Variablen in Beziehung gesetzt werden, die sich auf derselben Abstraktionsebene befinden. Demnach sollte auch sachlogisch begründbar sein, dass alle Konstrukte erster Ordnung eines Konstrukts zweiter Ordnung auf alle anderen Konstrukte in einem nomologischen Netzwerk (z.B. Kausalmodell) einen gleichgerichteten Effekt haben (vgl. auch Chin, 1998a, S. 10).)

<sup>70</sup> Barreto (2010) führt auf Seite 275 zwei Studien an, die die Wirkung dynamischer Kompetenzen auf intermediäre Konstrukte der Diversifikationsstrategie empirisch validieren, und eine Studie, die den Effekt intermediärer Konstrukte auf den Unternehmenserfolg nachweist.

<sup>71</sup> Im Original heißt es bei Barreto (2010): „Future research should continue to explore these relationships between dynamic capabilities and intermediate outcomes, on one hand, and between intermediate outcomes and performance, on the other hand, to better assess which dynamic capabilities and intermediate outcomes deserve more attention. [...] but, perhaps because of the strong emphasis initially put on the direct link to performance, those suggestions remained largely unexplored.” (Barreto, 2010, S. 257 f.).

als übergeordnete Metakompetenzen zur Anpassung operationaler Kompetenzen (Protogerou, Caloghirou, & Lioukas, 2011, S. 13). Während dynamische Kompetenzen als kontextspezifische Routinen bereits durch unterschiedliche Konzepte in der Forschung adressiert wurden, (z.B. Produktentwicklung, strategische Entscheidungsfindung, Allianz- und Akquisitionsroutinen) (Eisenhardt & Martin, 2000, S. 1107), ist die Betrachtung dynamischer Kompetenzen als autonomes Konzept mit einer eigenen theoretischen Fundierung als Metakompetenz ein relativ neuer Forschungszweig. Gegenwärtige empirische Studien belegen jedoch die Realisierbarkeit einer derartigen empirischen Erfassung mit jeweils unterschiedlichen Schwerpunkten. Zum Beispiel zeigen die Ergebnisse von Pavlou und Sway (2011) im Neuproduktentwicklungskontext einen positiven Wirkungseffekt dynamischer Kompetenzen auf operationale Kompetenzen sowie deren positive Wirkung auf den Unternehmenserfolg. Protogerou, Caloghirou und Lioukas (2011) propagieren ebenso ein dreistufiges Modell und betrachten Marketing- und Technologiekompetenzen als zwei distinkte operationale Kompetenzen, die den Unternehmenserfolg positiv beeinflussen und durch dynamische Kompetenzen positiv beeinflusst werden. Beide Studien basieren ihre Konzeptionalisierung dynamischer Kompetenzen jedoch auf einem selbst entwickelten Ansatz über die konstituierenden Bausteine der dynamischen Metakompetenz und greifen nicht auf bestehende Theoriekonzepte zurück, die das Wesen dynamischer Kompetenzen umfänglich beschreiben. Somit schließt die vorliegende Studie nicht nur die inhaltliche Lücke der bisher nicht erforschten Wirkung dynamischer Kompetenzen auf kundenkomplementäre Marketingkompetenzen von Agenturen, sondern erfasst die dynamische Kompetenz auch unter Rückgriff auf eine breit akzeptierte theoretische Fundierung, welche nachfolgend vorgestellt wird.

Die in der Literatur prominenteste Konzeptionalisierung dynamischer Kompetenzen findet sich in der Arbeit von Teece, Pisano und Shuen (1997) sowie in der mikroperspektivischen Fundierung des Konzeptes von Teece (2007) und O'Reilly III und Tushman (2007).<sup>72</sup> Die vorliegende Untersuchung dynamischer Kompetenzen basiert im Wesentlichen auf diesem theoretischen Konzept. Der Einsatz dynamischer Kompetenzen ermöglicht Unternehmen demnach die Integration, den Aufbau und die Rekonfiguration interner und externer (operationaler) Kompetenzen, um rasch wechselnde Umweltzustände zu kompensieren oder anzustoßen und dadurch wettbewerbsfähig zu werden oder zu bleiben (Teece, Pisano, & Shuen, 1997, S. 516). Im weiterführenden Modellrahmen von

---

<sup>72</sup> Für eine Übersicht über alternative Disaggregationsvarianten dynamischer Kompetenzen siehe Ridder (2011), S. 7. Sofern nicht anders als Zitat angegeben, basieren die nachfolgenden Ausführungen zu den drei zugrunde liegenden Kompetenzarten sensing, seizing und reconfiguring auf diesen drei Quellen.

2007 werden von Teece drei Kompetenzarten derartiger Innovations-, Replikations- und Rekonfigurationsroutinen konkretisiert, die er unter den Begriffen Wahrnehmung (= sensing), Durchsetzungsregulation (= seizing) und Rekonfiguration (= reconfiguring) subsumiert.

Die **Wahrnehmungskompetenz** (= sensing) ermöglicht es einem Unternehmen, durch Screening der Organisationsumwelt Chancen und Risiken am Markt zu erkennen, um entsprechend reagieren zu können.<sup>73</sup> Hierunter fallen komplexe Lern- und Interpretationsroutinen auf Basis von organisationalen Prozessen systematischer Beobachtung, Suche und Exploration über Märkte und Technologien innerhalb und außerhalb der Unternehmensgrenzen. Damit beinhaltet diese Kompetenz einerseits Routinen der Wahrnehmung, Filterung und Bereitstellung relevanter Informationen zur richtigen Zeit, aber auch deren sinnhafte Auslegung und die Ableitung von Handlungsimplikationen. Wesentlicher Zweck ist die Förderung und Ausführung analytischer Umweltbeobachtungen mit dem Ziel, Produkt-, Service- oder Optimierungsideen zu generieren. Die Sensing-Kompetenz ist verwandt mit der bereits angeführten Marktwahrnehmungskompetenz, geht aber mehr in die trendbasierte und strategische Richtung einer hypothetischen Szenarioentwicklung und -überprüfung für die Ableitung zukünftiger Entscheidungspfade (Teece, 2011, S. 514): „This activity not only involves investment in research activity and probing and reprobing of customer needs and technological possibilities; it also involves understanding latent demand, the structural evolution of industries and markets, and likely supplier and competitor responses“ (Teece, 2007, S. 1322).<sup>74</sup>

Die zweite Kompetenzart der **Durchsetzungsregulation** (= seizing) dient der Entscheidungsfindung, und -durchsetzung über notwendige Investitionen in Entwicklungs- und Kommerzialisierungsaktivitäten – zum Beispiel auf Basis der erkannten Chancen und Risiken innerhalb der Sensing-Prozesse. Daher beinhalten Durchsetzungsregulationskompetenzen zum Beispiel das Design von Geschäftsmodellen zur Befriedigung neuer Kundenbedürfnisse sowie notwendige Personal- und Kapitalbeschaffungsprozesse (Teece, 2011, S. 514). Häufig sind derartige Prozesse ein schwerfälliges Unterfangen, da bestehende Innovations- und Entwicklungspfade verlassen werden. Gleichzeitig ist eine stringente Durchsetzung richtiger Entscheidungen für die strategische Realisierung der sich bietenden Chancen unbedingt erforderlich. Dies setzt ein Top-Management voraus, das in der Lage ist, Visionen und Strategien zu entwerfen, notwendige organisationale Anpassungen vorzunehmen, komplementäre Vermögenswerte zusammenzustellen sowie über Ressourcenallokation und zeitliche Terminierung zu

---

<sup>73</sup> Ein verwandtes Themengebiet wird in der Entrepreneurship-Forschung als *opportunity recognition* bezeichnet (z.B. Timmons, Muzyka, & Stevenson, 1987).

<sup>74</sup> Vgl. auch Kapitel 2.3.

entscheiden. Darunter fallen Routinen, einen Konsens innerhalb des unternehmerischen Führungsstabes über die strategischen Absichten zu erlangen, Entscheidungsfallen aufgrund von Pfadabhängigkeiten und konträren Denkweisen zu verhindern, um so erforderliche Investitionsentscheidungen zur Angleichung von Geschäftsmodellen und Organisationsprozessen mit der avisierten Strategie anstoßen zu können (O'Reilly & Tushman, 2007, S. 15). Zusammenfassend argumentiert Teece (2007), dass dabei analytische Konzepte und besonders tazite Investitionskompetenzen von zentraler Bedeutung sind: „In short, managers need to make unbiased judgments under uncertainty around not just future demand and competitive responses associated with multiple growth trajectories, but also around the pay-offs from making interrelated investments in intangible assets“ (Teece, 2007, S. 1330).

Als dritter und letzter Baustein beinhaltet die **Rekonfigurationskompetenz** (= reconfiguring) Routinen zur Etablierung grundsätzlich neuer und innovativer Geschäftsmodelle sowie Routinen zur Anpassung des Organisationsdesigns durch die Neuausrichtung zentraler Ablauf- und Koordinationsprozesse. Für den Fall, dass die unternehmensinternen und -externen Wandlungserfordernisse inkrementeller Natur sind, können die Rekonfigurationsaktivitäten langsam voranschreiten, zum Beispiel durch eine temporale sequenzielle Abfolge, in der Strukturen, Prozesse, Mitarbeiter und die Organisationskultur graduell umgestaltet werden. Im Falle radikalen Wandels sollten diese Anpassungen jedoch parallel verlaufen (O'Reilly & Tushman, 2007, S. 16; Teece, 2007, S. 1337). Unter allen Umständen ist der Einsatz dieser Kompetenzart – ebenso wie der Einsatz der beiden zuvor genannten Kompetenzen – kontinuierlich erforderlich (Teece, 2011, S. 514). Dies bedingt eine Unternehmenskultur, in der ein hoher Grad an internen Veränderungen akzeptiert wird, um bewährte Strukturen professionell mit neuen Impulsen zu kombinieren, sowie ein durchsetzungsstarkes Top-Management: „An important managerial function is achieving semi-continuous asset orchestration and corporate renewal, including the redesign of routines. This is because the sustained achievement of superior profitability requires semi-continuous and/or continuous efforts to build, maintain, and adjust the complementarity of product offerings, systems, routines, and structures“ (Teece, 2007, S. 1337).

Die Häufigkeit der Anwendung dieser drei Bausteine ist ein Indikator für die Reife dynamischer Unternehmenskompetenzen, da die Entwicklung und Verbesserung dynamischer Kompetenzen aus wiederholter Anwendung in neuen und bewährten Anwendungskontexten resultiert. Dynamische Kompetenzen werden ebenso wie andere Kompetenzarten im Kontext organisationaler Routinen betrachtet (z.B. Winter, 2003). Durch den häufigen Einsatz dynamischer Kompetenzen entstehen demnach die in Kapitel 2.1.2 beschriebenen repetitiven

Handlungsmuster und Verknüpfungsroutinen. Auf Basis systematischen Ausprobierens finden Lernprozesse über Ursache-Wirkungsbeziehungen sowie über die Möglichkeiten zur Erreichung der gewünschten Ziele statt (Zahra, Sapienza, & Davidsson, 2006, S. 927). Zollo und Winter (2002) differenzieren einen Co-Evolutionsprozess von drei Lernmechanismen als beeinflussende Variablen bei der Entstehung dynamischer Kompetenzen. Die wiederholte und häufige Anwendung dynamischer Kompetenzen ermöglicht demnach die Sammlung von Erfahrungen, die Wissensartikulation und Wissenskodifizierungsprozesse über die zugrunde liegenden Routinen und führt so zu einer iterativen Verbesserung und selbstverstärkenden Optimierung dynamischer Kompetenzen.

#### 2.5.4.2 Ebenen- und Prozessspezifikation

Nach erfolgter Spezifizierung wesentlicher empirischer Ergebnisse und Forschungslücken sowie eines vertiefenden Rahmenmodells zur Systematisierung dynamischer Kompetenzen erfolgt in diesem Kapitel die Herleitung von Implikationen für die empirische Operationalisierung. Zu diesem Zweck wird das herangezogene Rahmenmodell vor dem Hintergrund der empirischen Erfassung anhand der einschlägigen Literatur diskutiert, um Prozess und Ebene abzugrenzen, auf Basis deren dynamische Kompetenzen sowie die hierdurch beeinflussten Konstrukte in der vorliegenden Arbeit verstanden und gemessen werden.

Nach der Zwei-Sprachen-Theorie nach Carnap (1966) ist in empirischen Studien zwischen der theoretischen Sprachebene (hypothesengeleitete Darstellung von Wirkbeziehungen zwischen latenten Konstrukten) und der Beobachtungssprache zu unterscheiden (manifeste Indikatoren, die durch direkte Beobachtungen gemessen werden können) (vgl. Fassot & Eggert, 2005, S. 34 f.). Von einer gehaltvollen Theorie ist dann auszugehen, wenn mithilfe sogenannter Korrespondenzregeln latente Konstrukte und beobachtbare Indikatoren in einen sinnvollen und theoretisch-konzeptionell begründbaren Zusammenhang gebracht werden können.

Latente Konstrukte zweiter Ordnung umfassen mehrere Dimensionen (Konstrukte erster Ordnung), die erst auf einer höheren (zweiten) Abstraktionsebene verdichtet werden. Bezüglich der Zwei-Sprachen-Theorie empirischer Forschungen bedeutet dies, dass die theoretische Ebene weiter ausdifferenziert wird. Maßgeblich für die Wahl des Abstraktionsgrades (Spezifikation von ein- oder mehrdimensionalen Konstrukten) sind die theoretisch-konzeptionellen Vorüberlegungen und das entsprechende Forschungsinteresse (Chin, 1998a).

In der empirischen Forschung lassen sich im zeitlichen Verlauf häufig Entwicklungen von einfachen eindimensionalen Konzepten hin zu komplexen

mehrdimensionalen Konzepten je nach Fortschritt des Forschungsstadiums beobachten (Bagozzi, 1982). Mehrdimensionale Konstruktooperationalisierungen werden demnach besonders dann angewendet, um hochkomplexe Sachverhalte aggregiert zu modellieren. Kritisch zu bedenken ist hierbei, dass Konstrukte zweiter Ordnung solche Wirkbeziehungen nicht aufzeigen, die nur für einzelne Dimensionen gelten und dass sie nur einen geringeren Anteil der Varianz der endogenen Konstrukte erklären (vgl. Weiber & Mühlhaus, 2010). In verschiedenen Dissertationsschriften (z.B. Sammerl, 2006; Schelhowe, 2010) und empirischen Journalbeiträgen (z.B. Tempelaar, D., Gijssels, W., Schim van der Loeff, S. & Nijhuis, J. (2007); Engelen, Wolff, Steffenhagen, & Brettel, 2010; Andres, 2012) werden daher Konstrukte je nach theoretisch-konzeptioneller Herleitung und Forschungsinteresse in verschiedenen Untersuchungsschritten zunächst als Konstrukte erster und anschließend als Konstrukte zweiter Ordnung konzeptionalisiert, um gleichzeitig aggregierte und disaggregierte Effekte in separaten Auswertungsschritten zu untersuchen.

Diesem grundlegenden Vorgehen wird in der vorliegenden Arbeit gefolgt. Während – entsprechend des Untersuchungsinteresses – die vorherigen Hypothesenherleitungen in Kapitel 2.5.1 und Kapitel 2.5.2 auf das Zusammenwirken spezifischer Wirkbeziehungen zwischen einzelnen Marketingkompetenzen und spezifischen Erfolgsdimensionen abzielen, sind im komplexeren Abstraktionskontext dynamischer Kompetenzen Konstrukte zweiter Ordnung (dynamische Kompetenzen, operationale Kompetenzen und Agenturerfolg) zu spezifizieren, um deren Wirkungszusammenhänge auf einer höheren Abstraktionsstufe zu betrachten. Erkenntnisinteresse und wissenschaftliche Grundlagen dieses Vorgehens werden nachfolgend theoretisch-konzeptionell untermauert.

Die einhellige theoretische Fundierung innerhalb der Literatur stellt heraus, dass dynamische Kompetenzen dazu dienen, die Ressourcen und die operationale Kompetenzausstattung einer Unternehmung regelmäßig den wechselhaften Umweltbedingungen und Erfordernissen des Marktes anzupassen, um nachhaltige Wettbewerbsvorteile zu generieren (z.B. Teece, Pisano, & Shuen, 1997; Eisenhardt & Martin, 2000; Zahra, Sapienza, & Davidsson, 2006). Zur weiteren Hypothesenherleitung und Operationalisierung im Umfeld einer dynamischen Unternehmenskompetenz auf Basis der skizzierten Taxonomie von Teece (2007) stellt sich daher die Frage nach der Beziehung der drei skizzierten Bausteine untereinander: Ist nur die dritte Rekonfigurationskompetenz als Folge von Wahrnehmungs- und Durchsetzungsregulationskompetenzen maßgeblich für die Anpassung der Routinen innerhalb der operationalen Kompetenzen? Oder fungieren alle drei Kompetenzarten gleichermaßen als simultane und daher gewissermaßen austauschbare Indikatoren dynamischer Kompetenzen im Sinne möglicher Ausgangspunkte zur Anpassung operationaler Kompetenzen? Diese Frage,

ob alle drei Kompetenzarten einen sequenziellen oder einen simultanen Wirkungsprozess darstellen, ist in der Forschung nicht abschließend geklärt. So finden sich aktuelle Forschungen, die einen dreistufigen Prozess proklamieren (z.B. Gebauer, 2011), ebenso wie Ansätze einer simultanen Erfassung dynamischer Kompetenzen (z.B. Ellonen, Wikström, & Jantunen, 2009). Auch die theoretisch-konzeptionellen Ausführungen von Teece (2007) sind in diesem Punkt mehrdeutig und beinhalten zwei Argumentationsstränge auf unterschiedlichen Abstraktionsniveaus:

Einerseits lässt sich argumentieren, dass alle drei Kompetenzen Stufen eines sequenziellen Prozesses bilden. Dieser Prozess startet mit dem Aufdecken von Chancen und Risiken, erfordert anschließend maßgebliche Investitionsentscheidungen und dient im dritten Schritt der Rekonfiguration von Unternehmensprozessen und Geschäftsmodellen, um aufgedeckte Marktchancen zu nutzen. Diese Auffassung wird insbesondere durch folgendes Zitat deutlich, in dem beschrieben wird, dass die dynamische Fähigkeit „[...] to manage competitor threats and to reconfigure itself is dependent on its investment activity, which is in turn dependent on its ability to sense an opportunity“ (Teece, 2007, S. 1343). Für den Geltungsbereich dieses Zusammenhangs verweist Teece – entsprechend dem Titel seines Beitrags – explizit auf die mikroperspektivische Ebene einzelner Produkte, wo „simultaneity [of sensing, seizing and reconfiguring, Anm. d. Verfassers] may not be necessary.“ (Teece, 2007, S. 1341). Auf dieser Ebene erscheint der Zusammenhang intuitiv logisch, da die Einführung neuer oder angepasster Produkte und Services einem strukturierten Regelkreis zum Beispiel im Sinne des Total Quality Managements folgen sollte, um erfolgreich zu sein (z.B. Deming, 1986; Anderson, Rungtusanatham, & Schröder, 1994; Douglas & Fredendall, 2004).

Eine andere Argumentation deutet sich an, sobald der mikroperspektivische Bereich auf die Unternehmensebene ausgeweitet wird und weniger einzelne Anpassungsprojekte als vielmehr die allgemeine Unternehmenskapazität zur Schaffung nachhaltiger Leistungen betrachtet wird. Aus der Perspektive einer integrierten Unternehmenssicht betont Teece (2007) insbesondere die Notwendigkeit einer simultanen Wirkung der drei Prozesse auf die Anpassung der Kompetenzbasis, um nachhaltige Wettbewerbsvorteile zu generieren: „The framework indicates that the extent to which an enterprise develops and employs superior (nonimitable) dynamic capabilities will determine the nature and amount of intangible assets it will create and/or assemble and the level of economic profits it can earn. [...] Therefore the, Anm. d. Verf.] enterprise will need sensing, seizing, and transformational/reconfiguring capabilities to be **simultaneously developed and applied** [Hervorhebung durch d. Verf.] for it to build and maintain

competitive advantage“ (Teece, 2007, S. 1341).<sup>75</sup> Auf einer abstrakten Ebene werden die Ausbildung und die Anwendung der drei Kompetenzen demnach als sehr eng miteinander verzahnt im Sinne eines simultanen Prozesses diagnostiziert, ohne einem sequenziellen Regelkreislauf zu folgen.<sup>76</sup> Alle drei Aktivitäten reflektieren demnach wichtige Bausteine, die das Potenzial haben, Veränderungen zu bewirken. Daher können sie als Subdimensionen eines komplexeren abstrakteren Konstrukts verstanden werden, welches die dynamische Unternehmenskompetenz repräsentiert (Barreto, 2010, S. 271). Um den unternehmensweiten Effekt zwischen dynamischen und operationalen Kompetenzen auf simultane und integrierte Art und Weise zu erforschen, ist es zweckdienlich, von spezifischen Wirkungen der drei Kompetenzen, ihrer Routinen und Prozesse weiter zu abstrahieren und einen Verbundeffekt zu erfassen. Diese Argumentation deckt sich mit der grundlegenden Aussage darüber, dass organisationale Meta-Kompetenzen des „Lernens-um-zu-lernen“ (*learning-to-learn type*) wie dynamische Kompetenzen Konstrukte höherer Ordnung darstellen (Collis, 1994; Danneels, 2002; Daneels, 2008).

Demzufolge ist eine unternehmensübergreifende dynamische Kompetenz als multidimensionales Konstrukt höherer Ordnung aufzufassen, das durch drei miteinander in Beziehung stehende Manifestationen mit Bezug auf ein gemein-

<sup>75</sup> Auch die schematische Abbildung des Modells durch Teece (2007) ist in diesem Punkt mehrdeutig. Einerseits führt ein integrativer Klammerpfeil sensing, seizing und reconfiguring zusammen, andererseits gibt es einen Pfeil, der von sensing auf seizing zeigt, und einen Pfeil, der von seizing auf reconfiguring verweist (Teece, 2007, S. 1342).

<sup>76</sup> Auf einer abstrakteren Unternehmensebene wird auf diese Weise auch der Gefahr eines Zirkelschlusses entgangen: Zollo und Winter (2002) betonen in ihrer Arbeit, dass auch die (dynamische) Metakompetenz, Kompetenzen zu entwickeln, fortwährend zu erneuern ist: „[...] and even the higher order learning approaches will themselves need to be updated repeatedly. Failure to do so turns core competencies into core rigidities“ (Zollo & Winter, 2002, S. 341). Die Autoren betonen dabei die Forschungsnotwendigkeit zur Suche nach noch generelleren und noch dynamischeren Metakompetenzen, die normalen dynamischen Kompetenzen vorgelagert sind. Diese Art der Argumentation bleibt logisch, wenn innerhalb dynamischer Kompetenzen ein Prozess unterstellt wird, endet aber in einem schwer lösbaren Suchproblem einer „nach oben offenen Metaskala“ (Moldaschl, 2010, S. 35): Wenn nur die Rekonfigurationskompetenz als Folge von sensing und seizing maßgeblich für die Anpassung der operationalen Kompetenzausstattung ist, würde sich die Frage stellen, ob es nicht einer Art „hyperdynamischer“ Metakompetenz bedarf, um die Routinen von sensing und seizing bei sich wandelnden Umweltbedingungen anzupassen. Wären hierzu erneut dreiteilige Prozesskompetenzen im Sinne der hier vorgestellten Taxonomie erforderlich, wären in der Folge noch tiefer liegende „subhyperdynamische“ Metakompetenzen notwendig, um erneut die Sensing- und Seizing-Kompetenzen der zweiten Stufe anpassen zu können. Aus einer derartigen Argumentation würde ein zirkulärer Argumentationskreislauf entstehen, der kein Ende findet (Moldaschl, 2010, S. 35). Wird jedoch – auf Unternehmensebene – ein simultaner Prozess unterstellt, innerhalb dessen sich eine singuläre dynamische Anpassungskompetenz manifestiert, bleibt der Suchprozess nach Fähigkeiten noch höherer Ordnungen abgeschlossen.

sames theoretisches Konzept reflektiert wird. Die Ausführungen von Teece (2007) legen nahe, dass die Konstrukte (erster Ordnung) sensing, seizing und reconfiguring stark miteinander korrelieren und daher gute Reflektoren einer höher liegenden, verursachenden Größe des betrachteten latenten Konstrukts dynamischer Kompetenzen sind (Law & Wong, 1998, S. 743 f.; Edwards, 2001, S. 147).<sup>77</sup> Eine Veränderung in der Ausprägung der unternehmensspezifischen dynamischen Kompetenz würde demnach auch Veränderungen innerhalb der Routinen von sensing-, seizing- und reconfiguring nach sich ziehen.<sup>78</sup> Daher wird auf Basis dieser theoretischen und konzeptionellen Überlegungen zu dynamischen Kompetenzen zusammenfassend zunächst die folgende Messmodellhypothese (Hm) aufgestellt:

**Hm 1.18a:** Die dynamische Kompetenz einer Agentur ist darstellbar als mehrdimensionales, reflektives Konstrukt zweiter Ordnung und setzt sich aus den Dimensionen Wahrnehmungs-, Durchsetzungsregulations- und Rekonfigurationskompetenz zusammen.

Effektuntersuchungen von Konstrukten höherer Ordnung auf andere Konstrukte sind in der multivariaten Statistik besonders dann sinnvoll, wenn sie auf einem vergleichbaren Abstraktionsgrad liegen (Hair, Anderson, Tatham, & Black, 2009, S. 757). Ebenso wie die drei angeführten Subdimensionen als komplexeres

---

<sup>77</sup> In der Grundlagenliteratur werden diese Konstrukte auch als *latent model* (Law, Wong, & Mobley, 1998) oder als *superordinate constructs* (Edwards, 2001) bezeichnet. Demnach sollten in einem reflektiven Messmodell höherer Ordnung alle Indikatoren untereinander stark korrelieren, da sie austauschbare Messungen des latenten Konstrukts darstellen. Hohe Korrelationen werden in der Literatur als Hinweis auf ein reliables und valides Messmodell interpretiert. Sie belegen die Güte der Operationalisierung eines latenten Konstrukts durch ein reflektives Messmodell auf Basis von Konstrukten erster Ordnung.

<sup>78</sup> Dieser unterstellte Zusammenhang wird durch Barreto (2010) teilweise bestätigt und teilweise kritisch hinterfragt. Der Autor erhärtet den allgemeinen Ansatz, dass dynamische Kompetenzen in zukünftigen Forschungen als Konstrukt höherer Ordnung untersucht werden sollten, da die „dynamic capability is viewed as a multidimensional construct“ (Barreto, 2010, S. 271). Ferner wird die „presence of high correlations“ (Barreto, 2010, S. 273) zwischen den verschiedenen Dimensionen festgestellt, die er aber nicht in jedem Fall als zwingend gegeben beurteilt. Daher plädiert der Autor für eine Operationalisierung als aggregiertes multidimensionales Konstrukt vor derjenigen eines latenten multidimensionalen Konstrukts (vgl. Edwards, 2001). „This means that we are interested here not only in the common variances or covariances shared by all dimensions (as in the case of a latent construct) but also in the variances specific to any of the dimensions and in the covariances shared by some dimensions only (Law et al. 1998)“ (Barreto, 2010, S. 271). Diesem Ansatz wird in der vorliegenden Studie implizit widersprochen, da hohe Korrelationen zwischen sensing, seizing und reconfiguring auf Basis der Theorie als generell gegeben angenommen werden und als deren verursachende Größe, die latente Variable dynamischer Kompetenzen vermutet wird.

abstraktes Konstrukt verstanden werden können, welches dynamische Kompetenzen repräsentiert, ist demnach messmodelltheoretisch zu prüfen, ob auch die angeführten operationalen, kundenkomplementären Marketingkompetenzen sowie der Agenturerfolg als Konstrukte zweiter Ordnung dargestellt werden können.<sup>79</sup> Aus inhaltlichen Erwägungen ist die Betrachtung auf diesem abstrakten Niveau in Anbetracht des Forschungsinteresses unbedingt geraten: In der vorliegenden Studie zur Wirkung dynamischer Kompetenzen liegt das Interesse bei einer Untersuchung von systemischen Veränderungsprozessen und daher ist es notwendig, von spezifischen Routinen und Prozessen zu abstrahieren und breitere Dimensionen zu betrachten. In der Literatur zum Change Management wurden bereits frühzeitig zwei Arten der Veränderung voneinander abgegrenzt: Veränderungen erster Ordnung finden statt „within a given system which itself remains unchanged“, sie unterscheiden sich von systemischen Veränderungen zweiter Ordnung, „whose occurrence changes the system itself“ (Watzlawick, Weakland, & Fisch, 1974, S. 10).<sup>80</sup> Letztere bilden die wesentliche Untersuchungseinheit im Forschungsfeld dynamischer Kompetenzen (z.B. Protogerou, Caloghirou, & Lioukas, 2011, S. 6). Eine Betrachtung direkter Wirkungen dynamischer Kompetenzen auf spezifische Marketingkompetenzkonstrukte würde die avisierte Untersuchung systemischer Veränderungen nicht ermöglichen, sondern lediglich Veränderungen erster Ordnung erfassen. Die systemische Wirkungserfassung dynamischer Kompetenzen als Kapazität zur Anpassung der Leistungsfähigkeit zentraler und organisationsübergreifender Dienstleistungsrou-

---

<sup>79</sup> Die Detailbeziehungen innerhalb und zwischen kundenkomplementären Kompetenzen und dem Unternehmenserfolg wurden in Kapitel 2.5.1 und 2.5.2 bereits ausführlich dargestellt. Die in diesem Kapitel notwendige Abstrahierung von detaillierten Kausalbeziehungen innerhalb der Konstrukte zweiter Ordnung dient, wie nachfolgend erläutert, besonders dem systemischen Wirkungsbeleg der dynamischen Kompetenzen – als sachlogisch fundiert definiertes Konstrukt zweiter Ordnung. Somit kann zum Beispiel die nachfolgende Hypothese H 1.20, die einen positiven Effekt der operationalen Agenturkompetenz auf den Agenturerfolg postuliert, auch als indikativer Zusatzbeleg der zuvor bereits adressierten Pfadbeziehungen auf abstrakter Ebene betrachtet werden.

<sup>80</sup> Unter Rückgriff auf den Beitrag von Watzlawick, Weakland und Fisch (1974) werden organisatorische Wandlungsprozesse in zahlreichen Literaturbeiträgen anhand dieser zwei Ebenen unterschieden. Veränderungen erster Ordnung werden hierbei etwa als evolutionär, adaptiv, langsam, kontinuierlich, inkrementell und tendenziell ungeplant beschrieben. Sie werden von Veränderungen zweiter Ordnung abgegrenzt, die hingegen als revolutionär, transformativ, abrupt, diskontinuierlich, radikal, systemisch, großteilig und tendenziell geplant dargestellt werden (z.B. Levy & Merry, 1986; Meyer, Brooks & Goes, 1990, Nadler & Nadler, 1998). Gemeinsam vertreten die zitierten Autoren die Auffassung, dass innerhalb Veränderungen erster Ordnung Arbeitsabläufe und Organisationsstrukturen lediglich graduell angepasst werden, während Veränderungen zweiter Ordnung eine übergreifende und grundlegende Anpassung zentraler Arbeitsweisen und organisatorischer Rahmenbedingungen betreffen (vgl. Barghorn, 2010).

tinen an sich wandelnde Umweltbedingungen macht es daher erforderlich, alle servicekonstituierenden Kompetenzen als Konstrukt zweiter Ordnung zu betrachten. Reflektiert wird dieses Konstrukt der operationalen Marketingkompetenz durch alle Kompetenzen, die im Wesentlichen zur Erbringung wettbewerbsfähiger Dienstleistungsangebote am Markt erforderlich sind. Äquivalentes gilt für die Erfolgsvariable. Wenn auf abstraktem Niveau die organisationale Leistungskapazität im Wettbewerbsvergleich betrachtet wird, sind auch die Erfolgsdimensionen Kunden-, Innovations- und Finanzerfolg als Konstrukt zweiter Ordnung zu untersuchen. Schließlich ist davon auszugehen, dass in einem nomologischen Netzwerk alle Einzelbeziehungen der dynamischen Kompetenzkonstrukte erster Ebene (sensing, seizing, reconfiguring) einen gleichgerichtet positiven Effekt auf alle Marketingkompetenzkonstrukte und die Erfolgsdimensionen erster Ordnung haben sollten (vgl. Hair, Anderson, Tatham, & Black, 2009, S. 224). Letzteres ist grundsätzliche Voraussetzung dafür, dass eine Untersuchung von Wirkungszusammenhänge zwischen latenten Konstrukten höherer Ordnung zulässig ist. Für die Konstrukte operationale Marketingkompetenz und Agenturerfolg werden auf Basis dieser Überlegungen folgende Manifestationsmöglichkeiten postuliert.

**Hm 1.18b:** Die operationale, kundenkomplementäre Marketingkompetenz einer Agentur ist darstellbar als mehrdimensionales, reflektives Konstrukt zweiter Ordnung und setzt sich aus den Dimensionen Marktwahrnehmungs-, Kundenbeziehungs- und Markenmanagementkompetenz sowie aus Kreativkompetenzen im Sinne von Relevanz und Divergenz zusammen.

**Hm 1.18c:** Der Agenturerfolg ist darstellbar als mehrdimensionales, reflektives Konstrukt zweiter Ordnung und setzt sich aus den Dimensionen Innovations-, Kunden- und Finanzerfolg zusammen.

#### 2.5.4.3 Wirkungszusammenhänge

Dynamische Kompetenzen können eine zielgerichtete Anpassung operationaler Kompetenzen in Anbetracht sich wandelnder Umwelten bewirken. Sie dienen dem Aufbau und der Rekonfiguration von *resource positions* (Eisenhardt & Martin, 2000), *operational routines* (Zollo & Winter, 2002), *ordinary capabilities* (Teece, 2007) oder *operational capabilities* (Helfat, 2003). Die angeführten kundenkomplementären Marketingkompetenzen bilden ein bedeutendes Set operationaler Kompetenzen von Agenturen, da sie wichtige Stellgrößen sind zur Generierung des Agenturerfolgs (siehe Kapitel 2.5.2). Agenturen, die mit superi-

oren Kompetenzen dieser Art ausgestattet sind, können für Kunden potenziell werthaltigere Dienstleistungen bieten als ihre stärksten Wettbewerber. Die Wirkung dynamischer Kompetenzen auf die operationalen Marketingkompetenzen von Unternehmen wurde in der Forschung bereits positiv belegt (z.B. Protogerou, Caloghirou, & Lioukas, 2011). Daher ist zu vermuten, dass kundenkomplementäre Marketingkompetenzen von Agenturen ebenso durch dynamische Kompetenzen positiv beeinflusst werden können. Der häufige Einsatz dynamischer Agenturkompetenzen, verstanden als (simultane) Manifestationen von Wahrnehmungs-, Durchsetzungsregulations- und Rekonfigurationskompetenzen, sollte als routinebasierte Metafähigkeit eine positive Wirkung auf die operationale, kundenkomplementäre Marketingkompetenz einer Agentur entfalten (z.B. Zott, 2003, S. 100). Gleichzeitig ist der wettbewerbliche Agenturerfolg als eine Konsequenz dieser (retrospektiv verbesserten) Marketingkompetenzausstattung zu verstehen, da sich wandelnde Umweltbedingungen proaktiv und erfolgreich adressiert (Teece, Pisano, & Shuen, 1997), die Effektivität eingesetzter Ressourcen potenziell verbessert (Zollo & Winter, 2002) oder erfolgswirksame Marktveränderungen durch fokale Agenturen initiiert werden können (Eisenhardt & Martin, 2000).<sup>81</sup> Zusammenfassend werden daher die folgenden Hypothesen aufgestellt:

**H 1.19:** Je größer die dynamische Kompetenz im Wettbewerbsvergleich, desto höher ist die operationale, kundenkomplementäre Marketingkompetenz von Agenturen.

**H 1.20:** Je größer die operationale, kundenkomplementäre Marketingkompetenz im Wettbewerbsvergleich, desto höher ist der Agenturerfolg.

In Gegenwart beider Hypothesen ist vor dem Hintergrund, dass auch direkte Erfolgseffekte dynamischer Kompetenzen in der Literatur angeführt werden, ferner zu prüfen, ob sich ein indirekter Effekt dynamischer Kompetenzen vollständig oder nur teilweise über die Anpassung der operationalen Kompetenzbasis auf den Unternehmenserfolg auswirkt (vgl. Baron & Kenny, 1986). Hierüber entfacht sich in der aktuellen theoretischen Debatte dynamischer Kompetenzen ein breiter kritischer Diskurs, bei dem sich – mangels umfangreicher empirischer Befunde – bis dato zwei Autorengruppen gegenüberstehen (siehe oben sowie Barreto, 2010). Während eine aktuelle empirische Studie lediglich einen indirekten Effekt über eine vollständige Mediation nachweist (Protogerou, Caloghirou,

---

<sup>81</sup> Diese Zusammenhänge wurden in Kapitel 2.5.2 ausführlich dargestellt und werden an dieser Stelle – der Vollständigkeit halber – auch auf Basis von Konstrukten zweiter Ordnung auf abstrakterer Ebene postuliert.

& Lioukas, 2011), werden in der Simulationsstudie von Zott (2003) verschiedene Begründungen angeführt, warum dynamische Kompetenzen zusätzlich auch einen direkten Effekt auf den Unternehmenserfolg haben sollten.<sup>82</sup> Der Autor konstatiert, dass dynamische Kompetenzen hohe Kosten verursachen und diese eine unmittelbare Wirkung auf Erfolgskennzahlen wie zum Beispiel Profitmargen aufweisen, ungeachtet der kurz-, mittel- oder langfristigen, potenziell kostenkompensierenden Erfolgswirkungen über die erfolgreichere Anpassung der operationalen Kompetenzbasis im Vergleich zum Wettbewerb. Dennoch sei nicht unbedingt ein negatives Wirkungsverhältnis auf den Erfolg zu unterstellen, da im relativen Wettbewerbsvergleich hohe Effizienzvorteile zu erwarten sind, wenn die den dynamischen Kompetenzen zugrunde liegenden Routinen immer wieder erprobt und auf Basis von Lernprozessen verbessert werden (Zollo & Winter, 2002). Die häufige Durchführung von Veränderungsrouinen geht im Wettbewerbsvergleich demnach potenziell einher mit relativen Effizienzvorteilen: „To illustrate the direct effect, consider a firm that engages frequently in experimentation, and hence, through learning, reduces its cost of effecting adaptive change through experimentation. This specialization in search direction may eventually give the firm a distinct cost advantage over rivals, who both imitate and experiment, and thus do not drive down their change costs by as much as their specialized competitor. [...] This may translate into a performance advantage“ (Zott, 2003, S. 108).

Bezogen auf den Kundenerfolg kann ferner argumentiert werden, dass, wenn superiore dynamische Kompetenzen bestehen und diese häufig angewendet werden, nicht nur ein indirekter Effekt über die Verbesserungen von Agenturleistung auf Basis der Anpassung operationaler Marketingkompetenzen erreicht wird, sondern auch ein direkter Effekt. Wenn Kunden regelmäßig einen positiven Eindruck von professionellen Veränderungskompetenzen einer Agentur erhalten, fördert dieser Eindruck potenziell die Wahrnehmung der Agentur als besonders kompetitiven und innovationsorientierten Partner, der stets am „Puls der Zeit“ operiert (vgl. Möller, Rajala, & Westerlund, 2008). Derartige Agenturen können besser als Wettbewerber mit Kunden die in der Zukunft notwendigen Adaptionen zur Anpassung von Marketingroutinen diskutieren, die zum beiderseitigem Erfolg integrierter Marketingtaktiken notwendig sind, wodurch potenziell ein direkter Leistungsaspekt wahrgenommen wird, der mit einer höheren Zufriedenheit und Loyalität assoziiert ist. Möller, Rajala und Westerlund (2008) führen einen entsprechenden Argumentationsstrang aus und schlussfolgern, dass

---

<sup>82</sup> Die Betonung liegt in diesem Satz auf dem Wort „zusätzlich“, da der isolierte direkte Effekt von dynamischen Kompetenzen auf den Unternehmenserfolg bereits in zahlreichen Studien nachgewiesen wurde (siehe oben sowie z.B. Carmeli & Tishler, 2004; Ethiraj, Kale, Krishnan, & Singh, 2005).

andernfalls auch folgender Zusammenhang gelten mag: „If the provider lacks the competences or willingness to develop the competences needed to meet the client's service requests, the client may seek new partners” (Möller, Rajala, & Westerlund, 2008, S. 37). Darüber hinaus können die Erfahrungen erfolgreicher Marketingkompetenzanpassungen als direkte Serviceinnovation für den Klienten angeboten werden im Sinne eines Unterstützungsangebotes bei der Anpassung von Routinen auf Klientenseite, wodurch auch ein unmittelbarer Effekt auf den Innovationserfolg von Agenturen zu erwarten wäre. Zusammenfassend ist also neben dem indirekten Wirkungseffekt auch ein direkter Effekt auf den Agenturerfolg zu erwarten und es werden daher die folgenden Hypothesen abgeleitet:

**H 1.21a:** Die operationale, kundenkomplementäre Marketingkompetenz vermittelt teilweise den Effekt der dynamischen Kompetenz auf den Agenturerfolg (partielle Mediation).

**H 1.21b:** Je größer die dynamischer Kompetenz im Wettbewerbsvergleich, desto höher ist der Agenturerfolg.

### 2.5.5 Einfluss der relationalen Agentur-Kunden-Interaktion

#### 2.5.5.1 Grundlagen

Nach dem relationalen Ressourcenansatz entstehen Rentenpotenziale wissensintensiver Dienstleister besonders auch aus einer relationalen Interaktion mit Kooperationspartnern (vgl. Kapitel 2.1.3). Der Intensitätsgrad dieser Interaktionen kann dabei als wichtiger Faktor zur Erklärung von Wettbewerbsvorteilen interpretiert werden (vgl. Kapitel 2.2.1). Nachdem alle bedeutenden Beziehungen zwischen bestimmten Agenturkompetenzen sowie zwischen diesen Kompetenzen und dem Agenturerfolg deklariert wurden, wird nachfolgend untersucht, inwiefern diese Wirkungen mit dem Grad der relationalen Kundeninteraktion zusammenhängen.

Ebenso wie die Geschäftspraxis richtet die akademische Literatur ihre Aufmerksamkeit zunehmend auf den wichtigen Faktor der Wertschöpfung durch Austauschprozesse innerhalb von Kunden- und Lieferantenbeziehungen. Im Rahmen des Beziehungsmarketings wird Marketing als Bündel von Austauschbeziehungen sowie als Netzwerk von Interaktionen verstanden, das dazu dient, langfristige Beziehungen aufzubauen (Gummesson, 1994). Diese wechselseitige Interaktion bildet den Knotenpunkt jeder einzelnen Geschäftsbeziehung und liegt im Fokus der weiteren Betrachtung, da ihre Bedeutung insbesondere für den

B2B-Kontext wissensintensiver Dienstleistungen herausgestellt wird (Plinke, 1997, S. 5 ff.). Eine geschäftliche Interaktion zwischen zwei Partnern wurde im Servicekontext frühzeitig definiert als offenes System, in dem ein Unternehmen einen direkten Einfluss auf seinen Kunden hat und gleichzeitig selbst durch Verhalten und Charakteristika des Kunden beeinflusst wird (Mill & Margulies, 1980, S. 260). Anbieter und Nachfrager beeinflussen damit gemeinsam – wenn auch in unterschiedlichem Umfang – den Verlauf und die Ergebnisse von Leistungserstellungsprozessen des Dienstleisters (Kleinaltenkamp, Bach, & Griesse, 2009, S. 40).

Eine Betrachtung dieser Zusammenhänge ist besonders im Agenturgeschäft von zentraler Bedeutung, da Agentur und Kunde bei der Dienstleistungserstellung im hohen Maße interagieren (z.B. Sasser, Merz, & Koslow, 2008; Koslow, Sasser, & Riordan, 2006; De Waal Malefyt & Morais, 2010). In einem umfassenden Review über Studien zum Agentur-Kunden-Lebenszyklus folgert Waller (2004), dass alle betrachteten Studien eine zentrale implizite Aussage enthalten: Sowohl Agenturen als auch ihre Klienten wünschen eine starke, erfolgreiche und langfristige Zusammenarbeit und versuchen daher, Aktivitäten zu vermeiden, die diese Beziehungsziele beeinträchtigen könnten (Waller, 2004, S. 107). Typisches Merkmal von Agenturdienstleistungen ist demzufolge, dass die zugrunde liegende Wertschöpfung das gemeinsame Ergebnis umfassender Interaktionsprozesse zwischen Agenturen und ihren Kunden darstellt. Insofern sind Wert und Inhalt erbrachter Dienstleistungen nicht nur vom Agenturverhalten selbst abhängig, sondern auch vom Interaktionsgrad mit dem Klienten als maßgeblich Verantwortlichem innerhalb der Dienstleistungserstellungsprozesse.

Dennoch ist die bestehende Intensität des Bindungsgrades keine feststehende oder allgemeingültige Größe, sondern Teil einer gemeinsamen Strategie. Der Interaktionsgrad einer Agentur mit ihren Kunden kann daher auch als (explizite oder implizite) *engagement strategy* der gemeinsamen Wertgenerierung bezeichnet werden (Zhang, Ye, Chen, & Wang, 2011, S. 124). Er geht häufig einher mit der Intensität an kundenspezifischer Anpassung der erbrachten Dienstleistungen. Wird ein hoher Grad an Interaktion fokussiert, hat der Kunde in der Regel größeren Einfluss auf die individuelle Anpassung der gemeinschaftlich erbrachten Dienstleistungen zur Erfüllung kundenspezifischer Anforderungen. Gemeinsame und eng verflochtene Arbeitsweisen bilden dabei die Quelle für kurz- und langfristige Abstimmungs-, Lern- und Adaptionprozesse. Diese ermöglichen einerseits innerhalb kurzfristiger projektbezogener Entscheidungen die kundenindividuelle Anpassung der Dienstleistungserstellungsprozesse. Andererseits bilden sie in der langen Frist – unter der Annahme einer dauerhaften Kunden-Agentur-Beziehung – die Basis für eine zielkongruente Entwicklung individueller und kollektiver Handlungsroutinen. In diesem Sinne unterstützt ein hoher Interakti-

onsgrad neben der tagesaktuellen Abstimmung besonders die reziproke Entwicklung, Erweiterung und den professionellen Einsatz organisationaler Kompetenzen (Wind & Rangaswami, 2001; Zhang & Chen, 2008). Wurde traditionell davon ausgegangen, dass Kompetenzen unternehmensintern aufgebaut werden (z.B. King, 2007; Kogut & Zander, 1992), fokussieren aktuelle Ansätze zusätzlich auf einen derartigen Einfluss von Wissen und Kompetenzen, die in dem Kundenstamm oder in Kooperationsbeziehungen gebunden sind (z.B. Prahalad & Ramaswamy, 2004b, S. 292; Dyer & Singh, 1998). Überdurchschnittliche Wettbewerbsvorteile resultieren demnach nicht allein aus einzigartigen, schwer imitier- und substituierbaren sowie kundennutzenstiftenden Unternehmenskompetenzen, sondern zusätzlich aus unternehmensübergreifenden kooperativen Interaktionsbeziehungen mit Kooperationspartnern (vgl. relationaler Ressourcenansatz in Kapitel 2.1.3).

Hierbei hat die intensive gemeinsame Interaktion bei der Bearbeitung von Kundenaufträgen sowohl statische als auch dynamische Wirkungen auf die Kompetenzausstattung. Sie wird im Agenturkontext sowohl als wichtige Quelle des professionellen Bestands organisationaler Kompetenzen im Sinne einer Plattform gut funktionierender Dienstleistungserstellungsprozesse interpretiert als auch als Quelle für die Weiterentwicklung von Kompetenzen und daraus möglich werdenden Serviceinnovationen (Fosstenlokken, Lowendahl, & Revang, 2003). Die Kundeninteraktionen, innerhalb derer wissensintensive Dienstleistungen wie Marketingagenturen agieren, stellen die kritische Herausforderung, gleichzeitig bestehendes Wissen profitabel einzusetzen und neues Wissen aufzuspüren, um es in den eigenen Kompetenzen und Leistungsprozessen zu binden (Swart & Kinnie, 2007). Dieses Potenzial können Agenturen durch die Zusammenarbeit mit verschiedenen Kunden noch verstärken. Kompetenzen, die in einer intensiven Interaktion mit einem Kunden entwickelt oder verbessert wurden, können in der engen Zusammenarbeit mit anderen Kunden weiter verfestigt oder ausgebaut werden (Verbeke, Franses, le Blanc, & van Ruiten, 2008, S. 124). Agenturen können unterschiedliche Routinen verschiedener Kunden beobachten und positiv evaluierte Prozesse in eigenen Handlungsroutinen adaptieren. Im Ergebnis stehen der Agentur zunehmend superiore kundenkomplementäre Kompetenzen zur Verfügung, die das Potenzial haben, die Generierung eigener nachhaltiger Wettbewerbsvorteile zu unterstützen. Gleichzeitig führen der Austausch und die Generierung von Wissen dazu, dass bestimmte Verknüpfungen von Agenturkompetenzen innerhalb der Dienstleistungserbringungsprozesse besser aufeinander abgestimmt werden können, wenn sie regelmäßig an den projektbasierten Erfordernissen gemeinsam mit dem Kunden gespiegelt werden. Zudem können Agenturen bei hohen relationalen Interaktionsgraden ein tiefer greifendes Verständnis darüber aufbauen, inwiefern Komplementarität zwischen den eigenen und den

Kompetenzen des Kunden bestehen, um durch eine zielgerichtete Aufgabenteilung potenziell bessere Leistungen für Kunden zu erbringen (Dyer & Singh, 1998).

Zusammenfassend lässt sich daher festhalten, dass der Grad der relationalen Agentur-Kunden-Interaktion ein entscheidender Faktor ist für die Erklärung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile. Wie in Kapitel 2.1.3 beschrieben, sind Wettbewerbsvorteile einer Agentur in intensiven Kooperationsbeziehungen abhängig von dem Wert und der Knappheit eigener, firmenspezifischer geteilter und nicht geteilter Ressourcen und Kompetenzen (interne Renten) sowie von den Ressourcen- und Kompetenzinteraktionen mit Partnern (partnerspezifisch zugewiesene relationale Renten und Spillover-Renten) (Lavie, 2006). Es ist anzunehmen, dass hohe Synergiepotenziale zwischen hohen relationalen Interaktionsgraden und den zur konkurrenzfähigen Dienstleistungserbringung im Wesentlichen erforderlichen, superioren kundenkomplementären Marketingkompetenzen einer Agentur bestehen. Ferner kann davon ausgegangen werden, dass besonders dynamische Kompetenzen als Kompetenzen interpretiert werden können, die den Grad der Interaktion aktiv fördern, da sie sich (auch) auf die bewusste Co-Spezialisierung von Leistungen beziehen (Teece, 2007, S. 1337 ff.). Diese Sachverhalte werden nachfolgend auf Basis unterschiedlich zu erwartender latenter Mittelwerte untersuchter Konstrukte hypothetisch hergeleitet. Darüber hinaus ist zu erwarten, dass der Grad der relationalen Interaktion Unterschiede in spezifischen Wirkungsgraden der zuvor hypothetisierten Kausalzusammenhänge zwischen verschiedenen Kompetenzarten und dem Agenturerfolg induziert (Moderatoreffekte). Bevor beide Bereiche nachfolgend durch Hypothesenformulierungen adressiert werden, wird zunächst ein Referenzrahmen angeführt, nach dem, wie im Agenturgeschäft vermutet, unterschiedliche relationale Interaktionsgrade zwischen Agentur und Kunde in unterschiedlichen Gruppen hoher und niedriger Interaktionen zu erfassen sind.

#### 2.5.5.2 Erfassung unterschiedlicher Agentur-Kunden-Interaktionsgrade

Wie zuvor beschrieben, ist davon auszugehen, dass auf einer Nullmessung jede Agentur-Kundenbeziehung durch interaktive Austauschprozesse charakterisiert ist. Dennoch ist in Bezug auf wissensintensive Dienstleister-Kunden-Beziehungen davon auszugehen, dass nicht alle Konstellationen auf gleichem Intensitätsgrad zusammenarbeiten: In der Literatur werden verschiedene Begriffe und Konzepte angeführt, die unterschiedlich intensive Beziehungskonstellationen anhand verschiedener Merkmale und Charakteristiken beschreiben (vgl. besonders zwei zitierte Beiträge in Kapitel 2.2.1: *jobbing* vs. *sparring* (Tordoir, 1995), *promiscuous* vs. *polygamous* (Jones, Hesterly, Fladmoe-Lindquist, & Borgatti, 1998)). Wesentliches Grundprinzip dieser Unterscheidungen ist, dass eine Grup-

pe von Beziehungskonstellationen Unternehmen beinhaltet, die bei kontinuierlich hohem Interaktionsgrad im Sinne einer langfristigen und gemeinsamen Allianz mit reziproken Zielsystemen agieren, während sich in der anderen Gruppe von Beziehungskonstellationen klassische Abnehmer- und Zulieferrollen manifestieren, innerhalb derer Dienstleister als Lieferanten abgeschlossener Lösungen fungieren. Dabei verfügen Dienstleister der ersten Gruppe häufig über umfangreiche Mitbestimmungs- und Steuerungsrechte bereits innerhalb der (gemeinsamen) Aufgabenstellung selbst, aber auch innerhalb sämtlicher Umsetzungsschritte kooperativer Projekte (Tordoir, 1995). Als Koordinations- und Governance-mechanismen fungieren dabei weniger formale Kontrakte als „relation-specific routines developed from repeated interactions [as well as, Anm. d. Verf.] social mechanisms such as judgement, reputation and collective sanctions“ (Jones, Hesterly, Fladmoe-Lindquist, & Borgatti, 1998, S. 405). Diese Konstellationen ergeben sich den zitierten Autoren nach aus langfristigen und vertrauensvollen Beziehungen, innerhalb derer Dienstleister mit einer grundsätzlichen Strategie agieren, die insbesondere gemeinsame Vorteile aus der avisierten Partnerschaft anstreben. Wird dieses Verhalten auf Kundenseite zunehmend akzeptiert, kann dies – wie zuvor beschrieben – als eine *engagement strategy* relationaler Interaktion verstanden werden: Beide zitierten Beiträge deuten darauf hin, dass hohe relationale Interaktionsgrade auch mit einem hohen Grad an Komplementaritäten zwischen den Kompetenzen von Kunde und Dienstleister sowie stärkeren Wissensaustauschstrukturen assoziiert sind. Hierdurch entstehen neben internen Rentenpotenzialen besonders auch Potenziale relationaler Rentengenerierungsprozesse für den Dienstleister.

Damit werden besonders auch die grundsätzlichen Determinanten wettbewerblicher Vorteile im Sinne des relationalen Ressourcenansatzes tangiert. Erstens deuten hohe Interaktionsgrade an, dass eine langfristige und projektphasenübergreifend intensive Zusammenarbeit besteht, die mit hohen vorausgegangenen Investitionen in beziehungs-spezifische Kompetenzen zur Gewährleistung produktivitätssteigernder Abstimmungen spezifischer Kompetenzkonstellationen einhergeht. Zweitens sind hohe Interaktionsgrade Ausdruck einer gemeinsamen Forcierung eines transparenten und regelmäßigen Wissensaustausches zwischen Partnern, der Lerneffekte stimuliert, damit spezialisiertes Wissen über gemeinsame Routinen transferiert, rekombiniert und neu geschaffen werden kann. Und drittens legen hohe Interaktionsgrade nahe, dass Partner komplementäre Kompetenzen erfolgreich kombinieren, um gemeinsame Synergien auf Basis ihrer Nutzung zu generieren (vgl. Dyer & Singh, 1998).

Zur empirischen Erfassung einer derartigen relationalen Interaktionsbeziehung im Agenturkontext wird auf die häufig zitierte Arbeit von Cannon und Perrault (1999) zurückgegriffen. Die Autoren identifizieren verschiedene Dimen-

sionen, welche die Art relationaler Geschäftsbeziehung sowie damit verbundener Aktivitäten zwischen zwei Parteien beschreiben und über die sich unterschiedlicher Grade relationaler Interaktion abbilden lassen. Diese Dimensionen sind das Ergebnis langfristiger Erfahrungen und Orientierung und daher relativ stabil über die Zeit. In der vorliegenden Studie werden die zwei als relevant bewerteten Variablen **kooperative Normen** und **operationale Kopplung** als wesentliche Unterscheidungskriterien der relationalen Agentur-Kunden-Interaktion herangezogen.<sup>83</sup> Die Autoren beschreiben partnerschaftliche Interaktionsbeziehungen, innerhalb derer beide Dimensionen stark ausgeprägt sind als kooperative Systeme, die sich nicht durch transaktionale, tendenziell isolierte Verbindungen auszeichnen, sondern durch Reziprozität, Vertrauen, einheitliche Zielsysteme, Langfristigkeit und intensive Interaktionen bei der gemeinsamen Werterbringung (Cannon & Perreault, 1999, S. 450 f.).

Kooperative Normen reflektieren „expectations the two exchanging parties have about working together to achieve mutual and individual goals jointly. As defined here, cooperative norms do not imply one party's acquiescence to another's needs but rather that both parties behave in a manner that suggests they understand that they must work together to be successful“ (Cannon & Perreault, 1999, S. 443). Die Autoren verknüpfen diese Sichtweise mit den Ansätzen der kooperationsbezogenen Strömungen innerhalb der Ressourcentheorie und konstatieren in diesem Sinne eine unmittelbare Übereinstimmung zu relationalen Interaktionsformen (Cannon & Perreault, 1999, S. 456). Offenkundig ist diese Art der Charakterisierung eng verbunden mit der Definition relationaler Renten, die sich aus den oben beschriebenen Mechanismen ergeben und als überdurchschnittliche Erfolge deklariert werden, die ausschließlich durch gemeinsame, idiosynkratische Aktivitäten innerhalb von relationalen Austauschbeziehungen zu erzielen sind und nicht durch einzelne Partner isoliert hätten erreicht werden können (vgl. Dyer & Singh, 1998, S. 662).

Die von Cannon und Perrault (1999) angeführte kooperative Norm unterscheidet sich auf einem Kontinuum zwischen zwei unterschiedlichen Rollenverständnissen die potenziell Aufschluss über den Grad der relationalen Interaktion

---

<sup>83</sup> In der Literatur hat sich bis dato kein dominantes Konzept zur Erfassung relationaler Interaktionen durchgesetzt. So verwenden verschiedene Studien unterschiedliche Konzepte zur Messung zum Beispiel von zugrunde liegenden Ressourcenkomplementaritäten: Chung, Singh und Lee (2000) nutzen Verrechnungswerte etwa über die geografische Distanz zwischen potenziellen Partnern und über den Grad der Nicht-Übereinstimmung in der Standortstärke des Firmensitzes bezüglich Kunden. Eine aktuelle Studie aus 2010 verwendet eine selbst entwickelte Skala zur alleinigen Erfassung von Ressourcenkomplementaritäten als latentes Konstrukt (Deitz, Tokman, Richey, & Morgan, 2010), wodurch sich der Eindruck erhärtet, dass umfangreiche Konzepte zur Messung relationaler Interaktionsgrade im Sinne des relationalen Ressourcenansatzes bis dato nur unzureichend entwickelt wurden.

von Agenturen geben. Im Extrempunkt auf der einen Seite steht die Agentur als Lieferant abgeschlossener Kommunikationslösungen zur isolierten Lösung bestimmter Problemstellungen des Kunden. In dieser Haltung wird implizit die Auffassung vertreten, dass der Erfolg weniger von der Zusammenarbeit als von den internen Kompetenzen der Agentur abhängt. Auf der anderen Seite steht die Erwartungshaltung einer Agentur an das eigene Verhalten, innerhalb der Geschäftsbeziehung als vollständig integrierter Marketing-Partner und kooperativer Berater des Kunden zu agieren. Hierbei bilden kontinuierliche reziproke und relationale Austauschprozesse den Schlüssel des gemeinsamen Erfolgs.

Die operationale Kopplung ist das operative Spiegelbild der normativen Kooperationshaltung (Cannon & Perreault, 1999). Sie erfasst den Grad der gemeinsamen Mitwirkung von Partnern am Leistungserstellungsprozess, bezogen auf die Intensität der Verknüpfung von Systemen, Prozeduren und Routinen über die wesentlichen Wertschöpfungsprozesse hinweg (vgl. auch Fließ, 2009, S. 11 f.). Das Kontinuum bildet sich aus den zwei Extrempunkten vollständig unabhängiger und stark vernetzter Operationen. Letztere werden unter Verweis auf die allianzbezogene Ressourcentheorie beschrieben als „intercoupled systems tend to specify roles implicitly or explicitly for both parties in a relationship“ (Cannon & Perreault, 1999, S. 442). Erneut wird demnach die Nähe zum relationalen Ressourcenansatz deutlich, innerhalb dessen konstatiert wird, dass, „the ability to substitute special-purpose assets for general-purpose assets is influenced by the total volume (scale) and breadth (scope) of transactions between the alliance partners“ (Dyer & Singh, 1998, S. 664). Somit kann auch die operative Kopplung innerhalb von zentralen Wertschöpfungsaktivitäten Aufschluss über den relationalen Interaktionsgrad geben. Dabei konstituieren sich im Agenturgeschäft wesentliche operationale Wertschöpfungsprozesse in den Phasen Pitch/Neugeschäft, Projektinitialisierung, Strategie- und Kreationskonzeption, Umsetzung/Implementierung sowie einer abschließenden Phase der Erfolgskontrolle über die (potenziell in hoher operativer Kopplung mit Kunden) erbrachten Dienstleistungen (z.B. Burrack & Nöcker, 2008).

Aktuelle Studien legen dar, dass am Markt Agentur-Kunden-Beziehungen bestehen, die sich in einer Verbundbetrachtung der zwei angeführten Dimensionen auf beiden Seiten der jeweils angeführten Kontinuen verorten lassen (vgl. Botzenhardt & Pätzmann, 2012). Die zitierten Autoren dokumentieren unterschiedliche Formen gegenwärtig präsender Agentur-Kunden-Beziehungen. Einerseits werden Beziehungskonstellationen charakterisiert, in der Agenturen als vom Kunden isolierte „Werbefabrik“ abgeschlossene Dienstleistungen für ihre Klienten erbringen ( $\approx$  geringe kooperative und operationale Kopplung). Andererseits werden Beziehungen charakterisiert, die sich durch ein hohes Maß strategischer und operativer Zusammenarbeit auszeichnen. Hierbei wird die Agentur-

dienstleistung mehr als kontinuierliche „kreative Unternehmensberatung“ bei hoher Kundeninteraktion beschrieben ( $\approx$  hohe kooperative und operationale Kopplung). Zusammenfassend wird daher vermutet, dass sich die Agentur-Kunden-Beziehungen entlang dieser beiden Variablen in zwei relativ dichotome Gruppen unterteilen lassen, und es wird demzufolge die folgende Hypothese abgeleitet:

**H 1.22:** Agentur-Kunden-Beziehungen lassen sich hinsichtlich des Grades der relationalen Interaktion (auf Basis kooperativer Normen und operationaler Kopplung) in zwei Gruppen (hoch und niedrig) unterscheiden.

#### 2.5.5.3 Wirkungen bezüglich unterschiedlicher Konstruktausprägungen

Die beiden Grundpfeiler des Dienstleistungsangebotes von Agenturen bilden Services im Bereich der Marketingstrategie, also die Beratung, welche Zielgruppen mit welcher Marketingmaßnahme im Idealfall anzusprechen sind, sowie Services im Bereich der kreativen Umsetzung von Marketingtaktiken (Von Nordenflycht, 2011, S. 142). Beide Services sind Teil jeweils separierter Erstellungsprozesse mit einem unterschiedlichen Grad an Kundeninteraktion der jeweils verantwortlichen Rollen (Account Management/Account Planning vs. Creative Director/Art Director) innerhalb der Agentur (vgl. Kapitel 2.2 sowie De Waal Malefyt & Morais, 2010). Während die Routinen der Strategieplanung in enger Zusammenarbeit mit dem Kunden erfolgen, sind die kreativen Leistungsprozesse als originäre Agenturroutinen prinzipiell relativ weit vom Kunden abgeschirmt (Sasser & Koslow, 2008, S. 13; De Waal Malefyt & Morais, 2010, S. 341 f.).<sup>84</sup> Die nachfolgend postulierten, variierenden Effekte bezüglich des Wirkungsgrades spezifischer Kompetenzen auf Basis unterschiedlich intensiver Kundeninteraktionen von Agenturen sollten sich daher besonders bei den strategischen und weniger bei den kreativen Agenturkompetenzen zeigen.

„It is apparent that an ad agency, as task-interactive organization, experience high levels of interaction and involvement with their clients, and this interaction focuses on how to solve the client’s problem using collaborative problem solving” (Beard, 1996, S. 209). Ebenso wie starke Verbindungen zwischen Unterabteilungen Wissensaustausch- und Verwertungsprozesse innerhalb von Organisationen fördern (Hansen, 1999), wird in der Serviceliteratur zu wissensin-

<sup>84</sup> Das bedeutet nicht, dass dieser Umstand immer förderlich ist. Im Kapitel drei wird gezeigt, dass eine bestimmte Art der servicedominante strategische Orientierung durchaus einen positiven Effekt auf die Kreativroutinen im Sinne von Relevanz entfalten können, wenn die Art der Zusammenarbeit auf spezielle Weise proaktiv gefördert wird.

tensiven B2B-Geschäftsmodellen einhellig konstatiert, dass besonders die tagesaktuellen Serviceerstellungsprozesse einen hohen Grad an Interaktion zwischen Dienstleistern und ihren Kunden bedingen (z.B. Koschatzky & Stahlecker, 2006; Landry, Amara, & Doloreux, 2012). Die projektbasierte Wertschöpfung wissensintensiver Dienstleistungen erfordert hierarchieübergreifend persönliche und direkte Interaktionen zwischen den Mitarbeitern auf beiden Seiten und führt zum Wissensaustausch sowie zur gemeinsamen Wissensgenerierung und -anwendung innerhalb alltäglicher Dienstleistungserstellungsprozesse (Bettencourt, Ostrom, Brown, & Roundtree, 2002; Criscuolo, Salter, & Sheenan, 2007; Miles, 2000). Sutherland, Duke und Abernethy (2004) bestätigen, dass die kontinuierliche Bereitstellung umfassender Informationen durch den Kunden und der gemeinsame kritische Diskurs mit positiven Synergien besonders in Bezug auf den strategischen Gestaltungsprozess der Agenturdienstleistung einhergehen. Gleichzeitig wird jedoch konstatiert, dass diese Informationsflüsse häufig nicht in ausreichendem Umfang stattfinden. Insofern bietet sich denjenigen Agenturen ein Vorteil, die ihre Kundenschnittstellen als stetige Richtschnur ausgedehnter Informationsbeschaffungs-, Lern- und Anpassungsprozesse zur erfolgreichen Erarbeitung und Lieferung ihrer Kommunikationslösungen zu nutzen verstehen (Swart & Kinnie, 2007, S. 341).

Zusätzlich ist ein zuvor angeführtes Kernargument, dass ein hoher Interaktionsgrad zwischen Kunde und Agentur gegenseitige Lern- und Adaptionsprozesse mit sich bringt, die eine langfristige Verbesserung der Kompetenzen auf Agenturseite nach sich ziehen (vgl. Swart & Kinnie, 2007, S. 862). Agenturen, die in hoher Interaktion mit ihren Kunden stehen, können von dieser Interaktion lernend profitieren und verfügen daher über potenziell besser ausgebildete kundenkomplementäre Kompetenzen. So können kundenkomplementäre Verknüpfungsroutinen der Marktwahrnehmung sowie des Kundenbeziehungs- und Markenmanagements bei hoher Interaktion mit dem Kunden besser im Sinne der Anforderungen und der Kompetenzen auf Kundenseite kritisch hinterfragt werden, um nachhaltige Anpassungsprozesse innerhalb dieser Kompetenzen zu bewirken. Diese fortwährenden Austauschprozesse können im Agenturgeschäft entlang verschiedener Wertschöpfungsphasen der Kundengewinnung, der Angebotsentwicklung, der Servicedurchführung und der abschließenden Servicebewertung erfolgen (vgl. obige Ausführungen zur operationalen Kopplung sowie Abbott, 1988). Besonders zur erfolgreichen Erfüllung der Anforderungen des Kunden an integrierte Marketingtaktiken ist die projektnahe Abstimmung dringend erforderlich, um die agenturspezifische Servicedienstleistung mit anderen Marketingtaktiken des Kunden in Einklang bringen zu können (z.B. Beard, 1996). Ferner ermöglichen intensive Interaktionen mit unterschiedlichen Kunden den Wissenstransfer über verschiedene Industriekontexte hinweg (Savary, 1999).

Zusammenfassend können demnach hohe Synergien zwischen strategischen Agenturkompetenzen und der relationalen Agentur-Kunden-Interaktion postuliert werden, wenn operative Wertgenerierungsprozesse in intensiver Interaktion gestaltet werden. Es ist ferner anzunehmen, dass sich diese Synergien weiter verstärken, wenn zusätzlich eine intensive normative Kopplung zwischen Kunden und Agenturen besteht. Hohe Grade normativer Kopplung gehen einher mit einem zunehmenden Verständnis über Ressourcenkomplementaritäten zwischen Agentur und Kunde und der Ausnutzung dieser Konstellationen zur gemeinsamen Zielerreichung. Profitiert eine Agentur bei hoher Interaktion von Verbesserungseffekten in ihren Leistungskompetenzen wie oben beschrieben, stehen sukzessive umfassendere Marketingkompetenzen zur Verfügung. Damit können Agenturen mit höherer Wahrscheinlichkeit diejenigen Kompetenzen ergänzen, über die der Kunde nicht in ausreichendem Umfang verfügt, da auf ein breiteres und tieferes Kompetenzportfolio zurückgegriffen werden kann, um die gemeinsame Zielerreichung integrierter Marketingtaktiken zu flankieren (Jones, Hesterly, Fladmoe-Lindquist, & Borgatti, 1998, S. 405). Gleichzeitig fördert der intensive Austausch auch das Gespür für notwendig werdende Interaktionen zwischen spezifischen Kompetenzen auf Agentur- und Kundenseite, um interdependente Ziele effektiv erreichen zu können (vgl. Dyer & Singh, 1998, S. 665). Auf diese Weise entstehen über die Zeit zunehmend idiosynkratische relationale Kompetenzkonstellationen, die nur schwer durch Wettbewerber nachzuahmen sind. Diese werden als besondere Quelle relationaler Renten aufseiten beider Kooperationspartner betrachtet (Lavie, 2006, S. 641). Eine zunehmende Ausprägung geht dabei einher mit einer ansteigenden Verdichtung und Ausdehnung der relationalen Interaktion. So belegt eine aktuelle Studie die positive Wirkung von Ressourcenkomplementaritäten zwischen Kooperationspartnern auf das gegenseitige Vertrauen und die Absicht, in der Partnerschaft bleiben zu wollen (Deitz, Tokman, Richey, & Morgan, 2010).

Ein hypothetisches Beispiel mag diesen Zusammenhang in Bezug auf strategische Agenturkompetenzen verdeutlichen. Bezogen auf Marktwahrnehmungskompetenzen können Synergien etwa dann entstehen, wenn Agenturen kundenbezogene Marktpotenziale wahrnehmen, die der Kunde nicht in gleichem Umfang erfassen konnte, da Agenturen häufig über ein breiteres Marktwissen auch in anderen, verwandten Branchen verfügen. Durch intensive Interaktionen könnte die Agentur zum Beispiel ein spezifisches Verständnis über superiore technologische Kompetenzen des Kunden aufbauen, die potenziell dazu in der Lage wären, latente Kundenbedürfnisse zu befriedigen, da sich dies durch Trends in anderen Märkten andeutet, welche die Agentur wahrnimmt. Auf Basis intensiven relationalen Austausches könnten Agenturen und Kunden etwa gemeinsam entscheiden, dass eine dahingehende Produkthanpassung angesichts der als wert-

voll identifizierten technologischen Kompetenzen des Kunden umgesetzt und vermarktet wird. In diesem Fall wäre die idiosynkratische Verbindung zwischen den Marketingkompetenzen der Agentur und den technologischen Kompetenzen des Kunden ausschlaggebend für gemeinsame Wettbewerbserfolge. Gleichzeitig kann die Agentur innerhalb derartiger Prozesse die Passgenauigkeit ihrer Marktwahrnehmungsroutinen über potenzielle Markterfolge testen und gegebenenfalls anpassen bzw. weiterentwickeln.<sup>85</sup>

Ein analoges Beispiel lässt sich auch in Bezug auf Kundenbeziehungsmanagementkompetenzen ausführen. Bei der Vermarktung des erwogenen Neuproduktes könnte zum Beispiel angenommen werden, dass auf Klientenseite zwar Kundendaten und ein tief greifendes Verständnis über den bisherigen Kundstamm bestehen, es dem Klienten jedoch schwer fällt, dieses Potenzial auf den neuen Kontext zu übertragen, da er potenziell über wenig Erfahrung mit der Ansprache bestehender Kunden auf Basis neuer Produkte verfügt. Die Agentur kann hierbei mutmaßlich unterstützen, wenn sie über umfangreiche Kundenbeziehungsmanagementkompetenzen aus unterschiedlichen (Neu-) Produktszenarien verfügt. Auf Basis hoher Interaktion könnte demnach eine gemeinsame Abstimmung über die bestehende Kundenbasis resultieren, bei der das bestehende Datenmaterial und damit assoziierte Informationen ausgetauscht werden. Agenturen können dann auf dieser Basis Kommunikationsstrategien entwickeln, die auf eine effektive Vermarktung des Neuproduktes fokussiert sind, ohne dabei bestehende Produktstrategien zu konfundieren. Erneut profitieren Agenturen und Kunden (im Erfolgsfall, der im Falle superiorer Kompetenzen anzunehmen ist) demnach von komplementären Ressourcen auf Basis relationaler Interaktionen. Zusätzlich können dabei resultierende Lernprozesse helfen, die Kompetenz des Kundenbeziehungsmanagements der Agentur weiter zu verbessern. (Eine analoge Argumentation bezogen auf Kundenbeziehungsmanagementkompetenzen ließe sich auch auf Markenmanagementkompetenzen übertragen<sup>86</sup>). Abschließend kann daher konstatiert werden, dass Agenturen ihre eigenen Kompetenzen in einem derartigen Szenario potenziell ausbauen, wenn sie ihre Verknüpfungsroutinen wie dargestellt testen, erproben und weiterentwickeln.

---

<sup>85</sup> Derartige Anpassungsprozesse sind vergleichsweise kleinteilig und umschließen daher nicht systemische Veränderungen an sich wandelnde Umweltbedingungen wie im Kapitel zu dynamischen Kompetenzen dargestellt.

<sup>86</sup> Während der Klient potenziell über Wissen zur Steuerung seiner Marke in Bezug auf bestehende Kundestämme verfügt, kann die Agentur besonders assistieren, dieses Wissen auf die Produktausweitung zu übertragen, da neue Produkte häufig eine differenzierte Rückkopplung und Integration bestehender Markenassoziationen erfordern. Ausgeprägtere Markenmanagementkompetenzen sind in diesem Bereich auf Agenturseite anzunehmen, da sie sich häufig mit derartigen Konstellationen auch bei anderen Kunden konfrontiert sehen. Zusätzlich sind auch hier langfristige Lernprozesse anzunehmen.

Schließlich ist davon auszugehen, dass die beschriebene Entwicklung eines kooperativen Projektes auf Basis hoher Interaktionen, welches sich besonders auf die Initiierung eines neuen Geschäftsmodells des Kunden fokussiert, als Serviceinnovation einer Agentur gesehen werden kann, da die Agenturaktivitäten hierbei nicht (nur) innerhalb klassischer Kommunikationsaktivitäten liegen. Demnach gibt das Beispiel zusätzlich Aufschluss darüber, dass Agenturen in intensiven relationalen Interaktionen ihren Innovationserfolg steigern können, der wiederum mit potenziell höherer relationaler Interaktion in der Zukunft einhergeht, wenn sich Serviceinnovationen erfolgreich und daher kundennutzenstiftend etablieren. Auf Basis kooperationsbezogener intensiver Wissensaustauschroutinen und komplementärer Ressourcen können Agenturen demzufolge auch Synergien in Bezug auf eigene Serviceinnovationen erschließen. Daher werden abschließend im Zusammenhang von relationalen Interaktionsgraden, strategischen Marketingkompetenzen und dem Innovationserfolg von Agenturen folgende Hypothesen aufgestellt:

**H 1.23:** In Agentur-Kunden-Beziehungen mit hoher relationaler Interaktion ist das Niveau der kundenkomplementären Marktwahrnehmungskompetenz höher als in solchen mit geringer Interaktion.

**H 1.24:** In Agentur-Kunden-Beziehungen mit hoher relationaler Interaktion ist das Niveau der kundenkomplementären Kundenbeziehungsmanagementkompetenz höher als in solchen mit geringer Interaktion.

**H 1.25:** In Agentur-Kunden-Beziehungen mit hoher relationaler Interaktion ist das Niveau der kundenkomplementären Markenmanagementkompetenz höher als in solchen mit geringer Interaktion.

**H 1.26:** In Agentur-Kunden-Beziehungen mit hoher relationaler Interaktion ist der Innovationserfolg größer als in solchen mit geringer Interaktion.

Die drei in Bezug auf Kompetenzen postulierten Zusammenhänge deuten an, dass sich höhere Wirkungsgrade innerhalb der strategischen Agenturkompetenzen aus synergetischen und emergenten, projektbezogenen und übergeordneten Lern- und Anpassungsprozessen ergeben. Eine verwandte, jedoch andersartig begründete Beziehung ist zwischen dynamischen Agenturkompetenzen und dem Grad der relationalen Interaktion anzunehmen. Dynamische Kompetenzen werden in der Literatur als proaktive Metakompetenzen bezeichnet, die eine bewusste Co-Spezialisierung komplementärer Ressourcen und Wissensaustauschprozesse (in Kooperationen) aktiv fördern (Teece, 2007, S. 1337 f.). Insofern ist in

diesem Zusammenhang stärker von einer gerichteten Wirkbeziehung auszugehen, die sich besonders anhand der drei ausgeführten Kompetenzen dynamischer Anpassungskapazitäten begründen lässt.

Teece (2007) unterstreicht, dass Sensing-Routinen vor allem auch auf die proaktive Suche von Wissen und Austausch innerhalb von möglichst intensiven Kooperationspartnerschaften auszurichten sind, da diese Partner im besonderen Maße beurteilen können, ob avisierte Kompetenzanpassungen in den Leistungsprozessen eines Anbieters (Dienstleisters) potenziell werthaltig sind. Daher fokussieren dynamische Sensing-Kompetenzen auf den aktiven Auf- und Ausbau relationaler Interaktionen: „Management must find methods and procedures [regarding market sensing, Anm. d. Verf.] to peer through the fog of uncertainty and gain insight. This involves gathering and filtering technological, market, and competitive information from both inside and outside the enterprise, making sense of it, and figuring out implications for action” (Teece, 2007, S. 1325 f.). Als zentrale Quellen jenseits der Unternehmensgrenzen identifiziert der Autor dabei potenzielle Kollaborateure in drei Gruppen: Konsumenten, Lieferanten und besonders relationale Kooperationspartner.

Die beiden anderen Routinen dynamischer Kompetenzen, Durchsetzungsregulation und Rekonfiguration (seizing und reconfiguring), können ebenso als besonders werthaltig betrachtet werden, wenn sie relationale Interaktionen fördern: Als ein wesentliches Ziel dieser Routinen führt Teece (2007) die Anpassung der operationalen Kompetenzausstattung in einer Weise an, dass die Entwicklung co-spezialisierter komplementärer Kompetenzen fokussiert wird, „where the value of an asset is a function of its use in conjunction with other particular assets. With cospecialization, joint use is value enhancing. Cospecialization results in ‘thin’ markets; i.e., the assets in question are idiosyncratic and cannot be readily bought and sold in a market. Capturing cospecialization benefits may require integrated operations. Cospecialization allows differentiated product offerings or unique cost savings” (Teece, 2007, S. 1338). Ferner sieht er die Anpassung der Kompetenzausstattung als potenziell besonders wertvoll an, wenn superiore Rekonfigurationsroutinen proaktiv Lernprozesse fördern auf Basis unternehmensspezifischer Wissensaustausch- und Wissensintegrationsroutinen (Teece, 2007, S. 1339 f.). Dabei bezieht sich der Autor zwar nicht explizit auf Kompetenzen, die bei Kooperationspartnern gebunden sind, dennoch ist die argumentative Übereinstimmung mit den Determinanten relationaler Renten im relationalen Ressourcenansatz hoch, sodass eine Übertragung auf diesen Kontext durchführbar ist. Davon ausgehend, dass Kooperationspartnerschaften superiore relationale Rentenpotenziale beinhalten, wenn sie sich durch hohe Ressourcenkomplementaritäten und hohe Wissensaustauschstrukturen auf Basis intensiver relationaler Interaktionen auszeichnen, sollten

dynamische Kompetenzen nicht nur interne Wissensaustauschstrukturen und die Co-Spezialisierung von Kompetenzen fördern, sondern ebenso aktiv auf die gleichen Prozesse innerhalb von Kooperationsbeziehungen abzielen.

Neben diesem allgemeinen Argumentationsstrang lässt sich zudem aus einem speziellen Zusammenhang heraus eine positive Wirkung dynamischer Kompetenzen auf den Grad der relationalen Agentur-Kunden-Interaktion begründen: Eine hohe relationale (Agentur-Kunden-)Interaktion birgt das Potenzial, dynamische Veränderungsprozesse beim Kunden besser beobachten zu können, aus Erfolg und Misserfolg von Veränderungs- und Innovationsprojekten auf Kundenseite zu lernen und dieses Wissen in die eigenen Adaptionsroutinen einzubringen (vgl. Eisenhardt & Martin, 2000, S. 1107). Die Interaktion mit dem Kunden unterstützt demnach die von Zollo und Winter (2002) herausgearbeiteten Evolutionsprozesse der Erfahrungssammlung, der Wissensartikulation und der Wissenskodifizierung für den zielgerichteten Einsatz dynamischer Kompetenzen. Daher sollten auch aus diesem Blickwinkel intensive relationale Interaktionen durch dynamische Kompetenzen aktiv adressiert werden, um sich diese Potenziale nutzbar zu machen.

Zusammenfassend wird demzufolge geschlussfolgert, dass besonders superiore dynamische Kompetenzen den Grad relationaler Interaktionen fördern, mithin gilt in Bezug auf die Konstruktausprägung dynamischer Kompetenzen:

**H 1.27a:** In Agentur-Kunden-Beziehungen mit hoher relationaler Interaktion ist das Niveau der dynamischen Agenturkompetenz höher als in solchen mit geringer Interaktion.<sup>87</sup>

---

<sup>87</sup> Wie in Kapitel 2.5.4 beschrieben, impliziert die Analyse dynamischer Kompetenz in Verbindung mit operationellen Kompetenzen eine Operationalisierung von Konstrukten höherer Ordnung – auch, um besonders systemische Veränderungen zu erfassen. Daher werden kreative und strategische Kompetenzen in einem latenten Konstrukt zweiter Ordnung zusammengeführt. Es wird davon ausgegangen, dass der beschriebene Synergieeffekt des Vorliegens höherer Kompetenzniveaus innerhalb der strategischen Kompetenzen bei gegebenen, höheren Interaktionsgraden den nicht hypothetisierten Niveauunterschied innerhalb der Kreativkompetenzen kompensiert (vgl. vorheriges Kapitel 2.5.5.3). Daher wird – der Vollständigkeit halber – auch im Rahmen der Analyse dynamischer Metakompetenzen auf höherer Ebene für die operationale Kompetenzausstattung postuliert, dass (**Hilfshypothese H 1.27b**) in Agentur-Kunden-Beziehungen mit hoher relationaler Interaktion das Niveau der operationalen Marketingkompetenz höher ist als in solchen mit geringer Interaktion. In dieser Hypothese liegt streng genommen also kein wesentlicher Erkenntnisgewinn, da die als dominant angenommenen Haupteffekte bereits auf disaggregierter Ebene postuliert wurden (H 1.23; H 1.24; H 1.25).

#### 2.5.5.4 Moderationseffekte

Eine Moderatorvariable, hier der relationale Interaktionsgrad in der Beziehung mit dem Agenturkunden, beeinflusst die Stärke des Zusammenhangs zwischen einer unabhängigen und einer abhängigen Variable (vgl. Baron & Kenny, 1986). Demnach besteht ein Moderatoreffekt, wenn die Beziehung zwischen zwei Variablen von der Ausprägung einer dritten Variablen abhängt. Nachfolgend wird hergeleitet, dass die vermutete Kausalwirkung zwischen einzelnen kundenkomplementären Marketingkompetenzen sowie zwischen einer dieser Kompetenzen und einer spezifischen Dimension des Agentur Erfolgs bei bestimmten Kausalverknüpfungen durch den Grad der Interaktion mit dem Kunden moderiert wird (H 1.28 und H 1.29). Ferner wird postuliert, dass der gleiche Moderator die Beziehung zwischen dynamischen Kompetenzen und operationalen Marketingkompetenzen von Agenturen beeinflusst (H 1.30).

Die Herleitungen zur Hypothese H 1.13 zeigen an, dass eine hohe Ausprägung der Kreativkompetenz im Sinne von Divergenz einen besseren Finanzerfolg für eine Agentur nach sich zieht. Während der Erstellungsprozess divergenter Kreativleistungen relativ abgeschirmt ist, wird das End- und Zwischenergebnis von Kreativprozessen in einem iterativen Review gemeinsam mit dem Kunden bewertet, diskutiert und abgenommen (De Waal Malefyt & Morais, 2010). Die Interaktion erfolgt je nach strategischer Bedeutung der Entscheidung durch Mitarbeiter gleichgearteter Hierarchiestufen auf Kunden- und Agenturseite (Mitchell, 1988, S. 8). Der starke Einfluss des Kunden auf den Kreativoutput innerhalb des Abnahmeprozesses wurde in der Literatur unter verschiedenen Gesichtspunkten adressiert. Dabei kann von unterschiedlichen Wirkungen ausgegangen werden, je nachdem, ob ein hoher oder geringer Grad an relationalen Interaktionen vorliegt:

Als kontraproduktive Faktoren für den Kreativoutput von Agenturen werden Einflüsse des Top-Managements der Klientenseite identifiziert, wenn hochrangige und erfahrene Entscheider ihre singuläre Beurteilung des Kreativoutputs (zuweilen ad hoc) durchsetzen und in der Folge zwar Ergebnisse erhalten, die ihren Wünschen entsprechen, die aber nicht unbedingt kreativ im Sinne von Divergenz und am Markt erfolgreich sein müssen (Koslow, Sasser, & Riordan, 2006). Dabei wird, angesichts eines häufig insuffizienten Einsatzes objektiver Testmethoden des Kreativoutputs in der Praxis, lediglich das vorliegende Ergebnis der Agenturarbeit zur Bewertung wirkungsvoller Kreativität durch den Klienten herangezogen (El-Murad & West, 2004, S. 195). Diese Darstellungen deuten Beziehungskonstellationen geringer relationaler Interaktionen an, innerhalb derer die Agentur als Lieferant abgeschlossener Leistungen bei geringer Ausprägung operationaler Kopplung und kooperativer Normen operiert. Die Darlegung situa-

tiver und dominanter Entscheidungen primär auf Basis von Ergebnissen zeugt demnach von Abnehmer-Zulieferer-Konstellationen und weniger von relationalen Kooperationen, innerhalb derer Ergebnisse gemeinsam gestaltet und auch über die Erörterung des retrospektiven Entstehungsprozesses auf Augenhöhe beurteilt werden (vgl. Tordoir, 1995, S. 143 ff.). Bezüglich des Finanzerfolges müssen derartige Konstellationen kurz- und mittelfristig nicht (unmittelbar) negative Konsequenzen nach sich ziehen. Wenn der durch dominante Kunden beeinflusste und dabei weniger objektiv getestete und beurteilte Kreativoutput im Sinne einer selbsterfüllenden Prophezeiung den Erwartungen des Kunden entspricht (Koslow, Sasser, & Riordan, 2006, S. 99), steigt potenziell die Wahrscheinlichkeit der Platzierung von Folgeaufträgen. Dies impliziert aber nicht unbedingt, dass der Kreativoutput im Sinne der strategischen Zielsetzungen einer gewünschten endkundenbezogenen Beeinflussung wirkt. In langer Frist ist jedoch anzunehmen, dass die (objektive) kreative Leistungsfähigkeit derartiger Konstellationen auf stabilem Niveau weniger gegeben ist, Klienten diese Schwankungen durch kontinuierliche Marktrückkopplungen wahrnehmen und die Wahrscheinlichkeit eines Agenturwechsels bei relativ geringen Bindungsgraden steigt.

Im Falle intensiver relationaler Interaktionen besteht hingegen Einigkeit darüber, dass besonders durch komplementären Ressourceneinsatz und intensive Wissensausroutinen gemeinschaftlich avisierte Ziele erreicht werden auf Basis einer engen, langfristigen Zusammenarbeit, innerhalb derer Agenturen als Marketingpartner ihrer Kunden fungieren. Als positive Einflussfaktoren auf den Kreativoutput werden in der Literatur vor allem die Offenheit des Klienten gegenüber neuen Ideen und der Zugriff auf das Top-Management des Kunden zur Bereitstellung ausreichender Zeitressourcen identifiziert (Koslow, Sasser, & Riordan, 2006). Grundsätzlich kann davon ausgegangen werden, dass diese Faktoren mit einem hohen Grad an relationaler Interaktion assoziiert sind, da vertrauensvolle und transparente Beziehungen die Offenheit des Kunden potenziell fördern. In derartigen Konstellationen können die häufig nicht immer offensichtlichen Intentionen kreativer Ideen umfassender erläutert und vor dem Hintergrund gemeinsam avisierter Ziele verdeutlicht werden (vgl. Nonaka & Takeuchi, 1995). Ferner kann ein Verständnis über notwendige Zeitressourcen angenommen werden, wenn ein reger Austausch in den (sonstigen) Arbeitsprozessen zwischen Kunden und Agenturen besteht und Klienten demnach auch die kapazitären Erfordernisse kreativer Gestaltungen auf Agenturseite zunehmend erkennen. Sasser und Koslow (2008) bestätigen die positive Verbindung zwischen relationalen Interaktionen und dem Kreativoutput auf Basis ihrer Arbeiten zum *co-creation interaction model* (Sasser, Merz, & Koslow, 2008). Die Autoren konstatieren, dass in intensiven und langfristigen Austauschbeziehungen zwischen Agentur und Kunden der oben skizzierte negative Einfluss durch po-

tenzielle Fehlbewertungen des Kreativoutputs abnimmt, da er durch eine ansteigende Offenheit kompensiert wird (Sasser & Koslow, 2008, S. 14). In diesem Fall wären potenziell bessere (objektive) Kreativleistungen eine langfristig stabilere Quelle für Folgeaufträge und finanziellen Erfolg auf der Seite der Agentur.

Kritisch wäre dem entgegenzuhalten, dass Grayson und Ambler (1999) herausstellen, dass eine enge oder langfristig beständige Beziehung zwischen Kunde und Agentur einen negativen Einfluss auf den Kreativoutput haben kann, da mit zunehmendem Gemeinverständnis und einer impliziten Anpassung mentaler Modelle (vgl. auch Devinney, Dowling, & Collins, 2005) das Potenzial gegenseitiger kritischer Reflexion verloren geht. Doch auch vor diesem Hintergrund und den damit assoziierten langfristigen Zeiträumen kann der Finanzerfolg von Agenturen als Konsequenz von Kreativroutinen im Sinne von Divergenz als stabiler angenommen werden, als es in den zuvor beschriebenen Konstellationen isolierter Zuliefer-Abnehmer-Konstellationen der Fall ist. Abschließend wird daher (insbesondere unter Rückgriff auf die Literaturbeiträge unter Beteiligung der Autoren Koslow und Sasser) die folgende Hypothese abgeleitet:

**H 1.28:** Der Grad der relationalen Agentur-Kunden-Interaktion moderiert die Beziehung zwischen der Kreativkompetenz im Sinne von Divergenz und dem Finanzerfolg, sodass bei intensiver Interaktion ein stärkerer positiver Effekt vorliegt.

Auch in Bezug auf folgenden Zusammenhang ist ein Moderatoreffekt der relationalen Agentur-Kunden-Interaktion zu erwarten. Die Marktwahrnehmungskompetenz wurde in Kapitel 2.5.1 als kompetenzbasierte Ausprägung marktorientierter Unternehmen ausgeführt. Im Kontext der vorliegenden Studie dient sie einer Agentur bei der Absorption von Informationsressourcen über das externe Wettbewerbsumfeld ihrer Klienten. In der Hypothese H 1.8 wurde postuliert, dass diese Kompetenz insbesondere den Kundenerfolg determiniert, da zu vermuten ist, dass eine superiore Erfassung klientenseitiger Märkte den klientenbezogenen Erfolg von Agenturleistungen stärkt.

Auf intra-organisationaler, operativer Ebene wurde die synergetische Verknüpfung von hohen formellen und informellen Interaktionsgraden und einer höheren Wirksamkeit marktorientierten Verhaltens auf breiter Basis belegt (Kirca, Jayachandran, & Bearden, 2005, S. 26). Intensive Interaktionen unterstützen besonders die „dissemination of and responsiveness to market intelligence“ (Kohli & Jaworski, 1990, S. 9). Übertragen auf den inter-organisationalen Kontext kann demnach postuliert werden, dass hohe relationale Interaktionsgrade besonders notwendige Wissensaustauschprozesse fördern, die erforderlich sind, um generiertes Marktwissen unter Partnern effektiv zu verteilen und

zu verwerten. Agenturen, die somit auf Basis intensiver operationaler Kopplung mit ihren Klienten zusammenarbeiten (vgl. Cannon & Perreault, 1999), können generiertes Marktwissen demnach besser und kontinuierlicher mit Kunden teilen und einsetzen als Agenturen, die in weniger relationalen Beziehungen mit Kunden zusammenarbeiten. Vor dem Hintergrund der Ausführungen zu Hypothese H 1.8 ist somit davon auszugehen, dass Agenturen in relationalen Konstellationen auch die Kundenzufriedenheit auf Basis von Marktwahrnehmungskompetenzen vergleichsweise besser steigern können.

Über die Verteilung und Nutzung von Informationen hinaus ist davon auszugehen, dass bei hoher Interaktion komplementäre Wissensressourcen vor dem Hintergrund tendenziell kongruenter Zielsysteme besser abgestimmt und genutzt werden können. So verfügen Agenturen in der Regel zum Beispiel stärker über kommunikationsspezifisches Wissen in Bezug auf Kampagnen von Wettbewerbern des Kunden, während Klienten zum Beispiel häufig ein tieferes Verständnis haben über finanzielle Geschäftslogiken ihrer Mitbewerber (Margen, Gehälter, Produktionskosten etc.). Wenn beide Partner dieses Wissen zusammenbringen und Synergien erschließen, ist ebenso ein steigender Effekt der agenturseitigen Marktwahrnehmungskompetenzen auf die Kundenzufriedenheit anzunehmen, da sie den Wissenstand auf Kundenseite potenziell besser ergänzen, als es für Agenturen möglich ist, die in weniger intensiven Austauschbeziehungen mit Kunden zusammenarbeiten.

Schließlich wird marktorientiertes Verhalten in der Literatur auch aus einer kulturellen Unternehmensperspektive beschrieben, die auf einheitliche Normen und Werte einer konsequenten Verbesserung des Kundennutzens im Vergleich zum Wettbewerb fokussiert ist (Narver & Slater, 1990). Es ist anzunehmen, dass Agenturen mit superioren Marktwahrnehmungskompetenzen diesem Ansatz stärker folgen als Wettbewerber. Wenn auf Basis hochgradiger kooperativer Normen zwischen Kunden und Agenturen zusätzlich Einigkeit darüber besteht, dass lediglich durch die Zusammenarbeit eine erfolgreiche Marktbearbeitung möglich ist (vgl. Cannon & Perreault, 1999), ist davon auszugehen, dass aus der Interaktion beider normbezogenen Variablen Synergien in Bezug auf die Kundenzufriedenheit resultieren. Somit wird vor diesem und dem Hintergrund der zuvor angeführten Argumente abschließend auf die folgende Hypothese geschlossen:

**H 1.29:** Der Grad der relationalen Agentur-Kunden-Interaktion moderiert die Beziehung zwischen der Marktwahrnehmungskompetenz und dem Kundenerfolg, sodass bei intensiver Interaktion ein stärkerer positiver Effekt vorliegt.

Schließlich ist auch im Kontext dynamischer Kompetenzen von einem Moderationseffekt der relationalen Agentur-Kunden-Interaktion auszugehen. Der dyna-

mische Kompetenzansatz postuliert, dass Firmen positive Erfolgseffekte aus bestehenden Kompetenzen verzeichnen können durch zuvor adressierte, effektive und effiziente Ressourcenkonfiguration, -komplementaritäten und -integration (Song, Droge, Hanvanich, & Calantone, 2005, S. 259). Die Kernfunktion dynamischer Kompetenz ist innerhalb derartiger Prozesse die Anpassung der Kompetenzbasis, indem sich auf Basis von Wandel bietenden technologischen und vor allem kundenbezogenen Marktchancen genutzt werden (Teece, 2007, S. 1319 f.). Die empirische Forschungsliteratur betrachtet dabei bislang weniger die spezifischen Erfordernisse dynamischer Kompetenzen, wenn die Unternehmensgrenzen über fokale Akteure hinausgehen.

Dabei ist davon auszugehen, dass die Komplexität von Kompetenzanpassungen durch trendbezogene Wahrnehmungs-, Durchsetzungsregulations- und Rekonfigurationsroutinen mit zunehmenden Graden relationaler Interaktionen und damit assoziierten Rentengenerierungsprozessen steigt (Teece, 2007, S. 1332 f.). Wenn Agenturen auf Basis hoher operationaler Kopplung und kooperativer Normen mit Kunden zusammenarbeiten und demnach starke Wissensaustauschroutinen und Ressourcenkomplementaritäten bestehen (vgl. Hypothese H 1.22), ist davon auszugehen, dass (agenturinterne) Kompetenzanpassungsprozesse gegenüber diesen Verschachtelungen sensibel sind. Anpassungen der eigenen Kompetenzen haben demnach unmittelbare Auswirkungen auf die relationalen Interaktionsprozesse mit Kunden, wenn wesentliche Leistungen in einem gemeinsamen Aktivitätensystem erbracht werden.<sup>88</sup> Aktive Veränderungen in den servicekonstituierenden Agenturroutinen sollten somit derartig gestaltet werden, dass sie (auch) die aktuelle Leistungsfähigkeit gemeinsamer Wertschöpfungen steigern, sodass wesentliche Anpassungsentscheidungen vielschichtiger werden: „When the interface [...] is itself evolving, decision rules become even more

---

<sup>88</sup> Zwei einfache Beispiele mögen diesen Zusammenhang näher verdeutlichen: Angenommen, interne Kompetenzanpassungen gehen einher mit wesentlichen Personalumstrukturierungen, die einen Einsatz neuer Mitarbeiter beim Kunden erforderlich machen. So können diese Mitarbeiter zwar potenziell neues Wissen einbringen, gleichzeitig geht jedoch – häufig tazites – Wissen verloren, zum Beispiel über Entscheidungsstrukturen auf Kundenseite, wesentliche Ansprechpartner, Verantwortlichkeitsbereiche und informelle Arbeitsteilungsprozesse. Vergleichbare Komplexitäten sind auch in sämtlichen Austauschprozessen denkbar, die auf Informationstechnologien basieren. Angenommen, Agenturen und Klienten verfügen über gemeinsame IT-Schnittstellen zum Austausch endkundenbezogener Daten als kollektive Wissensbasis zur Gestaltung der Prozesse innerhalb des Kundenbeziehungsmanagements, so können singuläre Veränderungen der Agentursysteme spezielle Problematiken nach sich ziehen. Derartige Schnittstellen erfordern in der Regel umfassende Abstimmungen bezüglich Geheimhaltungsklauseln, Sicherheitsbestimmungen und technologischen Erfordernissen. Wenn eine Agentur nun ihr internes IT-System umstellen möchte (z.B. Betriebssystem), da sie Effektivitätserwartungen daran knüpft, könnte es passieren, dass alle Schnittstellenprozesse mit dem Klienten neu zu verhandeln und neu zu gestalten sind.

complex. [...]. Hence:, Anm. d. Verf.] Decision frameworks that recognize the importance of network effects, dispersion in the sources of innovation of complementary products, interoperability issues, and installed base trajectories must all be factored into decisions. Quality decisions will require uncommon foresight and the ability to shape outcomes. [Therefore:, Anm. d. Verf.] the boundaries of the enterprise are likely to be of significance, possibly deterring (or encouraging) entry and innovation“ (Teece, 2007, S. 1332 f.). Insofern zielen dynamische Kompetenzen zwar darauf ab, die Interaktionen zwischen Unternehmen und Kunden zu stärken (vgl. Hypothese H 1.27a), um relationale Rentenpotenziale zu erschließen, gleichzeitig erschweren sie damit den Anpassungsprozess service-konstituierender Wertschöpfungsroutinen, um diese Rentenpotenziale möglichst vollständig abzuschöpfen.

Umgekehrt ist bei geringer relationaler Interaktion und damit verbundenen, isolierten Auftragnehmer-Auftraggeber-Strukturen zu erwarten, dass Anpassungsprozesse zentraler Leistungsroutinen über dynamische Kompetenzen mit geringeren Komplexitäten einhergehen. Umstrukturierungen jeglicher Art erfordern in diesem Fall eine (leichter zu beobachtende und zu beurteilende) Erfassung lediglich interner Wertschöpfungsroutinen. Daher wird abschließend die folgende Hypothese abgeleitet:

**H 1.30:** Der Grad der relationalen Agentur-Kunden-Interaktion moderiert die Beziehung zwischen der dynamischen Agenturkompetenz und der operationalen Marketingkompetenz, sodass bei intensiver Interaktion ein geringerer positiver Effekt vorliegt.

### 2.5.6 Zusammenfassung der Hypothesen

Die folgende Tabelle fasst alle aufgestellten Hypothesen auf fünf Ebenen zusammen. Auf der Ebene A. werden die Hypothesen zu Kausalbeziehungen zwischen einzelnen strategischen Marketingkompetenzen sowie zwischen strategischen und kreativen Marketingkompetenzen aufgeführt. Anschließend folgen auf der Ebene B. die Hypothesen zur Wirkung bestimmter kundenkomplementärer Marketingkompetenzen auf den Agenturerfolg. Auf der darauffolgenden Ebene C. werden die aufgestellten Mediatorbeziehungen vor dem Hintergrund direkter Effekte der Ebenen A. und B. näher spezifiziert. Die Ebene D. zeigt die Wirkbeziehungen im Themenkomplex dynamischer Kompetenzen und auf der letzten Ebene E. werden die unterschiedlichen Wirkungen im Kontext ungleicher Grade in Bezug auf die relationale Agentur-Kunden-Interaktion aufgelistet.

Tabelle 2: Zusammenfassung der Hypothesen in Kapitel 2

Ebene	Nr.	Hypothese
A.: Strategische und kreative Marketingkompetenzen	H 1.1	Es besteht ein positiver wechselseitiger Zusammenhang zwischen der kundenkomplementären Markenmanagementkompetenz und der kundenkomplementären Kundenbeziehungsmanagementkompetenz.
	H 1.2	Je größer die kundenkomplementäre Marktwahrnehmungskompetenz im Wettbewerbsvergleich, desto höher ist die kundenkomplementäre Markenmanagementkompetenz von Agenturen.
	H 1.3	Je größer die kundenkomplementäre Marktwahrnehmungskompetenz im Wettbewerbsvergleich, desto höher ist die kundenkomplementäre Kundenbeziehungsmanagementkompetenz von Agenturen.
	H 1.4	Je größer die kundenkomplementäre Marktwahrnehmungskompetenz im Wettbewerbsvergleich, desto höher ist die Kreativkompetenz im Sinne von Relevanz von Agenturen.
	H 1.5	Je größer die kundenkomplementäre Kundenbeziehungsmanagementkompetenz im Wettbewerbsvergleich, desto höher ist die Kreativkompetenz im Sinne von Relevanz von Agenturen.
	H 1.6	Je größer die kundenkomplementäre Markenmanagementkompetenz im Wettbewerbsvergleich, desto höher ist die Kreativkompetenz im Sinne von Divergenz von Agenturen.
	H 1.7	Es besteht ein positiver wechselseitiger Zusammenhang zwischen der Kreativkompetenz im Sinne von Divergenz und der Kreativkompetenz im Sinne von Relevanz.
B.: Marketingkompetenzen und Agenturerfolg	H 1.8	Je größer die kundenkomplementäre Marktwahrnehmungskompetenz im Wettbewerbsvergleich, desto höher ist der Kundenerfolg von Agenturen.
	H 1.9	Je größer die Kreativkompetenz im Sinne von Relevanz im Wettbewerbsvergleich, desto höher ist der Kundenerfolg von Agenturen.
	H 1.10	Je größer die kundenkomplementäre Marktwahrnehmungskompetenz im Wettbewerbsvergleich, desto höher ist der Innovationserfolg von Agenturen.
	H 1.11	Je größer die Kreativkompetenz im Sinne von Divergenz im Wettbewerbsvergleich, desto höher ist der Innovationserfolg von Agenturen.
	H 1.12	Es besteht ein positiver wechselseitiger Zusammenhang zwischen dem Innovationserfolg und dem Finanzerfolg von Agenturen.
	H 1.13	Je größer die Kreativkompetenz im Sinne von Divergenz im Wettbewerbsvergleich, desto höher ist der Finanzerfolg von Agenturen.
C.: Mediationseffekte bezüglich A. und B.	H 1.14	Die kundenkomplementäre Kundenbeziehungsmanagementkompetenz vermittelt teilweise den Effekt der kundenkomplementären Marktwahrnehmungskompetenz auf die Kreativkompetenz im Sinne von Relevanz (partielle, einstufige Mediation).
	H 1.15a	Die Kreativkompetenz im Sinne von Relevanz vermittelt teilweise den Effekt der kundenkomplementären Marktwahrnehmungskompetenz auf den Kundenerfolg (partielle, einstufige Mediation).
	H 1.15b	Die kundenkomplementäre Kundenbeziehungsmanagementkompetenz und die Kreativkompetenz im Sinne von Relevanz vermitteln teilweise den Effekt der kundenkomplementären Marktwahrnehmungskompetenz auf den Kundenerfolg (partielle, zweistufige Mediation).
	H 1.16	Die Kreativkompetenz im Sinne von Relevanz vermittelt den Effekt der kundenkomplementären Kundenbeziehungsmanagementkompetenz auf den Kundenerfolg (vollständige Mediation).
	H 1.17	Die Kreativkompetenz im Sinne von Divergenz vermittelt den Effekt der kundenkomplementären Markenmanagementkompetenz auf den Finanzerfolg (vollständige Mediation).

*Fortsetzung von Tabelle 2*

D.: Dynamische Kompetenz, operationale Kompetenz und Agenturerfolg	Hm 1.18a*	Die dynamische Kompetenz einer Agentur ist darstellbar als mehrdimensionales, reflektives Konstrukt zweiter Ordnung und setzt sich aus den Dimensionen Wahrnehmungs-, Durchsetzungsregulations- und Rekonfigurationskompetenz zusammen.
	Hm 1.18b*	Die operationale, kundenkomplementäre Marketingkompetenz einer Agentur ist darstellbar als mehrdimensionales, reflektives Konstrukt zweiter Ordnung und setzt sich aus den Dimensionen Marktwahrnehmungs-, Kundenbeziehungs- und Markenmanagementkompetenz sowie aus Kreativkompetenzen im Sinne von Relevanz und Divergenz zusammen.
	Hm 1.18c*	Der Agenturerfolg ist darstellbar als mehrdimensionales, reflektives Konstrukt zweiter Ordnung und setzt sich aus den Dimensionen Innovations-, Kunden- und Finanzerfolg zusammen.
	H 1.19	Je größer die dynamische Kompetenz im Wettbewerbsvergleich, desto höher ist die operationale, kundenkomplementäre Marketingkompetenz von Agenturen.
	H 1.20	Je größer die operationale, kundenkomplementäre Marketingkompetenz im Wettbewerbsvergleich, desto höher ist der Agenturerfolg.
	H 1.21a	Die operationale, kundenkomplementäre Marketingkompetenz vermittelt teilweise den Effekt der dynamischen Kompetenz auf den Agenturerfolg (partielle Mediation).
	H 1.21b	Je größer die dynamische Kompetenz im Wettbewerbsvergleich, desto höher ist der Agenturerfolg.
E.: Wirkbeziehungen im Kontext relationaler Agentur-Kunden-Interaktionen	H 1.22	Agentur-Kunden-Beziehungen lassen sich hinsichtlich des Grades der relationalen Interaktion (auf Basis kooperativer Normen und operationaler Kopplung) in zwei Gruppen (hoch und niedrig) unterscheiden.
	H 1.23	In Agentur-Kunden-Beziehungen mit hoher relationaler Interaktion ist das Niveau der kundenkomplementären Marktwahrnehmungskompetenz höher als in solchen mit geringer Interaktion.
	H 1.24	In Agentur-Kunden-Beziehungen mit hoher relationaler Interaktion ist das Niveau der kundenkomplementären Kundenbeziehungsmanagementkompetenz höher als in solchen mit geringer Interaktion.
	H 1.25	In Agentur-Kunden-Beziehungen mit hoher relationaler Interaktion ist das Niveau der kundenkomplementären Markenmanagementkompetenz höher als in solchen mit geringer Interaktion.
	H 1.26	In Agentur-Kunden-Beziehungen mit hoher relationaler Interaktion ist der Innovationserfolg größer als in solchen mit geringer Interaktion.
	H 1.27a	In Agentur-Kunden-Beziehungen mit hoher relationaler Interaktion ist das Niveau der dynamischen Agenturkompetenz höher als in solchen mit geringer Interaktion.
	H 1.27b	In Agentur-Kunden-Beziehungen mit hoher relationaler Interaktion ist das Niveau der operationalen Marketingkompetenz höher als in solchen mit geringer Interaktion.
	H 1.28	Der Grad der relationalen Agentur-Kunden-Interaktion moderiert die Beziehung zwischen der Kreativkompetenz im Sinne von Divergenz und dem Finanzerfolg, sodass bei intensiver Interaktion ein stärkerer positiver Effekt vorliegt.
	H 1.29	Der Grad der relationalen Agentur-Kunden-Interaktion moderiert die Beziehung zwischen der Marktwahrnehmungskompetenz und dem Kundenerfolg, sodass bei intensiver Interaktion ein stärkerer positiver Effekt vorliegt.
	H 1.30	Der Grad der relationalen Agentur-Kunden-Interaktion moderiert die Beziehung zwischen der dynamischen Agenturkompetenz und der operationalen Marketingkompetenz, sodass bei intensiver Interaktion ein geringerer positiver Effekt vorliegt.

\*Messmodellhypothese

## 2.6 Empirische Untersuchung

### 2.6.1 Datenerhebung und Stichprobenbeschreibung

Die Datenerhebung erfolgte im Rahmen einer onlinebasierten quantitativen Umfrage im führenden Management deutscher Marketingagenturen in Zusammenar-

beit mit dem Gesamtverband Kommunikationsagenturen e.V. (GWA).<sup>89</sup> Die Fragebogenentwicklung wurde durch eine enge Forschungskooperation zwischen Prof. Dr. Thorsten Teichert, Lehrstuhlinhaber des Arbeitsbereiches für Marketing und Innovation der Universität Hamburg und Dr. Ralf Wilden, promovierter wissenschaftlicher Mitarbeiter in der Forschung an der School of Marketing der University of Technology Sydney, unterstützt.

Gewählt wurde für das Fragebogendesign der in der Strategie- und Organisationsforschung verbreitete „Self-Typing“-Ansatz, innerhalb dessen bewusst ausgewählte Schlüsselinformanten (Bagozzi, Yi, & Phillips, 1991, S. 432) die latenten Kompetenz- und Erfolgskonstrukte durch eine unternehmensweite Einschätzung auf Basis eigener Wahrnehmungen bewerten (vgl. Snow & Hambrick, 1980, S. 532 f.). In der Marketingkompetenzforschung findet dieses Vorgehen sehr häufig Anwendung. Als Schlüsselinformanten wurden führende Angestellte befragt, da diese Akteure aufgrund ihrer Erfahrung und ihrer Informationszugänge im Besonderen dazu in der Lage sind, komplexe organisationale Routinen zu bewerten (z.B. Vorhies, 1998; De Sarbo, DiBenedetto, Song, & Sinha, 2005; Vorhies, Orr, & Bush, 2011). Auf diese Weise wird auch kritischen Vorbehalten gegenüber subjektiven Wahrnehmungs- und Interpretationsverzerrungen (Information Bias) begegnet, da führende Angestellte häufig unternehmensübergreifend im Austausch stehen, über objektive Leistungskennziffern ihres Verantwortungsbereiches verfügen und daher vergleichsweise am besten dazu in der Lage sind, relative Aussagen bezüglich organisationaler Leistungsfähigkeiten auf Kompetenz- und Erfolgsebene zu machen.<sup>90</sup>

Als Befragungsebene wurden strategische Geschäftseinheiten auf Standortbasis ausgewählt. Dies können inhabergeführte Agenturen sein, die häufig nur an einem Standort operieren, oder Network-Agenturen, die in der Regel zu einer internationalen Holding gehören und an mehreren Standorten präsent sind (z.B. Zuberbier, 1994). Ferner zeichnet sich die Agenturbranche durch eine Struktur aus, in der Kundennähe und Flexibilität maßgeblich sind, um auf Klienten in

---

<sup>89</sup> Der GWA ([www.gwa.de](http://www.gwa.de)) ist die zentrale Interessenvertretung und Repräsentanz der Agenturbranche gegenüber Wirtschaft, Politik und Öffentlichkeit in Deutschland und hat für die Umfrage die Kontaktdaten bereitgestellt und den Fragebogen wiederholt kritisch begutachtet. Um etwaigen Verzerrungen vorzubeugen, wurden die bereitgestellten Kontaktdaten durch eine umfangreiche Recherche auch auf Nicht-GWA-Agenturen ausgeweitet. Federführende Unterstützung bei der Erhebungsdurchführung hat besonders der Geschäftsführer des GWA Dr. Ralf Nöcker geleistet.

<sup>90</sup> Aufgrund der schweren Erreichbarkeit leitender Agenturmitarbeiter wurde vornehmlich ein Schlüsselinformant je Organisationseinheit befragt. Hieraus resultieren potenzielle Verzerrungen im Hinblick auf die subjektive Bewertung einzelner Probanden. Dieser auch als „Single Informant Bias“ (z.B. Ernst & Teichert, 1998) bezeichnete Fehler wurde hingenommen, um einen ausreichenden Rücklauf zu garantieren.

direkter Interaktion eingehen zu können. Insofern ist davon auszugehen, dass Geschäftsstandorte von Network- (oder auch inhabergeführten) Agenturen als konkurrierende Einheiten mit unterschiedlichem Leistungsportfolio auf Basis dezentraler Entscheidungsbefugnisse bezüglich ihres Marktangebotes agieren (vgl. Kapitel 2.2.2 sowie Botzenhardt & Pätzmann, 2012, S. 21). Vor diesem Hintergrund kann angenommen werden, dass Einzelstandorte von Agenturen individuelle strategische Entscheidungen fällen, über idiosynkratische organisationale Kompetenzen verfügen und standortbezogen in Konkurrenz mit anderen inhabergeführten und Network-Agenturen stehen. Somit dominiert in der Agenturbranche, was Teece (2007) als Entscheidungsabwägung über Integrationsvorteile beschreibt: „If customer and supply considerations allow decomposability (because the required integration between units is less than within units), then management’s ability to identify and implement decomposable sub-units should enhance performance” (Teece, 2007, S. 1336).

Die Fragebogenentwicklung erfolgte in mehreren Stufen vor allem in Anlehnung an die Empfehlungen von Weiber und Mühlhaus (2010) zur Generierung von Messindikatoren. Zunächst wurden (ausnahmslos) validierte Skalen aus der englischsprachigen wissenschaftlichen Literatur identifiziert. Dieses Vorgehen ist adäquat, um diejenigen latenten Konstrukte zu messen, die eine hohe Konformität aufweisen zu der in der Studie angeführten Theorie und die im Verbund dazu geeignet sind, die postulierten Hypothesen in einem deduktiv-nomologischen Modell zu überprüfen (vgl. Blalock, 1982, S. 263 f.). Dieser Skalenauswahlprozess und der nachfolgend beschriebene Skalenvalidierungsprozess erfolgten unter kontinuierlicher kritischer Diskussion mit den betriebswirtschaftlichen Forschern Prof. Dr. Thorsten Teichert und Dr. Ralf Wilden, die bereits international themenverwandt publiziert haben und sich mit der Theorie und den zu erklärenden Sachverhalten sehr gut auskennen (insgesamt 15 Iterationen/Diskussionsrunden über jeweils aktualisierte Sachstände). Nach erfolgter Auswahl wurden die Skalen übersetzt und an den Erhebungskontext angepasst. Anschließend wurden iterativ qualitative Interviews mit zehn graduierten und langjährigen Agenturmitarbeitern durchgeführt. Hierbei galt es, die Validität der Messindikatoren auf Basis einer ersten Prognose bzgl. Inhalts- und Diskriminanzvalidität sicherzustellen, indem die Verständlichkeit und die Unzweideutigkeit der Skalen ebenso beurteilt wurden wie die Definitionen der einzelnen latenten Konstrukte und deren logische Übereinstimmung mit den Items (vgl. Anderson & Gerbing, 1991, S. 733 f.). Dabei gaben die Interviews wertvolle Hinweise, um die branchentypische Terminologie zu treffen und auf dieser Basis potenziellen Verzerrungseffekten im Antwortverhalten durch unterschiedliche Interpretationen bestimmter Begriffe entgegenzuwirken. Nach diesen Voruntersuchungen wurde ein quantitativer Pretest des Fragebogens im Top-Management

deutscher Agenturen durchgeführt (n = 57). Dabei wurden die erhobenen Daten mittels verschiedener Methoden auf Reliabilität und Validität geprüft (Test der internen Konsistenzreliabilität, der Verteilungsstatistiken sowie der Konvergenz-, Diskriminanz- und nomologischen Validität<sup>91</sup> (vgl. Hildebrandt, 1984, S. 41 f.)) und für weitestgehend robust befunden, da nur minimale Anpassungen auf Basis des Pretests erforderlich waren.

Die Haupterhebung erfolgte durch Versand des finalen Fragebogens, zwei Erinnerungsschreiben sowie eine telefonische Nachfassaktion binnen vier Wochen. Aus der Befragungssoftware SurveyGizmo wurden nach Abschluss der Umfrage zunächst sämtliche Datensätze mit mehr als 25 % an ausgefüllten Werten extrahiert. Anschließend wurden die Daten gesichtet und einzelne Fragebögen mit mehr als 30 % fehlender Werte wurden von der weiteren Untersuchung ausgeschlossen, da der Verbleib dieser Daten in der Stichprobe zu einer zu starken Verzerrung der Analysen führen würde (n = 3, listenweiser Fallausschluss; vgl. Hohl, 2007, S. 69). Ferner wurden über eine Analyse der quadrierten Mahalanobis-Distanzen extreme Ausreißer identifiziert und gelöscht (n = 2; vgl. Kline, 2005, S. 49f.). Insgesamt wurde auf diese Weise ein Rücklauf von 342 Fragebögen erreicht, die in die weitere Auswertung einfließen. Dies entspricht einer Rücklaufquote von 24,38 %, was angesichts der zum Teil sensiblen Fragen an leitende Führungskräfte als gut bis sehr gut zu beurteilen ist (vgl. Meffert, 1992, S.202).

Fehlende Werte vom Typ MAR (missing at random; vgl. Little & Rubin, 1987) traten mit einem 3,75%igen Anteil von 55.404 erhobenen Datenpunkten auf. Da Strukturgleichungsanalysen das Vorliegen einer vollständigen Datenmatrix voraussetzen und eine Missachtung dieser Prämissen häufig mit Verzerrungsproblematiken in den Schätzungen einhergeht (Marsh, 1998, S. 22 f.), wurden fehlende Werte mittels multipler, modellbasierter Datenimputation ersetzt. Zu diesem Zweck wurde die Software Norm in der Version 2.03 benutzt, bei der über das Standardverfahren des Expectation-Maximization(EM-)Algorithmus hinaus<sup>92</sup> der Data-Augmentation(DA-)Algorithmus als dessen bayesianisch-

---

<sup>91</sup> Die Prüfverfahren werden nachfolgend detailliert vorgestellt. Anders als die Auswertungen der Daten der Haupterhebung erfolgte die erste Prüfung der nomologischen Validität im Pretest nicht über eine Kovarianzstrukturanalyse mittels der Software AMOS und MPLUS (Jöreskog, 1970; Jöreskog, 1973; Arbuckle, 2010; Muthén & Muthén, 1998-2010), sondern über eine varianzanalytische Kausalmodellierung mittels Partial Least Squares-Verfahren (PLS) (Wold, 1966; Ringle, Boysen, Wende, & Will, 2008). Diesem Ansatz ist „vor allem in frühen Stadien der Modellbildung eine hohe Eignung beizumessen“ (Weiber & Mülhhaus, 2010, S. 253), u.a. weil dieses Verfahren weniger anfällig ist für geringe Stichproben und somit erste Indikationen auf den Wirkungsbeleg der Hypothesen erschlossen werden konnten.

<sup>92</sup> Dieses Verfahren ist bereits in der verwendeten Strukturmodellierungssoftware AMOS implementiert, jedoch stets an die Spezifizierung von Modellen gebunden, sodass die jeweils errech-

stochastische Version modellunabhängig angewendet werden kann (Schafer & Graham, 2002). Dieses Verfahren wird daher als State-of-the-art-Methode der multiplen Datenimputation angeführt (Sinharay, Stern, & Russell, 2001; Schafer & Graham, 2002, S. 147). Es traten keine Konvergenzprobleme auf<sup>93</sup>: Der EM-Algorithmus zur empfohlenen, initialen Parameterschätzung konvergierte nach maximal 11 Iterationen, für den anschließenden DA-Algorithmus gewährleistete eine Festlegung von  $k = 300$  Iterationen, dass auch dieser Algorithmus konvergierte (Schafer & Olsen, 1998, S. 555 f.). Dabei wurden je Konstrukt drei Datensätze generiert, die gegen die Gütekriterien der ersten Generation zur Reliabilitätsprüfung reflektiver Indikatoren getestet wurden (vgl. Weiber & Mühlhaus, 2010)<sup>94</sup>, um die robustesten Schätzer für die weiteren Analysen zu identifizieren (Vorgehen in Anlehnung an die Empfehlungen von Sinharay, Stern, & Russell, 2001).

Durch etablierte Verfahren wurden potenzielle Verzerrungseffekte adressiert. Der Non-Response-Bias wurde getestet durch einen Mittelwertvergleich über die befragten Skalen zwischen frühen und späten Antworten (Armstrong & Overton, 1977). Dabei resultierten fast keine signifikanten Unterschiede unter Verwendung eines T-Tests auf dem 5%-Niveau, womit davon auszugehen ist, dass ein systematischer Antwortausfall in der vorliegenden Studie kein Problem darstellt.<sup>95</sup> Dies kann auch darauf zurückgeführt werden, dass allen Teilnehmern die Teilnahme an einem Ergebnisworkshop und ein Kurzbericht über die Studienergebnisse angeboten wurde, um systematische Teilnahmeanreize zu setzen. Ferner wurde einem potenziellen Common-Method-Bias im Fragebogendesign begegnet, indem die Sachkenntnis der Teilnehmer über die Befragungsebene sichergestellt, vollständige Anonymität zugesichert, Skalen in unterschiedlichen Erhebungswellen in unterschiedlicher Reihenfolge und die Angabe manifester Variablen abgefragt wurden (vgl. Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003; Rindfleisch, Malter, Ganesan, & Moorman, 2008). Schließlich deuten

---

neten Datenpunkte zum Beispiel nicht in sonstige Analysen (z.B. Clusteranalyse für Multi-gruppenstrukturanalysen) einfließen können.

<sup>93</sup> Als wesentlicher problematischer Aspekt des DA-Algorithmus werden potenziell resultierende Konvergenzprobleme angeführt, wenn bei vielen Variablen und moderater Fallzahl sehr viele Parameter (Mittelwerte, Kovarianzen und Varianzen) zu schätzen sind. Dies stellte in der vorliegenden Studie aufgrund der relativ großen Stichprobe kein Problem dar.

<sup>94</sup> Vergleiche nachfolgende Analysekapitel zur Güteprüfung der Messmodelle auf Basis bestimmter Kriterien, die auch eine Erweiterung der von Weiber und Mühlhaus (2010) angeführten Kriterien enthalten und ebenso gegen die unterschiedlichen Schätzer aus der multiplen Datenimputation getestet wurden.

<sup>95</sup> In den späteren Ausführungen zur multivariaten Normalverteilung wird deutlich, dass m.E. von einer Normalverteilung der Daten ausgegangen werden kann, sodass eine Verwendung des T-Tests als unkritisch zu bewerten ist und daher nicht auf das verteilungsfreie Testäquivalent des Mann-Whitney-U-Tests zurückgegriffen wurde.

sowohl Schiefe und Kurtosis der (potenziell besonders kritischen) abhängigen Variablen mit Werten von  $|\leq 1|$  als auch die Mittelwerte darauf hin, dass die Spannweite der siebenstufigen Likert-Skala vollständig genutzt wurde und daher nicht von einem Perceptual Bias ausgegangen werden kann (vgl. Temme & Hildebrandt, 2009, S. 166).

Von einer grundlegenden Repräsentativität der Studie ist auszugehen. Stichproben sollten bezüglich wesentlicher Merkmale der Grundgesamtheit gleichen, damit davon auszugehen ist, dass sie frei von Verzerrungen sind (Bortz & Döring, 1996, S. 371). Eine Überprüfung dieses Sachverhaltes kann über einen Chi-Quadrat-Test ( $\chi^2$ ) erfolgen (Bleymüller, Gehlert, & Gülicher, 2000, S. 127 ff.). Als wesentliches Merkmal wird in der vorliegenden Studie die Anzahl der Mitarbeiter pro Standort gegen die (interne) Mitgliederstatistik des GWA geprüft, wobei angenommen wird, dass Letztere die tatsächliche Verteilung der Grundgesamtheit ausreichend widerspiegelt.<sup>96</sup> Die Datenauswertung der Befragung ergab, dass 6,1 % aller befragten Agenturen mit weniger als 10 Mitarbeitern, 30,4 % mit 10 bis 30, 28,7 % mit 31 bis 60, 9,4 % mit 61-100, 18,7 % mit 101-250 und 6,7 % mit über 250 Mitarbeitern je Standort operieren. Der Test, ob sich diese Verteilung in der Stichprobe signifikant von der Verteilung in der (approximativen) Grundgesamtheit unterscheidet, ist negativ ausgefallen ( $\chi^2 = 9,79$ ,  $df = 5$ ,  $p > 0,05$ ), sodass Repräsentativität der Studie bezüglich des wesentlichen Branchenstrukturmerkmals Anzahl der Mitarbeiter anzunehmen ist. Darüber hinaus zeugen die erhobenen Daten in Bezug auf Branchenerfahrung der Probanden davon, dass avisierte Schlüsselinformanten erreicht wurden, die über eine umfassende Erfahrung in der Agenturbranche verfügen und die Fragestellungen daher ausreichend beantworten können.<sup>97</sup> Lediglich 1,5 % der Teilnehmer gaben als branchenspezifische Berufserfahrung einen Zeitraum von zwei bis fünf Jahren an. Hingegen gaben 7,3 % 6-10 Jahre, 26,9 % 11 bis 15 Jahre und 64,3 % der Studienteilnehmer eine Berufserfahrung in Höhe von über 15 Jahren an. Abschließend deuten die deskriptiven Statistiken in Bezug auf die Kanalerfah-

<sup>96</sup> Vergleichbare deutschlandweite Zahlen sind auch beim Statistischen Bundesamt nicht verfügbar, die vom GWA erhobenen Statistiken, zum Beispiel bzgl. Umsatz- und Personalentwicklungen werden häufig als repräsentative Daten der Agenturbranche angeführt (z.B. ZAW, 2012), da der GWA als zentrales Sprachrohr der Branche keine Auflagen bezüglich Größe und Umsatz der Mitglieder erteilt und sich selbst als Repräsentant der Branche bezeichnet (vgl. [www.gwa.de](http://www.gwa.de)).

<sup>97</sup> Besonders bei Onlineerhebungen besteht das potenzielle Risiko, dass Befragungslinks an ursprünglich nicht adressierte Mitarbeiter weitergeleitet werden, die möglicherweise nicht über ausreichend Erfahrungen zur Beantwortung der Fragen verfügen. Vor allem bei der Befragung leitender Führungskräfte kann dieses Problem vermehrt auftreten, da diese häufig unter gravierenden Zeitrestriktionen agieren (Fritz, 1995, S. 100). In diesem Falle träten trotz struktureller Repräsentativität Probleme hinsichtlich der Identitäten und damit assoziierten Inhaltsverzerrungen auf.

rungen der Agenturen darauf hin, dass auch in dieser Hinsicht keine einseitigen Verzerrungen vorliegen. Die Mittelwerte der siebenstufigen Skala zur Erfassung von traditioneller (z.B. Print, TV, Plakat) und New-Media-Kanalerfahrung (z.B. Mobile Ads, Advertorials, Social Media) liegen bei 5,65 bzw. 5,10 und zeugen davon, dass beide Bereiche ausreichend abgedeckt werden.

### 2.6.2 Analyseverfahren

Zur Überprüfung der aufgestellten Hypothesen wurden Strukturgleichungsanalysen durchgeführt. Dieses in zahlreichen Wissenschaftsdisziplinen etablierte Verfahren gehört zur Gruppe der strukturprüfenden multivariaten Analysemethoden und kann vor allem zur Beurteilung von a priori theoretisch und sachlogisch formulierten Hypothesensystemen verwendet werden (Weiber & Mülhhaus, 2010, S. 17). Das Verfahren basiert auf dem kovarianzanalytischen Ansatz, der auf die Arbeiten von Jöreskog (1970; 1973) zurückgeht und der eine simultane Schätzung von Modellparametern eines Strukturgleichungsmodells auf Basis der empirischen Varianz-Kovarianzmatrix mithilfe der Maximum-Likelihood (ML-) Methode ermöglicht.<sup>98</sup> Dieses Verfahren wurde später in Anlehnung an eine Statistiksoftware auch als LISREL-Ansatz bezeichnet, als Synonym für Strukturgleichungsmodelle mit latenten Variablen.<sup>99</sup> Hierbei werden latente Variablen (~ Konstrukte) als Faktoren interpretiert, die sich durch manifeste Indikatoren (~ Items) erfassen lassen und entsprechend dem aufgestellten Hypothesensystem zugeordnet werden. Über eine konfirmatorische Faktorenanalyse werden die Faktorladungen (= Korrelationen zwischen Messvariablen und Faktoren) so geschätzt, dass die empirische Varianz-Kovarianzmatrix möglichst genau reproduziert werden kann (vgl. Olsson, Foss, Troye, & Howell, 2000). Bei der darauf basierenden Untersuchung von Strukturmodellen (Analyse von Beziehungsstrukturen zwischen latenten Konstrukten) wird der Ansatz der konfirmatorischen Faktorenanalyse generalisiert, indem er auch auf die empirischen Korrelationen zwischen endogenen und exogenen Messvariablen erweitert wird (Weiber & Mülhhaus, 2010, S. 47, 50).

---

<sup>98</sup> Der ML-Schätzalgorithmus ist heute der am häufigsten verwendete Algorithmus in der betriebswirtschaftlichen Forschung. Für eine differenzierte Auseinandersetzung mit anderen Schätzverfahren, die in den Wirtschaftswissenschaften weniger häufig Anwendung finden, siehe Olsson, Foss, Troye und Howell (2000).

<sup>99</sup> In der vorliegenden Studie wird mit der Strukturgleichungsanalysesoftware AMOS in der Version 18 und MPLUS in der Version 6 gearbeitet (Arbuckle, 2010; Muthén & Muthén, 1998-2010).

Zusammenfassend erfolgt die Überprüfung des aufgestellten Hypothesensystems auf Basis theoretischer Überlegungen diesem Verfahren nach durch eine Analyse der Beziehungsstrukturen zwischen latenten Konstrukten innerhalb von Strukturmodellen. Die Güte der Parameterschätzungen des Strukturmodells wird dabei maßgeblich durch die Güte der Messmodelle bestimmt. Unzureichend gemessene Konstrukte führen demnach auch zu ungenauen Schätzungen der Konstruktbeziehungen und können Ergebnisse verzerren sowie die theoretische und empirische Übereinstimmung konfundieren (vgl. Olsson, Foss, Troye, & Howell, 2000). Aus diesem Grund wird in der weiteren Analyse, nach einer Beschreibung der Konstruktoperationalisierung auf Basis validierter Skalen, zunächst ein besonderes Augenmerk auf die Güteprüfung der Messmodelle hinsichtlich Reliabilität und Validität auf Indikator- und Konstruktebene gelegt. Dabei wird der Trennung nach Gütekriterien der ersten und zweiten Generation in Anlehnung an Fornell (1982) gefolgt.

Gütekriterien der ersten Generation basieren im Wesentlichen auf Korrelationsbetrachtungen zur Reliabilitätsprüfung, deren Voraussetzung die Eindimensionalität der betrachteten Konstrukte ist, welche über eine explorative Faktorenanalyse getestet wird. In der vorliegenden Studie wird ein umfangreiches Instrumentarium zur Prüfung dieser Kriterien herangezogen. Im Detail werden auf Indikatorebene als Gütekriterien die Measure of Sampling Adequacy (MSA) (Schögel, 2006, S. 167), Kommunalitäten (Peter, 1997, S. 12), explorative Faktorladungen (Bagozzi, Yi, & Phillips, 1991, S. 425) und die korrigierte Item-to-Total-Korrelation (Zaichkowsky, 1985, S. 343) geprüft. Auf Konstruktebene erfolgen Validierungen hinsichtlich des Kaiser-Meyer-Olkin-Kriteriums (Kaiser & Rice, 1974, S. 111 ff.), des klassischen Kaiser-Kriteriums (Kaiser, 1974, S. 31 ff.), des Bartlett-Tests auf Sphärizität (Dziuban & Shirkey, 1974, S. 358 ff.) sowie Untersuchungen bezüglich des erklärten Varianzanteils (Fritz, 1995, S. 135 f.), der Inter-Item-Korrelationen (Robinson & Wrightsman, 1999) und des internen Konsistenzmaßes Cronbachs Alpha (Nunnally, 1978, S. 252).

Als wesentliches Defizit dieser Kriterien ist anzuführen, dass Modellparameter nicht inferenzstatistisch getestet werden können und dass sie keine Schätzung der Messfehler erlauben. Diese Nachteile werden durch die Prüfung nach Kriterien der zweiten Generation auf Basis einer konfirmatorischen Faktorenanalyse kompensiert. Gleichzeitig erlauben diese Kriterien auch eine (tiefer gehende) Validitätsprüfung der Konstrukte (Weiber & Mülhhaus, 2010, S. 105). In der nachfolgenden Analyse werden als Kriterien der zweiten Generation Indikatorreliabilitäten (Balderjahn, 1986, S. 117; Bagozzi & Baumgartner, 1994, S. 402), konfirmatorische Faktorladungen (Bagozzi, Yi, & Phillips, 1991, S. 425) sowie die Critical Ratio als standardisierter Wert (Homburg & Pflessner, 2000, S. 430), der mit dem klassischen Z-Wert vergleichbar ist, analysiert. Auf Kon-

strukturebene werden die Faktorreliabilitäten (Bagozzi & Yi, 1988, S. 82) und die durchschnittlich erfassten Varianzen (Fornell & Larcker, 1981, S. 46) überprüft. Ferner werden globale Anpassungsmaße hinsichtlich des Messmodell-Fits überprüft. In der Literatur werden hierzu zahlreiche Gütekriterien diskutiert. In die vorliegende Studie fließen die folgenden, als am geeignetsten identifizierten (vgl. Hu & Bentler, 1995)<sup>100</sup> Gütemaße ein: der Quotient aus  $\chi^2$  und Freiheitsgraden ( $\chi^2/\text{df}$ ) (Homburg & Baumgartner, 1995, S. 172), der Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) (Cole, 1987, S. 586), der Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) (Browne & Cudeck, 1993, S. 144), das Standardized Root Mean Squared Residual (SRMR) (Hu & Bentler, 1999, S. 27), der Incremental Index of Fit (IFI) (Bollen, 1989, S. 269), der Comparative Fit Index (CFI) (Carlson & Mulaik, 1993, S. 140) sowie der Tucker-Lewis-Index (TLI) (Bentler & Bonnet, 1980, S. 600). Abschließend wird die Konstruktvalidität auf Basis einer Überprüfung von Diskriminanz-, Konvergenz- und nomologischer Validität getestet (vgl. Hildebrandt, 1984, S. 41 f.; Fornell & Larcker, 1981, S. 46 f.). Erfüllen die untersuchten Konstrukte die Prüfkriterien beider Generationen, so kann von einer reliablen und validen Messung ausgegangen werden, sodass eine Strukturmodellanalyse aussagekräftig möglich ist.

In der Literatur werden bezüglich aller genannten Kriterien verschiedene Cut-off- bzw. Schwellenwerte diskutiert. Dabei besteht zuweilen Uneinigkeit, ab welcher Grenze von einer angemessenen Güte auszugehen ist. In der vorliegenden Studie werden daher die in wissenschaftlichen Arbeiten maßgeblich zitierten Werte verwendet, um die Auswertungen dahingehend zu prüfen. Diese Werte werden in den nachfolgenden Analysen (aus Gründen der Übersichtlichkeit wiederholt) innerhalb der Ergebnistabellen ausgewiesen. Wird für ein Prüfkriterium mehr als ein Schwellenwert angegeben, so können diese Werte als strenge und weniger strenge Kriterien interpretiert werden. Eine synoptische Übersicht über alle genannten Gütekriterien inklusive einer kurzen methodischen Erläuterung zu den Prüfverfahren findet sich im Anhang 4. Da verschiedene Modelle mit unterschiedlichen Konstrukten geprüft werden, erfolgt die Darstellung der Ergebnisse der konfirmatorischen Faktorenanalyse sukzessive jeweils auf Basis der abhängigen Erfolgsvariablen, der Marketingkompetenzkonstrukte als Kontingenzvariablen sowie der unabhängigen Variablen dynamischer Kompetenzen (und der

---

<sup>100</sup> Auf Basis einer umfangreichen Simulationsstudie geben Hu und Bentler (1995) Empfehlungen bezüglich der Kombination bestimmter globaler Gütemaße, die unter verschiedenen Bedingungen (z.B. Stichprobengröße, Modellkomplexität) im Besonderen dazu in der Lage sind, misspezifizierte Modelle aufzudecken. Diesen Empfehlungen wurde bei der Auswahl der Gütekriterien unter Beachtung der spezifischen Rahmenbedingungen im Wesentlichen gefolgt.

servicedominanten strategischen Orientierung in der zweiten Studie, vgl. Kapitel 3).<sup>101</sup>

Im Anschluss an die Güteprüfung der Messmodelle erfolgen die Hypothesentests der direkten Effekte (H 1.1–H 1.13, H 1.19 und H 1.20)<sup>102</sup> durch eine Spezifizierung von Strukturgleichungsmodellen und einer darauf basierenden Prüfung der standardisierten Pfadkoeffizienten ( $\beta^S$ ) sowie den Korrelationen zwischen den Residuen ( $\Theta$ ) bestimmter Konstrukte des geschätzten Modells. Hierbei werden die gleichen globalen Anpassungsmaße zur Diagnose der Modellgüte verwendet wie bei der konfirmatorischen Faktorenanalyse. Die zusätzliche Beurteilung der Erklärungsrelevanz erfolgt über eine Betrachtung der quadrierten multiplen Korrelationen (Squared Multiple Correlations (SQM)), die innerhalb von Strukturgleichungsanalysen als Äquivalent des klassischen Bestimmtheitsmaßes ( $R^2$ ) betrachtet werden können und Auskunft über die Varianzaufklärung einer endogenen Variablen geben. Ferner wird das Bootstrappingverfahren mit empfohlenen 2000 Iterationen angewendet (Nevitt & Hancock, 2001), um einerseits die Robustheit der Pfadkoeffizienten zu prüfen und andererseits (zweiseitige) Signifikanzniveaus spezifizierter Residuenkorrelationen und der totalen Effekte auf Basis von Konfidenzintervallen zu berechnen (vgl. Byrne, 2001). Gleichzeitig gibt dieses Verfahren Hinweise auf eine mögliche Verletzung der multivariaten Normalverteilung, die zentrale Grundvoraussetzung für die Anwendung des Maximum-Likelihood-Schätzers ist (vgl. Olsson, Foss, Troye, & Howell, 2000). Bootstrapping erlaubt, die Verzerrung von Parameterschätzungen durch unzureichende Normalverteilungen zu überprüfen.<sup>103</sup> Um diesen Sachverhalt jedoch tiefer gehend zu analysieren, erfolgt zusätzlich eine Überprüfung der univariaten<sup>104</sup> und vor allem der multivariaten

<sup>101</sup> Eine kombinierte konfirmatorische Faktorenanalyse wurde entlang der jeweils pro Strukturmodell zusammengestellten Variablen ebenso durchgeführt und anhand der Gütekriterien (erfolgreich) geprüft. Diese Ergebnisse werden jedoch nicht separat ausgegeben, da Reliabilitäts- und Validitätsprobleme potenziell besonders bei den Messungen von Variablen gleicher Ebene bestehen.

<sup>102</sup> Sowie der Hypothesen 2.1 bis 2.7 in Kapitel 3 dieser Arbeit.

<sup>103</sup> Wesentlicher Ansatz des Verfahrens ist, dass „the relation between a population P and its samples can be modeled by the relation between the resampling space R and its bootstrap samples“ (Yung & Bentler, 1996, S. 198). Es wird angenommen, dass die Stichprobe die Grundgesamtheit vertritt und über Bootstrapping Stichproben aus dieser stellvertretenden Grundgesamtheit gezogen werden. Für jede gezogene Teilstichprobe werden die Parameter im Strukturmodell geschätzt, sodass je Parameter eine Anzahl (unterschiedlich) geschätzter Parameter in Höhe der gezogenen Bootstrapsamples vorliegen. Da diese Parameter wiederum einer Verteilung unterliegen, kann diese zur Bewertung der Robustheit bzw. der Verzerrungen der Parameterschätzung verwendet werden. Ein wesentlicher Vorteil des Verfahrens wird auch darin gesehen, dass keine Normalverteilung erforderlich ist (Byrne, 2001, S. 267 ff.).

<sup>104</sup> Kolmogorow-Smirnow(KS)- und Shapiro-Wilk(SW)-Test (Yazici & Yolacan, 2007; Coin, 2008)

Normalverteilungsstatistik (Bollen, 1989; Mardia, 1970) und es wird getestet, ob die Anwendung eines ML-Schätzers mit Korrekturverfahren zum Verzerrungsausgleich multivariater Nicht-Normalverteilung zu anderen Ergebnissen geführt hätte. Letzteres erfolgt unter Rückgriff auf die Satorra-Bentler-skalierte- $\chi^2$ -Statistik (Satorra & Bentler, 1994), dessen Wirksamkeit u.a. in Simulationsstudien umfangreich nachgewiesen wurde (West, Finch, & Curran, 1995, S. 73). Grundidee dieses Verfahrens ist es, den ML-Schätzer um den Grad der beobachteten multivariaten Wölbung in den Daten zu korrigieren.

Nach Prüfung der direkten Effekte erfolgen die Hypothesentests bezüglich vermuteter ein- und zweistufiger Mediatorbeziehungen (H 1.14-H 1.17 und H 1.21) innerhalb der spezifizierten Hypothesensysteme (vgl. Donaldson, 2001). Da klassische, regressionsanalytische Verfahren in verschiedenen Stufen lediglich dazu geeignet sind, singuläre und isolierte Mediationen zu testen (vgl. Baron & Kenny, 1986), können diese innerhalb von komplexen Strukturmodellanalysen nicht angewendet werden (Preacher & Hayes, 2008). Aktuelle Studien, die Mediationen in komplexen Modellen testen, verwenden daher entweder separate Berechnungen (z.B. Merrilees, Rundle-Thiele, & Lye, 2011) oder das Bootstrappingverfahren, um durch simultane Schätzungen auf Basis berechneter Konfidenzintervalle indirekte und totale Effekte zu bestimmen (z.B. Grant, Dutton, & Rosso, 2008).<sup>105</sup> Da separate Analysen aufgrund der Isolation aus dem Gesamtkontext des Modells als unscharf zu beurteilen sind, wird in der vorliegenden Studie der letztere Ansatz aufgegriffen. Da aber auch hier nur unvollständig geprüft wird, inwiefern die unterstellte Struktur im Vergleich zu einem direkten Modell oder anderen Mediationsmodellen (vollständige oder partielle Mediation) auf signifikantem Niveau vorzuziehen ist, wird zusätzlich eine sogenannte Competing-Model-Analysis in einer erweiterten Form in Anlehnung an Singh, Goolsby, and Rhoads (1994) ausgearbeitet. Als erweiternd ist dieses Verfahren insofern zu betrachten, als dass die Autoren lediglich partielle Mediationsmodelle mit direkten Effektdmodellen zweidimensional vergleichen. Aufgrund des Forschungsinteresses in der vorliegenden Studie wird jedoch ein dreidimensionaler Vergleich von direkten Modellen sowie (ein- und zweistufigen) partiellen und vollständigen Mediationsmodellen durchgeführt. Dabei ist jeweils dasjenige Modell vorzuziehen, bei dem erstens alle direkten und potenziellen Mediatorbeziehungen signifikant sind: Im vollständigen Mediationsmodell sind der direkte Effekt des Prädiktors auf den Mediator, der direkte Effekt des Mediators

---

<sup>105</sup> Hierbei wird der Vorteil des Bootstrappingverfahrens genutzt, dass die Methode auch bei Nicht-Normalverteilung Anwendung finden kann: Bollen und Stine (1990) raten bei der Bestimmung indirekter Effekte zur Anwendung von Bootstrapping, da sie darauf hinweisen, dass medierende Effekte keiner Normalverteilung folgen, selbst wenn die Ursprungsdaten normalverteilt sind.

auf das Kriterium sowie der indirekte Effekt ohne Beziehung zwischen Prädiktor und Kriterium auf Signifikanz zu testen. Im partiellen Modell sollte zusätzlich der direkte Effekt zwischen Prädiktor und Kriterium signifikant sein.<sup>106</sup> Ist dies nicht der Fall, ist dies ein erstes Indiz für das Vorliegen eines vollständigen Mediationseffektes. Sofern alle indirekten Pfade in den Mediationsmodellen nicht signifikant sind, aber im direkten Modell Signifikanz zwischen Prädiktor und Kriterium gegeben ist, ist dieses Modell potenziell vorzuziehen. (vgl. Baron & Kenny, 1986). Zweitens ist dasjenige Modell vorzuziehen, welches innerhalb der Kriteriumsvariablen die höchste Varianzaufklärung aufweist. Drittens ist zu prüfen, welches Modell die besten globalen Gütemaße ausweist, und viertens sollte ein  $\chi^2$ -Differenzentest zwischen den Modellen bestätigen, dass das Modell, welches aufgrund der ersten drei Prüfungen zu bevorzugen ist, den besten Fit aufweist (Test unterschiedlicher Restriktionen der Modelle via Nested-Model-Comparison).

Im Anschluss an die spezifizierten Mediationshypothesen erfolgen die Überprüfungen der Moderationshypothesen (H 1.28 und H 1.29) und der Hypothesen zu latenten Mittelwertunterschieden (H 1.22 bis H 1.27).<sup>107</sup> Dabei wird ein sogenannter Multigruppenvergleich der spezifizierten Strukturmodelle auf Basis einer Clusteranalyse<sup>108</sup> zur Bestimmung von zwei relativ gleich großen Gruppen hoher und niedriger relationaler Agentur-Kunden-Interaktionsgrade durchgeführt. Bevor jedoch Analysen vorgenommen und Rückschlüsse bezüglich Unterschieden in Pfadkoeffizienten und latenten Mittelwerten gezogen werden können, sind die Messmodelle beider Gruppen auf Messinvarianz zu testen (vgl. Steenkamp & Baumgartner, 1998).<sup>109</sup> Dabei ist sicherzustellen, dass die

---

<sup>106</sup> Im zweistufigen Mediationsmodell ist zusätzlich der direkte Effekt zwischen den beiden Mediatoren zu testen.

<sup>107</sup> Sowie die Moderationshypothesen H 2.14 bis H 2.16 und die Hypothesen zu latenten Mittelwertunterschieden H 2.8 bis H 2.13 in Kapitel 3 dieser Arbeit.

<sup>108</sup> Die Clusteranalyse ist eine explorative Methode, mit deren Hilfe eine Vielzahl von Probanden anhand spezifischer Kriterien in möglichst homogene Untergruppen aufgeteilt werden kann, wobei zwischen den Gruppen eine maximale Heterogenität erreicht werden soll. In der vorliegenden Studie wird die hierarchisch agglomerative Clusteranalyse unter Verwendung des Ward-Verfahrens durchgeführt (das Single-Linkage-Verfahren dient vorab einer Ausreißeranalyse). Dieses Verfahren zeichnet sich dadurch aus, dass nicht diejenigen Gruppen zusammengefasst werden, die die geringste Distanz bezüglich bestimmter Kriterien aufweisen, sondern, dass Gruppen zusammengefasst werden, die ein vorgegebenes Heterogenitätsmaß (das Varianzkriterium) am wenigsten vergrößern (vgl. Backhaus, Erichson, Plinke, & Weiber, 2003, S. 480 ff.).

<sup>109</sup> Der zitierte Artikel gibt Aufschluss darüber, dass die Testung von Messinvarianz ursprünglich vor allem im Bereich der internationalen Forschung angewendet wurde, um Messinvarianz z.B. zwischen verschiedenen Kulturkontexten sicherzustellen. Bei fehlender Invarianz kann nicht mit Sicherheit bestimmt werden, ob länderspezifische Unterschiede auf tatsächlich unterschiedliche Begebenheiten zurückzuführen sind oder ob lediglich ein anderes Antwortverhalten vor-

latenten Konstrukte in den unterschiedlichen Gruppen ein äquivalentes Konstrukt darstellen. Genauer gesagt, liegt (vollständige) Messinvarianz dann vor, wenn die Verwendung des Messmodells eines latenten Konstrukts in unterschiedlichen Stichproben (~ Gruppen) bei gleichen Erhebungswerten der Indikatorvariablen auch die gleichen Messwerte für das latente Konstrukt erbringt (Weiber & Mülhhaus, 2010, S. 233). In der Literatur werden verschiedene Messinvarianzstufen diskutiert (z.B. Steinmetz, Schmidt, Tina-Booh, Schwartz, & Wieczorek, 2009), dabei wird für die allgemeine Forschungspraxis und die hier zu untersuchenden Sachverhalte die Untersuchung der Messinvarianzstufen konfigurale Invarianz, metrische Invarianz und skalare Invarianz als maßgeblich und hinreichend betrachtet (vgl. Steenkamp & Baumgartner, 1998, S. 83; Weiber & Mülhhaus, 2010, S. 239). Die nachfolgende Erläuterung der Messinvarianzstufen bei Mehrgruppenfaktorenanalysen basiert insbesondere auf den Ausführungen von Weiber und Mülhhaus (2010), für die empirische Testung wird in der Analyse jedoch besonders auf das umfangreicher ausgeführte und als robust identifizierte Testinstrumentarium in Anlehnung an Steinmetz, Schmidt, Tina-Booh, Schwartz und Wieczorek (2009) zurückgegriffen, welches ebenso nachfolgend vorgestellt wird.

Die konfigurale Invarianz ist gegeben, wenn die Struktur der Faktorladungsmatrizen (measurement weights) in den untersuchten Gruppen identisch ist. Sie ist eine notwendige Bedingung für den Multigruppenvergleich, da sie gewährleistet, dass die Faktorstruktur in den Gruppen vergleichbar ist. Konfigurale Invarianz ist belegt, wenn die konfirmatorische Faktorenanalyse in beiden Gruppen eine akzeptable Güte aufweist, die standardisierten Faktorladungen substantiell ( $> 0,6$ ) sowie signifikant sind, alle Faktorkorrelationen Werte kleiner als eins anzeigen und Diskriminanzvalidität in jeder Gruppe gegeben ist. Metrische Invarianz liegt hingegen vor, wenn die Höhe der Faktorladungen (measurement weights) in beiden Gruppen identisch ist. Ist diese Messinvarianzstufe zusätzlich zur konfiguralen Invarianz gegeben, so können die Wirkungsbeziehungen eines

---

liegt. Die Autoren Vandenberg und Lance (1998) weisen jedoch auf die generelle Notwendigkeit einer Prüfung von Messinvarianz hin – unabhängig von welcher Art ein avisierten Gruppenvergleich ist – und bemängeln den Status quo in zahlreichen Forschungsdisziplinen angesichts mangelnder Beachtung dieser Erfordernisse. Sie zitieren zunächst die Autoren Horn und McArdle (1992, S. 117): „The general question of invariance of measurement is one of whether or not, under different conditions of observing and studying phenomena, measurements yield measures of the same attributes. If there is no evidence indicating presence or absence of measurement invariance -- the usual case -- or there is evidence that such invariance does not obtain, then the basis for drawing scientific inference is severely lacking: findings of differences between individuals and groups cannot be unambiguously interpreted” und schlussfolgern, dass „in essence, demonstration of measurement equivalence is a logical prerequisite to the evaluation of substantive hypotheses regarding group differences” (Vandenberg & Lance, 1998, S. 1).

Strukturmodells zwischen den Gruppen verglichen werden. Zur Testung der metrischen Invarianz werden alle Faktorladungen zwischen den Gruppen gleichgesetzt (restringiertes Modell), während alle anderen Modellparameter frei geschätzt werden. Der anschließende Vergleich der Fitmaße zwischen nicht restringiertem und restringiertem Modell sollte maximal ein  $\Delta CFI$  i.H.v. -0,02 aufweisen (Vandenberg & Lance, 2000, S. 52), ferner sollten das Akaike Information Criterion (AIC) und der RMSEA im restringierten Modell sinken. Zusätzliches (demgegenüber dominantes) Kriterium ist, dass der Anstieg des  $\chi^2$ -Wertes im restringierten Modell gegenüber dem unrestringierten Modell ( $\Delta\chi^2$ ) nicht signifikant ist (Steinmetz, Schmidt, Tina-Booh, Schwartz, & Wieczorek, 2009). Auf die gleiche Weise lässt sich das Vorliegen skalarer Invarianz testen. Diese ist anzunehmen, wenn neben der Höhe der Faktorladungen (aufgrund metrischer Invarianz) zudem auch die Konstanten (measurement intercepts) der Indikatoren der Messmodelle übereinstimmen. Werden alle drei Stufen positiv getestet, können nicht nur Unterschiede in den Pfadkoeffizienten zwischen Gruppen verglichen werden, sondern auch die geschätzten Mittelwerte der latenten Konstrukte (Weiber & Mühlhaus, 2010, S. 236 ff.). Da die empirische Testung der Invarianzstufen als relativ strikt bezeichnet wird, kann durch Freisetzen einzelner Parameter (Aufhebung von Identitätsrestriktionen), innerhalb derer sich Unterschiede zwischen Gruppen andeuten, gegebenenfalls zumindest partielle Messinvarianz sichergestellt werden. Dieser Nachweis wird als ausreichend betrachtet, um Multigruppenvergleiche durchzuführen (Byrne, Shavelson, & Muthén, 1989).<sup>110</sup> Hierzu gilt es zu prüfen, ob durch die Parameterfreisetzung die angeführten Prüfkriterien erfüllt werden können.

Nach der Prüfung auf metrische Messäquivalenz können die restringierten Messmodelle übertragen und Multigruppenmodelle anhand von Gruppen hoher und niedriger relationaler Agentur-Kunden-Interaktionen hinsichtlich unterschiedlicher Ausprägungen in den latenten Mittelwerten und Pfadkoeffizienten untersucht werden.<sup>111</sup> Um signifikante Differenzen in den latenten Mittelwerten zu bestimmen, wird zunächst ein sogenanntes Latent-Means-Structure-Modell spezifiziert, bei dem in einer Gruppe Mittelwerte und Konstanten (intercepts) frei

---

<sup>110</sup> Dieser Zusammenhang bezieht sich explizit nicht auf die Prüfung konfiguraler Messinvarianz, welche als Grundvoraussetzung gilt. Ferner ist die Anzahl aufgehobener Identitätsrestriktionen gering zu halten und nur dann geraten, wenn deutliche Güteverschlechterungen kompensiert werden (Steenkamp & Baumgartner, 1998).

<sup>111</sup> Hierbei ist zu beachten, dass die vorherige Aufhebung von Identitätsrestriktionen im Falle partieller Messinvarianz auch im Multigruppenmodell angewendet und entsprechende Parameter freigesetzt werden.

geschätzt werden (Byrne, 2001, S. 226 ff.).<sup>112</sup> Auf diese Weise lassen sich in einer Gruppe (signifikante) Abweichungen der Mittelwerte in den exogenen Variablen ebenso analysieren wie die Abweichungen der Konstanten in den endogenen Variablen.<sup>113</sup> Ferner werden auf Basis dieses Modells Unterschiede zwischen den Pfadkoeffizienten anhand eines  $\chi^2$ -Differenzentests analysiert (Reinecke, 2005, S. 64 ff.).<sup>114</sup> Dabei wird jeweils ein vollständig restringiertes Modell (structural weights model) mit einem Modell verglichen, innerhalb dessen sequenziell einzelne Pfadkoeffizienten freigesetzt werden. Resultiert aus der Freisetzung eines Parameters eine signifikante Verbesserung des  $\chi^2$ -Wertes ( $\Delta\chi^2 > 3,84$ ;  $p < 0,05$ ;  $df = 1$ ), so sind die Koeffizienten signifikant unterschiedlich. Ferner kann bestätigend getestet werden, ob auch eine gemeinsame Freisetzung aller signifikant getesteten Pfade gegenüber dem vollständig pfadrestriktierten Modell zu einer signifikanten Verbesserung des  $\chi^2$ -Wertes führt (vgl. äquivalentes Vorgehen bei Teichert & Bouncken, 2011). Die jeweilige Prüfung der Invarianzstufen wird innerhalb der Messmodellgüteprüfung adressiert, die Testung auf signifikante Unterschiede in den latenten Mittelwerten und Pfadkoeffizienten erfolgt bei der Auswertung der Multigruppenvergleiche, innerhalb derer auch die Ergebnisse der Clusteranalyse vorgestellt werden.

Zusammenfassend werden somit nachfolgend vier Beschreibungs- und Analyseschritte durchgeführt:<sup>115</sup>

1. Beschreibung der theoretisch-konzeptionellen Operationalisierung, Analyse der Güte anhand von Kriterien der ersten und zweiten Generation sowie Invarianztests der Messmodelle entlang von Kontingenz-, Konsequenz- und Antezedenzvariablen.
2. Hypothesentests der direkten (und totalen Effekte) auf Basis der Strukturgleichungsanalyse unter Prüfung von Robustheit der Schätzung (Bootstrap-

<sup>112</sup> Latente Mittelwerte von Faktoren können nicht absolut geschätzt werden, sondern nur die Differenzen zwischen zwei Stichproben, wobei eine Gruppe als Referenzgruppe herangezogen wird.

<sup>113</sup> Durch eine („händische“) Auflösung der Regressionsgleichung mithilfe der Pfadkoeffizienten und latenten Mittelwerte der exogenen Variablen werden auf Basis der Mittelwerte der Konstanten auch die Konstruktmittelwerte für die endogenen Variablen bestimmt.

<sup>114</sup> Die Freisetzung der Mittelwerte und Konstanten hat keinen Einfluss auf die Berechnungen der Pfadkoeffizienten (Byrne, 2001). Zwar können im Latent-Means-Structure-Modell keine standardisierten Schätzer ausgegeben werden, aber Weiber und Mühlhaus (2010) weisen explizit darauf hin, bei der Mehrgruppenkausalanalyse die nicht standardisierten Pfadkoeffizienten ( $\beta^U$ ) zu betrachten. Nichtsdestotrotz wird auch aus Gründen der Vergleichbarkeit zu den Ergebnissen der Strukturanalyse im Eingruppenfall zusätzlich ein nicht restringiertes Modell im Mehrgruppenfall berechnet, um auch standardisierte Pfadkoeffizienten auszugeben.

<sup>115</sup> Diese Schritte werden auch in Kapitel 3 der Arbeit durchgeführt. Da hier keine Mediationshypothesen aufgestellt werden, entfällt innerhalb dieser Analysen der dritte Schritt.

- ping) und multivarianter Normalverteilung (multivariate Wölbungsstatistik; Satorra-Bentler-Korrekturverfahren).
3. Ein- und zweistufige Mediationstests auf Basis einer dreidimensionalen Competing-Model-Analysis.
  4. Multigruppenstrukturanalyse auf Basis eines Latent-Means-Struture-Modells zur Bestimmung der Unterschiede in den latenten Mittelwerten und Pfadkoeffizienten unter Verwendung einer agglomerativ hierarchischen Clusteranalyse zur Einteilung der Gruppen.

### 2.6.3 Operationalisierung und Güteprüfung der Messmodelle

#### 2.6.3.1 Marketingkompetenzen

Alle Marketingkompetenzen wurden auf Basis einer kontextspezifischen Adaption validierter Skalen aus der Literatur gemessen. Dabei wurde eine siebenstufige Likert-Skala verwendet und (wie in Kompetenzforschungen üblich) eine Bewertung im Vergleich zu den stärksten Wettbewerbern abgefragt, um die relative Kompetenzausprägung beurteilen zu können. Die Messung der Marktwahrnehmungskompetenz, der Kundenbeziehungsmanagement- und der Markenmanagementkompetenz erfolgte in Anlehnung an die empirische Erhebung von Morgan, Slotegraaf und Vorhies (2009). Die Erfassung der beiden Konstrukte zu Kreativkompetenzen im Sinne von Relevanz und Divergenz erfolgte über eine kompetenzspezifische Integration der sich stark überschneidenden Messansätze von Im und Workman (2004), Azadegan, Bush, und Dooley (2008) sowie Smith, MacKenzie, Yang, Buchholz und Darley (2007) (vgl. auch Kapitel 2.4.2).

Die folgende Abbildung 7 fasst die Überprüfung der fünf Konstrukte anhand der Gütekriterien der ersten und zweiten Generation zusammen. Hierin werden zunächst diejenigen Ergebnisse ausgegeben, welche sich auf einzelne Konstrukte beziehen, und anschließend die globalen Gütemaße aus der konfirmatorischen Faktorenanalyse sowie die konstruktübergreifenden Analyseergebnisse zur Bestimmung der Diskriminanz-, Konvergenz- und nomologischen Validität. Die Daten zeigen, dass alle berechneten Gütemaße jeweils strengsten Anforderungen genügen.<sup>116</sup>

Mithilfe der explorativen Faktorenanalyse kann die Eindimensionalität der jeweiligen Itemstruktur belegt werden. Das jeweilige Kaiser-Meyer-Olkin-Kriterium, die jeweilige Ablehnung des Barlett-Tests sowie die itembezogenen

---

<sup>116</sup> Dieser Befund bezieht sich auf das Ergebnis der Güteprüfung nach (üblichem) Ausschluss einzelner Indikatoren innerhalb des Güteprüfungsprozesses, die nicht den Anforderungen entsprachen. Diese werden in der Ergebnistabelle separat aufgelistet.

MSA-Werte weisen durchgängig auf hinreichende Korrelationen der reflektiven Indikatoren hin<sup>117</sup> und stützen somit die Annahme des Vorhandenseins eines jeweils latenten Konstrukts (Kaiser & Rice, 1974, S. 111 ff.; Dziuban & Shirkey, 1974, S. 358 ff.; Schögel, 2006, S. 167). Zudem entsprechen sämtliche Kommunalitäten den Anforderungen ( $\geq 0,5$  (Schögel, 2006, S. 167 ff.)) und die jeweiligen Eigenwerte größer eins belegen, dass alle als eindimensional zu betrachtenden Faktoren einen jeweils nennenswerten Erklärungsgehalt aufweisen (Kaiser, 1974, S. 31 ff.). Dies wird auch durch jeweils erklärte Varianzanteile in Höhe von über 50 % gestützt (Fritz, 1995, S. 135 f.). Schließlich zeigen die Ergebnisse, dass alle Items mit einem ausreichend hohen Wert auf den jeweiligen Faktor laden ( $\geq 0,4$  (Bagozzi, Yi, & Phillips, 1991, S. 425)).

Darüber hinaus weisen die Güteprüfungen nach Kriterien der ersten Generation auf eine hohe Reliabilität der Messungen. Sämtliche nicht standardisierte und standardisierte Conbachs-Alpha-Werte liegen über den üblichen Schwellenwerten von 0,7 (Nunnally, 1978, S. 245). Auch eine Verbesserung dieser Werte durch Eliminierung einzelner Indikatoren kann nicht erreicht werden. Bezogen auf die Inter-Item-Korrelationen, welche die durchschnittlichen Korrelationen derjenigen Indikatoren angeben, die den jeweiligen Konstrukten zugeordnet sind, zeigt sich ein vergleichbares Bild. Auch hier liegen sämtliche Werte über den üblichen Mindestanforderungen an ein reliables Messmodell (Zaichkowsky, 1985, S. 343; Robinson & Wrightsman, 1999, S. 13). Zusammenfassend zeugen die Daten davon, dass die jeweiligen Messmodelle eine hohe Eignung für die reflektive Messung der jeweiligen Konstrukte aufweisen.

Dies wird durch die Reliabilitätsprüfung anhand der Kriterien der zweiten Generation gestützt. Die lokalen Anpassungsmaße der gemeinsamen konfirmatorischen Faktorenanalyse zeigen auf Indikatorebene, dass alle Faktorladungen ausreichend hoch und auf einem Vertrauensniveau von 0,1 % signifikant von Null verschieden sind ( $p < 0,001$ ; Critical Ratio  $> 1,96$  (Homburg & Pflessner, 2000, S. 430)). Ferner können sämtliche Ladungen als bedeutsam beurteilt werden, da fast alle jeweiligen Indikatorreliabilitäten über dem geforderten Mindestniveau von größer gleich 0,4 (Bagozzi & Baumgartner, 1994, S. 402) und unter dem geforderten Maximalwert in Höhe von 0,9 (Netemeyer, Krishnan, Pullig,

---

<sup>117</sup> Sämtliche Konstrukte werden in der vorliegenden Arbeit reflektiv gemessen, d.h. dass einem faktoranalytischen Ansatz gefolgt und jeweils unterstellt wird, dass hohe Korrelationen zwischen den Messvariablen bestehen, deren verursachende Größe die jeweils untersuchte latente Variable auf Konstruktebene ist. In der Literatur werden von diesem Vorgehen formative Messmodelle abgegrenzt, die einem regressionsanalytischen Ansatz folgen, mit der Besonderheit, dass für die latente Variable als abhängige Größe der Regressionsgleichung keine Messwerte verfügbar sind und diese daher in Relation zu anderen latenten Variablen geschätzt werden. Hierbei bilden die Indikatoren verursachende Größen latenter Konstrukte (vgl. ausführlich Weber & Mühlhaus, 2010, S. 34 ff.).

Wang, Yagci, & Dean, 2004, S. 153) liegen. Einzige Ausnahme ist ein Indikator des Konstrukts der Marktwahrnehmungskompetenz, der mit einer Indikatorreliabilität von 0,387 sehr knapp unter der Anforderung liegt, was angesichts der sonstigen Güte aber tolerierbar ist. Somit kann auch unter expliziter Beachtung der Messfehler von einer hohen Eignung der manifesten Indikatoren ausgegangen werden. Auch auf jeweiliger Konstruktebene zeigen die Daten, dass Faktorreliabilitäten und durchschnittlich erfasste Varianzen über dem Mindestniveau liegen ( $\geq 0,6$  bzw.  $\geq 0,5$  (Bagozzi & Yi, 1988; Fornell & Larcker, 1981, S. 46). Insgesamt kann somit eine hohe Reliabilität der fünf Konstruktmessungen bestätigt werden.

Auch eine hohe Validität der Konstrukte ist gegeben. Eine gemeinsame explorative Faktorenanalyse liefert, wie theoretisch unterstellt, eine Lösung mit fünf Faktoren, innerhalb derer alle Indikatoren auf das jeweilige Konstrukt laden, für welches sie operationalisiert wurden (vgl. Anhang 5/Anhang 5).<sup>118</sup> Diese Ergebnisse sprechen für eine hohe Diskriminanzvalidität (Weiber & Mühlhaus, 2010, S. 136). Diese Indikation wird durch die Ergebnisse der konfirmatorischen Faktorenanalyse bestätigt. Der  $\chi^2$ -Differenztest zwischen dem  $\chi^2$ -Wert des (ursprünglichen) unrestringierten Modells und dem jeweiligen  $\chi^2$ -Wert desjenigen Modells, innerhalb dessen sequenziell die Gleichsetzung jeweils einer Kovarianz ( $\phi_{ij}$ ) zwischen zwei Konstrukten erfolgte, zeigt, dass die Nullhypothese einer Messübereinstimmung beim Konfidenzniveau von  $p = 0,05$  durchgängig verworfen werden kann. Somit ist jeweils nicht davon auszugehen, dass die restringierten Modelle dasselbe messen wie die unrestringierten Modelle (vgl. Homburg, 1998, S. 101). Auch das Fornell-Larcker-Kriterium bestätigt das Vorliegen von Diskriminanzvalidität. Alle durchschnittlich erfassten Varianzen der Konstrukte liegen über dem Niveau der quadrierten Korrelationen zwischen den Faktoren. Ferner liegen alle Werte über 0,5, womit auch von einer hohen Konvergenzvalidität auszugehen ist. (vgl. Fornell & Larcker, 1981, S. 46). Die hohe Diskriminanzvalidität ebenso wie das Vorliegen nomologischer Validität<sup>119</sup> wird durch die globale Anpassungsgüte des Gesamtmodells bestätigt.<sup>120</sup> Alle berechneten Werte übertreffen die Anforderungen. Das Verhältnis des  $\chi^2$ -Wertes zu den Freiheitsgraden ( $\chi^2/df$ ) liegt mit 2,175 unter dem von Homburg und Baumgartner

---

<sup>118</sup> Auch bei dieser Analyse wurden sämtliche Kriterien der ersten Generation erfüllt.

<sup>119</sup> Auf das Vorliegen hoher nomologischer Validität ist auch auf Basis der nachfolgenden Strukturanalysen zu schließen, da alle sachlogisch begründeten Wirkbeziehungen der Konstrukte (auf Basis aufgestellter Hypothesen) bestätigt werden (nomologisches Netzwerk).

<sup>120</sup> Auf das Vorliegen hoher nomologischer Validität ist auch auf Basis der nachfolgenden Strukturanalysen zu schließen, da alle sachlogisch begründeten Wirkbeziehungen der Konstrukte (auf Basis aufgestellter Hypothesen) bestätigt werden (nomologisches Netzwerk).

(1995, S. 172) angegebenen Maximalwert von 2,5.<sup>121</sup> Der AGFI übertrifft mit einem Wert von 0,882 das Mindestniveau von 0,8 (Cole, 1987, S. 586) und der SRM liegt unter der von Hu und Bentler (1999, S. 27) angegebenen Grenze von 0,08. Neben den absoluten Fit-Indices erfüllt auch das inferenzstatistische Gütemaß, der RMSEA ( $0,059 \leq 0,6$  (Hu & Bentler, 1999)), die Anforderungen ebenso wie die inkrementellen Fitmaße IFI ( $0,951 \geq 0,9$  (Bollen, 1989)), CFI ( $0,951 \geq 0,95$  (Carlson & Mulaik, 1993)) und TLI ( $0,941 \geq 0,9$  (Bentler & Bonnet, 1980)). Insgesamt zeigen die globalen Gütekriterien, dass ein guter Modellfit vorliegt und dass daher das Messmodell die Struktur der Daten gut widerspiegelt.

---

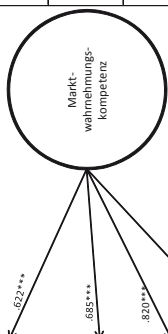
<sup>121</sup> Auf einen  $\chi^2$ -Test als globales Gütekriterium (H0: Übereinstimmung der empirischen und modelltheoretischen Kovarianzmatrizen) wird angesichts der Sensitivität des Tests gegenüber relativ großen Stichproben, wie in der vorliegenden Studie gegeben, in Anlehnung an die Empfehlungen von Bowne und Mels (1992, S. 78) verzichtet (vgl. auch Bentler & Bonnet, 1980, S. 591; Weiber & Mülhhaus, 2010, S. 161).

Messmodellgüteprüfung: Marketingkompetenzen																	
Latentes Konstrukt (I): Kundenkomplementäre Marktwahrnehmungskompetenz																	
A. Prüfung von Kriterien der ersten Generation																	
A.1. Reliabilitätsprüfung, insb. Prüfung auf Eindimensionalität																	
Indikatoren	Gütekriterium:		Indikatorebene			Konstruktebene											
			Measure of Sampling Adequacy (MSA)	Kommunalitäten	Faktorladung (exploratorisch)	Kaiser-Meyer-Olkin-Kriterium	Erklärter Varianzanteil	Bartlett-Test	Kaiser-Kriterium								
	Soll- / Schwellenwert & Quelle:		≥0,5	Schögel (2006), S. 167ff	≥0,5	Schögel (2006), S. 167ff / Peter (1997), S. 12	≥0,4	Baguzzi et al. (1991) S. 425	≥0,6	Kaiser/ Rice (1974, S. 111ff)	≥0,5	Formell/Larke (1981), S. 45f; Fritz (1995), S. 135f	H0 abl.	Dzurban/Shirkey (1974, S. 358ff)	≥1	Kaiser (1974, S. 31ff)	
			Cap_CuM51	...vertiefen wir immer wieder intensivst unser Fachwissen über die Bedürfnisse und Anforderungen der unterschiedlichen Kundensegmente unserer Kunden													
			Cap_CuM52	...analysieren wir bis ins kleinste Detail die Strategien und Taktiken von Mitbewerbern unserer Kunden	.834	.569	.752										
			Cap_CuM54	...identifizieren und analysieren wir sehr differenziert alle relevanten Markttrends für unsere Kunden	.819	.642	.801			.778	65,631%	.000				2.625	
	Cap_CuM54	...identifizieren und analysieren wir sehr differenziert alle relevanten Markttrends für unsere Kunden															
Cap_CuM55	...verarbeiten wir systematisch Wissen über das gesamte Marktumfeld unserer Kunden	.743	.703	.839													

Abbildung 7: Messmodellgüteprüfung – Marketingkompetenzen

A2. Reliabilitätsprüfung, insb. Prüfung der Eignung der Einzelindikatoren									
		Indikatorebene				Konstruktebene			
		Korrigierte Item-to-Total Korrelation		Cronbachs Alpha, wenn ohne Item	Cronbachs Alpha (Standardisiert)		Inter-Item Korrelation		
		$\leq \alpha$	Nunnally (1978), S. 245		Zacharkowsky (1985), S. 343	Nunnally (1994), S. 252			
Gütekriterium:		Soll- / Schwellenwert & Quelle:							
Cap_CuM51	...vertiefen wir immer wieder intensivst unser Fachwissen über die Bedürfnisse und Anforderungen der unterschiedlichen Kundensegmente unserer Kunden	.806		$\geq 0,5$	.581		$\geq 0,7$	$\geq 0,3$	Robinson/Shaver/Wright/Smithman (1991), S. 13
Cap_CuM52	...analysieren wir bis ins kleinste Detail die Strategien und Taktiken von Mitbewerbern unserer Kunden	.785			.638				Cap_CuM53
Cap_CuM54	...identifizieren und analysieren wir sehr differenziert alle relevanten Markttrends für unsere Kunden	.759			.685				
Cap_CuM55	...verarbeiten wir systematisch Wissen über das gesamte Marktfeld unserer Kunden	.755			.696				
		Im Güteprozess eliminierte Indikatoren							
		...gewinnen wir immer wieder tiefgreifende Erkenntnisse über Stärken und Schwächen der Vertriebskanäle unserer Kunden							

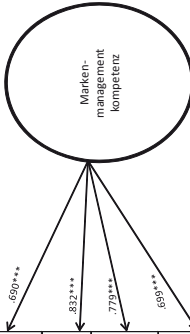
Fortsetzung von Abbildung 7 (2 von 15)

B. Prüfung von Kriterien der zweiten Generation								
B1. Reliabilitätsprüfung über lokale Anpassungsmaße								
Indikatoren	Gütekriterium:	Soll- / Schwellenwert & Quelle:	Indikatorebene		Konstruktenebene			
			Indikator-reliabilität	Faktorladung (konfirmatorisch)	Critical Ratio	Faktorreliabilität	Durchschnittlich erfasste Varianz	
Cap_CuMS1	...vertiefen wir immer wieder intensivst unser Fachwissen über die Bedürfnisse und Anforderungen der unterschiedlichen Kundensegmente unserer Kunden	≥ 0,4 ≤ 0,9 ≥ 0,1-0,2	Bagozzi/Baumgartner (1994), S. 402 / Netemeyer et al. (2003), S. 153 / Balderjahn (1986), S. 117		≥ 1,96	≥ 0,3-0,5	≥ 0,5	
Cap_CuMS2	...analysieren wir bis ins kleinste Detail die Strategien und Taktiken von Mitbewerbern unserer Kunden				Homburg / Pflesser (2000), S.430	≥ 0,6 ≥ 0,3-0,5	Bagozzi/Vr (1988), S. 82 / Balderjahn (1986), S. 118	Formell/Larcker (1981), S. 46
Cap_CuMS4	...identifizieren und analysieren wir sehr differenziert alle relevanten Markttrends für unsere Kunden							
Cap_CuMS5	...verarbeiten wir systematisch Wissen über das gesamte Marktumfeld unserer Kunden							

Fortsetzung von Abbildung 7 (3 von 15)

Latentes Konstrukt (II): Kundenkomplementäre Markenmanagementkompetenz												
A. Prüfung von Kriterien der ersten Generation												
A1. Reliabilitätsprüfung, insb. Prüfung auf Eindimensionalität												
Gütekriterium:		Indikatorebene			Konstruktebene							
		Measure of Sampling Adequacy (MSA)	Kommunalitäten	Faktorladung (exploratorisch)	Kaiser-Meyer-Olkin-Kriterium	Erklärter Varianzanteil	Bartlett-Test	Kaiser-Kriterium				
Indikatoren	Cap_BM2	Wir etablieren zielgerichtet erwünschte Markenassoziationen in den Köpfen der Konsumenten unserer Kunden	.813	.587	.766	.783	66,912%	.000	2,676			
	Cap_BM3		.743	.759	.871							
	Cap_BM4											
	Cap_BM5		.765	.701	.837							
			.836	.629	.793							
A2. Reliabilitätsprüfung, insb. Prüfung der Eignung der Einzelindikatoren												
Gütekriterium:		Indikatorebene		Konstruktebene			Im Güteprozess eliminierte Indikatoren					
		Cronbachs Alpha, wenn ohne Item	Korrigierte Item-to-Total	Cronbachs Alpha (Standardisiert)	Inter-Item Korrelation	Cap_BM1	Wir nutzen Customer Insights, um wertvolle Markenpositionen für unsere Kunden zu identifizieren					
Indikatoren	Cap_BM2	Wir etablieren zielgerichtet erwünschte Markenassoziationen in den Köpfen der Konsumenten unserer Kunden	.818	.595	.832 (.834)	.557						
	Cap_BM3											
	Cap_BM4		.745	.742								
	Cap_BM5		.777	.686								
			.803	.630								

Fortsetzung von Abbildung 7 (4 von 15)

B. Prüfung von Kriterien der zweiten Generation				
B1. Reliabilitätsprüfung über lokale Anpassungsmaße				
Gütekriterium:		Indikatorebene		
		Indikator-reliabilität	Faktorladung (konfirmatorisch)	Critical Ratio
Indikatoren	Cap_BM2 Wir etablieren zielgerichtet erwünschte Markenassoziationen in den Köpfen der Konsumenten unserer Kunden	.476		13.686
	Cap_BM3 Wir etablieren ein positives Markenimage im Vergleich zu Wettbewerbern unserer Kunden	.692		17.691
	Cap_BM4 Wir schaffen zielsicher einen hohen Grad an Markenbekanntheit (Brand Awareness) für unsere Kunden	.607		16.121
	Cap_BM5 Wir verfolgen systematisch Markenimage und Markenbekanntheit (Brand Awareness) unserer Kunden	.489		13.907
				Durchschnittlich erfasste Varianz
				56,594%

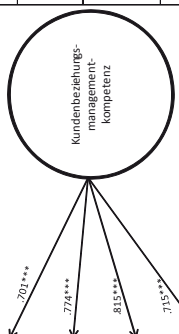
Fortsetzung von Abbildung 7 (5 von 15)

Latentes Konstrukt (III): Kundenkomplementäre Kundenbeziehungsmanagementkompetenz														
A. Prüfung von Kriterien der ersten Generation														
A.1. Reliabilitätsprüfung, insb. Prüfung auf Eindimensionalität														
Indikatoren	Gütekriterium:  Soll- / Schwellenwert & Quelle:	Indikatorebene			Konstruktebene									
		Measure of Sampling Adequacy (MSA)	Kommunalitäten	Faktorladung (exploratorisch)	Kaiser-Meyer-Olkin-Kriterium	Erklärter Varianzanteil	Bartlett-Test	Kaiser-Kriterium						
		≥0.5	Schögel (2006), S. 167ff	≥0.5	Schögel (2006), S. 167ff	≥0.4	Bagnutti et al. (1991) S. 425	≥0.6	S. 111ff)	Kaiser/Rice (1974, S. 135f.)	Fornell/Laker (1981), S. 45f.)	Fritz (1995), S. 135f.)	Dubban/Shirkey (1974, S. 358ff)	Kaiser (1974, S. 31ff.)
		Cap_CRM1	...identifizieren wir für unsere Kunden besonders attraktive Konsumenten und sprechen diese zielgruppenspezifisch an	.843	.615	.784								
		Cap_CRM3	...bewegen wir die Zielgruppen unserer Kunden immer dazu, Produkte (oder Services) auszuprobieren	.771	.692	.832								
		Cap_CRM4	...adressieren wir sehr effektiv speziell die langfristigen Bedürfnisse der Zielgruppe unserer Kunden für eine nachhaltige Konsumentenbeziehung (Wiederholungskäufe)	.752	.741	.861								
Cap_CRM6	...verbessern wir sehr wirkungsvoll die Qualität der Beziehungen zwischen unseren Kunden und für sie besonders attraktiven Endkonsumenten	.830	.637	.798										
					.793	67,117%	.000					2.685		

Fortsetzung von Abbildung 7 (6 von 15)

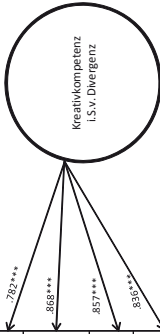
A.2. Reliabilitätsprüfung, insb. Prüfung der Eignung der Einzelindikatoren										
Indikatoren	Gütekriterium:	Soll- / Schwellenwert & Quelle:	Indikatorebene			Konstruktebene				
			≤ α	Nunnally (1978), S. 245	≥ 0,5	Zachkowsky (1985), S. 343	Cronbachs Alpha (Standardisiert)		Inter-Item Korrelation	
Cap_CRM1	...identifizieren wir für unsere Kunden besonders attraktive Konsumenten und sprechen diese zielgruppenspezifisch an		.813		.621					Im Güteprozess eliminierte Indikatoren
Cap_CRM3	...bewegen wir die Zielgruppen unserer Kunden immer dazu, Produkte (oder Services) auszuprobieren									Cap_CRM2 ...etablieren wir einen besonders intensiven "Dialog" mit den Zielgruppen unserer Kunden
Cap_CRM4	...adressieren wir sehr effektiv speziell die langfristigen Bedürfnisse der Zielgruppe unserer Kunden für eine nachhaltige Konsumentenbeziehung (Wiederholungskäufe)		.786		.683					Cap_CRM5 ...schaffen wir einen sehr hohen Grad an Loyalität innerhalb der attraktivsten Zielgruppen unserer Kunden
Cap_CRM6	...verbessern wir sehr wirkungsvoll die Qualität der Beziehungen zwischen unseren Kunden und für sie besonders attraktiven Endkonsumenten		.766		.727					Cap_CRM7 ...entwickeln wir besonders positive Beziehungen zwischen unseren Kunden und für sie bisher unattraktiven Endkonsumenten
			.805		.640					

Fortsetzung von Abbildung 7 (7 von 15)

B. Prüfung von Kriterien der zweiten Generation							
B.1. Reliabilitätsprüfung über lokale Anpassungsmaße							
Gütekriterium:		Indikatorebene		Konstruktebene			
		Indikator-reliabilität	Faktorladung (konfirmatorisch)	Critical Ratio	Durchschnittlich erfasste Varianz		
Soll- / Schwellenwert & Quelle:		≥ 0,4 ≤ 0,9 ≥ 0,1-0,2	al. (2003) S. 153 / Balderjahn (1986), S. 117	≥ 1,96 Homburg/ Pflesser (2000), S.430	≥ 0,5 Formell/Larcker (1981), S. 46		
		*p<0,05;**p<0,01;***p<0,001 Signifikanzniveau:					
							
		Cap_CRM1	...identifizieren wir für unsere Kunden besonders attraktive Konsumenten und sprechen diese zielgruppenspezifisch an	.491		13,957	
		Cap_CRM3	...bewegen wir die Zielgruppen unserer Kunden immer dazu, Produkte (oder Services) auszuprobieren	.599		15,977	
Cap_CRM4	...adressieren wir sehr effektiv speziell die langfristigen Bedürfnisse der Zielgruppe unserer Kunden für eine nachhaltige Konsumentenbeziehung (Wiederholungskäufe)	.664		17,176	56,649%		
Cap_CRM6	...verbessern wir sehr wirkungsvoll die Qualität der Beziehungen zwischen unseren Kunden und für sie besonders attraktiven Endkonsumenten	.511		14,341			
Indikatoren							

Fortsetzung von Abbildung 7 (8 von 15)



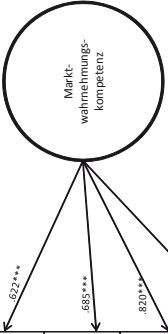
B. Prüfung von Kriterien der zweiten Generation						
B1. Reliabilitätsprüfung über lokale Anpassungsmaße						
		Gütekriterium:	Indikatorebene		Konstruktebene	
			Indikator-reliabilität	Faktorladung (konfirmatorisch)	Critical Ratio	Durchschnittlich erfasste Varianz
Cap-CCOrig1		Die Ideen unserer Kreativabteilung sind stets originell und einzigartig	.608		16,721	
Cap-CCOrig3		Unsere Kreativen entwickeln Konzepte, die die Sichtweise auf das, was möglich ist, deutlich verändern	.753		19,681	
Cap-CCOrig4		Unsere Kreativen entwickeln Konzepte, die grundlegend neue Maßstäbe in der Branche setzen	.734		19,274	
Cap-CCOrig5		Die Kreativideen, die wir entwickeln, unterscheiden sich in der Regel vollständig von anderen Ideen am Markt	.699		18,503	

Fortsetzung von Abbildung 7 (10 von 15)

Latentes Konstrukt (V): Kreativkompetenz im Sinne von Relevanz										
A. Prüfung von Kriterien der ersten Generation										
A.1. Reliabilitätsprüfung, insb. Prüfung auf Eindimensionalität										
Indikatoren	Gütekriterium:  Soll- / Schwellenwert & Quelle:		Indikatorebene			Konstruktebene				
			Measure of Sampling Adequacy (MSA)	Kommunalitäten	Faktorladung (exploratorisch)	Kaiser-Meyer-Olkin-Kriterium	Erklärter Varianzanteil	Bartlett-Test	Kaiser-Kriterium	
			≥0,5	≥0,16	≥0,4	≥0,6	≥0,5	H0 abh.	Kaiser (1974, S.31ff.)	
			Schögel (2006), S. 167ff	Schögel (2006), S. 167ff / Peter (1997), S. 12	Baguzzi et al. (1991) S. 425	Kaiser/Rice (1974, S.111ff.)	Forrell/Larcker (1981, S. 45f; Fritz (1995), S.135f	Dziban/Shirkey (1974, S.358ff.)		
Cap_CCRel1	Unsere Kreativlösungen zeichnen sich gegenüber dem Wettbewerb dadurch aus, dass sie besonders effizient und wirkungsvoll die von unseren Kunden gewünschten Effekte beim Endkonsumenten bewirken		.764	.766	.875					
Cap_CCRel2	Wir entwickeln besonders zielgerichtete Kreativkonzepte, die stets effektive Lösungen zu dem vom Kunden gestellten Problem beinhalten		.736	.805	.897	.790	71,382%	.000	2,855	
Cap_CCRel4	Wir entwickeln Kreativlösungen, die in einzigartiger Weise zum Erfolg unserer Kunden beitragen		.859	.701	.837					
Cap_CCRel5	Unsere Kreativlösungen sind für den Konsumenten einfach zu verstehen, aber strategisch komplex durchdacht bezüglich ihrer langfristigen Wirkung		.872	.583	.764					

Fortsetzung von Abbildung 7 (11 von 15)

A2. Reliabilitätsprüfung, insb. Prüfung der Eignung der Einzelindikatoren									
		Indikatorebene			Konstraktebene				
		Gütekriterium:	Cronbachs Alpha, wenn ohne Item	Korrigierte Item-to-Total	Cronbachs Alpha (Standardisiert)	Inter-Item Korrelation			
Indikatoren	Cap_ CCRel1	Solli- / Schwellenwert & Quelle:	Nunnally (1978), S. 245  ≤ α	Zacharkowsky (1985), S. 343  ≥ 0,5	Nunnally (1994), S. 252  ≥ 0,7	Robinson/Shaver/Wrightman (1991), S. 13  ≥ 0,3	Im Güteprozess elementierte Indikatoren	Cap_ CCRel3	Unsere entworfenen Kreativkonzepte werden stets ohne nennenswerte Änderungswünsche unserer Kunden umgesetzt
	Cap_ CCRel2								
	Cap_ CCRel4								
	Cap_ CCRel5								

B. Prüfung von Kriterien der zweiten Generation					
B1. Reliabilitätsprüfung über lokale Anpassungsmaße					
Gütekriterium:	Indikator- reliabilität	Indikatorebene Faktorladung (konfirmatorisch)		Konstruktebene	
		Critical Ratio		Faktorreliabilität	Durchschnittlich erfasste Varianz
Soll- / Schwellenwert & Quelle:	$\geq 0,4$ $\leq 0,9$ $\geq 0,1-0,2$	Signifikanzniveau: $*p<0,05; **p<0,01; ***p<0,001$		$\geq 0,6$ $\geq 0,3-0,5$ (1986), S. 118 Bagozzi/Yi (1988), S. 82 / Balderjahn	54,576%
	$\geq 0,4$ $\leq 0,9$ $\geq 0,1-0,2$			Homburg/ Pflesser (2000), S.430	
	$\geq 0,4$ $\leq 0,9$ $\geq 0,1-0,2$			11,952	
	$\geq 0,4$ $\leq 0,9$ $\geq 0,1-0,2$			13,534	
	$\geq 0,4$ $\leq 0,9$ $\geq 0,1-0,2$			17,289	
Indikatoren				16,952	
Cap_CUMS1	...vertiefen wir immer wieder intensivst unser Fachwissen über die Bedürfnisse und Anforderungen der unterschiedlichen Kundensegmente unserer Kunden	.387			
Cap_CUMS2	...analysieren wir bis ins kleinste Detail die Strategien und Taktiken von Mitbewerbern unserer Kunden	.462			
Cap_CUMS4	...identifizieren und analysieren wir sehr differenziert alle relevanten Markttrends für unsere Kunden	.672			
Cap_CUMS5	...verarbeiten wir systematisch Wissen über das gesamte Marktumfeld unserer Kunden	.655			

Fortsetzung von Abbildung 7 (13 von 15)

Gemeinsame konfirmatorische Faktorenanalyse über die latenten Konstrukte (I-V): Kundenkomplementäre Marketingkompetenzen C. Globale Anpassungsmaße zur Bestimmung des Messmodell-Fits									
Gütekriterium:	Deskriptive absolute Fit-Indices			Inferenzstat. Maß		Inkrementelle Fitmaße zum Modellvergleich			
	X <sup>2</sup> / d.f.	AGFI	SRMR	RMSEA	IFI	CFI	TLI / NNFI		
Soll- / Schwellenwert & Quelle:	≤ 2,5	≥ 0,8	≤ 0,08	≤ 0,1	≥ 0,9	≥ 0,95	≥ 0,9	≥ 0,95	≥ 0,9
	≤ 3	≥ 0,8	≤ 0,08	≤ 0,1	≥ 0,9	≥ 0,95	≥ 0,9	≥ 0,95	≥ 0,9
Ist-Wert:	348,251 / 160 = 2,175	.882	.0477	.059	.951	.951	.941		
	Homburg & Giering (1996), S. 13 / Homburg & Baumgartner (1995), S. 172	Cole (1987), S. 586	Hu & Bentler (1999), S. 27 / Homburg et al. (2008), S. 288	Browne & Cudeck (1993) / Hu & Bentler (1999) / McCallum et al. (1996)	Bollen (1989)	Homburg & Baumgartner (1995), S. 106 / Carlson & Mulaik (1993)	Bentler & Bonett (1980), S. 600		

Fortsetzung von *Abbildung 7 (14 von 15)*

D. Prüfung der Konstruktvalidität													
D1. Prüfung der Diskriminanzvalidität													
# extrahierter Faktoren		2. Chi2-Differenztest (Chi2-restricted model - Chi2-unrestricted model) ≥ 3,841, α=0,05		H0 ablehnen: beide Chi2-Werte gleich									
				Soll		Kriterium							
		Alle Indikatoren laden maximal auf die jeweiligen Konstrukte		χ² rel (φ² 12=1)	χ² rel (φ² 13=1)	χ² rel (φ² 14=1)	χ² rel (φ² 15=1)	χ² rel (φ² 23=1)	χ² rel (φ² 24=1)	χ² rel (φ² 25=1)	χ² rel (φ² 34=1)	χ² rel (φ² 35=1)	χ² rel (φ² 45=1)
Soll	Ist	5	5	705,7	617,6	615,8	652,4	737,2	782,3	699,4	540,5	592,6	617,5
Konstrukt:				φ² Cap BM	φ² Cap CRM	φ² Cap CuMS	φ² Cap CCOrig	φ² Cap CCRel	DEV	DZ. Konvergenzvalidität (DEV>0,5, Fornell/Larcker (1981), S.46)		DS. Nomologische Validität (Bagozzi (1979), S.14)	
Markenmanagementkompetenz				1,000	-	-	-	-	.566	ok, DEV > 5		ok: Konstruktbeziehungen = theoretisch vermutete Wirkbeziehungen; hohe Güte der globalen Anpassungsmaße	
Kundenbeziehungsmanagementkompetenz				0,303	1,000	-	-	-	.566	ok, DEV > 5			
Marktwahrnehmungskompetenz				0,341	0,416	1,000	-	-	.546	ok, DEV > 5			
Kreativkompetenz i.S.v. Divergenz				0,267	0,148	0,174	1,000	-	.699	ok, DEV > 5			
Kreativkompetenz i.S.v. Relevanz				0,309	0,372	0,338	0,361	1,000	.630	ok, DEV > 5			
3. Fornell-Larcker Kriterium (Fornell/Larcker (1981), S.46)													

Fortsetzung von Abbildung 7 (15 von 15)

Nach der Güteprüfung der Messmodelle erhobener Marketingkompetenzen wurden die Messmodelle auf Messinvarianz getestet (vgl. Steinmetz, Schmidt, Tina-Booh, Schwartz, & Wieczorek, 2009). Dabei wurden zwei Gruppen hoher und niedriger relationaler Agentur-Kunden-Interaktion verglichen.<sup>122</sup> Die folgende Tabelle 3 zeigt, dass konfigurale Messinvarianz auf Basis der dargestellten Ergebnisse aus der konfirmatorischen Faktorenanalyse als gegeben anzunehmen ist, sodass davon auszugehen ist, dass die Struktur der Faktorladungsmatrizen in den untersuchten Gruppen identisch ist. Somit ist die Bedingung zur weiteren Überprüfung der metrischen und skalaren Invarianz erfüllt. Die weitere Untersuchung belegt, dass zudem strikte metrische Invarianz vorliegt ( $\Delta\chi^2(\Delta df) = 27,355(20)$ ;  $p > 0,05$ ;  $\Delta CFI \leq -0,02$ ). Dieses Modell wurde als Vergleichsmodell herangezogen um das Vorliegen partieller skalarer Messinvarianz erfolgreich nachzuweisen ( $\Delta\chi^2(\Delta df) = 11,585(7)$ ;  $p > 0,05$ ;  $\Delta CFI \leq -0,02$ ), nachdem der Test auf strikte skalare Invarianz nach dem  $\chi^2$ -Differenztest negativ ausfiel ( $\Delta\chi^2(\Delta df) = 52,669(20)$ ;  $p < 0,001$ ;  $\Delta CFI \leq -0,02$ ). Abschließend kann für die erhobenen Marketingkompetenzen somit konstatiert werden, dass innerhalb von Strukturgleichungsanalysen mit einem Zweigruppenvergleich nach dem Grad relationaler Agentur-Kunden-Interaktion Pfadkoeffizienten ebenso wie latente Mittelwerte verglichen werden können.

Tabelle 3: Überprüfung der Messäquivalenz – Marketingkompetenzen

Prüfung der Messinvarianz - Marketingkompetenzen								
Globale Anpassungsmaße zur Bestimmung des Messmodell-Fits								
Modellvariante:	Test (Ergebnis +/-):	Vergleichsmodell	$\chi^2$ (df)	$\chi^2 / df$	Delta $\chi^2$ (Delta df)	RMSEA	CFI	AIC
A (Unconstrained)	Konfigurale Invarianz (+) Globale Gütekriterien der KFA erfüllt (✓) Korrelationen < 1 (✓) Faktorladungen ≠ 0 (✓) Diskriminanzvalidität bestätigt (✓)	-	566,433 (320)***	1,770	-	.048	.933	846,433
B (Measurement weights)	Strikte metrische Invarianz (+)	A	593,788 (340)***	1,746	27,355 (20); $p > 0,05$	.046	.930	833,788
C (Measurement weights p)	Partielle metrische Invarianz	A	-	-	-	-	-	-
D (Measurement intercepts)	Strikte skalare Invarianz (-)	B	642,132 (359)***	1,789	52,669 (20)***	.048	.923	844,132
E (Measurement intercepts p)	Partielle skalare Invarianz (+)	B	601,018 (347)***	1,732	11,585 (7); $p > 0,05$	.046	.931	827,018

\* $p < 0,05$ ; \*\* $p < 0,01$ ; \*\*\* $p < 0,001$

<sup>122</sup>

Die Darstellung dieser Gruppenunterscheidung auf Basis einer Clusteranalyse erfolgt aus Gründen der besseren Nachvollziehbarkeit erst bei der Darstellung der Ergebnisse der Multi-gruppenstrukturanalyse.

### 2.6.3.2 Agenturerfolg

Ebenso wie die Marketingkompetenzvariablen wurden alle siebenstufigen Likert-Skalen zur Messung der identifizierten Erfolgsgrößen von Agenturen aus empirischen Studien internationaler Journals entnommen und auf den Untersuchungskontext angepasst. Der Finanzerfolg von Agenturen wurde in Anlehnung an die Marketingkompetenzstudie von Hooley, Greenley, Cadogan und Fahey (2005) gemessen und die Skalen zur Erfassung des Innovationserfolges stammen von Oke (2007). Um situative Bewertungsfaktoren durch die Probanden möglichst auszuschließen und um die Nachhaltigkeit dieser Größen zu erfassen, wurden die Skalen in Bezug auf eine aggregierte Bewertung der letzten drei Jahre abgefragt. Ferner waren die Fragen im Vergleich zu den stärksten Wettbewerbern zu beantworten, um eine relative Vergleichbarkeit zwischen den Antworten zu gewährleisten. Die verwendete Skala zum Kundenerfolg basiert auf der empirischen Erhebung von Lam, Shankar, Erramilli und Murthy (2004). Hierbei wurde als Referenzkategorie eine Beurteilung der Items in Bezug auf die zwei wichtigsten Kunden abgefragt, um die Zuhilfenahme einer realitätsnahen Heuristik durch die Probanden zu unterstützen.

Die Tests zur Messmodellgüte hinsichtlich Reliabilität und Validität sind positiv ausgefallen. Die erfolgreiche Prüfung nach Kriterien der ersten Generation zeugt von Eindimensionalität der Konstrukte und weist auf eine hohe Reliabilität der Messung. Einzige, zu vernachlässigende Ausnahme ist, dass durch einen Ausschluss des Indikators „Umsatzrendite“ im Messmodell des Finanzerfolgs-konstrukts eine minimale Verbesserung der internen Konsistenz hätte erreicht werden können (Cronbachs Alpha = 0,91; Crobachs Alpha, wenn ohne Item = 0,93). Da aber die korrigierte Item-to-Total-Korrelation dieses Indikators mit 0,65 deutlich über dem Grenzwert von 0,5 liegt und der potenzielle Zuwachs an interner Konsistenz als sehr gering zu betrachten ist, ist dieser Umstand tolerierbar und der Indikator wurde daher nicht ausgeschlossen.

Die hohe Reliabilität der Messungen bestätigt sich durchweg auch anhand der Kriterien der zweiten Generation. Alle Faktorladungen sind ausreichend hoch sowie signifikant und sowohl Indikator- als auch Faktorreliabilitäten zeigen Werte, die über den kritischen Grenzwerten liegen. Ein vergleichbares Bild ergibt sich bei der Betrachtung von Validitätsaspekten. Die finale explorative Faktorenanalyse über alle Konstrukte (vgl. Anhang 6), der  $\chi^2$ -Differenztest und das Fornell-Larcker-Kriterium zeugen von einer hohen Diskriminanzvalidität, auch die Konvergenzvalidität kann angesichts von durchschnittlich erfassten Varianzen in Höhe von über 50 % als durchweg positiv beurteilt werden.


Schließlich ist auch von nomologischer Validität auszugehen<sup>123</sup>, da alle globalen Anpassungsmaße zur Bestimmung des Messmodellfits gute Werte ausgeben ( $\chi^2/\text{df} = 2,7$ ; AGFI = 0,906; SRMR = 0,049; RMSEA = 0,071; IFI = 0,966; CFI = 0,966; TLI = 0,956). Zwar liegt der RMSEA mit 0,071 über der von Hut und Bentler (1999) angegebenen Grenze von 0,06, dennoch liegt dieser Wert unter den von Brown und Cudeck (1993) sowie MacCallum, Browne und Sugawara (1996) noch als akzeptabel zu beurteilenden Cutoff-Werten von 0,08 bzw. 0,1. Auch der Quotient aus  $\chi^2$ -Wert und Freiheitsgraden erfüllt nicht das strenge 2,5-Kriterium nach Homburg und Giering (1996), er liegt aber unter dem von Homburg und Baumgartner (1995) geforderten Wert von maximal drei. Daher und weil alle sonstigen Kriterien positiv ausfallen, werden der RMSEA und der  $\chi^2/\text{df}$ -Wert als ausreichend bewertet. Insgesamt ist somit ein guter Messmodellfit gegeben und die erhobenen Daten bestätigen das Modell. Alle Prüfungsschritte werden in nachfolgender Abbildung zusammengefasst:

---

<sup>123</sup> Siehe oben: Auf das Vorliegen hoher nomologischer Validität ist auch auf Basis der nachfolgenden Strukturanalysen zu schließen, da alle sachlogisch begründeten Wirkbeziehungen der Konstrukte (auf Basis aufgestellter Hypothesen) bestätigt werden (nomologisches Netzwerk).

Messmodellgüteprüfung: Agenturerfolg									
Latentes Konstrukt (I): Finanzerfolg									
A. Prüfung von Kriterien der ersten Generation									
A1. Reliabilitätsprüfung, insb. Prüfung auf Eindimensionalität									
Gütekriterium:									
Soll- / Schwellenwert & Quelle:									
Indikator		Indikatorebene			Konstruktebene			Kaiser-Kriterium	
		Measure of Sampling Adequacy (MSA)	Kommunalitäten	Faktorladung (exploratorisch)	Kaiser-Meyer-Olkin-Kriterium	Erklärter Varianzanteil	Bartlett-Test		
		≥0.5	≥0.5	≥0.4	≥0.6	≥0.5	H0 abl.	≥1	
Perf_Financ1		.819	.842	.918				Kaiser (1974, S.31ff.)	
Perf_Financ2		.896	.619	.787				Dzibusan/Shirkey (1974, S.358ff.)	
Perf_Financ4		.732	.875	.935				Formell/Larke (1981, S.45f.; Fritz (1995), S.135f.)	
Perf_Financ5		.794	.826	.909				Kaiser/Rice (1974, S.111ff.)	
Indikatoren						79,061%	.000	3,126	

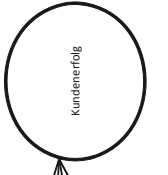
Abbildung 8: Messmodellgüteprüfung – Agenturerfolg

A2. Reliabilitätsprüfung, insb. Prüfung der Eignung der Einzelindikatoren									
Gütekriterium:  Soll- / Schwellenwert & Quelle:			Indikatorebene			Konstruktebene			
			Cronbachs Alpha, wenn ohne Item	Korrigierte Item-to-total Korrelation	Cronbachs Alpha (Standardisiert)	Inter-Item Korrelation	Im Güteprozess eliminierte Indikatoren		
			Nunnally (1978), s. 245	Zachkowsky (1985), s. 343	Nunnally (1994), s. 252	Robinson/Shaw (1991), s.13			
Perf_Financ1	Allgemeine Profitabilität		.867	.843	≥0,7	≥0,3	Perf_Financ3	Entwicklung der Marktanteile	
Perf_Financ2	Umsatzwachstum		.930	.658	.910 (.910)	.717	Perf_Financ6	Allgemeine Wettbewerbsposition	
Perf_Financ4	Umsatzrendite		.858	.868					
Perf_Financ5	Kapitalrendite		.874	.825					
B. Prüfung von Kriterien der zweiten Generation									
B1. Reliabilitätsprüfung über lokale Anpassungsmaße									
Gütekriterium:  Soll- / Schwellenwert & Quelle:			Indikatorreliabilität		Indikatorebene		Konstruktebene		
			t		Faktorladung (konfirmatorisch)	Critical Ratio	Faktorreliabilität	Durchschnittlich erfasste Varianz	
			≥0,4 ≤0,9 ≥ 0,1-0,2	Neumeyer et al. (2003), (1994), s. 402 / Baugztl/Baumgärtner	Signifikanzniveau: *p<0,05;**p<0,01;***p<0,001	≥1,96 Homburg/ Pflesser (2000), s. 430	≥0,6 ≥0,3-0,5	≥0,5	S. 46 Formell/Larcker (1981), Balderjahn (1986), s. 118 Baugztl/Vt (1988), s. 82 /
Perf_Financ1	Allgemeine Profitabilität		0,755	.866***		20,011	0,913	72,724%	
Perf_Financ2	Umsatzwachstum		0,437	.661***		13,534			
Perf_Financ4	Umsatzrendite		0,916	.897***		23,502			
Perf_Financ5	Kapitalrendite		0,801	.895***		20,968			

Fortsetzung von Abbildung 8 (2 von 7)

Latentes Konstrukt (II): Kundenerfolg												
A. Prüfung von Kriterien der ersten Generation												
A1. Reliabilitätsprüfung, insb. Prüfung auf Eindimensionalität												
		Indikatorebene				Konstruktebene						
		Measure of Sampling Adequacy (MSA)	Kommunalitäten	Faktorladung (exploratorisch)	Kaiser-Meyer-Olkin-Kriterium	Erklärter Varianzanteil	Bartlett-Test	Kaiser-Kriterium				
Indikatoren		Gütekriterium: Unsere Leistungen entsprechen jederzeit voll und ganz den Erwartungen unserer Kunden										
		Perf_Custom1	.893	.666	.816	.816	.000	69,361%	2,774			
		Perf_Custom2	.791	.764	.864							
		Perf_Custom3										
		Perf_Custom4	.861	.611	.782							
			.790	.752	.876							
A2. Reliabilitätsprüfung, insb. Prüfung der Eignung der Einzelindikatoren												
		Indikatorebene		Konstruktebene		Im Güteprozess eliminierte Indikatoren						
		Cronbachs Alpha, wenn ohne Item	Korrigierte Item-to-Total	Cronbachs Alpha (Standardisiert)	Inter-Item Korrelation	Perf_Custom5	Perf_Custom6					
Indikatoren		Gütekriterium: Unsere Leistungen entsprechen jederzeit voll und ganz den Erwartungen unserer Kunden										
		Perf_Custom1	.820	.665	.850 (.852)	.590						
		Perf_Custom2	.790	.743								
		Perf_Custom3										
		Perf_Custom4	.840	.626								
			.786	.742								

Fortsetzung von Abbildung 8 (3 von 7)

B. Prüfung von Kriterien der zweiten Generation									
B1. Reliabilitätsprüfung über lokale Anpassungsmaße									
		Indikatorebene				Konstruktebene			
		Indikatorrelia- bilität	Faktorladung (konfirmatorisch)		Critical Ratio	Faktorreliabilität	Durchschnittlich erfasste Varianz		
Indikatoren	Gütekriterium: Unsere Leistungen entsprechen jederzeit voll und ganz den Erwartungen unserer Kunden	Perf_Custom1	.557		15,149	.850	58,846%		
	Unsere Kunden sprechen mit anderen fortwährend sehr positiv über unsere Leistungen	Perf_Custom2	.692		17,586				
	Im Vergleich zu unseren stärksten Wettbewerbern genießen wir einen weitaus besseren Ruf bei unseren Kunden	Perf_Custom3	.441		13,002				
	Unsere Kunden versichern uns regelmäßig, dass sie mit unserem Angebot voll und ganz zufrieden sind	Perf_Custom4	.664		17,108				
Latentes Konstrukt (III): Innovationserfolg									
A. Prüfung von Kriterien der ersten Generation									
A1. Reliabilitätsprüfung, insb. Prüfung auf Eindimensionalität									
		Indikatorebene				Konstruktebene			
		Measure of Sampling Adequacy (MSA)	Kommunalitäten	Faktorladung (exploratorisch)	Kaiser-Meyer- Olkin-Kriterium	Erklärter Varianzanteil	Bartlett-Test	Kaiser-Kriterium	
Indikatoren	Soll- / Schwellenwert & Quelle:	≥0,5 Schögel (2006), S. 167ff	≥0,5 Schögel (2006), S. 167ff / Peter (1997), S. 12	≥0,4 Baguzzi et al. (1991) S. 425	≥0,6 Kaiser/Rice (1974, S. 111ff)	≥0,5 Fornell/Larcker (1981, S. 45f; Fritz (1995), S. 135f;	H0 abl. Dziuban/Shirkey (1974, S. 358ff.)	≥1 Kaiser (1974, S. 31ff.)	
	Wir sind eindeutig schneller am Markt mit neuen und innovativen Services als unsere Mitbewerber	Perf_Inno1	.802	.758	.871	76,029%			
	Wir sind wesentlich effektiver als unsere Mitbewerber darin, Innovationsideen in bessere Konzepte umzusetzen	Perf_Inno2	.804	.795	.892				
	Wir sind deutlich erfolgreicher als unsere Mitbewerber, Services zu entwickeln, welche die Kundenanforderungen exakt treffen	Perf_Inno3	.813	.714	.845				
	Wir sind Vorreiter bezüglich innovativer Services	Perf_Inno4	.872	.773	.879				

Fortsetzung von Abbildung 8 (4 von 7)

A2. Reliabilitätsprüfung, insb. Prüfung der Eignung der Einzelindikatoren									
		Indikatorebene		Konstruktebene					
Gutekriterium:		Cronbachs Alpha, wenn ohne Item		korrigierte Item-to-Total		Cronbachs Alpha (Standardisiert)		Inter-Item Korrelation	
Soll- / Schwellenwert & Quelle:		≤ α	Nunnally (1978), S. 245	≥ 0,5	Zaitchikowsky (1985), S. 343	≥ 0,7	Nunnally (1994), S. 252	Robinson/Shaver/Wrightsmann (1991), S. 13	Im Güteprozess eliminierte Indikatoren
Perf_Inno1	Wir sind eindeutig schneller am Markt mit neuen und innovativen Services als unsere Mitbewerber	.863		.765					
Perf_Inno2	Wir sind wesentlich effektiver als unsere Mitbewerber darin, Innovationsideen in bessere Konzepte umzusetzen	.852		.796					
Perf_Inno3	Wir sind deutlich erfolgreicher als unsere Mitbewerber, Services zu entwickeln, welche die Kundenanforderungen exakt treffen	.877		.728					
Perf_Inno4	Wir sind Vorreiter bezüglich innovativer Services	.860		.779					
Indikatoren									

Fortsetzung von Abbildung 8 (5 von 7)

B. Prüfung von Kriterien der zweiten Generation				
B.1. Reliabilitätsprüfung über lokale Anpassungsmaße				
Gütekriterium:	Indikatorebene		Konstruktebene	
	Indikatorreliabilität	Faktoriadung (konfirmatorisch)	Critical Ratio	Durchschnittlich erfasste Varianz
Soll- / Schwellenwert & Quelle:	≥ 0,4 ≤ 0,9 ≥ 0,1-0,2	153 / Balderjahn (1986), S. 117 402 / Netemeyer et al. (2003), S. 117 Baguzzi/Baumgartner (1994), S. 117	Homburg/ Pflesser (2000), S. 430	Formell/Larcker (1981), S. 46
	Perf_Inno1	Wir sind eindeutig schneller am Markt mit neuen und innovativen Services als unsere Mitbewerber	≥ 1,96	≥ 0,5
	Perf_Inno2	Wir sind wesentlich effektiver als unsere Mitbewerber darin, Innovationsideen in bessere Konzepte umzusetzen	18,123	Baguzzi/Yi (1988), S. 82 / Balderjahn (1986), S. 118
	Perf_Inno3	Wir sind deutlich erfolgreicher als unsere Mitbewerber, Services zu entwickeln, welche die Kundenanforderungen exakt treffen	19,372	≥ 0,6 ≥ 0,3-0,5
	Perf_Inno4	Wir sind Vorreiter bezüglich innovativer Services	16,689 17,901	895 68,146%
Indikatoren				
<div><div>Signifikanzniveau: *α≤0,05; **α≤0,01; ***α≤0,001</div><div><div>Innovationserfolg</div><div><div>↙ .829***</div><div>↘ .865***</div><div>↙ .784***</div><div>↘ .827***</div></div></div></div>				

Fortsetzung von Abbildung 8 (6 von 7)



Spezifische Daten zur Messmodellgüteprüfung, wie in der nachfolgenden Tabelle dargestellt, zeigen, dass konfigurale Messinvarianz vorliegt. Der anschließende Test auf strikte metrische Messinvarianz ist ebenso positiv ausgefallen ( $\Delta\chi^2(\Delta df) = 9,705(12)$ ;  $p > 0,05$ ;  $\Delta CFI \leq -0,02$ ), sodass für die reflektiven Messmodelle des Agenturerfolgs davon auszugehen ist, dass die Folgewirkungen (Indikatorwerte) in beiden Gruppen unterschiedlicher relationaler Agentur-Kunden-Interaktionsgrade mit äquivalenter Intensität durch die jeweils betrachteten Konstrukte verursacht werden. Während der darauf folgende Test auf strikte skalare Invarianz ein negatives Ergebnis zeigt, konnte zusätzlich partielle skalare Messäquivalenz nachgewiesen werden ( $\Delta\chi^2(\Delta df) = 11,312(10)$ ;  $p > 0,05$ ;  $\Delta CFI \leq -0,02$ ). Demnach erbringen in beiden Gruppen gleiche Konstruktwerte (größtenteils) auch gleiche Indikatorwerte. Die Ergebnisse dieser Prüfungen werden in der nachfolgenden Tabelle 4 zusammengefasst. Insgesamt ist in Bezug auf die Konstrukte des Agenturerfolgs demnach festzuhalten, dass ein Vergleich der Beziehungen zwischen Konstrukten und latenten Konstruktmittelwerten in Multigruppenstrukturanalysen zulässig ist.

Tabelle 4: Überprüfung der Messäquivalenz – Agenturerfolg

Prüfung der Messinvarianz - Agenturerfolg								
Globale Anpassungsmaße zur Bestimmung des Messmodell-Fits								
Modellvariante:	Test (Ergebnis +/-):	Vergleichsmodell	$\chi^2$ (df)	$\chi^2 / df$	Delta $\chi^2$ (Delta df)	RMSEA	CFI	AIC
A (Unconstrained)	Konfigurale Invarianz (+) Globale Gütekriterien der KFA erfüllt (✓) Korrelationen < 1 (✓) Faktorladungen ≠ 0 (✓) Diskriminanzvalidität bestätigt (✓)	-	201,707 (102)***	1,978	-	.054	.961	357,707
	Strikte metrische Invarianz (+)	A	211,412 (114)***	1,854	9,705 (12); p>0,05	.050	.962	343,412
C (Measurement weights p)	Partielle metrische Invarianz	-	-	-	-	-	-	-
D (Measurement intercepts)	Strikte skalare Invarianz (-)	B	236,838 (126)***	1,880	25,426 (12)**	.054	.956	344,412
E (Measurement intercepts p)	Partielle skalare Invarianz (+)	B	222,544 (124)***	1,795	11,312 (10); p>0,05	.048	.961	334,544

\*p<0,05; \*\*p<0,01; \*\*\*p<0,001

### 2.6.3.3 Dynamische Kompetenzen

Die Messskalen zur Erfassung dynamischer Kompetenzen stammen im Wesentlichen aus der Studie von Jantunen, Puumalaian, Saarenketo und Kyläheiko (2005). Eine (weitergehende) empirische Evidenz für die Validität und Reliabilität dieser verwendeten Skalen als Messindikatoren für Kompetenzkonstrukte der trendbezogenen Marktwahrnehmung (sensing), der Durchsetzungsregulation (seizing) und Rekonfiguration (reconfiguring) in Anlehnung an das Rahmenmodell dynamischer Kompetenzen von Teece (2007) findet sich in einem Konferenzbeitrag von Wilden, Gudergan und Lings (2009). Alle Items wurden in der vorliegenden Studie auf einer siebenstufigen Likert-Skala in Bezug auf die Häu-

figkeit der Anwendung abgefragter Prozesse gemessen. Auf diese Weise kann entsprechend der in Kapitel 2.5.4 bereits angeführten Theorie bestimmt werden, zu jeweils welchem relativen Grad im Vergleich zum Wettbewerb ein stabiles Muster repetitiver Handlungen innerhalb organisationaler Routinen vorliegt (vgl. Zollo & Winter, 2002). Dies ist ein Indikator für die Werthaltigkeit, Nicht-Imitier- und Nicht-Substituierbarkeit dynamischer Kompetenzen, da „the more frequently firms engage in market sensing, opportunity seizing and reconfiguring activities the more dynamic capability deployment is embedded as an element of organisational memory“ (Wilden, Gudergan, & Lings, 2009, S. 2). Ferner wurden die dynamischen Anpassungsroutinen retrospektiv für den vergangenen Zeitraum der letzten drei Jahre erfasst, da sich die Wirkungsentfaltungspotenziale von Veränderungsaktivitäten erst mit Zeitverzug zeigen (Teece, Pisano, & Shuen, 1997).

Die Prüfung der drei Konstrukte auf Eindimensionalität ebenso wie die Reliabilitätstests nach Kriterien der ersten und zweiten Generation sind durchweg positiv ausgefallen, wie der nachfolgenden Abbildung 9 zu entnehmen ist. Zudem kann auf hohe Diskriminanzvalidität geschlossen werden, da innerhalb der explorativen Faktorenanalyse die Zuordnung der Items zu den Konstrukten (vgl. Anhang 7), für die sie operationalisiert wurden, reproduziert wird, der  $\chi^2$ -Differenztest positiv ausfiel und das Fornell-Larcker-Kriterium erfüllt wurde. Ferner ist angesichts durchschnittlich erfasster Varianzen mit Werten größer 0,5 von Konvergenzvalidität auszugehen und die globalen Anpassungsmaße weisen eine hohe Güte des Gesamtmodells aus ( $\chi^2/df = 2,825$ ; AGFI = 0,923; SRMR = 0,047; RMSEA = 0,073; IFI = 0,960; CFI = 0,959; TLI = 0,939), wodurch auf nomologische Validität zu schließen ist.<sup>124</sup> Dabei erfüllen, wie bei der Güteprüfung der Agenturerfolgskonstrukte, der  $\chi^2/df$ -Wert und der RMSEA die als weniger streng geltenden Cutoff-Werte, was aufgrund des stimmigen Gesamtbildes tolerierbar ist.

Eine zusätzliche Prüfung und darauf basierende Anpassung der Messoperationalisierung wurde im Vergleich zu den bisherigen Tests in Kapitel 2.6.3.1 und 2.6.3.2 für das Konstrukt Rekonfigurationskompetenz durchgeführt. Die mit dem Optimierungsprozess reflektiver Messmodelle häufig einhergehende Eliminierung von Indikatoren, die nicht den Anforderungen entsprechen, hat in Bezug auf die Rekonfigurationskompetenz ein relativ hohes Ausmaß angenommen (sechs von neun Indikatoren). Um den potenziell hohen Informationsverlust zu kompensieren, wurden die ausgeschlossenen Indikatoren explorativ in Bezug auf eine erweiterte Messsystematisierung auf Basis formativer Indikato-

---

<sup>124</sup> Siehe oben: Auf das Vorliegen hoher nomologischer Validität ist auch auf Basis der nachfolgenden Strukturanalysen zu schließen, da alle sachlogisch begründeten Wirkbeziehungen der Konstrukte (auf Basis aufgestellter Hypothesen) bestätigt werden (nomologisches Netzwerk).

ren überprüft (zur allgemeinen Unterscheidung formativer und reflektiver Messungen vgl. Fußnote 117). Dabei ergab eine inhaltliche Prüfung der Entscheidungsregeln zur Abgrenzung formativer und reflektiver Indikatoren auf Basis des spezifizierten Fragenkataloges von MacKenzie, Podsakoff und Jarvis (2005), dass sich fünf der sechs ausgeschlossenen Indikatoren als formative Messindikatoren interpretieren lassen. Insofern diese Indikatoren bei hoher Güte demnach in das Messmodell einfließen, würde eine deutliche Informationssteigerung resultieren.

Mithilfe einer Messmodellkombination formativer und reflektiver Indikatoren innerhalb eines sogenannten Multiple-Indicators-Multiple-Causes(MIMIC)-Modells kann durch die Hinzunahme dieser formativen Indikatoren zusätzlich erfasst werden, welche Einflussgrößen mit welcher Stärke ein latentes Konstrukt, hier die Rekonfigurationskompetenz, bestimmen (vgl. Weiber & Mühlhaus, 2010, S. 211 ff.). Die formativen Indikatoren stellen damit eine Art Zusatzinformation zu den reflektiven Items dar, welche die Folge der Wirksamkeit der Rekonfigurationskompetenz abbilden. Während die Einführung neuer Managementmethoden, neuer Organisationsstrukturen sowie grundlegend neuer Arbeitsprozesse als Folge einer verursachenden Rekonfigurationskompetenz zu interpretieren ist (reflektives Messmodell), können die fünf formativen Aspekte als umfängliche Facetten der Rekonfigurationskompetenz erfasst werden, welche die zugrunde liegenden Routinen beeinflussen. Dies sind im Einzelnen die Einführung neuer Methoden zur Kundenakquise, neuer Geschäftsmodelle, neuer Produkte und Services, neue (zentrale) Kooperationen, sowie ein umfangreicher Abbau von Ressourcen (formatives Messmodell). Diese Facetten können potenziell die Frage beantworten, warum der Einsatz von Rekonfigurationskompetenzen notwendig war, insofern das MIMIC-Modell eine hohe Güte aufweist. Dieser Güteprüfungsprozess ist für den formativen Teil des Messmodells etwas anders geartet als das bisherige Vorgehen und wird nachfolgend vorgestellt.

Zur empfohlenen vorgelagerten Prüfung der Kollinearität wurde ein reflektiv gemessener Indikator (DC\_Reconf1) als abhängige Variable der fünf unabhängigen, formativen Items ausgewählt (vgl. MacKenzie, Podsakoff, & Jarvis, 2005). Anschließend wurde den Empfehlungen von Diamantopoulos und Riefler (2008, S. 1193) gefolgt und je Indikator der Variance Inflation Faktor (VIF) berechnet, der die Variablen auf lineare Unabhängigkeit prüft und dessen jeweilige Ergebnisse Werte größer fünf (bzw. zwei (Hair, Anderson, Tatham, & Black, 2009)) nicht übersteigen sollten. Ferner ist ein Indikator dann zu eliminieren, wenn ein Regressionskoeffizient nicht signifikant oder nicht nennenswert (z.B. deutlich  $< 0,1$ ) ist (Seltin & Kees, 1994, S. 4356) und die verbleibenden Indikatoren das Inhaltsspektrum des Konstrukts breit genug abdecken (Weiber &

Mühlhaus, 2010, S. 208). Die Ergebnisse zeigen bereits auf Ebene der zusätzlich berechneten Indikatorkorrelationen, dass die bivariaten Korrelationen zwischen den formativen Indikatoren als relativ gering zu beurteilen sind ( $< 0,559$ ) und daher nicht mit Kollinearitätsprobleme zu rechnen ist (häufig angeführter Schwellenwert = 0,9). Hiervon zeugen auch die VIF-Werte, die alle deutlich unter den geforderten Schwellenwerten liegen, sowie die damit verknüpften Toleranzwerte, die ebenso durchweg als gut zu beurteilende Werte aufweisen. Gleichzeitig sind alle Indikatorladungen signifikant und mit einer tolerierbaren Ausnahme größer eins (DC Reconf9: 0,93), womit nicht von Multikollinearität und damit häufig einhergehenden Robustheitsproblemen der Parameterschätzer sowie einer Überschätzung der Standardfehler der Regressionskoeffizienten auszugehen ist. Ferner kann aus sachlogischer Perspektive festgestellt werden, dass alle Indikatoren zur umfassenden Messung der Rekonfigurationskompetenz erforderlich sind (vgl. Weiber & Mühlhaus, 2010, S. 207 f.).

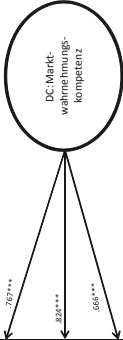
Dass die formativen Indikatoren einen signifikanten Erklärungsgehalt aufweisen, wird innerhalb von MIMIC-Modellen auch als hohe Indikatorvalidität der Messung interpretiert (Spector, 1992, S. 29 ff.). Gleichzeitig belegt das Bestimmtheitsmaß der formativen Konstrukte mit einem Wert von 54,9 %, dass von einer hohen Konstruktvalidität ausgegangen werden kann, da das minimal geforderte Maß in Höhe von 30 % deutlich überschritten wird (Chin, 1998b, S. 325). Die Reliabilitätsprüfung der reflektiven Indikatoren erfolgt über die gleichen Kriterien wie bereits ausgeführt. Insgesamt zeugen die Daten von hoher Reliabilität angesichts signifikanter Pfade und Indikatorreliabilitäten größer 0,4. Abschließend lässt sich bezüglich der Gesamtmodellgüte des Modells konstatieren, dass alle Gütekriterien auf einen sehr guten Gesamtfit des spezifizierten MIMIC-Modells hinweisen ( $\chi^2/df = 2,195$ ; AGFI = 0,944; SRMR = 0,023; RMSEA = 0,059; IFI = 0,988; CFI = 0,987; TLI = 0,964), was als ein zentrales Indiz für eine insgesamt valide Konstruktmessung zu bewerten ist.

Zusätzlich zum Beitrag einer allgemeinen Verbesserung des Messmodells können die Ergebnisse auch unmittelbar interpretiert werden, wodurch gleichzeitig die inhaltliche Validität des MIMIC-Modells sichergestellt wird. Zunächst kann festgestellt werden, dass alle Vorzeichen der reflektiven und formativen Indikatoren positiv sind, was angesichts der Häufigkeitsmessung auf einer 7er-Skala plausibel ist. Ferner können die formativen Indikatoren als beeinflussende oder auslösende Teilaspekte betrachtet werden, die den Einsatz von Rekonfigurationskompetenzen fördern. Dabei sind insbesondere die Einführung substanziell veränderter Methoden zur Kundenakquise (Indikatorladung = 0,207), die Einführung neuer Geschäftsmodelle (0,2739) bzw. neuer Services (0,129) und der Abbau von Ressourcen (0,230) als zentral wirkende, formative Facetten zu nennen. Dies ist z.B. auch vor dem Hintergrund der bereits spezifizierten

Hypothese H 1.19 als sinnvoll zu interpretieren: So ist der Anpassungseffekt operationaler Ressourcen durch superiore Rekonfigurationskompetenzen besonders dann als gegeben anzunehmen, wenn agenturspezifische Aktivitäten in diesen vier Bereichen Anstoß dazu geben. Je häufiger demnach etwa neue Geschäftsmodelle eingeführt werden, desto höher ist der Effekt von superioren Rekonfigurationskompetenzen auf die Anpassung von Marketingkompetenzen, die zur effizienten und effektiven Gestaltung von Agenturdienstleistungen notwendig sind. Die folgende Abbildung 9 fasst das Verfahren der gesamten Messmodellspezifikation und -güteprüfung zusammen:

Messmodellgüteprüfung: Dynamische Kompetenzen									
Latentes Konstrukt (I): Marktwahrnehmung (sensing)									
A. Prüfung von Kriterien der ersten Generation									
A1. Reliabilitätsprüfung, insb. Prüfung auf Endimensionalität									
Gütekriterium:		Indikatorebene			Konstruktebene				
		Measure of Sampling Adequacy (MSA)	Kommunalitäten	Faktoriadung (exploratorisch)	Kaiser-Meyer-Olkin-Kriterium	Erklärter Varianzanteil	Bartlett-Test	Kaiser-Kriterium	
Soll- / Schwellenwert & Quelle:		Schöberl (2006), S. 167ff	Schöberl (2006), S. 167ff / Peter (1997), S. 12	Bagozzi et al. (1991), S. 425	Kaiser/Mice (1974, S.11ff.)	Formell/Lanker (1981), S. 45f; Fritz (1995), S.135f	Dziuban/Shirkey (1974, S. 358ff)	Kaiser (1974, S.31ff)	
DC_Sens3	...analysieren wir intensiv bewährte Praktiken und Methoden (Best Practices) unseres Wettbewerbs	.631	.723	.850	.657	67,314%	.000	2,019	H0 abl.
	...vergleichen wir umfassend unsere Arbeitsprozesse und Abläufe mit denen unserer Mitbewerber								
	...sprechen wir sehr aufmerksam mit Kooperationspartnern und Lieferanten über Trends und Innovationen								
	DC_Sens5								
		.782	.547	.740					
A2. Reliabilitätsprüfung, insb. Prüfung der Eignung der Einzelindikatoren									
Gütekriterium:		Indikatorebene		Konstruktebene					
		Cronbachs Alpha, wenn ohne Item	Korrigierte Item-to-Total Korrelation	Cronbachs Alpha (standardisiert)	Inter-Item Korrelation				
Soll- / Schwellenwert & Quelle:		Nunnally (1978), S.245	Zachkowsky (1985), S. 343	Nunnally (1994), S.252	Robinson/Shaver/ Wightman (1991), S.13	Im Güteprozess eliminierte Indikatoren			
DC_Sens3	...analysieren wir intensiv bewährte Praktiken und Methoden (Best Practices) unseres Wettbewerbs	.625	.628	.756 (.755)	.506	...besuchen Mitarbeiter externe Institutionen (Fortbildungen, Messen etc.), um unser Marktwissen weiterzuentwickeln			
	...vergleichen wir umfassend unsere Arbeitsprozesse und Abläufe mit denen unserer Mitbewerber					DC_Sens1			
	...sprechen wir sehr aufmerksam mit Kooperationspartnern und Lieferanten über Trends und Innovationen					DC_Sens2			
	DC_Sens5					DC_Sens6			
		.750	.486			...helft uns Kundenfeedback maßgeblich dabei, Trends und Innovationen aufzudecken			

Abbildung 9: Messmodellgüteprüfung – dynamische Kompetenzen

B. Prüfung von Kriterien der zweiten Generation									
B1. Reliabilitätsprüfung über lokale Anpassungsmaße									
Gütekriterium:		Indikatorebene		Indikatorebene		Konstruktenebene		Konstruktenebene	
		Indikatorreliabilität	Faktorielladung (konfirmatorisch)	Critical Ratio	Faktorcorrelabilität	Durchschnittlich erfasste Varianz			
Soll- / Schwellenwert & Quelle:  Soll- / Schwellenwert & Quelle:		≥0,4 ≤0,9	Baguzzi/Baumgartner (1994), S. 402 / Netemeyer et al., (2003), S. 153						
		.588	<div>Signifikanzniveau: *p&lt;0,05;**p&lt;0,01***p&lt;0,0001</div> 	≥1,96	Homburg/ Pfleesser (2000), S. 430	Factor reliability	Factor reliability	Formell/Larcker (1981), S. 46	
		.679		14,699		≥0,6 ≥0,3-0,5	≥0,6 ≥0,3-0,5	Bagdikian (1986), S. 118 Bagozzi/Yi (1988), S. 82 /	
		.444		15,897					
				10,247				57,027%	
Latentes Konstrukt (II): Durchsetzungsregulationskompetenz (seizing)									
A. Prüfung von Kriterien der ersten Generation									
A1. Reliabilitätsprüfung, insb. Prüfung auf Eindimensionalität									
Gütekriterium:		Indikatorebene		Indikatorebene		Konstruktenebene		Konstruktenebene	
		Measure of Sampling Adequacy (MSA)	Kommunalitäten	Faktorielladung (exploratorisch)	Kaiser-Meyer-Olkin-Kriterium	Erklärter Varianzanteil	Bartlett-Test	Kaiser-Kriterium	
Indikatoren	DC_Seiz1	Wir investieren stark mit Eigenmitteln in die Entwicklung und Kommerzialisierung neuer Services	.609	.689	.830				
	DC_Seiz2	Wir investieren intensiv in unsere Kompetenzen, um neue Antworten auf Kundenprobleme zu finden	.582	.780	.883	.621	.000	65,869%	1,976
	DC_Seiz6	Wir können uns schnell auf unser verfügbares Wissen verlassen, wenn sich neue Marktchancen bieten	.737	.507	.712				

Fortsetzung von Abbildung 9 (2 von 7)

A2. Reliabilitätsprüfung, insb. Prüfung der Eignung der Einzelindikatoren											
Gütekriterium:			Indikatorebene		Konstruktebene						
			Cronbachs Alpha, wenn ohne Item	Korrigierte Item-to-Total Korrelation	Cronbachs Alpha (Standardisiert)	Inter-Item Korrelation	DC Durchsetzungsregulationskompetenz	Critical Ratio	Durchschnittlich erfasste Varianz		
Indikatoren	DC_Set1	Wir investieren stark mit Eigenmitteln in die Entwicklung und Kommerzialisierung neuer Services	.631	.585		DC_Set3				Wir greifen mit Nachdruck bewährte Praktiken und Methoden (Best Practices) unserer Branche auf	
	DC_Set2	Wir investieren intensiv in unsere Kompetenzen, um neue Antworten auf Kundenprobleme zu finden	.497	.685	.725 (.737)	.483				DC_Set4	Wir reagieren mit Nachdruck auf Verbesserungsvorschläge unserer Mitarbeiter
	DC_Set6	Wir können uns schnell auf unser verfügbares Wissen verlassen, wenn sich neue Marktchancen bieten	.775	.441		DC_Set5				Wir ändern Geschäftspraktiken sofort, wenn Kundenfeedback uns einen Grund dafür gibt	
B. Prüfung von Kriterien der zweiten Generation											
B1. Reliabilitätsprüfung über lokale Anpassungsmaße											
Gütekriterium:			Indikatorebene		Konstruktebene						
			Indikatorreliabilität	Faktorladung (konfirmatorisch)	DC Durchsetzungsregulationskompetenz	Critical Ratio	Faktorreliabilität	Durchschnittlich erfasste Varianz			
Indikatoren	DC_Set1	Wir investieren stark mit Eigenmitteln in die Entwicklung und Kommerzialisierung neuer Services	.560	.760***					14.211	.790	55,924%
	DC_Set2	Wir investieren intensiv in unsere Kompetenzen, um neue Antworten auf Kundenprobleme zu finden	.716	.846***					16.208		
	DC_Set6	Wir können uns schnell auf unser verfügbares Wissen verlassen, wenn sich neue Marktchancen bieten	.402	.634***					9.84		

Fortsetzung von Abbildung 9 (3 von 7)

Latentes Konstrukt (III): Rekonfigurationskompetenz (reconfiguring)											
A. Prüfung von Kriterien der ersten Generation											
AI. Reliabilitätsprüfung, insb. Prüfung auf Eindimensionalität											
				Indikatorebene			Konstruktenebene				
		Gütekriterium:		Measure of Sampling Adequacy (MSA)	Kommunalitäten	Faktorladung (exploratorisch)	Kaiser-Meyer-Olkin-Kriterium	Erklärter Varianzanteil	Bartlett-Test	Kaiser-Kriterium	
Indikatoren	DC_ReConf1	Einführung grundlegend neuer Managementmethoden		.688	.746	.864					
	DC_ReConf2	Einführung einer neuen oder deutlich veränderten Organisationsstruktur		.650	.800	.895					
	DC_ReConf5	Einführung einer drastischen / umfassenden Veränderung der Arbeitsprozesse und internen Abläufe		.775	.666	.816					
A2. Reliabilitätsprüfung, insb. Prüfung der Eignung der Einzelindikatoren											
				Indikatorebene			Konstruktenebene				
		Gütekriterium:		Cronbachs Alpha, wenn ohne Item	Korrigierte Item-to-Total Korrelation	Cronbachs Alpha (Standardisiert)	Inter-Item Korrelation				
Indikatoren	DC_ReConf1	Einführung grundlegend neuer Managementmethoden		.749	.682						
	DC_ReConf2	Einführung einer neuen oder deutlich veränderten Organisationsstruktur		.688	.739						
	DC_ReConf5	Einführung einer drastischen / umfassenden Veränderung der Arbeitsprozesse und internen Abläufe		.817	.611						

B. Prüfung von Kriterien der zweiten Generation					
B1. Reliabilitätsprüfung über lokale Anpassungsmaße					
	Gütekriterium:	Indikatorebene Faktoriell (konfirmatorisch)		Konstruktebene	
		Indikatorreliabilität	Critical Ratio	Faktorreliabilität	Durchschnittlich erfasste Varianz
Indikatoren		≥0,4 ≤0,9		≥0,6 ≥0,3-0,5	≥0,5
	DC ReConf1	Bagutzi/Baumgartner (1994), S. 402 / Netemeyer et al. (2003), S. 153	Signifikanzniveau: * p<0,05; ** p<0,01; *** p<0,001	Homburg/ Pflesser (2000), S. 430	Formel/Larcker (1981), S. 46
	DC ReConf2				
	DC ReConf5				
		.634	15,871	826	61,596%
		.759	17,663		
		.456	13,146		

Fortsetzung von Abbildung 9 (5 von 7)

MIMIC-Modell: Rekonfigurationskompetenz (reconfiguring)														
Faktor- ladung (Indikator- reliabi- lität)	Globale Fitmaße:  $\chi^2 / \text{d.f.}: 2.195/10=2.195$ ; AGFI: .944; SRMR: .023; RMSEA: .059; IFI .988; CFI: .987; TLI: .964;				Indikatorladung			Kollinearität *			Indikatorkorrelationen			
$\geq 0.4$					$\geq 0.1$	P	Toleranz	VIF	DC Reconf3	DC Reconf4	DC Reconf7	DC Reconf8	DC Reconf9	
DC Reconf1: Einfüh- rung grund- legend neuer Management- metho-	.795 *** (.632)		Formative Indikatoren											
			DC Reconf3: Einführung neuer oder substanziiell veränderter Methoden zur Kundenakquise	.207	***	.744	1	0.440**	0.309**	0.285**	0.375**			
			DC Reconf4: Einführung neuer oder maßgeblich veränderter Geschäftsmodelle	.372	***	.588	1.702	0.440**	1	0.559**	0.254**	0.414**		
			DC Reconf7: Einführung substanziiell neuer Produkte und Services	.129	*	.653	1.530	0.309**	0.559**	1	0.260**	0.379**		
			DC Reconf8: Umfassender Abbau bisher fest gebundener Ressourcen	.230	***	.850	1.176	0.285**	0.254**	0.260**	1	0.323**		
DC Reconf5: Einfüh- rung einer Verän- derung der Arbeits- prozesse	.795 *** (.513)		DC Reconf9: Integration zentraler neuer Kooperationen in unsere Geschäftsabläufe	.093	*	.729	1.371	0.375**	0.414**	0.379**	0.323**	1		
R <sup>2</sup> = .549														
*Abh. Variable der Regression: DC Reconf1														
Signifikanzniveau: *p<0,05; **p<0,01; ***p<0,001														

Fortsetzung von Abbildung 9 (6 von 7)

Gemeinsame konfirmatorische Faktorenanalyse über die latenten Konstrukte (I-III): Dynamische Kompetenzen									
C. Globale Anpassungsmaße zur Bestimmung des Messmodell-Fits									
Gütekriterium:									
X <sup>2</sup> / d.f.		Deskriptive absolute Fit-Indices		SRMR		Inferenzstat. Maß		Inkrementelle Fitmaße zum Modellvergleich	
		AGFI				RMSEA		IFI	
≤3		≥0,8		≤0,08		Hu & Bentler (1999) / McMullin et al. (1996)		Bollen (1989)	
≤3,5		≥0,8		≤0,1		≤0,05 - 0,06		≥0,9	
≤3,5		≥0,8		≤0,1		≤0,05		≥0,9	
≤3,5		≥0,8		≤0,1		≤0,05		≥0,9	
≤3,5		≥0,8		≤0,1		≤0,05		≥0,9	
≤3,5		≥0,8		≤0,1		≤0,05		≥0,9	
≤3,5		≥0,8		≤0,1		≤0,05		≥0,9	
≤3,5		≥0,8		≤0,1		≤0,05		≥0,9	
≤3,5		≥0,8		≤0,1		≤0,05		≥0,9	
≤3,5		≥0,8		≤0,1		≤0,05		≥0,9	
≤3,5		≥0,8		≤0,1		≤0,05		≥0,9	
≤3,5		≥0,8		≤0,1		≤0,05		≥0,9	
≤3,5		≥0,8		≤0,1		≤0,05		≥0,9	
≤3,5		≥0,8		≤0,1		≤0,05		≥0,9	
≤3,5		≥0,8		≤0,1		≤0,05		≥0,9	
≤3,5		≥0,8		≤0,1		≤0,05		≥0,9	
≤3,5		≥0,8		≤0,1		≤0,05		≥0,9	
≤3,5		≥0,8		≤0,1		≤0,05		≥0,9	
≤3,5		≥0,8		≤0,1		≤0,05		≥0,9	
≤3,5		≥0,8		≤0,1		≤0,05		≥0,9	
≤3,5		≥0,8		≤0,1		≤0,05		≥0,9	
≤3,5		≥0,8		≤0,1		≤0,05		≥0,9	
≤3,5		≥0,8		≤0,1		≤0,05		≥0,9	
≤3,5		≥0,8		≤0,1		≤0,05		≥0,9	
≤3,5		≥0,8		≤0,1		≤0,05		≥0,9	
≤3,5		≥0,8		≤0,1		≤0,05		≥0,9	
≤3,5		≥0,8		≤0,1		≤0,05		≥0,9	
≤3,5		≥0,8		≤0,1		≤0,05		≥0,9	
≤3,5		≥0,8		≤0,1		≤0,05		≥0,9	
≤3,5		≥0,8		≤0,1		≤0,05		≥0,9	
≤3,5		≥0,8		≤0,1		≤0,05		≥0,9	
≤3,5		≥0,8		≤0,1		≤0,05		≥0,9	
≤3,5		≥0,8		≤0,1		≤0,05		≥0,9	
≤3,5		≥0,8		≤0,1		≤0,05		≥0,9	
≤3,5		≥0,8		≤0,1		≤0,05		≥0,9	
≤3,5		≥0,8		≤0,1		≤0,05		≥0,9	
≤3,5		≥0,8		≤0,1		≤0,05		≥0,9	
≤3,5		≥0,8		≤0,1		≤0,05		≥0,9	
≤3,5		≥0,8		≤0,1		≤0,05		≥0,9	
≤3,5		≥0,8		≤0,1		≤0,05		≥0,9	
≤3,5		≥0,8		≤0,1		≤0,05		≥0,9	
≤3,5		≥0,8		≤0,1		≤0,05		≥0,9	
≤3,5		≥0,8		≤0,1		≤0,05		≥0,9	
≤3,5		≥0,8		≤0,1		≤0,05		≥0,9	
≤3,5		≥0,8		≤0,1		≤0,05		≥0,9	
≤3,5		≥0,8		≤0,1		≤0,05		≥0,9	
≤3,5		≥0,8		≤0,1		≤0,05		≥0,9	
≤3,5		≥0,8		≤0,1		≤0,05		≥0,9	
≤3,5		≥0,8		≤0,1		≤0,05		≥0,9	
≤3,5		≥0,8		≤0,1		≤0,05		≥0,9	
≤3,5		≥0,8		≤0,1		≤0,05		≥0,9	
≤3,5		≥0,8		≤0,1		≤0,05		≥0,9	
≤3,5		≥0,8		≤0,1		≤0,05		≥0,9	
≤3,5		≥0,8		≤0,1		≤0,05		≥0,9	
≤3,5		≥0,8		≤0,1		≤0,05		≥0,9	
≤3,5		≥0,8		≤0,1		≤0,05		≥0,9	
≤3,5		≥0,8		≤0,1		≤0,05		≥0,9	
≤3,5		≥0,8		≤0,1		≤0,05		≥0,9	
≤3,5		≥0,8		≤0,1		≤0,05		≥0,9	
≤3,5		≥0,8		≤0,1		≤0,05		≥0,9	
≤3,5		≥0,8		≤0,1		≤0,05		≥0,9	
≤3,5		≥0,8		≤0,1		≤0,05		≥0,9	
≤3,5		≥0,8		≤0,1		≤0,05		≥0,9	
≤3,5		≥0,8		≤0,1		≤0,05		≥0,9	
≤3,5		≥0,8		≤0,1		≤0,05		≥0,9	
≤3,5		≥0,8		≤0,1		≤0,05		≥0,9	
≤3,5		≥0,8		≤0,1		≤0,05		≥0,9	
≤3,5		≥0,8		≤0,1		≤0,05		≥0,9	
≤3,5		≥0,8		≤0,1		≤0,05		≥0,9	
≤3,5		≥0,8		≤0,1		≤0,05		≥0,9	
≤3,5		≥0,8		≤0,1		≤0,05		≥0,9	
≤3,5		≥0,8		≤0,1		≤0,05		≥0,9	
≤3,5		≥0,8		≤0,1		≤0,05		≥0,9	
≤3,5		≥0,8		≤0,1		≤0,05		≥0,9	
≤3,5		≥0,8		≤0,1		≤0,05		≥0,9	
≤3,5		≥0,8		≤0,1		≤0,05		≥0,9	
≤3,5		≥0,8		≤0,1		≤0,05		≥0,9	
≤3,5		≥0,8		≤0,1		≤0,05		≥0,9	
≤3,5		≥0,8		≤0,1		≤0,05		≥0,9	
≤3,5		≥0,8		≤0,1		≤0,05		≥0,9	
≤3,5		≥0,8		≤0,1		≤0,05		≥0,9	
≤3,5		≥0,8		≤0,1		≤0,05		≥0,9	
≤3,5		≥0,8		≤0,1		≤0,05		≥0,9	
≤3,5		≥0,8		≤0,1		≤0,05		≥0,9	
≤3,5		≥0,8		≤0,1		≤0,05		≥0,9	

Ebenso wie im Falle der Marketingkompetenz- und Agenturerfolgskonstrukte konnte auch für die dynamischen Kompetenzen auf Basis vorliegender konfiguraler Messinvarianz strikte metrische Invarianz ( $\Delta\chi^2(\Delta df) = 2,48(6)$ ;  $p > 0,05$ ;  $\Delta CFI \leq -0,02$ ) und partielle skalare Invarianz ( $\Delta\chi^2(\Delta df) = 11,499(7)$ ;  $p > 0,05$ ;  $\Delta CFI \leq -0,02$ ) nachgewiesen werden. Die folgende Tabelle 5 fasst die einzelnen Stufen der Prüfung zusammen. Somit können innerhalb von Multi-gruppenstrukturanalysen auf Basis von zwei (nachfolgend noch näher zu spezifizierenden) Gruppen hoher und niedriger Agentur-Kunden-Interaktion jeweils unterschiedliche Pfadkoeffizienten zwischen diesen Konstrukten und jeweils unterschiedliche latente Mittelwerte dieser Konstrukte verglichen werden.

Tabelle 5: Überprüfung der Messäquivalenz – dynamische Kompetenzen

Prüfung der Messinvarianz - Dynamische Kompetenzen								
Globale Anpassungsmaße zur Bestimmung des Messmodell-Fits								
Modellvariante:	Test (Ergebnis +/-):	Vergleichsmodell	$\chi^2$ (df)	$\chi^2$ / df	Delta $\chi^2$ (Delta df)	RMSEA	CFI	AIC
A (Unconstrained)	Konfigurale Invarianz (+) Globale Gütekriterien der KFA erfüllt (✓) Korrelationen < 1 (✓) Faktorladungen ≠ 0 (✓) Diskriminanzvalidität bestätigt (✓)	-	111,743 (48)***	2,328	-	.062	.938	231,743
B (Measurement weights)	Strikte metrische Invarianz (+)	A	114,223 (54)***	2,115	2,48 (6) $p > 0,05$	.057	.942	222,223
C (Measurement weights p)	Partielle metrische Invarianz	-	-	-	-	-	-	-
D (Measurement intercepts)	Strikte skalare Invarianz (-)	B	143,199 (63)***	2,273	28,976 (9)***	.061	.922	233,199
E (Measurement intercepts p)	Partielle skalare Invarianz (+)	B	125,722 (61)***	2,061	11,499 (7) $p > 0,05$	.056	.938	197,186

\* $p < 0,05$ ; \*\* $p < 0,01$ ; \*\*\* $p < 0,001$

## 2.6.4 Befunde der strukturanalytischen Basismodelle

### 2.6.4.1 Marketingkompetenzen und Agenturerfolg

Nachfolgend erfolgt zunächst die Darstellung der Ergebnisse zu den Tests der direkten Effekte innerhalb des auf Basis der Hypothesen H 1.1 bis H 1.13 spezifizierten Strukturmodells. Die Schätzung resultiert in einer guten Modellanpassung, alle globalen Gütekriterien werden erfüllt ( $\chi^2/df = 1,867$ ; AGFI = 0,849; SRMR = 0,062; RMSEA = 0,049; IFI = 0,942; CFI = 0,941; TLI = 0,935). Zur Signifikanzbestimmung der spezifizierten Korrelationen zwischen den Residuen wurde das Bootstrapping-Verfahren mit 2000 Iterationen angewendet. Hierbei wurde auch der Bollen-Stine-Corrected-Bootstrap-p-Wert berechnet, der im Vergleich zur einfachen Schätzung zwar ansteigt, aber den Schwellenwert von  $p = 0,05$  weiterhin verfehlt. Dies ist aber hinsichtlich der bereits angeführten Problematiken des zugrunde liegenden  $\chi^2$ -Tests aufgrund des relativ komplexen Modells bei hoher Stichprobengröße ( $> 200$ ) tolerierbar (Nevitt & Hancock, 2001, S. 374). Die Überprüfung der Hypothesen erfolgt auf Basis der standardisierten Pfadkoeffizienten ( $\beta^S$ ) und der Korrelationen zwischen den Residuen ( $\Theta$ ) inner-

halb des geschätzten Modells. Da alle Pfadkoeffizienten und Korrelationen signifikant ( $\beta^S$ :  $p < 0,001$ ;  $\Theta$ :  $p < 0,01$ ), ausreichend hoch und daher bedeutungsvoll ( $> 0,1$  (Chin, 1998a, S. 8)) sowie bezüglich der jeweiligen Vorzeichen plausibel sind, können die Hypothesen H 1.1 bis H 1.13 allesamt bestätigt werden. Ferner weisen alle quadrierten multiplen Korrelationen akzeptable bis sehr gute Werte auf (14,9 % bis 42,6 %).

Somit bestätigen die Ergebnisse die Annahmen, dass die relativen Leistungsfähigkeiten der kundenkomplementären Marktwahrnehmungskompetenz ( $\beta^S = 0,238^{***}$ ) als auch der Kreativkompetenz im Sinne von Relevanz ( $\beta^S = 0,354^{***}$ ) im Wettbewerbsvergleich wichtige Determinanten des Kundenerfolgs sind (H 1.8+; H 1.9+). Ferner bilden die relativen Ausprägungen der Marktwahrnehmungskompetenz ( $\beta^S = 0,287^{***}$ ) und der Kreativkompetenz im Sinne von Relevanz ( $\beta^S = 0,354^{***}$ ) zentrale Treiber des Innovationserfolgs von Agenturen (H 1.10+; H 1.11+). Schließlich wird auch die dritte untersuchte Erfolgsgröße, der Finanzerfolg, erwartungsgemäß durch die im Vergleich zum Wettbewerb relative Stärke der Kreativkompetenz im Sinne von Divergenz bestimmt ( $\beta^S = 0,386^{***}$ ; H 1.13+). Darüber hinaus wird auf der Ebene der Erfolgskonstrukte auch die Hypothese bestätigt, dass zwischen finanziellen und innovationsbezogenen Erfolgen deutliche Synergiepotenziale bestehen ( $\Theta = 0,196^{**}$ ; H 1.12+).

Auf Ebene der strategischen Kompetenzen als Einflussfaktoren der Kreativroutinen wird bestätigt, dass die Qualität der Kreativkompetenzen im Sinne von Relevanz maßgeblich durch die jeweils relative Güte der Marktwahrnehmungskompetenz ( $\beta^S = 0,289^{**}$ ; H 1.4+) und der Kundenbeziehungsmanagementkompetenz ( $\beta^S = 0,415^{***}$ ; H 1.5+) beeinflusst wird. Gleichzeitig weisen Kreativkompetenzen im Sinne von Relevanz und Kreativkompetenzen im Sinne von Divergenz hohe Synergien auf ( $\Theta = 0,443^{***}$ ; H 1.7+), während die Qualität letzterer Routinen insbesondere durch die relative Leistungsfähigkeit der Markenmanagementkompetenzen bestimmt wird ( $\beta^S = 0,496^{***}$ ; H 1.6+). Abschließend bestätigen die Ergebnisse auch die Hypothesen zu positiven Wirkbeziehungen zwischen strategischen Marketingkompetenzen. So bildet die relative Qualität der Marktwahrnehmungskompetenz im Vergleich zum Wettbewerb eine bedeutende Determinante der Kundenbeziehungs- ( $\beta^S = 0,653^{***}$ ; H 1.3+) und der Markenmanagementkompetenz ( $\beta^S = 0,618^{***}$ ; H 1.2+), während zwischen diesen beiden Kompetenzarten hohe Synergiepotenziale bestehen ( $\Theta = 0,302^{**}$ ; H 1.1+).

In der nachfolgenden Abbildung 10, Teil A. und B., werden die Ergebnisse zusammengefasst. Anschließend werden auch die totalen standardisierten Regressionseffekte (= Summe direkte und indirekte Effekte) ausgegeben (Teil C.). Diese weisen allesamt signifikante Werte auf ( $p < 0,001$ ), was die Aussagekraft des Modells weiter bestätigt. In Bezug auf diese Ergebnisse sei vor allem auf die umfangreiche Wirkbeziehung der Marktwahrnehmungskompetenz auf alle ande-

ren Konstrukte hingewiesen. Die Daten legen nahe, dass routinenbasiertes marktorientiertes Verhalten von Agenturen ein maßgeblicher Wettbewerbsfaktor ist, da sowohl alle Kompetenzen, die zur Leistungserstellung für Kunden notwendig sind, als auch die Erfolgsvariablen durch diese Kompetenz beeinflusst werden. Dieses Ergebnis deckt sich mit den Überlegungen nach Day (1994), dass wenn die Marktwahrnehmungskompetenz tief im Unternehmen eingebettet ist, „all functional activities and organizational processes will be better directed toward anticipating and responding to changing market requirements ahead of competitors“ (Day, 1994, S. 28). Somit kann dieser Ansatz auch aus einer kundenkomplementären, dienstleistungsorientierten Sichtweise für den Agenturkontext betätigt werden.<sup>125</sup>

Ferner enthält die Abbildung 10 unter D. die Ergebnisse zur Robustheitsprüfung der Regressionskoeffizienten, der Korrelationen zwischen den Residuen und der Standardfehler (vgl. Byrne, 2001, S. 279 ff.). In der Spalte „Standard SEM“ werden die nicht standardisierten Schätzer, die Standardabweichung und das Signifikanzniveau ausgegeben. In der Spalte daneben werden die Ergebnisse des Bootstrapping-Verfahrens dargestellt. Dabei bezeichnet der Wert „Mean“ den Mittelwert der Regressionskoeffizienten, der nach 2000 Stichprobenziehungen ermittelt wurde. Dieser wird dem Bootstrapping-Ansatz nach als Schätzer für den Regressionskoeffizienten berechnet. Demnach gibt das Differenzmaß „Bias“ zwischen dem Standard- und dem Bootstrapping-Schätzer Aufschluss über die Robustheit der ursprünglichen Parameterschätzung. Dabei zeigt sich, dass die Abweichungen (IST:  $< |0,005|$ ) als sehr gering zu beurteilen sind (MAX:  $< |0,01|$ ) (Large, 2003, S. 231)).

Ferner gibt ein Vergleich der Standard- und Bootstrapping-Standardfehler Aufschluss über die Robustheit der Signifikanzbeurteilung hinsichtlich einer potenziellen Verletzung der Normalverteilung, welche eine Grundannahme für die Verwendung des ML-Schätzers ist. Da das Signifikanzniveau der Pfadkoeffizienten in Verbindung mit den Standardfehlern berechnet wird (Critical Ratio) und eine Verletzung der Normalverteilungsannahme die Standardfehler häufig nach unten verzerrt (West, Finch, & Curran, 1995, S. 63), besteht die Gefahr einer falschen Interpretation ausgegebener Signifikanzniveaus. In der Spalte „SE-Bias“ werden die entsprechenden Abweichungen angegeben. Diese sind zwar alle positiv und bestätigen die „Unterschätzung“ der Standardfehler im Standardmodell, jedoch lassen die sehr geringen Abweichungen auf keine ernsthafte Verzerrung des Signifikanzniveaus schließen ( $\leq 0,006$ ) (Large, 2003, S.

125

Ferner können auf Basis totaler Effekte zusätzliche positive Wirkbeziehungen zwischen der Kundenbeziehungsmanagementkompetenz und dem Kundenerfolg sowie zwischen der Markenmanagementkompetenz und dem Innovations- und Finanzerfolg angenommen werden (vgl. zusätzlich auch nachfolgende Untersuchungen zu den Mediationshypothesen).

231; Byrne, 2001, S. 281)). Diese konstatierte, potenzielle Nicht-Verzerrung in Bezug auf die Signifikanzniveaus wird zusätzlich unter Zuhilfenahme einer Betrachtung von verzerrungskorrigierten 90%-Konfidenzintervallen für die jeweiligen Regressions- und Korrelationsschätzer bestätigt. Schließen die obere und untere Grenze eines Konfidenzintervalls den Wert Null nicht ein, können alle Schätzungen als signifikant angenommen werden, da die Nullhypothese abgelehnt wird, dass der jeweilige Schätzer Null ist. Dies ist bei allen Werten gegeben.

Diese Robustheit der Ergebnisse angesichts möglicher Verletzungen der indikatorbezogenen Normalverteilungsannahme kann auch bei einem Vergleich der ML- mit den MLM-Schätzungen (Satorra-Bentler's Maximum Likelihood Mean Adjusted Estimators (Satorra & Bentler, 1994; Muthén & Muthén, 1998-2010)) aufrechterhalten werden (vgl. Kapitel 2.6.2). Zwar sind die Korrekturen des Standardfehlers im zweiten Verfahren teilweise relativ hoch ( $\max |\Delta S.E| = 0,011$ ), dennoch ergeben sich die gleichen Signifikanzniveaus wie bei der Anwendung des ML-Schätzers (Abbildung 10, Teil E.). Neben dem Vergleich der Signifikanzen erlaubt diese Gegenüberstellung zusätzlich eine Prüfung der Robustheit der ausgegebenen Gütekriterien. Dabei belegen die Ergebnisse, dass durch die Verwendung des normalverteilungskorrigierten Schätzverfahrens MLM durchweg bessere Gütekriterien erzielt werden ( $\chi^2/df = 1,579$ ; SRMR = 0,067; RMSEA = 0,041; CFI = 0,953; TLI = 0,948). Vor diesem Hintergrund können die über den ML-Schätzer berechneten Gütekriterien als robuste konservative Berechnungen betrachtet werden, insofern eine Anwendung des ML-Schätzers auf Basis einer vorliegenden, lediglich moderaten Verletzung der Normalverteilungsannahme gerechtfertigt ist (vgl. Bollen, 1989, S. 425). Abschließend wird dies nachfolgend überprüft.

Während die Bootstrapping-Ergebnisse bereits auf eine lediglich moderate Verletzung der Multinormalverteilung hinweisen, wird dieser Befund auch durch explizite Tests bestätigt (Abbildung 10, Teil E.). Zwar werden je Indikator die (direkten und indirekten) Nullhypothesen auf Vorliegen univariater Normalverteilung auf Basis der als sensibel geltenden Shapiro-Wilk- und Kolmogorov-Smirnov-Tests abgelehnt ( $p < 0,05$ ), dennoch liegen alle Werte zur Schiefe und Kurtosis im Betrag unter dem von Temme und Hildebrand (2009, S. 166) konstatierten, konservativen Schwellenwert in Höhe von  $<1$ , sodass lediglich von einer moderaten Verletzung ausgegangen werden kann.<sup>126</sup> Dies bestätigt m.E. auch die Analyse der Signifikanzniveaus von Schiefe und Kurtosis. Hier weisen lediglich knapp 34 % der Werte auf eine signifikante Abweichung von der Nor-

<sup>126</sup> Als konservativ ist dieser Schwellenwert insofern zu bezeichnen, als dass West, Fich und Curran (1995) erst ab Werten von  $>2$  für die Schiefe und  $<7$  für die Kurtosis von einer maßgeblichen Abweichung von der Normalverteilung ausgehen.

malverteilung hin ( $p > 0,01$ ).<sup>127</sup> Auch bei der Analyse des Mardia-Koeffizienten der multivariaten Wölbung (M) (Mardia, 1970) kann davon ausgegangen werden, dass die Verletzung der Normalverteilung moderat ausfällt, da der Wert deutlich unter dem berechneten Schwellenwert in Anlehnung an Bollen (1989) sowie Raykov und Marcoulides (2008) liegt ( $M = 206,987 < 1088$ ).<sup>128</sup> Insgesamt ist auf Basis dieser Befunde festzustellen, dass die Verwendung des ML-Schätzers gerechtfertigt ist, da lediglich eine moderate Nicht-Normalverteilung in den Daten gegeben ist (Bollen, 1989, S. 425). Alle Ergebnisse werden in der nachfolgenden Abbildung zusammengefasst:

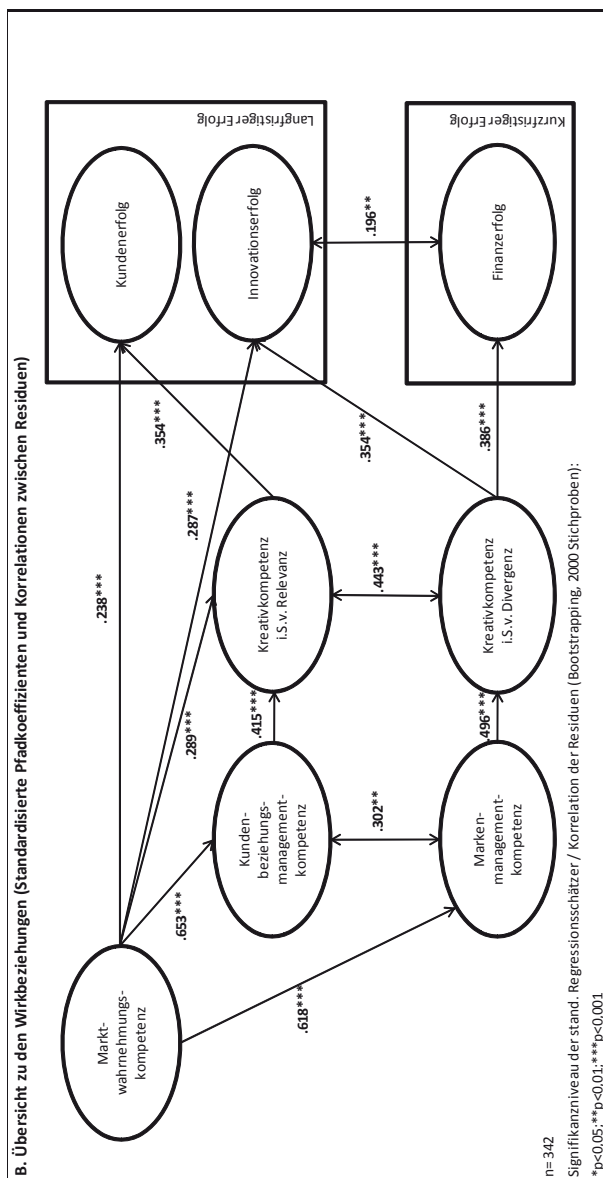
---

<sup>127</sup> Durch eine Division von Schiefe und Kurtosis durch den Standardfehler können für diese Verteilungswerte Critical Ratios berechnet werden. Dabei wird bei moderat-konservativer Interpretation von einer Verletzung der Normalverteilung ab Critical-Ratio-Werten größer  $|2,57|$  ( $p = 0,01$ ) gesprochen (Weiber & Mühlhaus, 2010, S. 147). Arbuckle (2010) weist jedoch darauf hin, dass besser die absoluten Verteilungsmaße analysiert werden sollten als die Signifikanzniveaus, um Abweichungen von der Normalverteilung zu beurteilen. Daher ist dem angegebenen absoluten Kriterium  $|<1|$  tendenziell eine höhere Aufmerksamkeit beizumessen.

<sup>128</sup> Den zitierten Autoren nach kann ein Schwellenwert zur Prüfung der Normalverteilung auf Basis des Mardia-Koeffizienten nach der Formel  $p(p + 2)$  berechnet werden, wobei  $p$  in diesem Fall für die Anzahl der betrachteten Indikatoren steht. In empirischen Studien wird eine Erfüllung dieses Kontrollmaßes häufig als generelle Bestätigung für die Normalverteilung der Daten angeführt (z.B. Teo, 2010, S. 999; Vlachopoulos, 2008, S. 123). Aufgrund des relativ hohen Schwellenwertes, der sich aus der Berechnung ergibt, wird dieses Maß in der vorliegenden Studie mehr als Bestätigung einer lediglich moderaten Verletzung angeführt.

Strukturgleichungsanalyse: Marketingkompetenzen und Agenturerfolg									
A. Globale Anpassungsmaße zur Bestimmung des Messmodell-Fits									
Gütekriterium:	Deskriptive absolute Fit-Indices		Inferenzstat. Maß		Inkrementelle Fitmaße zum Modellvergleich				
	X <sup>2</sup> / d.f.	AGFI	SRMR	RMSEA	IFI	CFI	TLI / NNFI		
Soll- / Schwellenwert & Quelle:	≤3	≥0,8	≤0,05 ≤0,08	Hu/Bentler (1999), S. 27 / Homburg et al. (2008), S. 288	≤0,05 ≤0,06 ≤0,08	Browne/Cudeck (1993) / Hu & Bentler (1999) / McCallum et al. (1996)	≥0,9	≥0,95	Bollen (1989)
	≤2,5								
	Homburg/Giering (1996), S. 13 / Homburg/Baumgartner (1996), S. 172	Cole (1987), S. 586					Homburg/ Baumgartner (1995), S. 106/ Carlson/ Mulaik (1993)		Bentler & Bonett (1980), S. 600
Ist-Wert:	842/451=1,867	.849	.0618	.049	.942	.941	.935		

Abbildung 10: Strukturanalyse – Marketingkompetenzen und Agenturerfolg



Fortsetzung von Abbildung 10 (2 von 4)

C. Totale Regressionseffekte (Standardisiert)										
	CMS	CRM	BM	CCOrg	CCRel	FI	IP	CP	Squared multiple Correlations	
	n.a., exogene Variable									
Marktwahrnehmungskompetenz (CMS)	0,653***	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,426
Kundenbeziehungsmanagementkompetenz (CRM)	0,618***	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,382
Markenmanagementkompetenz (BM)	0,307***	0,000	0,496***	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,246
Kreativkompetenz im Sinne von Divergenz (CCOrg)	0,560***	0,415***	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,413
Kreativkompetenz im Sinne von Relevanz (CCRel)	0,118***	0,000	0,192***	0,386***	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,149
Finanzerfolg (FP)	0,395***	0,000	0,175***	0,354***	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,270
Innovationserfolg (IP)	0,436***	0,147***	0,000	0,000	0,354***	0,000	0,000	0,000	0,000	0,276
Kundenerfolg (CP)										
D. ML-Bootstrapping zur Robustheitsprüfung der nicht-standardisierten Regressionskoeffizienten, Korrelationen und Standardfehler										
Nicht-stand. Regressionsgewichte / Korrelationen der Residuen	Standard SEM			Bootstrapping (2000 Stichproben)				Korr. Konfidenzintervalle		
	Estimate	S.E.	P	SE	SE-SE	Mean	Bias	SE-Bias	Lower	Upper
CRM	0,537	0,057	***	0,067	0,001	0,541	0,003	0,002	0,408	0,671
BM	0,584	0,065	***	0,081	0,001	0,585	0,001	0,002	0,435	0,755
CCRel	0,212	0,055	***	0,081	0,001	0,218	0,005	0,002	0,067	0,391
CCOrg	0,625	0,078	***	0,084	0,001	0,628	0,003	0,002	0,463	0,799
CCRel	0,371	0,071	***	0,087	0,001	0,366	-0,005	0,002	0,223	0,568
Kundenerfolg (CP)	0,174	0,053	***	0,058	0,001	0,172	-0,002	0,001	0,064	0,291
Innovationserfolg (IP)	0,328	0,068	***	0,087	0,001	0,330	0,002	0,002	0,167	0,520
Kundenerfolg (CP)	0,352	0,075	***	0,081	0,001	0,357	0,005	0,002	0,187	0,507
Innovationserfolg (IP)	0,340	0,057	***	0,071	0,001	0,339	-0,001	0,002	0,203	0,479
Finanzerfolg (FP)	0,410	0,060	***	0,071	0,001	0,410	0,000	0,002	0,274	0,549
CRM	0,302			0,099	0,002	0,296	-0,006	0,002	0,104	0,489
CCOrg	0,443		n.a.	0,072	0,001	0,443	0,000	0,002	0,300	0,579
Innovationserfolg (IP)	0,196			0,071	0,001	0,197	0,001	0,002	0,059	0,342
										0,007
Bollen Stine Bootstrap: Steigerung, aber p<0,05										

Fortsetzung von Abbildung 10 (3 von 4)

E. Test auf multivariate Normalverteilung und ML/MLM-Vergleich der globalen Anpassungsmaße, Signifikanz und standardisierten Regressionssschätzer									
Indikator	Schiefe	Kurtosis	Indikator	Schiefe	Kurtosis	Regressionspfade			Delta S.E. (unstd.)
Cap_CCOri1	-0.332	-0.375	Cap_CuMS4	-0.538*	-0.061	CRM	<---	CMS	ML-Schätzer (Satorra-Bentler)
Cap_CCOri3	-0.432*	-0.482	Cap_CuMS5	-0.512*	-0.069				
Cap_CCOri4	-0.210	-0.675	Perf_Financ5	-0.108	-0.148	BM	<---	CMS	Stand.
Cap_CCOri5	-0.311	-0.462	Perf_Financ4	-0.290	-0.307	CCRel	<---	CMS	p
Cap_CCRel1	-0.398*	0.047	Perf_Financ2	-0.088	-0.434	CCOrg	<---	BM	0.653
Cap_CCRel2	-0.566*	0.233	Perf_Financ1	-0.207	-0.32	CCOrg	<---	BM	0.618
Cap_CCRel4	-0.365*	-0.219	Perf_Inno4	-0.143	-0.521	CCRel	<---	CRM	0.618
Cap_CCRel5	-0.565*	0.034	Perf_Inno3	-0.335	-0.023	CP	<---	CMS	0.290
Cap_CRM1	-0.466*	0.081	Perf_Inno2	-0.338	-0.13	IP	<---	CMS	0.496
Cap_CRM3	-0.348*	0.019	Perf_Inno1	-0.127	-0.32	CP	<---	CCRel	0.415
Cap_CRM4	-0.535*	0.405	Perf_Custom4	-0.547*	0.248	IP	<---	CCOrg	0.238
Cap_CRM6	-0.470*	0.443	Perf_Custom3	-0.452*	-0.241	FP	<---	CCOrg	0.287
Cap_BM2	-0.550*	-0.036	Perf_Custom2	-0.833*	1.151*	Gütemaße			0.354
Cap_BM3	-0.807*	0.549	Perf_Custom1	-0.688*	0.725*	X <sup>2</sup> / d.f.			0.386
Cap_BM4	-0.623*	0.197	<b>Multivariate (M)</b>		206.987	SRMR			0.000
						842/451=1.867			712.172/451=1.579
Cap_BM5	-0.670*	0.203	<b>Schwellenwert</b>		1088 (p<pr2); (Bollen 1989))	RMSEA			0.067
Cap_CuMS1	-0.573*	0.371				CFI			.041
Cap_CuMS2	-0.232	-0.585				TLI / NNFI			.941
						Signifikanzniveau: *p<0.01			.948
						Delta			-0.003
						842/451=1.867			-0.288
						SRMR			-0.001
						RMSEA			-0.008
						CFI			0.012
						TLI / NNFI			0.013

Fortsetzung von Abbildung 10 (4 von 4)

Nach der Überprüfung der direkten Effekte erfolgen die Tests zur Annahme oder Ablehnung der Mediationshypothesen (H 1.14 bis H 1.17) auf Basis der durchgeführten Competing-Model-Analysis (vgl. Kapitel 2.6.2). Die Ergebnisse werden abschließend in der nachfolgenden Tabelle 6 zusammengefasst.

Die Analysen belegen die partielle, einstufige Hypothese H 1.14, dass die Kundenbeziehungsmanagementkompetenz (Mediator) teilweise den Effekt der Marktwahrnehmungskompetenz (Prädiktor) auf die Kreativkompetenz im Sinne von Relevanz (Kriterium) vermittelt. Im Vergleich zum direkten Modell (DM) bleibt der direkte Effekt zwischen Prädiktor und Kriterium im partiellen Mediationsmodell signifikant. Gleichzeitig sind sowohl im totalen als auch im partiellen Mediationsmodell (TMM, PMM) die indirekten Effekte der Marktwahrnehmungskompetenz auf die Kreativkompetenz im Sinne von Relevanz signifikant. Dabei zeigen die Ergebnisse, dass das PMM vorzuziehen ist, da das Modell zum einen die höchste Varianzaufklärung in der Kriteriumsvariable aufweist (PMM: 41,3 %; TMM: 39,1 %; DM: 31,0 %), alle globalen Anpassungsmaße einen besseren Modellfit als im DM und im TMM aufweisen und die  $\chi^2$ -Differenztests zwischen PMM und DM sowie zwischen PMM und TMM signifikant sind ( $\Delta\chi^2 = 171,256$ ;  $\Delta df = 2$ ;  $\Delta\chi^2 > 5,99$ ;  $\Delta\chi^2 = 14,502$ ;  $\Delta df = 1$ ;  $\Delta\chi^2 > 3,84$ ;  $p < 0,05$ ). Insofern kann die Hypothese H 1.14 als bestätigt angenommen werden.

Ein analoger Befund bestätigt die partielle einstufige Mediationshypothese H 1.15a, dass die Kreativkompetenz im Sinne von Relevanz (Mediator) teilweise den Effekt der Marktwahrnehmungskompetenz (Prädiktor) auf den Kundenerfolg (Kriterium) vermittelt. Auch hier bleibt der direkte Effekt im PMM bei Hinzunahme des Mediators signifikant. Dabei wird der p-Wert sogar um 0,001 Punkte verbessert. Ferner sind die indirekten Effekte im TMM und im PMM signifikant, allerdings ist (erneut) der Varianzaufklärungsanteil im PMM am größten (PMM: 27,6 %; TMM: 25,4 %; DM: 21,8 %). Zusätzlich belegen auch die  $\chi^2$ -Differenztests und alle besser ausfallenden globalen Gütemaße im PMM, dass dieses Modell vorzuziehen und die Hypothese H 1.15a daher zu bestätigen ist. Vergleichbare Ergebnisse bestätigen auch die Annahme der zweistufigen Mediationshypothese H 1.15b, bei der neben dem ersten Mediator (Kreativkompetenz im Sinne von Relevanz H 1.15a) zusätzlich als zweiter Mediator die Kundenbeziehungsmanagementkompetenz hinzugenommen wird.<sup>129</sup>

Darüber hinaus können die vollständigen Mediationshypothesen H 1.16 und H 1.17 angenommen werden. Dass die Kreativkompetenz im Sinne von Relevanz den Effekt der Kundenbeziehungsmanagementkompetenz auf den Kundenerfolg vollständig vermittelt (H 1.16), wird durch die Competing-Model-

---

<sup>129</sup> Um konfundierende Effekte auszuschließen, wurde bei diesem Test im PMM der Pfad von der Marktwahrnehmungskompetenz auf die Kreativkompetenz im Sinne von Relevanz nicht berücksichtigt.

Analysis bestätigt. Weder im DM noch im PMM wird der direkte Effekt der Kundenbeziehungsmanagementkompetenz auf den Kundenerfolg signifikant. Hingegen sind im TMM sowohl der Effekt des Prädiktors auf den Mediator als auch der Effekt des Mediators auf das Kriterium signifikant. Gleichzeitig weisen die Varianzaufklärungsanteile in der Kriteriumsvariable im TMM die höchsten Werte auf (PMM: 27,5 %; TMM: 27,6 %; DM: 23,8 %) und sowohl die  $\chi^2$ -Differenztests als auch alle globalen Gütemaße bestätigen den Vorzug dieses Modells. Bei der Prüfung zur Bestätigung des Effektes, dass die Kreativkompetenz im Sinne von Divergenz den Effekt der Markenmanagementkompetenz auf den Finanzerfolg vollständig vermittelt (H 1.17), zeigt sich lediglich ein leicht abweichender Befund, der jedoch ebenso zu einer Bestätigung der Hypothese führte. Bei dieser Analyse zeigte sich, dass zusätzlich der Effekt des Prädiktors auf das Kriterium im DM signifikant ist (nicht jedoch im PMM). Dennoch zeugen auch hier die Varianzaufklärungsanteile (PMM: 15,7 %; TMM: 15,9 %; DM: 9,3 %) ebenso wie die  $\chi^2$ -Differenztests und die durchweg positiver ausfallenden Gütekriterien im TMM auf eine Bevorzugung dieses Modells. Zusammenfassend können daher alle postulierten Mediationshypothesen bestätigt werden.<sup>130</sup>

<sup>130</sup> Eine rein visuelle Begutachtung des aufgestellten Strukturmodells lässt (zunächst) aus nicht sachlogischen Überlegungen auch auf drei weitere Mediationen schließen. Diese Wirkbeziehungen wurden aus inhaltlichen Erwägungen nicht als Hypothesen hergeleitet, aber dennoch explorativ geprüft zur Bestätigung dieses Vorgehens. Der erste dieser Effekte würde zeigen, dass die Markenmanagementkompetenz und die Kreativkompetenz im Sinne von Divergenz den Effekt der Marktwahrnehmungskompetenz auf den Finanzerfolg vermitteln (vollständige, zweistufige Mediation). Die Analyseergebnisse bestätigen, dass eine derartige Hypothese abzulehnen wäre, da u.a. im TMM (und im PMM) die indirekten Pfade nicht signifikant sind. Gleichzeitig wäre auch ein direktes Modell abzulehnen, da der Varianzaufklärungsanteil in der abhängigen Variable in diesem Modell beinahe bei null liegt und alle Gütekriterien deutlich schlechtere Werte aufweisen (ferner bestätigt durch  $\Delta\chi^2 = 150,8$ ;  $\Delta df = 2$ ;  $\Delta\chi^2 > 5,99$ ). Ein weiterer Effekt würde in diesem Zusammenhang aufzeigen, dass die Markenmanagementkompetenz und die Kreativkompetenz im Sinne von Divergenz teilweise den Effekt der Marktwahrnehmungskompetenz auf den Innovationserfolg vermitteln (partielle, zweistufige Mediation). Auch hier bestätigen die Analysen, dass ein derartiger Effekt nicht vorliegt, da u.a. im PMM (und im TMM) die indirekten Pfade nicht signifikant sind. Auch hier weist wäre das direkte Modell nicht vorzuziehen, da der Varianzaufklärungsanteil in der Variable Innovationserfolg am geringsten ist und alle Gütekriterien im Modellvergleich am schlechtesten ausfallen (ferner bestätigt durch  $\Delta\chi^2 = 149,0$ ;  $\Delta df = 2$ ;  $\Delta\chi^2 > 5,99$ ). Schließlich wäre auch der dritte Effekt abzulehnen, dass die Kreativkompetenz im Sinne von Divergenz den Effekt der Markenmanagementkompetenz auf den Innovationserfolg vermittelt (vollständige Mediation). Auch in diesem Modell sind die indirekten Pfade in beiden Mediationsmodellen nicht signifikant bei analogen Befunden im direkten Modell wie zuvor beschrieben ( $\Delta\chi^2 = 102,7$ ;  $\Delta df = 2$ ;  $\Delta\chi^2 > 5,99$ ). Somit bestätigen diese Ergebnisse, dass keine derartigen Mediatorbeziehungen jenseits der theoretisch hergeleiteten und empirisch bestätigten Zusammenhänge bestehen. Die detaillierten Ergebnisse dieser Analysen werden in Anhang 9 dargestellt.

Tabelle 6: Mediationstests – Marketingkompetenzen und Agenturerfolg

H 1.14: Die Kundenbeziehungsmanagementkompetenz vermittelt teilweise den Effekt der Marktwahrnehmungskompetenz auf die Kreativkompetenz im Sinne von Relevanz (partielle, einstufige Mediation).									
Prüfung	Beziehung		Direktes Modell		Totales Mediationsmodell		Partielles Mediationsmodell (U)		
Direkte Effekte (Regressionsgewichte)	CRM	<--- CMS	n.a.		0,561	0,001	0,537	0,001	
	BM	<--- CMS	0,453	0,001	0,564	0,001	0,584	0,001	
	CCRel	<--- CMS	0,411	0,001	n.a.		0,212	0,002	
	CCOrg	<--- BM	0,586	0,001	0,600	0,001	0,625	0,001	
	CCRel	<--- CRM	n.a.		0,552	0,001	0,371	0,000	
	CP	<--- CMS	0,172	0,001	0,180	0,001	0,174	0,001	
	IP	<--- CMS	0,308	0,001	0,332	0,001	0,328	0,001	
	CP	<--- CCRel	0,352	0,002	0,358	0,001	0,352	0,002	
	IP	<--- CCOrg	0,352	0,001	0,340	0,001	0,340	0,001	
	FP	<--- CCOrg	0,410	0,001	0,410	0,001	0,410	0,001	
Indirekte Eff.	CCRel	<--- CMS	n.a.		0,310	0,001	0,199	0,001	
Gütemaße	Chi2		1013,039		856,285		841,783		
	df		453		452		451		
	Chi2/df		2,236		1,894		1,866		
	AGFI		.827		.848		.849		
	RMSEA		.060		.051		.049		
	IFI		.916		.940		.942		
	CFI		.916		.939		.941		
R2 (SQM)	CCRel		.310	0,001	0,391	0,001	0,413	0,002	
Modellvergl.	Chi2-Diff.Test (f=0,950)		Δχ2: 171,256; Δdf:2;>5,99		Δχ2: 14,502; Δdf:1;>3,84		Befund: bestätigt		
H 1.15a: Die Kreativkompetenz im Sinne von Relevanz vermittelt teilweise den Effekt der Marktwahrnehmungskompetenz auf den Kundenerfolg (partielle, einstufige Mediation).									
Prüfung	Beziehung		Direktes Modell		Totales Mediationsmodell		Partielles Mediationsmodell (U)		
Direkte Effekte (Regressionsgewichte)	CRM	<--- CMS	0,574	0,001	0,537	0,001	0,537	0,001	
	BM	<--- CMS	0,572	0,001	0,587	0,001	0,584	0,001	
	CCRel	<--- CMS	n.a.		0,228	0,001	0,212	0,002	
	CCOrg	<--- BM	0,602	0,001	0,625	0,001	0,625	0,001	
	CCRel	<--- CRM	0,555	0,001	0,368	0,000	0,371	0,000	
	CP	<--- CMS	0,342	0,002	n.a.		0,174	0,001	
	IP	<--- CMS	0,339	0,001	0,324	0,001	0,328	0,001	
	CP	<--- CCRel	n.a.		0,500	0,001	0,352	0,002	
	IP	<--- CCOrg	0,335	0,001	0,342	0,001	0,340	0,001	
	FP	<--- CCOrg	0,410	0,001	0,410	0,001	0,410	0,001	
Indirekte Eff.	CP	<--- CMS	n.a.		0,213	0,001	0,145	0,001	
Gütemaße	Chi2		883,586		851,938		841,783		
	df		453		452		451		
	Chi2/df		1,951		1,885		1,866		
	AGFI		.844		.848		.849		
	RMSEA		.053		.051		.049		
	IFI		.936		.940		.942		
	CFI		.935		.940		.941		
R2 (SQM)	CP		0,218	0,001	0,254	0,001	0,276	0,002	
Modellvergl.	Chi2-Diff.Test (f=0,950)		Δχ2: 41,803; Δdf:2;>5,99		Δχ2: 10,155; Δdf:1;>3,84		Befund: bestätigt		

## Fortsetzung von Tabelle 6 (2 von 3)

H 1.15b: Die Kundenbeziehungsmanagement- und die Kreativkompetenz im Sinne von Relevanz vermitteln teilweise den Effekt der Marktwahrnehmungskompetenz auf den Kundenerfolg (partielle, zweistufige Mediation).									
Prüfung	Beziehung		Direktes Modell		Totales Mediationsmodell		Partielles Mediationsmodell (U, ohne Pfad CMS --> CCRel)		
Direkte Effekte (Regressionsgewichte)	BM	<--- CMS	0,359	0,001	0,566	0,001	0,564	0,001	0,001
	CRM	<--- CMS	n.a.		0,564	0,001	0,561	0,001	0,001
	CCOrg	<--- BM	0,575	0,001	0,598	0,001	0,600	0,001	0,001
	CCRel	<--- CRM	0,522	0,001	0,562	0,001	0,552	0,001	0,001
	IP	<--- CMS	0,310	0,001	0,328	0,001	0,332	0,001	0,001
	IP	<--- CCOrg	0,350	0,001	0,342	0,001	0,340	0,001	0,001
	CP	<--- CMS	0,324	0,001	n.a.		0,180	0,001	0,001
	FP	<--- CCOrg	0,410	0,001	0,410	0,001	0,410	0,001	0,001
Indirekte Eff.	CP	<--- CCRel	n.a.		0,500	0,001	0,358	0,001	0,001
	CP	<--- CMS	n.a.		0,158	0,001	0,111	0,001	0,001
Gütemaße	Chi2		1026,513		868,614		856,285		
	df		454		453		452		
	Chi2/df		2,261		1,917		1,894		
	AGFI		.827		.847		.848		
	RMSEA		.061		.052		.051		
	IFI		.915		.938		.940		
R2 (SQM)	CP		0,200		0,247		0,266		0,001
	Modellvergl.		Chi2-Diff. Test (f=0,950)		Δχ2: 170,2 ; Δdf: 2;>5,99		Δχ2: 12,329; Δdf: 1;>3,84		Befund: bestätigt
H 1.16: Die Kreativkompetenz im Sinne von Relevanz vermittelt den Effekt der Kundenbeziehungsmanagementkompetenz auf den Kundenerfolg (vollständige Mediation).									
Prüfung	Beziehung		Direktes Modell		Totales Mediationsmodell (U)		Partielles Mediationsmodell		
Direkte Effekte (Regressionsgewichte)	CRM	<--- CMS	0,585	0,001	0,537	0,001	0,537	0,001	0,001
	BM	<--- CMS	0,627	0,001	0,584	0,001	0,584	0,001	0,001
	CCRel	<--- CMS	0,470	0,001	0,212	0,002	0,213	0,002	0,002
	CCOrg	<--- BM	0,617	0,001	0,625	0,001	0,625	0,001	0,001
	CCRel	<--- CRM	n.a.		0,371	0,000	0,370	0,000	0,000
	CP	<--- CMS	0,319	0,001	0,174	0,001	0,171	0,013	0,013
	IP	<--- CMS	0,344	0,001	0,328	0,001	0,328	0,001	0,001
	CP	<--- CCRel	n.a.		0,352	0,002	0,349	0,002	0,002
	IP	<--- CCOrg	0,332	0,001	0,340	0,001	0,340	0,001	0,001
	FP	<--- CCOrg	0,409	0,001	0,410	0,001	0,410	0,001	0,001
Indirekte Eff.	CP	<--- CRM	0,075	0,419	n.a.		0,009	0,928	0,928
	CP	<--- CCRel	n.a.		0,131	0,001	0,129	0,001	0,001
Gütemaße	Chi2		891,387		841,783		841,77		
	df		452		451		450		
	Chi2/df		1,972		1,866		1,8706		
	AGFI		.839		.849		.849		
	RMSEA		.053		.049		.051		
	IFI		.934		.942		.942		
R2 (SQM)	CFI		.934		.941		.941		
	CP		0,238		0,276		0,275		0,003
Modellvergl.	Chi2-Diff. Test (f=0,950)		Δχ2: 49,617; Δdf: 2;>5,99		Δχ2: 0,013; Δdf: 1;<3,84		Befund: bestätigt		

## Fortsetzung von Tabelle 6 (3 von 3)

H 1.17: Die Kreativkompetenz im Sinne von Divergenz vermittelt den Effekt der Markenmanagementkompetenz auf den Finanzerfolg (vollständige Mediation).									
Prüfung	Beziehung		Direktes Modell		Totales Mediationsmodell (U)		Partielles Mediationsmodell		
Direkte Effekte (Regressionsgewichte)	CRM	<--- CMS	0,537	0,001	0,537	0,001	0,538	0,001	
	BM	<--- CMS	0,555	0,001	0,584	0,001	0,585	0,001	
	CCRel	<--- CMS	0,155	0,018	0,212	0,002	0,213	0,002	
	CCOrg	<--- BM	n.a.		0,625	0,001	0,620	0,001	
	CCRel	<--- CRM	0,321	0,001	0,371	0,000	0,370	0,000	
	CP	<--- CMS	0,174	0,002	0,174	0,001	0,175	0,001	
	IP	<--- CMS	0,375	0,001	0,328	0,001	0,345	0,001	
	CP	<--- CCRel	0,353	0,002	0,352	0,002	0,352	0,002	
	IP	<--- CCOrg	0,285	0,001	0,340	0,001	0,334	0,001	
	FP	<--- CCOrg	n.a.		0,410	0,001	0,328	0,001	
Indirekte Eff.	FP	<--- BM	0,413	0,001	n.a.		0,184	0,051	
Gütemaße			n.a.		0,256	0,001	0,227	0,001	
		Chi2	943,91		841,783		837,992		
		df	452		451		450		
		Chi2/df	2,088		1,866		1,862		
		AGFI	.837		.849		.848		
		RMSEA	.056		.049		.050		
		IFI	.928		.942		.942		
R2 (SQM)		FP	0,093	0,001	0,159	0,001	0,157	0,002	
Modellvergl.	Chi2-Diff.Test (f=0,950)		Δχ2: 105,918; Δdf: 2;>5,99		Δχ2: 3,791; Δdf: 1;<3,84		Befund: bestätigt		
Allgemeine Hinweise: # Berechnungsgrundlage: Bootstrapping mit 2000 Stichproben; p-Werte sind zweiseitig (bias corrected) # U = Ursprungsmodell # Der (nicht explizit ausgegebene) Chi2-Differenztest wurde auch für die jeweiligen Modellvergleiche zwischen direktem Modell und totalem Mediationsmodell durchgeführt und bestätigte die Befunde									

## 2.6.4.2 Dynamisierte Marketingkompetenzen und Agenturerfolg

Um die unterstellte Faktorenstruktur zweiter Ordnung zu überprüfen (Hypothese H 1.18a, b, c), wurde zunächst den entsprechenden Empfehlungen von Weiber und Mühlhaus (2010, S. 222) gefolgt und es konnten auf Basis der separaten und kombinierten konfirmatorischen Faktorenanalyse die Messmodelle erster Ordnung anhand der Kriterien der zweiten Generation erfolgreich geprüft werden. Eine anschließende Begutachtung der globalen Gütekriterien der jeweiligen konfirmatorischen Faktorenanalyse zweiter Ordnung belegt, dass alle Modelle gute Werte aufweisen (vgl. Abbildung 11, Teil B.). Alle Modelle zweiter Ordnung erwiesen sich demnach als taugliche Beschreibung der beobachteten Varianz-Kovarianzmatrix. Wird zusätzlich eine sachlogisch begründete Kausal-

struktur zwischen den Konstrukten nachgewiesen, kann von einer Faktorstruktur zweiter Ordnung ausgegangen werden (Weiber & Mühlhaus, 2010, S. 222), was nachfolgend anhand der Hypothesentests durch die Strukturgleichungsanalyse belegt wird. Neben den Empfehlungen der zitierten Autoren gibt der von Marsh und Hovecar (1985) entwickelte Target(T)-Koeffizient (Verhältnis zwischen dem  $\chi^2$ -Wert des Modells erster Ordnung und dem  $\chi^2$ -Wert des Modells zweiter Ordnung) zusätzlich Auskunft über „the extent to which the higher-order factor model accounts for covariation among the first-order factors. The target coefficient can be interpreted as the percent of variation in the first-order factors that can be explained by the second-order construct“ (Doll, Raghunathan, Lim, & Gupta, 1995).<sup>131</sup> Er wird daher in der Literatur als explizites Gütemaß für die Evidenz der Existenz einer Faktorstruktur höherer Ordnung verwendet (z.B. Protogerou, Caloghirou, & Lioukas, 2011), insofern der T-Koeffizient Werte größer 0,8 annimmt (Marsh & Hovecar, 1985; Cao & Zhang, 2011). Die Ergebnisse der vorliegenden Studie in Abbildung 11, Teil B., zeigen, dass diese Grenze jeweils deutlich überschritten wurde (T=0,895; 0,914 bzw. 1, siehe Fußnote 131). Zusammenfassend kann somit von einer Faktorstruktur zweiter Ordnung ausgegangen werden und die Hypothesen H 1.18a, b, c zur sachlogischen Fundierung der Konstrukte höherer Ordnung finden empirische Bestätigung.

Im nächsten Schritt wurden die Ergebnisse der direkten und indirekten Wirkungshypothesen H 1.19 bis H 1.21 innerhalb eines Strukturgleichungsmodells geprüft. Das Modell weist einen guten globalen Messmodellfit auf (vgl. Abbildung 11, Teil A.:  $\chi^2/df = 1,789$ ; AGFI = 0,818; SRMR = 0,066; RMSEA = 0,048; IFI = 0,924; CFI = 0,924; TLI = 0,918), alle Pfadkoeffizienten sind signifikant und bedeutungsvoll ( $> 0,1$  (Chin, 1998a, S. 8)). Die Ergebnisse der Parameterschätzungen zeigen, dass sowohl der positiv postulierte Wirkungseffekt dynamischer Kompetenzen auf operationale Marketingkompetenzen ( $\beta^S = 0,593^{***}$ ; H 1.19+) als auch der positive Effekt operativer Marketingkompetenzen auf den Agenturerfolg ( $\beta^S = 0,607^{***}$ ; H 1.19+) empirische Evidenz finden.

<sup>131</sup> Ein konfirmatorisches Faktorenmodell erster Ordnung enthält bei mehr als drei Konstrukten stets mehr zu schätzende Parameter (Co-Varianzen) als ein Modell zweiter Ordnung (Pfade). Aus diesem Grund ist das letztere Modell stets sparsamer (parsimonious), da es eine restringierte Version des Messmodells darstellt. Im Ergebnis können die globalen Gütekriterien nie besser für das Modell zweiter Ordnung sein, als sie für ein Modell erster Ordnung sind (Segars & Grover, 1993). Aus diesem Grund stellt sich die Frage, ob das sparsamere Modell zweiter Ordnung ausreichend ist, um den Co-Varianzen zwischen den Faktoren erster Ordnung Rechnung zu tragen. In diesem Sinne weist ein Modell erster Ordnung die Zielgüte für Modelle höherer Ordnungen aus. Somit kann die Wirkungsfähigkeit oder die Adäquanz des Modells zweiter Ordnung durch den T-Koeffizienten bestimmt werden. (Bei Modellen mit drei Konstrukten wird die gleiche Anzahl an Parametern geschätzt, daher ist der T-Koeffizient in diesen Fällen stets gleich dem Wert eins.)

Ferner ist auch der direkte Effekt der dynamischen Kompetenz auf den Agentur-erfolg signifikant positiv ( $\beta^S = 0,472^{***}$ ; H 1.21b+). Dies ist ein erster Hinweis auf eine potenzielle Bestätigung der partiellen Mediationshypothese H 1.21a, dass die operationale Marketingkompetenz teilweise den Effekt der dynamischen Kompetenz auf den Agentur-erfolg vermittelt. Der anschließend durchgeführte Mediationstest belegt diese Indikation (vgl. Abbildung 11, Teil B.). Die direkten und indirekten Effekte sind, den Berechnungen des Bootstrapping-Verfahrens (2000 Stichproben) nach, sowohl im TMM als auch im PMM signifikant. Dabei weist jedoch das PMM im Vergleich zum TMM und DM durchweg die besten globalen Anpassungsmaße zur Bestimmung des allgemeinen Messmodellfits auf und die  $\chi^2$ -Differenztests zwischen PMM und DM sowie zwischen PMM und TMM sind signifikant ( $\Delta\chi^2 = 1001$ ;  $\Delta df = 538$ ;  $\Delta\chi^2 > 640$ ;  $\Delta\chi^2 = 20,3$ ;  $\Delta df = 1$ ;  $\Delta\chi^2 > 3,84$ ;  $p < 0,05$ ). Schließlich sind auch die Varianzaufklärungsanteile innerhalb der abhängigen Variable des Agentur-erfolgs im PMM am größten (PMM: 93,1 %; TMM: 89,9 %; DM: 58,2 %), was den Vorzug dieses Modells weiter bestätigt, sodass die Hypothese H 1.21 angenommen werden kann. Der sehr hohe  $R^2$ -Wert belegt die Zentralität der Untersuchung von dynamischen Kompetenzen und kundenkomplementären Marketingkompetenzen als umfangreich wirkende Determinanten des Agentur-erfolgs. Der (subjektive) Agentur-erfolg wird dem Modell nach beinahe vollständig durch die beiden Kompetenzarten erklärt.

Die weiteren Tests zur Robustheit der Schätzung, auch hinsichtlich der Normalverteilungsannahme sind ebenso positiv (vgl. Abbildung 11, Teil C. und D.). Die jeweiligen Differenzmaße („Bias“) zwischen dem Standard- und dem Bootstrapping-Schätzer deuten auf eine hohe Robustheit der Parameterschätzungen ( $< |0,01|$ ). Ferner lassen die relativ geringen Abweichungen der Standardfehler mit Werten von maximal 0,003 und der Nicht-Null-Einschluss der Konfidenzintervalle auf keine ernsthafte Verzerrung der Signifikanzniveaus der Regressionskoeffizienten schließen. Dies wird auch durch den Vergleich der Parameter auf Basis des ML- und des MLM-Schätzers bestätigt. So können die Korrekturen der Standardfehler als moderat bezeichnet werden ( $\max |\Delta S.E.| = 0,008$ ) und beide Verfahren weisen die gleichen Signifikanzniveaus aus. Ferner zeigen die Ergebnisse, dass durch die Verwendung des normalverteilungskorrigierten Schätzverfahrens MLM bessere globale Anpassungsmaße erzielt werden ( $\chi^2/df = 1,494$ ; SRMR = 0,064; RMSEA = 0,039; CFI = 0,938; TLI = 0,933), sodass die Ergebnisse auf Basis des ML-Schätzers als konservative Gütemaße angenommen werden können, insofern lediglich eine moderate Verletzung der Normalverteilungsannahme vorliegt. Letzteres ist gegeben: Trotz negativ ausfallenden Shapiro-Wilk- und Kolmogorov-Smirnov-Tests sowie signifikanten Abweichungen von der Normalverteilung bei 44 % der Indikatoren

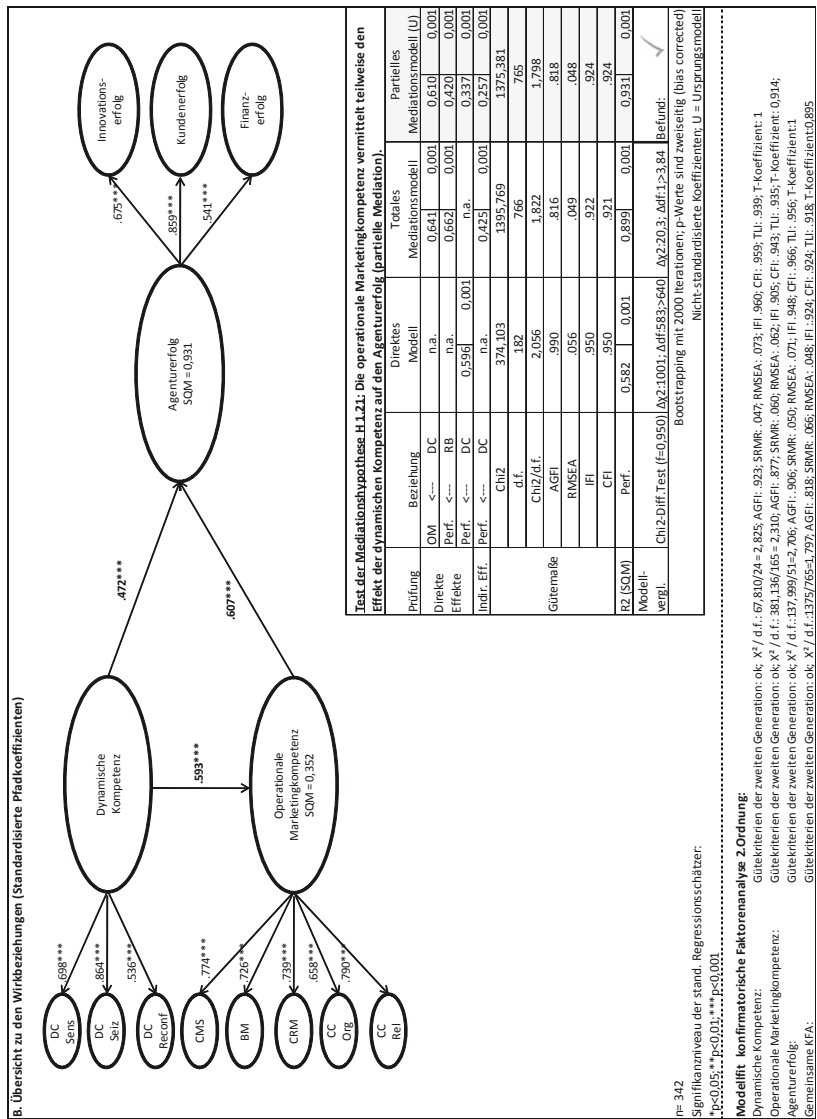
dynamischer Kompetenzen erfüllen alle Indikatoren mit betragsmäßigen Werten kleiner als eins die als dominant zu beurteilende Verteilungsanforderung, sodass von einer lediglich moderaten Verletzung der Normalverteilung ausgegangen werden kann.<sup>132</sup> Dies wird durch die multivariate Analyse bestätigt. Der Mardia-Koeffizient der multivariaten Wölbung liegt mit 288,058 unter dem berechneten Schwellenwert in Höhe von 1736. Insgesamt ist demnach festzustellen, dass die Verwendung des ML-Schätzers gerechtfertigt ist, da lediglich eine moderate Nicht-Normalverteilung in den Daten vorliegt, und dass alle Schätzergebnisse daher als aussagekräftig angenommen werden können.

---

<sup>132</sup> Die bereits durchgeführten Analysen zur Bestimmung von Schiefe und Kurtosis der Indikatoren zu operationalen Marketingkompetenzen und zum Agenturerfolg (vgl. Abbildung 9) werden in der Abbildung 10, Teil D. nicht erneut ausgegeben.

Strukturgleichungsanalyse: Dynamische Kompetenz, Operationale Marketingkompetenz und Agenturerfolg									
A. Globale Anpassungsmaße zur Bestimmung des Messmodell-Fits									
Gütekriterium:	Deskriptive absolute Fit-Indices			Inferenzstat. Maß		Inkrementelle Fitmaße zum Modellvergleich			
	$\chi^2$ / d.f.	AGFI	SRMR	RMSEA	IFI	CFI	TLI / NNFI		
Soll- / Schwellenwert & Quelle:	$\leq 3$		$\leq 0,08$	$\leq 0,05$		$\geq 0,90$		$\geq 0,9$	
	$\leq 2,5$	Cole (1987), S. 586	Hu/Bentler (1999), S. 27 / Homburg et al. (2008), S. 288	$\leq 0,05$ - 0,08 $\leq 0,06$ $\leq 0,1$	Bollen (1989)	Homburg/ Baumgärtner (1995), S. 106/ Carlson/ Mulaik (1993)	Bentler & Bonett (1980), S. 600		
Ist-Wert:	1375,3/765=1,789	.818	.066	.048	.924	.924	.918		

Abbildung 11: Strukturanalyse – dynamisierte Marketingkompetenzen und Agenturerfolg



C. ML-Bootstrapping zur Robustheitsprüfung der nicht-standardisierten Regressionskoeffizienten und Standardfehler										
Nicht-stand. Regressionsgewichte			Standard SEM		Bootstrap (2000 Stichproben)				Korr. Konfidenzintervalle	
			Estimate	S.E.	P	SE	SE-SE	Mean	Bias	SE-Bias
Oper. Marketingkomp. (OM)	<---	Dynam. Komp. (DC)	0.610	0.096 ***		0.094	0.001	0.616	0.005	0.002
Agenturerfolg (Perf.)	<---	OM	0.420	0.084 ***		0.101	0.002	0.421	0.001	0.002
Agenturerfolg (Perf.)	<---	DC	0.337	0.084 ***		0.113	0.002	0.340	0.003	0.003
										Bollen Stine Bootstrap: Steigerung, aber p<0.05
D. Test auf multivariate Normalverteilung und ML/MLM-Vergleich der globalen Anpassungsmaße, Signifikanzten und standardisierten Regressionskoeffizienten										
Indikator	Schiefe		Kurtosis		ML-Schätzer		MLM-Schätzer (Satorra-Bentler)		Delta S.E.	
	Regressionspfade		Regressionspfade		Stand.	p	Stand.	p	Delta	(unstd.)
DC Sens3	-0.652*		0.031							
DC Sens4	-0.141	-0.56								
DC Sens5	-0.627*	-0.018	DC		0.593	0.000	0.592	0.000	0.007	
DC Seiz1	-0.464*	-0.464	OM	<--	0.607	0.000	0.609	0.000	0.008	
DC Seiz2	-0.700*	0.246	Perf.	<--	0.472	0.000	0.472	0.000	0.006	
DC Seiz6	-0.977*	0.952*								
DC ReConf1	0.038	-0.972*								
DC ReConf2	-0.466*	-0.568								
DC ReConf5	-0.210	-0.798								
Multivariate IM)		288,058								
		1736 (p(p+2))								
Schwellenwert		(Bollen 1989))								
										Signifikanzniveau* *p<0.01
					X <sup>2</sup> / d.f.		1375.3/765=1,789		1142.7/765=1,494	
					SRMR		.066		.064	
					RMSEA		.048		.039	
					CFI		.924		.938	
					TLI / NNFI		.918		.933	
					Delta				-0.295	
									-0.002	
									-0.009	
									0.014	

Fortsetzung von Abbildung 11 (3 von 3)

## 2.6.5 Befunde der Multigruppenstrukturanalyse

### 2.6.5.1 Clusteranalyse zur Bestimmung der Gruppen

Die Skalen zur Erfassung unterschiedlicher Intensitätsgrade relationaler Agentur-Kunden-Interaktionen wurden auf Basis agenturkontextspezifischer Anpassungen der empirisch validierten Skalen von Cannon und Perrault (1999) zur Erfassung kooperativer Normen und operationaler Kopplung zwischen Kooperationspartnern gemessen (vgl. Kapitel 2.5.5). Dabei erfolgte die Messung kooperativer Normen anhand von drei Indikatoren auf Basis eines siebenstufigen semantischen Differenzials von minus drei bis plus drei (vgl. Osgood, Suci, & Tannenbaum, 1957). Die operationale Kopplung zwischen Agenturen und Kunden wurde entlang fünf agenturtypischer Projektphasen erfasst, bei der jeweils auf einer siebenstufigen Skala von minus drei (schwache Zusammenarbeit) bis plus drei (starke Zusammenarbeit) die jeweilige Intensität der Zusammenarbeit zu bewerten war.

Zur Prüfung der Moderationshypothesen und der Hypothesen zu latenten Mittelwerten wurde auf Basis dieser Klassifikationsmerkmale zunächst eine agglomerativ hierarchische Clusteranalyse durchgeführt, um verschiedene Gruppen von Agenturen entlang beider Dimensionen zu unterscheiden. Um ein Vorliegen von Multikollinearität zwischen den Indikatoren auszuschließen, welche die Trennschärfe der Segmentierung beeinträchtigen würde, wurden zunächst bivariate Korrelationen und VIF-Indikatoren berechnet (vgl. Abbildung 12, Teil A.). Dabei zeigt sich, dass alle Korrelationen auf jeweils signifikantem Niveau relativ geringe Werte aufweisen (max: 0,686), da sie deutlich kleiner als 0,9 sind und dass die VIF-Werte unter dem Schwellenwert von zwei liegen (Hair, Anderson, Tatham, & Black, 2009). Zur Clusterung selbst wurde eine Kombination der Klassifikationsheuristiken Single-Linkage- und Ward-Verfahren verwendet. Die Ergebnisse des kontrahierenden Single-Linkage-Verfahrens dienten im ersten Schritt einer Identifikation von Ausreißern. Ein Datensatz wurde auf Basis dieser Analyse gelöscht und floss nicht in die weiteren Auswertungen ein. Die verbleibende Stichprobe ( $n = 341$ ) wurde anschließend über das dilatierende Ward-Verfahren analysiert. Eine Analyse des Dendogramms und des Ellenbogenkriteriums als wesentlichem Gütemaß zur Bestimmung der optimalen Clusteranzahl<sup>133</sup> legt die Auswahl einer Zwei-Klassen-Lösung relativ gleich großer

<sup>133</sup> Das Ellenbogenkriterium kann als Gütemaß zur Bestimmung der optimalen Klassenanzahl herangezogen werden. Dabei wird bei derjenigen Anzahl von Clustern, wo die Fehlerquadratsumme plötzlich stark ansteigt, die optimale Anzahl von Clustern vermutet (Screeplot von rechts nach links deuten). Im vorliegenden Fall fällt die Entscheidung auf die Klassenanzahl zwei, da bei einer Verringerung dieser Klassenanzahl die Fehlerquadratsumme deutlich anstei-

Gruppen nahe, welche eine sinnvolle inhaltliche Interpretierbarkeit (vgl. Kapitel 2.5.5.3) der jeweiligen Cluster gewährleistet (vgl. Abbildung 12, Teil A.). Der anschließend durchgeführte Mittelwertvergleich und die Bestimmung von Signifikanzen auf Basis einer einfaktoriellen Varianzanalyse (analysis of variance, ANOVA) zeigt, dass fast alle Indikatoren zwischen beiden Gruppen signifikant unterschiedlich sind und in einer Gruppe ( $n = 154$ ) durchweg höhere Interaktionsgrade auftreten als in der anderen Gruppe ( $n = 187$ ).<sup>134</sup> Einzige Ausnahme bildet der Indikator der operationalen Kopplung „Erfolgskontrolle“, bei dem die Mittelwerte beider Gruppen nahezu identisch sind.<sup>135</sup> Abschließend kann demnach die Hypothese H 1.22 empirisch bestätigt werden, da die Clusteranalyse belegt, dass sich Agentur-Kunden-Beziehungen in zwei heterogene Gruppen hinsichtlich des Grades der relationalen Interaktion (bei möglichst hoher Homogenität bezüglich kooperativer Normen und operativer Kopplung innerhalb der Gruppen) aufteilen lassen. Die nachfolgende Multigruppenstrukturanalyse (ebenso wie die bereits durchgeführte Prüfung auf Messinvarianz) erfolgt(e) auf Basis dieser Gruppeneinteilung (Gruppe 1: hoher Grad an Agentur-Kunden-Interaktionen; Gruppe 2: niedriger Grad an Agentur-Kunden-Interaktionen). Alle Ergebnisse der Clusteranalyse werden in der folgenden Abbildung zusammengefasst:

---

gen (auch inhaltlich nicht sinnvoll) und aus einer Erhöhung der Klassenanzahl nur ein relativ geringer Abfall der Fehlerquadratsumme resultieren würde.

<sup>134</sup> Eine weitere Prüfung der Signifikanzen zwischen den Gruppen war nicht möglich, da konservativere Post-hoc-Analysen, wie der häufig durchgeführte Scheffé-Test, im Zwei-Klassen-Fall nicht anwendbar sind.

<sup>135</sup> Dies lässt sich inhaltlich z.B. wie folgt interpretieren: In der Gruppe von Agenturen, die auf Basis hoher Interaktionsgrade mit Kunden zusammenarbeiten, dient eine kollektive Definition von Erfolgskennzahlen der gemeinsam avisierten Zielerreichung. Es ist anzunehmen, dass dies eine relativ intensive Abstimmung bzw. operationale Kopplung erfordert. Im Falle niedriger Interaktionsgrade könnte eine relativ gleich hohe Interaktion bei der Erfolgskontrolle darauf zurückzuführen sein, dass Agenturen sich absichern möchten. Gerade wenn die Leistungserstellung in relativer Isolation erfolgt, kann eine intensive Übereinkunft und Mitbestimmung der Agentur zumindest bei der Erfolgskontrolle gewährleisten, dass die aus Agentursicht „richtigen“ Erfolgskennzahlen zur Bestimmung ihrer Leistung herangezogen werden.

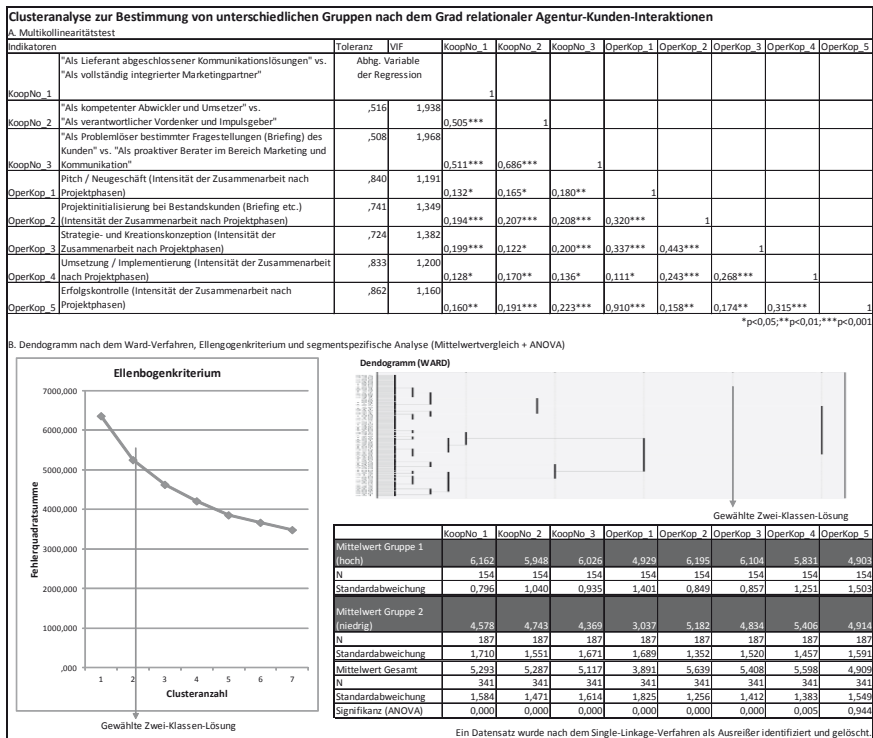


Abbildung 12: Clusteranalyse – Zwei-Klassen-Lösung nach dem Interaktionsgrad

2.6.5.2 Marketingkompetenzen und Agenturerfolg

Auf Basis der Zwei-Klassen-Lösung wurde eine Multigruppenstrukturanalyse durchgeführt, um die Hypothesen zu Gruppenunterschieden in den latenten Mittelwerten der Konstrukte (H 1.23 bis H 1.26) und zu segmentspezifischen Abweichungen in den Strukturbeziehungen zwischen latenten Variablen (H 1.28 und H 1.29) zu überprüfen.<sup>136</sup> Während die Signifikanzbestimmung zu Unter-

<sup>136</sup> Besonders für kleine Stichprobengrößen je Gruppe (<100) empfehlen Weiber und Mühlhaus (2010), eine gleiche Stichprobengröße für untersuchte Teilgruppen zu wählen, indem für größere Gruppen eine zufällig gezogene Zufallsstichprobe in Höhe der kleinsten Anzahl von Antworten (Probanden) in einer Vergleichsgruppe für die Multigruppenstrukturanalyse herangezogen wird. Auf diese Weise sollen Verzerrungen durch unterschiedliche Stichprobengrößen

schieden in den latenten Mittelwerten zwischen Gruppen auf Basis der  $\chi^2$ -Statistik direkt berechnet werden konnte (Arbuckle, 2010, S. 216 ff.), waren in Bezug auf die Strukturbeziehungen separate Tests erforderlich. Um die Signifikanzniveaus zu unterschiedlichen Strukturbeziehungen zu bestimmen, wurde ein (manueller)  $\chi^2$ -Differenztest zwischen einem in Bezug auf relevante Parameter vollständig restringierten „Structural-Weights-Modell“ (Arbuckle, 2010) und jeweils demjenigen Modell durchgeführt, bei dem je eine Strukturbeziehung frei geschätzt wurde (vgl. Abbildung 13). Übersteigt die berechnete  $\chi^2$ -Differenz zwischen den Modellen den kritischen Wert der  $\chi^2$ -Verteilung ( $p = 0,05$ ), so ist von einem signifikanten Unterschied in der jeweils untersuchten Strukturbeziehung auszugehen. Darüber hinaus wurden jeweils auch die globalen Gütemaße berechnet. Da diese aber in komplexen Modellen gegenüber einzelnen Restriktionsfreisetzungen kaum sensibel reagieren, wird zur Bestätigung signifikant identifizierter Unterschiede auf Basis der Ergebnisse des  $\chi^2$ -Differenztests insbesondere das AIC herangezogen, welches im weniger restringierten Vergleichsmodell fallen sollte. Abschließend werden in der Abbildung 13 zur Bestätigung der Befunde zusätzlich die Ergebnisse der aggregierten  $\chi^2$ -Differenztests angeführt zwischen dem vollständig restringierten Modell und dem Modell, in dem nur die nicht signifikant unterschiedlichen Strukturbeziehungen gleichgesetzt wurden.

Das Multigruppenstrukturmodell weist einen guten globalen Modellfit auf ( $\chi^2/\text{df} = 1,627$ ; SRMR = 0,076; RMSEA = 0,043; IFI = 0,910; CFI = 0,910; TLI = 0,906). Die Ergebnisse belegen, dass die durchschnittliche Ausprägung der Konstruktmesswerte (latente Mittelwerte) in Bezug auf die Marktwahrnehmung- ( $\Delta\bar{x} = +0,483^{***}$ ), Kundenbeziehungs- ( $\Delta\bar{x} = +0,405^*$ ) und Markenmanagementkompetenz ( $\Delta\bar{x} = +0,459^{**}$ ) sowie in Bezug auf den Innovationserfolg ( $\Delta\bar{x} = +0,504^*$ ) in der Gruppe mit hohen Intensitätsgraden relationaler Agentur-Kunden-Interaktionen signifikant größer sind. Aus diesem Grund finden die Hypothesen H 1.23 bis H 1.26 zu Synergien zwischen diesen Konstrukten und dem Grad relationaler Interaktion empirische Bestätigung. Ferner kann die Moderationshypothese H 1.28 bestätigt werden, dass der Grad der relationalen Agentur-Kunden-Interaktion die Beziehung zwischen der Kreativkompetenz im Sinne von Divergenz und dem Finanzerfolg moderiert, da in der Gruppe hoher

---

vermieden werden. Da in der vorliegenden Studie beide Gruppen relativ gleich groß sind und relativ große Stichproben in beiden Gruppen vorliegen, die eine Robustheit der Schätzungen gewährleisten, und eine Verzerrungsprüfung auf Basis einer Multigruppen-Strukturanalyse anhand einer Zufallsstichprobe in der größeren Gruppe (hohe Agentur-Kunden-Interaktion) in Höhe von  $n = 154$  keine nennenswerten Unterschiede zu den nachfolgend dargestellten Ergebnissen auswies, werden alle nachfolgenden Multigruppen-Ergebnisse auf Basis des vollständigen Datensatzes vorgestellt.

relationaler Interaktion ein stärkerer positiver Effekt vorliegt ( $\beta_{HI} = 0,519^{***}$ ;  $\beta_{NI} = 0,336^{***}$ ;  $\Delta\chi^2 = 3,895$ ;  $\Delta df = 1$ ;  $\Delta\chi^2 > 3,84$ ;  $p < 0,05$ ;  $\Delta AIC = -1,4$ ). Agenturen, die demnach auf Basis enger relationaler Beziehungen mit dem Kunden zusammenarbeiten, können über Kreativkompetenzen im Sinne von Divergenz höhere finanzielle Erfolgseffekte erwirken. Dieser Zusammenhang wird auch durch die um 127 Prozentpunkte höhere Varianzaufklärung im Finanzerfolgskonstrukt der Gruppe hoher Interaktionsgrade im Vergleich zur anderen Gruppe bestätigt ( $SQM_{HI} = 0,223$ ;  $SQM_{NI} = 0,098$ ).

Die zweite Moderationshypothese H 1.29 zu unterschiedlich hohen Strukturbeziehungen zwischen der Marktwahrnehmungskompetenz und dem Kundenerfolg findet hingegen keine Bestätigung. Zwar ist der unterschiedliche Wirkungsgrad zwischen den Gruppen hoher und niedriger relationaler Agentur-Kunden-Interaktion signifikant, aber er entspricht nicht dem postulierten Zusammenhang, dass bei intensiver Interaktion ein stärkerer positiver Effekt vorliegt. Vielmehr zeigt sich ein umgekehrtes Bild, da in der Gruppe niedriger Interaktion die Strukturbeziehung signifikant höher ist ( $\beta_{HI} = 0,037$ ;  $\beta_{NI} = 0,272^{***}$ ;  $\Delta\chi^2 = 4,430$ ;  $\Delta df = 1$ ;  $\Delta\chi^2 > 3,84$ ;  $p < 0,05$ ;  $\Delta AIC = -2,4$ ). Zudem ist auch der Varianzaufklärungsanteil in der abhängigen Variable des Kundenerfolgs deutlich höher in der Gruppe niedriger relationaler Interaktion mit dem Kunden ( $SQM_{HI} = 0,492$ ;  $SQM_{NI} = 0,247$ ). Als interpretative Begründung für diesen umgekehrten Effekt lassen sich die Limitation der vorliegenden Studie einer singulären Zeitpunktbetrachtung und die Unterstellung linearer Effekte anführen. Eine derartige Interpretation zeigt auf, dass nicht der theoretisch hergeleitete Zusammenhang abzulehnen ist, sondern dass der Effekt durch die Erhebung in diesem speziellen Fall nicht (oder nur implizit) validierbar ist:

Die wesentliche Begründung der Hypothese ist, dass superiore kundenkomplementäre Marktwahrnehmungskompetenzen den Unternehmenserfolg auf Kundenseite potenziell erhöhen und dass aus diesem Grund der Kundenerfolg (z.B. zunehmende Kundenzufriedenheit mit der Agenturleistung) aufseiten der Agentur als steigend angenommen werden kann. Dabei sollten intensive Interaktionen mit dem Kunden diesen Effekt verstärken, da eine kundenspezifischere Ausrichtung ermöglicht wird (H 1.29). Die genauen Effektgrößen und Niveauunterschiede zwischen Gruppen von Agenturen mit einem ungleich ausgeprägten Grad an Kundeninteraktion sind jedoch vor dem Hintergrund des höheren latenten Mittelwertes der Marktwahrnehmungskompetenz in der Gruppe hoher relationaler Interaktion zu bewerten. Dieser spiegelt (auch) das langfristige Ergebnis gemeinsamer Lern- und Adaptionprozesse eigener und kollektiver Handlungs-routinen auf Basis eines hohen Interaktionsgrades zwischen Kunde und Agentur wider. Hierbei stellt sich das Problem, dass bei einem hohen Niveau an Marktwahrnehmungskompetenzen ein abnehmender Grenznutzen der positiven Wir-

kung der Agentur-Kunden-Interaktion auf das Zusammenwirken zwischen dieser Kompetenz und dem Kundenerfolg zu erwarten ist. Es ist davon auszugehen, dass der Interaktionsgrad mit dem Kunden über die Zeit relativ stabil ist und in der Vergangenheit einen evolutorischen Entwicklungsprozess innerhalb der komplementären Marktwahrnehmungsroutinen nach sich gezogen hat, dessen Ergebnis sich in der aktuellen Querschnittstudie zeigt. Wenn das Kompetenzniveau allerdings sehr hoch ist, sind die Moderatoreffekte als niedriger anzunehmen, da sich der Effekt der Interaktion in Bezug auf den Kundenerfolg gewissermaßen abgenutzt hat.<sup>137</sup> Anders herum formuliert: Bei schwach ausgeprägter Marktwahrnehmungskompetenz bietet selbst eine geringere Agentur-Kunden-Interaktion ein höheres Potenzial, die Wirkung der Marktwahrnehmungskompetenzen auf den Kundenerfolg zu fördern.<sup>138</sup> Letztere Zusammenhänge werden in den Ergebnissen der vorliegenden Status-quo-Betrachtung reflektiert, die Entstehungsgeschichte bleibt hingegen interpretativer Natur: Die vorliegende Studie basiert auf Querschnittsdaten, die zu einem bestimmten Zeitpunkt erhoben wurden, und spezifiziert lineare Kausalzusammenhänge zwischen Konstrukten. Da kompensatorische und verstärkende Effekte ebenso wie Wechselwirkungen zwischen verschiedenen Variablen und die sich daraus konstituierenden evolutorischen Prozesse nur aus einer zeitlichen Abfolge von Ereignissen gezogen werden können, ist die abwägende Grenznutzenargumentation lediglich interpretativer Natur und wird datenanalytisch nicht (oder nur implizit) belegt.<sup>139</sup>

---

<sup>137</sup> In Bezug auf die vorherige Moderationshypothese H 1.28 ist dieser Zusammenhang weniger zu übertragen, da, wie bereits herausgestellt, die Routinen der Kreativkompetenz im Sinne von Relevanz relativ abgeschirmt vom Kunden ablaufen und daher nur m.E. gemeinsamen Lern- und Anpassungsprozessen unterliegen. Vielmehr wird der Moderationseffekt durch gemeinsame Evaluationsprozesse kreativer Outputs begründet.

<sup>138</sup> Ein simples Beispiel mag diesen Zusammenhang weiter verdeutlichen: Man nehme an, dass die Fähigkeit zum logischen Denken eines Schülers seine Mathematiknoten, also seine Mathematikfähigkeiten, verbessert. Dabei kann die Interaktion mit dem Lehrer förderlich sein, um diese Kausalbeziehung zu verstärken. Wenn ein anderer Schüler aber bereits deutlich besser ist, sowohl was seine Fähigkeit zum logischen Denken als auch seine Mathematikbegabung angeht, hat die Lehrerinteraktion einen weniger starken Effekt als bei seinem Mitschüler – auch, wenn beide Begabungen in der Vergangenheit durch eine intensive Lehrerinteraktion herausgebildet wurden.

<sup>139</sup> Ein vergleichbarer Effekt deutet sich auch bei den nicht in expliziten Hypothesen erfassten Gruppenunterschieden der Strukturbeziehungen zwischen der Marktwahrnehmungs- und der Markenmanagementkompetenz sowie zwischen der Marktwahrnehmungs- und der Kundenbeziehungsmanagementkompetenz an. Bei diesen Strukturbeziehungen liegen die  $\chi^2$ -Abweichungen nur knapp unter der Schwelle, die einen signifikanten Unterschied zwischen den Gruppen begründen würden ( $\Delta\chi^2 = 3,397$  bzw.  $\Delta\chi^2 = 2,929$ ;  $\Delta df = 1$ ). In beiden Gruppen sind die Effekte bei hoher Kundeninteraktion geringer, wobei grundsätzlich davon auszugehen ist, dass eine positive Effektsteigerung aus der Interaktion mit dem Kunden resultiert. Aber auch hier kann aus einer zeitpunktbezogenen Potenzialperspektive unter Beachtung der signifikanten

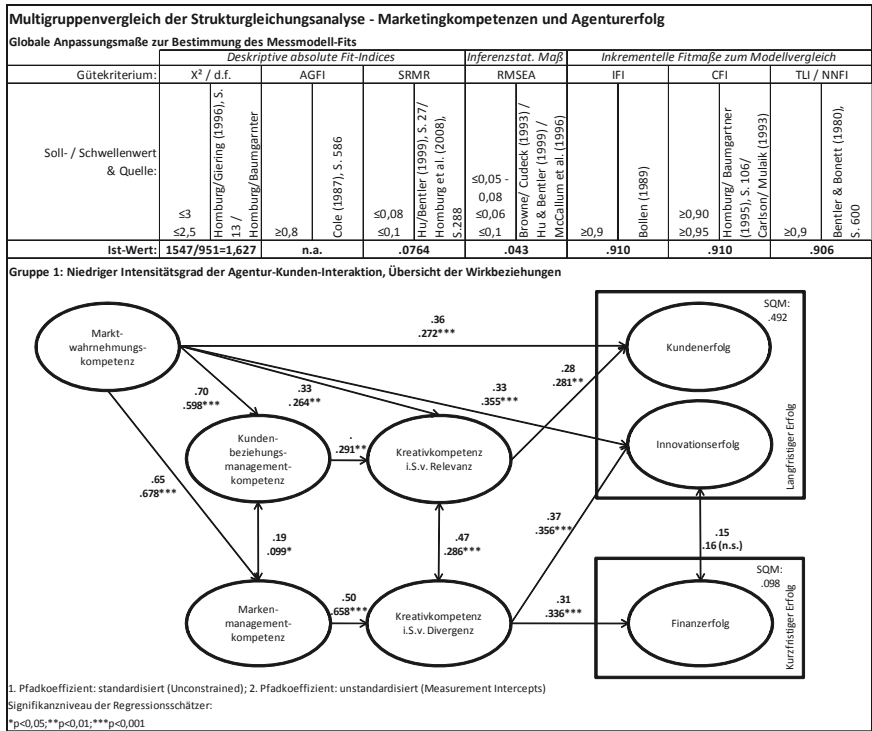
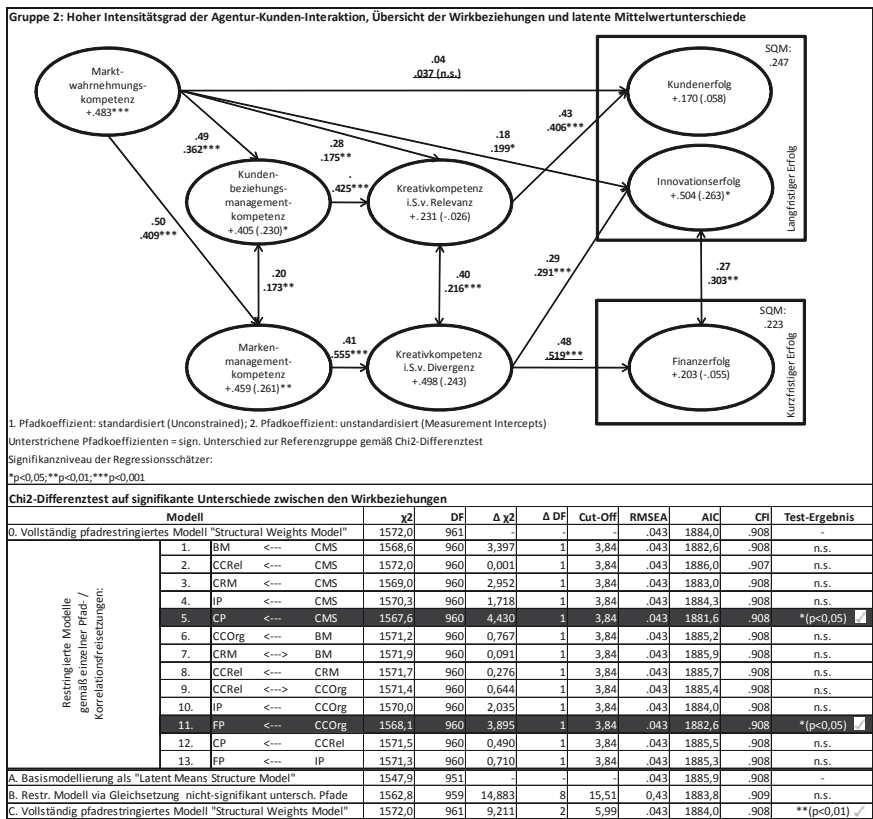


Abbildung 13: Multigruppenvergleich – Marketingkompetenzen und Agenturerfolg

latenten Mittelwertunterschiede argumentiert werden, dass bei der Gruppe geringer Interaktion ein höherer Effekt vorliegt als in der anderen Gruppe.



Fortsetzung von Abbildung 13

2.6.5.3 Dynamische Kompetenz und operationale Marketingkompetenz

Auch in Bezug auf das Strukturmodell höherer Ordnung wurde ein Multigruppenmodell spezifiziert, um die damit assoziierten Hypothesen H 1.27a, b und H 1.30 zu überprüfen.<sup>140</sup> Das Kausalmodell für beide Gruppen hoher und niedriger

<sup>140</sup> Da das Multigruppenstrukturmodell unter Einbezug der drei bislang untersuchten Konstrukte dynamische Kompetenz, operationale Marketingkompetenz und Agenturerfolg nur unzureichende globale Fitmaße aufweist ( $\chi^2/df = 1,617$ ; SRMR = 0,076; RMSEA = 0,088; IFI = 0,844; CFI = 0,882; TLI = 0,874), erfolgt der Hypothesentest nachfolgend lediglich auf Basis eines spezifizierten Teilmodells (dynamische Kompetenz und operationale Marketingkompetenz).

Agentur-Kunden-Interaktion, innerhalb dessen die dynamische Kompetenz die operationale Marketingkompetenz determiniert, resultierte in einer akzeptablen bis guten globalen Modellgüte ( $\chi^2/df = 1,604$ ; SRMR = 0,065; RMSEA = 0,042; IFI = 0,905; CFI = 0,905; TLI = 0,900). Der Vergleich der latenten Mittelwerte bestätigt die Hypothese H 1.27a, dass eine im Wettbewerbsvergleich superioren dynamische Kompetenz einen signifikant positiven Effekt auf den Grad der relationalen Agentur-Kunden-Interaktion hat ( $\Delta\bar{X} = +0,603^{***}$ ). Ferner bestätigt sich auch die Hypothese H 1.27b der höher angenommenen durchschnittlichen Ausprägung der Messwerte des Konstrukts operationaler Marketingkompetenz bei hoher Kundeninteraktion auf signifikantem Niveau ( $\Delta\bar{X} = +0,487^*$ ). Somit bestätigt sich, dass relationale Agentur-Kundenbeziehungen durch dynamische Kompetenzen aufgebaut werden können und mit hohen Synergien im Falle intensiver interaktionaler Leistungserstellungsprozesse zu rechnen ist. Darüber hinaus bestätigt sich vor diesem Hintergrund, dass die (weitere) Anpassung von zentralen Leistungsroutinen von Agenturen an sich wandelnde Umweltbedingungen bei hohen Interaktionsgraden (und besseren Leistungsroutinen) schwieriger zu gestalten ist, da mit steigender Komplexität zu rechnen ist: Der positive Effekt der dynamischen Kompetenz auf die operationale Marketingkompetenz fällt in der Gruppe hoher relationaler Interaktion, wie in der Hypothese H 1.30 postuliert, deutlich und signifikant geringer aus als in der anderen Gruppe ( $\beta_{HI} = 0,319^{***}$ ;  $\beta_{NI} = 0,552^{***}$ ;  $\Delta\chi^2 = 5,799$ ;  $\Delta df = 1$ ;  $\Delta\chi^2 > 3,84$ ;  $p < 0,05$ ;  $\Delta AIC = -3,8$ ). Dass die Hypothese demnach bestätigt werden kann, belegt zusätzlich auch die geringere Varianzaufklärung (angesichts höherer Komplexitäten) in der abhängigen Variable der Gruppe von Agenturen mit intensiven Austauschbeziehungen zu ihren Kunden ( $SQM_{HI} = 0,476$ ;  $SQM_{NI} = 0,271$ ). Die folgende Abbildung 14 fasst die Ergebnisse zu diesen Analysen zusammen.

---

Da der schlechtere Fit bereits in dem unstandardisierten Modell (vor Restringierung von Konstanten und Faktorladungen) resultierte, ist dieser Umstand insbesondere auf die Sparsamkeit der Strukturanalyse höherer Ordnung zurückzuführen, welche bei zahlreichen Faktoren erster Ordnung sensibel auf eine Reduktion der Stichprobengröße durch die Gruppenaufteilung reagiert. Zur Prüfung der spezifizierten Hypothesen kann die weitere Teilmodellbetrachtung jedoch als unkritisch angenommen werden, da alle hierzu erforderlichen Konstrukte in einem Strukturmodell zusammengefasst wurden, welches in einer guten Modellanpassung resultiert.

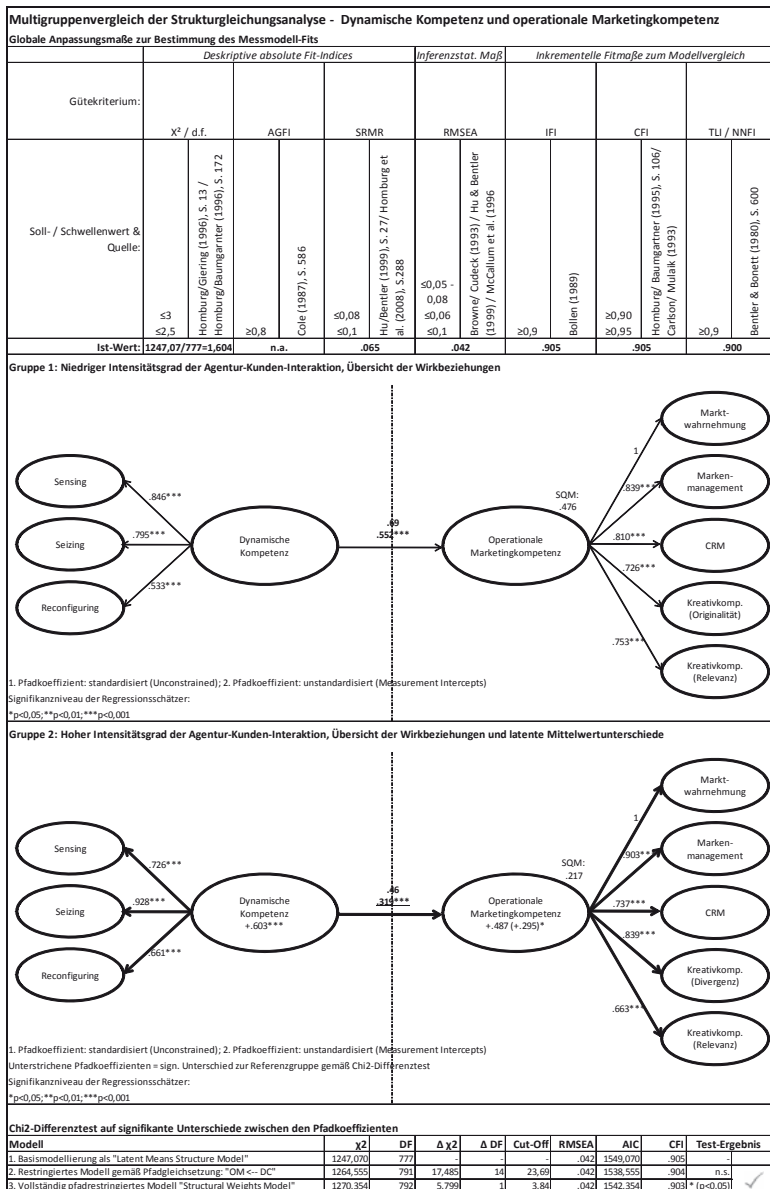


Abbildung 14: Multigruppenvergleich – dynamisierte Marketingkompetenz

### 2.6.6 Zwischenfazit zu den empirischen Befunden

Nachfolgend werden die wesentlichen empirischen Ergebnisse von Kapitel 2 synoptisch zusammengefasst. Eine tabellarische Zusammenstellung aller im Detail jeweils bestätigten und falsifizierten Hypothesen befindet sich in Anhang 10. Als übergeordnetes Resümee lässt sich aus den empirischen Befunden für das Agenturgeschäft ableiten, dass...

- ...funktionsübergreifende strategische Marketingkompetenzen in spezifischen Konstellationen kreative Marketingkompetenzen zur kundenkomplementären Umsetzung integrierter Marketingtaktiken stärken,
- ...bestimmte strategische und kreative Marketingkompetenzen direkte und indirekte positive Wirkungen auf den Innovations-, Finanz- und Kundenerfolg von Agenturen haben,
- ...dynamische Kompetenzen den Agenturerfolg sowohl unmittelbar stärken als auch indirekt steigern, und zwar über eine zielgerichtete, systemische Anpassung der funktionsübergreifenden Marketingkompetenzausstattung an sich wandelnde Umweltbedingungen, und dass
- ...der Intensitätsgrad der relationalen Agentur-Kunden-Interaktionen eine bedeutende Rolle in Bezug auf den Wirkungsgrad und das Zusammenwirken bestimmter Kompetenzen und Erfolgsgrößen einnimmt.

Auf diese Weise wird bestätigt, dass erfolgreiche Agenturen funktionsübergreifende kundenkomplementäre Marketingkompetenzen einsetzen, die es ihnen erlauben, integrierte Marketingdienstleistungen anzubieten, welche die gestiegenen Kundenanforderungen an Effektivität und Effizienz besser als Wettbewerber erfüllen. Dabei findet die hergeleitete Vermutung empirische Evidenz, dass Kreativität in Form organisationaler Kompetenzen empirisch erfassbar und eine zentrale Größe zur Generierung von Wettbewerbsvorteilen im Agenturgeschäft ist. Zudem bestätigen die Ergebnisse die in dieser Arbeit theoretisch-konzeptionell aufgestellte hierarchische Marketingkompetenztypologie. Dynamische Kompetenzen stärken demnach operationale Kompetenzen in einer Wirkungskette, innerhalb derer funktionsübergreifende strategische Kompetenzen auf spezialisierte Kreativkompetenzen wirken. Die Ergebnisse bestätigen somit die Annahmen des kompetenzorientierten Ansatzes der (relationalen) Ressourcentheorie für den forschungsseitig bislang vernachlässigten Agenturkontext, dass superiore kundenkomplementäre Kompetenzen nachhaltige Wettbewerbsvorteile von Agenturen begründen. Zusammenfassend leisten die Befunde somit einen wichtigen Beitrag zu den in der Arbeit identifizierten Forschungslücken innerhalb der Marketingkompetenzforschung sowie innerhalb der Agentur- und Krea-

tivitätsforschung. Eine weiterführende Zusammenfassung und Reflektion dieser Ergebnisse befinden sich in Kapitel 4.

Unklar bleibt angesichts dieser bestätigten Zusammenhänge, inwiefern neben systemischen Anpassungen der operationalen Marketingkompetenzausstattung über dynamische Kompetenzen auch graduelle Leistungssteigerungen funktionsübergreifender Marketingkompetenzen durch eine akzentuierte Kundenfokussierung erzielt werden können. In der aktuellen Marketingliteratur wird in diesem Kontext eine (normative) strategische Linse diskutiert, die sich aus den Prämissen der servicedominanten Logik ableitet. Die servicedominante Logik versteht jegliche Art von Wertschöpfung als gemeinsamen Prozess des Kompetenzaustausches von Kunden und Anbietern (Vargo & Lusch, 2004). Wesentliche strategische Implikation ist demnach, dass Agenturen die Co-Kreation von Wert gemeinsam mit ihren Kunden bewusst forcieren sollten. Um dies zu erreichen, sind der Literatur nach bestimmte Interaktionskompetenzen erforderlich, die es einer Agentur ermöglichen, eigene Leistungsroutinen mit den Kompetenzen auf Kundenseite zu verknüpfen und so eine bessere Wertschöpfung für ihre Klienten zu erzielen (Karpen, Bove, & Lukas, 2012). Da der Theorieentwicklungsprozess derartiger Ansätze auch aufgrund kaum adressierter empirischer Studien noch nicht abgeschlossen ist, wird im folgenden Teil der Arbeit systematisch hergeleitet und untersucht, inwiefern eine servicedominante strategische Orientierung von Agenturen das Leistungspotenzial ihrer kundenkomplementären Kompetenzen fördert. Durch eine derartige Untersuchung, ob und inwiefern sich bestimmte Prinzipien servicedominanter Strategien empirisch validieren lassen, wird ein wichtiger Beitrag zur Identifizierung zentraler Determinanten servicekonstituierender Marketingkompetenzen im Agenturgeschäft sowie zur allgemeinen Theoriebildung innerhalb der aktuellen Marketingforschung geleistet.

Erfolgreiches Management von Marketingagenturen im  
Wandel

Differenzierende Kompetenzen als strategischer  
Wettbewerbsvorteil

Averdung, A.

2014, XIX, 471 S. 21 Abb., 2 Abb. in Farbe., Softcover

ISBN: 978-3-658-04251-6