

---

# Ein Modell zur Erklärung und Prognose des Werbeplanungserfolgs

# 8

Oliver Gansser und Bianca Krol

## Inhaltsverzeichnis

|       |  |     |
|-------|--|-----|
| 8.1   | Einleitung   | 149 |
| 8.2   | Problemstellung und Hypothesen                             | 151 |
| 8.3   | Vorgehen   | 152 |
| 8.3.1 | Erhebungsinstrument und Erhebungsprozess                   | 152 |
| 8.3.2 | Datenanalyse   | 153 |
| 8.4   | Operationalisierung der Modellvariablen                    | 154 |
| 8.4.1 | Operationalisierung und Prüfung der reflektiven Konstrukte | 154 |
| 8.4.2 | Operationalisierung und Prüfung der formativen Konstrukte  | 158 |
| 8.4.3 | Gütebeurteilung des Strukturmodells                        | 164 |
| 8.5   | Interpretation der Schätzergebnisse                        | 166 |
|       | Literatur  | 168 |

---

## 8.1 Einleitung

Im unternehmerischen Zusammenhang erfolgt eine Planung üblicherweise vor dem Hintergrund einer bestimmten Zielerreichung. Die grundsätzliche Herausforderung einer Planung besteht zum einen in dem Grad der Zielerreichung. Auch eine sorgfältige Planung hat nicht automatisch eine vollständige Zielerreichung zur Folge. Zum anderen kann keine

---

Oliver Gansser   
FOM Hochschule für Oekonomie & Management, München, Deutschland  
e-mail: oliver.gansser@fom.de

Bianca Krol  
FOM Hochschule für Oekonomie & Management, Essen, Deutschland  
e-mail: bianca.krol@fom.de

ausschließliche Kausalität in Bezug auf den Anteil der Zielerreichung durch die im Rahmen der Planung implementierten Maßnahmen mit entsprechenden Mittelaufwendungen (Werbebudget) konstatiert werden.

Ein Planungsvorgang kann grundsätzlich aufgeteilt werden in die vorgelagerten „Planungsbemühungen“ und die daraus resultierenden eingesetzten „operativen Maßnahmen“. Planungsbemühungen beinhalten sämtliche den unternehmerischen Planungsprozess betreffende Aktivitäten, um die festgelegten Unternehmensziele periodenbezogen zu erreichen. Die im Unternehmen durchgeführten operativen Maßnahmen sind die Folge der Planungsbemühungen und damit das letzte Glied der reinen Planungskette (ohne Kontrolle) mit direkter Umsatzwirkung. Beide Bereiche verbrauchen Unternehmensressourcen in Form von Mitarbeiterkapazitäten und finanziellen Mitteln. Beide Bereiche betreffen die Unternehmensorganisation als Ganzes, aber auch die auf Teilbereiche des Unternehmens heruntergebrochenen Teilplanungsvorgänge, wie beispielsweise die Produktionsplanung, Finanzplanung oder die Marketingplanung.

In jedem Planungsbereich des Unternehmens wird ein Planungsprozess durchlaufen, der aus den folgenden sechs Schritten besteht (vgl. Meffert et al. 2011, S. 21 ff.):

1. Situationsanalyse,
2. Informationsbeschaffung,
3. strategische Zielfestlegung,
4. Entwicklung von Strategien und Strategiefestlegung,
5. Festlegung, Durchführung und Implementation von Planungsmaßnahmen,
6. Kontrolle.

Die Marketingabteilung ist zum Beispiel verantwortlich für die Erstellung des unternehmensspezifischen Marketingplans. Aus diesem werden die Teilpläne für die einzelnen Teildisziplinen des Marketings abgeleitet. Dazu gehören unter anderem die Pläne für die Kommunikationspolitik, die wiederum eine Vielzahl möglicher Instrumente für die Zielerreichung zur Verfügung hat, innerhalb derer die Maßnahmen am Markt zu implementieren sind. Zu den Instrumenten zählen klassische Werbung, Onlinekommunikation, Direktkommunikation, Public Relations, Verkaufsförderung, Messen und Ausstellungen, Event-Marketing, Sponsoring und Product Placement (vgl. Meffert et al. 2011, S. 621 ff.).

Vor dem Hintergrund, dass eine Vielzahl von Instrumenten für die Zielerreichung zur Verfügung steht, ergibt sich ein hochkomplexes Gefecht an horizontal und vertikal zu koordinierenden Planungsbemühungen und operativen Maßnahmen. Schließlich sollen alle Teilpläne integriert in einen Unternehmensplan die Vision oder die Mission des Unternehmens erreichen beziehungsweise erfüllen. Folglich kann gerade aus dieser Komplexität heraus abgeleitet werden, dass eine grundsätzliche Kausalität zwischen den Elementen der Werbeplanung und dem Werbeplanungserfolg existiert. Eine zu diesem Kontext durchgeführte Studie liegt bisher nicht vor.

Im vorliegenden Beitrag wird ein Modell zur Erklärung und Prognose des Werbeplanungserfolgs, unter ausschließlicher Berücksichtigung der Inhalte der Planungsbemühun-

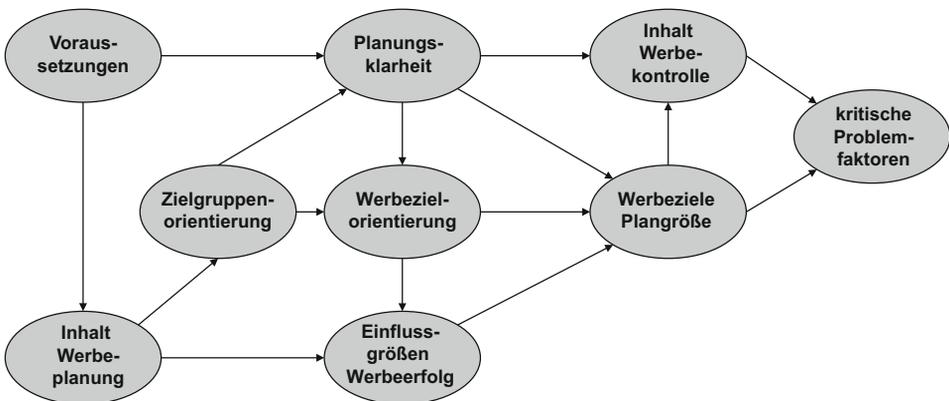
gen entwickelt. Zu beantworten sind die Fragen, welche Planungsbestandteile im Planungsprozess den Werbeerfolg und damit den Unternehmenserfolg beeinflussen und wie groß dieser Einfluss ist. Die Thematik des effizienten und effektiven Einsatzes des Werbeinstrumentariums mit seinen umfangreichen Werbemaßnahmen bleibt hierbei unberücksichtigt.

## 8.2 Problemstellung und Hypothesen

Die Herausforderungen dieses Beitrags lagen zunächst einmal in der Identifikation und der Operationalisierung der Einfluss- und Zielgrößen. Darüber hinaus waren die Wirkungsbeziehungen zwischen den Einfluss- und Zielgrößen des entwickelten Erklärungsmodells zu konzipieren.

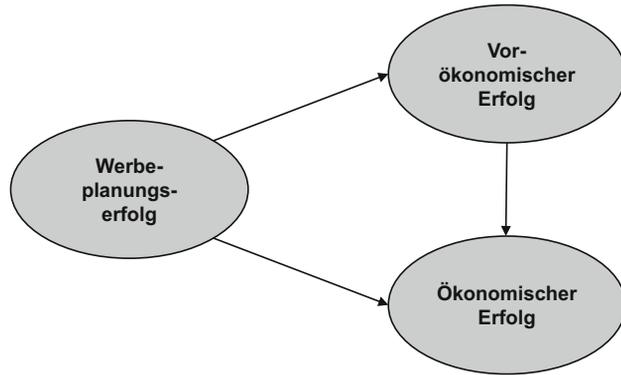
Über eine umfangreiche Literaturrecherche konnten schließlich neun Konstrukte identifiziert werden, die im Rahmen eines Strukturgleichungsmodells als Einflussgrößen auf den Werbeplanungserfolg herangezogen werden können. Abbildung 8.1 zeigt die logische Verknüpfung der funktionalen Beziehung zwischen den identifizierten Elementen, die das sogenannte Strukturmodell der latenten exogenen Variablen darstellen.

Der Werbeplanungserfolg sollte zum Unternehmenserfolg – wenngleich die schönste Reklame immer noch diejenige ist, die man sich sparen kann, und kein Reklameetat so wertvoll wie das Produkt an sich sein kann und sollte (vgl. Domizlaff 2005, S. 94) – beitragen, sodass das Erfolgskonstrukt des Strukturgleichungsmodells mehrdimensional erfasst wird. Abbildung 8.2 zeigt das Strukturmodell der latenten endogenen Variablen für die Erfolgsgrößen Werbeplanungserfolg, vorökonomischer Unternehmenserfolg und ökonomischer Unternehmenserfolg.



**Abb. 8.1** Funktionaler Zusammenhang der Elemente der Werbeplanung als Einflussgrößen auf den Werbeerfolg

**Abb. 8.2** Funktionaler Zusammenhang des Werbeplanungserfolges als mehrdimensionales Konstrukt



Sowohl das Strukturmodell der exogenen als auch das der endogenen latenten Variablen sind so aufgebaut, dass die Pfade eine positive Wirkungsbeziehung zwischen den jeweiligen Konstrukten abbilden. Es können somit in Bezug auf Wirkungszusammenhänge zwischen den exogenen latenten Variablen insgesamt 15 Hypothesen und in Bezug auf die Wirkungszusammenhänge zwischen den endogenen latenten Variablen drei Hypothesen aufgestellt werden. Zwischen den beiden Modellen gibt es die Hypothese, die die positive Wirkungsbeziehung zwischen den beiden Konstrukten „Berücksichtigung kritischer Problemfaktoren“ und „Werbeplanungserfolg“ widerspiegelt. Aufgrund der Anzahl der Pfade in beiden Modellen wird an dieser Stelle auf eine einzelne Aufstellung aller 19 Hypothesen verzichtet. Exemplarisch wird die Hypothese zwischen dem exogenen und endogenen Strukturmodell formuliert:

- ▶ **Hypothese** Je besser die kritischen Problemfaktoren berücksichtigt werden, desto höher ist der Werbeplanungserfolg.

## 8.3 Vorgehen

### 8.3.1 Erhebungsinstrument und Erhebungsprozess

Die Erhebung der Daten erfolgte mittels standardisiertem Fragebogen. Der Fragebogen lässt sich inhaltlich in vier Teile gliedern. Der erste Bereich befasste sich mit den Facetten der Werbeplanung im Unternehmen. Dazu wurden die Voraussetzungen, die Inhalte, die konkrete Durchführung sowie Probleme im Zusammenhang mit der Werbeplanung erfasst. Der zweite Bereich umfasste Fragen zur Durchführung und Kontrolle von Werbemaßnahmen, wie deren Ausgestaltung, Festlegung von Werbezielen und die Art der Werbekontrolle (Einflussgrößen auf den Werbeerfolg und Inhalt der Werbekontrolle). Im dritten Bereich wurde der Erfolg – sowohl der Werbeplanungserfolg als auch der gesamte Unternehmenserfolg – erhoben. Den Abschluss bildeten strukturelle Fragen zum Unternehmen, wie zum Beispiel Größe, Umsatz und Sektor.

Das Befragungsprojekt wurde als integrativer Bestandteil in die Lehre der Masterstudiengänge der FOM Hochschule für Oekonomie & Management eingebettet. Die berufsbegleitend Studierenden des ersten Fachsemesters ausgewählter Studiengänge wurden gebeten, in ihren jeweiligen Unternehmen die Verantwortlichen für den Bereich der Werbeplanung anzusprechen, um sie für eine Teilnahme an der Befragung zu gewinnen. Diejenigen, die sich dazu bereit erklärten, erhielten ein Anschreiben, in dem die Ziele und der Hintergrund der Befragung erläutert wurden, sowie den Fragebogen. Alternativ stand eine Onlinevariante des Fragebogens zur Verfügung, auf die im Anschreiben ebenfalls verwiesen wurde. Als Incentive wurde eine Zusammenfassung der Ergebnisse angeboten. Für Rückfragen zum Projekt wurde eine Telefonnummer eingerichtet, unter der die Projektverantwortlichen kontaktiert werden konnten.

Vor der Erhebung erfolgte ein Pretest durch Experten aus der Werbeplanung im Januar 2014. Der Pretest zielte vor allem auf die Verständlichkeit des Fragebogens sowie die Befragungsdauer ab. Die Erkenntnisse aus dem Pretest flossen in den Fragebogen ein. Es lag jedoch nur ein geringer Überarbeitungsbedarf vor.

Insgesamt wurden Ende Januar 2014 bundesweit an allen Standorten der FOM Hochschule für Oekonomie & Management mit Masterstudierenden im ersten Fachsemester ausgewählter Studiengänge 1237 Studierende in einer Vorlesung gebeten, am Befragungsprojekt teilzunehmen. Die Teilnahme war freiwillig. Der Rücklauf aus den Unternehmen umfasste insgesamt 262 Fragebögen. Die darin enthaltenen Daten wurden vertraulich behandelt, nach Ende der Befragung Mitte April 2014 vollständig anonymisiert als Rohdatensatz im RData-Format zur Auswertung vorbereitet und anschließend ausgewertet.

Unter Berücksichtigung der freiwilligen Beteiligung und der Tatsache, dass eine gewisse Anzahl an Studierenden denselben Arbeitgeber hat, aus jedem Unternehmen aber nur ein Fragebogen in die Auswertung aufgenommen wurde, beträgt die Rücklaufquote 21 Prozent und ist somit als gut einzuschätzen (vgl. Jobber und O'Reilly 1998, S. 97 ff.; Meffert 1992, S. 202).

Die 262 Fragebögen wurden einer Datenbereinigung unterzogen. Dabei wurden Bögen, die nach einem eindeutigen Muster ausgefüllt waren, bei denen auf allen Skalen jeweils der höchste oder niedrigste Skalenwert angekreuzt war oder bei denen es offensichtliche Beantwortungsfehler gab, aus der weiteren Betrachtung ausgeschlossen. Nach der Datenbereinigung verblieben insgesamt 218 Fragebögen in der Untersuchung. Die bereinigte Rücklaufquote beträgt damit rund 18 Prozent.

### 8.3.2 Datenanalyse

Das vorliegende Modell kann als komplex bezeichnet werden, da es aus insgesamt zwölf hypothetischen, mehrdimensionalen Konstrukten besteht. Zur Untersuchung solcher Konstrukte bietet sich die Strukturgleichungsanalyse an. Grundsätzlich kann zwischen zwei Alternativen im Rahmen der Strukturgleichungsanalyse unterschieden werden: dem kovarianzbasierten und dem varianzbasierten Verfahren. Der Ansatz dieser Untersuchung ist

deutlich prognoseorientiert und hat seinen Fokus weniger auf der Überprüfung von Theorien. Darüber hinaus liegt eine verhältnismäßig kleine Stichprobe vor. Zusammengekommen sprechen diese Rahmenbedingungen für die Wahl eines varianzbasierten Verfahrens (vgl. Weiber und Mühlhaus 2014, S. 73 ff.), sodass für die vorliegende Untersuchung der Partial-Least-Squares-Ansatz (vgl. Chin 1998) gewählt wurde, welcher mittels SmartPLS umgesetzt worden ist.

---

## 8.4 Operationalisierung der Modellvariablen

Die einzelnen Konstrukte des hier entwickelten Modells zur Erklärung und Prognose des Werbeplanungserfolgs wurden über multiple Items erfasst. Alle Konstrukte sind nach ausführlicher Literatursichtung ausgewählt worden. Damit handelt es sich um bereits etablierte Messinstrumente, die in vorausgegangenen Forschungsprojekten entwickelt und validiert wurden. Zur Messung der Items wurde eine sechsstufige Likert-Skala gewählt, die eine Beurteilung von „6 = stimme voll und ganz zu“ bis „1 = stimme überhaupt nicht zu“ ermöglichte.

### 8.4.1 Operationalisierung und Prüfung der reflektiven Konstrukte

Im Zuge der Operationalisierung der latenten Konstrukte muss jeweils entschieden werden, ob eine reflektive oder formative Spezifikation der Messmodelle zutreffend ist. In reflektiven Messmodellen wird davon ausgegangen, dass die Ausprägungen der beobachtbaren Indikatoren durch das latente Konstrukt verursacht werden (vgl. Eberl 2004, S. 2 ff.). Eine Veränderung des latenten Konstrukts würde sich in einer Veränderung aller ihm zugeordneten Indikatoren widerspiegeln. In formativen Messmodellen ist der Bezug zwischen Indikatoren und latenten Konstrukten genau gegenläufig. Hier verursachen die beobachtbaren Indikatoren die Ausprägung des latenten Konstrukts (vgl. Eberl 2004, S. 5 ff.). Die Entscheidung für eine reflektive oder formative Spezifikation muss sehr sorgfältig getroffen werden, da sowohl der Erhebungsprozess der Indikatoren als auch die Formulierung der zu schätzenden Strukturgleichungsmodelle davon abhängen (vgl. Weiber und Mühlhaus 2014, S. 108 ff.). Neben den grundlegenden theoretischen Überlegungen zur Konzeption eines Messmodells wird häufig der Fragenkatalog von Jarvis et al. (2003, S. 203) zur Entscheidungshilfe herangezogen. Weitere Möglichkeiten werden durch Diamantopoulos und Riefler (2008, S. 1184 ff.) diskutiert.

Zur Beurteilung der Qualität der Messmodelle von latenten Konstrukten werden deren Reliabilität und Validität überprüft (vgl. Carmines und Zeller 2008, S. 11 f.). Sowohl für reflektive als auch für formative Konstrukte gibt es eine Vielzahl an unterschiedlichen Prüfverfahren, die in der Literatur vielfach diskutiert wurden (vgl. Weiber und Mühlhaus 2014, S. 127 ff., S. 262 ff. und die dort zitierte Literatur). An dieser Stelle werden die für die vorliegende Untersuchung herangezogenen Prüfverfahren kurz erläutert. Im Bereich der reflektiven Konstrukte werden die folgenden Prüfverfahren eingesetzt:

- Cronbachs Alpha,
- Item-to-Total-Korrelation,
- Indikatorreliabilität,
- Faktorreliabilität,
- durchschnittliche erfasste Varianz (DEV),
- Fornell-Larcker-Kriterium,
- Kreuzladungen.

Cronbachs Alpha überprüft die Reliabilität der ausgewählten beobachtbaren Indikatoren für die Messung des latenten Konstrukts. Cronbachs Alpha kann Werte aus dem Intervall  $[0;1]$  annehmen. Je näher der Wert bei eins liegt, desto höher ist die Reliabilität der einem latenten Konstrukt zugeordneten Indikatoren (vgl. Nieschlag et al. 2002, S. 428). Üblicherweise werden in der Literatur folgende Schwellenwerte für Cronbachs Alpha angegeben (vgl. Ohlwein 1999, S. 224):

- $\alpha \geq 0,7$  für Konstrukte mit vier oder mehr Indikatoren,
- $\alpha \geq 0,6$  für Konstrukte mit drei Indikatoren,
- $\alpha \geq 0,5$  für Konstrukte mit zwei Indikatoren.

Bei Unterschreitung der Schwellenwerte für Cronbachs Alpha kann mittels der Item-to-Total-Korrelation entschieden werden, ob sich die Reliabilität des Messmodells durch Ausschluss des Indikators mit der geringsten Item-to-Total-Korrelation verbessern lässt (vgl. Homburg und Rudolph 1998, S. 253).

Mithilfe der Indikatorreliabilität wird offen gelegt, wie hoch der Varianzanteil eines Indikators ist, der durch das dahinter liegende latente Konstrukt erklärt wird (vgl. Fritz 1995, S. 130 f.). Interpretiert man den zu prüfenden Indikator als abhängige und das latente Konstrukt als unabhängige Größe, so entspricht die Indikatorreliabilität dem in Regressionsanalysen üblicherweise verwendeten Gütemaß  $R^2$ . Dementsprechend nimmt die Indikatorreliabilität Werte aus dem Intervall  $[0;1]$  an. Je näher der Wert an eins ist, desto höher ist die Reliabilität. Bei kleineren Stichprobenumfängen von bis zu 400 liegt der Schwellenwert bei mindestens 0,4 (besser 0,6), um instabile Strukturgleichungsmodelle zu vermeiden (vgl. Peter 1999, S. 145; Balderjahn 1986, S. 117).

Auf der Ebene der latenten Konstrukte wird mittels der Faktorreliabilität sowie der durchschnittlich erfassten Varianz (DEV) überprüft, wie reliabel das Konstrukt durch alle ihm zugeordneten Indikatoren repräsentiert wird. Die DEV berücksichtigt dabei ausschließlich die Varianzen der Indikatoren, die Faktorreliabilität bezieht zusätzlich die Kovarianzen zwischen den Indikatoren ein (vgl. Balderjahn 1986, S. 118). Beide Prüfgrößen nehmen Werte aus dem Intervall  $[0;1]$  an und auch hier gilt, dass Werte nahe eins auf ausreichende Reliabilität hindeuten. Als Schwellenwerte sind in der Literatur 0,6 für die Faktorreliabilität sowie 0,5 für die DEV zu finden (vgl. Homburg und Baumgartner 1998, S. 361; Bagozzi und Yi 1988, S. 82).

Zur Überprüfung der Diskriminanzvalidität der latenten Konstrukte werden das Fornell-Larcker-Kriterium sowie die Kreuzladungen der Indikatoren herangezogen. Das Fornell-Larcker-Kriterium ist erfüllt, wenn die durchschnittlich erfassten Varianzen der latenten Konstrukte größer sind als die quadrierten Korrelationen zwischen zwei latenten Konstrukten (vgl. Homburg et al. 2008, S. 287; Fornell und Larcker 1981, S. 46). Gemäß dem Kriterium der Kreuzladungen liegt Diskriminanzvalidität vor, wenn jeder Indikator auf das eigene latente Konstrukt höher lädt als auf alle anderen Konstrukte (vgl. Chin 1998, S. 321 f.).

Die Operationalisierung des Konstrukts „Voraussetzungen“ wurde von Winklhofer et al. (1996, S. 204) übernommen. Es besteht aus insgesamt fünf Indikatoren und wurde reflektiv spezifiziert. In Tab. 8.1 sind die Indikatoren dokumentiert.

Die Prüfung mittels Gütekriterien zeigt insgesamt, dass das Messmodell des Konstrukts „Voraussetzungen“ reliabel und valide ist. Cronbachs Alpha liegt mit einem Wert von 0,82 über dem geforderten Wert von 0,7. Die Indikatorreliabilitäten weisen Werte von 0,46 bis 0,63 auf, die t-Werte liegen zwischen 5,99 und 15,79. Somit kann für das Messmodell die Indikatorreliabilität festgestellt werden. Ebenso übersteigen die Werte für die Faktorreliabilität (0,85) und die durchschnittlich erfasste Varianz (0,52) die geforderten Schwellen von 0,6 beziehungsweise 0,5. Bei der Überprüfung der Diskriminanzvalidität mittels des Fornell-Larcker-Kriteriums und anhand der Kreuzladungen zeigt sich, dass diese gegeben ist. Die quadrierten Korrelationen zwischen den latenten Konstrukten sind jeweils kleiner als die durchschnittlich erklärte Varianz. Ebenso laden die Indikatoren mit Abstand am stärksten auf das eigene latente Konstrukt. Die Indikatorladungen auf andere latente Konstrukte fallen deutlich geringer aus.

Die betriebswirtschaftliche Literatur ist hinsichtlich der Operationalisierung des Konstrukts „Unternehmenserfolg“ von deutlicher Heterogenität gekennzeichnet. Vor allem in neueren Untersuchungen wird das Konstrukt mehrdimensional konzipiert. Dabei wird

**Tab. 8.1** Konstrukt „Voraussetzungen“ (reflektiv)

| Variable    | Indikator   | Indikatorreliabilität | t-Wert |
|-------------|---|-----------------------|--------|
| q_001_SQ001 | Unsere Werbestrategie ist mit der Unternehmensstrategie eng verknüpft.                            | 0,46                  | 5,99   |
| q_001_SQ002 | Wir kennen unsere Wettbewerber und deren Werbestrategie sehr genau.                               | 0,47                  | 7,58   |
| q_001_SQ003 | Wir haben eigene personelle Ressourcen für die Werbeplanung.                                      | 0,63                  | 15,79  |
| q_001_SQ004 | Die zur Werbeplanung benötigten Einflussgrößen (z. B. Share of Advertising) sind stets verfügbar. | 0,55                  | 9,90   |
| q_001_SQ005 | Wir sind mit den gängigen Tools zur Werbeplanung vertraut.  | 0,50                  | 7,35   |

Cronbachs Alpha: 0,82, Faktorreliabilität: 0,85, DEV: 0,52.

häufig in sogenannte vorökonomische und ökonomische Zielgrößen unterschieden (vgl. Krol 2010, S. 81, Müller-Hagedorn, 1998 S. 643). Ein ähnliches Vorgehen findet sich bei Helm, der in „kurz- bis mittelfristige Ziele“ sowie „langfristige Ziele“ (1997, S. 133) differenziert. Insgesamt wurden sechs Indikatoren für die Messung der Erfolgskonstrukte verwendet, die mittels Hauptkomponentenanalyse in die zwei Konstrukte „vorökonomischer Erfolg“ und „ökonomischer Erfolg“ getrennt wurden. Im Zuge der Hauptkomponentenanalyse wurde ein Indikator eliminiert.

Das Konstrukt „ökonomischer Erfolg“ enthält insgesamt 3 Indikatoren, welche Tab. 8.2 zu entnehmen sind.

Die Prüfung der Gütekriterien zeigt, dass das Messmodell des Konstrukts „ökonomischer Unternehmenserfolg“ insgesamt reliabel und valide ist. Cronbachs Alpha liegt mit einem Wert von 0,83 über dem geforderten Wert von 0,7. Die Indikatorreliabilitäten weisen Werte von 0,91 bis 0,95 auf, die t-Werte liegen zwischen 54,19 und 138,98. Somit kann für das Messmodell die Indikatorreliabilität konstatiert werden. Ebenso übersteigen die Werte für die Faktorreliabilität (0,97) und die durchschnittlich erfasste Varianz (0,93) die geforderten Schwellen von 0,6 beziehungsweise 0,5 deutlich. Die Diskriminanzvalidität wird sowohl durch das Fornell-Larcker-Kriterium als auch durch die Kreuzladungen angezeigt.

Das zweite Erfolgskonstrukt „vorökonomischer Unternehmenserfolg“ besteht aus zwei Indikatoren, der Kundenzufriedenheit und der Kundenbindung (vgl. Tab. 8.3).

Auch die Gütekriterien für das Messmodell des Konstrukts „vorökonomischer Erfolg“ weisen allesamt gute Ergebnisse hinsichtlich der Reliabilität und Validität aus. Für Cronbachs Alpha wird ein Wert von 0,88 angegeben. Die Werte der Indikatorreliabilitäten betragen 0,98, die t-Werte sind deutlich größer als 1,65. Somit kann für das Messmodell die Indikatorreliabilität konstatiert werden. Ebenso übersteigen die Werte für die Faktorreliabilität (0,99) und die durchschnittlich erfasste Varianz (0,98) wiederum die geforderten Schwellenwerte sehr deutlich. Auch die Diskriminanzvalidität wird durch das Fornell-Larcker-Kriterium sowie das Kriterium der Kreuzladungen angezeigt.

**Tab. 8.2** Konstrukt „ökonomischer Erfolg“ (reflektiv)

| Variable    | Indikator                      | Indikatorreliabilität | t-Wert |
|-------------|--------------------------------|-----------------------|--------|
| q_012_SQ001 | Cashflow                       | 0,92                  | 54,42  |
| q_012_SQ002 | Umsatzrentabilität             | 0,95                  | 138,98 |
| q_012_SQ003 | mittelfristiges Absatzwachstum | 0,91                  | 54,19  |

Cronbachs Alpha: 0,83 Faktorreliabilität: 0,97 DEV: 0,93

**Tab. 8.3** Konstrukt „vorökonomischer Erfolg“ (reflektiv)

| Variable    | Indikator           | Indikatorreliabilität | t-Wert |
|-------------|---------------------|-----------------------|--------|
| q_012_SQ005 | Kundenzufriedenheit | 0,98                  | 156,99 |
| q_012_SQ006 | Kundenbindung       | 0,98                  | 131,57 |

Cronbachs Alpha: 0,88 Faktorreliabilität: 0,99 DEV: 0,98

## 8.4.2 Operationalisierung und Prüfung der formativen Konstrukte

Die Güte der formativen Konstrukte im Modell sollte – ebenso wie bei reflektiven Konstrukten gefordert – prinzipiell verschiedenen Kriterien genügen. Fuchs (2011, S. 27 f.) nennt hierzu insgesamt drei Gütekriterien:

- Indikatorrelevanz,
- Indikatorsignifikanz und
- Abwesenheit von Multikollinearität.

Die Relevanz und Signifikanz eines Indikators im Rahmen der formativen Messung der Konstrukte erfolgt mittels der Beurteilung der Gewichte und deren Signifikanz. Das Gewicht eines Indikators entspricht dabei der Stärke und der Richtung des Einflusses auf das Konstrukt und kann im Intervall  $[-1;1]$  liegen. Bezüglich einer Mindestanforderung an den Wert eines Gewichts gibt es in der Literatur keine einheitlichen Schwellenwerte. Während Huber et al. (2007, S. 45) keine Vorgaben machen, finden sich bei Fuchs (2011) Mindestwerte, die abhängig von der Literaturquelle zwischen 0,1 und 0,2 liegen (vgl. Lohmüller 1989, S. 60 f.; Chin 1998, S. 324 f.).

Zur Ermittlung der Indikatorsignifikanz werden die t-Werte aus dem Bootstrapping-Algorithmus für die Gewichte herangezogen. Analog zum Signifikanztest für Regressionskoeffizienten liegt ein signifikantes Ergebnis vor, wenn sich das Gewicht signifikant von null unterscheidet (bei einem t-Wert  $\geq 1,96$  mit 5 % Irrtumswahrscheinlichkeit und bei einem t-Wert  $\geq 1,65$  mit 10 % Irrtumswahrscheinlichkeit).

Für die Kollinearitätsdiagnose der Indikatoren eines formativen Konstrukts eignet sich der Varianzinflationsfaktor VIF (engl. Variance Inflation Factor). Er gibt an, um welchen Faktor sich die Varianz eines Parameters bei Vorliegen von Multikollinearität erhöht (vgl. Weiber und Mühlhaus 2014, S. 263). Der VIF sollte nahe 1 liegen, dann liegt keine Multikollinearität vor, und nicht größer als 10 werden (vgl. Diamantopoulos und Winklhofer 2001, S. 272). Schätzt man nun das Regressionsmodell, kann über die numerische Diagnostik des Modells der VIF ausgegeben werden. Alternativ können mehrere lineare Regressionsanalysen gerechnet werden. Dabei wird jeder Indikator einmal als abhängige und die übrigen Indikatoren als unabhängige Variable definiert. Über das Bestimmtheitsmaß jeder Regression wird dann die Toleranz  $(1 - R_i^2)$  berechnet, deren Kehrwert der VIF ist. Will man durch Varianzzerlegung die miteinander korrelierenden Indikatoren identifizieren, kann neben dem VIF auch ein Konditionsindex (KI) berechnet werden (vgl. Fuchs 2011, S. 29). Der KI gilt als akzeptabel, wenn er Werte kleiner gleich 30 annimmt (vgl. Fuchs 2011, S. 29). Der KI lässt sich in R mit der Funktion `cond.index` aus dem Paket `klaR` (vgl. Weihs et al. 2005) berechnen.

Die Operationalisierung des Konstrukts „Inhalt der Werbeplanung“ erfolgte in Anlehnung an Engelen et al. (2010). Das Konstrukt besteht aus sechs Indikatoren und wurde formativ spezifiziert. Tabelle 8.4 gibt einen Überblick über die zur Messung verwendeten Indikatoren sowie über die Gütekriterien.

**Tab. 8.4** Konstrukt „Inhalt der Werbeplanung“ (formativ)

| Variable    | Indikator  | Gewicht  | VIF      |
|-------------|--|----------|----------|
|             | Inhalt unserer Planung ...   |          |          |
| q_002_SQ001 | ... ist die Festlegung des Werbebudgets.   | 0,1912   | 1,718067 |
| q_002_SQ002 | ... ist die Formulierung und Gestaltung der Werbebotschaft.  | 0,1729   | 2,222325 |
| q_002_SQ003 | ... ist eine Situationsanalyse, bestehend zum Beispiel aus USP, eigenem Unternehmen, Kunden und Wettbewerbern. | 0,5358** | 1,594076 |
| q_002_SQ004 | ... ist die Bestimmung der Werbemittel.  | 0,0277   | 4,47931  |
| q_002_SQ005 | ... ist die Auswahl der Werbemedien.   | 0,0483   | 5,048859 |
| q_002_SQ006 | ... ist die zeitliche Abfolge der Werbemaßnahmen (Timing).   | 0,3275*  | 2,122205 |

Konditionenindex (KI): 34,05; \*\* $p < 0,05$ , \* $p < 0,1$

Bei allen sechs Indikatoren sind die Gewichte positiv ausgeprägt, aber nur bei den Indikatoren 3 und 6 signifikant von null verschieden. Der VIF ist bei allen Variablen kleiner als 10, wodurch grundsätzlich nicht von Multikollinearität auszugehen ist. Allerdings ist der KI über der geforderten Grenze von 30, sodass diesbezüglich Multikollinearität nicht ausgeschlossen werden kann. Es ist zu überlegen, ob der Indikator 5 aufgrund seines niedrigen, nicht signifikanten Gewichts und des hohen VIF eliminiert werden sollte. Durch die Elimination von Indikator 5 verbessert sich zwar der KI auf einen Wert von 17,24 und gelangt so in den akzeptablen Bereich, allerdings würde sich der Bedeutungsinhalt des Konstrukts dadurch ändern. Diamantopoulos und Riefler (2008) empfehlen eine Elimination eines Indikators für die Reduzierung von Multikollinearität nur dann, wenn drei Kriterien erfüllt sind (vgl. Diamantopoulos und Riefler 2008, S. 1193):

1.  $VIF \geq 5$ .
2. Das Gewicht des Indikators ist nicht signifikant von null verschieden.
3. Die übrigen Indikatoren decken die Bedeutung des Inhalts des Konstrukts ausreichend ab und erfassen damit den gesamten Bedeutungsinhalt des Konstrukts.

Da Kriterium drei besonders wichtig ist (vgl. Diamantopoulos und Riefler 2008, S. 1193), wird von einer Elimination eines Indikators zugunsten eines besseren KI abgesehen und es werden alle sechs Indikatoren zur Messung des Konstrukts „Inhalt der Werbeplanung“ im Modell belassen.

Die Operationalisierung des Konstrukts „Zielgruppenorientierung“ erfolgte in Anlehnung an Baumgartner (2005). Das Konstrukt besteht aus sechs Indikatoren und wurde formativ spezifiziert (vgl. Tab. 8.5).

Bis auf den Indikator 3 weisen alle Indikatoren positive Gewichte auf. Die Gewichte der Items Vorwissen und Involvement der Zielgruppe sind signifikant von null verschieden.

**Tab. 8.5** Konstrukt „Zielgruppenorientierung“ (formativ)

| Variable    | Indikator  | Gewicht  | VIF        |
|-------------|--|----------|------------|
|             | Bei der Planung unserer Werbemaßnahmen berücksichtigen wir ... |          |            |
| q_005_SQ001 | ... das Vorwissen (gering bis groß) unserer Zielgruppe.        | 0,5427** | 1,36407039 |
| q_005_SQ002 | ... die Wichtigkeit des Produktes für den Kunden.              | 0,1845   | 1,43554407 |
| q_005_SQ003 | ... das Risiko des Kaufs.                                      | -0,077   | 1,44258511 |
| q_005_SQ004 | ... den hedonistischen Wert des Produktes.                     | 0,0825   | 1,76087339 |
| q_005_SQ005 | ... die soziale Bedeutung des Produktes.                       | 0,1428   | 1,59184973 |
| q_005_SQ006 | ... das Involvement der Zielgruppe.                            | 0,2617** | 1,38619351 |

Konditionenindex (KI): 16,64; \*\* $p < 0,05$ , \* $p < 0,1$

Alle Indikatoren haben einen VIF kleiner 2 und der KI ist kleiner dem geforderten Maß von 30. Beide Kriterien (VIF und KI) weisen darauf hin, dass nicht von Multikollinearität zwischen den Indikatoren auszugehen ist. Somit wird von einer akzeptablen Messung des formativen Konstrukts ausgegangen.

Die Operationalisierung des Konstrukts „Planungsklarheit“ erfolgte in Anlehnung an Engelen et al. (2010). Das Konstrukt besteht aus zwei Indikatoren und wurde formativ spezifiziert. Tabelle 8.6 gibt einen Überblick über die zur Messung verwendeten Indikatoren sowie über die Gütekriterien.

Beide Indikatorgewichte sind positiv und signifikant von null verschieden. Der VIF und der KI lassen keine Multikollinearität vermuten. Somit kann hier von einer guten Messung des formativen Konstrukts ausgegangen werden.

Die Operationalisierung des Konstrukts „Werbezielorientierung“ erfolgte in Anlehnung an Meffert et al. (2011, S. 608 ff.). Das Konstrukt besteht aus zwei Indikatoren und wurde formativ spezifiziert (vgl. Tab. 8.7).

Auch hier sind beide Indikatorgewichte positiv und signifikant von null verschieden. Der VIF und der KI lassen keine Multikollinearität vermuten. Die Messung des formativen Konstrukts mit den beiden Indikatoren wird als gut eingestuft.

Die Operationalisierung des Konstrukts „Einflussgrößen auf den Werbeerfolg“ erfolgte in Anlehnung an Meffert et al. (2011, S. 730), Gierl (1995, S. 682 ff.) sowie Brodie und de Kluyver (1984, S. 197). Das Konstrukt besteht aus sechs Indikatoren und wurde for-

**Tab. 8.6** Konstrukt „Planungsklarheit“ (formativ)

| Variable    | Indikator  | Gewicht  | VIF        |
|-------------|--|----------|------------|
| q_004_SQ001 | Der Ablauf der Planungsmaßnahmen ist klar bestimmt.                                      | 0,4672** | 2,04708291 |
| q_004_SQ002 | Die Zuständigkeiten der an der Werbeplanung beteiligten Mitarbeiter sind klar definiert. | 0,5621** | 2,04708291 |

Konditionenindex (KI): 12,47; \*\* $p < 0,05$ , \* $p < 0,1$

**Tab. 8.7** Konstrukt „Werbezielorientierung“ (formativ)

| Variable      | Indikator                                  | Gewicht  | VIF        |
|---------------|--|----------|------------|
|               | Unsere Werbeziele sind ...                 |          |            |
| q_006.1_SQ001 | ... ausschließlich quantitativ orientiert. | 0,5472** | 1,00050465 |
| q_006.1_SQ002 | ... ausschließlich qualitativ orientiert.  | 0,6429** | 1,00050465 |

Konditionenindex (KI): 7,21; \*\* $p < 0,05$ , \* $p < 0,1$

mativ spezifiziert. Tabelle 8.8 dokumentiert die zur Messung und Prüfung verwendeten Indikatoren beziehungsweise Gütekriterien.

Bis auf den Indikator „zeitliche Ausstrahlungseffekte“ sind alle Indikatorgewichte positiv. Dabei sind drei Indikatoren signifikant von null verschieden. VIF und KI zeigen an, dass keine Multikollinearität angenommen werden muss. Das Messmodell wird somit beibehalten.

Die Operationalisierung des Konstrukts „Werbeziele Plangrößen“ erfolgte in Anlehnung an Meffert et al. (2011, S. 608 ff.). Das Konstrukt besteht aus 13 Indikatoren und wurde formativ spezifiziert (vgl. Tab. 8.9).

Beim Konstrukt „Werbeziele Plangröße“ fällt auf, dass lediglich die Indikatoren Kundenzufriedenheit und Markenbekanntheit signifikant von null verschieden sind und jeweils ein positives Gewicht anzeigen. Markenbekanntheit, Erinnerung und Kaufabsicht weisen ebenfalls positive Gewichte zwischen 0,1 und 0,2 auf, allerdings sind diese nicht signifikant. VIF und KI sind akzeptabel und zeigen keine Multikollinearität an. Das Messmodell wird beibehalten.

Die Operationalisierung des Konstrukts „Inhalt der Werbekontrolle“ erfolgte in Anlehnung an Engelen et al. (2010). Das Konstrukt besteht aus fünf Indikatoren, wurde formativ spezifiziert und ist in Tab. 8.10 dokumentiert.

**Tab. 8.8** Konstrukt „Einflussgrößen auf den Werbeerfolg“ (formativ)

| Variable      | Indikator  | Gewicht  | VIF        |
|---------------|--|----------|------------|
|               | Unser Werbeerfolg wird beeinflusst ...   |          |            |
| q_008.1_SQ001 | ... vom eigenen Werbebudget.   | 0,5452** | 1,26214818 |
| q_008.1_SQ002 | ... von sachlichen Ausstrahlungseffekten (Maßnahmen wirken auf andere Werbeobjekte).             | 0,3318** | 1,58982512 |
| q_008.1_SQ003 | ... von zeitlichen Ausstrahlungseffekten (Maßnahmen wirken über die betrachtete Periode hinaus). | -0,0894  | 1,78603322 |
| q_008.1_SQ004 | ... vom Preis (Marktpreis oder Preisindex).  | 0,0134   | 1,27194098 |
| q_008.1_SQ005 | ... vom eigenen Werbeanteil (Share of Advertising).  | 0,2683*  | 1,51561079 |
| q_008.1_SQ006 | ... von der eigenen Distributionsintensität.   | 0,0825   | 1,24890721 |

Konditionenindex (KI): 14,19; \*\* $p < 0,05$ , \* $p < 0,1$

**Tab. 8.9** Konstrukt „Werbeziele Plangrößen“ (formativ)

| Variable      | Indikator                                 | Gewicht  | VIF        |
|---------------|---|----------|------------|
| q_006.2_SQ001 | Absatz                                    | 0,0736   | 1,78126113 |
| q_006.2_SQ002 | Umsatz                                    | 0,0515   | 2,43605359 |
| q_006.2_SQ003 | Gewinn                                    | -0,0594  | 2,25428314 |
| q_006.2_SQ004 | Marktanteil                               | 0,1562   | 1,6273393  |
| q_006.2_SQ005 | Kundenzufriedenheit                       | 0,2785*  | 1,79243592 |
| q_006.2_SQ006 | Loyalität                                 | -0,0999  | 2,01857085 |
| q_006.2_SQ007 | Markenbekanntheit                         | 0,3759** | 2,23064912 |
| q_006.2_SQ008 | Bekanntheit der Werbung                   | -0,0404  | 2,00561572 |
| q_006.2_SQ009 | Erinnerung                                | 0,1246   | 2,02552157 |
| q_006.2_SQ010 | Markenimage                               | 0,0235   | 2,34356691 |
| q_006.2_SQ011 | Beeinflussung der Einstellung zur Werbung | 0,0686   | 1,42166619 |
| q_006.2_SQ012 | Kaufabsicht                               | 0,1307   | 1,55617803 |
| q_006.2_SQ013 | Weiterempfehlungsabsicht                  | 0,0891   | 1,8115942  |

Konditionenindex (KI): 26,29; \*\*p < 0,05, \*p < 0,1

**Tab. 8.10** Konstrukt „Inhalte der Werbekontrolle“ (formativ)

| Variable    | Indikator  | Gewicht  | VIF        |
|-------------|--|----------|------------|
|             | Inwieweit stimmen Sie den folgenden Aussagen zu?   |          |            |
|             | Inhalt unserer Kontrolle ...   |          |            |
| q_009_SQ001 | ... ist der ökonomische Werbeerfolg (z. B. Steigerung des Marktanteils oder des Umsatzes). | 0,3401** | 1,22488976 |
| q_009_SQ002 | ... ist die Werbewirkung bei den Kunden (z. B. Markenbekanntheit).                         | 0,2191** | 1,64311535 |
| q_009_SQ003 | ... ist der Umfang der erreichten Zielgruppe.  | 0,0854   | 1,28501671 |
| q_009_SQ004 | ... ist die Umsetzung der Werbestrategie (z. B. erreichte Positionierung).                 | 0,3316** | 1,83217296 |
| q_009_SQ005 | ... ist die Höhe des Werbebudgets.   | 0,162**  | 1,15700567 |

Konditionenindex (KI): 12,96; \*\*p < 0,05, \*p < 0,1

Bis auf einen Indikator (Umfang der erreichten Zielgruppe) sind alle Indikatoren positiv und signifikant. VIF und KI sind sehr gut, sodass keine Multikollinearität angenommen werden muss. Alle Indikatoren zur Messung verbleiben im Modell.

Die Operationalisierung des Konstrukts „Bewältigung kritischer Problemfaktoren“ erfolgte in Anlehnung an Winklhofer und Diamantopoulos (2002a, S. 163; 2002b, S. 486). Das Konstrukt besteht aus neun Indikatoren und wurde formativ spezifiziert. Tabelle 8.11 gibt einen Überblick über die zur Messung verwendeten Indikatoren sowie über die Gütekriterien.

**Tab. 8.11** Konstrukt „Bewältigung kritischer Problemfaktoren“ (formativ)

| Variable    | Indikator  | Gewicht  | VIF        |
|-------------|--|----------|------------|
| q_010_SQ001 | Kommunikationsprobleme innerhalb des Unternehmens erschweren die Planung.                      | 0,1261   | 1,58177792 |
| q_010_SQ002 | Obwohl wir viele Daten zur Prognose besitzen, fällt es uns schwer, diese gezielt zu verwenden. | 0,1496   | 1,54990701 |
| q_010_SQ003 | Es fällt uns leicht, Personal für die Erstellung der Planung zu finden.                        | 0,2083** | 1,29148909 |
| q_010_SQ004 | Ein Hauptproblem der Planung ist der Mangel an relevanten Informationen.                       | 0,0302   | 1,45581598 |
| q_010_SQ005 | Die Kosten der Beschaffung relevanter Informationen für die Planung sind sehr hoch.            | 0,1469*  | 1,32678785 |
| q_010_SQ006 | Die Unternehmensleitung unterstützt die Planungsaktivitäten.                                   | 0,2082** | 1,17082309 |
| q_010_SQ007 | Die Planungsanstrengungen erfolgen meist unter Zeitdruck.                                      | 0,0957   | 1,15606936 |
| q_010_SQ008 | Wir haben die für die Planung benötigte informationstechnische Ausstattung.                    | -0,0892  | 1,22986103 |
| q_010_SQ009 | Die in den Planungsprozess involvierten Mitarbeiter kennen den Markt sehr gut.                 | 0,32**   | 1,47732309 |

Konditionenindex (KI): 23,57; \*\* $p < 0,05$ , \* $p < 0,1$

Acht der neun Indikatoren weisen ein positives Gewicht auf, wobei nur vier Indikatoren signifikant sind. VIF und KI sind ebenfalls akzeptabel, sodass keine Multikollinearität unter den Indikatoren angenommen werden muss. Demnach werden keine Indikatoren eliminiert.

Die Operationalisierung des Konstrukts „wahrgenommener Werbeplanungserfolg“ erfolgte in Anlehnung Winklhofer und Diamantopoulos (2002b, S. 487). Das Konstrukt besteht aus fünf Indikatoren und wurde formativ spezifiziert (vgl. Tab. 8.12).

**Tab. 8.12** Konstrukt „wahrgenommener Werbeplanungserfolg“ (formativ)

| Variable    | Indikator   | Gewicht  | VIF        |
|-------------|---|----------|------------|
| q_011_SQ001 | Im Vergleich zu unserer Konkurrenz sind wir bei der Planung sehr erfolgreich.                   | 0,3841** | 1,21344497 |
| q_011_SQ002 | Werbeaktivitäten werden oft schon begonnen, obwohl die Planungsergebnisse noch nicht vorliegen. | 0,1896   | 1,30089762 |
| q_011_SQ003 | In der Regel fallen unsere Prognosen eher zu positiv (überschätzt) aus.                         | 0,0601   | 1,23624675 |
| q_011_SQ004 | Unsere Werbeplanung ist hoffnungslos ungenau.   | 0,166    | 1,34300295 |
| q_011_SQ005 | In der Regel fallen unsere Prognosen eher zu negativ (unterschätzt) aus.                        | 0,37**   | 1,2189176  |

Konditionenindex (KI): 13,28; \*\* $p < 0,05$ , \* $p < 0,1$

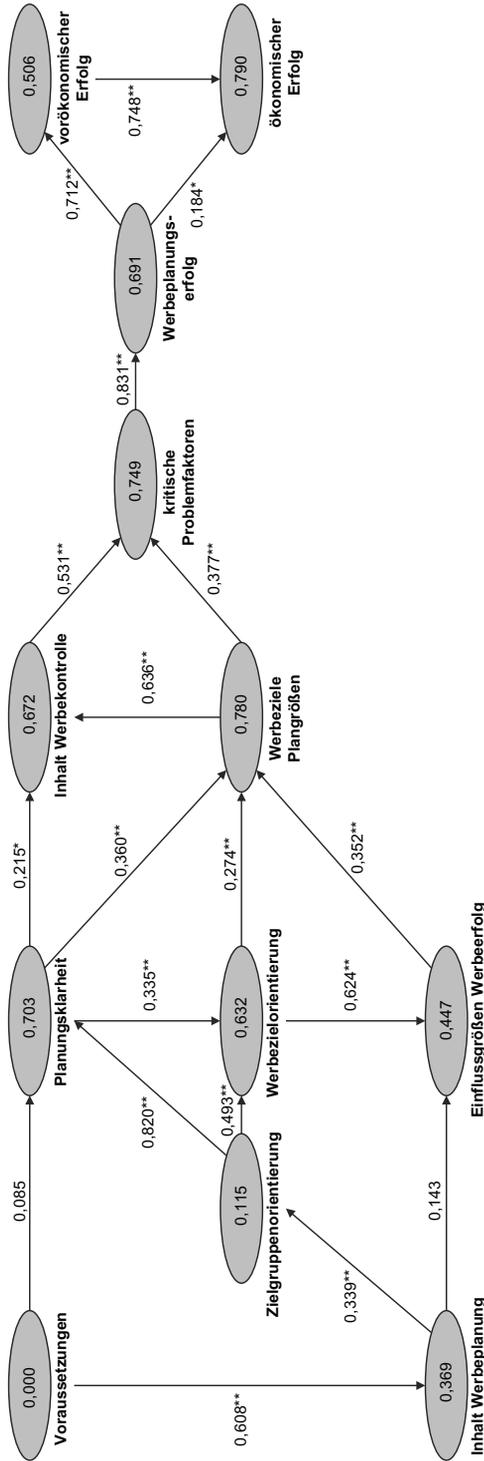
Die Indikatoren 1 und 5 sind signifikant und mit positivem Gewicht. VIF und KI sind sehr gut, sodass keine Multikollinearität unter den Indikatoren angenommen werden muss. Das Messmodell wird beibehalten.

### 8.4.3 Gütebeurteilung des Strukturmodells

Um die Güte des Gesamtmodells zu beurteilen, können bei Modellen mit gemischt formativen und reflektiven Konstrukten die Gütekriterien analog zu der Überprüfung der formativen Messmodelle herangezogen werden, nur sind die unabhängigen Variablen keine Indikatoren, sondern Konstrukte. Es werden somit folgende Kriterien auf Strukturmodell-ebene überprüft:

- Die Wirkstärke der latenten Konstrukte wird über die Relevanz und Signifikanz der Pfadkoeffizienten beurteilt, wobei die Kriterien identisch sind mit den Kriterien zur Prüfung der formativen Messmodelle (vgl. Abschn. 8.4.2).
- Die erklärte Varianz  $R^2$  für endogene Konstrukte sollte bestimmte Schwellenwerte überschreiten, wobei die Schwellen auch vor dem Hintergrund des jeweiligen Anwendungsfeldes zu definieren sind (vgl. Weiber und Mühlhaus 2014, S. 331). Chin (1998, S. 325) schlägt allerdings folgende Schwellen vor:  
 $R^2 \geq 0,67$  gilt als substantiell,  
 $R^2 \geq 0,33$  gilt als durchschnittlich und  
 $R^2 \geq 0,19$  gilt als schwach.
- Abwesenheit von Multikollinearität bei jedem endogenen Konstrukt, welches durch zwei oder mehr latente Größen bestimmt wird. Die Überprüfung kann ebenfalls über den VIF erfolgen, wobei ein kritischer Wert von 10 nicht überschritten werden sollte (vgl. Huber et al. 2007, S. 108 f.).

Die Wirkstärke und die Signifikanz der Pfadkoeffizienten sowie das  $R^2$  der endogenen Konstrukte sind in Abb. 8.3 enthalten. Bis auf einen Pfad (Voraussetzungen → Planungsklarheit) sind alle Pfadkoeffizienten größer als 0,1. 16 der 19 Pfadkoeffizienten zeigen einen höheren Wert als 0,2 an. Im gesamten Strukturgleichungsmodell gibt es lediglich zwei Koeffizienten, die nicht signifikant sind (Voraussetzungen → Planungsklarheit und Inhalt Werbeplanung → Einflussgrößen Werbeerfolg). Bezüglich der erklärten Varianz für die endogenen Konstrukte im Modell liegt nur das Konstrukt Zielgruppenorientierung unterhalb der geforderten Schwelle von 0,19, alle anderen endogenen Konstrukte haben einen durchschnittlichen (Inhalte Werbeplanung, Einflussgrößen Werbeerfolg, Werbezielorientierung und vorökonomischer Unternehmenserfolg) oder sogar substantiellen Erklärungswert (Planungsklarheit, Werbeziele Plangrößen, Inhalt Werbekontrolle, Bewältigung kritischer Problemfaktoren, Werbeplanungserfolg und ökonomischer Unternehmenserfolg). Der VIF zeigt beim endogenen Konstrukt Planungsklarheit den höchsten Wert mit 1,28, sodass bei allen endogenen Konstrukten im Modell nicht von Multikollinearität ausgegangen wird.



**Abb. 8.3** Strukturmodell zur Erklärung des Werbeplanungserfolgs

Bei dem hier angewendeten PLS-Ansatz existiert kein globales Gütekriterium für die Modellbeurteilung, sodass die Modellgüte vielmehr durch eine Gesamtschau der zur Verfügung stehenden Einzelkriterien beurteilt werden muss, bei der aber wiederum auch nicht alle Kriterien für eine zuverlässige Schätzung erfüllt sein müssen (vgl. Fuchs 2011, S. 34).

Wir gehen abschließend davon aus, dass das vorliegende Strukturgleichungsmodell gut und zuverlässig geschätzt wurde. Bis auf wenige Ausnahmen wurden alle Kriterien für die Gütebeurteilung erfüllt, sodass im nächsten Schritt eine Interpretation der Ergebnisse erfolgen kann.

---

## 8.5 Interpretation der Schätzergebnisse

Bei Strukturgleichungsmodellen sind die Höhe und die Signifikanz der Pfadkoeffizienten wie standardisierte Regressionskoeffizienten zu interpretieren. Demnach können 17 der 19 aufgestellten Hypothesen beibehalten werden. 79 Prozent der Varianz der Zielvariable können durch das Modell erklärt werden.

Der Inhalt der Werbeplanung wird signifikant von den für die Werbeplanung notwendigen unternehmerischen Voraussetzungen beeinflusst. Das Konstrukt Voraussetzungen ist in unserem Modell reflektiv definiert und spiegelt strategische, personelle, informationstechnische und methodische Aspekte wider. Besonderes Gewicht bei den Indikatoren zum Inhalt der Werbeplanung haben eine genaue Analyse der Ist-Situation des Unternehmens in Bezug auf die strategischen Eckpunkte des Unternehmens und die Bestimmung der zeitlichen Abfolge der einzelnen Werbemaßnahmen.

Der Inhalt der Werbeplanung beeinflusst signifikant die Zielgruppenbezogenheit, welche insbesondere dadurch gekennzeichnet ist, dass die Unternehmen bei der Planung der Werbemaßnahmen besonders das Vorwissen und das Involvement der Zielgruppe berücksichtigen.

Die Zielgruppenorientierung wirkt signifikant positiv sowohl auf die Planungsklarheit als auch auf die Werbezielorientierung, wobei der Einfluss auf die Planungsklarheit größer ist als auf die Werbezielorientierung, welche aber auch wiederum signifikant von der Planungsklarheit beeinflusst wird. Klarheit bei der Planung bedeutet für die Unternehmen, dass die Planungsmaßnahmen und die Zuständigkeiten der an der Werbeplanung beteiligten Mitarbeiter und die Definition der Zuständigkeiten der Mitarbeiter bestimmt sind. Eine Ausrichtung an qualitativen Werbezielen ist bei der Werbezielorientierung wichtiger als an quantitativen Zielen.

Das Konstrukt Einflussgrößen auf den Werbeerfolg wird einzig von der Werbezielorientierung signifikant beeinflusst. Die befragten Unternehmen geben an, dass ihr Werbeerfolg maßgeblich vom eigenen Werbebudget abhängt. Etwas weniger gewichtig und ebenfalls signifikant werden sachliche Ausstrahlungseffekte (Maßnahmen wirken auf andere Werbeobjekte) und der eigene Werbeanteil als Werbeerfolgsindikatoren gesehen.

Konform mit den obigen Erklärungsmustern ist festzustellen, dass bei den Plangrößen der Werbeziele die Markenbekanntheit und die Kundenzufriedenheit – beide sind qua-

litative Werbeziele – als einzige signifikant gewichtige Indikatoren in die Messung des Konstrukts einfließen. Die Plangrößen der Werbeziele hängen in ungefähr gleicher Stärke signifikant von der Planungsklarheit, der Werbezielorientierung und den Einflussgrößen auf den Werbeerfolg ab und beeinflussen ihrerseits, im Vergleich zur Planungsklarheit, sehr stark die Inhalte der Werbekontrolle.

Interessanterweise stellt sich bei der Messung des Konstrukts Inhalt der Werbekontrolle heraus, dass alle Indikatoren wichtig und signifikant sind bis auf den Umfang der erreichten Zielgruppe. Dies hängt vermutlich auch damit zusammen, dass die Zielerreichung qualitativer Art, wie bereits weiter oben erwähnt, wichtiger ist, als die Zielerreichung quantitativer Art. Damit kann auch der sehr hohe Einfluss der Werbeziele Plangrößen auf die Inhalte der Werbekontrolle begründet werden.

Als zentrales und gleichzeitig kritisches Konstrukt für das Gesamtmodell wird das Konstrukt Bewältigung kritischer Problemfaktoren angesehen. Beim Betrachten der Indikatorgewichte in Bezug auf die Messung des Konstrukts ist festzustellen, dass die Indikatoren mit signifikantem Gewicht für das Konstrukt alle Indikatoren darstellen, die den Planungserfolg potenziell gefährden können und deshalb einer besonderen Aufmerksamkeit seitens des Unternehmens bedürfen. Das sind die Indikatoren Personal, Kosten, Unterstützung durch die Unternehmensleitung und die Marktkennntnis. Die kritischen Problemfaktoren werden signifikant beeinflusst von den Inhalten der Werbekontrolle und den Werbeziele Plangrößen, da diese kosten-, personal-, strategie- und marktrelevant sind.

Die in Abschn. 8.2 exemplarisch aufgestellt Hypothese „je besser die kritischen Problemfaktoren erkannt und bewältigt werden, desto höher ist der Werbeplanungserfolg“ kann aufgrund des sehr hohen und signifikanten Pfadkoeffizienten beibehalten werden und stellt damit auch die Wirkbeziehung zwischen dem eingangs definierten exogenen und endogenen Strukturmodell dar. Der Werbeplanungserfolg an sich wird von den Unternehmen wahrgenommen in Form eines Erfolgsvergleichs mit der Konkurrenz und einer eher pessimistischen Einschätzung gegenüber den eigenen Prognosen.

Erwartungsgemäß sind alle Wirkungsbeziehungen im endogenen Modell signifikant positiv. Durch dieses Ergebnis wird zum einen das vor der Messung konstruierte Pfadmodell durch die Messung bestätigt. Zum anderen wird durch die Koeffizienten im endogenen Modell (der Werbeplanungserfolg hat einen knapp viermal höheren Einfluss auf den vorökonomischen Erfolg des Unternehmens als auf den ökonomischen Erfolg) das Grundgesetz der Zielbeziehungen aufrecht erhalten, dass ökonomische Ziele im Marketing durch vorökonomische Ziele realisierbar sind. So wird sich zunächst die Kundenzufriedenheit und damit die Kundenbindung erhöhen, bevor die ökonomischen Größen wie Umsatzrentabilität, Cashflow und Absatzwachstum messbar zunehmen (vgl. z. B. Esch et al. 2011, S. 25).

## Literatur

- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988). On the Evaluation of Structural Equation Models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74–94.
- Balderjahn, I. (1986). *Das umweltbewusste Konsumentenverhalten*. Berlin.
- Baumgartner, B. (2005). Einsatz von Mixture Conjoint-Modellen zur Messung der Werbewirkung. *zfbf Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 57(2), 53–78.
- Brodie, R., & de Kluyver, C. A. (1984). Attraction versus Linear and Multiplicative Market Share Models. *JMR Journal of Marketing Research*, 21(2), 194–201.
- Carmines, E. G., & Zeller, R. A. (2008). *Reliability and Validity Assessment*. Newbury Park.
- Chin, W. W. (1998). The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling. In G. A. Marcoulides (Hrsg.), *Modern Methods for Business Research* (S. 295–336). London.
- Diamantopoulos, A., & Riefler, P. (2008). Formative Indikatoren: Einige Anmerkungen zu ihrer Art, Validität und Multikollinearität. *ZFB Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 78(11), 1183–1196.
- Diamantopoulos, A., & Winklhofer, H. M. (2001). Index construction with formative indicators: An alternative to scale development. *JMR Journal of Marketing Research*, 38(2), 269–277.
- Domizlaff, H. (2005). *Die Gewinnung des öffentlichen Vertrauens*. Hamburg.
- Eberl, M. (2004). *Formative und reflektive Indikatoren im Forschungsprozess: Entscheidungsregeln und die Dominanz des reflektiven Modells*. Schriften zur Empirischen Forschung und Quantitativen Unternehmensplanung, Bd. 19. München.
- Engelen, A., Wolff, C., Steffenhagen, H., & Brettel, M. (2010). Werbemanagement in jungen Wachstumsunternehmen. *ZFB Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 80(1), 31–69.
- Esch, F.-R., Herrmann, A., & Sattler, H. (2011). *Marketing: Eine managementorientierte Einführung*. München.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *JMR Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50.
- Fritz, W. (1995). *Marketing-Management und Unternehmenserfolg* (2. Aufl.). Stuttgart.
- Fuchs, S. (2011). Methodische Aspekte linearer Strukturgleichungsmodelle. In M. Mayer (Hrsg.), *Research Papers on Marketing Strategy* (Bd. 2, S. 1–44).
- Gierl, H. (1995). *Marketing*. Stuttgart.
- Helm, R. (1997). *Internationale Markteintrittsstrategien*. Lohmar.
- Homburg, C., & Baumgartner, H. (1998). Beurteilung von Kausalmodellen. In L. Hildebrandt, & C. Homburg (Hrsg.), *Die Kausalanalyse* (S. 343–379). Stuttgart.
- Homburg, C., & Rudolph, B. (1998). Die Kausalanalyse als Instrument zur Messung der Kundenzufriedenheit in Industriegütermärkten. In L. Hildebrandt, & C. Homburg (Hrsg.), *Die Kausalanalyse* (S. 237–264). Stuttgart.
- Homburg, C., Klarmann, M., & Pflessner, C. (2008). Konfirmatorische Faktorenanalyse. In A. Herrmann, C. Homburg, & M. Klarmann (Hrsg.), *Handbuch Marktforschung* (3. Aufl. S. 271–304). Wiesbaden.
- Huber, F., Herrmann, A., Meyer, F., Vogel, J., & Vollhardt, K. (2007). *Kausalmodellierung mit Partial Least Squares*. Wiesbaden.
- Jarvis, C. B., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, P. M. (2003). A Critical Review of Construct Indicators and Measurement Model Misspecification in Marketing and Consumer Research. *Journal of Consumer Research*, 30(2), 199–218.

- Jobber, D., & O'Reilly, D. (1998). Industrial Mail Surveys: A Methodological Update. *Industrial Marketing Management*, 27(2), 95–107.
- Krol, B. (2010). *Standortfaktoren und Standorterfolg im Electronic Retailing*. Wiesbaden.
- Lohmüller, J. B. (1989). *Latent variable path modeling with partial least squares*. Heidelberg.
- Meffert, H. (1992). *Marketingforschung und Käuferverhalten* (2. Aufl.). Wiesbaden.
- Meffert, H., Burmann, C., & Kirchgeorg, M. (2011). *Marketing: Grundlagen Marktorientierter Unternehmensführung* (11. Aufl.). Wiesbaden.
- Müller-Hagedorn, L. (1998). *Der Handel*. Stuttgart.
- Nieschlag, R., Dichtl, E., & Hörschgen, H. (2002). *Marketing* (19. Aufl.). Berlin.
- Ohlwein, M. (1999). *Märkte für gebrauchte Güter*. Wiesbaden.
- Peter, S. I. (1999). *Kundenbindung als Marketingziel* (2. Aufl.). Wiesbaden.
- Weiber, R., & Mühlhaus, D. (2014). *Strukturgleichungsmodellierung. Eine anwendungsorientierte Einführung in die Kausalanalyse mit Hilfe von AMOS, SmartPLS und SPSS* (2. Aufl.). Heidelberg.
- Weih, C., Ligges, U., Luebke, K., & Raabe, N. (2005). klaR – Analyzing German Business Cycles. In D. Baier, R. Decker, & L. Schmidt-Thieme (Hrsg.), *Data Analysis and Decision Support* (S. 335–343). Berlin.
- Winklhofer, H. M., & Diamantopoulos, A. (2002). Managerial evaluation of sales forecasting effectiveness. A MIMIC modeling approach. *International Journal of Research in Marketing*, 19(2), 151–166.
- Winklhofer, H. M., & Diamantopoulos, A. (2002). A comparison of export sales forecasting practices among UK firms. *Industrial Marketing Management*, 31(6), 479–490.
- Winklhofer, H. M., Diamantopoulos, A., & Witt, S. (1996). Forecasting practice: a review of the empirical literature and an agenda for future research. *International Journal of Forecasting*, 12(2), 193–221.