

Mit freundlicher Unterstützung von:



Internationales Centrum
für Franchising und Cooperation (F&C)
Flüednerstraße 21 | D-48149 Münster
Telefon + 49 251 83-22034
Fax + 49 251 83-22071
e-Mail f&c@wiwi.uni-muenster.de
www.franchising-und-cooperation.de

Münster 2002
alle Rechte vorbehalten
ISSN 1611-3810

© 1999- 2011 Internationales Centrum für Franchising & Cooperation (F&C), Münster.
Jede Form der Vervielfältigung und Weitergabe bedarf der schriftlichen Erlaubnis
von F&C.

F&C Studien

Erfolgsfaktoren von Franchisesystemen

Dieter Ahlert
Heiner Evanschitzky
Guido Berthold
Christoph Klöpper

Hrsg.: Martin Ahlert

F&C Studie 5 | Erfolgsfaktoren von Franchisesystemen



Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
2	Abgrenzung der zentralen Begriffe	2
3	Empirische Untersuchung von Erfolgsfaktoren in Franchisesystemen	3
3.1	Aufbau und Ablauf der Untersuchung	3
3.2	Vergleichende Analyse der Erfolgsfaktoren in Franchisesystemen	5
3.3	Erfolgsfaktorenanalyse in Franchisesystemen ...	7
3.3.1	Netzwerkmanagement	7
3.3.2	Markenmanagement	10
3.3.3	Innovationsmanagement	13
3.3.4	Mass Customization	16
3.3.5	Internationalisierung	20
3.3.6	Humankapital	23
3.3.7	Dienstleistungsqualität	27
3.3.8	Dienstleistungsmentalität	29
4	Abschließende Bemerkung	33
	Literaturverzeichnis	34
	Anhang	35
	Auswertungspräsentation	40

1 Einleitung

In vielen Bereichen der Wirtschaft ist die Erfolgsermittlung von großer Bedeutung. Die Messung des Konstruktes Erfolg sowie der dahinterliegenden Faktoren (Erfolgsfaktoren) gestaltet sich in der Realität sehr schwierig. Es handelt sich um theoretische Konstrukte, die nicht ohne weiteres operationalisiert werden können.

Das Institut für Handelsmanagement und Netzwerkmanagement hat im vergangenen Jahr eine Delphi-Studie zur Ermittlung von Erfolgsfaktoren von Dienstleistungsnetzwerken durchgeführt. Hierbei konnten die Faktoren Netzwerkmanagement, Markenmanagement, Innovationsmanagement, Mass Customization, Internationalisierung, Humankapital, Dienstleistungsqualität und Dienstleistungsmentalität identifiziert werden (vgl. Ahlert/Evanschitzky, 2001).

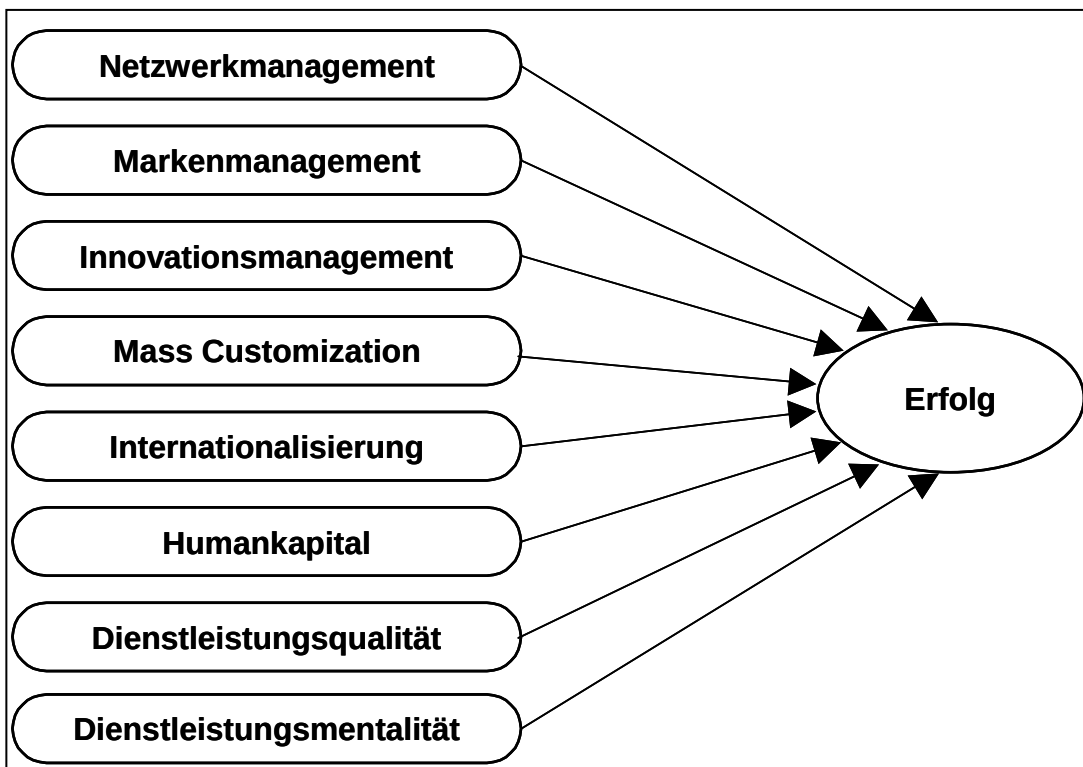


Abb. 1: Pfaddiagramm des Konstruktes „Erfolg“ eines Franchisesystems

Aufbauend auf den ermittelten Erfolgsfaktoren werden in dieser Studie die Bestandteile der Erfolgsfaktoren untersucht. Die zur Operationalisierung herangezogenen Items sollen zunächst theoretisch hergeleitet in das Modell integriert werden. Anschließend soll das **Gesamtmodell** mit den empirischen Daten verglichen werden. Die gewonnenen Erkenntnisse sollen Aufschluss über die Ausgestaltung der Erfolgsfaktoren geben und als Basis für eine betriebswirtschaftliche Interpretation speziell für Franchisesysteme verwandt werden.

2 Abgrenzung der zentralen Begriffe

Erfolg kann in einem Franchisenetzwerk auf unterschiedliche Art und Weise gemessen werden. Dabei kann man zwischen Erfolgsfaktoren und Erfolgskriterien unterscheiden.

Erfolgsfaktoren zielen auf die wesentlichen, langfristig gültigen Determinanten bzw. Schlüsselfaktoren des Unternehmens. Sie lassen sich in externe und interne Faktoren unterteilen. Dabei sind interne Faktoren vom Unternehmen selbst zu beeinflussen, wohingegen externe Erfolgsfaktoren nicht in den eigenen Entscheidungsbereich fallen (vgl. Meffert, 1999). Durch Erfolgsfaktoren lassen sich erfolgreiche Unternehmen bzw. strategische Geschäftseinheiten von weniger erfolgreichen signifikant unterscheiden (vgl. Ahlert/Schröder, 1998, S. 9).

Erfolgskriterien (auch Erfolgsmaßstäbe genannt) sind die Größen, an denen man den Erfolg beurteilen kann. Sie ermöglichen einen unternehmensübergreifenden Vergleich und können daher als Maßstab für die Erfolgsmessung angesehen werden. Diese lassen sich direkt oder indirekt aus den Unternehmenszielen ermitteln und sind zumeist ökonomische, insbesondere *finanzielle* Kriterien, wie z.B. der Return on Investment, die Umsatzrentabilität und der Cash-flow oder *kapitalmarktorientierte* Erfolgsgrößen, wie z.B. der Markt-, Marken- oder Kundenwert sowie der Marktanteil eines Unternehmens (vgl. Meffert, 1999). Unter einem Erfolgskriterium ist in diesem Zusammenhang eine vom Unternehmen direkt gestaltbare Variable zu verstehen, die einen statistisch nachgewiesenen positiven Einfluss auf die Erreichung einer wirtschaftlich erfolgreichen Vermarktung hat.

Gegenstand dieser Ausarbeitung sind Erfolgsfaktoren von Franchisesystemen, da deren Bestimmung und Messung mit größeren Schwierigkeiten behaftet sind. Die Messung von Erfolgskriterien -zumindest den gängigen Kennzahlen wie Gewinn-, Umsatz- und Kostengrößen- ist hingegen in den meisten Unternehmen heutzutage etabliert.

Franchising ist eine Form der Kooperation, bei der ein Franchisegeber (Franchisor) auf Grund einer langfristigen vertraglichen Bindung rechtlich selbständig bleibenden Franchisenehmern (Franchisees) gegen Entgelt das Recht einräumt, bestimmte Waren oder Dienstleistungen anzubieten. Der Franchisegeber gestattet dem Franchisenehmer die Verwendung von Namen, Warenzeichen, Ausstattung und/oder sonstigen Schutzrechten. Des weiteren stellt er seine technischen und gewerblichen Erfahrungen unter Beachtung des von ihm entwickelten Absatz- und Organisationssystems zur Verfügung (vgl. Bundesministerium für Wirtschaft, 1995, S. 58). Der Franchisenehmer bezieht das Franchisepaket gegen Entgelt. Alle Geschäfte tätigt er im eigenen Namen und auf eigene Rechnung. Als Leistungsbeitrag liefert er die Produktionsfaktoren Arbeit, Kapital und Boden (vgl. Deutscher Franchise-Verband, 2001). Franchisesysteme stellen eine spezielle Organisationsform dar, die das Prinzip der Kooperation zwischen eigenständig handelnden Akteuren mit der systematischen Steuerung der Aktivitäten durch eine Managementzentrale kombiniert (vgl. Ahlert, 2001, S. 15).

3 Empirische Untersuchung von Erfolgsfaktoren in Franchisesystemen

3.1 Aufbau und Ablauf der Untersuchung

Für die empirische Analyse wurde eine primärstatistische Untersuchung in Form einer schriftlichen Befragung durchgeführt. Die Erhebung fand vom 19. März bis zum 30. Mai 2001 statt. Zielgruppe der Befragung waren **Franchiseunternehmen aus dem Verteiler des internationalen Centrums für Franchising & Cooperation** der Universität Münster. Von den 422 angeschriebenen Unternehmen wurden 63 Fragebögen zurückgesandt, was einer Rücklaufquote von ca. 15% entspricht.

Der Fragebogen bestand aus acht Blöcken, die jeweils einen Erfolgsfaktor mit 10-15 Items operationalisierten. Der Befragte -also Franchise-Zentralen- hatte die Möglichkeit, die Items mit einer Fünfer-Skala zu bewerten, wobei hier entgegen der Üblichen Skalierung der Wert „5“ für schlecht bzw. eine sehr geringe Zustimmung steht, der Wert „1“ für die höchst Zustimmung. Grund dafür war das intuitiv bessere Verständnis der Befragten, die mit „1“ und „5“ leicht Schulnotenwerte assoziieren.

Zur besseren Einordnung der Relevanz der einzelnen Erfolgsfaktoren wurden die Franchiseunternehmen zunächst jeweils nach der Bedeutung des Konstruktes für ihre **Branche** und der entsprechenden Umsetzung im **eigenen Unternehmen** befragt. Wird die Bedeutung für die Branche mit der Umsetzung im eigenen Unternehmen gegenübergestellt, so ergibt sich eine Vier-Felder Matrix (Abb. 2).

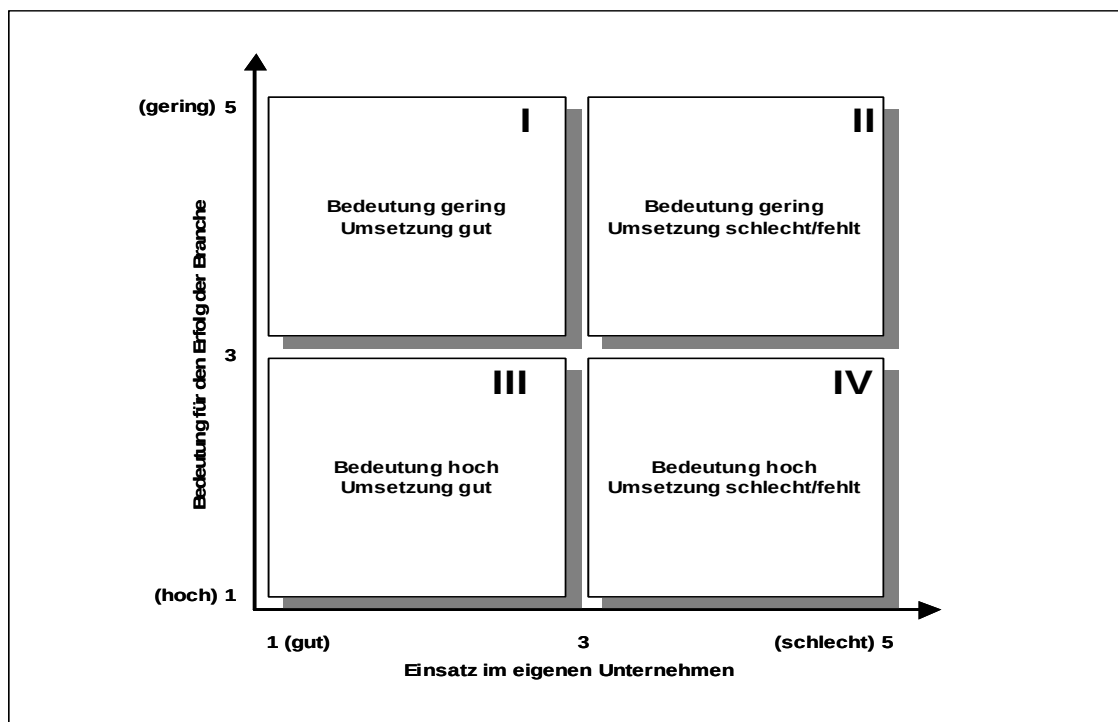


Abb. 2: Gegenüberstellung der Branchenbedeutung zum Einsatz im eigenen Unternehmen

Die vier Felder lassen sich in zwei Gruppen unterteilen. Die Felder II und III ergeben die erste Gruppe und beschreiben eine einheitliche Bewertung für die Branchenbedeutung und Unternehmensumsetzung. Die zweite Gruppe wird durch die Felder I und IV dargestellt. Charakteristika dieser Gruppe sind divergierende Antworten zu den beiden Fragen.

Die Bewertung in **Feld III** kann als positiv eingestuft werden. Die befragten Franchiseunternehmen schätzen die Bedeutung in der Branche als hoch ein und haben diese Strategie bereits im eigenen Unternehmen umgesetzt.

Als ebenfalls eindeutig können Antworten im **Feld II** verstanden werden. Die befragten Unternehmen haben die Branchenbedeutung als gering eingestuft und entsprechend auf eine Realisierung der Strategie verzichtet.

Die Antworten in **Feld I** lassen sich nicht eindeutig erklären. Auf der einen Seite beurteilen die befragten Unternehmen die Bedeutung in der Branche als gering, haben aber auf der anderen Seite bereits eine eigene Strategie umgesetzt. Eine Erklärung könnte sein, dass diese Unternehmen in Zukunft eine Änderung der Bedeutung in der Branche sehen.

Auch die Antworten im **Feld IV** weisen Anomalien auf. Die befragten Unternehmen schätzen die Bedeutung in der Branche hoch ein, haben allerdings eine entsprechende Umsetzung im eigenen Unternehmen noch nicht realisieren können. Eine mögliche Erklärung liegt in der mangelnden Kompetenz und den eventuell fehlenden Ressourcen zur fachgerechten Umsetzung der Strategie. Für diese Unternehmen herrscht Beratungsbedarf, um nicht den Anschluss in der eigenen Branche zu verlieren.

Unternehmen, die ein Kriterium mit dem Wert drei beurteilt haben, nehmen eine neutrale Position ein bzw. sind bei ihrer Einschätzung indifferent.

Die **Korrelationsanalyse** zeigt die Zusammenhänge zwischen den Variablen der Befragung auf. Gemessen wird die Korrelation anhand des Korrelationskoeffizienten r . Der absolute Betrag von r schwankt zwischen den Werten null und eins. Der Maximalwert eins entspricht einer vollständigen Erklärung/Korrelation, d.h. einer vollständigen Übereinstimmung der Variablen. Der Minimalwert null weist auf eine fehlende Erklärung/Korrelation und somit auf überhaupt keine Übereinstimmung hin (vgl. Bleymüller et al., 1996, S. 145).

Zur Überprüfung des Aussagewertes der Korrelationen innerhalb der Stichprobe wird das Signifikanzniveau herangezogen. Es gibt Auskunft, mit welcher Irrtumswahrscheinlichkeit eine Korrelation auch auf die Grundgesamtheit zutrifft.

Vorab werden jedoch Hypothesen, sogenannte Nullhypothesen formuliert, die mittels statistischer Tests auf ihre Richtigkeit überprüft werden können (vgl. Bleymüller et al., 1996, S. 101). Die Nullhypothese für diese Untersuchung kann wie folgt formuliert werden:

H_0 = *Es besteht kein Zusammenhang zwischen der Umsetzung des Erfolgsfaktors und den einzelnen Variablen*

Das Signifikanzniveau der Korrelationskoeffizienten beschreibt die Irrtumswahrscheinlichkeit, mit der die Nullhypothese verworfen werden kann, d.h. die Wahrscheinlichkeit mit der sich der Anwender täuscht, wenn er die Nullhypothese verwirft. Beispielsweise beschreibt ein Signifikanzniveau von null, dass die Nullhypothese mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit von 0% verworfen werden kann. Mit anderen Worten kann mit einer Wahrscheinlichkeit von 100% angenommen werden, dass sich die Korrelation von null unterscheidet (vgl. Backhaus et al, 2000, S. 266).

3.2 Vergleichende Analyse der Erfolgsfaktoren in Franchisesystemen

Erfolgsfaktoren / Wichtigkeit in ...	Branche (μ) n = 57	Branche (σ) n = 57	Unterneh- mung (μ) n = 57	Unterneh- mung (σ) n = 57
Netzwerkmanagement	1,95	1,06	2,35	0,97
Markenmanagement	1,72	0,97	2,21	0,94
Innovationsmanagement	2,10	0,90	2,57	0,81
Mass Customization	2,70	1,34	3,08	1,45
Internationalisierung	3,16	1,60	2,76	1,57
Humankapital	1,27	0,45	2,32	0,72
Dienstleistungsqualität	1,43	0,65	1,82	0,70
Dienstleistungsmentalität	1,17	0,42	2,05	0,75

Tab. 1: Mittelwerte über die Branchenbedeutung und die Umsetzung in den Unternehmen

Tabelle 1 zeigt die Mittelwerte (μ) der befragten Unternehmen, bezüglich der Branchenbedeutung und der Umsetzung im eigenen Unternehmen. Zudem wurde die Standardabweichung (σ) angegeben. Sie beschreibt die Abweichung vom Mittelwert.

Die Konstrukte Dienstleistungsqualität und Dienstleistungsmentalität erhalten die beste Bewertung, dicht gefolgt von Humankapital, Markenmanagement, Innovationsmanagement und Netzwerkmanagement. Alle Konstrukte weisen zudem eine Standardabweichung auf, die als akzeptabel angesehen werden kann. Die befragten Franchisesysteme zeigen demnach ein ähnliches Meinungsbild.

Lediglich die Konstrukte Mass Customization und Internationalisierung erhalten eine geringe Bewertung. Zusätzlich liegen die Standardabweichungen deutlich über dem Durchschnitt. Offenbar fehlt hier ein eindeutiges Meinungsbild.

In Abbildung 3 werden die Mittelwerte für die Branchenbedeutung und Unternehmensumsetzung in Form eines **Profils** dargestellt. Beide Profile verlaufen dabei nahezu parallel. Die Bewertung für die Branchenbedeutung schneidet besser ab, als die der Unternehmensumsetzung. Lediglich bei der Internationalisierung kommt es zu einem Vertauschen der Präferenzen.

Überraschend ist das verhältnismäßig schlechte Ergebnis von Mass Customization und Internationalisierung. Eine mögliche Begründung könnte bei Mass Customization an der fehlenden Bekanntheit des Konstruktes bei den befragten Franchiseunternehmen sein. Bei der Internationalisierung könnte die große Anzahl kleiner und mittelständischer Unternehmen in der Stichprobe eine Erklärung für das schlechte Ergebnis sein.

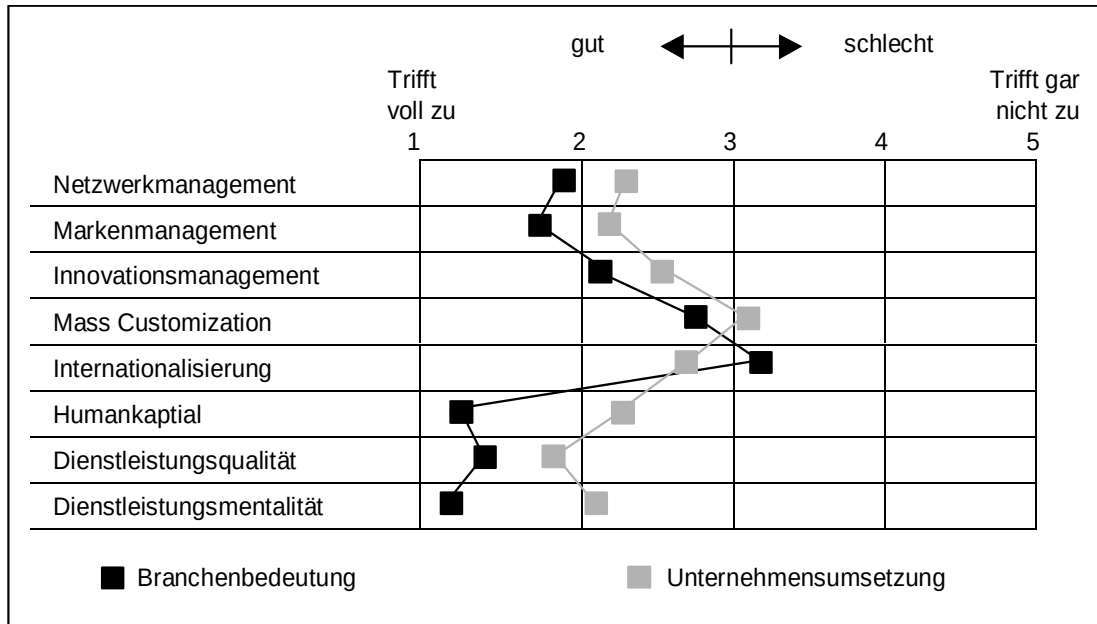


Abb. 3: Einstellung von Franchiseunternehmen zu den einzelnen Erfolgsfaktoren

3.3 Erfolgsfaktorenanalyse in Franchisesystemen

3.3.1 Netzwerkmanagement

Ein Netzwerk stellt eine „auf die Realisierung von Wettbewerbsvorteilen zielende Organisationsform ökonomischer Aktivitäten dar, die sich durch komplex-reziproke, eher kooperative denn kompetitive und relativ stabile Beziehungen zwischen rechtlich selbständigen, wirtschaftlich jedoch zumeist abhängigen Unternehmungen“ (Sydow, 1992, S. 82 und insbes. der erste Beitrag im vorliegenden Werk) auszeichnet. Charakteristisches Merkmal von **Dienstleistungsnetzwerken** ist somit, dass die beteiligten Partner innerhalb der Wertschöpfungskette jeweils spezielle Teilleistungen erbringen, deren Bündelung schließlich zu einer (End-)Dienstleistung führt. Dabei versteht man unter einem horizontalen Netzwerk eine Kooperation von auf derselben Ebene des Wertschöpfungsprozesses liegenden Unternehmungen, wohingegen sich ein vertikales Netzwerk auf vor- und nachgelagerte Unternehmen entlang der Wertschöpfungskette bezieht (vgl. Sydow et al., 1995, S. 17 und insbes. Kap. 1 des vorliegenden Buchs). Das Management einer Netzwerkorganisation muss Strategien und Aufgaben nicht mehr allein auf Unternehmensebene festlegen, sondern kollektive Unternehmensstrategien finden, mit denen sich alle Netzwerkpartner identifizieren können (vgl. Sydow, 1999, S. 294).

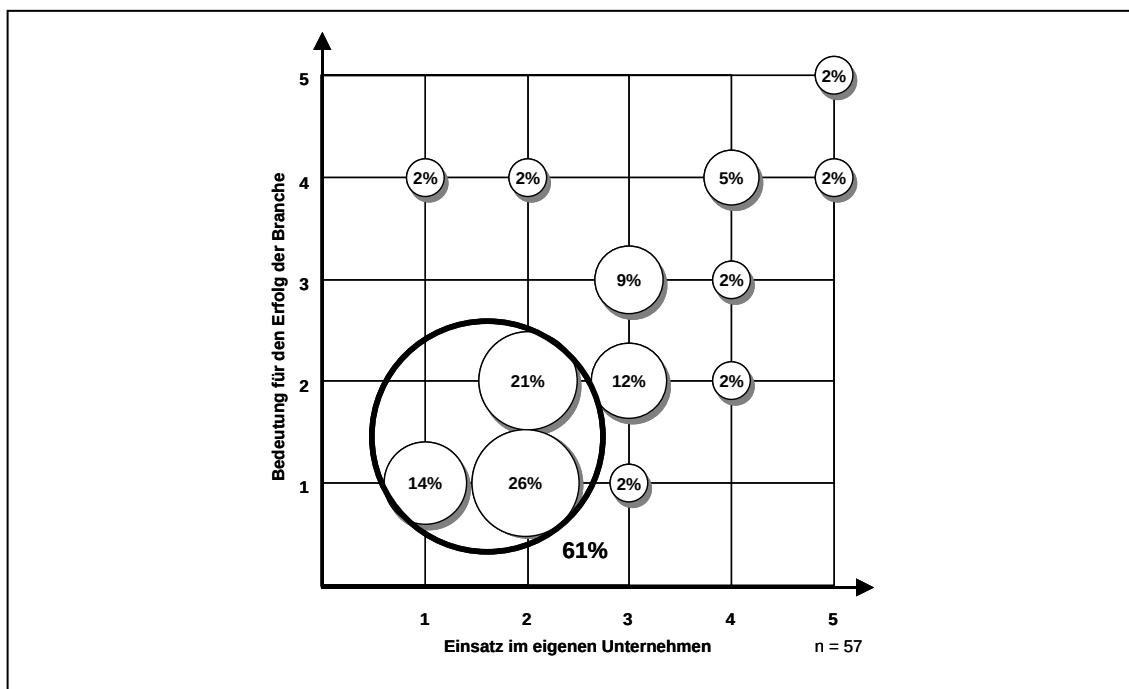


Abb. 4: Bewertung des Konstruktes Netzwerkmanagement

Netzwerkmanagement ist für 61% der Unternehmen für den Erfolg sowohl des eigenen Franchisesystems, als auch für die Branche wichtig (Abb. 4). Wie aus der Übersicht deutlich wird, gibt es nur eine geringe Anzahl von Unternehmen (5% + 2% + 2%), die Netzwerkmanagement weder für ihr eigenes System noch für die Branche als bedeutsam erachten.

	Einsatz im eigenen Unternehmen	
	Korrelation	Signifikanz
Existenz eines <i>Systemkopfes</i> (Institution zur Führung des Netzwerkes)	0,584	0,000
<i>Selektionsverfahren</i> bei der Aufnahme weiterer Unternehmen	0,523	0,000
Aufgabenverteilung innerhalb des Netzwerkes (<i>Allokation</i>)	0,383	0,002
<i>Flexibilität</i> durch sich ergänzende Kompetenzen der Netzwerkteilnehmer	0,378	0,002
<i>Kooperationspartner</i>	0,377	0,002
Gleiche <i>Wertschöpfungsanteile</i>	0,344	0,005
<i>Vertragliche Vereinbarungen</i>	0,341	0,005
Reduktion des <i>unternehmerischen Risikos</i> durch das Netzwerk	0,341	0,006
<i>Vertrauen</i> zwischen den Netzwerkpartnern	0,258	0,027
<i>Informationsmanagement</i>	0,243	0,036
<i>Formalisierung</i> in Form von festgelegten Arbeitsabläufen	0,136	0,159
Höhere <i>Spezialisierung</i> durch das Netzwerk	0,126	0,177

Tab. 2: Korrelationsanalyse der Bedeutung der einzelnen Items zum Netzwerkmanagement

Der **Erfolgsfaktor Netzwerkmanagement** wurde in einzelne Variablen zerlegt, von denen vermutet wird, dass sie Einfluss auf den Erfolg des Netzwerkmanagement haben. Eine hohe Korrelation drückt einen hohen Zusammenhang zwischen der Umsetzung im Franchisesystem und der einzelnen Variablen aus (Tab. 2). Die zugehörigen Signifikanzniveaus zur Überprüfung der Aussagekraft auf die Grundgesamtheit sind jeweils mit angegeben. Auch wenn der theoretisch maximale Korrelationskoeffizient bei eins liegt, muss an diese Stelle erwähnt werden, dass Werte um 0,5 in empirischen Arbeiten bereits auf eine hohe Korrelation schließen lassen.

Die Variablen „Systemkopf“, „Selektionsverfahren“, „Allokation“, „Flexibilität“, „Kooperationspartner“, „Wertschöpfungsanteile“, „vertragliche Vereinbarungen“ und „unternehmerisches Risiko“ weisen verhältnismäßig hohe Korrelationen auf. Hier kann mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit von nahezu 0% angenommen werden, dass ein Zusammenhang zwischen der Umsetzung einer Netzwerkstrategie und den entsprechenden Variablen besteht. Die Signifikanz bewegt sich mit dem Wert unter 0,01 auf einem hohen Niveau.

Die Variablen „Vertrauen“ und „Informationsmanagement“ weisen geringere Korrelationen auf. Die Nullhypothesen können hier mit einer maximalen Irrtumswahrscheinlichkeit von 5% abgelehnt werden, d.h. die Korrelation ist auf einem Niveau von 0,05 1-seitig signifikant.

„Formalisierung“ und „Spezialisierung“ weisen die geringsten Korrelationen auf. Die befragten Unternehmen scheinen diesen Kriterien nur eine geringe Bedeutung für den Erfolg eines Netzwerkes beizumessen.

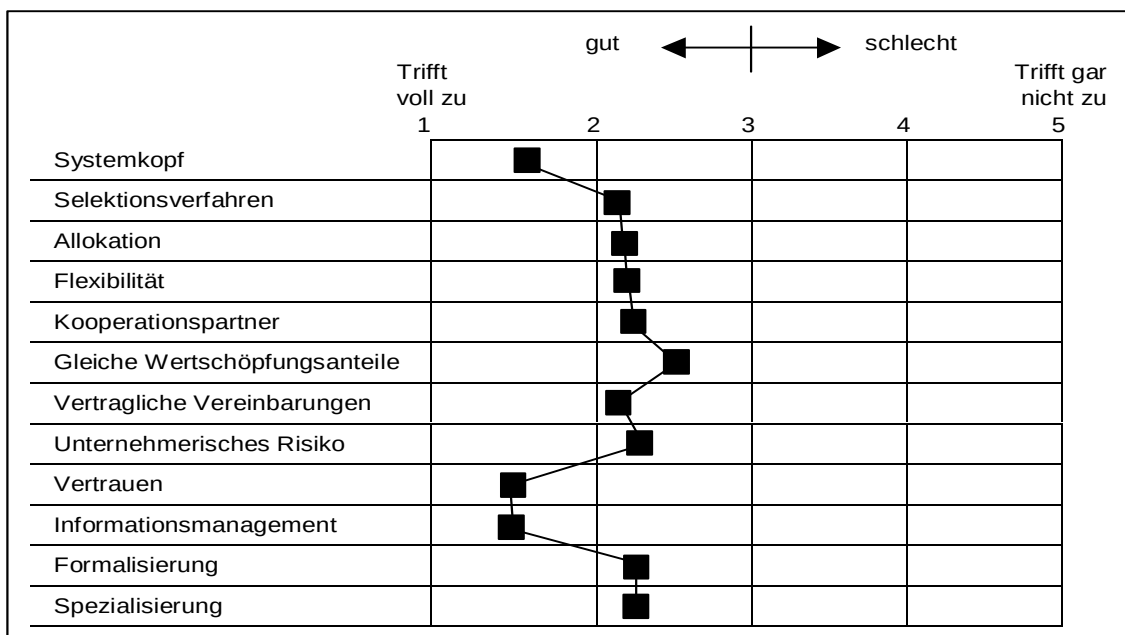


Abb. 5: Einstellung von Franchiseunternehmen zum Netzwerkmanagement

Abbildung 5 zeigt die Durchschnittswerte der einzelnen Variablen im Profil. Dabei ist eine hohe Bewertung aller Variablen festzustellen. Alle Ergebnisse weisen Werte von zwei oder besser auf. Zudem deuten die geringen Standardabweichungen auf ein homogenes Meinungsbild hin.

Im Durchschnitt bewerten die Franchisesystem die Bedeutung des Netzwerkmanagements für die Branche mit 1,95 und den Einsatz im eigenen Unternehmen mit 2,35. Als bedeutendste Faktoren für den Erfolg eines Netzwerkes werden der „**Systemkopf**“ zur Steuerung des Netzwerkes (1,65), sowie das „**Informationsmanagement**“ (1,55) und das „**Vertrauen**“ zwischen den Netzwerkteilnehmern (1,59) genannt.

Die Ergebnisse der Korrelationsanalyse und des Profils stimmen in den wesentlichen Punkten überein. Allein bei den „Wertschöpfungsanteilen“ kommt es zu einer unterdurchschnittlichen Ausprägung und einer hohen Standardabweichung. Dies deutet darauf hin, dass es über die Verteilung der „Wertschöpfungsanteile“ eine geteilte Meinung bei den befragten Systemen gibt.

3.3.2 Markenmanagement

Die klassische Markendefinition i.S. einer „Markierung“ (vgl. Mellerowicz, 1963, S. 39) erweist sich aufgrund der Besonderheit von Dienstleistungen, insbesondere der Immaterialität, als nicht ausreichend. Daher definiert Meffert eine Dienstleistungsmarke „als ein in der Psyche des Konsumenten verankertes, unverwechselbares Vorstellungsbild von einer Dienstleistung (...). Die zugrundeliegende markierte Leistung wird dabei einem möglichst großen Absatzraum über einen längeren Zeitraum in gleichartigem Auftritt und in gleichbleibender oder verbesserter Qualität angeboten“ (Meffert, 2000, S. 312). Die **Dienstleistungsmarke** soll in erster Linie zur Kennzeichnung der Herkunft der Marke (Identifizierungsfunktion) und der Differenzierung von Dienstleistungen der Konkurrenz (Individualisierungsfunktion) dienen.

Dienstleistungen sind intangibel, so dass der Konsument erst während oder nach dem Kauf die Möglichkeit hat, die Qualität der Leistung zu beurteilen. Daraus resultiert ein höheres subjektives Kaufrisiko. Der Konsument strebt daher eine Risikoreduktion im Vorfeld der Kaufhandlung an. Ahlert und Kenning sprechen daher von der „Marke als Vertrauensanker“ (Ahlert/Kenning, 1999, S. 115). Hier kann eine starke Dienstleistungsmarke dazu dienen, diesem Bedürfnis des Kunden entgegenzukommen und das subjektive Kaufrisiko abzubauen (vgl. Tomczak, 1998, S.14).

Gleichzeitig ist der Schutz einer Dienstleistung aufgrund ihrer Nichtgreifbarkeit sehr schwierig. Daraus resultiert, dass neue Konzepte für Dienstleistungen innerhalb kurzer Zeit kopiert werden und es dem Kunden nur schwer möglich ist, die einzelnen Anbieter miteinander zu vergleichen. Auch hier nimmt die Marke eine bedeutende Rolle ein, weil sie das zentrale Instrument zur Differenzierung darstellt (vgl. Tomczak, 1998, S. 15).

Das gesamte Auftreten, von der Preispolitik bis zum Verhalten einzelner Mitarbeiter einer Unternehmung, beeinflusst das Bild und somit das innerhalb und außerhalb der Unternehmung bestehende Markenimage eines Dienstleistungsnetzwerks. Um sich profilieren zu können, ist deshalb ein koordiniertes Vorgehen im Rahmen des strategischen Markenmanagements notwendig.

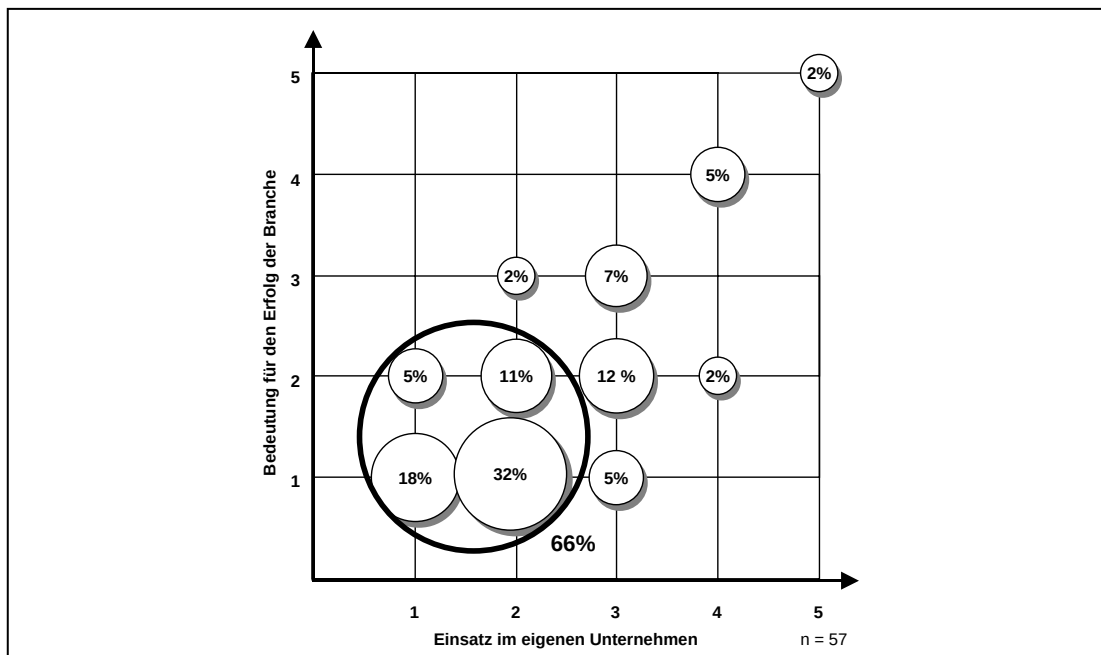


Abb. 6: Bewertung des Konstruktes Markenmanagement

Für 66% der befragten Unternehmen stellt Markenmanagement sowohl innerhalb der Branche als auch im eigenen Unternehmen eine hohe Erfolgsrelevanz dar (Abb. 6). Es gibt nur eine geringe Anzahl von Unternehmen (7%), die Markenmanagement weder für ihr eigenes Unternehmen noch für die Branche als wichtig erachten. Eine weitere Gruppe von Unternehmen sieht die hohe Bedeutung für die Branche. Allerdings ist die Bedeutung des Markenmanagements für das eigene Unternehmen noch unklar (17%). 5% der Befragten sind bezüglich beider Fragen noch indifferent und urteilen jeweils mit dem Wert vier, 2% bewerten beide Items sogar mit fünf.

	Einsatz im eigenen Unternehmen	
	Korrelation	Signifikanz
Emotionale Kundenbindung	0,551	0,000
Positionierung der Marke	0,513	0,000
Hohe wahrgenommene Qualität	0,321	0,008
Markenimage	0,389	0,015
Aufpreisbereitschaft	0,469	0,022
Markenbekanntheit	0,248	0,033
Markenvertrauen	-0,088	0,262

Tab. 3: Korrelationsanalyse der Bedeutung der einzelnen Items zum Markenmanagement

Die Variablen „**Kundenbindung**“, „**Positionierung**“ und „**Qualität**“ (Tab. 3) weisen die höchsten Korrelationen auf, so dass mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit von nahezu 0% angenommen werden kann, dass ein Zusammenhang zwischen der Umsetzung einer Markenstrategie und den entsprechenden Variablen besteht. Die Signifikanz bewegt sich mit einem Wert unter 0,01 auf einem hohen Niveau.

Bei den Variablen „Markenimage“, „Aufpreisbereitschaft“ und „Markenbekanntheit“ sind geringere Korrelationen festzustellen, wobei die Nullhypothesen mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit von 5% abgelehnt werden können, d.h. die Korrelation ist auf einem Niveau von 0,05 1-seitig signifikant.

„Markenvertrauen“ weist eine negative Korrelation mit dem Einsatz im eigenen Unternehmen auf. Die befragten Unternehmen sehen Vertrauen demnach nicht als Notwendigkeit für den Erfolg einer Markenstrategie an. Auffällig ist in diesem Zusammenhang auch die hohe Signifikanz, so dass die Irrtumswahrscheinlichkeit, d.h. die Wahrscheinlichkeit mit der fälschlich ein Zusammenhang unterstellt wird, mit ca. 26% sehr hoch ist.

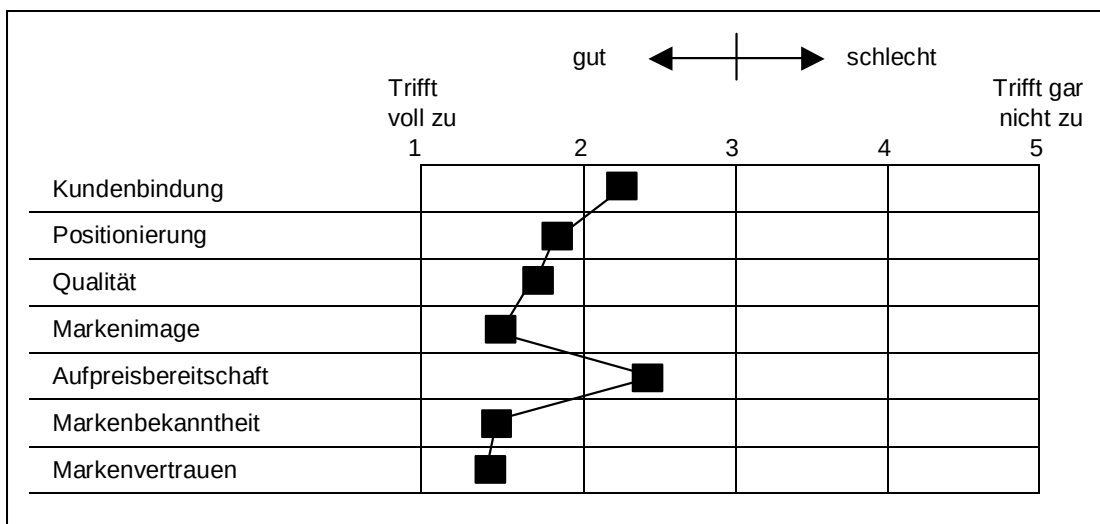


Abb. 7: Einstellung von Franchiseunternehmen zum Markenmanagement

Im Durchschnitt bewerten die Unternehmen die Bedeutung des Markenmanagements für die Branche mit 1,72 und den Einsatz im eigenen Unternehmen mit 2,21.

Die Bedeutung der einzelnen Items weist keine auffälligen Schwankungen auf (Abb. 7). Der „Aufpreisbereitschaft“ wird die geringste Bedeutung für den Erfolg des Markenmanagements beigemessen (2,37). Hingegen weist das „**Markenvertrauen**“ mit 1,41 den im Durchschnitt höchsten Wert auf. Daneben sind für die befragten Unternehmen die „**Markenbekanntheit**“ und das „**Markenimage**“ von besonderer Bedeutung für den Erfolg einer Markenstrategie.

Der Unterschied zwischen der geringen Korrelation bei der Variablen „Markenvertrauen“ und der hohen Zustimmung im Profil ist darauf zurückzuführen, dass dieses Item sowohl von Unternehmen, die dem Markenmanagement eine hohe Bedeutung zumessen, als auch von denen mit einer niedrigen Einstufung dieses Konstruktes, als wichtig angesehen wird.

3.3.3 Innovationsmanagement

Innovationen sind in ihrer Minimaldefinition als signifikante Änderungen des Status quo durch Erneuerungen, im Sinne von Verbesserungen oder absolut Neuem zu sehen. Im Dienstleistungsbereich können sich Innovationen auf die Dienstleistung selbst, den Prozess der Leistungserbringung oder die unternehmensspezifischen Potenziale beziehen. Daher kann zwischen Produkt-, Prozess- und Potenzialinnovationen unterschieden werden (Luczak, 1997, S. 516).

Von Produktinnovationen spricht man, wenn ein Unternehmen ein Produkt (auch Dienstleistung) auf den Markt bringt, das bisher nicht im Produktionsprogramm dieses Unternehmens enthalten war (vgl. Kieser, 1974, S. 1733). Dies umfasst zur Erhöhung des Kundennutzens sowohl die Erstellung neuer als auch die Verbesserung bestehender Leistungen.

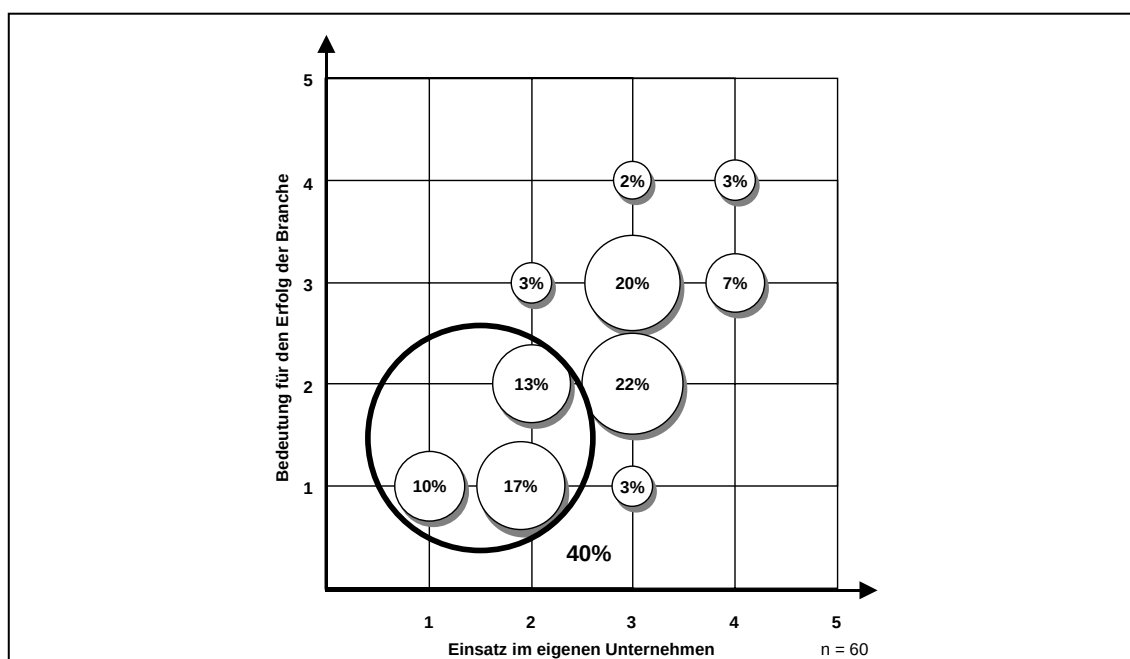


Abb. 8: Bewertung des Konstruktes Innovationsmanagement

Bei Prozessinnovationen geht es um die Optimierung von Geschäftsprozessen insbesondere durch den Einsatz neuer Informations- und Kommunikationstechnologien. Potenzialinnovationen sind bewusst herbeigeführte Änderungen im Personalbereich oder Sozialsystem einer Organisation. Diese führen zu einer Verbesserung der Rahmenbedingungen in den Unternehmen. Die zentrale Aufgabe des Innovationsmanagements ist darin zu sehen, die personellen oder organisatorischen Bedingungen zu verbessern und die Umsetzung kreativer Leistungen in Innovationen zu fördern.

Das **Innovationsmanagement** selbst ist „die gezielte Planung, Umsetzung und Kontrolle (Steuerung) des Innovationsprozesses, der Geschäftsideen zum Markterfolg führt“ (Tintelnot et al., 1999, S. 2). Beim Innovationsmanagement geht es um die integrierte Optimierung der Produktlösung (Ziel) und der organisatorischen Umsetzung (Lösungsweg/Prozess). Produktinnovationen bedingen in der Regel

technische und administrative Prozessinnovationen und umgekehrt (vgl. Hauschild, 1997, S. 11).

Innovationsmanagement ist lediglich für 40% der befragten Franchisesysteme für den Erfolg sowohl innerhalb des eigenen Netzwerks, als auch in der Branche wichtig (Abb. 8). Gleichzeitig gibt es nur eine geringe Anzahl von Unternehmen (3%), die Innovationsmanagement weder für ihr eigenes Unternehmen, noch für die Branche, als wichtig erachten. Eine weitere Gruppe von Unternehmen sieht die hohe Bedeutung für die Branche, allerdings ist die Bedeutung des Innovationsmanagements für das eigene Unternehmen noch nicht abzuschätzen (25%). 20% der Befragten sind bezüglich beider Fragen unschlüssig. 7% haben sich in Bezug auf die Bedeutung für die Branche noch nicht festgelegt, während sie den Einfluss auf den Erfolg des eigenen Unternehmens als gering einstufen.

Aus dieser Analyse wird bereits deutlich, dass die Bedeutung des Innovationsmanagements für viele Unternehmen noch nicht genau abzuschätzen ist. Zusammen ergeben die Unternehmen, die den Erfolg für die Branche sehen, aber bezüglich ihrer Unternehmensstrategie noch unschlüssig sind, und die Unternehmen, die sich in Bezug auf beide Aspekte noch nicht festgelegt haben, einen Anteil von 45%.

Die Variablen „Dauer“, „Entwicklungsstufen“, „Kunden“, „Kernkompetenz“ und „Erfolgsmessung“ weisen die höchsten Korrelationen auf, so dass mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit von nahezu 0% angenommen werden kann, dass ein Zusammenhang zwischen der Umsetzung einer Innovationsstrategie und den entsprechenden Variablen besteht (Tab. 4). Die Signifikanz bewegt sich mit dem Wert unter 0,01 auf einem hohen Niveau.

Bei den Variablen „Anreizsysteme“ und „Ideengenerierung“ sind geringere Korrelationen festzustellen, wobei auch hier die Nullhypothesen mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit von lediglich 5% abgelehnt werden können, d.h. die Korrelation ist auf einem Niveau von 0,05 1-seitig signifikant.

Die Existenz eines „Think Tank“ sowie ein „formalisierter Innovationsprozess“ weisen eine deutlich geringere Korrelation und ein höheres Signifikanzniveau auf, so dass bei diesen Variablen eine höhere Irrtumswahrscheinlichkeit gegeben ist.

	Einsatz im eigenen Unternehmen	
	Korrelation	Signifikanz
<i>Dauer</i> des Entwicklungsprozesses	0,640	0,000
Eindeutig definierte <i>Entwicklungsstufen</i>	0,534	0,000
Einbeziehung der <i>Kunden</i>	0,488	0,000
Innovationen innerhalb der <i>Kernkompetenzen</i>	0,426	0,000
<i>Erfolgsmessung</i>	0,381	0,005
Innovationsförderung durch <i>Anreizsysteme</i>	0,273	0,017
Maßnahmen zur <i>Ideengenerierung</i>	0,250	0,027
<i>Think Tank</i> (Gruppe / Institution, die über die Zukunft der Branche nachdenkt)	0,179	0,085
<i>Formalisierter Innovationsprozess</i>	0,134	0,156

Tab. 4: Korrelationsanalyse der Bedeutung der einzelnen Items zum Innovationsmanagement

Im Durchschnitt bewerten die Unternehmen die Bedeutung des Innovationsmanagements für die Branche mit 2,10 und den Einsatz im eigenen Unternehmen mit 2,57.

Als bedeutsame Items für das Innovationsmanagement werden die „**Dauer**“ der Innovation bis zur Markteinführung (2,40) und die „**Einbeziehung der Kunden**“ (2,70) genannt (Abb. 9). Alle anderen Items scheinen nur eine untergeordnete Rolle zu spielen, da sie Werte größer als drei aufweisen.

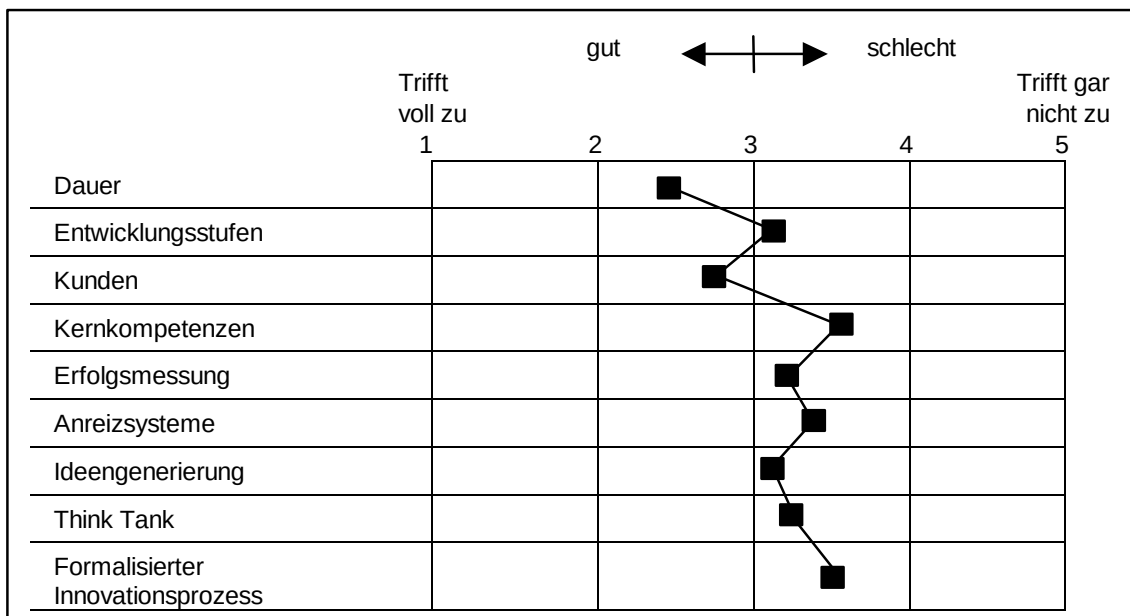


Abb. 9: Einstellung von Franchiseunternehmen zum Innovationsmanagement

Die geringste Bedeutung wird einem „formalisierten Innovationsprozess“ beigemessen, der im Durchschnitt mit 3,56 beurteilt wurde, sowie der Beschränkung von Innovationen auf den eigenen Geschäftsbereich („Kernkompetenz“) (3,59). Dies zeigt, dass offensichtlich kreative Freiräume für ein erfolgreiches Innovationsmanagement wichtig sind. Die Einschätzung stimmt auch mit den Ergebnissen der Korrelationsanalyse überein.

3.3.4 Mass Customization

Der Begriff Mass Customization kann im Deutschen mit den Worten **individuelle Massenproduktion** übersetzt werden. Er setzt sich aus den gegensätzlichen Begriffen Mass Production und Customization zusammen (vgl. Piller, 2000, S. 201).

Mass Customization ist die Produktion von Gütern und Leistungen für einen großen Absatzmarkt, wobei die Produktion die unterschiedlichen Bedürfnisse jedes einzelnen Nachfragers treffen und dabei zu Kosten einer massenhaften Fertigung vergleichbarer Standardgüter realisierbar sein muss (vgl. Piller, 1998, S. 65).

Mass Customization kann jedoch deutlich von Variantenfertigung abgegrenzt werden. Sie legt den Fokus auf die Individualisierung von Gütern, d.h. eine Produktion von Gütern, die speziell auf die individuellen Wünsche der Konsumenten abgestimmt sind (vgl. Westbrook/Williamson, 1993, S. 40). Variantenfertigung hingegen bietet den Kunden lediglich eine Wahlmöglichkeit zwischen verschiedenen sich ähnelnden Produkten, die ungefähr den Konsumentenwünschen entsprechen (vgl. Pine, 1998, S. 3; vgl. Piller, 1998, S. 67).

Die effiziente Nutzung der im Zuge des Individualisierungsprozesses erhobenen Kundeninformationen bietet einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil. Sie ermöglichen den Aufbau einer dauerhaften, individuellen Beziehung zu jedem einzelnen Kunden (vgl. Piller, 1998, S. 65). So kann durch den Aufbau von Anbieterwechselkosten, sogenannten Switching Costs, eine Kundenbindung erzeugt werden.

Die Untersuchungsergebnisse zum Erfolgsfaktor Mass Customization sind in Abbildung 10 dargestellt. Auffällig ist, dass sich bei den befragten Unternehmen nahezu zwei gleichgroße Gruppen bilden lassen, die sich in ihren Beurteilungen extrem voneinander unterscheiden. Eine mögliche Ursache mag in der mangelnden Verbreitung des Begriffes Mass Customization liegen. Trotz einer vorangestellten Definition liegt die Vermutung nahe, dass einige der Befragten den Begriff nicht kannten und ihn für ein weiteres Management Buzz Word gehalten haben. Gerade in der Dienstleistungsbranche werden seit langem individualisierte Leistungen, basierend auf vorgefertigten Produkten, angeboten. Diese Art der Leistungserstellung wurde jedoch nicht mit dem Begriff Mass Customization gleichgesetzt. Das hat vermutlich dazu geführt, dass die Unternehmen die Fragen zur Mass Customization übersprungen oder mit einer negativen Einstellung beantwortet haben.

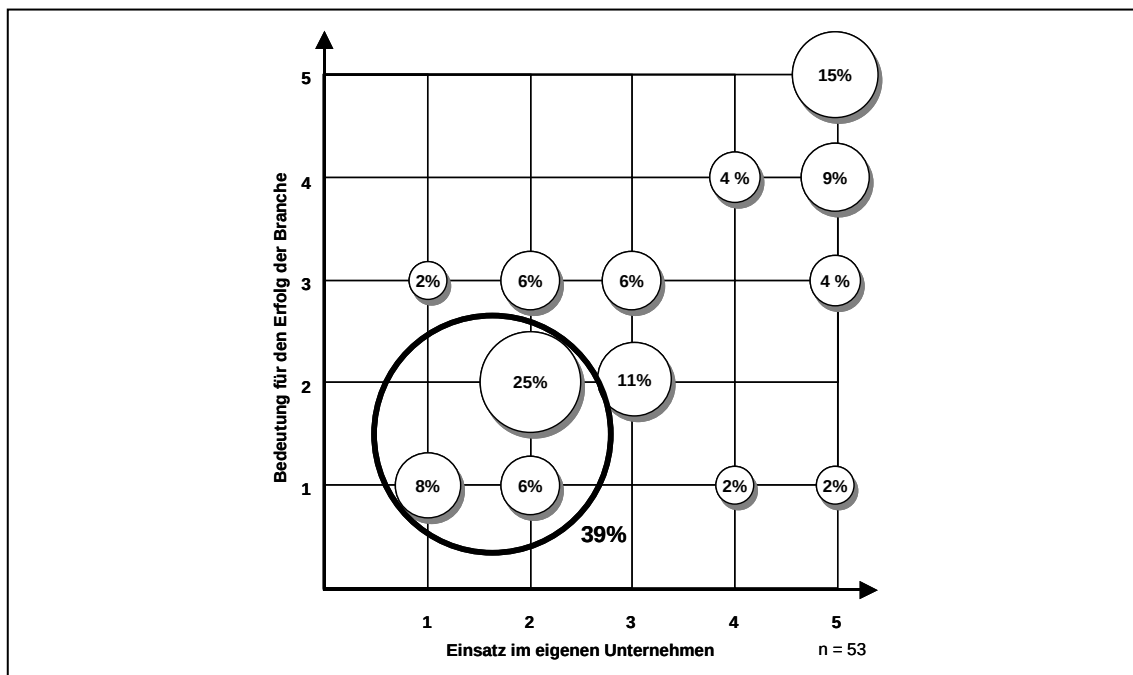


Abb. 10: Bewertung des Konstruktes Mass Customization

Nur knapp 40% der befragten Franchiseunternehmen sind der Auffassung, dass Mass Customization eine entscheidende Bedeutung für den Erfolg in der eigenen Branche mit sich bringt. Entsprechend haben sie ihre eigene Strategie umgestellt und Mass Customization implementiert.

Ein erheblicher Anteil in Höhe von 28% ist der Ansicht, dass Mass Customization keine große Bedeutung für die Branche beigemessen werden kann. Konsequenterweise wird hier keine entsprechende Strategie verfolgt.

6% der befragten Unternehmen sind bezüglich der Branchenbedeutung und der Unternehmensumsetzung unschlüssig. 15% sind der Auffassung, dass eine Mass Customization-Strategie wichtig für den Erfolg in ihrer Branche ist. Allerdings sind sie nicht in der Lage eine entsprechende Strategie im eigenen Unternehmen umzusetzen. Hier ist akuter Handlungsbedarf gegeben. Branchenanalysen oder Beratungsdienstleistungen ermöglichen eine Lösung des Problems.

Weitere 8% schätzen die Bedeutung von Mass Customization für die Branche als mittelmäßig ein, haben aber selber bereits eine eigene Strategie umgesetzt. Vermutlich sind sie vom Erfolg der Mass Customization überzeugt und erhoffen sich einen Wettbewerbsvorteil durch eine möglichst frühe Implementierung.

Die Korrelationen mit ihren entsprechenden Signifikanzniveaus werden in Tabelle 5 abgebildet. Die Variable „One-to-One Marketing“ fragt die Bedeutung der individuellen Kundenansprache bei einer Mass Customization-Strategie ab. Fraglich ist dabei, in welcher Fertigungsstufe das Wissen über die Kundenpräferenzen genutzt werden soll. Die Variable „Forschung und Entwicklung“ fragt, ob die Unternehmen ihr Kundenwissen bereits in die Konzeption von neuen Produkten einfließen lassen. Die Variablen „Hard Customization“ und „Soft Customization“ sind gemeinsam zu betrachten. Bei Hard Customization erfolgt die Individualisierung der Leistung im

eigenen Unternehmen, wohingegen bei Soft Customization die Individualisierung in einer vor- bzw. nachgelagerten Wertschöpfungsstufe stattfindet. Die Variable „Standardisierung“ fragt nach der Standardisierung von Leistungskomponenten, die keinen wesentlichen Einfluß auf den individuellen Kundennutzen haben. Zuletzt sollen die drei Variablen „Preis“, „Qualität“ und „Zeit“ Aufschluss über eine Vergleichbarkeit mit entsprechenden in Masse produzierten Standardprodukten geben.

	Einsatz im eigenen Unternehmen	
	Korrelation	Signifikanz
Einfluss auf die <i>Forschung und Entwicklung</i>	0,547	0,000
<i>One-to-One Marketing</i>	0,439	0,001
<i>Zeit</i>	0,424	0,001
<i>Hard Customization</i>	0,423	0,001
<i>Preis</i>	0,415	0,001
<i>Qualität</i>	0,342	0,007
<i>Soft Customization</i>	0,329	0,009
<i>Standardisierung</i>	0,155	0,136

Tab. 5: Korrelationsanalyse der Bedeutung der einzelnen Items zur Mass Customization

Die höchste Korrelation weist die Variable „**Forschung und Entwicklung**“ auf. Mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit von nahezu 0% kann hier ein Zusammenhang mit der Strategieumsetzung im Unternehmen angenommen werden. Die Variablen „One-to-One Marketing“, „Hard Customization“, „Preis“ und „Zeit“ weisen zwar eine geringere Korrelation auf, dennoch kann immer noch mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit von nahezu 0% ein Zusammenhang nachgewiesen werden. Die Korrelationen bewegen sich auf einem Niveau von 0,01 und sind damit 1-seitig signifikant.

Kritischer bezüglich ihres Aussagewertes müssen die Variablen „Soft Customization“, „Qualität“ und „Standardisierung“ beurteilt werden. Die ersten beiden Variablen weisen bereits eine verhältnismäßig hohe Irrtumswahrscheinlichkeit von knapp unter 10% auf. Die Korrelationen mit jeweils über 30% können aber noch als mittelmäßig eingestuft werden. Die Variable „Standardisierung“ weist allerdings mit einer Korrelation von lediglich ca. 15% sowie einem Signifikanzniveau von 0,136 eine deutlich geringere Validität auf. Auf diese Variablen wird bei der Mittelwertanalyse noch einmal detaillierter eingegangen.

Die Betrachtung der Durchschnitts- bzw. Mittelwerte weist eine verhältnismäßig hohe Standardabweichung bei allen ermittelten Variablen auf. Der Grund hierfür liegt in den zwei sehr unterschiedlichen Gruppen, die in Abbildung 10 ermittelt wurden.

Die Abbildung 11 gibt die Mittelwerte der einzelnen Variablen in Form eines Gesamtprofils für den Erfolgsfaktor Mass Customization wieder. Die Unternehmen bewerten die Bedeutung von Mass Customization für die Branche mit 2,70 und den Einsatz im eigenen Unternehmen mit 3,08. Die durchschnittliche Bewertung der einzelnen Variablen liegt mit Werten zwischen zwei und drei im oberen Mittelfeld.

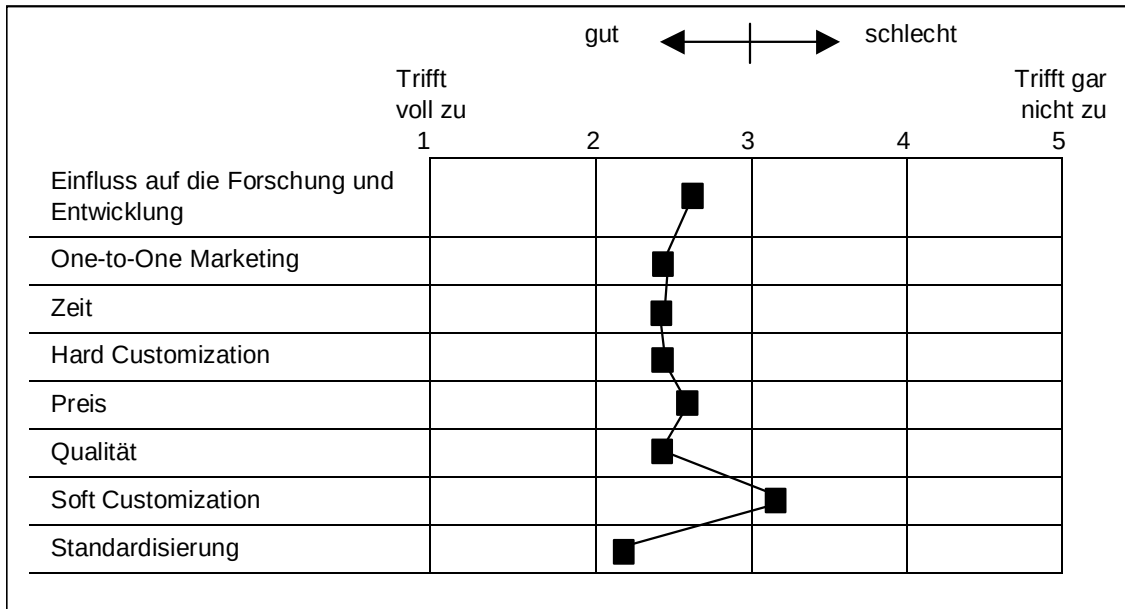


Abb. 11: Einstellung von Franchiseunternehmen zur Mass Customization

Als ein positiver Ausreißer kann die Variable „Standardisierung“ ermittelt werden. Erstaunlicherweise ist diese Variable bereits bei der Korrelationsanalyse negativ aufgefallen, was anhand des Profils erklärt werden kann. Das überdurchschnittlich gute abschneiden dieser Variablen lässt sich darauf zurückführen, dass eine Vielzahl von Ablehnern der Mass Customization-Strategie diesen Punkt als wichtig erachtet haben. Die allgemein positive Beurteilung zum Punkt „Standardisierung“ führt dazu, dass diese Variable nicht mit der Umsetzung der Mass Customization-Strategie korreliert. Die durchgängig gute Bewertung lässt Rückschlüsse auf die Wichtigkeit dieser Variablen zu. Mass Customization ist nur dann erfolgreich, wenn die Dienstleistungskomponenten, die keinen wesentlichen Einfluss auf den individuellen Kundennutzen haben, standardisiert sind. Sollte dieser Punkt nicht berücksichtigt werden, widerfährt der Leistungserstellung ein übermäßiger Komplexitätsanstieg. Dabei könnten die Erfolgskriterien „Zeit“ und „Preis“ nicht mehr eingehalten werden, so dass eine Vergleichbarkeit zu in Masse produzierten Standardprodukten nicht mehr gewährleistet werden kann. Die Mass Customization-Strategie wird dann zunehmend zu einer Customization-Strategie.

Die Variable „Soft Customization“ bildet den zweiten Ausreißer. Diese ist allerdings durch eine unterdurchschnittlich schlechte Bewertung gekennzeichnet. Die befragten Unternehmen scheinen der Auffassung zu sein, wenn dem Kunden eine Leistungsindividualisierung angeboten werden soll, dass diese im eigenen Unternehmen durchgeführt werden sollte. Der intensivierte Kundenkontakt und die aufwendig ermittelten Kundendaten sollen selber genutzt werden, um in diesem

Bereich Kernkompetenzen aufzubauen. Nur so kann sich ein Unternehmen von der Konkurrenz nachhaltig abgrenzen und komparative Konkurrenzvorteile aufbauen.

Der Punkt „Preis“ einer individualisierten Leistung schneidet entgegen der Erwartung nicht besonders positiv ab. Die befragten Dienstleister schätzen die Preissensibilität ihrer Kunden als verhältnismäßig gering ein. Sie gehen davon aus, dass die Kunden bereit sind, für die Leistungsindividualisierung einen Preis zu bezahlen, der leicht oberhalb des Marktpreises für vergleichbare Standardprodukte liegt. Sie sehen ihren Wettbewerbsvorteil klar in der Individualisierung.

3.3.5 Internationalisierung

Unter dem Begriff der Internationalisierung wird eine **länderübergreifende Ausdehnung des unternehmerischen Aktionsfeldes** verstanden (vgl. Zentes/Swoboda, 1997, S. 149). Sämtliche betriebliche Funktionsbereiche, wie Beschaffung, Produktion, Absatz, Finanzierung und Personalbeschaffung können in diesem Zusammenhang betroffen sein.

Die Autoren Krystek und Zur gehen noch einen Schritt weiter und setzen Internationalisierung mit bedeutsamer, für das Unternehmen nachhaltiger Auslandstätigkeit gleich. Sie kann von einem hohen Exportanteil am Umsatz bis hin zu einem weltumspannenden Netz von Direktinvestitionen mit eigenen Tochtergesellschaften, eigenen Produktionsstätten oder Allianzpartnern in unterschiedlichen Regionen der Welt reichen (vgl. Krystek/Zur, 1997, S. 5).

Analog zur Bewertung des Erfolgsfaktors Mass Customization kann auch hier festgehalten werden, dass beim Erfolgsfaktor Internationalisierung eine Zweiteilung in Befürworter und Ablehner auftritt (Abb. 12).

Lediglich 41% der befragten Dienstleister vertreten in Zeiten von weltweiten Handelsunionen und Globalisierung der Märkte die Auffassung, dass der Internationalisierung eine entscheidende Bedeutung innerhalb der Branche zukommt. Konsequenterweise verfolgen sie aus diesem Grund eine eigene Internationalisierungsstrategie.

Ein mit 34% ähnlich großer Anteil hält eine Internationalisierung in der Branche für nicht bedeutend und verfolgt folgerichtig auch keine Internationalisierungsstrategie. Dieser Prozentsatz erscheint auf den ersten Blick erstaunlich hoch. Allerdings muss an dieser Stelle darauf hingewiesen werden, dass sich unter den befragten Dienstleistungsnetzwerke auch eine Vielzahl kleiner und mittelständischer Anbieter befindet. Diese Netzwerke besitzen vermutlich nicht die Ressourcen, eine Ausdehnung über die eigenen Landesgrenzen hinaus zu verfolgen. Für große Systeme ist die Internationalisierung eine wirtschaftlich interessante und wettbewerbsorientiert eine notwendige Strategie. Der starke Wettbewerb, ausgelöst durch die Liberalisierung des Welthandels, lässt eine Präsenz im Ausland schnell zu einem Erfolgsfaktor werden.

Merkwürdig ist jedoch, dass 13% der befragten Unternehmen im Ausland vertreten sind, obwohl sie eine Internationalisierung in ihrer Branche als nicht bedeutend für den Erfolg ansehen. Mögliche Probleme bei einer Präsenz im Ausland können zu der

Einsicht geführt haben, dass eine Internationalisierungsstrategie für Unternehmen der eigenen Branche als nicht empfehlenswert anzusehen ist.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass ca. 45% der befragten Dienstleister der Auffassung sind, dass eine Internationalisierung keinen entscheidenden Einfluss auf den Erfolg in der Branche ausübt. Mit lediglich 54% verfolgt nur jedes zweite Unternehmen überhaupt eine Internationalisierungsstrategie.

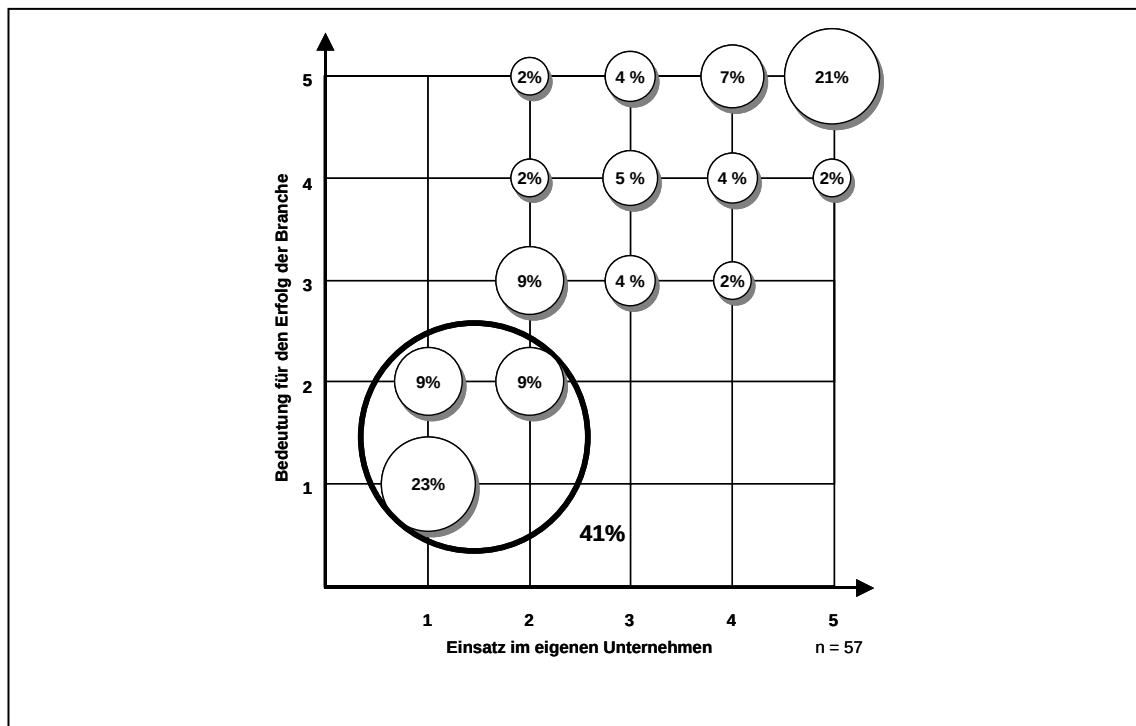


Abb. 12: Bewertung des Konstruktes Internationalisierung

Die Korrelationen zwischen der Internationalisierungsstrategie und den ausgewählten Variablen bewegen sich auf einem sehr hohen Niveau (Tab. 6). Bei allen Variablen sind die Korrelationen mit einem Niveau von 0,01 1-seitig signifikant. Deutlich wird auch, dass die meisten Unternehmen unter einer Internationalisierungsstrategie immer noch primär den **Leistungsabsatz** verstehen.

	Einsatz im eigenen Unternehmen	
	Korrelation	Signifikanz
<i>Leistungsabsatz</i> im Ausland	0,582	0,000
<i>Wettbewerbsfähigkeit</i>	0,568	0,000
Nutzung von <i>Planungs- und Entwicklungs-Know-how</i>	0,541	0,000
<i>Mitarbeiterbezug</i> aus dem Ausland	0,534	0,000
<i>Direktinvestition</i>	0,511	0,000
<i>Leistungsbezug</i> aus dem Ausland	0,473	0,000
<i>Kapitalbezug</i> aus dem Ausland	0,427	0,000
<i>Lizenzvergabe</i> an ausländische Unternehmen	0,415	0,000
<i>Kooperationspartner</i> im Ausland	0,408	0,001

Tab. 6: Korrelationsanalyse der Bedeutung der einzelnen Items zur Internationalisierung

Abbildung 13 zeigt die Mittelwerte der einzelnen Variablen im Profil. Im Durchschnitt bewerten die Unternehmen die Bedeutung von Internationalisierung für die Branche mit 3,16 und den Einsatz im eigenen Unternehmen mit 2,76. Die Ergebnisse bewegen sich mit Werten zwischen drei und vier lediglich auf einem unterdurchschnittlichen Niveau. Zusätzlich sind die ermittelten Standardabweichungen verhältnismäßig hoch, was sich durch die beiden stark auseinanderliegenden Gruppen von Befürwortern und Ablehnern erklären lässt.

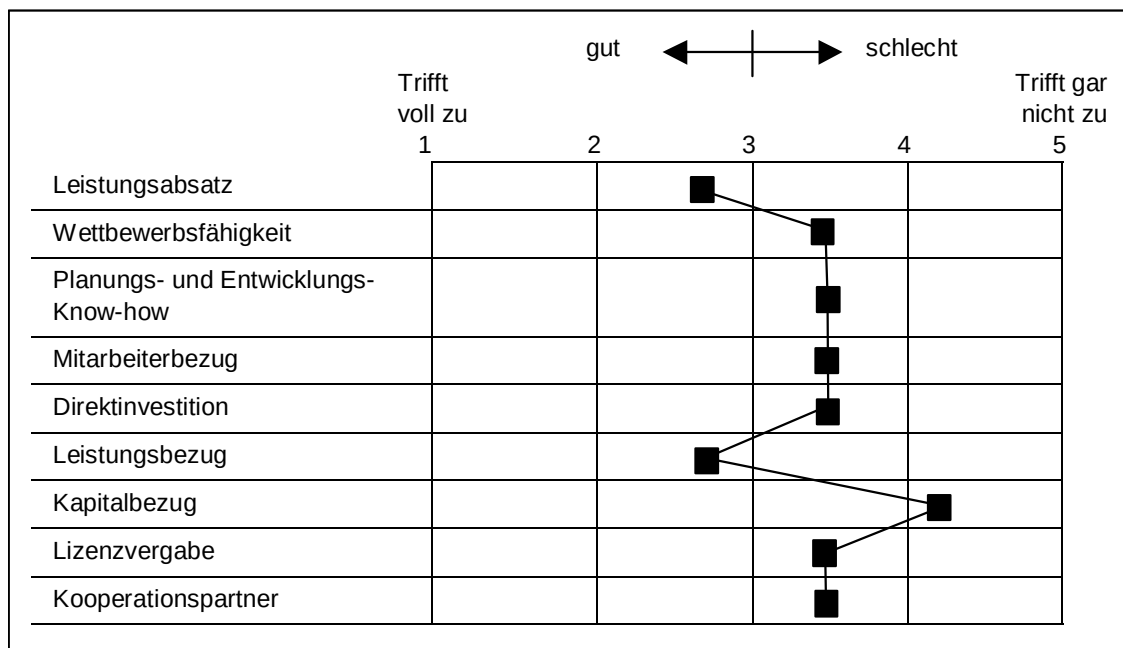


Abb. 13: Einstellung von Franchiseunternehmen zur Internationalisierung

Erstaunlich schlechte Werte erzielte die Variable „Kapitalbezug“. Für viele der befragten Dienstleistungsunternehmen ist eine Beschaffung von Kapital an internationalen Finanzmärkten nicht von Interesse, da eine gewisse Unternehmensgröße abverlangt wird. Zur Erlangung der Kreditwürdigkeit müssen die Unternehmen eine hohe Bekanntheit und positive Reputation aufweisen können.

Zusätzlich müssen häufig auch Jahresabschlüsse nach internationalen Rechnungslegungsvorschriften aufgestellt werden. Eine Vielzahl der hier befragten Unternehmen kann diese Bedingungen nicht erfüllen, so dass die internationale Kapitalbeschaffung teilweise unmöglich erscheint.

Die überdurchschnittliche Bewertung der Variablen „Leistungsabsatz“ und „Leistungsbezug“ deutet auch an dieser Stelle erneut auf ein **materialorientiertes Internationalisierungsverständnis** hin. Die anderen betriebswirtschaftlichen Aufgabenbereiche, wie beispielsweise die Nutzung von Forschungs- und Entwicklungs-Know-how finden ein spürbar geringeres Interesse.

Bei Lizenzverträgen mit neuen ausländischen Franchisenehmern, Direktinvestitionen durch die Systemzentrale oder auch Kooperationen mit anderen ausländischen Franchisesystemen lassen die befragten Unternehmen keinerlei Präferenzen bezüglich ihrer Expansionsstrategien im Ausland erkennen. Die abgefragten Variablen weisen sehr homogene Werte auf.

3.3.6 Humankapital

Wissenskapital kann in die zwei Komponenten strukturelles und humanes Kapital unterteilt werden. Die strukturelle Komponente beschreibt organisatorisch verankertes Wissen, wohingegen die humane Komponente an Personen gebundenes Kapital darstellt.

Somit können unter dem Begriff Humankapital die Fähigkeiten und das produktive Wissen, welches dem Unternehmen durch die Mitarbeiter zur Verfügung gestellt wird, verstanden werden (vgl. Rosen, 1987, S. 671). **Fähigkeiten** beschreiben die physischen und intellektuellen Möglichkeiten von Menschen. So sind zum Ausführen von handwerklichen Tätigkeiten physische und zum Ausführen von geistigen Tätigkeiten intellektuelle Fähigkeiten unerlässlich. **Kenntnisse** sind Information bzw. Wissen über bestimmte Sachverhalte, wie z.B. über Produktionstechniken und –maschinen. Eine Kombination der Fähigkeiten und Kenntnissen ergibt die **Fertigkeiten**. Sie werden von den Mitarbeitern über die Zeit durch Routine und Erfahrung gewonnen (vgl. Alewell, 1993, S. 87; vgl. Neus, 1998, S. 195).

Bei der näheren Betrachtung des Erfolgsfaktors Humankapital soll auf die Komponente Fähigkeiten verzichtet werden. Fähigkeiten lassen sich nur sehr schwer verallgemeinern, da sie stark von dem Individuum und der zu bewältigenden Aufgabe abhängen. Eine Optimierung der Fähigkeiten kann nur durch eine sorgfältige Einstellungspolitik erzielt werden.

Zur weiteren Operationalisierung von Humankapital wurde vielmehr darauf geachtet, dass entsprechende Variablen zum Informationsfluss bzw. zur Wissensanreicherung abgefragt wurden. Beispielvariablen könnten der Know-how Austausch oder eine schlanke Organisationsstruktur sein. Des weiteren wurde versucht Variablen zu hinterfragen, die Rückschlüsse auf die Nutzung der Mitarbeiterfähigkeiten zulassen. Hier könnten beispielhaft Fragen zu Anreizsystemen oder zur Erhöhung der Aufgabenidentifikation genannt werden.

Ein Überblick über die Ergebnisse der Befragung zum Erfolgsfaktor Humankapital ist in Abbildung 14 gegeben. Die Beurteilung der „Bedeutung innerhalb der Branche“

fällt einheitlich sehr positiv aus. Alle befragten Unternehmen schätzen die Nutzung von Humankapital als hochbedeutend ein.

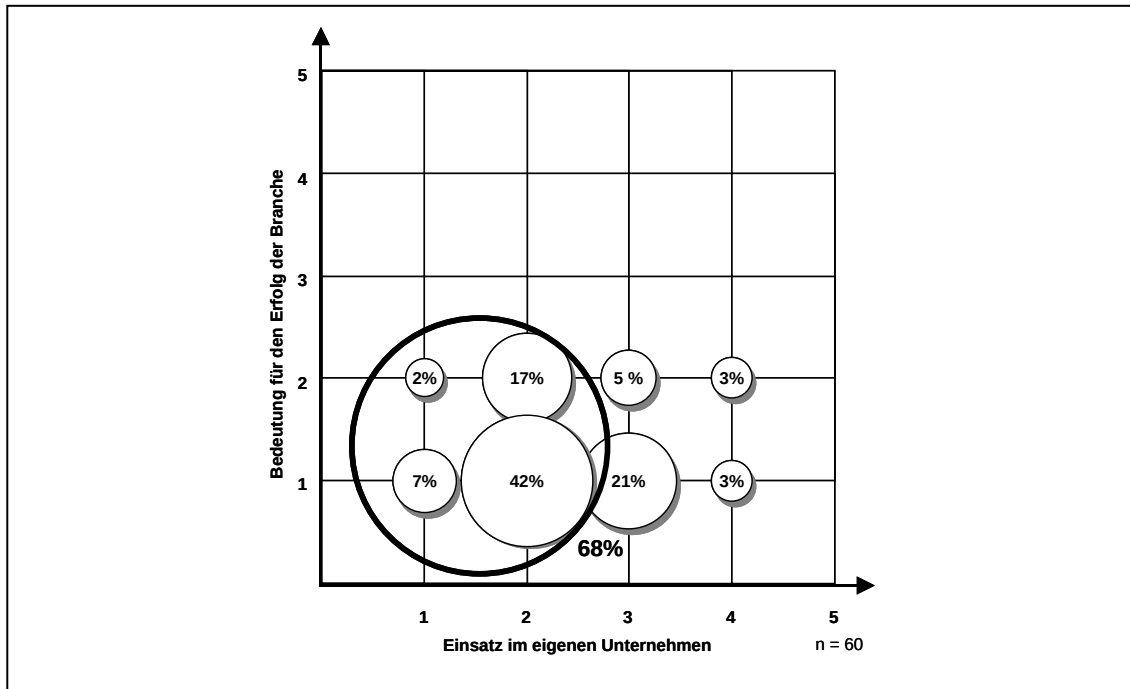


Abb. 14: Bewertung des Konstruktes Humankapital

Ein großer Anteil in Höhe von 68% der befragten Netzwerke hat auf die Wichtigkeit reagiert und bereits eine eigene Humankapitalstrategie realisiert.

Lediglich 6% nutzen die Möglichkeiten, die sich durch Humankapital ergeben, noch nicht. Trotzdem messen sie ihr ein hohes Potenzial bei. Gründe, für dieses auf den ersten Blick unlogisch erscheinende Verhalten, könnten in einer mangelnden Umsetzungskompetenz und/oder einer mangelnden Ressourcenausstattung liegen, z.B. an Personal oder finanziellen Mitteln.

Ein großer Anteil von annähernd einem Viertel gibt sich nicht wertend zum Stand ihrer eigenen Humankapitalstrategie.

Die Tabelle 7 zeigt die Korrelationen zwischen der Variablen „Umsetzung einer Humankapitalstrategie im eigenen Unternehmen“ und acht zusätzlich abgefragten Variablen. Die zugehörigen Signifikanzniveaus zur Überprüfung der Aussagekraft auf die Grundgesamtheit sind jeweils mit angegeben.

	Einsatz im eigenen Unternehmen	
	Korrelation	Signifikanz
<i>Zufriedenheit</i> der Mitarbeiter	0,469	0,000
<i>Know-how Austausch</i> zwischen den Mitarbeitern	0,468	0,000
<i>Aufgabenidentifikation</i> der Mitarbeiter	0,465	0,000
<i>Innovationsbereitschaft</i> der Mitarbeiter	0,457	0,000
<i>Kommunikation</i> zwischen den Mitarbeitern	0,382	0,001
<i>Harmonie</i> zwischen den Mitarbeitern	0,353	0,003
<i>Anreizsysteme</i> (in Form von <i>Freizeit</i>)	0,266	0,020
<i>Anreizsysteme</i> (in Form von <i>Entgelt</i>)	0,263	0,021
<i>Motivation</i> der Mitarbeiter	0,242	0,031
<i>Organisationsstruktur</i> mit flachen Hierarchien	0,242	0,031
<i>Lernbereitschaft</i> der Mitarbeiter	0,189	0,078

Tab. 7: Korrelationsanalyse der Bedeutung der einzelnen Items zum Humankapital

Die Variablen „**Zufriedenheit**“, „**Know-how Austausch**“, „**Aufgabenidentifikation**“, „**Innovationsbereitschaft**“, „**Kommunikation**“ und „**Harmonie zwischen den Mitarbeitern**“ weisen verhältnismäßig hohe Korrelationen auf. Hier kann mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit von nahezu 0% angenommen werden, dass ein Zusammenhang zwischen der Umsetzung einer Humankapitalstrategie und den entsprechenden Variablen besteht. Die Signifikanz bewegt sich mit dem Wert 0,01 auf einem hohen Niveau.

Die anderen Variablen, mit Ausnahme der „Lernbereitschaft“, weisen bereits geringere Korrelationen auf. Allerdings können auch hier die Nullhypothesen mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit von lediglich 5% abgelehnt werden, d.h. die Korrelation ist auf einem Niveau von 0,05 1-seitig signifikant.

Den schlechtesten Korrelationswert mit 0,189 erzielte die „Lernbereitschaft“. Die befragten Unternehmen sehen keinen großen Zusammenhang zwischen einer Humankapitalstrategie und der Lernbereitschaft der Mitarbeiter. Vermutlich entzieht sich die Erhöhung der Mitarbeiterlernbereitschaft der Kompetenz der Unternehmen. Jeder Mitarbeiter muss eine Grundbereitschaft zum permanenten Lernen von sich aus mit in das Unternehmen bringen. Unternehmen können nur die Voraussetzungen für das Lernen ihrer Mitarbeiter verbessern.

Abbildung 15 zeigt Durchschnittswerte über die einzelnen Variablen im Profil. Im Durchschnitt bewerten die Unternehmen die Bedeutung des Humankapitals für die Branche mit 1,27 und den Einsatz im eigenen Unternehmen mit 2,32. Die Bewertung der Variablen bewegt sich auf einem verhältnismäßig hohen Niveau. Die Durchschnittswerte liegen bis auf wenige Ausnahmen im sehr guten Zweierbereich. Zudem lassen entsprechend geringe Standardabweichungen auf ein homogenes Ergebnis schließen.

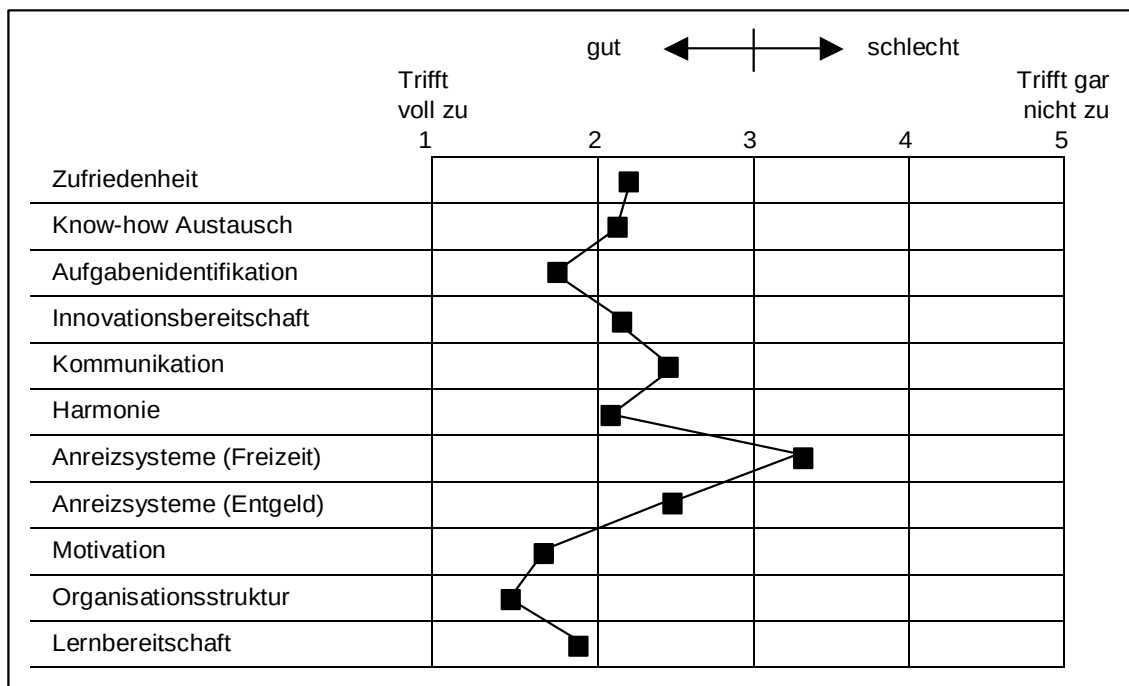


Abb. 15: Einstellung von Franchiseunternehmen zum Humankapital

Als einzige wesentliche Abweichung lässt sich „Freizeit“ als Engagementanreiz feststellen. Der erzielte Mittelwert von 3,23 liegt deutlich unter dem Durchschnitt. Weiterhin muss erwähnt werden, dass sich die Standardabweichungen bei den beiden Anreizvariablen und bei der Variablen „Kommunikation“ teilweise deutlich oberhalb des Durchschnitts befinden. Die hohen Werte von über 1,0 lassen keine einheitlichen Rückschlüsse zu. Die befragten Unternehmen scheinen in ihren Meinungen verhältnismäßig stark voneinander abzuweichen.

Die heterogenen Meinungen der Befragten lassen sich vermutlich auf die kontroversen Diskussionen zum Thema Anreize für Mitarbeiter zurückführen. Zur Schaffung von Anreizen muss auf jeden Mitarbeiter individuell eingegangen werden. Eine allgemeine Entscheidung, ob Freizeit oder finanzielle Mittel stärkere Anreize schaffen, lässt sich nicht treffen. Auch die Komponente „Kommunikation unter Mitarbeitern“ wird unter den Arbeitgebern immer noch uneinheitlich gesehen. So sind einige Arbeitgeber der Auffassung, die Produktivität mit Hilfe von Kommunikationszonen, wie z.B. gemeinsamen Aufenthaltsräumen, zu steigern. Bei konservativen Arbeitgebern werden solche Maßnahmen jedoch immer noch skeptisch gesehen. Sie sind der Auffassung, dass die Mitarbeiter, während sie miteinander kommunizieren, nicht produktiv für das Unternehmen arbeiten.

3.3.7 Dienstleistungsqualität

Unter dem Begriff Dienstleistungsqualität ist die Fähigkeit eines Anbieters zu verstehen, eine Leistung auf einem bestimmten Anforderungsniveau zu erstellen, die den Kundenerwartungen entspricht. Dabei ist die Leistung intangibel und bedarf der Kundenbeteiligung (vgl. Bruhn, 1997, S. 27). Diese Definition enthält den **produktorientierten** Qualitätsbegriff, wonach die Beschaffenheit einer Leistung auf einem hohen oder niedrigen Niveau erbracht werden kann und zum anderen den **kundenorientierten** Qualitätsbegriff, da die Anforderungen vom Kunden festgelegt werden.

„Die Dienstleistungsqualität bestimmt sich aus der Summe der Eigenschaften bzw. Merkmale von Dienstleistungen, um bestimmten Anforderungen gerecht zu werden“ (Bruhn, 2000, S. 30). Anforderungen werden von dreierlei Seiten an die Dienstleistungsqualität gestellt. Auf der Kundenseite stehen Erwartungen der aktuellen und potentiellen Kunden. Aus Wettbewerbssicht stellt sich die Frage, wie sich ein Unternehmen bezüglich seiner Qualitätsstrategie profiliert. Dabei kann die Dienstleistungsqualität zum strategischen Wettbewerbsvorteil werden. Schließlich ist die Dienstleistungsqualität aus Unternehmenssicht zu beurteilen, die sich in der Fähigkeit ausdrückt, auf welchem Niveau ein Unternehmen in der Lage ist, eine Dienstleistung zu erbringen. Allerdings ist es immer der Kunde, der die Anforderungen an eine Dienstleistung bestimmt und der daher auch im Mittelpunkt der Betrachtung steht.

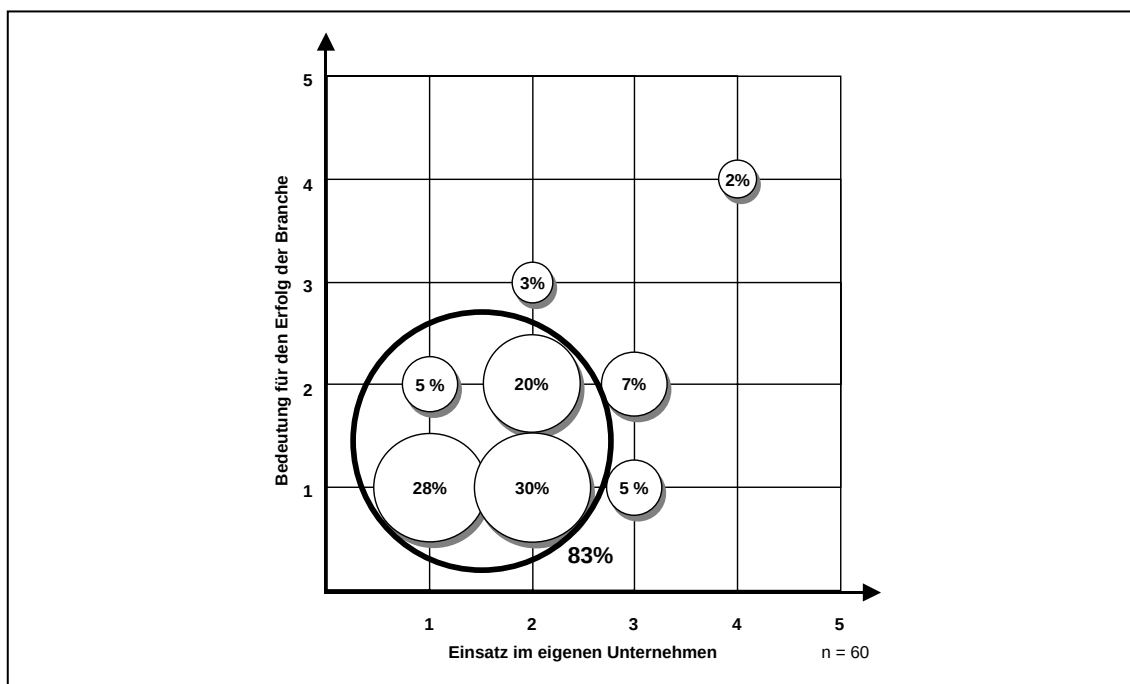


Abb. 16: Bewertung des Konstruktes Dienstleistungsqualität

Für die überwiegende Mehrheit stellt die Dienstleistungsqualität mit 83% einen Erfolgsfaktor sowohl innerhalb der Branche als auch im eigenen Unternehmen dar (Abb. 16). Es gibt lediglich eine geringe Anzahl von Unternehmen (2%), die Dienstleistungsqualität weder für ihr eigenes Unternehmen, noch für die Branche, als wichtig erachten. Eine weitere Gruppe von Unternehmen sieht die hohe Bedeutung für die Branche, allerdings ist die Bedeutung der Dienstleistungsqualität für das eigene Unternehmen noch indifferent (12%).

	Einsatz im eigenen Unternehmen	
	Korrelation	Signifikanz
<i>Termintreue</i>	0,445	0,000
<i>Informationen in der Vorkaufsphase</i>	0,397	0,001
<i>Kundenkontaktpersonal</i>	0,381	0,001
<i>Preis-Leistungsverhältnis</i>	0,367	0,002
<i>Erwartungen erfüllbar halten</i>	0,283	0,014
<i>Preistransparenz</i>	0,226	0,045
<i>Freundlichkeit</i>	0,199	0,064
<i>Anreizsystem für die Mitarbeiter</i>	0,160	0,114

Tab. 8: Korrelationsanalyse der Bedeutung der einzelnen Items zur Dienstleistungsqualität

Die Variablen „**Termintreue**“, „**Informationen**“, „**Kundenkontaktpersonal**“, „**Preis-Leistungsverhältnis**“ und „**Erwartungen**“ weisen die höchsten Korrelationen auf (Tab. 8), so dass mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit von nahezu 0% angenommen werden kann, dass ein Zusammenhang zwischen der Umsetzung einer Qualitätsstrategie und den entsprechenden Variablen besteht. Die Signifikanz bewegt sich mit einem Wert unter 0,01 auf einem hohen Niveau.

Bei der Variablen „Preistransparenz“ ist eine geringere Korrelation festzustellen, wobei die Nullhypothese mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit von 5% abgelehnt werden kann, d.h. die Korrelation ist auf einem Niveau von 0,05 1-seitig signifikant.

„Freundlichkeit“ und das „Anreizsystem“ weisen bereits wesentlich geringere Korrelationswerte bei einem höheren Signifikanzniveau auf. Die Irrtumswahrscheinlichkeit liegt hier bei 6,4% bzw. 11,4%.

Bei der Analyse des Profils schneiden das „Kundenkontaktpersonal“, das „Preis-Leistungsverhältnis“, die „Freundlichkeit“, die „Informationen“, die „Erwartungen“, die „Preistransparenz“ und die „Termintreue“ besonders positiv ab (Abb. 17). Alle diese Variablen weisen eine Bewertung von über zwei auf. Zudem deutet eine geringe Standardabweichung auf ein homogenes Meinungsbild bei den befragten Unternehmen hin.

Eine unterdurchschnittliche Bewertung weist lediglich die Variable „Anreizsystem“ auf. Der Mittelwert liegt über drei, was einer unterdurchschnittlichen Beurteilung der Erfolgsrelevanz durch die befragten Unternehmen entspricht.

Eine Möglichkeit für die geringe Einstufung der Variablen „Anreizsystem“ ist darin zu sehen, dass die befragten Unternehmen diesen Faktor anderen Konstrukten, wie dem Humankapital zurechnen und die Bedeutung für dieses Konstrukt als gering einstufen.

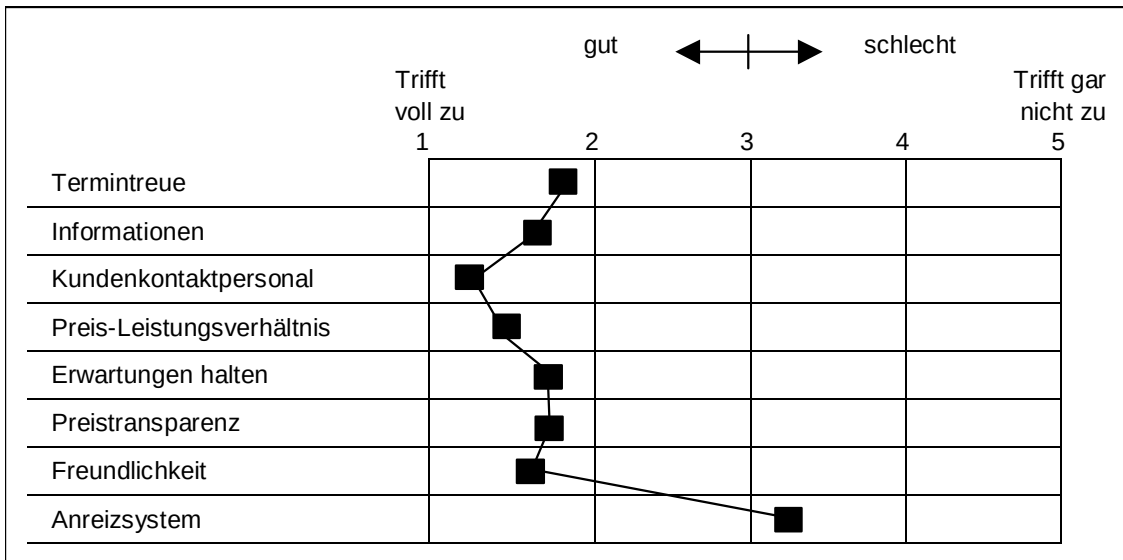


Abb. 17: Einstellung von Franchiseunternehmen zur Dienstleistungsqualität

3.3.8 Dienstleistungsmentalität

Die Dienstleistungsmentalität ist ein integrativer Ansatz, der das gesamte Unternehmen einschließt. Sie geht über die isolierte Betrachtungsweise einzelner Qualitätsaspekte hinaus. Ihre Aufgabe ist es ein Wertesystem zu schaffen, welches die Beurteilung sämtlicher Einflussgrößen der Dienstleistungswertkette ermöglicht. Das verfolgte Ziel ist die Ermittlung eines dynamischen Gleichgewichtes zwischen dem zur Steigerung des Kundenwertes erforderlichen Aufwands und dem erzielten Gewinn (vgl. Gillner et al., 1997, S. 1060). Dienstleistungsmentalität beschreibt die **problemlösungsorientierten Einstellungen und Verhaltensweisen** der Akteure unter dem Gesichtspunkt, Dienste leisten zu wollen, Dienste leisten zu dürfen und Dienste leisten zu können (vgl. Lott/Gramke, 1999, S. 64). Ihr Wirkungsbereich reicht vom Außenverhältnis gegenüber externen Kunden bis zum Innenverhältnis gegenüber internen Kunden, d.h. den eigenen Mitarbeitern (vgl. Gillner et al., 1997, S. 1060). Die Analyse von Interaktionsbeziehungen zwischen den beteiligten Akteuren ist von entscheidender Bedeutung. Ob zwischen Kunden und Mitarbeitern oder zwischen den Mitarbeitern, eine positive ganzheitliche Interaktionskultur ist das Fundament einer hohen Dienstleistungsmentalität (vgl. Lott/Gramke, 1999, S. 64).

Die Abbildung 18 zeigt die Befragungsergebnisse zur Dienstleistungsmentalität. Nahezu alle befragten Unternehmen sind der Auffassung, dass der Dienstleistungsmentalität innerhalb der Branche eine hohe Bedeutung zukommt. Interessanterweise findet sich kein Unternehmen, welches diesem Faktor keine Branchenbedeutung zumisst.

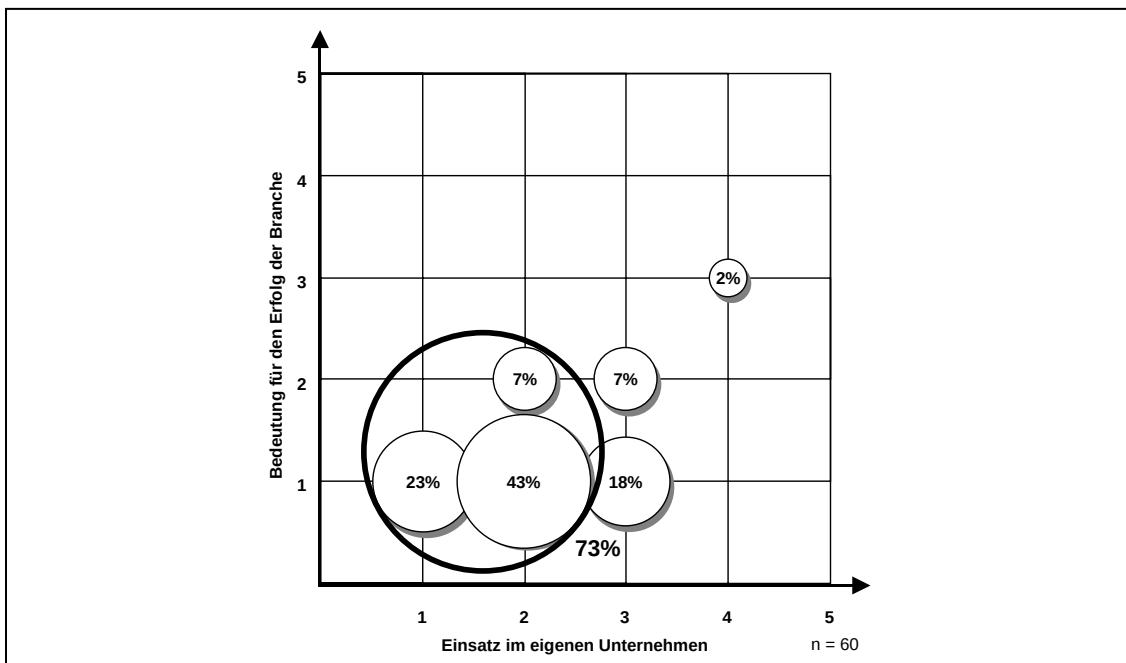


Abb. 18: Bewertung des Konstruktes Dienstleistungsmentalität

Die Mehrzahl der befragten Franchisesysteme (73%) hat bereits auf Basis der hohen Branchenbedeutung eine eigene Mentalitätsstrategie umgesetzt. Lediglich 25% äußern sich neutral zur eigenen Umsetzung und mit 2% ist der Anteil der Mentalitätsablehner erstaunlich gering. Die befragten Franchiseunternehmen scheinen ihr Augenmerk stark auf den Erfolgsfaktor Dienstleistungsmentalität zu legen. Vermutlich soll Vorurteilen entgegengewirkt werden, wie z.B. Deutschland sei eine Servicewüste.

Die Variablen „**Personalrecruiting**“, „**Fortbildungsangebot**“, „**Teamarbeit**“ und „**Kundeninteraktion**“ weisen die höchsten Korrelationskoeffizienten auf (Tab. 9). Entsprechend kann mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit von 0% ein Zusammenhang unterstellt und damit die Nullhypothese verworfen werden. Auch die Variablen „Mitarbeiterzufriedenheit“, „Zielgruppenorientierung“, „Kommunikation“, „Kommunikation Mitarbeiter/Vorgesetzte“, „Anreizsysteme“ und „Organisationsstrukturen“ weisen mit dem Wert von 0,01 ein verhältnismäßig hohes Signifikanzniveau auf. Die Korrelationen können als 1-seitig signifikant beschrieben werden. Mit anderen Worten kann mit einer Wahrscheinlichkeit von 99% ein Zusammenhang zwischen der Umsetzung und den Variablen unterstellt werden.

	Einsatz im eigenen Unternehmen	
	Korrelation	Signifikanz
<i>Personalrecruiting</i>	0,486	0,000
<i>Fortbildungsangebot für Mitarbeiter</i>	0,459	0,000
<i>Teamarbeit unter den Mitarbeitern</i>	0,447	0,000
<i>Kundeninteraktion</i>	0,436	0,000
<i>Mitarbeiterzufriedenheit</i>	0,390	0,001
<i>Klare Zielgruppenorientierung</i>	0,382	0,001
<i>Kommunikation der Mitarbeiter</i>	0,381	0,001
<i>Kommunikation Mitarbeiter / Vorgesetzte</i>	0,370	0,002
<i>Anreizsysteme zur Motivationssteigerung</i>	0,369	0,002
<i>Organisationsstruktur mit flachen Hierarchien</i>	0,363	0,002
<i>Flexibilität bezogen auf Kundenwünsche</i>	0,221	0,047
<i>Individualisierung der Leistung</i>	0,212	0,055

Tab. 9: Korrelationsanalyse der Bedeutung der einzelnen Items zur Dienstleistungsmentalität

Lediglich die Variablen „Flexibilität“ und „Individualisierung der Leistung“ weisen mit einem Korrelationsniveau von 0,05 und 0,1 geringere Werte auf. Hier kann nur noch mit Wahrscheinlichkeiten von 95% bzw. 90% von einem Zusammenhang ausgegangen werden.

Besonders positiv schneiden die **„Organisationsstruktur“** und die **„Zielgruppenorientierung“** ab (Abb. 19). Mit einem Mittelwert von 1,58 führen sie die Spitzengruppe an. Zudem unterstreichen geringe Standardabweichungen die Aussagekraft. Für die befragten Unternehmen scheint die Möglichkeit, Dienste leisten zu können, von entscheidender Bedeutung zu sein. Flache Hierarchien und hohe Kundenkompetenz durch abgesteckte Zielgruppen sollen ein schnelles und fachkundiges Kundenmanagement ermöglichen. Gefolgt werden diese Variablen von „Kundeninteraktion“, „Kommunikation Mitarbeiter/Vorgesetzte“, „Individualisierung der Leistung“ und „Flexibilität“. Die befragten Unternehmen sehen in diesen Punkten eine besondere Bedeutung für die Dienstleistungsmentalität.

Verhältnismäßig schlecht wurden „Anreizsysteme“ beurteilt. Dabei ist die Standardabweichung überdurchschnittlich hoch, was auf kein einheitliches Meinungsbild hindeutet. Die befragten Unternehmen sind der Auffassung, dass Anreize nicht unmittelbar der Dienstleistungsmentalität zuzuordnen sind. Vermutlich würden sie diesen Punkt dem Erfolgsfaktor Humankapital direkt zuordnen. Analog ist auch die Variable „Personalrekrutierung“ nicht der Dienstleistungsmentalität direkt zuzuweisen.

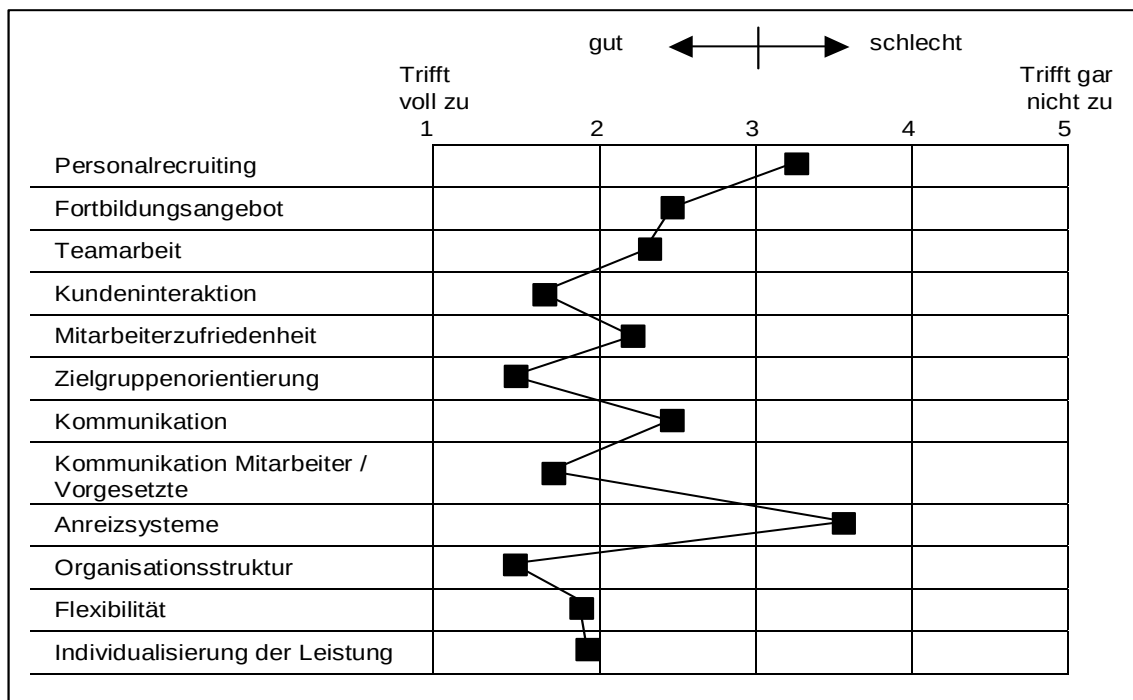


Abb. 19: Einstellung von Franchiseunternehmen zum Dienstleistungsmanagement

4 Abschließende Bemerkung

Ziel dieser Arbeit war es, einen Überblick über Erfolgsfaktoren in Franchisesystemen sowie deren Ausgestaltung zu geben. Insgesamt kann festgehalten werden, dass ein großer Teil der identifizierten Erfolgsfaktoren in Franchisesystemen bestätigt werden kann.

Besonders die Konstrukte **Dienstleistungsqualität** und **Dienstleistungsmentalität** erzielen sehr hohe Beurteilungswerte. Die befragten Unternehmen sehen bei diesen Faktoren den direkten Zusammenhang zu der am Markt angebotenen Dienstleistung. Dem Kunden eine Leistung auf einem hohen Qualitätsniveau und mit einer positiven Einstellung, die hier durch die Dienstleistungsmentalität ausgedrückt wird, anzubieten, sehen die meisten Systeme als außerordentlich erfolgskritisch an.

Die anderen Faktoren zielen mehr auf den **Leistungserstellungsprozess** sowie dessen Bedingungen ab. Lediglich der Faktor **Humankapital**, der bei der Branchenbedeutung überdurchschnittlich gut abschneidet, übernimmt eine Zwischenfunktion. Er kann sowohl direkt der Leistung als auch dem Erstellungsprozess zugeordnet werden. Der Einsatz von Humanressourcen spielt gerade bei der Erstellung von Dienstleistungen eine entscheidende Rolle.

Dem **Netzwerkmanagement** wird von den befragten Franchiseunternehmen eine hohe Bedeutung beigemessen. Sie ist darin begründet, dass die Fähigkeit der Franchisenehmer, sich in ein Netzwerk zu einzubringen, Grundvoraussetzung für die Teilnahme an einem Franchisesystem ist. Demnach hat die Kompetenz in diesem Bereich einen hohen Einfluss auf den Erfolg des gesamten Dienstleistungsnetzwerks.

Dem **Innovationsmanagement** wird hingegen eine geringere Erfolgsrelevanz beigemessen. Ursache hierfür kann die geringe Verbreitung einer organisatorischen Verankerung des Innovationsmanagements sein. Zudem mangelt es häufig an einer konsequenten Innovationspolitik in den Unternehmen, so dass ein innovationsfreundliches Klima nicht zustande kommt.

Das schlechte Abschneiden der Erfolgsfaktoren **Mass Customization** und **Internationalisierung** muss jedoch noch einmal separat erläutert werden.

Die unterdurchschnittlichen Ergebnisse des Erfolgsfaktors Mass Customization lassen sich auf eine fehlende Identifikation mit dem Begriff zurückführen. Anscheinend wurde die Definition dieses Begriffes zu eng verstanden, so dass sich einige der befragten Netzwerke nicht angesprochen fühlten. So kann beispielsweise eine Unternehmensberatung auch als Mass Customizer verstanden werden, da sie ihren Kunden auf Basis ihres bereits vorhandenen Wissenspools eine individualisierte Leistung anbietet.

Die Problematik beim Erfolgsfaktor Internationalisierung liegt vermutlich darin begründet, dass eine Vielzahl der befragten Franchisesysteme der Kategorie klein- oder mittelständische Anbietern zuzuordnen sind. Dadurch, dass für sie eine Internationalisierung von geringerer Bedeutung ist, kommt es zu einer unterdurchschnittlichen Ausprägung dieses Faktors. Bei einer isolierten Betrachtung von großen Unternehmen würde Internationalisierung vermutlich bessere Ergebnisse erzielen.

Literaturverzeichnis

- AHLERT, D. (2001): Wertorientiertes Management von F&C-Netzwerken – Ein neues Paradigma für die Theorie des Netzwerkmanagements?, in: Ahlert, D. (Hrsg.): Handbuch Franchising & Cooperation, Neuwied / Kriftel, S. 13-64.
- AHLERT, D./EVANSCHITZKY, H. (2002): Erfolgsfaktoren von Dienstleistungsnetzwerken: Theoretische Grundlagen und empirische Ergebnisse, in: Bruhn, M./Stauss, B.: Dienstleistungsmanagement Jahrbuch 2002 – Electornic Services, S. 121-147
- AHLERT, D./SCHRÖDER, H. (1998): Strategische Erfolgsforschung und Benchmarking in Handel und Distribution, in: Münsteraner Schriften zur Distributions- und Handelsforschung, Lehrstuhl für Betriebswirtschaft, insbes. Distribution und Handel, Münster 1998.
- ALEWELL, D. (1993): Interne Arbeitsmärkte : eine informations-ökonomische Analyse, Hamburg.
- BACKHAUS, K./ERICHSON, B./PLINKE, W./WEIBER, R. (2000): Multivariate Analysemethoden, Berlin u.a.
- BLEYMÜLLER, J / GEHLERT, G. / GÜLCHER, H. (1996): Statistik für Wirtschaftswissenschaftler, München.
- BRUHN, M. (1997): Qualitätsmanagement für Dienstleistungen, 2. Aufl., Berlin u.a.
- BRUHN, M. (2000): Qualitätssicherung im Dienstleistungsmarketing, in: Bruhn, M./Strauss, B. (Hrsg.): Dienstleistungsqualität, 3. Aufl., Wiesbaden.
- BUNDESMINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT (1995) Ausschuss für Begriffsdefinitionen aus der Handels- und Absatzwirtschaft, Katalog E, 4. Aufl., Köln, S. 58.
- DEUTSCHER FRANCHISE-VERBAND (2001): www.dfv-franchise.de (30.8.2001).
- GILLNER, A. / REDDEMANN, A. / HOETH, U. (1997): Balance zwischen Verdienden und Vertrauen – von der Dienstleistungsqualität zur Dienstleistungsmentalität, in: Personalführung, Nr. 11, Düsseldorf.
- HAUSCHILDT, J. (1997): Innovationsmanagement, München.
- KIESER, A. (1974): Produktinnovation; in: Tietz, B. (Hrsg.): Handwörterbuch der Absatzwirtschaft, Stuttgart.
- KRYSTEK, U. / ZUR, B. (1997): Internationalisierung : Eine Herausforderung für die Unternehmensführung, Berlin u.a.
- LOTT, C. U. / GRAMKE, V. (1999): Erfolgsfaktor Interaktion – Grundlage einer hohen Dienstleistungsmentalität, in: io-management, Nr. 1 / 2, Zürich, S. 1056-1062.
- LUCZAK, H. (1997): Innovationsmanagement als Basis neuer Dienstleistungen; in: Bullinger, H.-J. (Hrsg.): Dienstleistungen für das 21. Jahrhundert, Stuttgart.
- MEFFERT, H. (1999): Erfolgsfaktorenforschung im Marketing – auf der Suche nach dem “Stein der Weisen” – Auftaktrede zum 5. Münsteraner Marketing-Symposium.
- MEFFERT, H. (2000): Dienstleistungsmarketing, Wiesbaden.
- MELLEROWICZ, K. (1963): Markenartikel – Die ökonomischen Gesetze ihrer Preisbildung und Preisbindung, München.
- NEUS, W. (1998): Einführung in die Betriebswirtschaftslehre aus institutionenökonomischer Sicht, Tübingen.
- PILLER, F. T. (1998): Kundenindividuelle Massenproduktion, Wiesbaden.
- PILLER, F. T. (2000): Mass Customization : ein wettbewerbsstrategisches Konzept im Informationszeitalter, Wiesbaden.
- PINE, B. J. (1998): Vorwort, in: Piller, F. T. (Hrsg.): Kundenindividuelle Massenproduktion, Wiesbaden.
- ROSEN, S. (1987): Human Capital, in: Eatwell, J. / Millgate, M. / Newman, P. (Hrsg), The New Palgrave. A Dictionary of Economics, Bd. II, London, S. 681 – 690.
- SYDOW, J. (1992): Strategische Netzwerke, Evolution und Organisation, Wiesbaden.
- SYDOW, J. (1999): Management von Netzwerkorganisationen, Wiesbaden.
- SYDOW, J. / WINDELER, A. / KREBS, M. / LOOSE, A. / VAN WELL, B. (1995): Organisation von Netzwerken, Opladen.
- TINTELNOT, C., MEßNER, D., STEINMEIER, I. (1999): Innovationsmanagement, Berlin.
- TOMCZAK, T. (1998): Markenmanagement für Dienstleistungen, St. Gallen.
- WESTBROOK, R. / WILLIAMSON, P. (1993): Mass Customization, in: European Management Journal, 11. Jg. H.1 1993, Oxford, S. 38 – 45.
- ZENTES, J. / SWOBODA, B. (1997): Grundbegriffe des internationalen Management, Stuttgart.

Anhang

Die Projekt-AG des Lehrstuhls für Distribution und Handel, Prof. Dr. Dieter Ahlert, führt im Rahmen einer Internationalen Benchmarkingstudie von Netzwerken des Tertiären Sektors einen Pre-Test durch. Dazu laden wir Sie recht herzlich zur Teilnahme ein. Wir würden Sie bitten, die folgenden Fragen **aus Sicht Ihrer Unternehmung** zu beantworten. Schicken Sie bitte den ausgefüllten Bogen an den

Lehrstuhl für Distribution und Handel
Am Stadtgraben 13-15
48143 Münster
(z.Hd. Heiner Evanschitzky; Fax: 0251- 8322032)

Als Anreiz für Sie: Teilnehmern dieser Befragung werden – unabhängig von einer Teilnahme an der HIS-Tagung – die **kompletten Tagungsunterlagen der HIS 2001 kostenfrei** zur Verfügung gestellt.

Vielen Dank für Ihre Unterstützung!

Name:

Adresse:

Firma:

e-mail:

Fragen zum Thema Humanressourcen	trifft voll zu ☺					☹ trifft gar nicht zu				
- Für den Erfolg eines Unternehmens in unserer Branche ist die Nutzung von Humanressourcen von überragender Bedeutung.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
- Der Einsatz des Humankapitals in unserem Unternehmen kann als vorbildlich bezeichnet werden.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
- Unser Unternehmen fördert die Innovationsbereitschaft unserer Mitarbeiter.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
- Unser Unternehmen fördert die Harmonie zwischen den Mitarbeitern.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
- In unserem Unternehmen identifizieren sich die Mitarbeiter mit Ihren Aufgaben.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
- Der Know-how Austausch wird durch die Kommunikation unserer Mitarbeiter gewährleistet.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
- Die Kommunikation unter Mitarbeitern erhöht die Motivation.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
- Durch Kommunikation wird die Lernbereitschaft unserer Mitarbeiter erhöht.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
- Unser Unternehmen bietet Anreizsysteme (z.B. Freizeitausgleich), um die Weiterentwicklung bzw. -bildung unserer Mitarbeiter zu fördern.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
- Unser Unternehmen bietet Anreizsysteme (z.B. Leistungszulagen), um das Engagement unserer Mitarbeiter zu erhöhen.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Fragen zum Thema Leistungsqualität	trifft voll zu ☺					☹ trifft gar nicht zu				
- Für den Erfolg eines Unternehmens unserer Branche ist die Leistungsqualität von überragender Bedeutung.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
- Das Auftreten der Mitarbeiter entspricht der Art der Dienstleistung (z.B. Bankgewerbe: Krawattenpflicht).	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
- Unser Kundenkontaktpersonal tritt einheitlich auf.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
- Unsere Mitarbeiter zeichnen sich durch Freundlichkeit gegenüber den Kunden aus.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
- Versprochene Termine der Leistungserbringung werden eingehalten.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
- Der Kunde wird in der Vorkaufphase umfassend informiert.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
- Die Erwartungshaltung der Kunden (z.B. durch Werbung) wird auf einem erfüllbaren Niveau gehalten.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
- Sonderwünsche von Kunden können berücksichtigt werden.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
- Unser Unternehmen ist in der Lage, auf spezifische Kundenwünsche <u>schnell</u> zu reagieren.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
- Bei uns besteht ein vorbildliches Beschwerdemanagement.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
- Bei uns besteht ein Anreizsystem (z.B. Prämien), welches die Einbringung von Verbesserungsvorschlägen durch Mitarbeiter fördert.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
- Unser Leistungssortiment wird aus Kundensicht definiert (z.B. "Alles für die Grillparty" als komplexe Konsumprobleme).	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
- Ein Vertrauensverhältnis besteht zwischen Kunden und Mitarbeitern.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

- Der Kunde hat die Möglichkeit, jederzeit Kontakt (z.B. Hotline, e-mail, Internet) zu unserem Unternehmen aufzunehmen. - Der Preis steht in einem angemessenen Verhältnis zur Leistung. - Das Leistungsangebot zeichnet sich durch Preistransparenz aus.	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
Fragen zum Thema Dienstleistungsmentalität	trifft voll zu ☺ ☹ trifft gar nicht zu
- Für den Erfolg eines Unternehmens in unserer Branche ist die Dienstleistungsmentalität von überragender Bedeutung. - Die Entwicklung der Dienstleistungsmentalität in unserem Unternehmen kann als vorbildlich bezeichnet werden. - Unsere Organisationsstruktur zeichnet sich durch flache Hierarchien aus. - Die Zufriedenheit unserer Mitarbeiter ist als sehr hoch anzusehen. - Es besteht eine permanente Kommunikation zwischen unserem Kundenkontaktpersonal und Unternehmensleitung. - Unser Unternehmen bietet ein reichhaltiges Programm an Trainingsmaßnahmen zur Weiterbildung des Personals an. - Unsere Mitarbeiter sind Bestandteil der Kommunikationsmaßnahmen des Unternehmens (z.B. „Der freundliche Wal“/„Mart Mitarbeiter“). - Die Vergütung unserer Mitarbeiter ist im Vergleich zu anderen Unternehmen unserer Branche hoch. - Es bestehen Anreizsysteme (z.B. „freundlichster Mitarbeiter des Monats“), die zur Motivation unserer Mitarbeiter beitragen. - Unser Personalrecruiting kann als vorbildlich bezeichnet werden. - Durch teamorientierte Strukturen wird das unternehmerische Verhalten unserer Mitarbeiter gefördert. - Der Kunde kann seine Bedürfnisse aktiv kommunizieren. - Der Anteil der Stammkundschaft ist sehr hoch. - Die Zielgruppe des Unternehmens ist klar definiert. - Jeder Kunde erhält eine individuelle Leistung. - Auf Kundenwünsche kann flexibel reagiert werden.	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
Fragen zum Thema Innovationsmanagement	trifft voll zu ☺ ☹ trifft gar nicht zu
- Innovationsmanagement ist für ein Unternehmen unserer Branche von überragender Bedeutung. - Das Innovationsmanagement unseres Unternehmens kann als vorbildlich bezeichnet werden. - Für das Innovationsmanagement in unserem Unternehmen nimmt die Schnelligkeit in der Markteinführung von Innovationen einen hohen Stellenwert ein. - Unser Unternehmen verfügt über einen allen bekannten, aus klar definierten Entwicklungsstufen bestehenden Innovationsprozess. - Ein Innovationsprozess in unserem Unternehmen ist formalisiert mit schriftlich fixierten Regeln. - Ideen werden bei uns systematisch organisiert, d.h. es finden Maßnahmen zur Ideengenerierung statt. - Unsere Kunden sind während der gesamten Dauer der Leistungserstellung (von der Bedarfserfassung bis zur Nachkaufphase), eingebunden. - Unseren Mitarbeitern werden gezielt Anreize geboten, um Innovationen zu generieren. - Innovationen werden in unserem Unternehmen ständig durch eine prozessbegleitende Erfolgsmessung überprüft. - In unserem Unternehmen werden nicht nur Innovationen gefördert, die in unseren Geschäftsbereich fallen. - In unserem Unternehmen gibt es eine Gruppe/Institution („Think Tank“), die über die Zukunft der Branche nachdenkt.	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Die Projekt-AG des Lehrstuhls für Distribution und Handel, Prof. Dr. Dieter Ahlert, führt im Rahmen einer Internationalen Benchmarkingstudie von Netzwerken des Tertiären Sektors einen Pre-Test durch. Dazu laden wir Sie recht herzlich zur Teilnahme ein. Wir würden Sie bitten, die folgenden Fragen **aus Sicht Ihrer Unternehmung** zu beantworten. Schicken Sie bitte den ausgefüllten Bogen an den

Lehrstuhl für Distribution und Handel
Am Stadtgraben 13-15
48143 Münster
(z.Hd. Heiner Evanschitzky; Fax: 0251- 8322032)

Als Anreiz für Sie: Teilnehmern dieser Befragung werden – unabhängig von einer Teilnahme an der HIS-Tagung – die **kompletten Tagungsunterlagen der HIS 2001 kostenfrei** zur Verfügung gestellt.

Vielen Dank für Ihre Unterstützung!

Name:

Adresse:

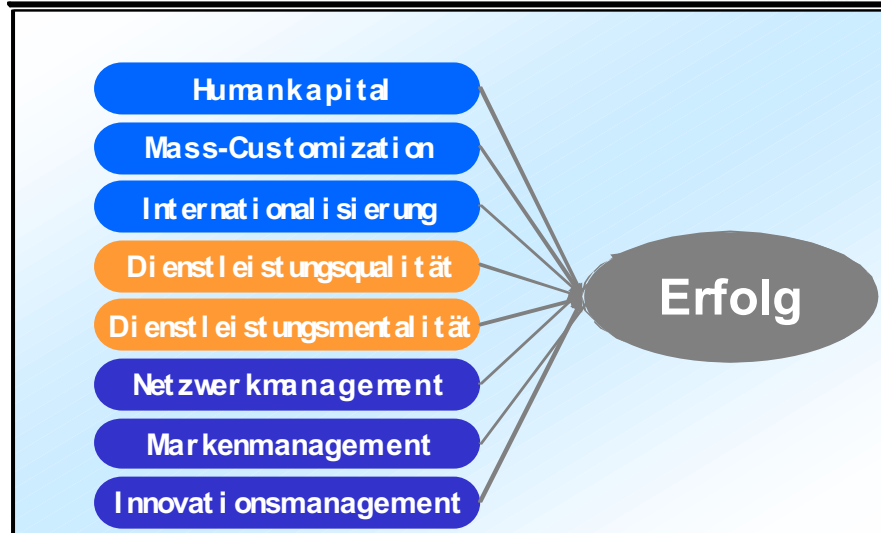
Firma/Branche:

e-mail:

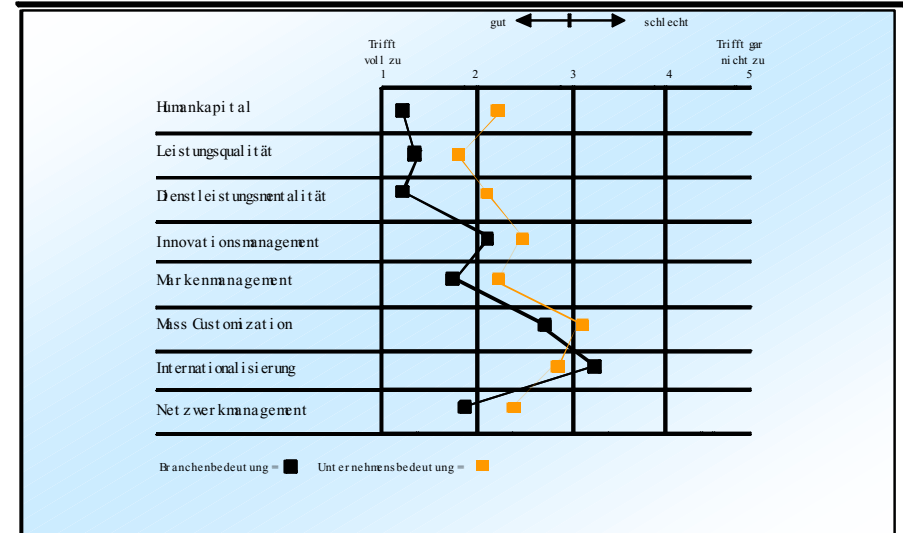
Fragen zum Thema Markenmanagement	trifft voll zu ☺					trifft gar nicht zu ☹				
- Markenmanagement ist für ein Unternehmen unserer Branche von überragender Bedeutung.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
- Das Markenmanagement unseres Unternehmens kann als vorbildlich bezeichnet werden.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
- Unsere Marke verfügt über eine für die Konsumenten klar erkennbare Positionierung.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
- Unsere Marke verfügt über starke emotionale Kundenbindung.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Markenmanagement kann <u>als erfolgreich eingestuft</u> werden, wenn ...										
- eine hohe aktive Markenbekanntheit (Recall) vorliegt.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
- eine hohe passive Markenbekanntheit (Markenrecognition) vorliegt.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
- ein gutes Markenimage vorliegt.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
- ein hohes Vertrauenskapital vorliegt.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
- eine hohe Loyalität vorliegt.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
- eine hohe Aufpreisbereitschaft vorliegt.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
- eine hohe wahrgenommene Qualität vorliegt.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Fragen zum Thema Mass Customization										
Unter dem Begriff Mass Customization wird im Folgenden die Produktion von Gütern und Leistungen für einen großen Absatzmarkt unter der Berücksichtigung der individuellen Bedürfnisse jedes einzelnen Nachfragers verstanden. Die Preise der individualisierten Leistungen entsprechen dabei ungefähr denen von vergleichbaren Standardleistungen. Wie bewerten Sie die folgenden Aussagen?										
- Für den Erfolg eines Unternehmens in unserer Branche ist eine Mass Customization Strategie von überragender Bedeutung.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
- Unser Unternehmen verfolgt eine Mass Customization Strategie.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
- In unserem Unternehmen wird One-to-One Marketing durchgeführt.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
- Die individuellen Bedürfnisse jedes Kunden finden von Anbeginn an Einfluss auf unseren Forschungs- und Entwicklungsprozess.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
- Die Individualisierung der Endleistung erfolgt in unserem Leistungserstellungsprozess.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
- Die Individualisierung der Endleistung erfolgt durch eine vor- bzw. nachgelagerte Stufe in unserer Wertschöpfungskette.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
- Dienstleistungskomponenten, die keinen wesentlichen Einfluss auf den individuellen Kundennutzen haben, sind standardisiert.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
- Wir bieten individualisierte Leistungen zu vergleichbaren <u>Preisen</u> von entsprechenden nicht-individualisierten Leistungen an.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
- Wir bieten individualisierte Leistungen zu einer vergleichbaren <u>Qualität</u> von entsprechenden nicht-individualisierten Leistungen an.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
- Wir bieten die Erstellung von individualisierten Leistungen in einem vergleichbaren <u>Zeitraum</u> , wie entsprechende nicht-individualisierte Leistungen, an.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Fragen zum Thema Internationalisierung		trifft voll zu ☺					☹ trifft gar nicht zu					
- Für den Erfolg eines Unternehmens in unserer Branche ist die Internationalisierung von überragender Bedeutung.		☐	☐	☐	☐	☐		☐	☐	☐	☐	☐
- Unser Unternehmen verfügt über eine Internationalisierungsstrategie.		☐	☐	☐	☐	☐		☐	☐	☐	☐	☐
- Unsere Dienstleistung ist exportierbar.		☐	☐	☐	☐	☐		☐	☐	☐	☐	☐
- Unser Unternehmen bezieht Leistungen aus dem Ausland.		☐	☐	☐	☐	☐		☐	☐	☐	☐	☐
- Im Bereich unserer Kernkompetenz findet Outsourcing statt.		☐	☐	☐	☐	☐		☐	☐	☐	☐	☐
- Unser Unternehmen setzt Leistungen im Ausland ab.		☐	☐	☐	☐	☐		☐	☐	☐	☐	☐
- Unsere Kunden „verlangen“ eine Betreuung vor Ort.		☐	☐	☐	☐	☐		☐	☐	☐	☐	☐
- Unser Unternehmen bezieht Planungs- und Entwicklungs-Know-how aus dem Ausland.		☐	☐	☐	☐	☐		☐	☐	☐	☐	☐
- Unser Unternehmen bezieht Kapital über internationale Finanzmärkte.		☐	☐	☐	☐	☐		☐	☐	☐	☐	☐
- Neue Mitarbeiter werden auch im Ausland rekrutiert.		☐	☐	☐	☐	☐		☐	☐	☐	☐	☐
- Unser Unternehmen investiert im Ausland, um unsere Wettbewerbsfähigkeit zu erhöhen.		☐	☐	☐	☐	☐		☐	☐	☐	☐	☐
- Unsere Betriebe im Ausland werden über Lizenznehmer betrieben.		☐	☐	☐	☐	☐		☐	☐	☐	☐	☐
- Unsere Auslandsaktivitäten werden über Direktinvestitionen finanziert.		☐	☐	☐	☐	☐		☐	☐	☐	☐	☐
- Unsere Investitionen im Ausland erfolgen mit Kooperationspartnern.		☐	☐	☐	☐	☐		☐	☐	☐	☐	☐
Fragen zum Thema Netzwerkmanagement												
Unter einem Netzwerk versteht man den freiwilligen, zweckgerichteten Zusammenschluss von Unternehmen, Wettbewerbern, Kunden sowie vor- und nachgelagerten Dienstleistern zu einem Beziehungsgeflecht. Vor diesem Hintergrund: Wie bewerten Sie die folgenden Aussagen?												
- Das Netzwerkmanagement ist für den Erfolg eines Unternehmens in unserer Branche von überragender Bedeutung.		☐	☐	☐	☐	☐		☐	☐	☐	☐	☐
- Das Netzwerkmanagement unseres Unternehmens kann als vorbildlich bezeichnet werden.		☐	☐	☐	☐	☐		☐	☐	☐	☐	☐
- Ein Systemkopf, d.h. ein Unternehmen oder eine Institution zur Führung des Netzwerkes und zur Abstimmung der Interessen (z.B. der Franchisegeber im Franchisesystem), ist für den Erfolg sehr wichtig.		☐	☐	☐	☐	☐		☐	☐	☐	☐	☐
- Alle Partner in unserem Netzwerk verfügen über ausgeglichene Wertschöpfungsanteile.		☐	☐	☐	☐	☐		☐	☐	☐	☐	☐
- Vertragliche Vereinbarungen sind Grundlage eines jeden Netzwerkes.		☐	☐	☐	☐	☐		☐	☐	☐	☐	☐
- Durch unser Netzwerk wird die Flexibilität zur Erstellung von Dienstleistungen jedes einzelnen Unternehmens erhöht.		☐	☐	☐	☐	☐		☐	☐	☐	☐	☐
- Je höher die Marktunsicherheit ist, um so wichtiger sind Netzwerke.		☐	☐	☐	☐	☐		☐	☐	☐	☐	☐
- Unser Netzwerk führt zu einer Reduktion des unternehmerischen Risikos.		☐	☐	☐	☐	☐		☐	☐	☐	☐	☐
- Gutes Informationsmanagement ist eine Grundvoraussetzung für erfolgreiches Netzwerkmanagement.		☐	☐	☐	☐	☐		☐	☐	☐	☐	☐
- Vertrauen ist die Grundlage, um einem Netzwerk beizutreten.		☐	☐	☐	☐	☐		☐	☐	☐	☐	☐
- Neue Teilnehmer unseres Netzwerkes müssen zuvor einem geeigneten Selektionsverfahren unterzogen werden.		☐	☐	☐	☐	☐		☐	☐	☐	☐	☐
- Für den Erfolg unseres Netzwerkes spielt die Allokation, also die Verteilung von Aufgaben und Ressourcen, eine große Rolle.		☐	☐	☐	☐	☐		☐	☐	☐	☐	☐
- Zur Erstellung einer Dienstleistung sind unsere Netzwerkpartner von großer Bedeutung.		☐	☐	☐	☐	☐		☐	☐	☐	☐	☐
- Durch unser Netzwerk ist es den einzelnen Teilnehmern möglich eine höhere Spezialisierung der eigenen Dienstleistung zu erzielen.		☐	☐	☐	☐	☐		☐	☐	☐	☐	☐
- Häufig findet Opportunismus im eigenen Netzwerk durch das Unterlaufen von Standards statt.		☐	☐	☐	☐	☐		☐	☐	☐	☐	☐
- Ein hoher Grad an Formalisierung, also festgelegter Arbeitsabläufe, erleichtert die Zusammenarbeit innerhalb des Netzwerkes.		☐	☐	☐	☐	☐		☐	☐	☐	☐	☐
- Unser Unternehmen kann als Netzwerk bezeichnet werden.		☐	☐	☐	☐	☐		☐	☐	☐	☐	☐

Pfaddiagramme des Konstruktes „Erfolg“



Vergleich der (Teil-)Konstrukte



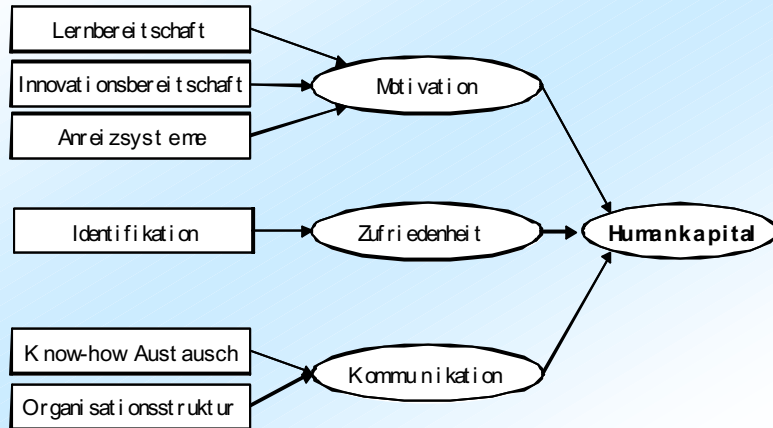
Bedeutung der Erfolgsfaktoren in der Branche vs. im eigenen Unternehmen

Variablen	Branchen (Mittelw.) n = 57	Branchen (Stand.) n = 57	Unternehmen (Mittelw.) n = 57	Unternehmen (Stand.) n = 57
Humankapital	1,27	0,45	2,32	0,72
Leistungsqualität	1,43	0,65	1,82	0,70
Dienstleistungsmentalität	1,17	0,42	2,05	0,75
Innovationsmanagement	2,10	0,90	2,57	0,81
Markenmanagement	1,72	0,97	2,21	0,94
Mass Customization	2,70	1,34	3,08	1,45
Internationalisierung	3,16	1,60	2,76	1,57
Netzwerkmanagement	1,95	1,06	2,35	0,97

Die Erfolgsfaktoren im einzelnen

Humankapital

Das Konstrukt Humankapital



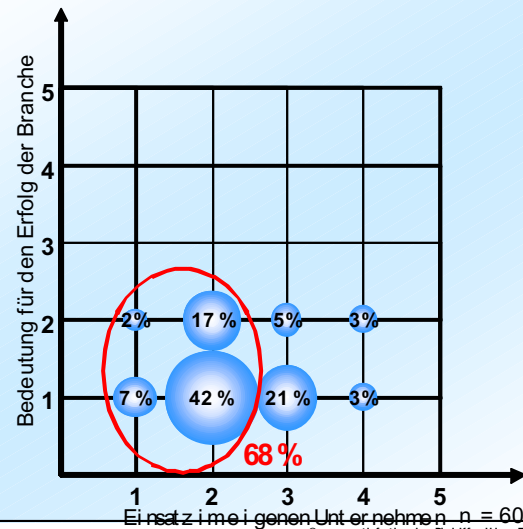
© www.eesatisfaction.de • Dipl. Kfm. Heiner Evanschitzky • Universität Münster

Die Mittelwerte des Humankapitals

Variablen	Mittelwert (n=60)	Standardabweichung
Bedeutung in der Branche	1,27	0,45
Einsatz im eigenen Unternehmen	2,32	0,72
Innovationsbereitschaft	2,23	0,74
Harmonie zwischen den Mitarbeitern	2,07	0,78
Aufgabengliederung	1,83	0,63
Know-how Austausch	2,08	0,72
Kommunikation	2,53	1,16
Motivation	1,77	0,62
Zufriedenheit	2,18	0,72
Lernbereitschaft	1,93	0,67
Anreizsysteme (Freizeit)	3,35	1,26
Anreizsysteme (Entgelt)	2,50	1,11
Organisationsstruktur	1,58	0,77

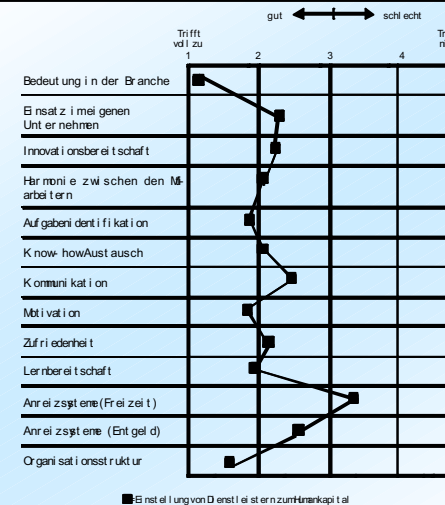
© www.eesatisfaction.de • Dipl. Kfm. Heiner Evanschitzky • Universität Münster

Bedeutung und Einsatz des Humankapitals



© www.eesatisfaction.de • Dipl. Kfm. Heiner Evanschitzky • Universität Münster

Das Humankapital - Profil



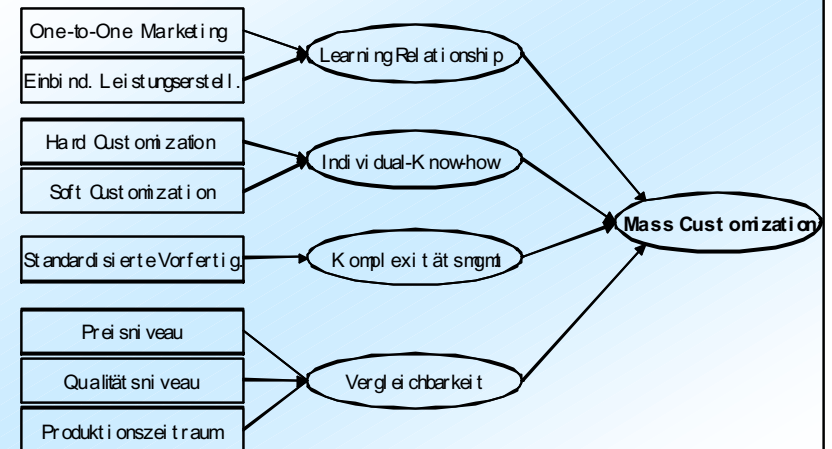
© www.eesatisfaction.de • Dipl. Kfm. Heiner Evanschitzky • Universität Münster

Anti-Image Matrizen des Konstrukts Humankapital

	Faktor		
	1	2	3
Zufriedenheit	0,850		
Harmonie	0,595		
Kommunikation	0,565		
Organisationsstruktur	0,462		
Aufgabengliederung	0,441		
Motivation		0,725	
Innovationsbereitschaft		0,639	
Know-how Austausch		0,345	
Anreizsystem (Freizeit)			0,746
Anreizsystem (Entgelt)			0,679
Lernbereitschaft			0,408

Extraktionsmethode: Hauptachsen-Faktorenanalyse
Rotationsmethode: Varimax mit Kaiser-Normalisierung
Die Rotation ist in 6 Iterationen konvergiert.

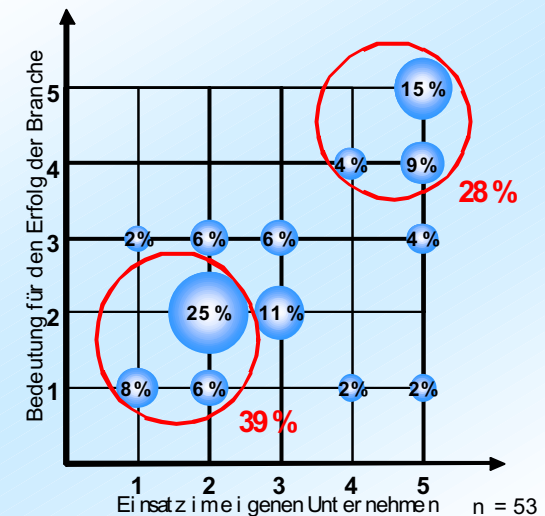
Das Konstrukt Mass Customization



Die Erfolgsfaktoren im einzelnen

Mass Customization

Bedeutung und Einsatz der Mass Customization Strategie



Die Mittelwerte der Mass Customization Strategie

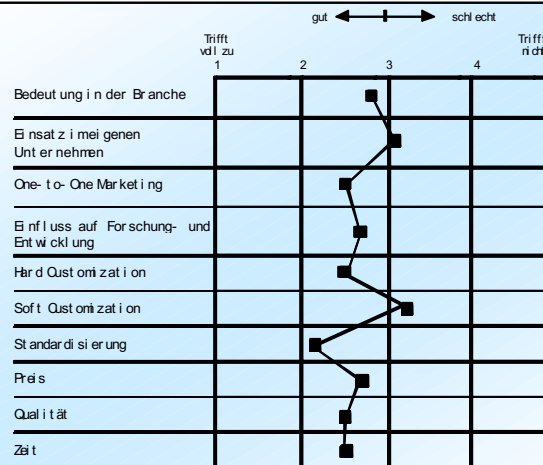
Variablen	Mittelwert (n=60)	Standardabweichung
Bedeutung in der Branche	2,70	1,34
Einsatz im eigenen Unternehmen	3,08	1,45
One-to-One Marketing	2,56	1,33
Einfluss auf Forschungs- und Entwicklung	2,72	1,26
Hard Customization	2,55	1,25
Soft Customization	3,22	1,38
Standardisierung	2,19	0,93
Preis	2,77	1,29
Qualität	2,51	1,27
Zeit	2,51	1,32

Extrahierte Faktoren des Mass Customization

	Faktor	
	1	2
Zeit	0,872	
Qualität	0,862	
Preis	0,673	
Einfluss auf Forschungs- und Entwicklung		0,788
Hard Customization		0,614
One-to-One Marketing		0,610
Soft Customization		0,572
Standardisierung		0,447

Extraktionsmethode: Hauptachsen-Faktorenanalyse
 Rotationsmethode: Varimax mit Kaiser-Normalisierung
 Die Rotation ist in 3 Iterationen konvergiert.

Das Mass Customization-Profil

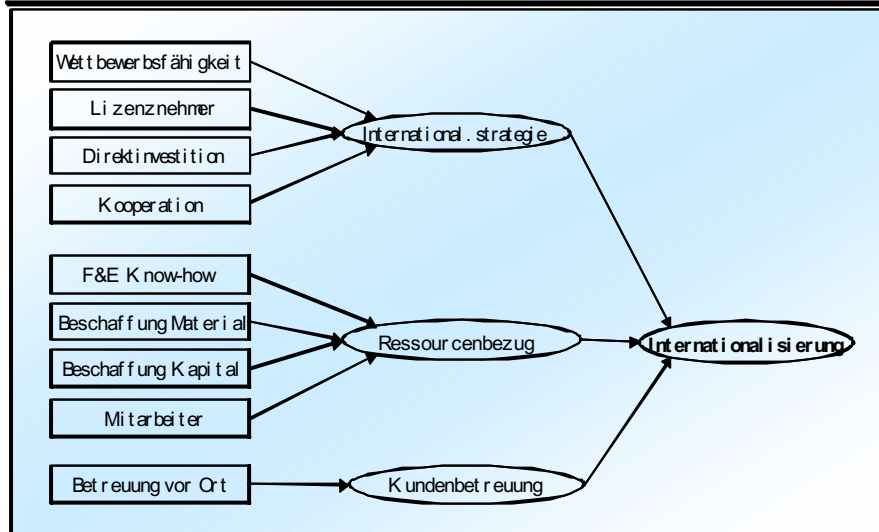


■ = Einstellung von Dienstleistern zum Mass Customization

Die Erfolgsfaktoren im einzelnen

Internationalisierung

Das Konstrukt Internationalisierung



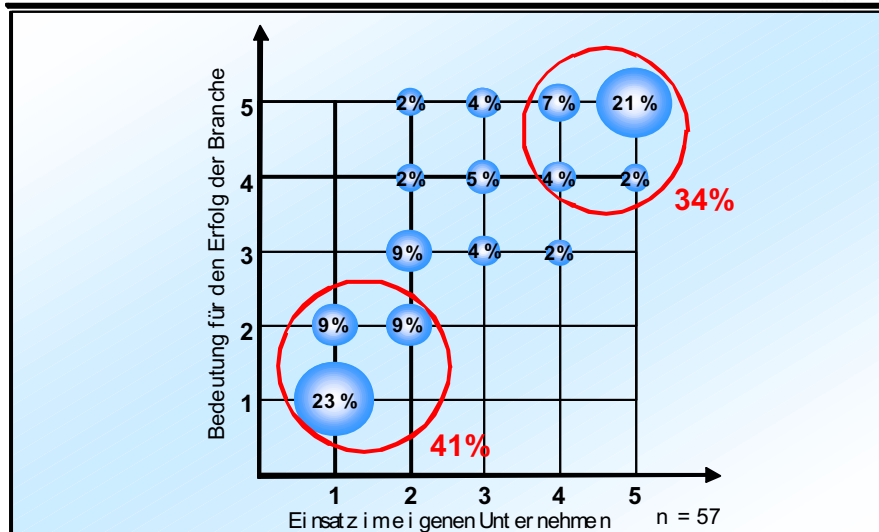
© www.eesatisfaction.de • Dipl. Kfm. Heiner Evanschitzky • Universität Münster

Die Mittelwerte der Internationalisierungs-Strategie

Variablen	Mittelwert (n=60)	Standardabweichung
Bedeutung in der Branche	3,16	1,60
Einsatz in eigenen Unternehmen	2,76	1,57
Exportierbare Dienstleistung	1,75	0,99
Leistungsbezug aus dem Ausland	2,76	1,53
Leistungsabsatz im Ausland	2,86	1,69
Kundenbetreuung vor Ort	1,75	1,19
Nutzung von Planungs- und Entwicklungs-Know-how	3,47	1,56
Kapitalbezug aus dem Ausland	4,32	1,30
Mitarbeiterbezug aus dem Ausland	3,53	1,54
Wettbewerbsfähigkeit	3,41	1,65
Lizenzvergabe	3,45	1,76
Direktinvestition	3,46	1,62
Kooperationspartner	3,51	1,59

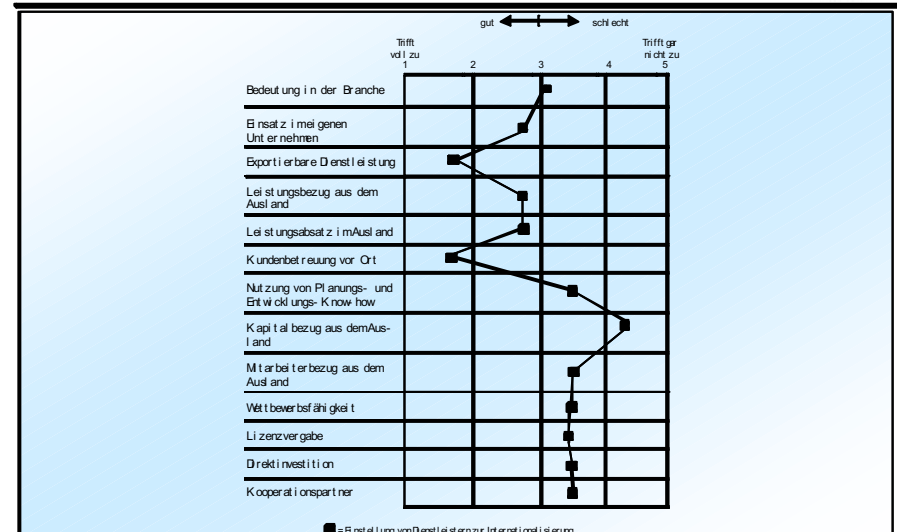
© www.eesatisfaction.de • Dipl. Kfm. Heiner Evanschitzky • Universität Münster

Bedeutung und Einsatz der Internationalisierungs-Strategie



© www.eesatisfaction.de • Dipl. Kfm. Heiner Evanschitzky • Universität Münster

Das Internationalisierungs-Profil



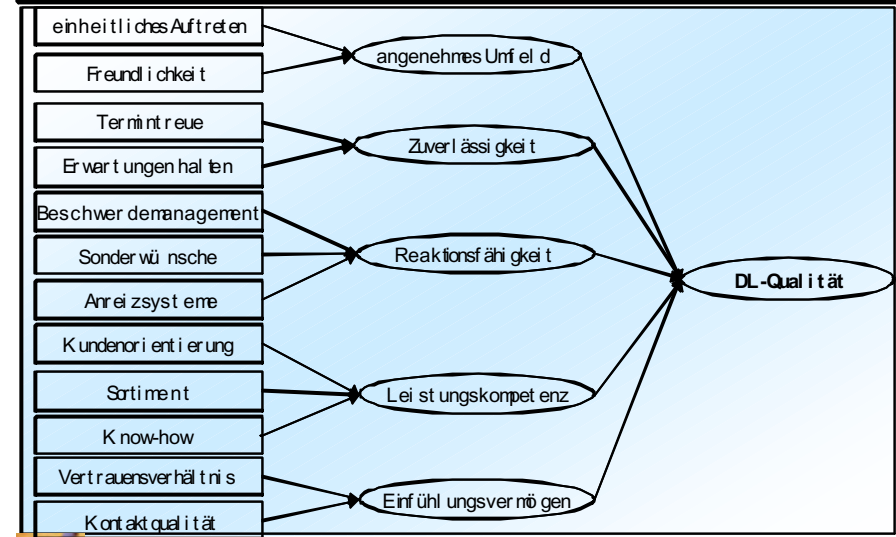
© www.eesatisfaction.de • Dipl. Kfm. Heiner Evanschitzky • Universität Münster

Extrahierte Faktoren der Internationalisierung

	Faktor	
	1	2
Nutzung von Planungs- und Entwicklungs-Know-how	0,791	
Leistungsbezug aus dem Ausland	0,680	
Mitarbeiterbezug aus dem Ausland	0,538	
Exportierbare Dienstleistung	0,523	
Kapitalbezug aus dem Ausland	0,447	
Direktinvestition		0,907
Wettbewerbsdruck		0,654
Kooperationspartner		0,441
Leistungsabsatz im Ausland		0,418

Extraktionsmethode: Hauptachsen-Faktorenanalyse
Rotationsmethode: Varimax mit Kaiser-Normalisierung
Die Rotation ist in 3 Iterationen konvergiert.

Das Konstrukt Dienstleistungsqualität



Die Erfolgsfaktoren im einzelnen

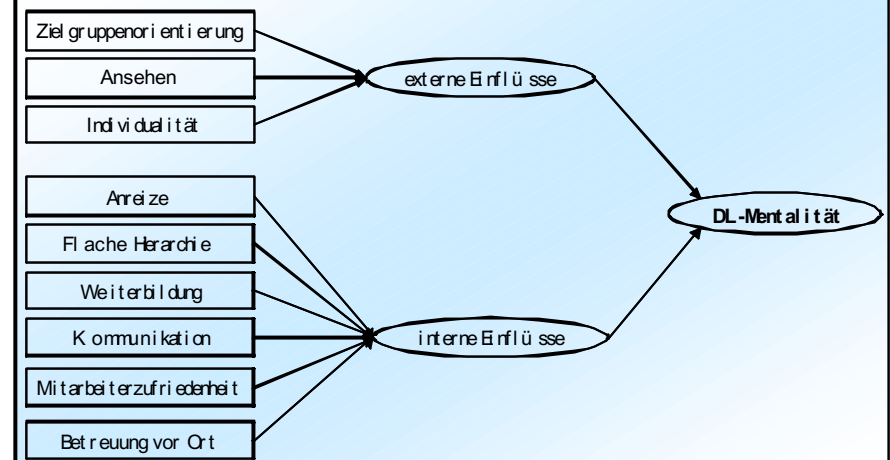
Dienstleistungsqualität

Mittelwerte über alle Unternehmen

Variablen	Mittelwert (n = 57)	Standardabweichung
Bedeutung für die Branche	1,43	0,65
Adäquates Auftreten	1,82	0,70
Kundenkontakt personal	3,03	1,45
Freundlichkeit	1,60	0,56
Termintreue	1,83	0,69
Information in der Vorkaufphase	1,63	0,70
Erwartungen erfüllt halten	1,77	0,72
Berücksichtigung von Sonderwünschen	1,85	0,90
Reaktionsgeschwindigkeit	2,05	1,09
Beschwerdemanagement	2,70	0,96
Anreizsysteme für Mitarbeiter	3,29	1,40
Kundenorientiertes Leistungsangebot	2,23	0,95
Vertrauen Kunde/Mitarbeiter	1,63	0,61
Kontaktmöglichkeit	1,33	0,64
Preis-Leistungsverhältnis	1,43	0,66
Preistransparenz	1,77	0,73

Weitere Auswertung aufgrund der heterogenen
Datenstruktur nicht möglich

Das Konstrukt Dienstleistungsmentalität



Die Erfolgsfaktoren im einzelnen

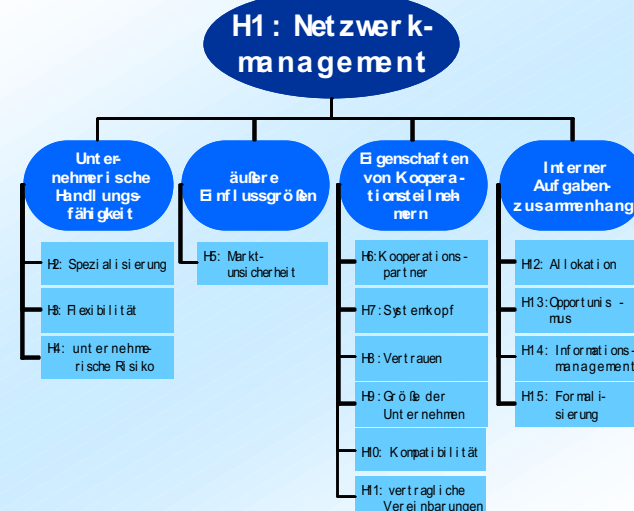
Dienstleistungsmentalität

Mittelwerte über alle Unternehmen

Variablen	Mittelwert (n=58)	Standardabweichung
Bedeutung für die Branche	1,17	0,42
Bedeutung für das eigene Unternehmen	2,05	0,75
Organisationsstruktur	1,58	0,77
Mitarbeiterzufriedenheit	2,18	0,72
Kommunikation Mitarbeiter/Vorgesetzte	1,75	0,76
Fortbildungsangebot	2,45	1,17
Kommunikation der Mitarbeiter	2,53	1,16
Vergütung	2,80	0,94
Anreizsysteme	3,65	1,23
Personalrecruiting	3,20	0,86
teamorientierte Struktur	2,31	0,88
Kundeninteraktion	1,70	0,67
Stammkunden	1,85	0,87
klare Zielgruppenorientierung	1,58	0,83
individualisierung der Leistung	1,98	1,12
Flexibilität	1,95	0,97

Weitere Auswertung aufgrund der heterogenen Datenstruktur nicht möglich

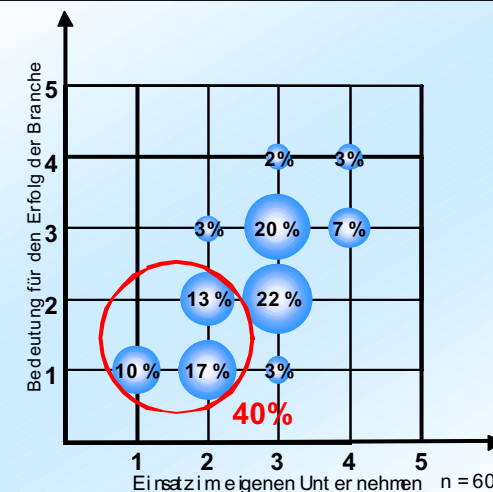
Hypothesen zum Netzwerkmanagement



Die Erfolgsfaktoren im einzelnen

Netzwerkmanagement

Bedeutung und Einsatz des Netzwerkmanagements



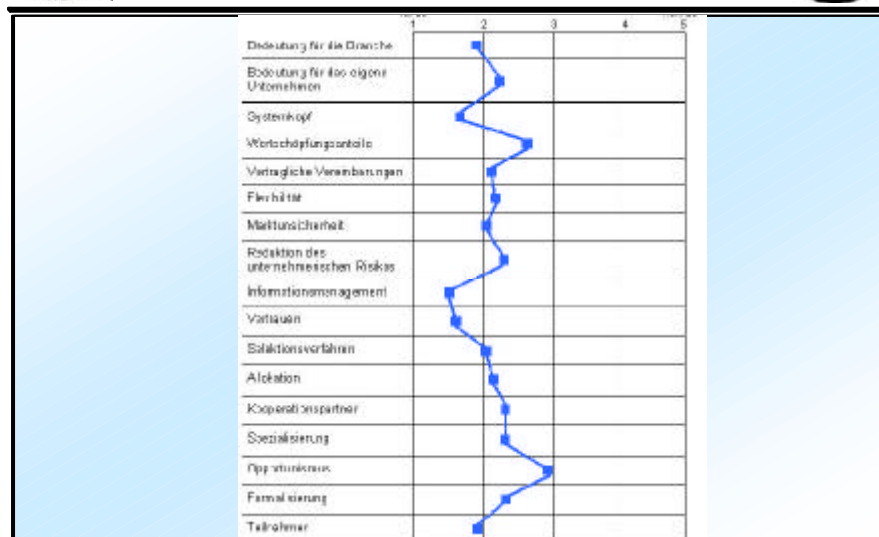
Mittelwerte über alle Unternehmen

Variablen	Mittelwert (n=57)	Standardabweichung
Bedeutung für die Branche	1,95	1,06
Bedeutung für die eigene UN	2,35	0,97
Systemkopf	1,64	0,87
Wertschöpfungsanteile	2,60	1,02
Vertragliche Vereinbarungen	2,07	1,21
Flexibilität	2,13	0,99
Marktsicherheit	2,04	1,02
Reduktion des unternehmer. Risikos	2,25	1,16
Informationsmanagement	1,55	0,78
Vertrauen	1,59	0,68
Selektionsverfahren	2,05	1,21
Allokation	2,11	0,95
Kooperationspartner	2,20	1,13
Spezialisierung	2,20	0,90
Opportunitäten	2,81	1,08
Formalisierung	2,20	0,84
Teilnehmer	1,96	1,06

Hauptachsen-Faktorenanalyse

	Faktoren			
	1	2	3	4
Reduktion des unternehmer. Risikos	0,793	0,247	0,197	0,185
Vertrauen	0,652	0,402	0,194	0,110
Informationsmanagement	0,608	0,152	0,302	0,323
Formalisierung	0,529	-0,028	0,112	0,257
Allokation	0,290	0,711	0,377	0,393
Vertragliche Vereinbarungen	0,480	0,605	0,364	0,122
Selektionsverfahren	0,325	0,547	0,285	0,254
Wertschöpfungsanteile	0,045	0,544	0,058	0,073
Flexibilität	0,121	0,144	0,817	0,181
Marktsicherheit	0,293	0,212	0,691	0,178
Systemkopf	0,090	0,496	0,506	0,012
Kooperationspartner	0,409	0,370	0,029	0,760
Spezialisierung	0,151	0,062	0,326	0,516

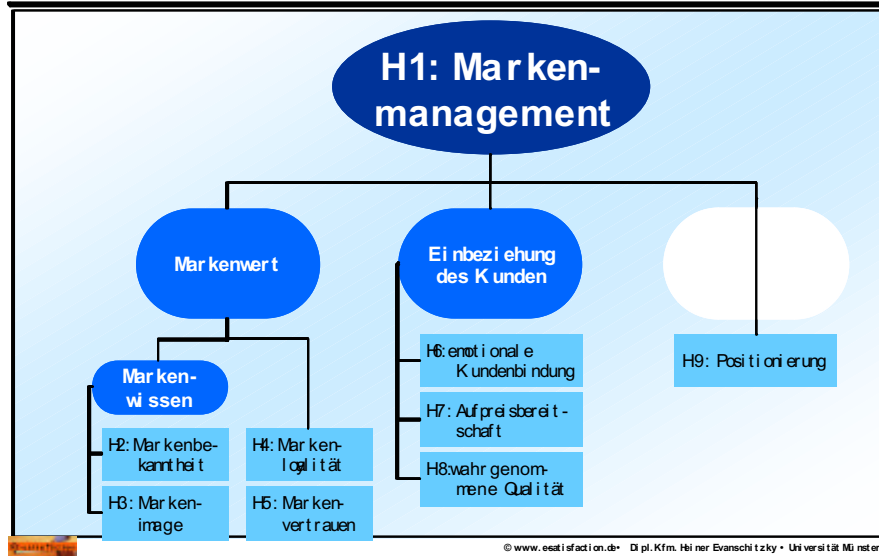
Einstellung von Dienstleistern zum Netzwerkmanagement



Die Erfolgsfaktoren im einzelnen

Markenmanagement

Hypothesen zum Markenmanagement

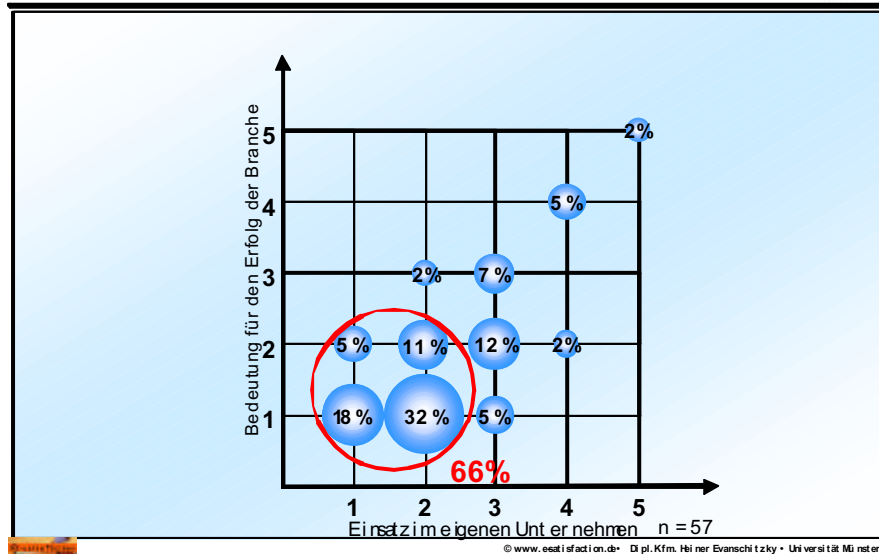


Mittelwerte über alle Unternehmen

Variablen	Mittelwert (n=57)	Standardabweichung
Bedeutung für die Branche	1,72	0,97
Bedeutung für das eigene Unternehmen	2,21	0,94
Positionierung	1,93	0,88
Emotionale Kundenbindung	2,12	0,97
Aktive Markenbekanntheit	1,54	0,76
Passive Markenbekanntheit	2,02	0,96
Markenimage	1,53	0,73
Markenvertrauen	1,41	0,63
Markenloyalität	1,79	0,97
Aufpreisbereitschaft	2,37	1,20
Wahrgenommene Qualität	1,68	0,74

© www.eesifaction.de • Dipl.Kfm. Heiner Evanschitzky • Universität Münster

Bedeutung und Einsatz des Markenmanagements



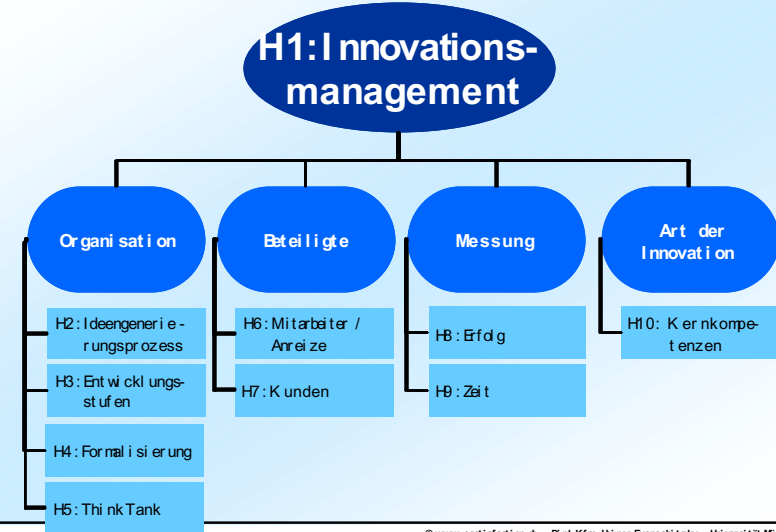
Einstellung von Dienstleistern zum Markenmanagement



Hauptkomponenten-Faktorenanalyse

	Komponente		
	1	2	3
Markenimage	0,806	0,132	0,228
Aktive Markenbekanntheit	0,796	-0,214	0,330
Passive Markenbekanntheit	0,702	0,298	-0,105
Markenloyalität	-0,059	0,819	0,297
Wahrgenommene Qualität	0,045	0,682	0,245
Markenvertrauen	0,423	0,608	-0,198
Aufpreisbereitschaft	0,500	0,564	0,044
Positionierung	0,160	0,130	0,892
Emotionale Kundenbindung	0,088	0,191	0,801

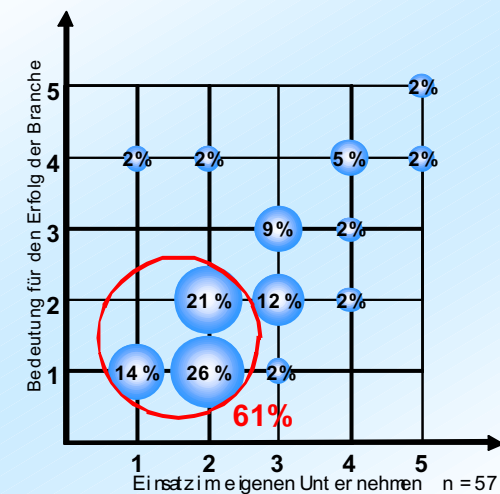
Hypothesen zum Innovationsmanagement



Die Erfolgsfaktoren im einzelnen

Innovationsmanagement

Bedeutung und Einsatz des Innovationsmanagements



Mittelwerte über alle Unternehmen

Variablen	Mittelwert (n=60)	Standardabweichung
Bedeutung für die Branche	2,10	0,90
Bedeutung für das eigene Unternehmen	2,57	0,81
Dauer bis zur Markteinführung	2,40	1,09
Entwicklungsstufen	3,07	1,09
formalisierter Innovationsprozess	3,56	1,19
Ideengenerierungsprozess	3,07	1,15
Einbeziehung der Kunden	2,70	1,25
Anreize	3,42	1,21
Erfolgsmessung	3,27	1,07
Kernkompetenz	3,59	1,26
Think Tank	3,18	1,26

© www.e-satisfaction.de • Dipl. Kfm. Heiner Evanschitzky • Universität Münster

Vielen Dank für Ihr Interesse an unseren Studie!

Weitere interessante Ergebnisse finden Sie auf den Seiten www.e-satisfaction.de, dem wissenschaftlichen Umfrageportal des Lehrstuhls für Distribution & Handel im MCM.

Interesse?

Registrieren Sie Ihr Unternehmen unter www.e-satisfaction.de, damit wir Sie immer mit den neuesten Ergebnissen versorgen können!

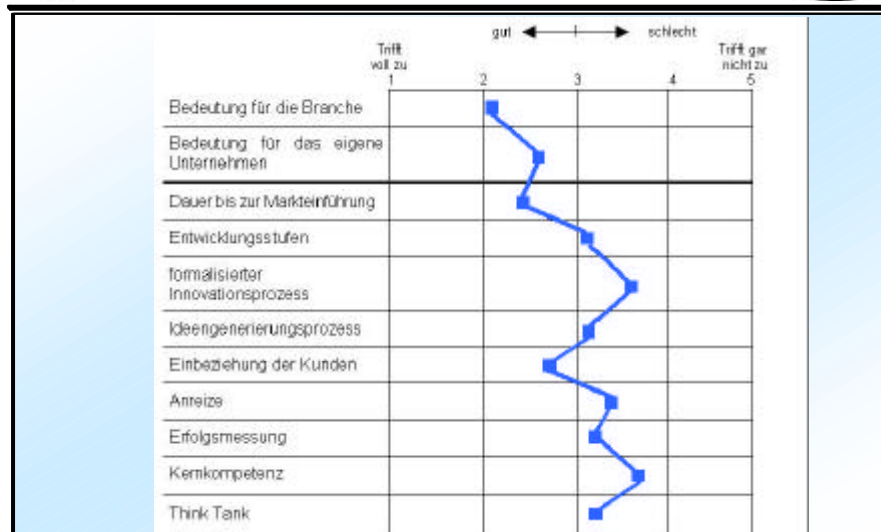
Die Macher

Heiner Evanschitzky: 02heev@wiwi.uni-muenster.de

Josef Hesse: 02joh@wiwi.uni-muenster.de

webmaster@e-satisfaction.de

Einstellung von Dienstleistern zum Innovationsmanagement



© www.e-satisfaction.de • Dipl. Kfm. Heiner Evanschitzky • Universität Münster