

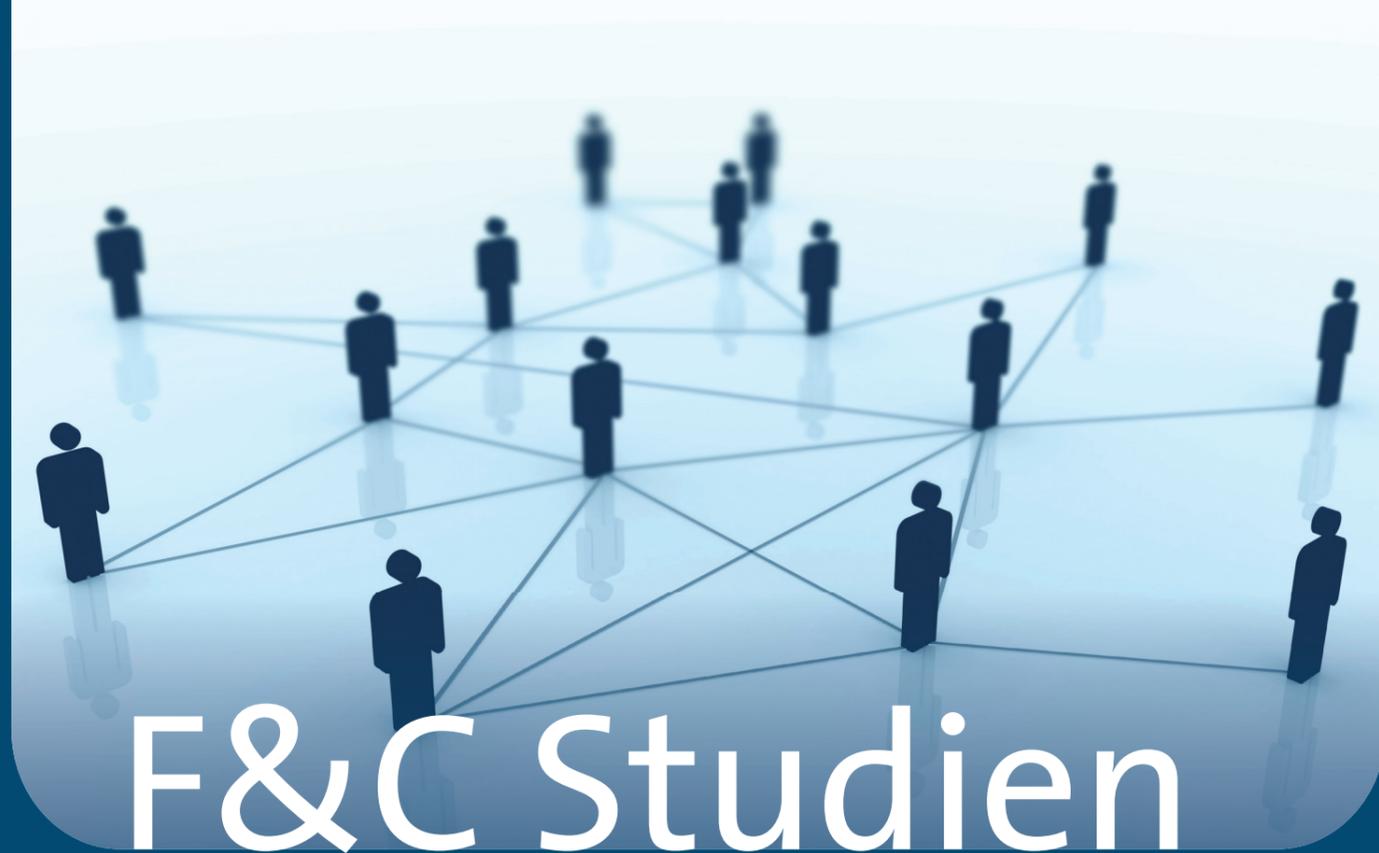
Mit freundlicher Unterstützung von:



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

Münster 2009  
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

**Network Profit Chain**  
Beziehungsqualität  
in kooperativen  
Unternehmensnetzwerken

Martin Ahlert  
Christof Backhaus  
Inga vom Rath

F&C Studie 14 | Network Profit Chain

Hrsg.: Martin Ahlert



## Geleitwort

*Kooperative Unternehmensnetzwerke* verkörpern die weltweit am stärksten wachsende Organisationsform für unternehmerische Aktivitäten sowohl im Business to Consumer-Bereich als auch im Business to Business-Bereich. Die bekanntesten Beispiele sind Franchisesysteme, Gewerbliche Verbundgruppen und Vertragliche Selektivvertriebssysteme zwischen Industrie und Handel, hier insbesondere Vertragshändler-, Shop-in-Shop-, Lizenz- und Depotsysteme. Neuerdings gewinnen Systemdienstleistungs- und Service-Netzwerke auf gesellschaftsvertraglicher Grundlage (z.B. als Aktiengesellschaft konfiguriert), ferner Efficient Consumer Response (ECR)-Wertschöpfungspartnerschaften und die sogenannten Virtuellen Netze zunehmend an Bedeutung.

Unter den differenten Unternehmenskooperationen erweisen sich offenbar diejenigen als besonders erfolgreich, die über ein *professionelles Netzwerkmanagement* verfügen. Sie kennzeichnen sich durch eine spezifische Form der Koordination verteilter Aktivitäten bei der Erstellung und Vermarktung eines Leistungsangebots für die Nachfrager. Ihr Erfolgspotenzial besteht darin, dass sie marktliche und hierarchische Steuerungskomponenten sinnvoll kombinieren: *Unternehmensnetzwerke mit Systemkopf* verbinden das Prinzip der Kooperation zwischen eigenständig handelnden Akteuren mit den Vorteilen einer systematischen Steuerung durch eine Managementzentrale.

Ein erstes Anwendungsfeld für Unternehmensnetzwerke sind *räumlich verteilte Aktivitäten*: Die geographisch verstreut angesiedelten Nachfrager, seien es Konsumenten, gewerbliche Abnehmer oder seien es institutionelle Haushalte, erwarten eine individuelle Betreuung durch räumlich nahe, stationäre Leistungsanbieter. Für das kundennahe, flexible Agieren 'vor Ort' sind hoch motivierte Unternehmer mit hoher Eigenständigkeit prädestiniert, die jedoch durch effizient gesteuerte Hintergrundsysteme entlastet werden.

Ein zweites Anwendungsfeld sind *sachlich verteilte Aktivitäten* arbeitsteilig operierender Unternehmungen, die gemeinsam eine komplexe, z.B. aus differenten Waren, Service-, Handwerks- und/oder Dienstleistungen zusammen gesetzte Problemlösung für den Verbraucher anbieten. Im Idealfall ist die Arbeitsteilung derart konfiguriert, dass jeder Netzakteur diejenigen Aufgaben übernimmt, die er vergleichsweise am besten beherrscht.

Ein weiteres Anwendungsfeld sind *parallele, miteinander konkurrierende Aktivitäten*, die durch Kartellierung in monopolähnliche Leistungsangebote überführt werden sollen. Horizontale Unternehmensnetzwerke dieses Typs gehören allerdings nicht zu den hier betrachteten Unternehmenskooperationen.

Die in der vorliegenden Reihe publizierten Forschungsarbeiten entstehen überwiegend aus einer engen Kooperation zwischen Wissenschaft und Praxis. Sie sollen theoretisch vorgebildeten Praktikern in Bezug auf den oben angesprochenen Restrukturierungsprozess Hilfestellung leisten, indem mit einzelnen Beiträgen die **Grundzüge einer praxisorientierten Theorie des Netzwerkmanagements** erarbeitet werden. Hierbei werden im Wesentlichen vier Forschungslinien verfolgt:

### **(1) Institutionelle Aspekte von Unternehmensnetzwerken**

Arbeiten innerhalb dieses Forschungsfeldes beschäftigen sich mit Fragen der typologischen Erfassung und Explikation der Funktionsweise von Netzwerken. Realtypen von Netzwerkarrangements sollen identifiziert und deren Entstehung und Entwicklung erklärt werden. Dabei wird auch die Konversion von Netzwerken – von einer eher dezentralen hin zu einer eher zentralen Steuerung – als Antwort auf veränderte Marktbedingungen eingehenden Analysen unterzogen. Vorgelagert sind Netzwerke kontextabhängig zu definieren sowie Netzwerkphänotypen zu charakterisieren.

### **(2) Benchmarking von Unternehmensnetzwerken**

Die Arbeiten im Bereich des Benchmarking sind überwiegend empirisch und international ausgerichtet. In Form von Studien, die zugleich die Erfolgsfaktorenforschung integrieren, wird – neben der Identifikation vorbildlicher Netzwerk- (Teil-) Konzeptionen und deren Erfolgsursachen – herausgearbeitet, ob im Ländervergleich unterschiedliche Evolutionsstadien von Netzwerkarrangements auszumachen und zu erklären sind. Mit Blick auf die Übertragbarkeit sowie Verbreitung exzellenter Netzwerk-Praktiken sollen potenzielle Anwendungsbarrieren identifiziert werden, die eine Expansion beeinträchtigen könnten.

### **(3) Managementkonzeptionen zur Führung von Unternehmensnetzwerken**

Arbeiten dieses Bereiches sollen zur Gestaltung geeigneter Managementkonzeptionen für die differenten Erscheinungsformen von Netzwerken beitragen. Im Mittelpunkt stehen der wertorientierte Managementansatz, das integrierte Markenmanagement, das Customer Value Management, das Customer Relationship Management, das Customer Trust Management und das Customer Satisfaction Management. Induktiv sollen dabei die Managementkonzepte (vermeintlich) vorbildlich betriebener Netzwerke im Rahmen des Benchmarking (vgl. Punkt 2) identifiziert und analysiert sowie deduktiv idealtypische Managementkonzeptionen für differente Netzwerkausprägungen abgeleitet werden.

### **(4) Controlling, Evaluation und Zertifizierung von und in Unternehmensnetzwerken**

In diesem Bereich sind Arbeiten angesiedelt, die anhand unterschiedlicher Kriterien und aus verschiedenen Betrachtungsperspektiven die Performance (z.B. in Form der Effizienz oder Effektivität) von Unternehmenskooperationen beurteilen und bewerten.

Die vorliegende F&C-Studienreihe wurde durch das F&C in der festen Überzeugung initiiert, dass im Systemwettbewerb den hybriden Systemen, die den kundenindividuellen, flexiblen Marktauftritt der Netzakteure im Front-End-Bereich (Unternehmertum 'vor Ort') mit einer zentralisierten, effizienzorientierten Gestaltung und Steuerung des Back-End-Bereichs (Ausschöpfung der neuesten Technologien) verbinden, die Zukunft der Güter- und Dienstleistungsdistri-bution gehört.

Vor diesem Hintergrund beschäftigt sich die vorliegende Studie von Martin Ahlert, Christof Backhaus und Inga v. Rath mit dem Ansatz eines „Integrierten Customer Relationship Management“ für kooperative Unternehmensnetzwerke und ordnet sich damit in die dritte Forschungslinie ein. Grundgedanke ist die Erstellung eines konzeptionellen Bezugsrahmens unter dem Namen „Network Profit Chain“. Sie verfolgt das Ziel, ein effektives und effizientes Management von Kunden-, Mitarbeiter- sowie Partnerzufriedenheit und -bindung und damit das Erreichen von langfristigem ökonomischen Erfolg zu ermöglichen. Dabei

sind vielfältige Interdependenzen sämtlicher intern und extern gerichteter Unternehmensaktivitäten zu berücksichtigen.

Die „Network Profit Chain“ erfüllt folgende Funktionen: sie bildet die Basis eines strukturierten Mess- und Steuerungsansatzes, sie ermöglicht das Management des Unternehmensnetzwerks und die Kontrolle im Sinne einer nachhaltigen Sicherstellung des „going concern“ – sowohl hinsichtlich einzelner Netzwerkeinheiten (also auf Partnerebene) als auch in seiner Gesamtheit.

Münster, im April 2009

Dr. Martin Ahlert

## Inhaltsverzeichnis

<b>GELEITWORT .....</b>	<b>II</b>
<b>INHALTSVERZEICHNIS .....</b>	<b>VI</b>
<b>ABBILDUNGSVERZEICHNIS .....</b>	<b>IX</b>
<b>EXECUTIVE SUMMARY .....</b>	<b>XI</b>
<b>1 NETWORK PROFIT CHAIN – EINE EINFÜHRUNG .....</b>	<b>17</b>
1.1 Die Network Profit Chain als allgemeines Framework .....	17
1.2 Partner, Mitarbeiter und Kunden im Fokus: Die Beziehungen in der Network Profit Chain als Untersuchungsfeld des F&C .....	19
1.3 Einordnung und Problemstellung der vorliegenden Studie .....	20
<b>2 BEZIEHUNGSQUALITÄT IN KOOPERATIVEN UNTERNEHMENSNETZWERKEN – THEORETISCHE GRUNDLAGEN UND EMPIRISCHE BEFUNDE .....</b>	<b>27</b>
2.1 Begriff und Komponenten des Konstrukts Beziehungsqualität.....	27
2.1.1 Beziehungsqualität im Licht der einschlägigen Netzwerkliteratur .....	27
2.1.2 Zufriedenheit, Vertrauen und Commitment als Basiskonstrukte.....	30
2.2 Bezugsrahmen der empirischen Untersuchung .....	32
2.2.1 Relationship Marketing als Ausgangspunkt.....	32
2.2.2 Das Grundmodell der Determinanten und Wirkungen der Beziehungsqualität.....	34
2.3 Theoriebasierte Annahmen zu den Determinanten der Beziehungsqualität.....	38
2.3.1 Partnerseitige Determinanten: Autonomie, Partizipation, Nettonutzen und Abhängigkeit.....	38

2.3.2	Expertise als wichtigste zentralseitige Determinante .....	44
2.3.3	Informationsaustausch und Werteähnlichkeit als dyadische Determinanten .....	45
<b>2.4</b>	<b>Theoriebasierte Annahmen zu den Wirkungen der Beziehungsqualität .....</b>	<b>47</b>
2.4.1	Partnerbindung .....	47
2.4.2	Ökonomischer Erfolg .....	48
<b>2.5</b>	<b>Beziehungsqualität in der Netzwerkpraxis – die Ergebnisse der empirischen Erhebung .....</b>	<b>50</b>
2.5.1	Das Untersuchungsdesign.....	50
2.5.2	Empirische Befunde zu den Determinanten der Beziehungsqualität .....	53
2.5.3	Empirische Befunde zu den Wirkungen der Beziehungsqualität .....	55
2.5.4	Empirische Befunde zu moderierenden Faktoren.....	57
<b>3</b>	<b>IMPLIKATIONEN FÜR DAS NETZWERKMANAGEMENT – GLOBALE ANSATZPUNKTE FÜR DIE BEEINFLUSSUNG DER BEZIEHUNGSQUALITÄT .....</b>	<b>59</b>
<b>3.1</b>	<b>Status quo der netzwerkspezifischen Beziehungsqualität – die Ableitung des Handlungsbedarfs .....</b>	<b>59</b>
<b>3.2</b>	<b>Strategische Ansatzpunkte des Beziehungsmanagements.....</b>	<b>62</b>
<b>3.3</b>	<b>Operative Ansatzpunkte des Beziehungsmanagements.....</b>	<b>68</b>
<b>3.4</b>	<b>Beziehungsmanagement im Lebenszyklus der Unternehmenskooperation .....</b>	<b>71</b>
3.4.1	Maßnahmen in der Einstiegsphase .....	71
3.4.2	Maßnahmen in der Phase der Know-how-Entwicklung .....	73
3.4.3	Maßnahmen in der Phase der Verselbständigung.....	75
<b>4</b>	<b>DAS BASISPROGRAMM DER F&amp;C-ZUFRIEDENHEITSANALYSEN – DETAILLIERTE ANSATZPUNKTE FÜR DAS MANAGEMENT DER NETWORK PROFIT CHAIN .....</b>	<b>78</b>
<b>4.1</b>	<b>Die Komponenten des integrierten Zufriedenheitsmanagements.....</b>	<b>78</b>

<b>4.2</b>	<b>Franchisenehmerzufriedenheit: Deskriptive Ergebnisse der F&amp;C-Zufriedenheitsanalysen 2005 – 2008.....</b>	<b>78</b>
4.2.1	Darstellung der Stichprobe.....	78
4.2.2	Ergebnisse zur Gesamtzufriedenheit und zur Partnerbindung.....	79
4.2.3	Ergebnisse zu den Teilzufriedenheiten.....	85
<b>4.3</b>	<b>Das Gesamtzufriedenheitsmodell: Explikative Ergebnisse der F&amp;C-Analysen 2005-2008.....</b>	<b>86</b>
<b>4.4</b>	<b>Implikationen für die Detaillierung des netzwerkindividuellen Maßnahmenprogramms.....</b>	<b>89</b>
<b>5</b>	<b>AUSBLICK: ZUR PROBLEMATIK DER OPTIMALEN BEZIEHUNGSQUALITÄT IN DER UNTERNEHMENSKOOPERATION.....</b>	<b>89</b>
	<b>LITERATURVERZEICHNIS.....</b>	<b>94</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abb. 1-1:	Grundmodell der Network Profit Chain	19
Abb. 1-2:	Regelkreise qualitativ hochwertiger (links) bzw. schwacher (rechts) Beziehungen zwischen Zentralen und Partnerunternehmen	24
Abb. 2-1:	Grundmodell der Untersuchung.	35
Abb. 2-2:	Beispiele für die Ansiedlung von Varianz auf unterschiedlichen Ebenen	36
Abb. 2-3:	Angepasstes Grundmodell der Untersuchung.	38
Abb. 2-4:	Überblick über die Untersuchungshypothesen	49
Abb. 2-5:	Zerlegung der Gesamtvarianz in Netzwerk- und Partnerkomponente	53
Abb. 2-6:	Modellergebnisse auf Ebene der Partner	54
Abb. 2-7:	Modellergebnisse auf Ebene der Partner	55
Abb. 2-8:	Regressionssteigungen zum Zusammenhang zwischen Beziehungsqualität und kundenbezogenem Erfolg bzw. Partnerbindung	56
Abb. 2-9:	Moderatoren zum Zusammenhang von Beziehungsqualität und kundenbezogenem Erfolg	58
Abb. 3-1:	Phasenmodell zum Partnerbeziehungsmanagement	59
Abb. 3-2:	Bedeutung der Beziehungsqualität für die Partnerbindung in Abhängigkeit von Bindungsgrad und Technologiedynamik	64
Abb. 4-1:	Datengrundlage zu den Auswertungen der F&C-Zufriedenheitsanalysen	79
Abb. 4-2:	Durchschnittliche Verteilung der Gesamtzufriedenheit über sämtliche Systeme	80
Abb. 4-3:	Entwicklung der durchschnittlichen Verteilung der Gesamtzufriedenheit über sämtliche Systeme im Jahresvergleich	81
Abb. 4-4:	Entwicklung der Gesamtzufriedenheit über sämtliche Systeme im Branchenvergleich	81
Abb. 4-5:	Durchschnittliche Ausprägungen der Partnerbindung über alle Systeme	82

Abb. 4-6:	Erneute Entscheidung, Partner zu werden: Durchschnittlicher Anteil der Partner über alle Systeme in Abhängigkeit der Branche	83
Abb. 4-7:	Ernsthafte Gedanken an vorzeitiges Beenden der Beziehung zum Franchisegeber: Durchschnittlicher Anteil der Partner über alle Systeme in Abhängigkeit der Branche	83
Abb. 4-8:	Positive / negative Entwicklungen im System: Durchschnittlicher Anteil der Partner über alle Systeme	84
Abb. 4-9:	Positive / negative Entwicklungen im System: Durchschnittlicher Anteil der Partner über alle Systeme	85
Abb. 4-10:	Methodenvergleich in Bezug auf die relative Wichtigkeit der Teilzufriedenheiten für die Gesamtzufriedenheit	87
Abb. 5-1:	Zusammenhang zwischen Beziehungsqualität und Leistungsumfang	91
Abb. 5-2:	Zusammenhang zwischen Strategic System Value, Beziehungsqualität und Steuerungsmaßnahmen	92

## **Executive Summary**

### **Netzwerkmanagement ist Beziehungsmanagement! – Das Ziel der Studie**

Ein effektives und effizientes Management der Beziehungen zwischen Partnern und der Systemzentrale stellt im Netzwerkkontext den entscheidenden Erfolgsfaktor dar, denn nur bei stabilen und qualitativ hochwertigen Beziehungen zwischen Zentrale und Partnern können langfristige, erfolgreiche Beziehungen zu den Endkunden geschaffen werden. Die Bedeutung der Beziehung zwischen Zentrale und Partnern wird in den zahlreichen Zufriedenheitsanalysen des F&C immer wieder bestätigt: Diese zeigen, dass die Zufriedenheit mit der Beziehung zur Zentrale unter allen Teilzufriedenheiten mit Abstand die wichtigste ist, d. h. dass dieser Teilbereich die Gesamtzufriedenheit am stärksten prägt. Die vorliegende Studie fokussiert daher auf die Beziehung zwischen Partnern und Zentrale. Dabei stehen folgende Fragestellungen im Vordergrund:

- Was kennzeichnet „gesunde“ bzw. qualitativ hochwertige Beziehungen zwischen Netzwerkpartnern und Zentralen?
- Inwiefern ist eine hohe Beziehungsqualität relevant für den Erfolg und die Bindung der Netzwerkpartner?
- Wie ist die Beziehungsqualität im Vergleich verschiedener Netzwerke ausgeprägt? Liegen die Ursachen für potenzielle Unterschiede eher in der Persönlichkeit der Netzwerkpartner, oder auch in netzwerkbedingten Faktoren begründet?
- Wie kann die Zentrale durch ausgewählte Managementpraktiken und -instrumente die Beziehungen zu ihren Partnern verbessern und steuern?

### **Zufriedenheit, Vertrauen und Commitment: Die drei Merkmale qualitativ hochwertiger Beziehungen**

Zufriedenheit ist ein wesentlicher Faktor, um den Zustand einer Beziehung zu kennzeichnen. Dennoch genügt die Betrachtung von Zufriedenheit alleine nicht vollständig, um Aussagen über den Zustand der Beziehungen zwischen Zentrale und Netzwerkpartnern treffen zu können. Neben der Beziehungszufriedenheit spielen weiterhin das Vertrauen in die Zentrale und das Commitment der Netzwerkpartner eine entscheidende Rolle. Nur wenn diese drei Faktoren gleicher-

maßen erfüllt sind, kann von einer qualitativ hochwertigen Beziehung gesprochen werden.

### **Qualitativ hochwertige Beziehungen als Erfolgsfaktor für Partnerbindung und -erfolg**

Die empirische Analyse der partnerseitig wahrgenommenen Beziehungsqualität in zwanzig ausgewählten Dienstleistungsnetzwerken zeigt, dass die Beziehungsqualität der wesentliche, wenn nicht sogar der entscheidende Faktor für die zukünftige Wiederwahlentscheidung ist. Daneben bestätigen die Untersuchungsergebnisse, dass sich eine stabile, qualitativ hochwertige Beziehung zwischen Partner und Zentrale auch positiv auf die Zufriedenheit und Bindung der Endkunden sowie auf den Umsatz und Marktanteil der Partnerbetriebe auswirkt. Und dies wirkt sich letztlich positiv auf Umsatz, Marktanteil und Gewinn des gesamten Netzwerkes bzw. der Netzwerkzentrale aus.

### **Partnerbedingte und netzwerkbedingte Faktoren als Erklärung für die Unterschiede der partnerseitig wahrgenommenen Beziehungsqualität**

Die Ursachen dafür, dass die Beziehungsqualität von Partnern unterschiedlich wahrgenommen wird, liegen zum Teil in der Persönlichkeit der Partner bzw. in deren individueller Situation begründet, zum Teil aber auch darin, dass der einzelne Partner in einem bestimmten Netzwerk Partner ist, und damit den Steuerungsaktivitäten seiner Zentrale und der Wettbewerbsposition seines Netzwerkes insgesamt unterliegt. Somit sind nicht nur zwischen verschiedenen Netzwerken signifikante Unterschiede bezüglich der im Durchschnitt von den jeweiligen Partnern wahrgenommenen Beziehungsqualität zu verzeichnen, sondern auch innerhalb jedes einzelnen Netzwerkes sind unter den Partnern stark unterschiedliche Einschätzungen der Beziehungsqualität zu beobachten. Die Tatsache, dass dabei der größere Teil der Wahrnehmungsunterschiede auf der Ebene des einzelnen Partners angesiedelt ist, zeigt, dass im Rahmen der Partnerselektion und der Segmentierung noch unausgeschöpfte Potenziale bestehen: So ist ein großes Augenmerk darauf zu legen, im Rahmen der Partnerselektion nur diejenigen Partner auszuwählen, die bereit sind, sich den Spielregeln des Netzwerkes anzupassen. Eine Segmentierung der bestehenden Partner kann

weiterhin helfen, die im Partnerlebenszyklus unterschiedlichen Bedürfnisse der Partner bestmöglich zu befriedigen.

### **Zentrale Einflussfaktoren für erfolgreiches Beziehungsmanagement**

Den Netzwerkzentralen steht eine Vielzahl von Instrumenten zur Verfügung, um die Beziehungsqualität zu ihren Partnern steuern zu können. Im Rahmen der vorliegenden Untersuchung kann insbesondere gezeigt werden, dass der Nettonutzen, die Expertise der Zentrale und die Ähnlichkeit der Netzwerkpartner im Hinblick auf gemeinsame Wertvorstellungen wesentliche Einflussfaktoren darstellen. Zudem lässt sich die Beziehungsqualität dadurch verbessern, dass der Autonomiegrad und der Partizipation erhöht wird, d. h. die Beteiligung der Partner bei (ausgewählten) strategischen, netzwerkweiten Entscheidungen.

### **Beziehungsqualität in der deutschen Franchiselandchaft: Analyse des Status Quo**

Aus der Perspektive der Franchisepartner betrachtet, befindet sich die deutsche Franchiselandchaft insgesamt in einem gesunden Zustand. Das Gros der Franchisepartner kommt zu einem positiven Urteil, was die Zufriedenheit als Franchisenehmer insgesamt betrifft: So liegt der Anteil der Partner in einem System, die ihre Situation als mindestens eher zufrieden stellend einschätzen („sehr zufrieden“ bis „eher zufrieden“), bei durchschnittlich 76,9 %. Gleichzeitig würden sich im Durchschnitt über sämtliche der betrachteten Systeme 81,1 % der Franchisenehmer eines Systems vor dem Hintergrund der eigenen Erfahrungen noch einmal für ihr System entscheiden. Dennoch darf nicht übersehen werden, dass durchschnittlich immerhin auch knapp 19 % der Franchisepartner eines Systems sich nicht mehr für einen Vertragsabschluss mit ihrem aktuellen Franchisegeber entscheiden würden. Dies zeigt, dass noch nicht alle Systeme gleichermaßen in der Lage sind, die Beziehungen zu sämtlichen ihrer Partner erfolgreich zu gestalten. Hier bietet das Evaluationsprogramm des F&C die Möglichkeit einer nachhaltigen Verbesserung – durch systematische und kontinuierliche Messung, Steuerung und Kontrolle auf den Ebenen

- Partnerzufriedenheit und -bindung
- Mitarbeiterzufriedenheit und -bindung
- Kundenzufriedenheit und -bindung.

## **10 Schritte auf dem Weg zum erfolgreichen Beziehungsmanagement**

Zur Erreichung einer hohen Beziehungsqualität existiert (leider) keine einheitliche Erfolgsformel. Es können jedoch Rahmenbedingungen geschaffen und Verhaltensweisen gelebt werden, die den Aufbau qualitativ hochwertiger Beziehungen unterstützen.<sup>1</sup> Beherzigen Sie folgende 10 Schritte auf dem Weg zum erfolgreichen Beziehungsmanagement – gerne unterstützen wir Sie dabei:

1. Bieten Sie Ihren Partnern die Rahmenbedingungen dafür, dass diese vor Ort wirtschaftlich arbeiten können! Nur ein Netzwerk, in dem die Partner den Nutzen einer Mitgliedschaft höher bewerten als die damit verbundenen Kosten, kann langfristig erfolgreich am Markt agieren.
2. Entwickeln Sie das Produkt- und Dienstleistungsportfolio Ihres Netzwerks stetig weiter! Nur so kann die Wettbewerbsfähigkeit des Netzwerks dauerhaft gesichert und damit gewährleistet werden, dass der partnerseitige Nutzen aus der Netzwerkmitgliedschaft auf dem Niveau bleibt bzw. wächst.
3. Etablieren Sie eine starke Netzwerkmarke! Dies erhöht nicht nur die Bindung der Endkunden, sondern auch der Netzwerkpartner und der Mitarbeiter. Ein effektives und effizientes Markenmanagement durch die Zentrale setzt dabei einen konsequenten und unmissverständlichen Umgang mit der Netzwerkmarke voraus, und zwar in Bezug auf den Marktauftritt des Netzwerks als Ganzes, aber gerade auch auf den Marktauftritt der Partner und dessen Mitarbeiter vor Ort.
4. Das Angebot sinnvoller Zusatzleistungen für die Partner und deren Mitarbeiter kann die Beziehungsqualität verbessern. Hier kann weniger jedoch oft mehr sein: Nur solche Leistungen, die tatsächlich zu einem wahrgenommenen Nutzenanstieg auf Seiten der Partner führen, wirken sich positiv auf die Beziehungsqualität aus.
5. Machen Sie Ihren Partnern gegenüber vor und nach deren Eintritt in das Netzwerk nur solche Versprechungen, die Sie auch halten können! Die weitestmögliche Aufklärung des zukünftigen Partners und die Vermittlung eines realistischen Bildes über dessen Situation nach dem Beitritt bieten die beste Absicherung dagegen, dass Erwartungen enttäuscht werden und damit eine negative Entwicklung der Beziehung vorprogrammiert ist.

6. Organisieren Sie einen professionellen Selektionsprozess!<sup>2</sup> Die Auswahl qualifizierter und vor allem dauerhaft motivierter Netzwerkpartner, die unternehmerische Qualitäten besitzen und sich gleichzeitig den Spielregeln des Netzwerks anpassen, ist essentiell für den langfristigen beiderseitigen Kooperationserfolg. Denn nur, wenn für beide Beziehungspartner – also auch für die Zentrale – ein Anreiz besteht, die Beziehung aufrecht zu erhalten und weiter in diese zu investieren, können sich die Vorteile einer hochwertigen Beziehung zwischen Zentrale und Netzwerkpartner entfalten.
7. Die Anforderungen und Wünsche der Netzwerkpartner unterscheiden sich in Abhängigkeit von deren jeweiliger Lebenszyklusphase. Eine entsprechende Anpassung des Leistungsangebots im Partnerlebenszyklus kann helfen, die Bedürfnisse der Netzwerkpartner bestmöglich zu befriedigen.
8. Gehen Sie systematisch, analytisch und vor allem nachhaltig vor! „Strohfeuer“ – zum Beispiel einer einmaligen Zufriedenheitsbefragung, ohne die Ergebnisse zu kommunizieren und daraus einen Verbesserungsprozess abzuleiten – können das Gegenteil eines erfolgreichen Beziehungsmanagements bewirken.
9. Erfolgreiches Beziehungsmanagement fällt in den Bereich des Strategischen Managements und obliegt den obersten Leitungsorganen des Unternehmensnetzwerkes. Delegation ist notwendig und sinnvoll – aber nur im Rahmen der Umsetzung möglich. „Structure follows strategy“ – versetzen Sie Ihre Mitarbeiter in die Lage, die Umsetzung der Strategie entsprechend durchführen zu können.
10. Stellen Sie Ihr Netzwerk regelmäßig auf den Prüfstand: „if you don't measure it, you can't manage it“ (Kaplan / Norton 1997); Lassen Sie die Zufriedenheit und Bindung Ihrer Partner jährlich oder mindestens alle zwei Jahre durch eine neutrale externe Institution prüfen – und kommunizieren Sie die Ergebnisse an Ihre Partner!  
Lassen Sie ebenfalls die Zufriedenheit und Bindung von Mitarbeitern (in der Zentrale / in den Betrieben) und vor allen auch von Endkunden re-

---

<sup>1</sup> Vgl. hierzu auch Ahlert/Ahlert/Wetter/Woiseschläger (2005); Ahlert et al. (2006)

<sup>2</sup> Vgl. hierzu z.B. Ahlert/Brock/Evantschitzky (2006)

gelmäßig messen und stellen Sie die Ergebnisse im Rahmen eines Benchmarking Ihren Partnern zur Verfügung!

Die für den Aufbau qualitativ hochwertiger Beziehungen zu den Netzwerkpartnern insgesamt förderlichen Verhaltensweisen lassen sich mit dem Bild des ehrbaren Kaufmanns zusammenfassen: In Netzwerken, in denen auf Seiten der Zentrale und auf Seiten der Partner ehrbare Kaufleute agieren, bestehen die besten Voraussetzungen, dass sich eine hohe Beziehungsqualität herausbildet. Unter dieser Bedingung kann sich der Wettbewerbsvorteil von Dienstleistungsnetzwerken voll entfalten.

# 1 Network Profit Chain – Eine Einführung

## 1.1 Die Network Profit Chain als allgemeines Framework

In Unternehmensnetzwerken agieren im Kern vier Arten von Akteuren, nämlich die Netzwerkzentrale, die Partnerbetriebe, die Mitarbeiter (in der Zentrale und in den Partnerbetrieben) und die Kunden. Ergänzend kann auf weitere Akteure wie z.B. Lieferanten und die Kooperationspartner im Bereich der Leistungserstellung und Distribution hingewiesen werden, die jedoch im Folgenden nicht weiter betrachtet werden. Die nachfolgende Darstellung befasst sich mit einer spezifischen Klasse von Netzwerken, den Franchisesystemen.

Die Beziehungen zwischen den Akteuren in Franchisesystemen, dem Franchisegeber, den Franchisenehmern, den Mitarbeitern und Kunden bilden schon seit seiner Gründung vor 10 Jahren den Analyseschwerpunkt des Münsteraner F&C-Centrums. So werden zum Beispiel im Rahmen des so genannten **integrierten Zufriedenheitsmanagements** insbesondere auch die Interdependenzen zwischen diesen Beziehungsqualitäten explizit berücksichtigt.<sup>3</sup>

Die **Network Profit Chain** bildet dabei den Ansatz, mit Hilfe dessen die Beziehungen der Akteure strukturiert und vor allem die Wirkungszusammenhänge zwischen den Akteuren dargestellt werden können. Die Network Profit Chain ist eine Erweiterung des in der Literatur weit verbreiteten und einer Reihe von empirischen Untersuchungen zugrunde liegenden Service Profit Chain - Ansatzes.

Ganz allgemein gilt für die **Profit Chain - Ansätze bzw. Erfolgsketten**, dass sie eine Strukturierung von miteinander in Beziehung stehenden Input- und Outputvariablen ermöglichen.<sup>4</sup> Dabei besteht eine Profit Chain prinzipiell aus drei wesentlichen Elementen, nämlich

- Inputgrößen (in der Regel sind dies die Unternehmensaktivitäten),
- Mediatoren (diese stellen die Wirkungen der Unternehmensaktivitäten bei den entsprechenden Zielgruppen dar) und
- Outputgrößen (dem ökonomischen Erfolg).

---

3 Vgl. hierzu auch Ahlert/Wunderlich (2002), Evanschitzky/Ahlert/Wunderlich (2003), Wunderlich (2004).

4 Vgl. hierzu auch Ahlert, M. (2003); Ahlert, M. (2009)

Unter mehreren in der Literatur verwendeten Profit Chain - Ansätzen hat vor allem das auf die Forschungsgruppe um HESKETT an der Harvard Business School zurückgehende Konzept der Service Profit Chain breite Beachtung gefunden. Diese bildet den Zusammenhang zwischen Inputgrößen in Form interner und externer Marketingmaßnahmen, Mitarbeiterzufriedenheit, Mitarbeiterloyalität und Mitarbeiterproduktivität (Mediatoren) und Kundenzufriedenheit bzw. Kundenloyalität sowie Unternehmenserfolg (Output) ab.<sup>5</sup>

Schon im Rahmen einer frühen F&C-Studie wurde der Grundgedanke der Service Profit Chain auf den Netzwerk- bzw. Franchisekontext übertragen, indem die Netzwerkpartner bzw. Franchisenehmer als weiteres, dem Mitarbeiter in der Wirkungskette vorgelagertes Glied explizit Berücksichtigung finden.<sup>6</sup> Damit können die Zusammenhänge zwischen franchisenehmer-, mitarbeiter- und kundenbezogenen Größen konzeptualisiert und empirisch untersucht werden. In einer weiteren F&C-Studie, die in diesem Jahr erscheinen wird, wird diese Network Profit Chain um die Beziehung zwischen den Mitarbeitern der Franchisepartner und der Zentrale erweitert<sup>7</sup>. Dies erfolgt vor dem Hintergrund, dass interne Marketingmaßnahmen im Sinne der Optimierung des gesamten Netzwerks nicht nur auf die Netzwerkpartner, sondern auch in Richtung auf deren Mitarbeiter hin auszurichten sind.

Das konzeptionelle Grundmodell der Network Profit Chain ist in Abbildung 1-1 dargestellt. Danach wirkt sich das Leistungs- und Maßnahmenpaket des Franchisegebers auf die Franchisenehmer und – direkt oder indirekt – auf deren Mitarbeiter aus. In ihrer Gesamtheit stellen diese drei Akteursgruppen das Service Delivery System dar, welches die Gesamtleistung für den Endkunden erbringt. Auf dem Zielmarkt bildet diese Gesamtleistung des Systems die Grundlage zur Erzielung von Kundenzufriedenheit, -bindung und letztendlich ökonomischem Erfolg.

---

<sup>5</sup> Vgl. Heskett, J. L. et al. (1994), Heskett, J. L./Sasser Jr., W. E./Schlesinger, L. A. (1997).

<sup>6</sup> Vgl. Ahlert, D./Wunderlich, M. (2002), S. 45 ff. sowie Wunderlich, M. (2004), S. 7 ff.

<sup>7</sup> Vgl. dazu auch Michaelis, M. (2009), S. 124.

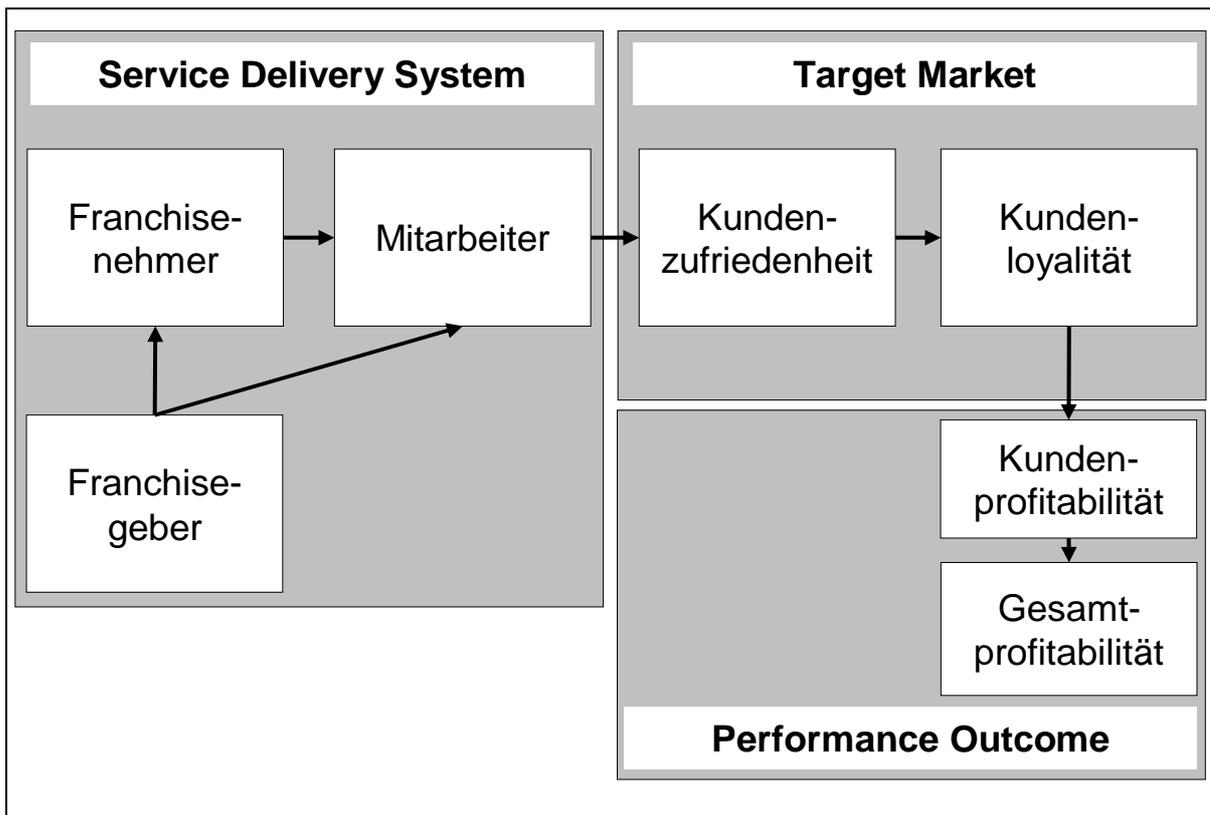


Abb. 1-1: Grundmodell der Network Profit Chain

Quelle: Eigene Darstellung.

## 1.2 Partner, Mitarbeiter und Kunden im Fokus: Die Beziehungen in der Network Profit Chain als Untersuchungsfeld des F&C

Zufriedenheit gilt als eine wesentliche Determinante für Individuen, eine bestehende Beziehung aufrecht zu erhalten und sich an ein System bzw. seine Angebotsleistung zu binden. Aufgrund des Netzwerkcharakters betrifft dies in Franchise- und Kooperationsystemen sowohl die Partner, die Mitarbeiter als auch die Endverbraucher, deren Zufriedenheit damit ein entscheidender Indikator für die Stabilität und das Wachstum des Netzwerkes ist. Die kontinuierliche Messung der Partner-, Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit wird bislang noch nicht in der Mehrheit von Franchise- und Kooperationsystemen eingesetzt, um ein erfolgreiches Netzwerkmanagement zu betreiben. Soweit das Zufriedenheitsmanagement bis dato in der Praxis überhaupt als ein fester Bestandteil des Netzwerkmanagements wahrgenommen wird, ist größtenteils festzustellen, dass die Messungen weitgehend isoliert voneinander erfolgen. Gerade die Wechselwirkungen zwischen der Partner- und Mitarbeiterzufriedenheit

einerseits sowie der Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit andererseits machen es jedoch erforderlich, die Messungen integriert zu betrachten. In den vergangenen fünf Jahren setzen aber erfreulicherweise immer mehr Netzwerke solche Messungen regelmäßig um.

Neben den Arbeiten von WUNDERLICH (2004) und MICHAELIS (2009), in denen jeweils die Beziehungen zwischen mehr als zwei Netzwerkakteuren gleichzeitig analysiert werden, entstand im Laufe der vergangenen zehn Jahre am F&C eine Vielzahl an Studien und Dissertationen, die auf eine spezifische Beziehungskonstellation innerhalb eines Netzwerks fokussieren. So thematisieren die am F&C entstandenen Dissertationen von GUST (2001), SCHLÜTER (2001) und STEIFF (2004) die Gestaltung der Beziehungen zwischen Zentrale und Netzwerkpartnern. Mit der Thematik des Beschwerdemanagements bezieht die Dissertation von BROCK (2008) die Perspektive der Endkunden mit in den Analyserahmen ein.

### 1.3 Einordnung und Problemstellung der vorliegenden Studie

Untersuchungsobjekt der vorliegenden Studie sind die **Beziehungen zwischen Netzwerkzentralen und ihren Partnern**. Die Relevanz dieser Beziehungen in kooperativen Unternehmensnetzwerken ergibt sich daraus, dass aufgrund der Autonomie der Netzwerkpartner nur bei qualitativ hochwertigen Beziehungen das Netzwerk langfristig schlagkräftig am Markt agieren und im Verdrängungswettbewerb bestehen kann.

Als Indikator für die Qualität eines Unternehmensnetzwerks kann zunächst die **Zufriedenheit der Netzwerkpartner** herangezogen werden.<sup>8</sup> Zufriedenheit gilt als wesentliches Kriterium, wenn es um die Entscheidung geht, eine bestehende Beziehung aufrecht zu erhalten und sich an ein Netzwerk bzw. seine Angebotsleistung zu binden. Aufgrund des Netzwerkcharakters betrifft dies in Franchise- und Kooperationsystemen sowohl die Partner, die Mitarbeiter als auch die Endverbraucher, deren Zufriedenheit damit ein entscheidender Indikator für die Stabilität und das Wachstum des Netzwerkes ist. In der deutschen Netzwerklandschaft erhebt das F&C die Partnerzufriedenheit, ihre Einflussfaktoren und ihre Konsequenzen seit dem Jahr 1999 mittels eines standardisierten Fragebogens. Gegenstand der F&C-

---

<sup>8</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden auch Ahlert, M./Markmann, F. (2005); Ahlert, M./Brodersen, T.L. (2008a); Ahlert, M./Brodersen, T.L. (2008b)

Zufriedenheitsbefragung ist die Abfrage zentraler Zufriedenheitsindikatoren. Hierzu gehören die

- Gesamtzufriedenheit der Partner
- Teilzufriedenheiten, wie bspw. die Zufriedenheit mit der täglichen Arbeit, dem geschäftlichen Erfolg oder den Leistungen der Zentrale, sowie die
- Partnerbindung.

Gerade im Netzwerkkontext stellt ein effektives und effizientes Management der Beziehungen zwischen Partnern und Zentrale **den** entscheidenden Erfolgsfaktor dar.<sup>9</sup> Bereits die F&C-Untersuchung von SCHLÜTER aus dem Jahr 2001 zeigt, dass die Zufriedenheit mit der **Beziehung zum Franchisegeber** unter allen Teilzufriedenheiten mit Abstand die wichtigste ist. Diese hohe Relevanz der wahrgenommenen Beziehungsqualität für die Gesamtzufriedenheit wird in jüngsten Untersuchungen bestätigt.<sup>10</sup> Die vorliegende Untersuchung ist daher dem die Gesamtzufriedenheit am maßgeblichsten beeinflussenden Teilbereich „Beziehung zur Zentrale“ gewidmet. Dies erscheint aus einer Managementperspektive vor allem auch daher sinnvoll, als Teilzufriedenheiten wie die tägliche Arbeit oder das Verhältnis zu den Mitarbeitern seitens der Zentrale nur indirekt gesteuert werden können. Die Beurteilung der Beziehung zur Zentrale dagegen bildet die gesamten Erfahrungen ab, die ein Partner im Laufe der Netzwerkzugehörigkeit mit seiner Zentrale macht.

Die hohe **Bedeutung der Beziehungsqualität** ergibt sich aus den Besonderheiten der Zusammenarbeit zwischen Partner und Zentrale. Um dies zu verdeutlichen, sei kurz auf die beiden wesentlichen Konstruktionsprinzipien von kooperativen Unternehmensnetzwerken eingegangen: Der Erfolg kooperativer Unternehmensnetzwerke beruht zum einen auf Synergieeffekten, die durch den gemeinsamen Systemhintergrund und die Nutzung der Netzwerkmarke realisiert werden können. Als zweiter wichtiger Erfolgsfaktor kann das durch die Netzwerkpartner praktizierte „Unternehmertum vor Ort“ gelten. Jede Netzwerkzentrale steht somit vor der Aufgabe, das Netzwerk so zu steuern, dass a) „Unternehmertum vor Ort“ praktiziert wird, also die relative Autonomie der Netzwerkpartner gewährleistet ist, und gleichzeitig b) unter Beachtung der steigenden Koordinations- und Bürokratiekosten die Erfolgspotenziale durch einen zentralistisch-effizient gesteuerten Systemhintergrund realisiert werden

---

<sup>9</sup> Vgl. ähnlich Gust, E.-M. (2001), S. 4.

<sup>10</sup> Vgl. bspw. Ahlert/Backhaus (2007); Ahlert/vom Rath (2008); Backhaus et al. (2008).

können. Die gleichzeitige Realisierung dieser beiden Erfolgspotenziale ist jedoch ein **Balanceakt**: Mit einer erhöhten Effizienzorientierung ist tendenziell ein höherer Konformitätsgrad im Netzwerk verbunden, d. h. Marktauftritt, Kundenkontakt und interne Prozesse laufen in einem höheren Maße standardisiert ab. Dies bedeutet gleichzeitig, dass eine höhere Effizienz in den Prozessen in der Tendenz mit einer Eingrenzung der Handlungsspielräume auf Seiten der Partner „erkauft“ werden muss. Umgekehrt erlaubt eine weniger stark ausgeprägte Effizienzorientierung einen höheren Autonomiegrad der Partner.

Für die Zusammenarbeit zwischen Netzwerkpartnern und Zentrale bedeutet dies, dass eine qualitativ hochwertige, vertrauensbasierte Beziehung zwingend erforderlich ist, um beide Erfolgspotenziale hinreichend stark ausschöpfen zu können. Ist die Beziehung zwischen den Akteuren dagegen gestört, hat dies auf beiden Seiten weitreichende Konsequenzen:<sup>11</sup> Nehmen die **Partner** die Beziehung zu ihrer Zentrale als belastet wahr – bspw. aufgrund nachlassender Betreuungsleistungen der Zentrale – so werden auf Seiten der Partner die Motivation und die Bereitschaft, sich für das Netzwerk zu engagieren, und damit die Kundenorientierung in der Tendenz nachlassen.<sup>12</sup> In Folge wird auch die dem Endkunden gebotene Servicequalität tendenziell sinken, und Investitionen in die Marke des Netzwerks werden in weniger starkem Umfang getätigt. Dagegen steigt die Tendenz zu opportunistischem Verhalten der Partner.<sup>13</sup> Unter dem Schutz des Informationsvorsprungs gegenüber der Zentrale besteht ein erhöhter Anreiz für die Partner, ihren vertraglichen Verpflichtungen bewusst nicht nachzukommen, um so durch eine gezielte Reduzierung ihrer Leistungen Kosten einzusparen und den eigenen Gewinn zu Lasten der übrigen Netzwerkmitglieder zu erhöhen.

Bemerkt die **Zentrale** die nachlassenden Bemühungen der Partner, so ist damit zu rechnen, dass die Beziehungen zwischen Partner und Zentrale auch in der Wahrnehmung der Zentrale als belastet empfunden wird. Schaffen es Zentrale und Part-

---

<sup>11</sup> Vgl. hier und im Folgenden Dant, R. P. et al. (1995), S. 105 f.

<sup>12</sup> Die hier und im Folgenden aufgezeigten Wirkungseffekte sind als Tendenzaussagen zu verstehen, die sich nicht zwangsweise für jedes beliebige Netzwerk ergeben müssen.

<sup>13</sup> Vgl. hier und im Folgenden ausführlich Steiff, J. (2004), S. 34 ff. Hieraus ergibt sich, dass eine qualitativ hochwertige Beziehung gerade dann wichtig ist, wenn die Netzwerkpartner wie im Fall von Franchisesystemen stark an der Markenbildung beteiligt sind (vgl. ähnlich Brown, J. R. et al. (2000), S. 63).

ner nicht, die Stabilität der Beziehung wiederherzustellen, so wird mittelfristig auch die Zentrale resignieren und ihre Investitionen in die Beziehungen zu den Partnern reduzieren. Hierdurch wird die interne Servicequalität beeinträchtigt, weiterhin ist es denkbar, dass auch die zentraseitigen Investitionen in den Aufbau der Netzwerkmarke nachlassen.

Die Ausführungen machen deutlich, dass eine dyadische Wechselwirkung bzw. ein **selbstverstärkender Regelkreis** entsteht: Eine in der Wahrnehmung eines Akteurs mangelnde Beziehungsqualität führt über nachlassende Bemühungen in der Tendenz dazu, dass die jeweils andere Partei wiederum eine Verschlechterung der Beziehungsqualität wahrnimmt und entsprechend ebenfalls weniger stark in die Beziehung investiert. Hierdurch verstärken sich die aufgezeigten Wirkungszusammenhänge im Zeitablauf, so dass die Wiederherstellung des ursprünglichen Ausmaßes an Beziehungsqualität erheblicher Investitionen bedarf.<sup>14</sup> Im Extremfall besteht die Gefahr, dass sich unter den Partnern opponierende Gruppen bilden, was bis zur Anklage der Zentrale durch die Partner oder sogar zum Austritt großer Teile der Partnerschaft aus dem Netzwerk führen kann.<sup>15</sup> Nicht zuletzt kann das Potenzial eines Netzwerks, neue Partner zu akquirieren, stark eingeschränkt werden. In ihrer Gesamtheit sind solche Mechanismen in der Lage, das Fortbestehen des gesamten Netzwerks zu gefährden.<sup>16</sup>

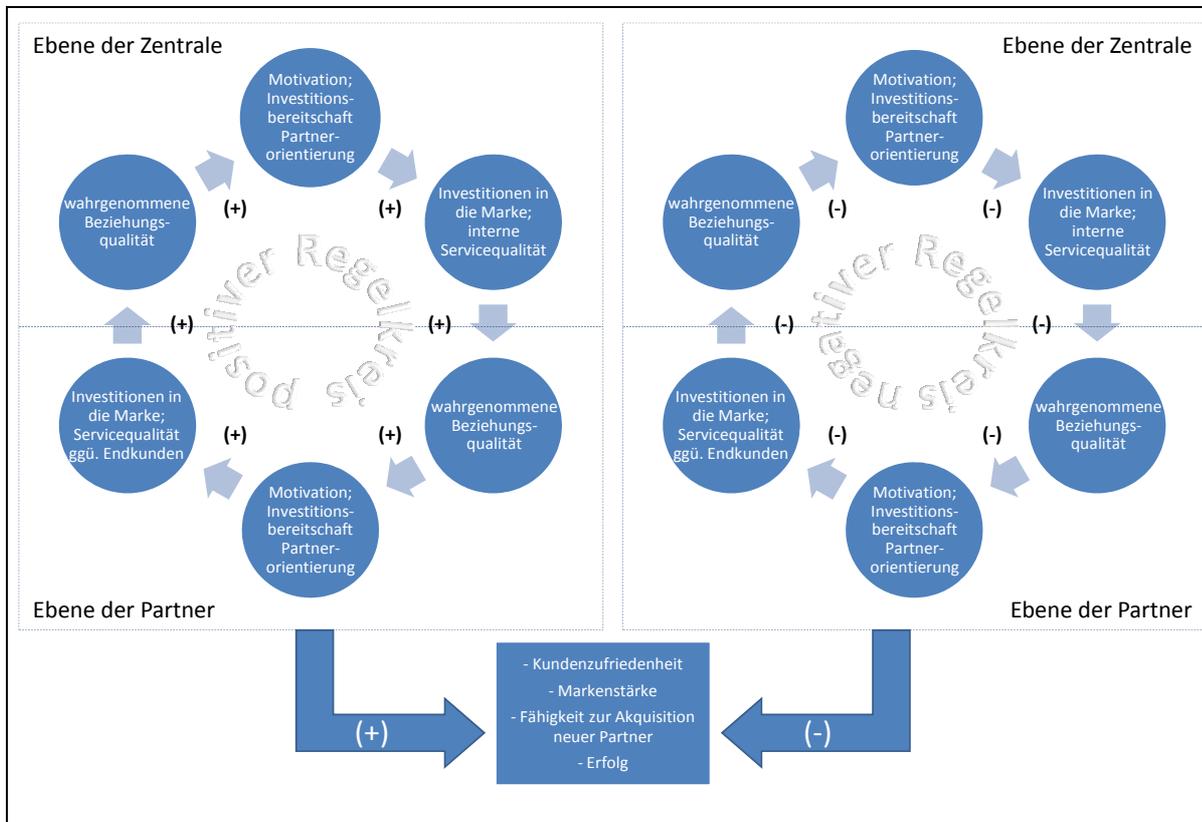
Der aufgezeigte selbstverstärkende Regelkreis wirkt jedoch auch im Fall qualitativ hochwertiger Beziehungen zwischen Zentrale und Partnern: Schätzt die Zentrale die Beziehungen zu ihren Partnern als positiv ein, so kann die Zentrale darauf vertrauen, dass die ihrerseits in das Netzwerk getätigten Investitionen seitens der Partner nicht veruntreut werden. Die interne Servicequalität wird in der Tendenz steigen, was wiederum von den Partnern als positives Signal bewertet wird und zu einer gesteigerten Leistungsbereitschaft führt. Dies wiederum wird seitens der Zentrale dazu führen, dass die Beziehungen zu den Partnern sich weiter verfestigen und das Vertrauen in die Partner weiter zunimmt. Für das Netzwerk als Ganzes ergeben sich in diesem Fall positive Auswirkungen auf die Zufriedenheit der Endkunden und auf die Netz-

---

<sup>14</sup> In Bezug auf das Vertrauen wird die Existenz solcher Wechselwirkungen in der Literatur unter dem auf ZAND zurückgehenden Begriff der „Vertrauensspirale“ diskutiert; vgl. hierzu Zand, D. E. (1972); Boss, R. W. (1978); Kenning, P. (2002), S. 133 ff.

<sup>15</sup> Vgl. hierzu bspw. Schulz, A. (2008), S. 280 f.; Nebel, J. (2008), S. 347; Sucher, J. (2007), S. 15.

werkmarke. Durch positive Mund-zu-Mund-Propaganda steigt weiterhin die Attraktivität des Netzwerks für neue Partner. Beide dargestellten Regelkreise sind vergleichend in Abb. 1-2 dargestellt.



**Abb. 1-2: Regelkreise qualitativ hochwertiger (links) bzw. schwacher (rechts) Beziehungen zwischen Zentralen und Partnerunternehmen**

**Quelle: Eigene Darstellung.**

Langfristig sind zur Sicherstellung einer hohen Servicequalität und zur Entfaltung der Wettbewerbsvorteile von kooperativen Unvernehmensnetzwerken gegenüber alternativen Koordinationsformen stabile und qualitativ hochwertige Beziehungen zwischen Zentrale und Partnern entscheidend. Nur so können Qualitätsschwankungen vermieden und dadurch die Voraussetzungen zum Aufbau langfristiger, erfolgreicher Kundenbeziehungen geschaffen werden.

Trotz der hohen Praxisrelevanz der Beziehungen zwischen Netzwerkpartnern und deren Zentrale sind auch in der einschlägigen wissenschaftlichen Literatur empirische Belege a) der Erfolgswirksamkeit der Beziehungsqualität und b) ihrer Steuerbarkeit durch die Zentrale kaum vorzufinden. Bestehende Arbeiten in diesem Zu-

<sup>16</sup> Vgl. ähnlich Schulz, A. (2008), S. 280.

sammenhang beschränken sich in der Regel auf eine theoretische Sichtweise.<sup>17</sup> In den wenigen empirisch angelegten Untersuchungen ist das Konstrukt der Beziehungsqualität entweder nicht zweckmäßig konzeptualisiert oder sehr enge Untersuchungsdesigns lassen kaum Aussagen über Unterschiede in den Wirkungszusammenhängen zwischen verschiedenen Netzwerken zu.

Im Rahmen der vorliegenden Studie<sup>18</sup> stehen vor diesem Hintergrund folgende Forschungsfragen im Mittelpunkt:

- Was kennzeichnet „gesunde“ bzw. qualitativ hochwertige Beziehungen zwischen Netzwerkpartnern und Zentralen?
- Inwiefern ist eine hohe Beziehungsqualität relevant für den Erfolg und die Bindung der Netzwerkpartner?
- Wie ist die Beziehungsqualität im Vergleich verschiedener Netzwerke ausgeprägt? Liegen die Ursachen für potenzielle Unterschiede eher in der Persönlichkeit der Netzwerkpartner, oder auch in netzwerkbedingten Faktoren begründet?
- Wie kann die Zentrale durch ausgewählte Managementpraktiken und -instrumente die Beziehungen zu ihren Partnern verbessern und steuern? Welche Rolle spielen Instrumente wie Informationsaustausch, Autonomie und Partizipation in diesem Zusammenhang?
- Wie lässt sich die Beziehungsqualität zu den Partnern seitens der Zentrale effizient managen?

Zur Beantwortung dieser Fragen wird im folgenden Kapitel zunächst kurz auf die begrifflichen und konzeptionellen Grundlagen eingegangen (Kap. 2.1 und 2.2). Es folgen eine Darstellung der bisherigen empirischen Befunde zu den Determinanten und Wirkungen der Beziehungsqualität sowie die Ableitung der Untersuchungshypothesen (Kap. 2.3 und 2.4), In Kapitel 2.5 wird das Hypothesengerüst anhand eines Datensatzes mit n= 614 Netzwerkpartnern aus 20 Franchisesystemen bzw. Verbundgruppen überprüft. Der Ableitung entsprechender Implikationen für das Netzwerkmanagement sind zwei Kapitel gewidmet: Zunächst werden in Kapitel 3 die **globalen Ansatzpunkte** diskutiert, die sich aus der vergleichenden Analyse der zwanzig betrachteten Netzwerke für das Management der Beziehungen zwischen Netzwerkpartnern und Zentralen ergeben. Die Frage, wie diese Beziehungen in einem spezifi-

---

<sup>17</sup> Vgl. hierzu bspw. die Arbeiten von Dant, R. P. et al. (1995) und Monroy, M. F./Aizola, L. M. (2005).

<sup>18</sup> Die vorliegende Studie basiert zum einen auf einer im Jahr 2008 am F&C entstandenen Dissertation (vgl. Backhaus, C. (2009)), zum anderen auf einer Reihe von ebenfalls am F&C entstandenen

schen Netzwerk ausgestaltet sind, und wie diese effektiv und effizient gestaltet werden können, lässt sich dagegen nur auf Basis einer entsprechenden Analyse im jeweiligen Netzwerk beantworten. Hierzu wird in Kapitel 4 aufgezeigt, welche **detaillierten Ansatzpunkte** sich aus den regelmäßig vom F&C durchgeführten Zufriedenheitsanalysen für das Management der Beziehungsqualität ergeben. In diesem Zusammenhang werden des Weiteren die Ergebnisse der Franchisenehmerzufriedenheitsuntersuchungen der Jahre 2005 – 2008 vorgestellt. Die Studie endet in Kapitel 5 mit einem kritischen Ausblick.

## 2 Beziehungsqualität in kooperativen Unternehmensnetzwerken – theoretische Grundlagen und empirische Befunde

### 2.1 Begriff und Komponenten des Konstrukts Beziehungsqualität

#### 2.1.1 Beziehungsqualität im Licht der einschlägigen Netzwerkliteratur

Die Suche nach dem „richtigen“ Partner kann sich als langwierige Angelegenheit erweisen. Und hat man diesen schließlich gefunden, fängt die Beziehungsarbeit erst richtig an. Dies gilt für Beziehungen zwischen Netzwerkpartnern und Netzwerkzentralen nicht weniger als für zwischenmenschliche Beziehungen im privaten Bereich. Dabei gibt es nur wenige Phänomene, denen in unserem täglichen Leben eine vergleichbar hohe Bedeutung zukommt, wie dem der Beziehung. Entsprechend sind alle Arten von Beziehungen auch in der Wissenschaft Forschungsgegenstand einer Vielzahl von Disziplinen.<sup>19</sup> Seit dem Aufkommen des Relationship Marketing stellt die Analyse der Gestaltung von Beziehungen auch in der Marketingforschung das primäre Forschungsziel dar. Das Konzept der Beziehungsqualität findet dabei seit den ersten Arbeiten in den 1990er Jahren in einer Reihe beziehungsrelevanter Kontexte Anwendung. Arbeiten zur Beziehungsqualität finden sich in Produkt-<sup>20</sup> und Dienstleistungsmärkten,<sup>21</sup> im B2B-<sup>22</sup> sowie im B2C-Kontext,<sup>23</sup> und insbesondere in der Literatur zum Absatzkanalmanagement.<sup>24</sup> Weiterhin steht die Beziehungsqualität im Kontext internationaler Geschäftsbeziehungen zwischen Unternehmen im Fokus einiger Studien.<sup>25</sup> Das breite Anwendungsfeld in Verbindung mit dem in einer Vielzahl von Beiträgen bestätigten grundlegend hohen Einfluss von Beziehungsqualität auf Erfolgs-

---

<sup>19</sup> So untersuchen psychologisch bzw. sozialpsychologisch orientierte Arbeiten sämtliche Arten von zwischenmenschlichen Beziehungen, so bspw. die Beziehung zwischen Ehepartnern (vgl. hierzu bspw. die Meta-Analyse von Karney, B. R./Bradbury, T. N. (1995) sowie die Arbeiten von Fincham, F. D. B., Thomas N. (1987) und Norton, R. (1983)), die Kind-Eltern-Beziehung (vgl. bspw. Suitor, J. J. et al. (1996) die Lehrer-Schüler-Beziehung (vgl. bspw. Baker, J. A. (1999)., und die Beziehung zwischen Geschwistern (vgl. bspw. Brody, G. H. (1998)).

<sup>20</sup> Vgl. Walter, A. et al. (2003).

<sup>21</sup> Vgl. Rauyruen, P./Miller, K. E. (2007); Grégoire, Y./Fisher, R. (2006).

<sup>22</sup> Vgl. Woo, K.-S./Ennew, C. F. (2004); Ulaga, W./Eggert, A. (2006); Weitz, B. A./Bradford, K. D. (1999).

<sup>23</sup> Vgl. Roberts, K. et al. (2003); Hennig-Thurau, T. et al. (2002).

<sup>24</sup> Vgl. Johnson, J. L. et al. (1993); Van Bruggen, G. H. et al. (2005); Hibbard, J. D. et al. (2001); Jap, S. D. et al. (1999); Dwyer, F. R. et al. (1987); Kumar, N. et al. (1995); Dant, R. P. et al. (1995); Kaufman, P. et al. (2006).

<sup>25</sup> Vgl. Kidaisch, I. (1997); Leonidou, L. C. et al. (2006); Lages, C. et al. (2005); Nguyen, T. T. M. et al. (2007).

größen<sup>26</sup> zeigt, dass die Bedeutung von Beziehungsqualität als zentrale Steuerungsgröße im Rahmen des Beziehungsmarketings weitestgehend unumstritten ist.<sup>27</sup> Das gemeinsame Ziel sämtlicher Forschungsbemühungen besteht darin, die jeweilige Beziehungskonstellation zu „verstehen“, um darauf aufbauend Implikationen für die Beziehungsgestaltung ableiten zu können. Dabei geht es in der Regel – und diesbezüglich ist ebenfalls ein erstaunlich hoher Konsens über die Beziehungsforschung hinweg zu erkennen – zunächst um die Charakterisierung dessen, was eine „gute“ Beziehung ausmacht sowie um die Identifikation von Determinanten und Wirkungen von „guten“ bzw. „schlechten“ Beziehungen. Die nähere Charakterisierung des „Zustands“ einer Beziehung erfolgt dabei vor allem über den Qualitätsbegriff, d. h. die **Beziehungsqualität**.<sup>28</sup>

Um den Begriff der Beziehungsqualität abzugrenzen und zu charakterisieren, sind das **Bezugsobjekt** und die **Perspektive** zu spezifizieren, aus der Beziehungsqualität beurteilt werden soll. Bezugsobjekt im vorliegenden Untersuchungskontext ist die Beziehung zwischen Partnern und Zentrale, die aus der Perspektive der Partner beurteilt wird.<sup>29</sup> Damit wird dieser Arbeit folgende **Definition von Beziehungsqualität** zu Grunde gelegt:

*Beziehungsqualität ist die Gesamtbeurteilung der Stärke der Beziehung zum Zentralunternehmen durch den einzelnen Netzwerkpartner.*

Vor dem Hintergrund zahlreicher Untersuchungen zur Steuerung bspw. von Franchisesystemen über die Zufriedenheit der Franchisepartner stellt sich die Frage, warum eine Analyse der Beziehungsqualität notwendig erscheint bzw. welcher Mehrwert mit dieser Herangehensweise gegenüber alternativen Ansätzen – wie bspw. der Steuerung über die Zufriedenheit – verbunden ist.

<sup>26</sup> Vgl. bspw. Palmatier, R. W. et al. (2006), S. 7 ff.

<sup>27</sup> Vgl. Hennig-Thurau (2000), S. 135; Hadwich, K. (2003), S. 19.

<sup>28</sup> Vgl. hierzu die oben genannten Arbeiten zu den Beziehungskonstellationen aus den unterschiedlichen Untersuchungskontexten.

<sup>29</sup> Diese Perspektive wird auch von DANT ET AL. im Franchise-Kontext als einzig sinnvoll erachtet, da der Franchisenehmer im Sinne der Service-Profit-Chain als Intermediär und Kunde des Franchisegebers fungiert und damit einzig dessen subjektive Sichtweise auf die Beziehung zum Franchisegeber aussagekräftig ist (vgl. Dant, R. P. et al. (1995), S. 110 f.).

Nicht nur im Kontext von Dienstleistungsnetzwerken, sondern in jeglicher Art von Beziehungen ist es vorstellbar, dass ein Partner zwar zufrieden ist, dem anderen aber weder vertraut, noch über Gebühr weiter in die Beziehung investiert, um diese langfristig aufrecht zu erhalten.<sup>30</sup> Genauso kann ein hohes Maß an Vertrauen zwischen zwei Partnern vorliegen, dennoch sind beide nicht mit der aktuellen Situation zufrieden. Weiterhin ist bei der Messung der Qualität von Beziehungen die zeitliche Komponente zu berücksichtigen. So zeigt sich die tatsächliche Belastbarkeit einer Beziehung – bspw. in der Ehe – erst dann, wenn die Beziehung auf die Probe gestellt wird. Dies gilt analog für die Beziehung zwischen Partner und Zentrale in Unternehmensnetzwerken. Durch sich ändernde Marktgegebenheiten oder andere Umstände können Entscheidungen seitens der Zentrale notwendig werden, die belastend auf die Beziehung wirken. Beispielhaft seien hier die starken Veränderungsprozesse in der Verbundgruppenlandschaft in den letzten Jahrzehnten genannt. So gehen bspw. die Implementierung eines gemeinsamen Markenauftritts und die damit verbundenen Maßnahmen zur Sicherstellung eines konsistenten Markenimages über das gesamte Netzwerk hinweg grundsätzlich mit einem Verlust an Autonomie auf Seiten der Partner einher. Auch die zentralseitige Implementierung einer Online-Shopping-Plattform kann zu Reaktanzen auf Seiten der Partner führen. Dabei ist es in qualitativ hochwertigen Beziehungen, die nicht nur durch Zufriedenheit, sondern auch durch Vertrauen und Commitment gekennzeichnet sind, relativ betrachtet einfacher, solche zur Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit des Gesamtnetzwerks notwendigen Maßnahmen einzuleiten und erfolgreich umzusetzen.<sup>31</sup>

Auch in der wissenschaftlichen Diskussion gibt es Hinweise darauf, dass die Betrachtung von bspw. Vertrauen **alleine** nicht ausreicht, um die Vielschichtigkeit von Beziehungen hinreichend wiederzuspiegeln.<sup>32</sup> Dabei vertritt die Mehrzahl der Autoren die Meinung, dass Beziehungsqualität aus mehreren eigenständigen, aber miteinander

---

<sup>30</sup> Vgl. ähnlich Geyskens, I. et al. (1999), S. 234.

<sup>31</sup> Zur Bedeutung des Vertrauens in organisationalen Krisensituationen vgl. Mishra, A. K. (1996), S. 261.

<sup>32</sup> So betonen PALMATIER ET AL. als eines der Kernergebnisse ihrer Meta-Analyse zum Relationship-Marketing: „No single relational mediator captures the full essence or depth of a customer-seller relationship; the findings support a multidimensional perspective of relationships. Extant research focused on a single relational mediator may provide misleading guidance.” (Palmatier, R. W. et al. (2006), S. 150).

eng in Beziehung stehenden Konstrukten besteht.<sup>33</sup> Zwar ist die Diskussion darüber, **welche** Konstrukte Beziehungsqualität ausmachen, noch nicht vollständig abgeschlossen<sup>34</sup>, dennoch kann konstatiert werden, dass **Zufriedenheit, Vertrauen** und **Commitment** als Bestandteile von Beziehungsqualität von wesentlicher Bedeutung zu sein scheinen.<sup>35</sup>

### 2.1.2 Zufriedenheit, Vertrauen und Commitment als Basiskonstrukte

Das Konstrukt der Zufriedenheit beschäftigt die Marketingwissenschaft etwa seit dem Ende der 1960er Jahre, wobei seit dieser Zeit eine beinahe unüberschaubare Vielzahl von Publikationen hierzu entstanden ist.<sup>36</sup> Die in den F&C-Zufriedenheitsanalysen regelmäßig erhobene **Global- bzw. Gesamtzufriedenheit** bildet ein umfassendes Zufriedenheitsverständnis ab. Dabei wird die Globalzufriedenheit definiert als „komplexes und einstellungsähnliches Konstrukt, das kognitive und affektive Komponenten umfasst. Sie stellt das aus einem Soll-Ist-Vergleich resultierende Urteil eines Franchisenehmers über die verschiedenen Aspekte dar, die mit seiner Zugehörigkeit zu einem Franchisesystem verbunden sind“.<sup>37</sup> Neben Aspekten, die die Zusammenarbeit mit der Zentrale und deren Leistungen betreffen, umfasst die Globalzufriedenheit daher auch solche Aspekte, die nicht primär die Beziehung mit der Zentrale betreffen (bspw. die Zufriedenheit mit der täglichen Arbeit). Als Teil der Beziehungsqualität betrifft die Zufriedenheit in einem engeren Sinne nur solche Aspekte, die direkt mit der Beziehung des Partners zu seiner jeweiligen Zentrale in Verbindung stehen. Analog zur Globalzufriedenheit basiert diese **Beziehungszufriedenheit** daher ebenfalls auf einem Soll-Ist-Vergleich, umfasst jedoch nur die für die Beziehung relevanten Aspekte.

---

<sup>33</sup> Vgl. Kumar, N. et al. (1995), S. 55; Dorsch, M. J. et al. (1998), S. 130; Smith, J. B. (1998), S. 5; Jap, S. D. et al. (1999), S. 304; De Wulf, K. et al. (2001), S. 36; Walter, A. et al. (2003), S. 159; Lages, C. et al. (2005), S. 1041; Palmatier, R. W. et al. (2006), S. 138; Rauyruen, P./Miller, K. E. (2007), S. 23.

<sup>34</sup> Vgl. Kumar, N. (2005), S. 55; Phan, M. C. T. et al. (2005), S. 175; Rauyruen, P./Miller, K. E. (2007), S. 23.

<sup>35</sup> Um den aktuellen Stand der Forschung hierzu aufzuarbeiten, wurde im Vorfeld dieser Untersuchung eine umfassende Literaturanalyse durchgeführt. Dabei konnten insgesamt 47 Beiträge identifiziert werden, im Rahmen derer Beziehungsqualität konzeptionalisiert und/oder empirisch erhoben wurde. In den 47 untersuchten Studien wurde Zufriedenheit in 32, Vertrauen in 39 und Commitment in 26 Konzeptualisierungen aufgenommen. Weiterhin wurden Konflikt und ein geringes Ausmaß von Opportunismus mehrfach untersucht, diese scheinen mit sechs bzw. vier Studien, im Rahmen derer die Konstrukte als Bestandteile von Beziehungsqualität betrachtet wurden, aber eine deutlich weniger wichtige Rolle zu spielen (vgl. ausführlich hierzu Backhaus, C. et al. (2008), S. 4 ff.).

<sup>36</sup> Vgl. Wunderlich, M., S. 57; Blut, M. (2008), S. 23.

<sup>37</sup> Schlüter, H. (2001), S. 100.

Die Bedeutung des **Vertrauens** als Erfolgsfaktor kooperativer Unternehmensnetzwerke ist in der Literatur hinreichend belegt.<sup>38</sup> Wenn Netzwerkpartner ihrer Zentrale vertrauen, erwarten sie, dass die Zentrale nicht nur ihre eigenen Interessen verfolgt und dass sie opportunistische Handlungen unterlässt. Vertrauen beinhaltet das Gefühl des „Sich-Verlassen-Dürfens“<sup>39</sup>. Dabei entsteht Vertrauen im Rahmen von Lernprozessen und wirkt sich in mehrfacher Hinsicht positiv auf das Gesamtnetzwerk aus:<sup>40</sup>

- Vertrauen hilft, Unsicherheit zu bewältigen. So deckt es die Eventualitäten ab, die vor dem Hintergrund einer ungewissen Zukunft von den Beteiligten nicht im Voraus vertraglich geregelt werden können. Dies ist vor dem Hintergrund der Problematik der Unvollständigkeit von Verträgen gerade in vertraglichen Vertriebsnetzwerken wie Franchisesystemen relevant.
- Vertrauen reduziert die Notwendigkeit hierarchischer Überwachung und Kontrolle und wirkt somit kostenminimierend.
- Gerechtfertigtes, d. h. aufgrund von Erfahrungen entstandenes Vertrauen erhöht die Bereitschaft der Netzwerkpartner, „neue“ Risiken im Rahmen der Zusammenarbeit einzugehen. Vertrauensbrüche hingegen beschädigen die Basis der Zusammenarbeit.

Der letztgenannte Aspekt kommt besonders in Bezug auf die Anpassungsfähigkeit in einem dynamischen Wettbewerbsumfeld zum Tragen. So werden Franchisenehmer vermeintlich unpopuläre Entscheidungen der Systemzentrale bei hohem wechselseitigem Vertrauen eher respektieren. Überzeugungsarbeit als Mittel zur Durchsetzung von Veränderungen kann ohne Vertrauensbasis keinen Erfolg haben. Bei fehlender Belastbarkeit der Beziehung besteht für die Zentrale kaum die Möglichkeit, unpopuläre, für das Fortbestehen des Systems aber unerlässliche Maßnahmen zu ergreifen.

Als dritte Komponente der Beziehungsqualität ist das **affektive Commitment** der Netzwerkpartner zu berücksichtigen. Grundsätzlich bezeichnet Commitment im organisationalen Kontext die Bindung eines Organisationsmitglieds an sein Unternehmen, wobei sich ein hohes Commitment in dem Bestreben danach äußert, die Beziehung

---

<sup>38</sup> Vgl. bspw. Ahlert, D. et al. (2006), S. 46, Eberhart, T./Ahlert, M./Kenning, P. (2008).

<sup>39</sup> Ahlert/Wunderlich (2002), S. (14).

<sup>40</sup> Vgl. hier und im Folgenden Ahlert, D. et al. (2006), S. 74 f.

aufrecht zu erhalten.<sup>41</sup> Die Motive, aus denen heraus der Wunsch zur Aufrechterhaltung einer Beziehung entsteht, können dabei stark unterschiedlicher Natur sein. Als wesentliche Auffassungen in der Literatur lassen sich diesbezüglich verhaltensbezogene (continuance bzw. calculated commitment) und einstellungsbezogene (affective bzw. attitudinal commitment) Ansätze unterscheiden.<sup>42</sup> Im Rahmen der verhaltens- bzw. fortsetzungsbezogenen Konzeptualisierungen wird Commitment vorwiegend als kognitiver Natur betrachtet und basiert auf der Einbeziehung der mit einem Verlassen der Organisation verbundenen Kosten (=“bleiben müssen“).<sup>43</sup> Im Gegensatz dazu bezeichnet Commitment nach der einstellungsbezogenen Auffassung die emotionale, affektive Bindung an die Organisation (=“bleiben wollen“), die sich auf Grund des Gefühls entwickelt, dass „die Organisation den Mitarbeiter unterstützt und sich um sein Wohlergehen und seine Entwicklung kümmert“.<sup>44</sup>

Es kann festgehalten werden, dass eine qualitativ hochwertige Beziehung durch drei wesentliche Komponenten gekennzeichnet ist: **Vertrauen**, **Zufriedenheit** und **Commitment**. Nur wenn diese drei Größen gleichzeitig in einem hohen Ausmaß vorliegen, kann von einer hohen Beziehungsqualität gesprochen werden.

## 2.2 Bezugsrahmen der empirischen Untersuchung

### 2.2.1 Relationship Marketing als Ausgangspunkt

Seit die ökonomischen Vorteile langfristiger Kundenbeziehungen empirisch untermauert wurden,<sup>45</sup> ist in Marketingforschung und -praxis eine Umorientierung vom Transaktions- hin zum Beziehungsmarketing zu beobachten. Der Begriff des Beziehungsmarketing bzw. Relationship Marketing geht auf Berry zurück, der Beziehungsmarketing als „attracting, maintaining and – in multi-service organizations - enhancing customer relationships...“ auffasst.<sup>46</sup> Eine der Kernaussagen des Relations-

---

<sup>41</sup> Vgl. Maier, G. W./Woschée, R.-M. (2002), S. 126.

<sup>42</sup> Vgl. Mathieu, J. E./Zajac, D. M. (1990), S. 172; Mowday, R. T. et al. (1982); Reichers, A. E. (1985), S. 468; Mcgee, G. W./Ford, R. C. (1987), S. 638.

<sup>43</sup> Vgl. Mcgee, G. W./Ford, R. C. (1987); Allen, N. J./John, P. M. (1990), S. 3.

<sup>44</sup> Van Dick, R. (2004), S. 17; vgl. weiterhin Moser, K. (1996), S. 40; Allen, N. J./John, P. M. (1990), S. 3.

<sup>45</sup> Vgl. hierzu Ahlert, M. (2003), Vogel, V. (2006), S. 12; Blut, M. (2008), S. 9 und die dort angegebene Literatur.

<sup>46</sup> Berry, L. L. (1983), S. 25.

hip Marketing-Ansatzes besteht darin, dass es letztlich darum geht, eine Win-Win-Situation zu schaffen, so dass beide Geschäftspartner von der Geschäftsbeziehung profitieren, und damit die Bereitschaft entsteht, sich langfristig zu binden.<sup>47</sup>

Voraussetzung für ein Beziehungsmarketing gegenüber dem Endkunden ist die Ausrichtung aller Netzwerkaktivitäten auf dessen Wünsche und Bedürfnisse. Somit sieht sich die Zentrale eines Netzwerks nicht nur der Aufgabe gegenüber, die Endkunden langfristig an das Netzwerk zu binden, sondern vor allem auch die eigenen Netzwerkpartner. Damit bedarf es neben CRM-Maßnahmen gegenüber den Endkunden auch eines **CRM nach innen**, im Rahmen dessen die Beziehungen zu den Netzwerkpartnern zu gestalten sind.<sup>48</sup> Die Notwendigkeit für ein solches **internes CRM** wird offenbar, wenn man bedenkt, dass die Akquisition geeigneter Netzwerkpartner eines der wesentlichen Hemmnisse für das zukünftige Wachstum des Netzwerkes darstellt.<sup>49</sup> Zudem besteht auch im Falle einer vertraglichen Bindung die Gefahr, dass unzufriedene Netzwerkpartner nach Ablauf des Kooperationsvertrags das Netzwerk verlassen, und so die Stabilität des Netzwerks gefährdet wird. Weiterhin schlagen – besonders im Falle interaktionsintensiver Dienstleistungen – mangelndes Engagement und mangelnde Identifikation der Partner im Sinne der Network Profit Chain auf die Endkundenbeziehungen durch.<sup>50</sup>

Aus der Perspektive der Zentrale werden mit Maßnahmen des internen CRM bzw. der **Partnerbindung** damit u. a. die folgenden Ziele angestrebt:

- Amortisation der hohen Akquisitionskosten bestehender Netzwerkpartner durch Verlängerung der Verträge,
- positive Mund-zu-Mund-Kommunikation auf dem umkämpften Markt für qualifizierte potenzielle Netzwerkpartner
- sinkende Betreuungskosten mit zunehmender Dauer der Netzwerkzugehörigkeit,
- Erhöhung des Engagements und der Identifikation mit dem Netzwerk.

In der einschlägigen CRM-Literatur herrscht die Auffassung vor, dass sich CRM-Maßnahmen nicht unmittelbar auf die Kundenbindung (im Sinne einer Verhaltensabsicht bzw. des tatsächlichen Verhaltens) auswirken. Stattdessen wird davon ausgegangen, dass sich Maßnahmen des Relationship Marketing über Mediatoren wie Zu-

---

<sup>47</sup> Vgl. Vogel, V. (2006), S. 8.

<sup>48</sup> Vgl. hier und im Folgenden Ahlert/Wunderlich 2002, S. 49 ff.

<sup>49</sup> Vgl. Ahlert, D. et al. (2006), S. 39.

<sup>50</sup> Vgl. Wunderlich, M. (2004).

friedenheit, Vertrauen und Commitment indirekt in Ergebnisgrößen – wie der zukünftigen Bindungsabsicht – niederschlagen.<sup>51</sup> Zu einer der wichtigsten jüngeren Arbeiten in diesem Zusammenhang gehört die Metaanalyse von PALMATIER ET AL. (2006), der einen Bezugsrahmen zu den Determinanten und Erfolgswirkungen des Relationship Marketing entwickelt, und diesen metaanalytisch überprüft.<sup>52</sup> Dieser Bezugsrahmen dient in der vorliegenden Studie als grundlegendes Modell und wird im Folgenden kurz vorgestellt.

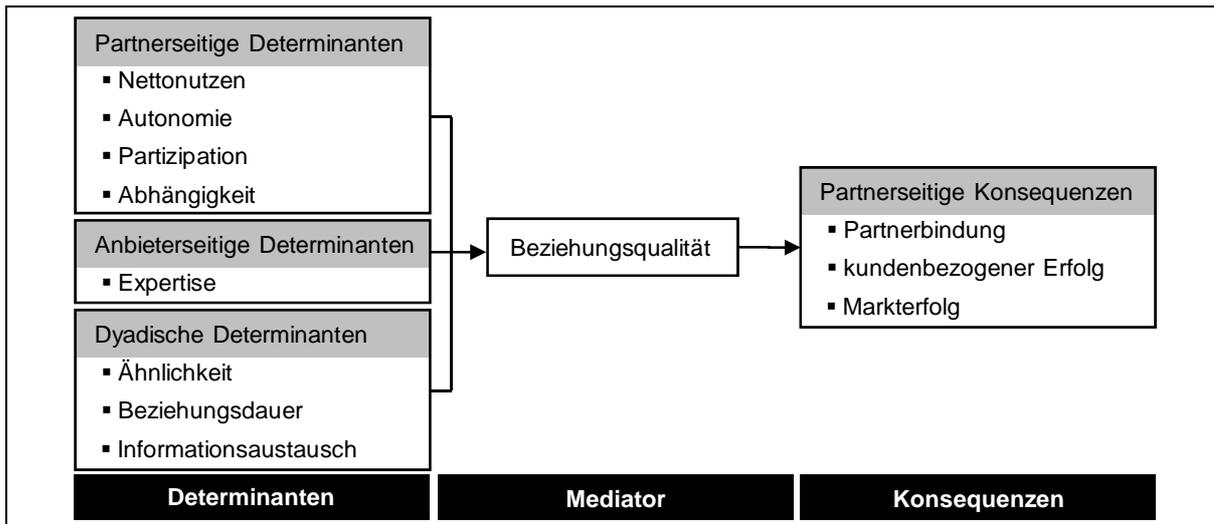
### **2.2.2 Das Grundmodell der Determinanten und Wirkungen der Beziehungsqualität**

In Anlehnung an die Arbeit PALMATIERS ET AL. (2006) wurden als Determinanten bzw. CRM-Maßnahmen die Größen **Nettonutzen**, **Abhängigkeit**, **Expertise**, **Ähnlichkeit**, **Beziehungsdauer** und **Informationsaustausch** im Modell berücksichtigt. Ergänzend wurden die Variablen **Autonomie** und **Partizipation** in das Modell aufgenommen, da diese Konstrukte als zwei wesentliche Koordinationsmechanismen im Netzwerkkontext von besonderer Relevanz sind, und gleichzeitig von einer hohen Bedeutung als Determinanten der Beziehungsqualität ausgegangen werden kann. Auf Mediatorebene wird auf das Konstrukt der Beziehungsqualität fokussiert, welches die Größen Beziehungszufriedenheit, Vertrauen und affektives Commitment umfasst. Als Erfolgsgrößen werden die **Partnerbindung**, der **kundenbezogene Erfolg** (operationalisiert als Zufriedenheit und Bindung der Endkunden der Netzwerkpartner) und der **Markterfolg** (operationalisiert als Umsatz und Marktanteil im Vergleich zum stärksten Wettbewerber) berücksichtigt.

---

<sup>51</sup> Vgl. Palmatier, R. W. et al. (2006), S. 139.

<sup>52</sup> Vgl. Palmatier, R. W. et al. (2006), S. 137.



**Abb. 2-1: Grundmodell der Untersuchung.**

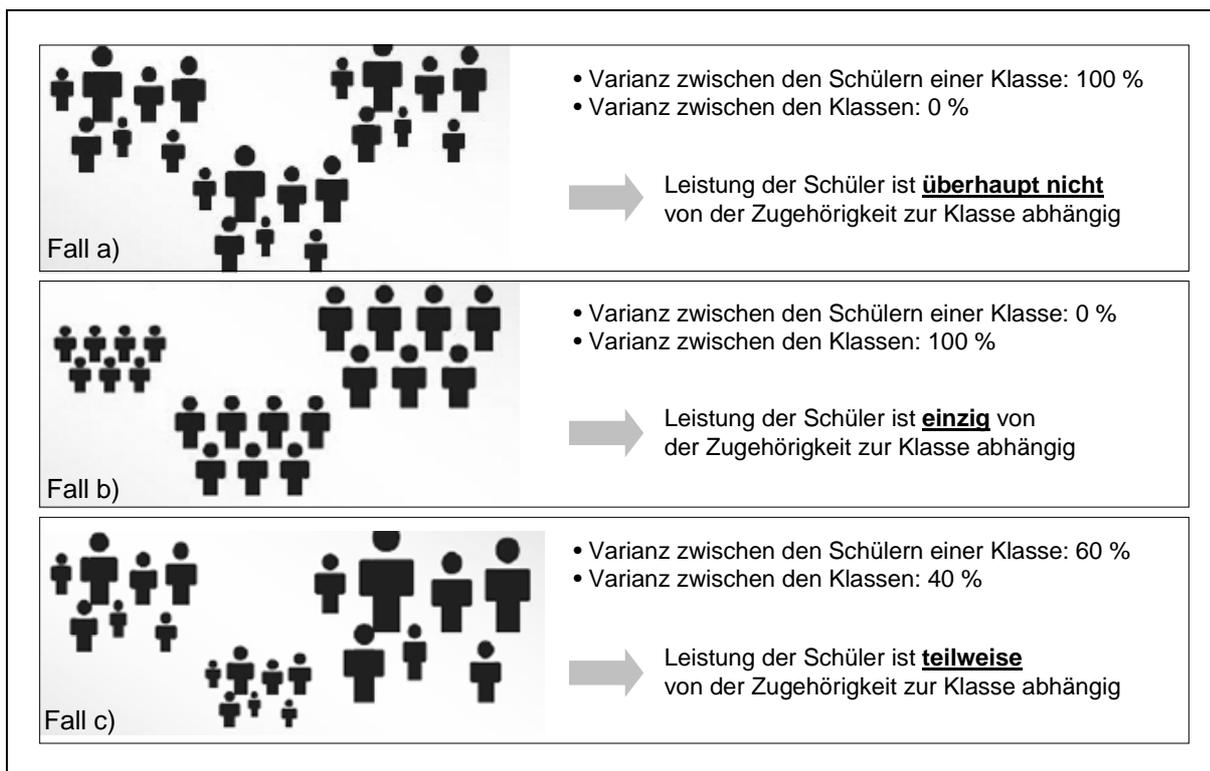
**Quelle:** Eigene Darstellung basierend auf Palmatier et al. (2006), S. 137.

Das in Abb. 2-1 dargestellte Grundmodell kann in einem einzelnen Netzwerk angewendet werden, es kann jedoch auch eine **vergleichende Betrachtung der Partner verschiedener Netzwerke** erfolgen. Dabei ist zu berücksichtigen, dass die Beurteilung der Beziehungsqualität oder ähnlicher abhängiger Variablen nicht nur von der **Person des einzelnen Partners** abhängt, sondern zu einem gewissen Anteil auch davon, dass ein Partner als **Partner eines bestimmten Netzwerks unmittelbar den Struktur- und Steuerungsgrößen „seines“ Netzwerks unterliegt**. Damit werden auch die Beziehungen zu den u. U. **zahlreichen** Netzwerkpartnern durch **eine** zentrale Instanz maßgeblich geprägt. Es bietet sich daher an, die Perspektiven der Netzwerksteuerung – also der im Durchschnitt über alle Netzwerkpartner wirkenden Ausprägungen von Steuerungsinstrumenten – und die der individuell wahrgenommenen Beziehungsqualität zu integrieren.

Der dahinterliegende Grundgedanke soll kurz am Beispiel einer Schulklasse veranschaulicht werden.<sup>53</sup> Als abhängige Variable soll das **individuelle** Leistungsniveau eines Schülers erklärt werden. Einflussfaktoren, die dieses **individuelle** Leistungsniveau des Schülers determinieren, könnten in der Person des Schülers selbst begründet liegen, bspw. in dessen individueller Lernbereitschaft. Neben solchen Individualeinflüssen ist das individuelle Leistungsniveau eines Schülers aber auch von

<sup>53</sup> Vgl. im Folgenden ähnlich Hox, J. J. (2002), S. 5 f.

Faktoren abhängig, die auf die gesamte Klasse gleichermaßen wirken. Hierzu könnte bspw. die Motivation des Lehrers oder der soziale Status der Klasse als Gesamtheit gehören. Wären die Unterschiede in den Leistungsniveaus verschiedener Schüler vollständig durch solche Merkmale erklärbar, die in der Person des Schülers begründet und damit individueller Natur sind, so hätte die Klassenzugehörigkeit entsprechend keinen Einfluss, und im Durchschnitt wären über verschiedene Klassen identische Leistungsniveaus beobachtbar (vgl. Fall a) in Abb. 2-2). Im umgekehrten Fall wären die Leistungen einzig von Einflussgrößen auf der Ebene der Klasse abhängig, so dass das Leistungsniveau jedes Schülers genau dem Mittelwert seiner jeweiligen Klasse entspricht (vgl. Fall b) in Abb. 2-2). Empirische Arbeiten im Kontext der Schulforschung zeigen, dass sowohl auf Individualebene des Schülers, als auch auf Klassenebene Variablen existieren, die einen Einfluss auf das individuelle Leistungsniveau ausüben.<sup>54</sup> Entsprechend ist im Vergleich zwischen unterschiedlichen Klassen ein gewisser Unterschied im Leistungsniveau der Klassen auf die Klassenzugehörigkeit zurückzuführen (vgl. Fall c) in Abb. 2-2).



**Abb. 2-2: Beispiele für die An siedlung von Varianz auf unterschiedlichen Ebenen**

**Quelle:** Eigene Darstellung in Anlehnung an Schwippert (2006).

<sup>54</sup> Solche Schul- bzw. Klasseneffekte sind in den Erziehungswissenschaften Gegenstand einer Viel-

**Ziel** der vorliegenden Studie ist es daher herauszufinden, ob die **Unterschiede** in den **individuellen Wahrnehmungen der Beziehungsqualität der Partner** auf der **individuellen** Situation („Varianz innerhalb eines Netzwerks“), beruhen und/oder inwiefern sich die für alle Partner eines Netzwerks ähnlich wirkenden **Steuerungsaktivitäten der jeweiligen Zentrale** auf die **individuellen Wahrnehmungen der Partner** auswirken. Als „Varianz zwischen den Netzwerken“ stellt letztere Größe den Unterschied dar, der im Durchschnitt zwischen den Netzwerken im Hinblick auf die Beziehungsqualität besteht. Um diese Varianz zwischen den Netzwerken zu ermitteln, ist zunächst die für ein Netzwerk als Gesamtheit geltende Ausprägung der Beziehungsqualität zu ermitteln, bspw. in Form des Mittelwerts über alle Partner eines Netzwerks.<sup>55</sup> Im Falle dessen, dass Maßnahmen der Netzwerksteuerung eine breite Wirkung vergleichbaren Ausmaßes über sämtliche Netzwerkpartner entfalten, sollten deren Individualwahrnehmungen seitens der Netzwerkpartner innerhalb eines Netzwerks durch einem relativ hohen Konsens gekennzeichnet sein. Es kann davon ausgegangen werden, dass das den Netzwerkpartnern seitens der Zentrale – bspw. durch die Vorgabe von Netzwerkregeln, Standards oder den Konformitätsgrad – tatsächlich eingeräumte Ausmaß an Autonomie sämtliche Netzwerkpartner in vergleichbarem Maße betrifft. Damit sollten auch die Wahrnehmungen der Netzwerkpartner in Bezug auf ihre Autonomie innerhalb eines Netzwerks konvergieren, so dass sich innerhalb eines Netzwerks ein Autonomieklima konstituiert.<sup>56</sup> Analog kann vermutet werden, dass auch im Hinblick auf die übrigen betrachteten Variablen signifikante Unterschiede zwischen den Systemen existieren, die wiederum signifikante Unterschiede in der Beziehungsqualität zwischen den Systemen erklären könnten. Zur Aufdeckung solcher Effekte kommt in der vorliegenden Studie die Methode der Mehrebenenanalyse bzw. der hierarchisch-linearen Modellierung zur Anwendung, mit der entsprechende hierarchisch strukturierte Datensätze analysiert werden können.<sup>57</sup> Grafisch ist das sich hieraus ergebende Mehrebenen-Untersuchungsmodell in Abb. 2-3 dargestellt.

---

zahl von Arbeiten; einen Überblick hierüber gibt JANKE; vgl. Janke, N. (2006), S. 59 ff.

<sup>55</sup> Ein in der Literatur in diesem Zusammenhang zur Veranschaulichung häufig angeführtes Beispiel stellt das Konstrukt des psychologischen Klimas dar (vgl. hier und im Folgenden Chan, D. (1998), S. 237): Während das Konstrukt des psychologischen Klimas auf die Erfassung von Aspekten des individuell wahrgenommenen Arbeitsumfelds abzielt, werden zur Erfassung des organisationalen Klimas die Individualwahrnehmungen von Mitgliedern einer Organisation aggregiert, sofern ein ausreichend hoher Konsens in den Individualwahrnehmungen dies als gerechtfertigt erscheinen lässt.

<sup>56</sup> Vgl. analog Gavin, M. B./Hofmann, D. A. (2002), S. 21.

<sup>57</sup> Vgl. hierzu ausführlich Backhaus, C. (2009).

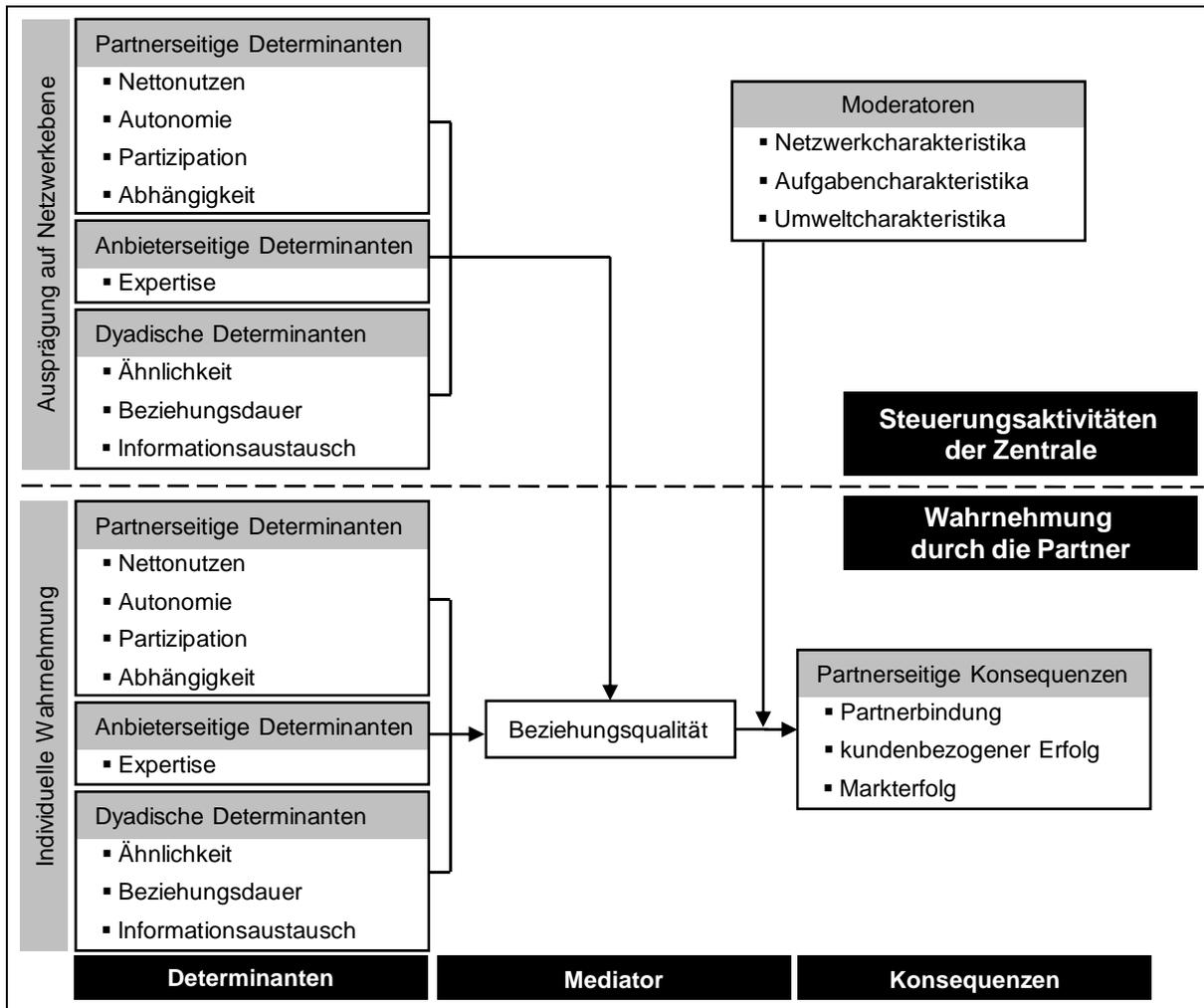


Abb. 2-3: Angepasstes Grundmodell der Untersuchung.

Quelle: Eigene Darstellung basierend auf Palmatier et al. (2006), S. 137.

## 2.3 Theoriebasierte Annahmen zu den Determinanten der Beziehungsqualität

### 2.3.1 Partnerseitige Determinanten: Autonomie, Partizipation, Nettonutzen und Abhängigkeit

#### (1) Autonomie

Wie in der Arbeits- und Organisationsforschung generell, hat das Autonomiekonstrukt auch in der Netzwerkforschung vielfach Beachtung gefunden. Im Netzwerk- bzw. Franchisekontext kann Autonomie definiert werden als "the closeness of the (franchise) manager's supervision, individual responsibility delegated (to the franchisee), and the absence of (franchisor) initiated structure".<sup>58</sup> Dabei bezieht sich Autonomie

<sup>58</sup> Vgl. Strutton, D. et al. (1993), S. 208.

auf die Gewährung von Handlungsspielräumen im operativen Bereich und damit auf die Möglichkeit der Netzwerkpartner, ihre operativen Arbeiten unabhängig von den Vorgaben der Zentrale zu planen und durchzuführen.<sup>59</sup> Die Relevanz des Autonomiekonstrukts im Netzwerkkontext ist u. a. darauf zurückzuführen, dass die Möglichkeit der Netzwerkpartner, in gewissen Grenzen autonom Entscheidungen treffen zu können, eine wesentliche Voraussetzung für die Funktionsfähigkeit eines Netzwerks darstellt.<sup>60</sup> Der Netzwerkzentrale kommt damit die Aufgabe zu, die selbständigen Unternehmer innerhalb des Netzwerks in der Art und Weise zu steuern, dass die durch eine gewisse Autonomie erzielbaren Vorteile des „Unternehmertums vor Ort“ realisiert werden, und gleichzeitig das notwendige Ausmaß an Konformität über das gesamte Netzwerk hinweg gewährleistet ist.<sup>61</sup> Vor dem Hintergrund des konfliktären Charakters dieser Zielsetzungen ist die Bestimmung des Autonomiegrads, der den Netzwerkpartnern eingeräumt wird, eine der schwierigsten Aufgaben der Steuerung von Dienstleistungsnetzwerken.<sup>62</sup> Die hohe Bedeutung der Autonomie für die Netzwerkpartner wird auch daran deutlich, dass der Aspekt der unternehmerischen Freiheit in der Literatur als einer der zentralen Beweggründe für die Mitgliedschaft der Netzwerkpartner in einem Unternehmensnetzwerk identifiziert wurde.<sup>63</sup>

Entsprechend der praktischen Relevanz befasst sich eine Reihe von Arbeiten mit der Natur und den Konsequenzen von Autonomie im Netzwerk- und insbesondere im Franchisingkontext, wobei in erster Linie das Spannungsfeld von Autonomie und Kontrolle bzw. Abhängigkeit thematisiert wird.<sup>64</sup> Die Mehrheit der Arbeiten ist dabei allerdings konzeptioneller Natur, und es existieren lediglich vereinzelt empirische Hinweise auf die Wirkungen von Autonomie im Kontext von Dienstleistungsnetzwerken: So konnten SCHUL ET AL. im Rahmen einer Untersuchung in sechs Franchisesystemen der Immobilienbranche einen schwach positiven Zusammenhang zwischen Autonomie und Franchisenehmerzufriedenheit bestätigen.<sup>65</sup> Auch Schlüter weist einen positiven Zusammenhang zwischen Autonomie und Arbeitszufriedenheit aus, wobei letztere wiederum positiv mit der Franchisenehmerzufriedenheit in Zusam-

---

<sup>59</sup> Vgl. Schul, P. L. et al. (1985), S. 16 f.; Meurer, J. (1997), S. 74.

<sup>60</sup> Vgl. Schul, P. L. et al. (1985), S. 17

<sup>61</sup> Vgl. Kaufmann, P. J./Eroglu, S. (1999), S. 69 f.; Ahlert, D. et al. (2006), S. 69.

<sup>62</sup> Vgl. Kaufmann, P. J./Eroglu, S. (1999), S. 69; Sydow, J./Windeler, A. (2000), S. 12; vgl. ähnlich auch Meurer, J. (1997), S. 74.

<sup>63</sup> Vgl. Dormann, J./Ehrmann, T. (2007), S. 647 und die dort angegebene Literatur.

<sup>64</sup> Vgl. hierzu bspw. Pizanti, I./Lerner, M. (2003), S. 131 ff.; Dant, R. P./Gundlach, G. T. (1999), S. 35 ff.

<sup>65</sup> Vgl. Schul, P. L. et al. (1985), S. 30.

menhang steht.<sup>66</sup> Einen leicht negativen Einfluss von Autonomie auf den Erfolg weist MEURER aus, wobei hier sowohl Autonomie als auch Erfolg auf Ebene der Systemzentralen erhoben wurden.<sup>67</sup> Auch die Analysen des F&C weisen auf einen signifikant positiven Zusammenhang zwischen der wahrgenommenen Autonomie und der Gesamtzufriedenheit hin: Bei einem standardisierten Beta-Koeffizienten von 0,42 erklärt die erklärte die wahrgenommene Autonomie etwa 17 % der Varianz der Gesamtzufriedenheit.<sup>68</sup> Entsprechend wird folgende Hypothese formuliert:

H<sub>1</sub>: Je höher die wahrgenommene Autonomie ist, desto höher ist die wahrgenommene Beziehungsqualität.

## (2) Partizipation

Während sich das Autonomiekonstrukt auf die Handlungsfreiheiten der Netzwerkpartner im operativen Geschäft bezieht, stellt Partizipation das Ausmaß der wahrgenommenen Möglichkeit der Netzwerkpartner dar, Entscheidungen zu beeinflussen, die das Netzwerk als Ganzes betreffen.<sup>69</sup> Dabei vollzieht sich Partizipation in Dienstleistungsnetzwerken nicht nur über die Mitwirkung der Netzwerkpartner in Gremien oder Beiräten, sondern auch durch das Verhalten der Zentrale dahingehend, die Netzwerkpartner zu Vorschlägen zur Verbesserung des Gesamtsystems zu ermutigen, und diese auch zu berücksichtigen.<sup>70</sup>

Bisherige Untersuchungen im Netzwerkkontext schreiben der Partizipation grundsätzlich positive Wirkungen zu. So zeigt die Untersuchung von GUILTINAN ET AL. im Franchisingkontext, dass die Möglichkeit zu Partizipation in der Wahrnehmung der Franchisenehmer mit einer effektiveren Koordination einhergeht.<sup>71</sup> Die Studie von SCHUL ET AL. deutet auf einen starken Zusammenhang zwischen Partizipation und Zufriedenheit der Franchisenehmer hin.<sup>72</sup> MOHR und SPEKMAN identifizieren im Kontext der Beziehung zwischen Hersteller und Händler einen positiven Effekt von Partizipation auf den Erfolg im Sinne von Umsatz und Zufriedenheit.<sup>73</sup> MÖLLER kommt in einer Querschnittsuntersuchung unter 102 Unternehmensnetzwerken zu dem Ergeb-

<sup>66</sup> Vgl. Schlüter, H. (2001), S. 147 i. V. m. S. 170.

<sup>67</sup> Vgl. Meurer, J. (1997), S. 282 ff.

<sup>68</sup> Vgl. Ahlert, M./Backhaus, C. (2007). Der Faktor „wahrgenommene Autonomie“ wurde dabei gebildet aus den beiden Items „Ich kann eigene Ideen umsetzen“ sowie „Ich bin mein eigener Herr.“

<sup>69</sup> Vgl. Dwyer, F. R./Sejo, O. (1988), S. 27; Meurer, J. (1997), S. 71.

<sup>70</sup> Vgl. Dwyer, F. R./Sejo, O. (1988), S. 27.

<sup>71</sup> Vgl. Guiltinan, J. P. et al. (1980), S. 54 ff.

<sup>72</sup> Vgl. Schul, P. L. et al. (1985), S. 29.

nis, dass das Ausmaß an Partizipation einen positiven Effekt auf den Netzwerkerfolg hat.<sup>74</sup> Die Untersuchungen des F&C weisen ebenfalls auf einen positiven Zusammenhang zwischen Partizipation und Franchisenehmerzufriedenheit hin. Dabei leistet das Ausmaß an Partizipation einen Erklärungsbeitrag von 30,3 % der Gesamtzufriedenheit (standardisiertes Beta = 0,551).<sup>75</sup>

Neben positiven Effekten auf die Zufriedenheit ist eine zweite Funktion von Partizipation gerade im Netzwerkkontext von Relevanz, nämlich die Erhöhung der Akzeptanz von Maßnahmen und ein höheres Commitment bei deren Umsetzung. In diesem Zusammenhang konnten EREZ ET AL. zeigen, dass eine partizipative Entscheidungsfindung positiv auf die Akzeptanz auf Ebene des Individuums wirkt, und dies wiederum zu einer höheren Performance führt.<sup>76</sup> Die Untersuchungsergebnisse zu den Wirkungen von Partizipation deuten damit – analog zum Autonomiekonstrukt – insgesamt auf positive Einflüsse hin.<sup>77</sup> Damit kann folgende Hypothese formuliert werden:

H<sub>2</sub>: Je höher die wahrgenommene Partizipation ist, desto höher ist die wahrgenommene Beziehungsqualität.

### (3) Nettonutzen

„Even in markets with relatively little competition, providing customers with outstanding value may be the only reliable way to achieve sustained customer satisfaction and loyalty.“<sup>78</sup> Dieses auf JONES und SASSER zurückgehende Zitat verdeutlicht die hohe Bedeutung, die dem Nettonutzen- bzw. Value-Konstrukt im Rahmen der Kundenbindung zukommt. Entsprechend findet der seitens des Kunden wahrgenommene Nettonutzen im Rahmen der Erklärung von Kundenzufriedenheit und Kundenbindung in der Literatur in einer Vielzahl von Modellen Berücksichtigung.<sup>79</sup>

<sup>73</sup> Vgl. Mohr, J./Spekman, R. (1994), S. 145 f. Dabei wird Partizipation als Teil des Kommunikationskonstrukts operationalisiert.

<sup>74</sup> Vgl. Möller, K. (2006), S. 1064 ff.

<sup>75</sup> Vgl. Ahlert, M./Backhaus, C. (2007). Das Ausmaß an Partizipation wird im Rahmen der F&C-Evaluationen mittels folgender drei Fragen gemessen: (1) Mein FG berücksichtigt meine Meinung bei Entscheidungen, die mich betreffen; (2) Mein FG beteiligt mich an seinen langfristigen Planungen sowie (3) Mein FG nimmt meine Anregungen auf.

<sup>76</sup> Vgl. Erez, M. et al. (1985), S. 63.

<sup>77</sup> Vgl. auch Möller, K. (2006), S. 1056.

<sup>78</sup> Jones, T. O./Sasser Jr, W. E. (1995), S. 90.

<sup>79</sup> Vgl. hierzu die Arbeiten von Rust, R. T. et al. (2004); Anderson, E. W./Fornell, C. (1994); Anderson, J. C./Narus, J. A. (1998); Butz, H. E./Goodstein, L. D. (1996); Fredericks, J. O./Salter, J. M. (1995); Grönroos, C. (1997); Parasuraman, A. (1997); Patterson, P. G./Sprengh, R. A. (1997) und Ravald, A./Grönroos, C. (1996).

Während in der Meta-Analyse PALMATIERS ET AL. auf die „relationship benefits“ als positive Komponente des Nettonutzens abgestellt wird, soll im Rahmen der vorliegenden Untersuchung und in Einklang mit den in der Literatur gebräuchlichen Ansätzen zur Konzeptionalisierung des Nettonutzens auch die Kostenseite Beachtung finden.<sup>80</sup> Damit kommt der dem Nettonutzen inhärente Trade-off-Gedanke zum Ausdruck, der darin besteht, dass ein Beziehungspartner sämtliche mit einer Beziehung verbundenen Vorteilen (benefits) in Relation zu sämtlichen Nachteilen (sacrifices) bewertet.<sup>81</sup> Als Nachteil, der zum Erhalt der Vorteile im Rahmen einer (Kunden-)Beziehung in Kauf zu nehmen ist, spielt vor allem ein evtl. zu entrichtender Preis – im Netzwerkkontext bspw. die Franchisegebühr – eine Rolle, daneben können aber auch nicht-monetäre Größen wie Zeitaufwand negativ in die Nettonutzenbewertung mit einfließen.<sup>82</sup> Im Netzwerkkontext stellt der Nettonutzen somit eine Gesamtbeurteilung des Netzwerkpartners im Hinblick darauf dar, welche Vorteile die Netzwerkmitgliedschaft im Verhältnis zu den damit ebenfalls einhergehenden Nachteilen verbunden sind.<sup>83</sup>

Die positiven Wirkungen des Nettonutzens auf Zufriedenheit und Bindung sind in einigen Studien auch im Netzwerkkontext empirisch belegt worden. So kommt SCHLÜTER zu dem Ergebnis, dass das wahrgenommene Preis-/Leistungsverhältnis nach der Beziehung zum Franchisegeber und dem geschäftlichen Erfolg den drittgrößten Einfluss auf die Gesamtzufriedenheit von Franchisenehmern ausübt.<sup>84</sup> Die in Kap. 4 vorgestellte Analyse des F&C-Datensatzes zeigt ebenfalls, dass das Preis-/Leistungsverhältnis stark positiv mit der Gesamtzufriedenheit in Zusammenhang steht. Hypothese H<sub>3</sub> lautet entsprechend:

H<sub>3</sub>: Je höher der wahrgenommene Nettonutzen ist, desto höher ist die wahrgenommene Beziehungsqualität.

<sup>80</sup> Vgl. hierzu im B2B-Kontext bspw. Patterson, P. G./Spreng, R. A. (1997), S. 420 ff.

<sup>81</sup> Vgl. Holbrook, M. B. (1994); Oliver, R. L./Desarbo, W. S. (1988); Zeithaml, V. A. (1988); Bolton, R. N./Lemon, K. N. (1999).

<sup>82</sup> Vgl. Zeithaml, V. A. (1988), S. 14 f.

<sup>83</sup> Vgl. analog Zeithaml, V. A. (1988), S. 14.

<sup>84</sup> Vgl. Schlüter, H. (2001), S. 169 f. Erstaunlicherweise zeigte sich in der Untersuchung SCHLÜTERS kein signifikanter Einfluss der Dimension „Leistungen des Franchisegebers“ auf die Gesamtzufriedenheit. Dies kann als Hinweis darauf gewertet werden, dass eine Betrachtung lediglich der Nutzensseite des Nettonutzens zu kurz greift, und die Berücksichtigung der Kostenseite essentiell ist.

#### (4) Abhängigkeit

Abhängigkeit und Macht als deren Inverse<sup>85</sup> sind als zentrale Konstrukte im Rahmen des Absatzkanalmanagements ebenfalls Gegenstand einer Vielzahl von Untersuchungen.<sup>86</sup> Abhängigkeit eines Partners kann definiert werden als der Wert der im Rahmen einer Beziehung durch den Anbieter zur Verfügung gestellten Ressourcen, für die keine bzw. wenig Alternativen zur Verfügung stehen.<sup>87</sup> Das Ausmaß der Abhängigkeit eines Netzwerkpartners von der Zentrale wird damit vom Wert der durch die Zentrale bereitgestellten Ressourcen und der Verfügbarkeit von mindestens gleichwertigen Alternativbeziehungen bestimmt. Vor allem im Franchisekontext wird häufig argumentiert, dass ein Machtungleichgewicht zu Gunsten der Zentrale besteht, und die Franchisenehmer damit relativ betrachtet abhängiger von der Beziehung zu ihrer Zentrale sind, als umgekehrt.<sup>88</sup> Dies ist vor allem auch auf die in der Regel hohen spezifischen Investitionen zurückzuführen, die Franchisenehmer bei Systemeintritt tätigen, und die einen Wechsel zu einem anderen System erschweren. Dieser positive Zusammenhang zwischen spezifischen Investitionen und Commitment eines Abnehmers gegenüber einem Anbieter konnte in zahlreichen Studien bestätigt werden,<sup>89</sup> wobei in der Regel aber nicht auf das affektive, sondern das Fortsetzungscommitment abgestellt wird.<sup>90</sup>

Im vorliegenden Fall sind bspw. die Nutzung der Netzwerkmarke, aber auch die Versorgung mit Know-how oder Marktinformationen durch die Zentrale solche Ressourcen. Zur Sicherstellung eines adäquaten Umgangs der Partner mit den bereitgestellten Ressourcen wird die Zentrale ihrerseits entsprechende Vorkehrungen in Form von Beeinflussungs- und Kontrollmaßnahmen treffen.<sup>91</sup> Im Kontext des Absatzkanalmanagements zeigten sich positive Zusammenhänge zwischen Abhängigkeit und Zufriedenheit bspw. in den Untersuchungen von ANDALEEB und INGENE sowie in der Meta-Analyse von GEYSKENS ET AL.<sup>92</sup> Auch die Meta-Analyse PALMATIERS ET AL. deu-

<sup>85</sup> Vgl. Lewis, M. C./Lambert, D. M. (1991), S. 206; Frazier, G. L. (1983) S. 158.

<sup>86</sup> Vgl. hierzu bspw. Frazier, G. L. et al. (1989); Lewis, M. C./Lambert, D. M. (1991); Gundlach, G. T./Cadotte, E. R. (1994); Simpson, J. T./Paul, C. (1994); Heide, J. B./John, G. (1988). Einen Überblick zu den Wirkungen von Abhängigkeit geben Lambe, C. J. et al. (2001), S. 15 ff.

<sup>87</sup> Vgl. Palmatier, R. W. et al. (2006), S. 138.

<sup>88</sup> Vgl. Dant, R. P. et al. (1995), S. 110; Markmann, F./Olesch, G. (2001), S. 127.

<sup>89</sup> Vgl. Anderson, E./Weitz, B. (1992), S. 21; Andaleeb, S. S./Ingene, C. (1996), S. 86.

<sup>90</sup> Vgl. hierzu auch Kim, K./Frazier, G. L. (1997), S. 855 f.

<sup>91</sup> Vgl. Pfeffer, J. S., Gerald R. (1978), S. 44.

<sup>92</sup> Vgl. Andaleeb, S. S./Ingene, C. (1996), S. 87 f.; Geyskens, I. et al. (1998), S. 241.

tet auf positive Zusammenhänge zwischen Abhängigkeit und Beziehungsqualität bzw. deren Komponenten hin.<sup>93</sup> Somit wird folgende Hypothese formuliert:

H<sub>4</sub>: Je höher die wahrgenommene Abhängigkeit ist, desto höher ist die wahrgenommene Beziehungsqualität.

### 2.3.2 Expertise als wichtigste zentralseitige Determinante

Die wahrgenommene Expertise stellt die Gesamteinschätzung der Erfahrung, des Wissens und der Kompetenz der Netzwerkzentrale dar.<sup>94</sup> Wie im vorigen Abschnitt angedeutet, besteht in der Expertise der Zentrale eine wesentliche Ressource, deren Zugang für den Netzwerkpartner kritisch ist. Gerade im Netzwerkkontext hängen Leistung und Ergebnis der Netzwerkpartner in hohem Maße von der Fähigkeit der Zentrale ab, ihre Aufgaben im Sinne einer effektiven und effizienten Netzwerksteuerung zu erfüllen. So ist das Know-how der Zentrale bspw. im Franchising eine essentielle Voraussetzung dafür, dass die Franchisenehmer wiederum ihren Kunden überlegene Dienstleistungen anbieten können.<sup>95</sup>

Ein entsprechend positiver Einfluss der wahrgenommenen Expertise auf Vertrauen und Zufriedenheit bzw. Beziehungsqualität konnte in verschiedenen Untersuchungskontexten bestätigt werden.<sup>96</sup> Auch PALMATIER ET AL. weisen in ihrer Meta-Analyse eine mittlere Effektstärke von  $r=0,62$  für den Zusammenhang zwischen Expertise und sämtlichen Mediatorvariablen aus, womit der Expertise die größte Bedeutung der in der Meta-Analyse betrachteten Determinanten zukommt.<sup>97</sup> Im Rahmen der Franchisenehmerzufriedenheitsbefragungen des F&C wird die wahrgenommene Expertise mittels des Items „Ich kann den Empfehlungen meines FG bedenkenlos folgen“ erfasst. Die Analysen des F&C zeigen hier ebenfalls einen signifikant positiven Einfluss (standardisiertes Beta = 0,49;  $R^2 = 24,6\%$ ).

Insgesamt kann somit davon ausgegangen werden, dass ein hohes Ausmaß an wahrgenommener Expertise eine weitere wesentliche Grundlage für eine qualitativ hochwertige Beziehung zwischen Netzwerkpartnern und Zentrale darstellt. Damit kann folgende Hypothese formuliert werden:

<sup>93</sup> Vgl. Palmatier, R. W. et al. (2006), S. 144.

<sup>94</sup> Vgl. Palmatier, R. W. et al. (2006), S. 138.

<sup>95</sup> Vgl. analog Lagace, R. R. et al. (1991), S. 42.

<sup>96</sup> Vgl. hierzu im B2B-Kontext Moorman, C. et al. (1993), S. 91 sowie Lagace, R. R. et al. (1991), S. 44, Boles, J. S. et al. (2000), S. 79 und Smith, J. B. (1998), S. 13. Im B2C-Kontext vgl. bspw. die Untersuchung von Crosby, L. A. et al. (1990), S. 76.

H<sub>5</sub>: Je höher die wahrgenommene Expertise ist, desto höher ist die wahrgenommene Beziehungsqualität.

### 2.3.3 Informationsaustausch und Werteähnlichkeit als dyadische Determinanten

#### (1) Informationsaustausch

Der von Umfang, Häufigkeit und Qualität der zwischen Anbietern und Nachfragern ausgetauschten Informationen ausgehende positive Effekt auf Vertrauen, Zufriedenheit und Beziehungsqualität ist in der Literatur weitgehend unbestritten.<sup>98</sup> Im Kontext des Absatzkanalmanagements definieren ANDERSON und NARUS Informationsaustausch als „formal as well as informal sharing of meaningful and timely information between firms“.<sup>99</sup> Ein qualitativ hochwertiger Austausch von Informationen wirkt sich konfliktlösend auf die beteiligten Parteien aus, und trägt dazu bei, dass sich Wahrnehmungen und Erwartungen der Partner an den jeweils anderen angleichen.<sup>100</sup>

Auch im Netzwerkkontext finden sich in der Literatur Hinweise auf die essentielle Bedeutung des Austauschs von Informationen für den Aufbau qualitativ hochwertiger Beziehungen. So stellen LOOSE und SYDOW im Kontext von Vermittlungsnetzwerken in der Versicherungsbranche den offenen Austausch von Informationen als wesentliches Mittel zum Aufbau vertrauensvoller Beziehungen heraus.<sup>101</sup> Auch die Analyse des F&C-Datensatzes zeigt, dass zwischen Informationsaustausch und Franchisenehmerzufriedenheit ein signifikant positiver Zusammenhang besteht (standardisierter Beta-Koeffizient = 0,37;  $R^2=13,7\%$ ).<sup>102</sup> Die Bedeutung des Informationsaustauschs soll somit anhand folgender Hypothese überprüft werden:

H<sub>6</sub>: Je besser der wahrgenommene Informationsaustausch zwischen Zentrale und Partnern ist, desto höher ist die wahrgenommene Beziehungsqualität.

<sup>97</sup> Vgl. Palmatier, R. W. et al. (2006), S. 144.

<sup>98</sup> Vgl. Mohr, J. J./Sohi, R. S. (1995); S. 393; Morgan, R. M./Hunt, S. D. (1994), S. 25; Anderson, E./Weitz, B. (1989), S. 310 ff.; Anderson, J. C./Narus, J. A. (1990), S. 44 ff.

<sup>99</sup> Anderson, J. C./Narus, J. A. (1990), S. 44.

<sup>100</sup> Vgl. Morgan, R. M./Hunt, S. D. (1994), S. 25.

<sup>101</sup> Vgl. Loose, A./Sydow, J. (1994), S. 184 f.

<sup>102</sup> Die Qualität des Informationsaustauschs wird im Rahmen der F&C-Befragungen mittels des Items „Informationen erhalte ich von meinem Franchisegeber rechtzeitig“ gemessen.

## (2) Werteähnlichkeit

Im Modell PALMATIERS ET AL. wird weiterhin das Ausmaß der Ähnlichkeit zwischen Anbieter und Nachfrager als Determinante berücksichtigt. In den in diesem Zusammenhang relevanten Untersuchungen wird Ähnlichkeit in der Regel auf die persönlichen Eigenschaften und Charakterzüge der Interaktionspartner bezogen. Darunter fallen bspw. die Ähnlichkeit in Bezug auf Soziodemographika, die Ähnlichkeit des kulturellen Hintergrunds oder ähnliche Wertvorstellungen.<sup>103</sup>

Eine Analyse der Wirkungen von Ähnlichkeit in Bezug auf verschiedene Gegenstandsbereiche auf die Beziehungsqualität zwischen Handelsvertretern und deren Kunden (B2B-Kontext) nimmt SMITH (1998) vor. Von den untersuchten Ähnlichkeitsbereichen (Lebensabschnittsphase, Geschlecht, Persönlichkeit, kultureller Hintergrund und Arbeitseinstellung) zeigen jedoch lediglich eine ähnliche Lebensabschnittsphase und eine ähnliche Arbeitseinstellung positive Effekte auf das Commitment. Positive Effekte auf Vertrauen bzw. Zufriedenheit scheinen im Falle ähnlicher Persönlichkeitsmerkmale zu bestehen.<sup>104</sup> Dabei scheint im organisationalen Kontext gerade letztere Dimension von Ähnlichkeit von besonderer Relevanz: So ziehen eine Reihe von Autoren die Existenz gemeinsamer Werte als Indikator für den „Fit“ zwischen Mitarbeiter und Organisation heran.<sup>105</sup> Eine hohe Werteübereinstimmung gilt als wesentliche Determinante für die Einstellung und das Verhalten von Individuen.<sup>106</sup> Auch im Netzwerkkontext finden sich Hinweise auf die dargestellten positiven Effekte der Werteähnlichkeit auf Vertrauen,<sup>107</sup> so dass folgende Hypothese formuliert werden soll:

H<sub>7</sub>: Je höher die wahrgenommene Werteähnlichkeit ist, desto höher ist die wahrgenommene Beziehungsqualität.

<sup>103</sup> Vgl. Smith, J. B. (1998), S. 6; Palmatier, R. W. et al. (2006), S. 138.

<sup>104</sup> Vgl. Smith, J. B. (1998), S. 13.

<sup>105</sup> Vgl. Morgan, R. M./Hunt, S. D. (1994), S. 25.

<sup>106</sup> Vgl. Morgan, R. M./Hunt, S. D. (1994), S. 25 und die dort angegebene Literatur.

<sup>107</sup> Vgl. Morgan, R. M./Hunt, S. D. (1994), S. 30; Loose, A./Sydow, J. (1994), S. 185.

## 2.4 Theoriebasierte Annahmen zu den Wirkungen der Beziehungsqualität

### 2.4.1 Partnerbindung

Als partnerseitige Konsequenz im Rahmen des Relationship Marketing-Grundmodells ist zunächst die Partnerbindung von Interesse. Im Netzwerkkontext ist die Partnerbindung vor allem aus drei Gründen von zentraler Bedeutung:

- Bindung gilt als wesentliche vorökonomische Erfolgsgröße. Als Teil der Wirkungskette Zufriedenheit – Bindung – Erfolg werden der Bindung positive Wirkungen auf Motivation, Verhalten und schließlich ökonomischem Erfolg zugesprochen.
- Insbesondere im Franchisekontext nimmt die Zentrale im Rahmen der Ausbildung eines Netzwerkpartners eine spezifische Investition vor. Einem Franchisesystem können durch die Ausbildung eines neuen Franchisenehmers Kosten in Höhe von mehreren tausend Euro entstehen, die im Falle dessen, dass ein Franchisenehmer vorzeitig aus dem System ausscheidet bzw. seinen Vertrag nicht verlängert, verloren sind. Hierbei sind die Opportunitätskosten (z.B. entgangene Umsätze und Franchisegebühren aus der Nichteröffnung eines Standortes) noch hinzuzurechnen.
- Schließlich hat sich der Markt für Netzwerkpartner deutlich in Richtung eines Käufermarkt hin entwickelt, d. h. „gute“ Partner sind knapp. Die Akquisition neuer Partner wird folglich zunehmend schwerer und damit teurer. Um das Wachstum eines Netzwerks langfristig zu sichern, ist es daher wesentlich, dass zunächst die bestehenden Partner dem Netzwerk die Treue halten.

Aus den genannten Gründen muss es daher aus Perspektive der Zentrale das Ziel sein, „gute“ Partner langfristig an das System zu binden, um so den Erfolg und das weitere Wachstum des Netzwerks sicherzustellen.

In Anlehnung an GUNDLACH und CADOTTE<sup>108</sup> kann argumentiert werden, dass eine hohe Beziehungsqualität auf drei Arten die Partnerbindung beeinflusst: So bewirkt eine hohe Beziehungsqualität (1) eine Senkung des wahrgenommenen Risikos opportunistischen Verhaltens, (2) eine Senkung der Transaktionskosten<sup>109</sup> sowie (3)

---

<sup>108</sup> Vgl. Gundlach, G. T./Cadotte, E. R. (1994), S. 3.

<sup>109</sup> Vgl. hierzu auch Krishnan, R. et al. (2006), S. 895 ff. und die dort angegebene Literatur.

eine Erhöhung der wahrgenommenen Wahrscheinlichkeit, dass kurzfristige „Durststrecken“ gemeinsam erfolgreich bewältigt werden können.

Trotz der hohen Relevanz existieren seitens der Wissenschaft nur vereinzelt Beiträge, die Aspekte der Partnerbindung in Netzwerken empirisch untersuchen.<sup>110</sup> Die Ergebnisse der bisherigen Untersuchungen lassen jedoch vermuten, dass relationale Mediatoren einen positiven Einfluss auf die Partnerbindung ausüben. Abstrahiert vom spezifischen Kontext des Netzwerkmanagements, konnte dieser Zusammenhang auch in der Meta-Analyse PALMATIERS ET AL. bestätigt werden. Somit kann formuliert werden:

H<sub>8</sub>: Je höher die Beziehungsqualität ist, desto höher ist die Partnerbindung.

#### 2.4.2 Ökonomischer Erfolg

Gemäß den Aussagen der Network-Profit Chain kann angenommen werden, dass sich die Beziehungsqualität zwischen Zentrale und Partnern über die den Endkunden zur Verfügung gestellte Servicequalität schließlich auch auf den ökonomischen Erfolg der Netzwerkpartner auswirkt.<sup>111</sup> Dabei untermauern eine Reihe von Studien im Kontext des Service-Profit-Chain-Konzepts die positiven Umsatz- und Rentabilitätswirkungen, die sich durch erhöhte Kundenzufriedenheit und -bindung ergeben, und welche wiederum auf der Zufriedenheit, Produktivität und Bindung der Mitarbeiter im Kundenkontakt beruhen.<sup>112</sup> Auch die Ergebnisse der Untersuchung von WUNDERLICH weisen auf einen positiven Einfluss des organisationalen Commitments der Mitarbeiter auf den finanziellen Erfolg hin. In Bezug auf die Rolle der Franchisenehmer konnte ebenfalls ein positiver Zusammenhang zwischen dem organisationalen Commitment der Franchisenehmer und den ökonomischen Erfolgsgrößen Umsatzrentabilität und Umsatz pro Kunde identifiziert werden.<sup>113</sup> Diese Zusammenhänge finden ebenfalls Bestätigung in den umfangreichen F&C-Analysen im Rahmen des Integrierten

---

<sup>110</sup> Hierzu gehören in erster Linie die Untersuchungen von SCHLÜTER, MORRISON sowie DORMANN und EHRMANN, die jeweils Einflussfaktoren auf die Wiederwahlentscheidung bzw. Austrittsintention im Franchisekontext analysieren; vgl. Schlüter, H. (2001), Morrison, K. A. (1997); Dormann, J./Ehrmann, T. (2007).

<sup>111</sup> Vgl. auch Dant, R. P. et al. (1995), S. 105 f.

<sup>112</sup> Vgl. zum Konzept der Service-Profit-Chain Heskett, J. L. et al. (1994), S. 164 ff. Empirische Überprüfungen der Service-Profit-Chain finden sich bspw. bei Rucci, A. J. et al. (1998), Loveman, G. W. (1998), und Kamakura, W. A. et al. (2002), S. 294 ff.

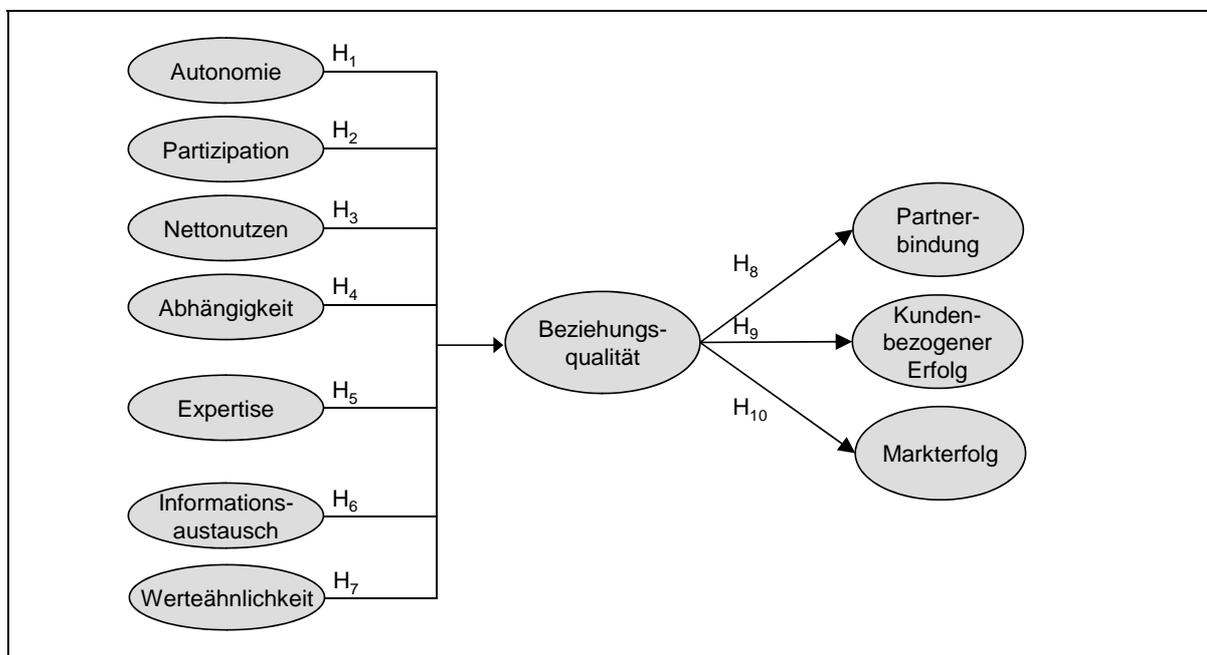
<sup>113</sup> Vgl. Wunderlich, M. (2004), S. 172 f.

Zufriedenheitsmanagements. Vor diesem Hintergrund soll folgende Hypothese formuliert werden:

H<sub>9</sub>: Je höher die Beziehungsqualität ist, desto höher ist der kundenbezogene Erfolg der Netzwerkpartner.

H<sub>10</sub>: Je höher die Beziehungsqualität ist, desto höher ist der Markterfolg der Netzwerkpartner.

Damit sollen im Rahmen des Basismodells zehn Hypothesen getestet werden. Die entsprechenden Zusammenhänge sind in Abb. 2-4 im Überblick dargestellt.



**Abb. 2-4: Überblick über die Untersuchungshypothesen**

**Quelle: Eigene Darstellung.**

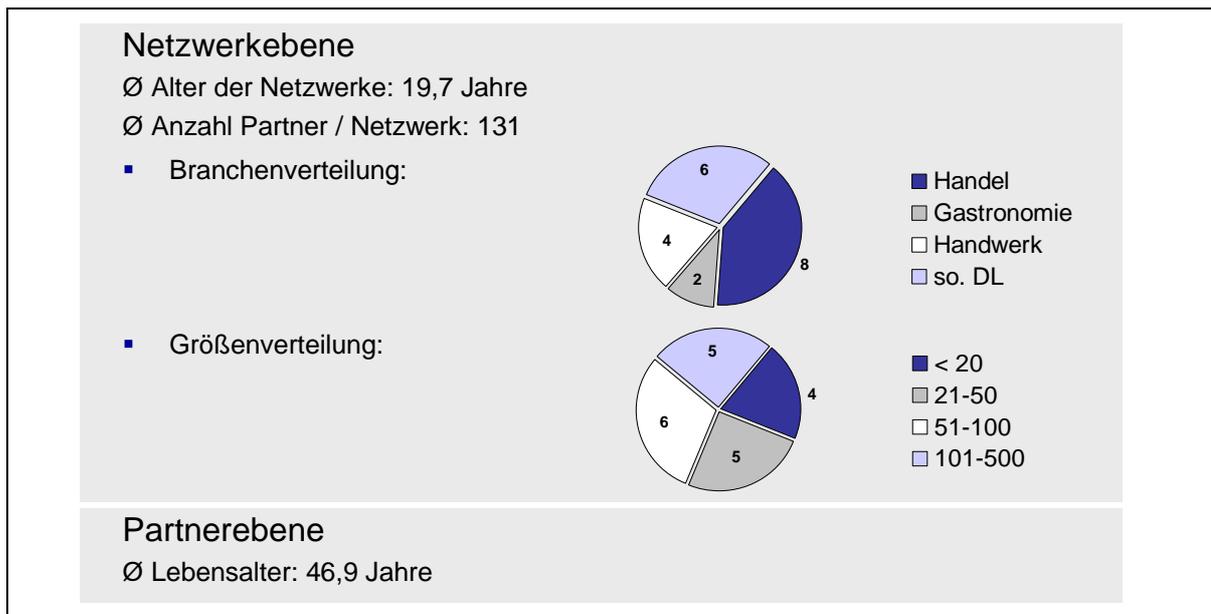
## **2.5 Beziehungsqualität in der Netzwerkpraxis – die Ergebnisse der empirischen Erhebung**

### **2.5.1 Das Untersuchungsdesign**

Die Überprüfung des Modells erfolgte anhand einer Stichprobe von 20 Dienstleistungsnetzwerken. Dazu wurde zunächst ein standardisierter Fragebogen an die Zentralunternehmungen der in Deutschland tätigen Franchisesysteme und Verbundgruppen versandt.<sup>114</sup> Diejenigen Dienstleistungsnetzwerke, die an dieser Befragung teilgenommen hatten (n=32 Verbundgruppen bzw. 42 Franchisesysteme), wurden in einem zweiten Schritt telefonisch kontaktiert und eingeladen, eine Befragung ihrer Partnerunternehmen zu unterstützen. Als Dankeschön erhielten die teilnehmenden Netzwerke dafür eine netzwerkspezifische Auswertung der Partnerbefragung, welche ein Benchmarking zu den übrigen teilnehmenden Netzwerken umfasste. Im Ergebnis erklärten sich vier Verbundgruppen und 16 Franchisesysteme dazu bereit, die Befragung ihrer jeweiligen Partner zu unterstützen, und stellten entsprechendes Adressmaterial zur Verfügung. Die Aussendung der Partnerbefragungen für die teilnehmenden 20 Netzwerke erfolgte im Zeitraum von Oktober 2007 bis April 2008, wobei den Partnern eines jeden Netzwerks ein Antwortzeitraum von etwa drei Wochen nach Versand eingeräumt wurde. Die Branchenverteilung sowie die Größe der 20 teilnehmenden Netzwerke sind in Abb. 4-1 dargestellt.

---

<sup>114</sup> Vgl. zur Vorgehensweise sowie zur Charakterisierung der entsprechenden Stichprobe auf Zentral-ebene Ahlert, D. et al. (2008), S. 24 f.



**Abb. 2-5: Charakterisierung der Stichprobe anhand der Branchenzugehörigkeit und der Größe der teilnehmenden Dienstleistungsnetzwerke**

**Quelle: Eigene Darstellung.**

Die durchschnittliche Anzahl an Partnern je Netzwerk lag bei 131; das Durchschnittsalter der teilnehmenden Netzwerke betrug 19,7 Jahre. Auf Ebene der Partnerunternehmen wurden die jeweiligen Geschäftsführer bzw. Inhaber der Partnerunternehmen eingeladen, an der Untersuchung teilzunehmen. Dies erfolgte ebenfalls über einen standardisierten Fragebogen, der den Teilnehmern mit einem entsprechenden Anschreiben sowie einem Rückumschlag postalisch zugesandt wurde. Mit dieser Vorgehensweise konnte auf Partnerebene ein Rücklauf von  $n=672$  Fragebögen erzielt werden. Dies entsprach einer durchschnittlichen Rücklaufquote von 43,8 %. Vor dem Hintergrund der typischerweise sehr niedrigen Rücklaufquoten im B2B- und insbesondere auch im Netzwerkkontext<sup>115</sup> kann dies als sehr zufriedenstellendes Ergebnis gewertet werden. Das durchschnittliche Lebensalter der Netzwerkpartner lag bei 46,9 Jahren. Nach Ausschluss einiger Fragebögen aufgrund fehlender Werte stand ein hierarchischer Datensatz mit  $n = 614$  Fällen auf Ebene der Netzwerkpartner (Level 1) und  $n = 20$  Fällen auf Ebene der Zentralen (Level 2) für die empirische Analyse zur Verfügung.

Mit Blick auf in Kap. 1 aufgeworfenen Fragestellungen ist zunächst zu untersuchen, ob überhaupt ein signifikanter Unterschied in der individuellen Beziehungsqualität

zwischen den Netzwerken besteht. Wäre dies nicht der Fall, wären sämtliche Unterschiede der individuellen Beziehungsqualität auf individuelle Unterschiede zurückzuführen, die in der Person des jeweiligen Partners begründet liegen. Die **Netzwerkzugehörigkeit** hätte in diesem Fall **keinen Einfluss** darauf, wie die Beziehung zur Zentrale wahrgenommen wird. Zur Bestimmung des Anteils der Varianz zwischen den Netzwerken an der Gesamtvarianz der Beziehungsqualität wird die Gesamtvarianz in die Komponenten „Partnerebene“ und „Netzwerkebene“ zerlegt.<sup>116</sup> Das entsprechende Ergebnis ist in Abb. 2-5 dargestellt: Etwa 26,3 % der Varianz der wahrgenommenen Beziehungsqualität der Partner ist auf die Netzwerkzugehörigkeit zurückzuführen, knapp 74 % beruht auf individuellen Unterschieden in der Wahrnehmung.

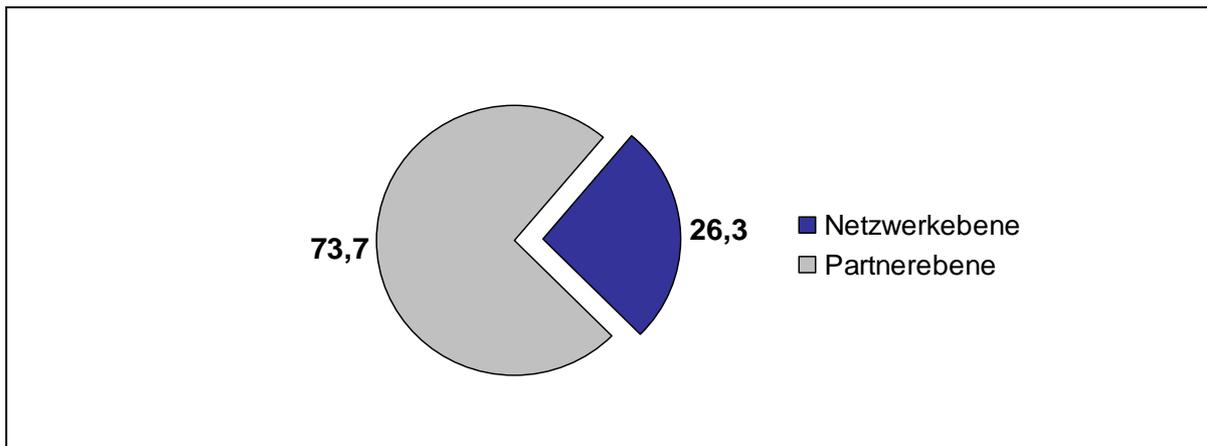
Für die Praxis des Netzwerksmanagements lassen sich hieraus zwei wesentliche Implikationen ableiten:

1. Der als verhältnismäßig hoch zu bewertende Anteil der Varianz zwischen den Netzwerken (gut  $\frac{1}{4}$  der Gesamtvarianz) zeigt, dass die individuelle Einschätzung der Beziehungsqualität zur Zentrale in hohem Maße von Größen abhängt, die auf Ebene des Gesamtnetzwerks über alle Partner vergleichbar wirken. Hierzu gehören zum einen die Steuerungsaktivitäten der Zentrale, aber auch bspw. die Wettbewerbsposition des Netzwerks insgesamt.
2. Auf der anderen Seite muss sich die Zentrale eines Netzwerks darüber bewusst sein, dass der **größere Teil der Gesamtvarianz** (knapp  $\frac{3}{4}$ ) durch die **individuelle Wahrnehmung** des jeweiligen Partners determiniert wird. In jedem der betrachteten Netzwerke sind unter den Partnern stark unterschiedliche Einschätzungen der Beziehungsqualität zu beobachten. Dies zeigt, dass im Rahmen der Partnerselektion noch unausgeschöpfte Potenziale bestehen, um bereits frühzeitig solche Partner auszuwählen, die bereit sind, sich den Spielregeln des Netzwerks anzupassen. Weiterhin kann eine Segmentierung der bestehenden Partner helfen, die evtl. unterschiedlichen Bedürfnisse der Partner bestmöglich zu befriedigen – hierauf wird in Kap. 3 noch näher eingegangen.

---

<sup>115</sup> So weist MÖLLER darauf hin, dass Rücklaufquoten bei empirischen Erhebungen im Kontext von Unternehmensnetzwerken typischerweise bei etwa 1-3 % liegen (vgl. Möller, K. (2006), S. 1061).

<sup>116</sup> Dies erfolgt durch die Berechnung der Intra-Klassen-Varianz (ICC), die das Verhältnis der Varianz zwischen den Gruppen zur Gesamtvarianz abbildet (hier:  $ICC = 0,35 / (0,35 + 0,99)$ ); vgl. hierzu Raudenbush/Bryk 2002; Maas, C. J. M./Hox, J. J. (2005), S. 87.



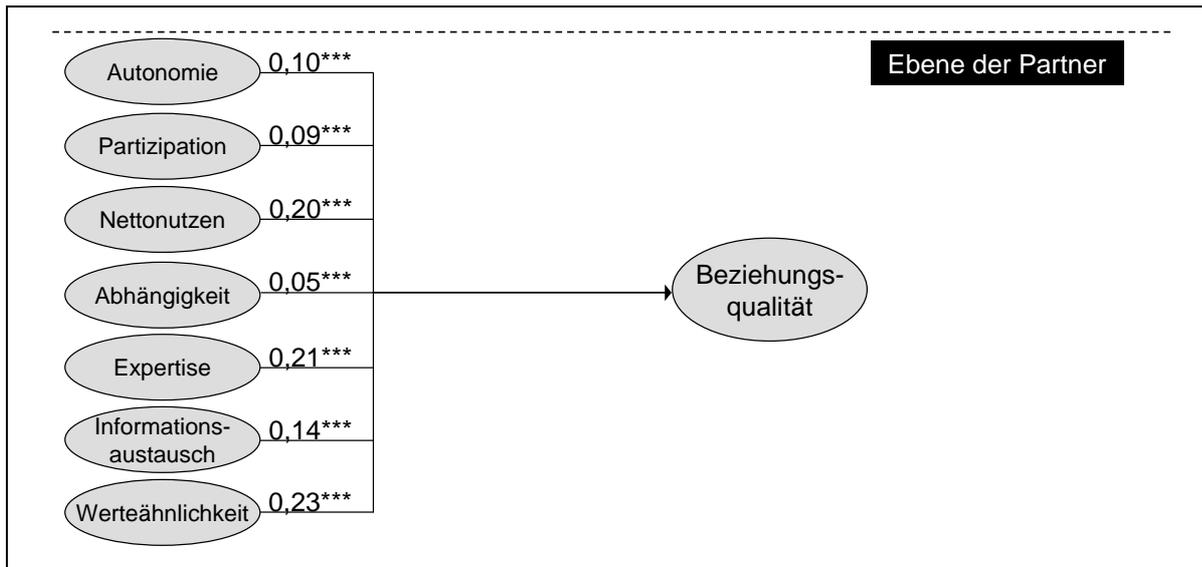
**Abb. 2-5: Zerlegung der Gesamtvarianz in Netzwerk- und Partnerkomponente**

**Quelle: Eigene Darstellung.**

## **2.5.2 Empirische Befunde zu den Determinanten der Beziehungsqualität**

### **(1) Ergebnisse auf Ebene der Partner: Was erklärt die unterschiedlichen Wahrnehmungen innerhalb eines Netzwerks?**

Um aufzudecken, welche Faktoren auf Ebene der Partner besonders bedeutend für die Unterschiede in der wahrgenommenen Beziehungsqualität sind, wurde ein hierarchisch-lineares Regressionsmodell formuliert, dessen Ergebnisse in Abb. 2-6 dargestellt sind. Es zeigt sich, dass von sämtlichen der betrachteten Faktoren ein signifikanter Einfluss auf die wahrgenommene Beziehungsqualität ausgeht. Der stärkste Einfluss geht dabei von der wahrgenommenen Werteähnlichkeit, der Expertise und dem Nettonutzen aus. Das Ausmaß der wahrgenommenen Abhängigkeit scheint dagegen weniger bedeutend, dennoch kann auch hier ein signifikant positiver Einfluss festgestellt werden. Insgesamt kann durch die Aufnahme der Prädiktoren die Varianz auf Individualebene zu 81,8 % erklärt werden. Mit anderen Worten: Wenn ein Netzwerk es schafft, in Bezug auf die sieben untersuchten Faktoren für eine Angleichung der Wahrnehmung zu sorgen, werden die individuell wahrgenommenen Unterschiede in der Beziehungsqualität ebenfalls weitestgehend „verschwinden“, und im gesamten Netzwerk wird die Beziehungsqualität einheitlich wahrgenommen. Von höchster Bedeutung sind dazu die Faktoren Werteähnlichkeit, Expertise und Nettonutzen.



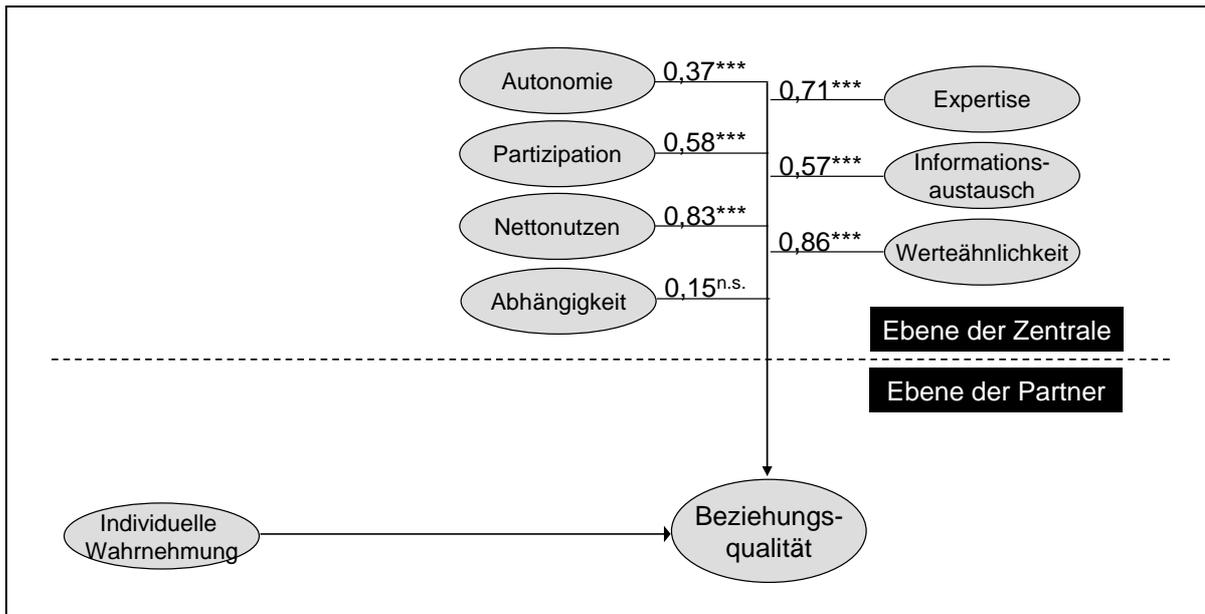
**Abb. 2-6: Modellergebnisse auf Ebene der Partner**

**Quelle:** Eigene Darstellung.

## (2) Ergebnisse auf Netzwerkebene: Was erklärt die Unterschiede zwischen den Netzwerken?

Im zweiten Schritt erfolgte die Einbeziehung der Variablen auf Netzwerkebene im Modell.<sup>117</sup> Abb. 2-7 zeigt, dass mit Ausnahme der Abhängigkeit sämtliche der betrachteten Einflussgrößen signifikante Anteile der Beziehungsqualität zwischen den Netzwerken erklären. Auch hier sind die Werteähnlichkeit, der Nettonutzen und die Expertise die wichtigsten Treiber der Beziehungsqualität. Bemerkenswert sind diesbezüglich die hohen Anteile, zu denen die Unterschiede in der Beziehungsqualität durch diese drei Einflussgrößen erklärt werden können. So können die Unterschiede der Beziehungsqualität zwischen den Netzwerken zu 90 % durch Unterschiede in der wahrgenommenen Expertise erklärt werden. Analog können 83 % der Varianz zwischen den Netzwerken auf Unterschiede im wahrgenommenen Nettonutzen zurückgeführt werden; die Werteähnlichkeit schließlich leistet einen Aufklärungsbeitrag von 82 %. Über die Stellhebel „Expertise“, „Werteähnlichkeit“ und „Nettonutzen“ ist es damit möglich, die Beziehung zu den Partnern wesentlich zu beeinflussen, und in einem Benchmarking mit anderen Netzwerken die eigene Position zu verbessern.

<sup>117</sup> Aufgrund der Stichprobengröße auf Netzwerkebene wurde dabei auf eine simultane Berücksichtigung sämtlicher Einflussgrößen auf Netzwerkebene verzichtet, und die Determinanten wurden einzeln in das Modell aufgenommen, um die entsprechenden Wirkungszusammenhänge aufzuzeigen. Daher sind die Regressionskoeffizienten im Individual- und im Netzwerkmodell in der hier dargestellten Form nicht miteinander vergleichbar.



**Abb. 2-7: Modellergebnisse auf Ebene der Partner**

**Quelle: Eigene Darstellung.**

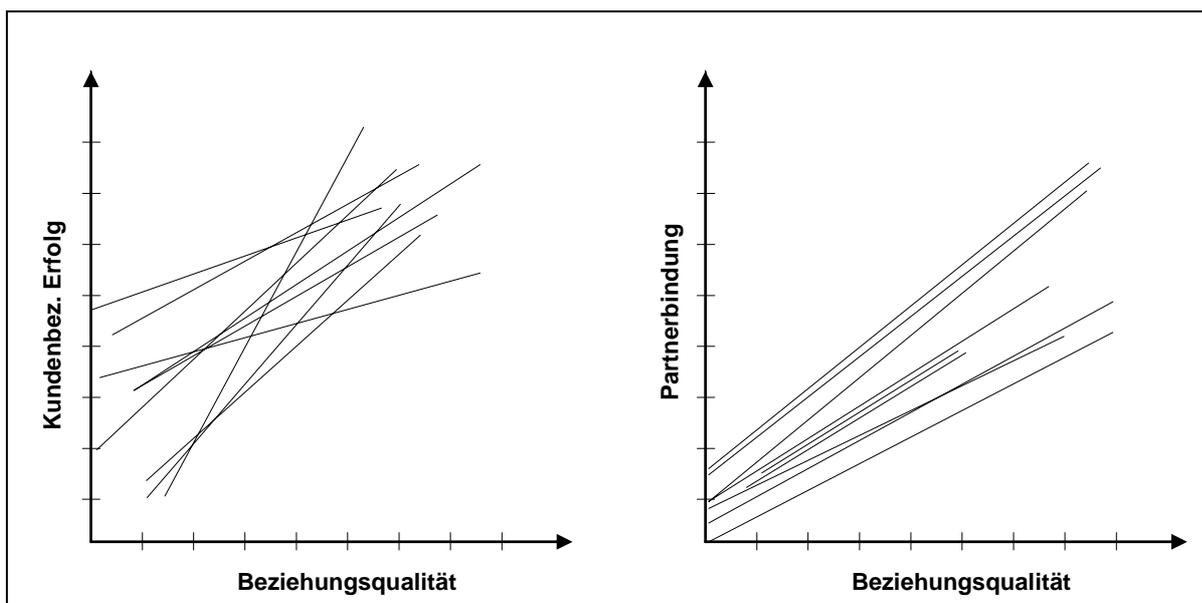
### 2.5.3 Empirische Befunde zu den Wirkungen der Beziehungsqualität

Im Folgenden wird der Zusammenhang zwischen Beziehungsqualität und den im Grundlagenteil dargestellten Konsequenzen (Partnerbindung, Markterfolg und kundenbezogener Erfolg) empirisch untersucht. Um festzustellen, ob die unterschiedlich wahrgenommene Beziehungsqualität überhaupt auf Faktoren zurückzuführen ist, die auf Ebene des Gesamtnetzwerks wirken, sind – analog zur Vorgehensweise im vorigen Abschnitt – zunächst die Intra-Klassen-Korrelationen (ICC) in Bezug auf die drei abhängigen Variablen zu bestimmen. Die entsprechende Analyse zeigt, dass in Bezug auf sämtliche der drei betrachteten abhängigen Variablen ein hinreichend hohes Maß an Varianz zwischen den Netzwerken besteht, d. h. dass bereits durch die Zugehörigkeit zu einem bestimmten Netzwerk ein signifikanter Anteil bspw. des Markterfolgs, den ein Partner erzielt, determiniert ist.<sup>118</sup>

Zur Veranschaulichung ist in Abb. 2-8. anhand von zehn aus den zwanzig teilnehmenden Netzwerken zufällig ausgewählten dargestellt, in wie fern der Einfluss, den die Beziehungsqualität auf den kundenbezogenen Erfolg und die Partnerbindung

<sup>118</sup> Die Variable Partnerbindung weist dabei mit über 25 % eine ähnlich hohe ICC auf wie Beziehungsqualität, und auch im Fall des kundenbezogenen Erfolgs besteht mit 13,1 % ebenfalls ein erheblicher Unterschied zwischen den betrachteten Netzwerken. Mit einem ICC von etwa 7 % scheint schließlich auch im Hinblick auf den Markterfolg eine Analyse unter Beachtung der Netzwerkzugehörigkeit grundsätzlich sinnvoll.

ausübt, über die betrachteten Dienstleistungsnetzwerke hinweg variiert. Dabei stellt jede Funktionsgerade den Zusammenhang zwischen unabhängiger und abhängiger Variablen für jeweils ein Dienstleistungsnetzwerk dar. Der linke Teil der Abbildung verdeutlicht, dass in einigen Dienstleistungsnetzwerken die Beziehungsqualität von sehr hoher Relevanz für den kundenbezogenen Erfolg ist, in anderen der Zusammenhang zwischen den betreffenden Variablen schwächer ausgeprägt ist. Vor dem Hintergrund dieser Unterschiede und der Tatsache, dass eine Erhöhung der Beziehungsqualität aus Zentralperspektive in der Regel mit Kosten verbunden ist, muss sich das Netzwerkmanagement daher darüber bewusst werden, welche Bedeutung der Beziehungsqualität im betrachteten Netzwerk für den kundenbezogenen Erfolg zukommt. Der rechte Teil der Abbildung deutet an, dass die Zusammenhänge zwischen Beziehungsqualität und Partnerbindung im Vergleich der Dienstleistungsnetzwerke sehr viel homogener ausfallen, auch hier bestehen jedoch signifikante Unterschiede zwischen den Netzwerken.<sup>119</sup>



**Abb. 2-8: Regressionssteigungen zum Zusammenhang zwischen Beziehungsqualität und kundenbezogenem Erfolg bzw. Partnerbindung**

**Quelle: Eigene Darstellung.**

<sup>119</sup> In Bezug auf den Markterfolg hingegen ließen die Daten nicht auf entsprechende Unterschiede schließen, so dass diese Variable aus der weiteren Analyse ausgeschlossen wurde.

#### 2.5.4 Empirische Befunde zu moderierenden Faktoren

Wie in Abb. 2-8 ersichtlich ist, scheint der Zusammenhang zwischen Beziehungsqualität und kundenbezogenem Erfolg je nach Netzwerk teilweise stärker, teilweise weniger stark ausgeprägt. Worauf sind diese unterschiedlich stark ausgeprägten Zusammenhänge zurückzuführen? Zur Beantwortung dieser Frage wurden verschiedene Faktoren auf moderierende Effekte hin untersucht. Liegt ein moderierender Effekt vor, so besitzt eine dritte Variable (Moderator) einen Einfluss auf die Stärke oder die Richtung eines Zusammenhangs zwischen zwei Variablen. Ist der betreffende Zusammenhang bei hohen Werten des Moderators stärker ausgeprägt als bei niedrigen Werten, handelt es sich um einen positiv moderierenden Effekt, andernfalls liegt ein negativ moderierender Effekt vor.<sup>120</sup> Moderierende Effekte können im vorliegenden Modell grundsätzlich zwischen Beziehungsqualität und ihren Determinanten, als auch zwischen Beziehungsqualität und ihren Konsequenzen auftreten. Kennt man diese Moderatorvariablen, so lässt sich für das eigene Netzwerk die Ausprägung dieser bestimmen, und es können Rückschlüsse auf die Bedeutung der Beziehungsqualität für den kundenbezogenen Erfolg im eigenen Netzwerk gezogen werden.

##### (1) Moderierende Effekte zum Zusammenhang zwischen Beziehungsqualität und ihren Determinanten

Unterschiedlich starke Zusammenhänge im Vergleich der Netzwerke zwischen den sieben betrachteten Determinanten und der Beziehungsqualität zeigten sich lediglich im Hinblick auf die Partizipation. Für die übrigen Determinanten, wie bspw. den Autonomiegrad ließen sich dagegen keine moderierenden Effekte nachweisen. Das Ausmaß an **Partizipation** jedoch scheint vor allem dann wesentlich für die Beziehungsqualität zu sein, wenn sich das Aufgabenumfeld der Netzwerkpartner sich durch eine verhältnismäßig **hohe Komplexität** auszeichnet und/oder die Zentrale ein hohes Ausmaß an **Ex-Ante-Koordination**, d. h. den Partnern bspw. in verstärktem Maße Vorgaben im Hinblick auf die zu erbringenden Leistungen macht.

##### (2) Moderierende Effekte zum Zusammenhang zwischen Beziehungsqualität und ihren Wirkungen

Als potenziell moderierende Faktoren wurden drei Gruppen von Variablen berücksichtigt, deren Wirkungen sowohl auf den Zusammenhang zwischen Beziehungsqua-

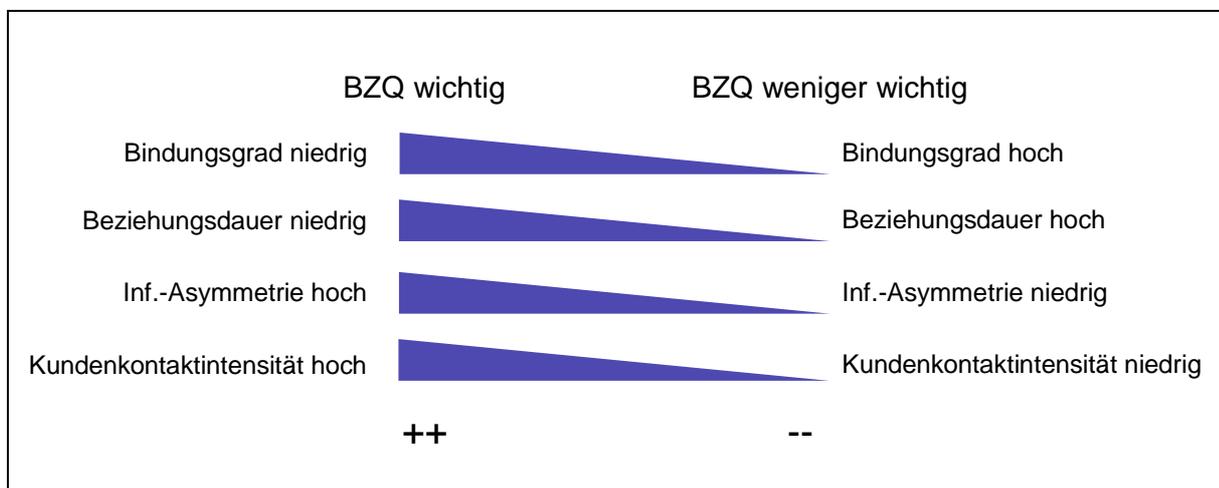
lität und kundenbezogenem Erfolg, als auch auf den Zusammenhang zwischen Beziehungsqualität und Partnerbindung überprüft wurden.

Dabei wurde deutlich, dass letztgenannter Wirkungszusammenhang durch den Bindungsgrad – gemessen durch das Ausmaß spezifischer Investitionen der Netzwerkpartner – und die Technologiedynamik der Branche moderiert wird. Es zeigte sich, dass **Beziehungsqualität** gerade in solchen Branchen für die Partnerbindung relevant ist, die durch einen **hohen Bindungsgrad** und eine **niedrige Technologiedynamik** gekennzeichnet sind.

In Bezug auf den kundenbezogenen Erfolg der Netzwerkpartner zeigte sich, dass Beziehungsqualität als Steuerungsgröße insbesondere in solchen Märkten sinnvoll erscheint, in denen

- zwischen Endkunden und Netzwerkpartnern eine hohe Kontaktintensität besteht und
- die vermarktete Dienstleistung kundenseitig durch einen hohen Grad an Informationsasymmetrie gekennzeichnet ist.

Dagegen werden die positiven Wirkungen der Beziehungsqualität auf den Kundenerfolg im Falle einer relativ betrachtet längeren Beziehungsdauer sowie eines erhöhten Bindungsgrads der Netzwerkpartner abgeschwächt (vgl. Abb. 2-9).



**Abb. 2-9: Moderatoren zum Zusammenhang von Beziehungsqualität und kundenbezogenem Erfolg**

**Quelle: Eigene Darstellung.**

<sup>120</sup> Vgl. Arnold, H. J. (1982), S. 170; Sharma, S. et al. (1981), S. 298; Giering, A. (2000), S. 94.

### 3 Implikationen für das Netzwerkmanagement – globale Ansatzpunkte für die Beeinflussung der Beziehungsqualität

#### 3.1 Status quo der netzwerkspezifischen Beziehungsqualität – die Ableitung des Handlungsbedarfs

Die sich aus der Untersuchung ergebenden Implikationen für die Praxis der Netzwerksteuerung werden im Folgenden anhand eines Phasenmodells dargestellt (vgl. Abb. 3-1). In Anlehnung an den entscheidungsorientierten Managementprozess werden dabei die Phasen (1) Analyse- bzw. Kontrollphase, (2) strategische Steuerungsphase, (3) operative Steuerungsphase sowie (4) Implementierungsphase berücksichtigt.

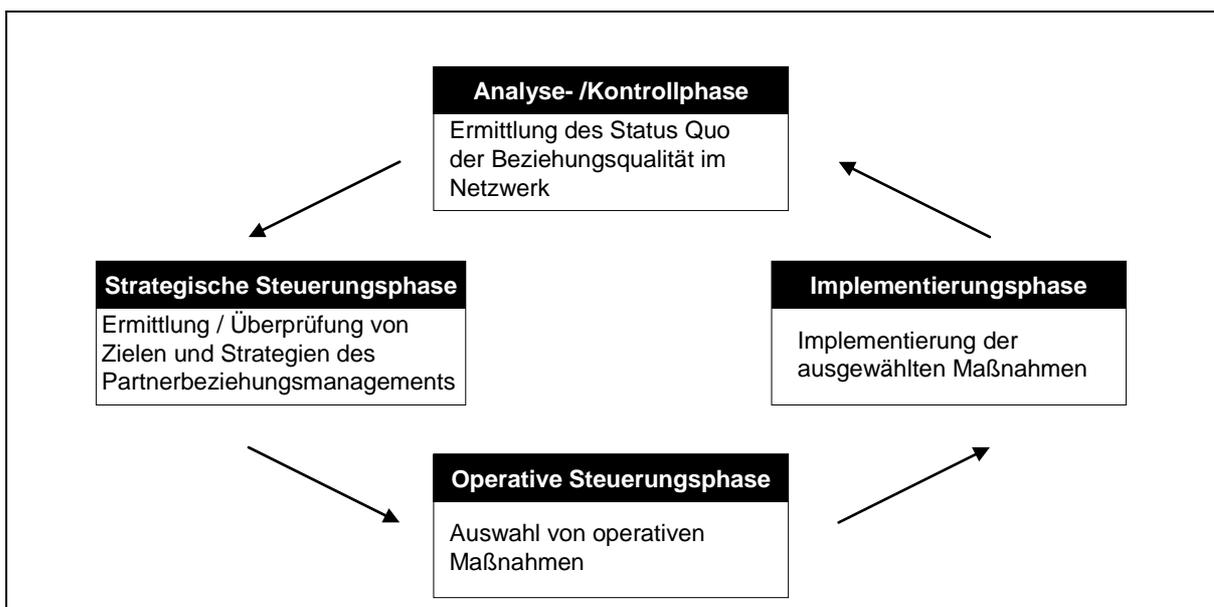


Abb. 3-1: Phasenmodell zum Partnerbeziehungsmanagement

Quelle: Eigene Darstellung.

Ohne die genaue Kenntnis des Status Quo lässt sich die Beziehungsqualität durch die Netzwerkzentrale nicht steuern. Demzufolge besteht die erste wesentliche Aufgabe im Zuge des Managements der Partnerbeziehungen innerhalb des Netzwerks darin, eine Bestandsaufnahme der aktuellen Situation im Hinblick auf die seitens der

Netzwerkpartner wahrgenommene Beziehungsqualität durchzuführen.<sup>121</sup> Das F&C begleitet Franchise-Systeme in diesem Prozess ganzheitlich, d.h. angefangen von der Erhebungskonzeption bis hin zur Durchführung von Workshops. Der dazu umzusetzende Erhebungsprozess lässt sich verschiedene Schritte gliedern, die im Folgenden kurz skizziert werden.

### **1. Bestimmung des Durchführenden**

Um zu tragfähigen Ergebnissen zu gelangen, ist eine Primärerhebung auf der Ebene der Partner unabdingbar. Dazu ist zunächst festzulegen, durch wen die Befragung durchgeführt werden soll. Vor dem Hintergrund der hohen Brisanz der Thematik ist es diesbezüglich in jedem Fall anzuraten, die Befragung durch eine externe, unabhängige Institution durchführen zu lassen. In der hier vorstellten Untersuchung waren nach Angaben einiger Zentralen teilweise große Abweichungen zwischen den Ergebnissen der aktuellen F&C-Studie und hauseigenen Erhebungen zu verzeichnen. Dies zeigt, dass nur bei zweifelsfreier Wahrung der Anonymität der Beantwortenden mit einem realistischen, ehrlichen Antwortverhalten zu rechnen ist.

### **2. Wahl der Erhebungsmethode und Fragebogengestaltung**

Grundsätzlich kann zwischen persönlichen, telefonischen und schriftlichen bzw. Online-Befragungen gewählt werden. Aufgrund relativ geringer Erhebungskosten und der geringen Wahrscheinlichkeit von Durchführungsproblemen haben sich für Befragungen auf Partnerebene schriftliche oder Online-Befragungen als praktikabel erwiesen. Der Fragebogen sollte neben den drei konstitutiven Beziehungscharakteristika (Beziehungszufriedenheit, Vertrauen und affektives Commitment) auch Determinanten der Beziehungsqualität umfassen, da deren Bedeutung in einem einzelnen Netzwerk durchaus spezifisch ausgeprägt, und auch im Zeitablauf Änderungen unterworfen sein kann. Ergänzend können einzelne qualitative Elemente Berücksichtigung finden, so dass bspw. spezifische Kritikpunkte der Partner direkt adressiert werden können. Ebenso ist es wichtig, systemspezifische Anpassungen vorzunehmen, damit die Besonderheiten eines Unternehmensnetzwerkes bis hin zum unternehmensspezifischen wording Berücksichtigung finden.

---

<sup>121</sup> Für eine detaillierte Darstellung des entsprechenden Marktforschungsprozesses vgl. Berekoven, L. et al. (2004), S. 36 ff. bzw. Vogel, V. (2006), S. 193 ff. Eine Anwendung im Kontext von Dienstleistungsnetzwerken findet sich bei Wunderlich, M. (2004), S. 175 ff.

### **3. Stichprobenauswahl, Durchführung der Erhebung und Datenanalyse**

Da die Grundgesamtheit bei Partnerbefragungen fest definiert und in der Regel überschaubar ist, ist die Befragung sämtlicher Partner eines Netzwerks anzustreben (Vollerhebung). Bei sehr großen Netzwerken kann alternativ eine repräsentative Stichprobe aus der Gesamtheit der Partner ausgewählt werden. Vor der Durchführung empfiehlt sich in jedem Fall der Versand eines Ankündigungsschreibens durch die Zentrale, in der auf die Befragung hingewiesen wird, die Ziele der Befragung erläutert werden, und deren Nutzen für das Netzwerk insgesamt dargestellt wird. Nach Erfassung der Rückläufer kann die Datenanalyse vorgenommen werden.

### **4. Interne Kommunikation der Ergebnisse, Einleiten eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses**

In jedem Fall empfehlenswert erscheint die Kommunikation der (zumindest ausgewählter) Ergebnisse an die Partner. Derartige Befragungen stellen – neben ihrer Funktion als Analyse- und Kontrollinstrument – für sich ein exzellentes Kommunikationsinstrument dar, mittels dessen Prioritäten für Systemverbesserungen aus Partnersicht aufgezeigt werden können. In der Folge lassen sich Verbesserungen – auch im Gegenstromverfahren (Top-down; bottom-up) erreichen. Beispielsweise können Partner in den Verbesserungsprozess (z.B. im Rahmen von Workshops) mit einbezogen werden: dies hat nicht nur den Effekt einer höheren wahrgenommenen Partizipation seitens der Partner, sondern auch den Vorteil, effektiv Expertenwissen zur Lösung bestehender ausgewählter Probleme heranzuziehen. Weitere Effekte, wie eine gesteigerte Motivation („wir alle sitzen in einem Boot“), der offene Austausch über erfüllte und (noch) nicht erfüllte bzw. nicht erfüllbare Erwartungen stellen in der Summe für sich genommen ein eigenes effektives Instrument des aktiven Beziehungsmanagements dar. Zudem hilft die Präsentation durch einen neutralen Dritten, eine externe Objektivierung des Entwicklungsstands eines Unternehmensnetzwerkes herbeizuführen. Der Vergleich mit Ergebnissen anderer Unternehmensnetzwerke ermöglicht die Einordnung der eigenen Ergebnisse, ein Benchmarking wird möglich.

### **5. Externe Kommunikation besonders guter Ergebnisse**

Wie bereits angeführt, unterliegt der Markt für „gute“ Partner einer hohen Wettbewerbsintensität. Die externe Kommunikation besonders guter Ergebnisse an poten-

zielle Partner des Systems stellt einen Wettbewerbsvorteil im Kampf um die Wunschpartner dar. Aus diesem Grund vergibt das F&C seit 2004 Gütesiegel für eine besonders hohe Partnerzufriedenheit und -bindung (u.a. den F&C-AWARD).

### 3.2 Strategische Ansatzpunkte des Beziehungsmanagements

Im Rahmen der Analyse ist neben dem Status Quo der Beziehungsqualität auch deren **Bedeutung als Steuerungsgröße** für das jeweilige Netzwerk zu bestimmen. Diesbezüglich geben die Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung folgende Hinweise:

- Beziehungsqualität besitzt eine **grundsätzlich hohe Bedeutung für die Partnerbindung**. Mit einem Erklärungsbeitrag von knapp 60 % kommt der Beziehungsqualität auf Ebene des einzelnen Netzwerkpartners eine wesentliche, wenn nicht sogar die entscheidende Rolle im Hinblick auf die Partnerbindung, d. h. die zukünftige Wiederwahlentscheidung zu. Im Vergleich der betrachteten Netzwerke beträgt der Erklärungsbeitrag der durchschnittlich wahrgenommenen Beziehungsqualität zur durchschnittlichen Partnerbindung sogar 98 %, d. h. die Varianz in der Partnerbindung lässt sich fast vollständig durch die Beziehungsqualität erklären. Im Falle dessen, dass ein Netzwerk auf schnelles Wachstum angewiesen ist, und/oder die Akquisition neuer Partner mit einem erheblichen Aufwand bzw. Kosten verbunden ist (was in immer mehr Netzwerken der Fall ist), erlangt die effektive und effiziente Ausgestaltung des Beziehungsmanagements zu den vorhandenen Partnern höchste Priorität.
- Beziehungsqualität ist eine **wesentliche Determinante des markt- und kundenbezogenen Erfolgs der Netzwerkpartner**. Damit bestätigen die Untersuchungsergebnisse die im Rahmen der Netzwerk-Profit Chain propagierten Wirkungszusammenhänge: Eine stabile, qualitativ hochwertige Beziehung zwischen Partner und Zentrale schlägt sich sowohl in Form von Umsatz und Marktanteil, als auch in vorökonomischen Größen auf Ebene des einzelnen Partnerbetriebs nieder.
- In Abhängigkeit von verschiedenen Einflussfaktoren **variiert der Einfluss von Beziehungsqualität auf die betrachteten Erfolgsgrößen hinsichtlich seiner Stärke**. Mit Blick auf die **Bedeutung von Beziehungsqualität für den**

**Kundenerfolg der Netzwerkpartner** zeigte sich dabei, dass diese insbesondere dann für den Erfolg der Netzwerkpartner von Bedeutung zu sein scheint, wenn

- zwischen Endkunden und Netzwerkpartnern bzw. deren Mitarbeitern eine **hohe Kontaktintensität** besteht und
- die vermarktete Dienstleistung kundenseitig durch einen **hohen Grad an Informationsasymmetrie** gekennzeichnet ist.

Dagegen werden die positiven Wirkungen der Beziehungsqualität auf den Kundenerfolg im Falle einer relativ betrachtet längeren Beziehungsdauer sowie eines erhöhten Bindungsgrads der Netzwerkpartner abgeschwächt.

Auf die **Partnerbindung** konnte dagegen ein positiv moderierender Effekt des Bindungsgrads (d. h. der spezifischen Investitionen, die seitens der Partner bei Eintritt in das Netzwerk zu tätigen sind) festgestellt werden. Dies erscheint mit Blick auf den negativen Moderatoreffekt der gleichen Variablen auf den Kundenerfolg auf den ersten Blick widersprüchlich, könnte aber dadurch erklärbar sein, dass Partnerbindung und Kundenerfolg zwei grundsätzlich unterschiedliche Erfolgsgrößen sind: Während der Kundenerfolg, operationalisiert als (End-)Kundenbindung und -zufriedenheit im Vergleich zum Wettbewerb, stark von externen Faktoren determiniert wird und eher mittelfristiger Natur ist, konstituiert sich die Partnerbindung als langfristige Erfolgsgröße eher durch netzwerkinterne Faktoren. Vor diesem Hintergrund ist der jeweils unterschiedliche Einfluss der Partnerbindung auf die beiden untersuchten Wirkungszusammenhänge nachvollziehbar: Beziehungsqualität ist insbesondere dann relevant für die langfristige Partnerbindung, wenn ein Eintritt in das Netzwerk mit hohen spezifischen Investitionen verbunden ist. Dagegen wird die Endkundenbindung und -zufriedenheit im Fall hoher Investitionen weniger stark durch die Beziehungsqualität beeinflusst, da gleichzeitig ein direkter positiver Effekt des Bindungsgrads auf den Kundenerfolg besteht.

Schließlich treten die Wirkungen der Beziehungsqualität auf die Partnerbindung auch im Fall einer erhöhten Technologiedynamik in abgeschwächter Form auf. Dies könnte damit begründet werden, dass im Fall stark technologiegetriebener Branchen das Produkt- bzw. Dienstleistungsangebot in seiner relativen Bedeutung für die Partnerbindung zunimmt, so dass das Ausmaß der Beziehungsqualität für die Wiederwahlentscheidung weniger stark ins Gewicht fällt.

Auf dieser Basis können Rückschlüsse auf die Relevanz der Beziehungsqualität als Steuerungsgröße gezogen werden. Für die Partnerbindung sei dies beispielhaft anhand von Abb. 3-2 dargestellt: Agiert ein Netzwerk in einer Branche, die durch eine geringe Technologiedynamik geprägt ist, in der aber die Netzwerkpartner bei Eintritt in das Netzwerk relativ hohe spezifische Investitionen getätigt haben (bspw. im Fall der Fast-Food-Gastronomie), so ist die Beziehungsqualität – im Vergleich zu anderen Branchen – überdurchschnittlich relevant für die langfristige Partnerbindung. Im Fall weniger hoher spezifischer Investitionen und/oder einer vergleichsweise hohen Technologiedynamik in der Branche tritt die Beziehungsqualität in ihrer Bedeutung dagegen etwas zurück.

Bindungsgrad der Partner (Ausmaß spez. Investitionen)	hoch	BZQ sehr wichtig	BZQ wichtig
		Fast-Food-Gastronomie	B2B-Dienstleistungen
		BZQ wichtig	BZQ weniger wichtig
	niedrig	Nachhilfe	Mobilfunk
	niedrig	<b>Technologiedynamik</b>	hoch

**Abb. 3-2: Bedeutung der Beziehungsqualität für die Partnerbindung in Abhängigkeit von Bindungsgrad und Technologiedynamik**

**Quelle: Eigene Darstellung.**

Vor dem Hintergrund des positiven, aber unterschiedlich stark ausgeprägten Einflusses der betrachteten Variablen auf die Beziehungsqualität erlauben die Ergebnisse im nächsten Schritt eine Priorisierung der entsprechenden Determinanten.

Als stärkste Faktoren, die den Unterschied der Beziehungsqualität zwischen den Netzwerken erklären, wurden der **Nettonutzen** und die **Expertise der Zentrale** identifiziert. Ist die Beziehungsqualität in einem Netzwerk stark unterdurchschnittlich ausgeprägt, ist daher primär an diesen beiden Stellhebeln anzusetzen, um eine Verbesserung der Situation zu erzielen.<sup>122</sup> Bemühungen zur Verbesserung der Beziehungsqualität durch die Adressierung der ebenfalls stark wirkenden **Werteähnlichkeit** dürfte in einer solchen Situation wenig erfolgreich sein, da ein ein als nicht adäquat empfundener Nutzenbeitrag der Netzwerkmitgliedschaft kaum durch die Werteähnlichkeit kompensiert werden kann.

Werden die Anforderungen in Bezug auf Nettonutzen und Expertise in der Wahrnehmung der Partner in hinreichendem Maße erfüllt, lässt sich über die übrigen betrachteten Determinanten die Beziehungsqualität steuern. Dabei zeigen die Untersuchungsergebnisse, dass – unabhängig vom jeweiligen Netzwerk – Informationsaustausch und **Autonomie** positiv wirkende Steuerungsgrößen darstellen: Für eine hohe Beziehungsqualität ist es wesentlich, dass die Netzwerkpartner sich in ihrer Autonomie nicht übermäßig stark eingeschränkt fühlen. Im Umkehrschluss bedeutet dies jedoch nicht, dass ein Laissez-faire-Ansatz ebenfalls zu qualitativ hochwertigen Beziehungen führt: Sollten sich einzelne Netzwerkpartner nicht an die von allen akzeptierten Netzwerkregeln halten und sollte hierdurch die Netzwerkmarke in Mitleidenschaft geraten, sollten seitens der Zentrale geeignete Sanktionsmaßnahmen vollzogen werden, um einer Verwässerung der Marke entgegenzuwirken.

Auch das Ausmaß der wahrgenommenen **Partizipation** bietet einen Ansatzpunkt zur Steuerung der Beziehungsqualität. Analog zur Autonomie wirkt sich auch die Beteiligung der Netzwerkpartner bei strategischen Fragestellungen positiv auf die wahrgenommene Beziehungsqualität aus. Dabei ist ein hoher Partizipationsgrad insbesondere dann von Bedeutung, wenn das Netzwerk sich dadurch auszeichnet, dass die Aufgabe, die den Netzwerkpartnern zufällt, sehr komplex ist – bspw. im Fall dessen, dass ein Netzwerkpartner eine Vielzahl von Mitarbeitern in seinem Betrieb beschäftigt. Ferner wirkt sich ein hoher Partizipationsgrad dann überdurchschnittlich stark auf die Beziehungsqualität aus, wenn die Zentrale den Netzwerkpartnern verhältnismäßig strenge Zielvorgaben macht. In diesem Fall ist die Akzeptanz dieser Zielvorgaben

---

<sup>122</sup> Auf die sich hierzu konkret anbietenden Maßnahmen wird in den folgenden Kapiteln eingegangen.

davon abhängig, dass die Netzwerkpartner bei deren Festlegung in den Entscheidungsprozess eingebunden sind.

Bevor auf Basis der Priorisierung der Determinanten die operative Umsetzung entsprechender Maßnahmen erfolgt, ist zu beachten, dass die Beziehungsqualität nicht nur im Durchschnitt zwischen den Netzwerken unterschiedlich hoch ausgeprägt ist. Auch innerhalb jedes einzelnen der betrachteten Netzwerke bestehen erhebliche Wahrnehmungsunterschiede, was die Einschätzung der Beziehungsqualität zur Zentrale betrifft. Zur Berücksichtigung dieser unterschiedlichen Wirkungen in Abhängigkeit des einzelnen Partners bzw. einer Gruppe von Partnern sollte daher innerhalb jedes Netzwerks eine **Segmentierung der Partner** vorgenommen werden.

Das hohe Ausmaß an Heterogenität **innerhalb** der Netzwerke kann dahingehend gedeutet werden, dass die Netzwerkpartner unterschiedliche Bedürfnisse besitzen.<sup>123</sup> Somit erscheint es auch im Netzwerkkontext sinnvoll, die Partner eines Netzwerks unter Rückgriff auf bestimmte Segmentierungskriterien zu intern homogenen Teilgruppen zusammenzufassen bzw. zu segmentieren, und den heterogenen Bedürfnissen der Teilgruppen durch entsprechend angepasste Maßnahmenbündel Rechnung zu tragen.<sup>124</sup>

Ein geeignetes Segmentierungskriterium stellt in diesem Zusammenhang die **Beziehungsdauer** dar, da sich die Entwicklung von Beziehungen zwischen den Akteuren in Netzwerken in typischen Phasen vollzieht, mit denen jeweils unterschiedliche Anforderungen an die Beziehungsgestaltung einhergehen. Die Bedeutung der Beziehungsdauer als Segmentierungskriterium wird in der Literatur insofern deutlich, als eine Reihe von Ansätzen explizit die Entwicklung von Beziehungen in prototypischen Phasen – ähnlich eines Lebenszyklusmodells – anerkennen.<sup>125</sup> Spezifisch für den vorliegenden Kontext ist diesbezüglich das Drei-Phasen-Franchisenehmer-Entwicklungsmodell zu nennen.<sup>126</sup> Danach zieht der Entwicklungsstand der Franchisenehmer bestimmte Verhaltensweisen der Franchisenehmer nach sich und ist somit wesentlich für das Management der Franchisegeber-Franchisenehmer-Beziehung. Das Franchisenehmer-Verhaltensmodell unterscheidet drei prototypische Phasen der

---

<sup>123</sup> Vgl. analog im B2C-Kontext Meffert, H. et al. (2008), S. 182.

<sup>124</sup> Vgl. analog im B2C-Kontext Meffert, H. et al. (2008), S. 182.

<sup>125</sup> Vgl. hierzu Frazer, L. (2001), S. 228.

<sup>126</sup> Vgl. Ahlert, M. (2001b), S. 205.

Franchisenehmerentwicklung:<sup>127</sup> Die **Einstiegsphase (Phase 1)** ist durch eine relative Unerfahrenheit des Franchisenehmers gekennzeichnet, und der Franchisenehmer fokussiert in der Regel auf die an ihn gestellten Anforderungen und Pflichten. In der **Phase der Know-how-Entwicklung (Phase 2)** hat der Franchisenehmer erste eigene Erfahrungen und Kenntnisse zur Führung seines Betriebs erlangt. Im Zug dessen ändern sich auch seine Anforderungen an die Zentrale, und er fordert mehr Freiraum für Eigeninitiative sowie Mitsprache in Bezug auf systemweite Entscheidungen. In der **Verselbständigungsphase (Phase 3)** hat der Franchisepartner sich eine feste Position innerhalb des Systems erarbeitet und vertraut zunehmend darauf, seinen Betrieb auch ohne die Unterstützung durch die Zentrale führen zu können. Diese sich im Laufe der Systemzugehörigkeit ändernden Verhaltensweisen bzw. Ansprüche erfordern eine hohe Sensibilität in Bezug auf das Management der Beziehung zum Franchisenehmer, der im Rahmen einer entsprechenden Segmentierung Rechnung getragen werden kann. Auf Basis des Datensatzes eines Netzwerks mit durchschnittlich hoher Beziehungsqualität und durchschnittlicher Beziehungsdauer auf Netzwerkebene wurde exemplarisch eine entsprechende Analyse des Zusammenhangs zwischen den im Rahmen dieser Arbeit behandelten Determinanten und der Beziehungsqualität durchgeführt. Zur Bestimmung der Grenzen zwischen den Beziehungsphasen wurde der Datensatz (N=80) in drei Bereiche eingeteilt, wobei das erste Perzentil eine Netzwerkzugehörigkeit von  $\leq 2$  Jahren und somit eine geringe Beziehungsdauer repräsentiert, eine mittlere bzw. hohe Beziehungsdauer wurde durch Beziehungsdauern von 3 – 7 Jahren bzw. mehr als 7 Jahren abgebildet.<sup>128</sup>

---

<sup>127</sup> Vgl. Ahlert, M. (2001b), S. 205.

<sup>128</sup> Die Beziehungsdauer wird somit als Indikator für die Lebenszyklusphase herangezogen. Alternativ kann die wahrgenommene Lebenszyklusphase auch direkt abgefragt werden, allerdings stellt sich hier wiederum die Problematik der Messbarkeit, da eine 1:1-Zuordnung der Angabe zum jeweiligen Netzwerkpartner erforderlich ist, dies kann ggf. aufgrund der gewährten Anonymität im Rahmen von Befragungen nicht immer erreicht werden.

	Geringe Beziehungsdauer	Mittlere Beziehungsdauer	Hohe Beziehungsdauer	Änderung der Bedeutung im Zeitverlauf
Autonomie	0,61***	0,55***	0,58***	gleichbleibend
Partizipation	0,76***	0,84***	0,81***	gleichbleibend
Nettonutzen	0,82***	0,53***	0,80***	uneinheitlich
Abhängigkeit	0,41**	0,44**	0,59***	steigend
Expertise	0,72***	0,32*	0,85***	uneinheitlich
Informationsaustausch	0,39*	0,55***	0,83***	steigend
Werteähnlichkeit	0,79***	0,49***	0,83***	uneinheitlich

**Tab. 3-1: Stärke des Einflusses der betrachteten Determinanten in Abhängigkeit der Beziehungsdauer (\*\*p<0,01; \*\*p<0,05; \*p<0,1).**

**Quelle: Eigene Darstellung.**

Wie aus Tab. 3-1 ersichtlich wird, sind hinsichtlich der Determinanten Autonomie und Partizipation im Zeitablauf keine wesentlichen Änderungen von deren Bedeutung zu erkennen, während die Korrelationskoeffizienten für Nettonutzen, Expertise und Werteähnlichkeit auf einen u-förmigen Verlauf bezüglich deren Bedeutung für die Beziehungsqualität hindeuten. Die Relevanz von Abhängigkeit und Informationsaustausch schließlich nimmt mit der Beziehungsdauer zu. Obwohl diese Ergebnisse nicht allgemeingültig, sondern spezifisch für das betreffende Netzwerk gelten, wird dennoch deutlich, dass die betrachteten Determinanten im Zeitablauf auch innerhalb eines Netzwerks größeren Bedeutungsschwankungen unterworfen sind. Im folgenden Abschnitt wird dargelegt, mittels welcher Instrumente sich diese Schwankungen seitens des Netzwerkmanagements steuern lassen.

### 3.3 Operative Ansatzpunkte des Beziehungsmanagements

Die Untersuchungsergebnisse zeigen, dass über alle Entwicklungsphasen des Partnerlebenszyklus hinweg eine hohe Beziehungsqualität nur dann gewährleistet werden kann, wenn die Partner aus ihrer Mitgliedschaft einen positiven Nettonutzen ziehen und ihrer Zentrale die Fähigkeit zuerkennen, das Netzwerk „gut“ zu führen. Diese beiden Voraussetzungen spiegeln sich in der **wahrgenommenen Expertise** und im **Nettonutzen** wieder.

Dazu sind im ersten Schritt gewisse **Basisanforderungen** durch die Zentrale zu erfüllen.<sup>129</sup> Auch wenn es selbstverständlich erscheinen mag, die unabdingbare Voraussetzung für qualitativ hochwertige Beziehungen zwischen Partnern und Zentrale besteht darin, dass das Netzwerk die Rahmenbedingungen dafür bietet, dass die Partner vor Ort wirtschaftlich erfolgreich arbeiten können.<sup>130</sup> Dazu ist die kontinuierliche **Weiterentwicklung des Produkt- und Dienstleistungsportfolios** zu gewährleisten, um die Marktaktualität des Angebots und damit die Wettbewerbsfähigkeit des Netzwerks dauerhaft aufrecht erhalten zu können. Hierzu gehört auch die ständige Marktbeobachtung. Hier trägt die Information der Netzwerkpartner über die relevanten Marktentwicklungen zur Attribution entsprechender Expertise bei, was wiederum die Beziehungsqualität fördert. Im Sinne des bilateralen Informationsaustauschs ist auch das Aufbereiten von Marktinformationen relevant, die die Netzwerkpartner lokal sammeln und an die Zentrale weitergeben. Der Informationsaustausch ist folglich im Gegenstromverfahren und regelmäßig zu organisieren.

Als originärer Wettbewerbsvorteil von Dienstleistungsnetzwerken ist weiterhin ein **effektives und effizientes Markenmanagement** durch die Zentrale zu leisten.<sup>131</sup> Dies setzt einen konsequenten und unmissverständlichen Umgang mit der Netzwerkmarke durch die Zentrale voraus, und zwar in Bezug auf den Marktauftritt des Netzwerks als Ganzes, aber gerade auch auf den Marktauftritt der Partner.<sup>132</sup> Auch wenn die Qualität der Beziehung zu einem einzelnen Partner mitunter leidet, sind auf Ebene des Gesamtnetzwerks geeignete Sanktionsmaßnahmen zu implementieren und zu vollziehen, sollten sich Netzwerkpartner diesbezüglich nicht an die von allen akzeptierten Netzwerkregeln halten.

Kann die Zentrale die Erfüllung dieser Basisanforderungen sicherstellen, so kann über das **Angebot von Zusatzleistungen** eine weitere Erhöhung vor allem des Nettonutzens erreicht werden. Beispiele für solche Zusatzleistungen sind das Angebot von Beratungsleistungen, die Zurverfügungstellung besonderer Informations- und Kommunikationsmöglichkeiten (bspw. Inter- und Intranetlösungen) oder spezielle Weiterbildungsprogramme für die Partner und insbesondere auch deren Mitarbeiter.<sup>133</sup> Ein besonderes Profilierungspotenzial weisen in diesem Zusammenhang auch

---

<sup>129</sup> In diesem Zusammenhang sei auch auf die von STEIFF identifizierte Rangfolge von Aufbau- und Ablaufleistungen hingewiesen; vgl. hierzu Steiff, J. (2004), S. 175.

<sup>130</sup> Vgl. Martius, W. (2008), S. 11; Rakow, J./Nebel, J. (2008), S. 306.

<sup>131</sup> Vgl. hierzu ausführlich Ahlert, M. (2005).

<sup>132</sup> Vgl. Ahlert, D. et al. (2006a), S. 77.

<sup>133</sup> Vgl. hierzu Steiff, J. (2004), S. 168 f.; Rakow, J./Nebel, J. (2008), S. 306.

Eigenmarken auf, die nur durch die eigenen Netzwerkpartner vertrieben werden. Auch hierdurch kann der wahrgenommene Nettonutzen auf Partnerseite positiv beeinflusst werden.

Auch wenn sich durch das Angebot solcher Zusatzleistung der Nettonutzen grundsätzlich erhöhen lässt, sei in Anlehnung an RAKOW und NEBEL (2008) darauf hingewiesen, dass die Gefahr der Qualitätsminderung besteht, sofern der Angebotsumfang zu groß wird. Wenn Zusatzleistungen angeboten werden, ist deren Qualität unbedingt sicherzustellen. Weiterhin besteht seitens der Zentralen oftmals die Tendenz, Aufgaben zu zentralisieren, die effektiver und effizienter von den Partnern vor Ort erledigt werden könnten. Ein Beispiel hierfür stellt die regionale Werbung dar.<sup>134</sup> Hier sind die Partner oftmals besser in der Lage, geeignete Kanäle auszuwählen und die entsprechenden Maßnahmen zu platzieren. Der Zentrale obliegt in diesem Fall die Aufgabe, dem Partner das hierzu nötige Wissen zu vermitteln und entsprechendes Material bzw. „enabling tools“ zur Verfügung zu stellen, so dass die Effekte eines standardisierten Netzwerkintergrunds in optimaler Weise zum Tragen kommen.

Wesentlich im Zusammenhang mit den Möglichkeiten der Steigerung des Nettonutzens und der Expertise ist weiterhin das stetige Bewusstmachen bzw. die Kommunikation der seitens der Zentrale angebotenen Leistungen und damit des Nutzens, den der Partner aus der Netzwerkmitgliedschaft zieht.<sup>135</sup> Die Signalisierung dieses Nutzens kann über Maßnahmen wie die regelmäßige Information der Partner über einen wöchentlich versendeten Newsletter, geeignete PR-Aktivitäten,<sup>136</sup> aber auch das regelmäßige persönliche Telefonat des Partnerbetreuers erfolgen.

Um die seitens der Partner wahrgenommene Expertise aufzubauen und zu erhöhen, ist es weiterhin wesentlich, den Partnern eine klare Vorstellung von Ziel und Vision des Netzwerks zu geben. In diesem Zusammenhang sind Konsistenz in den Entscheidungen und die Vermeidung von Unsicherheiten von hoher Bedeutung.<sup>137</sup> Ständige Nachbesserungen in den Verträgen und im Geschäftsmodell dagegen signalisieren den Partnern, dass die Zentrale ihrer Rolle als Experte nicht gerecht wird. Stattdessen hat die Zentrale dafür Sorge zu tragen, dass sämtliche Neuerungen vor der Multiplikation durch das Netzwerk auf „Herz und Nieren“ geprüft werden.

---

<sup>134</sup> Vgl. hier und im Folgenden Rakow, J./Nebel, J. (2008), S. 306.

<sup>135</sup> Vgl. Nebel, J. (2008), S. 348.

<sup>136</sup> Vgl. hierzu auch Martius, W. (2008), S. 60.

<sup>137</sup> Vgl. ähnlich Martius, W. (2008), S. 73.

Zusammenfassend soll noch einmal auf die hohe Bedeutung des **Nettonutzens** und der **Expertise** hingewiesen werden: In der Bewertung dieser beiden Faktoren durch die Partner spiegelt sich die Daseinsberechtigung der Zentrale und damit des gesamten Netzwerks wieder.

Neben den Effekten von Nettonutzen und Expertise konnte im Rahmen der vorliegenden Untersuchung die **Werteähnlichkeit** als wesentlicher Treiber der Beziehungsqualität identifiziert werden. Damit scheint die Herausbildung einer Netzwerkkultur bzw. die Entwicklung und Steigerung eines „Wir-Gefühls“<sup>138</sup> geeignet, um die Potenziale der auf Gruppenebene angesiedelten positiven Effekte auf die Beziehungsqualität zu nutzen. Als Maßnahmen bieten sich hier regelmäßige Partner(-jahres)treffen, Erfa-Gruppen, aber auch Firmenzeitschriften bzw. ähnliche interne Informationsorgane an.<sup>139</sup> Neben der Steuerung der Werteähnlichkeit der bestehenden Netzwerkpartner lässt sich die Werteähnlichkeit insbesondere auch dadurch steuern, dass bei der Aufnahme **neuer Partner** in das Netzwerk explizit die Wertekonformität berücksichtigt wird. Damit ist gleichzeitig die Brücke geschlagen zu den phasenspezifischen Instrumenten, mittels derer sich die Beziehungsqualität im Partnerlebenszyklus steuern lässt.

### **3.4 Beziehungsmanagement im Lebenszyklus der Unternehmenskooperation**

#### **3.4.1 Maßnahmen in der Einstiegsphase**

Wie zu Beginn einer neuen Beziehung im persönlichen Bereich wird auch die Einstiegsphase eines Partners in ein Netzwerk oftmals von einer gewissen Euphorie begleitet.<sup>140</sup> Somit ist die Einstiegsphase, was die unmittelbare Beurteilung der Beziehung durch einen neuen Partner betrifft, zwar oftmals ein „Selbstläufer“, dennoch wird in der Einstiegsphase und insbesondere in der Phase des Erstkontakts der Grundstein für die weitere Entwicklung der Beziehung gelegt.

Die hohe Bedeutung, die der Einstiegsphase für die spätere Beziehung zukommt, ergibt sich daraus, dass die Erfahrungen, die ein Partner vor und in der ersten Phase

---

<sup>138</sup> Vgl. hierzu auch Steiff, J. (2004), S. 139.

<sup>139</sup> Vgl. Steiff, J. (2004), S. 139 bzw. S. 148 f.

<sup>140</sup> Vgl. Frazer, L. (2001), S. 229.

nach Vertragsunterschrift<sup>141</sup> mit dem Netzwerk macht, als Vergleichsmaßstab für die Leistungen der Zentrale in späteren Entwicklungsphasen herangezogen werden. Auch wenn der Partner vor dem Hintergrund der Akquisitionsproblematik von der Mitgliedschaft überzeugt werden soll, sollten seitens der Zentrale nur solche Versprechungen gemacht werden, die später auch eingehalten werden können. Die weitestmögliche Aufklärung des zukünftigen Partners und die Vermittlung eines realistischen Bildes über dessen Situation nach dem Beitritt<sup>142</sup> bieten die beste Absicherung dagegen, dass Erwartungen enttäuscht werden und damit eine negative Entwicklung der Beziehung vorprogrammiert ist.<sup>143</sup>

Die zweite, sich unmittelbar aus den Untersuchungsergebnissen ergebende Implikation in Bezug auf die Gestaltung der Einstellungsphase betrifft die Partnerselektion im engeren Sinne. Die Bedeutung der Partnerselektion für eine erfolgreiche Beziehung kann nicht überbetont werden.<sup>144</sup> Die Auswahl qualifizierter und vor allem dauerhaft motivierter Netzwerkpartner, die unternehmerische Qualitäten besitzen und sich gleichzeitig den Spielregeln des Netzwerks anpassen, ist essentiell für den langfristigen beiderseitigen Kooperationserfolg.<sup>145</sup> Denn nur, wenn für beide Beziehungspartner – also auch für die Zentrale – ein motivationaler Anreiz besteht, die Beziehung aufrecht zu erhalten und weiter in diese zu investieren, können sich die Vorteile einer hochwertigen Beziehung zwischen Zentrale und Netzwerkpartner entfalten. Ist dies nicht gewährleistet, treten die eingangs dargestellten Mechanismen in Kraft, die letztendlich die Stabilität des gesamten Netzwerks gefährden können.<sup>146</sup> Zur Sicherstellung der fachlichen und persönlichen Eignung ist daher ein geeigneter Selektionsprozess zu organisieren, im Rahmen dessen zukünftige Netzwerkpartner auf das Erfüllen der entsprechend definierten Kriterien hin überprüft werden.<sup>147</sup>

Die Untersuchungsergebnisse lassen in diesem Zusammenhang darauf schließen, dass dabei insbesondere die Werteähnlichkeit einen wesentlichen Grundstein für eine gute Beziehungsentwicklung darstellt. Neben entsprechenden psychologischen

---

<sup>141</sup> Die Analogie zur Ehe kann auch hier gezogen werden – so stellen KARNEY und BRADBURY fest: „...relationships do not begin with marriage“ (Karney, B. R./Bradbury, T. N. (1995), S. 27.

<sup>142</sup> Vgl. Martius, W. (2008), S. 77.

<sup>143</sup> Die Bedeutung dessen kommt auch in folgendem Zitat zum Ausdruck: “The foundation for maintaining service relationships is the fulfillment of promises made to customers” (Bitner, M. J. (1995), S. 246).

<sup>144</sup> Vgl. hierzu auch Ahlert, M. et al. (2006b), S. 1 ff.; Ehrmann, T. (2007), S. 85. Einen Überblick über Gestaltungsmöglichkeiten des psychologischen Auswahlverfahrens geben Jungmichel, G./Gosslar, H. L., Stefan (2008), S. 232 ff.

<sup>145</sup> Vgl. Ahlert, D./Wunderlich, M. (2002), S. 57.

<sup>146</sup> Vgl. Ahlert, M. et al. (2006b), S. 1.

Testverfahren bietet es sich in diesem Zusammenhang gerade im Franchisekontext an, zukünftigen Partnern die Möglichkeit zu offerieren, schon vor Vertragsunterzeichnung einen Einblick in den Arbeitsalltag in einem Partnerbetrieb zu nehmen. Dies erlaubt es auch dem zukünftigen Partner, besser zu beurteilen, ob er sich mit der spezifischen Ausgestaltung des Netzwerkgedankens im jeweiligen Netzwerk identifizieren kann.

Nach Vertragsunterzeichnung folgen Aufbau (bzw. Umgestaltung) und Eröffnung des Partnerbetriebs. Wesentlich in dieser Phase sind die qualifizierte Schulung und eine entsprechende Betreuung des Partners durch die Zentrale bzw. regionale Betreuer. Dabei hat die Zentrale dafür Sorge zu tragen, dass die Schulungs- bzw. Trainingsmaßnahmen nach den festgelegten Netzwerkstandards erfolgen, um die Einheitlichkeit des Marktauftritts über das gesamte Netzwerk hinweg zu gewährleisten.<sup>148</sup> Entsprechend dem Verhaltensmodell erscheint es – wie von einigen Netzwerken praktiziert – sinnvoll, die Intensität der Schulungen und vor allem auch der Besuche vor Ort dem Entwicklungsstand des Partners anzupassen.

Schließlich bieten sich Training-on-the-job-Maßnahmen oder Patenschaftsmodelle an, bei denen neue Partner an den Erfahrungen partizipieren können, und so der Wissenstransfer innerhalb des Netzwerks sichergestellt wird.

### **3.4.2 Maßnahmen in der Phase der Know-how-Entwicklung**

Die Phase der Know-how-Entwicklung stellt eine kritische Phase im Partnerlebenszyklus dar.<sup>149</sup> NEBEL weist darauf hin, dass in dieser Phase oftmals die Motivation der Partner nachlässt, da die anfängliche Euphorie nach einigen Jahren der Netzwerkzugehörigkeit verfliegt.<sup>150</sup> Damit ist in dieser Phase ein besonderes Augenmerk auf die Beziehungsentwicklung zu legen.

Anhand der Entwicklung der Bedeutungsgewichte in Tab. E-2 wird deutlich, dass sowohl der Nettonutzen als auch die Expertise in der zweiten Entwicklungsphase vergleichsweise weniger relevant für die Beziehungsqualität sind als in den beiden übrigen Phasen. Dies kann dahingehend interpretiert werden, dass die Netzwerkpartner inzwischen über eigene Erfahrungen bezüglich des Betriebs ihres Unternehmens

---

<sup>147</sup> Vgl. hierzu ausführlich Ahlert, M. et al. (2006b), S. 1 ff.

<sup>148</sup> Vgl. Ahlert, D./Evanschitzky, H. (2002), S. 327. Zu den einzelnen Aufbauleistungen vgl. O. V. (2004), S. 6.

<sup>149</sup> Vgl. Ahlert, M. (2001b).

<sup>150</sup> Vgl. Nebel, J. (2008), S. 346.

verfügen und sich die Qualität der Beziehung zur Zentrale zunehmend aus anderen Quellen als dem Nettonutzen oder der Expertise speist. Entsprechend erscheint es sinnvoll, das Ausmaß an Unterstützungsleistungen seitens der Zentrale in der zweiten Entwicklungsphase sukzessive zu reduzieren. Dabei ist jedoch zu beachten, dass eine im Verhältnis zur Einführungsphase geringere Betreuungsintensität nicht als nachlassende Investition interpretiert wird. Somit ist es wesentlich

- a) die Partner vor Vertragsunterzeichnung genau über die planmäßigen Änderungen, die im Hinblick auf die Leistungen der Zentrale vorgesehen sind, aufzuklären und
- b) alternative Signale zu setzen, anhand derer der Partner das nachhaltig ernsthafte Bemühen um die Beziehung zu erkennen vermag.

Als entsprechende Maßnahmen bietet sich in dieser Phase zunächst das Angebot spezieller Schulungen und Seminare an, die spezifisch auf die Stärken und Schwächen des einzelnen Partners zugeschnitten werden. Weiterhin erscheint es im Sinne des Service-Profit-Chain-Gedankens unbedingt sinnvoll, spätestens in dieser Phase die Mitarbeiter der Netzwerkpartner in das Schulungs- und Trainingsprogramm einzubinden. Hierdurch wird auch auf Ebene der Mitarbeiter das Zusammengehörigkeitsgefühl gestärkt, und es kann eine Netzwerkkultur entstehen, die sich über eine gesteigerte Beziehungsqualität zum Kunden auch im geschäftlichen Erfolg des Partners niederschlägt. Mittels des Angebots von Bonusprogrammen wird zwar in erster Linie auf die Erhöhung der ökonomischen Bindung abgestellt,<sup>151</sup> daneben ist eine solche Maßnahme aber auch zur Erhöhung des Nettonutzens und damit der Beziehungsqualität geeignet.

Die empirischen Ergebnisse deuten weiter darauf hin, dass Partizipation und Informationsaustausch in der zweiten Entwicklungsphase an Bedeutung zunehmen. Dies kann darauf zurückgeführt werden, dass sich mit fortschreitender Entwicklung auch die Rolle des Partners im Netzwerk ändert und das Verhältnis zwischen Partner und Zentrale inzwischen eher als Gleichordnungs- denn als Subordinationsverhältnis zu charakterisieren ist. Entsprechend ändern sich im Zuge dessen das Rollenverständnis und damit auch die Anforderungen, die der Partner im Hinblick auf Partizipation und Kommunikation stellt.

Dem zunehmenden Partizipationswunsch der Netzwerkpartner kann durch die Einbindung in netzwerkweite Entscheidungen in Form von Gremien Rechnung getragen

werden. Als institutionalisierte Plattform zum Informationsaustausch und zur Beteiligung der Netzwerkpartner in der Phase der Willensbildung ist die Gremienarbeit Voraussetzung für die Funktionsfähigkeit eines Netzwerks.<sup>152</sup> In der Phase der Know-how-Entwicklung bietet sich hier in erster Linie die Mitarbeit in Erfa-Gruppen und Arbeitskreisen an.

Ein erhöhtes Augenmerk ist auch auf die Gestaltung der Kommunikationsprozesse zu legen. Neben dem persönlichen Kontakt zu Mitarbeitern der Zentrale und dem weiterhin regelmäßigen Besuch durch regionale Betreuer bieten sich hier regionale und überregionale Partnertreffen an. Gerade in größeren Netzwerken kann durch Einrichtung eines Intranets oder regelmäßige Partnerinformationen per Online-Newsletter die Kommunikation wesentlicher Inhalte sichergestellt werden. Dabei ist jedoch zu beachten, dass sich alleine mittels standardisierter, unpersönlicher Kommunikation kaum qualitativ hochwertige Beziehungen pflegen lassen. In jedem Fall ist seitens der Zentrale dafür Sorge zu tragen, dass die Anliegen der Partner ernstgenommen werden, und eine Diskussion „auf Augenhöhe“ stattfinden kann.

Schließlich sollten Netzwerkpartner spätestens zum Ende der zweiten Entwicklungsphase hin bereit dazu sein, selbst als Mentor für neue Netzwerkpartner zu fungieren. Eine frühzeitige Übernahme dieser Funktion gewährleistet, dass das Wissen um die Probleme, denen Partner in der Einführungsphase gegenüberstehen, noch gut abgerufen werden kann und sich die Mentoren entsprechend gut in deren Situation hineinversetzen können.

### **3.4.3 Maßnahmen in der Phase der Verselbständigung**

In der Phase der Verselbständigung ist die langfristige Stabilisierung bzw. Reife der Geschäftsbeziehung anzustreben.<sup>153</sup> Zur Sicherstellung eines hohen wahrgenommenen Nettonutzens bzw. einer hohen Expertise ist weiterhin ein hohes Augenmerk auf die kontinuierliche Weiterentwicklung des Produkt- und Dienstleistungsportfolios zu richten, da eine hohe Beziehungsqualität auch in dieser Phase nur dann gewähr-

---

<sup>151</sup> Vgl. Ahlert, D./Wunderlich, M. (2002), S. 58.

<sup>152</sup> Vgl. Ahlert, D. et al. (2008), S. 50.

<sup>153</sup> Ahlert, M. (2001b) unterscheidet in Phase 2 zwischen Aufsteigern und Absteigern im Netzwerk, wobei sich die in Phase 3 die Geschäftsbeziehungen der Aufsteiger stabilisieren und diese zu „Könnern“ werden, während die Geschäftsbeziehungen der Absteiger degenerieren. An dieser Stelle soll aus einer positivistischen Sichtweise heraus auf die Gestaltung der Beziehung zu den Aufsteigern fokussiert werden.

leistet sein kann, wenn die Basisanforderungen der Marktaktualität und eines starken Markenmanagements durch die Zentrale erfüllt werden.

Besondere Aufmerksamkeit ist in der Verselbständigungsphase weiterhin den Weiterentwicklungsmöglichkeiten der Netzwerkpartner zu widmen. Im Sinne eines Job Enlargements bietet sich hier das Angebot der Eröffnung weiterer Partnerbetriebe an.<sup>154</sup> Insbesondere scheinen verstärkt auch Job Enrichment-Strategien sinnvoll, um die Weiterentwicklungspotenziale der Netzwerkpartner für das Netzwerk als Ganzes zu nutzen. Hier kann den Partnern die Übernahme höherer Aufgaben im Rahmen der Gremienarbeit angeboten werden. So können erfahrene Partner bspw. die Funktion von Vorsitzenden übernehmen. Besondere Chancen der Weiterentwicklung ergeben sich, wenn einem Gremium – sei es durch gesetzliche Vorschriften oder durch freiwillige Einräumung dessen durch die Zentrale – eine Kontrollaufgabe zukommt.<sup>155</sup> Da die adäquate Besetzung solcher Kontrollorgane regelmäßig mit Problemen verbunden ist, bietet sich in diesem Zusammenhang die Mitwirkung erfahrene Netzwerkpartner an, die neben dem erforderlichen fachlichen Know-how und einem geeigneten Persönlichkeitsprofil auch über die notwendige Unabhängigkeit gegenüber der Zentrale verfügen.<sup>156</sup>

Einen zusammenfassenden Überblick über die steuerungsrelevanten Determinanten der Beziehungsqualität und deren Adressierung durch entsprechende Maßnahmen im Partnerlebenszyklus gibt Tab. 5-2.

---

<sup>154</sup> Vgl. hierzu auch Steiff, J. (2004), S. 24 f. bzw. S. 163 f.

<sup>155</sup> Die Vergabe von Kontrollmacht an Gremien ist in Dienstleistungsnetzwerken insofern sinnvoll, als dass – analog zum Kontrollrecht der Zentrale – auch den Netzwerkpartnern zur Vermeidung opportunistischen Handelns durch die Zentrale grundsätzlich das Recht zusteht, den sorgsamem Umgang mit den geleisteten Beiträgen in angemessener Form zu kontrollieren; vgl. hierzu Ahlert, D. et al. (2008), S. 49 f.

<sup>156</sup> Zu den Anforderungskriterien im vgl. im Einzelnen Olesch, G./Ewig, H. (2003), S. 53 bzw. Ahlert, D. et al. (2008), S. 53.

Determinanten der Beziehungsqualität	Lebenszyklusphase		
	Einstieg	Entwicklung	Verselbständigung
Nettonutzen / Expertise	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ umfassende vorvertragliche Aufklärung</li> <li>▪ professioneller Akquisitionsprozess</li> <li>▪ Mentorenprogramm</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ spezifische Weiterbildungsprogramme für Partner und deren Mitarbeiter</li> <li>▪ Bonusprogramme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Eröffnung weiterer Betriebe / Gebietsfranchising</li> <li>▪ Bonusprogramme</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sicherstellung der Qualität der Basis- und Zusatzleistungen der Zentrale</li> </ul>		
Partizipation	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Partnertreffen, ERFA-Tagungen, Partnerzeitschrift</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gremientätigkeit (ERFA-Gruppen / Arbeitskreise)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gremientätigkeit</li> <li>▪ Berufung in Kontrollgremium</li> </ul>
Autonomie	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sicherstellung der unternehmerischen Freiheit</li> </ul>		
Informationsaustausch	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ regelmäßige Kommunikation (Newsletter, pers. Gespräch)</li> <li>▪ Partnerzeitschrift</li> </ul>		
Werteähnlichkeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ professioneller psychologischer Selektionsprozess</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mentorentätigkeit</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Partnertreffen, ERFA-Tagungen, Partnerzeitschrift</li> </ul>		

Tab. 3-2: Instrumente der Steuerung der Beziehungsqualität im Partnerlebenszyklus

Quelle: Eigene Darstellung.

Im Anschluss an die Auswahl der operativen Steuerungsinstrumente werden diese in der **Implementierungsphase** umgesetzt. Dabei ist zu beachten, dass – soweit möglich – eine offene Kommunikation vor allem von Änderungen der entsprechenden Maßnahmen gegenüber den Netzwerkpartnern stattfindet. So sind die Partner im Zuge der vorvertraglichen Aufklärung über sämtliche Regelungsänderungen, bspw. im Hinblick auf die Betreuungsintensität, im Partnerlebenszyklus aufzuklären. Nur so kann verhindert werden, dass durch Änderungen des Status Quo das Anspruchsniveau der Netzwerkpartner verfehlt wird und es zu Konflikten kommt.<sup>157</sup>

Vor dem Hintergrund der Dynamik, der Beziehungen im Zeitablauf unterliegen, ist nach einmaligem Durchlaufen des Phasenmodells in regelmäßigen Zeitabständen eine erneute Kontrolle des Status Quo durchzuführen. Nur durch die kontinuierliche Messung können Änderungen frühzeitig erkannt, und entsprechende Maßnahmen eingeleitet werden.

<sup>157</sup> Vgl. Ahlert, M. (2001b).

## **4 Das Basisprogramm der F&C-Zufriedenheitsanalysen – detaillierte Ansatzpunkte für das Management der Network Profit Chain**

### **4.1 Die Komponenten des integrierten Zufriedenheitsmanagements**

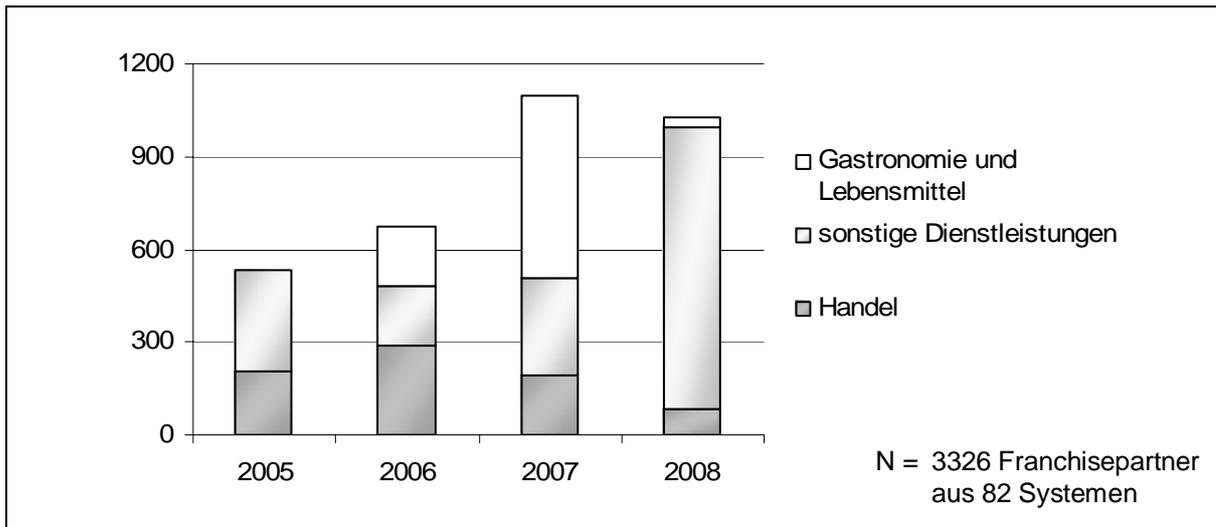
Der Ansatz des „Integrierten F&C-Zufriedenheitsmanagements“ berücksichtigt im Sinne der in Kap. 1 vorgestellten Network Profit Chain neben der Perspektive der Netzwerkpartner auch die Sichtweisen von deren Mitarbeitern sowie der Endkunden. Nur so lassen sich die globalen, netzwerkumfassenden Wirkungszusammenhänge zwischen der Netzwerkpartner-, Mitarbeiter- und Kundenebene darstellen. Aus dieser Analyse wird ersichtlich, wie die innengerichteten Ziele (Partner- und Mitarbeiterzufriedenheit) die außengerichteten Ziele (Kundenzufriedenheit und -bindung) des Integrierten Zufriedenheitsmanagements beeinflussen.

Dabei bietet die Partnerzufriedenheitsbefragung des F&C detaillierte Ansatzpunkte für das Management der Network Profit Chain, indem auf einzelne Teilbereiche der Zufriedenheit fokussiert wird, die wiederum mit entsprechenden Maßnahmen hinterlegt sind. Wie die Situation sich im Hinblick auf diese Teilbereiche in der deutschen Franchiselandchaft insgesamt darstellt, wird im folgenden Abschnitt beschrieben.

### **4.2 Franchisenehmerzufriedenheit: Deskriptive Ergebnisse der F&C-Zufriedenheitsanalysen 2005 – 2008**

#### **4.2.1 Darstellung der Stichprobe**

Im Folgenden werden die wesentliche Ergebnisse der seitens des F&C regelmäßig durchgeführten Franchisenehmerzufriedenheitsanalysen auszugsweise vorgestellt. Die den folgenden Auswertungen zu Grunde liegende Datenbasis umfasst Franchisenehmerbefragungen in 82 Franchisesystemen, die im Zeitraum von 2005 bis 2008 durch das F&C (unter Anderem im Rahmen des DFV-Systemchecks) durchgeführt wurden. Dabei wurden auszugsweise Ergebnisse der Fragebögen von insgesamt 3.326 Franchisepartnern berücksichtigt. Die Verteilung der Anzahl der befragten Franchisepartner über die drei Branchen Handel, Gastronomie und Lebensmittel sowie übrige Dienstleistungen und die entsprechenden Jahre ist in Abb. 4-1 dargestellt.



**Abb. 4-1: Datengrundlage zu den Auswertungen der F&C-Zufriedenheitsanalysen**

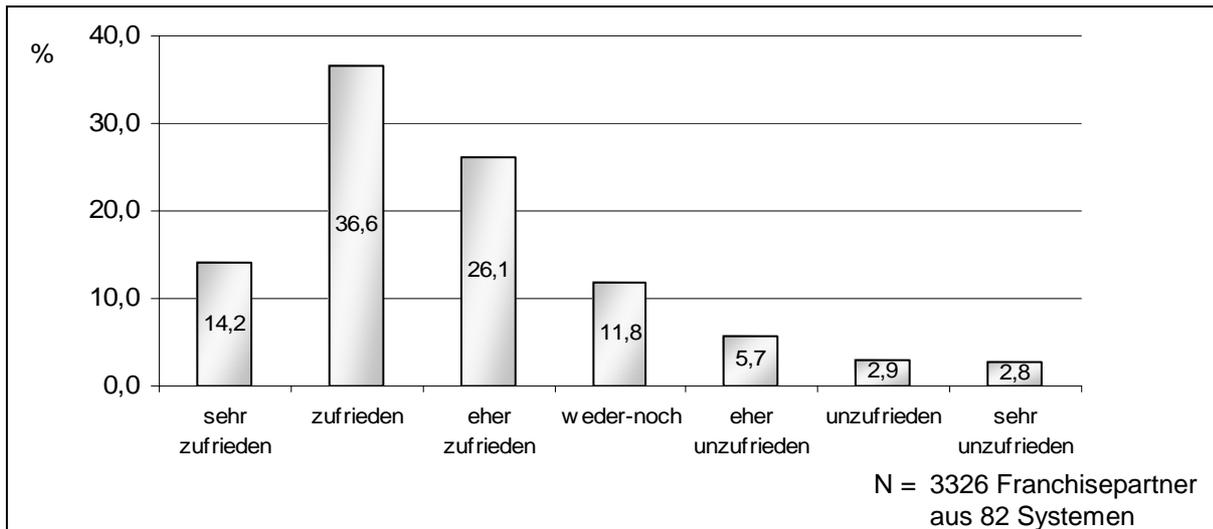
**Quelle: Eigene Darstellung.**

#### 4.2.2 Ergebnisse zur Gesamtzufriedenheit und zur Partnerbindung

Um eine zutreffende Beschreibung der Situation der Franchisepartner vorzunehmen, ist zunächst der Status Quo der Gesamtzufriedenheit von Interesse. Im Rahmen der Franchisenehmerzufriedenheitsbefragungen wird diese mittels der Frage „Wie zufrieden sind Sie als Franchisenehmer insgesamt?“ operationalisiert, die auf einer 7er-Rating-Skala zu beantworten ist (1=„sehr zufrieden“ bis 7=„sehr unzufrieden“).

Die folgende Abbildung 2-3 stellt die durchschnittliche Verteilung der Antworten der Franchisepartner über sämtliche Systeme hinweg dar.<sup>158</sup>

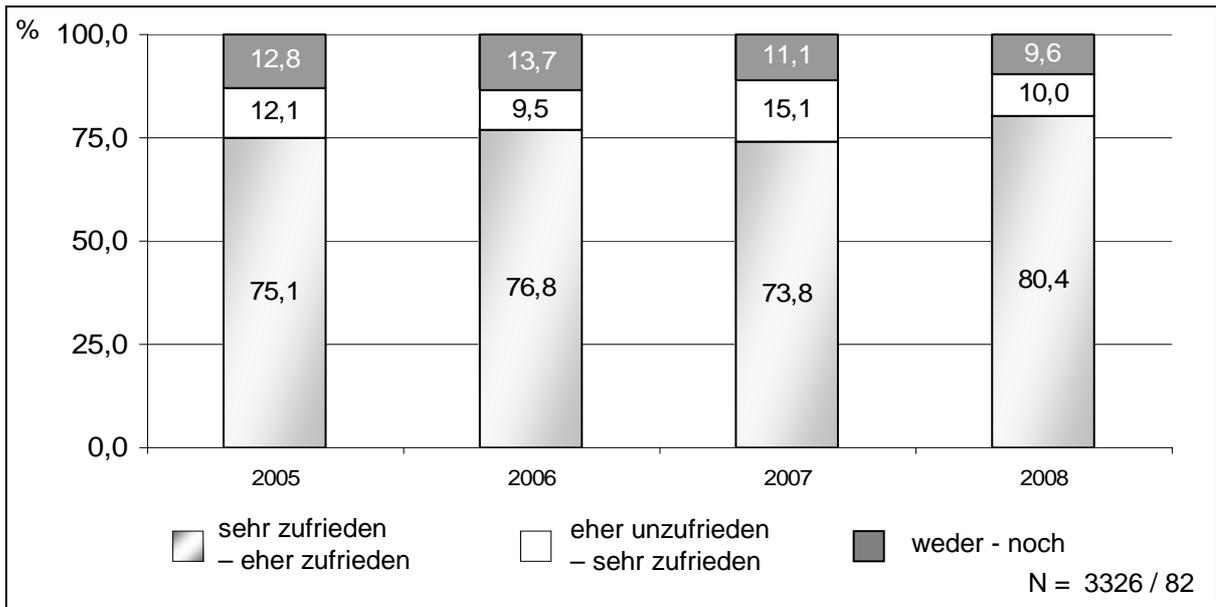
<sup>158</sup> Um im Vergleich der unterschiedlichen Systeme zu aussagekräftigen Ergebnissen zu gelangen, wurde für die folgenden Auswertungen zunächst für jedes einzelne Franchisesystem der Anteil der jeweiligen Zufriedenheitsausprägung an der Franchisenehmerschaft des einzelnen Systems berechnet. Im Anschluss wurden diese Verteilungen der einzelnen Systeme zu mittleren Verteilungen über alle Systeme aggregiert. Dies erfolgte vor dem Hintergrund, dass eine Auswertung über sämtliche Franchisepartner hinweg – also unabhängig von der Systemzugehörigkeit – aufgrund der unterschiedlich hohen Anzahl an Franchisepartnern je System zu Verzerrungen führen würde.



**Abb. 4-2: Durchschnittliche Verteilung der Gesamtzufriedenheit über sämtliche Systeme**

**Quelle: Eigene Darstellung.**

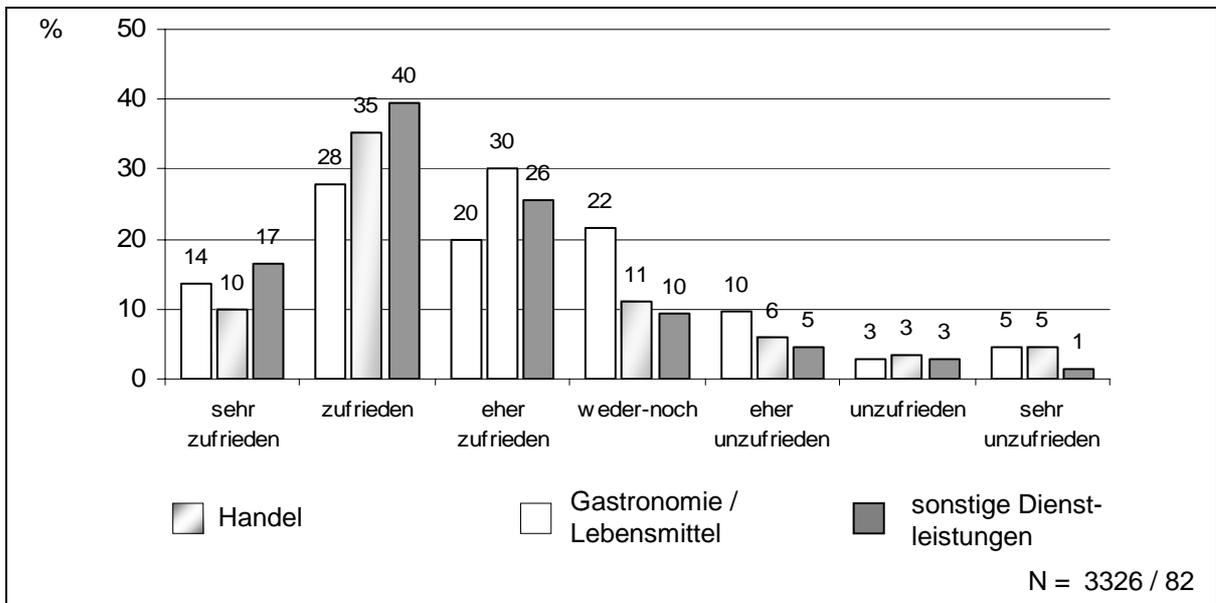
Anhand von Abb. 4-2 wird deutlich, dass im Durchschnitt über alle Systeme die überwiegende Mehrzahl der befragten Franchisepartner mit ihrer Situation zufrieden ist. Im Durchschnitt liegt der Anteil der Partner, die ihre Situation als mindestens eher zufrieden stellend einschätzen („sehr zufrieden“ bis „eher zufrieden“) in einem System bei 76,9 %. Durchschnittlich 11,4 % der Partner in einem System äußern dagegen eher Unzufriedenheit („eher unzufrieden“ bis „sehr unzufrieden“ über ihre aktuelle Lage. Vor dem Hintergrund der inheränten Interessenkonflikte und der damit einhergehenden Komplexität des Managements der Franchisegeber-Franchisenehmer-Beziehung sind diese Werte als grundsätzlich zufrieden stellend zu interpretieren. Der Anteil von durchschnittlich über 10 % eher unzufriedener Franchisenehmer zeigt allerdings auch, dass hier noch Verbesserungspotenziale realisiert werden können. In Abb. 4-3 sind die Entwicklungen der Anteile zufriedener bzw. unzufriedener Franchisepartner im Jahresverlauf dargestellt. Dabei ist insbesondere im Vergleich der Jahre 2007 und 2008 ein Positivtrend zu verzeichnen: Während die Franchisenehmer der im Jahr 2007 evaluierten Systeme im Durchschnitt zu 73,8 % zufrieden waren, lag der entsprechende Anteil in 2008 bei 80,4 %. Gleichzeitig ging der Anteil der unzufriedenen Partner durchschnittlich von 11,1 auf 9,6 % je System zurück.



**Abb. 4-3: Entwicklung der durchschnittlichen Verteilung der Gesamtzufriedenheit über sämtliche Systeme im Jahresvergleich**

**Quelle: Eigene Darstellung.**

Im Folgenden wird die Verteilung der Gesamtzufriedenheit in Abhängigkeit der jeweiligen Branche dargestellt (vgl. Abb. 4-4). Die durchschnittlich höchsten Anteile zufriedener Franchisepartner sind in der Branche „sonstige Dienstleistungen“ zu verzeichnen. Hier geben im Systemdurchschnitt knapp 82 % der Partner an, insgesamt zufrieden bzw. eher zufrieden zu sein.



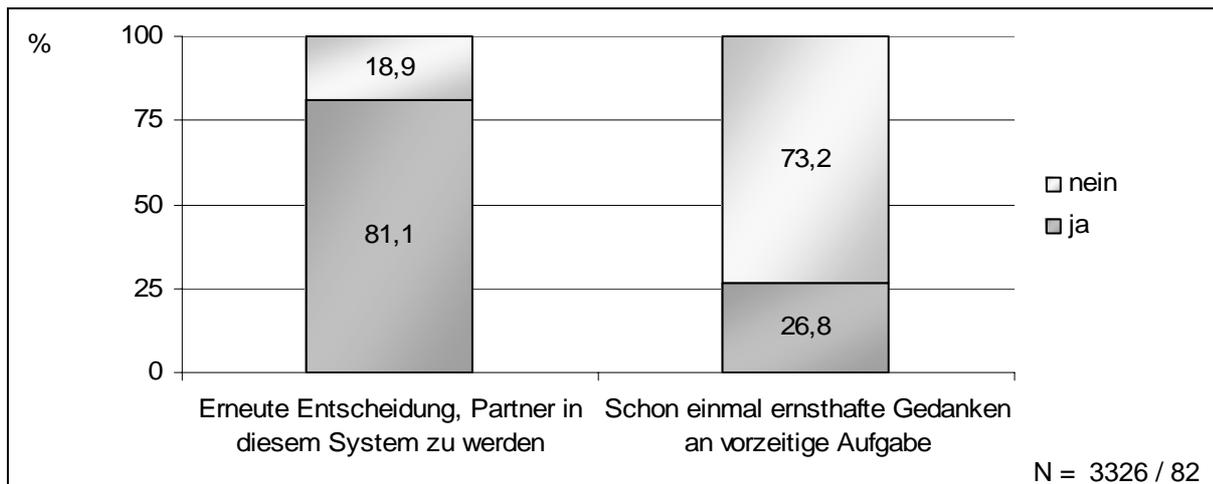
**Abb. 4-4: Entwicklung der Gesamtzufriedenheit über sämtliche Systeme im Branchenvergleich**

**Quelle: Eigene Darstellung.**

Im Handel fällt der entsprechende Anteil mit durchschnittlich 75 % der Franchisepartner etwas geringer aus. Im Branchenvergleich am wenigsten zufrieden sind die Partner in der Gastronomie bzw. im Lebensmittelbereich; hier beträgt der Anteil mindestens „eher zufriedener“ Partner 61,4 %.

Neben der Zufriedenheit der Franchisepartner stellt die Partnerbindung einen wesentlichen Indikator für den „Gesundheitszustand“ eines Franchisesystems dar. Im Rahmen der Evaluationen des F&C werden diesbezüglich die Bereitschaft, erneut Partner im jeweiligen System werden zu wollen sowie ernsthafte Gedanken an ein vorzeitiges Verlassen des Systems abgefragt.<sup>159</sup> Diesbezüglich verdeutlicht Abb. 4-5 dass im Durchschnitt über sämtliche der betrachteten Franchisesysteme 81,1 % der Franchisenehmer eines Systems erneut Partner in ihrem jeweiligen System werden würden. Auf der anderen Seite verdeutlicht der durchschnittlich immerhin knapp 19 % betragende Anteil derjenigen Franchisepartner, die sich bei einer erneuten Wahl nicht mehr für einen Vertragsabschluß mit ihrem aktuellen Franchisegeber entscheiden würden, dass noch nicht sämtliche Systeme in der Lage sind, die Beziehungen zu sämtlichen ihrer Partner erfolgreich zu gestalten.

In ähnlicher Weise kann auch der durchschnittlich knapp 27 % betragende Anteil derjenigen Partner, die bereits ernsthaft an ein vorzeitiges Beenden der Vertragsbeziehung zu ihrem Franchisegeber gedacht haben, als durchaus im Rahmen befindlich, aber grundsätzlich weiter verbesserungsfähig interpretiert werden.

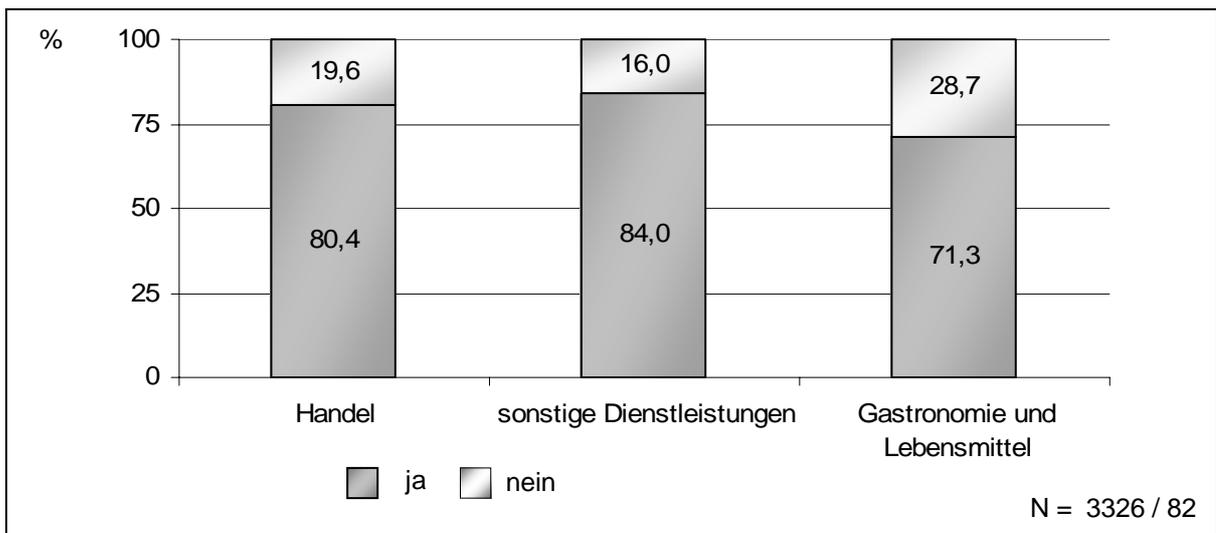


**Abb. 4-5: Durchschnittliche Ausprägungen der Partnerbindung über alle Systeme**

**Quelle: Eigene Darstellung.**

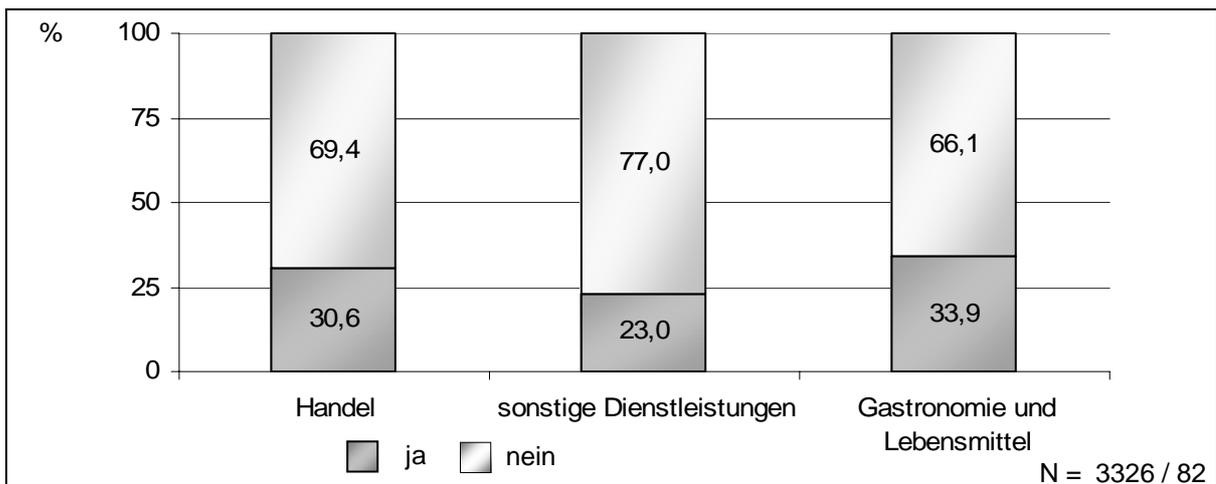
<sup>159</sup> Die Erhebung erfolgt dabei jeweils in Form einer „ja/nein“-Abfrage.

Im Branchenvergleich zeigen Abb. 4-6 und Abb. 4-7, dass sowohl in Bezug auf die erneute Entscheidung, im aktuellen System Partner zu werden, als auch in Bezug auf Gedanken an ein vorzeitiges Aufgeben der Franchise die Branche der sonstigen Dienstleistungen die vergleichsweise besten Werte aufweist. Im Bereich Gastronomie und Lebensmittel ist die Bereitschaft eines hypothetisch erneuten Vertragsabschlusses im Branchenvergleich mit gut 71 % am geringsten ausgeprägt. Analog ist der Prozentsatz derjenigen Partner, die schon einmal ernsthaft über einen Ausstieg aus ihrem System nachgedacht haben, hier mit knapp 34 % am höchsten.



**Abb. 4-6: Erneute Entscheidung, Partner zu werden: Durchschnittlicher Anteil der Partner über alle Systeme in Abhängigkeit der Branche**

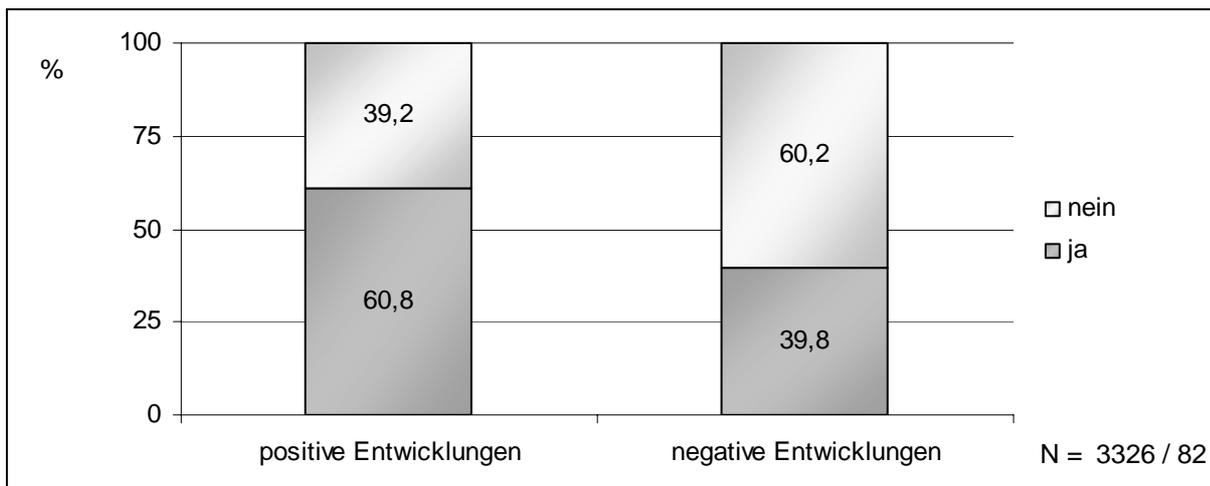
**Quelle: Eigene Darstellung.**



**Abb. 4-7: Ernsthafte Gedanken an vorzeitiges Beenden der Beziehung zum Franchisegeber: Durchschnittlicher Anteil der Partner über alle Systeme in Abhängigkeit der Branche**

**Quelle: Eigene Darstellung.**

Als zukunftsorientierte Indikatoren werden im Rahmen der F&C-Zufriedenheitsanalysen das seitens der Franchisenehmer empfundene Ausmaß positiver bzw. negativer Entwicklungen innerhalb des Systems erfasst.<sup>160</sup> Unabhängig von der Branchenzugehörigkeit sehen im Durchschnitt über alle Systeme mehr als die Hälfte der jeweiligen Partner positive Entwicklungen in ihrem jeweiligen System. Unabhängig davon werden auf der anderen Seite jedoch auch von beinahe 40 % der Partner eines Systems negative Entwicklungen konstatiert.

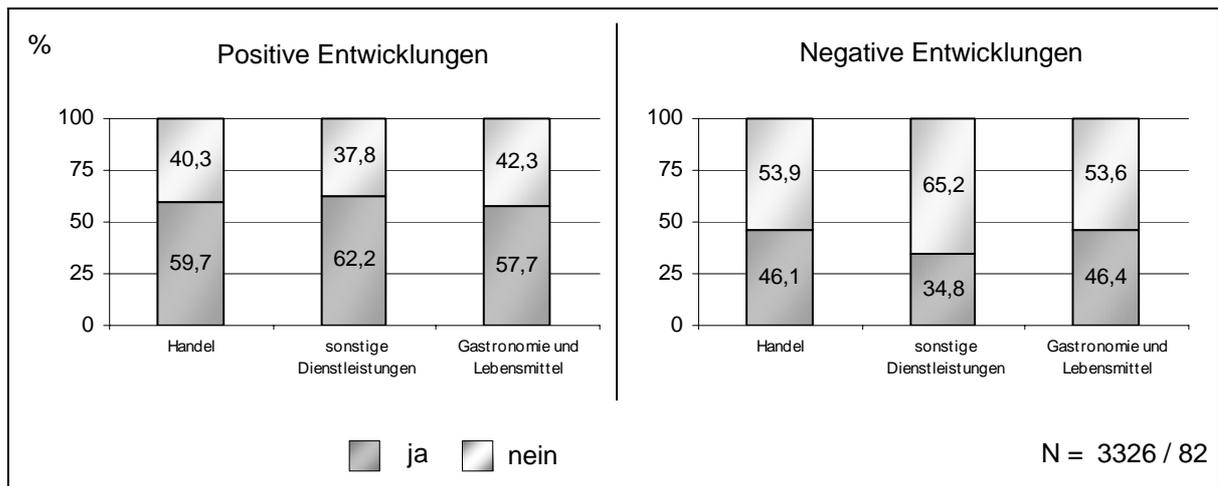


**Abb. 4-8: Positive / negative Entwicklungen im System: Durchschnittlicher Anteil der Partner über alle Systeme**

**Quelle: Eigene Darstellung.**

Die Auswertung im Branchenvergleich zeigt auch hier, dass die Franchisepartner in der Branche der sonstigen Dienstleistungen die grundsätzlichen Entwicklungen in ihren Systemen vergleichsweise am besten beurteilen. Vor allem negative Entwicklungen werden hier von einem unterdurchschnittlich geringen Teil der Partner wahrgenommen (34,8 %). In den Branchen Handel und Gastronomie/Lebensmittel liegt der durchschnittliche Anteil der Partner in einem System, die negative Entwicklungen wahrnehmen, dagegen mit gut 46 % deutlich höher.

<sup>160</sup> Die entsprechende Formulierung im Fragebogen lautet „Gibt es grundsätzliche Entwicklungen in Ihrem System, die Sie als besonders positiv (negativ) bewerten?“. Analog zur Erfassung der Wiederwahlentscheidung erfolgt die Erhebung auch hier in Form einer „ja/nein“-Abfrage.



**Abb. 4-9: Positive / negative Entwicklungen im System: Durchschnittlicher Anteil der Partner über alle Systeme**

**Quelle: Eigene Darstellung.**

#### 4.2.3 Ergebnisse zu den Teilzufriedenheiten

Neben der Gesamtzufriedenheit werden in den Evaluationen des F&C weiterhin solche Größen erfasst, die als sog. Teilzufriedenheiten die Gesamtzufriedenheit maßgeblich beeinflussen. Hierzu gehören im Einzelnen die Zufriedenheit mit

- der täglichen Arbeit,
- dem Verhältnis zu Mitarbeitern,
- dem geschäftlichen Erfolg,
- dem Marktauftritt des Franchisesystems,
- der Beziehung zu den anderen Partnern,
- der Beziehung zu anderen Franchisenehmern,
- den Leistungen des Franchisegebers
- der Betreuung durch die Zentrale,
- der Betreuung durch den Außendienst sowie
- dem Verhältnis von Gebühren/Preisen und Leistungen.<sup>161</sup>

Die Vergleichsergebnisse anderer Systeme in den einzelnen Teilzufriedenheiten liefern Franchisesystemen wertvolle Ansatzpunkte, in welchen Bereichen sie sich vergleichsweise am meisten verbessern können (Priorisierung).

Neben der deskriptiven Darstellung der jeweiligen Ausprägungen der Teilzufriedenheiten erlaubt der dem F&C durch die Vielzahl an durchgeführten Untersuchungen

vorliegende Datensatz eine systemübergreifende Analyse der relativen Wichtigkeit, die die o. g. Teilzufriedenheiten für die Gesamtzufriedenheit besitzen.

### **4.3 Das Gesamtzufriedenheitsmodell: Explikative Ergebnisse der F&C-Analysen 2005-2008**

Neben der deskriptiven Darstellung der jeweiligen Ausprägungen der Teilzufriedenheiten erlaubt der dem F&C durch die Vielzahl an durchgeführten Untersuchungen vorliegende Datensatz eine systemübergreifende Analyse der relativen Wichtigkeit, die die o. g. Teilzufriedenheiten für die Gesamtzufriedenheit besitzen. Dabei ist analog zu den Ausführungen in Kap. 2 zu berücksichtigen, dass die Franchisepartner eines bestimmten Systems zu ähnlichen Ergebnissen kommen, was die Beurteilungen bspw. der Leistungen ihrer Zentrale betrifft. Innerhalb der Gesamtstichprobe bilden die Franchisenehmer eines Systems somit jeweils eine Gruppe, was in der Regressionsanalyse zu berücksichtigen ist, um zu möglichst realitätsnahen Aussagen zu gelangen. Damit bietet sich auch hier die Mehrebenenanalyse als Methode an.

Hier erlaubt der vorliegende Datensatz eine Berücksichtigung von 77 Franchisesystemen mit 2.465 Franchisenehmern, wobei zugunsten der Stichprobengröße auf die in den bisherigen Analysen identifizierten, wesentlichen Teilzufriedenheiten fokussiert wurde.<sup>162</sup>

---

<sup>161</sup> Vgl. hierzu auch Schlüter, H. (2001).

<sup>162</sup> Die Stichprobengröße fällt etwas geringer aus, da die Mehrebenenanalyse keine fehlenden Angaben verarbeiten kann, und entsprechende Fragebögen somit nicht in die Auswertung einbezogen wurden.

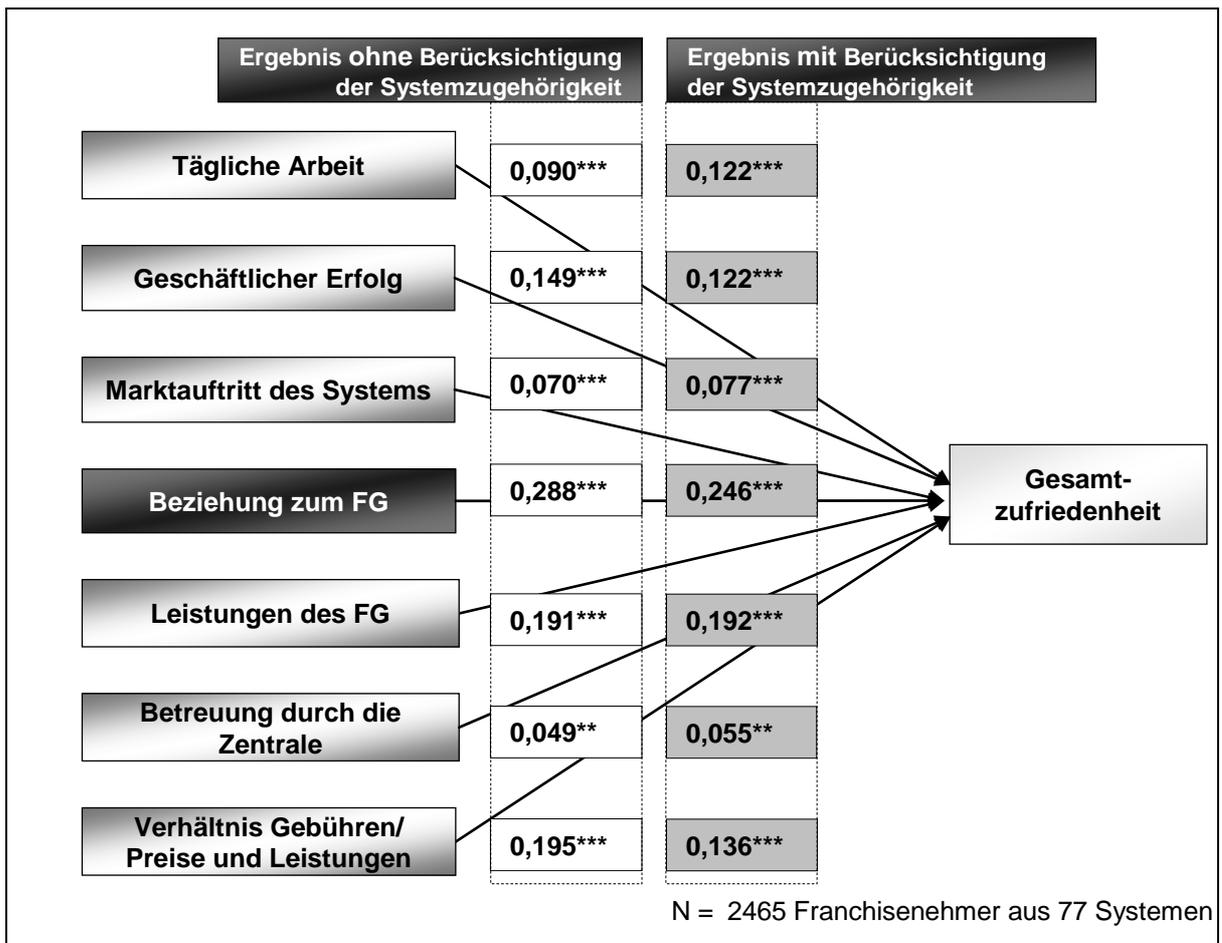


Abb. 4-10: Methodenvergleich in Bezug auf die relative Wichtigkeit der Teilzufriedenheiten für die Gesamtzufriedenheit

Quelle: Eigene Darstellung.

Die zu den einzelnen Teilzufriedenheiten jeweils ausgewiesenen standardisierten Beta-Koeffizienten deuten darauf hin, dass für die Beurteilung der Gesamtzufriedenheit insbesondere die **Beziehung zum Franchisegeber**, die **Leistungen des Franchisegebers**, das **Verhältnis von Gebühren/Preisen und Leistungen**<sup>163</sup> sowie der **geschäftliche Erfolg** ausschlaggebend sind. Auch in Bezug auf die **tägliche Arbeit** und den **Marktauftritt des Systems** lassen sich hochsignifikant positive Zusammenhänge erkennen, wobei die Stärke des Einflusses dieser beiden Größen etwas schwächer ausgeprägt ist. Dagegen scheinen die Betreuung durch die Zentrale und die Betreuung durch den Außendienst für die Gesamtzufriedenheit weniger relevant. Diese weisen zwar positive, aber nicht signifikante Regressionskoeffizienten auf. Ins-

<sup>163</sup> Vgl. hierzu auch Ahlert, D./Ahlert, M. (2004).

gesamt lassen sich mittels der genannten Teilzufriedenheiten knapp 68 % der Varianz der Gesamtzufriedenheit erklären.

In Bezug auf die Bedeutung der Teilzufriedenheit „Beziehung zum Franchisegeber“ kommt die Untersuchung SCHLÜTERS (2001), der auf Basis von fünf Franchisesystemen eine vergleichbare Analyse vornimmt, zu einem ähnlichen Ergebnis:<sup>164</sup> Auch hier besitzt die Beziehung zum Franchisegeber die „mit Abstand größte Erklärungskraft für die Gesamtzufriedenheit“.<sup>165</sup> Auch die Teilzufriedenheiten „Verhältnis von Gebühren/Preisen und Leistungen“, „Geschäftlicher Erfolg“ und „tägliche Arbeit“ stehen im Modell SCHLÜTERS (2001) in einem positiv signifikanten Zusammenhang mit der Gesamtzufriedenheit. Dagegen konnte SCHLÜTER hinsichtlich der Teilzufriedenheit „Leistungen des Franchisegebers“ überraschenderweise keinen signifikanten Einfluss nachweisen, was vermutlich auf die geringe Stichprobengröße zurückgeführt werden kann.

Anhand von Abb. 4-8 wird deutlich, dass sich in Abhängigkeit der Analysemethode teilweise Unterschiede hinsichtlich der Bedeutung der Teilzufriedenheiten für die Gesamtzufriedenheit ergeben. Die Bedeutung der Teilzufriedenheiten „Geschäftlicher Erfolg“, „Beziehung zum FG“, sowie „Verhältnis von Gebühren/Preisen und Leistungen“ werden in der Tendenz etwas überschätzt. Die sich unter Anwendung der hierarchischen Regression ergebenden „realitätsnäheren“ Regressionskoeffizienten zeigen jedoch eine analoge Reihenfolge in der Tendenz nach der Wichtigkeit – mit einer Ausnahme: Die Leistungen des Franchisegebers nehmen unter Berücksichtigung der Systemgehörigkeit eine höhere Bedeutung ein, als das Verhältnis von Gebühren/Preisen und Leistungen. Die Beziehung zum Franchisegeber stellt in beiden Analysen die Teilzufriedenheit mit der relativ größten Bedeutung dar.

---

<sup>164</sup> Vgl. Schlüter, H. (2001), S. 169.

<sup>165</sup> Schlüter, H. (2001), S. 169.

#### 4.4 Implikationen für die Detaillierung des netzwerkindividuellen Maßnahmenprogramms

Anhand der F&C-Zufriedenheitsanalysen lassen sich für das **einzelne** Netzwerk die **spezifischen** Problemfelder identifizieren, bei denen eine Verbesserung sich positiv auf die Beziehungsqualität und die Globalzufriedenheit auswirken. So erfasst das F&C-Meßprogramm bspw. detailliert die Zufriedenheitswerte mit den Teilleistungen der Zentrale. Diese lassen sich über statistische Methoden mit der Beziehungsqualität und der Teilzufriedenheit „Leistungen der Zentrale“ in Verbindung bringen. Schließlich können auf Basis von Performance-Impact-Matrizen Handlungsfelder priorisiert werden, indem die jeweilige Ausprägung des Zufriedenheitswerts (Performance) der Bedeutung des einzelnen Teilbereichs für das erfolgreiche Partnermanagement (Impact) gegenübergestellt wird. Anhand dessen lassen sich spezifische Maßnahmenpakete ableiten, mit denen das Beziehungsmanagement nachhaltig verbessert werden kann.

### 5 Ausblick: Zur Problematik der optimalen Beziehungsqualität in der Unternehmenskooperation

Während die Fragen nach der Konzeptualisierung, Erfolgsrelevanz, Status Quo und Steuerbarkeit von Beziehungsqualität in Dienstleistungsnetzwerken im Rahmen der vorherigen Ausführungen hinreichend analysiert werden konnten, bleibt die empirische Analyse die Antwort auf die letzte Frage schuldig:

Auf die Frage, wie die Beziehungsqualität in einem System **effizient** gesteuert werden kann, lassen sich auf Basis empirischer Untersuchungen allgemein nur tendenziell Hinweise ableiten. Dies liegt in der Ursache begründet, dass die Rahmenbedingungen und Bestimmungsgrößen bspw. für den Nettonutzen in unterschiedlichen Netzwerken sehr unterschiedlich ausgeprägt sind (z.B. aufgrund der Branchenzugehörigkeit) und daher nicht 1:1 vergleichbar sind.<sup>166</sup> Gute Lösungen sind daher stets spezifisch und individuell für das betreffende Franchisesystem zu erarbeiten, wobei Besonderheiten der Branche, des Unternehmens und die Erfahrung der Führungs-

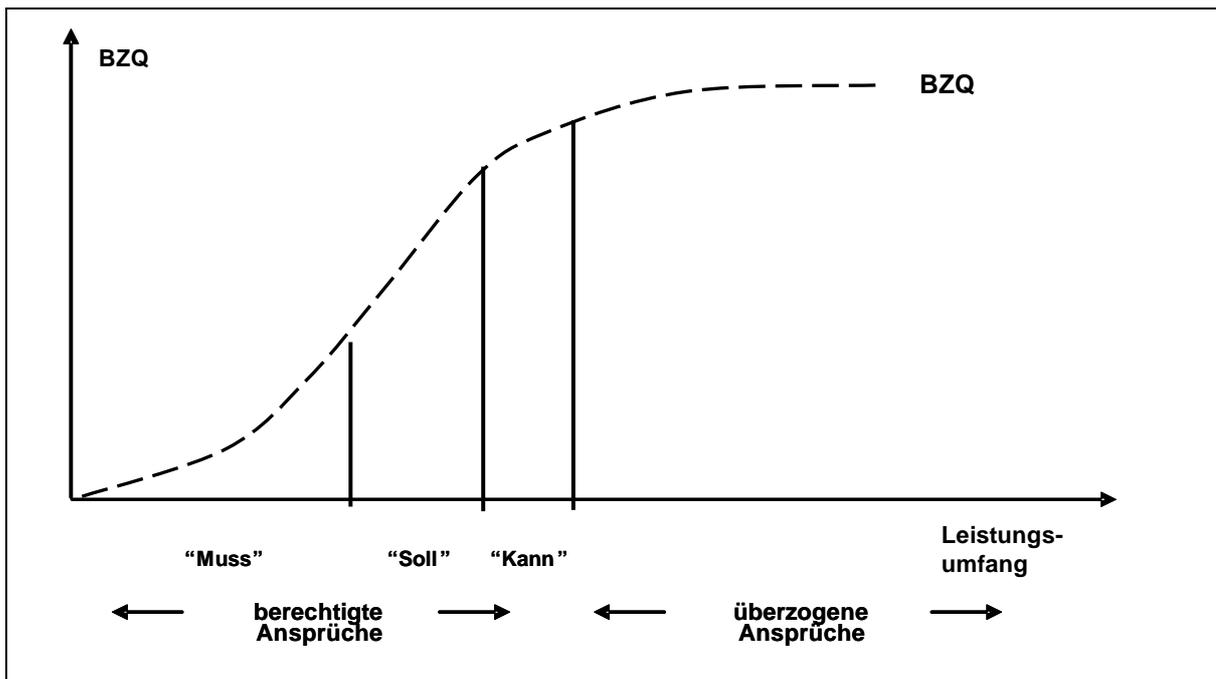
---

<sup>166</sup> Vgl. Ahlert, D./Ahlert, M. (2007).

kräfte zu berücksichtigen sind. F&C hat hierfür ein standardisiertes Workshop-Programm entwickelt.

Im Folgenden sollen aus konzeptioneller Sicht Hinweise gegeben werden, die sich ganz allgemein aus der vorliegenden Untersuchung mit Blick auf den effizienten Einsatz der Steuerungsinstrumente ableiten lassen.

Ausgangspunkt der Argumentation ist dabei die Annahme, dass das Ziel des Managements der Beziehungsqualität trotz ihrer hohen Bedeutung nicht in deren Maximierung bestehen kann. Dies soll am Beispiel des partnerseitig wahrgenommenen Nettonutzens veranschaulicht werden. Diesbezüglich zeigte die vorliegende Studie, dass die Beziehungsqualität sehr stark vom wahrgenommenen Nettonutzen determiniert wird. Der im Rahmen der Studie unterstellte lineare Zusammenhang zwischen den beiden Variablen konnte empirisch bestätigt werden, wobei anzunehmen ist, dass bei einer Betrachtung einer Vielzahl von Netzwerken ein eher s-förmiger Zusammenhang besteht. So ist anzunehmen, dass eine Verbesserung der Leistungen der Zentrale auf einem sehr niedrigen Niveau zu einer überproportionalen Steigerung der Beziehungsqualität führen. Auf der anderen Seite wird sich die Beziehungsqualität ab einem gewissen Niveau durch zusätzliche Leistungen bzw. Zugeständnisse an die Netzwerkpartner nur noch marginal steigern lassen. Somit kann von einem abnehmenden Grenznutzen ausgegangen werden, so dass zusätzliche Investitionen in die Beziehungsqualität ab Erreichen eines gewissen Niveaus nur noch marginale Verbesserungen in der Beziehungsqualität nach sich ziehen. Der entsprechende Zusammenhang zwischen dem wahrgenommenen Nettonutzen bzw. den Leistungen, die die Zentrale ihren Partnern anbietet und der Beziehungsqualität ist in Abb. 5-1 grafisch dargestellt.

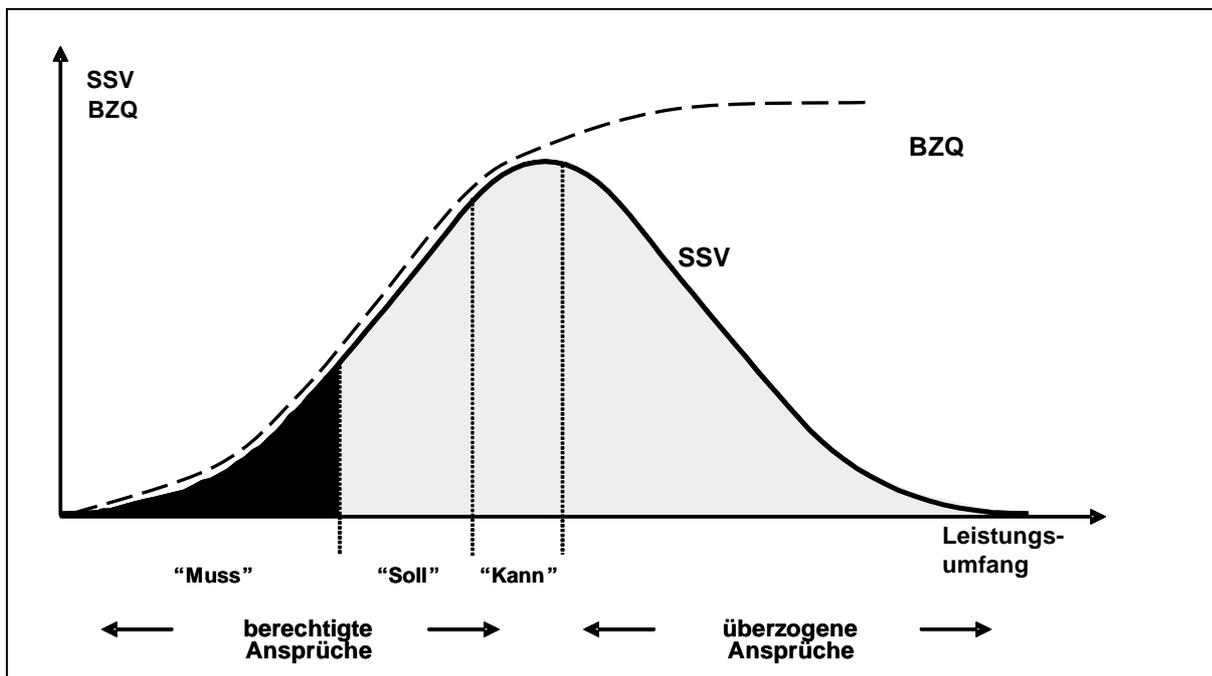


**Abb. 5-1: Zusammenhang zwischen Beziehungsqualität und Leistungsumfang**

**Quelle: Eigene Darstellung.**

Zusätzlich muss beachtet werden, dass Investitionen in die Beziehungsqualität und damit bspw. eine Erweiterung des Leistungsumfangs der Zentrale in der Regel mit nicht unerheblichen Kosten verbunden sind. Die letztendliche Zielgröße des Netzwerkmanagements besteht somit in der Optimierung des Werts des Gesamtnetzwerks. Im Gegensatz zur Beziehungsqualität weist diese von Ahlert (2001) auch als Strategic System Value (SSV) bezeichnete Größe in Abhängigkeit vom Leistungsumfang der Zentrale einen glockenförmigen Verlauf auf (vgl. Abb. 5-2): So erreicht der SSV sein Maximum, wenn die Ansprüche der Netzwerkpartner im Bereich der „Soll“-„Kann“-Leistungen effizient, das heißt unter Berücksichtigung des Kostenaspektes erfüllt werden können, so dass sich die Überlegenheit der Netzwerkorganisation gegenüber alternativen Koordinationsformen vollständig entfalten kann. Es geht somit um die Erreichung bzw. Sicherstellung eines angemessenen Niveaus der Beziehungsqualität im Netzwerk, welches vorab zu definieren ist, und in Abhängigkeit von der Situation des jeweiligen Netzwerks unterschiedlich ausgeprägt sein kann. Zur Aufdeckung effizienter Bereiche, die als Zielkorridor für das Management der Beziehungsqualität herangezogen werden, sind noch weitere Forschungsarbeiten notwendig. Anhaltspunkte können hier aus den branchenvergleichenden Analysen der F&C-Zufriedenheitsbefragungen gewonnen werden.

Vor dem Hintergrund des im Rahmen der Studie identifizierten hohen Varianzanteils auch innerhalb der Systeme lässt sich der Effizienzgedanke auch auf die Individual-ebene der Partner übertragen. So zeigte die Untersuchung, dass in fast jedem Netzwerk ein Teil der Partner die Beziehungsqualität überdurchschnittlich hoch, und ein anderer Teil diese stark unterdurchschnittlich beurteilten. Hier ist zu empfehlen, spezifische Maßnahmen insbesondere für den Teil der Partnerschaft einzuleiten, die mit ihrer Situation im Netzwerk dauerhaft unzufrieden sind. Kann auch nach ernsthaften Bemühungen kein Konsens gefunden werden, so muss im Extremfall auch darüber nachgedacht werden, sich von einzelnen Partnern im Netzwerk zu trennen.



**Abb. 5-2: Zusammenhang zwischen Strategic System Value, Beziehungsqualität und Steuerungsmaßnahmen**

**Quelle:** Eigene Darstellung.

Wie in jeglichen Arten zwischenmenschlicher Beziehungen existiert zur Erreichung von Beziehungsqualität keine allgemeine Erfolgsformel. Es können lediglich Rahmenbedingungen geschaffen und Verhaltensweisen gelebt werden, die den Aufbau qualitativ hochwertiger Beziehungen unterstützen. Welche Verhaltensweisen diesbezüglich förderlich sind, dazu bietet das Bild des ehrbaren Kaufmanns gute Anhaltspunkte. In seiner Übertragung auf den Franchisekontext definiert EHRMANN das Bild des ehrbaren Kaufmanns so, „dass ein Wort und Handschlag gelten. Dass er klar

kalkuliert, hart verhandelt, pünktlich liefert und sauber abrechnet. Er ist ein verlässlicher Geschäftspartner und fairer Arbeitgeber [...]“.<sup>167</sup>

Agieren auf Seiten der Zentrale und auf Seiten der Partner ehrbare Kaufleute, so bestehen die besten Voraussetzungen, dass sich eine hohe Beziehungsqualität herausbildet. Unter dieser Bedingung kann sich der Wettbewerbsvorteil von Dienstleistungsnetzwerken voll entfalten.

---

<sup>167</sup> Ehrmann, T. (2007), S. 76.

## Literaturverzeichnis

### 1. Arbeiten des F&C

Ahlert, D. (2001): Wertorientiertes Management von F&C-Netzwerken – Ein neues Paradigma für die Theorie des Netzwerkmanagements?, in: Ahlert, D. (Hrsg.): Handbuch Franchising & Cooperation: Das Management kooperativer Unternehmensnetzwerke, Neuwied, S. 13-64.

Ahlert, D. et al. (2006): Unternehmenskooperation - Auslauf- oder Zukunftsmodell? Strategische Erfolgsfaktoren kooperativer Unternehmensnetzwerke - dargestellt am Beispiel von Verbundgruppen und Franchisesystemen, Frankfurt am Main.

Ahlert, D. et al. (2008): Network Governance - Modische Worthülse oder Instrument zur exzellenten Unternehmensführung in kooperativen Unternehmensnetzwerken? Frankfurt am Main.

Ahlert, D./ Ahlert, M. (2004): Gebührenordnungen und Verrechnungspreissysteme in Netzwerken der Systemkooperation und des Franchisings als Aufgabenfeld des Controllings, in: Trendberichte zum Controlling, Festschrift für Heinz Lothar Grob, Hrsg.: F. Bensberg/ J. v. Brocke/ M. B. Schultz, Heidelberg 2004, S. 237 – 265.

Ahlert, D./ Ahlert, M. (2007): Zur Problematik der Erfolgsforschung in kooperativen Unternehmensnetzwerken des Handels, in: Schuckel, M./ Toporowski, W. (Hrsg.): Theoretische Fundierung und praktische Relevanz der Handelsforschung, Festschrift für Prof. Dr. L. Müller-Hagedorn zum 65. Geb., Wiesbaden 2007, S. 443 – 466.

Ahlert, D./ Ahlert, M./ Wetter, B./ Woisetschläger, D. (2005): Franchising – Erfolgsgarant für Existenzgründungen?, Münster 2005

Ahlert, D./Evanschitzky, H. (2003): Dienstleistungsnetzwerke: Management, Erfolgsfaktoren und Benchmarks im internationalen Vergleich, Berlin/Heidelberg.

Ahlert, D./Wunderlich, M. (2002): CRM in kooperativen Unternehmensnetzwerken, in Ahlert, D./Becker, J./Knackstedt, R./Wunderlich, M. (Hrsg.): Customer Relationship Management im Handel: Strategien, Konzepte, Erfahrungen, Berlin u. a., S. 45-72.

Ahlert, M. (2001): Controlling-Konzeptionen für Franchisesysteme. In: Ahlert, D. (Hrsg.): Handbuch Franchising&Cooperation – Das Management kooperativer Unternehmensnetzwerke. Neuwied, S. 185-212.

Ahlert, M. (2003): Einsatz des Analytic Hierarchy Process (AHP) im Relationship Marketing. Eine Analyse strategischer Optionen bei Dienstleistungsunternehmen, Wiesbaden.

Ahlert, M. (2005): Strategisches Markencontrolling: Von der empirischen Markenforschung zur Funktion eines Sparringpartners der Markenführung, in: Planung & Analyse, Sonderheft "Marke" Juli 2005, S. 59-65.

Ahlert, M. (2009): Network Profit Chain - Relationship Management in Franchisesystemen, in: DFV-Jahrbuch Franchising, im Druck.

Ahlert, M./ Backhaus, C. (2007): F&C Workshop zur Franchisenehmerzufriedenheit, Münster, 18.10.2007.

Ahlert, M./ Brock, C./ Evanschitzky, H. (2006): Franchisenehmerselektion am Beispiel deutscher Franchisenehmer – Eine empirisch gestützte Analyse zur Identifikation und Fundierung potenzieller Selektionskriterien, Studie des Internationalen Centrums für Franchising & Cooperation (F&C), Münster 2006.

Ahlert, M./ Brodersen, T. (2008a): Evaluation kooperativer Unternehmensnetzwerke – dargestellt am Beispiel des Gütesiegels DFV System-Check für Franchisesysteme, in: Aulinger, A. (Hrsg.): Netzwerk-Evaluation: Herausforderungen und Praktiken für Verbundnetzwerke, Stuttgart 2008, S. 219-237.

Ahlert, M./ Brodersen, T. (2008b): Qualität im Franchising – Der DFV System-Check als Basis, in: Flohr, E./Erdmann G. (2008): Jahrbuch Franchising 2008, Münster 2008, S. 37-48.

Ahlert, M./ Markmann F. (2005): Evaluation und Rating von Unternehmensnetzwerken am Beispiel des Franchising, in: Ahlert, D./Olbrich, R./Schröder, H. (Hrsg.) (2005): Jahrbuch Vertriebs- und Handelsmanagement, Deutscher Fachverlag, S. 168-184.

Ahlert, M./vom Rath, I. (2008): F&C Workshop zur Franchisenehmerzufriedenheit, Münster, 05.11.2008.

Backhaus, C. (2009): Beziehungsqualität in Dienstleistungsnetzwerken, Wiesbaden (im Druck).

Backhaus, C./Blut, M./Evanschitzky, H./Woisetschläger, D./Ahlert, D. (2008): Antecedents and Performance Outcomes of Relationship Quality: The Case of Franchising, Academy of Marketing Science Annual Conference, Vancouver, BC, Canada.

Cochet, O./Dormann, J./Ehrmann, T. (2008): Capitalizing on Franchisee Autonomy: Relational Forms of Governance as Controls in Idiosyncratic Franchise Dyads, Journal of Small Business Management, 46 (1), S. 50-72.

Dormann, J./Ehrmann, T. (2007): Handlungsfreiheit, Unterstützungsleistungen und Austrittsintentionen von Franchisenehmern, Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 77 (6), S. 645–674.

Eberhardt, T./ Ahlert, M./ Kenning, P. (2008): Vertrauens-Management. Kein Vor-schuss durch die Kunden, in: absatzwirtschaft 10/2008, S. 44-46.

Ehrmann, T. (2007): Der ehrbare Franchisegeber: Ein empirischer Beitrag, Zeitschrift für Betriebswirtschaft, (Special Issue 1/2007), S. 75-88.

Evanschitzky, H. (2003): Erfolg von Dienstleistungsnetzwerken - Ein Netzwerkmarketingansatz, Wiesbaden.

Evanschitzky, H./Backhaus, C./Woisetschläger, D./Ahlert, D. (2008): Der Einfluss von Organisationsstruktur und Aufgabenkomplexität auf Teamperformance - eine gruppenexperimentelle Studie, in Schreyögg, G. C., Peter (Hrsg.): Managementforschung, Wiesbaden: S. 1-34.

Gust, E.-M. (2001): Customer Value Management in Franchisesystemen: Konzeptuelle Grundlagen der Franchisenehmer-Bewertung, Wiesbaden: Gabler / DUV.

Kenning, P. (2002): Customer Trust Management - Ein Beitrag zum Vertrauensmanagement im Lebensmitteleinzelhandel, Wiesbaden: Gabler / DUV.

Markmann, F./Olesch, G. (2001): Franchisesysteme und Verbundgruppen - ein Vergleich von Struktur und Strategie, in Ahlert, D. (Hrsg.): Handbuch Franchising und Cooperation, Kriftel: S. 107-137.

Michaelis, M. (2009): Internes Marketing in Dienstleistungsnetzwerken, Wiesbaden (im Druck)

Schlüter, H. (2001): Franchisenehmer-Zufriedenheit: Theoretische Fundierung und empirische Analyse, Wiesbaden.

Steiff, J. (2004): Opportunismus in Franchisesystemen, Wiesbaden: Gabler.

Vogel, V. (2006): Kundenbindung und Kundenwert: Der Einfluss von Einstellungen auf das Kaufverhalten, Wiesbaden.

Wangenheim, F. v./Evanschitzky, H./Wunderlich, M. (2007): Does the employee-customer satisfaction link hold for all employee groups? *Journal of Business Research*, 60 (7), S. 690-697.

Wunderlich, M. (2004): Integriertes Zufriedenheitsmanagement in Franchisingnetzwerken: Theoretische Fundierung und empirische Analyse, Wiesbaden: Gabler.

## **2. Weitere Quellen**

Andaleeb, S. S./Ingene, C. (1996): An Experimental Investigation of Satisfaction and Commitment in Marketing Channels: The Role of Trust and Dependence, *Journal of Retailing*, 72 (1), S. 77-93.

Anderson, E./Weitz, B. (1989): Determinants of Continuity in Conventional Industrial Channel Dyads, *Marketing Science*, 8 (4), S. 310-322.

Anderson, E./Weitz, B. (1992): The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels, *Journal of Marketing Research (JMR)*, 29 (1), S. 18-34.

Anderson, E. W./Fornell, C. (1994): A Customer Satisfaction Research Prospectus, in Rust, R. T. O., Richard L. (Hrsg.): *Service Quality: New Directions in Theory and Practice*, Thousand Oaks; London; New Delhi: Sage Publications, S. 241-268.

- Anderson, J. C./Narus, J. A. (1990): A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships, *Journal of Marketing*, 54 (1), S. 42-58.
- Anderson, J. C./Narus, J. A. (1998): Business Marketing: Understand What Customers Value, *Harvard Business Review*, 76 (6), S. 53-65.
- Auh, S./Shih, C.-F. (2005): The Relative Effects of Relationship Quality and Exchange Satisfaction on Customer Loyalty, *Journal of Business-to-Business Marketing*, 12 (2), S. 73-97.
- Baker, J. A. (1999): Teacher-Student Interaction in Urban At-Risk Classrooms: Differential Behavior, Relationship Quality, and Student Satisfaction with School, *The Elementary School Journal*, 100 (1), S. 57-70.
- Boles, J. S./Johnson, J. T./Barksdale Jr, H. C. (2000): How Salespeople Build Quality Relationships: A Replication and Extension, *Journal of Business Research*, 48 (1), S. 75-81.
- Bolton, R. N./Lemon, K. N. (1999): A Dynamic Model of Customers' Usage of Services: Usage as an Antecedent and Consequence of Satisfaction, *Journal of Marketing Research (JMR)*, 36 (2), S. 171-186.
- Boss, R. W. (1978): Trust and Managerial Problem Solving Revisited, *Group & Organization Studies*, 3 (3), S. 331-342.
- Brody, G. H. (1998): Sibling relationship quality: Its causes and consequences, *Annual Review of Psychology*, 49 (1), S. 1-24.
- Brown, J. R./Dev, C. S./Lee, D.-J. (2000): Managing Marketing Channel Opportunism: The Efficacy of Alternative Governance Mechanisms, *Journal of Marketing*, 64 (2), S. 51-65.
- Butz, H. E./Goodstein, L. D. (1996): Measuring Customer Value: Gaining the Strategic Advantage, *Organizational Dynamics*, 24 (3), S. 63-77.
- Chiou, J.-S./Hsieh, C.-H./Yang, C.-H. (2004): The Effect of Franchisors' Communication, Service Assistance, and Competitive Advantage on Franchisees' Intentions to Remain in the Franchise System, *Journal of Small Business Management*, 42 (1), S. 19-36.
- Crosby, L. A./Evans, K. A./Cowles, D. (1990): Relationship quality in services selling: An interpersonal influence perspective, *Journal of Marketing*, 54 (3), S. 68-81.
- Dant, R. P./Gundlach, G. T. (1999): The Challenge of Autonomy and Dependence in Franchised Channels of Distribution, *Journal of Business Venturing*, 14 (1), S. 35-67.
- Dant, R. P./Li, Z. G./Wortzel, L. H. (1995): Linking Relationship Quality and Service Quality in Franchise Systems: Model and Measurement, *Journal of Marketing Channels*, 4 (1/2), S. 103-124.

De Wulf, K./Odekerken-Schröder, G./Iacobucci, D. (2001): Investments in Consumer Relationships: A Cross-Country and Cross-Industry Exploration, *Journal of Marketing*, 65 (4), S. 33-50.

Deluga, R. J./Perry, J. T. (1994): The Role of Subordinate Performance and Ingratiation in Leader-Member Exchanges, *Group & Organization Management*, 19 (1), S. 67-86.

Dorsch, M. J./Swanson, S. R./Kelley, S. W. (1998): The Role of Relationship Quality in the Stratification of Vendors as Perceived by Customers, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26 (2), S. 128-142.

Dwyer, F. R./Sejo, O. (1988): A Transaction Cost Perspective on Vertical Contractual Structure and Interchannel Competitive Strategies, *Journal of Marketing*, 52 (2), S. 21-34.

Dwyer, F. R./Schurr, P. H./Oh, S. (1987): Developing Buyer-Seller Relationships, *Journal of Marketing*, 51 (2), S. 11-27.

Erez, M./Earley, P. C./Hulin, C. L. (1985): The Impact Of Participation On Goal Acceptance And Performance: A Two-Step Model, *Academy of Management Journal*, 28 (1), S. 50-66.

Fincham, F. D. B., Thomas N. (1987): The Assessment of Marital Quality: A Re-evaluation, *Journal of Marriage and the Family*, 49, S. 797-809.

Frazier, G. L. (1983): On the Measurement of Interfirm Power in Channels of Distribution, *Journal of Marketing Research*, 20 (2), S. 158-166.

Frazier, G. L./Gill, J. D./Kale, S. H. (1989): Dealer Dependence Levels and Reciprocal Actions in a Channel of Distribution in a Developing Country, *Journal of Marketing*, 53 (1), S. 50-69.

Fredericks, J. O./Salter, J. M. (1995): Beyond customer satisfaction, *Management Review*, 84 (5), S. 29-32.

Gerstner, C. R./Day, D. V. (1997): Meta-Analytic Review of Leader-Member Exchange Theory: Correlates and Construct Issues, *Journal of Applied Psychology*, 82 (6), S. 827-844.

Geyskens, I./Steenkamp, J.-B. E. M./Kumar, N. (1998): Generalizations about trust in marketing channel relationships using meta-analysis, *International Journal of Research in Marketing*, 15 (3), S. 223-248.

Geyskens, I./Steenkamp, J.-B. E. M./Kumar, N. (1999): A Meta-Analysis of Satisfaction in Marketing Channel Relationships, *Journal of Marketing Research*, 36 (2), S. 223-238.

Graen, G. B./Uhl-Bien, M. (1995): Relationship-based Approach to Leadership: Development of Leader-Member-Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years:

Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective, *Leadership Quarterly*, 6 (2), S. 219-247.

Grégoire, Y./Fisher, R. (2006): The effects of relationship quality on customer retaliation, *Marketing Letters*, 17 (1), S. 31.

Grönroos, C. (1997): Value-driven Relational Marketing: from Products to Resources and Competencies, *Journal of Marketing Management*, 13 (5), S. 407-419.

Guiltinan, J. P./Rejab, I. B./Rodgers, W. C. (1980): Factors Influencing Coordination in a Franchise Channel, *Journal of Retailing*, 56 (3), S. 41-58.

Gundlach, G. T./Cadotte, E. R. (1994): Exchange Interdependence and Interfirm Interaction: Research in a Simulated Channel Setting, *Journal of Marketing Research*, 31 (4), S. 516-532.

Hadwich, K. (2003): *Beziehungsqualität im Relationship Marketing: Konzeption und empirische Analyse eines Wirkungsmodells*, Wiesbaden.

Heide, J. B./John, G. (1988): The Role of Dependence Balancing in Safeguarding Transaction-Specific Assets in Conventional Channels, *Journal of Marketing*, 52 (1), S. 20-35.

Hennig-Thurau, T. (2000): Die Qualität von Geschäftsbeziehungen auf Dienstleistungsmärkten, in Bruhn, M. S., Bernd (Hrsg.): *Dienstleistungsmanagement Jahrbuch 2000*, Wiesbaden: S. 133-158.

Hennig-Thurau, T./Gwinner, K. P./Gremler, D. D. (2002): Understanding Relationship Marketing Outcomes: An Integration of Relational Benefits and Relationship Quality, *Journal of Service Research*, 4 (3), S. 230-247.

Heskett, J. L./Sasser Jr., W. E./Schlesinger, L. A. (1997): *The Service Profit Chain: How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction, and Value*, New York: The Free Press.

Heskett, J. L./Jones, T. O./Loveman, G. W./Sasser Jr, W. E./Schlesinger, L. A. (1994): Putting the Service-Profit Chain to Work, *Harvard Business Review*, 72 (2), S. 164-170.

Heskett, J. L./Jones, T. O./Loveman, G. W./Sasser Jr, W. E./Schlesinger, L. A. (1994): Putting the Service-Profit Chain to Work, *Harvard Business Review*, 72 (2), S. 164-170.

Hibbard, J. D./Kumar, N./Stern, L. W. (2001): Examining the Impact of Destructive Acts in Marketing Channel Relationships, *Journal of Marketing Research*, 38 (1), S. 45-61.

Holbrook, M. B. (1994): *The Nature of Customer Value - An Axiology of Services in the Consumption Experience*, Thousand Oaks et al.

Homburg, C./Bruhn, M. (2003): Kundenbindungsmanagement - eine Einführung in die theoretischen und praktischen Problemstellungen, in Bruhn, M./Homburg, C. (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement, 4, Wiesbaden: Gabler, S. 3-37.

Hox, J. J. (2002): Multilevel Analysis - Techniques and Applications, Mahwah, London: Lawrence Erlbaum Associates.

Janke, N. (2006): Soziales Klima an Schulen aus Lehrer-, Schulleiter und Schülerperspektive, Münster u. A.: Waxmann.

Jap, S. D./Ganesan, S. (2000): Control Mechanisms and the Relationship Life Cycle: Implications for Safeguarding Specific Investments and Developing Commitment, *Journal of Marketing Research*, 37 (2), S. 227-245.

Jap, S. D./Manolis, C./Weitz, B. A. (1999): Relationship Quality and Buyer-Seller interactions in Channels of Distribution, *Journal of Business Research*, 46 (3), S. 303-313.

Johnson, J. L./Sohi, R. S./Grewal, R. (2004): The Role of Relational Knowledge Stores in Interfirm Partnering, *Journal of Marketing*, 68 (3), S. 21-36.

Johnson, J. L./Sakano, T./Cote, J. A./Onzo, N. (1993): The exercise of interfirm power and its repercussions in U.S.-Japanese channel relationships, *Journal of Marketing*, 57 (2), S. 1-10.

Jones, T. O./Sasser Jr, W. E. (1995): Why Satisfied Customers Defect, *Harvard Business Review*, 73 (6), S. 88-91.

Kamakura, W. A./Mittal, V./De Rosa, F./Mazzon, J. A. (2002): Assessing the Service-Profit Chain, *Marketing Science*, 21 (3), S. 294-317.

Karney, B. R./Bradbury, T. N. (1995): The longitudinal course of marital quality and stability: A review of theory, method, and research, *Psychological Bulletin*, 118 (1), S. 3-34.

Kaufman, P./Jayachandran, S./Rose, R. L. (2006): The Role of Relational Embeddedness in Retail Buyers' Selection of New Products, *Journal of Marketing Research*, 43 (4), S. 580-587.

Kaufmann, P. J./Eroglu, S. (1999): Standardization and Adaptation in Business Format Franchising, *Journal of Business Venturing*, 14 (1), S. 69-85.

Kidaisch, I. (1997): Internationale Kunden-Lieferanten-Beziehungen: Determinanten - Steuerungsmechanismen - Beziehungsqualität, Wiesbaden.

Kim, K./Frazier, G. L. (1997): On Distributor Commitment in Industrial Channels of Distribution: A Multicomponent Approach, *Psychology & Marketing*, 14 (8), S. 847-877.

Kloyer, M. (1995): Management von Franchisenetzen: Eine Resource-Dependence-Perspektive, Wiesbaden.

- Kozlowski, S. W. J./Klein, K. J. (2000): A Multilevel Approach to Theory and Research in Organizations, in Klein, K. J. K., Steve W. J. (Hrsg.): Multilevel Theory, Research, and Methods in Organizations - Foundations, Extensions and New Directions, San Francisco: Jossey-Bass, S. 3-90.
- Krishnan, R./Martin, X./Noorderhaven, N. G. (2006): When does Trust matter to Alliance Performance? *Academy of Management Journal*, 49 (5), S. 894-917.
- Kumar, N. (2005): The Power of Power in Supplier-Retailer Relationships, *Industrial Marketing Management*, 34 (8), S. 863-866.
- Kumar, N./Scheer, L. K./Steenkamp, J.-B. E. M. (1995): The effects of supplier fairness on vulnerable resellers, *Journal of Marketing Research*, 32 (1), S. 54-65.
- Lagace, R. R./Dahlstrom, R./Gassenheimer, J. B. (1991): The Relevance of Ethical Salesperson Behavior on Relationship Quality: The Pharmaceutical Industry, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 11 (4), S. 39-47.
- Lages, C./Lages, C. R./Lages, L. F. (2005): The RELQUAL scale: a measure of relationship quality in export market ventures, *Journal of Business Research*, 58 (8), S. 1040-1048.
- Lambe, C. J./Wittmann, C. M./Spekman, R. E. (2001): Social Exchange Theory and Research on Business-to-Business Relational Exchange, *Journal of Business-to-Business Marketing*, 8 (3), S. 1-36.
- Leonidou, L. C./Barnes, B. R./Talias, M. A. (2006): Exporter-Importer Relationship Quality: The inhibiting Role of Uncertainty, Distance, and Conflict, *Industrial Marketing Management*, 35 (5), S. 576-588.
- Lewis, M. C./Lambert, D. M. (1991): A Model of Channel Member Performance, Dependence, and Satisfaction, *Journal of Retailing*, 67 (2), S. 205-225.
- Loose, A./Sydow, J. (1994): Vertrauen und Ökonomie in Netzwerkbeziehungen - Strukturierungstheoretische Betrachtungen, in Sydow, J./Windeler, A. (Hrsg.): Management interorganisationaler Beziehungen - Vertrauen, Kontrolle und Informationstechnik, S. 160-193.
- Loveman, G. W. (1998): Employee Satisfaction, Customer Loyalty, and Financial Performance, *Journal of Service Research*, 1 (1), S. 18-31.
- Maxham III, J. G./Netemeyer, R. G./Lichtenstein, D. R. (2008): The Retail Value Chain: Linking Employee Perceptions to Employee Performance, Customer Evaluations, and Store Performance, *Marketing Science*, 27 (2), S. 147-167.
- Meffert, H. (2003): Kundenbindung als Element moderner Wettbewerbsstrategien, in Bruhn, M./Homburg, C. (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement, 4, Wiesbaden: Gabler, S. 125-145.

Meurer, J. (1997): Führung von Franchisesystemen: Führungstypen - Einflußfaktoren - Verhaltens- und Erfolgswirkungen, Wiesbaden.

Mishra, A. K. (1996): Organizational Responses to Crisis: The Centrality of Trust, in Kramer, R. M. T., Tom R. (Hrsg.): Trust in Organizations - Frontiers of Theory and Research, Thousand Oaks/London/New Delhi: Sage Publications, S. 261-286.

Mohr, J./Spekman, R. (1994): Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication Behavior, and Conflict Resolution Techniques, Strategic Management Journal, 15 (2), S. 135-152.

Mohr, J. J./Sohi, R. S. (1995): Communication Flows in Distribution Channels: Impact on Assessments of Communication Quality and Satisfaction, Journal of Retailing, 71 (4), S. 393-415.

Möller, K. (2006): Unternehmensnetzwerke und Erfolg - Eine empirische Analyse von Einfluss- und Gestaltungsfaktoren, Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 58 (12), S. 1051-1076.

Monroy, M. F./Aizola, L. M. (2005): An Analysis of Quality Management in Franchise Systems, European Journal of Marketing, 39 (5/6), S. 585-605.

Moorman, C./Deshpandé, R./Zaltman, G. (1993): Factors Affecting Trust in Market Research Relationships, Journal of Marketing, 57 (1), S. 81-101.

Morgan, R. M./Hunt, S. D. (1994): The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing, Journal of Marketing, 58 (3), S. 20-38.

Morrison, K. A. (1997): How Franchise Job Satisfaction and Personality Affects Performance, Organizational Commitment, Franchisor Relations, and Intention to Remain, Journal of Small Business Management, 35 (3), S. 39-67.

Nebel, J. (2008): Franchisenehmer motivieren, in Nebel, J. S., Albrecht Flohr Eckhard (Hrsg.): Das Franchisesystem - Handbuch für Franchisegeber und Franchisenehmer, 4, München: Verlag Franz Vahlen GmbH, S. 346-349.

Nguyen, T. T. M./Barrett, N. J./Nguyen, T. D. (2007): The Role of Market and Learning Orientations in Relationship Quality: Evidence from Vietnamese Exporters and their Foreign Importers, Advances in International Marketing, (17), S. 107-133.

Norton, R. (1983): Measuring Marital Quality: A Critical Look at the Dependent Variable, Journal of Marriage and the Family, (45), S. 141-151.

Oliver, R. L./DeSarbo, W. S. (1988): Response Determinants in Satisfaction Judgments, Journal of Consumer Research, 14 (4), S. 495-507.

Palmatier, R. W./Dant, R. P./Grewal, D. (2007): A Comparative Longitudinal Analysis of Theoretical Perspectives of Interorganizational Relationship Performance, Journal of Marketing, S. 172-194.

Palmatier, R. W./Dant, R. P./Grewal, D./Evans, K. R. (2006): Factors Influencing the Effectiveness of Relationship Marketing: A Meta-Analysis, *Journal of Marketing*, 70 (4), S. 136-153.

Parasuraman, A. (1997): Reflections on Gaining Competitive Advantage Through Customer Value, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25 (2), S. 154-161.

Patterson, P. G./Spreng, R. A. (1997): Modelling the relationship between perceived value, satisfaction and repurchase intentions in a business-to-business, services context: an empirical examination, *International Journal of Service Industry Management*, 8 (5), S. 414-434.

Pfeffer, J. S., Gerald R. (1978): *The External Control of Organizations - A Resource Dependence Perspective*, New York: Harper & Row Publishers, Inc.

Phan, M. C. T./Styles, C. W./Patterson, P. G. (2005): Relational Competency's Role in Southeast Asia Business Partnerships, *Journal of Business Research*, 58 (2), S. 173-184.

Pizanti, I./Lerner, M. (2003): Examining Control and Autonomy in the Franchisor-Franchisee Relationship, *International Small Business Journal*, 21 (2), S. 131-159.

Podsakoff, P. M./Todor, W. M./Skov, R. (1982): Effects of Leader Contingent and Noncontingent Reward and Punishment Behaviors on Subordinate Performance and Satisfaction, *Academy of Management Journal*, 25 (4), S. 810-821.

Rauyruen, P./Miller, K. E. (2007): Relationship quality as a predictor of B2B customer loyalty, *Journal of Business Research*, 60 (1), S. 21-31.

Ravald, A./Grönroos, C. (1996): The value concept and relationship marketing, *European Journal of Marketing*, 30 (2), S. 19-30.

Roberts, K./Varki, S./Brodie, R. (2003): Measuring the quality of relationships in consumer services: an empirical study, *European Journal of Marketing*, 37 (1/2), S. 169-196.

Rucci, A. J./Kirn, S. P./Quinn, R. T. (1998): The Employee-Customer-Profit Chain At Sears, *Harvard Business Review*, 76 (1), S. 82-97.

Rust, R. T./Zeithaml, V. A./Lemon, K. N. (2004): Customer-Centered Brand Management, *Harvard Business Review*, 82 (9), S. 110-118.

Ryan, R. M./Deci, E. L. (2000): Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being, *American Psychologist*, 55 (1), S. 68-78.

Scanzoni, J. (1979): Social Exchange and Behavioral Interdependence, in Burgess, R. L. H., T. L. (Hrsg.): *Social Exchange in Developing Relationships*, New York: Academic Press, S. 61-98.

Schul, P. L./Little Jr, T. E./Pride, W. M. (1985): Channel Climate: Its Impact on Channel Members' Satisfaction, *Journal of Retailing*, 61 (2), S. 9-38.

Schulz, A. (2008): Kritische Entwicklungen schnell erkennen, in Nebel, J./Schulz, A./Eckhard, F. (Hrsg.): *Das Franchisesystem - Handbuch für Franchisegeber und Franchisenehmer*, 4, München: Verlag Franz Vahlen GmbH, S. 280-288.

Schwippert, K. (2006): Workshop zur Mehrebenenanalyse,

Simpson, J. T./Paul, C. (1994): The Combined Effects of Dependence and Relationship on the Use of Influence in Marketing Distribution Systems, *Marketing Letters*, 5 (2), S. 153-163.

Smith, J. B. (1998): Buyer-Seller Relationships: Similarity, Relationship Managements, and Quality, *Psychology & Marketing*, 15 (1), S. 3-21.

Strutton, D./Pelton, L./Lumpkin, J. R. (1993): The Influence of Psychological Climate on Conflict Resolution Strategies in Franchise Relationships, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 21 (Summer), S. 207-215.

Sucher, J. (2007): Partnerschaftsprobleme: Tengelmann | Die Franchiser der Baumarkttochter Obi drohen der Firmenspitze mit Klage.

Suitor, J. J./Pillemer, K. K., Shirley /Robison, J. (1996): Aged parents and aging children: Determinants of relationship quality, in Blieszner, R. H. H. B., Victoria (Hrsg.): *Aging and the family: Theory and research*, Greenwood Publishing Group, S. 232-242.

Sydow, J./Windeler, A. (2000): Steuerung von und in Netzwerken - Perspektiven, Konzepte, vor allem aber offene Fragen, in Sydow, J. W., Arnold (Hrsg.): *Steuerung von Netzwerken - Konzepte und Praktiken*, Opladen/Wiesbaden: S. 1-24.

Thibaut, J. W./Kelley, H. H. (1959): *The Social Psychology of Groups*, New York.

Turban, D. B./Dougherty, T. W. L./Lee, F. K. (2002): Gender, Race, and Perceived Similarity Effects in Developmental Relationships: The Moderating Role of Relationship Duration, *Journal of Vocational Behavior*, 61, S. 240-262.

Ulaga, W./Eggert, A. (2006): Relationship value and relationship quality, *European Journal of Marketing*, 40 (3/4), S. 311-326.

van Bruggen, G. H./Kacker, M./Nieuwlaet, C. (2005): The Impact of Channel Function Performance on Buyer-Seller Relationships in Marketing Channels, *International Journal of Research in Marketing*, 22 (2), S. 141-158.

Walter, A./Müller, T. A./Helfert, G./Ritter, T. (2003): Functions of Industrial Supplier Relationships and their Impact on Relationship Quality, *Industrial Marketing Management*, 32 (2), S. 159-169.

Wayne, S. J./Ferris, G. R. (1990): Influence Tactics, Affect, and Exchange Quality in Supervisor-Subordinate Interactions: A Laboratory Experiment and Field Study, *Journal of Applied Psychology*, 75 (5), S. 487-499.

Weitz, B. A./Bradford, K. D. (1999): Personal Selling and Sales Management: A Relationship Marketing Perspective, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27 (2), S. 241-254.

Wong, A./Sohal, A. (2002): An examination of the relationship between trust, commitment and relationship quality, *International Journal of Retail & Distribution Management*, 30 (1), S. 34-51.

Woo, K.-s./Ennew, C. F. (2004): Business-to-Business Relationship Quality, *European Journal of Marketing*, 38 (9/10), S. 1252-1271.

Zand, D. E. (1972): Trust and Managerial Problem Solving, *Administrative Science Quarterly*, 17 (2), S. 229-239.

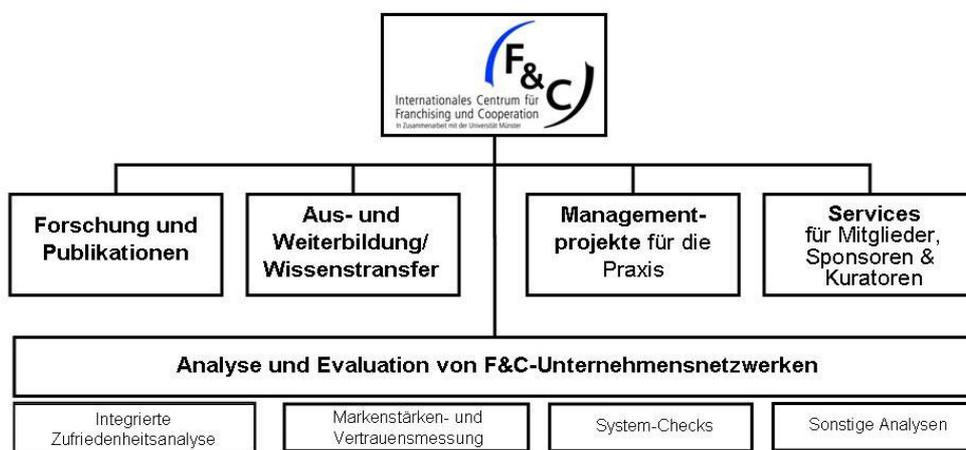
Zeithaml, V. A. (1988): Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence, *Journal of Marketing*, 52 (3), S. 2-22.

## Das F&C – wir über uns

Das Internationale Centrum für Franchising und Cooperation (F&C) ist ein wissenschaftliches und unabhängiges Institut, das 1999 von Professoren der Universität Münster mit Unterstützung der Franchise-Praxis und der gewerblichen Verbundgruppen gegründet wurde. Das F&C kooperiert mit der wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Universität Münster sowie mit führenden Instituten, Verbänden und Unternehmen der Branche.

Wir sind ein hoch motiviertes und junges Team, das durch nationale und internationale Forschung und Lehre sowie durch Managementprojekte mit der Wirtschaftspraxis den Wissenstransfer zwischen Forschung und Kooperationspraxis fördert. Unsere Kompetenzen liegen in der Analyse, der Evaluation und dem Benchmarking sowie der Zertifizierung von Franchisesystemen und kooperativen Unternehmensnetzwerken ("F&C-Netzwerke") in Deutschland und Europa.

Das F&C will als „Speerspitze“ im Kooperationsbereich in Deutschland für Begriffsklarheit, Leistungstransparenz und Qualitätssicherung in F&C-Netzwerken sorgen. Dazu werden die neusten Erkenntnisse und Praxis-Empfehlungen regelmäßig veröffentlicht.



Neben den Gebieten Forschung und Aus- und Weiterbildung bestehen die Kompetenzen des F&C in einem umfassenden Dienstleistungsangebot. Hierbei legen wir Wert auf die praxisnahe Anwendung der Erkenntnisse aus der universitären Forschung. Durch unseren ganzheitlichen Analyseansatz und die erfolgreich erprobten Evaluations- und Reportingmethoden lassen sich die gewonnenen Erkenntnisse effektiv und effizient umsetzen.

Dazu unterhalten wir zahlreiche strategische Partnerschaften für ergänzende Dienstleistungen.

F&C-Studien	
Nr.1 Dieter Ahlert, Maren Wunderlich E-Commerce in Franchisesystemen: Status Quo im B2C Münster, 2001	Nr.9 Internationales Centrum für Franchising und Cooperation / PricewaterhouseCoopers AG Unternehmenskooperation – Auslauf- oder Zukunftsmodell? Strategische Erfolgsfaktoren kooperativer Unternehmensnetzwerke – dargestellt am Beispiel von Verbundgruppen und Franchisesystemen Frankfurt am Main, 2006
Nr.2 Dieter Ahlert, Josef Hesse, Maren Wunderlich Was Glauben Sie Ist Franchising? Empirisch gestützte Analyse zum Image des Franchising Münster, 2001	Nr.10 Martin Ahlert, Christian Brock, Heiner Evanschitzky Franchisenehmerselektion am Beispiel deutscher Franchisesysteme – Eine empirisch gestützte Analyse zur Identifikation und Fundierung potenzieller Selektionskriterien Münster, 2006
Nr.3 Dieter Ahlert, Hilke Plassmann Grundlagen des Markenvertrauensmanagements Münster, 2002	Nr.11 Martin Ahlert, Manuel Michaelis, Alexandra Schilling Mehrmarkenhandel 2010 – Eine empirisch gestützte Analyse zur Zukunft des deutschen Automobilvertriebs Münster, 2007
Nr.4 Dieter Ahlert, Maren Wunderlich, Jens Ziegler Chancen und Risiken der Internationalisierung von Franchisesystemen Münster, 2002	Nr.12 Internationales Centrum für Franchising und Cooperation / PricewaterhouseCoopers AG Network Governance. Modische Worthülse oder Instrument zur exzellenten Unternehmensführung in kooperativen Unternehmensnetzwerken? Frankfurt am Main, 2008
Nr.5 Dieter Ahlert, Heiner Evanschitzky Erfolgsfaktoren von Franchisesystemen Münster, 2002	Nr.13 Bundesverband Deutscher Stiftungen / Internationales Centrum für Franchising und Cooperation Social Franchise Manual. Social Franchising – a Way of Systematic Replication to Increase Social Impact Berlin, 2008
Nr.6 Dieter Ahlert, Maren Wunderlich Franchisenehmerakquisition und -bindung. Eine empirisch gestützte Analyse zu den Determinanten einer erfolgreichen Franchisenehmerakquisition und -bindung Münster, 2002	Nr.14 Martin Ahlert, Christof Backhaus, Inga vom Rath Network Profit Chain - Beziehungsqualität in kooperativen Unternehmensnetzwerken Münster, 2009
Nr.7 Dieter Ahlert, David Woisetschläger Status Quo der Internationalisierung von Franchisesystemen in Deutschland Münster, 2004	Nr. 15 Martin Ahlert, Christian Brock Wertorientiertes Beschwerdemanagement in Franchisenetzenwerken Münster, 2009
Nr. 8 Dieter Ahlert, Martin Ahlert, Benjamin Wetter, David Woisetschläger Franchising – Erfolgsgarant für Existenzgründungen? Münster, 2005	