

# MASTERARBEIT

Titel der Masterarbeit

„Gesundheitsorientierte Einflussfaktoren auf die Kundenzufriedenheit und die Kundenloyalität bei neuen Franchise-Restaurants“

Verfasser

Björn Persson, BSc

angestrebter akademischer Grad

Master of Science (MSc)

Wien, 2012

Studienkennzahl lt. Studienblatt:  
Studienrichtung lt. Studienblatt:  
Betreuer:

A 066 914  
Masterstudium Internationale Betriebswirtschaft  
ao. Univ.-Prof. Mag. Dr. Josef Windsperger

# INHALTSVERZEICHNIS

Inhaltsverzeichnis .....	I
Abkürzungsverzeichnis.....	VI
Abbildungsverzeichnis.....	VII
Tabellenverzeichnis.....	VII
1. Einleitung.....	1
1.1 Problemstellung und Forschungsfrage .....	1
1.2. Aufbau der Arbeit .....	1
2. Unterschiedliche Formen von Unternehmensorganisationen .....	3
2.1. Definition von Franchising.....	3
2.1.1. Unterschiedliche Formen des Franchisings .....	3
2.1.2. Aktuelle Franchisesituation in Österreich .....	4
2.2. Abgrenzung des Begriffs „Franchising“ von anderen internationalen Vertriebsformen .....	5
2.2.1. Grundlagen .....	5
2.2.2. Export.....	5
2.2.3. Lizenzverträge .....	6
2.2.4. Joint Venture .....	6
2.2.5. Direktinvestition .....	7
3. Beschreibung der Begriffe Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität.....	8
3.1. Grundlagen .....	8
3.2. Kundenzufriedenheit .....	8
3.2.1. Begriffsdefinition .....	8
3.2.2. Kundenbindung und Kundenwert .....	10
3.3. Kundenloyalität.....	12
3.3.1. Begriffsdefinition .....	12
3.3.2. Die Loyalty-Level Theorie .....	14
3.4. Zusammenhänge der Begrifflichkeiten.....	15
3.4.1. Grundlegende Beziehungen .....	15
3.4.2. Zusammenhang zw Konsumentenzufriedenheit u Zahlungsbereitschaft der Kunden .....	16
3.4.3. Zusammenhang zwischen der Konsumenten(un)zufriedenheit und deren Loyalität.....	17
3.4.3.1. Auswirkungen von Kundenzufriedenheit .....	17

3.4.3.2. Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität.....	17
3.4.3.3. Kundenunzufriedenheit und Kundenloyalität.....	21
3.4. Abgrenzung zu den Begriffen Marke, Reputation und Image.....	22
3.4.1. Relevanz für Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität.....	22
3.4.2. Image .....	22
3.4.3. Marke.....	23
3.4.4. Reputation.....	24
3.4.5. Von der Identität zur Reputation (nach dem Modell von Fombrun).....	25
4. Weitere Einflüsse auf die Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität.....	27
4.1. Einfluss von gesunder Ernährung.....	27
4.2. Einfluss von der Frische der Speisen .....	27
4.3. Einfluss von biologischen Produkten .....	28
4.4. Einfluss aufgrund ähnlicher Werte mit dem Unternehmen .....	28
5. Beschreibung der Franchiserestaurants .....	30
5.1. Vapiano SE .....	30
5.1.1. Unternehmensgeschichte .....	30
5.2.2. Unternehmensprofil .....	30
5.2.3. Vapiano International.....	32
5.2.4. Vapiano in Österreich .....	32
5.2.5. Vapianos Drang nach Loyalität.....	33
5.3. Freshii – Fresh Food Development GmbH .....	33
5.3.1. Unternehmensgeschichte .....	33
5.3.2. Unternehmensprofil.....	34
5.3.3. Freshii International .....	35
5.3.4. Freshii in Österreich.....	35
5.4. McDonald's .....	35
5.4.1. Unternehmensgeschichte .....	35
5.4.2. Unternehmensprofil .....	36
5.4.3. McDonald's in Österreich.....	37
6. Empirischer Teil.....	38
6.1. Der Fragebogen .....	38
6.2. Die Befragung .....	39
6.3. Modellbeschreibung .....	39

6.3.1. Entwicklung des Modells .....	39
6.3.2. Aufstellung der Hypothesen.....	40
6.3.3. Statistische Verfahren.....	42
6.3.3.1. T-Test .....	42
6.3.4. Zusammensetzung der befragten Personen .....	43
6.3.4.1. Geschlechter – Verteilung.....	43
6.3.4.2. Altersdurchschnitt.....	43
6.3.4.3. Ausbildungsgrad.....	44
7. Auswertung der behandelten Faktoren .....	45
7.1. Gesamtzufriedenheit .....	45
7.1.1. Analysen der Mittelwerte .....	45
7.1.2. T – Test bei der Kundenzufriedenheit .....	46
7.1.2.1. Dimensionsreduktion.....	46
7.1.2.2. Vergleich zwischen Vapiano und Freshii .....	46
7.1.2.3. Vergleich zwischen Vapiano und McDonald's .....	47
7.1.2.4. Vergleich zwischen Freshii und McDonald's.....	47
7.2. Loyalität.....	47
7.2.1. Analyse der Mittelwerte .....	47
7.2.2. T – Test zu den Angaben des Weiterempfehlungsverhaltens.....	48
7.2.2.1. Dimensionsreduktion.....	48
7.2.2.2. Vergleich zwischen Vapiano und Freshii .....	48
7.2.2.3. Vergleich zwischen Vapiano und McDonald's .....	49
7.2.2.4. Vergleich zwischen Freshii und McDonald's.....	49
7.3. Gesunde Ernährung.....	49
7.3.1. Analyse der Mittelwerte .....	49
7.3.2. T – Test zu den Angaben über gesunde Ernährung .....	51
7.3.2.1. Dimensionsreduktion.....	51
7.3.2.2. Vergleich zwischen Vapiano und Freshii .....	52
7.3.2.3. Vergleich zwischen Vapiano und McDonald's .....	52
7.3.2.4. Vergleich zwischen Freshii und McDonald's.....	52
7.4. Frische der Speisen .....	53
7.4.1. Analyse der Mittelwerte .....	53
7.4.2. T-Test über die Angaben zur Frische der Zutaten.....	54

7.4.2.1. Dimensionsreduktion .....	54
7.4.2.2. Vergleich zwischen Vapiano und Freshii .....	54
7.4.2.3. Vergleich zwischen Vapiano und McDonald's .....	54
7.4.2.4. Vergleich zwischen Freshii und McDonald's .....	55
7.5. Biologische Produkte .....	55
7.5.1. Analyse der Mittelwerte .....	55
7.5.2. T-Test über die Angabe zu biologischen Produkten .....	56
7.5.2.1. Vergleich zwischen Vapiano und Freshii .....	56
7.5.2.2. Vergleich zwischen Vapiano und McDonald's .....	57
7.5.2.3. Vergleich zwischen Freshii und McDonald's .....	57
7.6. Ähnliche Werte .....	57
7.6.1. Analyse der Mittelwerte .....	57
7.6.2. T-Test über die Angabe zu ähnlichen Werten .....	59
7.6.2.1. Dimensionsreduktion .....	59
7.6.2.2. Vergleich zwischen Vapiano und Freshii .....	59
7.6.2.3. Vergleich zwischen Vapiano und McDonald's .....	59
7.6.2.4. Vergleich zwischen Freshii und McDonald's .....	59
7.7. Preis-/Leistungsverhältnis .....	60
7.7.1. Analyse der Mittelwerte .....	60
7.7.2. T-Test über die Angabe zum Preis-Leistungs-Verhältnis .....	61
7.7.2.1. Dimensionsreduktion .....	61
7.7.2.2. Vergleich zwischen Vapiano und Freshii .....	61
7.7.2.3. Vergleich zwischen Vapiano und McDonald's .....	61
7.7.2.4. Vergleich zwischen Freshii und McDonald's .....	62
8. Regressionsanalyse .....	63
8.1. Analyse der Hypothesen .....	63
8.1.1. Hypothese 1 .....	63
8.1.2. Hypothese 2 .....	64
8.1.3. Hypothese 3 .....	65
8.1.4. Hypothese 4 .....	66
8.1.5. Hypothese 5 .....	67
8.1.6. Hypothese 6 .....	68
8.1.7. Hypothese 7 .....	69

8.1.8. Hypothese 8.....	70
8.1.9. Hypothese 9.....	72
8.1.10. Hypothese 10.....	73
8.1.11. Hypothese 11.....	74
8.2. Multiple Regressionsanalyse .....	76
8.2.1. Beschreibung der Modelle .....	76
8.2.2. Testen auf Unabhängigkeit der Variablen .....	76
8.2.2.1. Definition der Multikollinearität .....	76
8.2.2.2. Hypothese 1-3-5-7-9 .....	77
8.2.2.3. Hypothese 2-4-6-8-10 .....	77
8.2.3. Auswertung der multiplen Regressionsanalyse.....	78
8.2.3.1. Hypothese „1-3-5-7-9“ .....	78
8.2.3.2. Hypothese „2-4-6-8-10“ .....	79
8.3. Diskussion .....	81
9. Zusammenfassung und Ausblick .....	85
10. Quellenverzeichnis .....	87
Bücher .....	87
Journals.....	88
Internet .....	90
Anhang .....	91
Abstract.....	93

## ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

%	Prozent
§	Paragraph
>	größer als
ANOVA	analysis of variance
Bio-Produkte	biologisch erzeugte Produkte
bzw.	beziehungsweise
CO <sup>2</sup>	Kohlenstoffdioxid
d.h.	das heißt
et al.	et alii
f	folgende Seite
ff	fortfolgende Seiten
H	Hypothese
EU	Europäische Union
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
M&A	Merger & Aquisition
Nr.	Nummer
p	Signifikanz
PKW	Personenkraftwagen
R <sup>2</sup>	statistisches Bestimmtheitsmaß
S.	Seite
SE	Societas Europaea
Tab.	Tabelle
USA	Vereinigte Staaten von Amerika
Vgl.	Vergleich
z.B.	zum Beispiel

## ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: Die Zufriedenheit-Wertschöpfungskette nach Anderson / Mittal (2000) .....	9
Abbildung 2: Loyalitäts-Pyramide nach Hill / Nigel.....	15
Abbildung 3: Darstellung des Zusammenhangs zw Kundenzufriedenheit u Zahlungsbereitschaft .....	16
Abbildung 4: Überblick über die funktionalen Zusammenhänge zw Kundenzufriedenheit u -loyalität..	19
Abbildung 5: Darstellung des moderierenden Effekts „Commitment“ .....	20
Abbildung 6: Von der Identität zur Reputation (nach Fombrun).....	26
Abbildung 7: Entwickeltes Modell zu den Hypothesen.....	40
Abbildung 8: Verteilung der Befragten nach dem Geschlecht .....	43
Abbildung 9: Ausbildungsgrad der befragten Personen.....	44
Abbildung 10: Boxplot zur Zufriedenheit der Konsumenten .....	46
Abbildung 11: Boxplot-Diagramm zur Loyalität .....	48
Abbildung 12: Boxplot zur gesunden Ernährung.....	51
Abbildung 13: Boxplot zur Frage der besseren Ernährung .....	51
Abbildung 14: Boxplot-Diagramm über die Frische der Speisen in den Restaurants .....	54
Abbildung 15: Boxplot-Diagramm zu biologischen Produkten .....	56
Abbildung 16: Boxplot Diagramm zu den ähnlichen Werten.....	58
Abbildung 17: Boxplot Diagramm zum Preis-Leistungs-Verhältnis.....	61

## TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 1: Unterschiedliche Formen der Loyalität (Vgl. Nigel / Jim, (2006), S. 15) .....	13
Tabelle 2: Verteilung der Befragten nach dem Alter .....	43
Tabelle 3: Mittelwerte der Zufriedenheit bei den einzelnen Systemen .....	45
Tabelle 4: T-Test über die Kundenzufriedenheit bei Vapiano und Freshii .....	46
Tabelle 5: T-Test über die Kundenzufriedenheit bei Vapiano und McDonald's .....	47
Tabelle 6: T-Test über die Kundenzufriedenheit bei Freshii und McDonald's .....	47
Tabelle 7: Mittelwerte der Wiederkaufabsichten .....	47
Tabelle 8: T-Test der Loyalität bei Vapiano und Freshii.....	49
Tabelle 9: T-Test der Loyalität bei Vapiano und McDonald's.....	49
Tabelle 10: <i>T-Test der Loyalität bei Freshii und McDonald's</i> .....	49
Tabelle 11: Mittelwert der Überzeugung, sich gesund zu ernähren .....	50
Tabelle 12: T-Test zur gesunden Ernährung zwischen Vapiano und Freshii .....	52
Tabelle 13: T-Test zur gesunden Ernährung zwischen Vapiano und McDonald's .....	52
Tabelle 14: T-Test zur gesunden Ernährung zwischen Freshii und McDonald's.....	52
Tabelle 15: Mittelwert über die Frische der Speisen .....	53
Tabelle 16: Mittelwert über die Qualität der Zutaten .....	53
Tabelle 17: T-Test zur Frische der Zutaten zwischen Vapiano und Freshii.....	54
Tabelle 18: T-Test zur Frische der Zutaten zwischen Vapiano und McDonald's.....	55

Tabelle 19: T-Test zur Frische der Zutaten zwischen Freshi und McDonald's .....	55
Tabelle 20: Mittelwert über den Wunsch einer biologischen Linie .....	55
Tabelle 21: T-Test in Anbetracht der höchsten abgeschlossenen Ausbildung .....	56
Tabelle 22: T-Test über biologische Produkte zwischen Vapiano und Freshii .....	57
Tabelle 23: T-Test über biologische Produkte zwischen Vapiano und McDonald's .....	57
Tabelle 24: T-Test über biologische Produkte zwischen Freshii und McDonald's.....	57
Tabelle 25: Mittelwerte in Bezug auf ähnliche Werte .....	58
Tabelle 26: T-Test in Bezug auf die Ähnlichkeit der Werte zwischen Vapiano und Freshii .....	59
Tabelle 27: T-Test in Bezug auf die Ähnlichkeit der Werte zwischen Vapiano und McDonald's .....	59
Tabelle 28: T-Test in Bezug auf die Ähnlichkeit der Werte zwischen Freshii und McDonald's .....	60
Tabelle 29: Mittelwerte zur Zufriedenheit mit dem Preis-/Leistungsverhältnis.....	60
Tabelle 30: T-Test zur Zufriedenheit mit dem Preis-Leistungs-Verhältnis zw Vapiano u Freshii .....	61
Tabelle 31: T-Test zur Zufriedenheit mit dem Preis-Leistungs-Verhältnis zw Vapiano u McDonald's .	61
Tabelle 32: T-Test zur Zufriedenheit mit dem Preis-Leistungs-Verhältnis zw Freshii u McDonald's....	62
Tabelle 33: Gesunde Speisen auf Loyalität.....	63
Tabelle 34: ANOVA Gesunde Ernährung auf Loyalität .....	63
Tabelle 35: Koeffizienten Gesunde Ernährung auf Loyalität.....	64
Tabelle 36: Gesunde Ernährung auf Kundenzufriedenheit .....	64
Tabelle 37: ANOVA Gesunde Ernährung auf Kundenzufriedenheit .....	64
Tabelle 38: Koeffizienten Gesunde Ernährung auf Kundenzufriedenheit .....	65
Tabelle 39: Qualität Zutaten auf Loyalität.....	65
Tabelle 40: ANOVA Qualität Zutaten auf Loyalität.....	66
Tabelle 41: Koeffizienten Qualität Zutaten auf Loyalität.....	66
Tabelle 42: Qualität Zutaten auf Kundenzufriedenheit.....	66
Tabelle 43: ANOVA Qualität Zutaten auf Kundenzufriedenheit .....	67
Tabelle 44: Koeffizienten Qualität Zutaten auf Kundenzufriedenheit.....	67
Tabelle 45: Biologische Produkte auf Loyalität .....	68
Tabelle 46: ANOVA Biologische Produkte auf Loyalität.....	68
Tabelle 47: Koeffizienten Biologische Produkte auf Loyalität .....	68
Tabelle 48: Bio-Linie auf Kundenzufriedenheit .....	69
Tabelle 49: ANOVA Bio-Linie auf Kundenzufriedenheit.....	69
Tabelle 50: Koeffizient Bio-Linie auf Kundenzufriedenheit.....	69
Tabelle 51: Ähnliche Werte auf Loyalität.....	70
Tabelle 52: ANOVA Ähnliche Werte auf Loyalität .....	70
Tabelle 53: Koeffizient Ähnliche Werte auf Loyalität.....	70
Tabelle 54: Ähnliche Werte auf Kundenzufriedenheit.....	71
Tabelle 55: ANOVA Ähnliche Werte auf Kundenzufriedenheit .....	71
Tabelle 56: Koeffizienten Ähnliche Werte auf Kundenzufriedenheit .....	71
Tabelle 57: <i>Preis-Leistungs-Verhältnis auf Loyalität</i> .....	72
Tabelle 58: ANOVA Preis-Leistungs-Verhältnis auf Loyalität .....	72
Tabelle 59: Koeffizienten Preis-Leistungs-Verhältnis auf Loyalität .....	73

Tabelle 60: <i>Preis-Leistungs-Verhältnis auf Kundenzufriedenheit</i> .....	73
Tabelle 61: ANOVA Preis-Leistungs-Verhältnis auf Kundenzufriedenheit.....	74
Tabelle 62: Koeffizienten Preis-Leistungs-Verhältnis auf Kundenzufriedenheit .....	74
Tabelle 63: Kundenzufriedenheit auf Loyalität .....	75
Tabelle 64: ANOVA Kundenzufriedenheit auf Loyalität .....	75
Tabelle 65: Koeffizienten Kundenzufriedenheit auf Loyalität .....	75
Tabelle 66: Kollinearitätstabelle Hypothese 1-3-5-7-9 .....	77
Tabelle 67: Konditionsindex Hypothese 1-3-5-7-9 .....	77
Tabelle 68: Kollinearitätstabelle Hypothese 2-4-6-8-10 .....	77
Tabelle 69: Konditionsindex Hypothese 2-4-6-8-10 .....	78
Tabelle 70: Alle 5 Faktoren auf Loyalität .....	78
Tabelle 71: ANOVA Alle 5 Faktoren auf Loyalität .....	79
Tabelle 72: Koeffizienten Alle 5 Faktoren auf Loyalität .....	79
Tabelle 73: <i>Alle 5 Faktoren auf Kundenzufriedenheit</i> .....	80
Tabelle 74: ANOVA Alle 5 Faktoren auf Kundenzufriedenheit.....	80
Tabelle 75: Koeffizienten Alle 5 Faktoren auf Kundenzufriedenheit .....	81

# 1. EINLEITUNG

## 1.1 PROBLEMSTELLUNG UND FORSCHUNGSFRAGE

In einer Gesellschaft, in der traditionelle Restaurants immer mehr an Bedeutung verlieren und die Anzahl an Fast-Food Restaurants Jahr für Jahr zulegt, soll es das Ziel dieser Arbeit sein, herauszufinden, welche Faktoren bei Kunden in Österreich auf deren Zufriedenheit und deren Loyalität Einfluss haben. Im Speziellen soll die Arbeit analysieren, ob und in wie weit der Drang nach gesunder Ernährung bei Konsumenten der Franchisesysteme „Freshii – Fresh Food Development GmbH“ (nachfolgend Freshii), „Vapiano SE“ (nachfolgend Vapiano) und „McDonald’s Franchise GmbH“ (nachfolgend McDonald’s) besteht und welche anderen Faktoren Einfluss auf Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität haben. Die Auswahl der Restaurants wurde aufgrund der Verschiedenheiten dieser Franchisesysteme ausgewählt. McDonald’s repräsentiert das klassische Franchise-Schnellrestaurant, Vapiano hat sich als Franchise-Restaurant mit italienischer Küche etabliert und Freshii versucht als gesunde Alternative bei Kunden zu punkten.

Die Forschungsfrage besteht darin, zu beantworten ob der Faktor „Gesunde Ernährung“ für Kunden dieser Franchisesysteme von Relevanz ist und ob dieser Faktor einen Einfluss auf die Zufriedenheit und Loyalität der Kunden hat.

## 1.2. AUFBAU DER ARBEIT

Im theoretischen Teil der Arbeit wird diverse Literatur vor allem zu den Themen Franchise, Kundenzufriedenheit, Kundenloyalität und gesundheitliche Aspekte beim Konsum von Lebensmitteln präsentiert. Ergänzt wird der Theorieteil durch eine Beschreibung der behandelten Franchisesysteme. Anschließend wird im zweiten Teil der Arbeit die Methodik der quantitativen Analyse vorgestellt (Erklärung des Fragebogens sowie Umfang und Ablauf der Befragung) und es kommt zur Aufstellung der Hypothesen. Die Auswertung der Daten erfolgt einerseits mithilfe von T-Tests, bei denen signifikante Unterschiede der einzelnen Faktoren zwischen den drei Franchiserestaurants behandelt werden. Anschließend werden die aufgestellten Hypothesen mithilfe von Regressionsanalysen bestätigt oder verworfen.

Die Hauptfrage der Arbeit lautet, ob gesunde Speisen bei den Kunden von Vapiano, Freshii und McDonald’s einen maßgeblichen Einfluss auf die Kundenzufriedenheit und die Kundenloyalität haben. Des Weiteren wird getestet, ob die Qualität der Zutaten für Kunden von hoher Wichtigkeit ist. Anhand von Regressionsanalysen wird getestet, ob es zwischen diesem

Faktor und der Zufriedenheit und Loyalität der Kunden signifikante Zusammenhänge gibt. Da in den vergangenen Jahren der Ruf nach Nachhaltigkeit und biologischen Produkten im Lebensmittelbereich deutlich lauter geworden ist, wird ein Teil dieser Arbeit sich auch mit diesem Thema befassen. Genauer geht es darum, ob dieses Verlangen nach Bio-Produkten auch in den genannten Franchiserestaurants Anklang findet. Neben diesen Faktoren, die sich auf ein hohes Gesundheitsbewusstsein beziehen, werden noch zwei weitere Faktoren in die Analyse miteinbezogen, um einen Vergleich anstellen zu können. Bei diesen Faktoren handelt es sich einerseits um die Ähnlichkeit von Werten zwischen Kunden und Restaurants und andererseits um das von den Kunden empfundene Preis-Leistungs-Verhältnis.

Im empirischen Teil werden die Faktoren der verschiedenen Restaurants mittels T-Test miteinander verglichen und auf signifikante Unterschiede untersucht. Anschließend werden mithilfe von Regressionsanalysen prognostizierende Angaben zu den einzelnen Hypothesen erörtert. Die Regressionsanalysen behandeln einerseits Einflüsse der beschriebenen Faktoren auf Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität als Gesamtheit aller Befragungen als auch für jedes der drei Franchisesysteme getrennt, um unterschiedliche Tendenzen festzustellen.

Abschließend werden die Erkenntnisse der Arbeit in einem Fazit zusammengefasst, welches auch Empfehlungen für zukünftige Untersuchungen beinhaltet.

## 2. UNTERSCHIEDLICHE FORMEN VON UNTERNEHMENSORGANISATIONEN

### 2.1. DEFINITION VON FRANCHISING

#### 2.1.1. Unterschiedliche Formen des Franchisings

Franchising im heutigen Sinn ist gegen Ende des 19. Jahrhunderts in den USA entstanden. Zu den ersten Unternehmen, die ein Art Franchise-System in ihrem Unternehmensprofil aufwiesen, gehörten die Singer Sewing Machine Company, die ihren Handelsvertretern Exklusivverträge einräumten. 1886 entwickelte sich mit Coca-Cola das erste Produktionsfranchising.<sup>1</sup>

Erst nach dem zweiten Weltkrieg wird durch die Entwicklung des Business Format Franchising die heutige Form von Franchising entwickelt, bei der ein Franchisegeber das komplette Vermarktungskonzept entwickelt und dieses seinen Franchisenehmern unter Einhebung einer Gebühr zur Vermarktung überlässt.<sup>2</sup> Ein wesentlicher Beitrag für den Erfolg von Franchisesystemen war die zunehmende Mobilität der Konsumenten, da sie durch Franchiseoutlets in geografisch entfernten Gebieten trotzdem dieselben Produkte bzw. dieselben Dienstleistungen kaufen konnten. Franchiseunternehmen kann man je nach Bereich, in denen sie tätig sind in mehrere verschiedene Kategorien unterteilen. Bei **Vetriebsfranchising** werden vom Franchisenehmer Produkte, welche fremd hergestellt wurden, unter dem Namen des Franchisegebers veräußert. Beispiele für diese Art des Franchisings sind die Parfümerie Yves Rocher oder die Baumarktkette OBI. Eine zweite Form wird als **Produktionsfranchising** bezeichnet, bei der der Franchisenehmer nach dem Produktionsverfahren oder Rezept des Franchisegebers die Produkte veredelt. Ein weiteres Charakteristikum des Produktionsfranchisings ist, dass der Franchisenehmer auch das mitgelieferte Organisations- und Vermarktungskonzept vom Franchisegeber erhält. Beim **Dienstleistungsfranchising** erstellt der Franchisenehmer mit dem Knowhow des Franchisegebers Dienstleistungen, die er anschließend selber verkauft.<sup>3</sup> Zu dieser Form gehören die in dieser Arbeit behandelten Unternehmen Vapiano SE, Freshii – Fresh Group Development GmbH und McDonald's, die auch in die Branche der Systemgastronomie eingeteilt werden.

---

<sup>1</sup> Vgl. Liebscher / Petsche (2002) S. 3

<sup>2</sup> Vgl. Martinek S.37 ff (=>weiterverwiesen in Liebscher/Petsche S.3 FN1)

<sup>3</sup> Vgl. Pepels (2008) S. 891

In der Literatur gibt es sehr viele unterschiedliche Definitionen des Begriffs Franchising. Die European Franchise Federation, eine Non-Profit Organisation die die Interessen des Franchising in Europa vertritt, definiert Franchising wie folgt:

*„Franchising ist ein Vertriebssystem, durch das Waren und/oder Dienstleistungen und/oder Technologien vermarktet werden. Es gründet sich auf eine enge und fortlaufende Zusammenarbeit rechtlich und finanziell selbständiger und unabhängiger Unternehmen, den Franchise-Geber und seine Franchise-Nehmer. Der Franchise-Geber gewährt seinen Franchise-Nehmern das Recht und legt ihnen gleichzeitig die Verpflichtung auf, ein Geschäft entsprechend seinem Konzept zu betreiben. Dieses Recht berechtigt und verpflichtet den Franchise-Nehmer, gegen ein direktes oder indirektes Entgelt im Rahmen und für die Dauer eines schriftlichen, zu diesem Zweck zwischen den Parteien abgeschlossenen Franchise-Vertrags bei laufender technischer und betriebswirtschaftlicher Unterstützung durch den Franchise-Geber, den Systemnamen und/oder das Warenzeichen und/oder die Dienstleistungsmarke und/oder andere gewerbliche Schutz- oder Urheberrechte sowie das Know-how, die wirtschaftlichen und technischen Methoden und das Geschäftssystem des Franchise-Gebers zu nutzen.“<sup>4</sup>*

### 2.1.2. Aktuelle Franchisesituation in Österreich

In Österreich entwickeln sich die ersten Franchiseunternehmen in den 1970 Jahren, darunter auch bekannte österreichische Marken wie *bauMax*, *Palmer's* oder *Gazelle*.<sup>5</sup> *McDonald's*, welches als das bekannteste Franchiserestaurant der Welt gilt, eröffnete die erste Filiale in Wien im Jahr 1977. Franchising ist in Österreich mittlerweile sehr populär geworden, wodurch es in Österreich verglichen zu anderen EU-Ländern eine Vielzahl an Franchisesystemen gibt. Der österreichische Franchiseverband fördert Franchisebetriebe und dient darüber hinaus als Informationsplattform.<sup>6</sup>

---

<sup>4</sup> <http://www.franchiseverband.com/Franchise-Geber.78.0.html> (Zugriff am 30.11.11)

<sup>5</sup> Vgl. Liebscher / Petsche (2002) S. 6

<sup>6</sup> <http://www.franchise.at/ueber-den-oefv> (Zugriff am 14.07.2012)

## 2.2. ABGRENZUNG DES BEGRIFFS „FRANCHISING“ VON ANDEREN INTERNATIONALEN VERTRIEBSFORMEN

### 2.2.1. Grundlagen

Wenn ein Unternehmen sich dazu entschieden hat, seine Produkte oder sein Service auch in anderen abhängig Märkten anzubieten, bestehen verschiedene Markteintrittsmöglichkeiten, die vom angebotenen Produkt oder Service aber auch von anderen Voraussetzungen im jeweiligen Land vorteilhaft sein können (z.B. kulturellen Barrieren). Bevor sich das Unternehmen jedoch für eine Expansionsform entscheidet ist es wichtig für das Management abzuklären, ob das Produkt oder Service überhaupt auf anderen Märkten erfolgreich angeboten werden kann. Wenn diese Frage bejaht wurde kann das Unternehmen sich auf bestimmte Zielmärkte festlegen und in diesen Ländern Daten erheben, die einen geplanten Markteintritt im Idealfall aufgrund von positiven Prognosen bestätigten werden. Wenn ein Unternehmen diesen Fortschritt erreicht hat, muss es entscheiden, welche Expansionsform aufgrund der Unternehmenspolitik einerseits und den lokalen Gegebenheiten im Zielland andererseits am gewinnbringendsten ist. Die verschiedenen Markteintrittsmöglichkeiten unterscheiden sich vor allem aufgrund von unterschiedlichen Risiken und verschiedenen Investitionsbedürfnissen. Es ist aber auch durchaus vorstellbar, dass ein Unternehmen eine Kombination aus verschiedenen Markteintrittsformen wählt, da diese sich nicht gegenseitig ausschließen.<sup>7</sup> Im folgenden Abschnitt werden die bedeutendsten Expansionsstrategien neben dem Franchising kurz erläutert.

### 2.2.2. Export

Der Export ist häufig gut geeignet für Unternehmen, die probieren möchten, ihr Produkt oder Service auf neuen Märkten anzubieten. Denn es ist auf der einen Seite kostengünstiger als andere Expansionsformen und dadurch kann das Unternehmen sehr flexibel bleiben und relativ einfach auf andere Vertriebsformen umsteigen, wenn eine solche im weiteren Verlauf effektiver erscheint. Beim Export hat das Management des Weiteren zu entscheiden, ob es einen Exportagenten engagiert, der unabhängig vom Unternehmen ist oder ob es die Exportaktivitäten lieber selbst über einen Mittelsmann im Zielmarkt abwickelt. Es handelt sich hier um eine ähnliche strategische Entscheidung wie bei der Wahl zwischen „make-or-buy“, also ob ein Produkt selbst hergestellt wird oder ob die Produktion ausgelagert wird. (Outsourcing)

---

<sup>7</sup> Vgl. Meffert / Burmann / Becker (2010) S. 189

Der Nachteil bei Exporten besteht vor allem darin, dass das Unternehmen keinen direkten Kundenkontakt hat und somit gänzlich vom Engagement des Exportagenten abhängig ist und keinen Einfluss auf eine nicht zum Unternehmen passende Vermarktung des Produkts oder der Dienstleistung hat. Ein weiterer Nachteil kann aufgrund von Wechselkursschwankungen bestehen.<sup>8</sup>

### 2.2.3. Lizenzverträge

Unternehmen können auch in andere Märkte eintreten, indem Lizenzverträge vergeben werden. Das Unternehmen ist somit der Lizenzgeber und das Unternehmen im neuen Markt der Lizenznehmer. Dieser darf dessen Vermögenswerte nutzen und muss als Gegenleistung dafür Lizenzgebühren bezahlen. Für viele Unternehmen, speziell für kleine und mittlere Unternehmen ist das Eindringen in andere Märkte mithilfe von Lizenzen sehr profitabel, da es ein geringes Engagement und wenige finanzielle Ressourcen bedarf. Der Vorteil von Lizenzverträgen im Vergleich zu Exporten ist, dass Unternehmen so beispielsweise Importbeschränkungen umgehen können oder sich hohe Zölle ersparen. Ein Unterschied zu einem Franchisevertrag besteht darin, dass bei einem Franchisevertrag alle zusammengefassten Einzelunternehmer in ihrer gesamten Geschäftstätigkeit als auch mit der Werbung nach außen hin einheitlich auftreten. Ein Nachteil bei Lizenzverträgen kann darin bestehen, dass der Lizenzgeber wenig Kontrolle über den Lizenznehmer hat und dass dieser das Wissen, dass er einmal erlangt hat in der Folge auch als Konkurrent nutzen könnte.<sup>9</sup>

### 2.2.4. Joint Venture

Unter einem Joint Venture versteht man eine geteilte Eigentümerschaft und Kontrolle zwischen einem ausländischen Unternehmen und einem lokalen Investor. Vorteilhaft ist diese Form vor allem, wenn dem Unternehmen nötige Kompetenzen, Ressourcen oder der Marktzugang generell fehlen und dies durch einen lokalen Partner umgangen wird. Diese Partner sind in den meisten Fällen für den Marktzugang verantwortlich, während das ausländische Unternehmen sich um das Knowhow und die Technologien kümmert. Ein weiterer Pluspunkt für Joint Venture ist das erhöhte Renditepotential fürs Mutterunternehmen im Vergleich zu Lizenzverträgen. Der Nachteil bei solchen Joint-Venture Kooperationen ist, dass häufig ein

---

<sup>8</sup> Vgl. Kotabe / Helsen (2011) S. 299

<sup>9</sup> Vgl. Kotabe /Helsen (2011) S. 301

hohes Konfliktpotential, vor allem aufgrund von kulturellen Unterschieden oder divergierenden strategischen Prioritäten, bestehen kann.<sup>10</sup>

### 2.2.5. Direktinvestition

Diese Vertriebsform benötigt die meisten Ressourcen, sie kann jedoch auch sehr hohe Gewinne mit sich bringen. Direktinvestitionen bergen jedoch auch einen höheren Grad an Risiko. Durch die hohen Investitionskosten, die damit verbunden sind ein eigenes Unternehmen im Gastland aufzubauen, schränkt sich die Flexibilität im Vergleich zu anderen Vertriebsformen stark ein. Bei der Direktinvestition lässt sich zusätzlich zwischen der Greenfield-Methode und der Fusionen und Übernahme-Strategie (Mergers & Acquisitions; M&A) unterscheiden. Bei der Greenfield Methode wird ein gänzlich neues Tochterunternehmen aufgebaut, bei dem im Normalfall die Technologie, die Supply Chain, die Organisationsstruktur sowie andere funktionierende Systeme gänzlich geklont werden. Dem steht die Fusionen und Übernahme-Strategie gegenüber, bei der die Vermögenswerte einer lokalen Firma von einem ausländischen Unternehmen übernommen werden und eine neue juristische Person gebildet wird. Der Vorteil, der sich aus einer solchen Übernahme ergibt, liegt darin, dass der finanzielle Aufwand geringer ist, da etliche Kosten, wie beispielsweise die Errichtung von Anlagen oder dem Ingangsetzung von Equipment, wegfallen.

Sowohl die Greenfield, als auch die M&A Methode bergen Gefahren. Bei Greenfield könnte es schwierig sein, Mitarbeiter und Manager zu finden, die sich mit dem lokalen Markt ausreichend auskennen. Außerdem könnte das Unternehmen als ausländische Firma angesehen werden, wodurch die Akzeptanz bei Partnern und Konsumenten geringer sein könnte. Bei der M&A Strategie besteht die Gefahr, dass es durch unterschiedliche Vorstellung der Unternehmensführung, die sich durch kulturelle Unterschiede ergeben können, zu einem Scheitern der neu geschaffenen Partnerschaft kommt.<sup>11</sup>

---

<sup>10</sup> Vgl. Matzler / Müller (2011) S.137

<sup>11</sup> Vgl. Frynas / Mellahi (2011) S. 169

## 3. BESCHREIBUNG DER BEGRIFFE KUNDENZUFRIEDENHEIT UND KUNDENLOYALITÄT

### 3.1. GRUNDLAGEN

Die Begriffe Zufriedenheit und Loyalität sind für Franchiseunternehmen von großer Bedeutung, da einerseits Kunden nur gehalten werden können, wenn diese mit den Produkten oder dem Service des Unternehmens zufrieden sind und andererseits ein bestehender Kunde für ein Unternehmen mehr Umsatz bringt als ein Neukunde. Die beiden Begriffe sind zwar sehr unterschiedlich zu verstehen, trotzdem haben sie eine große Bedeutung für den jeweils anderen Begriff.

### 3.2. KUNDENZUFRIEDENHEIT

#### 3.2.1. Begriffsdefinition

Bevor die Relevanz von Kundenzufriedenheit beschrieben wird, ist es notwendig den Begriff näher zu definieren. Werner Pepels beschreibt: „Zufriedenheit ergibt sich allgemein durch einen Vergleich der Erwartungen vor Erbringung der Leistung mit den tatsächlichen Erlebnissen bei einer Leistung“. Des Weiteren sagt er, dass Zufriedenheit gegeben ist, wenn die „Soll“-Leistung die tatsächlich wahrgenommene „Ist“-Leistung erfüllt oder sogar übersteigt. Im Gegensatz dazu ist Kundenunzufriedenheit gegeben wenn die „Ist“-Leistung die angestrebte „Soll“-Leistung nicht oder nur unzureichend erfüllt.<sup>12</sup> Die Soll-Komponente repräsentiert ein dynamisches Konstrukt, das bei positiven Erfahrungen die Erwartungen erhöht und bei negativen Erfahrungen die Erwartungen senkt. Hierbei basiert das Erwartete somit auf der Routine des Konsumenten und ergibt sich aus dem Mittelwert all seiner Erfahrungen. Das „ideale“ Ergebnis ist subjektiv bestimmt und ergibt sich aus der maximal möglichen Befriedigung, die ein Unternehmen erfüllen kann. Das „normale“ Ergebnis wiederum bringt die Erwartungen des Konsumenten zum Ausdruck, die ein Unternehmen mindestens erfüllen sollte. Dieses „Normale“ ergibt sich üblicherweise nicht aus den Erfahrungen mit einem speziellen Anbieter, sondern aus dem Gesamteindruck einer ganzen Branche. Die Ist-Komponente ist eine Bündelung der Erfahrungen mit einem Produkt oder einer Dienstleistung. Es ergibt sich daraus die Schwierigkeit, dass es sich dabei um eine subjektive Betrachtung

---

<sup>12</sup> Pepels (2008) S. 1335 (nicht in Quellenverzeichnis???)

tung eines Erzeugnisses handelt und nicht die objektive Wirklichkeit dargestellt wird.<sup>13</sup> Nachdem bei der Ist-Komponente die subjektive Wahrnehmung entscheidend ist, ist das Zufriedenheitsurteil nicht unbedingt eine Einschätzung der Marktleistung. Unzufriedenheit kann daher auch als Folge von zu hohen Erwartungen oder zu geringen Produktleistungen entstehen. Im Gegenteil dazu können auch niedrige Erwartungen zu Zufriedenheit führen, wodurch ein und dasselbe Produkt aufgrund von unterschiedlichen Erwartungshaltungen bei verschiedenen Kunden zu Zufriedenheit und gleichzeitig zu Unzufriedenheit führen kann.<sup>14</sup>

Wie wichtig die Konsumentenzufriedenheit für Unternehmen ist beschreibt das Zitat von Anderson und Mittal in dem es heißt: „Customer Satisfaction Management has become a strategic imperative for most firms“.<sup>15</sup> Bei vielen Unternehmen kamen aber Zweifel auf, dass Investitionen in Kundenzufriedenheitsprogramme Erfolge bringen würden und oft kam es zu Enttäuschungen im Hinblick auf die durchgeführten Maßnahmen. Diese brachten nämlich keine Steigerung der Kundenzufriedenheit mit sich. Um dem entgegenzuwirken ist es notwendig, zwei zentrale Fragestellungen zu beachten: Einerseits ob es sich für das Unternehmen auszahlt, in Maßnahmen zur Steigerung der Konsumentenzufriedenheit zu investieren und andererseits, wo die Unternehmen ansetzen müssen, um die Zufriedenheit der Kunden zu steigern. Dazu meinen Anderson und Mittal, dass sich Unternehmen gezielter auf eine Art Zufriedenheit-Wertschöpfungskette fokussieren müssen, als nur starr zu versuchen, die Konsumentenzufriedenheit zu erhöhen. Dazu gehören im ersten Schritt Produkt- und Serviceattribute, die im Weiteren zu einem Anstieg der Konsumentenzufriedenheit führen. Daraus resultiert wiederum eine höhere Kundenbindung, die folglich auch zu einer erhöhten Profitabilität führt.<sup>16</sup>

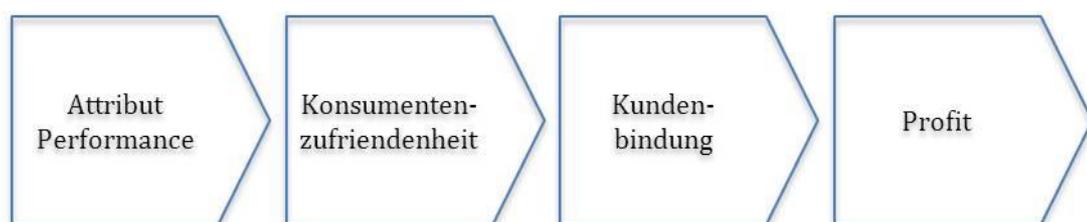


Abbildung 1: Die Zufriedenheit-Wertschöpfungskette nach Anderson / Mittal (2000)

Bei der Erlangung einer hohen Konsumentenzufriedenheit hat das Management eines Unternehmens auf mehrere Schwerpunkte zu achten. Dazu gehört unter anderem eine kundenorientierte Aufbau- und Ablauforganisation, eine kundenorientierte Personalführung oder

<sup>13</sup> Vgl. Esch / Herrmann / Sattler (2008) S.392-393

<sup>14</sup> Vgl. Erlbeck (1999) S. 54

<sup>15</sup> Anderson / Mittal (2000) S. 107

<sup>16</sup> Vgl. Anderson / Mittal (2000) S. 107

ein kundenorientiertes Informationssystem. Darüber hinaus sollte die Unternehmensführung auf eine kundenorientierte Planung und Kontrolle sowie auf die Kundenorientierung der Unternehmenskultur achten. An der Schnittstelle zum Konsumenten ist eine kundenorientierte Gestaltung von Leistungen, wie etwa die Produkte, die Prozesse oder der Preis relevant. Außerdem ist auch die Kundenorientierung der Kontaktpersonen von großer Bedeutung.<sup>17</sup>

Gemäß Mittal und Kakamura ist es schwierig, die Zufriedenheit von Kunden auf die Wiederkaufsrate umzulegen, da unterschiedliche Einflüsse miteinwirken und so eine Verzerrung hervorrufen. Zu diesen Einflüssen gehören zum Beispiel Toleranzschwellen der Kunden. Denn wenn Kunden die gleiche Zufriedenheit verspüren ist die Wiederkaufsrate bei Kunden mit einer niedrigen Toleranzschwelle höher als bei solchen mit einer hohen Wiederkaufsrate. Auch das Alter hat einen Einfluss auf die Zufriedenheitsrate, da ältere Personen durch eine hohe akkumulierte Investition in Markenkenntnisse stärker an Produkte oder Dienstleistungen gebunden sind. Dem gegenüber stehen junge Konsumenten, die eine höherer Bereitschaft empfinden, sich nach konkurrierenden Firmen umzusehen und zu diesen zu wechseln. Dadurch weisen sie eine weniger starke Bindung auf. Weniger gebildete Personen sind tendenziell nicht so bereit, einen Anbieter zu wechseln, da sie einen niedrigeren Ertrag skalieren.<sup>18</sup> Daraus kann man schließen, dass ein Zusammenhang zu einer niedrigeren Toleranzschwelle aus der Demografie ableitbar ist, wie beispielsweise aus dem Alter oder dem Ausbildungsgrad der Konsumenten. Es gibt aber auch andere Ursachen, warum die Zufriedenheit der Kunden unterschiedliche Auswirkungen auf ihrer Wiederkaufstätigkeiten haben. Dazu gehören Antwortverzerrungen in Fragebögen, da die Response von Befragten aufgrund von unterschiedlichen Charakteristiken nicht immer auf die gleiche Zufriedenheit rück schließen lässt. Eine weitere mögliche Ursache kann die Nichtlinearität in der funktionellen Verknüpfung zwischen der Zufriedenheit und dem Wiederkaufverhalten sein, die aufgrund unterschiedlicher Konsumentenmerkmale variieren.<sup>19</sup>

### 3.2.2. Kundenbindung und Kundenwert

Weitere zentrale Variablen im Zusammenhang mit der Kundenzufriedenheit sind die Kundenbindung und der Kundenwert. Unter der Kundenbindung versteht man eine Wahrnehmung oder Planung wiederholter Transaktionen zwischen einem Konsumenten und einem Unternehmen, wobei der Zeitraum der wiederholten Tätigkeit stark von der Branche des Unternehmens abhängig ist. So ist die Zeitspanne normalerweise mehrjährig, wenn es um den

---

<sup>17</sup> Vgl. Homburg / Bucerius in Schnedlitz et al. (2006) S. 92

<sup>18</sup> Vgl. Mittal / Kakamura (2001) S. 132

<sup>19</sup> Vgl. Mittal / Kakamura (2001) S. 132

Kauf eines Autos geht oder betrifft mehrere Monate bei Einkäufen in Modegeschäften. Bei Lebensmittelgeschäften hingegen bezieht sich der Zeitraum oft nur auf wenige Tage.<sup>20</sup>

Der Kundenwert bezeichnet den Wert, den ein Konsument in monetären Hinsichten für ein Unternehmen bedeutet. Sie sollten genauso wie andere Vermögensgegenstände bewusst gemanagt werden. Für Firmen ist es ratsam, vor allem ökonomisch wertvolle Kunden an das Unternehmen zu binden. Das sind diejenigen, die durch erhöhte finanzielle Mittel wesentlich zum Unternehmenserfolg beitragen und bei denen ein Verlust am schmerzhaftesten für ein Unternehmen wäre. Der Kundenwert kann bereits bei der Akquisition von Neukunden beachtet werden, in dem die „richtigen“ Kunden geworben werden und die daraus notwendige Pflege der Geschäftsbeziehung unter erfolgs- und wertorientierten Gesichtspunkten vorgenommen wird. Laut Esch, Herrmann und Sattler (2008) sind häufig 80% des Gesamtumsatzes eines Unternehmens auf nur 20% des Kundenstocks zurückzuführen. Daher muss ein erfolgsorientiertes Management sich darum bemühen, die wertvollsten Kundenbeziehungen zu identifizieren und zu fördern. Eine relevante Frage in diesem Zusammenhang wäre: „Wie sind die begrenzten Ressourcen auf die Neukundenakquisition versus Stammkundenpflege aufzuteilen?“ Eine weitere Frage, die sich die Unternehmensführung stellen sollte ist: „Wie kann man zwischen den interessanten (d.h. Wert generierenden) und den uninteressanten (im Sinne von Wert vernichtenden) Kunden unterscheiden?“ Der Kundenwert ist also aus anbieterorientiertem Blickwinkel als wirtschaftlicher Gesamtwert des Kunden für das Unternehmen zu verstehen.<sup>21</sup>

Der Kundenwert setzt sich aus mehreren Teilwerten zusammen, wovon im Normalfall der Transaktionswert der Bedeutendste ist, weil dieser die Summe der diskontierten monetären Einzahlungsüberschüsse während der gesamten Bindungsdauer darstellt. Es gibt aber auch andere Determinanten, die den Wert eines Kunden erhöhen können. Der Weiterempfehlungswert entspricht jenem monetären Betrag, der sich durch das zukünftige Weiterempfehlungsverhalten des jeweiligen Kunden ergibt. Der Informationswert kann dann für eine Organisation von Bedeutung sein, wenn ein Kunde aufgrund von Informationsinput zu Erlössteigerungen oder Kosteneinsparungen führt. Vorstellbar wäre, dass wegen eines Konsumenten Produktvariationen oder Produktinnovationen auf den Markt gebracht werden, die zu zusätzlichen Umsatzerlösen führen. Solche wertvollen Inputs ergeben sich für Firmen durch ein gut ausgereiftes Beschwerdemanagement. Der Kooperationswert eines Kunden ergibt sich aus den Möglichkeiten, die sich aufgrund von Informationsaustausch zwischen Unternehmen und

---

<sup>20</sup> Vgl. Esch / Herrmann / Sattler (2008) S.395

<sup>21</sup> Vgl. Esch / Herrmann / Sattler (2008) S. 397-398

Kunden ergeben. Vor allem im Business-to-Business Bereich bringt eine Zusammenarbeit oft zusätzliche finanzielle Gewinne.<sup>22</sup>

### 3.3. KUNDENLOYALITÄT

#### 3.3.1. Begriffsdefinition

Die Loyalität kann so definiert werden, dass Kunden einem Unternehmen treu sind, wenn drei wichtigen Faktoren erfüllt werden. Dazu gehört (1) die generelle Zufriedenheit, die ein Konsument nach dem Besuch eines Unternehmens über dieses hat. Eine weitere Voraussetzung für die Kundentreue ist, dass (2) der Konsument die Bereitschaft aufbringt, dieses Unternehmen durch eine zukünftige Partnerschaft mitzufinanzieren. Der dritte Faktor definiert, dass (3) eine Kombination aus unterschiedlichen Grundhaltungen und Verhalten wichtig ist. Zu diesen gehören unter anderem, dass der Konsument (a) wiederholt in diesem Unternehmen einkauft, (b) bereit ist, das Unternehmen anderen Personen zu empfehlen und (c) eine Bindung zu dem Unternehmen aufbaut, die es verhindert, dass dieser Kunde einfach zu einem Konkurrenten wechseln würde.<sup>23</sup>

Die Loyalität ist für Unternehmen vor allem deshalb so wichtig, weil mittlerweile weit verbreitet die Ansicht geteilt wird, dass ein bestehender Kunde mit geringeren Kosten und höhere Profitabilität verbunden ist, als wenn ein neuer Kunde geworben wird. Der sicherste Weg eine hohe Kundenloyalität zu erreichen wäre, wenn das Angebot des Unternehmens an die Kunden besser ist als dies bei allen anderen Anbieter dieses Produkts der Fall ist.

Es gibt unterschiedliche Formen von Loyalität. Je nachdem was für die Konsumenten der ausschlaggebende Grund ist, warum sie einem Unternehmen treu sind. Monopol-Loyalität ist ein extremes Beispiel, aber es beschreibt auch, warum Kunden einem Unternehmen verbunden sind. Es wurde festgestellt, dass Kunden oft sehr unzufrieden sind, die einer Marke nur deswegen treu sind, weil es keine Alternativen gibt (z.B. innerhalb einer geografischen Region). Ein Beispiel für solche Kunden wären Pendler, die einzig das Angebot der regionalen Bahn nutzen können.

Ein weiteres Beispiel für Loyalität von Konsumenten ist der hohe Kostenaufwand, ein bestehendes System zu ersetzen. Solche Kunden sehen es nur als letzte Möglichkeit den Anbieter zu wechseln und in dem Zusammenhang zu einem anderen Unternehmen zu gehen, weil der Kostenfaktor für eine Veränderung zu hoch wäre. Erfahrungsgemäß leben solche Perso-

---

<sup>22</sup> Vgl. Esch / Herrmann / Sattler (2008) S. 398-400

<sup>23</sup> Vgl. Timm (2011) S. 12

nen mit einem wesentlich geringeren Niveau an Zufriedenheit bevor sie es in Kauf nehmen umzusteigen. Diese Art von Loyalität trifft auf Konsumenten zu, die sich beispielsweise eine Buchhaltungs-Software angeschafft haben, mit der eine große Investition verbunden war.

Eine dritte Form ist die Anreiz-Loyalität. Dabei versuchen Unternehmen durch die Einführung von Kundenkarten-Programmen die Konsumenten zu motivieren, häufiger zu diesem Unternehmen zurückzukehren. Halter solcher Kundenkarten genießen häufig exklusivere Angebote und die Unternehmen erwarten sich dadurch, dass diese Personen diesem Anbieter eher treu bleiben. Das Problem bei dieser Loyalität-Strategie ist, dass sich Kunden oft von mehreren Anbietern Kundenkarten zulegen um mehrfach zu profitieren, wodurch aber dieses Loyalitätssystem wenig Erfolg bringt. Als Beispiel können hier Vielfliegerkarten von Fluglinien oder Kundenkarten von Supermarktketten genannt werden.

Die häufigste Loyalitätsform ist die Gewohnheit. Unternehmen profitieren in diesem Fall von treuen Kunden, weil diese es für sich am Bequemsten empfinden bei dem Anbieter wiederholt zu konsumieren. Denn in diesem Fall wissen sie, was sie erwartet. Die Bindung der Konsumenten an das jeweilige Unternehmen ist aber bei Gewohnheits-Loyalität sehr gering. Die Gefahr für Unternehmen besteht darin, dass die Kunden verloren gehen könnten, sobald ein neues Unternehmen in den Markt eintritt, das bequemer, größer, moderner oder günstiger ist. Als Beispiel ist hier der „Supermarkt ums Eck“ oder das Restaurant im Erdgeschoss zu nennen.<sup>24</sup>

	Beispiel	Grad an Loyalität
Monopol-Loyalität	Pendler im öffentlichen Verkehr	Niedrig
Umstiegskosten-Loyalität	Buchhaltungs-Software	Mittel
Kundenkarten-Loyalität	Vielfliegerkarte	Niedrig - Mittel
Gewohnheits-Loyalität	Fast – Food Restaurant	Niedrig

Tabelle 1: Unterschiedliche Formen der Loyalität (Vgl. Nigel / Jim, (2006), S. 15)

<sup>24</sup> Vgl. Hill / Nigel (2006) S. 14/15

### 3.3.2. Die Loyalty-Level Theorie

Eine andere Möglichkeit, den Grad an Loyalität zu bestimmen ist die Loyalität-Level Theorie nach Hill / Nigel.<sup>25</sup> Bei dieser werden die Konsumenten in Gruppierungen eingeteilt, die von untreu bis sehr treu reichen:

- **Verdächtigen:** Diese Kategorie schließt alle Käufer von Produkten oder Dienstleistungen auf einem Marktplatz ein. Diese sind sich dem Produkt des Unternehmens nicht bewusst oder haben keine Neigung dazu, die Ware zu kaufen.
- **Potentiellen:** Dieser Gruppierung hat eine gewisse Anziehung zum jeweiligen Unternehmen, jedoch haben sie noch keinen Schritt unternommen, um tatsächlich ein Geschäft mit diesem zu machen.
- **Konsumenten:** Dazu zählen Personen, die zwar einmal bereits ein Produkt oder eine Dienstleistung gekauft haben, jedoch keinen Bezug zum Unternehmen aufweisen.
- **Kunden:** Wiederkommende Klienten, welche eine positive Einstellung zum jeweiligen Unternehmen haben, jedoch bei der Unterstützung eher passiv als aktiv agieren. Sie kaufen lediglich bei diesem Anbieter und empfinden keinerlei weitere Bindung.
- **Befürworter:** Dazu zählen Konsumenten, die das Unternehmen aktiv unterstützen, indem sie es zum Beispiel anderen Personen empfehlen.
- **Partner:** Die stärkste Bindung zwischen Unternehmen und Kunden. Der Grund dafür ist, dass hier beide Seiten von der Zusammenarbeit profitieren.

---

<sup>25</sup> Vgl. Hill /Nigel (2006) S. 16

In diesem Modell wird davon ausgegangen, dass der Profit eines Unternehmens erst ab der Kategorie des Kunden beginnt. Demnach sind Konsumenten, also einmalige Besucher eines Anbieters, aufgrund ihrer geringen Wiederkaufsabsicht keine gewinnbringenden Personen.<sup>26</sup>

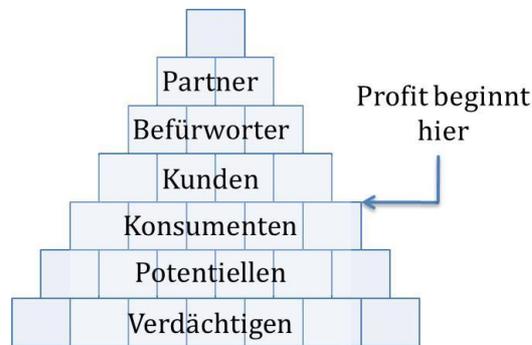


Abbildung 2: Loyalitäts-Pyramide nach Hill / Nigel

### 3.4. ZUSAMMENHÄNGE DER BEGRIFFLICHKEITEN

#### 3.4.1. Grundlegende Beziehungen

Homburg beschreibt, dass die Kundenzufriedenheit Auswirkungen auf zwei Aspekte des Kundenverhaltens hat, nämlich auf die Kundenloyalität sowie auf das Preisverhalten. Die am öftesten diskutierte Auswirkung von Konsumentenzufriedenheit ist die Loyalität, welche wiederum drei Dimensionen umfasst. Zu diesen gehören (1) das Wiederkaufverhalten des Konsumenten in Bezug auf das gleiche Produkt oder die gleiche Dienstleistung, (2) das Zusatzkaufverhalten des Konsumenten in Bezug auf ein anderes Produkt des selben Anbieters, sowie (3) das Weiterempfehlungsverhalten des Konsumenten an anderen Personen. Zu diesem Einfluss von Kundenzufriedenheit auf die Kundenloyalität liegen bereits wissenschaftlich gesicherte Ergebnisse vor.<sup>27</sup> Im Gegensatz dazu basiert die Überlegung, dass sich die Zufriedenheit auf das Preisverhalten auswirkt bisher nur auf Plausibilitätsüberlegungen.<sup>28</sup>

<sup>26</sup> Vgl. Hill /Nigel (2006) S. 16

<sup>27</sup> Vgl. Homburg / Bucerius in Schnedlitz et al. (2006) S. 93-95

<sup>28</sup> Vgl. Reichheld / Sasser (1990) S. 106 ff

### 3.4.2. Zusammenhang zwischen der Konsumentenzufriedenheit und der Zahlungsbereitschaft der Kunden

Je länger ein Kunde einem Unternehmen treu bleibt umso höher sind die Einnahmen die dieses Unternehmen von dem Konsumenten erwarten kann. Bei einer Autowerkstatt ist der erwartete Profit eines vierjährigen Kunden mehr als dreimal so hoch wie jener, den der Kunde im ersten Jahr generiert hat. Verliert also eine Firma einen treuen Kunden verliert sie viel profitbringendes Potential.<sup>29</sup> Im Artikel von Homburg, Koschate und Hoyer werden statistische Daten einer empirischen Befragung im Dienstleistungsbereich (Restaurants) ausgewertet, die den Zusammenhang zwischen Konsumentenzufriedenheit und dem Preisverhalten der Kunden erklären soll. Demnach wurde ein stark positiver Zusammenhang zwischen der Kundenzufriedenheit und der Preisbereitschaft festgestellt. In einer Funktion ausgedrückt ergibt der Vergleich der beiden Größen einen sattelförmigen Verlauf. Bei geringer Zufriedenheit wurde somit eine hohe Preissensibilität festgestellt. Das bedeutet, dass ein geringer Rückgang der Zufriedenheit eine deutliche Reduktion der Preisbereitschaft mit sich bringt. Im Gegensatz dazu führt bei einer hohen Zufriedenheit bereits eine kleine Zunahme der Zufriedenstellung zu einer hohen Steigerung der Preisbereitschaft. Im Bereich des Wendepunkts der Funktion, also im mittleren Zufriedenheitsbereich, sind die Auswirkungen auf die Preisbereitschaft bei Zu- oder Abnahmen relativ gering.<sup>30</sup>

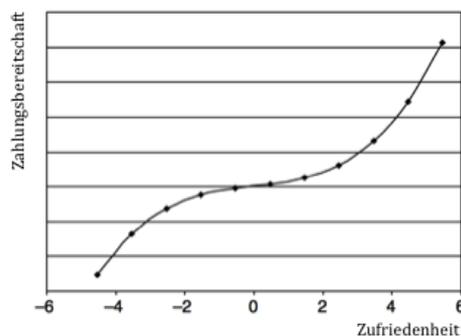


Abbildung 3: Darstellung des Zusammenhangs zwischen der Konsumentenzufriedenheit und deren Zahlungsbereitschaft (in Anlehnung an Homburg / Koschate / Hoyer (2005))

In Bezug auf Restaurants ist vor allem bei jungen Konsumenten der Preis einer der ausschlaggebendsten Faktoren, warum Personen in diesem oder jenem Restaurant konsumieren. Eine Studie an der Michigan State University hat gezeigt, dass der Preis eines Restaurants zu 67% ein ausschlaggebender Faktor für Konsumenten – in diesem Fall Studenten –

<sup>29</sup> Vgl. Reichheld / Sasser (1990) S. 106 ff

<sup>30</sup> Vgl. Homburg / Koschate / Hoyer (2005) S. 91

ist.<sup>31</sup> Gemäß Muller ist der Preis zwar nicht der einzige Einflussfaktor bei der Entscheidung, ob Personen in einem Restaurant konsumieren oder nicht, er ist jedoch der Wichtigste.<sup>32</sup>

Amit et al. stellen in ihre Untersuchung fest, dass speziell Personen, die öfters auswärts essen dazu bereit sind, mehr für ihr Essen zu bezahlen um gleichzeitig sicherzugehen, dass es sich um gute Nahrungsmittel handelt. Darüber hinaus dürften Personen mit höherem Ausbildungsgrad eher bereit sein mehr für gute Lebensmittel zu bezahlen als dies bei Personen mit geringem Ausbildungsgrad der Fall ist.<sup>33</sup>

### 3.4.3. Zusammenhang zwischen der Konsumenten(un)zufriedenheit und deren Loyalität

#### 3.4.3.1. Auswirkungen von Kundenzufriedenheit

Nachdem nun die beiden Begriffe Kundenzufriedenheit und Loyalität behandelt wurden, werden in diesem Abschnitt die Wechselwirkungen dieser beiden Begriffe behandelt. Zum einen soll erörtert werden, inwieweit eine hohe Kundenzufriedenheit einen positiven Einfluss auf die Loyalität der Kunden hat. Aber auch das Gegenteil, nämlich welche Einflüsse Unzufriedenheit von Kunden auf die Kundentreue haben können.

#### 3.4.3.2. Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität

Dieses Thema ist in der Literatur bereits häufig behandelt worden und aufgrund der zahlreichen Forschungsergebnisse kann grundsätzlich davon ausgegangen werden, dass eine hohe Konsumentenzufriedenheit einen positiven Einfluss auf die Kundenloyalität hat. So führt eine hohe Kundenzufriedenheit zu unterschiedlichen Konsumentenhandlungen, die in ihrer Gesamtheit zu einem besseren Erfolg des Unternehmens führen werden. Dazu gehören:

- höhere Wiederkaufsabsichten (vgl. Garbarino / Johnson (1999) S. 78),
- höhere Zusatzkaufabsichten (vgl. Homburg (2004) S.313),
- häufigere Weiterempfehlungen ( vgl. Mooradian / Olver (1997) S. 388) und
- niedrigeres Verlangen, den Anbieter zu wechseln und vom Unternehmen abzuwandern (vgl. Gustafsson / Johnson / Roos (2005) S. 210 ff).

---

<sup>31</sup> Vgl. Knutson (2000) S. 72

<sup>32</sup> Vgl. Muller (1997) S. 73

<sup>33</sup> Vgl. Sharma et al. (2012) S.113

Der positive Einfluss von Kundenzufriedenheit auf die Kundenloyalität ist wissenschaftlich belegt, jedoch bestehen unterschiedlich Auffassungen bei der Relation der beiden interessierenden Größen. Anfangs wurde von einem linearen Zusammenhang der beiden Faktoren ausgegangen. Da jedoch im Laufe der Zeit festgestellt werden konnte, dass häufig auch nicht zufriedene Kunden einem Anbieter treu sind wird mittlerweile eher von einem anderen, wesentlich komplexeren, funktionalen Verlauf ausgegangen. Die Erforschung des genauen funktionalen Verlaufs steht allerdings noch relativ am Anfang und daher besteht noch kein Konsens über den genauen Verlauf. Das überwiegend übereinstimmende Ergebnis dieser Forschungen belegt bloß einen nichtlinearen Zusammenhang. In den empirischen Analysen haben sich bisher 4 Funktionsverläufe herausgestellt, die einen nichtlinearen Zusammenhang aufweisen.<sup>34</sup> Ein Einflussfaktor, der zu unterschiedlichen Ergebnissen in unterschiedlichen Branchen führt ist die Wettbewerbssituation innerhalb einer Branche. So ist in Geschäftsfeldern, in denen eine hohe Wettbewerbsintensität besteht eher ein progressiver Zusammenhang feststellbar. Das bedeutet, dass Konsumenten trotz einer höheren Zufriedenheit dem Anbieter weniger loyal gegenüber sind. Die Gründe hierfür sind, dass die Kosten den Anbieter zu wechseln verhältnismäßig niedrig sind oder dass das Produkt keine Wichtigkeit für den Verbraucher darstellt. Solche Beobachtungen konnten unter anderem in der Automobilbranche gemacht werden. In dieser Branche ist ein großer Unterschied an Kundenloyalität zwischen „zufriedenen Kunden“ und „sehr zufriedenen Kunden“ feststellbar. Die Loyalität ist bei gänzlich zufriedenen Kunden sehr hoch, doch auch nur ein kleiner Verlust an Zufriedenheit führt zu einem wesentlich größeren Rückgang in der Loyalität.<sup>35</sup> Im Gegensatz dazu ist in Marktgegebenheiten, in denen wenig Wettbewerb vorhanden ist ein degressiver Funktionsverlauf feststellbar. Wenig zufriedene Konsumenten weisen bei einer degressiven Kurve schon eine relativ hohe Loyalität auf. Die Gründe liegen hier bei hohen Wechselkosten bzw. wenigen bis garkeinen Alternativen für Konsumenten.<sup>36</sup> Als Beispiel könnte hier der öffentliche Transport genannt werden.

Anderson und Mittal gehen bei ihrer Untersuchung von einem sattelförmigen Verlauf aus, wonach sowohl sehr niedrige als auch sehr hohe Zufriedenheitswerte zu großen Änderungen in der Loyalität führen. Dafür gibt es bei mittlerer Zufriedenheit nur sehr geringe Schwankungen bei der Loyalität der Kunden. Die Begründung dafür ist, dass mittelmäßig zufriedene Kunden sich keine Mühe machen wollen, um sich nach anderen Anbietern umzusehen, da sie ja mit der Leistung der Firma „zufrieden sind“. Unzufriedene Kunden hingegen betrachten eine größere Auswahl von Anbietern bei der Suche nach dem idealen Partner und haben auch weniger Hemmungen, das Unternehmen zu wechseln. Sehr zufriedene Konsumenten

---

<sup>34</sup> Vgl. Homburg (2006) S. 56-60

<sup>35</sup> Vgl. Jones / Sasser (1995) S. 89-92

<sup>36</sup> Vgl. Jones / Sasser (1995) S. 90 ff

dafür haben wenig Anreiz überhaupt das Angebot von anderen Unternehmen zu beachten, da sie ohnehin sehr zufrieden mit dem Angebot ihres Anbieters sind. Konkurrierende Marken werden erst gar nicht in Erwägung gezogen aufgrund der Überzeugung vom Stamm-Anbieter. Dieser Funktionsverlauf teilt die Konsumenten somit in drei Kategorien ein: (1) Los-sagungsbereich, (2) Berücksichtigungsbereich und (3) Vertrauensbereich. Ein Wechsel der Zufriedenheit innerhalb dieses Bereichs führt demnach zu keiner wesentlichen Änderung in der Loyalität. Denn bei Konsumenten, die mit einem Unternehmen unzufrieden sind und sich deshalb nach anderen Anbietern umsehen wollen, spielt es keine Rolle, ob der Kunde „sehr unzufrieden“ oder bloß „unzufrieden ist“.<sup>37</sup>

Letztlich gibt es auch empirische Untersuchungen, die zu einem S-förmigen Verlauf beim Zusammenhang zwischen der Kundenzufriedenheit und der Kundenloyalität geführt haben. Hermann und Johnson begründen dies anhand eines Fallbeispiels bei dem die Zufriedenheit und Loyalität von PKW-Fahrern gemessen wurde. Das Ergebnis aus dieser Studie hat gezeigt, dass der Großteil der Kunden mit dem Angebot zufrieden ist und dass je größer diese Zufriedenheit ist, die Wahrscheinlichkeit auf einen wiederholten Kauf von derselben Marke steigt.<sup>38</sup>

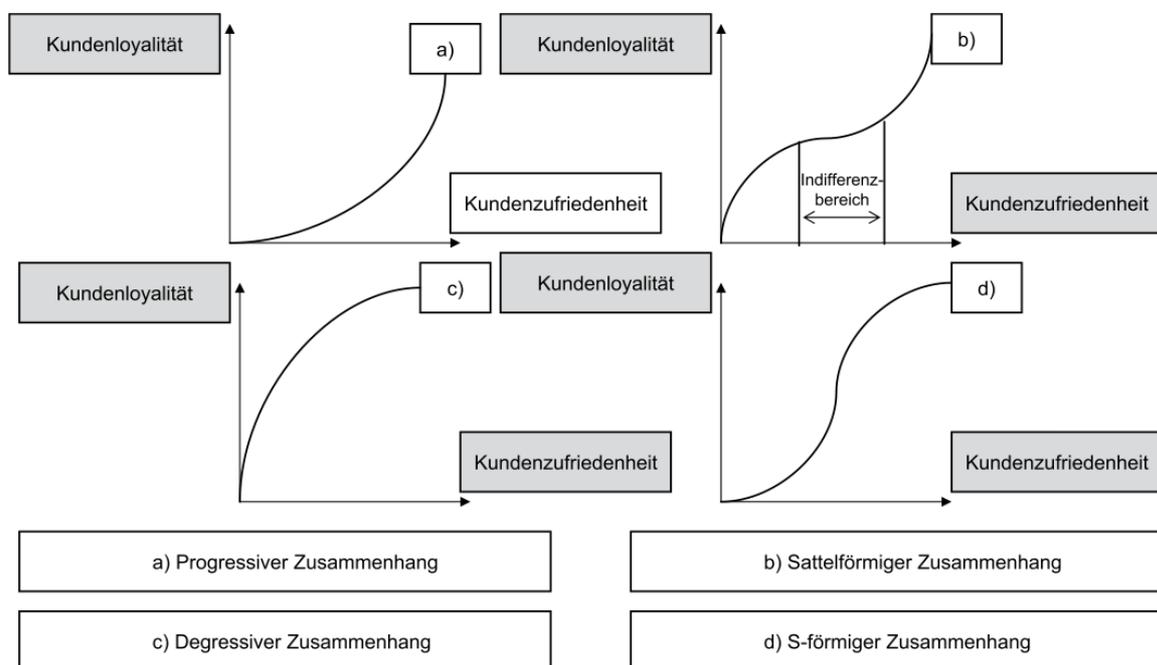


Abbildung 4: Überblick über die funktionalen Zusammenhänge zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität in Anlehnung an Homburg (2006) S. 60

<sup>37</sup> Vgl. Anderson / Mittal (2000) S. 114 ff

<sup>38</sup> Vgl. Herrmann / Johnson (1999) S. 580 ff

Die Theorie, dass ein sehr komplexer Funktionsverlauf zwischen der Zufriedenheit und der Loyalität von Kunden besteht bringt die Frage auf, welche Faktoren auf diesen komplexen Verlauf einwirken. Diese Einwirkungen werden als moderierende Einflüsse bezeichnet. Im folgenden Abschnitt werden moderierende Einflüsse behandelt, bei denen es ein empirisch nachgewiesenes Ergebnis gibt:

- Involvement: Personen, die höher involviert sind, verfügen normalerweise über ein größeres Produktwissen, haben sich stärker mit der Kaufentscheidung auseinandergesetzt und weisen eine stärkere Fehlkaufaversion auf. Sie fühlen deswegen auch einen stärkeren Bezug zum Anbieter, weswegen sie im Normalfall eine höhere Loyalität aufweisen als nicht involvierte Personen. Daher wird vermutet, dass ein höheres Involvement einen verstärkenden Einfluss von Zufriedenheit auf den Kaufprozess darstellt und in dem Zusammenhang auch zu einer Erhöhung des „After-Sale Service“ und der Loyalität führt.<sup>39</sup>

- Commitment: Je nachdem wie groß das Commitment eines Konsumenten gegenüber dem Anbieter ist, umso geringer ist der Zusammenhang zwischen der Zufriedenheit und der Loyalität. Das bedeutet, dass ein Zufriedenheitsverlust bei einem Kunden mit hohem Commitment zu einem weniger markanten Loyalitätsverlust führt, als dies der Fall bei einem Kunden mit einem geringeren Commitment wäre.<sup>40</sup>

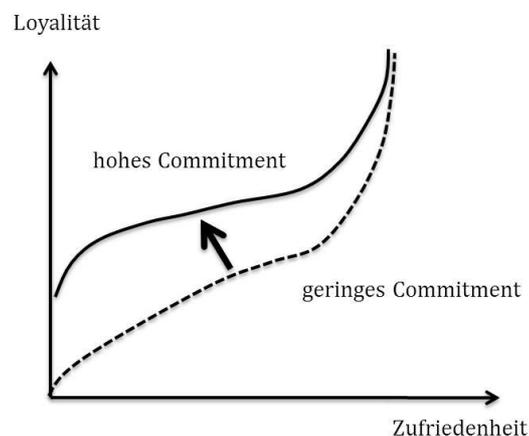


Abbildung 5: Darstellung des moderierenden Effekts „Commitment“ (in Anlehnung an Homburg/Bucerius (2006))

- Variety Seeking-Neigung: Psychologische Studien haben festgestellt, dass Konsumenten häufig das Bedürfnis nach Abwechslung haben. Demnach ist es egal, wie zufrieden ein Kunde mit einem Anbieter ist. Er wird seine gänzliche Erfüllung nur dann erhalten, wenn er zwischen verschiedenen Unternehmen wechselt, denn ein einziger

<sup>39</sup> Vgl. Homburg / Giering (2001) S. 49

<sup>40</sup> Vgl. Homburg / Bucerius (2006) S. 61-63

Anbieter kann die Wünsche dieses Konsumenten gar nicht erfüllen. Hier geht es für Kunden häufig um die Vermeidung von Langweile und Monotonie.<sup>41</sup>

- Alter und Ausbildungsgrad: Wie schon in Kapitel 3.2.1 behandelt, haben auch diese beiden Größen einen moderierenden Einfluss. So haben ältere Konsumenten häufig nur eingeschränktere Informationsverarbeitungsmöglichkeiten, weshalb sie häufiger einem Unternehmen loyal sind als jüngere Kunden. Außerdem wird angenommen, dass Konsumenten mit einem höheren Ausbildungsgrad sich vor dem Kauf mehr mit dem Produkt oder der Dienstleistung auseinandersetzen und ihre Kaufentscheidung auf die Analyse des Informationsverarbeitungsprozesses basiert.<sup>42</sup>

- Geschlecht: Untersuchungen zufolge hat der interpersonelle Kontakt zwischen Kunden und Verkaufspersonal einen größeren Einfluss auf die Kaufentscheidung bei weiblichen Kundinnen. Außerdem sind Frauen mehr involviert in die Kaufaktivitäten und legen einen größeren Wert auf die Beratung des Verkaufspersonals. Als Umkehrschluss kann vermutet werden, dass der Einfluss der Produktzufriedenheit auf die Loyalität dafür bei Männern stärker ausgeprägt ist als bei Frauen.<sup>43</sup>

#### 3.4.3.3. Kundenunzufriedenheit und Kundenloyalität

Unternehmen können jedoch nicht nur auf Loyalität von zufriedenen Kunden hoffen, sondern sehr wohl auch von treuen, unzufriedenen Konsumenten profitieren. Man unterscheidet hier zwischen zwei Kategorien von unzufriedenen Kunden, nämlich einerseits dem stabil Unzufriedenen und andererseits dem fordernden Unzufriedenen. Ersterer bleibt trotz bestehender Unzufriedenheit in der Geschäftsbeziehung und trägt nicht die Absicht, den Anbieter zu wechseln. Er vertritt die Meinung: „Ich erwarte mehr, aber was soll ich machen?“ und solange seine Abweichung von der Zufriedenheit nur innerhalb einer festgelegten Toleranzgrenze liegt, führt diese nicht zur Abwanderung. Hinzu kommen Wechselbarrieren im Sinne von Transaktionskosten, die bei einem Wechsel des Anbieters anfallen würden. Die zweite Kategorie, die fordernden Unzufriedenen hingegen drücken einen Wunsch nach Verbesserung unmissverständlich aus und denken darüber nach, den Anbieter zu wechseln wenn die Mängel nicht behoben werden.<sup>44</sup>

Dieses Phänomen der Loyalität trotz Unzufriedenheit basiert vor allem auf zwei Faktoren. Einerseits, wie bereits erwähnt, wirken Wechselbarrieren positiv auf die Loyalität, eben auch bei unzufriedenen Kunden. Während für Kunden bei einem Verbleib beim gleichen Anbieter keine Transaktionskosten anfallen, müssen diese bei einem Wechsel zu einer neuen Orga-

---

<sup>41</sup> Vgl. Homburg / Giering (2001) S. 49-50

<sup>42</sup> Vgl. Homburg / Giering (2001) S. 49

<sup>43</sup> Vgl. Homburg / Giering (2001) S. 48

<sup>44</sup> Vgl. Stauss / Neuhaus (1996) S. 131

nisation unter anderem Such- und Informationskosten aufwenden. Andererseits spielt das Vertrauen, dass die Kunden in ein bekanntest Unternehmen haben, eine bedeutende Rolle bei der Erklärung, warum auch unzufriedene Konsumenten einem Anbieter loyal bleiben. Das Vertrauen hat somit einen positiven Einfluss auf die Kundenloyalität und daraus folgend reduziert es die Unzufriedenheit der Kunden und erhöht die Wechselbarrieren. Obwohl der Aufbau von Vertrauen für Firmen ein mühevoller Prozess ist, sollten diese darauf nicht verzichten, da so ein Vertrauens-Konstrukt für eine langfristige Bindung von Kunden an Unternehmen sorgt. Denn in Krisenzeiten werden Konsumenten aufgrund ausgeprägten Vertrauens trotz möglicher Unzufriedenheit eher dem Unternehmen treu bleiben, als wenn dieses Vertrauen in einer mehrjährigen Partnerschaft nicht aufgebaut wurde.<sup>45</sup>

### 3.4. ABGRENZUNG ZU DEN BEGRIFFEN MARKE, REPUTATION UND IMAGE

#### 3.4.1. Relevanz für Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität

Kundenzufriedenheit und Loyalität wird oft mit Begriffen wie Marke, Reputation oder Image verglichen. Tatsächlich unterscheidet sich allerdings die Bedeutung dieser Begriffe erheblich. All diese Begrifflichkeiten sind zwar miteinander verknüpft und stehen zueinander im Konnex, sie können allerdings nicht als Synonyme verwendet werden. Als Beispiel führt ein gutes Image eines Unternehmens wohl zu einer positiven Reputation und in weiterer Folge zu Zufriedenheit und Loyalität. Dies muss aber nicht sein, daher ist es wichtig, jeden Begriff einzeln zu bestimmen, weswegen diese im nächsten Abschnitt voneinander abgegrenzt werden.

Diese Begriffe stellen eben keine Synonyme zu den Begriffen Kundenzufriedenheit und Loyalität dar. Für Unternehmen sind jedoch eine Marke, eine gute Reputation und ein starkes Image von Bedeutung um Kundenzufriedenheit zu erlangen und im weiteren Sinn die Konsumenten an das Unternehmen zu binden.

#### 3.4.2. Image

Unter Image wird in den Markt- und Werbepsychologie die subjektive Einstellung einer Person gegenüber einem Produkt oder einer Dienstleistung verstanden. Dabei können kognitive, evaluative und konative Komponenten voneinander unterschieden werden. Ein Bild von einem Unternehmen, also ein Image, erhalten Personen über die Wahrnehmungsebene. Das

---

<sup>45</sup> Vgl. Vollmer (2002) S. 204 ff

bedeutet, dass diese aus Wahrnehmungen der Realität entstehen und somit als Folge von Angebotseindrücken verstanden werden können.<sup>46</sup>

Luhmann definiert Images als Konstruktionen psychischer Systeme, die es ermöglichen über schematisierte Erinnerungen Erwartungen aufzubauen. Solche psychischen Systeme vermögen ihrerseits situationsspezifische positive Erfahrungen zu übertragen und zu verallgemeinern, die dann in ähnlichen Situationen in der Gegenwart wieder erwartet werden.<sup>47</sup> Vertrauen gegenüber einem Unternehmen spielt bei der Entstehung von Images eine große Rolle. Dieses Vertrauen resultiert aus einer sozial erlernten Einstellung, die sich aus individuellen Erfahrungen einerseits und kulturellen Hintergründen andererseits zusammensetzt. So bilden Images reflexive Strukturen innerhalb einer Organisation, welche auf einer psychischen Ebene bei den Vertrauensgebern gespeichert werden. Speziell bei Dienstleistungsunternehmen und besonders bei der subjektiven Wahrnehmung der Dienstleistung sind Images sehr wichtig, da Konsumenten eher zurückkehren werden, wenn sie eine übermäßig positive Erinnerung an das Erlebnis mit dem Unternehmen haben. Das ist auch der Grund, warum vor allem Dienstleistungsunternehmen um ihr Qualitätsmanagement bemüht sind.<sup>48</sup>

### 3.4.3. Marke

Marken können einerseits nach einer rechtlichen Definition verstanden werden. So besagt das österreichische Markenschutzgesetz 1970: „Marken können alle Zeichen sein, die sich graphisch darstellen lassen, insbesondere Wörter einschließlich Personennamen, Abbildungen, Buchstaben, Zahlen und die Form oder Aufmachung der Ware, soweit solche Zeichen geeignet sind, Waren oder Dienstleistungen eines Unternehmens von denjenigen anderer Unternehmen zu unterscheiden.“<sup>49</sup> Wird allerdings das Verhalten von Konsumenten oder sonstigen Zielgruppen in den Vordergrund gestellt, so muss die Begrifflichkeit Marke um eine wirkungsbezogenen Definition erweitert werden. Darunter versteht man, dass ein Produkt, eine Dienstleistung oder auch ein Unternehmen generell dann eine Marke darstellt, wenn sie ein unverwechselbares, positives Image bei den Kunden aufgebaut hat.<sup>50</sup> Esch erweitert diesen Aspekt noch um einen Identifikations- und Differenzierungsfunktion, wonach er eine Marke wie folgt definiert: „Marken sind Vorstellungsbilder in den Köpfen der Anspruchsgruppen, die eine Identifikations- und Differenzierungsfunktion übernehmen und das Wahlverhal-

---

<sup>46</sup> Vgl. Pepels (2009) S. 328

<sup>47</sup> Vgl. Luhmann (2000) S. 31

<sup>48</sup> Vgl. Herger (2006) S. 49

<sup>49</sup> §1 Markenschutzgesetz 1970

<sup>50</sup> Vgl. Berekoven (1978) S. 43

ten prägen.“<sup>51</sup> Wie stark eine Marke in der Psyche der Konsumenten mitspielt zeigt die Fallstudie Pepsi gegen Coca-Cola. Während beim Blindtest Pepsi besser bewertet wird, führt Coca-Cola die Bewertung an, wenn bei der Verkostung die Marke dazu präsentiert wird. Konsumenten empfinden den Geschmack anders, weil mit der Marke positive Erlebnisse assoziiert werden.<sup>52</sup>

#### 3.4.4. Reputation

Unternehmensreputation ist ein weiterer Begriff, der häufig in einem ähnlichen Zusammenhang verwendet wird. Aber was genau versteht man darunter? Wenn man in der Literatur diesen Begriff nachschlägt, erhält man keine einheitliche Antwort. Ganz generell geht es um das Ansehen und den Ruf, das ein Unternehmen in seinen unterschiedlichen Stakeholdergruppen bzw. anderen außenstehenden Personen verfügt. Ein Unternehmen kann auch aktiv auf den Reputationsprozess Einfluss nehmen, in dem sie „Reputation als das Ergebnis eines Wettbewerbsprozesses sehen in dem die Unternehmen ihre Kerneigenschaft gegenüber ihren Anspruchsgruppen signalisieren um ihren sozialen Status zu maximieren.“<sup>53</sup>

Eine andere Definition (nach Schlitz) besagt, dass die Reputation eines Unternehmens nicht alleine durch die Fakten und Tatsachen, sondern die Art und Weise wie diese Fakten und Tatsachen des Unternehmens von jeweiligen Personengruppen wahrgenommen werden, beschrieben werden kann.<sup>54</sup> Über öffentliche Kommunikation zwischen potentiellen Konsumenten werden Informationen über die Vertrauenswürdigkeit des Unternehmens gesammelt, was wiederum als Reputation über den Vertrauensnehmer bezeichnet werden kann. Eisenegger und Imhof setzen in Bezug auf die Organisationskommunikation die Reputation dem Begriff Vertrauen gegenüber. „Mit anderen Worten: Reputation und Vertrauen sind zwei Seiten einer Medaille bzw. desselben Anerkennungsprozesses. Konsequenterweise ist Reputation als Ruf der Vertrauenswürdigkeit zu fassen.“<sup>55</sup>

Gerade die Begriffe Image und Reputation werden häufig fälschlicherweise als Synonyme bezeichnet. Bauhofer erklärt, dass die zwei Begrifflichkeiten sich vor allem durch einen zeitlichen Faktor unterscheiden. Denn während eine Person oder ein Unternehmen sich kurzfristig ein gutes Image, ein Bild oder auch eine Momentaufnahme, beschaffen kann, bedarf eine gute Reputation harte Arbeit und konkrete Leistungen über einen längeren Zeitraum hinweg.

---

<sup>51</sup> Esch (2010) S. 22

<sup>52</sup> Vgl. De Cheratony / McDonald (1998) S. 11

<sup>53</sup> Spence (1974) über Seemann (2008) S. 38

<sup>54</sup> Vgl. Seemann (2008) S. 38

<sup>55</sup> Eisenegger / Imhof (2004) S. 242

Das Image ist wesentlich oberflächlicher und beruht auf dem, was die Konsumenten sehen und dem, was die Unternehmen wollen, dass die Konsumenten von ihnen sehen. Im Vergleich dazu. Wie schon erwähnt entsteht eine Reputation über einen längeren Zeitraum hinweg und setzt sich aus Erlebnissen, Gefühlen, Eindrücken, Erfahrungen und Wissen zusammen, das Menschen aus dem Verhältnis mit dem Unternehmen gewinnen. Ein weiterer Unterschied besteht darin, dass finanzielle Ressourcen zur Aufbesserung des Images genutzt werden können, auch wenn die langfristige Nachhaltigkeit solcher Investitionen fraglich sind. Die Gestaltung der Reputation hingegen kann nicht über monetäre Mittel erfolgen sondern spiegelt sich aus der gesamten Unternehmensorganisation wieder. Diese strukturellen Bemühungen sind insofern lohnenswert als dass bei guter Reputation eines Unternehmens die Loyalität der Kunden positiv beeinflusst wird.<sup>56</sup>

#### 3.4.5. Von der Identität zur Reputation (nach dem Modell von Fombrun)

Die Unternehmensidentität setzt sich aus einem dauerhaften und einem sich ständig verändernden Aspekt zusammen. Denn während die Geschichte eines Unternehmens oder das Ursprungsland von Dauer ist, so können sich Produkte und Dienstleistungen innerhalb eines kürzeren Zeitraums verändern. Ob aber ein Unternehmen als vertrauenswürdig betrachtet werden kann oder nicht variiert in den Augen der Betrachter erheblich und kann sich auch innerhalb von kurzen Zeiträumen verändern.<sup>57</sup>

Fombrun führt die Begrifflichkeiten Identität, Marke, Image und Reputation zusammen und stellt die Unternehmensreputation (Corporate Identity) an die zentrale Position. Er bezeichnet die Reputation als Irritationsfeld innerhalb einer Organisation, welche Informationen liefert und in verschiedenen Operationen mitwirkt.<sup>58</sup>

Die Unternehmensidentität beschreibt er als die Menge der Werte und Prinzipien, die Mitarbeiter und Führungskräfte mit einem Unternehmen verbinden. „Corporate identity describes the set of values and principles employees and managers associate with a company.“<sup>59</sup> Die Unternehmensidentität bestimmt die Marke (oder Namen) des Unternehmens, der letztlich die Reputation repräsentiert. Diese Marke beschreibt wie ein Unternehmen in der Öffentlichkeit wahrgenommen wird und signalisiert nach draußen, wofür ein Unternehmen steht und welchen Wert die Qualität der Produkte oder Dienstleistungen haben. Als nächstes Glied sieht Fombrun das Image des Unternehmens, und zwar aus vier unterschiedlichen Perspek-

---

<sup>56</sup> Vgl. Bauhofer (2004) S.17/18

<sup>57</sup> Vgl. Burke / Martin / Cooper (2011) S. 46

<sup>58</sup> Vgl. Fombrun (1996) S. 34 ff

<sup>59</sup> Fombrun (1996) S. 36

tiven. Je nach Stakeholdergruppe kann das Image variieren und ein anderes Bild auf die Organisation werfen. Wenn das externe Image und die interne Grundeinstellung der Firma gegenüber stabil ist, so kann die Reputation als konsistent bezeichnet werden. Diese unterschiedlichen Images haben einen Einfluss auf die Unternehmensreputation. Sie beinhalten, was für Bilder verschiedene Stakeholdergruppen von der Organisation haben und machen es auch schwierig, die Reputation zu steuern oder zu kontrollieren. Mithilfe von verschiedensten Maßnahmen, wie etwa Werbekampagnen, Beobachtung der Mitarbeiter und deren Einfluss auf die Reputation oder Entwicklung einer Sensibilität für Umwelthanliegen, kann das Management aber auf die Reputation Einfluss nehmen. Demnach ist die Unternehmensreputation ein Zusammenspiel aus gezielter Kommunikation und zahlreichen weiteren Aktivitäten.<sup>60</sup>

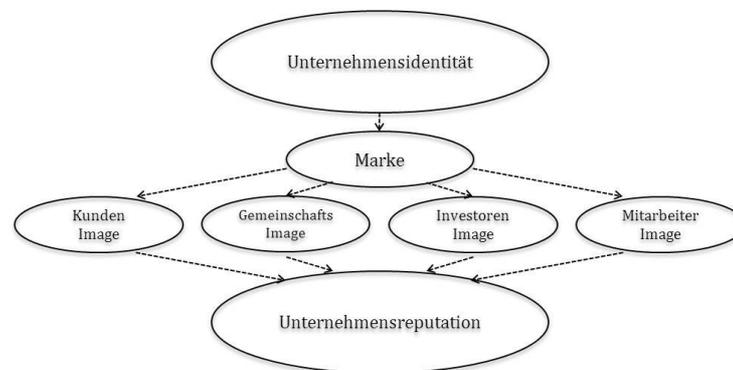


Abbildung 6: Von der Identität zur Reputation (nach Fombrun)

<sup>60</sup> Vgl. Fombrun (1996) S. 33 ff

## 4. WEITERE EINFLÜSSE AUF DIE KUNDENZUFRIEDENHEIT UND KUNDENLOYALITÄT

### 4.1. EINFLUSS VON GESUNDER ERNÄHRUNG

Die Zusammensetzung der Speisen in Bezug auf das Ausmaß, wie gesund diese Speise ist kann auch als Einflussfaktor auf die Zufriedenheit der Kunden gesehen werden.<sup>61</sup> Es gibt drei unterschiedliche Aspekte bei den servierten Speisen, die einen Einfluss auf die Zufriedenheit der Konsumenten haben. Dazu gehören die Sicherheit, die Attraktivität der Speisen und die diätetische Akzeptanz. In Bezug auf die Sicherheit ist für Kunden relevant, dass sich keine Fremdkörper in den Speisen befinden und dass die Gerichte, besonders die Fleischprodukte, ausreichend gekocht werden. Eine hohe Wichtigkeit in Zusammenhang mit der Attraktivität von Speisen haben die Beschaffenheit, der Geschmack, die Temperatur, die Farbe, die Präsentation der Gerichte und die Größe der Portionen. Bei der diätetischen Akzeptanz legen Kunden Wert auf fettarme, kohlenhydratarme sowie vegetarische oder vegane Gerichte.<sup>62</sup>

### 4.2. EINFLUSS VON DER FRISCHE DER SPEISEN

Die Frische der Speisen ist vor allem in Quick-Restaurants wie Vapiano, Freshii und McDonald's von Bedeutung. Denn während es in traditionellen Restaurants üblich ist, dass Speisen erst zubereitet werden, nachdem sie bestellt wurden, ist dies bei Restaurantketten wie den behandelten drei Franchisesystemen unterschiedlich. Die Faktoren der Frische, des Geschmacks sowie der Temperatur der Speisen sind signifikante Prädikatoren bei Quick-Restaurants.<sup>63</sup> Dies könnte auch ein Grund für das Umdenken von modernen Franchiserestaurants und die Begründung dafür sein, dass bei Vapiano und Freshii die Speisen erst nach der erfolgten Bestellung zubereitet werden. Bei McDonald's hingegen werden die meisten Produkte auf Vorrat vorbereitet um ein möglichst schnelles Service zu gewährleisten.

---

<sup>61</sup> Vgl. Susskind / Chan (2000) S. 62

<sup>62</sup> Vgl. Sulek / Hensley (2004) S.236

<sup>63</sup> Vgl. Reich et al. (2008) S. 50

Zu einem anderen Ergebnis kam die Untersuchung von Namkung und Soocheong, welche behauptet, dass der Geschmack und die Präsentation von Speisen von höherer Relevanz sind als der Gesundheitsfaktor, die Frische und die Temperatur.<sup>64</sup>

#### 4.3. EINFLUSS VON BIOLOGISCHEN PRODUKTEN

Die Bedeutung von biologischen Produkten ist innerhalb der letzten Jahre bedeutend gestiegen. Immer mehr Menschen entscheiden sich dafür, landwirtschaftliche Produkte aus nachhaltigen Erzeugnissen zu erwerben und zu konsumieren. Eine italienische Befragung zu dem Thema biologischer Produkte kam zu dem Ergebnis, dass Konsumenten dazu tendieren biologische Produkte zu kaufen, weil sie davon überzeugt sind, dass diese gut für ihre Gesundheit wären.<sup>65</sup> Suh, Eves und Lumbers berichten in ihrem Artikel, dass es den Ergebnissen mehrerer Befragungen zufolge unterschiedliche Begründungen für den Kauf von biologischen Produkten gibt. Dazu zählen das Umweltbewusstsein der Konsumenten und die Bedenken an ihre Gesundheit, die sie in Bezug auf den Einsatz von chemischen Düngemitteln oder der Verwendung von Herbiziden und Pestiziden haben. So ist es das Ziel vieler Menschen, durch den Kauf von biologischen Produkten einerseits der Umwelt und andererseits sich selbst etwas Gutes zu tun. Demgegenüber stehen der höhere Preis und die erschwerte Beschaffung von biologischen Produkten als Hauptargumente, warum Kunden keinen Wert auf biologische Ernährung legen.<sup>66</sup> Ein weiterer Faktor, der bei der Wahl der Produkte für Konsumenten ausschlaggebend ist, sind die Erfahrungen die diese Personen mit den Produkten gemacht haben. Speziell konnte dieser Zusammenhang beim Konsumenten von Fleisch- und Fischwaren beobachtet werden, bei denen der Geschmack im Vergleich zu nicht biologischen Produkten besser war.<sup>67</sup> Eine Befragung in Südkorea kam zu dem Ergebnis, dass die Teilnehmer glauben, dass biologische Nahrungsmittel die Gesundheit unterstützen, weil sie frei von Chemikalien sind und sie somit sicher für den menschlichen Körper sind und ohne Bedenken konsumiert werden können.<sup>68</sup>

#### 4.4. EINFLUSS AUFGRUND ÄHNLICHER WERTE MIT DEM UNTERNEHMEN

Gemäß Crosby et al. hat die Ähnlichkeit der Werte zwischen einem Unternehmen und den Kunden eine positive Auswirkung auf die Qualität ihrer Beziehung und in weiterer Folge auf

---

<sup>64</sup> Vgl. Namkung / Soocheong (2008) S. 150

<sup>65</sup> Vgl. Saba / Messina (2003) S. 639 ff

<sup>66</sup> Vgl. Suh / Eves / Lumbers (2012) S. 50-51

<sup>67</sup> Vgl. Suh / Eves / Lumbers (2012) S. 52

<sup>68</sup> Vgl. Suh et al. (2012) S. 55

die zukünftige Verkaufseffektivität. Besonders relevant erscheint ihnen die Parallelen zwischen dem Verkaufspersonal und den Kunden, da sich ebendiese im Geschäftsverhältnis wohler fühlen. Die Ähnlichkeit bezieht sich hier vor allem auf ein geteiltes Auftreten, einen geteilten Lebensstil und einen ähnlichen sozioökonomischen Status.<sup>69</sup> Namkung und Soocheong kommen in ihrer Untersuchung über sehr zufriedene Restaurantkunden zu dem Ergebnis, dass in Bezug auf geteilte Werte und das Wohlfühlvermögen von Kunden in Restaurants vor allem die räumliche Atmosphäre, die Inneneinrichtung und die Musik von großer Relevanz für eine hohe Zufriedenheit sind.<sup>70</sup>

---

<sup>69</sup> Vgl. Crosby et al. (1990) S. 70-72

<sup>70</sup> Vgl. Namkung / SooCheong (2008) S. 150

## 5. BESCHREIBUNG DER FRANCHISERESTAURANTS

### 5.1. VAPIANO SE

#### 5.1.1. Unternehmensgeschichte

Vapiano ist eine deutsche Franchise-Restaurantkette, die sich auf italienische Küche spezialisiert hat und sich durch ein angenehmes Ambiente im Restaurant auszeichnet. Bei Vapiano gibt es neben Pizza und Pasta auch eine große Auswahl an Salaten, die alle vor den Augen der Kunden frisch zubereitet werden.

Das erste Vapiano Restaurant wurde von Mark Korzilius im Jahr 2002 in Hamburg gegründet. Sein Ziel war es, das McDonald's Prinzip auf frische italienische Küche zu übertragen.<sup>71</sup> Seit dem ging es Schlag auf Schlag, denn das Konzept bewährt sich sehr gut und so wurde im November 2011 bereits die einhundertste Vapiano-Filiale eröffnet. Das Unternehmen hat nicht nur in Deutschland enorm expandiert sondern auch viele europäische Metropolen erobert, wie beispielsweise Paris, London oder Amsterdam. Darüber hinaus hat das Unternehmen seit 2007 seine Expansion in den Vereinigten Staaten fortgesetzt, 2009 eröffnete die erste Filiale in Australien und 2010 das erste Restaurant in Seoul, Südkorea.

#### 5.2.2. Unternehmensprofil

Etwa fünfzig Prozent der Restaurants werden von Franchisenehmern betrieben, der Rest ist von der Vapiano SE betrieben. Die Kosten für einen Vapiano Franchisevertrag lagen im Jahr 2008 bei etwa 30.000 Euro. Danach müssen Franchisenehmer mit Ausgaben zwischen 0,7 und 1,1 Millionen Euro für den Ausbau, das Mitarbeitertraining und Maklergebühren rechnen.<sup>72</sup> Doch auch trotz dieser hohen Gebühren stellt es für das Unternehmen kein Problem dar, Franchisenehmer zu finden. Ganz im Gegenteil. Vapiano hat bei seinem Wachstumsweg eine höchst professionelle Variante gewählt, die es dem Unternehmen ermöglicht, aus einer Vielzahl von vielen interessierten Franchisenehmern zu entscheiden. Das erste Restaurant in Hamburg wurde eher durch Zufall zu einem Szenetreff der prominenten und reichen Gesellschaft, wodurch es aber zu einer überdurchschnittlich hohen Berichterstattung in diversen Medien kam und der Bekanntheitsgrad des erst jungen Unternehmens rasant anstieg. Vapiano SE erhält weit mehr Angebote von finanzkräftigen Franchise-Interessenten

---

<sup>71</sup> Vgl. Förster (2009) S. 33

<sup>72</sup> Vgl. Nation's Restaurant News; Aug 25, 2008 (Seite 40)

als sie Verträge vergeben können und dadurch hat das Management die Möglichkeit zwischen Standorten und passenden Geschäftspartnern zu wählen. Die dadurch entstehende „Pull-Strategie“ - im Gegensatz zu einer „Push-Strategie“ - ist für das Unternehmen sehr vorteilhaft, da bei dieser Form deutlich weniger Fehler unterlaufen können, die zu einem Versagen einzelner Franchiserestaurants führen.<sup>73</sup>

Der Leitspruch des deutschen Unternehmens, das nicht nur italienische Küche anbietet, sondern auch ein italienisches Flair vermitteln möchte ist: „Chi va piano, va sano e va lontano“ was so viel bedeutet wie: „Wer alles im Leben locker und gelassen angeht, lebt gesünder und länger“.<sup>74</sup> Denn das Ziel ist es, den Kunden nicht nur das Gefühl von Wohlbefinden, mediterrane Leichtigkeit und südländische Lebensfreude zu geben sondern diese auch mit frisch zubereiteten Speisen aus besten Zutaten zu verwöhnen. Bei den verarbeiteten Rohstoffen ist es dem Vorstandsvorsitzendem Gregor Gerlach ein Bedürfnis, weiter auf frische Zutaten aus regionaler Produktion zu setzen.<sup>75</sup> Bei Vapiano kann sich jeder Gast selbst von der Frische der Zutaten überzeugen. Denn während ein Kunde auf sein Essen wartet, kann er die Köche beim Zubereiten der Speisen und beim Verwenden der Zutaten genau beobachten. Die Speisen, allen voran die Pasta und der Pizzateig, sind hausgemacht und werden vor den Augen der Kunden zubereitet, die auch ihre individuellen Wünsche den Vapianisten (so bezeichnen sich die Mitarbeiter der Vapiano-Restaurants) mitteilen können, um die Speisen genau nach ihren Vorstellungen zu erhalten.

Bedienung gibt es in einem Vapiano-Restaurant nicht, stattdessen erhält jeder Kunde beim Betreten des Lokals eine Chipkarte auf der die Konsumation gebucht wird. Erst beim Verlassen des Restaurants wird bezahlt, was den Vorteil hat, dass die Kunden auch nach dem Essen noch in den Barbereich wechseln können um dort einen Kaffee oder ein Glas Wein zu konsumieren ohne einzeln bezahlen zu müssen. Da die Bedienung eingespart wird kann Vapiano seine Gerichte im Vergleich zu ähnlich qualitativen Restaurants zu einem günstigeren Preis anbieten. Trotzdem kostet eine Konsumation in einem Vapiano-Restaurant mehr als bei anderen Fast-Food Anbietern. Diesen höheren Preis begründet das Unternehmen wiederum mit der Qualität und Frische der Zutaten für die Speisen.

Das Inventar der lichtdurchfluteten Räume besteht aus edlen Vollholztischen auf denen jeweils ein kleiner Kräutergarten vorhanden ist. Außerdem zeichnet sich jedes Restaurant durch einen mindestens 100 Jahre alten Olivenbaum aus. Bei der architektonischen Gestaltung der Restaurants hat die Vapiano SE das Verfahren des Sinus-Milieus der Sinus Soziovision GmbH angewendet. Dieses Modell berücksichtigt die Einkommenssituation der Ziel-

---

<sup>73</sup> Vgl. Förster (2009) S. 33

<sup>74</sup> [www.vapiano.de](http://www.vapiano.de) (Zugriff am 11.12.2011)

<sup>75</sup> Wirtschaftsblatt, Seite 3 (25.11.2011)

gruppe und passt dann den Preis, die Leistung und das Ambiente an deren bevorzugten Lebensstil an.<sup>76</sup>

Die Zielgruppe von Vapiano besteht „aus der urbanen Mittelschicht, die im gehobenen Umfeld schnell, aber qualitativ hochwertig essen will.“<sup>77</sup> Mirko Silz, ein Vorstandsmitglied der Vapiano SE erklärt das Marketingkonzept so, dass es darauf ausgelegt ist, in erster Linie weibliche Kunden anzusprechen. Diese legen nämlich unter anderem mehr Wert auf Sauberkeit, überlegen bei der Auswahl der Speisen genauer und wertschätzen eine kommunikative Plattform, die Vapiano durch die langen Tische anbietet. Denn er ist überzeugt, dass wenn es Frauen gefällt, diese ohnehin ihre Familien und Freunde mitbringen werden. So sagt Mirko Sitz: „Die Frau muss hundert Prozent überzeugt sein, dann ersparen wir uns viele sonstige Marketingaktivitäten“.<sup>78</sup>

### 5.2.3. Vapiano International

Etwas weniger als die Hälfte der 100 Vapiano-Restaurants befindet sich in Deutschland, die Restlichen verteilen sich einerseits auf viele Staaten in Europa, andererseits gibt es auch Standorte in den USA, in Mexiko, in Australien oder Südkorea. Das Unternehmen erzielte im Jahr 2010 einen Umsatz von in knapp 242 Millionen Euro, etwa 62% davon an den deutschen Standorten.<sup>79</sup> Wie das typisch ist für Franchise-Restaurantketten, wird auch bei Vapiano ein global standardisiertes Konzept umgesetzt, was bedeutet, dass die Restaurants sowie die Speisekarten an allen Standorten ident sind. Nur vereinzelt passt man sich regionalen Kulturen an. So werden beispielsweise in den skandinavischen Lokalen größere Biergläser angeboten oder wird in muslimischen Ländern bei der Herstellung der „Pasta Carbonara“ der Schweinespeck durch Rinderspeck ersetzt.<sup>80</sup>

### 5.2.4. Vapiano in Österreich

In Österreich gibt es neben den vier Restaurants in Wien (Herrengasse, 1010; Praterstraße, 1020; Mariahilferstraße, 1060; Bahnhofcity Wien West, 1150) auch ein Restaurant in

---

<sup>76</sup> Vgl. Alter / Kalkbrenner (2010) S. 149/150

<sup>77</sup> Alter / Kalkbrenner (2010) S. 81

<sup>78</sup> <http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/unternehmen/schnelle-gastronomie-pizza-kette-vapiano-will-in-europa-wachsen-1607364.html> (Zugriff am 8.12.2011)

<sup>79</sup> Vgl. <http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/unternehmen/schnelle-gastronomie-pizza-kette-vapiano-will-in-europa-wachsen-1607364.html> (Zugriff am 8.12.2011)

<sup>80</sup> Vgl. <http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/unternehmen/schnelle-gastronomie-pizza-kette-vapiano-will-in-europa-wachsen-1607364.html> (Zugriff am 8.12.2011)

Innsbruck. Weitere Eröffnungen sind laut Vapiano-Vorstandsvorsitzenden auch in Graz, Linz und Salzburg geplant.<sup>81</sup>

Für Gregor Gerlach, Vapiano-Vorstandsvorsitzender, liegt das Geheimnis des Erfolgs in der gut selektierten Standortpolitik, die sich in Österreich nicht einfach umsetzen lässt. Denn um erfolgreich zu bestehen braucht es Masse und Größe: „Wir haben ja den Anspruch, relativ günstig sehr hochwertige Ware anzubieten und das funktioniert nur bei einem gewissen Volumen“.<sup>82</sup>

### 5.2.5. Vapianos Drang nach Loyalität

Um die Kunden zu ihrer Loyalität anzuregen verwendet Vapiano seit Mai 2010 den Smartphone Applikation Betreiber „Foursquare“, mit dem Kunden beim Betreten eines Vapiano Restaurants über ihr Handy einchecken können. Freunde des Konsumenten können diesen Besuch bei einem Vapiano-Restaurant dann über verschiedene soziale Netzwerke erkennen und wenn sie wollen, dazu stoßen. Des Weiteren können Nutzer dieser Applikation Tipps und Anmerkungen zu den Spezialitäten geben, wodurch durch die große Anzahl von Daten eine Art von Reiseführer entsteht, der Insidertipps verrät. Das Ziel von Vapiano mit dieser Anwendung ist, die Loyalität der Kunden zu stärken – denn als Dankeschön erhalten die treuesten Kunden den Status „Mayor“ – mit dem sie am Ende jeder Konsumation einen Kaffee gratis erhalten.<sup>83</sup>

## 5.3. FRESHII – FRESH FOOD DEVELOPMENT GMBH

### 5.3.1. Unternehmensgeschichte

Freshii ist ein Fast-Food Restaurant, das im Gegenteil zu den klassischen Fast-Food Restaurants überwiegend gesunde Speisen mit viel Gemüse serviert.

Das erste Freshii Restaurant wurde 2005 von Matthew Corrin in Toronto, Kanada eröffnet. Im Moment betreibt Freshii 44 Restaurants, davon insgesamt 41 in den USA und Kanada, zwei in Wien und eines in Dubai. Österreich ist somit das erste Land in Europa, in dem das in Kanada erfolgreiche Konzept eingeführt wurde.

---

<sup>81</sup> Wirtschaftsblatt, Seite 3 (25.11.2011)

<sup>82</sup> Wirtschaftsblatt, Seite 3 (25.11.2011)

<sup>83</sup> Vgl. Alter / Kalkbrenner (2010) S. 166

### 5.3.2. Unternehmensprofil

Der Leitspruch von Freshii erklärt deutlich, in welcher Nische sich das Unternehmen einnisten möchte: „Wenn der Hunger nagt und nur ein Schokoriegel in Sicht ist, greifen Sie dann zu diesem Riegel? Und was wäre, wenn wir zwischen Ihre Hand und diesen Riegel einen Apfel legen. Würden Sie zu diesem Apfel greifen? Sehen Sie, so einfach ist unser Ziel: Freshii will dieser Apfel sein.“<sup>84</sup>

Im Sortiment von Freshii befinden sich Suppen, Burritos, Wraps, Reis-Bowls, Salate und wer noch Lust auf ein Dessert hat Frozen Yogurts. Alle Speisen werden nach der Bestellung frisch von den Mitarbeitern zubereitet. Das Unternehmen gibt an, biologische Zutaten zu verwenden, wo es möglich ist. Da Freshii eine ökologisch, nachhaltige Philosophie verfolgt, achten sie bei der Auswahl ihrer Ressourcen stets darauf den Ausstoß von CO2 Gasen zu minimieren. Das erklärt, warum es bei Freshii kein Geschirr und auch keine Geschirrspülmaschinen gibt. Auf ihrer Webseite wird erklärt, dass durch die Zubereitung der Mahlzeiten in biologisch abbaubaren Beuteln um 5-7 mal weniger Treibhausgase produziert werden, als dies auch durch den energieeffizientesten Geschirrspüler möglich wäre. Außerdem beschreiben sie, dass Freshii Wert darauf legt, die Ware direkt an der Quelle zu beziehen, was bedeutet, dass sie nur von ökologisch, nachhaltig bewirtschafteten Bauernhöfen kaufen, deren Arbeiter fair behandelt und entlohnt werden.<sup>85</sup>

Freshii ist ein Franchiseunternehmen, das von seinen Franchisenehmern nicht unbedingt Erfahrungen in der Restaurantbranche, dafür aber Führungsqualitäten sowie Professionalität beim Umgang mit Arbeitnehmern und Kunden verlangt. Eine Franchiselizenz kostet Interessenten 25.000 Euro, die bei der Unterzeichnung des Vertrages zu bezahlen sind. Danach fallen Gebühren von 6% des Bruttoumsatzes als Franchisegebühr an, darüber hinaus können Werbungskosten bis zu 2% des Nettoumsatzes betragen und der Franchisenehmer ist verpflichtet, 1% des Nettoumsatzes für lokale Werbung auszugeben.<sup>86</sup>

Matthew Corrin, dem Gründer und CEO von Freshii liegt die Gesundheit seiner Kunden am Herzen: „Diabetes, heart disease, and obesity are an endemic crisis in the GCC, which is wholly preventable; restaurants must be socially responsible and arm customers with health-conscious choices. It is disappointing when the food industry concocts items containing over 1000 calories for their menus; with the sole purpose of extorting our love of 'more is more'. At Freshii, we offer more too - more fresh customizable items that leave our customers ener-

---

<sup>84</sup> <http://www.freshii.com/german/manifesto.php> (Zugriff am 13.12.2011)

<sup>85</sup> <http://www.freshii.com/german/manifesto-missiongreen.php> (Zugriff am 13.12.2011)

<sup>86</sup> <http://www.freshii.com/german/cdnfaq.php> (Zugriff am 13.12.2011)

gized, light, and feeling fantastic, instead of weighed down by one of the many diseases caused by unhealthy eating choices“.<sup>87</sup>

### 5.3.3. Freshii International

Neben den Geschäften in den USA und Kanada gibt es im Moment nur Restaurants in Österreich und in Dubai. Eine weitere internationale Expansion ist jedoch in Planung. Jennifer Ridgway, eine Management Partnerin von Freshii meint, dass in Zukunft Kunden in Dubai und in anderen Ländern dieser Welt frischere, gesündere Optionen von Fast-Food Restaurants nachfragen werden. Sie ist überzeugt, dass Freshii diesem Verlangen nachkommen kann und die qualitativ hochwertigen, flexiblen Speisen durch ihren hervorragenden Geschmack und sättigende Wirkung großen Gefallen finden werden.<sup>88</sup>

### 5.3.4. Freshii in Österreich

Freshii gibt es in Österreich seit Oktober 2010 und ist im Moment mit den beiden Standorten Herrengasse, 1010 und Mariahilferstraße, 1060 vertreten. Weitere Eröffnungen, darunter am Flughafen Wien Schwechat und auf der Rotenturmstraße, 1010 sind in Planung.<sup>89</sup>

## 5.4. MCDONALD'S

### 5.4.1. Unternehmensgeschichte

McDonald's ist das weltweit erfolgreichste Franchise-System und hat es dank seinen Burgern geschafft, dass das berühmte McDonald's Logo nicht mehr wegzudenken ist. Das Unternehmen McDonald's findet seinen Ursprung im Jahr 1937, als die Brüder Dick und Mac McDonald ihr erstes Drive-In Restaurant im Osten von Pasadena, USA eröffneten. Seitdem eroberte McDonald's dank eines unbestritten guten Marketingkonzepts die Welt und es wird auch als Paradebeispiel für Franchiserestaurants gesehen. McDonald's betreibt allerdings auch eigene Filialen, weshalb die Strategie als zweigleisige Vertriebspolitik bezeichnet werden kann.<sup>90</sup>

---

<sup>87</sup> [http://freshii.com/pdf/Freshii\\_Press\\_Release\\_Dubai.pdf](http://freshii.com/pdf/Freshii_Press_Release_Dubai.pdf) (Zugriff am 13.12.2011)

<sup>88</sup> Freshii: North American food sensation announces Middle Eastern debut (2010)

<sup>89</sup> Vgl. <http://www.freshii.com/german/pdf/Oct21a.pdf> (Zugriff am 11.12.2011)

<sup>90</sup> Vgl. Kunkel (1994) Seite 52

#### 5.4.2. Unternehmensprofil

Die Zielgruppe von McDonald's Restaurants sind Kunden von Kindesalter bis etwa 35, vor allem auch junge Familien mit Kindern. Dementsprechend wurden auch die Preise bei McDonald's dieser Gruppe angepasst. Da McDonald's aber mit seinen Kunden gewachsen ist können nun auch ältere Personen zum Konsumentenkreis gezählt werden.<sup>91</sup>

Soziale Kompetenz und die nötige Eigenverantwortung sind die wichtigsten Voraussetzungen, die ein Franchisenehmer bei McDonald's mitbringen soll. Denn es sei wichtig, die Anforderungen des Unternehmens sowie die Zufriedenheit der Kunden und der Mitarbeiter tagtäglich zu erfüllen.<sup>92</sup> Bei der Eröffnung eines neuen McDonald's Franchise-Restaurants (mit McDrive und McCafé) fallen Gebühren von etwa 760.000 Euro an. Diese setzen sich zusammen aus einer einmaligen Lizenzgebühr in Höhe von 46.000 Euro (20 Jahre gültig) sowie Ausstattungskosten von etwa 664.000 (Abhängig vom Standort und Umsatz). Dazu kommen noch Anwerbe- und Ausbildungskosten der Mitarbeiter in Höhe von etwa 50.000 Euro.

Zusätzlich fallen 5% Franchisegebühren sowie 5% Werbungskosten (jeweils vom Nettoumsatz) an. Die Franchisegebühren werden damit gerechtfertigt, dass dieses Geld in das bereitgestellte Knowhow, in die Weiterentwicklung der Marke sowie die Bekanntheit der Marke investiert wird. Ein Teil der Werbungskosten fließt in den Werbefonds (für nationale und regionale Werbung) und ein anderer Teil soll für lokale Werbung genutzt werden.<sup>93</sup>

Auch McDonald's hat den Trend zur bewussten Ernährung und Nachhaltigkeit erkannt und das Marketingkonzept unter anderem darauf spezialisiert, dass die Zutaten zu 100% aus der österreichischen Landwirtschaft bezogen werden. Die Lebensmittel werden von vertraglich gebundenen Herstellern geliefert, damit international eine einheitliche Produktqualität garantiert werden kann.<sup>94</sup> Außerdem sind auch bei McDonald's der größte Teil des Verpackungsmaterials aus Karton und somit recycelbar.

In den Restaurants gibt es seit einigen Jahren eine größere Auswahl an Salaten als Alternative zu den klassischen Burger Menüs. Die Nährwert und Kalorientabellen sind auf der Rückseite einer jeden Papierunterlage aufgedruckt und somit für jeden Kunden einfach zugänglich.

---

<sup>91</sup> Vgl. Nebel / Schulz / Flohr (2008) S. 94

<sup>92</sup> <http://www.mcdonalds.de/unternehmen/franchise/franchisenehmer.html> (Zugriff am 21.12.2011)

<sup>93</sup> [http://mcdw.ilcdn.net/MDNPROG9/mcd/files/pdf1/Konditionen\\_bei\\_McDonalds.pdf](http://mcdw.ilcdn.net/MDNPROG9/mcd/files/pdf1/Konditionen_bei_McDonalds.pdf) (Zugriff am 21.12.2011)

<sup>94</sup> Vgl. Kunkel (1994) S. 51

### 5.4.3. McDonald's in Österreich

In Österreich eröffnete das erste McDonald's-Restaurant im Jahr 1977 im Palais Wertenheim am Schwarzenbergplatz, 33 Jahre später gibt es in Österreich 174 McDonald's-Restaurants, aufgeteilt auf 53 Franchisenehmer. Das Unternehmen beschäftigt in Österreich etwa 8.000 Mitarbeiter und hat im Jahr 2010 in etwa 46 Millionen Gäste bewirtet.<sup>95</sup>

---

<sup>95</sup> [http://www.mcdonalds.at/presse/maps/Pressemappe\\_Jahrespressekonferenz\\_2011.pdf](http://www.mcdonalds.at/presse/maps/Pressemappe_Jahrespressekonferenz_2011.pdf) (Zugriff am 15.12.2011)

## 6. EMPIRISCHER TEIL

### 6.1. DER FRAGEBOGEN

Die Befragung der Konsumenten in den jeweiligen Systemen wurde anhand eines standardisierten Fragebogens durchgeführt. Die Befragung wurde bei Kunden von jeweils einem der drei Systeme, entweder Vapiano, Freshii oder McDonald's durchgeführt. Jede befragte Person hat den Fragebogen bloß für eines der drei Franchisesysteme beantwortet.

Der Fragebogen unterteilt sich in fünf Teile, welche die Befragten nach den verschiedenen in der Arbeit befassten Aspekten befragt. Teil 1 fragt die Konsumenten, was sie von dem Franchise-System im Allgemeinen denken, darunter auch wie sie die Wahrnehmbarkeit oder die Marktsituation des Franchisesystems empfinden oder ob sie das Preis-Leistungs-Verhältnis gut finden. Teil 2 befragt die Kunden nach ihren Erfahrungen mit dem jeweiligen Franchise-System. Außerdem wird in diesem Teil danach gefragt, ob die Personen planen, zukünftig wieder in diesem Restaurant zu essen und ob diese das Restaurant an Freunde weiterempfehlen würden. Mithilfe dieser Fragen werden Informationen über die Kundenzufriedenheit und die Kundenloyalität erhalten. Teil 3 befasst sich mit Fragen zu den einzelnen Standorten, in denen die Kunden konsumiert haben. Dies kann aufzeigen, ob zwischen den jeweiligen Standorten eines Franchisesystems unterschiedliche Zufriedenheiten gegeben sind oder ob die Konsumenten keinen Unterschied zwischen den verschiedenen Restaurants empfinden. Im Teil 4 des Fragebogens werden die Konsumenten zu ihrer Einstellung betreffend gesunder Ernährung und gesundem Lebensrhythmus befragt. Des Weiteren werden die Fragen gestellt, ob die Qualität und die Frische der Zutaten für die Kunden der Restaurants von Bedeutung sind und ob diese beispielsweise ein Angebot von biologischen Produkten gutheißen würden. Teil 5 befasst sich mit den Daten der Kunden, wie etwa deren Geschlecht, Alter, Ausbildungsgrad und der Häufigkeit, wie oft diese pro Woche auswärts essen. Der überwiegende Teil der Fragen musste anhand einer siebenstufigen Zustimmungsskala beantwortet werden (Stimme überhaupt nicht zu; Stimme nicht zu; Stimme eher nicht zu; Neutral; Stimme eher zu; Stimme zu; Stimme vollkommen zu). Bei den restlichen Fragen handelte es sich um offene oder Ja/Nein-Fragen.

Der vollständige Fragebogen befindet sich im Anhang.

## 6.2. DIE BEFRAGUNG

Die Befragung wurde mit Personen durchgeführt, die soeben eines der Restaurants verlassen haben. Insgesamt wurden 107 Personen angesprochen, wovon 26 Personen eine Teilnahme verweigerten. Von den 91 ausgefüllten Fragebögen konnten 90 in die statistische Auswertung integriert werden, da ein Fragebogen ungültig ausgefüllt wurde. Es wurden jeweils 30 Fragebögen zu den drei behandelten Franchisesystemen, Vapiano, Freshii und McDonald's durchgeführt. Die Rücklaufquote entspricht somit 84%.

## 6.3. MODELLBESCHREIBUNG

### 6.3.1. Entwicklung des Modells

Basierend auf der Annahme, dass die Kundenzufriedenheit bei Restaurants wie Vapiano, Freshii und McDonald's eine positive Auswirkung auf die Loyalität der Kunden hat, soll anhand dieses Modells erforscht werden, ob andere Zusammenhänge zwischen einzelnen Faktoren und der Kundenzufriedenheit bzw. der Kundenloyalität bestehen. Dies soll mithilfe einer Analyse der Antworten des Fragebogens beantwortet werden.

Es wird der Einfluss von fünf unterschiedlichen Faktoren behandelt, nämlich (1) die Einstellung gegenüber gesunden Speisen, (2) die Wichtigkeit der Qualität der Zutaten, (3) der Wunsch nach biologischen Produkten, (4) die Auswirkungen von ähnlichen Werten der Restaurants und deren Konsumenten und (5) die Relevanz eines guten Preis-Leistungs-Verhältnisses. Speziell sollen die unterschiedlichen Signifikanzen der einzelnen Faktoren auf die verschiedenen Systeme getestet werden.

Diese fünf verschiedenen Faktoren, die im Fragebogen behandelt wurden, werden auf ihren Einfluss auf die Kundenzufriedenheit getestet. Außerdem wird auch der Zusammenhang zwischen den Faktoren und der Kundenloyalität getestet. Es ergeben sich somit 10 zu testende Zusammenhänge, welche auch die Hypothesen dieser Arbeit darstellen werden. Als zusätzliche Hypothese soll der Einfluss von der Kundenzufriedenheit auf die Kundenloyalität getestet werden, welcher in der Literatur durchwegs als signifikanter Einfluss bezeichnet wird.

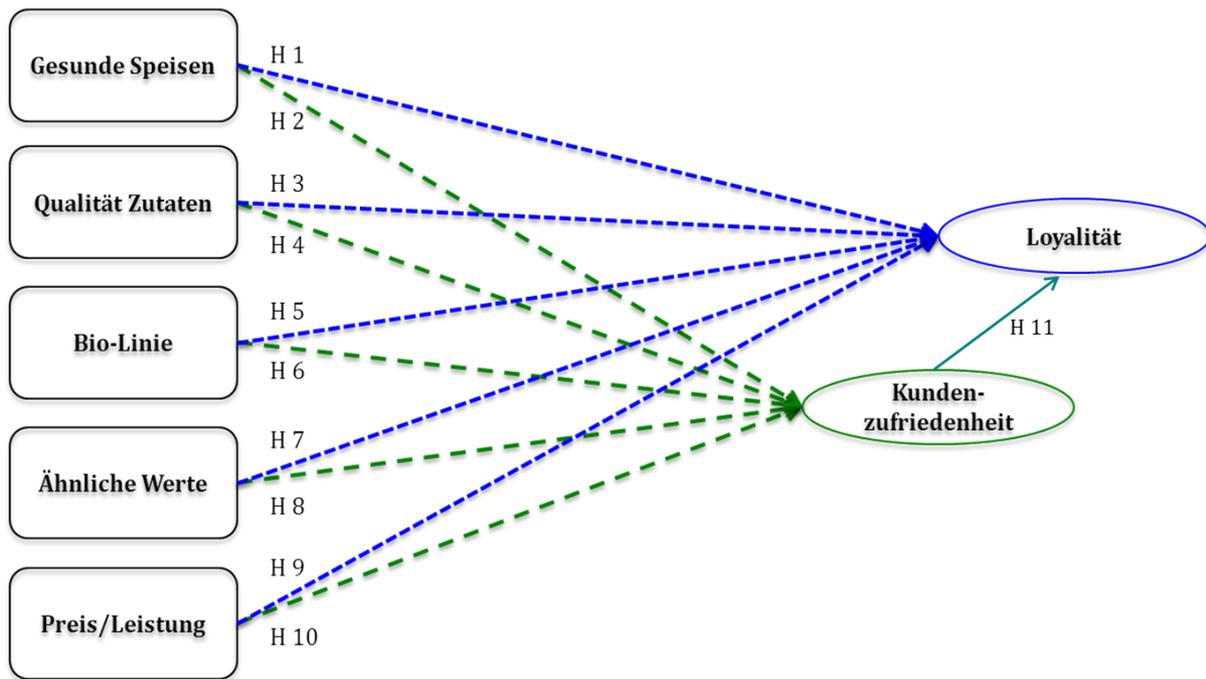


Abbildung 7: Entwickeltes Modell zu den Hypothesen

### 6.3.2. Aufstellung der Hypothesen

Die Hypothese 1 soll untersuchen, welcher Zusammenhang zwischen der Einstellung der Konsumenten zu bewusster und ausgewogener Ernährung und der Loyalität dieser Kunden zu den jeweiligen Franchiserestaurants besteht. Im Speziellen soll untersucht werden, ob der Faktor „Gesunde Ernährung“ bei Kunden einen direkten Einfluss auf das Zurückkehren in dasselbe Restaurant, die Weiterempfehlungsbereitschaft an andere Personen oder eine geringere Preissensibilität hat. Dies sind nämlich Eigenschaften, die in den Faktor der Loyalität einfließen. Die Hypothese 1 lautet: *„Der Faktor „gesunde Ernährung“ hat einen positiven Einfluss auf die Kundenloyalität“.*

Die Hypothese 2 beantwortet die Fragestellung, ob das Verlangen nach ausgewogener Ernährung von Kunden einen Einfluss auf die Zufriedenheit hat, die der Kunde für dieses Franchisesystem empfindet. Es wird untersucht, ob ein unterschiedliches Ausmaß an Zufriedenheit für die drei unterschiedlichen Restaurants gegeben ist. Es wird die Frage beantwortet, ob das Thema „gesunde und bewusste Ernährung“ für Kunden von Vapiano und Freshii, welche in ihren Unternehmensprofilen großen Wert auf diese Themen legen, wichtiger ist als bei McDonald’s-Kunden. Speziell Freshii möchte für seine Kunden eine gesunde Alternative von den klassischen, meistens mit hohem Fettgehalt verbundenen Fast-Food Restaurants sein. McDonald’s hingegen ist aufgrund von hohen Fett- und Zuckeranteilen eher nicht als eine gesunde und ausgewogene Alternative zu betrachten. Da dadurch mit unterschiedlichen Ergebnissen gerechnet wird, wird die Analyse sowohl für alle drei Systeme zusammen, als

auch für jedes Restaurant einzeln, ausgewertet. Die Hypothese 2 lautet: *„Der Faktor „gesunde Ernährung“ hat einen positiven Einfluss auf die Kundenzufriedenheit“.*

Die Hypothese 3 behandelt die Einstellung in Bezug auf die Wichtigkeit, die Kunden für die Frische der verwendeten Zutaten empfinden. Konkret soll diese Hypothese untersuchen, ob Kunden, für welche die Frische der Zutaten wichtig ist, eine höhere Loyalität zu dem von ihnen als gesund beurteilten Franchiserestaurant aufweisen. Demnach müssten als Umkehrschluss auch Kunden, die die Frische der Zutaten in einem Restaurant als weniger frisch eingestuft haben eine geringere Loyalität empfinden. Die Hypothese 3 lautet: *„Der Faktor „Frische der Zutaten“ hat einen positiven Einfluss auf die Kundenloyalität“.*

Die Hypothese 4 beinhaltet ebenfalls das Thema zur Einstellung von Konsumenten zur Frische der Produkte und testet, ob ein Zusammenhang zwischen dem Verlangen nach frischen Zutaten und der Zufriedenheit der Kunden in dem Franchiserestaurant besteht. Zusätzlich zur Auswertung der Gesamtheit der Kunden werden die Datensätze bei dieser Analyse auf die drei Franchisesysteme aufgeteilt, um mögliche Differenzen zwischen den Franchisesystemen Vapiano, Freshii und McDonald's zu eruieren. Die Hypothese 4 lautet: *„Der Faktor „Frische der Zutaten“ hat einen positiven Einfluss auf die Kundenzufriedenheit“.*

Die Hypothese 5 geht der Frage nach, ob Kunden dieser drei Restaurants die Einführung einer biologischen Produktlinie erstrebenswert empfinden würden bzw. ob Kunden dieses bestehende Angebot einer biologischen Produktlinie wertschätzen. Es wird der Einfluss von einem Zuspruch zu biologischen Produkten auf die Loyalität der Kunden gemessen. Die Hypothese 5 lautet: *„Das Verlangen nach biologischen Produkten hat eine positive Auswirkung auf die Kundenloyalität“)*

Hypothese 6 bezieht sich ebenfalls auf das Verlangen nach biologischen Produkten - allerdings im Zusammenhang mit der Zufriedenheit der Kunden. Auch hier wird der Unterschied des Wunsches nach biologischen Produkten zwischen den drei verschiedenen Franchisesystemen untersucht werden, um aufzuzeigen, ob die Kunden der unterschiedlichen Restaurants das gleiche Empfinden für diesen Faktor haben. (Die Hypothese 6 lautet: *„Das Verlangen nach biologischen Produkten hat einen positiven Auswirkung auf die Kundenzufriedenheit“)*

Die Hypothese 7 behandelt den Einfluss von ähnlichen Werten des Konsumenten und des Franchiserestaurants auf die Loyalität dieser Kunden. Dabei bedeuten ähnliche Werte zwischen dem Kunden und dem Unternehmen, dass der Kunde sich beispielsweise aufgrund von den Produkten, die angeboten werden, die Art und Weise, wie diese Angeboten werden bzw. der Architektur, dem Design oder der Lage des Restaurants angezogen fühlt. Die Hypo-

these 7 lautet: *„Der Faktor „ähnliche Werte“ hat einen positiven Einfluss auf die Kundenloyalität“.*

Die Hypothese 8 geht ebenso der Frage nach, ob Kunden das Empfinden haben, dass sie mit dem jeweiligen System die Werte teilen und soll die Auswirkungen von diesem Faktor auf die Kundenzufriedenheit messen. Es wird diesbezüglich sowohl eine Analyse für den gesamten Stichprobenumfang als auch für jeden der drei Franchisesysteme einzeln ausgewertet. Die Hypothese 8 lautet: *„Der Faktor „ähnliche Werte“ hat einen positiven Einfluss auf die Kundenzufriedenheit“.*

Die Hypothese 9 behandelt das Empfinden des Preis-Leistungs-Verhältnisses und dessen Auswirkungen auf die Loyalität der Kunden. Er wird untersucht, ob die Wahrnehmung eines guten Preis-Leistungs-Verhältnisses eine positive Auswirkung auf die Loyalität dieser Kunden hat. Auch hier werden, wenn vorhanden, signifikante Unterschiede zwischen den verschiedenen Unternehmen aufgezeigt. Die Hypothese 9 lautet: *„Der Faktor „Preis-Leistungs-Verhältnis“ hat einen positiven Einfluss auf die Kundenloyalität.“*

Die Hypothese 10 behandelt den Zusammenhang zwischen dem wahrgenommenen Preis-Leistungs-Verhältnis und der Zufriedenheit, die die Konsumenten dem Restaurant gegenüber empfinden. Es werden einerseits die Ergebnisse des gesamten Stichprobenumfangs zusammen als auch die Einflüsse der unterschiedlichen Franchisesysteme getrennt voneinander analysiert. Die Hypothese 10 lautet: *Der Faktor „Preis-Leistungs-Verhältnis“ hat einen positiven Einfluss auf die Kundenzufriedenheit“*

Die Hypothese 11 sollt letztlich erörtern, ob der aus der Literatur abzuleitende Einfluss der Kundenzufriedenheit auf die Kundenloyalität auch für die für diese Arbeit erhobenen Daten besteht. Dazu soll mittels Regressionsanalyse der Einfluss des unabhängigen Faktors „Kundenzufriedenheit“ auf den abhängigen Faktor „Kundenloyalität“ getestet werden. Dies soll wiederum einerseits für den gesamten Stichprobenumfang und andererseits für die einzelnen Franchisesysteme getrennt ausgewertet werden. Die Hypothese 11 lautet: *„Der Faktor „Kundenzufriedenheit“ hat einen positiven Einfluss auf den Faktor „Kundenloyalität“““.*

### 6.3.3. Statistische Verfahren

#### 6.3.3.1. T-Test

Um herauszufinden, ob die Daten der drei unterschiedlichen Franchisesysteme sich in Bezug auf die Loyalität und die Zufriedenheit der Kunden einerseits und in Bezug auf die fünf ausgewählten Einflussfaktoren andererseits unterscheiden, wurden jeweils zwei Systeme

einander in einem T-Test gegenüber gestellt. Es handelt sich genauer genommen um einen T-Test bei unabhängigen Stichproben, da bei der Befragung keine Personen zu mehr als einem Franchisesystem befragt wurden. Das bedeutet, dass keine befragte Person, die den Fragebogen für beispielsweise Vapiano beantwortet hat, diesen Fragebogen auch für Freshii oder McDonald's beantwortet hat. Da ein 95%iges Konfidenzintervall angenommen wird, kann das Ergebnis als Signifikant anerkannt werden, wenn der T-Test einen Wert von +/- 1,96 übersteigt.

### 6.3.4. Zusammensetzung der befragten Personen

#### 6.3.4.1. Geschlechter – Verteilung

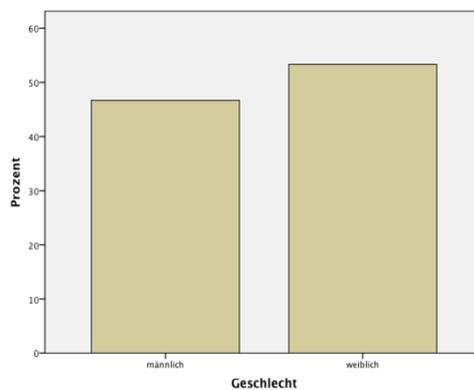


Abbildung 8: Verteilung der Befragten nach dem Geschlecht

Anhand der Grafik lässt sich gut erkennen, dass die Verteilung des Geschlechts der Befragten ziemlich ausgeglichen ist. Etwa 53% der befragten Personen waren weiblich und 47% der befragten Personen waren männlich.

#### 6.3.4.2. Altersdurchschnitt

	N	Minimum	Maximum	Mittelwert	Standardabweichung
Alter	88	16	61	26,14	7,394
Gültige Werte (Listenweise)	88				

Tabelle 2: Verteilung der Befragten nach dem Alter

88 Befragte haben bei auf dem Fragebogen ihr ungefähres Alter angegeben. Aus diesem ergibt sich, dass der/die jüngste Befragte 16 Jahre alt war und der/die älteste Befragte ein Alter von 61 Jahren erreicht hat. Der Altersdurchschnitt der befragten Personen liegt bei 26,14 Jahren.

### 6.3.4.3. Ausbildungsgrad

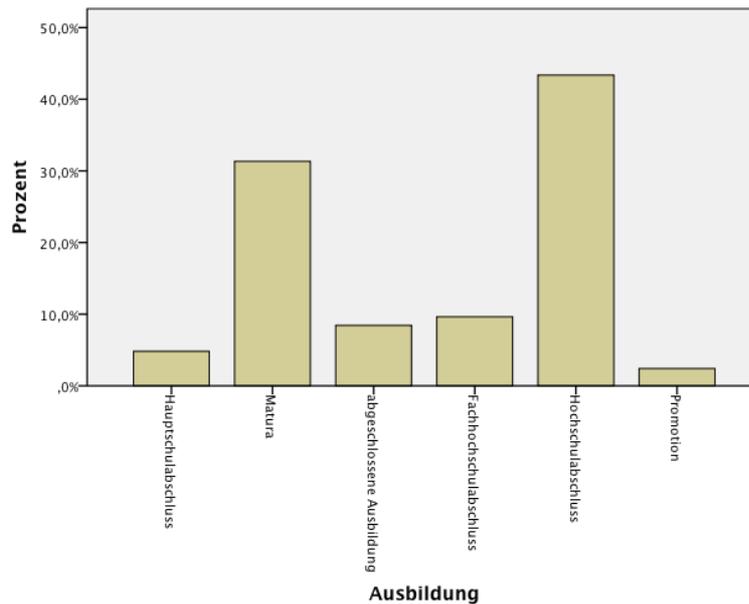


Abbildung 9: Ausbildungsgrad der befragten Personen

Aus dieser Abbildung lässt sich erkennen, dass der größte Teil der Befragten einen Hochschulabschluss absolviert haben. Die zweitgrößte Gruppe betrifft Personen mit abgeschlossener Matura, in welcher eine nicht feststellbare Größe an Personen mit laufendem Hochschulstudium beinhaltet ist. Jeweils etwa 10% der befragten Kunden haben angegeben, eine Fachhochschule oder eine andere Ausbildung abgeschlossen zu haben. Etwa 4% der Befragten haben als höchste abgeschlossene Ausbildung einen Hauptschulabschluss angegeben. Etwa 2% gaben an einer Universität promoviert zu haben. Dieses Ergebnis zeigt sehr deutlich, dass der überwiegende Teil der Stichprobe eine Ausbildung abgeschlossen hat.

## 7. AUSWERTUNG DER BEHANDELTEN FAKTOREN

### 7.1. GESAMTZUFRIEDENHEIT

#### 7.1.1. Analysen der Mittelwerte

Um einen Überblick zu geben, wurden zuerst die Mittelwerte der drei Franchisesysteme ausgewertet. Diese ergeben wie in Tabelle 3 ersichtlich, dass die Zufriedenheit in Bezug auf den Gesamteindruck bei den verschiedenen Franchiserestaurants zwar alle im zufriedenen Bereich liegt (da Mittelwert immer > neutrale Wert), jedoch zwischen den Systemen erheblich schwankt. Die höchste Zufriedenheit empfinden die Kunden bei Vapiano, gefolgt von Freshii und McDonald's. Bei der Betrachtung der Standardabweichungen ist festzustellen, dass die Streuung bei dieser Frage hoch ist und bei den verschiedenen Systemen zwischen 1 und 1,5 liegt. Die höchste Streuung ergibt sich bei Vapiano-Kunden mit einem Wert von 1,456.

Marke	Mittelwert	N	Standardabweichung
Vapiano	5,53	30	1,456
Freshii	5,21	29	1,082
McDonald's	4,70	30	1,291
Insgesamt	5,15	89	1,319

Tabelle 3: Mittelwerte der Zufriedenheit bei den einzelnen Systemen

Die Mittelwerte und Standardabweichungen sind auch gut aus einem Boxplot wie in Abbildung 10 abzulesen. Dieses Boxplot-Diagramm zeigt mit dem dicken schwarzen Strich den Median an, welcher den Wert der Gesamtheit in zwei Hälften teilt. Die untere und obere Fläche beschreiben die Lagen des 25% und 75% Perzentils. Die größten und kleinsten Werte, die noch nicht als Ausreißer gelten, werden in dem Boxplot durch die Begrenzungsstriche am oberen und unteren Ende dargestellt. Jene Antworten, die außerhalb der Begrenzungsstriche liegen, werden aufgrund ihrer Rarität als Ausreißer bezeichnet. Im Falle von Vapiano ist dies einer (Fragebogen-Nr.: 25). Der Median liegt bei Vapiano am höchsten (beim Wert 6) und bei Freshii und McDonald's beim Wert 5. Das Boxplot-Diagramm von McDonald's stellt dar, dass der überwiegende Anteil der befragten Personen die Antwort „Stimme eher zu“ angekreuzt hat. Daher nehmen sowohl Median als auch das ober und untere Perzentil den Wert 5 an und die übrigen Antworten werden als Ausreißer qualifiziert.

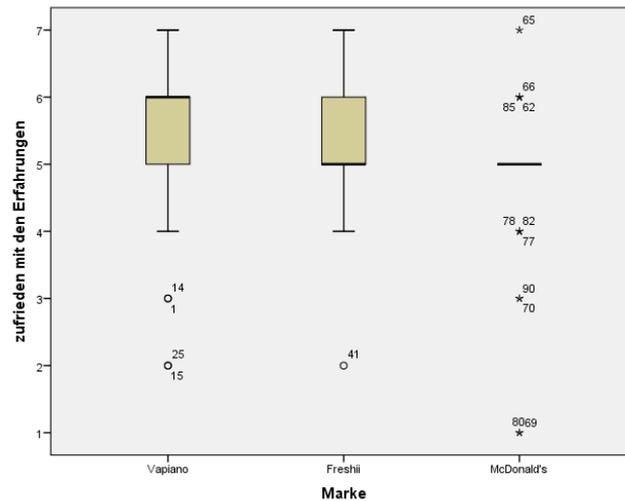


Abbildung 10: Boxplot zur Zufriedenheit der Konsumenten

## 7.1.2. T – Test bei der Kundenzufriedenheit

### 7.1.2.1. Dimensionsreduktion

Bei der Durchführung des T-Tests zur Bestimmung von signifikanten Unterschieden zwischen den Franchise-Restaurants wurde eine Faktorenanalyse durchgeführt, anhand derer getestet werden soll. Dieser Faktor wird auch anschließend bei der Berechnung der Regressionsanalysen angewendet. In die Faktorenanalyse fließen die Antworten der Fragen „*Meine Erfahrungen mit dieser Marke waren positiv.*“, „*Meine Erfahrungen in diesem Restaurant haben bei mir eine positive Grundhaltung gegenüber dieser Marke entstehen lassen.*“ und „*Ich fühle mich zufrieden mit den Erfahrungen, die ich in diesem Restaurant gemacht habe.*“ ein. Es handelt sich um eine Faktorenanalyse mit 3 Items (Fragen), welche eine hohe Korrelation aufweisen und dessen Reliabilität (Zuverlässigkeit) mit einem Cronbach-Alpha-Koeffizienten von 0,893 bestätigt werden kann.

### 7.1.2.2. Vergleich zwischen Vapiano und Freshii

Beim Vergleich der Zufriedenheit zwischen Vapiano und Freshii ergibt sich ein T-Wert von 0,160 welcher das Ergebnis liefert, dass kein signifikanter Unterschied zwischen den Konsumenten der beiden Franchisesysteme in Bezug auf die Kundenzufriedenheit angenommen werden kann.

	N	Mittelwert	Standardabweichung	T-Test
Vapiano	30	,188	1,169	,160
Freshii	29	,146	,831	

Tabelle 4: T-Test über die Kundenzufriedenheit bei Vapiano und Freshii

### 7.1.2.3. Vergleich zwischen Vapiano und McDonald's

Beim Vergleich der Restaurants Vapiano und McDonald's ergibt der T-Wert einen Wert von 1,965. Dieser impliziert, dass statistisch gesehen ein signifikanter Unterschied zwischen den Kunden jener beiden Restaurants in Bezug auf deren Kundenzufriedenheit besteht. Diese ist bei Vapiano signifikant höher als bei McDonald's.

	N	Mittelwert	Standardabweichung	T-Test
Vapiano	30	,188	1,169	1,965
McDonald's	28	-,353	,900	

Tabelle 5: T-Test über die Kundenzufriedenheit bei Vapiano und McDonald's

### 7.1.2.4. Vergleich zwischen Freshii und McDonald's

Testet man die Ergebnisse von McDonald's-Kunden mit jenen von Freshii-Kunden, so ergibt der T-Test einen Wert von 2,175. Daraus kann geschlossen werden, dass die Kundenzufriedenheit von Freshii-Kunden signifikant höher ist als jene bei McDonald's-Kunden.

	N	Mittelwert	Standardabweichung	T-Test
McDonald's	28	-,353	,900	2,175
Freshii	29	,146	,831	

Tabelle 6: T-Test über die Kundenzufriedenheit bei Freshii und McDonald's

## 7.2. LOYALITÄT

### 7.2.1. Analyse der Mittelwerte

Als nächstes soll aufgezeigt werden, ob Konsumenten zwischen den einzelnen Restaurants eine signifikant andere Loyalität aufweisen. Um einen ersten Überblick über die Loyalität der Kunden in den jeweiligen Franchiserestaurants zu bekommen, wurden die Mittelwerte der Wahrscheinlichkeit einer Wiederholung des Besuchs abgefragt. Dieser ergibt bei den drei Systemen einen ähnlich hohen Wert, wobei dieser Frage zufolge McDonald's Kunden am wahrscheinlichsten wieder essen werden. Während bei Freshii die geringste Wahrscheinlichkeit eines weiteren Besuchs besteht, ist bei Vapiano die Streuung der Antworten mit einer Standardabweichung von 1,426 am höchsten.

Marke	Mittelwert	N	Standardabweichung
Vapiano	6,03	30	1,426
Freshii	5,93	30	,944
McDonald's	6,23	30	1,040
Insgesamt	6,07	90	1,149

Tabelle 7: Mittelwerte der Wiederkaufabsichten

Aus dem Boxplot Diagramm lässt sich erkennen, dass bei allen drei Franchiserestaurant-Systemen eine hohe Wahrscheinlichkeit gegeben ist, dass die jeweiligen Kunden ihren Besuch wiederholen werden. Der Median schwankt zwischen 7 bei McDonald's, dem Wert 6,5 bei Vapiano sowie dem Wert 6 bei Freshii. Das untere Perzentil liegt bei allen drei Restaurants beim Wert 5 (Stimme eher zu) und wenige Ausreißer sind ebenfalls bei allen Marken zu verzeichnen.

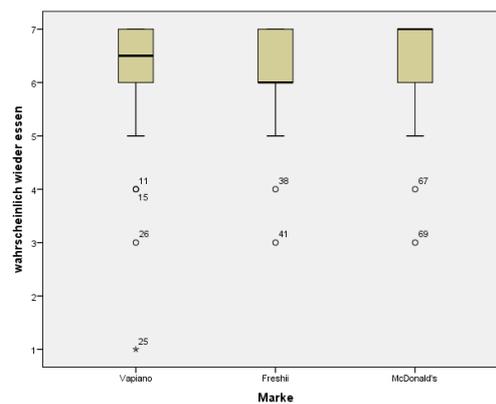


Abbildung 11: Boxplot-Diagramm zur Loyaltat

## 7.2.2. T – Test zu den Angaben des Weiterempfehlungsverhaltens

### 7.2.2.1. Dimensionsreduktion

Wie im Literaturteil beschrieben, setzt sich der Begriff Loyaltat aus mehreren Einflüssen zusammen und besteht nicht nur aus dem Willen des Kunden zurückzukehren um wieder in jenem Restaurant zu essen. Vielmehr gehören auch Faktoren wie eine hohe Weiterempfehlungsbereitschaft, eine starke Verbundenheit zum Unternehmen sowie eine geringe Preissensibilität zu einem loyalen Kundenverhalten. Daher wurden anhand einer Faktorenanalyse jene vier Einflüsse zusammengefasst und anhand dieser Daten werden nun die Loyaltaten der verschiedenen Restaurants mittels T-Test geprüft. Die einzelnen Faktoren weisen eine hohe Korrelation miteinander auf und der Cronbach-Alpha-Koeffizient ergibt einen Wert von 0,794 bei 4 Items.

### 7.2.2.2. Vergleich zwischen Vapiano und Freshii

Vergleicht man das Loyaltatsniveau von Vapiano- und Freshii-Kunden, so ergibt sich ein T-Wert von -1,298 weshalb man davon ausgehen muss, dass zwar Freshii Kunden etwas loyaler sind, jedoch statistische gesehen kein signifikanter Unterschied zwischen diesen beiden Restaurants besteht.

	N	Mittelwert	Standardabweichung	T-Test
Vapiano	30	,010	1,062	-1,298
Freshii	29	,345	,925	

Tabelle 8: T-Test der Loyalität bei Vapiano und Freshii

### 7.2.2.3. Vergleich zwischen Vapiano und McDonald's

Der T-Test beim Vergleich des Weiterempfehlungsverhaltens von Vapiano- und McDonald's-Kunden nimmt einen Wert von über 2,7 an, wonach man eine signifikante Differenz erwarten darf. Es kann also mit einer Konfidenz zu 95% davon ausgegangen werden, dass ein Unterschied in der Loyalität zwischen Vapiano- und McDonald's-Kunden besteht. Beim diesem Vergleich wiesen Vapiano-Kunden zwar einen höheren Grad an Loyalität auf, jedoch ist der Wert des T-Tests nicht ausreichend, damit von einem signifikanten Ergebnis ausgegangen werden kann.

	N	Mittelwert	Standardabweichung	T-Test
Vapiano	30	,188	1,169	1,423
McDonald's	29	-,357	,910	

Tabelle 9: T-Test der Loyalität bei Vapiano und McDonald's

### 7.2.2.4. Vergleich zwischen Freshii und McDonald's

Der T-Test beim Vergleich des Weiterempfehlungsverhaltens zwischen Freshii- und McDonald's-Kunden nimmt einen Wert von über 2,9 an, womit man davon ausgehen kann, dass ein signifikanter Unterschied besteht. Freshii-Kunden dürften dieser Definition zufolge signifikant loyaler dem Unternehmen gegenüber sein, als dies bei McDonald's-Kunden anzunehmen ist. Dies ist vor allem deswegen interessant, weil bei ausschließlicher Betrachtung des Wiederholungskaufes McDonald's ein besseres Ergebnis als Freshii erzielt (vgl. Tabelle 7). Demnach müssen andere Einflüsse, wie etwa das Weiterempfehlungsverhalten oder die Preissensibilität für eine höhere Loyalität von Freshii-Kunden sprechen.

	N	Mittelwert	Standardabweichung	T-Test
Freshii	29	,345	,925	2,922
McDonald's	29	-,357	,910	

Tabelle 10: T-Test der Loyalität bei Freshii und McDonald's

## 7.3. GESUNDE ERNÄHRUNG

### 7.3.1. Analyse der Mittelwerte

Bei der Betrachtung der Frage nach der Überzeugung der Konsumenten, dass diese sich in dem Restaurant, in dem sie gerade gegessen haben gesund ernähren ist interessant, ob

sich das erwartete Ergebnis bestätigt, wonach Freshii-Kunden einen deutlich höheren Wert haben müssten als McDonald's-Kunden. Was es für Kunden bedeutet gesunde Ernährung zu erhalten, wurde im Kapitel 4.1. basierend auf der Meinung von *Sulek und Hensley (2004)* beschrieben. Schon bei der Betrachtung der Mittelwerte zeigt sich, dass während bei Freshii dieser Mittelwert bei 5,53 liegt (also zwischen den Antwortmöglichkeiten „Stimme eher zu“ und „Stimme zu“), nimmt der Wert bei McDonald's 1,77 an (also zwischen den Antwortmöglichkeiten „Stimme überhaupt nicht zu“ und „Stimme nicht zu“). Vapiano schneidet bei der Empfindung der Konsumenten mit einem Wert von 4,34 leicht positiv ab. Die Standardabweichung ist dafür bei Vapiano relativ hoch, woraus man schließen kann, dass verschiedene Personen eine unterschiedliche Empfindung über die Ausgewogenheit der Speisen bei Vapiano empfinden. Ein Grund hierfür könnte auch sein, dass Vapiano sowohl „kalorienarme“ Salate als auch „kalorienhaltige“ Nudeln oder Pizzen im Sortiment hat.

### Bericht

Überzeugt, dass ich mich gesund ernähre

Marke	Mittelwert	N	Standardabweichung
Vapiano	4,34	29	1,173
Freshii	5,53	30	1,042
McDonald's	1,77	30	,898
Insgesamt	3,88	89	1,894

Tabelle 11: Mittlerwert der Überzeugung, sich gesund zu ernähren

Das Boxplot-Diagramm veranschaulicht noch deutlicher die großen Unterschiede in Bezug auf die Überzeugung, ob sich die Konsumenten in diesem Restaurant gesund ernähren. Der Median bei Freshii liegt bei dieser Frage bei 5,5. Das untere Perzentil liegt bei 5 und das obere Perzentil bei 6, was bestätigt, dass ein großer Teil der Konsumenten davon überzeugt ist, dass sie sich bei Freshii zumindest „eher gesund“ ernähren. Lediglich ein Befragter antwortete, dass er denkt, dass er sich in diesem Restaurant „eher nicht“ gesund ernährt. Im Vergleich dazu gibt es bei McDonald's nur eine Ausreißerin, welche angab der Frage „neutral“ gegenüber zu stehen. Die übrigen Personen denken, dass sie sich bei McDonald's ungesund ernährend. Der Median liegt hier bei 1,5 – also genau zwischen den Antwortmöglichkeiten „Stimme überhaupt nicht zu“ und „Stimme nicht zu“. Diese zwei Werte begrenzen auch das 25% und 75% Perzentil. Vapiano-Kunden sind der Frage ziemlich neutral oder leicht positiv gegenübergestellt. Der Median liegt genauso wie das 25% Perzentil bei 4 – also der „neutralen“ Antwortmöglichkeit. Das 75% Perzentil liegt bei 5 – also der Antwortmöglichkeit „Stimme eher zu“. Von den 30 befragten Personen gibt es vier Ausreißer. Zwei Personen gaben an vollkommen überzeugt zu sein, sich bei Vapiano gesund zu ernähren und ebenfalls zwei Personen waren der Überzeugung, sich bei Vapiano nicht gesund zu ernähren.

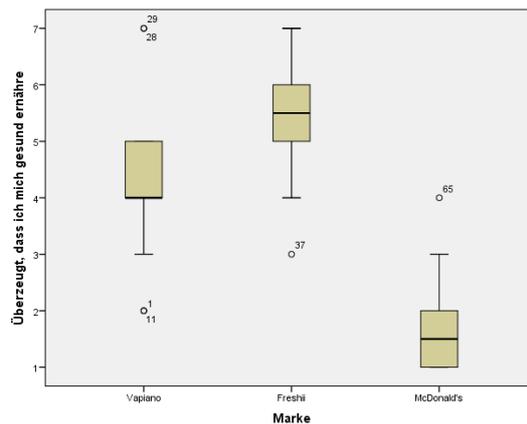


Abbildung 12: Boxplot zur gesunden Ernährung

Zu einem etwas anderem Ergebnis kommt die Auswertung der Frage: „Ich bevorzuge dieses Restaurant anderen Restaurants, weil ich glaube, dass ich mich in diesem Restaurant besser ernähre“. Zwar sind auch in diesem Fall Freshii-Kunden, gefolgt von Vapiano-Kunden, die am meisten Zustimmenden, jedoch ist die Varianz bei diesen beiden Franchisesystemen höher als bei der Überzeugung, ob sie sich gesund ernähren. Während der Median bei dieser Auswertung bei Freshii ebenfalls bei 5,5 liegt befindet sich dieser bei Vapiano bei 3, also bei der Antwortmöglichkeit „stimme eher nicht zu“. Daraus kann man schließen, dass während es bei Freshii-Kunden ein Grund ist zu Freshii zu gehen, weil man sich dort gesünder ernährt ist dies bei Vapiano-Kunden nicht zutreffend.

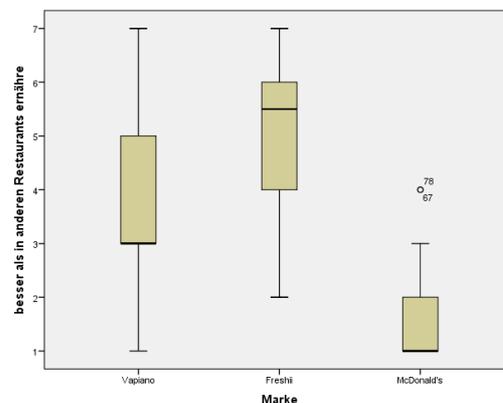


Abbildung 13: Boxplot zur Frage der besseren Ernährung

## 7.3.2. T – Test zu den Angaben über gesunde Ernährung

### 7.3.2.1. Dimensionsreduktion

Bei der Durchführung von T-Tests zur Überprüfung der Antworten von signifikanten Unterschieden zwischen den Restaurants war es wiederum sinnvoll eine Dimensionsreduktion im Sinne einer Faktorenanalyse durchzuführen, weshalb die Variabel „Gesunde Speisen“ hin-

zugefügt wurde. Diese beinhaltet die Fragen „Ich bin davon überzeugt, dass ich mich in diesem Restaurant gesund ernähre“ und „Ich bevorzuge dieses Restaurant anderen Restaurants, weil ich glaube, dass ich mich in diesem Restaurant besser ernähre.“. Diese Faktorenanalyse mit 2 Items weist eine sehr hohe Reliabilität auf, da der Cronbach-Alpha-Koeffizient einen Wert von 0,899 annimmt.

#### 7.3.2.2. Vergleich zwischen Vapiano und Freshii

Betrachtet man den Wert von -4,604 so kann mit hoher Wahrscheinlichkeit bestätigt werden, dass ein signifikanter Unterschied bei der „Überzeugung, sich gesund zu ernähren“ zwischen Vapiano- und Freshii-Kunden besteht. Demzufolge sind Kunden bei Freshii überzeugter, dass sie sich gesund ernähren, als dies bei Konsumenten eines Vapiano-Restaurants der Fall ist.

	N	Mittelwert	Standardabweichung	T-Test
Vapiano	29	,188	,597	-4,604
Freshii	30	,911	,609	

Tabelle 12: T-Test zur gesunden Ernährung zwischen Vapiano und Freshii

#### 7.3.2.3. Vergleich zwischen Vapiano und McDonald's

Der T-Test in Betrachtung der Überzeugung, wie gesund die Kunden meinen sich zu ernähren ergibt beim Vergleich der Franchisesysteme Vapiano und McDonald's einen Wert von 9,431. Dies deutet darauf hin, dass ein signifikanter Unterschied zwischen Vapiano- und McDonald's-Kunden besteht. Personen, die bei Vapiano essen sind demnach wesentlich überzeugter davon sich gerade gesund zu ernähren als dies bei Personen, die bei McDonald's konsumieren der Fall ist.

	N	Mittelwert	Standardabweichung	T-Test
Vapiano	29	,188	,597	9,431
McDonald's	30	-1,093	,435	

Tabelle 13: T-Test zur gesunden Ernährung zwischen Vapiano und McDonald's

#### 7.3.2.4. Vergleich zwischen Freshii und McDonald's

Den höchsten Wert nimmt der T-Test beim Vergleich von Freshii-Kunden zu McDonald's-Kunden an. Dieser liegt bei 14,657 und lässt darauf schließen, dass Personen, die bei Freshii konsumieren signifikant höher der Überzeugung sind, sich in diesem Franchisesystem gesund zu ernähren, als dies bei McDonald's-Kunden der Fall ist.

	N	Mittelwert	Standardabweichung	T-Test
Freshii	30	,911	,609	14,657
McDonald's	30	-1,093	,435	

Tabelle 14: T-Test zur gesunden Ernährung zwischen Freshii und McDonald's

## 7.4. FRISCHE DER SPEISEN

### 7.4.1. Analyse der Mittelwerte

Zur Analyse dieses Faktors werden die Fragen „Die Frische der Speisen in diesem Restaurant ist hervorragend“ und „Die Qualität der Zutaten in den Speisen ist für mich sehr wichtig“ herangezogen. Da die Frische der Speisen basierend auf der Meinung von *Reich et al.* einen signifikanten Einfluss auf die Loyalität von Kunden hat, soll dies mit den erhobenen Daten nachgewiesen werden. Nachdem wie im vorherigen Kapitel beschrieben, offenbar ein großer Unterschied zwischen den drei Restaurants besteht (in Bezug auf die Überzeugung, dass sich Kunden in dem Restaurant gesund ernähren), soll nun beantwortet werden, wie die befragten Personen die Frische der Speisen und die Qualität der Zutaten empfinden. Die Frische der Speisen wird dem Mittelwert zufolge bei Vapiano mit einem Wert von 5,4 am besten bewertet. Freshii erhält eine Zufriedenheit von 5,27 und eine hohe Standardabweichung von 1,258. Bei McDonald's wird die Frische der Speisen nur mit 3,73 – also eher negativ – bewertet.

Marke	Mittelwert	N	Standardabweichung
Vapiano	5,40	30	1,037
Freshii	5,27	30	1,258
McDonald's	3,73	30	1,048
Insgesamt	4,80	90	1,342

Tabelle 15: Mittelwert über die Frische der Speisen

Allerdings empfinden auch McDonald's-Kunden im Vergleich zu den anderen beiden Franchisesystemen weniger Wichtigkeit, was die Qualität der Zutaten betrifft. Diese ist laut dieser Befragung für Freshii-Kunden am Wichtigsten (vgl. Tabelle 16)

Marke	Mittelwert	N	Standardabweichung
Vapiano	5,80	30	1,349
Freshii	6,33	30	1,028
McDonald's	5,47	30	1,383
Insgesamt	5,87	90	1,300

Tabelle 16: Mittelwert über die Qualität der Zutaten

Betrachtet man das Boxplot-Diagramm für den Faktor „Frische der Speisen“, so erkennt man, dass der Median bei Vapiano mit 6 um einen Punkt höher liegt als bei Freshii, wo dieser Wert 5 annimmt. Bei McDonald's wird die Frische der Speisen eher negativ betrachtet. Der Median liegt bei 3,5 und somit knapp unter dem neutralen Wert.

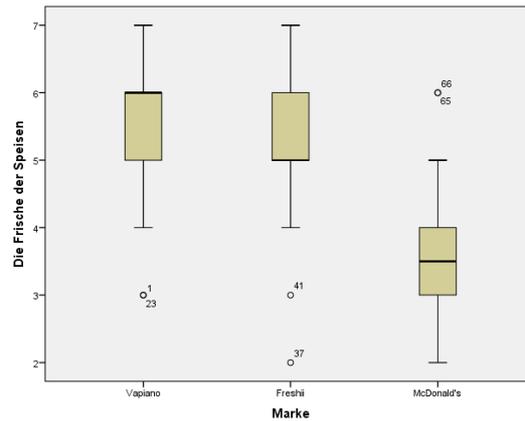


Abbildung 14: Boxplot-Diagramm über die Frische der Speisen in den Restaurants

## 7.4.2. T-Test über die Angaben zur Frische der Zutaten

### 7.4.2.1. Dimensionsreduktion

Zur Durchführung der T-Tests wurden die Fragen „Die Frische der Speisen in diesem Restaurant ist hervorragend“ und „Die Qualität der Zutaten in den Speisen ist für mich sehr wichtig“ zu einem Faktor zusammengefasst. Anhand dieses Faktors sollen signifikante Unterschiede zwischen den Einstellungen der Kunden der drei Franchisesysteme getestet werden. Diese Faktorenanalyse mit 2 Items ergibt einen Cronbach-Alpha-Koeffizienten von 0,721, weshalb von einer hohen Reliabilität ausgegangen werden kann.

### 7.4.2.2. Vergleich zwischen Vapiano und Freshii

Um zu bewerten, ob ein signifikanter Unterschied in Bezug auf die wahrgenommene Frische der Speisen bei den verschiedenen Franchisesystemen besteht, wurde ein T-Test durchgeführt. Bei der Gegenüberstellung von Vapiano und Freshii ergibt sich daraus, dass der T-Wert -0,878 annimmt und somit kein signifikanter Unterschied feststellbar ist.

	N	Mittelwert	Standardabweichung	T-Test
Vapiano	30	,247	,856	-,878
Freshii	30	,440	,853	

Tabelle 17: T-Test zur Frische der Zutaten zwischen Vapiano und Freshii

### 7.4.2.3. Vergleich zwischen Vapiano und McDonald's

Beim Test zwischen Vapiano und McDonald's nimmt T einen Wert von 4,055 an, welcher eine signifikant höhere Frische bei Vapiano-Kunden im Vergleich zu McDonald's-Kunden besagt. Das bedeutet, dass eine hohe Wahrscheinlichkeit besteht, dass die Wahrnehmung für Frische von Kunden generell bei Vapiano höher ist als dies bei McDonald's der Fall ist.

	N	Mittelwert	Standardabweichung	T-Test
Vapiano	30	,247	,856	4,055
McDonald's	30	-,687	,926	

Tabelle 18: T-Test zur Frische der Zutaten zwischen Vapiano und McDonald's

#### 7.4.2.4. Vergleich zwischen Freshii und McDonald's

Wie beim vorherigen Vergleich besteht auch hier mit einem T-Wert von 4,907 ein signifikanter Unterschied. Diesmal ist festzustellen, dass bei Freshii die Kunden im Allgemeinen die Speisen als Frischer betrachten, als dies von McDonald's-Kunden empfunden wird.

	N	Mittelwert	Standardabweichung	T-Test
Freshii	30	,440	,853	4,907
McDonald's	30	-,687	,926	

Tabelle 19: T-Test zur Frische der Zutaten zwischen Freshii und McDonald's

## 7.5. BIOLOGISCHE PRODUKTE

### 7.5.1. Analyse der Mittelwerte

Die Frage soll darauf abzielen festzustellen, ob die Kunden der behandelten Franchise-Systeme den Wunsch nach einer biologischen Produktlinie haben. Wie in Kapitel 4.3. besprochen, kann die Verwendung von biologischen Produkten laut *Suh et al.* einen positiven Einfluss auf die Zufriedenheit von Kunden haben, da immer mehr Personen sich dazu entschließen, biologische Produkte zu konsumieren. Der Mittelwert liegt insgesamt bei 4,79 – also knapp über dem neutralen Wert. Die größte Zustimmung würde eine solche biologische Linie bei Freshii erhalten, wo der Mittelwert der befragten Personen bei 5,67 liegt. Bei McDonald's liegt der Mittelwert dagegen nur bei 4,43, bei Vapiano gar nur bei 4,27.

Bericht			
Bio-Linie			
Marke	Mittelwert	N	Standardabweichung
Vapiano	4,27	30	1,680
Freshii	5,67	30	1,446
McDonald's	4,43	30	2,079
Insgesamt	4,79	90	1,845

Tabelle 20: Mittelwert über den Wunsch einer biologischen Linie

Bei der Betrachtung des Boxplot-Diagramms wird ersichtlich, dass die Streuung dieser Frage sehr groß ist. Während der Median bei Freshii bei 6 liegt, also durchaus Zustimmung entspricht, befindet er sich bei Vapiano und McDonald's bei 4 – also im neutralen Bereich. Das

75% Perzentil schwankt bei dieser Auswertung zwischen 7, also vollkommener Zustimmung bei Freshii; 6, also Zustimmung bei McDonald's und 5, also eher Zustimmung bei Vapiano. Das 25% Perzentil befindet sich eher konstant beim neutralen Wert 4 im Falle von Vapiano und Freshii und beim Wert 3, also eher keiner Zustimmung bei McDonald's.

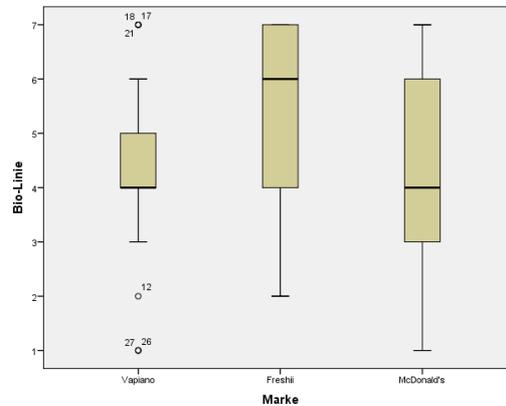


Abbildung 15: Boxplot-Diagramm zu biologischen Produkten

Der Literatur zufolge besteht ein Einfluss zwischen dem Ausbildungsgrad der befragten Personen und deren Wunsch nach biologischen Produkten. Um den Zusammenhang für diese Behauptung zu überprüfen wurde ein zusätzlicher T-Test durchgeführt, um zu analysieren ob ein signifikanter Unterschied zwischen Personen mit Matura und Hochschulabsolventen besteht. Der T-Test nimmt einen Wert von -2,268 an wonach man tatsächlich davon ausgehen kann, dass Hochschulabsolventen/innen signifikant mehr Wert auf biologische Produkte legen, als dies bei Personen mit Matura der Fall ist.

	N	Mittelwert	Standardabweichung	T-Test
Matura	26	-,226	1,094	-2,268
Hochschulabschluss	36	,329	,834	

Tabelle 21: T-Test in Anbetracht der höchsten abgeschlossenen Ausbildung

## 7.5.2. T-Test über die Angabe zu biologischen Produkten

### 7.5.2.1. Vergleich zwischen Vapiano und Freshii

Der T-Test beim Vergleich des Wunsches einer biologischen Linie zwischen Vapiano und Freshii ergibt einen Wert von -3,459. Demnach kann ein signifikanter Unterschied angenommen werden, wonach Freshii-Kunden einen stärkeren Wunsch nach biologischen Produkten verspüren, als dies bei Kunden von Vapiano der Fall ist.

	N	Mittelwert	Standardabweichung	T-Test
Vapiano	30	4,27	1,680	-3,459
Freshii	30	5,67	1,446	

Tabelle 22: T-Test über biologische Produkte zwischen Vapiano und Freshii

### 7.5.2.2. Vergleich zwischen Vapiano und McDonald's

Der Test in Bezug auf biologische Produkte führt beim Vergleich von Vapiano und McDonald's zu keinem signifikanten Ergebnis. Der T-Wert entspricht -,341 wonach kein signifikanter Unterschied angenommen werden kann. Im Vergleich zu Personen, die bei Freshii essen, dürften sowohl Vapiano als auch McDonald's-Kunden wenig Bedürfnis nach biologischen Produkten verspüren.

	N	Mittelwert	Standardabweichung	T-Test
Vapiano	30	4,27	1,680	-,341
McDonald's	30	4,43	2,079	

Tabelle 23: T-Test über biologische Produkte zwischen Vapiano und McDonald's

### 7.5.2.3. Vergleich zwischen Freshii und McDonald's

Wenig überraschend ergibt auch der Vergleich von Freshii mit McDonald's ein signifikantes Ergebnis, wonach Freshii-Kunden im Verhältnis zu McDonald's-Kunden ein signifikant stärkeres Verlangen nach biologischen Produkten verspüren.

	N	Mittelwert	Standardabweichung	T-Test
Freshii	30	5,67	1,446	2,667
McDonald's	30	4,43	2,079	

Tabelle 24: T-Test über biologische Produkte zwischen Freshii und McDonald's

## 7.6. ÄHNLICHE WERTE

### 7.6.1. Analyse der Mittelwerte

In Kapitel 4.4. wurde beschrieben, dass unterschiedliche Autoren sowohl die Ähnlichkeit zwischen den Angestellten und den Kunden als auch das räumliche Design als relevante Faktoren in Bezug auf geteilte Werte nennen. Die Frage „Diese Marke und ich scheinen ähnliche Werte zu teilen“ führt in dieser Stichprobe zu unterschiedlichen Mittelwerten der drei Franchisesysteme. Demnach trifft dies am ehesten für Kunden von Freshii zu. Der Mittelwert liegt hier bei 4,63 und somit im positiven Bereich. Bei Vapiano entspricht der Mittelwert 3,8 und liegt daher knapp unter dem neutralen Bereich. Für McDonald's trifft diese Behauptung

den Kunden zufolge am Wenigsten zu. Der Mittelwert erreicht für diese Stichprobe 2,5. Die Standardabweichungen liegen bei allen drei Systemen zwischen 1,13 und 1,32.

### Bericht

ähnliche Werte

Marke	Mittelwert	N	Standardabweichung
Vapiano	3,80	30	1,324
Freshii	4,63	30	1,299
McDonald's	2,50	30	1,137
Insgesamt	3,64	90	1,524

Tabelle 25: Mittelwerte in Bezug auf ähnliche Werte

Die größte Zustimmung fand diese Behauptung bei den Kunden des Franchiserestaurants Freshii, wo sowohl das obere Perzentil als auch der Median beim Wert 5 liegen und das untere Perzentil durch den neutralen Wert 4 begrenzt wird. Eine große Streuung gibt es bei dieser Frage bei Vapiano-Kunden, da wie aus dem Boxplot Diagramm ersichtlich mehrere der befragten Personen Antworten von „Stimme überhaupt nicht zu“ bis „Stimme zu“ gegeben haben. Die geringste Zustimmung in Bezug auf geteilte Werte zwischen Kunden und dem Franchiserestaurant gibt es bei McDonald's, wo das obere Perzentil beim neutralen Wert 4 liegt und das untere Perzentil, sowie auch der Median den Wert 2 („Stimme nicht zu“) annimmt. Keiner der 30 McDonald's Kunden hat bei dieser Frage eine positiv zustimmende Antwort gegeben.

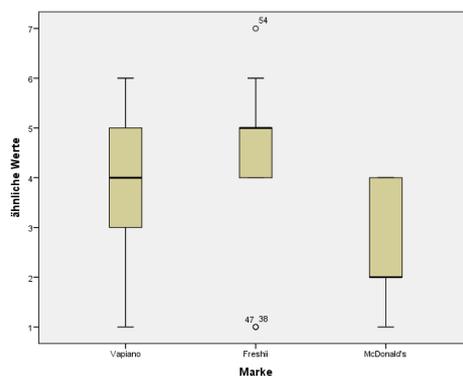


Abbildung 16: Boxplot Diagramm zu den ähnlichen Werten

## 7.6.2. T-Test über die Angabe zu ähnlichen Werten

### 7.6.2.1. Dimensionsreduktion

Der Literatur zufolge (siehe Crosby et al. (1990)) fühlen Kunden eine stärkere Bindung zu Unternehmen, mit denen sie sich identifizieren können. Da dieser Faktor somit einen Einfluss auf die Loyalität von Kunden haben kann, soll mittels T-Test analysiert werden, ob Unterschiede zwischen den drei Franchisesystemen bestehen. Es geht also darum herauszufinden, ob signifikante Differenzen in Anbetracht der geteilten Werte zwischen Vapiano-, Freshii- und McDonald's-Kunden bestehen. Zu diesem Zweck wurden die Fragen „Ich fühle, dass die Werte dieses Franchisesystems meinen eigenen Werten entsprechen“ und „Diese Marke und ich scheinen ähnliche Werte zu teilen“ mittels Faktorenanalyse zu einem Faktor zusammengefasst. Die Faktorenanalyse ergibt einen sehr zuverlässigen Cronbach-Alpha-Koeffizienten (0,948), weshalb man von einer sehr hohen Reliabilität dieses Faktors mit 2 Items ausgehen kann.

### 7.6.2.2. Vergleich zwischen Vapiano und Freshii

Der T-Test beim Vergleich zwischen den Antworten von Vapiano-Kunden und Freshii - Kunden ergibt kein statistisch signifikantes Ergebnis, besagt jedoch, dass Freshii-Kunden tendenziell diesen Aussagen eher zugestimmt haben, als dies bei Vapiano-Kunden der Fall war.

	N	Mittelwert	Standardabweichung	T-Test
Vapiano	30	0,185	,903	-1,759
Freshii	30	,579	,831	

Tabelle 26: T-Test in Bezug auf die Ähnlichkeit der Werte zwischen Vapiano und Freshii

### 7.6.2.3. Vergleich zwischen Vapiano und McDonald's

Vergleicht man hingegen die Antworten von Vapiano- und McDonald's-Kunden führt das Ergebnis des T-Tests zu einem signifikanten Ergebnis, wonach mit großer Sicherheit davon ausgegangen werden kann, dass Vapiano-Kunden sich eher mit den Werten von Vapiano identifizieren können als dies bei McDonald's-Kunden und McDonald's der Fall ist.

	N	Mittelwert	Standardabweichung	T-Test
Vapiano	30	0,185	,903	4,407
McDonald's	30	-,764	,759	

Tabelle 27: T-Test in Bezug auf die Ähnlichkeit der Werte zwischen Vapiano und McDonald's

### 7.6.2.4. Vergleich zwischen Freshii und McDonald's

Noch signifikanter ist das Ergebnis beim Vergleich der Freshii-Kunden mit McDonald's-Kunden. Der T-Test ergibt einen Wert von 6,536 und ist somit bei einem 95%igen

Konfidenzintervall stark signifikant ausgeprägt. Ein Freshii-Kunde teilt dieser Befragung zufolge also viel stärker die Werte von Freshii, als man dies für McDonald's-Kunden bei McDonald's annehmen kann.

	N	Mittelwert	Standardabweichung	T-Test
Freshii	30	,579	,831	6,536
McDonald's	30	-,764	,759	

Tabelle 28: T-Test in Bezug auf die Ähnlichkeit der Werte zwischen Freshii und McDonald's

## 7.7. PREIS-/LEISTUNGSVERHÄLTNIS

### 7.7.1. Analyse der Mittelwerte

Der letzte Faktor, der im Modell einen Einfluss auf die Kundenzufriedenheit und die Loyalität haben kann, ist die Zufriedenheit mit dem Preis-/Leistungsverhältnis. Wie in Kapitel 3.4.2. diskutiert, haben verschiedene Autoren unterschiedliche Faktoren gefunden, die Kunden dazu bewegen, mehr für ein Produkt zu bezahlen (oder eben nicht). Den Mittelwerten zufolge besteht die größte Zufriedenheit bei Freshii-, gefolgt von McDonald's- und Vapiano-Kunden. Die Werte liegen alle nahe beieinander und zwischen den Werten 4 und 5, also im „leicht zustimmenden“ Bereich.

Marke	Mittelwert	N	Standardabweichung
Vapiano	4,28	29	1,709
Freshii	4,77	30	1,431
McDonald's	4,50	30	1,196
Insgesamt	4,52	89	1,455

Tabelle 29: Mittelwerte zur Zufriedenheit mit dem Preis-/Leistungsverhältnis

Das Boxplot Diagramm zeigt zusätzlich, dass während es bei Vapiano- und bei Freshii-Kunden gibt, die sowohl „vollkommen zustimmen“ als auch „überhaupt nicht zustimmen“, bei McDonald's keine Befragten angaben, das Preis-/Leistungsverhältnis „nicht“ oder „überhaupt nicht“ gut zu finden. Das Service bei Freshii und Vapiano dürfte also zumindest von einigen Kunden als zu teuer empfunden werden.

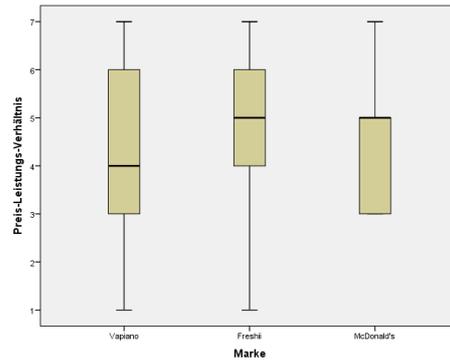


Abbildung 17: Boxplot Diagramm zum Preis-Leistungs-Verhältnis

## 7.7.2. T-Test über die Angabe zum Preis-Leistungs-Verhältnis

### 7.7.2.1. Dimensionsreduktion

Bei diesem Faktor wurde eine Dimensionsreduktion durchgeführt, in die die Antworten aus der Frage „*Ich finde, dass das Preis-Leistungs-Verhältnis in diesem Restaurant gut ist.*“ und „*Ich wäre bereit, einen höheren Preis zu zahlen, um bei dieser Marke zu essen, als bei anderen Marken*“ einfließen. Die Analyse ergibt einen Cronbach-Alpha-Koeffizienten von 0,739, weshalb man eine akzeptable Reliabilität dieses Faktors annehmen kann.

### 7.7.2.2. Vergleich zwischen Vapiano und Freshii

Der T-Test zeigt auf, dass tendenziell eine höhere Zufriedenheit bezüglich des Preis-Leistungs-Verhältnisses bei Freshii-Kunden als bei Vapiano-Kunden besteht. Dieses Ergebnis ist jedoch statistisch gesehen nicht als signifikant einzustufen.

	N	Mittelwert	Standardabweichung	T-Test
Vapiano	29	-0,154	1,128	-1,370
Freshii	30	,232	1,033	

Tabelle 30: T-Test zur Zufriedenheit mit dem Preis-Leistungs-Verhältnis zwischen Vapiano und Freshii

### 7.7.2.3. Vergleich zwischen Vapiano und McDonald's

Der T-Test bei den Antworten zum Preis-Leistungs-Verhältnis erreicht den Wert  $-,275$ . Dies bedeutet nicht nur, dass kein signifikanter Unterschied besteht, sondern auch, dass die Einstellungen bei diesem Faktor einander sehr ähnlich sind.

	N	Mittelwert	Standardabweichung	T-Test
Vapiano	29	-0,154	1,128	-,275
McDonald's	30	-,084	,807	

Tabelle 31: T-Test zur Zufriedenheit mit dem Preis-Leistungs-Verhältnis zwischen Vapiano und McDonald's

#### 7.7.2.4. Vergleich zwischen Freshii und McDonald's

Auch der T-Test zwischen Freshii- und McDonald's-Kunden führt zu keinem signifikanten Ergebnis. Der Wert von 1,319 sagt allerdings aus, dass eine etwas höhere Preis-Leistungs-Verhältnis Zufriedenheit bei Freshii-Kunden besteht.

	N	Mittelwert	Standardabweichung	T-Test
Freshii	30	,232	1,033	1,319
McDonald's	30	-,084	,807	

Tabelle 32: T-Test zur Zufriedenheit mit dem Preis-Leistungs-Verhältnis zwischen Freshii und McDonald's

## 8. REGRESSIONSANALYSE

### 8.1. ANALYSE DER HYPOTHESEN

#### 8.1.1. Hypothese 1

Diese Hypothese testet einen möglichen Zusammenhang von der Überzeugung sich gesund zu ernähren auf die Loyalität der Kunden in dem jeweiligen Restaurant. Aus dem Output der Analyse ist ein R<sup>2</sup>-Wert von 0,168 zu entnehmen, wonach in 16,8% der Fälle eine Verbindung zwischen der Wichtigkeit sich gesund zu ernähren und der Loyalität besteht. Die Anova Tabelle zeigt eine Signifikanz kleiner als 0,001, wonach eine sehr geringe Irrtumswahrscheinlichkeit besteht. Der Regressionskoeffizient für die Variable „Gesunde Speisen“ nimmt einen Wert von 0,402 an, womit er im positiven Bereich liegt und somit bestätigt werden kann. Die geschätzte Regressionsgleichung ergibt folgendes Aussehen:

$$0,020 + 0,402 * \text{gesunder Ernährung} = \text{Kundenloyalität}$$

#### Modellzusammenfassung

Modell	R	R-Quadrat	Korrigiertes R-Quadrat	Standardfehler des Schätzers
1	,410 <sup>a</sup>	,168	,158	,89813982

a. Einflussvariablen : (Konstante), REGR factor score 1 for analysis 3

Tabelle 33: Gesunde Speisen auf Loyalität

#### ANOVA<sup>b</sup>

Modell		Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Sig.
1	Regression	13,862	1	13,862	17,184	,000 <sup>a</sup>
	Nicht standardisierte Residuen	68,566	85	,807		
	Gesamt	82,427	86			

a. Einflussvariablen : (Konstante), REGR factor score 1 for analysis 3

b. Abhängige Variable: REGR factor score 1 for analysis 2

Tabelle 34: ANOVA Gesunde Ernährung auf Loyalität

### Koeffizienten<sup>a</sup>

Modell		Nicht standardisierte Koeffizienten		Standardisierte Koeffizienten	T	Sig.
		Regressionskoeffizient B	Standardfehler	Beta		
1	(Konstante)	,020	,096		,206	,837
	REGR factor score 1 for analysis 3	,402	,097	,410	4,145	,000

a. Abhängige Variable: REGR factor score 1 for analysis 2

Tabelle 35: Koeffizienten Gesunde Ernährung auf Loyalität

### 8.1.2. Hypothese 2

In dieser Hypothese soll eine Einflusswirkung von dem Faktor „Gesunde Speisen“ auf den Faktor „Kundenzufriedenheit“ analysiert werden.  $R^2$  nimmt einen Wert von 0,181 an, weshalb bei 18,1% der Fälle ein Zusammenhang zwischen der Wichtigkeit einer gesunden Ernährung auf die Kundenzufriedenheit besteht. Die ANOVA-Tabelle zeigt erneut ein signifikantes Ergebnis und der Regressionskoeffizient des Faktors „Gesunde Speisen“ liegt im positiven Bereich. Die geschätzte Regressionsgleichung ergibt daher folgendes Aussehen:

$$0,023 + 0,414 * \text{gesunder Ernährung} = \text{Kundenzufriedenheit}$$

### Modellzusammenfassung

Modell	R	R-Quadrat	Korrigiertes R-Quadrat	Standardfehler des Schätzers
1	,425 <sup>a</sup>	,181	,171	,88334580

a. Einflussvariablen : (Konstante), REGR factor score 1 for analysis 3

Tabelle 36: Gesunde Ernährung auf Kundenzufriedenheit

### ANOVA<sup>b</sup>

Modell		Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Sig.
1	Regression	14,490	1	14,490	18,570	,000 <sup>a</sup>
	Nicht standardisierte Residuen	65,545	84	,780		
	Gesamt	80,035	85			

a. Einflussvariablen : (Konstante), REGR factor score 1 for analysis 3

b. Abhängige Variable: REGR factor score 1 for analysis 2

Tabelle 37: ANOVA Gesunde Ernährung auf Kundenzufriedenheit

**Koeffizienten<sup>a</sup>**

Modell		Nicht standardisierte Koeffizienten		Standardisierte Koeffizienten	T	Sig.
		Regressionskoeffizient B	Standardfehler	Beta		
1	(Konstante)	,023	,095		,241	,810
	REGR factor score 1 for analysis 3	,414	,096	,425	4,309	,000

a. Abhängige Variable: REGR factor score 1 for analysis 2

Tabelle 38: Koeffizienten Gesunde Ernährung auf Kundenzufriedenheit

Analysiert man jedes der drei Franchiserestaurant in Bezug auf diese Faktoren und nicht den gesamten Datensatz zusammen, kommt man wie erwartet zu dem Ergebnis, dass bei Freshii-Kunden ein höherer Einfluss vom Faktor „Gesunde Speisen“ auf die Kundenzufriedenheit besteht, als dies bei Vapiano- und McDonald’s-Kunden der Fall ist. Die Analysen ergaben bei Freshii einen R<sup>2</sup>-Wert von 0,312, bei Vapiano einen Wert von 0,174 und bei McDonald’s einen Wert von 0,093. Dies zeigt, dass bei Freshii-Kunden in mehr als dreimal so vielen Fällen als bei McDonald’s-Kunden ein Zusammenhang zwischen der Überzeugung, sich gesund zu ernähren und der Kundenzufriedenheit besteht. Während bei Freshii die ANOVA Signifikanz bei 0,002 liegt (hoch signifikant), steigt die Irrtumswahrscheinlichkeit bei Vapiano auf 0,024 (leicht signifikant) und bei McDonald’s sogar auf 0,114 (nicht signifikant).

### 8.1.3. Hypothese 3

Diese Hypothese befasst sich mit dem Einfluss der Frische und der Qualität der Speisen in den Restaurants auf die Loyalität, welche die Kunden den Franchise-Systemen gegenüber mitbringen. R<sup>2</sup> erlangt den Wert 0,201, wodurch bei etwa 20% der Befragten ein Einfluss von der Wichtigkeit frischer und qualitativ hochwertiger Zutaten, auf die Loyalität gegeben ist. Die Signifikanz beträgt weniger als 0,001 (hoch signifikant) und der Koeffizient für den Faktor „Qualität Zutaten“ liegt bei 0,466. Die geschätzte Regressionsgleichung ergibt folgendes Aussehen:

$$-0,011 + 0,466 \cdot \text{Qualität der Zutaten} = \text{Kundenloyalität}$$

**Modellzusammenfassung**

Modell	R	R-Quadrat	Korrigiertes R-Quadrat	Standardfehler des Schätzers
1	,458 <sup>a</sup>	,210	,201	,89410624

a. Einflußvariablen : (Konstante), REGR factor score 1 for analysis 3

Tabelle 39: Qualität Zutaten auf Loyalität

**ANOVA<sup>b</sup>**

Modell		Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Sig.
1	Regression	18,249	1	18,249	22,828	,000 <sup>a</sup>
	Nicht standardisierte Residuen	68,751	86	,799		
	Gesamt	87,000	87			

a. Einflußvariablen : (Konstante), REGR factor score 1 for analysis 3

b. Abhängige Variable: REGR factor score 1 for analysis 2

Tabelle 40: ANOVA Qualität Zutaten auf Loyalität

**Koeffizienten<sup>a</sup>**

Modell		Nicht standardisierte Koeffizienten		Standardisierte Koeffizienten	T	Sig.
		Regressionskoeffizient B	Standardfehler	Beta		
1	(Konstante)	-,011	,095		-,113	,910
	REGR factor score 1 for analysis 3	,466	,098	,458	4,778	,000

a. Abhängige Variable: REGR factor score 1 for analysis 2

Tabelle 41: Koeffizienten Qualität Zutaten auf Loyalität

**8.1.4. Hypothese 4**

In dieser Hypothese wird eine Abhängigkeit der Variabel Kundenzufriedenheit von der unabhängigen Variabel „Frische und Qualität der Zutaten“ getestet. Das Ergebnis der Regressionsanalyse ergibt einen Output, wonach R<sup>2</sup> einen Wert von 0,209 annimmt. Dies bedeutet, dass in dem hier berechneten Modell 20,9% der erklärten Streuung Teil der Gesamtstreuung ist. Die Anova zu dem getesteten Modell zeigt ein signifikantes Ergebnis (p<0,001). Der Regressionskoeffizient für diesen Faktor ist mit 0,681 stark über null, womit sich der positiv Zusammenhang auch in dieser Hinsicht bestätigt. Die geschätzte Regressionsgleichung hat folgendes Aussehen:

$$0,013 + 0,681 * \text{Qualität der Zutaten} = \text{Kundenzufriedenheit}$$

**Modellzusammenfassung<sup>b</sup>**

Modell	R	R-Quadrat	Korrigiertes R-Quadrat	Standardfehler des Schätzers
1	,457 <sup>a</sup>	,209	,200	,89468850

a. Einflußvariablen : (Konstante), REGR factor score 1 for analysis 3

b. Abhängige Variable: REGR factor score 1 for analysis 2

Tabelle 42: Qualität Zutaten auf Kundenzufriedenheit

### ANOVA<sup>b</sup>

Modell	Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Sig.
1 Regression	17,960	1	17,960	22,437	,000 <sup>a</sup>
Nicht standardisierte Residuen	68,040	85	,800		
Gesamt	86,000	86			

a. Einflußvariablen : (Konstante), REGR factor score 1 for analysis 3

b. Abhängige Variable: REGR factor score 1 for analysis 2

Tabelle 43: ANOVA Qualität Zutaten auf Kundenzufriedenheit

### Koeffizienten<sup>a</sup>

Modell	Nicht standardisierte Koeffizienten		Standardisierte Koeffizienten	T	Sig.
	Regressionskoeffizient B	Standardfehler	Beta		
1 (Konstante)	,013	,080		,163	,871
REGR factor score 1 for analysis 2	,681	,080	,683	8,514	,000

a. Abhängige Variable: REGR factor score 1 for analysis 2

Tabelle 44: Koeffizienten Qualität Zutaten auf Kundenzufriedenheit

Auch bei diesem Einflussfaktor erschien eine Aufteilung in die einzelnen Systeme als sinnvoll. Wie auch bei der gesunden Ernährung ist der größte Zusammenhang von der Qualität der Zutaten auf die Kundenzufriedenheit bei Freshii messbar. Die R<sup>2</sup>-Werte liegen bei Freshii bei 0,230 (p<0,01), bei Vapiano bei 0,160 (p>0,01) und bei McDonald's bei 0,124 (p>0,01). Demnach ist nur die Analyse von Freshii hoch signifikant und bei Vapiano und McDonald's ist diese leicht signifikant.

#### 8.1.5. Hypothese 5

Diese Hypothese beschreibt die Einflusswirkung von dem Wunsch nach biologischen Produkten auf die Loyalität der Kunden im jeweiligen Franchise-Restaurant. R<sup>2</sup> nimmt demnach einen Wert von weniger als 0,001 an, wonach jeglicher Zusammenhang ausschließbar ist. Dafür spricht auch die Irrtumswahrscheinlichkeit gemäß ANOVA Signifikanz, welche bei 0,963 liegt. Der Faktor-Koeffizient für die Variable „Bio-Linie“ beträgt -0,003. Er ist somit negativ und lässt daher auf einen negativen Zusammenhang schließen. Diesem Ergebnis ist der Einstellung der befragten Personen zu biologischen Produkten zufolge keine Aussagekraft über die Loyalität dieser Personen nachweisbar. Hypothese 5 muss daher verworfen werden. Die geschätzte Regressionsgleichung hat folgendes Aussehen:

$$0,014 - 0,003 \cdot \text{Biologische Produkte} = \text{Kundenloyalität}$$

#### Modellzusammenfassung

Modell	R	R-Quadrat	Korrigiertes R-Quadrat	Standardfehler des Schätzers
1	,005 <sup>a</sup>	,000	-,012	1,00578419

a. Einflußvariablen : (Konstante), Bio-Linie

Tabelle 45: Biologische Produkte auf Loyalität

#### ANOVA<sup>b</sup>

Modell		Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Sig.
1	Regression	,002	1	,002	,002	,963 <sup>a</sup>
	Nicht standardisierte Residuen	86,998	86	1,012		
	Gesamt	87,000	87			

a. Einflußvariablen : (Konstante), Bio-Linie

b. Abhängige Variable: REGR factor score 1 for analysis 2

Tabelle 46: ANOVA Biologische Produkte auf Loyalität

#### Koeffizienten<sup>a</sup>

Modell		Nicht standardisierte Koeffizienten		Standardisierte Koeffizienten	T	Sig.
		Regressionskoeffizient B	Standardfehler	Beta		
1	(Konstante)	,014	,306		,044	,965
	Bio-Linie	-,003	,060	-,005	-,047	,963

a. Abhängige Variable: REGR factor score 1 for analysis 2

Tabelle 47: Koeffizienten Biologische Produkte auf Loyalität

### 8.1.6. Hypothese 6

Zu einem ähnlichen Ergebnis kommt die Hypothese, wonach der Wunsch nach biologischen Produkten einen Einfluss auf die Kundenzufriedenheit der befragten Personen hindeuten hat. R<sup>2</sup> erreicht bei dieser Analyse einen Wert von 0,002 bei einer ANOVA-Signifikanz von 0,706. Der Faktor-Koeffizient für die Variable „Bio-Linie“ ist negativ und beträgt -0,022. Auch die Hypothese 6 muss aufgrund des Ergebnisses verworfen werden. Die geschätzte Regressionsgleichung hat folgendes Aussehen:

$$0,107 - 0,022 \cdot \text{Biologische Produkte} = \text{Kundenzufriedenheit}$$

### Modellzusammenfassung

Modell	R	R-Quadrat	Korrigiertes R-Quadrat	Standardfehler des Schätzers
1	,041 <sup>a</sup>	,002	-,010	1,00501669

a. Einflußvariablen : (Konstante), Bio-Linie

Tabelle 48: Bio-Linie auf Kundenzufriedenheit

### ANOVA<sup>b</sup>

Modell	Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Sig.
1 Regression	,145	1	,145	,144	,706 <sup>a</sup>
Nicht standardisierte Residuen	85,855	85	1,010		
Gesamt	86,000	86			

a. Einflußvariablen : (Konstante), Bio-Linie

b. Abhängige Variable: REGR factor score 1 for analysis 2

Tabelle 49: ANOVA Bio-Linie auf Kundenzufriedenheit

### Koeffizienten<sup>a</sup>

Modell		Nicht standardisierte Koeffizienten		Standardisierte Koeffizienten	T	Sig.
		Regressionskoeffizient B	Standardfehler	Beta		
1	(Konstante)	,107	,302		,354	,724
	Bio-Linie	-,022	,059	-,041	-,379	,706

a. Abhängige Variable: REGR factor score 1 for analysis 2

Tabelle 50: Koeffizient Bio-Linie auf Kundenzufriedenheit

Wie der kleine R<sup>2</sup>-Wert zu vermuten lässt ist auch bei Aufteilung der Analyse auf die drei Franchisesysteme kein großer Einfluss messbar. Dem Wert von R<sup>2</sup> zufolge kann weder bei Vapiano (R<sup>2</sup>: 0,027, Signifikanz: 0,039), noch bei Freshii (R<sup>2</sup>: 0,018, Signifikanz: 0,488) noch bei McDonald's (R<sup>2</sup>: 0,013, Signifikanz: 0,565) ein Zusammenhang festgestellt werden.

### 8.1.7. Hypothese 7

Diese Untersuchung behandelt den Einfluss des Faktors „Ähnliche Werte“ auf die Loyalität der Kunden. Es soll damit die Frage beantwortet werden, ob Personen, die eine hohe Ähnlichkeit der Werte zwischen dem Franchiseunternehmen und sich selbst sehen, loyaler dem Unternehmen gegenüber sind, als dies bei Personen mit einer geringeren Übereinstimmung der Fall ist. Bei der Betrachtung der Grundgesamtheit der Befragten ergibt sich ein R<sup>2</sup>-Wert

von 0,401, welcher auf einen bestehenden Zusammenhang zwischen der Ähnlichkeit der Werte und der Loyalität deutet. Die ANOVA-Signifikanz liegt unter 0,001 und weist daher auf einen hochsignifikanten Zusammenhang hin. Aufgrund des Regressionskoeffizienten von 0,627 kann der positive Einfluss bestätigt werden. Die geschätzte Regressionsgleichung hat folgendes Aussehen:

$$-0,002 + 0,627 \cdot \text{ähnliche Werte} = \text{Kundenloyalität}$$

#### Modellzusammenfassung

Modell	R	R-Quadrat	Korrigiertes R-Quadrat	Standardfehler des Schätzers
1	,634 <sup>a</sup>	,401	,394	,77819272

a. Einflußvariablen : (Konstante), REGR factor score 1 for analysis 3

Tabelle 51: Ähnliche Werte auf Loyalität

#### ANOVA<sup>b</sup>

Modell	Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Sig.
1 Regression	34,920	1	34,920	57,663	,000 <sup>a</sup>
Nicht standardisierte Residuen	52,080	86	,606		
Gesamt	87,000	87			

a. Einflußvariablen : (Konstante), REGR factor score 1 for analysis 3

b. Abhängige Variable: REGR factor score 1 for analysis 2

Tabelle 52: ANOVA Ähnliche Werte auf Loyalität

#### Koeffizienten<sup>a</sup>

Modell		Nicht standardisierte Koeffizienten		Standardisierte Koeffizienten	T	Sig.
		Regressionskoeffizient B	Standardfehler	Beta		
1	(Konstante)	-,002	,083		-,023	,982
	REGR factor score 1 for analysis 3	,627	,083	,634	7,594	,000

a. Abhängige Variable: REGR factor score 1 for analysis 2

Tabelle 53: Koeffizient Ähnliche Werte auf Loyalität

### 8.1.8. Hypothese 8

Hypothese 8 bezieht sich ebenfalls auf die Empfindung von ähnlichen Werten zwischen dem Franchiseunternehmen und den Kunden und untersucht den Einfluss von diesem Faktor auf die Kundenzufriedenheit. Der R<sup>2</sup>-Wert beträgt bei dieser Berechnung 0,295 - wonach bei

etwa 30% der befragten Personen ein Zusammenhang zwischen der Empfindung über die Ähnlichkeit der Werte und der Zufriedenheit feststellbar ist. Da die ANOVA-Signifikanz bei unter 0,001 liegt kann von einer geringen Irrtumswahrscheinlichkeit ausgegangen werden. Der Regressionskoeffizient beträgt 0,540 wodurch sich der positiv Zusammenhang bestätigen lässt. Die geschätzte Regressionsgleichung hat folgendes Aussehen:

$-0,011 + 0,540 \cdot \text{ähnliche Werte} = \text{Kundenzufriedenheit}$
---

**Modellzusammenfassung**

Modell	R	R-Quadrat	Korrigiertes R-Quadrat	Standardfehler des Schätzers
1	,543 <sup>a</sup>	,295	,286	,84485429

a. Einflussvariablen : (Konstante), REGR factor score 1 for analysis 3

Tabelle 54: Ähnliche Werte auf Kundenzufriedenheit

**ANOVA<sup>b</sup>**

Modell		Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Sig.
1	Regression	25,329	1	25,329	35,486	,000 <sup>a</sup>
	Nicht standardisierte Residuen	60,671	85	,714		
	Gesamt	86,000	86			

a. Einflussvariablen : (Konstante), REGR factor score 1 for analysis 3  
b. Abhängige Variable: REGR factor score 1 for analysis 2

Tabelle 55: ANOVA Ähnliche Werte auf Kundenzufriedenheit

**Koeffizienten<sup>a</sup>**

Modell		Nicht standardisierte Koeffizienten		Standardisierte Koeffizienten	T	Sig.
		Regressionskoeffizient B	Standardfehler	Beta		
1	(Konstante)	-,011	,091		-,120	,905
	REGR factor score 1 for analysis 3	,540	,091	,543	5,957	,000

a. Abhängige Variable: REGR factor score 1 for analysis 2

Tabelle 56: Koeffizienten Ähnliche Werte auf Kundenzufriedenheit

Wird in Bezug auf diese Hypothese nicht die Grundgesamtheit der befragten Personen analysiert, sondern die Franchisesysteme getrennt voneinander betrachtet, so ergeben sich verschieden hohe R<sup>2</sup>-Werte. Bei Vapiano ergibt sich ein Wert von 0,332 (Signifikanz von 0,001), bei Freshii von 0,291 (Signifikanz von 0,003) und bei McDonald's von 0,165 (Signifikanz von 0,032). Dies zeigt recht deutlich, dass bei McDonald's dieser Zusammenhang weniger aus-

geprägt und weniger signifikant ist, als dies etwa bei Vapiano der Fall ist. Bei Vapiano ist bei etwa einem Drittel der Fälle ein Zusammenhang zwischen den Faktoren „Ähnliche Werte“ und Kundenzufriedenheit feststellbar.

### 8.1.9. Hypothese 9

Diese Hypothese soll den Zusammenhang zwischen der Meinung über das Preis-Leistungs-Verhältnis und der Loyalität aufzeigen, indem der Einfluss des Faktors des Preis-Leistungs-Verhältnisses auf die Kundenloyalität analysiert wird. Bei Betrachtung der Grundgesamtheit ergibt sich ein R<sup>2</sup>-Wert von 0,57. Dieser beschreibt, dass bei mehr als der Hälfte der befragten Personen ein Einfluss von der Zufriedenheit mit dem Preis-Leistungs-Verhältnis auf die Loyalität der Kunden messbar ist. Die ANOVA-Signifikanz liegt bei unter 0,001 und deutet daher auf hochsignifikantes Ergebnis hin. Der Regressionskoeffizient liegt im positiven Bereich und hat einen Wert von 0,752. Die geschätzte Regressionsgleichung hat folgendes Aussehen:

$$0,000 + 0,752 * \text{Preis-Leistungs-Verhältnis} = \text{Kundenloyalität}$$

**Modellzusammenfassung**

Modell	R	R-Quadrat	Korrigiertes R-Quadrat	Standardfehler des Schätzers
1	,755 <sup>a</sup>	,570	,565	,66359697

a. Einflussvariablen : (Konstante), REGR factor score 1 for analysis 3

Tabelle 57: Preis-Leistungs-Verhältnis auf Loyalität

**ANOVA<sup>b</sup>**

Modell		Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Sig.
1	Regression	49,569	1	49,569	112,564	,000 <sup>a</sup>
	Nicht standardisierte Residuen	37,431	85	,440		
	Gesamt	86,999	86			

a. Einflussvariablen : (Konstante), REGR factor score 1 for analysis 3

b. Abhängige Variable: REGR factor score 1 for analysis 2

Tabelle 58: ANOVA Preis-Leistungs-Verhältnis auf Loyalität

**Koeffizienten<sup>a</sup>**

Modell		Nicht standardisierte Koeffizienten		Standardisierte Koeffizienten	T	Sig.
		Regressionskoeffizient B	Standardfehler	Beta		
1	(Konstante)	,000	,071		-,002	,999
	REGR factor score 1 for analysis 3	,752	,071	,755	10,610	,000

a. Abhängige Variable: REGR factor score 1 for analysis 2

Tabelle 59: Koeffizienten Preis-Leistungs-Verhältnis auf Loyalität

### 8.1.10. Hypothese 10

Hypothese 10 untersucht den Einfluss von der Zufriedenheit mit dem Preis-Leistungs-Verhältnis der Kunden auf die Gesamt-Kundenzufriedenheit. Es soll analysiert werden, ob eine hohe Zufriedenheit mit dem Preis-Leistungs-Verhältnis auf eine hohe Gesamtzufriedenheit bei Kunden schließen lässt. Der R<sup>2</sup>-Wert beträgt 0,326 und liegt damit deutlich unter dem Wert der Hypothese 9 (Einfluss Preis-Leistungs-Verhältnis auf die Loyalität). Die Signifikanz beträgt weniger als 0,001, wodurch von einer sehr geringen Fehlerwahrscheinlichkeit ausgegangen werden kann. Der positive Einfluss kann aufgrund des Regressionskoeffizienten von 0,568 bestätigt werden. Die geschätzte Regressionsgleichung hat folgendes Aussehen:

$$-0,007 + 0,568 \cdot \text{Preis-Leistungs-Verhältnis} = \text{Kundenzufriedenheit}$$

Dieser erhebliche Unterschied zwischen den Ergebnissen aus Hypothese 9 und Hypothese 10 kann so interpretiert werden, dass bei Kunden ein günstiger Preis für die jeweilig gebotene Leistung bzw. die gebotenen Produkte sich zwar positiv auf die Loyalität der Kunden auswirkt, diese Kunden deswegen dennoch keine ebenso hohe Zufriedenheit aufweisen. Dieses Ergebnis ergibt gemeinsam mit den Analysen in den Abschnitten 7.1.1. und 7.2.1. Sinn, da dort sowohl bei der Grundgesamtheit als auch bei allen drei Franchisesystemen getrennt der Mittelwert der Kundenloyalität größer als der Mittelwert der Kundenzufriedenheit war.

**Modellzusammenfassung**

Modell	R	R-Quadrat	Korrigiertes R-Quadrat	Standardfehler des Schätzers
1	,571 <sup>a</sup>	,326	,318	,82956385

a. Einflussvariablen : (Konstante), REGR factor score 1 for analysis 3

Tabelle 60: Preis-Leistungs-Verhältnis auf Kundenzufriedenheit

### ANOVA<sup>b</sup>

Modell	Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Sig.
1 Regression	28,015	1	28,015	40,709	,000 <sup>a</sup>
Nicht standardisierte Residuen	57,807	84	,688		
Gesamt	85,822	85			

a. Einflußvariablen : (Konstante), REGR factor score 1 for analysis 3

b. Abhängige Variable: REGR factor score 1 for analysis 2

Tabelle 61: ANOVA Preis-Leistungs-Verhältnis auf Kundenzufriedenheit

### Koeffizienten<sup>a</sup>

Modell	Nicht standardisierte Koeffizienten		Standardisierte Koeffizienten	T	Sig.
	Regressionskoeffizient B	Standardfehler	Beta		
1 (Konstante)	-,007	,089		-,076	,940
REGR factor score 1 for analysis 3	,568	,089	,571	6,380	,000

a. Abhängige Variable: REGR factor score 1 for analysis 2

Tabelle 62: Koeffizienten Preis-Leistungs-Verhältnis auf Kundenzufriedenheit

Dieser Unterschied erfordert eine tiefere Auseinandersetzung mit den Gründen für dieses Ergebnis, weshalb auch die Ergebnisse der Regressionsanalysen der drei Franchisesysteme einzeln analysiert werden sollen. Bei Betrachtung der R<sup>2</sup>-Werte erweisen sich erhebliche Unterschiede. Dieser ist bei Freshii (R<sup>2</sup>=0,449; p<0,001) und Vapiano (R<sup>2</sup>=0,413; p<0,001) deutlich höher als bei McDonald's (R<sup>2</sup>=0,181; p<0,1). Auch hier geben die Abschnitte 7.7.1. und 7.7.2. gute Erläuterungen für das Ergebnis der Regressionsanalyse. Denn während der Mittelwert des Faktors Kundenzufriedenheit bei McDonald's bei 4,70 liegt, erreicht der Faktor Loyalität bei McDonald's einen Wert von 6,23. Dies spricht dafür, dass speziell bei McDonald's die Loyalität deutlich höher als die Kundenzufriedenheit ist und deswegen auch unterschiedlich große Zusammenhänge mit dem Preis-Leistungs-Verhältnis bestehen. Der Unterschied ist zwar nicht so ausgeprägt wie bei McDonald's, aber auch bei Freshii und Vapiano liegen die Mittelwerte der Kundenzufriedenheit stets unter den Werten der Loyalität (Vgl. dazu Tab. 3 und Tab. 7).

#### 8.1.11. Hypothese 11

Diese ergänzende Hypothese soll schließlich die Frage beantworten, ob auch bei dieser Befragung eine signifikante Auswirkung von der Kundenzufriedenheit auf die Loyalität der Kunden gegeben ist. Diese Annahme wurde wie im Kapitel 3.4.3 beschrieben, von diversen Autoren bestätigt. Getestet wurde, ob der Faktor Kundenzufriedenheit als unabhängiger Faktor

einen Einfluss auf die Loyalität, den abhängigen Faktor, hat. Der R<sup>2</sup>-Wert beträgt 0,57 und es kann somit davon ausgegangen werden, dass bei 57% der befragten Personen ein direkter Zusammenhang von der Zufriedenheit auf die Loyalität zu messen war. Die ANOVA-Signifikanz der Analyse liegt bei weniger als 0,001. Es kann daher von einer äußerst kleinen Fehlerwahrscheinlichkeit ausgegangen werden. Der Regressionskoeffizient beträgt 0,752 und bestätigt somit den positiven Einfluss. Die geschätzte Regressionsgleichung hat folgendes Aussehen:

$$0,000 + 0,752 * \text{Kundenzufriedenheit} = \text{Kundenloyalität}$$

**Modellzusammenfassung**

Modell	R	R-Quadrat	Korrigiertes R-Quadrat	Standardfehler des Schätzers
1	,755 <sup>a</sup>	,570	,565	,66359697

a. Einflußvariablen : (Konstante), REGR factor score 1 for analysis 3

Tabelle 63: Kundenzufriedenheit auf Loyalität

**ANOVA<sup>b</sup>**

Modell		Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Sig.
1	Regression	49,569	1	49,569	112,564	,000 <sup>a</sup>
	Nicht standardisierte Residuen	37,431	85	,440		
	Gesamt	86,999	86			

a. Einflußvariablen : (Konstante), REGR factor score 1 for analysis 3  
 b. Abhängige Variable: REGR factor score 1 for analysis 2

Tabelle 64: ANOVA Kundenzufriedenheit auf Loyalität

**Koeffizienten<sup>a</sup>**

Modell		Nicht standardisierte Koeffizienten		Standardisierte Koeffizienten	T	Sig.
		Regressionskoeffizient B	Standardfehler	Beta		
1	(Konstante)	,000	,071		-,002	,999
	REGR factor score 1 for analysis 3	,752	,071	,755	10,610	,000

a. Abhängige Variable: REGR factor score 1 for analysis 2

Tabelle 65: Koeffizienten Kundenzufriedenheit auf Loyalität

Analysiert man den Einfluss der Kundenzufriedenheit auf die Loyalität für jedes der drei Franchisesysteme einzeln, so erkennt man, dass dieser Einfluss in den Restaurants sehr

große Unterschiede hervorbringt. Der größte Zusammenhang besteht demnach bei Kunden von Vapiano ( $R^2=0,694$ ;  $p<0,001$ ). Ein bisschen weniger Einfluss aus der Kundenzufriedenheit auf die Loyalität ergibt sich bei Freshii-Kunden, wo  $R^2$  einen Wert von 0,615 annimmt ( $p<0,001$ ). Deutlich geringer fällt dieser Zusammenhang bei Kunden von McDonald's ( $R^2=0,374$ ;  $p<0,001$ ) aus, wo bloß bei etwa 37% der befragten Personen ein direkter Einfluss feststellbar ist. Dies spricht dafür, dass der Großteil der Kunden von Vapiano und Freshii (mehr als 60%) diese Restaurants besuchen, weil sie mit den Erfahrungen, die sie gemacht haben, zufrieden sind. Bei McDonald's dürften die Gründe für eine hohe Loyalität auf anderen Faktoren beruhen. Dies könnten etwa Faktoren wie günstige Preise oder eine hohe Standortdichte sein.

## 8.2. MULTIPLE REGRESSIONSANALYSE

### 8.2.1. Beschreibung der Modelle

Jene Hypothesen, welche im vorhergehenden Kapitel mittels einfacher Regressionsanalyse ausgewertet wurden werden nun anhand einer multiplen Regressionsanalyse überprüft. Dies bedeutet, dass jeweils die 5 unabhängigen Einflussfaktoren auf die 2 abhängigen Faktoren getestet werden. Es werden sozusagen die Hypothesen 1,3,5,7 und 9 (Einfluss der Faktoren auf die Loyalität) zusammengefasst und getestet. Anschließend werden die Hypothesen 2,4,6,8 und 10 (Einfluss der Faktoren auf die Kundenzufriedenheit) ebenso zusammengefasst und getestet.

### 8.2.2. Testen auf Unabhängigkeit der Variablen

#### 8.2.2.1. Definition der Multikollinearität

Da es eine Voraussetzung für die Erstellung von multiplen Regressionsanalysen ist, dass die auszuwertenden Faktoren keine allzu große Korrelation (bzw. Multikollinearität) aufweisen, müssen diese einem Unabhängigkeitstest unterworfen werden. Die Kollinearitätsstatistik gibt in Form von Konditionsindex-Werten an, ob die untersuchten Faktoren für eine multiple Regressionsanalyse geeignet sind. *Fromm* nennt 15 als Grenzwert für die Benennung eines Kollinearitätsproblem, wobei eben Werte, die darunter liegen, keinen Hinweis auf eine problematisch hohe Korrelation aufweisen.<sup>96</sup>

---

<sup>96</sup> Vgl. *Fromm* in *Baur/Fromm* (2008)

Auch bei der Betrachtung der VIF-Werte kann eine Aussage über die Kollinearität der Daten gegeben werden. Gemäß Myers (1990) besteht erst ab einem VIF-Wert „von über 10 ein Grund, sich über eine zu hohe Korrelation Sorgen zu machen“.<sup>97</sup>

#### 8.2.2.2. Hypothese 1-3-5-7-9

Sowohl aus den VIF-Werten (deutlich unter dem Wert 10), als auch den Werten des Konditionsindex (kein Wert über 15) kann man annehmen, dass die Faktoren sich zur Berechnung einer multiplen Regressionsanalyse eignen.

Modell	Kollinearitätsstatistik	
	Toleranz	VIF
Gesunde Speisen	0,410	2,439
Qualität der Zutaten	0,536	1,865
Preis-Leistungs-Verhältnis	0,763	1,311
Ähnliche Werte	0,512	1,955
Bio-Linie	0,915	1,093

Tabelle 66: Kollinearitätstabelle Hypothese 1-3-5-7-9

Modell	Dimension	Konditionsindex
1-3-5-7-9	1	1,000
	2	1,125
	3	1,620
	4	2,203
	5	3,058
	6	6,381

Tabelle 67: Konditionsindex Hypothese 1-3-5-7-9

#### 8.2.2.3. Hypothese 2-4-6-8-10

Auch beim zweiten Modell ist sowohl aus den VIF-Werten (deutlich unter dem Wert 10), als auch den Werten des Konditionsindex (kein Wert über 15) heraus anzunehmen, dass die Faktoren sich zur Berechnung einer multiplen Regressionsanalyse eignen.

Modell	Kollinearitätsstatistik	
	Toleranz	VIF
Gesunde Speisen	0,412	2,425
Qualität der Zutaten	0,544	1,838
Preis-Leistungs-Verhältnis	0,777	1,287
Ähnliche Werte	0,522	1,917
Bio-Linie	0,909	1,100

Tabelle 68: Kollinearitätstabelle Hypothese 2-4-6-8-10

<sup>97</sup> Vgl. Myers, R. (1990)

Modell	Dimension	Konditionsindex
2-4-6-8-10	1	1,000
	2	1,128
	3	1,582
	4	2,177
	5	3,029
	6	6,241

Tabelle 69: Konditionsindex Hypothese 2-4-6-8-10

### 8.2.3. Auswertung der multiplen Regressionsanalyse

#### 8.2.3.1. Hypothese „1-3-5-7-9“

Bei Auswertung der multiplen Regressionsanalyse zeigt sich, dass bei der Gesamtheit der Befragung in 69,3% der Befragungen die Variabel Kundenloyalität durch einen der fünf untersuchten Faktoren erklärt werden kann. Die Anova-Signifikanz weist darauf hin, dass dieses Ergebnis hochsignifikant ist ( $p < 0,001$ ). Die Koeffizienten-Tabelle bestätigt die Ergebnisse der einfachen Regressionsanalysen in gewissen Hinsichten, in anderen führt sie jedoch zu einem anderen Ergebnis, weshalb die Interpretationen der einfachen Regressionsanalysen mit Vorsicht zu betrachten sind. Bestätigt wurden u.a. die Annahmen, dass das Preis-Leistungs-Verhältnis, gefolgt von dem Faktor „Ähnliche Werte“ und dem Faktor „Qualität Zutaten“ die größten Einflüsse auf die Kundenloyalität haben. Während bei der einfachen Regressionsanalyse noch ein geringer Einfluss des Faktors „Gesunde Speisen“ angenommen werden konnte, muss dieser Einfluss (Hypothese 1) der multiplen Regressionsanalyse zufolge verworfen werden. Der Einfluss des Faktors „Biologische Produkte“ muss ebenso wie schon bei Betrachtung der einfachen Regressionsanalyse auch nach der multiplen Regressionsanalyse verworfen werden.

#### Modellzusammenfassung

Modell	R	R-Quadrat	Korrigiertes R-Quadrat	Standardfehler des Schätzers
1	,833 <sup>a</sup>	,693	,674	,56222279

a. Einflußvariablen : (Konstante), Bio-Linie, REGR factor score 1 for analysis 3, REGR factor score 1 for analysis 3, REGR factor score 1 for analysis 3, REGR factor score 1 for analysis 3

Tabelle 70: Alle 5 Faktoren auf Loyalität

### ANOVA<sup>b</sup>

Modell		Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Sig.
1	Regression	57,138	5	11,428	36,152	,000 <sup>a</sup>
	Nicht standardisierte Residuen	25,288	80	,316		
	Gesamt	82,425	85			

a. Einflußvariablen : (Konstante), Bio-Linie, REGR factor score 1 for analysis 3, REGR factor score 1 for analysis 3, REGR factor score 1 for analysis 3, REGR factor score 1 for analysis 3  
b. Abhängige Variable: REGR factor score 1 for analysis 2

Tabelle 71: ANOVA Alle 5 Faktoren auf Loyalität

### Koeffizienten

Modell		Nicht standardisierte Koeffizienten		Standardisierte Koeffizienten	T	Sig.
		Regressionskoeffizient B	Standardfehler	Beta		
1	(Konstante)	,314	,178		1,762	,082
	Gesunde Speisen	-,002	,095	-,003	-,026	,979
	Qualität der Zutaten	,229	,086	,226	2,670	,009
	Preis-Leistungs-Verhältnis	,568	,070	,575	8,113	,000
	Ähnliche Wert	,260	,085	,267	3,081	,003
	Bio-Linie	-,066	,035	-,122	-1,887	,063

a. Abhängige Variable: REGR factor score 1 for analysis 2

Tabelle 72: Koeffizienten Alle 5 Faktoren auf Loyalität

#### 8.2.3.2. Hypothese „2-4-6-8-10“

Die multiple Regressionsanalyse zum Einfluss der fünf behandelten Faktoren auf die Kundenzufriedenheit ergibt einen R<sup>2</sup>-Wert von 0,481. Dies lässt darauf schließen, dass bei knapp der Hälfte der befragten Personen von einem der fünf Faktoren ein Rückschluss auf die Kundenzufriedenheit möglich ist. Da die ANOVA-Signifikanz geringer als 0,001 ist, kann von einem hochsignifikanten Ergebnis ausgegangen werden. Die Koeffizienten-Tabelle zeigt, dass die Ergebnisse dieser Analyse die meisten Annahmen aus den einfachen Regressionsanalysen bestätigen. Demnach besteht beim gesamten Stichprobenumfang der größte Einfluss von dem Faktor „Preis-Leistungs-Verhältnis“ auf die Kundenzufriedenheit (38,8%), gefolgt vom Faktor „Qualität der Zutaten“ und dem Faktor „Ähnliche Werte“. Das bedeutet, dass diese beiden Einflüsse im Vergleich zur einfachen Regressionsanalyse leicht veränderte Ein-

flussnahmen aufweisen und der Faktor „Qualität der Zutaten“ aus der vorrangig relevanten multiplen Regressionsanalyse den zweitgrößten Einflussfaktor darstellt (25,3%). Die Signifikanz dieses Faktors ist leicht signifikant. ( $p < 0,1$ )

Der Einfluss des Faktors „Gesunde Ernährung“ muss aufgrund der hohen Signifikanz negiert werden, weshalb der multiplen Regressionsanalyse zufolge Hypothese 2 nicht bestätigt werden kann. Der Einfluss des Faktors „Biologische Produkte“ ist nach der multiplen Regressionsanalyse ebenso wie nach der einfachen Regressionsanalyse nicht zu bestätigen.

#### Modellzusammenfassung

Modell	R	R-Quadrat	Korrigiertes R-Quadrat	Standardfehler des Schätzers
1	,694 <sup>a</sup>	,481	,448	,72414915

a. Einflußvariablen : (Konstante), Bio-Linie, REGR factor score 1 for analysis 3, REGR factor score 1 for analysis 3, REGR factor score 1 for analysis 3, REGR factor score 1 for analysis 3

Tabelle 73: Alle 5 Faktoren auf Kundenzufriedenheit

#### ANOVA<sup>b</sup>

Modell	Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Sig.
1 Regression	38,405	5	7,681	14,648	,000 <sup>a</sup>
Nicht standardisierte Residuen	41,427	79	,524		
Gesamt	79,832	84			

a. Einflußvariablen : (Konstante), Bio-Linie, REGR factor score 1 for analysis 3, REGR factor score 1 for analysis 3, REGR factor score 1 for analysis 3, REGR factor score 1 for analysis 3

b. Abhängige Variable: REGR factor score 1 for analysis 2

Tabelle 74: ANOVA Alle 5 Faktoren auf Kundenzufriedenheit

### Koeffizienten

Modell		Nicht standardisierte Koeffizienten		Standardisierte Koeffizienten	T	Sig.
		Regressionskoeffizient B	Standardfehler	Beta		
1	(Konstante)	,421	,227		1,858	,067
	Gesunde Speisen	,104	,123	,107	,846	,400
	Qualität der Zutaten	,253	,113	,247	2,244	,028
	Preis-Leistungs-Verhältnis	,388	,090	,397	4,318	,000
	Ähnliche Werte	,190	,109	,195	1,739	,086
	Bio-Linie	-,089	,044	-,170	-1,998	,049

a. Abhängige Variable: REGR factor score 1 for analysis 2

Tabelle 75: Koeffizienten Alle 5 Faktoren auf Kundenzufriedenheit

### 8.3. DISKUSSION

Diese empirische Studie führte zu einigen interessanten Ergebnissen. Die Auswertung der Daten dieser Arbeit hat sich auf zwei statistische Verfahren konzentriert. Im ersten Teil der Analyse kommt das Verfahren des T-Tests zur Anwendung. In diesem wurden einerseits die Mittelwerte der einzelnen Faktoren erhoben und andererseits wurden die Faktoren auf signifikante Unterschiede zwischen den einzelnen Franchisesystemen getestet. Beim Faktor Kundenzufriedenheit zeigte sich, dass der Umfrage zufolge Freshii- und Vapiano-Kunden zufriedener sind als McDonald's-Kunden. Der T-Test ergab einen signifikanten Unterschied zwischen Freshii und McDonald's, sowie zwischen Vapiano und McDonald's, welcher bestätigt, dass Freshii- und Vapiano-Kunden eine signifikant höhere Kundenzufriedenheit empfinden. Bei der Loyalität hingegen ergab sich ein anderes Bild. Denn, wenn auch nur knapp, empfinden McDonald's-Kunden die größte Loyalität, gefolgt von Vapiano- und Freshii-Kunden. Diese Tatsache bestätigt, dass es bei der Untersuchung der Ergebnisse notwendig ist, die Faktoren Kundenzufriedenheit und Loyalität getrennt voneinander zu untersuchen. Denn es wäre diesem Ergebnis zufolge nicht möglich, von der Kundenzufriedenheit direkt auf die Kundenloyalität zu schließen, obwohl dieser Einfluss im Theorieteil als bestehend definiert wurde.

Aufgrund dieses Ergebnisses wurde das Forschungsgebiet dieser Arbeit um eine zusätzliche Hypothese erweitert (Hypothese 11), in welcher ebendieser Einfluss von Kundenzufrieden-

heit auf Kundenloyalität untersucht wurde. Das Ergebnis dieser Regressionsanalyse ergab, dass bei 57% der befragten Personen ein positiver Einfluss von der Zufriedenheit auf die Loyalität gegeben ist. Das bedeutet, dass beim Ausmaß dieses Prozentsatzes eine hohe Zufriedenheit zu einer hohen Loyalität bzw. eine niedrigen Zufriedenheit zu einer niedrigen Loyalität führt. Dieser Mittelwert von 57% ergibt sich aus den jeweiligen Teilergebnissen, welche jeweils zu einem Drittel einfließen:

- Vapiano: 69,4%,  $p < 0,001$
- Freshii: 61,5%,  $p < 0,001$
- McDonald's: 37,4%,  $p < 0,001$

Diese Aufgliederung erklärt letztlich auch gut, warum bei McDonald's der Unterschied zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität größer ist als bei den anderen beiden Franchisesystemen. Denn während bei Vapiano bei etwa zwei Drittel der befragten Personen von Kundenzufriedenheit auf Loyalität geschlossen werden kann, ist dies bei McDonald's bloß bei etwas mehr als einem Drittel (37,4%) möglich.

Bei Betrachtung der spezifischen Ergebnisse für Freshii ist zu festzuhalten, dass alle Mittelwerte dieses Restaurants über den durchschnittlichen Mittelwerten des gesamten Stichprobenumfangs liegen. Dies spricht dafür, dass Freshii bei allen Faktoren eine starken Zustimmung genießt, sei es der Faktor „Gesunde Ernährung“, „Frische der Speisen“, „Biologische Produkte“, „Ähnliche Werte“ oder „Preis-Leistungs-Verhältnis“. Dies ist insofern keine Überraschung, weil es unter anderem das Ziel dieser Arbeit war, die Einflussfaktoren von innovativen und neuen Franchisesystemen, wie Freshii es beispielsweise ist, zu untersuchen. Die einfache Regressionsanalyse, welche den Einfluss des Faktors „Gesunde Ernährung“ auf „Kundenzufriedenheit“ untersuchte, hat ergeben, dass in 31,2% der Fälle ein Einfluss besteht und dieses Ergebnis leicht signifikant ist ( $p < 0,01$ ). Umgekehrt bedeutet dies aber auch, dass in 68,8% der Fälle dieser Faktor nicht ausschlaggebend ist und es daher andere Gründe für eine hohe Zufriedenheit geben muss. Etwas geringer ist das Ergebnis beim Faktor „Qualität der Zutaten“, wo bei 23% ein Rückschluss auf die Kundenzufriedenheit möglich ist ( $p < 0,01$ ). Obwohl bei Freshii generell eine hohe Zustimmung zu biologischen Produkten besteht (Mittelwert von 5,67) ist kein Einfluss dieses Faktors auf die Kundenzufriedenheit zu erkennen. Die Hypothese 6 muss, sowohl für den gesamten Stichprobenumfang, als auch für Freshii separat betrachtet, verworfen werden ( $p > 0,1$ ). Die Faktoren „Ähnliche Werte“ sowie „Preis-Leistungs-Verhältnis“ sind bei Freshii hoch signifikant, denn so erklärt sich die Kundenzufriedenheit in 29,1% der Fälle durch den Faktor „Ähnliche Werte“ ( $p < 0,01$ ) und in 44,5% der Fälle durch den Faktor „Preis-Leistungs-Verhältnis“ ( $p < 0,01$ ).

Für Vapiano ist es eines der obersten Ziele, dass sich die Kunden während des Aufenthalts im Restaurant wohl fühlen, weshalb großer Wert auf die Innenarchitektur, die Beleuchtung, die Musik etc. gelegt wird. Bei Vapiano ist man nämlich davon überzeugt, dass diese positive Atmosphäre sich auf die Zufriedenheit und im weiteren auf die Loyalität der Kunden auswirkt. Dieses Ziel dürfte von den Kunden auch als besonders angenehm empfunden werden, weshalb bei Vapiano der Einfluss des Faktors „Ähnliche Werte“ auf Kundenzufriedenheit stärker ausgeprägt ist als bei den anderen beiden untersuchten Franchisesystemen. Dies lässt darauf schließen, dass Vapiano-Kunden sich während ihres Besuches bei Vapiano sehr wohl fühlen, was sich wiederum positiv auf ihre Kundenzufriedenheit auswirkt. Die Ergebnisse der Mittelwerte von Vapiano besagen, dass bei 4 der 5 untersuchten Faktoren eine positive Zustimmung besteht und nur dem Wunsch nach biologischen Produkten bei Vapiano nicht zugestimmt wird. Die Analysen liefern sowohl bei dem Einfluss des Faktors „Gesunde Ernährung“ auf Kundenzufriedenheit (17,4% der Fälle;  $p < 0,1$ ) als auch bei dem Faktor „Frische der Speisen“ auf Kundenzufriedenheit (16% der Fälle;  $p < 0,1$ ) einen positiven Zusammenhang mit leichter Signifikanz. Den höchsten Einfluss ergibt sich bei Vapiano allerdings durch den Faktor „Preis-Leistungs-Verhältnis“ auf Kundenzufriedenheit, wo bei 41,3% der befragten Personen ein positiver Einfluss messbar ist. Das Ergebnis ist außerdem hochsignifikant ( $p < 0,001$ ). Der Wunsch nach biologischen Produkten (Hypothese 6) ist ebenso wie bei der Gesamtheit der Befragung auch bei ausschließlicher Betrachtung der Vapiano-Daten zu verwerfen ( $p > 0,1$ ).

Die Ergebnisse der Befragung bei McDonald's-Kunden entsprechen den Erwartungen, da die Personen in Bezug auf die Überzeugung, sich gesund zu ernähren, McDonald's deutlich schlechter bewertet haben als die befragten Personen der anderen beiden Franchisesysteme. Der Faktor „Gesunde Ernährung“ erreicht einen Mittelwert von 1,77 und die Regressionsanalyse dieses Einflusses auf die Kundenzufriedenheit ergab ein nicht signifikantes Ergebnis ( $p > 0,1$ ). Der Faktor „Frische der Speisen“ erreicht bei McDonald's auch einen Mittelwert im unzufriedenen Bereich (3,73). Dieser hat allerdings nur leichte Auswirkungen auf die Kundenzufriedenheit, da das Ergebnis der Regressionsanalyse leicht signifikant ist ( $p < 0,1$ ). Zu demselben Ergebnis führt bei McDonald's auch die Analyse des Faktors „Biologische Produkte“. Zwar erreicht dieser einen Mittelwert von 4,43, jedoch ist kein signifikanter Einfluss auf die Kundenzufriedenheit messbar ( $p > 0,1$ ). Die Faktoren „Ähnliche Werte“ sowie „Preis-Leistungs-Verhältnis“ haben bei McDonald's bloß eine geringe Auswirkung auf die Kundenzufriedenheit und die Ergebnisse der Regressionsanalysen sind auch bloß leicht signifikant ( $p < 0,1$ ). Zu McDonald's kann man zusammenfassen sagen, dass im Gegensatz zu den anderen beiden Franchisesystemen keiner der behandelten Faktoren einen hochsignifikanten Einfluss auf die Kundenzufriedenheit hat.

Betrachtet man die aufgestellten Hypothesen für die Gesamtheit des Stichprobenumfangs, so zeigt sich, dass während einige Hypothesen aufgrund von hochsignifikanten Ergebnissen bestätigt werden konnten, andere aufgrund von geringem oder keinem Einfluss verworfen werden mussten. Sowohl auf die Kundenloyalität als auch auf die Kundenzufriedenheit hat der Faktor „Preis-Leistungs-Verhältnis“ den größten Einfluss. Zudem konnten auch die Hypothesen, welche die Einflüsse der unabhängigen Faktoren „Qualität der Zutaten“ sowie „Ähnliche Werte“ auf die abhängigen Faktoren „Kundenloyalität“ und „Kundenzufriedenheit“ testeten mit leicht signifikanten Ergebnissen bestätigt werden. Während für die Gesamtheit der befragten Personen ein leichter Einfluss des Faktors „Gesunde Ernährung“ auf Kundenzufriedenheit bestätigt werden konnte, musste die Hypothese, welche den Einfluss der „Gesunden Ernährung“ auf die Loyalität der Kunden maß, verworfen werden. Gar kein Einfluss besteht hingegen bei Hypothese 5 und 6, welche den Einfluss des Faktors „Biologische Produkte“ auf Kundenloyalität sowie Kundenzufriedenheit maßen.

## 9. ZUSAMMENFASSUNG UND AUSBLICK

Schon aus der Beschreibung der Franchisesysteme lässt sich gut erkennen, mit welcher Strategie diese Unternehmen probieren, ihre Kunden an ihre Restaurants zu binden. Denn das Ziel einer hohen Kundenloyalität ist eine Eigenschaft, die alle drei behandelten Franchiseunternehmen teilen, da sie für den Erfolg der Unternehmen einen sehr wesentlichen Faktor darstellt. Abgesehen von diesem gemeinsamen Ziel haben die jeweiligen Restaurants unterschiedliche Ansätze um ihre Kunden zufriedenzustellen. Die Angebote reichen von fettarmen, vitaminhaltigen Speisen bis hin zu fetten und kalorienreichen Menüs; von gemütlich eingerichteten Restaurants bis hin zum Schnellimbissflair; von „low-budget“-Menüs bis hin zu höherpreisigen Speisen mit exquisiter Weinbegleitung. Diese divergierenden Ansätze spiegeln sich zum Teil auch sehr deutlich in den Ergebnissen der Befragung wieder. So ist beispielsweise der Einfluss von gesunder Ernährung auf die Zufriedenheit und auf die Loyalität bei Freshii deutlich ausgeprägter als bei McDonald's. Dieses Ergebnis ist wenig überraschend, denn so ist es auch Teil der Freshii-Philosophie, eine gesunde Abwechslung zu den traditionellen Schnellrestaurants zu sein. McDonald's kann mit dem Thema bewusster Ernährung trotz intensiverer Werbekampagnen für qualitativ hochwertige Rohstoffe nicht in dieser Richtung punkten.

Letztlich konnten vor allem für die Franchisesysteme Freshii und Vapiano signifikante Einflussfaktoren gefunden werden. Die Ergebnisse von McDonald's liegen hingegen bei allen behandelten Faktoren unter dem Niveau von Freshii und Vapiano. Dies kann damit begründet werden, dass die Befragung hauptsächlich auf den Einfluss von Gesundheits- und Wohlfühlaspekten ausgerichtet war und diese mehr mit der Strategie von Freshii und Vapiano übereinstimmen. Betrachtet man die Ergebnisse der Untersuchung ausschließlich für McDonald's, so erkennt man, dass McDonald's bei jedem der untersuchten Faktoren hinter den anderen beiden Franchisesystemen liegt. Der höchste  $R^2$ -Wert erreichte McDonald's bei dem Einfluss vom Preis-Leistungs-Verhältnis auf die Kundenzufriedenheit ( $R^2=0,181$ ). Es stellt sich daher die Frage, welche (in der Untersuchung nicht behandelten) Faktoren für McDonald's erfolgsbringend sind. Dies könnten beispielsweise die starke Marke „McDonald's“, die hohe Standortdichte der Restaurants oder der Geschmack der Speisen sein. Diese Faktoren könnten auch Inhalt für zukünftige Untersuchungen sein.

Genau in diesem Bereich liegen auch die kompetitiven Stärken von McDonald's. Die Anzahl der McDonald's-Restaurants entsprechen einem Vielfachen von dem der anderen beiden Franchisesysteme. Eines der größten Probleme für Freshii ist die Bekanntheit am Markt. Bei der Frage nach der Wahrnehmbarkeit am Markt haben sich deutliche Unterschiede ergeben. Während McDonald's-Kunden die Wahrnehmbarkeit von McDonald's mit einem Mit-

telwert von 6,7 bewertet haben, beurteilen Kunden von Freshii die Wahrnehmbarkeit von Freshii am Markt nur mit 2,87. Vapiano erreicht bei dieser Frage einen Mittelwert von 4,69. Die Bekanntheit zu erhöhen wäre auch eine Empfehlung an Freshii. Diese könnte mithilfe von gezielter Standortpolitik erreicht werden, so wie dies auch der Mitbewerber Vapiano betreibt (Restaurants werden nur an sehr lukrativen Standorten mit hoher Laufkundschaft eröffnet). Die Anzahl der Restaurants sind in jedem Fall zu erhöhen, um damit die Marke Freshii zu stärken und die Vorteile eines Franchisesystems besser auszunützen.

## 10. QUELLENVERZEICHNIS

### BÜCHER:

Burke, Ronald J. / Martin, Graeme / Cooper Cary L. (2011) – Corporate Reputation, Verlag: Gower Publishing Limited.

De Cherantony, Leslie / McDonald, Malcolm (1998) Creating powerful brands in Consumer, Service and Industrial Markets, 2. Auflage, Butterworth-Heinemann, Oxford.

Eisenegger Mark / Imhof Kurt (2004) – Reputationsrisiken moderner Organisationen. In: Röttger Ulrike „Theorien der Public Relations. Grundlagen und Perspektiven der PR-Forschung.“, VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Erlbeck, Klaus (1999) – Kundenorientierte Unternehmensführung, Deutscher Universitäts-Verlag GmbH, Wiesbaden.

Esch, Franz-Rudolf (2010) Strategie und Technik der Markenführung, 6.Auflage, Verlag Franz Vahlen, München.

Esch, Franz-Rudolf / Herrmann, Andreas / Sattler, Henrik (2008) – Marketing – Eine managementorientierte Einführung, Verlag Franz Vahlen GmbH, München.

Fombrun, Charles J. (1996) – Reputation. Realizing Value from the Corporate Image, Verlag: Harvard Business Review Press.

Förster Nikolaus (2009) – Die kreativen Zerstörer der deutschen Wirtschaft : wie Ideen Märkte verändern, 1. Auflage, Finanzbuchverlag, München.

Fromm, Sabine: Multiple lineare Regressionsanalyse, in: Baur, Nina / Fromm, Sabine (2008): Datenanalyse mit SPSS für Fortgeschrittene. Ein Arbeitsbuch. 2.

Frynas George / Mellahi Kamel (2011) – Global Strategic Management- Second Edition, Verlag: OUP Oxford.

Herger Nikodemus (2006) – Vertrauen und Organisationskommunikation. Identität – Marke – Image – Reputation, 1. Auflage, VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Homburg Christian (2004) – Perspektiven der marktorientierten Unternehmensführung, 1. Auflage, Deutscher Universitätsverlag, Mannheim.

Homburg Christian / Bucerius Matthias (2006) – Kundenzufriedenheit als Managementherausforderung, In: Schnedlitz et al. – Innovationen in Marketing und Handel, Linde Verlag, Wien.

Kotabe Masaaki / Helsen Kristiaan (2011) – Global Marketing Management, Fifth Edition, Verlag: John Wiley & Sons.

Luhmann Nikals (2000) – Organisation und Entscheidung, 1. Auflage, VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Matzler Kurt / Müller Julia (2011) – Strategische Management – Konzepte und Methoden, 1. Edition, Linde, Wien.

Meffert Heribert / Burmann Christoph / Becker Christian – Internationales Marketing-Management: Ein markenorientierter Ansatz, 4. Auflage, Kohlhammer Verlag.

Myers, Raymond. (1990) – Classical and modern regression with applications (2nd edition). Boston, MA: Duxbury.

Pepels, Werner (2009) – Handbuch des Marketing. 5., völlig überarbeitete und erweiterte Auflage, Oldenbourg Wissenschaftsverlag.

Seemann Ralph (2008) – Corporate Reputation Management durch Corporate Communications, 1. Auflage, Cuvillier Verlag.

Vollmer, Ingrid (2002) – Die Loyalität unzufriedener Kunden. Determinanten und Implikationen. Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden

## JOURNALS:

Amit Sharma / Jeannie Sneed / Sam Beattie (2012): Willingness to Pay for Safer Foods in Foodservice Establishments, Journal of Foodservice Business Research, 15:1, 101-116.

Anderson Eugene W. / Mittal Vikas (2000) Strengthening the Satisfaction-Profit Chain. In: Journal of Service Research, 3, 2 S. 107-120.

Berekoven Ludwig (1978) – Zum Verständnis und Selbstverständnis des Markenwesens. In: Markenartikel heute: Marke, Markt und Marketing, S. 35-48.

Bo Won Suh / Anita Eves / Margaret Lumbers (2012): Consumers' Attitude and Understanding of Organic Food: The Case of South Korea, Journal of Foodservice Business Research, 15:1, 49-63.

Crosby Lawrence / Evans Kenneth / Cowles Deborah (1990) – Relationship Quality in Service Selling: An Interpersonal Influence Perspective, Journal of Marketing, Vol. 54, pp.68-81.

Garbarino E / Johnson M (1999) – The Differential Roles of Satisfaction, Trust, and Commitment in Customer Relationships. In: Journal of Marketing, Vol. 63, 2, S. 70-87.

Gustaffson, Anders / Johnson, Michael D. / Roos, Inger (2005) - The Effects of Customer Satisfaction, Relationship Commitment Dimensions, and Triggers on Customer Retention. In: Journal of Marketing, Vol. 69, Nr.4, S. 210-218.

Herrmann, Andreas / Johnson, Michael D. (1999) - Die Kundenzufriedenheit als Bestimmungsfaktor der Kundenbindung. In: Marketing ZFP, Vol. 13, 4, S. 249-258.

Homburg, Christian / Giering, Annette (2001) - Personal characteristics as moderators of the relationship between customer satisfaction and loyalty - An empirical analysis. In: Psychology and Marketing, Vol. 18, 1, S. 43-66.

Homburg Christian / Koschate Nicole / Hoyer Wayne D. (2005) – „Do Satisfied Customers Really Pay More? A Study of the Relationship Between Customer Satisfaction and Willingness to Pay“ In: Journal of Marketing, Vol. 69,2 S. 84-96.

Jones, Thomas O. / Sasser W. Earl Jr. (1995) – Why satisfied customers defect. In: Harvard Business Review, Vol. 73, 6, S. 88-99.

Knutson, Bonnie (2000) - College students and fast food. How students perceive restaurant brands. In: *Cornell Hospitality Quarterly*; Jun 2000; 41, 3.

Mittal Vikas / Kakamura Wagner A. – Satisfaction, Repurchase Intent, and Repurchase Behavior: Investigating the Moderating Effect of Customer Characteristics; in Journal of Marketing Research; Vol. 38, Nr. 1 S. 131-142.

Mooradian Todd A. / Oliver James M. – „I Can't Get No Satisfaction:“ The Impact of Personality and Emotion on Postpurchase Processes. In: Psychology & Marketing, Vol. 14, 4, S. 379-393.

Muller, Christopher (1997) - Redefining value: The hamburger price war. In: *Cornell Hospitality Quarterly*; Jun 1997; 38, 3.

Namkung Young / SooCheong Jang (2008) - Are highly satisfied restaurant customers really different? A quality perception perspective. In: *International Journal of Contemporary Hospitality Management* Vol. 20 No. 2, 2008, pp. 142-155.

Reich Allen Z. / McCleary Ken W. / Tepanon Yodmanee / Weaver Pamela A. (2008) – The Impact of Product and Service Quality on Brand Loyalty. , In: *Journal of Foodservice Business Research*, 8:3, 35-53.

Reichheld Frederick F. / Sasser W. Earl Jr. (1990) – Zero Defections: Quality Comes to Services. In: *Harvard Business Review* , Vol. 68, 5, S. 105-111.

Saba, Anna / Messina, Federico (2003) - Attitudes towards organic foods and risk/benefit perception associated with pesticides. In: *Food Quality and Preference*. Vol. 14, S. 637-645.

Stauss, Bernd / Neuhaus, Patricia (1996) – Das Unzufriedenheitspotential zufriedener Kunden. In: *Marktforschung und Management*, Vol. 40, S. 129-133.

Suh, Bo Won / Eves, Anita / Lumbers, Margaret (2012) - Consumers' Attitude and Understanding of Organic Food: The Case of South Korea. In: Journal of Foodservice Business Research. Vol. 15, 1, S. 49-63.

Sulek, Joanne / Hensley, Rhonda (2004) – Importance of Food, Atmosphere, and Fairness of Wait. The Case of a Full-service Restaurant. In: Cornell Hospitality Quarterly; Aug 2004; 45, 3.

Susskind, Alex / Chan, Edwin (2000) - How restaurant features affect check averages. In: Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 41(6), 56-63.

#### INTERNET:

<http://www.franchiseverband.com/Franchise-Geber.78.0.html>, (Zugriff am 30.11.11)

<http://www.franchise.at/ueber-den-oefv> (Zugriff am 14.07.2012)

# ANHANG



Univ. Prof. Dr. Josef Windsperger, Betriebswirtschaftszentrum  
 Brünner Str. 72, A-1210 Wien  
 Email: [josef.windsperger@univie.ac.at](mailto:josef.windsperger@univie.ac.at)

Sehr geehrter Franchise-Kunde,  
 sehr geehrte Franchise-Kundin,

vielen Dank, dass Sie an dieser wichtigen Befragung zu Ihren Erfahrungen mit diesem Franchise-Restaurant teilnehmen. Seien Sie versichert, dass im Rahmen der Auswertung dieser Befragung keinerlei Rückschlüsse auf Ihre individuellen Antworten gezogen werden. Die erhobenen Daten dienen ausschließlich wissenschaftlichen Zwecken. Bitte geben Sie bei der Beantwortung der Fragen Ihre ehrliche Meinung an.  
 Die Beantwortung dieses Fragebogens wird ungefähr 7 Minuten in Anspruch nehmen.  
 Nochmals **vielen Dank** im Voraus für Ihre Unterstützung.

TEIL 1: In diesem Abschnitt möchten wir Sie fragen, wie Sie über diese Franchise-Restaurantkette <u>allgemein</u> denken. Bitte schauen Sie sich die folgenden Aussagen an und kreuzen Sie jeweils das Kästchen an, das Ihre Meinung am besten wiedergibt.							
	Stimme überhaupt nicht zu	Stimme nicht zu	Stimme eher nicht zu	Neutral	Stimme eher zu	Stimme zu	Stimme vollkommen zu
Mein Gesamteindruck, im Hinblick auf alle meine Erfahrungen mit diesem Franchisesystem, ist sehr gut.							
Ich glaube an eine gute langfristige Zukunft für dieses Franchisesystem.							
Ich glaube, dass die Marktposition dieses Franchisesystems gut ist.							
Die Wahrnehmbarkeit dieses Franchisesystems am Markt ist hoch.							
Ich finde, dass das Preis-Leistungs-Verhältnis in diesem Restaurant gut ist.							
TEIL 2: In diesem Abschnitt wird nach Ihrer Meinung zu Ihren Erfahrungen mit dieser Franchise-Fastfood-Restaurant als Marke gefragt. Betrachten Sie bitte die folgenden Aussagen und kreuzen Sie jeweils das Kästchen an, das Ihre Meinung am besten wiedergibt.							
	Stimme überhaupt nicht zu	Stimme nicht zu	Stimme eher nicht zu	Neutral	Stimme eher zu	Stimme zu	Stimme vollkommen zu
Meine Erfahrungen mit dieser Marke waren positiv.							
Alles in allem ist es sehr wahrscheinlich, dass ich bei dieser Fastfood-Restaurant-Marke wieder essen werde.							
Ich würde anderen Leuten empfehlen, bei dieser Fastfood-Restaurant-Marke zu essen.							
Ich hänge daran, bei dieser Franchisemarke Kunde zu sein.							
Ich wäre bereit, einen höheren Preis zu zahlen, um bei dieser Marke zu essen, als bei anderen Marken.							
Ich werde in dieses Restaurant gehen, wenn ich das nächste Mal auswärts esse.							
Ich beabsichtige, weiterhin bei dieser Marke zu kaufen.							
Ich fühle, dass die Werte dieses Franchisesystems meinen eigenen Werten entsprechen.							
Diese Marke und ich scheinen ähnliche Werte zu teilen.							
Bitte wenden.							

TEIL 3: In diesem Abschnitt möchten wir Ihre Meinung zu Ihren Marken-Erfahrungen an speziellen Standort erfahren. Bitte prüfen Sie die folgenden Aussagen und geben Sie Ihre Antworten, indem Sie das jeweils am besten passende Kästchen ankreuzen.

Zufriedenheit mit diesem Restaurant **dieser** Franchisekette:

	Stimme überhaupt nicht zu	Stimme nicht zu	Stimme eher nicht zu	Neutral	Stimme eher zu	Stimme zu	Stimme vollkommen zu
Ich bin mit meinen bisherigen Erfahrungen, wenn ich in diesem Restaurant gegessen habe, zufrieden.							
Meine Erfahrungen in diesem Restaurant haben bei mir eine positive Grundhaltung gegenüber dieser Marke entstehen lassen.							
Meine Erfahrungen mit diesem Restaurant sind hervorragend.							
Ich fühle mich zufrieden mit den Erfahrungen, die ich in diesem Restaurant gemacht habe.							

TEIL 4: In diesem Abschnitt möchten wir Ihre Meinung zum Thema „Bewusste Ernährung“ in diesem Restaurant erfahren. Bitte prüfen Sie die folgenden Aussagen und geben Sie Ihre Antworten, indem Sie das jeweils am besten passende Kästchen ankreuzen.

	Stimme überhaupt nicht zu	Stimme nicht zu	Stimme eher nicht zu	Neutral	Stimme eher zu	Stimme zu	Stimme vollkommen zu
Ich bin davon überzeugt, dass ich mich in diesem Restaurant gesund ernähre.							
Ich bevorzuge dieses Restaurant anderen Restaurants, weil ich glaube, dass ich mich in diesem Restaurant besser ernähre.							
Die Frische der Speisen in diesem Restaurant ist hervorragend.							
Die Qualität der Zutaten in den Speisen ist für mich sehr wichtig.							
Ich würde mir eine Bio – Linie in diesem Restaurant wünschen.							
Ich achte darauf, einen gesunden Lebensrhythmus einzuhalten (ausreichend Bewegung, fettarme Ernährung etc.)							

TEIL 5: Fragen zur Einordnung:  
Dieser letzte Abschnitt dient dazu, dass wir Ihre Antworten und die Antworten anderer Befragter in Bezug setzen können. Die Fragen sind nicht dazu gedacht, Sie in irgendeiner Hinsicht identifizieren zu können. Wir versichern ausdrücklich, dass Ihre persönliche Identität niemals offengelegt werden wird.

Ihr Geschlecht?	Männlich	Weiblich	Ihr ungefähres Alter? ____ Jahre
Was ist Ihr höchster bisheriger Abschluss (Grund-/Hauptschulabschluss/Mittlere Reife/Abitur/abgeschlossene Ausbildung/Fachhochschulabschluss/Hochschulabschluss/Promotion)? _____			
Marke dieser Franchise-Restaurantkette _____			
Standort dieses Restaurants _____			
Wie häufig essen Sie bei dieser Franchise-Restaurantkette? _____			
Wie oft essen Sie pro Woche auswärts? _____			
Was sind Ihre drei Lieblingsartikel auf der Speisekarte dieser Franchise-Restaurantkette?			
[1]	[2]	[3]	

**Vielen Dank für Ihre Teilnahme an dieser Umfrage**

## ABSTRACT

Die vorliegende Arbeit befasst sich mit den Themen Kundenzufriedenheit, Kundenloyalität und dem Einfluss von gesunder Ernährung auf diese beiden Themen. Darüber hinaus werden auch weitere, verwandte Einflussfaktoren behandelt. Bei den untersuchten Unternehmen handelt es sich um drei in Österreich vertretene Franchiserestaurant-Ketten. Diese sind *Vapiano SE*, *Freshii - Fresh Food Development GmbH* und *McDonald's Franchise GmbH*.

Im ersten Teil werden die theoretischen Aspekte rund um diese Arbeit beleuchtet. Speziell geht es um Definitionen der Begriffe Franchise, Kundenzufriedenheit, Kundenloyalität sowie gesundheitliche Aspekte im Bereich der Lebensmittelkonsumation. Des Weiteren werden verwandte Begrifflichkeiten definiert und von den untersuchten Eigenschaften abgegrenzt. Bei jedem der drei behandelten Franchiseunternehmen zählen sowohl Kundenzufriedenheit, als auch Kundenloyalität zu den obersten Prioritäten, da sich diese maßgeblich auf den Unternehmenserfolg auswirken.

Im zweiten Teil wird die empirische Analyse vorgestellt und die Ergebnisse werden präsentiert. Es werden die fünf Faktoren „Gesunde Ernährung“, „Frische der Zutaten“, „Biologische Produkte“, „Ähnliche Werte“ und „Preis-Leistungs-Verhältnis“ jeweils auf ihren Einfluss auf die Kundenzufriedenheit als auch auf die Kundenloyalität getestet. Das Ergebnis zeigt, dass die Einfluss rund um gesunde Ernährung bei neuen, innovativen Franchise-Restaurants (Vapiano und Freshii) signifikantere Einflüsse auf die Kundenzufriedenheit haben, als dies bei McDonald's der Fall ist. Für die Gesamtheit der Befragung (also die Auswertung aller Franchisesysteme zusammen) ist festzuhalten, dass mit Ausnahme des Faktors „biologische Produkte“, alle getesteten Faktoren einen signifikanten Einfluss auf die Zufriedenheit von Kunden aufweisen. Bei der Untersuchung der Faktoren auf einen signifikanten Einfluss auf die Loyalität der Kunden konnten 3 der 5 aufgestellten Hypothesen bestätigt werden. Zusätzlich wurde ausgewertet, dass bei jedem der drei Franchisesysteme ein direkter Einfluss der Kundenzufriedenheit auf die Kundenloyalität besteht.

Weiterführende Studien könnten Ursachen dafür erforschen, welche Leistungen zusätzlich von neuen Franchiserestaurants wie Vapiano und Freshii verbessert werden sollten, damit auch diese eine ähnlich hohe Loyalität wie die bekannteste Franchiserestaurantkette der Welt, McDonald's, erreichen. Auf der anderen Seite können die Gründe für die überdurchschnittlich hohe Loyalität bei McDonald's untersucht werden, da die Ergebnisse dieser Studie gezeigt haben, dass die Kundenzufriedenheit nicht der überwiegende Grund ist.



# Curriculum Vitae

Björn Persson, BSc

Geboren am 30. Dezember 1987 in Wien

---

## Ausbildung

Oktober 2010 - November 2012	Masterstudium der internationalen Betriebswirtschaft mit dem Schwerpunkt Steuern sowie Management mit internationaler Ausrichtung an der Universität Wien
Februar – Juni 2010	Auslandssemester im Rahmen eines ERASMUS – Austauschprogramms an der Universität Groningen, Niederlande
Oktober 2007 – Juni 2010	Bachelorstudium der internationalen Betriebswirtschaftslehre an der Universität Wien
Oktober, November 2006	Englischzertifikat bei „Good Hope Studies“ in Kapstadt, Südafrika
Juni 2006	Matura am Bundesgymnasium Bertha von Suttner in Wien

---

## Wesentliche Arbeitserfahrungen

Seit Oktober 2012	Beschäftigt in der internationalen Steuerabteilung einer international tätigen Steuerberatungskanzlei
März, April 2011	Praktikum im WKO - AußenwirtschaftsCenter in Seoul/ Südkorea
Juli 2009 Juni, September 2008 Jänner - September 2007	Beschäftigt als Rettungssanitäter und Rettungssenker (auch Zivildienst) bei der „Johanniter Unfall Hilfe“ in Wien
September 2006	Praktikum in der Marketingabteilung bei der „bauMax AG“ in Klosterneuburg

---

## Interessen

Sprachen	Deutsch, Englisch, Französisch, Schwedisch (alle fließend)
Volontär	Neben meinem Studium ging ich der ehrenamtlichen Tätigkeit als Rettungssanitäter bei der „JUH“ nach.  Außerdem halte ich seit vielen Jahren Turn- und Volleyballstunden für Kinder, Jugendliche und Erwachsene im Turnverein Gersthof
Soziale Kompetenzen	Mehrjährige aktive Tätigkeit als Schulsprecher am BG Bertha von Suttner
Sport	Volleyball, Schwimmen, Laufen, Eishockey, Schi & Snowboard