



universität
wien

DIPLOMARBEIT

Titel der Diplomarbeit

„Reputation von Franchising-Systemen
anhand von McDonald's in der Ukraine und Pakistan“

Verfasserin

Edith Poszvek

angestrebter akademischer Grad

Magistra der Sozial- und Wirtschaftswissenschaften
(Mag. rer. soc. oec.)

Wien, 2012

Studienkennzahl lt. Studienblatt:
Studienrichtung lt. Studienblatt:
Betreuer / Betreuerin:

A 157
Diplomstudium Internationale Betriebswirtschaft
ao. Univ.-Prof. Mag. Dr. Josef Windsperger

Danksagung

Zu großem Dank bin ich Prof. Windsperger verpflichtet, der die Betreuung meiner Diplomarbeit übernahm und es mir damit ermöglicht mein Studium hiermit abzuschließen.

Vielen Dank an Anastasiya Kozlova und ihren Freunden, die für mich die zeitaufwendige Befragungen über McDonald's in der Ukraine durchgeführt haben.

Ich widme diese Arbeit meinen Eltern, Hilde und Alfons Felderer, denen mein spezieller Dank gilt - für ihre Liebe, finanzielle Unterstützung und auch die geistige Unterstützung, und die unzähligen Spaziergänge zur Kapelle Maria Waldesruh bei Preliebl/Köttmannsdorf, um ein Kerzert anzuzünden, wenn wieder mal eine Prüfung anstand.

Auch wenn sie nur die letzte Phase des Studiums mehr mitbekamen, so bedanke ich mich auch sehr bei meinem Mann, Andreas, und meinem Sohn, Fabio, für ihre Geduld, ihre Liebe, und ihr Verständnis, dass ich in den letzten Monaten weniger Zeit für sie erübrigen konnte - und sie mir auch die Zeit ermöglichten, um in Ruhe schreiben zu können. Die beiden haben mein Leben ungemein bereichert und ich kann gar nicht in Worten ausdrücken, wieviel sie mir bedeuten. Und einen besonderen Dank gilt meinem Ungeborenen, dass gerade in dieser turbulenten Zeit beschloss, Teil unserer Familie zu werden, und mich oft zwang alles ein bisschen ruhiger und gelassener anzugehen.

Last but not least danke ich Gott, dass ich das Studium nun erfolgreich beenden kann.

Eidesstattliche Erklärung

Familienname: Poszvek

Vorname: Edith

Matrikelnummer: 9302402

Studienkennzahl: A157

Ich erkläre hiermit an Eides Statt, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Quellen verfasst habe. Die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken sind als solche kenntlich gemacht. Weiters versichere ich, dass die Arbeit bisher weder einer Prüfungsbehörde im In- noch im Ausland vorgelegt und auch nicht veröffentlicht wurde.

Datum

Unterschrift des Studierenden

Inhaltsverzeichnis

Danksagung	i
Eidesstaatliche Erklärung.....	ii
Tabellenverzeichnis	vi
Verzeichnis der Abbildungen	vii
1. Einleitung.....	1
2. Struktur der Arbeit	2
3. Relevanz der Reputation	3
4. Begriffsfindung	6
4.1. Franchising	6
4.1.1. Typen eines Franchise-Systems	8
4.1.1.1. Vertriebs-Franchise-Systeme	8
4.1.1.2. Dienstleistungs-Franchise-Systeme	8
4.1.1.3. Produkt-Franchise-System.....	9
4.1.2. Vor- und Nachteile des Franchising	10
4.1.2.1. Vorteile für den Franchise-Geber.....	10
4.1.2.2. Vorteile für den Franchise-Nehmer	11
4.1.2.3. Vorteile für den Konsumenten	13
4.1.2.4. Nachteile für den Franchise-Geber	13
4.1.2.5. Nachteile für den Franchise-Nehmer.....	15
4.3. Reputation	16
4.3.1. Eigenschaften der Reputation nach Bentele	19
4.3.2. Determinanten der Reputation nach Eberl.....	20
4.4. Image	22
4.5. Corporate Identity.....	24
5. Messbarkeit der Reputation	27

5.1. Fortunes World's Most Admired Companies	27
5.2. Der Reputations-Quotient nach Fombrun	30
5.3. Das RepTrak System.....	34
5.3.1. Global RepTrak Pulse	34
5.3.2. RepTrak	36
5.3.3. Media RepTrak	36
5.4. Das Imageprofil vom manager-magazin	38
6. Die Geschichte McDonald's	39
7. Ukraine	41
7.1. Allgemeines über die Ukraine	41
7.2. Die wirtschaftliche Situation in der Ukraine.....	42
7.3. Franchising in der Ukraine	46
7.4. McDonald's in der Ukraine	49
8. Pakistan	51
8.1. Allgemeines über Pakistan.....	51
8.2. Die wirtschaftliche Situation in Pakistan	53
8.3. Franchising in Pakistan	54
8.4. McDonald's in Pakistan	55
9. Hypothesen	55
9.1. Hypothese 1a, 1b, 1c - Determinanten nach Eberl	56
9.2. Hypothese 2a und 2b - Mundpropaganda	57
9.3. Hypothese 3 - Loyalität.....	58
9.4. Hypothesen 4a - 4e, - Zufriedenheit und Loyalität	59
9.5. Hypothese 5a und 5b - Kommunikation und Erfahrung	61
9.6. Hypothesen 6a, 6b und 6c - emotionale Wirkung	62
9.7. Hypothesen 7a und 7b - Unzufriedenheit.....	63
9.8. Zusammenfassung der Hypothesen	64

9.9. Empirische Überprüfung der Hypothesen	66
10. Diskussion und Schlussfolgerungen	71
10.1. Diskussion.....	71
10.2. Schlussfolgerungen	77
Abkürzungsverzeichnis	79
Literaturverzeichnis	80
Anhang - Kurzzusammenfassung	92
Abstract	92
Fragebogen englisch	93
Fragebogen deutsch	95
Zuordnung der Fragen	97
Lebenslauf.....	99

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: World's Most Admired Companies	29
Tabelle 2: World's Best Companies to Work for	29
Tabelle 3: Franchising 2012 in der Ukraine	47
Tabelle 4: Franchising 2010 in der Ukraine	48
Tabelle 5: Zusammenfassung der Hypothesen zum Reputationsmodell nach Poszvek.....	64
Tabelle 6: Auswertung der Hypothesen zum Reputationsmodell nach Poszvek für McDonald's in Pakistan	68
Tabelle 7: Auswertung der Hypothesen zum Reputationsmodell nach Poszvek für McDonald's in der Ukraine	69

Verzeichnis der Abbildungen

Abbildung 1: Determinanten der Reputation nach Eberl	20
Abbildung 2: Der Zusammenhang von Corporate Identity, Image und Reputation nach Fombrun	23
Abbildung 3: Der Zusammenhang von Corporate Identity, Image und Reputation nach Bauhofer	24
Abbildung 4: Der Reputations-Quotient nach Fombrun	32
Abbildung 5: Global RepTrak Pulse	36
Abbildungen 6 und 7: Landkarten der Ukraine	41
Abbildung 8: Entwicklung des BIP 1992-2011 der Ukraine	44
Abbildung 9: relative Wachstumsrate des BIP 1992-2011 der Ukraine	44
Abbildungen 10 und 11: Landkarten von Pakistan	51
Abbildung 12: Entwicklung des BIP 1992-2011 von Pakistan	53
Abbildung 13: relative Wachstumsrate des BIP 1992-2011 von Pakistan	53
Abbildung 14: Determinanten der Reputation nach Eberl ohne dem Faktor Qualität	57
Abbildung 15: Folgen der Mundpropaganda auf die Reputation	58
Abbildung 16: Zusammenhang von Reputation und Loyalität nach Helm	59
Abbildung 17: „The Corporation Reputation Chain“ aus Kundensicht nach Helm	60
Abbildung 18: Zusammenhang der Kommunikation, Erfahrung und Reputation nach Helm	61
Abbildung 19: Wirkung emotionaler Gefühle auf die Reputation	62
Abbildung 20: Auswirkung bei Unzufriedenheit	63
Abbildung 21: Einflussfaktoren und Determinanten der Reputation nach Poszvek	65
Abbildung 22: Einflussfaktoren und Determinanten der Reputation nach Poszvek nach Überprüfung der Hypothesen	78

1. Einleitung

In der vorliegenden Diplomarbeit möchte ich die Reputation von Franchise-Unternehmen anhand von McDonald's in der Ukraine und Pakistan untersuchen.

Warum ist Franchising so wichtig für die Wirtschaft heutzutage?

Diese Frage lässt sich leicht an statistischen Daten erläutern:

Allein in den USA wird die Anzahl der Franchise-Marken im Jahr 2010 auf 2200 geschätzt,¹ wobei Marke nicht gleich einem Unternehmen ist, da ein Unternehmen mehrere Marken besitzen kann. Diese 2200 Marken teilen sich in 901.093 Filialen auf, die 9.558.000 Menschen beschäftigen, und dabei einen Umsatz von 868,3 Mrd. USD erzielen.² Dies entspricht 20,16% des gesamten Einzelhandels der USA inklusive der Nahrungsmittel-Industrie.³

In Europa gab es 2009 rund 10.000 Franchise-Marken, und - ohne Österreich, Belgien und der Tschechischen Republik - 425.128 Franchise Filialen, die 3.232.218 Menschen beschäftigen.⁴

Diese Zahlen sprechen für sich und erklären das Augenmerk der Wirtschaft (und der Politik) auf diesen Wirtschaftszweig.

Es ist schwer präzise Definitionen über Franchising sowie über Reputation zu finden bzw. zu treffen, da keine einheitliche internationale (und gesetzliche) Definitionen vorhanden sind. In den USA wird unter dem Begriff Franchising mehr Gesellschaftsformen subsummiert (wie etwa Handelsvertreter, Genossenschaften, Gütezeichengemeinschaften) als es

¹ vgl. European Franchise Federation, World franchise stats 2010, <http://www.eff-franchise.com/spip.php?rubrique9>, [Zugriff am 22.07.2012]

² vgl. Price Waterhouse Cooper im Auftrag der IFA - International Franchise Association, Franchise Fact Sheet, http://www.franchise.org/uploadedFiles/IFA_NEWS/EconOutlook%20FactSheet2010.pdf, [Zugriff am 22.07.2012]

³ vgl. laut United States Census Bureau, Annual Retail Trade Survey, Sales, <http://www.census.gov/retail/>, [Zugriff am 22.07.2012] liegt der Umsatz des Einzelhandels inkl. Nahrungsmittelindustrie bei 4.307.531 Mio. USD

⁴ vgl. European Franchise Federation, Franchise Stats in Europe 2010, http://www.eff-franchise.com/IMG/pdf/Stats_Franchise_Europe_10092010-2.pdf, [Zugriff am 22.07.2012]

in Europa üblich ist. In Österreich existiert keine gesetzliche Definition des Franchising, wenn sich auch der OGH in Österreich bereits seit 1979 mit dem Thema Franchising auseinandersetzt.⁵

In der Ukraine wird Franchising - die Form, die in der Literatur als „business format franchising“ bezeichnet wird, unter „commercial concessions“⁶ (frei übersetzt: kommerzielle Lizenzen) eingeordnet („Civil Code, Chapter 76 (articles 1115-1129)“)⁷, in Pakistan unter contractual licence⁸ (frei übersetzt: Vertrags-Lizenzen) eingestuft. Ich werde später noch genauer auf den Begriff business format franchising eingehen.

Auf die Franchising-relevanten Zahlen für die Ukraine und Pakistan gehe ich in Kapitel 7.3. Franchising in der Ukraine bzw. 8.3. Franchising in Pakistan ein.

Reputation, oder auch Ruf, bestimmt mit anderen intangiblen Ressourcen den Unternehmenserfolg.^{9,10} Eine Bewertung der Reputation ist daher notwendig um die Sichtweise der Stakeholder zu erfassen und angemessen darauf reagieren zu können.

2. Struktur der Arbeit

In der Einleitung habe ich die Wichtigkeit von Franchising anhand von Statistik dargestellt, in Kapitel 3 gehe ich der Frage nach, wieso

⁵ vgl. Liebscher C., Petsche A., Franchising in Österreich, 2. Aufl., Orac-Wirtschaftspraxis, Wien, 2002, S.12

⁶ ipstyle patent law company, Ortinska M., Franchise (commercial concession), http://ipstyle.net/en/services/franchising/franchise_commercial_concession.html, [Zugriff am 05.07.2012]

⁷ European Franchise Federation, National Regulation by country, <http://www.eff-franchise.com/spip.php?rubrique21>, [Zugriff am 07.08.2012]

⁸ vgl. ZAFAR & ASSOCIATES, Zafar I., Razi I., Zafar M., Ashraf A., Franchising Law in Pakistan, <http://zallp.com/franchising.html>, [Zugriff am 06.07.2012]

⁹ vgl. Helm S., Unternehmensreputation und Stakeholder-Loyalität, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden, 2007, S.5

¹⁰ „Unter tangiblen Ressourcen versteht man das Sach- und Finanzvermögen.“ Schwalbach J., Unternehmensreputation als Erfolgsfaktor, <http://www2.wiwi.hu-berlin.de/institute/im/publikd/2001-4.pdf>, veröffentlicht im Juli 2001, [Zugriff am 30.08.2012], S.3

Reputation von Interesse sein könnte, und welche wirtschaftliche Relevanz sie bildet.

In Kapitel 4 versuche ich die verschiedenen Begriffe Franchising und Reputation zu erklären, einige bekannte Typen des Franchising zu definieren, dabei auch den Vor- und Nachteilen des Franchising nachzugehen, und Determinanten der Reputation zu finden. Auf weitere Möglichkeiten, die Eigenschaften der Reputation einzugrenzen, wird im nächsten Kapitel eingegangen. Um Reputation nicht mit Image und Corporate Identity zu verwechseln, wird auch auf diese Begriffe eingegangen.

In Kapitel 5 erläutere ich vier verschiedene gängige Methoden die Reputation zu messen: The Fortune World's Most Admired Companies, der Reputations-Quotient, das Rep-Trak-System (eine Weiterentwicklung des Reputations-Quotienten) und das Imageprofil des manager-magazins.

In Kapitel 6 gehe ich auf die Geschichte McDonald's weltweit ein.

In Kapitel 7 und 8 befasse ich mich mit der Geschichte sowie der wirtschaftlichen Situation in der Ukraine und Pakistan, und trage Daten über Franchising und McDonald's in beiden Ländern zusammen.

Kapitel 9 enthält den empirischen Teil, meine - von der Theorie anderer Autoren abgeleiteten - Hypothesen über Reputation und die Auswertung der Fragebögen über McDonald's in der Ukraine und Pakistan.

In Kapitel 10 werden die Ergebnisse diskutiert und Schlussfolgerungen gezogen.

3. Relevanz der Reputation

Warum ist Reputation wichtig und wozu dient die Berechnung eines Reputationsfaktors?

Reputation dient als Unterscheidungsmerkmal, sie erlaubt den Firmen ihre Unterschiedlichkeit aufzuzeigen und damit gleichzeitig ihre Legitimität zu

begründen.¹¹ Der Ruf „entscheidet über Glaub- und Vertrauenswürdigkeit der Organisation als Dialogpartner.“¹² Eine gute Reputation erleichtert die Erreichung der Unternehmensziele, ist Voraussetzung bei der Rekrutierung der besten Mitarbeiter,¹³ - leistungsfähigere Mitarbeiter führen zu höher qualitativem Output der Arbeit, was einen Unternehmensvorteil oder auch Vorsprung bedeutet¹⁴ - sichert die Loyalität der Kunden, ermöglicht höhere Verkaufspreise als die Konkurrenz zu setzen¹⁵ und bietet Schutz vor Konkurrenten, die in den Markt eindringen möchten¹⁶. Bei der Börsenbewertung kann man Vorteile mit der Marktkapitalisierung erzielen,¹⁷ bzw. ohne Börsengang verhilft die positive Reputation zu einer aussichtsreichen Verhandlungsbasis, um etwa besser Kredite zu lukrieren. Als Umkehrschritt können die Zeichen einer beschädigten Reputation folgende sein: abnehmende Kundenloyalität, sinkende Profitabilität pro Kunde, Verlust der „Gold“-Kunden, die klügsten Köpfe wandern ab, bzw. bewerben sich nicht für die freien Stellen, die Medienberichterstattung lässt zu wünschen übrig,¹⁸ Umweltverbände finden kritische Zustände heraus, die an die Öffentlichkeit gelangen, etc.

¹¹ vgl. Backhaus K., Organizational Identity, Corporate Social Performance and Corporate Reputation: Their Roles in Creating Organizational Attractiveness, in: Burke R., Graeme M., Cooper C. (Hrsg.), *Corporate Reputation, Managing Opportunities and Threats*, Gower, Surrey UK, 2011, S.119

¹² Avenarius H., Das Image und die PR-Praxis - Ein transatlantisches Gespräch, in: Armbrrecht W., Avenarius H., Zabel U. (Hrsg.), *Image und PR - Kann Image Gegenstand einer Public Relations-Wissenschaft sein?*, Westdeutscher Verlag, 1993, S.19

¹³ vgl. Bauhofer B., Reputation Management. Glaubwürdigkeit im Wettbewerb des 21. Jahrhunderts, Orell Füssli Verlag, Zürich, 2004, S.18

¹⁴ vgl. Backhaus K., Organizational Identity, Corporate Social Performance and Corporate Reputation: Their Roles in Creating Organizational Attractiveness, in: Burke R., Graeme M., Cooper C. (Hrsg.), *Corporate Reputation, Managing Opportunities and Threats*, Gower, Surrey UK, 2011, S.119

¹⁵ vgl. Bauhofer B., Reputation Management. Glaubwürdigkeit im Wettbewerb des 21. Jahrhunderts, Orell Füssli Verlag, Zürich, 2004, S.18

¹⁶ vgl. Rhee M. und Hadwick R.J., Repairing Damages to Reputations: A Relational and Behavioral Perspective, in: Burke R., Graeme M., Cooper C. (Hrsg.), *Corporate Reputation, Managing Opportunities and Threats*, Gower, Surrey UK, 2011, S.305

¹⁷ vgl. Bauhofer B., Reputation Management. Glaubwürdigkeit im Wettbewerb des 21. Jahrhunderts, Orell Füssli Verlag, Zürich, 2004, S.18

¹⁸ vgl. Bauhofer B., Reputation Management. Glaubwürdigkeit im Wettbewerb des 21. Jahrhunderts, Orell Füssli Verlag, Zürich, 2004, S.149

Eine beschädigte Reputation wiedergutzumachen ist zwar möglich, verlangt aber oft radikale Veränderungen, und den Einsatz des Managements, des Aufsichts- und des Verwaltungsrats.¹⁹ Ziehen diese nicht an einem Strang ist eine Genesung und Wiederherstellung zur gewünschten Reputation nur Illusion.

Wird der Reputation ein Wert beigemessen, so ist dieser eine nicht-finanzielle Maßzahl. Nicht finanzielle Größen werden zwar mittlerweile aufgrund ihres Informationsgehalts in vielen Geschäftsberichten festgehalten²⁰, meist sind dies aber nur die Punkte, die Fombrun beim Reputation-Quotient unter „Soziale Verantwortung“ subsummiert, was zumindest ein Teil des Rufes darstellt bzw. dazu dient die Reputation zu fördern und zu entwickeln.²¹

Um den guten Ruf eines Unternehmens steuern zu können, bedarf es das Wissen, wo das Unternehmen gerade steht, und diese Information kann die Messung der Reputation liefern.²²

„Eine hohe Reputation gilt als Vertrauensbonus und kompetitiver Erfolgsfaktor im Wettbewerb.“²³

¹⁹ vgl. Bauhofer B., Reputation Management. Glaubwürdigkeit im Wettbewerb des 21. Jahrhunderts, Orell Füssli Verlag, Zürich, 2004, S.175

²⁰ Firmen, die ihre Bilanz nach amerikanischem (US-GAAP, United States Generally Accepted Accounting Principles) oder internationalem Recht (IAS, International Accounting Standards) bilanzieren, haben die Möglichkeit immaterielle Vermögenswerte im Geschäftsbericht zu vermerken. vgl. Hautzinger H., Der Ruf von Branchen, Eine empirische Untersuchung zur Messung, Wechselwirkung und Handlungsrelevanz der Branchenreputation, Gabler Verlag, Wiesbaden, 2009, S.49

²¹ vgl. Hautzinger H., Der Ruf von Branchen, Eine empirische Untersuchung zur Messung, Wechselwirkung und Handlungsrelevanz der Branchenreputation, Gabler Verlag, Wiesbaden, 2009, S.49

²² vgl. Liehr K., Peters P., Zerfaß A., Reputationsmessung: Grundlagen und Verfahren, DPRG Verlag, Universität Leipzig, 2009, S.3, online im Internet: http://www.communicationcontrolling.de/fileadmin/communicationcontrolling/pdf-dossiers/communicationcontrollingde_Dossier1_Reputationsmessung_April2009_o.pdf, [Zugriff am 17.08.2012]

²³ Zerfaß A., Universität Leipzig, Institut für Kommunikations- und Medienwissenschaft, Wertschöpfung - Reputationsmessung, <http://www.communicationcontrolling.de/methoden/wertschoepfung/reputationsmessung.html>, [Zugriff am 17.08.2012]

4. Begriffsfindung

Zwecks Verständnis und um eine gemeinsame Basis zu haben, werde ich versuchen, die wichtigsten Begriffe zu erklären und definieren.

4.1. Franchising

Ich halte mich an die Definition über Franchising, sowie sie Skaupy formuliert hat,²⁴ da sie - wie ich finde - gut verständlich ist, er verwendet kaum Fachbegriffe, die dann erst wieder weiter zu erläutern sind, und es umfasst natürlich auch die Franchising-Kette McDonald's, deren Reputation ich in der Ukraine und in Pakistan untersuchen möchte.

Bei einem Franchise-Unternehmen gibt es Franchise-Geber und Franchise-Nehmer. Der Franchise-Nehmer ist ein rechtlich selbständiger Unternehmer, der im Rahmen eines Dauerschuldverhältnisses gegen direktes oder indirektes Entgelt vom Franchise-Geber das Recht eingeräumt bekommt, bestimmte Waren und/oder Dienstleistungen zu vertreiben. Der Franchise-Geber bietet Ausbildung, Beistand (auch finanzieller Art) und Rat, und hat das Recht, die Tätigkeiten seines Franchise-Nehmers zu überwachen.

Der Franchise-Nehmer investiert Kapital, sein eigenes Know-How und persönliches Engagement und darf im Gegenzug Image, Namen, Zeichenrechte, Ausstattung, Kennzeichnungen, Symbole oder sonstige Schutzrechte, Patente, Gebrauchs- und Geschmacksmuster benutzen - unterliegt dabei aber dem von Franchise-Geber vorgegebenen Organisations- und Marketingsystem.²⁵

²⁴ vgl. Skaupy W., Franchising Handbuch für die Betriebs- und Rechtstpraxis, 2. Aufl., Franz Vahlen, München, 1995, S.8ff.

²⁵ vgl. Skaupy W., Franchising Handbuch für die Betriebs- und Rechtstpraxis, 2. Aufl., Franz Vahlen, München, 1995, S.8

Der Franchise-Geber ist ein Unternehmer, der national und/oder international expandieren will, dafür benötigt er einen Partner, den Franchise-Nehmer. Der Franchise-Nehmer ist rechtlich selbständig. Ihm gefällt die Idee und das Unternehmen des Franchise-Gebers, verfügt über das nötige Eigenkapital und etwaige vorgeschriebene Vorkenntnisse, wie etwa Erfahrung im Einzelhandel oder technischer Art, und bewirbt sich beim Franchise-Geber. Wenn beide Partner voneinander überzeugt sind, werden die Verträge unterzeichnet, in denen festgehalten wird, wer welche Leistungen und Verpflichtungen einzuhalten hat und welche Rechte die Franchise-Partner haben. Zum Beispiel wird vom Franchise-Nehmer in der Regel ein einmaliges Beitrittsentgelt verlangt, sowie monatliche umsatzabhängige Gebühren, sogenannte Royalty Rates²⁶. Im Gegenzug darf er dann das markenrechtliche geschützte Unternehmen eröffnen. Der Franchise-Geber bietet meist nicht nur das Nutzungsrecht für die geschützte Marke, sondern auch Know-How, wie Ausbildung, seine Erfahrung im allgemeinen, technische Betriebsgeheimnisse, etwaige materielle bzw. finanzielle Unterstützungen, er übernimmt das Marketing-Management, wie Werbung, darf aber auch unangekündigte Kontrollen bei seinem Franchise-Nehmer durchführen.^{27 ' 28}

Eigene Ideen und Weiterentwicklungen sind zwar erwünscht, müssen aber in der Zentrale des Franchise-Gebers genehmigt werden, wie die Einführung des FischMac bei McDonald's vortrefflich zeigt.

Lou Groen führte Anfang 1960 eine McDonald's Filiale in Cincinnati, Ohio. Freitags hatte er immer mit erheblichen Umsatzeinbußen gegenüber den anderen Tagen zu kämpfen, da in dieser Gegend sehr viele gläubige Katholiken lebten, die Freitags nur Fisch und kein Fleisch aßen. Der erste

²⁶ vgl. Blair R.D., Lafontaine F., The Economics of Franchising, Cambridge University Press, Cambridge, 2005, S.62

²⁷ vgl. Skaupy W., Franchising Handbuch für die Betriebs- und Rechtspraxis, 2. Aufl., Franz Vahlen, München, 1995, S.8

²⁸ vgl. Kunkel M., Franchising und asymmetrische Informationen, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden, 1994, S.1

Vorschlag Lou Groens einen Fischburger einzuführen, wurde abgelehnt. Erst als Lou Groen bewies, dass er einen Fischburger mit der herkömmlichen Ausrüstung einer McDonald's Filiale herstellen konnte, durfte er testweise den Fischburger einführen. Nachdem sein Umsatz über 30% stieg, genehmigte die Zentrale die generelle Einführung - nachdem sie noch ein Jahr lang die Verbesserung des Fischburgers untersuchten - und etwa den ursprünglich verwendeten Heilbutt durch den günstigeren Dorsch ersetzten.²⁹

4.1.1. Typen eines Franchise-Systems

Franchise-Systeme kann in verschiedene Typen eingeteilt werden. Die bekanntesten werde ich hier auflisten.

4.1.1.1. Vertriebs-Franchise-Systeme

Hier steht der Vertrieb der Erzeugnisse bzw. Güter im Mittelpunkt. Als Franchise-Geber treten entweder die Produzenten selbst oder die Großhändler auf. Beispiele aus dem Handel sind Eismann (Tiefkühlkost-Heim-Lieferant), Yves Rocher (Kosmetik), und viele mehr.³⁰

4.1.1.2. Dienstleistungs-Franchise-Systeme

Bei diesem System geht es um die Leistung von Diensten. Auf Englisch wird diese Form als „**business format franchising**“ bezeichnet. Als Beispiele sind McDonald's, BurgerKing, Holiday Inn, Inlingua-

²⁹ vgl. Shook C., Shook R.L., Franchising The Business Strategy that Changed the World, Prentice Hall, London, 1993, S.149

³⁰ vgl. Skaupy W., Franchising Handbuch für die Betriebs- und Rechtstpraxis, 2. Aufl., Franz Vahlen, München, 1995, S.31f.

Sprachschulen,³¹ Helen Doron Early English (Englischkurse für Kinder und Babys),³² und viele mehr zu erwähnen.

4.1.1.3. Produkt-Franchise-System

Der Gegenstand dieses Franchise-Systems ist die Herstellung und der Verkauf eines Produkts und wird oft auch als „industrielles“ Franchising bezeichnet. Im Gegensatz zum Vertriebs-Franchising wird ein Produkt nicht nur vertrieben, sondern selbst erzeugt und bearbeitet. Beispiel ist etwa die Coca-Cola Gesellschaft.

Natürlich können auch Mischformen auftreten, und das Unternehmen ist nicht eindeutig einem Typ zuzuordnen, wenn z.B. bei einem Dienstleistungs-Unternehmen auch Güter des Franchise-Gebers ohne Bearbeitung direkt an den Kunden verkauft werden - wie etwa die Schulungsunterlagen für den Englisch-Kurs - also auch Vertrieb inkludiert ist.

Es gibt noch weitere Unterscheidungsmöglichkeiten, wie etwa Master-Franchising, bei dem eine Zentrale für ein größeres Gebiet oder ein Land geschaffen wird - das Master-Franchising - der dann erst die eigentlichen Franchise-Nehmer auswählt und betreut. Natürlich gibt es noch viele mehr Unterscheidungsmöglichkeiten, aber ich möchte in dieser Arbeit nicht näher darauf eingehen, da in der Literatur diese 3 Typen fast immer Erwähnung finden, weitere hingegen oft gar nicht aufgelistet werden.³³

³¹ vgl. Skaupy W., Franchising Handbuch für die Betriebs- und Rechtspraxis, 2. Aufl., Franz Vahlen, München, 1995, S.31f.

³² vgl. Helen Doron Early English, The Franchise Advantage, <http://www.helendoron.at/franchise>, [Zugriff am 01.08.2012]

³³ vgl. Skaupy W., Franchising Handbuch für die Betriebs- und Rechtspraxis, 2. Aufl., Franz Vahlen, München, 1995, S.31f.

4.1.2. Vor- und Nachteile des Franchising

Abgesehen von den volkswirtschaftlichen Vorteilen, die schon in der Einleitung hervorgehoben wurden, möchte ich auf die Vor- und Nachteile des Franchise-Gebers und Franchise-Nehmers bzw. die Vorteile für den Kunden eingehen.

4.1.2.1. Vorteile für den Franchise-Geber

Es muss natürlich für Franchise-Geber und Franchise-Nehmer Anreize geben ein Franchise-System aufzubauen.

Für den Franchise-Geber sind folgende Aspekte maßgeblich:³⁴ ' ³⁵

1. rasche Expansion

Das Vertriebssystem kann mit Hilfe von Franchising mit geringerem Finanzaufwand rascher und solider expandieren als ohne.

2. Motivation

Franchise-Nehmer sind stärker motiviert ihr Geschäft erfolgreich und nach den Richtlinien des Franchise-Gebers zu führen als ein angestellter Filialleiter. Einhaltung von Richtlinien und Erfolg sind natürlich attraktive Vorzüge für den Franchise-Geber. Durch die gute Motivation des selbständigen Kaufmanns wird auch in der Regel das Personal gut geführt, was Personalprobleme gering hält.

3. Hohe Effizienz

Durch die gute Personalführung des Franchise-Nehmers und die dezentralisierte Kontrolle des Franchise-Gebers werden Betriebsmittel und Personal effizient eingesetzt und sind dadurch gegenüber Konkurrenten im Vorteil und wettbewerbsfähiger.

³⁴ vgl. Liebscher C., Petsche A., Franchising in Österreich, 2. Aufl., Orac-Wirtschaftspraxis, Wien, 2002, S.30f.

³⁵ vgl. Skaupy W., Franchising Handbuch für die Betriebs- und Rechtstpraxis, 2. Aufl., Franz Vahlen, München, 1995, S.52f.

4. Kundennähe

Der Franchise-Nehmer verfügt über lokale und regionale Verkaufserfahrungen, und verhilft damit auch dem Franchise-Geber zu aktueller Marktinformation und größerer Kundennähe.

5. Verringerter Bedarf an Finanzmittel

Da der Franchise-Nehmer auch mit Eigenkapital in das Geschäft einsteigen muss, ist die Summe an Mitteln, die der Franchise-Geber aufbringen muss, dementsprechend geringer.

6. Risikoaufteilung

Das Risiko der Unternehmensführung liegt auf beiden Seiten - auf Franchise-Geber- und auf Franchise-Nehmer-Seite - und muss daher nicht von nur einer Seite getragen, sondern ist zwischen den beiden Partnern geteilt.

7. Nutzung des Know-Hows des Franchise-Nehmers

Einige Franchise-Geber wie McDonald's unterhalten neben ihren Franchise-Partnern auch firmeneigene Filialen. Durch den Know-How-Transfer zwischen Franchise-Geber und -Nehmer kann der Franchise-Geber das Know-How auch in seinen firmeneigenen Filialen umsetzen und davon profitieren.

4.1.2.2. Vorteile für den Franchise-Nehmer

Skaupy und Liebscher führen für den Franchise-Nehmer folgende Anreize an einen Vertrag einzugehen:³⁶ ³⁷

1. Risikominimierung

Das finanzielle Risiko bei der Unternehmensgründung wird durch die Aufteilung des Risikos minimiert. Außerdem können oft über den Franchise-Geber General-Policen zu einem günstigeren Preis abgeschlossen werden.

³⁶ vgl. Liebscher C., Petsche A., Franchising in Österreich, 2. Aufl., Orac-Wirtschaftspraxis, Wien, 2002, S.30f.

³⁷ vgl. Skaupy W., Franchising Handbuch für die Betriebs- und Rechtspraxis, 2. Aufl., Franz Vahlen, München, 1995, S.52f.

2. Selbständigkeit

Trotz vieler Auflagen seitens des Franchise-Geber - die auch den Franchise-Nehmer nützen und schützen können - ist der Franchise-Nehmer ein selbständiger eigenverantwortlicher Kaufmann.

3. Ausbildung

Der Franchise-Geber bietet den Franchise-Nehmer eine genau auf den Betrieb abgestimmte spezielle Ausbildung zur Unternehmensgründung an, die er sich sonst nur teilweise und durch eigene Erfahrung erst erarbeiten müsste.

4. Finanzielle Entlastung

Der Franchise-Geber organisiert das nationale und internationale Marketing, den zentralen Einkauf und führt gemeinsam mit dem Franchise-Nehmer Marktrecherchen durch, und ist damit eine große Unterstützung für den Franchise-Nehmer, da dieser sich mehr auf den Verkauf konzentrieren kann und vom günstigeren Preis durch den Größeneffekt profitiert.

Manchmal stellt der Franchise-Geber bei der Geschäftseröffnung Einrichtungsgegenstände zur Verfügung oder er kann beim Einkauf für gute Konditionen sorgen. Bei Krediten tritt der Franchise-Geber oft als Bürge auf, oder er vermittelt einen Kredit zu günstigen Konditionen.

5. Image

Der Bekanntheitsgrad einer bereits etablierten Marke erleichtert den Einstieg in den Markt für den Franchise-Nehmer.

6. Standortsuche

Der Franchise-Geber gibt entweder den Standort vor, oder unterstützt mit seiner Erfahrung bei der Suche nach einem geeigneten Platz. In guten Stadtlagen kauft oft der Franchise-Geber das Geschäftslokal, da dieser aufgrund seines Image punktet, und vermietet dies an den Franchise-Nehmer.

Weitere Vorteile ergeben sich individuell bei den Verhandlungen zwischen Franchise-Nehmer und Franchise-Geber.

4.1.2.3. Vorteile für den Konsumenten

Nicht nur den Wirtschaftstreibenden auch den Konsumenten kann ein Franchise-Unternehmen Vorteile gegenüber anderen Gesellschaftsformen bringen. Zum Beispiel können folgende Aspekte erwähnt werden:³⁸

1. Kundennähe

Die Berücksichtigung der Kundenwünsche erzeugt Marktnähe, die Kunden fühlen sich ernst genommen und konsumieren gerne beim Unternehmen.

2. Innovationen

Der Franchise-Geber fördert Innovationen und prüft diese vor ihrem Launch. So können die Konsumenten neue Entwicklungen ausgereift und mit hoher Qualität nutzen.

3. Niedrige Preise

Der niedrigere Preis beim Einkauf, der durch den Größeneffekt generiert wurde, wird auch den Kunden weitergegeben.

4.1.2.4. Nachteile für den Franchise-Geber

Natürlich finden sich nicht nur positive, sondern auch negative Aspekte beim Eingehen einer Franchise-Unternehmung für den Franchise-Geber:³⁹

1. weniger Profit

Eine firmeneigene Filiale wirft bei guten Geschäftsbedingungen mehr Profit ab, als das Franchise-Unternehmen, das nach der Eintrittsgebühr nur einen Anteil des Umsatzes abzuliefern hat.

2. Durchsetzung

Trotz straffer Organisation und Führung im Franchising kann es zu Schwierigkeiten oder Verzögerungen bei der Umsetzung von Vorgaben

³⁸ vgl. Skaupy W., Franchising Handbuch für die Betriebs- und Rechtpraxis, 2. Aufl., Franz Vahlen, München, 1995, S.27f.

³⁹ vgl. Skaupy W., Franchising Handbuch für die Betriebs- und Rechtpraxis, 2. Aufl., Franz Vahlen, München, 1995, S.65f.

des Franchise-Gebers kommen. Die Durchsetzungskraft ist bei firmeneigenen Filialen höher.

3. Ausscheiden des Franchise-Nehmers

Das Auflösen eines Franchise-Verhältnisses gestaltet sich schwieriger als die Kündigung eines Angestellten. Es müssen die Übertragung oder Übernahme des Betriebes, der Rückkauf von Einrichtungsgegenständen und anderen Waren besprochen werden. Um nicht dem Image des gesamten Franchise-Unternehmens zu schaden, muss sehr sorgfältig vorgegangen werden.

4. Prüfung der Qualitäten des Franchise-Nehmers

Bei der Selektion des Franchise-Nehmers muss sehr umsichtig vorgegangen werden, was sehr zeitraubend sein kann, denn bei Abschluss des Vertrages mit einem Franchise-Nehmer gibt es dann - nicht wie bei einem Angestellten - keine Probezeit, um die Qualitäten und Rechtschaffenheit des Bewerbers zu prüfen.

5. Streben nach mehr Unabhängigkeit

Ist der Franchise-Nehmer mit seinem Unternehmer sehr erfolgreich, strebt so mancher zu mehr Unabhängigkeit, und will sich vom Franchise-Geber lösen. Eine Selbstüberschätzung kann aber für Franchise-Nehmer und Franchise-Geber fatal sein - siehe Punkt 3.

6. Beisetzen von Zwistigkeiten

Unstimmigkeiten zwischen Unternehmer und Angestellter sind im allgemeinen leichter zu lösen als zwischen Franchise-Geber und Franchise-Nehmer. Diese sind in der Regel delikater und schwieriger zu lösen.

4.1.2.5. Nachteile für den Franchise-Nehmer

Ebenso gibt es auch negative Auswirkungen für den Franchise-Nehmer:⁴⁰

1. keine echte Selbständigkeit

Die Selbständigkeit ist durch strikte Regeln und Auflagen des Franchise-Gebers beschränkt. Der Franchise-Nehmer kann seine eigenen Ideen nicht immer umsetzen, es fehlt ihm an Entfaltungsmöglichkeit.

2. Selektion des Franchise-Gebers

Ebenso wie die Selektion des Franchise-Nehmers ist auch die Wahl eines seriösen und guten Franchise-Gebers ein heikles Unterfangen, und verlangt viel Sorgfalt und Umsicht.

3. Risiko bei Innovationen

Wenn der Franchise-Geber Innovationen plant, so muss auch der Franchise-Nehmer sich daran finanziell beteiligen und das Risiko bei Verlusten tragen.

4. säumige Belieferung

Auch mit einem guten Konzept können Mängel seitens Franchise-Geber auftreten, wie säumige Belieferung des Franchise-Nehmers, falsche Sortimentspolitik, fehlende Werbung oder mangelhafte Betreuung. Dies muss vom Franchise-Nehmer beanstandet werden, und er muss die vertragsmäßige Erfüllung verlangen.

5. Image

Das Image kann von anderen Franchise-Nehmern in dem Verbund geschädigt werden, ohne dass der Franchise-Nehmer darauf Einfluss nehmen kann. So kann etwa die Nicht-Einhaltung der Sauberkeit eines einzigen Franchise-Nehmers Auswirkung auf das Image des gesamten Unternehmens haben.

6. Vorkaufsrecht des Franchise-Gebers

Will der Franchise-Nehmer ausscheiden, und das Geschäft einem bestimmten Nachfolger übergeben, so muss dies erst vom Franchise-Geber abgesegnet werden, der seine Franchise-Nehmer sehr

⁴⁰ vgl. Skaupy W., Franchising Handbuch für die Betriebs- und Rechtspraxis, 2. Aufl., Franz Vahlen, München, 1995, S.66f.

gewissenhaft auswählt und sich nicht nur auf das Wort des vorigen Franchise-Nehmers verlässt.

In der Literatur - z.B. Skaupy⁴¹ - werden die Vorteile des Franchising stärker gewichtet als die Nachteile, womit die Vorteile eindeutig überwiegen. Gerade bei Unsicherheit des Unternehmers oder bei rasch zu erfolgreichem Markteintritt ist daher Franchising zu empfehlen.

4.3. Reputation

Wie bei Franchising, gibt es auch für Reputation unterschiedlichste Definitionen und Auffassungen, was darunter zu verstehen sei.

Das Wort Reputation stammt aus dem Lateinischen (reputatio) und bedeutet: „Erwägung, Betrachtung“⁴², und wird vom Zeitwort reputare abgeleitet, worunter man „berechnen,[...] bedenken, überlegen, erwägen“⁴³ versteht.

Um zu veranschaulichen, wie schwierig es ist, den Begriff einzugrenzen, hier ein paar Ausführungen, bevor ich zu einer genauen Definition komme, die ich an Fombrun angelehnt habe. Zuvor aber eine kurze Erklärung, die ich bei Helm Sabrina gefunden habe: „Reputation ist das Maß für die externe Wertschätzung, die einer Person oder Unternehmung entgegengebracht wird.“⁴⁴

Reputation im Unternehmensprozess wird oft als Corporate Reputation bezeichnet.⁴⁵

⁴¹ vgl. Skaupy W., Franchising Handbuch für die Betriebs- und Rechtstpraxis, 2. Aufl., Franz Vahlen, München, 1995, S.68

⁴² Der kleine Stowasser - Lateinisch-Deutsches Schulwörterbuch, reputatio, 2. Auflage, Verlag Holder-Pichler-Tempsky, Freytag Verlag, Wien, 1987, S.359

⁴³ Der kleine Stowasser - Lateinisch-Deutsches Schulwörterbuch, re-puto, 2. Auflage, Verlag Holder-Pichler-Tempsky, Freytag Verlag, Wien, 1987, S.359

⁴⁴ Helm S., Unternehmensreputation und Stakeholder-Loyalität, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden, 2007, S.24

⁴⁵ vgl. Bentele G., Buchele M., Hoepfner J., Liebert T., Markenwert und Markenwertermittlung, 3. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden, 2009, S.18ff.

Es gibt verschiedene Blickwinkel, aus der man die Unternehmens-Reputation betrachten kann. Im Finanzwesen wird Reputation zum immaterialen Vermögen gerechnet, das in der Bilanz meist einen Wert bei den Produktmarken (nicht zum corporate brand) zugewiesen bekommt. Burke glaubt, dass die Corporate Reputation allerdings eher zur Unternehmensmarke (corporate brand) gezählt wird.⁴⁶ Der Unterschied zwischen product brand und corporate brand ist leicht am Beispiel des Marsriegels zu erklären: Das Motto vom product brand „Mars“ und damit auch sein Selbstverständnis ist: „Und du schmeckst die Lust am Leben.“ bzw. ältere Versionen lauteten: „Mars macht mobil bei Arbeit, Sport und Spiel.“ (1975-1989) oder „Und das Leben geht weiter.“ aus dem Jahr 2000.⁴⁷ Würden hingegen die Unternehmer und Angestellte diese Motto als Leitmotiv zur Arbeit voranstellen, käme es wahrscheinlich zu Konflikten, da nicht die Arbeit selbst, sondern nur die Lust am Spiel und an der Freizeit im Vordergrund stehen, und keine echte Motivation zur Arbeit entstehen könnte. Bei Corporate Brand steht also nicht der Lustgewinn im Vordergrund wie bei Product Brand, sondern zum Beispiel als stabile und globale Firma im Privatbesitz mit einer großen Produktpalette dazustehen; eine Firma, die gute Gehälter bietet und leistungsfähige Mitarbeiter beschäftigt.⁴⁸ Corporate Brand und Product Brand sind daher wie zwei verschiedene Paar Schuhe. Es ist daher nicht einfach Reputation „richtig“ bzw. einheitlich zu bilanzieren.

Marketing versucht die Reputation nur aus der Sicht der Öffentlichkeit zu erfassen, und wie sie entstand.⁴⁹ Der Ruf der Unternehmen beruht dann

⁴⁶ vgl. Davies G., The Meaning and Measurement of Corporate Reputation, in: Burke R., Graeme M., Cooper C. (Hrsg.), *Corporate Reputation, Managing Opportunities and Threats*, Gower, Surrey UK, 2011, S.46

⁴⁷ slogans.de, Die Datenbank der Werbung, Mars, <http://www.slogans.de/slogans.php?BSelect%5B%5D=179>, [Zugriff am 23.08.2012]

⁴⁸ vgl. Davies G., The Meaning and Measurement of Corporate Reputation, in: Burke R., Graeme M., Cooper C. (Hrsg.), *Corporate Reputation, Managing Opportunities and Threats*, Gower, Surrey UK, 2011, S.48

⁴⁹ vgl. Davies G., The Meaning and Measurement of Corporate Reputation, in: Burke R., Graeme M., Cooper C. (Hrsg.), *Corporate Reputation, Managing Opportunities and Threats*, Gower, Surrey UK, 2011, S.46

„auf der Anerkennung ihrer Leistungsfähigkeit und ihres Leistungswillens“.⁵⁰ Von welcher Seite man Reputation auch betrachtet, sie ist nicht greifbar und stellt daher eine „intangible Ressource“⁵¹ dar und ist ein entscheidender Faktor bei der Bestimmung der Wettbewerbsposition sowie des Unternehmenswerts.⁵² Weiche (intangible) Faktoren sind oft „erfolgskritischer als materielles Anlagevermögen“⁵³ und „bestimmen den Unternehmenserfolg“⁵⁴ oft besser als harte Finanzaahlen. Als negatives Beispiel - wenn nur auf Finanzaahlen und nicht aber auf die intangiblen Anlagevermögen geachtet wird - dient oft ENRON, das vom Fortune Magazine von 1996 - 2001 6x in Folge zur "America's Most Innovative Company" gewählt wurde - wohl aufgrund seiner guten Finanzaahlen. Noch im Dezember 2001 war ENRON (wegen Bilanzfälschungen) bankrott, hinterließ einen Schuldenberg von 31,8 Mrd. USD und 21.000 Menschen waren plötzlich arbeitslos.⁵⁵

Das Gabler Wirtschaftslexikon definiert Reputation wie folgt: Reputation ist „das auf Erfahrungen gestützte Ansehen und ggf. auch Vertrauen, das ein Individuum oder eine Organisation bei anderen Akteuren hat. Reputation spielt eine wesentliche Rolle bei der Einschätzung künftiger Verhaltensweisen [...]. Reputation stellt heute ein Äquivalent für die traditionellen Begriffe Ehre oder Tugend dar.“⁵⁶

⁵⁰ vgl. Helm S., Unternehmensreputation und Stakeholder-Loyalität, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden, 2007, S.2

⁵¹ Bentele G., Buchele M., Hoepfner J., Liebert T., Markenwert und Markenwertermittlung, 3. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden, 2009, S.18ff.

⁵² vgl. Bentele G., Buchele M., Hoepfner J., Liebert T., Markenwert und Markenwertermittlung, 3. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden, 2009, S. 18ff.

⁵³ Helm S., Unternehmensreputation und Stakeholder-Loyalität, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden, 2007, S.5

⁵⁴ Helm S., Unternehmensreputation und Stakeholder-Loyalität, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden, 2007, S.5

⁵⁵ vgl. BBC News, Q&A: The Enron Case, <http://news.bbc.co.uk/2/hi/business/3398913.stm>, veröffentlicht am 05.07.2006, [Zugriff am 29.08.2012]

⁵⁶ Gabler Wirtschaftslexikon, Gabler Verlag, Stichwort: Reputation, online im Internet: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/9313/reputation-v5.html>, [Zugriff am 15.08.2012]

Ich gehe von der Definition von Fombrun⁵⁷ aus und versuche die Gedanken anderer Autoren (inklusive meiner Erläuterungen) einfließen zu lassen.

Reputation ist die Wahrnehmung der Stakeholder, also der Kunden, Lieferanten und Investoren, in Bezug auf die bisherigen Handlungen und Aktivitäten, der Qualität der Leistungen, Produkte und Services des Unternehmens und seine Verlässlichkeit, sowie seine Erfolgsaussichten in der Zukunft. Es wird also die Wettbewerbsposition gegenüber seinen Konkurrenten als auch die Achtung der Stakeholder vor dem Unternehmen allgemein eingeschätzt. Dabei wird nicht nur die Haltung des Unternehmen nach außen (zu den Kunden), sondern auch der Umgang des Unternehmens mit seinen Mitarbeitern bewertet und beachtet.⁵⁸

Bei branchenübergreifenden Aktivitäten und allgemeinen Wirtschaftskrisen kann das Unternehmen meist gar nicht direkt auf die Faktoren Einfluss nehmen, die die Reputation bestimmen, und muss sich begnügen präventive Schutzvorkehrungen zu treffen.⁵⁹

4.3.1. Eigenschaften der Reputation nach Bentele

Corporate Reputation weist nach Bentele (der sich auf Fombrun bezieht) folgende Eigenschaften auf:

- sie ist dynamisch
- sie muss lange aufgebaut und stets gepflegt werden, da sie sich aufgrund der Dynamik (und der Globalisierung und den schnellen Informationen aus dem Medienwesen) sehr schnell ändern kann
- sie steht in Zusammenhang mit Image und Identität des Unternehmens
- sie kann für unterschiedliche Gruppen unterschiedliche Bedeutung haben (manche Gruppen schätzen etwa die Qualität des Essens bei McDonald's

⁵⁷ vgl. Fombrun C.: Reputation: Realizing value from the corporate image, Harvard Business School Press, Boston, 1996, S.72

⁵⁸ vgl. Fombrun C.: Reputation: Realizing value from the corporate image, Harvard Business School Press, Boston, 1996, S.72

⁵⁹ vgl. Bauhofer B., Reputation Management. Glaubwürdigkeit im Wettbewerb des 21. Jahrhunderts, Orell Füssli Verlag, Zürich, 2004, S.22

als sehr gut ein, andere weniger - abhängig von Erfahrung, Wissen, finanziellem, sozialem und persönlichem Hintergrund - und je nach Gewichtung dieser Eigenschaft, ändern sich für diese Gruppen auch die Reputation des Unternehmens.)⁶⁰

4.3.2. Determinanten der Reputation nach Eberl

Eberl erkennt in Anlehnung an Schwaiger⁶¹ 6 Determinanten (4 Faktoren und 2 Dimensionen), die die Unternehmensreputation beeinflussen.⁶²

1. Qualität
2. Performance
3. Attraktivität
4. Verantwortung
5. Kompetenz (als 1. Dimension)
6. Sympathie (als 2. Dimension)

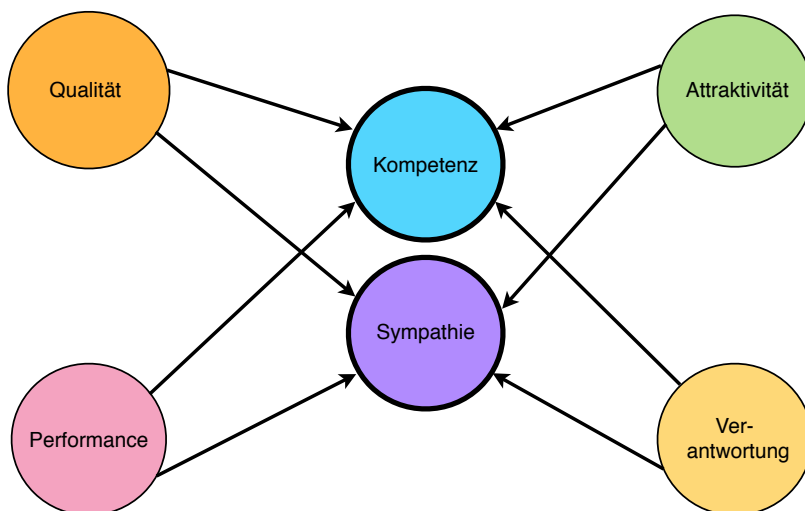


Abbildung 1: Determinanten der Reputation nach Eberl

Quelle: eigene Darstellung nach Abbildung 4: Grundmodell der Determinanten von Unternehmensreputation von Eberl M., Unternehmensreputation und Kaufverhalten - Methodische Aspekte komplexer Strukturmodelle, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden, 2006, S.19

⁶⁰ vgl. Bentele G., Buchele M., Hoepfner J., Liebert T., Markenwert und Markenwertermittlung, 3. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden, 2009, S.20

⁶¹ vgl. Schwaiger M., Components and Parameters of Corporate Reputation- an Empirical Study. in: *Schmalenbach Business Review (sbr)*, Vol. 56 of *ZfbF*, No. 1, 2004, S. 46-71, (S.57)

⁶² vgl. Eberl M., Unternehmensreputation und Kaufverhalten - Methodische Aspekte komplexer Strukturmodelle, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden, 2006, S.19

Die **Qualität** bezieht sich auf die Leistungen des Unternehmens und beinhaltet ebenso die Qualität der erstellten Produkte und Dienstleistungen. Eberl sieht Qualität als unverzichtbaren Faktor bei der Findung der Reputation.⁶³

Mit **Performance** ist der finanzielle Erfolg der Unternehmung gemeint,⁶⁴ wenn man vom Fortune Magazine und seinen „Most Admired Companies“ ausgeht, die einflussreichste Determinante, nach Fombruns Reputations-Quotienten „nur“ eine unter anderen wichtigen Einflussfaktoren.

Attraktivität ist die „Sichtbarkeit oder Wahrnehmbarkeit für die Stakeholder“⁶⁵, nachdem dies aber als eine subjektive Einschätzung und nicht als „beobachtbare“ Größe eingeordnet wurde, fand Eberl den Begriff Attraktivität zutreffender als Sichtbarkeit.

Zu bemerken ist, dass die oft getätigte Aussage „auch eine schlechte Werbung/Veröffentlichung ist eine gute Werbung“, laut Carroll nicht der Wahrheit entspricht, sondern (hinsichtlich Punkt Attraktivität) nur eine gute Wertung auch eine vorteilhafte Reputation liefert, bei negativer Sichtbarkeit dieses auch schlechte Auswirkung auf die Reputation hat. Sind Unternehmen mit sinkender Sichtbarkeit oder negativer Sichtbarkeit konfrontiert, bedeutet dies definitiv Risiko für die Reputation bzw. droht ein Abstieg der Reputation, und damit könnten auch finanzielle Konsequenzen bzw. Verluste entstehen.⁶⁶

Verantwortung umfasst die soziale Verantwortung, die das Unternehmen einnimmt,⁶⁷ und findet sich auch in Fombruns Reputations-Quotienten bzw. im RepTrak Modell als Citizenship wieder.

⁶³ vgl. Eberl M., Unternehmensreputation und Kaufverhalten - Methodische Aspekte komplexer Strukturmodelle, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden, 2006, S.17

⁶⁴ vgl. Eberl M., Unternehmensreputation und Kaufverhalten - Methodische Aspekte komplexer Strukturmodelle, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden, 2006, S.17

⁶⁵ Eberl M., Unternehmensreputation und Kaufverhalten - Methodische Aspekte komplexer Strukturmodelle, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden, 2006, S.18

⁶⁶ vgl. Carroll C., The Role of the News Media in Corporate Reputation, in: Burke R., Graeme M., Cooper C. (Hrsg.), *Corporate Reputation, Managing Opportunities and Threats*, Gower, Surrey UK, 2011, S.200f.

⁶⁷ vgl. Eberl M., Unternehmensreputation und Kaufverhalten - Methodische Aspekte komplexer Strukturmodelle, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden, 2006, S.18

Kompetenz und Sympathie führen unter Einbeziehung teils latenter Variablen schlussendlich zu einer Einstellung zum Produkt und diese direkt zur Kaufabsicht.⁶⁸

Weitere Modelle über Einflussfaktoren der Reputation finden Sie im Kapitel über Messbarkeit der Reputation.

Da Reputation, Image und Corporate Identity eng miteinander zusammenhängen, möchte ich diese Vokabel auch definieren, da sie sonst mitunter gleich gesetzt werden könnten.

4.4. Image

Das Image eines Unternehmens oder einer Marke ist das Bild, „das sich jemand von dem Imageobjekt macht“.⁶⁹ Es ist also das Fremdbild, das andere von dem Unternehmen haben.⁷⁰

Das Gabler Wirtschaftslexikon beschreibt Image als „die Quintessenz der Einstellungen [...], die Konsumenten einem Produkt, einer Dienstleistung oder einer Idee entgegenbringen. Wie Einstellungen stammen Images aus der direkten oder indirekten Erfahrung. [...]. Der Imagegestaltung dienen marketingpolitische Instrumente, also der Preis, die Produktgestaltung, die Werbung und der Absatzweg.“⁷¹

Fombrun meint, dass es zumindest vier verschiedene Images über ein Unternehmen gibt: die Kundensicht, die Perspektive der Gesellschaft bzw. der Öffentlichkeit, die der Investoren und die der Mitarbeiter des Unternehmen. Diese vier Teil-Aspekte fließen dann in die Reputation ein,

⁶⁸ vgl. Eberl M., Unternehmensreputation und Kaufverhalten - Methodische Aspekte komplexer Strukturmodelle, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden, 2006, S.71

⁶⁹ Helm S., Unternehmensreputation und Stakeholder-Loyalität, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden, 2007, S.17

⁷⁰ vgl. Helm S., Unternehmensreputation und Stakeholder-Loyalität, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden, 2007, S.17

⁷¹ Gabler Wirtschaftslexikon, Gabler Verlag, Stichwort: Image, online im Internet: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/57548/image-v5.html>, [Zugriff am 15.08.2012]

bzw. bilden diese,⁷² oder anders ausgedrückt: „Reputation [repräsentiert] die aggregierten Einzelmeinungen von Stakeholdern.“⁷³

Für das visuelle Verständnis siehe die Grafik unten.

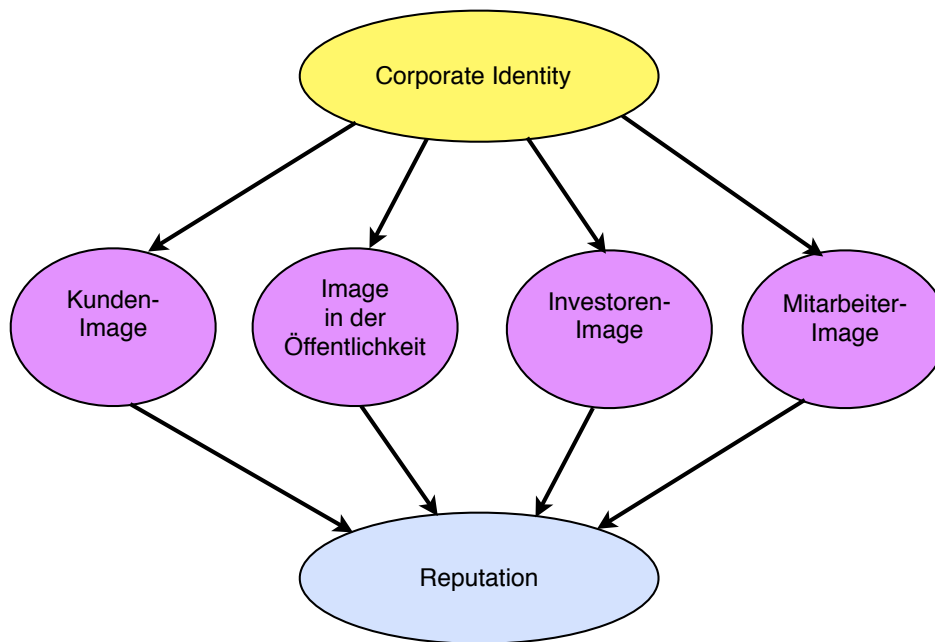


Abbildung 2: Der Zusammenhang von Corporate Identity, Image und Reputation nach Fombrun

Quelle: eigene Darstellung nach Fombrun C.: Reputation: Realizing value from the corporate image, Harvard Business School Press, Boston, 1996, S.37

Bauhofer hebt hervor, dass Reputation über einen längeren Zeitraum erarbeitet werden muss, Image hingegen sich schnell ändern kann, oder auch erkauft werden kann.⁷⁴

Oft wird Image auch nur als die Fassade, das Bild, das man der Außenwelt präsentiert, verstanden, Reputation hingegen realitätsnäher ist. Boorstin vergleicht einen Wechsel des Image mit einer Schönheitsoperation. Das Image kann sich dadurch schlagartig ändern, aber nicht der Charakter, nicht das eigentliche Wesen der Person.⁷⁵

⁷² vgl. Fombrun C.: Reputation: Realizing value from the corporate image, Harvard Business School Press, Boston, 1996, S.37

⁷³ Helm S., Unternehmensreputation und Stakeholder-Loyalität, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden, 2007, S.36

⁷⁴ vgl. Bauhofer B., Reputation Management. Glaubwürdigkeit im Wettbewerb des 21. Jahrhunderts, Orell Füssli Verlag, Zürich, 2004, S.17

⁷⁵ vgl. Boorstin D., Das Image oder Was wurde aus dem Amerikanischem Traum, Rowohlt Verlag, Reinbek, 1964

Image kann also zusammenfassend wie folgt definiert werden: Image ist die Summe der Eigenschaften, die Überzeugungen, Ideen, Gefühle und Eindrücke der Konsumenten gegenüber das Unternehmen, ihrer Produkte bzw. Dienstleistungen. Image ist eher oberflächlich, ein momentanes Abbild, dass das Unternehmen der Öffentlichkeit präsentieren möchte.

Nach Bauhofer stimmt das Image des Unternehmens idealerweise mit der Identität überein, das ist aber normalerweise nicht der Fall.⁷⁶

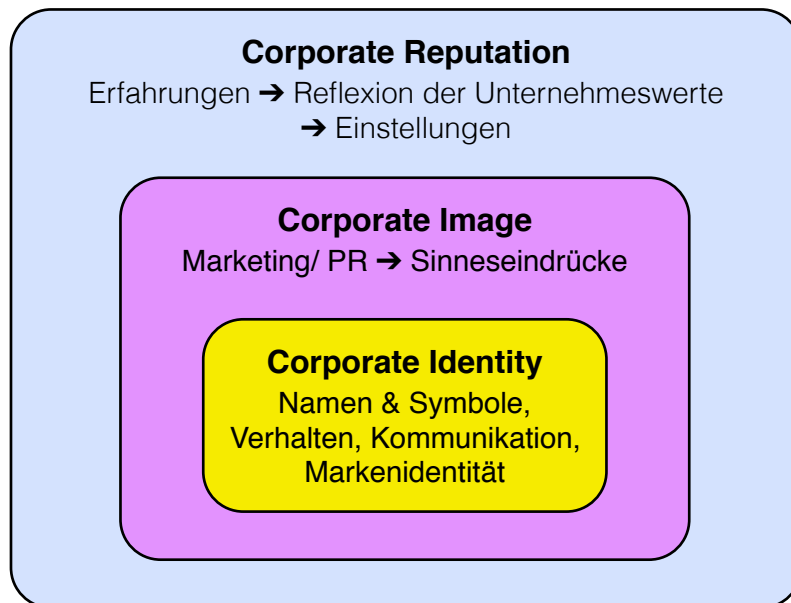


Abbildung 3: Der Zusammenhang von Corporate Identity, Image und Reputation nach Bauhofer

Quelle: eigene Darstellung nach Bauhofer B., Reputation Management. Glaubwürdigkeit im Wettbewerb des 21. Jahrhunderts, Orell Füssli Verlag, Zürich, 2004, S.16

4.5. Corporate Identity

Die Unternehmensidentität umfasst das Selbstbild, das die Mitarbeiter von ihrer Organisation haben, es werden die Fragen „Wer sind wir?“ und „Wofür stehen wir?“ gestellt.⁷⁷

Gablers Wirtschaftslexikon beschreibt Corporate Identity als „strategisches Konzept zur Positionierung der Identität oder auch eines klar

⁷⁶ vgl. Bauhofer B., Reputation Management. Glaubwürdigkeit im Wettbewerb des 21. Jahrhunderts, Orell Füssli Verlag, Zürich, 2004, S.17

⁷⁷ vgl. Helm S., Unternehmensreputation und Stakeholder-Loyalität, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden, 2007, S.16

strukturierten, einheitlichen Selbstverständnisses eines Unternehmens, sowohl im eigenen Unternehmen als auch in der Unternehmensumwelt.“⁷⁸ Corporate Identity im weiteren Sinne kann nicht nur als Kommunikationskonzept angesehen werden, sondern als „zentraler Bestandteil der strategischen Unternehmensführung und -planung [...]. Die Geschlossenheit und Konsistenz der Strategieumsetzung, der Strategie-Fit“⁷⁹ spielt dabei eine wesentliche Rolle. Dazu gehören das Corporate Design, Corporate Behavior, Corporate Communication und die Markenidentität (brand identity).⁸⁰

Unter **Corporate Design** wird das visuelle Erscheinungsbild des Unternehmens, sein Logo, das Design der Geschäftsbriefe, Architektur (innen wie außen) und Farbe des Firmensitzes verstanden. Die Geschlossenheit sollte sich in einem einheitlichen konsistenten Bild präsentieren.⁸¹

Das **Corporate Behavior** umfasst das gesamte Verhalten des Unternehmens, also seine Personalpolitik intern, wie auch sein Auftreten in der Öffentlichkeit, sowie auch seine Preispolitik.⁸²

Bei der **Corporate Communication** geht es um die „kommunikativen Aktivitäten“⁸³ des Unternehmens mit seinen Mitarbeitern, wie auch in der Öffentlichkeit - nach meiner persönlichen Meinung könnte man diese auch zu Corporate Behavior zählen.

⁷⁸ Gabler Wirtschaftslexikon, Gabler Verlag, Stichwort: Corporate Identity, online im Internet: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/55410/corporate-identity-v6.html>, [Zugriff am 15.08.2012]

⁷⁹ Gabler Wirtschaftslexikon, Gabler Verlag, Stichwort: Corporate Identity, online im Internet: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/55410/corporate-identity-v6.html>, [Zugriff am 15.08.2012]

⁸⁰ vgl. ebenda

⁸¹ vgl. Gabler Wirtschaftslexikon, Gabler Verlag, Stichwort: Corporate Design, online im Internet: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/81823/corporate-design-v5.html>, [Zugriff am 15.08.2012]

⁸² vgl. Gabler Wirtschaftslexikon, Gabler Verlag, Stichwort: Corporate Behavior, online im Internet: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/82858/corporate-behavior-v4.html>, [Zugriff am 16.08.2012]

⁸³ Gabler Wirtschaftslexikon, Gabler Verlag, Stichwort: Corporate Communication, online im Internet: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/82258/corporate-communication-v4.html>, [Zugriff am 16.08.2012]

Die **Markenidentität** beinhaltet die „wesensprägenden Merkmale einer Marke“⁸⁴.

Fombrun definiert die Corporate Identity kurz als „company's character“⁸⁵, den Charakter des Unternehmens. Er schreibt weiter, dass die Identität die Kernwerte des Unternehmens verkörpern, die Mitarbeiter und Manager mit dem Unternehmen verbinden⁸⁶, und die die Unternehmenskommunikation, seine Kultur und seine Entscheidungen formen und prägen⁸⁷. Wie bei der Reputation - und im Gegensatz zum Image - wird die Identität langsam aufgebaut, und bildet sich aus der Summe der gesamten Unternehmens-Erfahrungen, der positiven wie negativen⁸⁸ - wie es auch beim Menschen der Fall ist. Unser Charakter ist ein Teil angeboren, und ein Teil Erziehung, der Einfluss der Umwelt, unsere Erfahrungen und die damit verbundenen Gefühle. Diese Erkenntnisse lassen uns (bewusst oder auch unbewusst) unsere Einstellungen und unser Verhalten verändern, uns reifen.

Corporate Identity ist das innere eigentliche Wesen des Unternehmens. Sie ist ihr Herzstück, beeinflusst jeden Prozess der Organisation, sowie das Image und damit auch die Reputation des Unternehmens.⁸⁹ Messbar wird die Identität aber nur durch die Reputation⁹⁰.

Ideal wäre es, wenn die Mitarbeiter sich mit der Unternehmensidentität identifizieren können - und somit eine optimale Arbeitsmotivation

⁸⁴ Gabler Wirtschaftslexikon, Gabler Verlag, Stichwort: Markenidentität, online im Internet: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/57329/markenidentitaet-v4.html>, [Zugriff am 16.08.2012]

⁸⁵ Fombrun C.: Reputation: Realizing value from the corporate image, Harvard Business School Press, Boston, 1996, S.111

⁸⁶ vgl. Fombrun C.: Reputation: Realizing value from the corporate image, Harvard Business School Press, Boston, 1996, S.36

⁸⁷ vgl. Fombrun C.: Reputation: Realizing value from the corporate image, Harvard Business School Press, Boston, 1996, S.268

⁸⁸ vgl. Fombrun C.: Reputation: Realizing value from the corporate image, Harvard Business School Press, Boston, 1996, S.36

⁸⁹ vgl. ebenda

⁹⁰ vgl. Fombrun C.: Reputation: Realizing value from the corporate image, Harvard Business School Press, Boston, 1996, S.11

hervorzubringen, eine vollständige Identifikation ist - nach meiner Erfahrung - nur in sehr kleinen Firmen möglich - wenn überhaupt.

5. Messbarkeit der Reputation

Weltweit gibt es unzählbar viele Ansätze die Reputation zu messen, Fombrun allein hat 183 verschiedene Ansätze zur Messung der Corporate Reputation und verwandter Themen gesammelt⁹¹ - ohne Anspruch auf Vollständigkeit zu stellen.

Will man die Reputation eines Unternehmens messen, muss man sich vorher entscheiden aus welchem Standpunkt aus, man die Ergebnisse präsentieren will. Soll es die Sicht der Kunden, oder die Sicht der Unternehmer, bzw. der Konkurrenz widerspiegeln oder kann man gar alle Sichtweisen inklusive der Mitarbeiter miteinbeziehen? Die bekanntesten Messmethoden sollen hier vorgestellt werden:

- Fortunes World's Most Admired Companies
- Fombruns Reputations Quotient
- RepTrak System
- Das Imageprofil vom manager-magazin

5.1. Fortunes World's Most Admired Companies

Das Fortune Magazine bringt seit 1983 jährlich eine Statistik mit den beliebtesten Unternehmen heraus - basierend auf die Reputation der Unternehmen. Zunächst auf Amerika beschränkt und seit 1997 auch auf globaler Basis.⁹² Bei der weltweiten Erhebung müssen die Vorstände, Direktoren und Wertpapieranalysten die vorgegebenen - maximal 10 -

⁹¹ vgl. Hautzinger H., Der Ruf von Branchen, Eine empirische Untersuchung zur Messung, Wechselwirkung und Handlungsrelevanz der Branchenreputation, Gabler Verlag, Wiesbaden, 2009, S.54

⁹² vgl. Hautzinger H., Der Ruf von Branchen, Eine empirische Untersuchung zur Messung, Wechselwirkung und Handlungsrelevanz der Branchenreputation, Gabler Verlag, Wiesbaden, 2009, S.55

Unternehmen bezüglich 9 verschiedener Kategorien auf einer 11-stufigen Skala bewerten. Wobei 0 = schwach und 10 = exzellent bedeutet. Das bedeutet, diese Untersuchung zeigt die Sichtweise der Konkurrenz dar, das heißt, es werden nur Unternehmen aus der eigenen Branche beurteilt.⁹³ Die Befragten werden nicht in der Beurteilung der Attribute geschult, noch haben alle ausreichende Erfahrung für die Bewertung.⁹⁴

Die Kategorien lauten:⁹⁵

1. „Innovation,
2. People Management,
3. Use of corporate assets,
4. Social responsibility,
5. Quality of management,
6. Financial soundness,
7. Long-term investment,
8. Quality of products/services,
9. Global competitiveness“⁹⁶

Aus diesen 9 Kategorien wird dann der jeweilige Durchschnittswert für das Unternehmen berechnet.⁹⁷

Bei der amerikanischen Variante wird Punkt 9 weggelassen.⁹⁸

⁹³ vgl. Cable News Network, A Time Warner Company, Fortune Magazine, World's Most Admired Companies, <http://money.cnn.com/magazines/fortune/most-admired/2012/snapshots/670.html?iid=spltoplink> from the March 19, 2012 issue, [Zugriff am 15.08.2012]

⁹⁴ vgl. Hautzinger H., Der Ruf von Branchen, Eine empirische Untersuchung zur Messung, Wechselwirkung und Handlungsrelevanz der Branchenreputation, Gabler Verlag, Wiesbaden, 2009, S.55

⁹⁵ Cable News Network, A Time Warner Company, Fortune Magazine, World's Most Admired Companies, <http://money.cnn.com/magazines/fortune/most-admired/2012/snapshots/670.html?iid=spltoplink> from the March 19, 2012 issue, [Zugriff am 15.08.2012]

⁹⁶ ebenda

⁹⁷ vgl Bentele G., Buchele M., Hoepfner J., Liebert T., Markenwert und Markenwertermittlung, 3. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden, 2009, S. 26f.

⁹⁸ vgl. Hautzinger H., Der Ruf von Branchen, Eine empirische Untersuchung zur Messung, Wechselwirkung und Handlungsrelevanz der Branchenreputation, Gabler Verlag, Wiesbaden, 2009, S.55

Die Top 3 der beliebtesten Unternehmen im Jahr 2012 sind laut Fortune:⁹⁹

Company	Industry	Overall score ▲
Apple	Computers	8,42
McDonald's	Food Services	8,27
Philip Morris International	Tobacco	8,25

Tabelle 1: World's Most Admired Companies, Quelle: CNN, Fortune Magazine, World's Most Admired Companies, <http://money.cnn.com/magazines/fortune/most-admired/2012/champions/>, [Zugriff am 15.08.2012]

Diese Tabelle stimmt bemerkenswerterweise nicht mit der - ebenfalls von Fortune erhobenen Statistik - der „Best Companies to Work for“ überein.¹⁰⁰

Company	Job growth	U.S. employees
Google	33%	18.500
Boston Consulting Group	10%	1.958
SAS Institute	8%	6.046

Tabelle 2: World's Best Companies to Work for, Quelle: CNN, Fortune Magazine, 100 Best Companies to Work for, http://money.cnn.com/magazines/fortune/best-companies/2012/full_list/, [Zugriff am 15.08.2012]

Zu beachten ist, dass bei dieser Erhebung nur US amerikanische Firmen, bzw. mit Sitz in den USA gewertet wurden. Auffallend ist, dass nur Google von den Top 3 der „Best Companies to Work for“ unter den „100 Most Admired Companies“ fällt - und zwar auf Platz 15. Das heißt wohl, dass die Sichtweise der verschiedenen Stakeholder differieren.

Interessant zu bemerken ist außerdem, dass McDonald's im Jahr 2011 auch erster in der Kategorie Food Services rangierte, aber mit einer allgemeinen Bewertung von 7,97 nur an insgesamt 10. Stelle zu finden

⁹⁹ Cable News Network, A Time Warner Company, Fortune Magazine, World's Most Admired Companies, <http://money.cnn.com/magazines/fortune/most-admired/2012/champions/>, from the March 19, 2012 issue, [Zugriff am 15.08.2012]

¹⁰⁰ Cable News Network, A Time Warner Company, Fortune Magazine, 100 Best Companies to Work for, http://money.cnn.com/magazines/fortune/best-companies/2012/full_list/, veröffentlicht am 6.02.21012, [Zugriff am 21.08.21012]

war.¹⁰¹ Das könnte aber auch darauf zurückzuführen sein, dass die Bewertung hauptsächlich von der finanziellen Lage des Unternehmens beeinflusst wird,¹⁰² und McDonald's seinen Vorjahres-Profit um fast 11% steigern konnte.¹⁰³ Bauhofer ist der Meinung, dass neben dem Einfluss des CEO (der die Reputation am stärksten beeinflusst),¹⁰⁴ der Faktor Innovationskraft (über einen angemessen großen Zeitraum praktiziert) und daraus entstehende Produkte und Dienstleistungen eigentlich über die Reputation eines Unternehmens entscheidet.¹⁰⁵ Nach meiner persönlichen Erfahrung ist der CEO bei großen Firmen nur begrenzt ausschlaggebend für die Reputation, bei kleinen Firmen steht und fällt natürlich alles mit dem Geschäftsführer. Die meisten Wissenschaftler, wie z.B. Fombrun, van Ries, sind der Meinung, dass nicht nur die finanzielle Leistungsfähigkeit für die Reputation ausschlaggebend sein sollte, und haben daher ein eigenes Messkonzept für Unternehmen entwickelt: Den „Harris-Fombrun Reputation Quotienten“.

5.2. Der Reputations-Quotient nach Fombrun

Der Reputationsfaktor wurde 1998 von Charles J. Fombrun¹⁰⁶ in Zusammenarbeit mit dem Marktforschungsinstitut Harris entwickelt und

¹⁰¹ vgl. Cable News Network, A Time Warner Company, Fortune Magazine, World's Most Admired Companies, <http://money.cnn.com/magazines/fortune/mostadmired/2011/snapshots/2262.html> from the March 19, 2012 issue, [Zugriff am 15.08.2012]

¹⁰² vgl. Bentele G., Buchele M., Hoepfner J., Liebert T., Markenwert und Markenwertermittlung, 3. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden, 2009, S. 27

¹⁰³ vgl. Cable News Network, A Time Warner Company, Fortune Magazine, World's Most Admired Companies, <http://money.cnn.com/magazines/fortune/most-admired/2012/snapshots/2262.html> from the March 19, 2012 issue, [Zugriff am 15.08.2012]

¹⁰⁴ vgl. Bauhofer B., Reputation Management. Glaubwürdigkeit im Wettbewerb des 21. Jahrhunderts, Orell Füssli Verlag, Zürich, 2004, S.67

¹⁰⁵ vgl. Bauhofer B., Reputation Management. Glaubwürdigkeit im Wettbewerb des 21. Jahrhunderts, Orell Füssli Verlag, Zürich, 2004, S.60

¹⁰⁶ Charles J. Fombrun ist Executive Direktor des Reputation Institutes, Bestseller-Autor (Reputation: Realizing Value from the Corporate Image), Autor von vielen weiteren Büchern und Artikeln, emeritierter Professor der NYU's Stern School of Business - vgl. Reputation Institute, Leadership, Fombrun Charles, <http://www.reputationinstitute.com/about-reputation-institute/leadership> [Zugriff am 18.08.2012]

kam ab 1999 in Anwendung.¹⁰⁷ Um Reputation fassbar zu machen, muss man herausfinden, welche Faktoren die Reputation beeinflussen und welche Auswirkung dies auf das Verhalten der Stakeholder und den Unternehmenserfolg hat,¹⁰⁸ diese werden in einer Vorstudie überprüft.¹⁰⁹ Danach werden 500 bis 1.000 Menschen aus der Öffentlichkeit gebeten, jeweils 3 Unternehmen mit der besten und der schlechtesten Reputation zu nominieren.¹¹⁰ Die daraus resultierenden Unternehmen sind dann von den Befragten nach 20 Eigenschaften zu beurteilen. Diese 20 Eigenschaften werden in 6 Gruppen bzw. Dimensionen eingeteilt. Befragt werden sowohl Kunden als auch Unternehmen (Manager und Mitarbeiter) - online und per Telefon.¹¹¹ Studien mit dem Reputations-Quotienten wurden bereits in verschiedenen Ländern durchgeführt, somit ist nicht nur ein nationaler, sondern auch internationaler bzw. globaler Vergleich möglich.¹¹²

Die 6 Gruppen, nach denen die Unternehmen zu bewerten sind, lauten:

1. Emotionale Wirkung
2. Produkte & Services
3. Vision & Führung
4. Arbeitsplatzumgebung
5. Finanzielle Leistung
6. Soziale Verantwortung

¹⁰⁷ vgl. Reputation Institute, Fombrun C., Foss C., The Reputation Quotient, Part1: Developing a Reputation Quotient, http://www.reputationinstitute.com/frames/press/01_15_14_GUAGE.pdf, archiviert am 26.08.2005, [Zugriff am 17.08.2012]

¹⁰⁸ vgl. Liehr K., Peters P., Zerfaß A., Reputationsmessung: Grundlagen und Verfahren, DPRG Verlag, Universität Leipzig, 2009, S.3, online im Internet: http://www.communicationcontrolling.de/fileadmin/communicationcontrolling/pdf-dossiers/communicationcontrollingde_Dossier1_Reputationsmessung_April2009_o.pdf, [Zugriff am 17.08.2012]

¹⁰⁹ vgl. Helm S., Unternehmensreputation und Stakeholder-Loyalität, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden, 2007, S.143

¹¹⁰ ebenda

¹¹¹ vgl. Reputation Institute, Fombrun C., Foss C., The Reputation Quotient, Part1: Developing a Reputation Quotient, http://www.reputationinstitute.com/frames/press/01_15_14_GUAGE.pdf, archiviert am 26.08.2005, [Zugriff am 17.08.2012]

¹¹² vgl. Helm S., Unternehmensreputation und Stakeholder-Loyalität, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden, 2007, S.143

In der folgenden Grafik sind die Gruppen und Eigenschaften veranschaulicht.

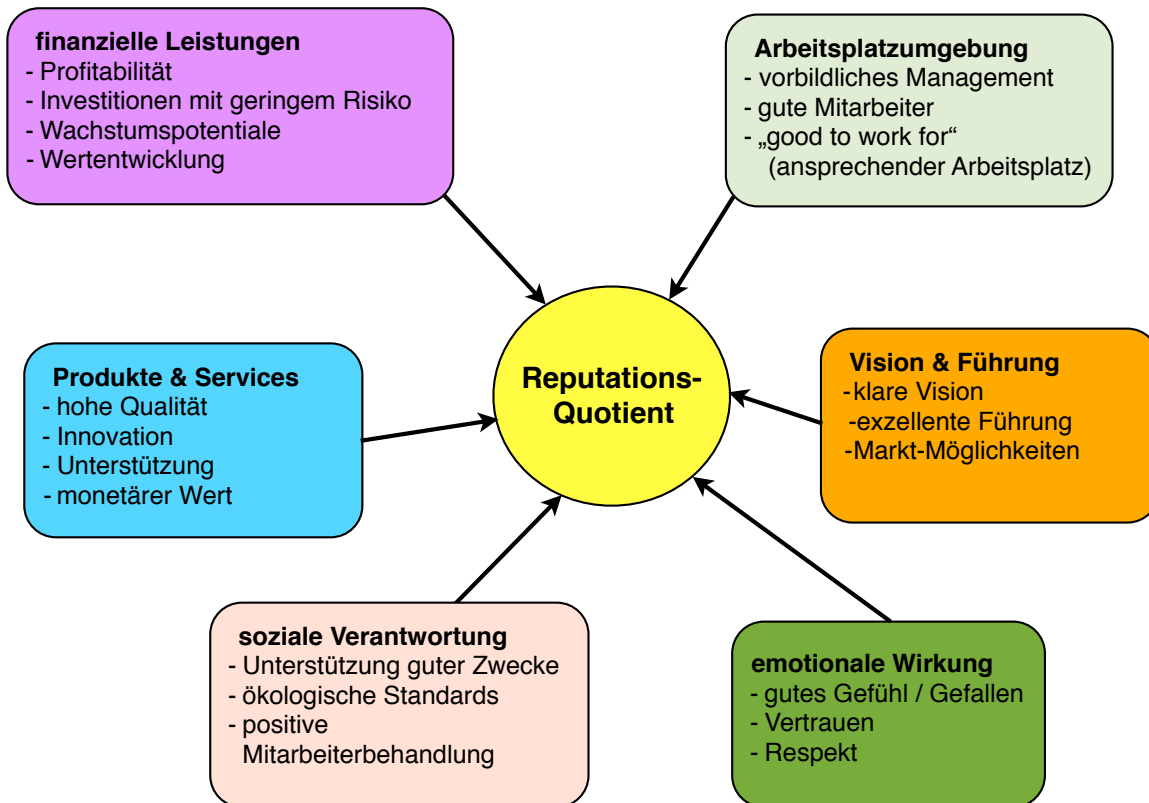


Abbildung 4: Der Reputations-Quotient nach Fombrun
Quelle: eigene Darstellung nach Fombrun, 1999¹¹³

Die 20 Eigenschaften können Sie der Grafik oben entnehmen. Die Pfeile stellen die Befragung der Investoren, Kunden, Mitarbeiter und der Öffentlichkeit dar. Aus der Auswertung der Fragebögen kann dann mithilfe der Regressions- und Faktoranalyse der Reputations-Quotient ermittelt werden.¹¹⁴

Der Reputationsfaktor von Fombrun ist nicht perfekt. Die Universität Leipzig kritisiert, dass der errechnete Wert keinen direkten Bezug zum

¹¹³ Reputation Index, Beth Roed, Media Reputation Index, http://www.prnews.ru/about/library/doc%5CRepAud%5CMediaReputationIndex_sample.pdf, S. 13, [Zugriff am 17.08.2012] - sowie Zerfaß A., Universität Leipzig, Institut für Kommunikations- und Medienwissenschaft, Wertschöpfung - Reputationsmessung, <http://www.communicationcontrolling.de/methoden/wertschoepfung/reputationsmessung.html>, [Zugriff am 17.08.2012] - und Reputation Institute, Fombrun C., Foss C., The Reputation Quotient, Part1: Developing a Reputation Quotient, http://www.reputationinstitute.com/frames/press/01_15_14_GUAGE.pdf, archiviert am 26.08.2005, [Zugriff am 17.08.2012]

¹¹⁴ vgl. Reputation Institute, Fombrun C., Foss C., The Reputation Quotient, Part1: Developing a Reputation Quotient, http://www.reputationinstitute.com/frames/press/01_15_14_GUAGE.pdf, archiviert am 26.08.2005, [Zugriff am 17.08.2012]

Unternehmenswert aufweist, und nur auf die jeweiligen Branche bezogen ist, und damit nur begrenzt und alleine nicht aussagekräftig ist. Sie lenkt aber ein, dass sehr wohl auch aufschlussreiche Erkenntnisse aus den Daten gezogen werden können, speziell beim Vergleich der Dimensionen innerhalb der gleichen Branche.¹¹⁵ Burke wirkt von Fombrun sehr enttäuscht, und meint, dass trotz eingehender Pilotstudien die Faktoren des Reputations-Quotienten sehr dem des Fortune Modells ähneln, das Fombrun vorher bemängelt hatte. Somit seien die Kritikpunkte der Fortune-Studie auch auf den Reputations-Quotienten von Fombrun zutreffend,¹¹⁶ Helm widerspricht dem („Eindimensionalität von Reputation lässt sich nach dem RQ [Reputations-Quotienten] jedenfalls nicht bestätigen“¹¹⁷), räumt aber dennoch Kritikpunkte ein, etwa, dass ein großes, marktdominierendes Unternehmen eher nominiert wird als ein kleines Unternehmen,¹¹⁸ oder dass ein wiederholtes Nominierungsverfahren (im darauffolgenden Jahr) zu unterschiedlichen Ergebnissen führt, ebenso Nominierungsverfahren in verschiedenen Ländern - und damit Vergleiche problematisch werden lassen.¹¹⁹

¹¹⁵ vgl. Zerfaß A., Universität Leipzig, Institut für Kommunikations- und Medienwissenschaft, Wertschöpfung - Reputationsmessung, <http://www.communicationcontrolling.de/methoden/wertschoepfung/reputationsmessung.html>, [Zugriff am 17.08.2012]

¹¹⁶ vgl. Davies G., The Meaning and Measurement of Corporate Reputation, in: Burke R., Graeme M., Cooper C. (Hrsg.), *Corporate Reputation, Managing Opportunities and Threats*, Gower, Surrey UK, 2011, S.53

¹¹⁷ vgl. Helm S., Unternehmensreputation und Stakeholder-Loyalität, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden, 2007, S.150

¹¹⁸ vgl. Helm S., Unternehmensreputation und Stakeholder-Loyalität, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden, 2007, S.147

¹¹⁹ vgl. Helm S., Unternehmensreputation und Stakeholder-Loyalität, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden, 2007, S.149

5.3. Das RepTrak System

Das RepTrak System vom Reputation Institute gilt als Weiterentwicklung des Reputations-Quotienten von Fombrun und wird seit 2006 angewandt.¹²⁰

Man kann es in 3 Teile aufteilen:

1. Global RepTrak Pulse
2. RepTrak
3. Media RepTrak

5.3.1. Global RepTrak Pulse

Die 20 Eigenschaften des Reputations-Quotienten werden auf 23 Indikatoren erweitert,¹²¹ diese werden nun - anstatt in 6 - in 7 Dimensionen zusammengefasst, die aber ein bisschen unterschiedlich aufgeteilt wurden:

Wir erinnern uns: beim Reputations-Quotienten gab es folgende Dimensionen (in violett die neuen Dimensionen des RepTrak Pulse):

- | | |
|--------------------------|--|
| 1. Emotionale Wirkung | wird erst im 2. Schritt des RepTrak eingeführt |
| 2. Produkte & Services | → Products/Services |
| 3. Vision & Führung | → Leadership |
| 4. Arbeitsplatzumgebung | → Workplace |
| 5. Finanzielle Leistung | → Performance |
| 6. Soziale Verantwortung | → Citizenship |

¹²⁰ vgl. Hautzinger H., Der Ruf von Branchen, Eine empirische Untersuchung zur Messung, Wechselwirkung und Handlungsrelevanz der Branchenreputation, Gabler Verlag, Wiesbaden, 2009, S.57

¹²¹ vgl. Widerhall, blätterwald GmbH, Kathrin Womser, Reputation messen und steuern, <http://medienresonanzanalyse.wordpress.com/2012/05/16/reputation-messen-und-steuern/> veröffentlicht am 16.05.2012, [Zugriff am 19.08.2012]

Die 7 Dimensionen des RepTrak Pulse:

1. Performance (finanzielle Ergebnisse)
2. Leadership (Sichtbarkeit - visibility - der Leiter und Effektivität der Führung)
3. Citizenship (das Unternehmen gliedert sich wie ein guter „Bürger“ ein, Unterstützung für „gute Zwecke“, Hilfsprojekte, Schutz der Umwelt)
4. Governance (Ethik, Offenheit, Transparenz)
5. Workplace (Umgang mit Mitarbeitern)
6. Innovation (in Produkten und Dienstleistungen oder Geschäftsabläufen)
7. Products / Services (Qualität und Verlässlichkeit)¹²²

Anhand dieser 7 Dimensionen wird ein Unternehmen von der breiten Öffentlichkeit eingeschätzt (nicht aber von Kunden, Investoren und Mitarbeitern), also nur einem Teil der Stakeholder.¹²³ Helm folgt dieser Definition und sieht die Reputation nur als „Ansehen der Unternehmen in der Öffentlichkeit“.¹²⁴ Ein Indexwert zwischen 0 und 100 ist Ergebnis¹²⁵ dieser reinen Online-Befragung, wobei ein Wert > 80 als exzellent betrachtet, ein Wert < 40 schon als poor, schlecht eingeschätzt wird.¹²⁶ Dieser Indexwert wird als RepTrak Pulse bezeichnet.¹²⁷

¹²² vgl. Mirvis P., Reputation and Corporate Social Responsibility: A Global View, in: Burke R., Graeme M., Cooper C. (Hrsg.), *Corporate Reputation, Managing Opportunities and Threats*, Gower, Surrey UK, 2011, S.93

¹²³ vgl. Widerhall, blätterwald GmbH, Kathrin Womser, Reputation messen und steuern, <http://medienresonanzanalyse.wordpress.com/2012/05/16/reputation-messen-und-steuern/> veröffentlicht am 16.05.2012, [Zugriff am 19.08.2012]

¹²⁴ Helm S., Unternehmensreputation und Stakeholder-Loyalität, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden, 2007, S.2

¹²⁵ vgl. Widerhall, blätterwald GmbH, Kathrin Womser, Reputation messen und steuern, <http://medienresonanzanalyse.wordpress.com/2012/05/16/reputation-messen-und-steuern/> veröffentlicht am 16.05.2012, [Zugriff am 19.08.2012]

¹²⁶ vgl. Hautzinger H., Der Ruf von Branchen, Eine empirische Untersuchung zur Messung, Wechselwirkung und Handlungsrelevanz der Branchenreputation, Gabler Verlag, Wiesbaden, 2009, S.58

¹²⁷ vgl. Liehr K., Peters P., Zerfaß A., Reputationsmessung: Grundlagen und Verfahren, DPRG Verlag, Universität Leipzig, 2009, S.8, online im Internet: http://www.communicationcontrolling.de/fileadmin/communicationcontrolling/pdf-dossiers/communicationcontrollingde_Dossier1_Reputationsmessung_April2009_o.pdf, [Zugriff am 17.08.2012]

Der äußere und der innere Ring bilden den RepTrak Pulse.



Abbildung5: Global RepTrak Pulse

Quelle: Reputation Institute, Fombrun C., van Riel C., The RepTrak System, <http://www.reputationinstitute.com/thought-leadership/the-reptrak-system>, [Zugriff am 19.08.2012]

5.3.2. RepTrak

Der RepTrak erweitert den „RepTrak Pulse“ durch 4 direkte Fragen der Stakeholder. Die 4 Fragen betreffen die Achtung (esteem), die Bewunderung (admire), das Vertrauen (trust) und das Gefühl (feeling) der Stakeholder gegenüber dem Unternehmen. Der RepTrak Pulse Index wird dann nochmals durchleuchtet und mit dem Wahrnehmungsbereichen des RepTrak in Beziehung gebracht. Diese Erweiterung bietet dem Unternehmen eine detaillierte und vertiefende Einsicht in die Unternehmensreputation.¹²⁸

5.3.3. Media RepTrak

Beim Media RepTrak wird die Medienberichterstattung mittels Medien-Resonanzanalyse durchleuchtet und mit den 7 Dimensionen des RepTrak

¹²⁸ vgl. Carroll C., The Role of the News Media in Corporate Reputation, in: Burke R., Graeme M., Cooper C. (Hrsg.), *Corporate Reputation, Managing Opportunities and Threats*, Gower, Surrey UK, 2011, S.200f.

Pulse in Verbindung gebracht. Hier wird also analysiert inwieweit und in welchem Umfang die Berichterstattung in den Medien die Reputation der Unternehmen beeinflusst.¹²⁹ Bei einer Medien-Resonanzanalyse kann man nur eine Einschätzung der Reputation ableiten - im Unterschied zum Reputations-Quotient, wo die Reputation direkt angesprochen wird.¹³⁰

Auch Bauhofer sieht die Darstellung des Unternehmens als wichtigen Gradmesser für die Erhebung der Position der Öffentlichkeit gegenüber dem Unternehmen. Eine Messung der Reputation sollte einmal jährlich erfolgen, täglich aber sollte das Reputationsmanagement meinungsbildende Medien und Fachliteratur inhaltlich analysieren,¹³¹ damit eventuell auftretende Missstände schnell erkannt werden und Anpassungen vorgenommen werden können - auch wenn diese dann wieder Zeit benötigen Fuß zu fassen.

Das RepTrak System ist weit verbreitet, so zählt zu ihren Vorteilen, dass es scheinbar leicht durchführbar ist, von vielen Unternehmen zum Messen ihrer Reputation angewandt wird. Z.B. von Bayer, Metro, Deutsche Bank,¹³² Lego,¹³³ um nur ein paar zu nennen. Auch ein internationaler Vergleich ist leicht möglich. Nachteil dieser Auswertungen ist, dass nur die breite Öffentlichkeit - und nur jene mit Internetzugang, nicht aber andere

¹²⁹ vgl. Liehr K., Peters P., Zerfaß A., Reputationsmessung: Grundlagen und Verfahren, DPRG Verlag, Universität Leipzig, 2009, S.8, online im Internet: http://www.communicationcontrolling.de/fileadmin/communicationcontrolling/pdf-dossiers/communicationcontrollingde_Dossier1_Reputationsmessung_April2009_o.pdf, [Zugriff am 17.08.2012]

¹³⁰ vgl. Liehr K., Peters P., Zerfaß A., Reputationsmessung: Grundlagen und Verfahren, DPRG Verlag, Universität Leipzig, 2009, S.3, online im Internet: http://www.communicationcontrolling.de/fileadmin/communicationcontrolling/pdf-dossiers/communicationcontrollingde_Dossier1_Reputationsmessung_April2009_o.pdf, [Zugriff am 17.08.2012]

¹³¹ vgl. Bauhofer B., Reputation Management. Glaubwürdigkeit im Wettbewerb des 21. Jahrhunderts, Orell Füssli Verlag, Zürich, 2004, S.176

¹³² vgl. Reputation Institute Berlin, Markus Zeitzen, 2/3 der DAX-Unternehmen verlieren an Reputation, <http://www.reputationinstitute.com/frames/events/2012%20Germany%20RepTrak%20press%20release.pdf>, veröffentlicht am 09.05.2012, [Zugriff am 19.08.2012]

¹³³ gl. Hautzinger H., Der Ruf von Branchen, Eine empirische Untersuchung zur Messung, Wechselwirkung und Handlungsrelevanz der Branchenreputation, Gabler Verlag, Wiesbaden, 2009, S.59

Stakeholder befragt werden,¹³⁴ was irritierend anmutet, da z.B. Bauhofer explizit erwähnt, dass die Reputation „bei den Stakeholdern von Gruppe zu Gruppe erheblich differieren.“¹³⁵ Bauhofer kritisiert, dass keine Gewichtung der Dimensionen nach Länder oder Branchen erfolgt.¹³⁶ Befremdend mutet auch an, dass die Unternehmen nur in ihrem Ursprungs-Land bewertet werden.¹³⁷

5.4. Das Imageprofil vom manager-magazin

Die deutsche Wirtschaftszeitschrift Manager-Magazin präsentierte im Jänner 2012 zum 16. Mal eine Studie zur Reputation der größten 170 Firmen Deutschlands durchgeführt von Professor Joachim Schwalbach von der Humboldt-Universität zu Berlin. 4000 Vorstände, Geschäftsführer und leitende Angestellte bewerteten Unternehmen ihrer Branche hinsichtlich Gesamtimage des jeweiligen Unternehmens¹³⁸ sowie die

1. „Managementqualität,
2. Innovationsfreudigkeit,
3. Kommunikationsfähigkeit,
4. Umweltorientierung und

¹³⁴ vgl. Liehr K., Peters P., Zerfaß A., Reputationsmessung: Grundlagen und Verfahren, DPRG Verlag, Universität Leipzig, 2009, S.8, online im Internet: http://www.communicationcontrolling.de/fileadmin/communicationcontrolling/pdf-dossiers/communicationcontrollingde_Dossier1_Reputationsmessung_April2009_o.pdf, [Zugriff am 17.08.2012]

¹³⁵ Bauhofer B., Reputation Management. Glaubwürdigkeit im Wettbewerb des 21. Jahrhunderts, Orell Füssli Verlag, Zürich, 2004, S.18

¹³⁶ vgl. Liehr K., Peters P., Zerfaß A., Reputationsmessung: Grundlagen und Verfahren, DPRG Verlag, Universität Leipzig, 2009, S.8, online im Internet: http://www.communicationcontrolling.de/fileadmin/communicationcontrolling/pdf-dossiers/communicationcontrollingde_Dossier1_Reputationsmessung_April2009_o.pdf, [Zugriff am 17.08.2012]

¹³⁷ vgl. Mirvis P., Reputation and Corporate Social Responsibility: A Global View, in: Burke R., Graeme M., Cooper C. (Hrsg.), *Corporate Reputation, Managing Opportunities and Threats*, Gower, Surrey UK, 2011, S.92

¹³⁸ vgl. manager magazin new media GmbH, Imageprofil 2012 - Audi genießt das höchste Ansehen, <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/artikel/0,2828,809926,00.html>, veröffentlicht am 19.01.2012, Hamburg, [Zugriff am 30.08.2012]

5. finanzielle und ökonomische Stabilität".¹³⁹

Platz 1 erreichte Audi, Platz 2 BMW und den dritten Platz erzielte Apple.¹⁴⁰

Bei dieser Studie werden Image und Reputation als Synonyme verwendet, was ich persönlich als problematisch empfinde - aber wie schon geschrieben, es gibt keine einheitliche Definitionen für Reputation, Image und Corporate Identity, und so kann es auch vorkommen, dass Image und Reputation dieselbe Bedeutung zukommt.

Helm bemerkt nicht nur den „[nebulösen] Zusammenhang zwischen Ruf und Image“¹⁴¹, sondern auch dass dieselben Kritikpunkte, die auf das Fortune-Modell, geübt wurden, auch beim Imageprofil des managermagazins zutreffen.¹⁴²

6. Die Geschichte McDonald's

1948 eröffneten die Brüder Richard und Maurice McDonald ein Schnellimbiss-Restaurant in San Bernardino, Kalifornien, in dem sie Hamburger, Pommes Frites und Getränke von guter Qualität und niedrigem Preis anboten. 1954 entdeckte Ray Kroc das erfolgreiche Restaurant, als er den Brüdern Milchshake-Mixer verkaufen wollte, und erwarb nur kurze Zeit später von ihnen die Lizenz, Restaurants mit

¹³⁹ Schwalbach J., Unternehmensreputation als Erfolgsfaktor, <http://www2.wiwi.hu-berlin.de/institute/im/publikdl/2001-4.pdf>, veröffentlicht im Juli 2001, [Zugriff am 30.08.21012], S.4

¹⁴⁰ vgl. manager magazin new media GmbH, Imageprofil 2012 - Audi genießt das höchste Ansehen, <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/artikel/0,2828,809926,00.html>, veröffentlicht am 19.01.2012, Hamburg, [Zugriff am 30.08.2012]

¹⁴¹ Helm S., Unternehmensreputation und Stakeholder-Loyalität, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden, 2007, S.142

¹⁴² vgl. Helm S., Unternehmensreputation und Stakeholder-Loyalität, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden, 2007, S.142

demselben Namen und nach dem gleichen Prinzip zu eröffnen.¹⁴³ 1955 eröffnete er daraufhin sein erstes Lokal in DesPlaines, Illinois.¹⁴⁴

Heute gibt es über 33.000 McDonald's Restaurants¹⁴⁵ in 119 Ländern weltweit, täglich werden ca. 68 Millionen Besucher bedient.¹⁴⁶ Beachtlich ist auch, dass ungefähr alle 4 Stunden ein neues McDonald's-Lokal eröffnet wird. Jährlich werden weltweit etwa 10 Milliarden Menschen in McDonald's Restaurants bedient.¹⁴⁷ Die weltweite Expansion begann 1967 mit Eröffnungen in Kanada und Puerto Rico, Asien und Europa folgten 1971.¹⁴⁸

McDonald's engagiert sich sehr im sozialen Bereich, übernimmt soziale Verantwortung, so zum Beispiel in Österreich durch Sponsoring der Kinderkrebshilfe. Diese soziale Unterstützung wirkt sich natürlich positiv auf die Reputation aus. Jedoch gibt es auch negative Kritik an diesem Engagement, da McDonald's seinen Auftritten oder auch in den Einrichtungen der Kinderkrankenhäusern nicht mit Werbung spart und damit nicht nur die Erwachsenen sondern auch die Kinder manipuliert, was Schweden veranlasste, Auftritte vom Clown Ronald McDonald zu verbieten.¹⁴⁹ Auch im Umweltbereich versucht McDonald's zu punkten, verwendet seit 1988 FCKW-frei geschäumte Verpackungen, und achtet auf

¹⁴³ vgl. McDonald's, Ray Krock - Der Unternehmensgründer, http://www.mcdonalds.at/downloads/company/ray_kroc.pdf, [Zugriff am 05.09.21012]

¹⁴⁴ vgl. McDonald's Pakistan, McDonald's history, <http://www.mcdonalds.com.pk/page/corporate-information>, [Zugriff am 09.09.2012]

¹⁴⁵ vgl. McDonald's, McDonald's Österreich - Pressemappe zur Jahres-Pressekonferenz 2012, http://www.mcdonalds.at/presse/maps/Pressemappe_Jahrespressekonferenz_2012.pdf, veröffentlicht am 28.02.2012, Wien, S.7, [Zugriff am 05.09.21012]

¹⁴⁶ vgl. McDonald's, McDonald's in der Ukraine, <http://mcdonalds.ua/ukr/pro-kompaniju/makdonaldz-v-ukran/> bzw. <http://translate.google.at/translate?hl=en&sl=uk&tl=en&u=http%3A%2F%2Fmcdonalds.ua%2Fukr%2Fpro-kompaniju%2Fmakdonaldz-v-ukran%2F>, [Zugriff am 05.09.2012]

¹⁴⁷ vgl. Pater S., Zum Beispiel McDonald's, 2. Auflage, Lamuv Verlag, Göttingen, 2003, S.9

¹⁴⁸ vgl. Pater S., Zum Beispiel McDonald's, 2. Auflage, Lamuv Verlag, Göttingen, 2003, S.16

¹⁴⁹ vgl. Pater S., Zum Beispiel McDonald's, 2. Auflage, Lamuv Verlag, Göttingen, 2003, S.32-43

Mülltrennung, allerdings verwendet man noch immer Einwegverpackungen und trägt so zum Müllberg bei. Von 1994 bis 1998 führte McDonald's aus rechtlichen Gründen Mehrwegbecher ein, stellten diese aber sofort wieder ein, als sie für die Einwegverpackung keine Verpackungssteuer mehr abführen mussten.¹⁵⁰

7. Ukraine

Um die Ukraine und ihre Position bezüglich Franchising richtig einschätzen zu können, ist es vorteilhaft, zuerst ihre Geschichte, ihre wirtschaftlichen Gegebenheiten und ihre Menschen ein bisschen kennenzulernen.

7.1. Allgemeines über die Ukraine

„Die Ukraine ist eine semipresidiale Republik, die zu 95 Prozent in Osteuropa und mit 5 Prozent in Mitteleuropa und Südosteuropa angesiedelt ist. Mit einer Fläche von 603.700 Quadratkilometern ist die Ukraine das zweitgrößte Land [Europas] nach Russland.“¹⁵¹



Abbildungen 6 und 7: Landkarten der Ukraine

Quelle: Central Intelligence Agency, Europe - Ukraine, <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/up.html>, [Zugriff am 29.08.2012]

¹⁵⁰ vgl. Pater S., Zum Beispiel McDonald's, 2. Auflage, Lamuv Verlag, Göttingen, 2003, S.35f.

¹⁵¹ Osteuropa-Blog, Obermeier M., Entdecke die Ukraine, <http://www.osteuropa-blog.de/index.php/2009/01/09/entdecke-die-ukraine/>, veröffentlicht am 09.01.2009, [Zugriff am 29.08.2012]

99% der Fragebögen über McDonald's (der empirische Teil meiner Diplomarbeit) wurden in Kharkiv (auf ukrainisch Charkiw, bzw. auf russisch Charkow) beantwortet, einer Industriestadt im Nordosten der Ukraine, ein Fragebogen wurde für Kyiv (auf ukrainisch: Kyjiew, auf deutsch und russisch: Kiew), der Hauptstadt der Ukraine, ausgefüllt.

Die Einwohnerzahl beläuft sich nach Schätzungen im Juli 2012 auf 44,85 Mio. Menschen¹⁵². Nach einem Rekord 1993 von 52,18 Mio. Einwohnern im Jahr 1993, ist sie seitdem im Sinken begriffen.¹⁵³ Das ist ein Rückgang von rund 14% der Bevölkerung seit 1993.

7.2. Die wirtschaftliche Situation in der Ukraine

Die Erklärung der Unabhängigkeit im Jahr 1991¹⁵⁴ begann sehr positiv. Internationale Unterstützung die Ukraine in einen modernen demokratischen Staat zu wandeln, lief sofort an, die ukrainische Regierung musste jedoch erst lernen aus dem post-sowjetischen Gedankengut auszusteigen und selbständig zu werden. Viele Sektoren schlitterten in eine ernsthafte Krise, wie z.B. der öffentliche Transport, das Gesundheitssystem, die Bildung, das Pensionssystem und die Festsetzung der Gesetze und der Verfassung. Die Korruption stieg abrupt an, und das organisierte Verbrechen bekam viel Einfluss in den profitreichen Wirtschaftszweigen. Hyperinflation war die Folge, und internationale Finanzinstitute mussten einspringen, um die Inflation einzubremsen. Seit Mitte der 90er Jahre ist die ukrainische Regierung am besten Wege ein modernes Rechtssystem zu schaffen: Privatisierungen werden unterstützt, ausländische Investoren werden mit Steuervergünstigungen gelockt, und

¹⁵² vgl. Central Intelligence Agency, Europe - Ukraine, People and Society, <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/up.html>, [Zugriff am 29.08.2012]

¹⁵³ vgl. Trading Economics, Ukraine Population, <http://www.tradingeconomics.com/ukraine/population>, [Zugriff am 29.08.2012]

¹⁵⁴ vgl. Marples D., Ukraine - A Country Profile, in: Terterov M. (Hrsg.), *Doing Business with Ukraine*, GMB Publishing, London, 2005, S.3

es wird ihnen rechtlichen Schutz für ihre Investitionen geboten. Bevorzugungen für Geschäfte aus dem Inland wurden abgeschafft. Seit 2000 hat sich die wirtschaftliche Performance immens gebessert, neue Jobs wurden geschaffen und die Inflation hat sich weitgehend stabilisiert. Gehälter sind zwar sehr niedrig,¹⁵⁵ was aber ausländische Unternehmen anlockt, die Teile ihrer IT-Abteilungen in die Ukraine auslagern. (Ich kenne persönlich Personen und Firmen, speziell in der IT-Branche, die sich in der Ukraine Unterstützung holen. Ich habe fast den Eindruck, dass Ukraine das neue Indien ist: die Menschen sind in der Regel gut ausgebildet, ihr Englisch ist besser für unsere Ohren verständlich, die Kultur ist der unseren näher, der Zeitunterschied nicht so gravierend, Flüge sind günstiger und wie gesagt, die Löhne sind niedrig, auch wenn sie nun von Jahr zu Jahr ansteigen.)

Das Bruttoinlandsprodukt¹⁵⁶ belief sich 2011 auf über 165,2 Mrd. USD.¹⁵⁷ Grafisch kann man die Entwicklung des Bruttoinlandsprodukts auf der nächsten Seite gut erkennen.

¹⁵⁵ vgl. Marat T., Introduction, in: Terterov M. (Hrsg.), *Doing Business with Ukraine*, GMB Publishing, London, 2005, S.XXff.

¹⁵⁶ *Das Bruttoinlandsprodukt ist ein „Maß für die gesamte wirtschaftliche Leistung in einem Wirtschaftsgebiet in einer Periode.“ Es „misst die Produktion von Waren und Dienstleistungen im Inland nach Abzug der Vorleistungen. Es ist in erster Linie ein Produktionsindikator. Das Bruttoinlandsprodukt errechnet sich als Summe der Bruttowertschöpfung aller Wirtschaftsbereiche zzgl. des Saldos von Gütersteuern abzüglich Gütersubventionen.“*

Gabler Verlag (Herausgeber), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Bruttoinlandsprodukt (BIP), online im Internet: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/57565/bruttoinlandsprodukt-bip-v4.html>, [Zugriff am 28.08.2012]

¹⁵⁷ The World Bank, Ukraine, <http://data.worldbank.org/country/ukraine>, [Zugriff am 29.08.2012]

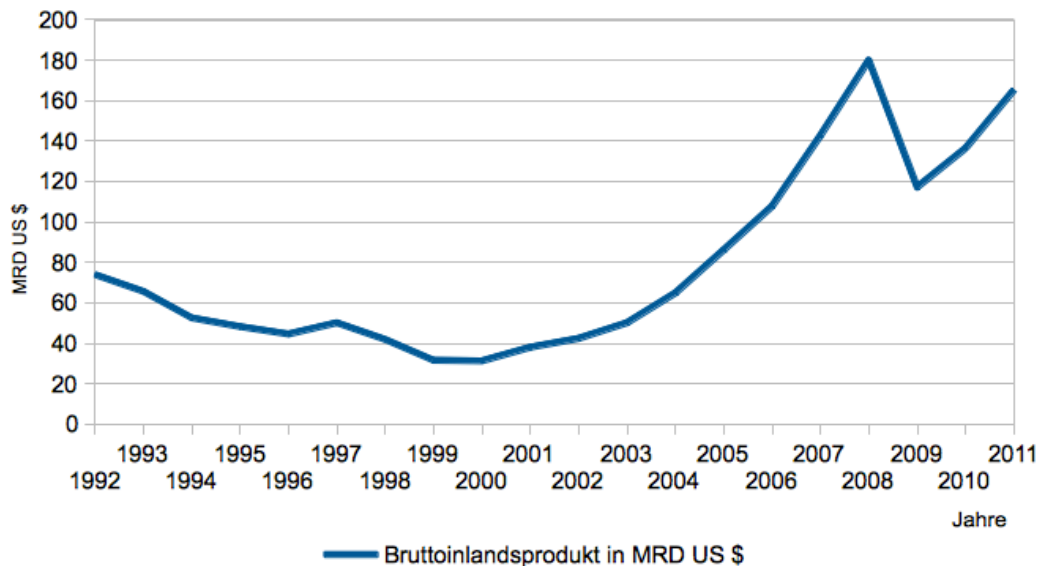


Abbildung 8: Entwicklung des BIP 1992-2011 der Ukraine

Quelle: eigene Darstellung nach den Daten der World Bank, Ukraine, <http://search.worldbank.org/data?qterm=Ukraine+GDP&language=EN&format=>, [Zugriff am 29.08.2012]

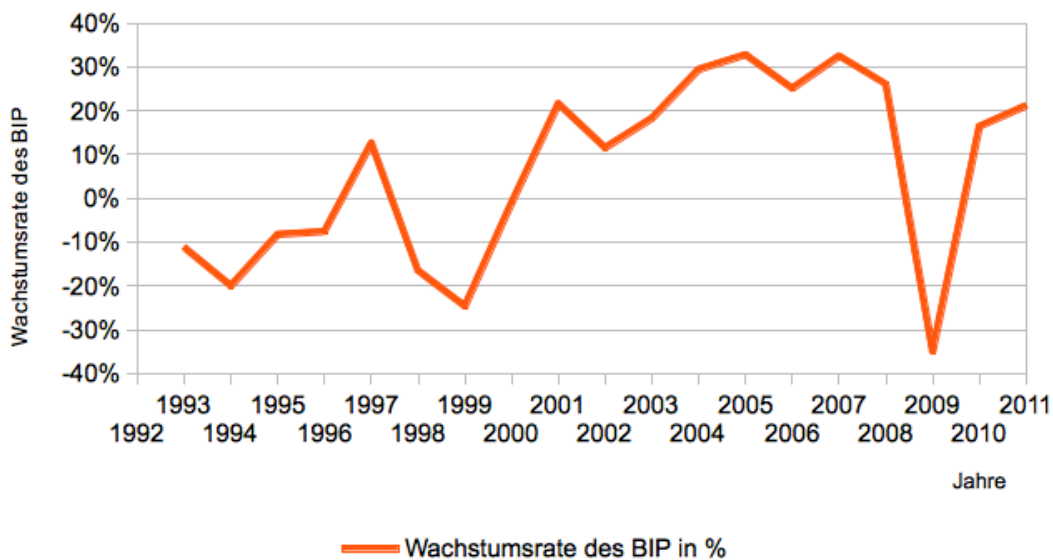


Abbildung 9: relative Wachstumsrate des BIP 1992-2011 der Ukraine

Quelle: eigene Darstellung nach den Daten der World Bank, Ukraine, <http://search.worldbank.org/data?qterm=Ukraine+GDP&language=EN&format=>, [Zugriff am 29.08.2012]

Man sieht, dass in den Jahren 1999 (allgemeine Wirtschaftskrise) und 2009 (weltweite Finanzkrise) die Wirtschaft in der Ukraine merklich zu kämpfen hatte, sich aber im darauffolgenden Jahr scheinbar wieder erholen konnte. Die Ukraine war eines der Länder, die die Wirtschaftskrise

2009 am schlimmsten traf,¹⁵⁸ der IWF (Internationaler Währungsfond) unterstützte die Ukraine ab Ende 2008 mit einem Kredit von 16,4 Mrd. USD,¹⁵⁹ (daher der Aufschwung) fror aber Anfang 2011 den Kredit ein, da die Ukraine ihren Verpflichtungen nicht nachkam.¹⁶⁰ Vom 29. August - 05. September 2012 wird das Budget 2013 von einer Delegation des IWF und der Regierung der Ukraine neu verhandelt.¹⁶¹ Es bleibt abzuwarten, wie weit sich die Euro-Krise auf die Ukraine auswirkt, eine allgemeine Rezession wird aber angenommen.¹⁶² Die neue Neue Zürcher Zeitung stellt in ihrer Ausgabe vom 9. Juni 2012 anlässlich der Fußball-Weltmeisterschaft in Polen und der Ukraine über die wirtschaftliche und politische Situation, dass die „politischen Eliten der Ukraine [] noch deutlich in sowjetischen Denkmustern [stecken]. Daran hat die einst bejubelte «orange Revolution» von 2004 zur Enttäuschung vieler nichts geändert.“¹⁶³ Die «orange Revolution» bewirkte einen massiven politischen Wechsel in der Ukraine, bei der schlussendlich der westlich orientierte Viktor Yushchenko zum Präsidenten der Ukraine gewählt wurde.¹⁶⁴ Er versuchte die Korruption zu bekämpfen und die Transparenz

¹⁵⁸ vgl. Central Intelligence Agency, Europe - Ukraine, Economy - Overview, <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/up.html>, [Zugriff am 29.08.2012]

¹⁵⁹ vgl. IMF - International Monetary Fond, IMF Approves US\$16.4 Billion Stand-By Arrangement for Ukraine, Press Release No. 08/271, <http://www.imf.org/external/np/sec/pr/2008/pr08271.htm>, veröffentlicht am 05.11.2008, [Zugriff am 29.08.2012]

¹⁶⁰ vgl. Central Intelligence Agency, Europe - Ukraine, Economy - Overview, <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/up.html>, [Zugriff am 29.08.2012]

¹⁶¹ vgl. IMF - International Monetary Fond, Statement by the IMF Resident Representative in Ukraine on Upcoming Technical Mission, Press Release No. 12/294, <http://www.imf.org/external/np/sec/pr/2012/pr12294.htm>, veröffentlicht am 17.08.2012, [Zugriff am 29.08.2012]

¹⁶² vgl. IMF - International Monetary Fond, President Representative Office in Ukraine, Regional Economic Outlook: Europe, <http://www.imf.org/external/country/ukr/rr/>, [Zugriff am 29.08.2012]

¹⁶³ Neue Zürcher Zeitung - Internationale Ausgabe, Nr. 132, Terra incognita vor der Haustüre Westeuropas, Zürich, 9.06.2012, S.37

¹⁶⁴ vgl. BBC News, Profile Victor Yushchenko, <http://news.bbc.co.uk/2/hi/europe/4035789.stm>, veröffentlicht am: 13.01.2010, [Zugriff am 09.09.2012]

bei ausländische Investitionen zu verbessern,¹⁶⁵ was laut Zürcher Zeitung nicht so erfolgreich war, wie anfangs erwartet wurde. „Das Land muss sich erst noch entscheiden, wo genau es in Europa hingehören will.“¹⁶⁶

7.3. Franchising in der Ukraine

In der Ukraine wurden die ersten Franchise-Filialen mit ukrainischen Marken im Jahre 2000 gelaunched, wie etwa Mister Snack, Pan Pizza, Kartoplyana Hata (auf Erdäpfel-Gerichte spezialisiert)¹⁶⁷, McDonald's eröffnete zwar bereits 1997 seine erste Filiale in Kiev¹⁶⁸ - dies war aber eine firmeneigene Filiale und keine Franchise-Filiale¹⁶⁹.

Nach einem langsamen Start, boomt Franchising immer mehr. Laut dem Direktor der Plattform www.franchising.org.ua, Andrey Kryvonos, gab es per 07.08.2012, in Summe 22.604 Franchise-Nehmer.¹⁷⁰

Auf der nächsten Seite finden Sie Zahlen und Daten bezüglich Franchising.

¹⁶⁵ vgl. Peretiatko R., Humeniuk A., Humeniuk M., D'Souza C., Gilmore A., Franchising in Ukraine, *European Journal of Marketing*, Vol. 43, Issue 1, 2009, S.21-30, (S.22f.)

¹⁶⁶ Neue Zürcher Zeitung - Internationale Ausgabe, Nr. 132, Terra incognita vor der Haustüre Westeuropas, Zürich, 9.06.2012, S.37

¹⁶⁷ vgl. Parkharenko-Anderson, A. (2003), Ukraine: Fostering Franchising and Licensing in Ukraine in Supplement – IP Licensing: A Legal Guide, verfügbar auf: www.managingip.com: [http://www.managingip.com/Article/1321722/Search/Ukraine-Fostering-franchising-and-licensing-in-Ukraine.html?Keywords=Ukraine%3a+Fostering+Franchising+and+Licensing+in+Ukraine+in+Supplement+-+IP+Licensing%3a&OrderType=1&PeriodType=0&StartDay=0&StartMonth=1&StartYear=1999&EndDay=0&EndMonth=8&EndYear=2012&ScopeIndex=0&PartialFields=\(CATEGORYIDS%3a11398\)&Brand=Magazine&tabSelected=True](http://www.managingip.com/Article/1321722/Search/Ukraine-Fostering-franchising-and-licensing-in-Ukraine.html?Keywords=Ukraine%3a+Fostering+Franchising+and+Licensing+in+Ukraine+in+Supplement+-+IP+Licensing%3a&OrderType=1&PeriodType=0&StartDay=0&StartMonth=1&StartYear=1999&EndDay=0&EndMonth=8&EndYear=2012&ScopeIndex=0&PartialFields=(CATEGORYIDS%3a11398)&Brand=Magazine&tabSelected=True), [Zugriff am 07.08.2012]

¹⁶⁸ McDonald's, Fakten über McDonald's in der Ukraine, <http://mcdonalds.ua/ukr/pres-centr/fakti-pro-makdonaldz-v-ukraini/>, übersetzt von google translator: http://translate.google.at/translate?hl=en&sl=uk&u=http://www.mcdonalds.ua/ukr/pres-centr/fakti-pro-makdonaldz-v-ukraini/&prev=/search%3Fq%3Dhttp://mcdonalds.ua/ukr/pres-centr/fakti-pro-makdonaldz-v-ukraini/%26hl%3Den%26biw%3D1259%26bih%3D3D673%26p_r_m_d%3Dimvns&sa=X&ei=cy5YUPf6HPR4QT_s4GwBw&ved=0CB4Q7gEwAA [Zugriff am 07.08.2012]

¹⁶⁹ McDonald's, McDonald's International Franchising, http://www.aboutmcdonalds.com/mcd/franchising/international_franchising.html?param1=Ukraine&flag=true, [Zugriff am 07.08.2012]

¹⁷⁰ email von Andrey Kryvonos, Direktor der Franchise Association (Ukraine) - www.franchising.org.ua - an Edith Poszvek am 27.07.2012 - übersetzt mit Google Translator bzw. in Rücksprache mit Andrey Kryvonos

Per 07.8.2012 erhob die Franchise Association folgende Daten bezüglich Franchising:¹⁷¹

Segment	Anzahl der Branchen/ Geschäftsstellen	Anzahl der Marken	Anzahl der Franchise- Geber	Anzahl der Filialen	Anzahl der Franchise- Nehmer
Handel	34	1.037	192	29.389	13.544
Dienstleistungen für Konsumenten	22	322	97	6.601	2.651
Gastronomie	14	260	57	3.847	2.256
Services für Unternehmen	7	84	25	2.543	2.124
Informationen	7	47	11	422	165
Herstellung/ Produktion	6	36	14	734	561
Verkauf	5	18	11	6.200	1.195
Finanzen	4	15	4	707	108
Summe	99	1.819	411	50.443	22.604

Tabelle 3: Franchising 2012 in der Ukraine

Quelle: email von Andrey Kryvonos, an Edith Poszvek am 27.07.2012

Gegenüber dem 31.12.2010 ist die Wachstumsrate der Franchise-Nehmer um fast 57% gestiegen. Interessant ist, dass die Anzahl der Filialen im Handel insgesamt gesunken, aber der Anteil der Franchise-Nehmer im Handel um 99% gestiegen ist.

Genauere Details sehen Sie auf der folgenden Seite.

¹⁷¹ email von Andrey Kryvonos, Direktor der Franchise Association (Ukraine) - www.franchising.org.ua - an Edith Poszvek am 27.07.2012 - übersetzt mit Google Translator bzw. in Rücksprache mit Andrey Kryvonos

Per 31.12.2010 sahen die Zahlen wie folgt aus: ¹⁷²

Segment	Anzahl der Branchen/ Geschäftsstellen	Anzahl der Marken	Anzahl der Franchise- Geber	Anzahl der Filialen	Anzahl der Franchise- Nehmer
Handel	34	1.025	179	22.555	6.803
Dienstleistungen für Konsumenten	22	316	74	6.518	1.938
Gastronomie	14	253	50	2.932	1.760
Services für Unternehmen	7	84	21	2.535	2.116
Informationen	7	47	8	385	128
Herstellung/ Produktion	6	34	12	558	389
Verkauf	5	17	11	6.200	1.195
Finanzen	4	14	3	638	93
Summe	99	1.790	358	42.321	14.422

Tabelle 4: Franchising 2010 in der Ukraine

Quelle: email von Andrey Kryvonos, an Edith Poszvek am 27.07.2012

Trotz der steigenden Zahl der Franchising-Unternehmen, wurde das volle Potential noch nicht erreicht - oder wie Peretiatko es ausdrückt. „Currently, franchising is a relatively underutilized method of conducting business in Ukraine.“¹⁷³ Er sieht 3 Gründe dafür:

1. fehlende Geschäftserfahrung in der Ukraine, fehlendes Wissen über Franchising und der rechtlichen Situation
2. das relativ neue Konzept Franchising an sich und ihre Komplexität gegenüber anderen kommerziellen Verträgen
3. die Zurückhaltung der Franchise-Geber Schulungen für Franchise-Nehmer durchzuführen aus Angst damit zukünftige Konkurrenten zu „erschaffen“.¹⁷⁴

¹⁷² email von Andrey Kryvonos, Direktor der Franchise Association (Ukraine) - www.franchising.org.ua - an Edith Poszvek am 27.07.2012 - übersetzt mit Google Translator bzw. in Rücksprache mit Andrey Kryvonos

¹⁷³ Peretiatko R., Humeniuk A., Humeniuk M., D'Souza C., Gilmore A., Franchising in Ukraine, *European Journal of Marketing*, Vol. 43, Issue 1, 2009, S.21-30, (S.24)

¹⁷⁴ vgl. Peretiatko R., Humeniuk A., Humeniuk M., D'Souza C., Gilmore A., Franchising in Ukraine, *European Journal of Marketing*, Vol. 43, Issue 1, 2009, S.21-30, (S.24)

7.4. McDonald's in der Ukraine

Am 24. Mai 1997 eröffnete das erste McDonald's in Kiev, es war das 102.te Land in das McDonald's expandierte. Täglich werden ca. 400.000 Besucher in einem McDonald's Lokal bedient, d.h in den letzten 15 Jahren kauften ca. 670 Millionen Menschen dort ein. Das Unternehmen McDonald Yukreyn Ltd. ist einer der größten ausländischen Investoren in der Ukraine und hat bisher mehr als 200 Mio. USD in die Infrastruktur des Netzwerks für McDonald's in der Ukraine investiert.¹⁷⁵ McDonald's kann zwar als globaler Konzern von seiner grenzüberschreitenden Markenbekanntheit profitieren, ein „nachhaltiger Geschäftserfolg in einem neuen Markt bedarf [jedoch] des Aufbaus und der Verfestigung eines Beziehungsnetzes mit lokalen Stakeholder[n].“¹⁷⁶ Zwischen 1997 und 2011 hat McDonald's 1,1 Mrd. Hryvnia (umgerechnet etwa 106 Mio. Euro) an Steuern und Gebühren abgeführt, allein in 2011 waren das ca. 300 Mio. Hryvnia (etwa 29 Mio. Euro). Derzeit gibt es 72 Filialen in 22 Städten in der Ukraine.¹⁷⁷ McDonald's hält in der Ukraine nur firmeneigene Filialen, derzeit wurden noch kein Franchise-Unternehmen lizenziert.¹⁷⁸ Eine offizielle Begründung für diese Firmenstrategie gibt es nicht. Interessant ist dies besonders, da in einem unsicheren Markt laut Theorie Franchising der Vorzug zu geben sei. Zum Beispiel Sashi und Karuppur¹⁷⁹ untersuchten folgende Umstände,

¹⁷⁵ vgl. McDonald's, McDonald's in der Ukraine, <http://mcdonalds.ua/ukr/pro-kompaniju/makdonaldz-v-ukran/> bzw. <http://translate.google.at/translate?hl=en&sl=uk&tl=en&u=http%3A%2F%2Fmcdonalds.ua%2Fukr%2Fpro-kompaniju%2Fmakdonaldz-v-ukran%2F>, [Zugriff am 05.09.2012]

¹⁷⁶ Bauhofer B., Reputation Management. Glaubwürdigkeit im Wettbewerb des 21. Jahrhunderts, Orell Füssli Verlag, Zürich, 2004, S.177

¹⁷⁷ vgl. McDonald's, McDonald's in der Ukraine, <http://mcdonalds.ua/ukr/pro-kompaniju/makdonaldz-v-ukran/> bzw. <http://translate.google.at/translate?hl=en&sl=uk&tl=en&u=http%3A%2F%2Fmcdonalds.ua%2Fukr%2Fpro-kompaniju%2Fmakdonaldz-v-ukran%2F>, [Zugriff am 05.09.2012]

¹⁷⁸ vgl. McDonald's, McDonald's International Franchising, http://www.aboutmcdonalds.com/mcd/franchising/international_franchising.html?param1=Ukraine&flag=true, [Zugriff am 05.09.2012]

¹⁷⁹ vgl. Sashi S. M. und Karuppur D., Franchising in global market: Towards a conceptual framework, *International Marketing Review*, USA, 2002, S.499-524

in denen Franchising gegenüber anderen Gesellschaftsformen bevorzugt wird:¹⁸⁰

1. Bekanntheit des Markennamens
2. Politische Unsicherheit
3. Ökonomische Unsicherheit
4. Währungsunsicherheit
5. Kulturelle Distanz zum Firmensitz
6. Geographische Distanz
7. Globale Erfahrung
8. Lokale Wertschöpfung
9. Hohe anfänglichen Investitionskosten
10. Hohe Kapitalanforderungen

¹⁸⁰ vgl. Sashi S. M. und Karuppur D., Franchising in global market: Towards a conceptual framework, *International Marketing Review*, USA, 2002, S.499-524, (S.516)

8. Pakistan

Wie auch für die Ukraine ist es durchaus sinnvoll Pakistans Land und Geschichte zu verstehen, um auch seine Position bezüglich Franchising richtig nachvollziehen zu können.

8.1. Allgemeines über Pakistan

Pakistan oder auch Islamische Republik Pakistan ist ein Staat in Südasien¹⁸¹ und mit 803.940 km² das 34.größte Land der Welt.¹⁸²



Abbildungen 10 und 11: Landkarten von Pakistan

Quelle: Central Intelligence Agency, Pakistan, <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/pk.html>, [Zugriff am 29.08.2012]

Die Fragebögen über McDonald's (der empirische Teil meiner Diplomarbeit) wurden im Nordosten gelegenen Lahore, der zweitgrößten Stadt Pakistans¹⁸³, aufgenommen. Hauptstadt ist Islamabad.

¹⁸¹ vgl. ÖFSE - Österreichische Forschungsförderung für Entwicklungshilfe, Gansterer N. und Mandorfer P., Länderprofil Pakistan, WUV, Wien, 1998, S.3f.

¹⁸² vgl. Shanghai Cooperation Organisation, a permanent intergovernmental international organization, Tang Danlu, Pakistan, http://www.scosummit2012.org/english/2012-04/30/c_131560949.htm, [Zugriff am 26.08.2012]

¹⁸³ vgl. Government College Lahore, The City of Lahore, <http://www.gcu.edu.pk/citylahore.htm>, [Zugriff am 29.08.2012]

Seit 1947 ist der Staat unabhängig,¹⁸⁴ nachdem er sich vom Großbritannien (British Empire) löste. Mit ca. 162,5 Mio. Einwohnern ist Pakistan der 6. bevölkerungsreichste Staat der Welt (Daten aus dem Jahr 2005),¹⁸⁵ obwohl die Landschaft teilweise sehr unwirtliche Gebiete bietet. Im Norden und Westen türmen sich die „Hochgebirge des Himalaya (Nanga Parbat 8.126m), des Karakorum (K2 8.611m) und des Hindukush“¹⁸⁶ Im Süd-Westen bildet das iranische Hochland die Grenze zu Iran und im Süd-Osten sind die natürlichen Grenzen zu Indien Wüsten sowie Wüstensteppen. Die Hälfte des Gebiets umfassen also Bergland, Wüsten und Wüstensteppen.¹⁸⁷ Nationalsprache ist Urdu, Regionalsprachen Pandschabi, Sindhi, Paschtu¹⁸⁸, aber „Englisch ist Amts- und Geschäftssprache, sowie höhere Unterrichtssprache“¹⁸⁹, was sicher den globalen wirtschaftlichen Erfolg erleichtert. Das österreichische Außenministerium warnt vor einer bedrohlichen und ungewissen Sicherheitslage in ganz Pakistan, besonders aber an der Grenze zu Afghanistan, aufgrund der Tötung von Osama bin Laden am 02.05.2011. Die amerikanische Militärintervention provoziert bis dato Racheaktionen, Sprengstoffanschläge, Selbstmordattentate oder sonstige Vergeltungsaktionen.¹⁹⁰

¹⁸⁴ vgl. ÖFSE - Österreichische Forschungsförderung für Entwicklungshilfe, Gansterer N. und Mandorfer P., Länderprofil Pakistan, WUV, Wien, 1998, S.3

¹⁸⁵ vgl. Shanghai Cooperation Organisation, a permanent intergovernmental international organization, Tang Danlu, Pakistan, http://www.scosummit2012.org/english/2012-04/30/c_131560949.htm, [Zugriff am 26.08.2012]

¹⁸⁶ ÖFSE - Österreichische Forschungsförderung für Entwicklungshilfe, Gansterer N. und Mandorfer P., Länderprofil Pakistan, WUV, Wien, 1998, S.4

¹⁸⁷ vgl. ÖFSE - Österreichische Forschungsförderung für Entwicklungshilfe, Gansterer N. und Mandorfer P., Länderprofil Pakistan, WUV, Wien, 1998, S.4

¹⁸⁸ vgl. Österreichisches Außenministerium, Pakistan, <http://www.bmeia.gv.at/aussenministerium/buergerservice/reiseinformation/a-z-laender/pakistan-de.html>, [Zugriff am 26.08.2012]

¹⁸⁹ vgl. ÖFSE - Österreichische Forschungsförderung für Entwicklungshilfe, Gansterer N. und Mandorfer P., Länderprofil Pakistan, WUV, Wien, 1998, S.3

¹⁹⁰ vgl. Österreichisches Außenministerium, Pakistan, <http://www.bmeia.gv.at/aussenministerium/buergerservice/reiseinformation/a-z-laender/pakistan-de.html>, [Zugriff am 26.08.2012]

8.2. Die wirtschaftliche Situation in Pakistan

Das Bruttoinlandsprodukt belief sich 2011 auf knapp 211,1 Mrd. USD.¹⁹¹

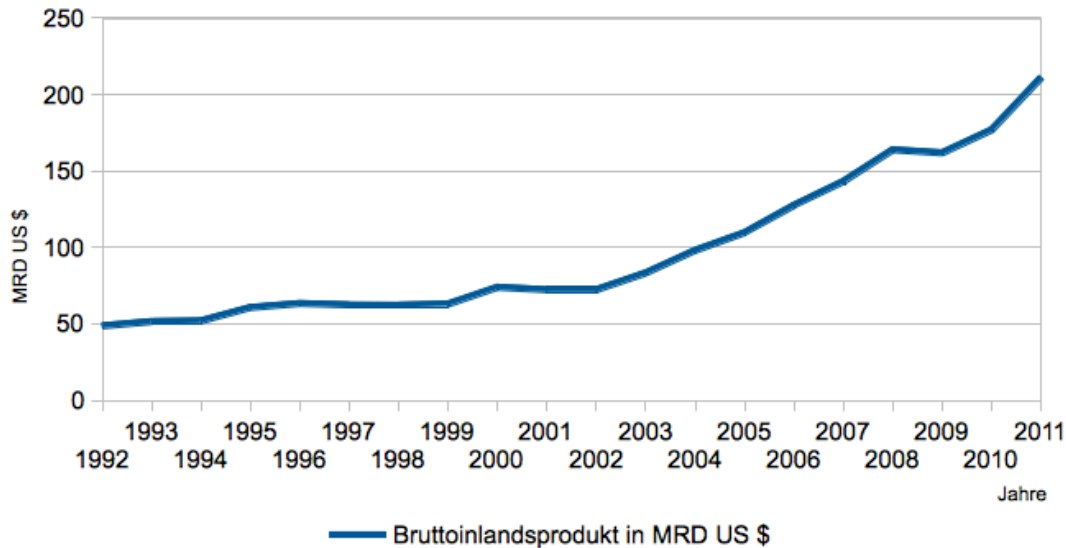


Abbildung 12: Entwicklung des BIP 1992-2011 von Pakistan

Quelle: eigene Darstellung nach den Daten der World Bank, Pakistan, <http://search.worldbank.org/data?qterm=Pakistan+GDP&language=EN&format=>, [Zugriff am 28.08.2012]

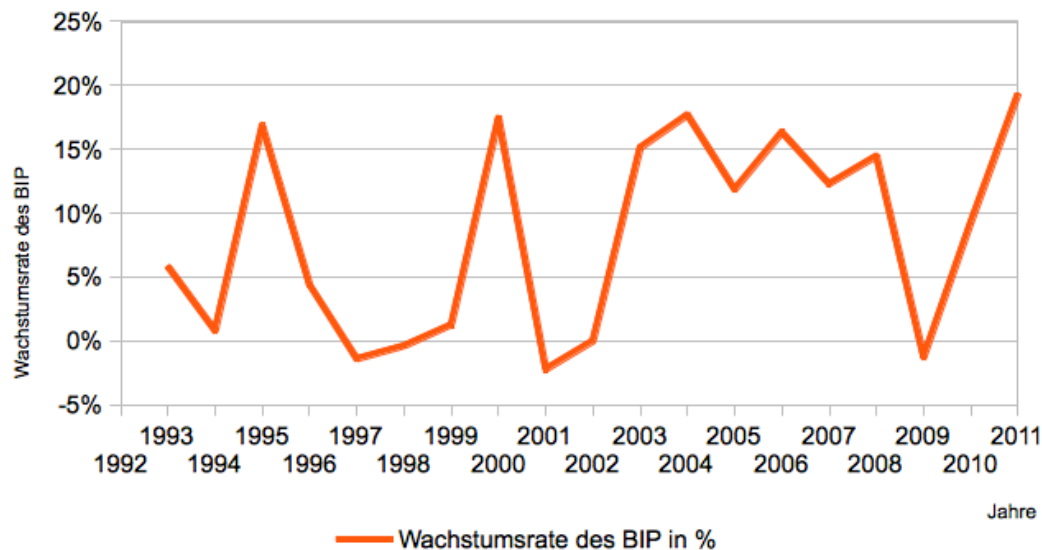


Abbildung 13: relative Wachstumsrate des BIP 1992-2011 von Pakistan

Quelle: eigene Darstellung nach den Daten der World Bank, Pakistan, <http://search.worldbank.org/data?qterm=Pakistan+GDP&language=EN&format=>, [Zugriff am 28.08.2012]

¹⁹¹ The World Bank, Pakistan, <http://data.worldbank.org/country/pakistan>, [Zugriff am 28.08.2012]

Für die negative Entwicklung 2009 ist die allgemeine Wirtschaftskrise in West- und Südasien verantwortlich, Pakistan konnte sich davon aber erstaunlich schnell wieder erholen. Mit einem durchschnittlichen BIP-Wachstum von über 10% - ausgenommen 2009 - ist beim Doppelten von Österreich mit ca. 5%¹⁹² Wachstum des Bruttoinlandprodukts.

„Pakistans Wirtschaft ist weitgehend privatwirtschaftlich organisiert, mit dirigistischen Eingriffen des Staates.“¹⁹³ Die positive wirtschaftliche Entwicklung darf nicht über die sozialen Probleme hinwegtäuschen, in Vergleich zu anderen südasiatischen Staaten hinkt Pakistan mit der sozialen Entwicklung (Alphabetisierung, Zugang zu medizinischen Einrichtungen und sauberem Trinkwasser, etc.) hinterher,¹⁹⁴ und die Kluft zwischen Arm und Reich ist groß.

8.3. Franchising in Pakistan

In Pakistan gibt es keine zentralisierte Plattform bezüglich Franchising, und daher auch kaum Daten dazu.

Es wird geschätzt, dass Franchising einen jährlichen Umsatz von etwa 1,2 Mrd. Pakistan Rupien erzeugt, umgerechnet etwa 10,19 Mio. EUR (oder 12 Mio. USD). Über 80% des Umsatzes stammt aus Multinationalen Lebensmittel und Gastronomie Franchise-Unternehmen, wie McDonald's, Pizza Hut, KFC, Hardess, Subway etc, und die Zahlen sind stark steigend.¹⁹⁵

¹⁹² Statistik Austria, Österreichs Wirtschaft 2011, http://www.statistik.at/web_de/statistiken/volkswirtschaftliche_gesamtrechnungen/bruttoinlandsprodukt_und_hauptaggregate/jahresdaten/index.html [Zugriff am 28.08.2012]

¹⁹³ ÖFSE - Österreichische Forschungsförderung für Entwicklungshilfe, Gansterer N. und Mandorfer P., Länderprofil Pakistan, WUV, Wien, 1998, S.17

¹⁹⁴ vgl. ÖFSE - Österreichische Forschungsförderung für Entwicklungshilfe, Gansterer N. und Mandorfer P., Länderprofil Pakistan, WUV, Wien, 1998, S.17

¹⁹⁵ email von Muhammad Usman A. Khan, Head Projects and Operations, SME Business Support Fund, Ministry of Finance, Government of Pakistan, an Edith Poszvek am 23.07.2012 - bzw. AMCY5 projects consultancy, Project on Retailing Business in Pakistan <http://www.amcy5.com/projects/marketing/amcy50.htm>, [Zugriff am 07.08.2012]

8.4. McDonald's in Pakistan

Das erste McDonald's Lokal in Pakistan eröffnet 1998 in Lahore - und überraschte gleich mit überwältigendem Erfolg.¹⁹⁶ Derzeit werden 21 McDonald's Restaurants in den 7 größten Städten (8 in Karachi, 1 in Hyderabad, 8 in Lahore, 1 in Faisalabad, 1 in Sialkot, 1 in Islamabad, 1 in Rawalpindi) betrieben. Wie auch in der Ukraine (und den anderen Ländern) wird die soziale Verantwortung sehr hoch geschrieben und viele karitative, schulischen und Sportprogramme werden von McDonald's großzügig unterstützt.¹⁹⁷ Der Standard und das Engagement von McDonald's in Pakistan scheint besonders hoch zu liegen, da McDonald's Pakistan für seine außergewöhnlich hohe Qualität, der Hygiene, Sauberkeit, und seinem großen sozialen Engagement den Golden Arch Award 2011 gewann. Diese Auszeichnung wird weniger als 1% der McDonald's Franchise-Nehmer und Geschäftsführern weltweit zuteil und ist somit eine wirklich herausragende Leistung.¹⁹⁸

9. Hypothesen

Die Fragen der empirischen Studie waren von der Universität Wien fix vorgegeben. Ich habe versucht, sinnvolle Hypothesen mittels veröffentlichter Theorien, Definitionen und Erwägungen und den Fragen aus dem Fragebogen abzuleiten und diese statistisch zu bestätigen oder zu widerlegen. Ich muss einräumen, dass, obwohl ich versucht habe, ein umfassendes Konstrukt zu erstellen, um die Reputation festzulegen, ist mein Modell nicht vollständig - es berücksichtigt zum Beispiel nicht den

¹⁹⁶ vgl. McDonalds Pakistan, McDonalds Pakistan history, <http://www.mcdonalds.com.pk/page/mcdonalds-pakistan-history>, [Zugriff am 09.09.2012]

¹⁹⁷ vgl. McDonalds Pakistan, McDonalds Pakistan history, <http://www.mcdonalds.com.pk/page/mcdonalds-pakistan-history>, [Zugriff am 09.09.2012]

¹⁹⁸ vgl. McDonald's Pakistan, McDonald's Pakistan has won GOLDEN ARCH Award 2011', <http://www.mcdonalds.com.pk/products/view/press-release>, [Zugriff am 09.09.2012]

Faktor Qualität (siehe Punkt 1 der Hypothesen, oder ich konnte nicht auf den Faktor Fremderfahrung eingehen, da sie einfach nicht im Fragebogen abgefragt wurden. Außerdem belaufen sich Anzahl der Fragebogen nur auf jeweils knapp 50 Stück und sich dadurch eventuell Abweichungen stärker auswirken konnten, als bei einer größeren Stichprobe. Ich hoffe allerdings eine gute Basis für weitere Untersuchungen geschaffen zu haben.

9.1. Hypothese 1a, 1b, 1c - Determinanten nach Eberl

Die 4 Einflussgrößen der Reputation sind nach Eberl Qualität, Performance, Attraktivität bzw. Sichtbarkeit und Verantwortung (siehe Kapitel Determinanten der Reputation nach Eberle), diese spiegelt sich dann maßgeblich in der Kaufabsicht wider.

Im Fragebogen wird der Faktor Qualität nicht abgefragt, die anderen 3 Einflussfaktoren, können jedoch untersucht werden.

D.h. Hypothese 1a: Je größer die Sichtbarkeit, desto größer die Reputation

Hypothese 1b: Je besser die finanzielle Performance, desto größer die Reputation.

Hypothese 1c: Je größer die Verantwortung, desto größer die Reputation.

Hypothese 1d: Je größer die Reputation, desto größer die Kaufabsicht.

Die grafische Darstellung finden Sie auf der nächsten Seite.

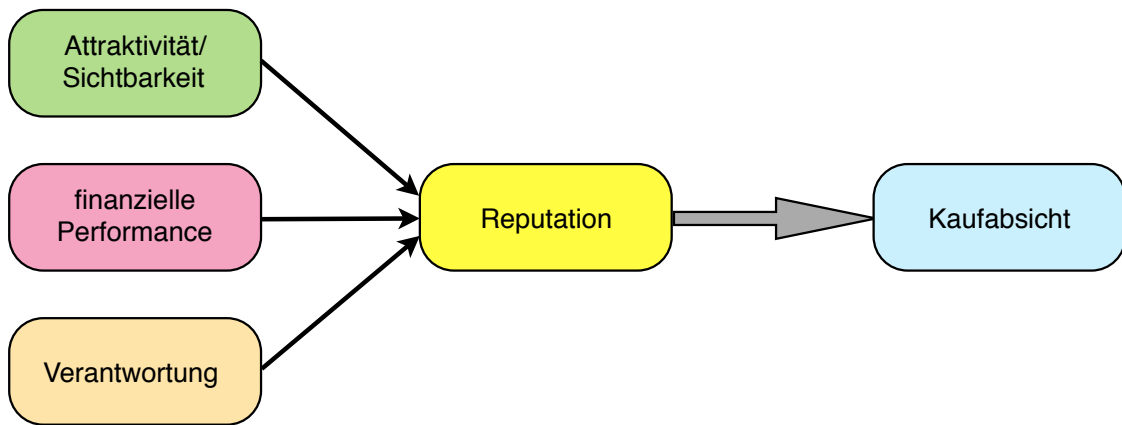


Abbildung 14: Determinanten der Reputation nach Eberl ohne dem Faktor Qualität
 Quelle: eigene Darstellung ohne dem Faktor Qualität nach Abbildung 4: Grundmodell der Determinanten von Unternehmensreputation von Eberl M., Unternehmensreputation und Kaufverhalten - Methodische Aspekte komplexer Strukturmodelle, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden, 2006, S. 19

9.2. Hypothese 2a und 2b - Mundpropaganda

In dem vorliegenden Fragebogen zu McDonald's in der Ukraine und Pakistan werden ein paar Fragen bezüglich Empfehlungen gestellt. Die Fragen beziehen sich darauf, ob die befragten Personen McDonald's weiterempfehlen würden, oder mit anderen Menschen über ihre Erfahrungen sprechen möchten, aber nicht, ob ihnen vor der ersten Konsumation durch anderen bereits Informationen oder Eindrücke über McDonald's zu Ohren gekommen war. Mundpropaganda (oder auf englisch word of mouth) ist ein positiv formulierter Begriff. In einem Handbuch über Reputation¹⁹⁹ fand ich aber ebenso in seiner Bedeutung ähnlichen nur negativen Begriff gossip (zu deutsch: Klatsch und Tratsch). „Gossip is informal, private communication [...] [and] contains some element of evaluation or interpretation [...] [thus can be] divided into two distinct forms: information sharing and judgmental“.²⁰⁰ Konsequenzen des gossips treten vor allem bei Kooperationen oder bei sonstigen wirtschaftlichen Tätigkeiten, bei denen man mit anderen zusammenarbeiten muss (etwa

¹⁹⁹ Engle Merry S., Rethinking Gossip and Scandal, in: Klein D. (Hrsg.), *Reputation - Studies in the Voluntary Elicitation of Good Conduct*, The University of Michigan Press, USA, 2000, S.51

²⁰⁰ ebenda

bei Partnerschaften). Schlechte Reputation führt in diesem Fall zum wirtschaftlichen Zusammenbruch.²⁰¹ Meine Hypothese ist daher, dass negative WOM - word of mouth - oder gossip - zu schlechter Reputation führt, was zum wirtschaftlichen Misserfolg (bzw. umgemünzt auf den Fragebogen: schlechte Marktposition, keine langfristige Zukunft mehr).

Die daraus abgeleiteten Hypothesen sind dann wie folgt:

Hypothese 2a: Je negativer die Mundpropaganda ist, desto schlechter ist die Reputation.

Und folgend:

Hypothese 2b: Je schlechter die Reputation ist, desto schlechter ist die finanzielle Performance.

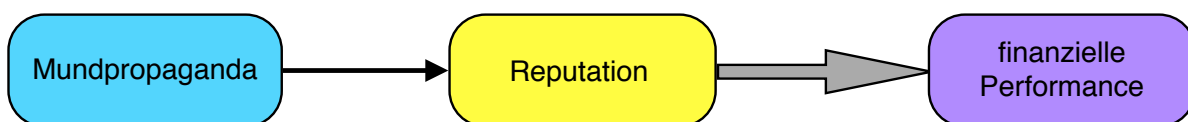


Abbildung 15: Folgen der Mundpropaganda auf die Reputation

Quelle: eigene Darstellung nach der Theorie von Engle Merry S., *Rethinking Gossip and Scandal*, in: Klein D. (Hrsg.), *Reputation - Studies in the Voluntary Elicitation of Good Conduct*, The University of Michigan Press, USA, 2000, S.51ff.

9.3. Hypothese 3 - Loyalität

„Die Qualität der Stakeholder-Beziehungen dokumentiert sich in der Loyalität der Stakeholder, die zentral für den Unternehmensbestand und Erfolg ist. Beides zusammen - die Reputation der Unternehmung und die Loyalität ihrer Stakeholder - ist damit aus Perspektive der strategischen Unternehmensführung von zentraler Bedeutung.“²⁰² Die Kundenloyalität, mit der wir uns in dieser Studie befassen, kann definiert werden als „auf positiven Einstellungen basierender Zustand der Verbundenheit zur Unternehmung“.²⁰³ Loyalität der Kunden kann mit Stammkundschaft

²⁰¹ vgl. Engle Merry S., *Rethinking Gossip and Scandal*, in: Klein D. (Hrsg.), *Reputation - Studies in the Voluntary Elicitation of Good Conduct*, The University of Michigan Press, USA, 2000, S.59

²⁰² Helm S., *Unternehmensreputation und Stakeholder-Loyalität*, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden, 2007, S.1

²⁰³ Helm S., *Unternehmensreputation und Stakeholder-Loyalität*, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden, 2007, S.6

gleichgesetzt werden, also „Kunden, die enge Bindungen an eine Unternehmung aufweisen und sich in ihren Kaufentscheidungen auf das Ansehen der Unternehmung verlassen.“²⁰⁴ Helm betrachtet „Reputation als eine Voraussetzung der Loyalität von Stakeholdern“.²⁰⁵

Meine Hypothese daher: eine gute Reputation führt zu hoher Loyalität, eine schlechte Reputation zu niedriger Loyalität oder anders gesagt:

Hypothese 3: Je besser die Reputation, desto höher die Loyalität.

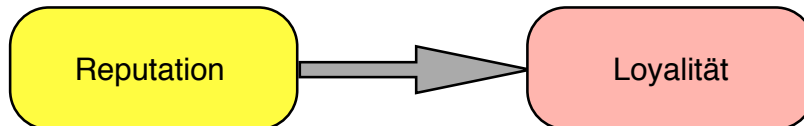


Abbildung 16: Zusammenhang von Reputation und Loyalität nach Helm

Quelle: eigene Darstellung nach der Theorie von Helm S., Unternehmensreputation und Stakeholder-Loyalität, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden, 2007, S.7

9.4. Hypothesen 4a - 4e, - Zufriedenheit und Loyalität

Helm stellt in Anlehnung an Davies²⁰⁶ eine „Corporate Reputation Chain“ auf, die die Sichtweise der Mitarbeiter und der Kunden beinhaltet. Helm behauptet, dass eine gute Reputation, hohe Zufriedenheit auslöst, eine hohe Loyalität zur Folge hat, was sich in hohen Umsätzen bzw. hoher Kaufabsicht niederschlägt.²⁰⁷ Nachdem in der Studie nur Kunden befragt worden sind, beschränke ich mich auf den Teil der Kundensicht.

²⁰⁴ Helm S., Unternehmensreputation und Stakeholder-Loyalität, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden, 2007, S.192

²⁰⁵ Helm S., Unternehmensreputation und Stakeholder-Loyalität, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden, 2007, S.7

²⁰⁶ Davies G., Chun R., Vinhas da Silva R., Roper S., Corporate Reputation and Competitiveness, London, 2003, S.76

²⁰⁷ vgl. Abbildung „The Corporation Reputation Chain“ von Helm S., Unternehmensreputation und Stakeholder-Loyalität, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden, 2007, S.247

Außerdem sieht Helm als Konsequenz der Loyalität nicht nur die Kaufabsicht, sondern auch die Weiterempfehlungs(-absicht).²⁰⁸

Die grafische Illustration finden Sie auf der nächsten Seite.

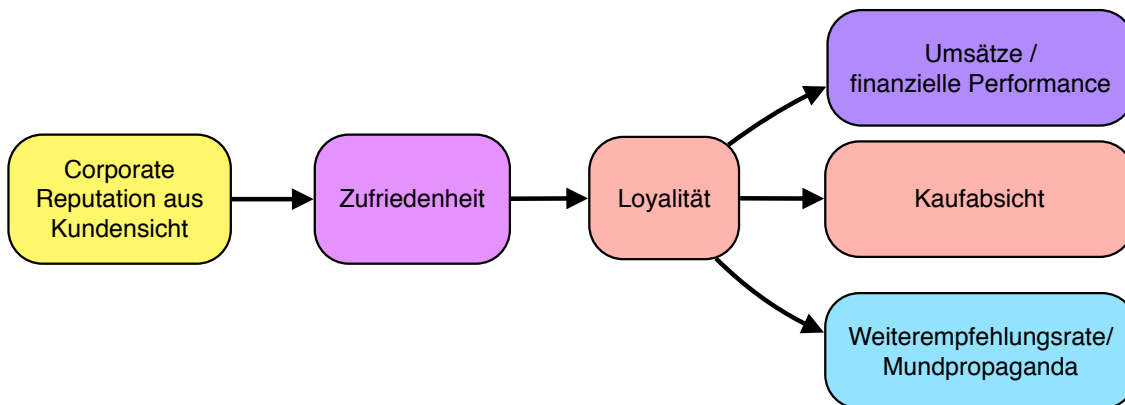


Abbildung 17: „The Corporation Reputation Chain“ aus Kundensicht nach Helm
Quelle: eigene Darstellung nach der Abbildung „Konzeptualisierung des Konstrukts Kundenloyalität“ S.195 und „The Corporation Reputation Chain“ S.247 von Helm S., Unternehmensreputation und Stakeholder-Loyalität, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden, 2007, S.195 und S.247

Diese Theorie möchte ich untersuchen und dabei ab der Loyalität die Hypothese in seine Teilaspekte trennen. Die Umsätze kann man in der finanziellen Performance bzw. Marktposition wiederfinden.

Hypothese 4a: Je positiver die Reputation ist, desto höher ist die Zufriedenheit.

Hypothese 4b: Je höher die Zufriedenheit ist, desto höher ist die Loyalität.

Hypothese 4c: Je höher die Loyalität ist, desto höher ist die Kaufabsicht.

Hypothese 4d: Je höher die Loyalität ist, desto besser ist die finanzielle Performance.

Hypothese 4e: Je höher die Loyalität ist, desto besser die Weiterempfehlungsrate.

²⁰⁸ vgl. Helm S., Unternehmensreputation und Stakeholder-Loyalität, Abbild: Konzeptualisierung des Konstrukts Kundenloyalität, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden, S.2007, S.195

9.5. Hypothese 5a und 5b - Kommunikation und Erfahrung

Helm behauptet, dass Reputation der „Verbreitung durch Kommunikation“²⁰⁹ bedarf, und dass die durch die „Kommunikation aufgenommene[n] Fremderfahrungen sowie eigene[n] Erfahrungen des Individuums [...] das Bild [formen], das ein Individuum von einer Unternehmung hat.“²¹⁰

Meine Hypothese lautet daher, dass Kommunikation + eigene Erfahrung die Reputation bilden, bzw. je positiver die Kommunikation und je positiver die eigenen Erfahrungen, desto besser ist die Reputation.

Kommunikation ist in diesem Fragebogen nur aktiv vom Befragten aus bewertbar, eine Frage, nach bisherigem Gehörten gibt es nicht, damit kann Nutzen aus Fremderfahrung nicht mit ausgewertet werden.

Wie auch oben, werde ich die Hypothese wieder in seine Teilaspekte aufspalten.

Hypothese 5a: Je positiver die Kommunikation ist, desto besser ist die Reputation.

Hypothese 5b: Je positiver die eigene Erfahrung ist, desto besser ist die Reputation.

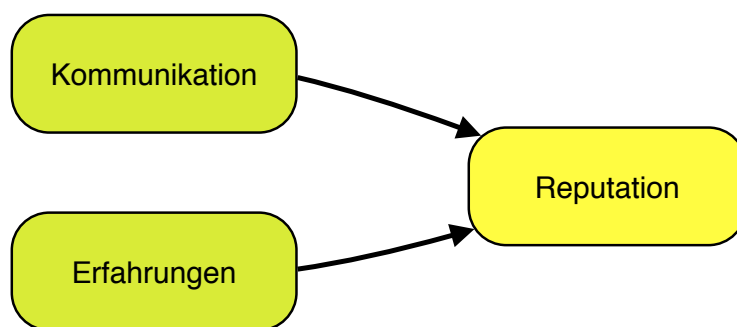


Abbildung 18: Zusammenhang der Kommunikation, Erfahrung und Reputation nach Helm
Quelle: eigene Darstellung nach der Theorie von Helm S., Unternehmensreputation und Stakeholder-Loyalität, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden, 2007, S.28

²⁰⁹ Helm S., Unternehmensreputation und Stakeholder-Loyalität, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden, 2007, S.28

²¹⁰ Helm S., Unternehmensreputation und Stakeholder-Loyalität, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden, 2007, S.28

9.6. Hypothesen 6a, 6b und 6c - emotionale Wirkung

Bei der Analyse des Reputations-Quotienten von Fombrun bemerkt Helm, dass die emotionale Wirkung (emotional appeal) „immer der zentrale Erfolgsfaktor einer starken Unternehmensreputation“²¹¹ sei. Unter die Dimension emotionale Wirkung fallen die 3 Eigenschaften: gutes Gefühl / Gefallen, Vertrauen und Respekt (siehe Kapitel Reputations-Quotient).

Für meine Hypothese setze ich gutes Gefühl / Gefallen mit Zufriedenheit gleich, somit gehe ich davon aus, dass bei hoher Zufriedenheit, hohem Vertrauen und hoher Respekt ebenso die Reputation hoch ausfällt, bei Unzufriedenheit, schlechtem Vertrauen und niedrigem Respekt sich die Reputation niedrig erweist. Die Hypothese wird natürlich wieder in seine Einzelaspekte aufgespalten.

Hypothese 6a: Je höher die Zufriedenheit ausfällt, desto höher ist die Reputation.

Hypothese 6b: Je größer das Vertrauen in das Unternehmen ist, desto höher ist die Reputation.

Hypothese 6c: Je höher der Respekt in das Unternehmen ist, desto höher ist die Reputation.

Interessant zu beobachten, wären Mischfälle.

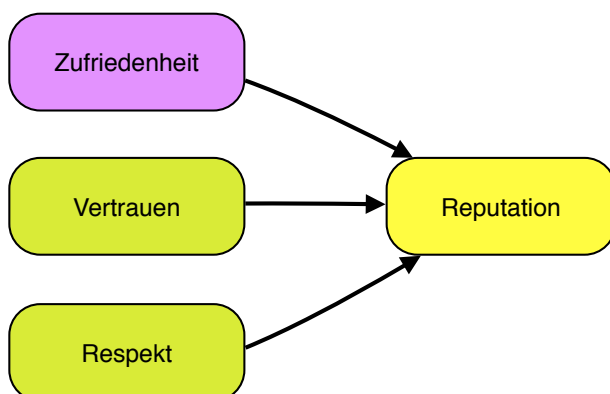


Abbildung 19. Wirkung emotionaler Gefühle auf die Reputation

Quelle: eigene Darstellung nach der Theorie von Helm S., Unternehmensreputation und Stakeholder-Loyalität, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden, 2007, S.150

²¹¹ Helm S., Unternehmensreputation und Stakeholder-Loyalität, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden, 2007, S.150

9.7. Hypothesen 7a und 7b - Unzufriedenheit

Das Gabler Wirtschaftslexikon erklärt unter Kundenzufriedenheit: „Bei unzufriedenen Kunden besteht die Gefahr, dass sie (still) zur Konkurrenz abwandern [...] und/ oder ihre Unzufriedenheit dem Unternehmen (Beschwerde) oder anderen Personen (negative Mund-zu-Mund-Propaganda) mitteilen.“²¹²

Meine Hypothese lautet daher, dass unzufriedene Kunden, gerne andere Fastfood-Restaurants ausfindig machen würden, und negative Mundpropaganda betreiben oder in andere Worte gefasst:

Je negativer die Zufriedenheit ausfällt, desto eher werden die Kunden abwandern. Oder anders formuliert

Hypothese 7a: Je höher die Zufriedenheit ausfällt, desto weniger werden die Kunden abwandern.

Hypothese 7b: Je negativer die Zufriedenheit ausfällt, desto schlechter ist die Mundpropaganda.

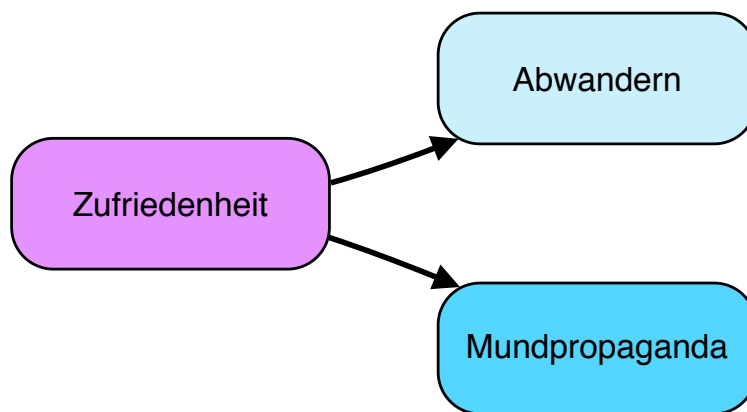


Abbildung 20: Auswirkung bei Unzufriedenheit

Quelle: eigene Darstellung nach der Theorie von Gabler Verlag (Herausgeber), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Kundenzufriedenheit, online im Internet: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/3922/kundenzufriedenheit-v6.html>, [Zugriff am 31.08.2012]

²¹² Gabler Verlag (Herausgeber), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Kundenzufriedenheit, online im Internet: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/3922/kundenzufriedenheit-v6.html>, [Zugriff am 31.08.2012]

9.8. Zusammenfassung der Hypothesen

Hypothese Nr.	Inhalt
H1a	Je größer die Sichtbarkeit ist, desto größer ist die Reputation.
H1b	Je besser die finanzielle Performance ist, desto größer ist die Reputation.
H1c	Je größer die Verantwortung ist, desto größer ist die Reputation.
H1d	Je größer die Reputation ist, desto größer ist die Kaufabsicht.
H2a	Je negativer die Mundpropaganda ist, desto schlechter ist die Reputation.
H2b	Je negativer die Reputation ist, desto negativer ist die finanzielle Performance.
H3	Je besser die Reputation ist, desto höher ist die Loyalität.
H4a	Je positiver die Reputation ist, desto höher ist die Zufriedenheit.
H4b	Je höher die Zufriedenheit ist, desto höher ist die Loyalität.
H4c	Je höher die Loyalität ist, desto höher ist die Kaufabsicht.
H4d	Je höher die Loyalität ist, desto besser ist die finanzielle Performance.
H4e	Je höher die Loyalität ist, desto besser die Weiterempfehlungsrate.
H5a	Je positiver die Kommunikation ist, desto besser ist die Reputation.
H5b	Je positiver die eigene Erfahrung ist, desto besser ist die Reputation.
H6a	Je höher die Zufriedenheit ausfällt, desto höher ist die Reputation.
H6b	Je größer das Vertrauen in das Unternehmen ist, desto höher ist die Reputation.
H6c	Je höher der Respekt in das Unternehmen ist, desto höher ist die Reputation.
H7a	Je höher die Zufriedenheit ausfällt, desto weniger werden die Kunden abwandern.
H7b	Je negativer die Zufriedenheit ausfällt, desto schlechter ist die Mundpropaganda.

Tabelle 5: Zusammenfassung der Hypothesen zum Reputationsmodell nach Poszvek

Alle Hypothesen grafisch in einem Bild finden Sie hier:

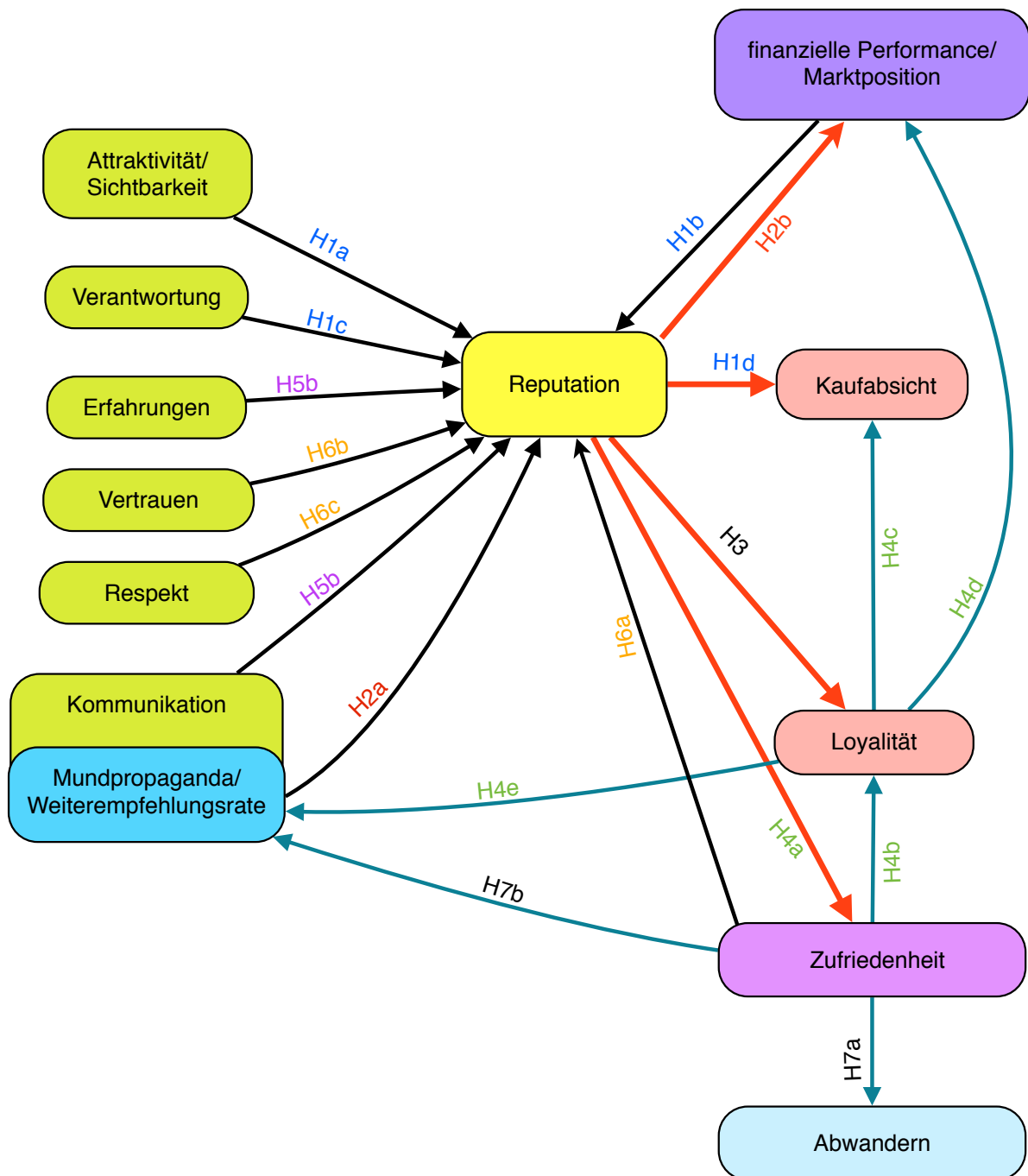


Abbildung 21: Einflussfaktoren und Determinanten der Reputation nach Poszvek
 Quelle: eigene Darstellung der Einflussfaktoren und Determinanten der Reputation

9.9. Empirische Überprüfung der Hypothesen

Zur Überprüfung meiner Hypothesen habe ich die lineare Regression angewandt.

Voraussetzung für die Verwendung der Regressionsanalyse sind (unter anderem) folgende 3 Punkte:²¹³

1. die abhängige Variable ist intervallskalierbar
2. die Residuen sind normalverteilt
3. die Residuen sind unkorreliert (nicht systematisch verzerrt)

Zur Überprüfung der Voraussetzungen wurden folgende Verfahren angewandt:

1. Obwohl die Skalenformulierung im Fragebogen einer Ordinalskala entspricht, wurde die Skalenpunkte im Fragebogen mit gleichem Abstand vorgegeben, daher wird die Skala als Intervallskala behandelt.
2. Visuelle Überprüfung mit Normalverteilungs-Plot
3. Durbin-Watson Test; variiert von 0-4; zwischen 1 und 3 ist gut, bzw. bedeutet, dass die Variablen wahrscheinlich korrelieren

Um einen Zusammenhang der Variablen in den aufgestellten Hypothesen zu bestätigen, müssen folgende Werte eintreffen:

- Korrigiertes R^2 sollte bei mindestens 20% - 30% liegen.
- Signifikanz ist erst bei $< 0,05$ gut, ansonsten ist die Hypothese nicht bestätigt, bei 0,051 könnte man einen Trend erwähnen, die Hypothese bleibt aber nicht bestätigt.
- der Durbin-Watson-Test sollte bei ca. 2 liegen
- der Regressionskoeffizient B ist in Zusammenhang mit Signifikanz (T) zu bewerten (wenn ich einen Schritt nach rechts gehe, wieviel Prozent steigt meine abhängige Variable; wenn die Signifikanz sehr hoch ist,

²¹³ vgl. Brosius F., SPSS 19, mitp Verlag, Heidelberg, 2011, S.541ff.

kann B auch bei 20% liegen, wenn die Signifikanz bei 0,05 liegt, ist ein Wert von B erst ab 50% wirklich aussagekräftig).

zur Erklärung der verwendeten Akürzungen:

x:	unabhängige Variable („je“)
y:	abhängige Variable („desto“)
korr. R^2 :	korrigiertes R-Quadrat
DW-Test:	Durbin-Watson-Test
Sig(F):	Signifikanz (F) des Gesamtmodells
B:	Regressions-koeffizient B
Sig(T):	Signifikanz (T) des Regressions-koeffizienten
visuell:	visuelle Überprüfung der Grafik im SPSS
✓:	Hypothese ist gestützt (✓ = ja, x = nein)
~:	die Hypothese ist aufgrund einer abweichenden Grafik nicht 100% sichergestellt.

Die besonders herausragenden Werte sind farblich markiert.

grün: Hypothesen, die nicht gestützt werden konnten, da sie mindestens einer der Voraussetzungen, nicht erfüllt haben.

orange: die Werte sind zwar gut, aber die Grafik zeigt sich stufenförmig und somit nicht im normalen Bereich, die Akzeptanz dieser Hypothese ist daher nur mit Vorbehalt vorzunehmen.

gelb: sehr hohe Signifikanz:

pink: hoher Korrelationskoeffizient B.

hellblau: das korrigierte R^2 liegt zwar weit unter 20%, aber aufgrund der hohen Signifikanz dürfen die Daten trotzdem interpretiert werden.

Zunächst die Daten von Pakistan:

In Pakistan wurden fast gleich viel Frauen wie Männer befragt, die Anzahl der Frauen ist mit 51,4% der Befragten nur geringfügig höher gegenüber den Männern. Das Alter der Befragten belief sich zwischen 18 und 30 Jahren, wobei der Großteil zwischen 22 und 25 Jahren alt war.

Die Auswertung der Hypothesen für **Pakistan**:

Hyp Nr.	x	y	korrr. R ²	DW-Test	Sig.(F)	B	Sig.(T)	visuell	✓
H1a	Sichtbarkeit	Reputation	-0,0300	1,9073	0,9253	-0,0235	0,9253	ok	x
H1b	finanzielle Performance	Reputation	0,5197	2,2227	0,0000	0,9113	0,0000	ok	✓
H1c	Verantwortung	Reputation	0,3878	1,6362	0,0001	0,6764	0,0001	ok	✓
H1d	Reputation	Kaufabsicht	0,2272	2,2285	0,0026	0,4835	0,0026	ok	✓
H2a	Mundpropaganda	Reputation	0,5072	1,5871	0,0000	0,6422	0,0000	ok	✓
H2b	Reputation	finanzielle Performance	0,5197	2,4191	0,0000	0,5863	0,0000	ok	✓
H3	Reputation	Loyalität	0,2983	2,1325	0,0023	0,4175	0,0023	ok	✓
H4a	Reputation	Zufriedenheit	0,4314	2,2526	0,0000	0,5461	0,0000	ok	✓
H4b	Zufriedenheit	Loyalität	0,4889	2,9328	0,0000	0,6213	0,0000	ok	✓
H4c	Loyalität	Kaufabsicht	0,8203	2,0957	0,0000	1,2019	0,0000	ok	✓
H4d	Loyalität	finanzielle Performance	0,3645	1,7762	0,0008	0,6189	0,0008	ok	✓
H4e	Loyalität	Weiterempfehlungsrates	0,6322	2,9185	0,0000	1,2016	0,0000	ok	✓
H5a	Kommunikation	Reputation	0,4704	1,7267	0,0000	0,7210	0,0000	ok	✓
H5b	Erfahrung	Reputation	0,4848	1,4873	0,0000	0,7992	0,0000	ok	✓
H6a	Zufriedenheit	Reputation	0,4314	1,5887	0,0000	0,8224	0,0000	ok	✓
H6b	Vertrauen	Reputation	0,2437	1,7167	0,0030	0,6404	0,0030	ok	✓
H6c	Respekt	Reputation	0,3620	1,7644	0,0001	0,6093	0,0001	ok	✓
H7a	Zufriedenheit	abwandern	-0,0159	1,5772	0,4858	-0,1484	0,4858	ok	x
H7b	Zufriedenheit	Mundpropaganda	0,6757	2,0391	0,0000	1,1181	0,0000	ok	✓
H8	Reputation	Mundpropaganda	0,5072	2,1104	0,0000	0,8130	0,0000	ok	✓

Tabelle 6: Auswertung der Hypothesen zum Reputationsmodell nach Poszvek für McDonald's in Pakistan

Nun die Auswertung der Fragebögen aus der **Ukraine**:

Das Alter der befragten Personen in der Ukraine lag zwischen 20 und 55 Jahren, wobei die meisten Menschen zwischen 23 und 28 Jahre alt waren, wobei mit 59,1% etwas mehr Männer als Frauen befragt wurden.

Hyp Nr.	x	y	korr. R ²	DW-Test	Sig.(F)	B	Sig.(T)	visuell	✓
H1a	Sichtbarkeit	Reputation	-0,0049	2,2904	0,3808	0,1607	0,3808	ok	x
H1b	finanzielle Performance	Reputation	0,0908	2,2686	0,0250	0,3613	0,0250	ok	✓
H1c	Verantwortung	Reputation	0,1878	2,0449	0,0017	0,4708	0,0017	ok	✓
H1d	Reputation	Kaufabsicht	0,0558	1,8729	0,0646	0,2834	0,0646	ok	x
H2a	Mundpropaganda	Reputation	0,1632	2,1248	0,0035	0,4542	0,0035	ok	✓
H2b	Reputation	finanzielle Performance	0,0908	1,8289	0,0250	0,3085	0,0250	ok	✓
H3	Reputation	Loyalität	0,0945	1,7953	0,0226	0,2671	0,0226	ok	✓
H4a	Reputation	Zufriedenheit	0,2170	1,8168	0,0007	0,4483	0,0007	ok	✓
H4b	Zufriedenheit	Loyalität	0,5341	1,9344	0,0000	0,6282	0,0000	ok	✓
H4c	Loyalität	Kaufabsicht	0,8726	2,1420	0,0000	1,2121	0,0000	ok	✓
H4d	Loyalität	finanzielle Performance	0,1429	1,8897	0,0061	0,4729	0,0061	ok	✓
H4e	Loyalität	Weiterempfehlungsrates	0,3454	1,8327	0,0000	0,7163	0,0000	ok	✓
H5a	Kommunikation	Reputation	0,0359	2,2625	0,1116	0,2987	0,1116	ok	x
H5b	Erfahrung	Reputation	0,1643	2,2131	0,0034	0,4864	0,0034	ok	✓
H6a	Zufriedenheit	Reputation	0,2170	2,0944	0,0007	0,5238	0,0007	ok	✓
H6b	Vertrauen	Reputation	0,1618	2,1693	0,0036	0,4299	0,0036	ok	✓
H6c	Respekt	Reputation	0,2082	2,1737	0,0010	0,5052	0,0010	Stufen	~
H7a	Zufriedenheit	abwandern	-0,0065	1,8503	0,1670	-0,1484	0,3997	ok	x
H7b	Zufriedenheit	Mundpropaganda	0,2484	1,8095	0,0003	0,5234	0,0003	ok	✓
H8	Reputation	Mundpropaganda	0,1632	1,8272	0,0035	0,4011	0,0035	ok	✓

Tabelle 7: Auswertung der Hypothesen zum Reputationsmodell nach Poszvek für McDonald's in der Ukraine

In beiden Ländern musste die Hypothese 1a (Je größer die Sichtbarkeit ist, desto größer ist die Reputation.) und Hypothese 7a (Je höher die Zufriedenheit ausfällt, desto weniger werden die Kunden abwandern.) verworfen werden.

In Pakistan konnten ansonst alle Hypothesen unterstützt werden. Besonders hoch fielen die Hypothesen 1b (Je besser die finanzielle Performance ist, desto größer ist die Reputation.), Hypothese 4c (Je höher die Loyalität ist, desto höher ist die Kaufabsicht.), Hypothese 4e (Je höher die Loyalität ist, desto besser die Weiterempfehlungsrate.) und Hypothese 7b (Je negativer die Zufriedenheit ausfällt, desto schlechter ist die Mundpropaganda.) aus. Außerdem habe ich (ohne theoretischen Background) eine weitere Hypothese empirisch überprüft: Hypothese 8: Je weitreichender die Mundpropaganda, desto besser fällt die Reputation aus. Diese fiel in Pakistan ebenso sehr hoch aus.

Interessanterweise fiel das Feedback aus der Ukraine in vielen Fällen komplett anders aus. Nicht nur Hypothese 1a und 7a konnten nicht unterstützt werden, sondern auch Hypothese 1d (Je größer die Reputation ist, desto größer ist die Kaufabsicht.) und Hypothese 5a (Je positiver die Kommunikation ist, desto besser ist die Reputation.) konnten nicht verifiziert werden und die Annahme der Hypothese 6c (Je höher der Respekt in das Unternehmen ist, desto höher ist die Reputation.) ist aufgrund der von Regressionsgerade stufenförmigen Abweichung fraglich. Wirklich hohen Wert hat nur die Hypothese 4c (Je höher die Loyalität ist, desto höher ist die Kaufabsicht.) erreicht, die Hypothesen H4a (Je positiver die Reputation ist, desto höher ist die Zufriedenheit.), H4b (Je höher die Zufriedenheit ist, desto höher ist die Loyalität.), Hypothese 4e (Je höher die Loyalität ist, desto besser die Weiterempfehlungsrate.) und H6a (Je höher die Zufriedenheit ausfällt, desto höher ist die Reputation.) haben zwar eine äußerst hohe Signifikanz erzielt, aber der Korrelationskoeffizient B hingegen ist bei diesen Hypothesen zwar gut aber nicht herausragend hoch.

Es wäre interessant herauszufinden, wieso diese beiden Länder derart unterschiedliche Ergebnisse hervorbringen. Ich gehe davon aus, dass dies durch die kulturellen Unterschiede und deren Geschichte gegeben ist. Pakistan scheint zwar - trotz ihrer oft USA-feindlichen Haltung - mehr dem marktpolitischen Gedankengut zugetan, als die Ukraine, die jahrelang von der Planwirtschaft und Kommunismus geprägt waren, und daher Werte, wie der finanziellen Performance anscheinend keine sehr hohe Bedeutung zumessen - im Gegensatz zu Pakistan.

10. Diskussion und Schlussfolgerungen

10.1. Diskussion

Die vorliegende Diplomarbeit behandelt die Einflussfaktoren und die Messbarkeit der Reputation - im Speziellen ihre Auswirkung bei Franchise-Systemen. Die gängigsten Messmethoden der Reputation wurden vorgestellt und Franchising in der Theorie erklärt. Ebenfalls wurde auf die Vor- und Nachteile eingegangen. In den von mir aufgestellten Hypothesen habe ich versucht eine Möglichkeit zu schaffen, die Aspekte der Reputation für das Franchising-System zu erfassen, dabei die Theorien verschiedener Autoren zu einem neuen Gesamtbild zusammenzuführen, und somit ein eigenständiges Modell zu schaffen, und dann die Hypothesen anhand einer Studie über McDonald's in der Ukraine und Pakistan zu testen. Die Untersuchung umfasste 45 qualifizierte vollständig ausgefüllte Fragebögen aus der Ukraine und 35 aus Pakistan, wobei das Alter der Befragten in der Ukraine zwischen 20 und 55 Jahren lag, in Pakistan zwischen 18 und 30 Jahren.

Hypothese 1a musste verworfen werden, die Sichtbarkeit bzw. Attraktivität eines Unternehmens scheint keinen Einfluss auf dessen Reputation zu haben. Diese Theorie finden wir bei Eberl²¹⁴ und Carroll²¹⁵.

Hypothese 1b wurde gestützt, in der Ukraine allerdings nicht im von mir erwarteten Ausmaß (Pakistan weist eine extreme starke Verbindung zwischen finanzieller Performance und Reputation auf.) Finanzielle Performance findet sich in allen Theorien über Messbarkeit der Reputation wieder: Eberl nennt sie Performance²¹⁶, in Fortunes Statistik über Most Admired Companies wird sie financial soundness²¹⁷ genannt, bei Fombruns Reputations-Quotienten findet sich diese als finanzielle Leistung bzw. financial performance²¹⁸ wieder, beim Global RepTrak Pulse als Performance²¹⁹, und auch beim Imageprofile des manager-magazins als „finanzielle und ökonomische Stabilität“ titulierte.²²⁰

Hypothese 1c wurde gestützt. Mit Verantwortung ist die soziale Verantwortung gemeint, also das Engagement des Unternehmens im sozialen Bereich, wie Ausbildung, Unterstützung von Sportlern oder Sportvereinen, Hilfe für Kranke, Achtung der Umwelt. Soziales Engagement ist für große Unternehmen fast zu einer

²¹⁴ vgl. Eberl M., Unternehmensreputation und Kaufverhalten - Methodische Aspekte komplexer Strukturmodelle, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden, 2006, S.19

²¹⁵ vgl. Carroll C., The Role of the News Media in Corporate Reputation, in: Burke R., Graeme M., Cooper C. (Hrsg.), *Corporate Reputation, Managing Opportunities and Threats*, Gower, Surrey UK, 2011, S.200f.

²¹⁶ vgl. Eberl M., Unternehmensreputation und Kaufverhalten - Methodische Aspekte komplexer Strukturmodelle, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden, 2006, S.19

²¹⁷ Cable News Network, A Time Warner Company, Fortune Magazine, World's Most Admired Companies, <http://money.cnn.com/magazines/fortune/most-admired/2012/snapshots/670.html?iid=spltoplink> from the March 19, 2012 issue, [Zugriff am 15.08.2012]

²¹⁸ vgl. Reputation Institute, Fombrun C., Foss C., The Reputation Quotient, Part1: Developing a Reputation Quotient, http://www.reputationinstitute.com/frames/press/01_15_14_GUAGE.pdf, archiviert am 26.08.2005, [Zugriff am 17.08.2012]

²¹⁹ vgl. Reputation Institute, Fombrun C., van Riel C., The RepTrak System, <http://www.reputationinstitute.com/thought-leadership/the-reprtrak-system>, [Zugriff am 19.08.2012]

²²⁰ Schwalbach J., Unternehmensreputation als Erfolgsfaktor, <http://www2.wiwi.hu-berlin.de/institute/im/publikdl/2001-4.pdf>, veröffentlicht im Juli 2001, [Zugriff am 30.08.2012], S.4

Selbstverständlichkeit geworden und wird auch von den Kunden erwartet, so findet sich die soziale Verantwortung in allen (von mir aufgezeigten) Theorien zumindest in Teilaspekten wieder: bei Eberl²²¹, beim Reputations-Quotienten von Fombrun²²², als Citizenship bei Fombruns Global RepTrak Pulse²²³. Beim manager magazin wird nicht das gesamte Spektrum der sozialen Verantwortung gefragt, sehr wohl aber der Punkt Umweltorientierung²²⁴, was einen Teil der sozialen Verantwortung darstellt.

Hypothese 1d, dass die Reputation die Kaufabsicht beeinflusse, konnte nur in Pakistan nicht aber in der Ukraine gestützt werden - was weder meiner Erwartung noch der Theorie von Eberl²²⁵ entspricht.

Hypothese 2a - eine Theorie nach Engle²²⁶ - konnte signifikant gestützt werden. Mundpropaganda beeinflusst demnach wesentlich die Reputation. Die Werte bei Hypothese 2b sind zwar positiv interpretierbar, aber in der Ukraine (im Gegensatz zu Pakistan) fiel die Korrelation zwischen Reputation und finanzieller Performance sehr niedrig aus. Die Analyse zeigt zwar eine signifikante aber niedrige Auswirkung von Reputation auf die finanzielle Performance. Die Theorie von Engle²²⁷ konnte damit zwar gestützt werden aber nicht mit großer Gewichtung bewertet werden.

²²¹ vgl. Eberl M., Unternehmensreputation und Kaufverhalten - Methodische Aspekte komplexer Strukturmodelle, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden, 2006, S.18

²²² vgl. Reputation Institute, Fombrun C., Foss C., The Reputation Quotient, Part1: Developing a Reputation Quotient, http://www.reputationinstitute.com/frames/press/01_15_14_GUAGE.pdf, archiviert am 26.08.2005, [Zugriff am 17.08.2012]

²²³ vgl. Mirvis P., Reputation and Corporate Social Responsibility: A Global View, in: Burke R., Graeme M., Cooper C. (Hrsg.), *Corporate Reputation, Managing Opportunities and Threats*, Gower, Surrey UK, 2011, S.93

²²⁴ vgl. manager magazin new media GmbH, Imageprofil 2012 - Audi genießt das höchste Ansehen, <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/artikel/0,2828,809926,00.html>, veröffentlicht am 19.01.2012, Hamburg, [Zugriff am 30.08.2012]

²²⁵ vgl. Eberl M., Unternehmensreputation und Kaufverhalten - Methodische Aspekte komplexer Strukturmodelle, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden, 2006, S.18

²²⁶ vgl. Engle Merry S., Rethinking Gossip and Scandal, in: Klein D. (Hrsg.), *Reputation - Studies in the Voluntary Elicitation of Good Conduct*, The University of Michigan Press, USA, 2000, S.51

²²⁷ ebenda

Hypothese 3 ergab eine positive Signifikanz, aber kein hohes R Quadrat, das heißt der Einfluss der Reputation auf die Loyalität ist zwar vorhanden, aber sie ist nicht sehr hoch. Die Theorie von Helm²²⁸ konnte damit schwach positiv gestützt werden.

Alle Ergebnisse der Hypothese 4 ergaben hohe positive Signifikanzen. Die Corporate Reputation Chain Theorie von Helm²²⁹ konnte somit aus Kundensicht unterstützt werden.

Hypothese 5a konnte zwar in Pakistan, nicht aber in der Ukraine gestützt werden. Die Theorie von Helm, dass die Kommunikation die Reputation beeinflusst,²³⁰ konnte nicht verifiziert werden.

Hypothese 5b konnte in beiden Ländern unterstützt werden. Demnach ist die eigene Erfahrung ist ein wichtiger Input für die Reputation von Franchising Unternehmen.

Hypothese 6 - die emotionale Wirkung - ist nach Helm von zentraler Bedeutung²³¹, findet sich bei Fombruns Reputations-Quotienten²³² und ebenso im inneren Kreis des RepTrak²³³ und auch als Sympathie bei Eberl²³⁴ wieder. Alle Ergebnisse von Hypothese 6 liefern eine positive Signifikanz, wobei der Einfluss des Respekts auf die Reputation in der Ukraine aufgrund der stufenförmigen - und damit von der Norm abweichenden - Grafik nur mit Vorbehalt gestützt wird.

²²⁸ vgl. Helm S., Unternehmensreputation und Stakeholder-Loyalität, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden, 2007, S.7

²²⁹ vgl. Abbildung „The Corporation Reputation Chain“ von Helm S., Unternehmensreputation und Stakeholder-Loyalität, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden, 2007, S.247

²³⁰ vgl. Helm S., Unternehmensreputation und Stakeholder-Loyalität, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden, 2007, S.28

²³¹ vgl. Helm S., Unternehmensreputation und Stakeholder-Loyalität, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden, 2007, S.150

²³² vgl. Reputation Institute, Fombrun C., Foss C., The Reputation Quotient, Part1: Developing a Reputation Quotient, http://www.reputationinstitute.com/frames/press/01_15_14_GUAGE.pdf, archiviert am 26.08.2005, [Zugriff am 17.08.2012]

²³³ vgl. Reputation Institute, Fombrun C., van Riel C., The RepTrak System, <http://www.reputationinstitute.com/thought-leadership/the-reptrak-system>, [Zugriff am 19.08.2012]

²³⁴ vgl. Eberl M., Unternehmensreputation und Kaufverhalten - Methodische Aspekte komplexer Strukturmodelle, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden, 2006, S.18

Hypothese 7 untersucht die Theorie aus Gablers Wirtschaftslexikon bezüglich Kundenzufriedenheit.²³⁵ Aufgrund der Ergebnisse aus Pakistan und der Ukraine musste die Hypothese 7a, dass unzufriedene Kunden andere Fast-Food Franchise-Unternehmen suchen, verworfen werden. Natürlich müssen die Menschen essen, aber anscheinend verzichten sie dabei lieber ganz auf Fast-Food, oder gehen trotzdem bei McDonald's essen.

Hypothese 7b, dass zufriedene Kunden das Franchise-Unternehmen weiterempfehlen,²³⁶ konnte mit hoher positiver Signifikanz unterstützt werden.

Auf der nächsten Seite sehen sie die grafische Umsetzung der untersuchten Hypothesen.

²³⁵ vgl. Gabler Verlag (Herausgeber), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Kundenzufriedenheit, online im Internet: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/3922/kundenzufriedenheit-v6.html>, [Zugriff am 31.08.2012]

²³⁶ vgl. Gabler Verlag (Herausgeber), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Kundenzufriedenheit, online im Internet: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/3922/kundenzufriedenheit-v6.html>, [Zugriff am 31.08.2012]

Aufgrund der Ergebnisse, die in Tabelle 6 und 7 aufgezeigt, sowie in der Diskussion erläutert wurde, ergibt sich eine neue Grafik - die nicht unterstützten Thesen sind gestrichelt dargestellt, unsichere Hypothesen gepunktet.

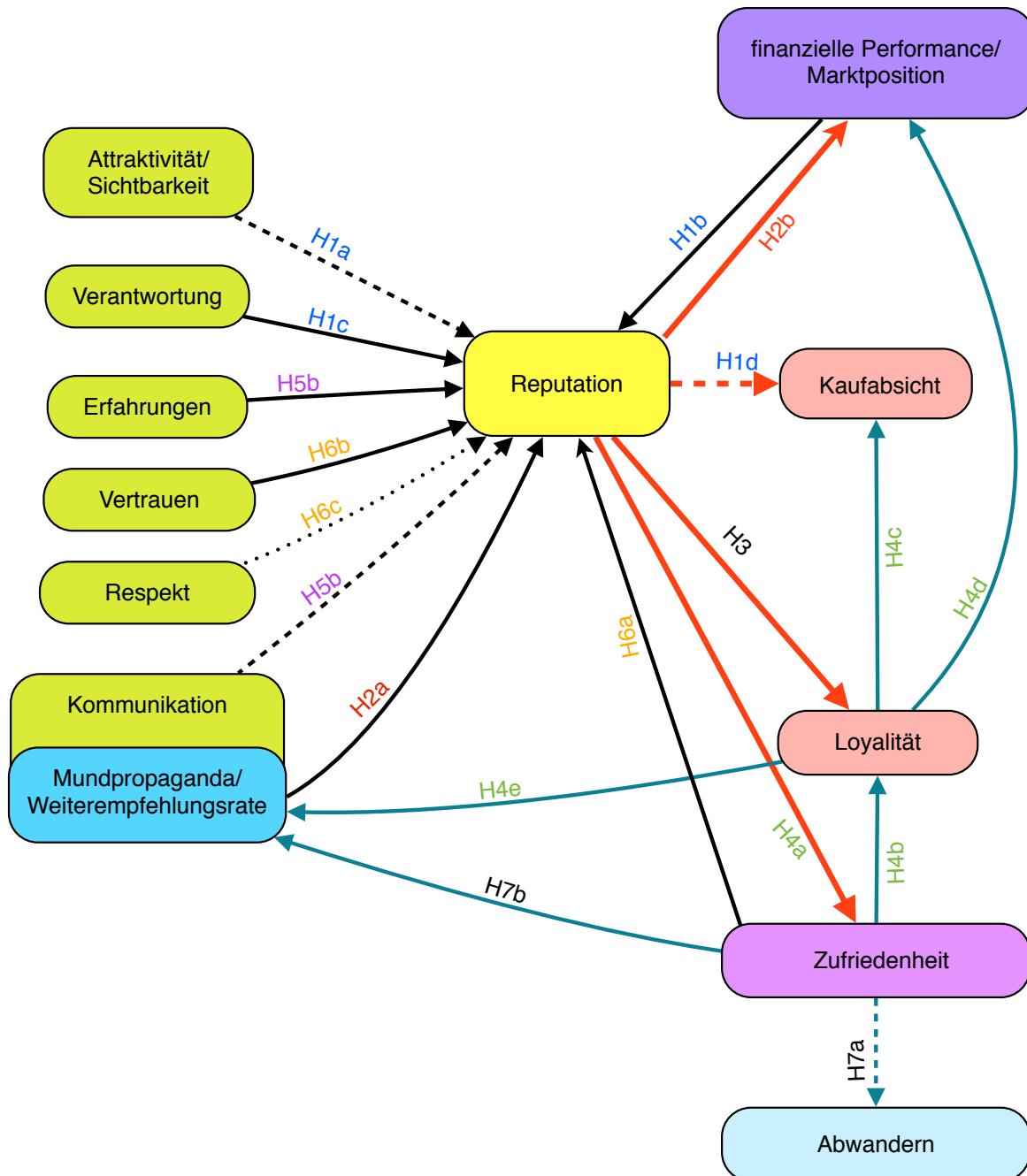


Abbildung 22: Einflussfaktoren und Determinanten der Reputation nach Poszvek nach Überprüfung der Hypothesen
Quelle: eigene Darstellung der Einflussfaktoren und Determinanten der Reputation

10.2. Schlussfolgerungen

Das Ziel dieser Arbeit war es, einen Überblick über die Messbarkeit der Reputation zu schaffen und die Einflussfaktoren dann anhand einer empirischen Studie über McDonald's in der Ukraine und Pakistan zu untersuchen.

In der Untersuchung konnte ich in Pakistan alle Hypothesen bis auf 2 mit hoher Signifikanz unterstützt finden, dass sich dasselbe Bild in der Ukraine nicht widerspiegelte, überraschte mich. Zum Beispiel beeindruckt die finanzielle Performance die Ukraine nicht sehr, Pakistani finden diese - wie auch etwa das Fortune Modell - besonders wichtig. Ginge man nur von den Ergebnissen in Pakistan aus, könnte man sagen, dass das Fortune Magazine zurecht die finanzielle Position gegenüber anderen Faktoren äußerst hoch gewichtet.

Für weitere Forschung bei der Messung der Reputation empfehle ich daher großes Augenmerk auf kulturelle Unterschiede zu legen, da ich diese als Ursache der verschiedenen Werte identifiziert habe. Meine Studie hatte nur eine relativ geringe Anzahl von Befragten - 45 in der Ukraine und 35 in Pakistan. Es wäre interessant zu beobachten, ob sich die Ergebnisse verschiedener Länder bei einer größeren Stichprobe annähern würden, oder ob sich tatsächlich eklatante Unterschiede in verschiedenen Kulturkreisen ergeben.

Es fiel mir bei der Analyse der Daten auf, dass Pakistan, obwohl es doch als USA-feindlich gilt, in seinen Einstellungen dem Westen - und seinen Theorien - ähnlicher ist, als die Ukraine. Diese gehört zwar geografisch zu Europa, trägt aber anscheinend noch die Werte des Kommunismus in sich, oder schätzt aufgrund der wirtschaftlichen Rezession andere Werte höher als die finanzielle Performance.

Sehr wohl konnte ich in beiden Ländern aufzeigen, dass hohe Loyalität eine hohe Kaufabsicht und hohe Weiterempfehlungsrates bewirkt.

Für die Praxis ziehe ich die Schlussfolgerung, dass gute Kundenbindungsprogramme, die zu hoher Loyalität und positiver Mundpropaganda führen,

für jedes Unternehmen, das erfolgreich sein will, selbstverständlich in ihrer Corporate Identity integriert sein sollte.

Ich konnte in meiner Analyse zeigen, dass nicht nur die finanzielle Performance ein maßgeblicher Faktor für die Reputation eines Unternehmens ist, sondern auch eine Reihe von intangiblen Ressourcen, wie das Übernehmen von sozialer Verantwortung, Schaffung von emotionaler Bindung, z.B. Vertrauen und Zufriedenheit der Kunden. Eine gute Reputation wiederum sorgt für Loyalität der Kunden, Kaufabsicht und damit zu guter finanzieller Performance. Für die Praxis empfehle ich nicht nur in diese intangiblen Ressourcen zu investieren, sondern auch die Reputation des Unternehmens regelmäßig messen zu lassen. Das verwendete Modell sollte auch eine Analyse der Aspekte beinhalten, die zur Reputation führen, denn durch diese können Stärken und Schwächen des Unternehmens, oder auch Entwicklungen am Markt und Veränderung von Werten in der Öffentlichkeit aufgezeigt werden. Auf diese Analyse angemessen zu reagieren ist dann Aufgabe des Unternehmens und wird sich in der Verbesserung des Wertes der Reputation niederschlagen.

Abkürzungsverzeichnis

BIP	Bruttoinlandsprodukt
bzw.	beziehungsweise
CEO	Chief Executive Officer
f.	folgende Seite
ff.	fortfolgende Seiten
ggf.	gegebenfalls
Hrsg.	Herausgeber
IMF	International Monetary Fond (englische Bezeichnung für IWF)
IWF	Internationaler Währungsfond
MIO	Millionen
Mrd.	Milliarden
S.	Seite
USD	US Dollar
vgl.	vergleiche
WOM	Word of Mouth, Mundpropaganda
z.B.	zum Beispiel

Literaturverzeichnis

Avenarius H., Das Image und die PR-Praxis - Ein transatlantisches Gespräch, in: Armbrecht W., Avenarius H., Zabel U. (Hrsg.), *Image und PR - Kann Image Gegenstand einer Public Relations-Wissenschaft sein?*, Westdeutscher Verlag, 1993

Backhaus K., Organizational Identity, Corporate Social Performance and Corporate Reputation: Their Roles in Creating Organizational Attractiveness, in: Burke R., Graeme M., Cooper C. (Hrsg.), *Corporate Reputation, Managing Opportunities and Threats*, Gower, Surrey UK, 2011, S.119

Bauhofer B., Reputation Management. Glaubwürdigkeit im Wettbewerb des 21. Jahrhunderts, Orell Füssli Verlag, Zürich, 2004

Bentele G., Buchele M., Hoepfner J., Liebert T., Markenwert und Markenwertermittlung, 3. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden, 2009

Blair R.D., Lafontaine F., The Economics of Franchising, Cambridge University Press, Cambridge, 2005

Boorstin D., Das Image oder Was wurde aus dem Amerikanischem Traum, Rowohlt Verlag, Reinbek, 1964

Brosius F., SPSS 19, mitp Verlag, Heidelberg, 2011

Carroll C., The Role of the News Media in Corporate Reputation, in: Burke R., Graeme M., Cooper C. (Hrsg.), *Corporate Reputation, Managing Opportunities and Threats*, Gower, Surrey UK, 2011

Davies G., The Meaning and Measurement of Corporate Reputation, in: Burke R., Graeme M., Cooper C. (Hrsg.), *Corporate Reputation, Managing Opportunities and Threats*, Gower, Surrey UK, 2011

Davies G., Chun R., Vinhas da Silva R., Roper S., Corporate Reputation and Competitiveness, London, 2003

Der kleine Stowasser - Lateinisch-Deutsches Schulwörterbuch, 2. Auflage, Verlag Holder-Pichler-Tempsky, Freytag Verlag, Wien, 1987

Eberl M., Unternehmensreputation und Kaufverhalten - Methodische Aspekte komplexer Strukturmodelle, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden, 2006

Engle Merry S., Rethinking Gossip and Scandal, in: Klein D. (Hrsg.), *Reputation - Studies in the Voluntary Elicitation of Good Conduct*, The University of Michigan Press, USA, 2000

Fombrun C.: Reputation: Realizing value from the corporate image, Harvard Business School Press, Boston, 1996

Hautzinger H., Der Ruf von Branchen, Eine empirische Untersuchung zur Messung, Wechselwirkung und Handlungsrelevanz der Branchenreputation, Gabler Verlag, Wiesbaden, 2009

Helm S., Unternehmensreputation und Stakeholder-Loyalität, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden, S.2007

Kunkel M., Franchising und asymmetrische Informationen, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden, 1994

Liebscher C., Petsche A., Franchising in Österreich, 2. Aufl., Orac-Wirtschaftspraxis, Wien, 2002

Marat T., Introduction, in: Terterov M. (Hrsg.), *Doing Business with Ukraine*, GMB Publishing, London, 2005

Marples D., Ukraine - A Country Profile, in: Terterov M. (Hrsg.), *Doing Business with Ukraine*, GMB Publishing, London, 2005

Mirvis P., Reputation and Corporate Social Responsibility: A Global View, in: Burke R., Graeme M., Cooper C. (Hrsg.), *Corporate Reputation, Managing Opportunities and Threats*, Gower, Surrey UK, 2011

Neue Zürcher Zeitung - Internationale Ausgabe, Nr. 132, Terra incognita vor der Haustüre Westeuropas, Zürich, 9.06.2012

ÖFSE - Österreichische Forschungsförderung für Entwicklungshilfe, Gansterer N. und Mandorfer P., Länderprofil Pakistan, WUV, Wien, 1998

Pater S., Zum Beispiel McDonald's, 2. Auflage, Lamuv Verlag, Göttingen, 2003

Peretiatko R., Humeniuk A., Humeniuk M., D'Souza C., Gilmore A., Franchising in Ukraine, *European Journal of Marketing*, Vol. 43, Issue 1, 2009, S.21-30

Rhee M. und Hadwick R.J., Repairing Damages to Reputations: A Relational and Behavioral Perspective, in: Burke R., Graeme M., Cooper C. (Hrsg.), *Corporate Reputation, Managing Opportunities and Threats*, Gower, Surrey UK, 2011

Sashi S. M. und Karuppur D., Franchising in global market: Towards a conceptual framework, *International Marketing Review*, USA, 2002, S. 499-524

Schwaiger M., Components and Parameters of Corporate Reputation- an Empirical Study. in: *Schmalenbach Business Review (sbr)*, Vol. 56 of ZfbF, No. 1, 2004, S. 46-71

Shook C., Shook R.L., Franchising The Business Strategy that Changed the World, Prentice Hall, London, 1993

Skaupy W., Franchising Handbuch für die Betriebs- und Rechtstpraxis, 2. Aufl., Franz Vahlen, München, 1995

email-Verkehr:

email von Andrey Kryvonos, Direktor der Franchise Association (Ukraine) - www.franchising.org.ua - an Edith Poszvek am 27.07.2012 - übersetzt mit Google Translator bzw. in Rücksprache mit Andrey Kryvonos

email von Muhammad Usman A. Khan, Head Projects and Operations, SME Business Support Fund, Ministry of Finance, Government of Pakistan, an Edith Poszvek am 23.07.2012

Onlinequellen:

AMCY5 projects consultancy, Project on Retailing Business in Pakistan <http://www.amcy5.com/projects/marketing/amcy50.htm>, [Zugriff am 07.08.2012]

BBC News, Profile Victor Yushchenko, <http://news.bbc.co.uk/2/hi/europe/4035789.stm>, veröffentlicht am: 13.01.2010, [Zugriff am 09.09.2012]

BBC News, Q&A: The Enron Case, <http://news.bbc.co.uk/2/hi/business/3398913.stm>, veröffentlicht am 05.07.2006, [Zugriff am 29.08.2012]

Cable News Network, A Time Warner Company, Fortune Magazine, 100 Best Companies to Work for, http://money.cnn.com/magazines/fortune/best-companies/2012/full_list/, veröffentlicht am 6.02.21012, [Zugriff am 21.08.21012]

Cable News Network, A Time Warner Company, Fortune Magazine, World's Most Admired Companies, <http://money.cnn.com/magazines/fortune/most-admired/2012/champions/> from the March 19, 2012 issue, [Zugriff am 15.08.2012]

Cable News Network, A Time Warner Company, Fortune Magazine, World's Most Admired Companies, <http://money.cnn.com/magazines/fortune/mostadmired/2011/snapshots/2262.html> from the March 19, 2012 issue, [Zugriff am 15.08.2012]

Cable News Network, A Time Warner Company, Fortune Magazine, World's Most Admired Companies, <http://money.cnn.com/magazines/fortune/most-admired/2012/snapshots/2262.html> from the March 19, 2012 issue, [Zugriff am 15.08.2012]

Cable News Network, A Time Warner Company, Fortune Magazine, World's Most Admired Companies, <http://money.cnn.com/magazines/fortune/most-admired/2012/snapshots/670.html?iid=spltoplink> from the March 19, 2012 issue, [Zugriff am 15.08.2012]

Central Intelligence Agency, Europe - Ukraine, Economy - Overview, <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/up.html>, [Zugriff am 29.08.2012]

Central Intelligence Agency, Europe - Ukraine, People and Society, <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/up.html>, [Zugriff am 29.08.2012]

European Franchise Federation, Franchise Stats in Europe 2010, http://www.eff-franchise.com/IMG/pdf/Stats_Franchise_Europe_10092010-2.pdf, [Zugriff am 22.07.2012]

European Franchise Federation, World franchise stats 2010, <http://www.eff-franchise.com/spip.php?rubrique9>, [Zugriff am 22.07.2012]

European Franchise Federation, National Regulation by country, <http://www.eff-franchise.com/spip.php?rubrique21>, [Zugriff am 07.08.2012]

Gabler Wirtschaftslexikon, Gabler Verlag (Herausgeber), Stichwort: Bruttoinlandsprodukt (BIP), online im Internet: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/57565/bruttoinlandsprodukt-bip-v4.html>, [Zugriff am 28.08.2012]

Gabler Wirtschaftslexikon, Gabler Verlag, Stichwort: Corporate Behavior, online im Internet: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/82858/corporate-behavior-v4.html>, [Zugriff am 16.08.2012]

Gabler Wirtschaftslexikon, Gabler Verlag, Stichwort: Corporate Communication, online im Internet: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/82258/corporate-communication-v4.html>, [Zugriff am 16.08.2012]

Gabler Wirtschaftslexikon, Gabler Verlag, Stichwort: Corporate Design, online im Internet: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/81823/corporate-design-v5.html>, [Zugriff am 15.08.2012]

Gabler Wirtschaftslexikon, Gabler Verlag, Stichwort: Corporate Identity, online im Internet: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/55410/corporate-identity-v6.html>, [Zugriff am 15.08.2012]

Gabler Wirtschaftslexikon, Gabler Verlag, Stichwort: Image, online im Internet: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/57548/image-v5.html>, [Zugriff am 15.08.2012]

Gabler Verlag (Herausgeber), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Kundenzufriedenheit, online im Internet: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/3922/kundenzufriedenheit-v6.html>, [Zugriff am 31.08.2012]

Gabler Wirtschaftslexikon, Gabler Verlag, Stichwort: Markenidentität, online im Internet: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/57329/markenidentitaet-v4.html>, [Zugriff am 16.08.2012]

Gabler Wirtschaftslexikon, Gabler Verlag, Stichwort: Reputation, online im Internet: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/9313/reputation-v5.html>, [Zugriff am 15.08.2012]

Government College Lahore, The City of Lahore, <http://www.gcu.edu.pk/citylahore.htm>, [Zugriff am 29.08.2012]

Helen Doron Early English, The Franchise Advantage, <http://www.helendoron.at/franchise>, [Zugriff am 01.08.2012]

IMF - International Monetary Fond, IMF Approves US\$16.4 Billion Stand-By Arrangement for Ukraine, Press Release No. 08/271, <http://www.imf.org/external/np/sec/pr/2008/pr08271.htm>, veröffentlicht am 05.11.2008, [Zugriff am 29.08.2012]

IMF - International Monetary Fond, President Representative Office in Ukraine, Regional Economic Outlook: Europe, <http://www.imf.org/external/country/ukr/rr/>, [Zugriff am 29.08.2012]

IMF - International Monetary Fond, Statement by the IMF Resident Representative in Ukraine on Upcoming Technical Mission, Press Release No. 12/294, <http://www.imf.org/external/np/sec/pr/2012/pr12294.htm>, veröffentlicht am 17.08.2012, [Zugriff am 29.08.2012]

ipstyle patent law company, Ortinska M., Franchise (commercial concession), http://ipstyle.net/en/services/franchising/franchise_commercial_concession.html, [Zugriff am 05.07.2012]

Liehr K., Peters P., Zerfaß A., Reputationsmessung: Grundlagen und Verfahren, DPRG Verlag, Universität Leipzig, 2009, online im Internet: http://www.communicationcontrolling.de/fileadmin/communicationcontrolling/pdf-dossiers/communicationcontrollingde_Dossier1_Reputationsmessung_April2009_o.pdf, [Zugriff am 17.08.2012]

manager magazin new media GmbH, Imageprofil 2012 - Audi genießt das höchste Ansehen, <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/artikel/0,2828,809926,00.html>, veröffentlicht am 19.01.2012, Hamburg, [Zugriff am 30.08.2012]

McDonald's, McDonald's International Franchising, http://www.aboutmcdonalds.com/mcd/franchising/international_franchising.html?param1=Ukraine&flag=true, [Zugriff am 07.08.2012]

McDonald's Österreich, McDonald's Österreich - Pressemappe zur Jahres-Pressekonferenz 2012, http://www.mcdonalds.at/presse/maps/Pressemappe_Jahrespressekonferenz_2012.pdf, veröffentlicht am 28.02.2012, Wien, [Zugriff am 05.09.21012]

McDonald's Österreich, Ray Krock - Der Unternehmensgründer, http://www.mcdonalds.at/downloads/company/ray_kroc.pdf, [Zugriff am 05.09.21012]

McDonald's Ukraine, McDonald's in der Ukraine, <http://mcdonalds.ua/ukr/pro-kompaniju/makdonaldz-v-ukran/> bzw. <http://translate.google.at/translate?hl=en&sl=uk&tl=en&u=http%3A%2F%2Fmcdonalds.ua%2Fukr%2Fpro-kompaniju%2Fmakdonaldz-v-ukran%2F>, [Zugriff am 05.09.2012]

McDonald's, Fakten über McDonald's in der Ukraine, <http://mcdonalds.ua/ukr/pres-centr/fakti-pro-makdonaldz-v-ukraini/> (übersetzt von google translator) [Zugriff am 07.08.2012]

McDonald's Pakistan, McDonald's Pakistan has won GOLDEN ARCH Award 2011', <http://www.mcdonalds.com.pk/products/view/press-release>, [Zugriff am 09.09.2012]

McDonalds Pakistan, McDonalds Pakistan history, <http://www.mcdonalds.com.pk/page/mcdonalds-pakistan-history>, [Zugriff am 09.09.2012]

McDonald's Pakistan, McDonald's history, <http://www.mcdonalds.com.pk/page/corporate-information>, [Zugriff am 09.09.2012]

Österreichisches Außenministerium, Pakistan, <http://www.bmeia.gv.at/aussenministerium/buergerservice/reiseinformation/a-z-laender/pakistan-de.html>, [Zugriff am 26.08.2012]

Osteuropa-Blog, Obermeier M., Entdecke die Ukraine, <http://www.osteuropa-blog.de/index.php/2009/01/09/entdecke-die-ukraine/>, veröffentlicht am 09.01.2009, [Zugriff am 29.08.2012]

Parkharenko-Anderson, A. (2003), Ukraine: Fostering Franchising and Licensing in Ukraine in Supplement – IP Licensing: A Legal Guide, verfügbar auf: [www.managingip.com: http://www.managingip.com/Article/1321722/Search/Ukraine-Fostering-franchising-and-licensing-in-Ukraine.html?Keywords=Ukraine%3a+Fostering+Franchising+and+Licensing+in+Ukraine+in+Supplement+-+IP+Licensing%3a&OrderType=1&PeriodType=0&StartDay=0&StartMonth=1&StartYear=1999&EndDay=0&EndMonth=8&EndYear=2012&ScopeIndex=0&PartialFields=\(CATEGORYIDS%3a11398\)&Brand=Magazine&tabSelected=True](http://www.managingip.com:Article/1321722/Search/Ukraine-Fostering-franchising-and-licensing-in-Ukraine.html?Keywords=Ukraine%3a+Fostering+Franchising+and+Licensing+in+Ukraine+in+Supplement+-+IP+Licensing%3a&OrderType=1&PeriodType=0&StartDay=0&StartMonth=1&StartYear=1999&EndDay=0&EndMonth=8&EndYear=2012&ScopeIndex=0&PartialFields=(CATEGORYIDS%3a11398)&Brand=Magazine&tabSelected=True), [Zugriff am 07.08.2012]

Price Waterhouse Cooper im Auftrag der IFA - International Franchise Association, Franchise Fact Sheet, http://www.franchise.org/uploadedFiles/IFA_NEWS/EconOutlook%20FactSheet2010.pdf, [Zugriff am 22.07.2012]

Reputation Index, Beth Roed, Media Reputation Index, http://www.prnews.ru/about/library/doc%5CRepAud%5CMediaReputationIndex_sample.pdf, [Zugriff am 17.08.2012]

Reputation Institute, Leadership, Fombrun Charles, <http://www.reputationinstitute.com/about-reputation-institute/leadership> [Zugriff am 18.08.2012]

Reputation Institute, Fombrun C., Foss C., The Reputation Quotient, Part1: Developing a Reputation Quotient, http://www.reputationinstitute.com/frames/press/01_15_14_GUAGE.pdf, archiviert am 26.08.2005, [Zugriff am 17.08.2012]

Reputation Institute, Fombrun C., van Riel C., The RepTrak System, <http://www.reputationinstitute.com/thought-leadership/the-reptrak-system>, [Zugriff am 19.08.2012]

Reputation Institute Berlin, Markus Zeitzen, 2/3 der DAX-Unternehmen verlieren an Reputation, <http://www.reputationinstitute.com/frames/events/2012%20Germany%20RepTrak%20press%20release.pdf>, veröffentlicht am 09.05.2012, [Zugriff am 19.08.2012]

Schwalbach J., Unternehmensreputation als Erfolgsfaktor, <http://www2.wiwi.hu-berlin.de/institute/im/publikdl/2001-4.pdf>, veröffentlicht im Juli 2001, [Zugriff am 30.08.21012]

Shanghai Cooperation Organisation, a permanent intergovernmental international organization, Tang Danlu, Pakistan, http://www.scosummit2012.org/english/2012-04/30/c_131560949.htm, [Zugriff am 26.08.2012]

slogans.de, Die Datenbank der Werbung, Mars, <http://www.slogans.de/slogans.php?BSelect%5B%5D=179>, [Zugriff am 23.08.2012]

Statistik Austria, Österreichs Wirtschaft 2011, http://www.statistik.at/web_de/statistiken/volkswirtschaftliche_gesamtrechnungen/bruttoinlandsprodukt_und_hauptaggregate/jahresdaten/index.html [Zugriff am 28.08.2012]

The World Bank, Pakistan, <http://search.worldbank.org/data?qterm=Pakistan+GDP&language=EN&format=>, [Zugriff am 28.08.2012]

The World Bank, Pakistan, <http://data.worldbank.org/country/pakistan>, [Zugriff am 28.08.2012]

The World Bank, Ukraine, <http://search.worldbank.org/data?qterm=Ukraine+GDP&language=EN&format=>, [Zugriff am 29.08.2012]

The World Bank, Ukraine, <http://data.worldbank.org/country/ukraine>, [Zugriff am 29.08.2012]

Trading Economics, Ukraine Population, <http://www.tradingeconomics.com/ukraine/population>, [Zugriff am 29.08.2012]

United States Census Bureau, Annual Retail Trade Survey, Sales, <http://www.census.gov/retail/>, [Zugriff am 22.07.2012]

Widerhall, blätterwald GmbH, Kathrin Womser, Reputation messen und steuern, <http://medienresonanzanalyse.wordpress.com/2012/05/16/reputation-messen-und-steuern/> veröffentlicht am 16.05.2012, [Zugriff am 19.08.2012]

ZAFAR & ASSOCIATES, Zafar I., Razi I., Zafar M., Ashraf A., Franchising Law in Pakistan, <http://zallp.com/franchising.html>, [Zugriff am 06.07.2012]

Zerfaß A., Universität Leipzig, Institut für Kommunikations- und Medienwissenschaft, Wertschöpfung - Reputationsmessung, <http://www.communicationcontrolling.de/methoden/wertschoepfung/reputationsmessung.html>, [Zugriff am 17.08.2012]

Anhang - Kurzzusammenfassung

Diese Diplomarbeit behandelt Franchising allgemein und geht dann auf die Situation in der Ukraine und Pakistan ein, außerdem werden die Eigenschaften und Möglichkeiten der Messbarkeit der Reputation aufgezeigt. Im empirischen Teil wurde die Reputation von McDonald's anhand von Kundenbefragungen in der Ukraine und Pakistan ausgewertet, wobei entgegen allen gängigen Meinungen die finanzielle Performance für die Befragten in der Ukraine nur eine geringe Bedeutung für die Reputation hat (in Pakistan hingegen konnte diese Hypothese, wie erwartet, gestützt werden). Dies könnte auf die kulturellen Unterschiede der Ukraine zur „westlichen Marktwirtschaft“ zurückzuführen sein, wie auch die Neue Zürcher Zeitung anlässlich der Fußballweltmeisterschaft 2012 feststellte, dass die Ukraine „noch in sowjetischen Denkmustern“²³⁷ feststecke. Diese gravierenden Unterschiede könnten durchaus Anlass für weitere verbesserte Studien der Bewertung der Reputation geben, die auch auf den Umstand eines nicht auf die Marktwirtschaft ausgerichteten Wertsystems eingehen.

Stichworte: Reputation, Franchising, Ukraine, Pakistan

Abstract

This thesis deals with Franchising in general and especially in Ukraine and Pakistan. Another focus is the characterization and measurability of reputation. An empirical study was done, to find out the reputation of McDonald's in Ukraine and Pakistan. In contradiction to all well-established hypothesis financial performance was not that important among the asked Ukrainians. A possible explanation could be a still post communistic thinking, that leads people to a different value system than the recent reputation models are presuming.

Keywords: reputation, franchising, Ukraine, Pakistan

²³⁷ Neue Zürcher Zeitung - Internationale Ausgabe, Nr. 132, Terra incognita vor der Haustüre Westeuropas, Zürich, 9.06.2012, S.37

Fragebogen englisch



universität
wien

Univ. Prof. Dr. Josef Windsperger, Betriebswirtschaftszentrum

Brünner Str. 72, A-1210 Wien, Austria

Email: josef.windsperger@univie.ac.at

Dear Franchise Customer,

Thank you for your willingness to participate in this important survey on your experiences with this franchised restaurant. Please be reassured that your individual identity will never be revealed. So, please be frank. This survey should take approximately, 10 minutes to complete. Thank you again in advance for your cooperation.

SECTION 1: This section seeks your opinions about how you feel about this franchised fast-food restaurant business in general. To answer, review the statements below, and indicate your answers by checking the boxes that best reflect your opinions.

	Strongly Disagree	Disagree	Somewhat Disagree	Neutral	Somewhat Agree	Agree	Strongly Agree
My overall perceptions of total experience with this franchise system are very good.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
My perceptions of this franchise system compared to its competitors are very good.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
I believe in the good long-term future for this franchise system.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
I believe that the market standing of this franchise system is good.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
The market visibility of this franchise system in the marketplace is high.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

SECTION 2: This section seeks your opinions about your brand experiences in this franchised fast-food restaurant. To answer, review the statements below, and indicate your answers by circling the rate that best reflect your opinions.

	Strongly Disagree	Disagree	Somewhat Disagree	Neutral	Somewhat Agree	Agree	Strongly Agree
I am satisfied with this franchised fast-food restaurant.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
I am pleased with this franchised fast-food restaurant.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
I am favorably disposed toward this franchised fast-food restaurant.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
My experiences with this brand have been positive.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
All things considered, it is highly likely that I will actually dine at this brand of franchised fast-food restaurant again?	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Do you intend to dine again in this franchised fast-food restaurant brand in near future? Yes ☐ No ☐

	Strongly Disagree	Disagree	Somewhat Disagree	Neutral	Somewhat Agree	Agree	Strongly Agree
I would recommend to other people that they should dine out at this brand of franchised fast-food restaurant.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
I would recommend this franchise system to other people interested in dining out.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

	Strongly Disagree	Disagree	Somewhat Disagree	Neutral	Somewhat Agree	Agree	Strongly Agree
I would gladly talk about my experiences with this brand of restaurants to other people.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
I would like to seek out other franchised fast-food restaurants to patronize.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
I am committed to patronizing this franchised brand.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
I would be willing to pay a higher price to dine in this franchised brand over other brands.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
I will buy this brand the next time I dine out.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
I intend to keep purchasing this brand.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
I feel that the values of this franchise system match my own.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
This brand and I appear to share similar values.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

SECTION 3: This section seeks your opinions about your brand experiences at this restaurant among this franchised restaurant chain locations. To answer, review the statements below, and indicate your answers by checking the boxes that best reflect your opinions.

Satisfaction with this restaurant among this franchised fast-food restaurant chain location:

	Strongly Disagree	Disagree	Somewhat Disagree	Neutral	Somewhat Agree	Agree	Strongly Agree
I am satisfied with my dining experience in this restaurant.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
I am pleased with my dining experience in this restaurant.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
My dining experience in this restaurant created a favorable feeling toward this brand.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
My dining experience in this restaurant is excellent.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
I feel content with my experience in this restaurant.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Location of this franchised restaurant chain _____ Ukraine / _____

SECTION 4: Classification Questions: This final set of questions is asked so that we can combine your answers with other like-minded individuals. They are not meant to identify you. We absolutely guarantee that your individual identity will never be revealed.

Your Gender? ☐ Male ☐ Female Your Approximate Age? _____ Years

How many years of post high school education have you had? _____ years

How frequently do you eat at this franchised restaurant chain? _____

How often do you dine out per week? _____

What are your three most favorite menu items in this franchise restaurant chain?

[1] _____ [2] _____ [3] _____

Any comments for the research team?

Thank you very much for your participation in this important survey.

Fragebogen deutsch



Univ. Prof. Dr. Josef Windsperger, Betriebswirtschaftszentrum

Brünner Str. 72, A-1210 Wien

Email: 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 10 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-Fastfood-Restaurantkette allgemein 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 voll- kommen zu
Mein Gesamteindruck, im Hinblick auf alle meine Erfahrungen mit diesem Franchisesystem, ist sehr gut.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Mein Gesamteindruck bezüglich dieses Franchisesystems, im Vergleich zu seinen Konkurrenten, 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.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Teil 2: In diesem Abschnitt wird nach Ihrer Meinung zu Ihren Erfahrungen mit diesem 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 voll- kommen zu
Ich bin mit diesem Franchise-Fastfood-Restaurant zufrieden.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Dieses Franchise-Fastfood-Restaurant gefällt mir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ich stehe diesem Franchise-Fastfood-Restaurant positiv gegenüber.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Meine Erfahrungen mit dieser Marke waren positiv.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Alles in allem ist es sehr wahrscheinlich, dass ich bei dieser Fastfood-Restaurant-Marke tatsächlich wieder essen werde.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Beabsichtigen Sie, in naher Zukunft wieder bei diesem Fastfood-Restaurant-Marke zu essen? Ja ☐ Nein ☐

	Stimme überhaupt nicht zu	Stimme nicht zu	Stimme eher nicht zu	Neutral	Stimme eher zu	Stimme zu	Stimme voll- kommen zu
Ich würde anderen Leuten empfehlen, bei dieser Fastfood-Restaurant-Marke zu essen.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ich würde dieses Franchisesystem anderen Leuten empfehlen, die daran interessiert sind, auswärts zu essen.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ich würde gern mit anderen Leuten über meine	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Erfahrungen mit dieser Restaurant-Marke reden.

Ich würde gerne andere Franchise-Fastfood-Restaurants ausfindig machen, bei denen ich Kunde werden könnte.

Ich hänge daran, bei dieser Franchisemarkte Kunde zu sein.

Ich wäre bereit, einen höheren Preis zu zahlen, um bei dieser Franchisemarkte zu essen, als bei anderen Marken.

☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

	Stimme überhaupt nicht zu	Stimme nicht zu	Stimme eher nicht zu	Neutral	Stimme eher zu	Stimme zu	Stimme vollkommen zu
Ich werde bei dieser Marke kaufen, 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.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

TEIL 3: In diesem Abschnitt möchten wir Ihre Meinung zu Ihren Marken-Erfahrungen in diesem speziellen Restaurant (unter all den Standorten dieser Franchise-Restaurantkette) 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 mit diesem Restaurant gefallen mir gut.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
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: 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]

Haben Sie Anmerkungen für das Forschungsteam?

Vielen Dank für Ihre Teilnahme an dieser Umfrage!

Zuordnung der Fragen

Sichtbarkeit	
Frage 5	hohe Wahrnehmbarkeit
Marktposition, langfristige Zukunft / finanzielle Performance	
Frage 3	langfristige Zukunft
Frage 4	gute Marktposition
Verantwortung	
Frage 21	Werte des Franchisesystems entspricht eigenen Werten
Frage 22	ähnliche Werte zur Marke
Kaufabsicht	
Frage 18	nächstes Mal hier kaufen
Frage 19	weiterhin hier kaufen
Mundpropaganda / WOM (Word of Mouth) / Weiterempfehlung	
Frage 12	empfehlen bei dieser Marke zu essen
Frage 13	dieses Franchisesystem an Interessierte empfehlen
Loyalität	
Frage 10	wahrscheinlich wieder hier essen
Frage 16	darin hängen hier Franchise-Kunde zu sein
Frage 17	bereit höheren Preis zu zahlen
Frage 18	nächstes Mal wieder bei dieser Marke kaufen
Frage 19	weiterhin bei dieser Marke kaufen
Kommunikation	
Frage 12	empfehlen hier zu essen
Frage 13	empfehlen bei diesem Franchise zu essen
Frage 14	mit anderen reden
Erfahrung	
Frage 9	gute Erfahrung mit dieser Marke
Frage 22	zufrieden mit bisherigen Erfahrungen
Frage 23	Gefallen an Erfahrungen
Frage 24	positive Grundhaltung durch Erfahrung
Frage 25	hervorragende Erfahrungen
Frage 26	fühle mich zufrieden mit bisherigen Erfahrungen
Zufriedenheit/Unzufriedenheit (emotionale Wirkung)	
Frage 6	zufrieden mit Restaurant
Frage 7	Gefallen an Restaurant

Frage 8	dem Restaurant positive gegenüberstehen
Frage 22	zufrieden mit bisherigen Erfahrungen
Frage 23	Gefallen an Erfahrungen
Frage 24	positive Grundhaltung durch Erfahrung
Frage 26	fühle mich zufrieden mit bisherigen Erfahrungen
Vertrauen	
Frage 8	positiv gegenüberstehen
Frage 23	positive Grundhaltung
Respekt	
Fragen 20	Werte des Franchisesystems entsprechen den eigenen
Fragen 21	Marke und ich teilen ähnliche Werte
Abwandern	
Frage 15	gerne andere Fastfood-Restaurants ausfindig machen

Edith Poszvek
1220 Wien
email: e.poszvek@gmail.com



Lebenslauf

Persönliche Daten:

Geburtsdaten: 23. August 1975 in Klagenfurt
Staatsbürgerschaft: Österreich
Familienstand: verheiratet , 1 Sohn (2008 geboren)

Ausbildung:

1994 - 2012 Studium der Internationalen Betriebswirtschaft an der Universität Wien (mit Unterbrechungen)
Okt.1993-Jän.1994 Biologiestudium an der Universität Wien
1985-1993 Bundesgymnasium Mössingerstraße in Klagenfurt mit Matura
1981-1985 Volksschule 11 in Klagenfurt

Berufserfahrung:

seit Okt. 2010 Teilzeitkraft im Team IT Billing Services, A1 Telekom Austria
Aug. 2008 - Okt. 2010 Kinderkarenz
Aug. 1999 - Aug. 2008 Mitarbeiter im Team IT Billing Services, A1 Telekom Austria
Sommer 1998 Praktikum bei Shell EPT in Den Haag / Niederlande
Sommer 1997 Schalterangestellte in der Bank-Austria Filiale Wipplingerstraße in Wien
Sommer 1996 Verkaufsangestellte bei der Messe Klagenfurt
Sept. 1994 - Jän. 1996 Teilzeitbeschäftigung als Buffetkraft im Apollo Kino/Wien
Sommer 1994 Serviererin mit Inkasso im Kaffeerestaurant Minimundus in Klagenfurt
Sommer 1993 Schreib- und Kanzleikraft im Magistrat Klagenfurt

Sonstige Kurse und Kenntnisse:

Computer Kenntnisse: Amdocs Billing (Technical Engineer Experte im Postpaid Bereich), Oracle sql, Betriebssysteme: MS - Windows, Mac, Unix - Grundkenntnisse; Office Software (MS Office: Excel, Word, Powerpoint, bzw. pages, etc.)

Sprachkenntnisse: Englisch (fließend)
Italienisch (befriedigend)
Niederländisch (Grundkenntnisse)
Französisch (Grundkenntnisse)

Sonstige Kenntnisse: Projektmitarbeit, NLP-Master, Führerschein A+B