

## Danksagung

*„Keine Schuld ist dringender, als die, Dank zu sagen“<sup>1</sup>*

Diese Bachelor Thesis entstand im Wintersemester 2011/2012 in der Firma Essilor in Freiburg in Zusammenarbeit mit der Hochschule für Technik und Wirtschaft in Aalen.

Ohne die Hilfe und Unterstützung zahlreicher Personen wäre die Fertigstellung der Arbeit nicht möglich gewesen.

Zuerst möchte ich den beiden Betreuern Frau Prof. Dr. Anna Nagl und Herrn Michael Oswald für ihren Zuspruch und ihre tatkräftige Unterstützung während aller Phasen dieser Abschlussarbeit danken.

Frau Prof. Dr. Anna Nagl betreut im Studiengang der Augenoptik den Bereich der Betriebswirtschaftslehre. Während Ihrer zahlreichen Vorlesungen zu verschiedensten betriebswirtschaftlichen Themen legte sie den Grundstein für mein Interesse, eine marketingorientierte Bachelor Thesis zu schreiben und half mir, frühzeitig wichtige Grundlagen auf diesem Gebiet zu erlangen.

Die der Thesis zugrunde liegende Studie wurde bei der Firma Essilor Deutschland durchgeführt. Herr Michael Oswald, Leiter Produktmarketing, regte zusammen mit Herrn Peter Lopez, Leiter der Marketingabteilung, das Thema für die Arbeit an. Beide sorgten mit Fachwissen, Kreativität, Zielstrebigkeit und stetem Zuspruch für die praktische Umsetzung der zugrunde liegenden Idee. Dafür möchte ich ihnen aufrichtig danken.

Bei meinen Betreuern bedanke ich mich für ihre ausgezeichnete Betreuung und Unterstützung, ihre aufbauende Kritik und ihr Vertrauen in mich sowie für die stets unkomplizierte Erreichbarkeit bei Anliegen jeglicher Art.

Großer Dank gilt auch der Firma Essilor Deutschland, die alle erforderlichen Ressourcen und außerordentliche Unterstützung für die Thesis bereit stellte. Insbesondere danke ich hier den Abteilungen Produktmarketing und Marketing in Freiburg sowie Frau Bausche und dem Telesales Team in Braunschweig.

An dieser Stelle sei auch meinen zahlreichen Korrekturlesern aufrichtig gedankt, hatten sie doch eine schwere und nicht immer dankbare Aufgabe zu bewältigen.

---

<sup>1</sup> Vgl. Marcus Tullius Cicero (106-43), röm. Redner und Schriftsteller.

## | Danksagung

Zudem möchte ich mich herzlichst bei meiner Familie und meinen Freunden für ihren Beistand und ihre Unterstützung während des gesamten Studiums und vor allem während der nicht immer einfachen Abschlussphase bedanken. Ohne ihren Rückhalt, ihre Motivation und ihren Glauben an mich wäre die Fertigstellung der Bachelor Thesis nicht möglich gewesen.

## **Abstract**

Kenntnisse über die Faktoren des Erfolgs sind für jeden Unternehmer von großer Wichtigkeit. Die Erfolgsfaktorenforschung befasst sich mit der Identifizierung jener Größen, welche den Erfolg eines Unternehmens positiv beeinflussen. Anders als in anderen Branchen kam die empirische Erfolgsfaktorenforschung bislang in der Augenoptik nicht zum Einsatz. Dies gilt es zu ändern.

Ziel dieser Bachelor Thesis ist die Identifizierung möglicher branchenspezifischer Erfolgsfaktoren mittels Anwendung des Konzepts der Erfolgsfaktorenforschung. Deshalb wird eine Befragung unabhängiger Augenoptiker durchgeführt, anhand deren Ergebnisse die Unterschiede zwischen erfolgreichen und nicht erfolgreichen Unternehmen herausgearbeitet werden und die gleichzeitig Erkenntnisse forschungsmethodischer Natur liefert.

In der Befragung wird deutlich, dass gewisse Unterschiede in Form möglicher Erfolgsfaktoren existieren und dass das Konzept der Erfolgsfaktorenforschung auf die Augenoptik anwendbar ist. Es zeigt sich zudem, dass die Erfolgsfaktorenforschung in der Augenoptik noch in den "Kinderschuhen" steckt und es ein weiter Weg ist, bis die Erfolgsfaktorenforschung zu einem festen Bestandteil der Augenoptik werden wird.

## Inhaltsverzeichnis

Danksagung	I
Abstract	III
Inhaltsverzeichnis	IV
1 Vorwort	1
2 Einleitung	2
2.1. Aufbau der Arbeit	2
2.2. Problemstellung und Zielsetzung	3
2.3. Erfolgsfaktorenforschung und Erfolgsfaktoren	4
2.4. Ausgangssituation: Augenoptischer Markt 2010	7
2.4.1. Zahl der Betriebsstätten und Beschäftigten	8
2.4.2. Branchenumsatz	8
2.4.3. Branchenabsatz	9
3 Vorüberlegungen und Definitionen	10
3.1. „Unabhängige“ Augenoptiker	10
3.2. Definition „Erfolg“	10
4 Durchführung einer Befragung unabhängiger Augenoptiker	14
4.1. Vorüberlegungen und Hypothesenbildung	14
4.1.1. Erfolg durch strategisches Handeln und Controlling.	15
4.1.2. Erfolg durch Corporate Identity und gelebte Unternehmensphilosophie	15
4.1.3. Erfolg durch Differenzierung und eindeutige Positionierung	16
4.1.4. Erfolg durch motivierte und gut ausgebildete (qualifizierte) Mitarbeiter	16
4.1.5. Erfolg durch CRM und Kundenorientierung	17
4.1.6. Erfolg durch Herausstellen des Wertes der Dienstleistung	17
4.1.7. Erfolg durch Marketingkonzeption	18
4.1.8. Erfolg durch Unterstützungen der Industriepartner	19
4.2. Instrument	19
4.2.1. Aufbau des Fragebogens	20
4.2.2. Fragetypen	22
4.2.3. Formulierung	23
4.2.4. Pretest	23

4.3.	Stichprobe	24
4.4.	Gewinnung der Daten	24
4.5.	Kontaktaufnahme	25
4.5.1.	Telefon	26
4.5.2.	Online-Fragebogen	27
4.5.3.	Persönlicher Besuch	28
4.6.	Auswertung der Daten	30
4.6.1.	Frage 1: Kennzahlen Entwicklung	30
4.6.2.	Frage 2: Gründe Kennzahlen Entwicklung	33
4.6.3.	Frage 3: Corporate Identity	37
4.6.4.	Frage 4: Profilierung	41
4.6.5.	Frage 5: Differenzierung	46
4.6.6.	Frage 6: Ausbildungsstatus	49
4.6.7.	Frage 7: Schulungen/Weiterbildungen	50
4.6.8.	Frage 8: Motivation	54
4.6.9.	Frage 9: Planung und Steuerung Kommunikationsmaßnahmen	57
4.6.10.	Frage 10: Werbemaßnahmen	59
4.6.11.	Frage 11: Gestaltung Kommunikationsmaßnahmen	63
4.6.12.	Frage 12: Kalkulation - UVP	66
4.6.13.	Frage 13: Verkaufspreise - Vergleich UVP	69
4.6.14.	Frage 14: Dienstleistungen	72
4.6.15.	Frage 15: Customer Relationship Management	76
4.6.16.	Frage 16: Status Essilor Partner Programm ein	80
4.6.17.	Frage 17: Nutzung Essilor Partner Programm	83
4.6.18.	Frage 18: Nützliche Unterstützungen, Services und Produktangebote	86
4.6.19.	Frage 19: Überflüssige Unterstützungen, Services und Produktangebote	88
4.6.20.	Frage 20: Vermisste Unterstützungen, Services und Produktangebote	90
4.6.21.	Frage 21: Freiwillige Angaben	94
4.6.22.	Statistische Hypothesenprüfung	95
4.7.	Diskussion der Ergebnisse	103
4.7.1.	Diskussion der Hypothesenprüfung	104
4.7.2.	Ergebnisse forschungsmethodischer Art	104

## | Inhaltsverzeichnis

4.7.3.    Mögliche Erfolgsfaktoren in der Augenoptik	105
5    Ausblick	109
Abkürzungen	VII
Literatur	VIII
I.    Bücher	VIII
II.    Onlinequellen	IX
Abbildungen	X
Tabellen	XII
Anhang	XIII
I.    Fragebogen	XIII
II.    Skript für telefonische Kontaktaufnahme	XXVII
III.    E-Mail Anschreiben	XXX
Eidesstattliche Erklärung	XXXI

## **1 Vorwort**

Die Anregung, eine Bachelor Thesis zum Thema „Erfolgsfaktoren für unabhängige Augenoptiker“ zu schreiben, sowie eine diesbezügliche Studie durchzuführen, kam von Seiten der Firma Essilor in Freiburg. Da die mittelständischen Augenoptikbetriebe wesentlich zum Erfolg der Glasindustrie beitragen, ist es für einen Glashersteller bedeutsam, zu wissen, in welchen Gebieten die Erfolgchancen des unabhängigen Augenoptikers liegen. Sind diese bekannt, kann nach Wegen gesucht werden, dem Mittelstand in der Augenoptik vermehrt gezielte Unterstützung in diesem Bereich zu bieten. Die Motivation für die Studie kam in erster Linie von Seiten der Industrie, doch sind die Themen „Erfolg“ und „Erfolgsfaktoren“ auch für die Teilnehmer der Studie, die unabhängigen Augenoptiker selbst, von essentieller Wichtigkeit. Denn Erfolg, gleich ob persönlicher und/oder finanzieller Natur, ist es, wonach jeder Mensch im Allgemeinen und jeder Unternehmer im Besonderen strebt. Hierzu ist es unabdingbar zu wissen, wo allgemeine, brancheneigene Erfolgchancen liegen, um sie in Kombination mit dem vorhandenen individuellen Erfolgspotential zu fördern und gewinnbringend zu nutzen.

Die Arbeit soll dem interessierten Leser einen ersten Einblick in das Gebiet der Erfolgsfaktorenforschung allgemein und speziell in der mittelständischen Augenoptik bieten. Es wird angestrebt, die Methoden der Erfolgsfaktorenforschung auf die augenoptische Branche zu übertragen und so branchenspezifische Erfolgsfaktoren aufzudecken. Im Verlauf der Studie werden zusätzlich zu den angestrebten Erkenntnissen über Erfolgsfaktoren auch zahlreiche weitere Erkenntnisse forschungsmethodischer Art gewonnen, die genutzt werden können, ein weiterführendes Konzept zu entwickeln, um die Erfolgsfaktorenforschung in der Augenoptik zu entwickeln und zu etablieren. Der Leser kann die Studie auch als ersten Schritt in die richtige Richtung auf einem langen Weg betrachten.

## **2 Einleitung**

Die Einleitung soll den Leser an den Inhalt der Arbeit heranzuführen und mit ihm vertraut machen. Zuerst wird der Aufbau der Arbeit erläutert und grafisch dargestellt, danach sollen kurz die Problemstellung und Zielsetzung der Thesis dargelegt werden. Anschließend folgt ein Abschnitt darüber, was unter Erfolgsfaktorenforschung und Erfolgsfaktoren zu verstehen ist. Es schließt sich ein weiterer Abschnitt über die wirtschaftliche Situation der augenoptischen Branche im Jahre 2010 an.

### **2.1. Aufbau der Arbeit**

Im ersten Teil der Thesis erfolgt eine Auseinandersetzung mit der Problemstellung und Zielsetzung des gewählten Themas. Hierbei werden zunächst einfache Grundlagen der Erfolgsfaktorenforschung vorgestellt sowie im Weiteren die Ausgangssituation des augenoptischen Marktes im Jahr 2010 für den mittelständischen Augenoptiker erläutert.

Der Hauptteil dieser Arbeit befasst sich zuerst damit, das Untersuchungsobjekt der unabhängigen Augenoptiker näher zu spezifizieren sowie die Begrifflichkeit des Erfolgs für die Untersuchung zu definieren und Wege zu dessen Operationalisierung aufzuzeigen. In Kapitel 4 wird die Durchführung einer Befragung unabhängiger Augenoptiker beschrieben. Ziel der Befragung ist es, Hypothesen zu überprüfen und gleichzeitig Erkenntnisse über die Anwendbarkeit des Konzepts der Erfolgsfaktorenforschung in der augenoptischen Branche zu gewinnen. Die Autorin befasst sich demnach zu Beginn mit der Entwicklung untersuchungsrelevanter Hypothesen sowie der Konzeption des zur Überprüfung benötigten Instruments in Form eines Fragebogens. In diesem Zusammenhang wird die Gewinnung der Daten umfassend beschrieben. Anschließend werden die gewonnenen Erkenntnisse über mögliche Erfolgsfaktoren der Augenoptik sowie bezüglich der Anwendbarkeit des Konzepts der Erfolgsfaktorenforschung auf die augenoptische Branche dargelegt. In Kapitel 5 werden anschließend diese Erkenntnisse dazu genutzt, Möglichkeiten aufzuzeigen, wie das Konzept der Erfolgsfaktorenforschung umfassender auf die Augenoptik übertragen und diesbezügliche Problemfelder gemeistert werden können.

**Tabelle 1: Aufbau der Arbeit**

<b>1 Vorwort</b>	
<b>2 Einleitung</b>	
2.1. Aufbau der Arbeit 2.2. Problemstellung und Zielsetzung 2.3. Erfolgsfaktorenforschung und Erfolgsfaktoren 2.4. Ausgangssituation: augenoptischer Markt 2010	
<b>Hauptteil</b>	
<b>3 Vorüberlegungen und Definitionen</b>	<b>4 Durchführung einer Befragung unabhängiger Augenoptiker</b>
3.1. "Unabhängige" Augenoptiker 3.2. Definition "Erfolg"	4.1. Vorüberlegungen und Hypothesenbildung 4.2. Instrument 4.3. Stichprobe 4.4. Gewinnung der Daten 4.5. Kontaktaufnahme 4.6. Auswertung der Daten 4.7. Diskussion der Ergebnisse
<b>Schluss</b>	
<b>5 Ausblick</b>	

## 2.2. Problemstellung und Zielsetzung

Es gibt in Deutschland rund 12.000 augenoptische Fachgeschäfte.<sup>2</sup> Einige davon sind erfolgreich, manche sind sehr erfolgreich und andere wiederum sind weniger oder gar nicht erfolgreich. Doch wodurch unterscheiden sie sich, abgesehen von der Höhe ihres erwirtschafteten Gewinns, also ihres Abschneidens im Wettbewerb? Sind es Glück oder Zufall, die über Erfolg oder Versagen entscheiden? Oder gibt es bestimmte Variablen und Gesetzmäßigkeiten, die einen Einfluss auf den Erfolg eines Unternehmens haben, so genannte Erfolgsfaktoren?

Vor dem Hintergrund des sich verschärfenden Wettbewerbs und der voranschreitenden Filialisierung in der augenoptischen Branche sowie den sich ändernden Kauf- und Lebensgewohnheiten der Verbraucher ist es für den mittelständischen Augenoptiker von großer Bedeutung zu wissen, ob es solche Faktoren gibt und wenn ja, welches die entscheidenden sind und mit welchen Mitteln er sie beeinflussen und zu seinen Gunsten nutzen kann. Dieses Wissen ermöglicht ihm a) erfolgreich zu werden, wenn er es noch nicht

<sup>2</sup> Vgl. ZVA: Branchenbericht Augenoptik 2010. <http://www.zva.de/branchenberichte/> (12.01.12, S. 1, 3-5).

ist, b) seinen Erfolg weiter auszubauen, wenn er bereits erfolgreich ist und c) seinen Erfolg langfristig zu sichern und dauerhaft am Markt zu bestehen.

In dieser Bachelor Thesis werden mehrere Ziele verfolgt. Zum einen soll durch eine Studie festgestellt werden, in welchen Bereichen sich erfolgreiche augenoptische Fachbetriebe von weniger erfolgreichen unterscheiden. Es soll folglich nach Gemeinsamkeiten erfolgreicher Betriebe gesucht werden. Werden solche Gesetzmäßigkeiten und Übereinstimmungen gefunden, kann in einem nächsten Schritt geprüft werden, ob es sich hierbei um einen statistisch abgesicherten Erfolgsfaktor handelt. Ein weiteres Ziel der Arbeit ist somit die Prüfung der praktischen Anwendbarkeit des Erfolgsfaktorenkonzepts (in ersten Grundzügen) auf die augenoptische Branche, um so Problemfelder aufzudecken und Erkenntnisse zu gewinnen, welche für weitere Untersuchungen und Überlegungen genutzt werden können. Abschließend werden anhand der gewonnenen Erkenntnisse Vorschläge erarbeitet, wie in weiteren Studien und Untersuchungen das Konzept der Erfolgsfaktorenforschung umfassender auf die augenoptische Branche angewendet und das weitere Vorgehen gestaltet werden kann.

### **2.3. Erfolgsfaktorenforschung und Erfolgsfaktoren**

In der Erfolgsfaktorenforschung werden Faktoren ermittelt, die den Unternehmenserfolg entscheidend beeinflussen. Es ist hierbei anzumerken, dass es unzählige Faktoren gibt, die einen unterschiedlich großen Einfluss auf den Erfolg eines Unternehmens haben können. Die Erfolgsfaktorenforschung konzentriert sich deswegen auf die Ermittlung solcher Faktoren, die den größten Anteil an der Beeinflussung des Erfolgs aufweisen (so genannte „strategische“ und/oder „kritische“ Erfolgsfaktoren<sup>3</sup>). Dieses Vorgehen ist zulässig, da das Prinzip der Erfolgsfaktorenforschung von der Annahme ausgeht, dass *„es einige wenige Einflußfaktoren gibt, die trotz der Mehrdimensionalität und Multikausalität des Erfolgs diesen maßgeblich bestimmen.“*<sup>4</sup>

Je nach Art der Ermittlung und weiterführender Analyse der Erfolgsfaktoren lassen sich diese einteilen in qualitative und quantitative Faktoren.<sup>5</sup>

---

<sup>3</sup> Vgl. Jacobs, Siegfried: Strategische Erfolgsfaktoren der Diversifikation, (Gabler) Wiesbaden 1992, S. 31.

<sup>4</sup> Jacobs, Siegfried: Strategische Erfolgsfaktoren der Diversifikation, (Gabler) Wiesbaden 1992, S. 31.

<sup>5</sup> Vgl. Patt, Paul-Josef: Strategische Erfolgsfaktoren im Einzelhandel: Eine empirische Analyse am Beispiel des Bekleidungsfachhandels, (Lang) Frankfurt am Main - Bern - New York - Paris 1988, S. 6.

Qualitative Erfolgsfaktoren werden durch explorative Gespräche mit Experten erhoben und anschließend fallstudienartig bestimmt. Meistens handelt es sich hierbei um Merkmale der ideologischen Seite des Unternehmens, wie Unternehmenskultur, Führungsstil oder Leitlinien (so genannte „weiche“ Faktoren).<sup>6</sup>

Quantitative Erfolgsfaktoren werden hingegen aufgrund standardisierter Ermittlungsmethoden bestimmt und anschließend einer statistischen, meist multivariaten, Analyse unterzogen. Untersucht werden Wirkungszusammenhänge zwischen der Unternehmensumwelt bzw. den Unternehmensmerkmalen und dem Erfolg des Unternehmens. Quantitative Faktoren werden auch als „harte“ Faktoren bezeichnet.<sup>7</sup>

Zudem lassen sich Studien auch hinsichtlich der Untersuchungsobjekte unterscheiden. So kann sich die Erfolgsfaktorenforschung auf den Gesamterfolg einer Unternehmung, den Erfolg von Managern, den Erfolg unterschiedlicher Strategien oder den Erfolg einzelner Unternehmens- oder Geschäftsbereiche beziehen.<sup>8</sup>

Gleich, welche Form der Erhebung oder welches Untersuchungsobjekt gewählt wird, das Ziel jeder Erfolgsfaktorenforschung ist es letztendlich „[...] *Einflußgrößen aufzudecken, die den Erfolg von Unternehmen maßgeblich beeinflussen.*“<sup>9</sup>

Eine beeindruckende Übersicht über verschiedene Studien zum Thema der Erfolgsfaktorenforschung findet sich u.a. bei *Göttgens*. Insgesamt werden 81 Studien verglichen.<sup>10</sup> Für die Augenoptik dürften besonders auch die Ausführungen von *Patt* über den „*Stand der Erfolgsfaktorenforschung im Einzelhandel*“<sup>11</sup> von Bedeutung und Interesse sein, da augenoptische Fachgeschäfte durchaus in gewissen Bereichen dem Gebiet des Einzelhandels zuzurechnen und ähnlichen, in manchen Teilen auch denselben Gesetzmäßigkeiten unterworfen sind.

---

<sup>6</sup> Vgl. Patt, Paul-Josef: *Strategische Erfolgsfaktoren im Einzelhandel: Eine empirische Analyse am Beispiel des Bekleidungsfachhandels*, (Lang) Frankfurt am Main - Bern - New York - Paris 1988, S. 6-7.

Vgl. Jacobs, Siegfried: *Strategische Erfolgsfaktoren der Diversifikation*, (Gabler) Wiesbaden 1992, S. 31-32.

Vgl. Fritz, Wolfgang: *Marktorientierte Unternehmensführung und Unternehmenserfolg: Grundlagen und Ergebnisse einer empirischen Untersuchung*, (Schäffer-Poeschel) Stuttgart 1992, S. 56.

<sup>7</sup> Vgl. Patt, Paul-Josef: *Strategische Erfolgsfaktoren im Einzelhandel: Eine empirische Analyse am Beispiel des Bekleidungsfachhandels*, (Lang) Frankfurt am Main - Bern - New York - Paris 1988, S. 7-8.

Vgl. Jacobs, Siegfried: *Strategische Erfolgsfaktoren der Diversifikation*, (Gabler) Wiesbaden 1992, S. 31-32.

<sup>8</sup> Vgl. Jacobs, Siegfried: *Strategische Erfolgsfaktoren der Diversifikation*, (Gabler) Wiesbaden 1992, S. 28-30.

<sup>9</sup> Derselbe.

<sup>10</sup> Vgl. *Göttgens*, Olaf: *Erfolgsfaktoren in stagnierenden und schrumpfenden Märkten: Instrumente einer erfolgreichen Unternehmenspolitik*, (Gabler) Wiesbaden 1996, Anhang 4, S. 475.

<sup>11</sup> Patt, Paul-Josef: *Strategische Erfolgsfaktoren im Einzelhandel: Eine empirische Analyse am Beispiel des Bekleidungsfachhandels*, (Lang) Frankfurt am Main - Bern - New York - Paris 1988, S. 12-23.

Die Fülle an Studien im Rahmen der Erfolgsfaktorenforschung hat zu dem Ergebnis geführt, dass zahlreiche strategische Erfolgsfaktoren aufgedeckt wurden, wobei nicht außer Acht gelassen werden darf, dass viele Autoren die wissenschaftliche Güte der durchgeführten Studien unterschiedlich beurteilen bzw. auch bemängeln. Allen gemein ist jedoch die Einigkeit darüber, dass die Erfolgsfaktorenforschung „*Untersuchungen sehr unterschiedlicher wissenschaftlicher Güte, die nur teilweise den üblichen Beurteilungsstandards für empirische Forschung entsprechen*“ hervorgebracht hat.<sup>12</sup>

So beanstandet *Göttgens* beispielsweise die „*mangelnde theoretische Fundierung*“<sup>13</sup> mancher Untersuchungen sowie die Art der Datenerhebung, insbesondere bei Studien, die sich ausschließlich auf Sekundärdaten beziehen.<sup>14</sup> *Jacobs* verweist auf die Problematik der „*Komplexität der zu untersuchenden Zusammenhänge*“,<sup>15</sup> welche darin begründet liegt, „*dass grundsätzlich jeder Ursache-Wirkungs-Vermutung entgegengehalten werden kann, dass nicht der untersuchte Erfolgsfaktor, sondern eine andere, vorgeschaltete Größe oder eine intervenierende Größe die festgestellte Wirkung erzeugt oder zumindest stark mitbeeinflusst: [...]*“.<sup>16</sup>

Ein weiteres Problem sieht *Jacobs* in der Zahl der Erfolgsfaktoren, die in der Untersuchung berücksichtigt werden sollen. Einerseits sollen möglichst alle Erfolgsfaktoren vollständig erfasst werden, andererseits dürfen die Machbarkeit der Studie sowie deren Übersichtlichkeit nicht gefährdet werden.<sup>17</sup> Ebenso wie *Göttgens* bemängelt auch *Jacobs* die theoretische Fundierung der Erfolgsfaktorenforschung, da diesem Bereich der betriebswirtschaftlichen Forschung ein zufrieden stellendes „*theoretisches Instrumentarium fehlt*“.<sup>18</sup>

Im Bereich der Datenerhebung können laut *Jacobs* weitere Komplikationen begründet liegen, da aufgrund verschiedener Gründe die Stichprobe für eine angemessene Repräsentativität zu klein ausfallen kann. Dies steht einer Verallgemeinerung und Umsetzung der Untersuchungsergebnisse in die Praxis im Weg.

---

<sup>12</sup> Fritz, Wolfgang: Marktorientierte Unternehmensführung und Unternehmenserfolg: Grundlagen und Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, (Schäffer-Poeschel) Stuttgart 1992, S. 56.

<sup>13</sup> Göttgens, Olaf: Erfolgsfaktoren in stagnierenden und schrumpfenden Märkten: Instrumente einer erfolgreichen Unternehmenspolitik, (Gabler) Wiesbaden 1996, S. 40-43.

<sup>14</sup> Derselbe.

<sup>15</sup> Jacobs, Siegfried: Strategische Erfolgsfaktoren der Diversifikation, (Gabler) Wiesbaden 1992, S. 32-36.

<sup>16</sup> Derselbe.

<sup>17</sup> Derselbe.

<sup>18</sup> Derselbe.

Ebenso wie die Tatsache, dass „[...] sich Intensität und Wirkungsrichtung einzelner Erfolgsfaktoren im Zeitablauf bzw. im Zuge sich wandelnder Rahmenbedingungen verändern können.“<sup>19</sup> Dies bedeutet, dass einmal ermittelte Erfolgsfaktoren nicht für jede betriebliche Situation gleichermaßen gelten bzw. als zeitlich konstant angesehen werden können. Bezüglich der Wirkungsbeziehungen kritisiert Herr, dass zur Überprüfung der Hypothesen lineare Wirkungsbeziehungen vorausgesetzt und Hypothesen auf Basis von „Je-desto-Zusammenhänge[n]“ formuliert werden. Es wird deswegen folgende Frage gestellt: „Spiegelt die aus dem Aspekt der Linearität ableitbare Aussage 'Je mehr, desto besser' die tatsächliche, konkrete Wirkungsweise von Erfolgsfaktoren wider?“<sup>20</sup>

Darüber hinaus verweist auch Herr auf die Problematik der Verallgemeinerung der Resultate der Erfolgsfaktorenforschung sowie die Zugeständnisse, die im Rahmen der Erfolgsfaktorenforschung generell gemacht werden müssen.<sup>21</sup>

Dies sind nur einige Punkte, bezüglich derer die Erfolgsfaktorenforschung im Allgemeinen und manche Studien im Besonderen kritisiert werden. Doch sind es gerade diese Kritik und die ihr vorangegangenen Studien, welche die Forschung auf diesem höchst spannenden und essentiell wichtigen Gebiet vorantreiben. Auf früheren Überlegungen und Studien kann aufgebaut werden, indem Denkanstöße weiterverfolgt und aus Schwierigkeiten gelernt werden. Auch die Weiterentwicklung statistischer Software hat und wird weiterhin dazu beitragen, dass die Faktoren des Erfolgs und ihre Wirkungsbeziehungen auf dem gewünschten Untersuchungsfeld zuverlässiger und repräsentativer ermittelt werden können.

#### **2.4. Ausgangssituation: Augenoptischer Markt 2010**

Die untersuchten Objekte dieser Studie rekrutieren sich allesamt aus dem augenoptischen Mittelstand und werden im Folgenden auch als „unabhängige“ Augenoptiker bezeichnet. Hier sei nun im Kurzen eine Übersicht über den augenoptischen Markt gegeben, wie er sich für das Jahr 2010 darstellt.

---

<sup>19</sup> Jacobs, Siegfried: Strategische Erfolgsfaktoren der Diversifikation, (Gabler) Wiesbaden 1992, S. 36-37.

<sup>20</sup> Herr, Christian: Nicht-lineare Wirkungsbeziehungen von Erfolgsfaktoren der Unternehmensgründung, (Deutscher Universitäts-Verlag) Wiesbaden 2007, S. 12-13.

<sup>21</sup> Derselbe.

### **2.4.1. Zahl der Betriebsstätten und Beschäftigten**

Im Jahr 2010 sind 11.960 augenoptische Fachgeschäfte registriert. Damit ist die Zahl der Betriebe im Vergleich zum Vorjahr 2009 um 60 Betriebe gestiegen. Verbunden mit dieser Zunahme ist auch die Anzahl der Beschäftigten, sie wächst 2010 auf 48.900 Beschäftigte (inklusive Inhaber) an. Das entspricht einer Zunahme um 100 Beschäftigte. Seit 2007 haben sowohl die Zahl der Beschäftigten als auch die der augenoptischen Fachgeschäfte zugenommen. Positiv ist zu vermerken, dass auch die Zahl der Auszubildenden 2010 um 2,3% zugenommen und einen Wert von 6617 erreicht hat. Mit 74% dominiert hier nach wie vor der weibliche Teil der Auszubildenden; im Vergleich zu den Vorjahren ist er geringfügig gesunken. Die Arbeitslosenquote liegt 2010 im Jahresdurchschnitt mit 1,7% nicht nur unter der von 2009, sondern ist auch niedriger als die bundesweite Arbeitslosenquote.

Die Zahl der zehn größten (umsatzstärksten) Filialisten hat in 2010 weiter zugenommen (+117) und einen Wert von 1.814 erreicht. Damit setzt sich der Konzentrationsprozess in der Augenoptik seit 2001 kontinuierlich fort, was die Konkurrenzsituation für die mittelständischen Betriebe zunehmend verschärft.

Viele unabhängige Augenoptiker sind Mitglied verschiedener Marketinggruppen. 2010 setzen 65% aller augenoptischen Fachbetriebe (N = 7.843) auf gemeinschaftlichen Einkauf bzw. in Teilen gemeinschaftliches Marketing in einer Marketinggruppe, 2009 bei 11.900 Betrieben insgesamt 62% (N = 7.367). Auch hier ist seit 2007 ein positiver Trend zu erkennen.<sup>22</sup>

### **2.4.2. Branchenumsatz**

Der Branchenumsatz beläuft sich 2010 insgesamt auf 4,916 Mrd. Euro, das entspricht einem geringen Plus von 2,3% im Vergleich zu 2009. Nach wie vor wird der meiste Umsatz (81,4%) mit der handwerklichen Brillenoptik (einschließlich Dienstleistungen und Reparaturen) erzielt (insgesamt 4,0055 Mrd. Euro). Mit einer Steigerung von 2,8% im Vergleich zum Vorjahr liegt die Umsatzsteigerung hier sogar über der des gesamten Branchenumsatzes.

Die handwerkliche Kontaktlinsenoptik (einschließlich Flüssigkeiten) trägt mit 8,1% weiterhin nur einen geringen Teil zum Gesamtumsatz der Branche bei (0,3959 Mrd. Euro). Dieser Anteil ist im Vergleich zum Vorjahr um -2,0% gesunken.

---

<sup>22</sup> Vgl. ZVA: Branchenbericht Augenoptik 2010. <http://www.zva.de/branchenberichte/> (12.01.12, S. 1, 3-5).

Hörgeräte und Handelsware liefern 2010 mit 0,5146 Mrd. Euro einen um 2,1% gestiegenen Umsatz. Ihr Anteil am Gesamtumsatz beträgt 10,5%.<sup>23</sup>

### **2.4.3. Branchenabsatz**

Im Jahr 2010 werden insgesamt elf Mio. Brillenfassungen verkauft, genauso viele wie 2008. Im Vergleich zu 2009 ist der Brillenabsatz um -1,7% gesunken. Der Gläserabsatz beträgt mit 33,95 Mio. Stück 1,6% weniger als im Vorjahr. Insgesamt werden in 2010 12 Mio. Gläser in schon vorhandene Gestelle eingearbeitet. Bei den verkauften Fassungen dominieren wie bereits im Vorjahr die Metallfassungen (71,7%). Kunststoff- (17,1%) und Nylorfassungen (7,4%) sowie Bohrbrillen (3,8%) machen einen geringen Anteil der insgesamt abgesetzten Brillenfassungen aus. Auch bei den Gläsern ist das Verhältnis bezüglich der Verteilung deutlich in eine Richtung verschoben, nämlich zugunsten der organischen Gläser, welche mit 88% den größten Anteil an verkauften Gläsern ausmachen. Dem gegenüber stehen mineralische Gläser bei einem Marktanteil von lediglich 12%. Insgesamt hat sich der Anteil der verkauften organischen Gläser 2010 im Vergleich zu 2009 um 3 Prozentpunkte gesteigert. Unverändert hingegen ist mit 33,4% zu 66,6% das Verhältnis zwischen abgesetzten Mehrstärken- und Einstärkengläsern.<sup>24</sup>

---

<sup>23</sup> Vgl. ZVA: Branchenbericht Augenoptik 2010. <http://www.zva.de/branchenberichte/> (12.01.12, S. 1-2).

<sup>24</sup> Vgl. ZVA: Branchenbericht Augenoptik 2010. <http://www.zva.de/branchenberichte/> (12.01.12, S. 1-2).

### 3 Vorüberlegungen und Definitionen

Gegenstand der Untersuchung der Bachelorarbeit sind so genannte unabhängige Augenoptiker. Mittels einer Befragung dieser Augenoptiker sollen Erkenntnisse über eventuelle Erfolgsfaktoren dieser mittelständischen Augenoptiker gewonnen werden. Gleichzeitig soll die Anwendbarkeit des Konzepts der Erfolgsfaktorenforschung auf die augenoptische Branche geprüft und daraus Überlegungen zur Weiterentwicklung und Etablierung abgeleitet werden. Um ein gemeinsames Verständnis zu finden, sei im Folgenden kurz erläutert, was in dieser Thesis unter „unabhängigen“ Augenoptikern und unter „Erfolg“ verstanden wird.

#### 3.1. „Unabhängige“ Augenoptiker

Unter „unabhängig“ sollen alle Augenoptiker verstanden werden, die

- selbstständig sind
- und deren Einkaufsentscheidung zu mehr als 50 % selbst gesteuert ist

Hierbei ist es gleichgültig, ob diese Augenoptik-Fachgeschäfte Mitglied einer Einkaufsgemeinschaft sind oder nicht.

Im weiteren Verlauf der Thesis wird die Rede von Optikern, Augenoptikern, Augenoptik-Fachgeschäften, augenoptischen Unternehmen oder Betrieben sowie von mittelständischen Augenoptikern und einigen weiteren Begriffen sein. Im Folgenden werden all diese Begriffe synonym verwendet.

#### 3.2. Definition „Erfolg“

Erfolg bedeutet für jeden Menschen etwas anderes, so ist er beispielsweise für die einen „[...] die Summe richtiger Entscheidungen“,<sup>25</sup> für andere hingegen das Erreichen eines selbst gesetzten Zieles. Wie also soll der Erfolg definiert und gemessen werden, wenn dieser Begriff mit so vielen unterschiedlichen Bedeutungen behaftet ist?

Antworten auf diese Fragen zu finden, steht an zentraler Stelle jeder Studie im Rahmen der Erfolgsfaktorenforschung und somit auch in dieser Bachelor Thesis. Um also beurteilen zu

---

<sup>25</sup> Deutsche Bank: Entdecken Sie die Vorteile der Deutschen Bank. [http://homburg.bwl.uni-mannheim.de/fileadmin/files/Deutsche\\_Bank/Deutsche\\_Bank/Vorteile\\_Deutsche-Bank.pdf](http://homburg.bwl.uni-mannheim.de/fileadmin/files/Deutsche_Bank/Deutsche_Bank/Vorteile_Deutsche-Bank.pdf) (12.01.12, S. 3).

können, ob ein Unternehmen als erfolgreich zu bewerten ist, müssen vorher folgende Punkte festgelegt werden:

- Wie soll die Bewertung des Erfolgs geschehen?

Hier kann nach der persönlichen Einschätzung der Erfolgssituation von Unternehmensmitgliedern gefragt werden, die Bewertung erfolgt in diesem Falle subjektiv. Im Gegenzug können Kennzahlen (in den meisten Fällen Cashflow oder ROI) als Maßstab angesetzt werden, wobei es sich um eine objektive Bewertung handelt.<sup>26</sup>

- Wie soll der Erfolg abgestuft/eingeteilt werden?

Wird nur zwischen „Erfolg“ und „Misserfolg“ unterschieden, handelt es sich um eine bi-modale Betrachtungsweise. Das untersuchte Objekt kann also nur entweder in die eine oder die andere Kategorie fallen. Werden hingegen zwischen diesen beiden Extremwerten weitere Kategorien eingeführt bzw. unterschieden, spricht man von einer multi-modalen Betrachtungsweise des Erfolgs. Darüber hinaus besteht die Möglichkeit, die zeitliche Veränderung des Erfolgs zu bewerten, wie z.B. hinsichtlich verschiedener Wachstumsgrößen (Umsatz, Absatz, Mitarbeiterzahl, Anzahl der Wettbewerber, ...).<sup>27</sup>

- Welche Art von Erfolg soll gemessen werden?

Dabei geht es um die Frage, auf welcher Ebene der Erfolg gemessen werden soll. So kann sich die Erfolgsbeurteilung auf die gesamtwirtschaftliche, gesamtgesellschaftliche, regionalwirtschaftliche, einzelwirtschaftliche oder die individuelle Ebene beziehen.<sup>28</sup>

Sind diese Entscheidungen getroffen, stellt sich die Frage nach der Operationalisierung des Erfolgs. Es muss anschließend festgelegt werden, welche Erfolgsmaße verwendet werden sollen. In der Literatur findet sich eine Vielzahl verschiedener Erfolgsmaße. Es soll hier davon abgesehen werden, sie alle zu nennen. Die Autorin verweist an dieser Stelle auf *Göttgens*, bei dem sich im Anhang eine detaillierte Auflistung einiger Studien samt verwendeter Erfolgsmaße findet.<sup>29</sup>

---

<sup>26</sup> Vgl. Herr, Christian: Nicht-lineare Wirkungsbeziehungen von Erfolgsfaktoren der Unternehmensgründung, (Deutscher Universitäts-Verlag) Wiesbaden 2007, S. 41-42.

<sup>27</sup> Derselbe.

<sup>28</sup> Derselbe.

<sup>29</sup> Vgl. Göttgens, Olaf: Erfolgsfaktoren in stagnierenden und schrumpfenden Märkten: Instrumente einer erfolgreichen Unternehmenspolitik, (Gabler) Wiesbaden 1996, Anhang 4, S. 475.

In dieser Bachelor Thesis werden zur Operationalisierung des Erfolgs Merkmale verwendet, die unter den gegebenen Umständen und mit den vorhandenen Mitteln überprüfbar sind. Es soll sich um Punkte handeln, die einfach zu erfassen sind und dennoch einen Vergleich der betrachteten Augenoptiker untereinander ermöglichen.

Doch zuerst gilt es, die oben erwähnten Fragen bezüglich der Definition des Erfolgs zu beantworten:

▪ Wie soll die Bewertung des Erfolgs geschehen?

Aufgrund der Tatsache, dass die Teilnehmer der Untersuchung nach ihrer persönlichen Einschätzung der Entwicklung ihrer Kennzahlen gefragt werden, handelt es sich um eine subjektive Erfassung objektiver Werte. Da die Richtigkeit der subjektiven Einschätzung jedoch nicht anhand objektiver Geschäftsberichte überprüft wird, kann von einer rein subjektiven Bewertung des Erfolgs gesprochen werden.

▪ Wie soll der Erfolg abgestuft/eingeteilt werden?

Die Einteilung des Erfolgs geschieht mittels dreier Kategorien: „sehr erfolgreich“, „erfolgreich“ und „weniger erfolgreich“ (multi-modale Betrachtungsweise). Um entsprechend klassifiziert zu werden, wird die zeitliche Veränderung der gewählten Erfolgsmaße berücksichtigt.<sup>30</sup>

▪ Welche Art von Erfolg soll gemessen werden?

Eine Einordnung der durchgeführten Studie in die oben genannten Kategorien gestaltet sich schwieriger, da die von Herr angeführten Kriterien in dieser Form nicht auf die gewählte Beurteilung des Unternehmenserfolgs zutreffen. Man könnte jedoch sagen, dass es sich um eine gesamtwirtschaftliche Betrachtung des Erfolgs handelt, auch wenn nicht alle dazu gehörigen Erfolgskriterien abgefragt werden. Schließlich wird der Unternehmenserfolg im Vergleich zu anderen Teilnehmern derselben Branche in ganz Deutschland betrachtet.

Zur Operationalisierung des Erfolgs werden folgende Erfolgsmaße festgelegt:

- Umsatzentwicklung
- Stückzahlentwicklung
- Veränderung der Anzahl der Mitarbeiter/innen (auf Vollzeitbasis gerechnet)
- Veränderung der Anzahl der Kunden (Neu- und Stammkunden)
- Veränderung der Anzahl der Wettbewerber im direkten Umfeld

---

<sup>30</sup> Vgl. Kapitel 4.6.1.

Die Einteilung der befragten augenoptischen Fachgeschäfte in die drei Erfolgskategorien geschieht über ein einfaches Bewertungssystem, das für jedes Erfolgsmaß Punkte vergibt:

- Positive Entwicklung/Veränderung: 2 Punkte
- Gleichbleibende Entwicklung/Keine Veränderung: 1 Punkt
- Negative Entwicklung/Veränderung: 0 Punkte

Zur Einteilung der befragten Augenoptiker in die Erfolgskategorien werden die Entwicklungen der fünf Erfolgsmaße mit der jeweiligen Punktzahl multipliziert und für jedes Unternehmen aufsummiert. Hieraus ergeben sich theoretisch Werte zwischen Null (nicht erfolgreich) und zehn (sehr erfolgreich). Praktisch liegen die Ergebnisse zwischen zwei und zehn, so dass als Maßstab für den Erfolg eine Skala von zwei bis zehn festgelegt wird.

Diese Skala lässt sich leicht in drei Teile teilen, so dass sich die folgende Klassifikation ergibt:

- Werte von 10 bis einschließlich 8: sehr erfolgreich
- Werte von 7 bis einschließlich 5: erfolgreich
- Werte von 4 bis einschließlich 2: nicht erfolgreich

In Kapitel 4 „Durchführung einer Befragung unabhängiger Augenoptiker“ wird gezeigt, wie diese Erfolgsmaße anhand eines eigens dafür konzipierten Fragebogens abgefragt werden.

## **4 Durchführung einer Befragung unabhängiger Augenoptiker**

Hier sei kurz an die Ziele der Bachelor Thesis erinnert. Zum einen soll untersucht werden, ob und in welchen Bereichen sich erfolgreiche mittelständische Augenoptiker von nicht erfolgreichen unterscheiden, bzw. ob sich bei erfolgreichen Betrieben Gemeinsamkeiten finden lassen. Dann soll geprüft werden, ob es sich bei diesen eventuellen Unterscheidungen bzw. Gemeinsamkeiten um Erfolgsfaktoren handelt. Zusätzlich wird auch die Anwendbarkeit des Konzepts der Erfolgsfaktorenforschung auf die augenoptische Branche getestet, woraus letztendlich Erkenntnisse und Empfehlungen abgeleitet werden sollen, die dabei helfen können, das Konzept der Erfolgsfaktorenforschung in Zukunft für die Augenoptik anwendbar zu machen.

### **4.1. Vorüberlegungen und Hypothesenbildung**

Um die Befragung unabhängiger Augenoptiker durchzuführen, bedarf es der Entwicklung von Hypothesen, die anschließend mittels des dafür entwickelten Fragebogens überprüft werden. Aus rein praktischen Gründen (Durchführung der Untersuchung und die zur Verfügung stehenden Mittel und Möglichkeiten) können nicht alle möglichen Variablen, die den Erfolg beeinflussen, aufgenommen werden. Es muss vorab eine Auswahl getroffen werden. Ziel dieser Auswahl ist die Beschränkung der Untersuchung auf besonders wichtig erscheinende Variablen. Dadurch kann dem Anspruch, eine vollständige Erklärung oder Erfassung der Erfolgsfaktoren in der Augenoptik zu liefern, nicht gänzlich entsprochen werden.

Nach eingehender Literatursichtung werden folgende auf den ausgewählten Variablen basierende Hypothesen aufgestellt, um die Übereinstimmung von theoretischen Aussagen mit der Realität zu überprüfen.

#### 4.1.1. Erfolg durch strategisches Handeln und Controlling.

H 1: Je ausgeprägter strategisches Handeln und Controlling in einem Unternehmen vorhanden sind, desto erfolgreicher ist dieses Unternehmen.

Erfolgreiche unabhängige Augenoptiker verfügen über ein Instrument zur Planung, Steuerung und Überwachung ihrer betriebswirtschaftlichen Kennzahlen und richten ihre Aktivitäten danach aus.

Die Tatsache, dass heutzutage das Führen eines Unternehmens, sei es ein weltweit agierender Konzern oder ein mittelständisches Augenoptik-Fachgeschäft, ohne Kenntnisse der Betriebswirtschaftslehre nahezu nicht möglich ist, ist allgemein bekannt und unbestritten. Ein hilfreiches Werk in diesem Zusammenhang ist sicherlich „*Managementpraxis für Augenoptiker*“ von Hering und Baumgärtl.<sup>31</sup> Hier finden sich alle relevanten Themen, die es im Hinblick auf erfolgreiche Unternehmensführung in der Augenoptik zu beachten gilt.

#### 4.1.2. Erfolg durch Corporate Identity und gelebte Unternehmensphilosophie

H 2: Je ausgeprägter die Corporate Identity und insbesondere die Umsetzung der Unternehmensphilosophie, desto erfolgreicher ist dieses Unternehmen.

Erfolgreiche unabhängige Augenoptiker haben sich ein Leitbild aufgebaut, das sie durch ihr Handeln gegenüber Kunden und Mitarbeitern sowie durch die Gestaltung des Ladens ausdrücken und kommunizieren.

In Ihrem Werk „*Auf der Suche nach Spitzenleistungen – Was man von den bestgeführten US-Unternehmen lernen kann*“ nennen Peters und Waterman als fünftes Merkmal von Spitzenunternehmen ein „*sichtbar gelebtes Wertesystem*“.<sup>32</sup> Ihrer Meinung nach haben „[...] die grundlegende Philosophie, der Geist und der innere Schwung eines Unternehmens [...] mit seinem Abschneiden im Wettbewerb viel mehr zu tun als technologische oder wirtschaftliche Ressourcen, Organisationsstruktur, Innovation und Timing.“<sup>33</sup> Peters und Waterman bezeichnen dieses Merkmal sogar als wichtigsten Einzelfaktor für den

<sup>31</sup> Vgl. Hering, Ekbert; Baumgärtl, Herbert: *Managementpraxis für Augenoptiker*, (Verlag der Deutschen Optikerzeitung) Heidelberg 2000.

<sup>32</sup> Peters, Thomas J.; Waterman Jun., Robert H.: *Auf der Suche nach Spitzenleistungen: Was man von den bestgeführten US-Unternehmen lernen kann*, (Verlag Moderne Industrie) Landsberg am Lech 1983, S. 321-322.

<sup>33</sup> Dieselben.

Unternehmenserfolg.<sup>34</sup> Obwohl sich „*Auf der Suche nach Spitzenleistungen*“ ausschließlich auf größere US-Unternehmen bezieht, lässt sich diese Aussage auch für kleinere [augenoptische] Unternehmen übernehmen.

#### 4.1.3. Erfolg durch Differenzierung und eindeutige Positionierung

H 3: Je eindeutiger die Positionierung und je ausgeprägter die Differenzierung eines Unternehmens, desto erfolgreicher ist dieses Unternehmen.

Erfolgreiche unabhängige Augenoptiker unterscheiden sich deutlich von ihren Konkurrenten, erlangen dadurch Wettbewerbsvorteile und können sich mit diesen eindeutig am Markt positionieren.

In „*Strategische Erfolgsfaktoren im Einzelhandel*“ von Paul-Josef Patt wird die Bedeutung dieser Aussage anhand dreier Erfolgsfaktoren betont. Der Autor benennt in seinem Werk unter anderem die drei Erfolgsfaktoren

- „*Orientierung am Wettbewerber vor Ort!*“<sup>35</sup>

- „*Schaffung eines unverwechselbaren Stils durch Erlebnisorientierung!*“<sup>36</sup>

- „*Angebot von profilierenden Service- und Dienstleistungen!*“<sup>37</sup>

als zentrale Faktoren für den Unternehmenserfolg. *Patts* Untersuchungen beziehen sich auf den Einzelhandel und sind somit auch für die augenoptische Branche von großer Bedeutung.

#### 4.1.4. Erfolg durch motivierte und gut ausgebildete (qualifizierte) Mitarbeiter

H 4: Je motivierter und qualifizierter die Mitarbeiter eines Unternehmens, desto erfolgreicher ist dieses Unternehmen.

Erfolgreiche unabhängige Augenoptiker verfügen über gut ausgebildetes Personal, das durch seine Motivation wesentlich zum Unternehmenserfolg beiträgt.

Laut *Peters* und *Waterman* sind motivierte Mitarbeiter, sowie deren Begeisterung für ihre Arbeit einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren überhaupt.<sup>38</sup> Auch *Patt* stellt in seinem Werk die

---

<sup>34</sup> Vgl. Peters, Thomas J.; Waterman Jun., Robert H.: *Auf der Suche nach Spitzenleistungen: Was man von den bestgeführten US-Unternehmen lernen kann*, (Verlag Moderne Industrie) Landsberg am Lech 1983, S. 322.

<sup>35</sup> Patt, Paul-Josef: *Strategische Erfolgsfaktoren im Einzelhandel: Eine empirische Analyse am Beispiel des Bekleidungsfachhandels*, (Lang) Frankfurt am Main - Bern - New York - Paris 1988, S. 221-222.

<sup>36</sup> Derselbe.

<sup>37</sup> Derselbe.

Bedeutung der Mitarbeitermotivation und -qualifikation als wichtigen Faktor für Unternehmenserfolg heraus, da „[...] unmotiviertes und unqualifiziertes Personal [...] viele Bemühungen der Geschäftsleitung zunichte“ macht.<sup>39</sup>

#### 4.1.5. Erfolg durch CRM und Kundenorientierung

H 5: Je ausgeprägter das CRM und die damit verbundene Kundenorientierung eines Unternehmens, desto erfolgreicher ist dieses Unternehmen.

Erfolgreiche unabhängige Augenoptiker verfügen über ein Instrument zur Planung, Steuerung und Kontrolle ihrer Kundenbeziehungen und orientieren sich somit am Kunden.

„*Aller Geschäftserfolg beruht auf dem Verkauf, durch den Unternehmen und Kunde zumindest vorübergehend miteinander verbunden sind.*“<sup>40</sup> Diese Aussage ist besonders für die augenoptischen Branche zutreffend, da hier der Kunde allgegenwärtig und in die meisten Prozesse der Leistungserbringung direkt mit einbezogen ist. Deswegen sind Nähe zum Kunden und eine ausgesprochene Kundenorientierung hinsichtlich Service und Qualität in einem Augenoptik-Fachgeschäft zentrale Faktoren.

Auch *Patt* betont in seinem Buch die Wichtigkeit der Stammkundenpflege für den Unternehmenserfolg und die Sicherung der Ertragskraft.<sup>41</sup>

#### 4.1.6. Erfolg durch Herausstellen des Wertes der Dienstleistung

H 6: Je mehr ein Unternehmen den Wert seiner Dienstleistungen herausstellt und kommuniziert, desto erfolgreicher ist dieses Unternehmen.

Erfolgreiche unabhängige Augenoptiker stellen den Wert ihrer Dienstleistungen heraus und lassen sich diesen bezahlen.

In Ihrem Werk „*Auf der Suche nach Spitzenleistungen*“ stellen *Peters* und *Waterman* heraus, dass erfolgreiche Unternehmen ihren Kunden „[...] maßgeschneiderte Produkte und

---

<sup>38</sup> Vgl. *Peters, Thomas J.; Waterman Jun., Robert H.: Auf der Suche nach Spitzenleistungen: Was man von den bestgeführten US-Unternehmen lernen kann*, (Verlag Moderne Industrie) Landsberg am Lech 1983, S. 276 ff.

<sup>39</sup> *Patt, Paul-Josef: Strategische Erfolgsfaktoren im Einzelhandel: Eine empirische Analyse am Beispiel des Bekleidungsfachhandels*, (Lang) Frankfurt am Main - Bern - New York - Paris 1988, S. 222.

<sup>40</sup> *Peters, Thomas J.; Waterman Jun., Robert H.: Auf der Suche nach Spitzenleistungen: Was man von den bestgeführten US-Unternehmen lernen kann*, (Verlag Moderne Industrie) Landsberg am Lech 1983, S. 189.

<sup>41</sup> Vgl. *Patt, Paul-Josef: Strategische Erfolgsfaktoren im Einzelhandel: Eine empirische Analyse am Beispiel des Bekleidungsfachhandels*, (Lang) Frankfurt am Main - Bern - New York - Paris 1988, S. 222.

*Dienstleistungen anbieten [...]“<sup>42</sup> nachdem sie ihre Kundengruppen genau segmentiert haben. Dadurch gewinnen Produkte und Dienstleistungen an Individualität und es kann „[...] entsprechend mehr [...]“<sup>43</sup> berechnet werden.*

Für den unabhängigen Augenoptiker ist es sehr wichtig, den Wert seiner Leistungen zu verdeutlichen und sich entsprechend honorieren zu lassen. Die Erbringung von Dienstleistungen, wie z.B. Refraktion oder Glasberatung, nimmt bekanntermaßen viel Zeit in Anspruch und ist für die Zufriedenheit des Kunden und somit die Qualität des späteren Produkts entscheidend.

#### **4.1.7. Erfolg durch Marketingkonzeption**

H 7: Je ausgeprägter das Vorhandensein einer Marketingkonzeption und somit die Marketingorientierung in einem Unternehmen, desto erfolgreicher ist dieses Unternehmen.

Erfolgreiche unabhängige Augenoptiker verfügen über ein Marketingkonzept, das sie konsequent umsetzen.

Die vier Ps des Marketing Mix, Produktgestaltung (Product Politics), Preisgestaltung (Price Politics), Distribution (Placement Politics) und Kommunikation (Promotion Politics) sind aus der Augenoptik nicht mehr wegzudenken. Je nach Quelle finden sich weitere zusätzliche Ps, wie z.B. Produktpositionierung (Product Positioning), Personalentwicklung (Personnel Politics) und Ausstattungs politik (Physical Facilities).<sup>44</sup>

Auch *Patt* untersucht in seinem Werk „*Strategische Erfolgsfaktoren im Einzelhandel*“ die Beziehung zwischen Marketing-Mix und Unternehmenserfolg und betont, dass in diesem Zusammenhang „[...] insbesondere eine geschlossene und integrierte Marketingkonzeption angestrebt“<sup>45</sup> werden soll.

*Benkenstein* und *Dröge* geben in ihrem Werk „*Marketing-Management im augenoptischen Gesundheitshandwerk – Grundlagen und Anwendungen*“ eine ausführliche Übersicht über die Anwendung von unterschiedlichen individuellen Marketingkonzeptionen in der

---

<sup>42</sup> Peters, Thomas J.; Waterman Jun., Robert H.: Auf der Suche nach Spitzenleistungen: Was man von den bestgeführten US-Unternehmen lernen kann, (Verlag Moderne Industrie) Landsberg am Lech 1983, S. 216.

<sup>43</sup> Dieselben.

<sup>44</sup> Vgl. SDI-Research: Marketing-Mix. <http://www.sdi-research.at/lexikon/marketing-mix.html> (16.11.2010).

<sup>45</sup> *Patt*, Paul-Josef: *Strategische Erfolgsfaktoren im Einzelhandel: Eine empirische Analyse am Beispiel des Bekleidungsfachhandels*, (Lang) Frankfurt am Main - Bern - New York - Paris 1988, S. 62.

augenoptischen Branche. Die Wichtigkeit des Vorhandenseins eines Marketingkonzepts für den Unternehmenserfolg wird mehrfach angesprochen.<sup>46</sup>

#### **4.1.8. Erfolg durch Unterstützungen der Industriepartner**

H 8: Je umfangreicher ein Unternehmen die Unterstützung der Industriepartner in Anspruch nimmt, desto erfolgreicher ist dieses Unternehmen.

Erfolgreiche unabhängige Augenoptiker arbeiten eng mit ihren Industriepartnern zusammen und nutzen deren angebotene Unterstützungen.

Diese These bezieht sich auf das Vorhandensein vielfältiger „Partnerprogramme“, wie sie z.B. von mehreren Glasherstellern (u.a. Essilor, Carl Zeiss Vision, Rodenstock, Rupp + Hubrach, etc.) angeboten werden. Durch den Abschluss eines Vertrages und die Verpflichtung einen bestimmten Umsatzanteil mit eben diesem Unternehmen zu tätigen, hat der Augenoptiker die Möglichkeit, an den Programmen teilzunehmen. Hier kann er auf Vergünstigungen z.B. in Form von Rabatten sowie auf zahlreiche unterstützende Services, wie z.B. Fernrandung/Verglasungsservice oder individuelle Werbeberatung zurückgreifen. Dadurch ergeben sich Kostenvorteile und es kann Zeit gespart werden, die dann gewinnbringend z.B. für die Kundenbetreuung genutzt werden kann.

#### **4.2. Instrument**

Um die oben genannten Hypothesen überprüfen zu können, wird ein Fragebogen benötigt, der die Ausprägung und das Vorhandensein der ausgewählten Variablen erfasst.

In den folgenden Abschnitten wird auf die Entwicklung des Fragebogens und alle damit zusammenhängenden Teilaspekte eingegangen.

---

<sup>46</sup> Vgl. Benkenstein, Martin; Dröge, Rolf: Marketing-Management im augenoptischen Gesundheitshandwerk: Grundlagen und Anwendungen: Forschungsgutachten im Auftrag des ZVA, (Verlag der Deutschen Optikerzeitung) Heidelberg 1995, S. 12, S.16, S. 44.

#### **4.2.1. Aufbau des Fragebogens**

Um den Befragten den Einstieg in die Umfrage zu erleichtern und Thema und Ziel der Befragung zu erläutern sowie die Motivation zu erhöhen, eröffnet ein kurzes Anschreiben den Beginn des Fragebogens.

Der Fragebogen ist zur Erhöhung der Übersichtlichkeit in zehn Unterkategorien geteilt und beinhaltet insgesamt 21 Fragen zu folgenden Themen:

##### Kennzahlen

- Entwicklung des Umsatzes während der Vergleichsperiode<sup>47</sup>
- Entwicklung der Stückzahlen während der Vergleichsperiode
- Entwicklung der Anzahl der Wettbewerber während der Vergleichsperiode
- Entwicklung der Anzahl der Kunden (Neu- und Stammkunden) während der Vergleichsperiode
- Entwicklung der Anzahl der Mitarbeiter/innen (auf Vollzeit gerechnet) während der Vergleichsperiode
- Gründe für diese Entwicklungen

Die Frage zur Entwicklung der Kennzahlen muss beantwortet werden und ist als Pflicht-Frage gekennzeichnet, da sonst eine Klassifikation der befragten Augenoptiker in die in Kapitel 3.2. erwähnten Erfolgskategorien nicht möglich ist.

##### Corporate Identity

- Vorhandensein und Ausmaß von Corporate Design
- Vorhandensein und Ausmaß von Corporate Communication
- Vorhandensein und Ausmaß von Corporate Behaviour
- Vorhandensein und Ausmaß von Corporate Philosophy
- Ausmaß der Ausprägung hinsichtlich Preisbetonung, Modebetonung, Handwerksbetonung, Erlebnisbetonung, Beratungs- und Servicebetonung und Beziehungsbetonung zur Profilierung
- Differenzierungsmöglichkeiten

##### Personalpolitik

- Ausbildungsstatus und Anzahl der Mitarbeiter/innen
- Schulungen und Weiterbildungen
- Motivation

---

<sup>47</sup> Vergleichsperiode: Januar - August 2011 im Vergleich zu Januar - August 2010

### Kommunikationspolitik

- Planung und Steuerung der Kommunikationsmaßnahmen
- Eingesetzte Werbemaßnahmen
- Gestaltung der Kommunikationsmaßnahmen

### Preisgestaltung

- Kalkulation der Verkaufspreise
- Vergleich zu den UVP

### Produkte und Dienstleistungen

- Kostenpflichtige Dienstleistungen

### Kundenpolitik

- Vorhandensein und Ausmaß eines Customer Relationship Managements

### Unterstützungen von Essilor

- Status im Essilor Partner Programm (EPP)
- Nutzung der Unterstützungen, Services und Produktangebote des EPP
- Nützliche Unterstützungen, Services und Produktangebote des EPP/von Essilor allgemein
- Überflüssige Unterstützungen, Services und Produktangebote des EPP/von Essilor allgemein
- Zusätzlich gewünschte Unterstützungen, Services und Produktangebote für das EPP/für Essilor allgemein

### Freiwillige Angaben

- Demographische Angaben

Die demografischen Angaben werden zuletzt und freiwillig abgefragt, um die Teilnahmequote der befragten Augenoptiker zu erhöhen.

Am Ende der Umfrage wird den Befragten in schriftlicher Form noch einmal für ihre Teilnahme gedankt. Den vollständigen Fragebogen findet der Leser im Anhang unter dem Punkt „Fragebogen“.

#### 4.2.2. Fragetypen

Es lassen sich zwei Typen von Fragen unterscheiden: Offene und geschlossene Fragen.

Offene Fragen sind im Allgemeinen dadurch gekennzeichnet, dass die Antwortmöglichkeiten nicht vorgegeben sind. Der Befragte ist in seiner Antwort völlig frei. Offene Fragen liefern somit eine große Bandbreite an Antwortmöglichkeiten und eignen sich zur Erfragung von Ansichten, Wertvorstellungen, subjektiven Aussagen,<sup>48</sup> etc. Diese Fragekategorie eignet sich besonders dann, wenn die Antworten im Voraus nicht oder nur schwer vorhersagbar sind. Die Auswertung offener Fragen gestaltet sich aufgrund der Antwortfreiheit des Befragten sehr aufwändig, so dass lediglich drei der Fragen des Fragebogens auf diese Art gestellt werden (Frage 18, 19 und 20).

Geschlossene Fragen hingegen ermöglichen dem Befragten eine Auswahl aus vorgegebenen Antwortmöglichkeiten. Außerhalb dieser Optionen sind keine alternativen Antworten möglich.<sup>49</sup> Geschlossene Fragen (insbesondere in komplexerer Form als „Ja-Nein“- oder Alternativfragen) sollten nur eingesetzt werden, wenn die möglichen Antworten im Voraus bekannt oder durch einen Pretest vollständig ermittelt worden sind, damit einem Informationsverlust vorgebeugt werden kann.<sup>50</sup> Geschlossene Fragen generieren einheitliche Antworten, die sich bei der Auswertung leichter vergleichen lassen. Dies bedeutet Zeitersparnis sowohl bei der Beantwortung als auch bei der Auswertung der Fragen.<sup>51</sup> In diese Kategorie fallen mit Ausnahme der Frage 21 alle restlichen Fragen.

Bei einigen der geschlossenen Fragen steht die Kategorie „Sonstiges“ zur Auswahl. Diese kann als Antwortmöglichkeit gewählt und in einem dazugehörigen Textfeld näher erläutert werden. Die Kategorie „Sonstiges“ beinhaltet sowohl Elemente der geschlossenen als auch der offenen Fragestellung.

---

<sup>48</sup> Vgl. SDI-Resarch: Befragung. <http://www.sdi-research.at/lexikon/befragung.html> (18.11.2010).

<sup>49</sup> Vgl. SDI-Resarch: Befragung. <http://www.sdi-research.at/lexikon/befragung.html> (18.11.2010).

<sup>50</sup> Vgl. Medialexikon: Geschlossene Frage.

<http://www.medialine.de/deutsch/wissen/medialexikon.php?snr=2190> (18.11.2010).

<sup>51</sup> Vgl. Medialexikon: Geschlossene Frage.

<http://www.medialine.de/deutsch/wissen/medialexikon.php?snr=2190> (18.11.2010).

#### **4.2.3. Formulierung**

Um trotz der Länge und Komplexität der Fragestellungen keine Einbußen bei der Verständlichkeit zu machen, wird darauf geachtet, dass möglichst wenige Fremdwörter verwendet werden. Des Weiteren soll die Verständlichkeit durch den Einsatz von Multiple Choice Fragen mit vorgegebenen Antwortoptionen erhöht werden. Bei den Begriffen „Corporate Identity“ und „Customer Relationship Management“ wird davon ausgegangen, dass diese Begrifflichkeiten den Befragten entweder bereits bekannt oder spätestens durch den Kontext der vorgegebenen Antwortmöglichkeiten zu erschließen sind.

#### **4.2.4. Pretest**

Der Fragebogen ist im Vorfeld der Umfrage einem Pretest unterzogen worden, um zu gewährleisten, dass die Fragen verständlich sind und eigenständig beantwortet werden können. Hierzu ist der Fragebogen sowohl Augenoptikern als auch fachfremden Personen über einen Online-Link zugänglich gemacht worden. Zeitgleich sind einige der Testpersonen telefonisch und persönlich befragt worden, da die tatsächliche Umfrage auf diesen drei Wegen erfolgen soll.

Durch den Pretest wird vorab sichergestellt, dass die Befragung ohne Probleme durchführbar ist und verwertbare Ergebnisse liefert.

Anhand des Feedbacks der Testpersonen wird der Fragebogen in mehreren Durchläufen zu seiner jetzigen Form optimiert. Wichtig ist hierbei insbesondere, sicherzustellen, dass die Beantwortung des Fragebogens nicht zu viel Zeit in Anspruch nimmt, da Befragungen über 30 Minuten häufig abgelehnt werden.

Es zeigt sich, dass für die Beantwortung des Online-Fragebogens durchschnittlich 25 Minuten ausreichen, wo hingegen sowohl für die persönliche als auch die telefonische Befragung im Schnitt 30 Minuten einzuplanen sind.

### **4.3. Stichprobe**

Im Rahmen der Studie werden vom 21. Oktober 2011 bis zum 11. Dezember 2011 352 augenoptische Fachgeschäfte deutschlandweit telefonisch kontaktiert. Die Adressen der Betriebe werden aus einer unternehmenseigenen Datenbank der Firma Essilor generiert. Mittels dieser Datenbank wird eine Vorauswahl getroffen, da der Definition nach nur unabhängige Augenoptiker befragt werden sollen. Zudem wird darauf geachtet, dass für jedes Postleitzahlengebiet in etwa eine ähnliche Anzahl augenoptischer Betriebe kontaktiert werden. Insgesamt werden 254 potentielle Teilnehmer gewonnen. 98 der kontaktierten Augenoptiker lehnen die Teilnahme aus verschiedensten Gründen ab. Als häufigste Gründe werden hierbei die grundsätzliche Ablehnung sämtlicher Umfragen sowie Zeitmangel genannt. Insgesamt nehmen 173 Augenoptiker an der Umfrage teil, die Rücklaufquote beträgt somit 49,2%, bezogen auf die 352 Anrufe. Bezieht man die Rücklaufquote auf die 254 potentiellen Teilnehmer, ergibt sich eine bereinigte Rücklaufquote von 68,1%. Aus verschiedenen Gründen, auf die in den folgenden Abschnitten näher eingegangen wird,<sup>52</sup> wird die Anzahl der Fragebogen um 81 Beantwortungen bereinigt, so dass letztendlich 92 vollständig beantwortete Umfragen die Grundlage dieser Untersuchung bilden. Dies entspricht einer Auswertquote von 26,1% (bezogen auf alle Anrufe) sowie einer bereinigten Auswertquote von 36,2%, wenn die 254 potentiellen Teilnehmer als Basis gewählt werden.

### **4.4. Gewinnung der Daten**

Die Gewinnung der Daten erfolgt durch den bereits vorgestellten Fragebogen. Der Fragebogen wird über das Portal „SurveyMonkey“<sup>53</sup> bereitgestellt. Das Portal bietet die Möglichkeit, mehrere Links zur Answerfassung zu generieren, die dann z.B. per E-Mail versendet werden können. Der Fragebogen kann auch ausgedruckt werden. Für diese Arbeit werden drei Links generiert: Über einen Link werden die Antworten für den Pretest erfasst. Diese werden später gelöscht, so dass sie nicht in die Auswertung mit einfließen und das Ergebnis beeinflussen können. Der zweite Link dient der Autorin zu Erfassung der Antworten, die im Rahmen der telefonischen und persönlichen Interviews gewonnen werden. So kann die Eingabe der Antworten durch die Autorin zeitgleich mit der Befragung durchgeführt werden. Mittels des dritten Links werden diejenigen Antworten erfasst, die

---

<sup>52</sup> Vgl. Kapitel 4.5.1., Kapitel 4.5.2., Kapitel 4.5.3.

<sup>53</sup> Vgl. SurveyMonkey: <http://de.surveymonkey.com/> (18.11.2011).

nach Zusendung des Links von den befragten Augenoptikern selbst eingegeben werden. Durch Verwendung unterschiedlicher Links kann während der Auswertung nachvollzogen werden, wie viele der Beantwortungen jeweils auf die verschiedenen Teilnahmemöglichkeiten entfallen. Dies ist interessant für spätere Studien, da so ermittelt werden kann, auf welchem Weg sich die meisten Antworten gewinnen lassen. Der Fragebogen kann insgesamt auf drei verschiedenen Wegen ausgefüllt werden: Während eines Telefon-Interviews durch die Autorin, mittels eines Links zur Online-Umfrage durch die Augenoptiker selbst und während eines persönlichen Gesprächs im Rahmen eines Besuches des ausgewählten Betriebes.

Für sämtliche Arten der Befragung muss im Vorfeld sichergestellt sein, dass nur Personen befragt werden, die auch über das nötige Wissen verfügen, um die verlangten Auskünfte zu erteilen.<sup>54</sup> In den meisten Fällen handelt es sich hierbei um den/die Inhaber/in, Mitglieder der Geschäftsleitung und/oder leitende Angestellte. Im Folgenden wird nun auf die verschiedenen Arten der Befragung und die damit verbundenen Aspekte eingegangen.

#### **4.5. Kontaktaufnahme**

Grundsätzlich werden alle befragten Augenoptiker zuerst telefonisch kontaktiert, um ihr Einverständnis einzuholen. Wichtig in diesem Zusammenhang ist, direkt zur Zielperson durchgestellt zu werden. Zielpersonen dieser Umfrage sind - wie bereits oben erwähnt - der/die Inhaber/in, Mitglieder der Geschäftsleitung und/oder leitende Angestellte. Als hilfreich erweist sich dabei, dass die Namen dieser Personen bereits in der Datenbank der Firma Essilor vermerkt sind, so dass gezielt nach dem gewünschten Ansprechpartner verlangt werden kann, sofern dieser nicht bereits das Gespräch angenommen hat.

Sobald der telefonische Kontakt zum gewünschten Gesprächspartner hergestellt ist, werden ihm das Thema und das Ziel der Bachelor Thesis vermittelt. Zeigt sich hier die Bereitschaft, an der Studie teilzunehmen, kann der befragte Augenoptiker zwischen den drei Alternativen (Telefon-Interview, Link zur Online-Umfrage oder persönlicher Besuch) wählen. Die Möglichkeit des persönlichen Besuchs beschränkt sich hierbei aus zeitlichen und finanziellen Gründen auf den Großraum des Postleitzahlengebiets 79....

---

<sup>54</sup> So werden Fehlerquellen wie Mutmaßungen oder Nicht-Wissen weitestgehend ausgeschlossen.

Im Vorfeld der telefonischen Kontaktaufnahme wird im Rahmen eines Coachings in Zusammenarbeit mit dem Telesales Team<sup>55</sup> der Firma Essilor ein Skript erarbeitet. Anhand dieses Skriptes und mittels des Coachings werden der Autorin Grundregeln der telefonischen Gesprächsführung vermittelt: Erleichterung des Gesprächseinstieges, direkte Kontaktaufnahme mit der Zielperson und Erreichung eines positiven Gesprächsverlaufes. Das vollständige Skript findet der Leser im Anhang. Um die Teilnahmebereitschaft der kontaktierten Augenoptiker zu erhöhen, wird die Anonymität ihrer Daten zugesichert und das Angebot unterbreitet, nach Beendigung dieser Studie Feedback über Ergebnisse und Erkenntnisse zu erhalten. Diese Möglichkeit wird von einigen Augenoptikern gerne in Anspruch genommen.<sup>56</sup> Als Nachweis der Seriosität dieser Studie, der Identität der Autorin und des Zusammenhangs mit der Firma Essilor wird ein diesbezügliches Schreiben durch den Leiter des Produktmarketings erstellt, das auf Wunsch zugesendet werden kann. Zudem besteht die Möglichkeit, sich durch einen Anruf bei der Service-Hotline der Firma Essilor über die Identität der Autorin, die Seriosität der Umfrage sowie über den Zusammenhang mit der Firma Essilor rückzuversichern.

#### **4.5.1. Telefon**

Entscheidet sich der Gesprächspartner für die Möglichkeit des Telefon-Interviews, wird entweder sofort mit der Befragung begonnen oder ein telefonischer Termin für einen späteren Zeitpunkt vereinbart. Die Antworten des Gesprächspartners werden noch während der Befragung durch die Autorin mittels eines Links in den Fragebogen eingetragen, damit wird sichergestellt, dass alle Aussagen und Antworten vollständig erfasst werden.

Aufgrund der Natur der telefonischen Befragung ergeben sich verschiedene Vor- und Nachteile. Positiv zu vermerken sind Kostengünstigkeit und Zeitersparnis im Vergleich zu persönlichen Interviews im Rahmen eines Besuches. Zudem besteht - im Gegensatz zu postalischen oder Online-Befragungen - für den Befragten die Möglichkeit, jederzeit Verständnisfragen zu stellen oder seine Antworten zu erläutern. Des Weiteren sind das Risiko eines Abbruchs der Befragung und der unvollständigen Beantwortung einzelner Fragen gering. Es können in einem Dialog Zusatzinformationen, die über die eigentliche Beantwortung der gestellten Fragen hinausgehen, gewonnen werden. Als Nachteil kann

---

<sup>55</sup> Abteilung der Firma Essilor: Zuständig für Telefonmarketing

<sup>56</sup> Insgesamt nahmen 24 der befragten Personen das Angebot an.

angesehen werden, dass eventuell persönliche Ansichten der Autorin die Art der Fragestellung sowie die Betonung der Fragen bewusst oder unbewusst beeinflussen können. Diese Beeinflussung überträgt sich auf den befragten Gesprächspartner und suggeriert ihm möglicherweise bestimmte Antwortmöglichkeiten, wodurch die Gefahr der Antwortverzerrung besteht. Es lässt sich diese Möglichkeit nicht vollständig ausschließen.

Von den insgesamt kontaktierten Augenoptikern (N = 352) entscheiden sich 72 für ein telefonisches Interview. Alle 72 begonnenen Befragungen werden abgeschlossen, dennoch sind 24 Fragebogen aus verschiedenen Gründen nicht auswertbar.<sup>57</sup> Es ergibt sich eine Auswertungsquote von 66,7% für alle telefonischen Interviews. Die zeitliche Dauer der Befragung variiert stark und hängt unter anderem von folgenden Gegebenheiten ab: Persönlichkeit und Auskunftsfreude der befragten Person (extrovertiert – introvertiert), Sympathie des Gesprächspartners für die Autorin und Zeitdruck des Interviewpartners. Die durchschnittliche Dauer der telefonischen Befragung beträgt 30 Minuten.

#### **4.5.2. Online-Fragebogen**

171 der telefonisch kontaktierten Augenoptiker wählen die Möglichkeit der Online-Umfrage. Hier wird dem Gesprächspartner nach Erteilen seines Einverständnisses eine E-Mail zugesandt, welche den Link für den Online-Fragebogen enthält. Um die Rücklaufquote zu erhöhen, wird die E-Mail<sup>58</sup> personalisiert und enthält ein kurzes Schreiben über Thema und Ziel der Bachelorarbeit. Durch Anklicken des Links wird dieser aktiviert und die befragte Person kann ihre Antworten selbst eingeben. Zur Übermittlung der Antworten muss lediglich das Umfrage Fenster geschlossen werden. Nach Aktivieren des Links und begonnener Umfrage muss diese vollständig abgeschlossen werden, da aus Sicherheitsgründen nur eine einmalige Aktivierung des Links zulässig ist. So wird sichergestellt, dass jeder der befragten Augenoptiker nur einen Fragebogen ausfüllen und seine Antworten nach Abschluss nicht mehr ändern kann. Wird das Umfrage Fenster aus Versehen vorzeitig geschlossen, kann die befragte Person mit der Autorin Kontakt aufnehmen und sich den Link erneut zusenden lassen. Die unvollständige Beantwortung wird im Anschluss gelöscht.

---

<sup>57</sup> Zu den Gründen, die eine Auswertung verhindern, zählen:

- Nicht vollständige Beantwortung aller Teilaspekte einzelner Fragen
- Antwortverweigerung bestimmter Fragen
- Beantwortung der Teilaspekte einzelner Fragen mit „Keine Angabe“

<sup>58</sup> Vgl. Anhang.

Die Beantwortung des Fragebogens mittels eines Links durch die befragte Person selbst bietet im Vergleich zu den anderen Möglichkeiten Vorteile. So kann der Zeitpunkt, zu dem die Beantwortung erfolgt, von der befragten Person selbst bestimmt werden. Zudem kann die Beantwortung unterbrochen und zu einem späteren Zeitpunkt fortgesetzt werden, solange das Umfrage Fenster nicht geschlossen wird. Ein weiterer Vorteil für den Befragten liegt darin, dass er bei Unsicherheit über bestimmte Sachverhalte in seinen Unterlagen nachsehen kann. Diese Variante der Befragung ist weiterhin durch geringen finanziellen und zeitlichen Aufwand gekennzeichnet. Es liegt auch die Vermutung nahe, dass durch ein ungestörtes Beantworten Offenheit und Auskunftsbereitschaft der befragten Personen erhöht werden. Nachteile liegen in einer erhöhten Abbruchquote und der Tatsache, dass bei Verständnisfragen nicht nachgefragt werden kann. Darüber hinaus besteht die Gefahr, dass nicht die Zielperson, sondern eine andere Person den Link aktiviert und die Umfrage durchführt oder die E-Mail nicht gelesen und/oder gelöscht wird, da viele der kontaktierten Augenoptiker eine für mehrere Personen zugängliche E-Mail Adresse besitzen und nicht immer die personalisierte Adresse der Zielperson angegeben wurde.

Von den 171 verschickten E-Mails führen 36 zu vollständig auswertbaren Fragebogen, dies entspricht einer Auswertungsquote von 21,1%. Somit liefern 135 der versendeten E-Mails kein verwertbares Ergebnis. 90 der angeschriebenen Augenoptiker schließen die Umfrage zwar vollständig ab, jedoch sind 54 der ausgefüllten Fragebogen aus diversen Gründen<sup>59</sup> nicht auswertbar.

Die durchschnittliche Beantwortungszeit lässt sich aufgrund der Erfahrungen aus dem Pretest mit 25 Minuten angeben.

#### **4.5.3. Persönlicher Besuch**

Die Möglichkeit des persönlichen Besuchs bietet sich aus finanziellen und zeitlichen Gründen lediglich unabhängigen Augenoptikern, deren Betriebsstätten sich im Postleitzahlengebiet 79... befinden. Hier wird telefonisch ein Besuchs- und Befragungstermin vereinbart. Die Beantwortung der Fragen erfolgt im persönlichen Dialog anhand des ausgedruckten

---

<sup>59</sup> Zu den Gründen, die eine Auswertung verhindern, zählen:

- Nicht vollständige Beantwortung aller Teilaspekte einzelner Fragen
- Antwortverweigerung bestimmter Fragen
- Beantwortung der Teilaspekte einzelner Fragen mit „Keine Angabe“

Fragebogens entweder durch den Gesprächspartner selbst oder durch die Autorin. Anschließend werden die Ergebnisse mittels eines Links online erfasst.

Ein Vorteil dieser Befragungsform liegt darin, dass es dem Gesprächspartner möglich ist, Verständnisfragen zu stellen, sich Sachverhalte erklären zu lassen und seinerseits gegebene Antworten zu verdeutlichen. Darüber hinaus ist es in einem persönlichen Gespräch möglich, Vorbehalte und Hemmungen des Gesprächspartners abzubauen und sein Interesse zu wecken. Wie auch bei telefonischen Interviews können auf Grund des Dialogs zusätzliche Informationen und Erkenntnisse gewonnen werden. Das persönliche Interview bietet im Vergleich zu den anderen Befragungsvarianten die Möglichkeit, einige der Beantwortungen vor Ort zu überprüfen und Eindrücke über das Ladenlokal, die Mitarbeiter und den/die Inhaber/in zu gewinnen. Doch in diesem Vorteil liegt auch ein Nachteil dieser Interviewform begründet: Stärker noch als bei der telefonischen Befragung können Eindrücke, Meinungen und Gedanken der Autorin das Antwortverhalten der befragten Person beeinflussen und zu Antwortverzerrungen führen. Weitere Nachteile sind die zeitliche und finanzielle Belastung. Persönliche Gespräche nehmen, abhängig vom Gesprächspartner, sehr viel mehr Zeit in Anspruch. Zudem müssen die Antworten anschließend noch in den Online-Fragebogen übertragen werden. Zusätzlich zu berücksichtigen sind auch die An- und Abreise, welche nicht nur zeitintensiv sind, sondern auch finanzielle Mittel beanspruchen.

Aus den oben angeführten Gründen wird die Anzahl der persönlichen Interviews auf elf beschränkt. Von diesen sind acht Fragebogen vollständig auswertbar.<sup>60</sup> Die Auswertungsquote liegt bei dieser Befragungsform mit 72,7% deutlich höher als bei den anderen Formen. Die zeitliche Dauer der persönlichen Interviews unterliegt einer großen Bandbreite und hängt ebenso wie die Dauer der telefonischen Befragung unter anderem von folgenden Gegebenheiten ab: Persönlichkeit und Auskunftsfreude der befragten Person (extrovertiert – introvertiert), Sympathie des Gesprächspartners für die Autorin und Zeitdruck des Interviewpartners. Die durchschnittliche Dauer der persönlichen Befragung beträgt 45 Minuten.

---

<sup>60</sup> Zu den Gründen, die eine Auswertung verhindern, zählen:

- Nicht vollständige Beantwortung aller Teilaspekte einzelner Fragen
- Antwortverweigerung bestimmter Fragen
- Beantwortung der Teilaspekte einzelner Fragen mit „Keine Angabe“

#### 4.6. Auswertung der Daten

Insgesamt stehen 92 Fragebogen zur Auswertung zur Verfügung, 48 davon werden über die Methode der telefonischen Befragung gewonnen, 36 mittels des Online-Fragebogens und acht werden im Rahmen persönlicher Interviews erarbeitet.

In den folgenden Abschnitten wird jede Frage des Fragebogens separat ausgewertet. Hierbei wird zuerst eine Auswertung auf der gesamten Untersuchungsbasis (N = 92) vorgenommen, worauf anschließend jeweils eine gesonderte Betrachtung für die einzelnen Erfolgskategorien („sehr erfolgreich“, „erfolgreich“ und „nicht erfolgreich“) erfolgt.<sup>61</sup> Die grafische Darstellung erfolgt in der Regel mittels Säulen- und Balkendiagrammen. In einzelnen Fällen wird mit Kreisdiagrammen gearbeitet.

Die Überprüfung der Hypothesen, die Interpretation der Ergebnisse sowie weiterführende Überlegungen finden sich anschließend in Kapitel 4.7.

##### 4.6.1. Frage 1: Kennzahlen Entwicklung

Diese Frage dient der Einteilung der befragten unabhängigen Augenoptiker in die bereits erwähnten Erfolgskategorien. Es wird die Entwicklung folgender Punkte abgefragt: Umsatz, Stückzahlen, Anzahl der Wettbewerber, Anzahl der Kunden (Neu- und Stammkunden) und Anzahl der Mitarbeiter (auf Vollzeit gerechnet). Zur Auswahl stehen fünf verschiedene Antwortmöglichkeiten,<sup>62</sup> von denen jeweils nur eine ausgewählt werden kann. Da die angegebenen Entwicklungen nicht durch objektive Daten überprüft worden sind, handelt es sich hierbei um eine subjektive Einschätzung des Erfolgs. Abbildung 1 zeigt eine Übersicht über die Verteilung aller Antworten, sowohl in absoluten Werten als auch als Prozent-Angaben. Abbildung 2 und 3 zeigen absolute Werte und Prozent-Angaben getrennt.

52 Befragte (56,5%) berichten über eine Umsatzsteigerung, bei 22 Augenoptikern bleibt er unverändert (23,9%) und 18 der Umfrageteilnehmer (19,6%) beschreiben ein Absinken des Umsatzes. Auf die Antwortmöglichkeiten „Nicht bekannt“ und „Keine Angabe“<sup>63</sup> entfallen keine Beantwortungen. Das Umsatzwachstum stellt sich generell vorwiegend positiv dar.

---

<sup>61</sup> Vgl. Kapitel 3.2.

<sup>62</sup> Antwortmöglichkeiten: „Gestiegen“, „Unverändert“, „Gesunken“, „Nicht bekannt“, „Keine Angabe“

<sup>63</sup> Alle Fragebogen, bei welchen in Frage 1 ein Teilaspekt mit „Keine Angabe“ beantwortet wurde, wurden nicht in die Auswertung miteinbezogen, da diese Antwortmöglichkeit eine Einteilung in die Erfolgskategorien ausschließt.

Die Entwicklung der Stückzahlen schildern 40 der Umfrageteilnehmer (43,5%) als positiv, bei 18 (19,6%) zeigt sich keine Veränderung zum Vorjahr und 28 der unabhängigen Augenoptiker (30,4%) beschreiben 2011 in diesem Bereich Einbußen. Sechs der Befragten (6,5%) geben keine Auskunft über die Entwicklung ihrer Stückzahlen im abgefragten Zeitfenster.<sup>64</sup>

Die Anzahl der Wettbewerber bleibt bei der Mehrheit (N = 54/58,7%) der Befragten unverändert. In 30 Fällen (32,6%) nimmt die Zahl der Wettbewerber zu, wohingegen sie in 6,5% der Fälle (8 Befragte) sinkt. Zwei der befragten Augenoptiker können keine Aussage zur Entwicklung der Anzahl ihrer Wettbewerber machen.

Für 41 der Teilnehmer (44,6%) entwickelt sich die Anzahl ihrer Kunden 2011 positiv, während sie bei rund einem Drittel der Befragten (N = 33/35,9%) konstant bleibt. Eine Abnahme der Kundenanzahl beschreiben 15 der befragten Augenoptiker (16,3%), weitere drei (3,3%) haben diesbezüglich keine Informationen.

Positiv zu vermerken für die Entwicklung der Mitarbeiteranzahl ist, dass bei 70 Teilnehmern (76,1%) die Zahl der Angestellten konstant bleibt. 18 der Augenoptiker (19,6%) vergrößern ihr Team 2011 und bei der Minderheit der Befragten (N = 4/4,3%) verläuft die Entwicklung der Anzahl der Mitarbeiter negativ.

Wie haben sich folgende Ihrer Kennzahlen 2011 (Januar - August) im Vergleich zum Vorjahr 2010 (Januar - August) entwickelt?						
	Gestiegen	Unverändert	Gesunken	Nicht bekannt	Keine Angabe	Response Count
Umsatz	56,5% (52)	23,9% (22)	19,6% (18)	0,0% (0)	0,0% (0)	92
Stückzahlen	43,5% (40)	19,6% (18)	30,4% (28)	6,5% (6)	0,0% (0)	92
Anzahl der Wettbewerber	32,6% (30)	58,7% (54)	6,5% (6)	2,2% (2)	0,0% (0)	92
Anzahl der Kunden (Neu- und Stammkunden)	44,6% (41)	35,9% (33)	16,3% (15)	3,3% (3)	0,0% (0)	92
Anzahl der Mitarbeiter/innen (auf Vollzeit gerechnet)	19,6% (18)	76,1% (70)	4,3% (4)	0,0% (0)	0,0% (0)	92
					answered question	92
					skipped question	0

Abbildung 1: Übersicht Kennzahlen Entwicklung<sup>65</sup>

<sup>64</sup> Bei Auswahl der Antwortmöglichkeit „Nicht bekannt“ wurde die Klassifikation der unabhängigen Augenoptiker hinsichtlich des Erfolgs anhand eines Schlüssels umgerechnet, um sie mit den übrigen Beantwortungen vergleichbar zu machen. Wurde bei mehreren Teilaspekten mit „Nicht bekannt“ geantwortet, führte dies zum Ausschluss aus dem Auswertungsverfahren.

<sup>65</sup> Vgl. SurveyMonkey: <http://de.surveymonkey.com/> (27.12.2011).

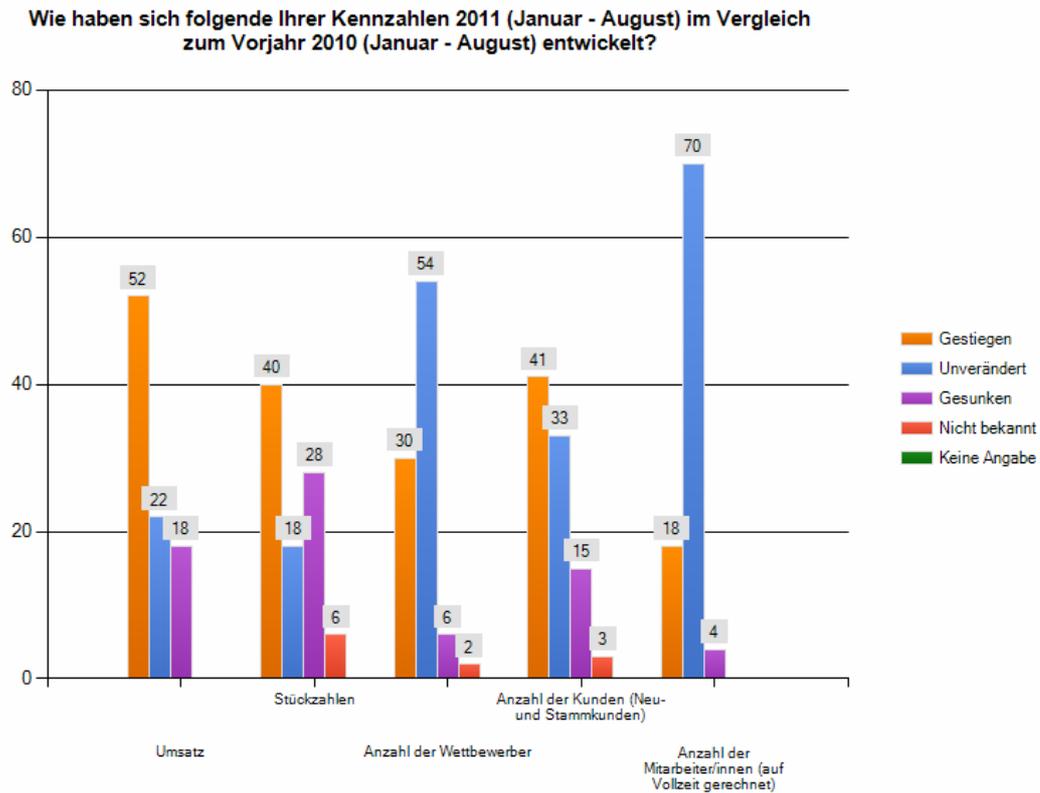


Abbildung 2: Kennzahlen Entwicklung in absoluten Werten<sup>66</sup>

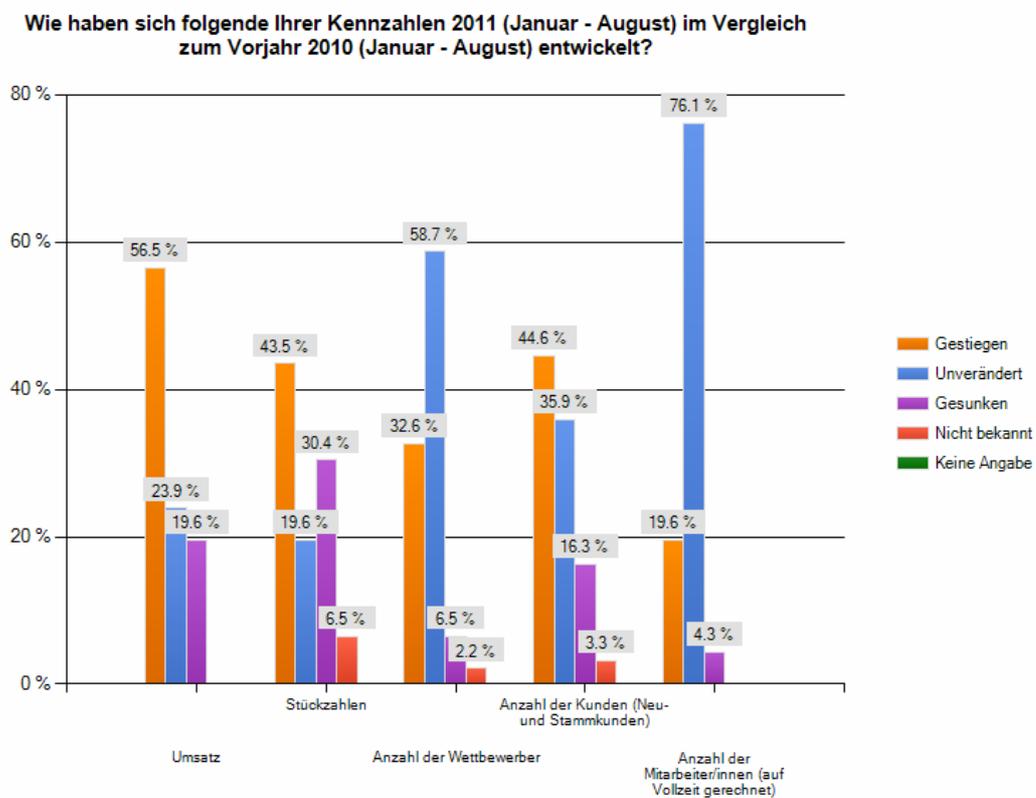


Abbildung 3: Kennzahlen Entwicklung in Prozent-Angaben<sup>67</sup>

<sup>66</sup> Vgl. SurveyMonkey: <http://de.surveymonkey.com/> (27.12.2011).

<sup>67</sup> Vgl. SurveyMonkey: <http://de.surveymonkey.com/> (27.12.2011).

Nach Beantwortung dieser Frage werden die unabhängigen Augenoptiker in die drei Erfolgskategorien eingeteilt. Insgesamt können 32 der Befragten der ersten Kategorie („sehr erfolgreich“) zugeordnet werden. Weitere 37 Optiker entfallen auf die zweite Kategorie („erfolgreich“) und 23 werden der letzten Kategorie („nicht erfolgreich“) zugeordnet. Für die 92 befragten unabhängigen Augenoptiker verläuft die Entwicklung 2011 im Vergleich zu 2010 also vorwiegend positiv und erfolgreich.

#### **4.6.2. Frage 2: Gründe Kennzahlen Entwicklung**

In Frage 2 wird nach Gründen für die in Frage 1 abgefragten Entwicklungen der ausgewählten Kennzahlen gefragt. Von den 92 Teilnehmern der Umfrage beantworteten 90 diese Frage. Allerdings beantworten nicht alle von ihnen jeden Teilaspekt der Frage (also für jede Entwicklung der Kennzahlen). Im Gegensatz zu Frage 1 sind bei dieser Frage Mehrfachantworten für jeden Teilaspekt möglich. Abbildung 4 zeigt eine Übersicht über alle Beantwortungen in absoluten Werten, Abbildung 5 liefert die Prozent-Angaben. Auffällig ist, dass bei allen Teilaspekten der Frage vor allem die Gründe „Vermehrte Werbung des eigenen Unternehmens“, „Veränderungen der Kaufkraft“ und „Sonstige“ ausgewählt werden.

Den Teilaspekt der Umsatz-Entwicklung beantworten 87 der Befragten. Als Gründe für die Entwicklung des Umsatzes wird an erster Stelle mit 34 Nennungen (39,1%) die Antwortmöglichkeit „Sonstige“ gewählt. Bei dieser Antwortmöglichkeit ist es nicht möglich zu unterscheiden, in welcher Art die sonstigen Gründe die Umsatz-Entwicklung (gestiegen, unverändert oder gesunken) beeinflussen. Als zweites folgt mit 32 Antworten (36,8%) der Grund „Vermehrte Werbung des eigenen Unternehmens“. Es ist zu vermuten, dass dieser Grund bei positiver oder unveränderter Entwicklung des Umsatzes angegeben wird. Im mittleren Bereich der Nennungen liegen die Gründe „Veränderungen der Kaufkraft“ (N = 23/26,4%), „Neugestaltung des Ladens (außen/innen)“ (N = 15/17,2%) und „Änderung des Sortiments“ (N = 15/17,2%). Ähnlich wie bei der Antwortmöglichkeit „Sonstige“ können auch diese drei Optionen sowohl bei positiver, unveränderter oder negativer Entwicklung des Umsatzes angegeben werden. Die übrigen Antwortmöglichkeiten, mit Ausnahme der „Ferien/Feiertage“ (Null Nennungen), liegen im Bereich von zwei (2,3%) bis sieben (8,0%) Nennungen.

Ebenso wie bei der Umsatz-Entwicklung beantworten auch 87 aller Befragten diesen Teilaspekt von Frage 2. Für die Stückzahl-Entwicklung wird wiederum „Sonstige“ als häufigster Grund (N = 36/41,4%) angegeben, gefolgt von „Vermehrte Werbung des eigenen Unternehmens“ (N = 28/32,2%) und „Veränderungen der Kaufkraft“ (N = 22/25,3%). Hier gilt, wie bei der Umsatz-Entwicklung, dass den Beantwortungen nicht zu entnehmen ist, in welcher Richtung (positiv, unverändert oder negativ) sie die Entwicklung beeinflusst haben. Mit 13 (14,9%), 12 (13,8%) und zehn (11,5%) Nennungen liegen „Änderung des Sortiments“, „Neugestaltung des Ladens (außen/innen)“ und „Internetanbieter“ im Mittelfeld. Die Antwortmöglichkeit „Internetanbieter“ bietet sich bei negativer Entwicklung der Stückzahlen an, für die anderen Gründe bleibt die Interpretation offen. Wie auch beim Teilaspekt der Umsatz-Entwicklung liegen die verbliebenen Optionen im Rahmen von zwei (2,3%) bis sieben (8,0%) Nennungen. Lediglich der Grund „Ferien/Feiertage“ wird erneut kein Mal gewählt.

Der Teilaspekt der Frage nach den Gründen für die Entwicklung der Anzahl der Wettbewerber wird nur von 26 Befragten beantwortet. Mit Abstand entfallen auch hier wieder die meisten Nennungen (N = 14/53,8%) auf den Grund „Sonstige“. Die Gründe „Schulungen“, „Ausfall von Mitarbeitern/innen“, „Großanbieter“, „Internetanbieter“, „Wettersituation“, „Ferien/Feiertage“ und „Aktionen der Glashersteller“ werden von keinem der befragten Augenoptiker als Grund für die Entwicklung der Anzahl der Wettbewerber genannt. Die verbleibenden Optionen liegen weit abgeschlagen im Bereich von eins (3,8%) bis fünf (19,2%).

Insgesamt 75 aller Teilnehmer der Umfrage beantworten die Frage nach den Gründen für die Entwicklung der Anzahl ihrer Kunden. Zu den meist genannten Gründen zählen auch hier wieder „Sonstige“ (N = 36/48,0%) und „Vermehrte Werbung des eigenen Unternehmens“ (N = 27/36,0%). Das Mittelfeld bilden die Gründe „Veränderungen der Kaufkraft“ (N = 14/18,7%), „Änderung des Sortiments“ (N = 12/16,0%) und „Neugestaltung des Ladens (außen/innen)“ (N = 10/13,3%). Auch hier bleibt die Interpretation, wie die jeweiligen Gründe die Entwicklung der Anzahl der Kunden beeinflussen, offen. Die übrigen Antwortmöglichkeiten, mit Ausnahme der „Ferien/Feiertage“ (Null Nennungen), liegen im Bereich von einer (1,3%) bis vier (5,3%) Nennungen.

Den Teilaspekt der Frage nach den Gründen für die Entwicklung der Anzahl ihrer Mitarbeiter beantworten 28 der Befragten. Ähnlich wie bei der Frage nach der Entwicklung der Anzahl der Wettbewerber liegt auch hier der Grund „Sonstige“ mit deutlichem Abstand vorne: Er

wird 18 Mal gewählt (64,3%). Die Gründe „Änderung des Sortiments“, „Großanbieter“, „Internetanbieter“, „Wettersituation“, „Ferien/Feiertage“ sowie „Vermehrte Werbung der Wettbewerber“ werden von keinem der Teilnehmer genannt. Die Verteilung der übrigen Antwortoptionen gestaltet sich wie folgt: „Baustellen/Einschränkung der Erreichbarkeit“ wird von einer Person genannt (3,6%), „Aktionen der Glashersteller“, „Ausfall von Mitarbeitern/innen“ und „Schulungen“ erhalten jeweils zwei Stimmen (7,1%). Die Gründe „Veränderungen der Kaufkraft“ und „Neugestaltung des Ladens (außen/innen)“ werden jeweils von drei Personen gewählt (10,7%). Auf die Antwortmöglichkeit „Vermehrte Werbung des eigenen Unternehmens“ entfallen vier Nennungen (14,3%).

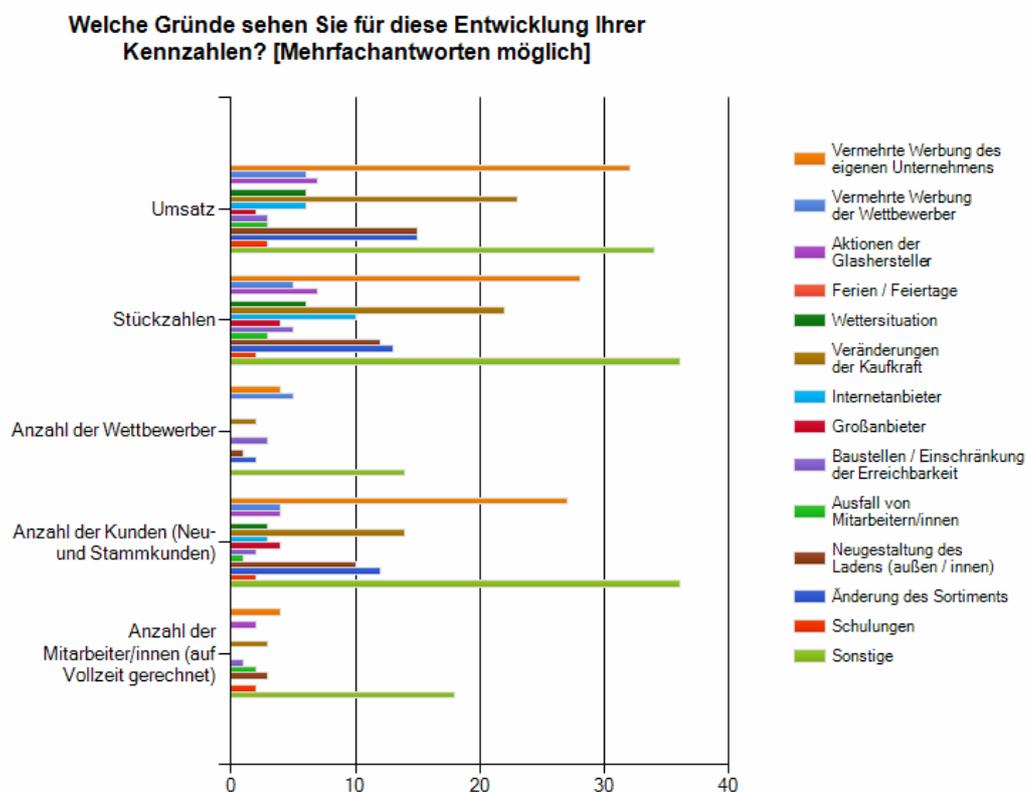


Abbildung 4: Gründe Kennzahlen Entwicklung in absoluten Werten<sup>68</sup>

<sup>68</sup> Vgl. SurveyMonkey: <http://de.surveymonkey.com/> (27.12.2011).

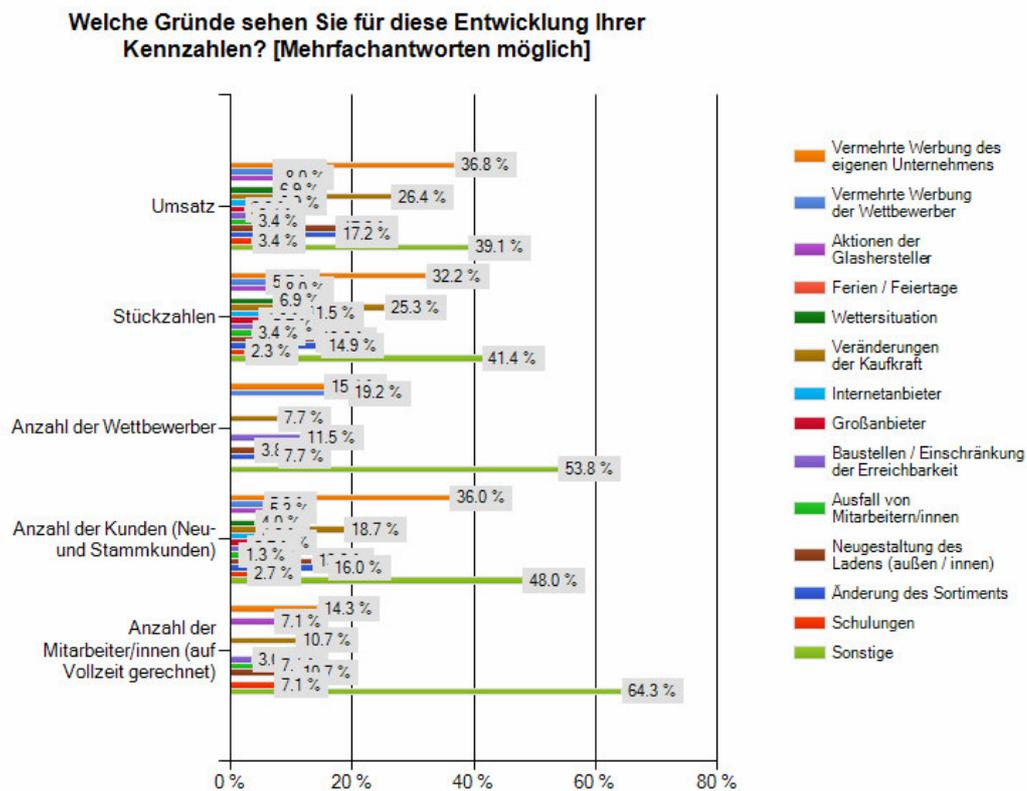


Abbildung 5: Gründe Kennzahlen Entwicklung in Prozent-Angaben<sup>69</sup>

Betrachtet man die Verteilung der Gründe für jede der drei Erfolgskategorien getrennt, fällt auf, dass in der Kategorie der sehr erfolgreichen augenoptischen Fachgeschäfte bei 30,8% die „Vermehrte Werbung des eigenen Unternehmens“ für die positive Entwicklung des Umsatzes als Ursache gesehen wird. Mit 28,1% der Nennungen wird dieser Grund auch als hauptverantwortlich für die Stückzahl-Entwicklung in 2011 genannt. Die Entwicklung der Anzahl der Wettbewerber erklären sich die sehr erfolgreichen Augenoptiker hauptsächlich mit dem Grund „Sonstige“ (38,5%). Für die Entwicklung der Anzahl ihrer Kunden sehen 31,7% der Augenoptiker dieser Kategorie wiederum die „Vermehrte Werbung des eigenen Unternehmens“ als Hauptgrund. Für den Hauptgrund der Entwicklung der Anzahl ihrer Mitarbeiter nennen 35,0% der sehr erfolgreichen Augenoptiker den Grund „Sonstige“.

In der Kategorie der erfolgreichen Augenoptiker gestaltet sich die Verteilung anders. Hier wird für die Entwicklung aller abgefragten Kennzahlen jeweils der Grund „Sonstige“ als Hauptgrund genannt: Bei der Umsatz-Entwicklung sind 28,9% der erfolgreichen Augenoptiker der Meinung, dass sich die Entwicklung auf sonstige Gründe zurückführen lässt, bei der Entwicklung der Stückzahlen sind es 32,7%. Bei der Entwicklung der Anzahl ihrer Wettbewerber nennen 36,4% der erfolgreichen Augenoptiker diesen Grund als

<sup>69</sup> Vgl. SurveyMonkey: <http://de.surveymonkey.com/> (27.12.2011).

Hauptgrund. Für die Entwicklung der Anzahl ihrer Kunden sehen 41,0% der Befragten den Grund „Sonstige“ an erster Stelle und mit 60,0% liegt dieser Grund auch als Erklärung für die Entwicklung der Anzahl der Mitarbeiter ganz vorne.

Die Kategorie der nicht erfolgreichen Augenoptiker stellt sich heterogener dar. Hier wird sowohl für die Umsatz- (26,3%) als auch für die Stückzahl-Entwicklung (27,0%) der Grund „Veränderungen der Kaufkraft“ angegeben. Dieser Grund dürfte sich in diesem Zusammenhang negativ auf die jeweilige Entwicklung ausgewirkt haben. Die übrigen Entwicklungen werden allesamt mit dem Grund „Sonstige“ erklärt: Für die Entwicklung der Anzahl der Wettbewerber geben 71,4% der nicht erfolgreichen Augenoptiker diesen als Hauptgrund an. Mit 43,5% der Nennungen stehen sonstige Gründe auch für die Entwicklung der Anzahl der Kunden an erster Stelle. Die Entwicklung der Anzahl ihrer Mitarbeiter erklären sich sogar alle nicht erfolgreichen Augenoptiker mit dem Grund „Sonstige“ (100%).

#### **4.6.3. Frage 3: Corporate Identity**

Die Grundlage dieser Frage bilden wieder alle 92 befragten unabhängigen Augenoptiker. Gefragt wird hier nach Vorhandensein und Ausprägung einzelner Teilaspekte ihrer Corporate Identity: Corporate Design, Corporate Communication, Corporate Behaviour und Corporate Philosophy. Der Bereich des Corporate Design wird über die Punkte „Logo/Unternehmensfarben vorhanden“, „Arbeitskleidung vorhanden“, „Briefbögen/Visitenkarten auf Logo/Unternehmensfarben abgestimmt“, „Online-Auftritt vorhanden“, „Gestaltung der Ladeneinrichtung auf Logo/Unternehmensfarben abgestimmt“, „Außenaufttritt des Unternehmens auf Logo/Unternehmensfarben abgestimmt“ und „Gestaltung der Ladeneinrichtung auf Zielgruppe abgestimmt“ abgefragt. Zur Überprüfung des Ausmaßes der Corporate Communication wird nach den Punkten „Externe Kommunikation/Werbemaßnahmen auf Unternehmensphilosophie abgestimmt“ und „Interne Kommunikation auf Unternehmensphilosophie abgestimmt“ gefragt. Der Aspekt der Corporate Behaviour wird mittels des Punktes „Handeln/Kommunikation der Mitarbeiter/innen durch Unternehmensphilosophie geprägt“ abgeprüft. Vorhandensein und Ausmaß von Corporate Philosophy wird durch den Punkt „Unternehmensphilosophie vorhanden“ abgefragt. Die befragten Personen können für jeden Punkt zwischen jeweils vier Ausprägungen wählen: „Trifft vollständig zu“, „Trifft teilweise zu“, „Trifft weniger zu“ oder „Trifft gar nicht zu“. Es kann pro Punkt nur jeweils eine der Ausprägungen gewählt werden.

Da bei Unsicherheit die befragten Personen dazu tendieren, den Wert bzw. die Option in der Mitte zu nehmen, werden bewusst vier Antwortmöglichkeiten vorgegeben, um eine eindeutige Entscheidung herbeizuführen.<sup>70</sup> Die Abbildungen 6, 7 und 8 zeigen eine allgemeine Übersicht über die Beantwortungen zu Frage 3 sowie eine Übersicht der Beantwortung in absoluten Werten und in Prozent-Angaben.

Auf die Gesamtheit der Befragten bezogen, ist die Mehrheit der Meinung, dass alle abgefragten Punkte mit Ausnahme der „Arbeitskleidung“ mehr oder weniger vollständig auf ihr Unternehmen zutreffen. Im Falle des Vorhandenseins von Arbeitskleidung sind sich die Befragten einig, dass dieser Punkt vorwiegend gar nicht zutrifft.

Was trifft bezüglich Ihrer Corporate Identity auf Ihr Unternehmen zu?					
	Trifft vollständig zu	Trifft teilweise zu	Trifft weniger zu	Trifft gar nicht zu	Response Count
Logo / Unternehmensfarben vorhanden	96,7% (89)	3,3% (3)	0,0% (0)	0,0% (0)	92
Arbeitskleidung vorhanden	3,3% (3)	4,3% (4)	5,4% (5)	87,0% (80)	92
Briefbögen / Visitenkarten auf Logo / Unternehmensfarben abgestimmt	95,7% (88)	3,3% (3)	0,0% (0)	1,1% (1)	92
Onlineauftritt vorhanden	71,7% (66)	5,4% (5)	7,6% (7)	15,2% (14)	92
Gestaltung der Ladeneinrichtung auf Logo / Unternehmensfarben abgestimmt	52,2% (48)	23,9% (22)	8,7% (8)	15,2% (14)	92
Außenauftritt des Unternehmens auf Logo / Unternehmensfarben abgestimmt	75,0% (69)	16,3% (15)	0,0% (0)	8,7% (8)	92
Gestaltung der Ladeneinrichtung auf Zielgruppe abgestimmt	58,7% (54)	28,3% (26)	5,4% (5)	7,6% (7)	92
Unternehmensphilosophie vorhanden	79,3% (73)	17,4% (16)	2,2% (2)	1,1% (1)	92
Werbemaßnahmen auf Unternehmensphilosophie abgestimmt	68,5% (63)	21,7% (20)	5,4% (5)	4,3% (4)	92
Interne Kommunikation auf Unternehmensphilosophie abgestimmt	72,8% (67)	23,9% (22)	1,1% (1)	2,2% (2)	92
Handeln / Kommunikation der Mitarbeiter/innen durch Unternehmensphilosophie geprägt	77,2% (71)	19,6% (18)	2,2% (2)	1,1% (1)	92
				answered question	92
				skipped question	0

Abbildung 6: Übersicht Corporate Identity<sup>71</sup>

<sup>70</sup> Dieser Umstand ist auch bei der Konzeption der übrigen Fragen des Fragebogens berücksichtigt worden.

<sup>71</sup> Vgl. SurveyMonkey: <http://de.surveymonkey.com/> (27.12.2011).

Was trifft bezüglich Ihrer Corporate Identity auf Ihr Unternehmen zu?

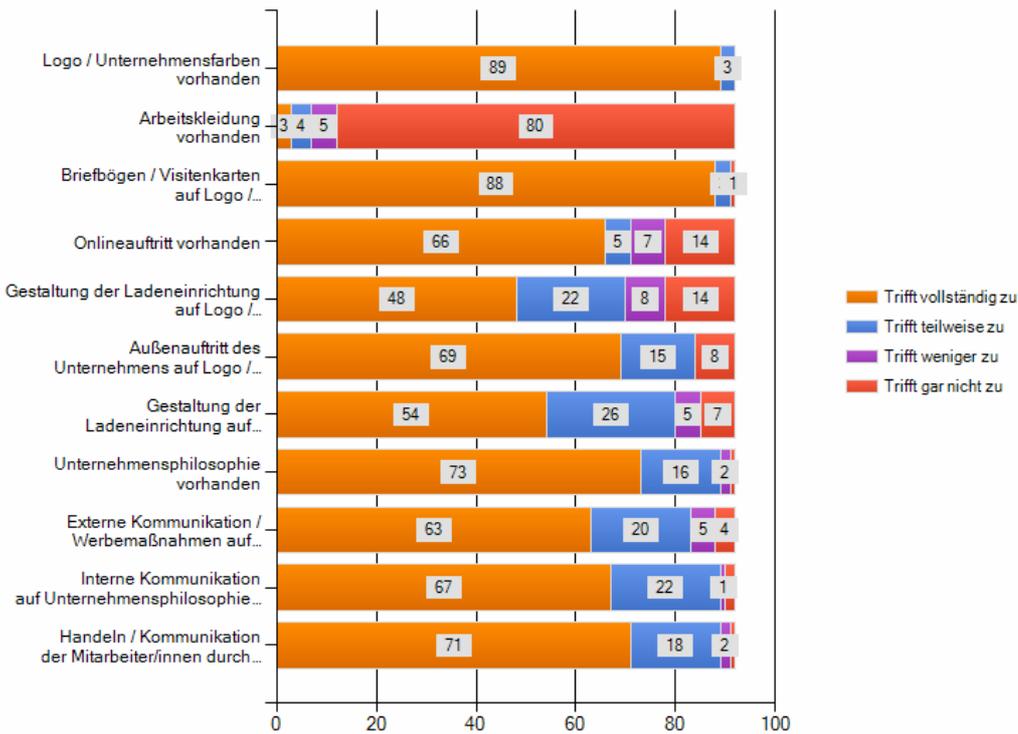


Abbildung 7: Corporate Identity in absoluten Werten<sup>72</sup>

Was trifft bezüglich Ihrer Corporate Identity auf Ihr Unternehmen zu?

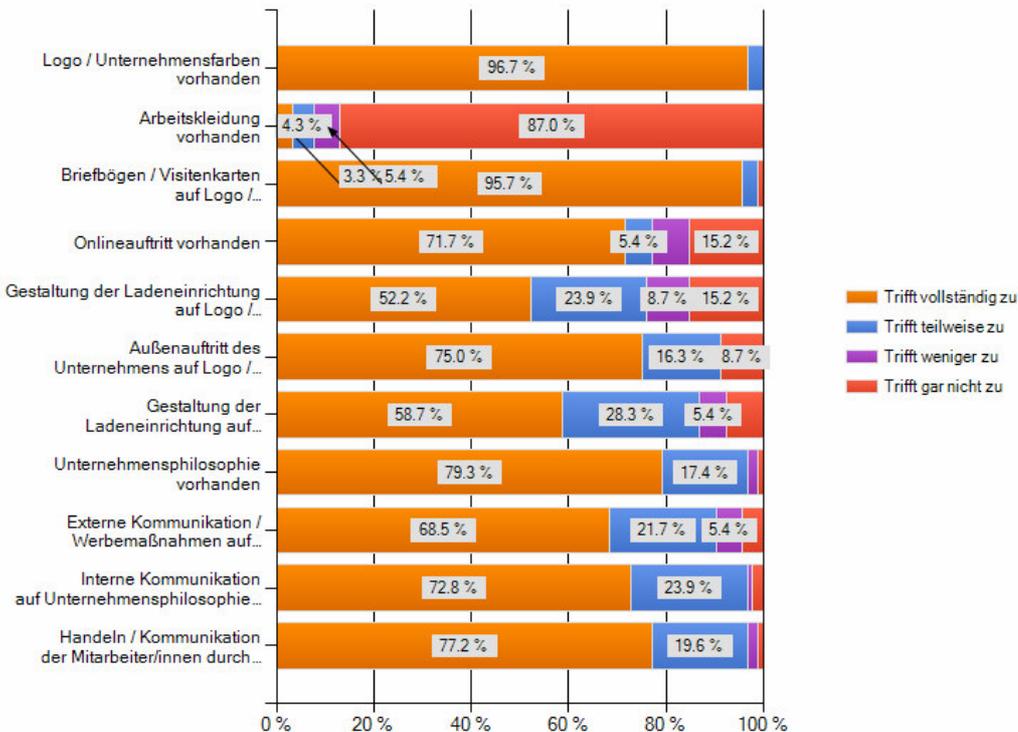


Abbildung 8: Corporate Identity in Prozent-Angaben<sup>73</sup>

<sup>72</sup> Vgl. SurveyMonkey: <http://de.surveymonkey.com/> (27.12.2011).

<sup>73</sup> Vgl. SurveyMonkey: <http://de.surveymonkey.com/> (27.12.2011).

Bei der Betrachtung der einzelnen Erfolgskategorien ergibt sich ein ähnliches Bild. In der Kategorie der sehr erfolgreichen Augenoptiker ist die Mehrheit der Befragten der Meinung, dass alle Punkte, bis auf das Vorhandensein der Arbeitskleidung, vollständig auf ihr Unternehmen zutreffen. Bei den Punkten „Logo/Unternehmensfarben vorhanden“ und „Briefbögen/Visitenkarten auf Logo/Unternehmensfarben abgestimmt“ sind es alle der 32 sehr erfolgreichen Augenoptiker (jeweils 100%). Spezielle Arbeitskleidung wird in den meisten sehr erfolgreichen Fachgeschäften nicht getragen (87,5%). Lediglich in 9,4% der befragten Unternehmen ist Arbeitskleidung teilweise vorhanden, in den restlichen Fällen (3,1%) ist sie weniger vorhanden. Vollständig vorhanden ist Arbeitskleidung bei keinem der befragten sehr erfolgreichen Augenoptiker. Die übrigen Aspekte der Corporate Identity treffen mit Werten zwischen 56,3% und 87,5% vollständig auf die teilnehmenden Betriebe zu. Insgesamt lässt sich für die Kategorie der sehr erfolgreichen Augenoptiker festhalten, dass die Corporate Identity in den meisten Bereichen (Ausnahme: Arbeitskleidung) sehr stark ausgeprägt ist.

Für die erfolgreichen Augenoptiker zeigt sich ein relativ ähnliches Bild: Starke Ausprägung aller Merkmale der Corporate Identity mit Ausnahme des Teilaspekts der Arbeitskleidung. Auffällig ist hierbei jedoch, dass die Spitzenwerte der erfolgreichen Augenoptiker bis auf zwei Ausnahmen immer unter jenen der sehr erfolgreichen liegen. Insgesamt ist die Ausprägung der Corporate Identity samt ihrer einzelnen Teilaspekte nicht so hoch wie in der Gruppe der sehr erfolgreichen Augenoptiker. In den Punkten „Gestaltung der Ladeneinrichtung auf Zielgruppe abgestimmt“ und „Handeln/Kommunikation der Mitarbeiter/innen durch Unternehmensphilosophie geprägt“ übertreffen die erfolgreichen Augenoptiker die sehr erfolgreichen bezüglich der Spitzenwerte (Meinung der Mehrheit) um 3,2 bzw. 9,2 Prozentpunkte. Im Vergleich mit den sehr erfolgreichen Fachgeschäften ist bei 5,4% der erfolgreichen Unternehmen Arbeitskleidung vollständig vorhanden.

Auch in der Gruppe der nicht erfolgreichen augenoptischen Unternehmen zeigen sich ähnliche Verhältnisse in der Verteilung der Mehrheitswerte. Wiederum treffen bei den meisten der nicht erfolgreichen Augenoptiker bis auf den Punkt „Arbeitskleidung vorhanden“ alle restlichen Punkte vollständig zu. Vergleicht man die Werte der nicht erfolgreichen Gruppe mit denen der sehr erfolgreichen, liegen auch hier alle Spitzenwerte der Kategorie „Nicht erfolgreich“ mit zwei Ausnahmen unter denen der Kategorie „sehr erfolgreich“. Die beiden Ausnahmen sind wieder die Punkte „Gestaltung der

Ladeneinrichtung auf Zielgruppe abgestimmt“ und „Handeln/Kommunikation der Mitarbeiter/innen durch Unternehmensphilosophie geprägt“. Hier liegen die Werte der nicht erfolgreichen Augenoptiker mit 13,3 und 6,3 Prozentpunkten über jenen der sehr erfolgreichen. Auch in der Gruppe der nicht erfolgreichen Augenoptiker finden sich mit 4,4% einige, bei denen Arbeitskleidung in vollem Umfang vorhanden ist. Vorhandensein und Ausprägung von Corporate Identity sind also in der Kategorie der nicht erfolgreichen unabhängigen Augenoptiker weniger stark als in jener der sehr erfolgreichen.

#### **4.6.4. Frage 4: Profilierung**

Mit dieser Frage soll erfasst werden, in welchen Bereichen die Schwerpunkte der Profilierung bei den befragten unabhängigen Augenoptikfachgeschäften liegen und ob es diesbezüglich Unterschiede zwischen den drei Erfolgskategorien gibt. Hinsichtlich der Stärke der Ausprägung können die Teilnehmer zwischen vier verschiedenen Optionen wählen: „Stark ausgeprägt“, „Ausgeprägt“, „Kaum ausgeprägt“ oder „Gar nicht ausgeprägt“. Als vorgegebene Profilierungsdimensionen stehen in Anlehnung an *Benkenstein* und *Dröge* die Bereiche „Preisbetonung“, „Modebetonung“, „Traditionell/Handwerksbetonung“, „Erlebnisbetonung“, „Beratungs- und Servicebetonung“, <sup>74</sup> „Betonung des Beziehungsaspekts zwischen Kunden und Personal“ und „Sonstige“ zur Verfügung. Hier soll kurz erklärt werden, was in dieser Bachelor Thesis unter den jeweiligen Begriffen zu verstehen ist. Der Begriff „Preisbetonung“ ist so zu verstehen, dass bei starker Ausprägung der Augenoptiker seine Kunden vornehmlich über den niedrigen Preis anspricht. Zudem spielt der Preise für Kunden dieses Augenoptikers eine wichtige Rolle sowohl bei der Kaufentscheidung als auch bei der Wahl des augenoptischen Fachgeschäfts. Eine stark ausgeprägte Preisbetonung ist in diesem Falle mit einer Niedrigpreisstrategie zu vergleichen. Ist die „Modebetonung“ stark ausgeprägt, bedeutet dies, dass der entsprechende Augenoptiker ein häufig wechselndes Fassungs-Sortiment mit großer modischer Auswahl anbietet. Wird hingegen die handwerkliche Komponente stark betont, steht dies für ein Unternehmen, welches die handwerkliche Leistung in den Vordergrund stellt und sich auf diesem Gebiet der Augenoptik heraushebt, beispielsweise als Spezialist für Kontaktlinsen. Steht hingegen das

---

<sup>74</sup> Vgl. Benkenstein, Martin; Dröge, Rolf: Marketing-Management im augenoptischen Gesundheitshandwerk: Grundlagen und Anwendungen: Forschungsgutachten im Auftrag des ZVA, (Verlag der Deutschen Optikerzeitung) Heidelberg 1995, S. 46-52.

Einkaufserlebnis gleich welcher Art bei einem augenoptischen Fachgeschäft im Vordergrund, bedeutet dies eine starke Ausprägung der Profilierungsdimension „Erlebnisbetonung“. Legt der unabhängige Augenoptiker großen Wert auf Beratung und Service und hebt den Dienstleistungsbereich stark hervor, spricht dies für eine stark ausgeprägte „Beratungs- und Servicebetonung“. Wird die Persönlichkeit des Inhabers und/oder die der Mitarbeiter als stärkstes Instrument zur Profilierung genutzt, handelt es sich um eine stark ausgeprägte „Betonung des Beziehungsaspekts zwischen Kunden und Personal“.

Eine Übersicht über alle Beantwortungen findet sich in Abbildung 9. Die Abbildungen 10 und 11 zeigen eine gesonderte Übersicht aller Beantwortungen in absoluten Werten sowie in Prozent-Angaben.

Für alle 92 Befragten ergibt sich folgendes Bild: Bei der Mehrheit der unabhängigen Augenoptiker ist die Preisbetonung kaum (N = 39/42,4%) oder gar nicht ausgeprägt (N = 29/31,5%). Lediglich vier der Teilnehmer (4,3%) verfolgen eine stark ausgeprägte Niedrigpreisstrategie. Eine ausgeprägte Preisbetonung findet sich immerhin noch bei 20 Augenoptikern (21,7%).

Der Bereich der Modebetonung ist bei den meisten der Umfrageteilnehmer ausgeprägt (N = 53/57,6%) oder stark ausgeprägt (N = 33/35,9%). Lediglich fünf (5,4%) bzw. einer (1,1%) der Befragten sehen ihre Modebetonung als kaum bzw. gar nicht ausgeprägt an.

Die Handwerksbetonung bzw. die traditionelle Ausrichtung ihres Unternehmens beurteilen 45 der unabhängigen Augenoptiker (48,9%) als stark ausgeprägt. Mehr als ein Drittel der befragten Personen (N = 35/38,0%) verfügt über ein ausgeprägtes Profil in diesem Bereich. Somit nutzt die Mehrheit der Teilnehmer das Handwerk als Profilierungsmöglichkeit in großem bis mittlerem Ausmaß.

Für die Erlebnisbetonung gestaltet sich ein ähnliches Bild wie das der Handwerksbetonung. Lediglich die Spitzenwerte liegen hier bei einer ausgeprägten (N = 42/45,7%) statt einer stark ausgeprägten Profilierung.

Die Möglichkeit, sich über Service und Beratung zu profilieren, nutzen 83 aller unabhängigen Augenoptiker (90,2%). Dies ist der absolute Spitzenwert unter allen Profilierungsmöglichkeiten. Weitere neun Augenoptiker (9,8%) bewerten ihr Unternehmen in diesem Bereich als ausgeprägt. Auf die Optionen „Kaum ausgeprägt“ und „Gar nicht ausgeprägt“ entfallen keine Nennungen. Somit nutzen alle der befragten Personen insbesondere die Beratungs- und Servicebetonung, um ihrem Betrieb ein Profil zu geben.

Darüber hinaus scheint auch der Beziehungsaspekt zwischen Kunden und Personal eine zentrale Rolle für die augenoptischen Fachgeschäfte zu spielen. Bei 73 der befragten Unternehmen (79,3%) ist dieser Bereich stark ausgeprägt. 17 der Befragten (18,5%) geben diesen Bereich als „ausgeprägt“ an. Die restlichen zwei Augenoptiker (2,2%) nutzen den Aspekt der persönlichen Beziehung kaum für ihre Profilierung.

Die Antwortmöglichkeit „Sonstiges“ wird lediglich von sieben Augenoptikern gewählt. Von diesen geben fünf ihre diesbezügliche Ausprägung als stark an, während sie bei den letzten drei kaum (N = 1/14,3%) bzw. gar nicht (N = 2/28,6%) ausgeprägt ist. Von diesen Personen geben nur fünf an, um was es sich bei diesen zusätzlichen Profilierungsmöglichkeiten handelt: Davon können eine Antwort dem Bereich „Preisbetonung“, eine dem Bereich „Traditionell/Handwerksbetonung“, eine dem Bereich „Erlebnisbetonung“ sowie zwei weitere dem Bereich „Beratungs- und Servicebetonung“ zugerechnet werden.

Insgesamt sind die befragten Augenoptiker in den Bereichen „Beratungs- und Servicebetonung“ (N = 83/90,2%), „Betonung des Beziehungsaspekts zwischen Kunden und Personal“ (N = 73/79,3%), „Sonstige“<sup>75</sup> (N = 4/57,1%) und „Traditionell/Handwerksbetonung“ (N = 45/48,9%) am stärksten ausgeprägt. Hinsichtlich der „Modebetonung“ sowie der „Erlebnisbetonung“ verfügen 53 (57,6%) bzw. 42 (45,7%) Augenoptiker über ein ausgeprägtes Profil. Die „Preisbetonung“ ist bei den meisten Augenoptikern hingegen kaum ausgeprägt (N = 39/42,4%).

---

<sup>75</sup> Die Prozentangabe bezieht sich auf die sieben abgegebenen Antworten und ist deswegen nicht repräsentativ für alle Befragten! Hätten alle Augenoptiker, die außer den sechs vorgegebenen Profilierungsmöglichkeiten keine Weiteren nutzen, bei „Sonstiges“ „Gar nicht ausgeprägt“ gewählt, würde das Bild anders aussehen.

Was trifft auf Ihr Unternehmen bezüglich der Ausprägung der folgenden Profilierungs-Dimensionen zu?					Response Count
	Stark ausgeprägt	Ausgeprägt	Kaum ausgeprägt	Gar nicht ausgeprägt	
Preisbetonung	4,3% (4)	21,7% (20)	42,4% (39)	31,5% (29)	92
Modebetonung	35,9% (33)	57,6% (53)	5,4% (5)	1,1% (1)	92
Traditionell / Handwerksbetonung	48,9% (45)	38,0% (35)	10,9% (10)	2,2% (2)	92
Erlebnisbetonung	35,9% (33)	45,7% (42)	17,4% (16)	1,1% (1)	92
Beratungs- und Servicebetonung	90,2% (83)	9,8% (9)	0,0% (0)	0,0% (0)	92
Betonung des Beziehungsaspekts zwischen Kunden und Personal	79,3% (73)	18,5% (17)	2,2% (2)	0,0% (0)	92
Sonstiges	57,1% (4)	0,0% (0)	14,3% (1)	28,6% (2)	7
			Sonstiges (bitte angeben)		5
			answered question		92
			skipped question		0

Abbildung 9: Übersicht Profilierung<sup>76</sup>

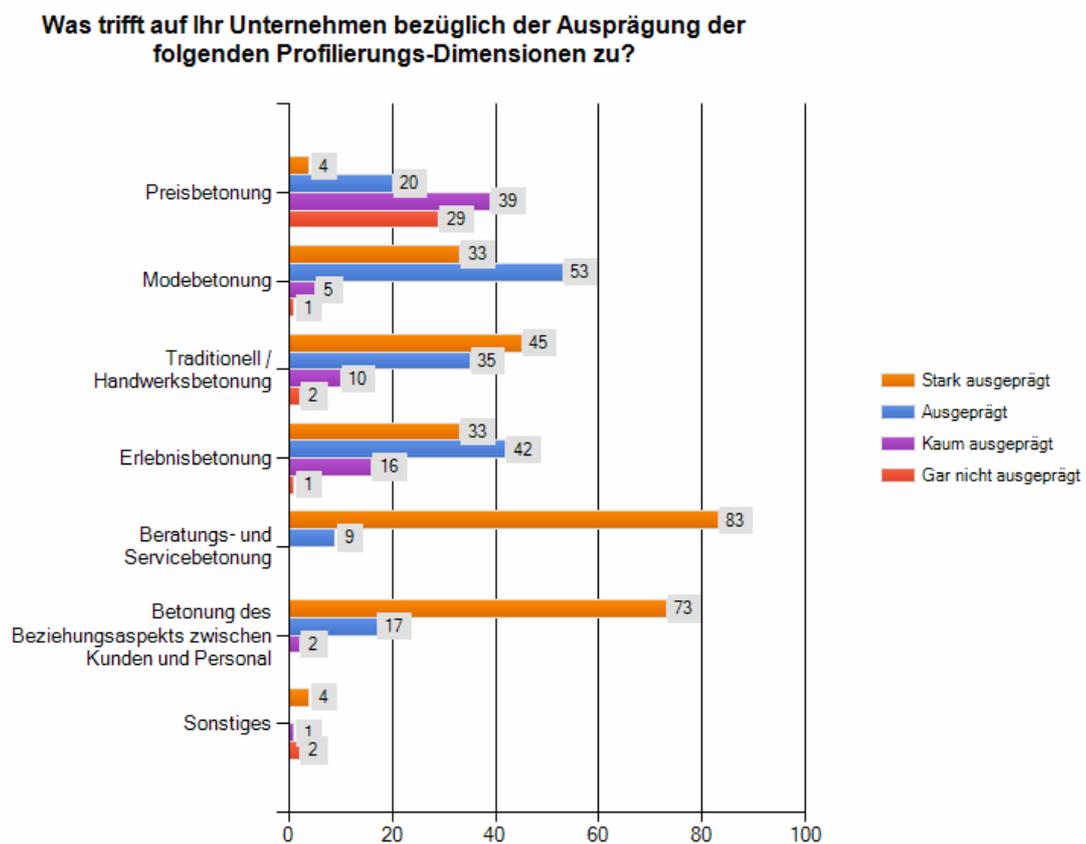
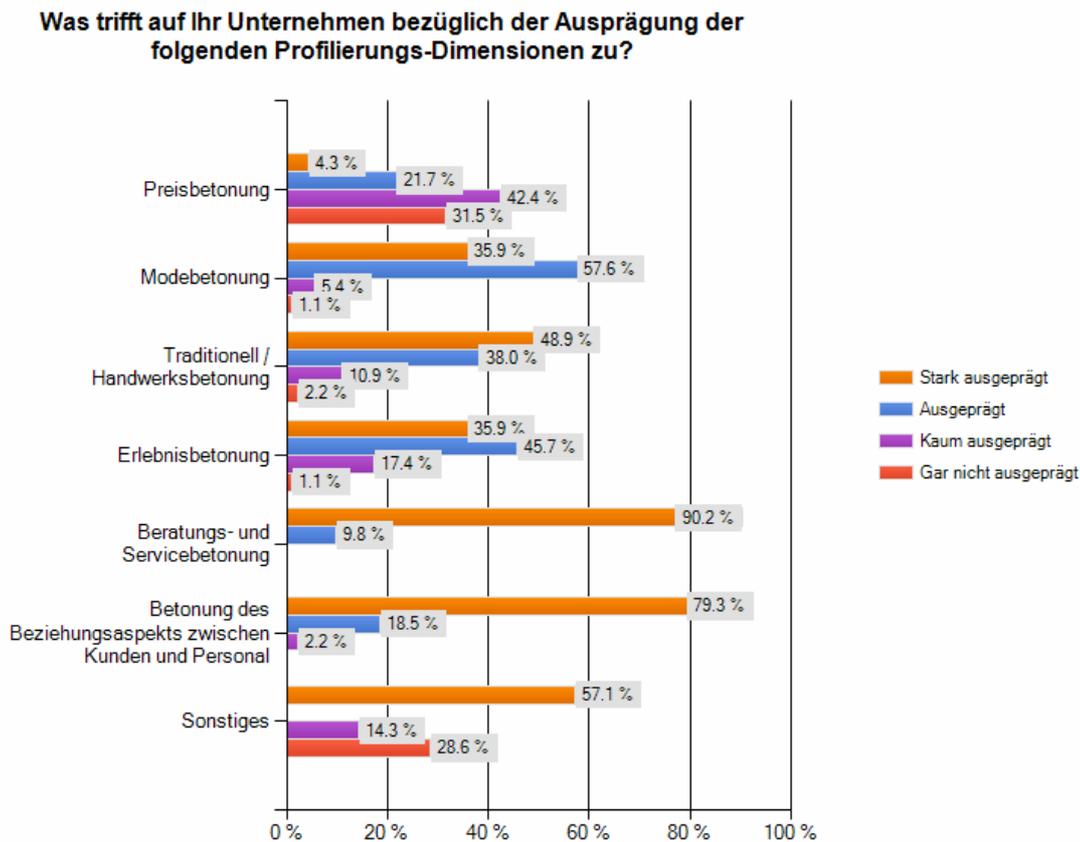


Abbildung 10: Profilierung in absoluten Werten<sup>77</sup>

<sup>76</sup> Vgl. SurveyMonkey: <http://de.surveymonkey.com/> (28.12.2011).

<sup>77</sup> Vgl. SurveyMonkey: <http://de.surveymonkey.com/> (28.12.2011).



**Abbildung 11: Profilierung in Prozent-Angaben<sup>78</sup>**

Eine Analyse der Antworten auf die jeweiligen Erfolgskategorien bezogen, liefert folgendes Bild: In der Gruppe der sehr sehr erfolgreichen Augenoptiker ist die Preisbetonung bei der Mehrheit kaum (43,8%) oder gar nicht (34,4%) ausgeprägt. Lediglich ein Mitglied (3,1%) dieser Gruppe verfügt über eine starke Preisbetonung. Die Modebetonung ist bei mehr als der Hälfte der sehr erfolgreichen Augenoptiker ausgeprägt (53,1%). Die Betonung der handwerklichen Komponente ist bei den meisten Augenoptikern ausgeprägt (43,8%) bis stark ausgeprägt (43,8%). 96,9% der sehr erfolgreichen Augenoptiker profilieren sich über eine stark ausgeprägte Beratungs- und Servicebetonung. Ein ähnliches Bild zeichnet sich für die Betonung des Beziehungsaspekts, hier sind 84,4% der sehr erfolgreichen Augenoptiker stark ausgeprägt.

Für die erfolgreichen Augenoptiker sieht die Situation annähernd gleich aus, hier sind im Vergleich zu den sehr erfolgreichen lediglich kleine Unterschiede in den Zahlenwerten zu erkennen.

<sup>78</sup> Vgl. SurveyMonkey: <http://de.surveymonkey.com/> (28.12.2011).

Auch im Vergleich der sehr erfolgreichen mit den nicht erfolgreichen unabhängigen Augenoptikern lassen sich keine bedeutenden Unterschiede ausmachen. Es gibt wiederum lediglich Unterschiede die Höhe der Zahlenwerte betreffend.

#### **4.6.5. Frage 5: Differenzierung**

Bei dieser Frage sind Mehrfachnennungen erlaubt. Die meisten der 92 befragten unabhängigen Augenoptiker nutzen demnach Beratung und Service (N = 81/88,0%) um sich von ihren Wettbewerbern zu unterscheiden. Auf Platz zwei liegt mit 68 Nennungen (73,9%) die Differenzierung über den Aufbau von persönlichen Beziehungen zu Kunden. Ähnlich viele Nennungen (N = 60/65,2%) entfallen auf die Möglichkeit der Differenzierung über Innovationen. Etwas mehr als die Hälfte aller befragten Personen (N = 50/54,3%) nutzt die Spezialisierung in handwerklicher Richtung als Differenzierungsmöglichkeit, beispielsweise als Spezialist für Kontaktlinsen, Sportoptik oder vieles mehr. Mit Werten von 29 (31,5%) bis 43 (46,7%) Nennungen liegen die Differenzierung über ein besonderes Einkaufserlebnis, die Konzentration auf spezielle Kundengruppen, die Spezialisierung auf Mode, das Verfolgen einer Hochpreisstrategie sowie die Differenzierung mittels Corporate Identity und Image im Mittelfeld. Die wenigsten augenoptischen Betriebe nutzen hingegen die Differenzierung über das Verfolgen einer Niedrigpreisstrategie (N = 5/5,4%). Lediglich ein Umfrageteilnehmer (1,1%) gibt an, keine speziellen Möglichkeiten zur Differenzierung zu verwenden. Die Möglichkeit im Feld „Sonstiges“ zusätzliche Differenzierungsoptionen anzugeben, nutzen 24 Augenoptiker. Hierbei werden am häufigsten Qualität (N = 9), Besonderheiten des Sortiments (N = 4) und die Veranstaltung von Kunden-Events (N = 3) genannt.

Die Abbildungen 12 bis 14 zeigen die Übersicht aller Beantwortungen zu Frage 5 insgesamt, in absoluten Werten sowie in Prozent-Angaben.

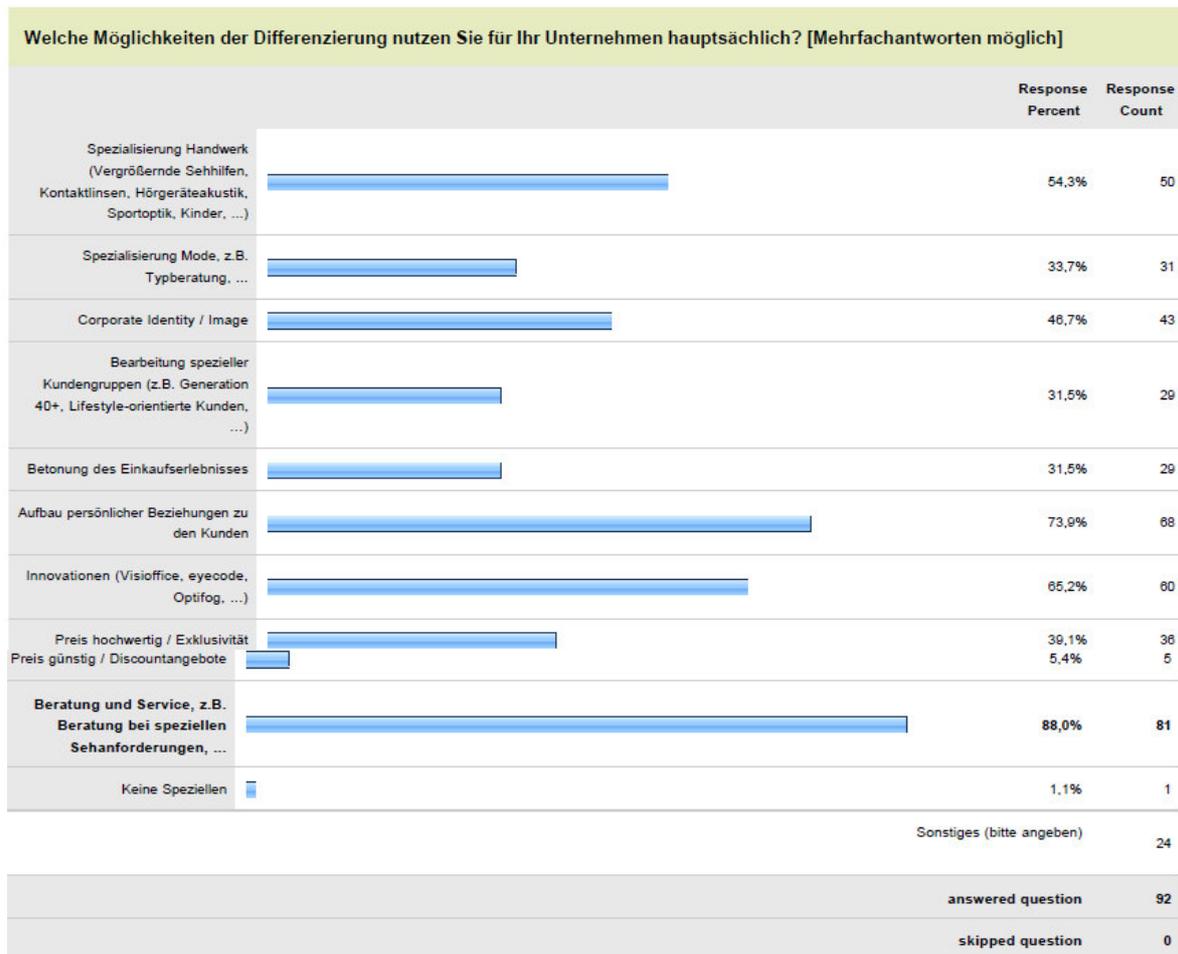


Abbildung 12: Übersicht Differenzierung<sup>79</sup>

<sup>79</sup> Vgl. SurveyMonkey: <http://de.surveymonkey.com/> (28.12.2011).

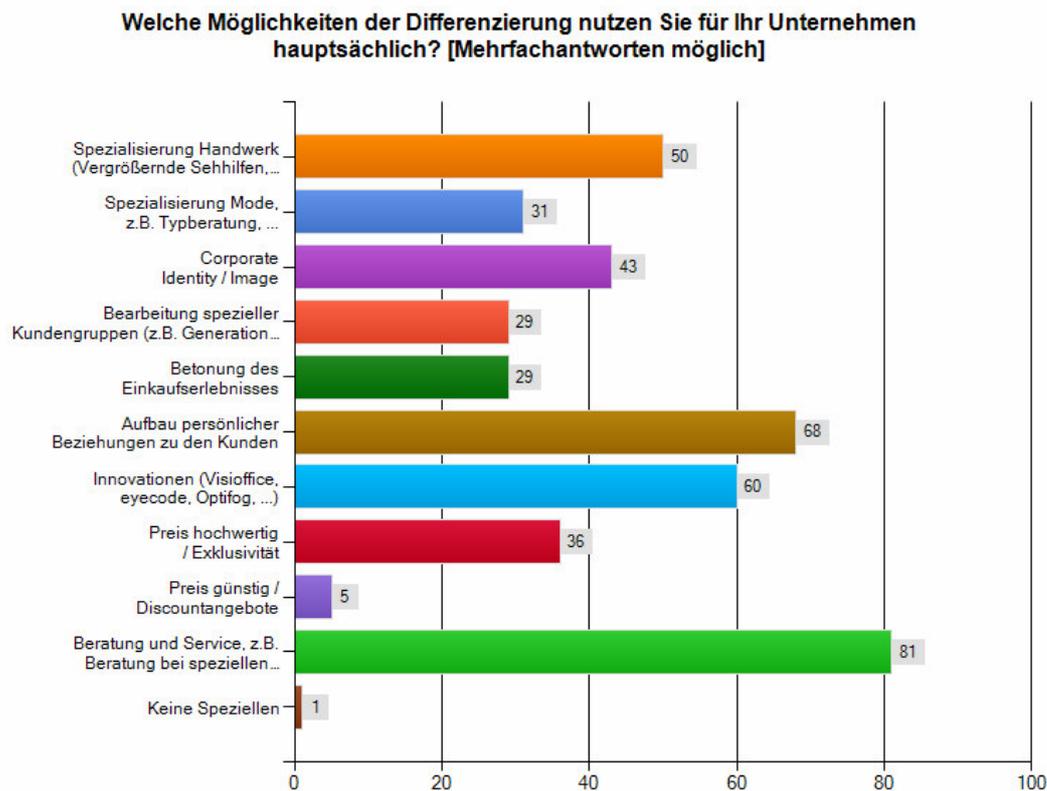


Abbildung 13: Differenzierung in absoluten Werten<sup>80</sup>

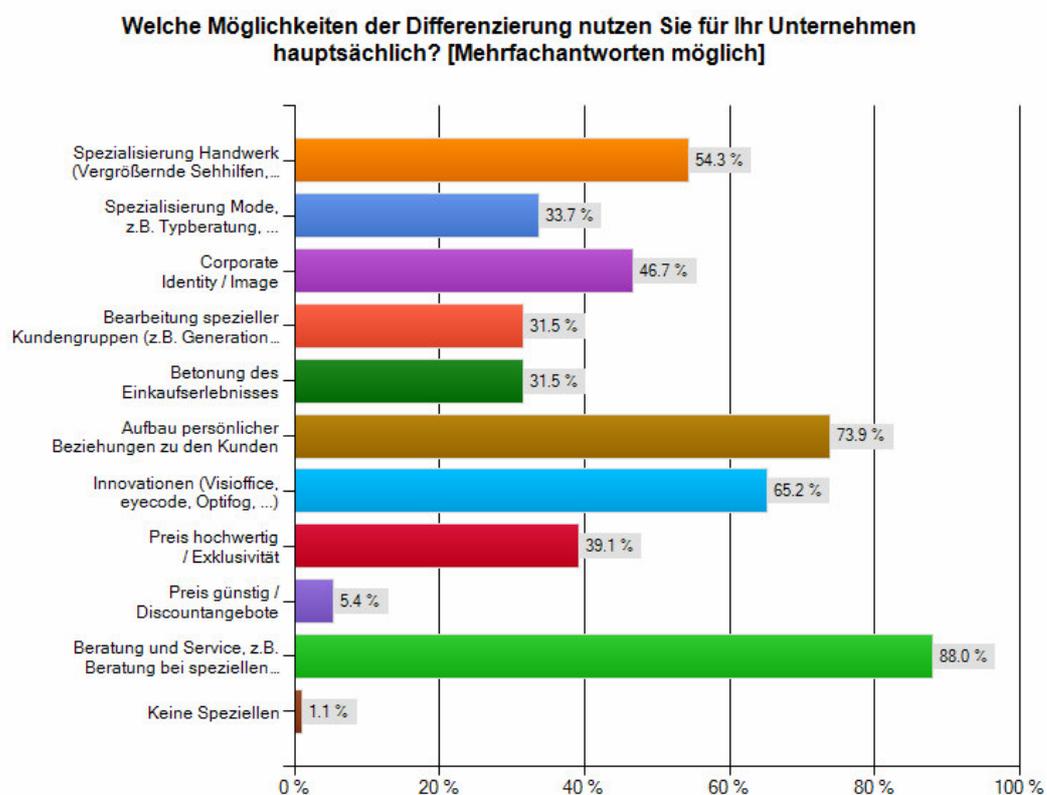


Abbildung 14: Differenzierung in Prozent-Angaben<sup>81</sup>

<sup>80</sup> Vgl. SurveyMonkey: <http://de.surveymonkey.com/> (28.12.2011).

<sup>81</sup> Vgl. SurveyMonkey: <http://de.surveymonkey.com/> (28.12.2011).

Vergleicht man die Beantwortungen der drei Erfolgskategorien untereinander, lassen sich wenig bedeutende Unterschiede ausmachen. Es werden im Großen und Ganzen vorwiegend dieselben Möglichkeiten zur Differenzierung genutzt: Beratung und Service, Aufbau von persönlichen Beziehungen zu Kunden, Innovationen und die Spezialisierung in handwerklicher Richtung. Allerdings wird die Spezialisierung in handwerklicher Richtung von den nicht erfolgreichen Augenoptikern (39,2%) deutlich weniger genutzt als von den erfolgreichen (56,8%) oder sehr erfolgreichen (62,5%). Im Gegensatz zu den sehr erfolgreichen (62,5%) oder nicht erfolgreichen (52,2%) augenoptischen Unternehmen nutzen die erfolgreichen Betriebe (27,0%) die Möglichkeit der Differenzierung über ihre Corporate Identity bzw. ihr Image relativ wenig.

#### **4.6.6. Frage 6: Ausbildungsstatus**

Im Fragebogen wird darauf hingewiesen, dass die befragte Person auch mitzuzählen ist und dass Mehrfachnennungen erlaubt sind.

Abbildung 15 zeigt eine Übersicht aller Beantwortungen zu dieser Frage sowohl in absoluten Werten als auch in Prozent-Angaben.

Keiner der befragten unabhängigen Augenoptiker verfügt über Mitarbeiter mit Masterabschluss. Über 90% der teilnehmenden Unternehmen beschäftigen keine Personen mit den Titeln „Diplom Ingenieur“, „Doctor of Optometry“ oder „Bachelor of Science“. In vier Betrieben gibt es jeweils einen Diplom Ingenieur und in einem Betrieb vier Ingenieure. Einen Doctor of Optometry findet man ebenso wie einen Mitarbeiter mit Bachelor Titel in einem einzigen Unternehmen. 59 der befragten Augenoptiker beschäftigen einen Meister, während lediglich in vier Betrieben keine Meister vorhanden sind. In 20 der befragten Unternehmen werden jeweils zwei Meister beschäftigt. Drei bzw. vier Meister finden sich in vier bzw. zwei Betrieben. In zwei weiteren Fällen zählen ein Mal fünf Meister bzw. mehr als zehn Meister zu den Angestellten. Von den befragten Optikern geben 32 an, einen Gesellen zu beschäftigen. In 23 weiteren Geschäften finden sich jeweils zwei Gesellen, dicht gefolgt von 12 Unternehmen mit jeweils drei Gesellen. Vier, fünf oder sechs Gesellen zählen in sechs, zwei und einem Fachgeschäft zu den Angestellten. Zwei weitere Betriebe beschäftigen jeweils acht bzw. neun Gesellen. Keinen Gesellen zu beschäftigen, geben 12 Augenoptiker an. Bei der Zahl der Auszubildenden geben 54 der befragten Augenoptiker an, keinen Auszubildenden zu beschäftigen, wohingegen in 22 Betrieben jeweils ein Auszubildender

mitarbeitet. In drei Fachgeschäften sind jeweils zwei Auszubildende angestellt. 29 Unternehmen geben an, sonstige Mitarbeiter zu beschäftigen. Darunter fallen Bürokräfte (N = 13), Angestellte für Verkauf und Beratung (N = 12), Mitarbeiter, deren Funktion nicht genannt wird (N = 6) sowie Aushilfen (N = 5).

Wie viele Ihrer Mitarbeiter/innen besitzen folgenden Ausbildungsstatus? Sie selbst zählen natürlich auch mit. [Wenn bei einem Ausbildungsstatus kein/e Mitarbeiter/in vorhanden ist, bitte "0" wählen]														
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	>10	Response Count	
Master of Science in Vision Science and Business	100,0% (68)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	68	
Diplom Ingenieur FH	92,8% (64)	5,8% (4)	0,0% (0)	0,0% (0)	1,4% (1)	0,0% (0)	69							
Doctor of Optometry	98,5% (67)	1,5% (1)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	68	
Bachelor of Science	98,5% (67)	1,5% (1)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	68	
Augenoptik Meister/in	4,4% (4)	64,8% (59)	22,0% (20)	4,4% (4)	2,2% (2)	1,1% (1)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	1,1% (1)	81	
Augenoptik Geselle/in	13,3% (12)	35,6% (32)	25,6% (23)	13,3% (12)	6,7% (6)	2,2% (2)	1,1% (1)	0,0% (0)	1,1% (1)	1,1% (1)	0,0% (0)	0,0% (0)	90	
Auszubildende/r für Augenoptik	68,4% (54)	27,8% (22)	3,8% (3)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	79	
Sonstige	50,0% (38)	38,2% (29)	9,2% (7)	2,6% (2)	0,0% (0)	76								
												Sonstige (bitte angeben woher)	35	
													answered question	92
													skipped question	0

Abbildung 15: Übersicht Ausbildungsstatus<sup>82</sup>

Im Vergleich der einzelnen Kategorien untereinander ist kein Unterschied hinsichtlich der Verteilung zu finden. Die meisten Unternehmen, egal ob sie sehr erfolgreich, erfolgreich oder nicht erfolgreich sind, beschäftigen hauptsächlich Meister und Gesellen und auch von diesen vorwiegend jeweils einen.

#### 4.6.7. Frage 7: Schulungen/Weiterbildungen

Bei den vorgegebenen Antwortmöglichkeiten handelt es sich um Schulungen bezüglich „Fachwissen“, „Verkauf“, „Beratung“, „Produktschulungen“ durch Hersteller und Schulungen in „handwerklichen Fertigkeiten“. Unter der Rubrik „Sonstige“ können zusätzliche Schulungen, die über die vorgeschlagenen Bereiche hinausgehen, benannt werden.

Insgesamt nehmen von den 92 befragten Teilnehmern 46 (50%) samt ihren Mitarbeitern regelmäßig an Schulungen zu Themen bezüglich Fachwissen teil. 36 der Augenoptiker

<sup>82</sup> Vgl. SurveyMonkey: <http://de.surveymonkey.com/> (28.12.2011).

(39,1%) samt Mitarbeitern besuchen selten Schulungen dieser Art und zehn Betriebe (10,9%) verzichten ganz darauf.

Weiterbildungen im Bereich Verkauf werden von 36 der teilnehmenden Unternehmen (39,1%) regelmäßig besucht. Ähnlich viele (N = 34/37,0%) nehmen selten daran teil und die übrigen 22 (23,9%) besuchen niemals solche Schulungen.

Im Bereich der Schulungen hinsichtlich Beratung zeigt sich eine ähnliche Verteilung: 42 der befragten Augenoptiker (45,7%) bilden sich zusammen mit ihren Angestellten regelmäßig im Bereich der Kundenberatung fort, weitere 27 (29,3%) besuchen diese Fortbildungen eher selten und 23 (25,0%) nehmen nie daran teil.

Produktschulungen werden von 70 aller befragten augenoptischen Betriebe (76,1%) regelmäßig wahrgenommen. 18 Betriebe (19,6%) nehmen selten daran teil und vier (4,3%) verzichten vollständig auf Weiterbildungen dieser Art.

Schulungen, welche die Weiterentwicklung handwerklicher Fertigkeiten betreffen, werden von der Mehrzahl der befragten Unternehmen nie in Anspruch genommen (N = 64/69,6%). Lediglich sechs Augenoptiker (6,5%) samt Mitarbeitern nehmen regelmäßig daran teil und weitere 22 (23,9%) nur selten.

Ähnlich gestaltet sich auch die Antwortverteilung bezüglich Weiterbildungen in sonstigen Bereichen. Diesen Teilaspekt beantworteten nur 16 Augenoptiker. Davon nehmen zwei (12,5%) regelmäßig an Schulungen dieser Art teil. Weitere sechs (37,5%) besuchen sonstige Schulungen eher selten und die Mehrheit (N = 7/43,8%) verzichtet vollständig darauf. Ein Augenoptiker (6,3%) wählt in dieser Rubrik die Antwortoption „Keine Angabe“. Mit zwei Nennungen gehören Farb- und Stilberatungen zur Gruppe der sonstigen Schulungen. Augentraining und nicht näher bezeichnete firmeninterne Schulungen werden von jeweils einem augenoptischen Fachgeschäft genannt. Bei drei Antworten wurde das Antwortfeld zur genauen Erklärung, worin die sonstigen Schulungen bestehen, nicht ausgefüllt.

In Abbildung 16 findet sich die Übersicht aller Beantwortungen dieser Frage, welche in den Abbildungen 17 und 18 einmal in absoluten Werten und das andere Mal in Prozent-Angaben dargestellt werden.

Wie oft nehmen Ihre Mitarbeiter/innen an Schulungen / Weiterbildungen zu folgenden Themen teil?						
	Regelmäßig, mindestens ein Mal jährlich	Selten, weniger als ein Mal jährlich	Nie	Nicht bekannt	Keine Angabe	Response Count
Fachwissen, z.B. Refraktionen, Kontaktlinsen Anpassung, ...	50,0% (46)	39,1% (36)	10,9% (10)	0,0% (0)	0,0% (0)	92
Verkauf	39,1% (36)	37,0% (34)	23,9% (22)	0,0% (0)	0,0% (0)	92
Beratung	45,7% (42)	29,3% (27)	25,0% (23)	0,0% (0)	0,0% (0)	92
Produktschulung, z.B. Visiooffice, ...	76,1% (70)	19,6% (18)	4,3% (4)	0,0% (0)	0,0% (0)	92
Handwerkliche Fertigkeiten, z.B. Bohrbrillenkurs, ...	6,5% (6)	23,9% (22)	69,6% (64)	0,0% (0)	0,0% (0)	92
Sonstige	12,5% (2)	37,5% (6)	43,8% (7)	0,0% (0)	6,3% (1)	16
Sonstige (bitte angeben)						4
answered question						92
skipped question						0

Abbildung 16: Übersicht Schulungen/Weiterbildungen<sup>83</sup>

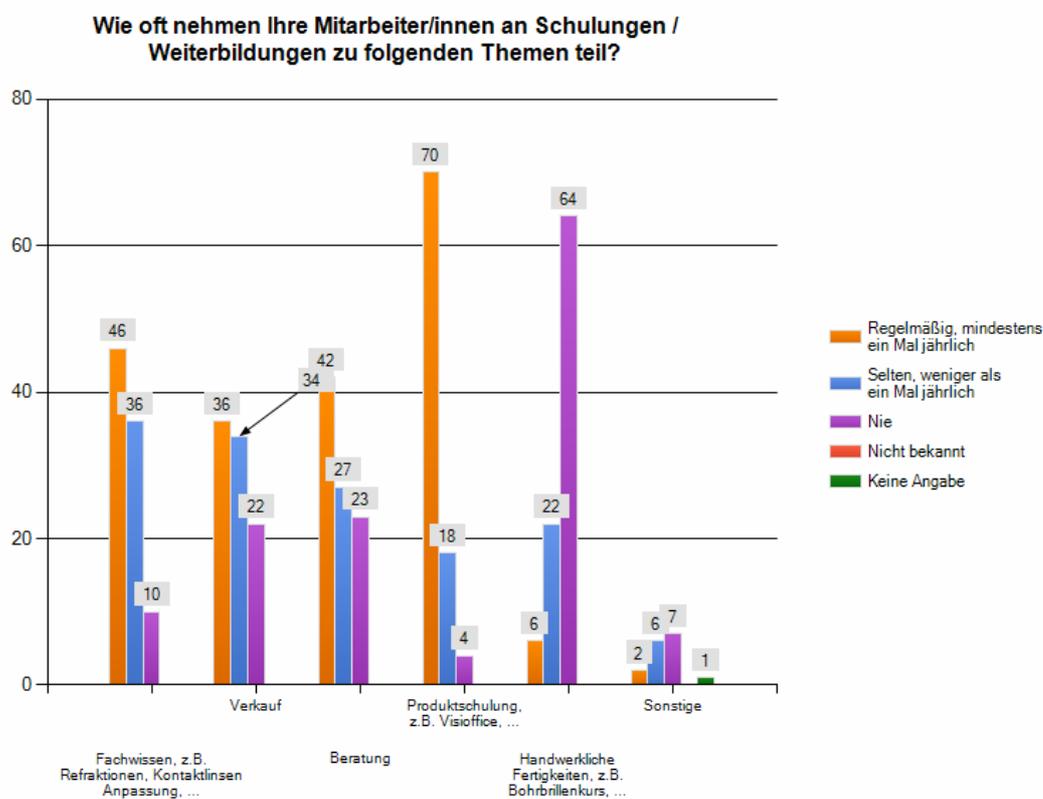
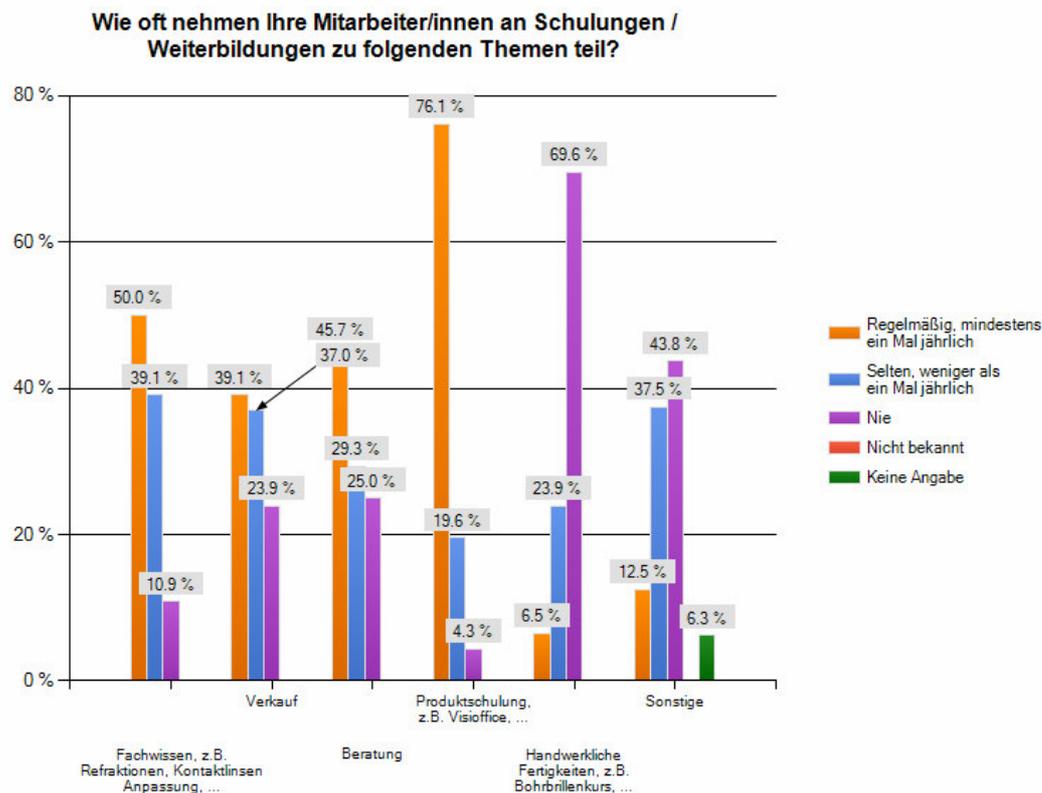


Abbildung 17: Schulungen/Weiterbildungen in absoluten Werten<sup>84</sup>

<sup>83</sup> Vgl. SurveyMonkey: <http://de.surveymonkey.com/> (28.12.2011).

<sup>84</sup> Vgl. SurveyMonkey: <http://de.surveymonkey.com/> (28.12.2011).



**Abbildung 18: Schulungen/Weiterbildungen in Prozent-Angaben<sup>85</sup>**

Vergleicht man die Beantwortungen der drei Erfolgskategorien untereinander zeigen sich folgende Unterschiede. Sowohl bei den sehr erfolgreichen als auch bei den erfolgreichen unabhängigen Augenoptikern nimmt die Mehrzahl regelmäßig an Schulungen zu den Themen Fachwissen, Beratung, Verkauf sowie an Produktschulungen teil. Hier unterscheiden sich beide Kategorien lediglich in der Höhe der angegebenen Werte. Bei den nicht erfolgreichen Optikern werden auch von der Mehrheit der Befragten regelmäßig Schulungen in den Bereichen Fachwissen, Beratung und Produktschulungen wahrgenommen, allerdings weniger als von den Vertretern der beiden anderen Erfolgsgruppen. Verkaufsschulungen werden in der Gruppe der nicht erfolgreichen augenoptischen Fachgeschäfte selten durchgeführt. Bei allen drei Gruppen werden Weiterbildungen im Bereich der handwerklichen Fertigkeiten sowie sonstige Schulungen größtenteils nie besucht. Hier fällt auf, dass alle der befragten nicht erfolgreichen Augenoptiker nie an sonstigen Schulungen teilnehmen.

<sup>85</sup> Vgl. SurveyMonkey: <http://de.surveymonkey.com/> (28.12.2011).

#### 4.6.8. Frage 8: Motivation

Zum Thema Motivation sind Mehrfachnennungen möglich. Insgesamt beantworten 89 aller Befragten diese Frage. Drei der 92 Umfrage-Teilnehmer lassen diese Frage aus, da es sich jeweils um inhabergeführte Betriebe ohne weitere Mitarbeiter handelt. Von den 89 unabhängigen Augenoptikern motivieren die meisten ihre Mitarbeiter durch Übertragung von Verantwortung (N = 79/88,8%). An zweiter Stelle liegen Motivation durch Berücksichtigung von Ideen und Verbesserungsvorschlägen der Mitarbeiter (N = 68/76,4%) und Motivation über Lob und Anerkennung (N = 68/76,4%). Immaterielle Belohnungen, wie beispielsweise freie Tage oder gemeinsame Unternehmungen werden von 46 der befragten Optiker (51,7%) zur Motivation genutzt. Von den Umfrage-Teilnehmern setzen 40 (44,9%) materielle Belohnungen wie z.B. Prämien zu Motivationszwecken ein. Die Möglichkeit der Motivation durch die Person bzw. das Charisma des Geschäftsführers/der Geschäftsführerin kommt in 38 augenoptischen Betrieben (42,7%) zum Einsatz. Lediglich zwei der befragten Augenoptiker (2,2%) geben an, ihren Mitarbeitern keine speziellen Anreize zur Motivation zu bieten. Die Möglichkeit, über das Antwortfeld „Sonstige“ zusätzliche Motivationsmöglichkeiten zu nennen, nutzen 23 der Befragten. Zu den zusätzlich genannten Motivationsoptionen zählt an erster Stelle mit elf Nennungen ein angenehmes Betriebsklima. Es folgt mit sieben Nennungen Teamgefühl/Teamgeist und Zusammenhalt. Weiterhin geben sechs Augenoptiker Freude, Spaß und Begeisterung für den Beruf als genutzte Motivationsmöglichkeit an.

Eine Übersicht aller Antworten zu Frage 8 bieten die Abbildungen 19 bis 21.

Wie motivieren Sie Ihre Mitarbeiter/innen? [Mehrfachantworten möglich]			Response Percent	Response Count
Durch die Person des Geschäftsführers/der Geschäftsführerin (Charisma)		42,7%	38	
Materielle Belohnungen, z.B. Prämien, Dienstwagen, ...		44,9%	40	
Imaterielle Belohnungen, z.B. freie Tage, ...		51,7%	46	
Berücksichtigung von Ideen / Verbesserungsvorschlägen der Mitarbeiter/innen		76,4%	68	
Öffentliches Lob und Anerkennung		76,4%	68	
Übertragung von Verantwortung (Handlungs-/Entscheidungsspielraum)		88,8%	79	
Keine speziellen Anreize geboten		2,2%	2	
Sonstiges (bitte angeben)				23
				skipped question
				3

Abbildung 19: Übersicht Motivation<sup>86</sup>

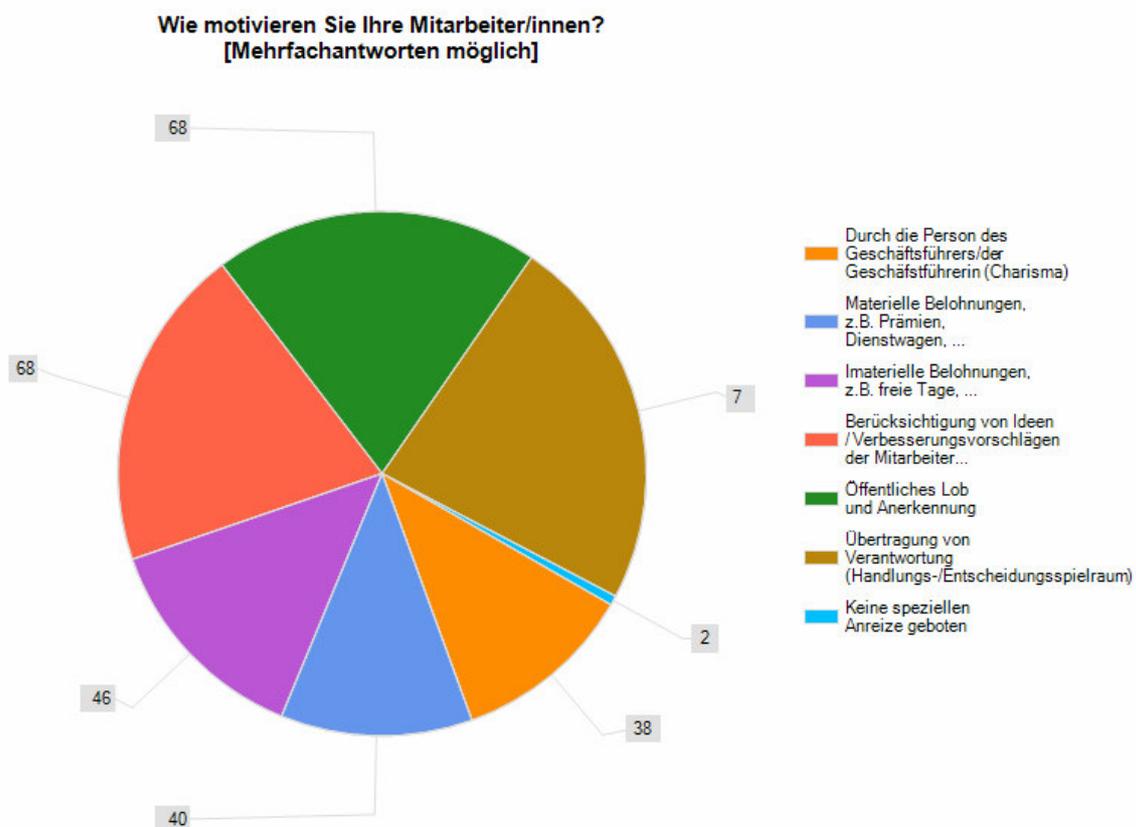
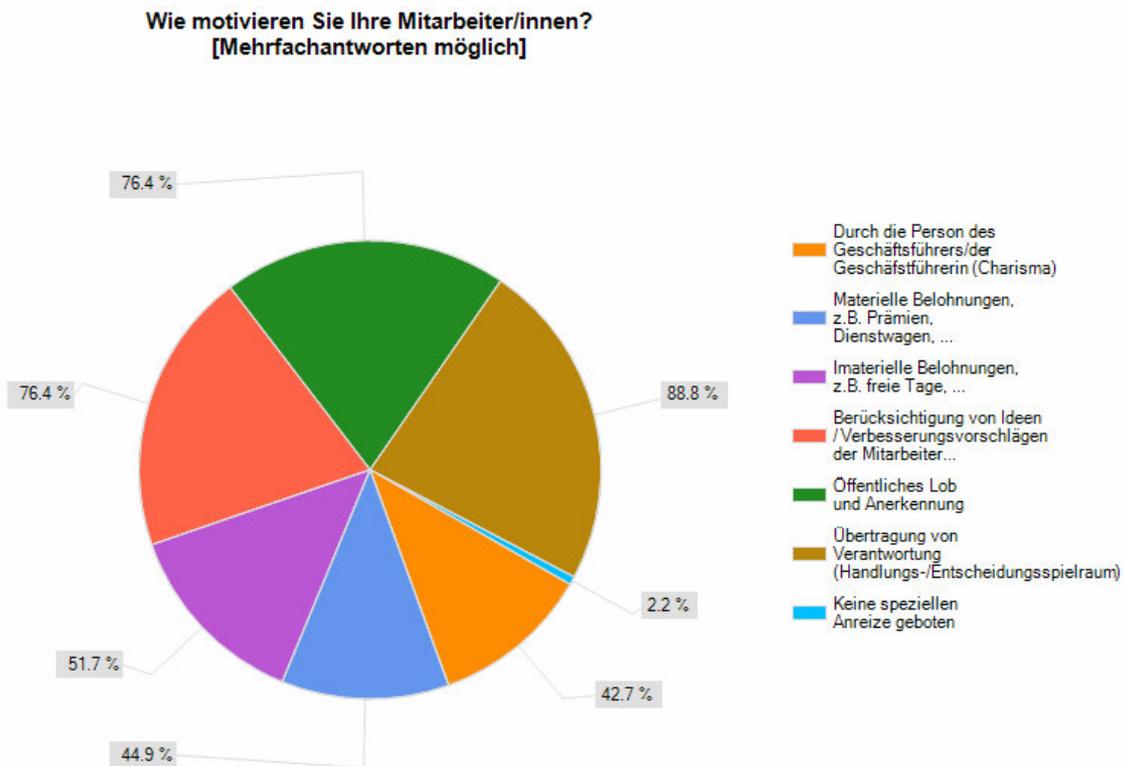


Abbildung 20: Motivation in absoluten Werten<sup>87</sup>

<sup>86</sup> Vgl. SurveyMonkey: <http://de.surveymonkey.com/> (28.12.2011).

<sup>87</sup> Vgl. SurveyMonkey: <http://de.surveymonkey.com/> (28.12.2011).



**Abbildung 21: Motivation in Prozent-Angaben<sup>88</sup>**

Ein Vergleich der Antworten über alle Erfolgskategorien zeigt, dass jeweils bei allen Gruppen die meisten Stimmen auf die Motivationsmöglichkeiten „Übertragung von Verantwortung“, „Berücksichtigung von Ideen und Verbesserungsvorschlägen“ und „Öffentliches Lob und Anerkennung“ entfallen. Gleichfalls wird die Option der Übertragung von Verantwortung sowohl bei den sehr erfolgreichen als auch bei den erfolgreichen und nicht erfolgreichen Augenoptikern am meisten zur Motivation der Mitarbeiter genutzt. Der Anteil der Optiker, die diese drei Möglichkeiten der Motivation nutzen, ist bei den sehr erfolgreichen Augenoptikern höher als bei den erfolgreichen und nicht erfolgreichen. Insgesamt scheinen die sehr erfolgreichen unabhängigen Augenoptiker ihre Mitarbeiter durch diese Möglichkeiten stärker zu motivieren als die Vertreter der beiden anderen Erfolgskategorien.

<sup>88</sup> Vgl. SurveyMonkey: <http://de.surveymonkey.com/> (28.12.2011).

#### 4.6.9. Frage 9: Planung und Steuerung Kommunikationsmaßnahmen

Bei dieser Frage sind Mehrfachnennungen möglich. Alle der 92 Beantwortungen sind relativ gleichmäßig auf die verschiedenen Antwortmöglichkeiten verteilt. An erster Stelle wird von den befragten unabhängigen Augenoptikern mit 67 Nennungen (72,8%) die Erfolgskontrolle ihrer Werbemaßnahmen genannt. An zweiter Stelle liegt mit 54 Nennungen (58,7%) das Aufstellen eines Werbeplans. 52 der befragten augenoptischen Betriebe (56,5%) nutzen die Werbeunterstützung ihres Glasherstellers zur Planung und Steuerung ihrer Kommunikationsmaßnahmen. Jeweils von 50 der befragten Personen (54,3%) werden zu diesem Zweck die Einbeziehung der geplanten Aktionen von Glasherstellern, das Festlegen eines Budgets für die Werbung sowie die Anpassung des Werbeplans an aktuelle Gegebenheiten genutzt. Lediglich drei augenoptische Unternehmen (3,3%) geben an, keine speziellen Instrumente zur Planung und Steuerung ihrer Kommunikationsmaßnahmen einzusetzen. Drei weitere Betriebe geben darüber hinaus in der Rubrik „Sonstiges“ zusätzliche Instrumente an. Jeweils einer dieser drei Betriebe nutzt zu diesem Zweck die Branchensoftware EuroNet, die Werbemaßnahmen der IGA sowie die Abstimmung mit örtlichen Vereinen.

Die Abbildungen 22, 23 und 24 zeigen alle Beantwortungen dieser Frage in einer allgemeinen Übersicht, in absoluten Werten sowie in Prozent-Angaben.

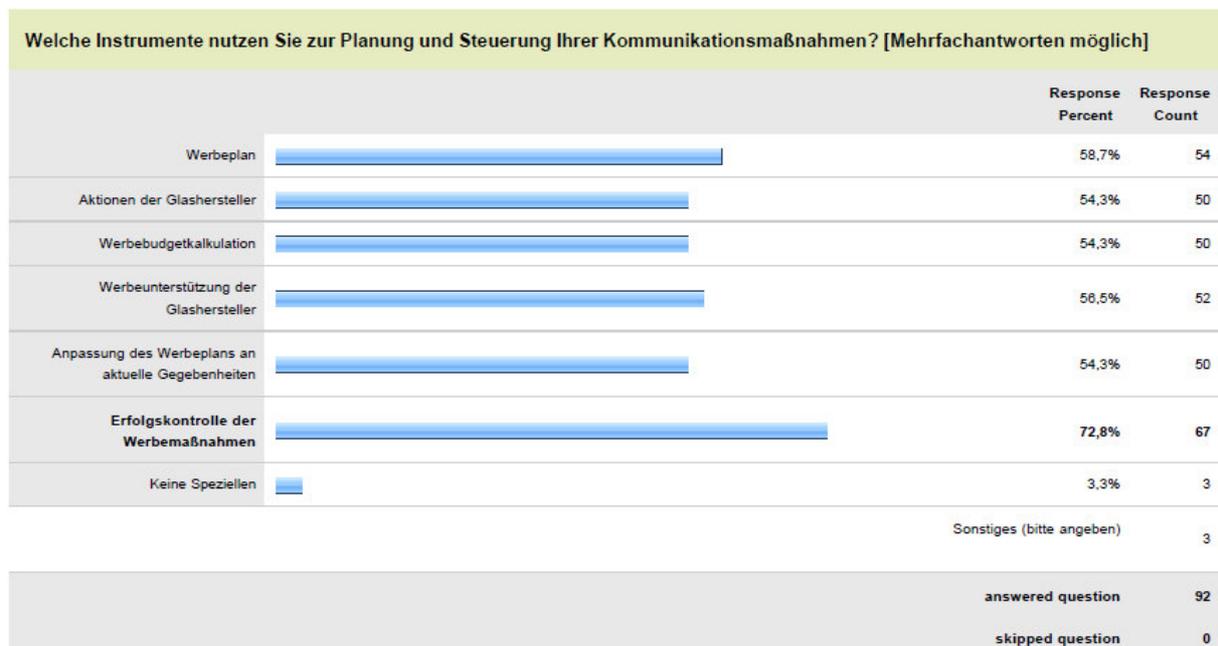


Abbildung 22: Übersicht Planung und Steuerung Kommunikationsmaßnahmen<sup>89</sup>

<sup>89</sup> Vgl. SurveyMonkey: <http://de.surveymonkey.com/> (28.12.2011).

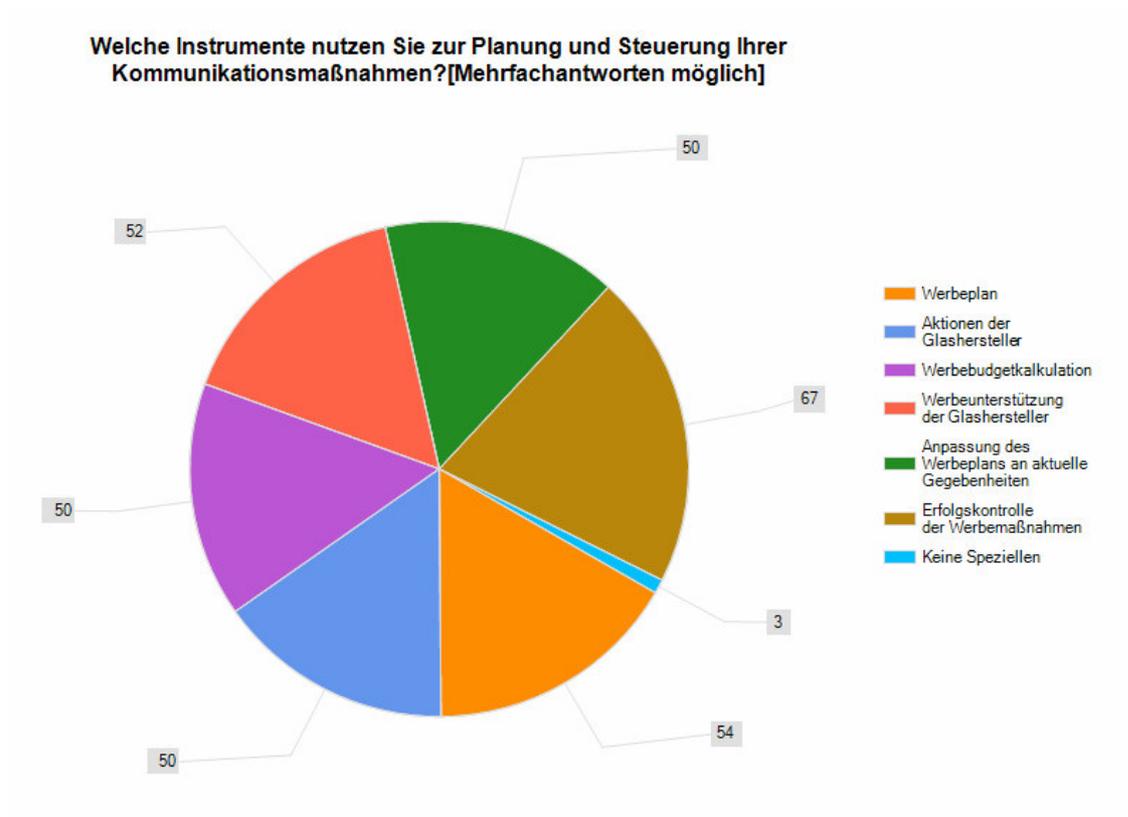


Abbildung 23: Planung und Steuerung Kommunikationsmaßnahmen in absoluten Werten<sup>90</sup>

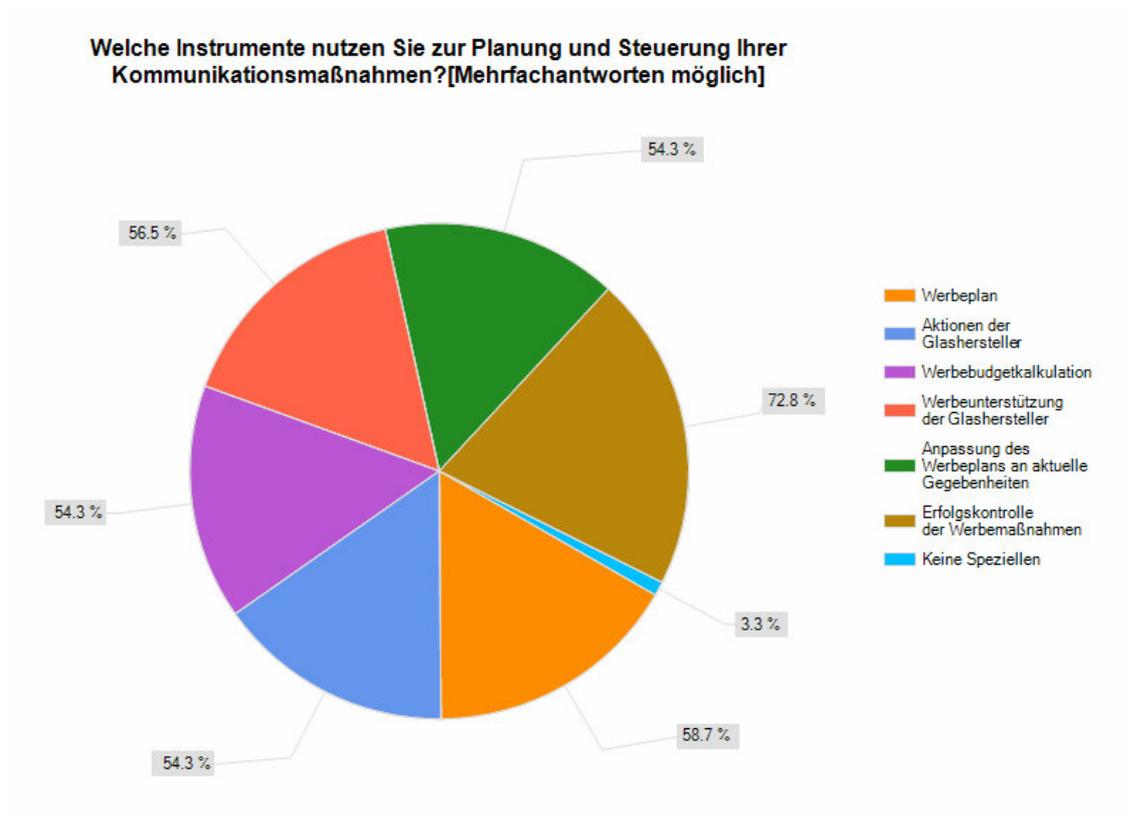


Abbildung 24: Planung und Steuerung Kommunikationsmaßnahmen in Prozent-Angaben<sup>91</sup>

<sup>90</sup> Vgl. SurveyMonkey: <http://de.surveymonkey.com/> (28.12.2011).

<sup>91</sup> Vgl. SurveyMonkey: <http://de.surveymonkey.com/> (28.12.2011).

Vergleicht man die Beantwortungen von Frage 9 über alle drei Erfolgskategorien, fällt auf, dass in der Gruppe der sehr erfolgreichen Optiker hauptsächlich die Erfolgskontrolle der Werbemaßnahmen (71,9%), die Anpassung des Werbeplans an aktuelle Gegebenheiten (65,6%) sowie das Aufstellen eines Werbeplans (65,6%) zur Planung und Steuerung der Kommunikationsmaßnahmen genutzt werden. Auch bei den erfolgreichen augenoptischen Betrieben kommen vorwiegend drei Instrumente zum Einsatz. An erster Stelle die Erfolgskontrolle der Werbung (70,3%), gefolgt von der Nutzung der Werbeunterstützung der Glashersteller (59,5%) und der Aufstellung eines Werbeplans (59,5%). Bei den nicht erfolgreichen Augenoptikern kommt größtenteils nur die Erfolgskontrolle der durchgeführten Werbemaßnahmen (78,3%) als Planungs- und Steuerungsinstrument für ihre Kommunikationsmaßnahmen zum Einsatz. Die Erfolgskontrolle der Werbemaßnahmen wird bei allen drei Gruppen am stärksten und bei den nicht erfolgreichen Augenoptikern mehr als bei den Vertretern der beiden übrigen Kategorien zur Planung und Steuerung der Kommunikationsmaßnahmen eingesetzt.

#### **4.6.10. Frage 10: Werbemaßnahmen**

Bei dieser Frage sollen die befragten Augenoptiker angeben, wie sich einzelne Werbemaßnahmen im Hinblick auf ihre gesamten Werbeaktivitäten verteilen. Hierzu können sie zwischen vier Antwortoptionen wählen: „Immer, bei 100% – 80% aller Werbeaktivitäten“, „Gelegentlich, bei 80% - 50% aller Werbeaktivitäten“, „Selten, bei 50% - 10% aller Werbeaktivitäten“ sowie „Nie, bei >10% aller Werbeaktivitäten“. Klassische Werbung in Printmedien in Form von Anzeigen und/oder Inseraten nutzen 39 Betriebe (42,9%) immer. Die Anteile, die auf die übrigen Antwortoptionen entfallen, sind ungefähr gleich hoch. Werbung in Video- und Audiomedien, wie Fernsehen, Radio oder Kino setzt die Mehrzahl der Augenoptiker (N = 74/82,2%) in weniger als 10% der Fälle ein. 40 von 92 befragten Teilnehmern nutzen die Direktwerbung, beispielsweise in Form gezielter Kundenanschriften, für 100% - 80% ihrer gesamten Werbeaktivitäten. Weitere 26 Unternehmen (28,3%) nutzen sie gelegentlich, elf (12,0%) nur selten und 15 (16,3%) nie. Streuwerbung in Form von Flyern oder Postwurfsendungen kommt bei 21 befragten Augenoptiker (23,1%) immer zum Einsatz, bei 28 (30,8%) noch gelegentlich und 22 (24,2%) bzw. 20 (22,0%) der Teilnehmer nutzen diese Form der Werbung selten oder nie. Online-Werbung wird von der Mehrheit der unabhängigen Augenoptiker (62,2%) nie genutzt.

Ähnlich gestaltet sich auch das Bild bei Viral-Marketing über soziale Netzwerke wie Facebook und Twitter, hier geben 71,9% der befragten Optiker an, diese Form der Werbung nie einzusetzen. Die Verteilung der Stimmen bezüglich Werbung durch Öffentlichkeitsarbeit zeigt sich relativ gleichmäßig, wobei die meisten Nennungen 27 (29,3%) auf die Option „Immer, bei 100% - 80% aller Werbeaktivitäten“ entfallen. Maßnahmen der Verkaufsförderung werden von den meisten Augenoptikern selten (27,3%) bis nie (29,5%) eingesetzt. Immerhin 29,5% nutzen sie gelegentlich, weitere 13,6% sogar für all ihre Werbeaktivitäten. Die Möglichkeiten über „Sonstiges“ weitere genutzte Werbemaßnahmen anzugeben, nutzen zehn der befragten Augenoptiker. Hier werden jedoch keine Angaben über den Umfang des Einsatzes gemacht. Die meisten der genannten zusätzlichen Werbemaßnahmen können den bereits vorgeschlagenen Antwortoptionen zugeordnet werden. Ein Augenoptiker setzt generell nie Werbemaßnahmen ein, ein anderer nur gelegentlich.<sup>92</sup>

Abbildung 25 zeigt eine Übersicht aller Beantwortungen zu Frage 10. Die Abbildungen 26 und 27 zeigen diese Übersicht in grafischer Darstellung in absoluten Werten sowie in Prozent-Angaben.

---

<sup>92</sup> Beantwortung des Teilspekts „Keine Speziellen“ mit „Gelegentlich“. Ohne die Erklärung des Augenoptikers ist das nicht interpretierbar.

Wie häufig setzen Sie die folgenden Werbemaßnahmen in Ihrem Unternehmen ein?					
	Immer, bei 100%-80% aller Werbeaktivitäten	Gelegentlich, bei 80%-50% aller Werbeaktivitäten	Selten, bei 50%-10% aller Werbeaktivitäten	Nie, bei >10% aller Werbeaktivitäten	Response Count
Klassische Werbung in Printmedien, wie z.B. Anzeigen und Inserate	42,9% (39)	23,1% (21)	12,1% (11)	22,0% (20)	91
Klassische Werbung in Audio- und Videomedien (Radio, TV, Kino)	2,2% (2)	4,4% (4)	11,1% (10)	82,2% (74)	90
Direktwerbung, wie z.B. gezielte Kundenanschriften	43,5% (40)	28,3% (26)	12,0% (11)	16,3% (15)	92
Streuwerbung, wie z.B. Flyer und Postwurfsendungen	23,1% (21)	30,8% (28)	24,2% (22)	22,0% (20)	91
Online Werbung, wie z.B. Newsletter, Suchmaschine, Links, ...	10,0% (9)	8,9% (8)	18,9% (17)	62,2% (56)	90
Viral Marketing in sozialen Netzwerken (z.B. Facebook, Twitter)	5,6% (5)	7,9% (7)	14,6% (13)	71,9% (64)	89
Öffentlichkeitsarbeit, wie z.B. Publikationen, Veranstaltungen, Sponsoring, Messen, ...	29,3% (27)	28,3% (26)	19,6% (18)	22,8% (21)	92
Verkaufsförderung, wie z.B. Gewinnspiele, Rabattgutscheine, ...	13,6% (12)	29,5% (26)	27,3% (24)	29,5% (26)	88
Keine speziellen	20,0% (1)	20,0% (1)	0,0% (0)	60,0% (3)	5
Sonstiges (bitte Umfang der Nutzung angeben)					10
<b>answered question</b>					<b>92</b>
<b>skipped question</b>					<b>0</b>

Abbildung 25: Übersicht Werbemaßnahmen<sup>93</sup>

Wie häufig setzen Sie die folgenden Werbemaßnahmen in Ihrem Unternehmen ein?

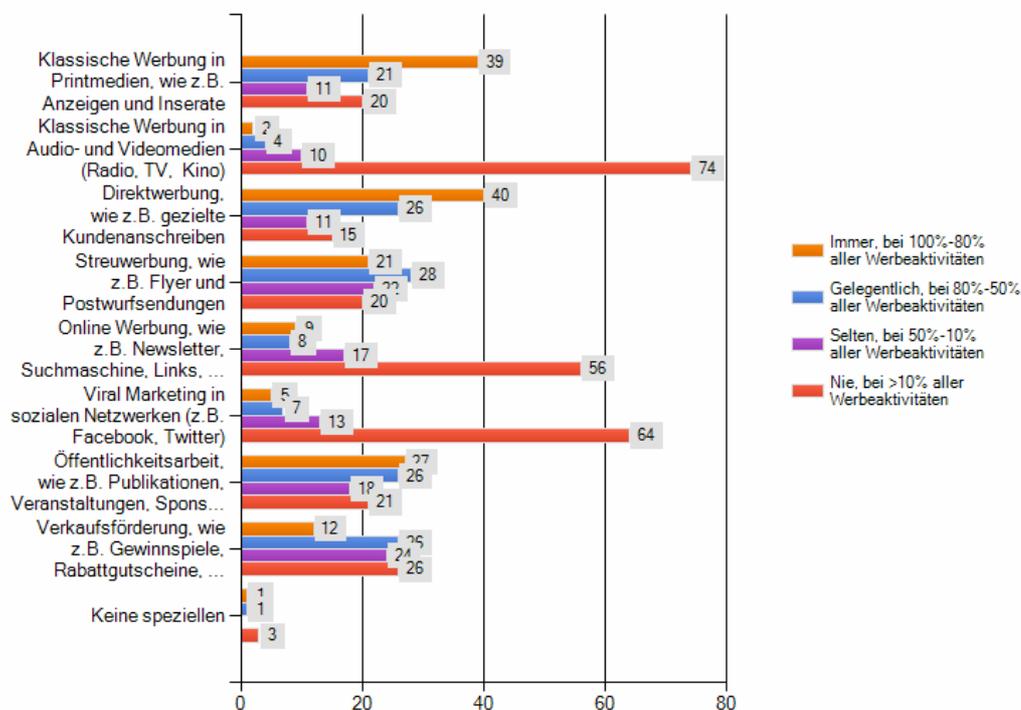
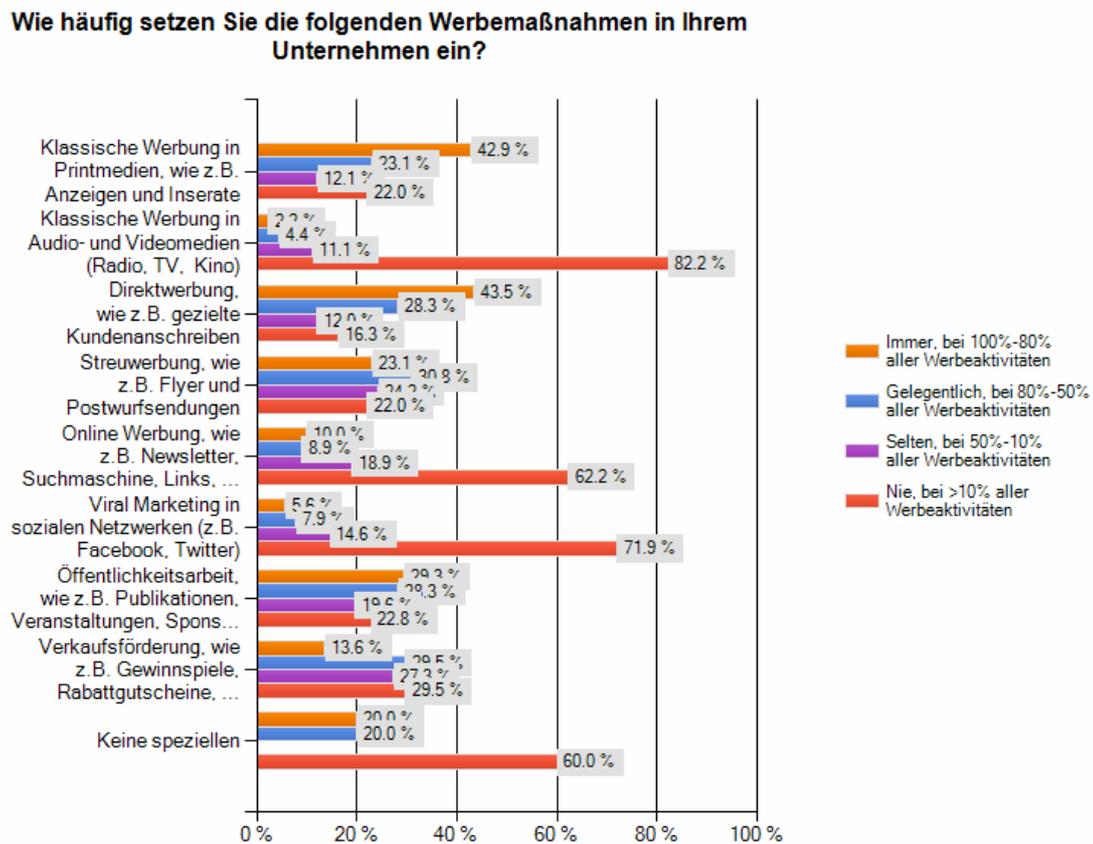


Abbildung 26: Werbemaßnahmen in absoluten Werten<sup>94</sup>

<sup>93</sup> Vgl. SurveyMonkey: <http://de.surveymonkey.com/> (28.12.2011).

<sup>94</sup> Vgl. SurveyMonkey: <http://de.surveymonkey.com/> (28.12.2011).



**Abbildung 27: Werbemaßnahmen in Prozent-Angaben**<sup>95</sup>

Ein Vergleich der Beantwortungen für die drei Erfolgskategorien zeigt, dass sowohl die sehr erfolgreichen als auch die nicht erfolgreichen unabhängigen Augenoptiker hauptsächlich klassische Werbung in Printmedien, Direktwerbung und Öffentlichkeitsarbeit bei allen Werbeaktivitäten einsetzen. Bei den erfolgreichen Augenoptikern werden vorwiegend klassische Werbung in Printmedien, sowie Direkt- und Streuwerbung für Werbeaktivitäten genutzt. Im Bereich der Printmedien sind die nicht erfolgreichen Augenoptiker am aktivsten. Werbung in Audio- und Videomedien wird nur von den erfolgreichen Optikern immer bzw. gelegentlich eingesetzt. Direktwerbung wird von den sehr erfolgreichen Augenoptikern aktiver betrieben als von den erfolgreichen und nicht erfolgreichen, wobei die nicht erfolgreichen ein bisschen aktiver sind als die erfolgreichen. Dieselbe Beziehung findet sich auch hinsichtlich des Einsatzes von Streuwerbung. Insgesamt scheinen die sehr erfolgreichen Augenoptiker auf dem Gebieten der Online-Werbung sowie des Viral-Marketing aktiver zu sein als die erfolgreichen oder nicht erfolgreichen Optiker, wobei die erfolgreichen Betriebe die Form des Viral-Marketings stärker nutzen als die Vertreter der beiden anderen Erfolgsgruppen. Öffentlichkeitsarbeit wird von den sehr erfolgreichen Optikern am stärksten

<sup>95</sup> Vgl. SurveyMonkey: <http://de.surveymonkey.com/> (28.12.2011).

betrieben, danach folgen die nicht erfolgreichen und die erfolgreichen bilden hier das Schlusslicht. Im Bereich der Verkaufsförderung hingegen liegen die erfolgreichen augenoptischen Unternehmen an der Spitze, gefolgt von den nicht erfolgreichen und den sehr erfolgreichen.

#### **4.6.11. Frage 11: Gestaltung Kommunikationsmaßnahmen**

Bei Frage 11 sind erneut Mehrfachnennungen möglich. Zur Auswahl stehen die vorgegebenen Antwortmöglichkeiten „Es wird selbst gestaltet“, „Mit der Werbeberatung eines Herstellers, z.B. Essilor Marketing Center“, „Mit einer externen Werbeagentur“ und „Mit branchenfremden Unternehmen“. In einem Zusatzfeld kann die Angabe der branchenfremden Unternehmen durch die befragte Person spezifiziert werden. 55 der unabhängigen Augenoptiker (59,8%) arbeiten demzufolge mit einer externen Werbeagentur zusammen. Ähnlich viele (N = 54/58,7%) nutzen die Werbeunterstützung ihres Glasherstellers und eine nur geringfügig kleinere Anzahl der Umfrage-Teilnehmer (N = 49/53,3%) gestaltet ihre Kommunikationsmaßnahmen selbst. Mit branchenfremden Unternehmen arbeiten zu diesem Zweck 15 der augenoptischen Betriebe zusammen. Die meisten dieser 15 Betriebe spezifizieren die Art des branchenfremden Unternehmens, mit welchem sie zusammenarbeiten, nicht näher. Häufig genannt wird hier die Zusammenarbeit mit Werbegemeinschaften und Zeitungen (jeweils N = 4). Jeweils zwei Optiker arbeiten mit Unternehmensberatern und Druckereien zusammen.

Abbildung 28 zeigt alle Beantwortungen zu Frage 11 in einer Übersicht, Abbildung 29 in absoluten Werten und Abbildung 30 in Prozent-Angaben.

Mit wem arbeiten Sie bezüglich der Gestaltung Ihrer Kommunikationsmaßnahmen zusammen? [Mehrfachantworten möglich]			
		Response Percent	Response Count
Es wird selbst gestaltet		53,3%	49
Mit der Werbeberatung eines Herstellers, z.B. Essilor Marketing Center		58,7%	54
Mit einer externen Werbeagentur		59,8%	55
Mit branchenfremden Unternehmen		21,7%	20
Branchenfremde Unternehmen (bitte angeben)			15
answered question			92
skipped question			0

Abbildung 28: Übersicht Gestaltung Kommunikationsmaßnahmen<sup>96</sup>

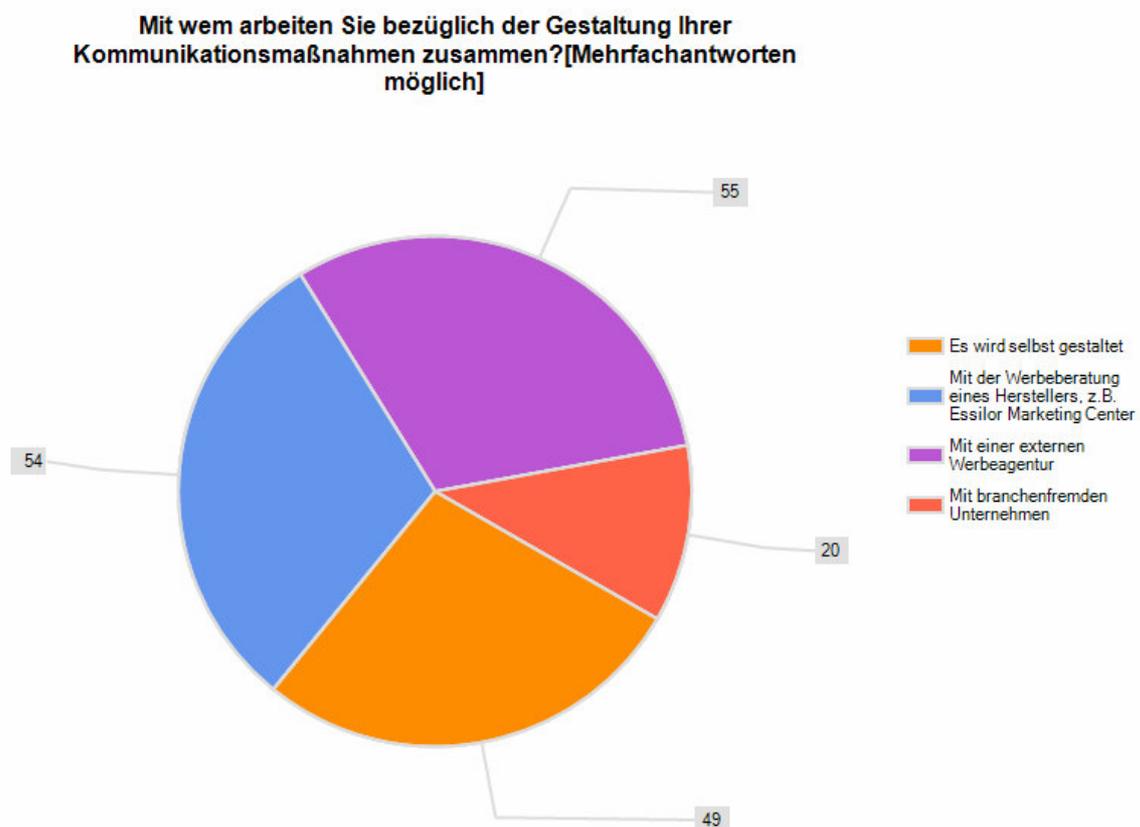
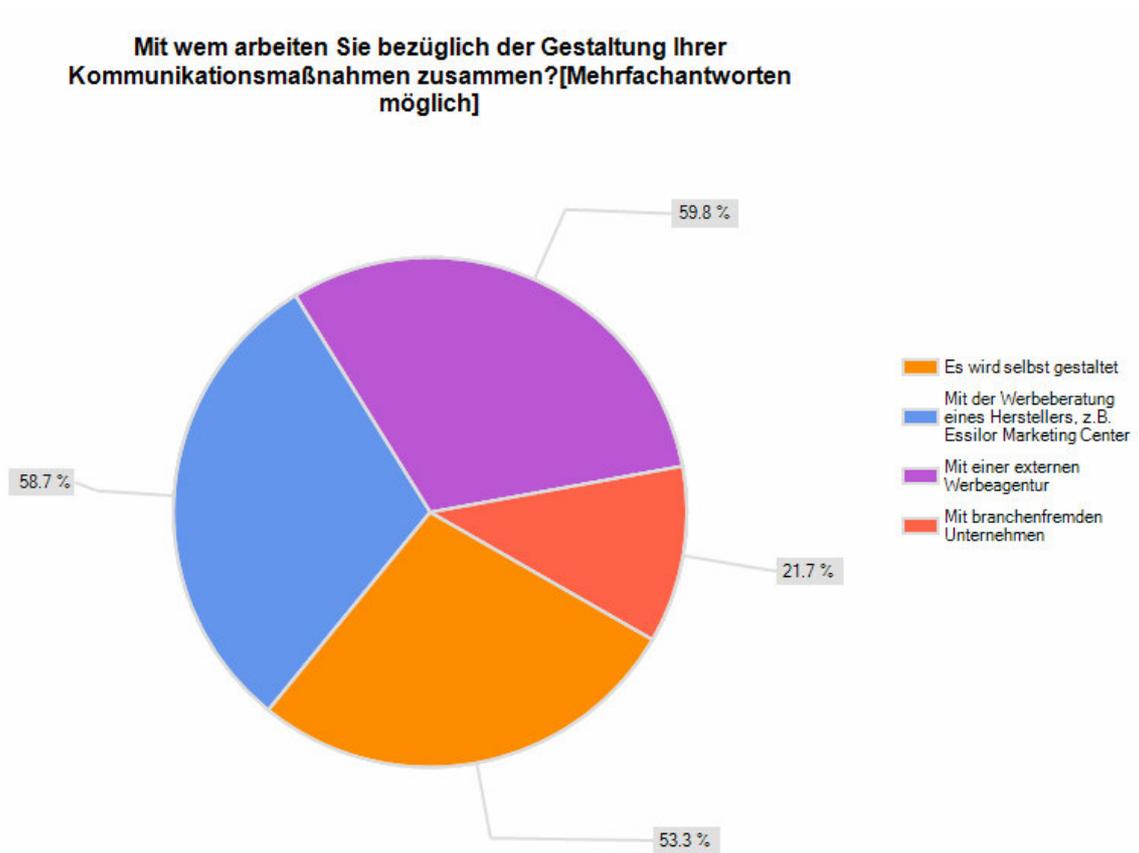


Abbildung 29: Gestaltung Kommunikationsmaßnahmen in absoluten Werten<sup>97</sup>

<sup>96</sup> Vgl. SurveyMonkey: <http://de.surveymonkey.com/> (28.12.2011).

<sup>97</sup> Vgl. SurveyMonkey: <http://de.surveymonkey.com/> (28.12.2011).



**Abbildung 30: Gestaltung Kommunikationsmaßnahmen in Prozent-Angaben<sup>98</sup>**

Ein Vergleich der Erfolgskategorien fördert keine deutlichen Unterschiede zutage. In allen drei Gruppen werden die gleichen Möglichkeiten zur Gestaltung der Kommunikationsmaßnahmen von mehr als der Hälfte der befragten unabhängigen Augenoptiker genutzt. Sehr erfolgreiche Optiker arbeiten in gleichem Maße mit externen Werbeagenturen und mit der Werbeberatung ihres Glasherstellers zusammen. Den zweiten Platz belegt knapp dahinter die eigene Gestaltung. Sehr erfolgreiche augenoptische Betriebe arbeiten zudem mehr als erfolgreiche oder nicht erfolgreiche mit branchenfremden Unternehmen zusammen, wenn es um die Gestaltung ihrer Kommunikationsmaßnahmen geht. Erfolgreiche Augenoptiker legen die Priorität bezüglich der Gestaltung gleichermaßen auf das eigene Unternehmen sowie die Kooperation mit der Werbeberatung ihres Glasherstellers. Am wenigsten genutzt wird von ihnen, auch im Vergleich mit den anderen Erfolgskategorien, die Zusammenarbeit mit branchenfremden Unternehmen. Bei den nicht erfolgreichen unabhängigen Augenoptikern werden die Kommunikationsmaßnahmen in erster Linie durch externe Werbeagenturen gestaltet. Danach folgen die Werbeunterstützung des Glasherstellers sowie die eigene Gestaltung. Hier erzielen die nicht

<sup>98</sup> Vgl. SurveyMonkey: <http://de.surveymonkey.com/> (28.12.2011).

erfolgreichen Optiker den geringsten Wert. Demzufolge sind sie bezüglich der eigenen Gestaltung deutlich weniger aktiv als die sehr erfolgreichen und erfolgreichen Unternehmen, welche in dieser Hinsicht knapp die Nase vorn haben.

#### 4.6.12. Frage 12: Kalkulation - UVP

Bei Frage 12 werden die Umfrage-Teilnehmer gefragt, welche Bereiche ihres Glassortiments sie selbst kalkulieren und für welche Bereiche sie die UVP der Hersteller übernehmen. Es werden folgende Unterteilungen bezüglich des Glassortiments vorgegeben: Gleitsichtgläser Marke, Gleitsichtgläser Netto Linie, Einstärkengläser Marke, Einstärkengläser Netto Linie, Bifokal-/Trifokalgläser sowie Spezialgläser. Auf eine Unterteilung hinsichtlich der Bifokal-/Trifokalgläser und der Spezialgläser in Marke und Netto Linie wird verzichtet. Die Autorin ist an dieser Stelle davon ausgegangen, dass diejenigen Augenoptiker, welche ihre Preise aus einer Mischung der UVP und eigener Kalkulation bilden, die Antwortmöglichkeit „Eigene Kalkulation“ wählen werden. So fallen im Rahmen dieser Bachelor Thesis auch die so genannten Mischkalkulationen unter den Begriff der eigenen Kalkulation.

Insgesamt erfolgt die Preisfindung für die meisten Bereiche des Glassortiments durch Übernahme der unverbindlichen Preisempfehlungen der Glashersteller. Generell betrachtet, liegt das Verhältnis von eigener Kalkulation zu Übernahme der UVP für jedes Glassegment ungefähr bei 60/40 (für 4 Segmente) bzw. bei 40/60 (für 2 Segmente). Es zeigt sich also in keinem Bereich eine deutliche Übermacht bezüglich der bevorzugten Preisfindungsmethode. Für Gleitsichtgläser aus dem Markenbereich werden von 55 der unabhängigen Augenoptiker (59,8%) die UVP übernommen. Hingegen werden Gleitsichtgläser der Netto Linie von 53 Optikern (57,6%) selbst kalkuliert. Bei Marken-Einstärkengläsern werden erneut von der Mehrheit der Befragten (N = 57/62,0%) die UVP zur Preisfindung herangezogen. Selbst kalkuliert werden Einstärkengläser der Netto Linie von 54 der Umfrage-Teilnehmer (58,7%). Im Bereich der Bifokal-/Trifokalgläser bzw. der Spezialgläser werden in der Mehrheit der Fälle (N = 54/58,7% bzw. N = 55/59,8%) die unverbindlichen Preisempfehlungen der Glashersteller übernommen. Es werden überwiegend die Gläser aus dem Markenbereich sowie die Bifokal-/Trifokalgläser und Spezialgläser nicht selbst kalkuliert.

Den Abbildungen 31 bis 33 sind Übersichten aller Beantwortungen dieser Frage allgemein sowie gesondert in absoluten Werten und in Prozent-Angaben zu entnehmen.

Wie gelangen Sie zu Ihren Verkaufspreisen?			
	Eigene Kalkulation	Übernahme UVP	Response Count
Gleitsichtgläser Marke	40,2% (37)	59,8% (55)	92
Gleitsichtgläser Netto Linie	57,6% (53)	42,4% (39)	92
Einstärkengläser Marke	38,0% (35)	62,0% (57)	92
Einstärkengläser Netto Linie	58,7% (54)	41,3% (38)	92
Bifokal- / Trifokalgläser	41,3% (38)	58,7% (54)	92
Spezialgläser	40,2% (37)	59,8% (55)	92
	answered question		92
	skipped question		0

Abbildung 31: Übersicht Kalkulation - UVP<sup>99</sup>

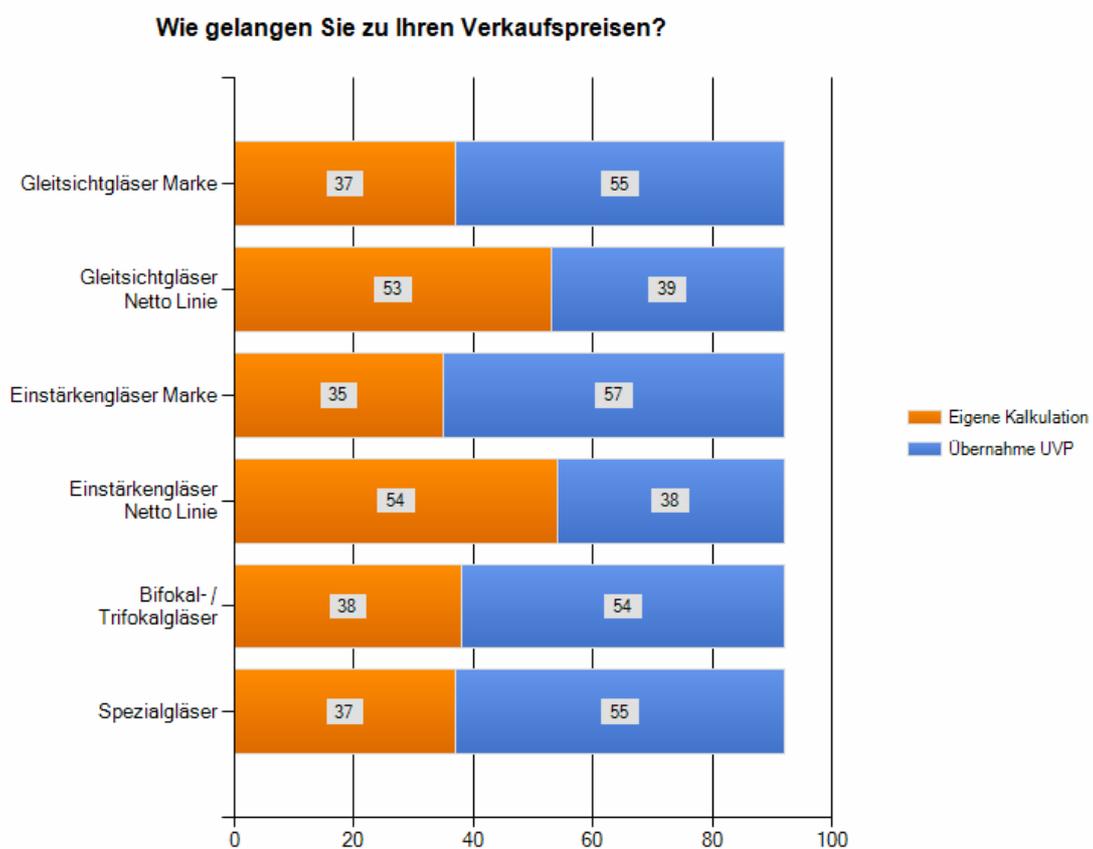
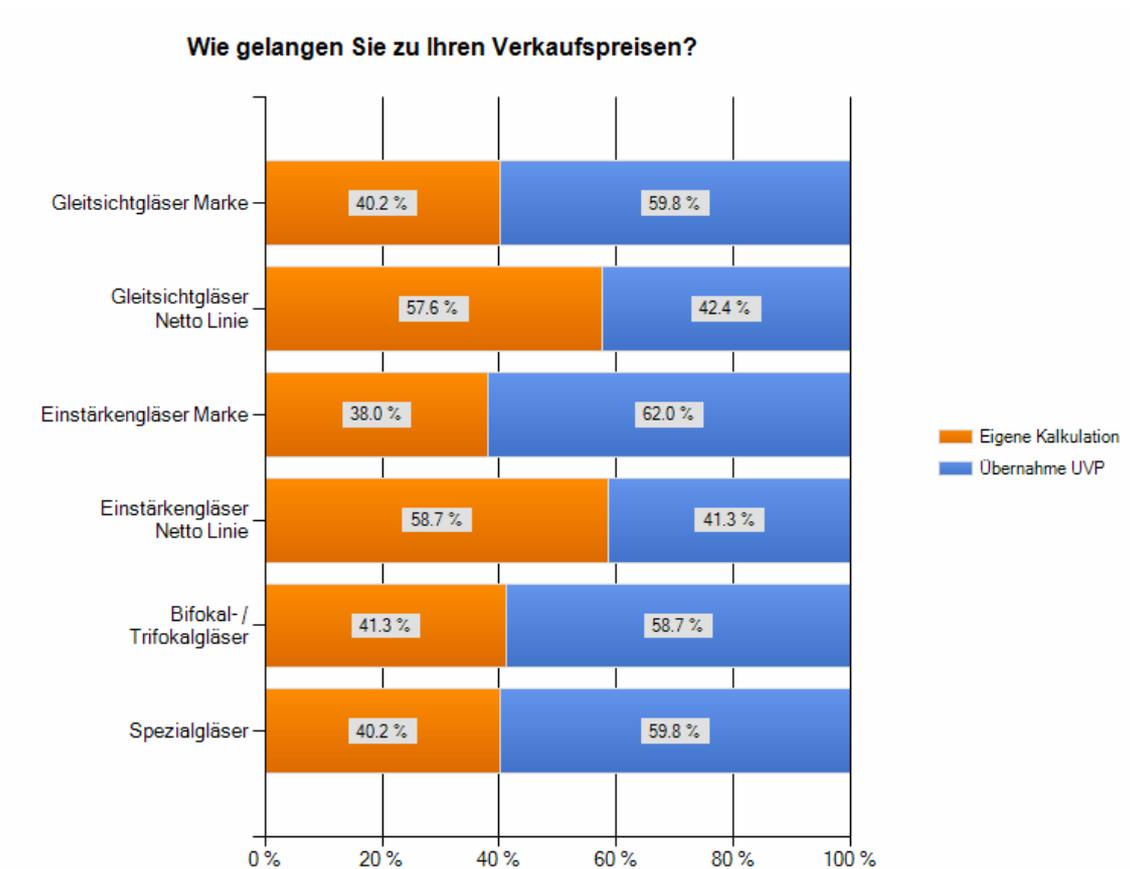


Abbildung 32: Kalkulation - UVP in absoluten Werten<sup>100</sup>

<sup>99</sup> Vgl. SurveyMonkey: <http://de.surveymonkey.com/> (28.12.2011).

<sup>100</sup> Vgl. SurveyMonkey: <http://de.surveymonkey.com/> (28.12.2011).



**Abbildung 33: Kalkulation - UVP in Prozent-Angaben**<sup>101</sup>

Ein Vergleich der Beantwortungen für alle drei Erfolgskategorien zeigt keine deutlichen Unterschiede. Die Verteilung der Stimmen auf die Antwortmöglichkeiten „Eigene Kalkulation“ bzw. „Übernahme der UVP“ ist in allen Erfolgsgruppen annähernd gleich. Selbst kalkuliert werden die Bereiche „Gleitsichtglas Netto Line“ und „Einstärkenglas Netto Linie“. Für die Bereiche „Gleitsichtglas Marke“, „Einstärkenglas Marke“, „Bifokal-/Trifokalgläser“ sowie „Spezialgläser“ werden von der Mehrheit der Befragten die UVP übernommen. Es lassen sich höchstens geringe Unterschiede in der Höhe der Werte ausmachen. So kalkulieren zum Beispiel von den sehr erfolgreichen augenoptischen Betrieben annähernd genauso viele ihre Gläser der Netto Linien selbst wie auch von den nicht erfolgreichen. Der Anteil der Optiker, die ihre Netto-Gleitsichtgläser bzw. ihre Netto-Einstärkengläser selbst kalkulieren, ist in der Gruppe der erfolgreichen Optiker geringfügig größer. Für die übrigen Bereiche des Glassortiments werden insgesamt (mit Ausnahme der Spezialgläser) von mehr erfolgreichen Optikern die UVP angesetzt als von sehr erfolgreichen. Auf dem letzten Platz liegen, mit Ausnahme der Spezialgläser (2. Platz) die nicht erfolgreichen augenoptischen Unternehmen.

<sup>101</sup> Vgl. SurveyMonkey: <http://de.surveymonkey.com/> (28.12.2011).

#### 4.6.13. Frage 13: Verkaufspreise - Vergleich UVP

Diese Frage richtet sich nur an jene Augenoptiker, welche die Preise für ihr Glassortiment oder für Teile davon selbst kalkulieren. Die Aufteilung des Glassortiments in einzelne Bereiche gestaltet sich analog zu Frage 12. Für den Bereich der Markengleitsichtgläser antworten insgesamt 45 der befragten Optiker. Die Verkaufspreise liegen bei ungefähr der Hälfte (N = 23/51,1%) auf dem Niveau der UVP. Bei 16 Betrieben (35,6%) liegen die selbst kalkulierten Preise unter den UVP und bei weiteren sechs (13,3%) darüber. Die selbst kalkulierten Preise der Gleitsichtgläser der Netto Linie liegen bei 16 von 55 Augenoptikern (29,1%) über dem Niveau der unverbindlichen Preisempfehlungen, bei 18 (32,7%) auf demselben und 21 (38,2%) kalkulieren ihre Preise so, dass sie unter jenen der UVP liegen. Im Bereich der Marken-Einstärkengläser bieten 26 Betriebe (59,1%) die selbst kalkulierten Preise zu den UVP an. Von 44 Optikern, die ihre Einstärkengläser im Markenbereich selbst kalkulieren, liegen weitere 12 (27,3%) unter dem Niveau der UVP und die übrigen sechs (13,6%) darüber. Die Verkaufspreise ihrer Einstärkengläser der Netto Linie liegen bei 22 von 56 Optikern (39,3%) unterhalb des Preislevels der UVP. Weitere 18 (32,1%) kalkulieren so, dass sie das Niveau der unverbindlichen Preisempfehlungen erreichen, die übrigen 16 (28,6%) hingegen so, dass sie höhere Verkaufspreise erzielen können. In den meisten der 46 augenoptischen Betriebe (N = 28/60,9%), die diesen Teilaspekt der Frage beantworten, werden die Verkaufspreise für die Bifokal-/Trifokalgläser so kalkuliert, dass sie sich nicht von den UVP unterscheiden. In 14 Betrieben (30,4%) werden diese Gläser hingegen so kalkuliert, dass ihr Preis unter den UVP liegt und in den übrigen vier Unternehmen (8,7%) liegen die Verkaufspreise für Bifokal- und Trifokalgläser höher als die unverbindlichen Preisempfehlungen der Hersteller. Im Bereich der Spezialgläser zeigt sich ein ähnliches Bild. Hier liegen die Preise bei 28 von 44 Augenoptikern (63,6%) auf dem Niveau der UVP, bei weiteren zehn (22,7%) darunter und bei den restlichen sechs (13,6%) darüber.

Abbildung 34 zeigt die Übersicht aller Beantwortungen zu dieser Frage. Die Abbildungen 35 und 36 veranschaulichen diese Übersicht in grafischer Weise in absoluten Werten bzw. in Prozent-Angaben.

Wenn Sie selbst kalkulieren: Liegen Ihre selbst kalkulierten Verkaufspreise im Vergleich zu den UVP ...				
	Höher	Auf dem selben Niveau	Niedriger	Response Count
Gleitsichtgläser Marke	13,3% (6)	51,1% (23)	35,6% (16)	46
Gleitsichtgläser Netto Linie	29,1% (16)	32,7% (18)	38,2% (21)	56
Einstärkengläser Marke	13,6% (6)	59,1% (26)	27,3% (12)	44
Einstärkengläser Netto Linie	28,6% (16)	32,1% (18)	39,3% (22)	56
Bifokal- / Trifokalgläser	8,7% (4)	60,9% (28)	30,4% (14)	46
Spezialgläser	13,6% (6)	63,6% (28)	22,7% (10)	44
			answered question	57
			skipped question	35

Abbildung 34: Übersicht Verkaufspreise – Vergleich UVP<sup>102</sup>

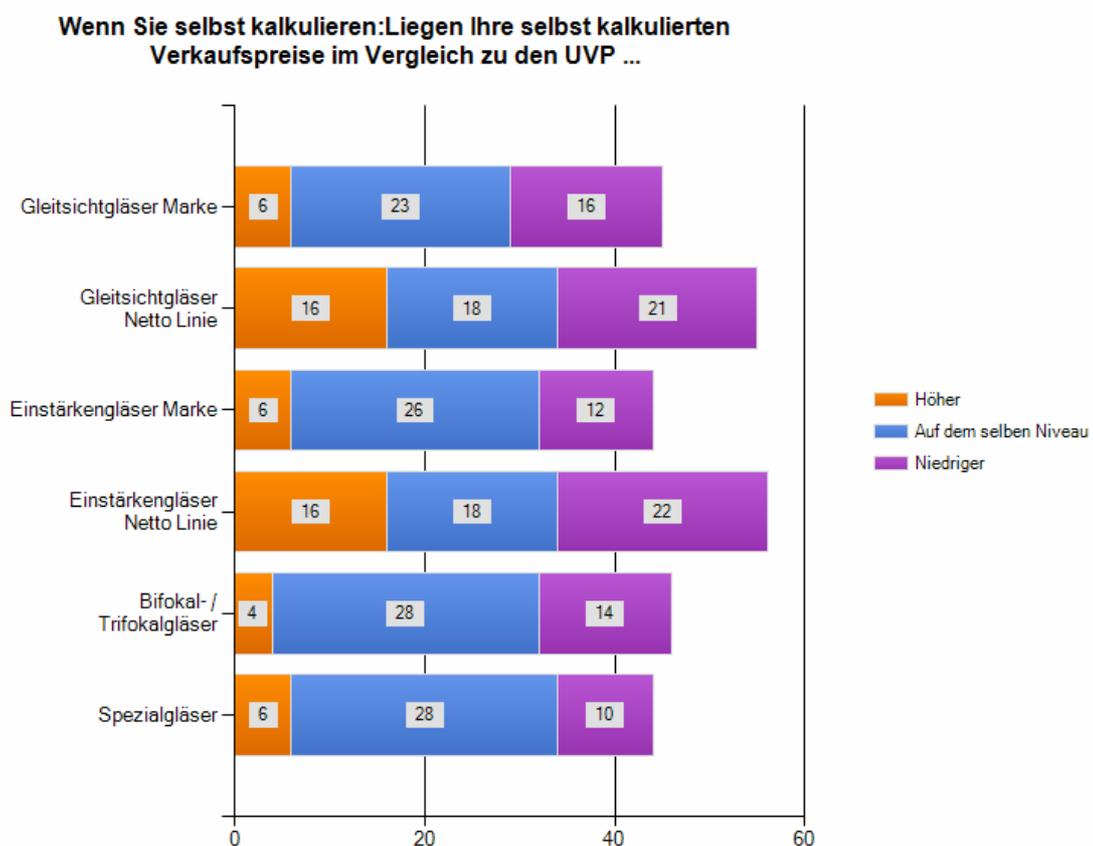
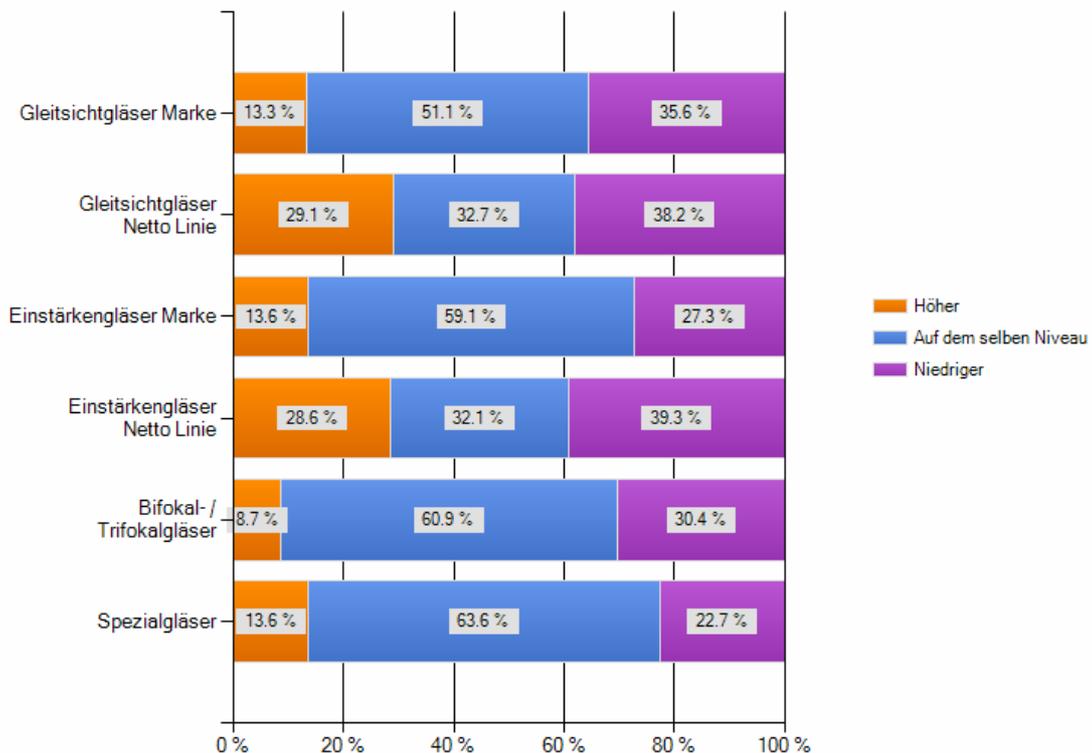


Abbildung 35: Verkaufspreise – Vergleich UVP in absoluten Werten<sup>103</sup>

<sup>102</sup> Vgl. SurveyMonkey: <http://de.surveymonkey.com/> (28.12.2011).

<sup>103</sup> Vgl. SurveyMonkey: <http://de.surveymonkey.com/> (28.12.2011).

**Wenn Sie selbst kalkulieren:Liegen Ihre selbst kalkulierten Verkaufspreise im Vergleich zu den UVP ...**



**Abbildung 36: Verkaufspreise – Vergleich UVP in Prozent-Angaben<sup>104</sup>**

Bei einem Vergleich der Beantwortungen unter allen Erfolgsgruppen zeigen sich keine großen Unterschiede. Insgesamt werden die meisten der verschiedenen Bereiche der Glassortimente sowohl von den sehr erfolgreichen, den erfolgreichen als auch den nicht erfolgreichen unabhängigen Augenoptiker in der Mehrzahl der Fälle so kalkuliert, dass die erzielten Verkaufspreise auf dem Niveau der Hersteller-UVP liegen. Bei allen drei Erfolgskategorien werden jeweils die Gläser der Netto Linien mehrheitlich so kalkuliert, dass sie preislich entweder über oder unter den UVP liegen. Im Fall der sehr erfolgreichen augenoptischen Unternehmen liegen sowohl die Einstärken- als auch die Gleitsichtgläser der Netto Linien im selbst kalkulierten Verkaufspreis meistens über den UVP. Bei den erfolgreichen Augenoptikern werden diese Glasbereiche von den meisten jeweils so angesetzt, dass ihr Preisniveau niedriger ist als das der Preisempfehlungen der Glashersteller. Die nicht erfolgreichen Optiker kalkulieren die Gleitsichtgläser der Netto Linie in den meisten Fällen so, dass sie einen höheren Verkaufspreis erzielen, während die Einstärkengläser der Netto Linie mehrheitlich unterhalb des UVP-Preisniveaus liegen.

<sup>104</sup> Vgl. SurveyMonkey: <http://de.surveymonkey.com/> (28.12.2011).

#### 4.6.14. Frage 14: Dienstleistungen

Hier sollen die befragten Augenoptiker angeben, welche ihrer Dienstleistungen sie kostenpflichtig anbieten. Im Falle von kostenpflichtigen Dienstleistungen kann weiterhin differenziert werden, ob die Kostenpflichtigkeit grundsätzlich immer zutrifft, von der Situation abhängt oder die Kundenbeziehung zum Unternehmen berücksichtigt. Es kann auch angegeben werden, dass die jeweilige Dienstleistung gar nicht angeboten wird. Zusätzlich zu den vorgegebenen Dienstleistungen können die Umfrage-Teilnehmer über das Feld „Sonstige“ weitere Dienstleistungen sowie den Status der Kostenpflichtigkeit angeben. Insgesamt werden Refraktionen von mehr als der Hälfte der befragten Optiker (N = 51/55,4%) je nach Situation, beispielsweise ohne anschließenden Brillenkauf, kostenpflichtig angeboten. Bei weiteren 27 augenoptischen Fachgeschäften (29,3%) werden Refraktionen grundsätzlich immer berechnet.

Hingegen wird für Beratung, sei es nun Glas- oder Fassungsberatung, in den wenigsten Fällen etwas verlangt. Sie ist in der Mehrzahl der Betriebe grundsätzlich kostenfrei (N = 80/87,0%). Die Anpassung von Kontaktlinsen wird in den meisten augenoptischen Unternehmen grundsätzlich immer kostenpflichtig angeboten. Hierbei spielt es auch keine Rolle, ob es sich um die Anpassung formstabiler (N = 64/69,6%) oder weicher (N = 62/67,4%) Kontaktlinsen handelt.

Screenings (N = 56/60,9%) und Visualtraining (N = 77/83,7%) gehören in der Mehrzahl der Betriebe nicht zum Dienstleistungsangebot. In Betrieben, welche diese Dienstleistungen im Programm haben werden sie jeweils gleich oft immer (N = 14/15,2% - 6/6,5%) bzw. nie (N = 13/14,1% - 6/6,5%) gegen Bezahlung durchgeführt.

Die Prismenkorrektur mittels MKH wird von rund einem Drittel (N = 30/32,6%) der unabhängigen Augenoptiker immer kostenpflichtig durchgeführt. Ein weiteres annäherndes Drittel (N = 34/37,0%) bietet diese Dienstleistung nicht an und die übrigen Nennungen bis auf eine (Kostenpflichtigkeit in Abhängigkeit des Kunden-Status') verteilen sich annähernd gleichmäßig auf situationsbedingte (N = 15/16,3%) bzw. keine (N = 12/13,0%) Berechnung. Handwerksleistungen (wie Gläser einschleifen oder Löten) werden in der Mehrzahl der augenoptischen Unternehmen (N = 68/73,9%) als kostenpflichtige Dienstleistungen geführt oder je nach Situation (N = 17/18,5%) berechnet.

Für kleinere Reparaturen hingegen verlangen die meisten Augenoptiker grundsätzlich keine Bezahlung (N = 38/41,3%) oder nur dann, wenn es sich nicht um einen Kunden des Unternehmens handelt (N = 19/20,7%).

In der Rubrik „Sonstiges“ geben 17 Augenoptiker zusätzliche Dienstleistungen an.<sup>105</sup> Davon werden sieben grundsätzlich immer kostenpflichtig und sechs immer kostenfrei angeboten. Weitere vier werden abhängig von der Situation gehandhabt und bei drei Nennungen fehlt die Angabe bezüglich der Kostenpflichtigkeit. Insgesamt werden vor allem Hausbesuche kostenlos durchgeführt. Dienstleistungen im Uhrenbereich werden hingegen immer berechnet.

Abbildung 37 zeigt die Übersicht aller Beantwortungen von Frage 14, welche in den Abbildungen 38 und 39 jeweils grafisch dargestellt werden in absoluten Werten bzw. in Prozent-Angaben.

Welche Dienstleistungen bieten Sie in Ihrem Unternehmen kostenpflichtig an?						
	Grundsätzlich immer	Situationsbedingt, z.B. ohne anschließenden Brillenkauf	Grundsätzlich nie	Bei fremden Kunden / Brillen	Wird nicht angeboten	Response Count
Refraktion	29,3% (27)	55,4% (51)	13,0% (12)	2,2% (2)	0,0% (0)	92
Beratung (Glas-, Typberatung, ...)	6,5% (6)	5,4% (5)	87,0% (80)	1,1% (1)	0,0% (0)	92
Kontaktlinsen Anpassung formstabil	69,6% (64)	6,5% (6)	7,6% (7)	1,1% (1)	15,2% (14)	92
Kontaktlinsen Anpassung weich	67,4% (62)	12,0% (11)	10,9% (10)	1,1% (1)	8,7% (8)	92
Screenings	15,2% (14)	8,7% (8)	14,1% (13)	1,1% (1)	60,9% (56)	92
Durchführung von MKH	32,6% (30)	16,3% (15)	13,0% (12)	1,1% (1)	37,0% (34)	92
Visualtraining	6,5% (6)	3,3% (3)	6,5% (6)	0,0% (0)	83,7% (77)	92
Handwerksleistungen, wie z.B. Gläser ein-/umschleifen, Lötten, ...	73,9% (68)	18,5% (17)	2,2% (2)	4,3% (4)	1,1% (1)	92
Kleinere Reparaturen / Austausch von Kleinteilen / Richten, ...	17,4% (16)	20,7% (19)	41,3% (38)	20,7% (19)	0,0% (0)	92
Sonstiges (bitte angeben, ob kostenpflichtig)						17
skipped question						0

Abbildung 37: Übersicht Dienstleistungen<sup>106</sup>

<sup>105</sup> Es konnten von einem Umfrage-Teilnehmer auch mehrere zusätzliche Dienstleistungen genannt werden.

<sup>106</sup> Vgl. SurveyMonkey: <http://de.surveymonkey.com/> (28.12.2011).

**Welche Dienstleistungen bieten Sie in Ihrem Unternehmen kostenpflichtig an?**

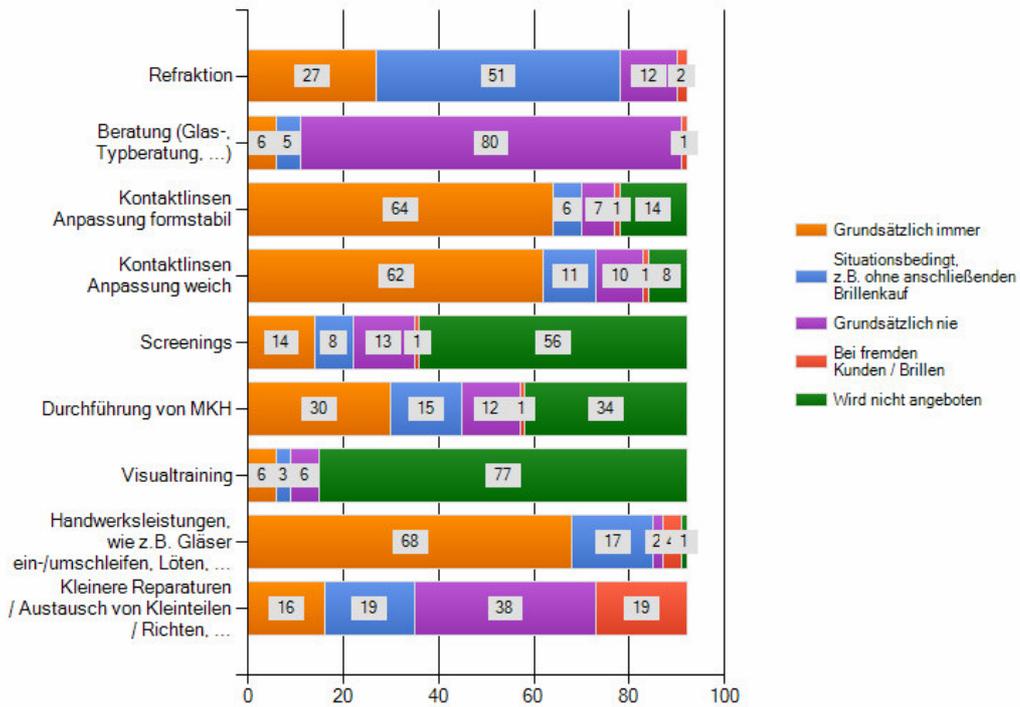


Abbildung 38: Dienstleistungen in absoluten Werten<sup>107</sup>

**Welche Dienstleistungen bieten Sie in Ihrem Unternehmen kostenpflichtig an?**

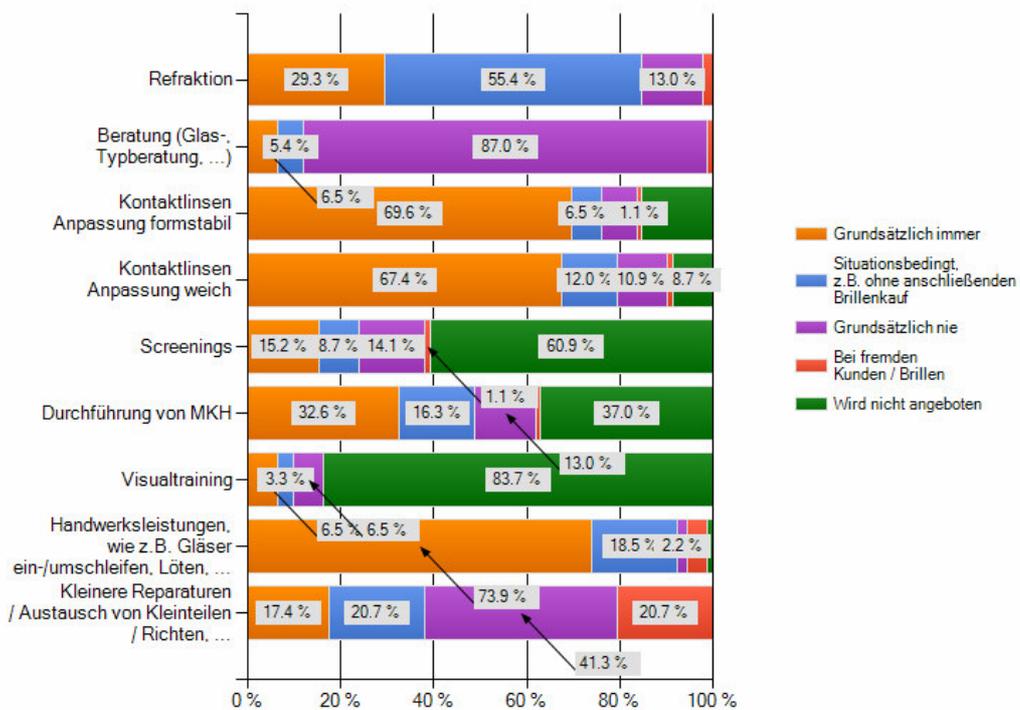


Abbildung 39: Dienstleistungen in Prozent-Angaben<sup>108</sup>

<sup>107</sup> Vgl. SurveyMonkey: <http://de.surveymonkey.com/> (28.12.2011).

<sup>108</sup> Vgl. SurveyMonkey: <http://de.surveymonkey.com/> (28.12.2011).

Bei dem Vergleich der Antwortverteilungen innerhalb der drei Erfolgsgruppen zeigen sich Unterschiede. Insgesamt bieten von den sehr erfolgreichen Augenoptikern mehr Betriebe die Refraktion grundsätzlich kostenlos an, als bei den nicht erfolgreichen oder erfolgreichen. In der Gruppe der erfolgreichen Unternehmen bieten mehr Optiker die Refraktion immer oder situationsbedingt kostenpflichtig als in den beiden anderen Gruppen. In der Kategorie der sehr erfolgreichen Augenoptiker wird mehr kostenlose Beratung angeboten als in jenen der erfolgreichen oder nicht erfolgreichen.

Die Kostenpflichtigkeit von Kontaktlinsen Anpassungen (egal ob weich oder formstabil) ist in allen drei Erfolgsgruppen annähernd ähnlich stark ausgeprägt. Es fällt jedoch auf, dass sehr erfolgreiche augenoptische Unternehmen die Anpassung von Kontaktlinsen häufiger im Dienstleistungsangebot haben, als erfolgreiche oder nicht erfolgreiche Betriebe. Die Anzahl der Betriebe pro Erfolgsgruppe, welche Kontaktlinsen anpassen, scheint sich proportional zum Ausmaß des Erfolges zu verhalten.

Anders sieht die Situation im Bereich der Screenings aus. Hier bieten mehr Vertreter der nicht erfolgreichen Gruppe diese als Dienstleistungen an, gefolgt von erfolgreichen Unternehmen. Den letzten Platz belegen in dieser Rangfolge die sehr erfolgreichen Augenoptiker.

Umgekehrt gestaltet sich hingegen das Bild der Nicht-Berechnung von Screenings: Hier bieten in der Gruppe der nicht erfolgreichen Augenoptiker mehr Betriebe Screenings kostenlos an als in jener der erfolgreichen und sehr erfolgreichen.

Für die Durchführung von MKH als Dienstleistung gelten bezüglich des Angebots dieselben Verhältnisse wie die bei den Screenings aufgezeigten. Allerdings kehrt sich hier die Reihenfolge bezüglich der Berechnung um. Insgesamt bieten mehr nicht erfolgreiche Optiker diese Dienstleistung kostenpflichtig an als es erfolgreiche und sehr erfolgreiche augenoptische Unternehmen tun.

Visualtraining ist bei mehr erfolgreichen Betrieben im Dienstleistungsangebot zu finden als bei sehr erfolgreichen oder nicht erfolgreichen, wird aber von den nicht erfolgreichen Augenoptikern, welche es anbieten, grundsätzlich nie berechnet. Insgesamt stellen von den sehr erfolgreichen optischen Unternehmen mehr diese Art der Dienstleistung ihren Kunden in Rechnung, als es erfolgreiche und nicht erfolgreiche tun.

Handwerksleistungen werden von allen drei Erfolgsgruppen etwa ähnlich oft kostenpflichtig angeboten, wobei es unter den erfolgreichen Augenoptikern keinen gibt, der Leistungen dieser Art grundsätzlich kostenlos anbieten würde.

Reparaturen kleinerer Art scheinen bei sehr erfolgreichen Optikern kulanter gehandhabt zu werden als bei erfolgreichen oder nicht erfolgreichen. In der ersten Erfolgskategorie werden Reparaturen entweder immer kostenlos oder je nach Situation durchgeführt. Die sehr erfolgreichen Betriebe verlangen für diese Art der Dienstleistung auch seltener eine Bezahlung von fremden Kunden als die nicht erfolgreichen und erfolgreichen.

#### **4.6.15. Frage 15: Customer Relationship Management**

Die befragten Optiker können hier zwischen den Möglichkeiten „Trifft vollständig zu“, „Trifft teilweise zu“, „Trifft weniger zu“ und „Trifft gar nicht zu“ wählen. Es sind insgesamt zehn Bereiche das Customer Relationship Management betreffend vorgegeben. Abbildung 40 zeigt eine Übersicht aller Beantwortungen sowie die Auflistung der einzelnen Bereiche. In der Rubrik „Sonstiges“ können die befragten Personen darüber hinaus angeben, welche Bereiche ihr persönliches Customer Relationship Management zusätzlich umfasst.

Kundenempfang und Kundenbetreuung nach festen Richtlinien treffen insgesamt bei jeweils einem Drittel (N = 33/35,9%) der Umfrage-Teilnehmer vollständig zu. Jeweils ein weiteres ungefähres Drittel verfügt teilweise über einen Kundenempfang (N = 29/31,5%) bzw. eine Kundenbetreuung (N = 32/34,8%) nach festen Richtlinien.

Ein Kundenbindungsprogramm zur Nachbetreuung ist bei 41 der 92 befragten Optiker (44,6%) vollständig vorhanden. Die verbleibenden Nennungen verteilen sich relativ gleichmäßig auf die übrigen Antwortoptionen.

Kundenzufriedenheitsbefragungen werden von 27 Unternehmen (29,3%) regelmäßig durchgeführt („Trifft vollständig zu“). Die Mehrzahl der Fälle (N = 40/43,5%) wendet dieses Instrument zur Pflege ihrer Kundenbeziehungen jedoch gar nicht an („Trifft gar nicht zu“). Hinsichtlich des Vorhandenseins eines Beschwerdemanagements, beispielsweise in Form einer zentralen Anlaufstelle, sind die Meinungen geteilt. Bei jeweils annähernd einem Drittel der Befragten ist es entweder vollständig vorhanden (N = 34/37,0%) oder gar nicht (N = 33/35,9%). Zieht man jedoch die Beantwortungen der Rubrik „Trifft teilweise zu“ (N = 20/21,7%) hinzu, verfügt damit die Mehrzahl der unabhängigen Augenoptiker über ein mehr oder weniger ausgeprägtes Beschwerdemanagement in ihrem Unternehmen.

Eine Reklamationsbearbeitung nach festen Richtlinien ist in den meisten optischen Betrieben vollständig (N = 43/46,7%) oder zumindest teilweise (N = 22/23,9%) zu finden. Lediglich 19 der Befragten (20,7%) verfügen über kein solches Instrument.

Eine Einteilung ihrer Kunden in A-, B- und C-Kunden<sup>109</sup> nehmen die wenigsten Augenoptiker vor (N = 6/6,5%). Auf die Mehrheit der befragten Betriebe trifft dieses Instrument eines Customer Relationship Managements weniger (N = 16/17,4%) bis gar nicht (N = 65/70,7%) zu.

In den meisten augenoptischen Fachgeschäften sind Handhabung und Pflege der Kundenbeziehungen vollständig (N = 61/66,3%) oder zumindest in Teilbereichen (N = 24/26,1%) auf die Unternehmensphilosophie abgestimmt. Lediglich bei vier (4,3%) bzw. drei (3,3%) unabhängigen Augenoptikern ist dies nicht der Fall. Hier bleibt jedoch offen, ob es sich bei diesen Unternehmen nicht um solche handelt, die sowieso keine Unternehmensphilosophie besitzen.

Stammkundenaktivierung betreiben mehr als die Hälfte der Optiker regelmäßig (N = 52/56,5%) bzw. des Öfteren (N = 15/16,3%). Lediglich in 19 Betrieben (20,7%) werden keine diesbezüglichen Maßnahmen getroffen.

Kostenlose Serviceleistungen, wie beispielsweise Getränke werden von fast allen (Vollständig: N = 82/89,1%, teilweise: N = 9/9,8%) unabhängigen Augenoptikern angeboten. In einem Unternehmen (1,1%) gehört das Anbieten kostenloser Serviceleistungen nicht zum dort praktizierten Customer Relationship Management.

Ein Betrieb nutzt die Möglichkeit über „Sonstiges“ einen weiteren Aspekt seines CRM zu offenbaren, die Antwort ist jedoch eher dem Gebiet der Werbung und Kommunikationsmaßnahmen zuzurechnen.

Die Abbildungen 41 und 42 veranschaulichen die Übersicht aller Beantwortungen in grafischer Weise, ein Mal in absoluten Werten, das andere Mal in Prozent-Angaben.

---

<sup>109</sup> Diese Einteilung erfolgt analog zur bekannten ABC-Analyse im Sortimentsbereich. Hier wird bestimmt, welche Kunden am meisten (A), durchschnittlich (B) und am wenigsten (C) zum Gesamtumsatz beitragen.

## | Durchführung einer Befragung unabhängiger Augenoptiker

Was trifft bezüglich Ihres Customer Relationship Managements auf Ihr Unternehmen zu?					
	Trifft vollständig zu	Trifft teilweise zu	Trifft weniger zu	Trifft gar nicht zu	Response Count
Kundenempfang nach festen Richtlinien	35,9% (33)	31,5% (29)	14,1% (13)	18,5% (17)	92
Kundenbetreuung nach festen Richtlinien	35,9% (33)	34,8% (32)	10,9% (10)	18,5% (17)	92
Kundenbindungsprogramm zur Nachbetreuung	44,6% (41)	19,6% (18)	16,3% (15)	19,6% (18)	92
Regelmäßige Kundenzufriedenheitsbefragung	29,3% (27)	14,1% (13)	13,0% (12)	43,5% (40)	92
Beschwerdemanagement	37,0% (34)	21,7% (20)	5,4% (5)	35,9% (33)	92
Reklamationsbearbeitung nach festen Richtlinien	46,7% (43)	23,9% (22)	8,7% (8)	20,7% (19)	92
Einteilung der Kunden in A-, B- und C-Kunden	6,5% (6)	5,4% (5)	17,4% (16)	70,7% (65)	92
Abgestimmt auf Unternehmensphilosophie	66,3% (61)	26,1% (24)	4,3% (4)	3,3% (3)	92
Regelmäßige Stammkundenaktivierung	56,5% (52)	16,3% (15)	6,5% (6)	20,7% (19)	92
Kostenlose Serviceleistungen, z.B. Kaffee, Brillen-Check, ...	89,1% (82)	9,8% (9)	0,0% (0)	1,1% (1)	92
Sonstiges (bitte angeben)					1
<b>answered question</b>					<b>92</b>
<b>skipped question</b>					<b>0</b>

Abbildung 40: Übersicht CRM<sup>110</sup>

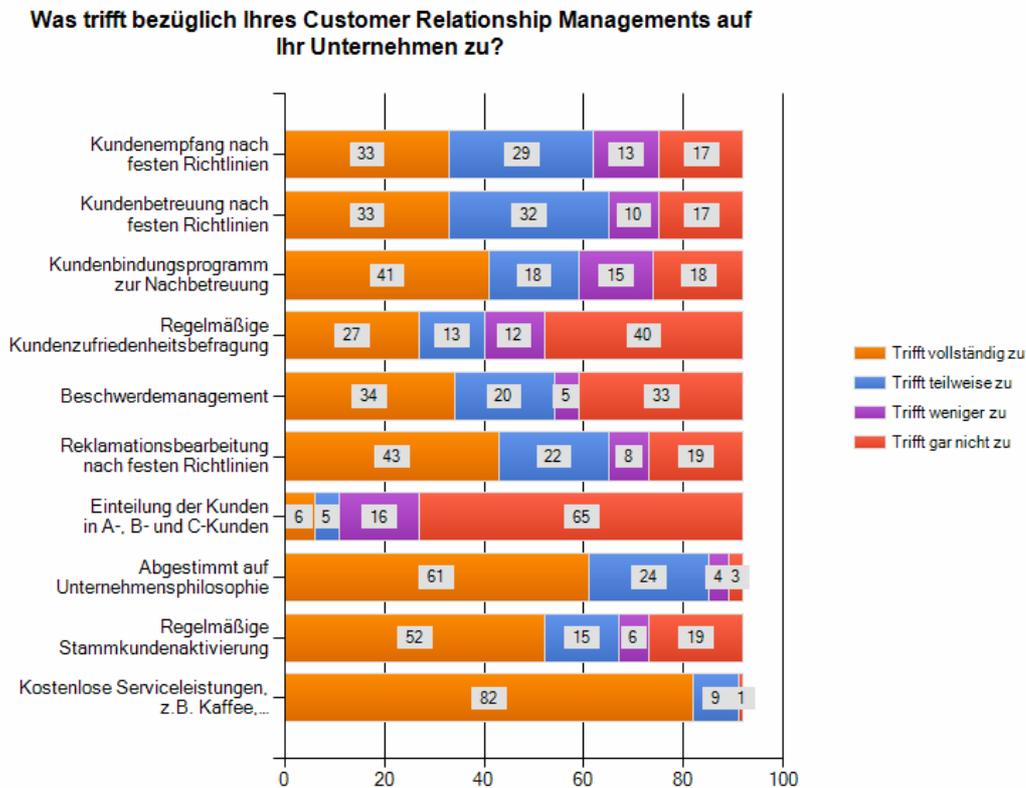
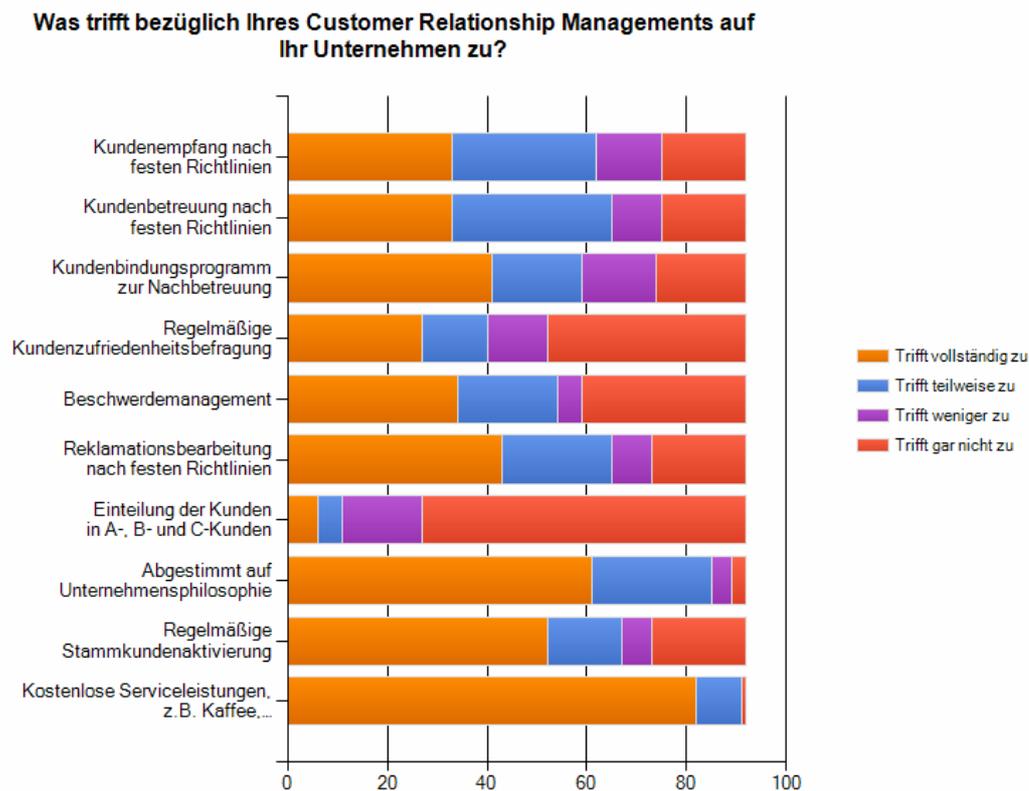


Abbildung 41: CRM in absoluten Werten<sup>111</sup>

<sup>110</sup> Vgl. SurveyMonkey: <http://de.surveymonkey.com/> (29.12.2011).



**Abbildung 42: CRM in Prozent-Angaben<sup>112</sup>**

Zählt man die Beantwortungen der beiden Optionen „Trifft vollständig zu“ und „Trifft teilweise zu“ zusammen und nimmt diese als Maßstab für das Vorhandensein bzw. die Ausprägung der vorgegebenen Teilaspekte eines Customer Relationship Managements, zeigen sich einige Unterschiede zwischen den drei Erfolgskategorien.

Insgesamt orientiert sich die Gruppe der nicht erfolgreichen Optiker stärker an Richtlinien bezüglich des Kundenempfangs und der Kundenbetreuung als es die erfolgreichen bzw. die sehr erfolgreichen Augenoptiker tun, wobei die erfolgreichen Betriebe in dieser Hinsicht weniger reglementiert erscheinen als die sehr erfolgreichen.

Im Bereich der Kundennachbetreuung durch spezielle Programme fällt auf, dass die erfolgreichen Optiker im Vergleich zu den sehr erfolgreichen und nicht erfolgreichen dieses Mittel am wenigsten einsetzen.

Bei der regelmäßigen Durchführung von Kundenzufriedenheitsbefragungen liegen die nicht erfolgreichen optischen Betriebe auf dem letzten Platz.

<sup>111</sup> Vgl. SurveyMonkey: <http://de.surveymonkey.com/> (29.12.2011).

<sup>112</sup> Vgl. SurveyMonkey: <http://de.surveymonkey.com/> (29.12.2011).

Ein Beschwerdemanagement trifft man vermehrt bei den sehr erfolgreichen Augenoptikern an, wobei auch jeweils über die Hälfte der erfolgreichen und nicht erfolgreichen Unternehmen dieses Instrument nutzt.

In den meisten der nicht erfolgreichen augenoptischen Fachgeschäfte erfolgt die Reklamationsbearbeitung nach festen Richtlinien. Im Vergleich zu den beiden anderen Erfolgsgruppen liegen die nicht erfolgreichen Optiker auf Platz eins, die sehr erfolgreichen auf Platz zwei und die erfolgreichen Augenoptiker bilden das Schlusslicht.

Interessant ist die Betrachtung des Instruments der Einteilung der Kunden in A-, B- und C-Kunden. Dieses Instrument wird generell nicht häufig genutzt, jedoch von den nicht erfolgreichen Optikern am wenigsten und von den sehr erfolgreichen am meisten.

Eine Abstimmung des CRM auf die Unternehmensphilosophie erfolgt in nahezu allen Betrieben, gleich welcher Erfolgskategorie sie zuzurechnen sind. An der Spitze liegen jedoch die sehr erfolgreichen Unternehmen, während die erfolgreichen deutlich den letzten Platz belegen.

Insgesamt scheinen mehr der sehr erfolgreichen Augenoptiker Wert auf ein Konzept zur Aktivierung ihrer Stammkunden zu legen, als beispielsweise die erfolgreichen und die nicht erfolgreichen Betriebe. Dennoch verfügt in allen drei Gruppen jeweils die Mehrzahl der Befragten über ein solches Konzept.

Kostenlose Serviceleistungen werden den Kunden (nahezu<sup>113</sup>) aller Augenoptikerbetriebe, unabhängig von deren Erfolgsstatus, angeboten.

#### **4.6.16. Frage 16: Status Essilor Partner Programm ein**

Diese Frage soll klären, wie viele der teilnehmenden Augenoptiker den Innovationspartnern, den Profipartnern, oder den Partnern zuzurechnen sind. Es ist darüber hinaus interessant zu erfahren, ob alle Befragten sich ihres Status' bewusst sind.

Zur Erklärung sei hier kurz erwähnt, dass es sich bei dem Essilor Partner Programm um ein exklusives Kundenprogramm der Firma Essilor handelt. Jeder Kunde von Essilor wird gemäß einer vorher getroffenen Umsatzvereinbarung einer der drei Stufen des Programms zugeordnet, wobei Innovationspartner die höchste Stufe bilden, gefolgt von Profipartnern und Partnern. Damit erhält der Augenoptiker das Recht, mit diesem Status zu werben sowie

---

<sup>113</sup> Nur ein Betrieb von 92 befragten bietet seinen Kunden keine kostenlosen Serviceleistungen an.

exklusive Services und Leistungen entsprechend seiner Partnerstufe in Anspruch zu nehmen. Eine genaue Übersicht über Konditionen und Leistungen des EPP sowie das vollständige Programm kann der Leser bei der Firma Essilor anfordern. Das Partner Programm wird jedes Jahr aktualisiert und überarbeitet. In dieser Bachelor Thesis dient das EPP von 2011 als Ausgangspunkt.

Insgesamt geben 53 der 92 befragten unabhängigen Augenoptiker an, Innovationspartner zu sein. Damit zählt mehr als die Hälfte aller Teilnehmer (57,6%) zu dieser Gruppe. Weitere 33 Optiker (35,9%) besitzen den Rang eines Profipartners und fünf der Befragten (5,4%) sind in die Rubrik der Partner einzuordnen. Lediglich ein augenoptischer Betrieb ist sich über seinen Status im Partner Programm nicht im Klaren. Generell nehmen also mehr Innovationspartner an der Befragung teil. Zudem wissen nahezu alle Teilnehmer, welchen Status sie besitzen.

Abbildung 43 zeigt die Übersicht aller Beantwortungen zu Frage 16, welche in den Abbildungen 44 und 45 grafisch veranschaulicht werden.

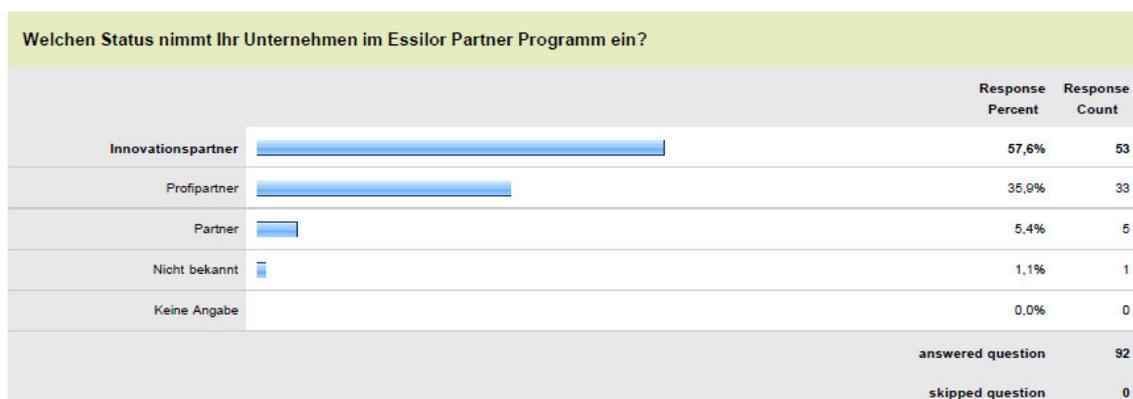


Abbildung 43: Übersicht Status EPP<sup>114</sup>

<sup>114</sup> Vgl. SurveyMonkey: <http://de.surveymonkey.com/> (29.12.2011).

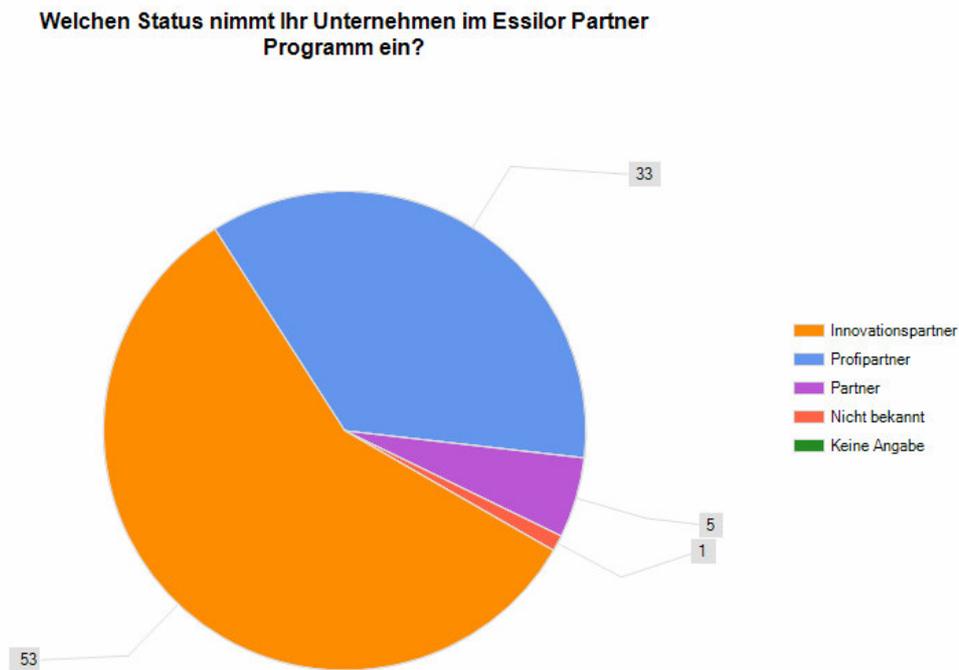


Abbildung 44: Status EPP in absoluten Werten<sup>115</sup>

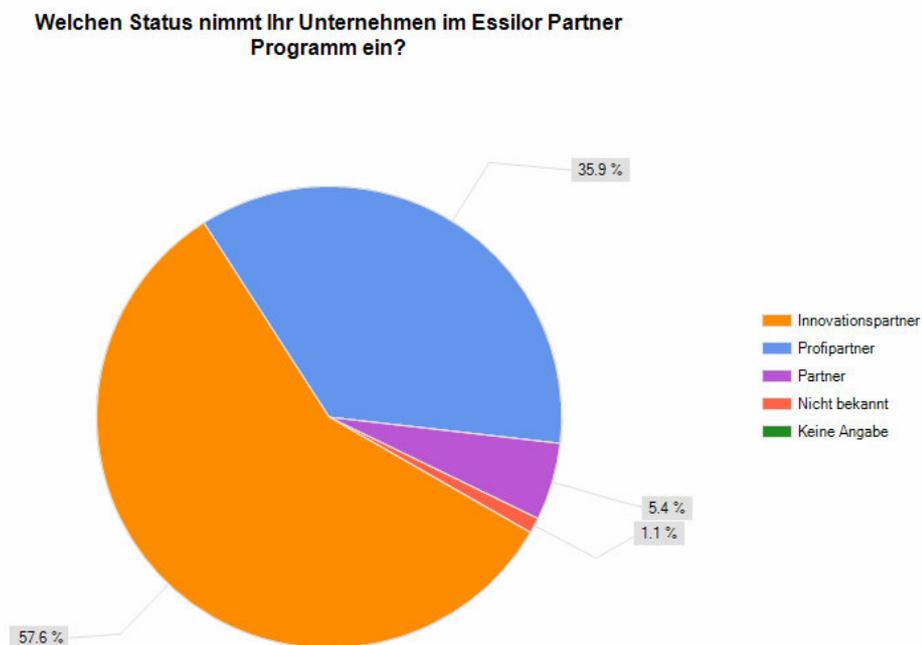


Abbildung 45: Status EPP in Prozent-Angaben<sup>116</sup>

<sup>115</sup> Vgl. SurveyMonkey: <http://de.surveymonkey.com/> (29.12.2011).

<sup>116</sup> Vgl. SurveyMonkey: <http://de.surveymonkey.com/> (29.12.2011).

Untersucht man nun, wie viele der Innovationspartner bzw. Profipartner sehr erfolgreich, erfolgreich oder nicht erfolgreich sind, ergibt sich folgendes Bild: Von den 53 Innovationspartnern sind 35,9% sehr erfolgreich und weitere 39,6% erfolgreich. Lediglich 24,5% aller Innovationspartner sind nicht erfolgreich. Insgesamt gesehen ist somit die Gruppe der Innovationspartner als erfolgreich zu bezeichnen. In der Gruppe der Profipartner (N = 33) sind 30,3% sehr erfolgreich und 45,5% erfolgreich. Zu den nicht erfolgreichen Optikern zählen 24,2% der Profipartner. Auch hier lässt sich sagen, dass Profipartner im Allgemeinen erfolgreich sind. Jedoch ist hier der Anteil der sehr erfolgreichen Augenoptiker geringer als bei den Innovationspartnern. Eine mögliche Schlussfolgerung ist, dass zum einen die Chancen auf Erfolg steigen, wenn ein Optiker Profi- oder Innovationspartner ist und zum zweiten die Chancen sehr erfolgreich zu sein für Innovationspartner am größten sind. Allerdings müssen diese Folgerungen durch Untersuchung einer Kontrollgruppe mit Vertretern des Partner-Status' gegen geprüft werden, bevor sie als gegeben akzeptiert werden können. Momentan sollen sie lediglich als Tendenzen verstanden werden.

#### **4.6.17. Frage 17: Nutzung Essilor Partner Programm**

Hier werden die teilnehmenden Optiker gefragt, in welchem Ausmaß sie die vorgegebenen Services, Produkte und Leistungen des EPP<sup>117</sup> nutzen. Die Befragten können zwischen den Antwortoptionen „Oft (zu 100%-80%)“, „Regelmäßig (zu 80%-50%)“, „Selten (zu 50%-10%)“ und „Nie (weniger als 10%)“ wählen. Abbildung 46 zeigt eine Übersicht aller diesbezüglichen Beantwortungen. Generell lässt sich festhalten, dass die Leistungen „Auftragsnachverfolgung online“, „Brillenfinanzierung“, „Brillenglasversicherung“, „Verglasungsservice“, „Fernrandungsservice“, „Extranet“ sowie „Glas-Sonderwünsche kostenlos“<sup>118</sup> von der Mehrheit der befragten Augenoptiker nie oder nur selten genutzt werden. Auch jeweils etwas mehr als die Hälfte aller unabhängigen Augenoptiker nutzen „Sortimentsberatung“ und „Zufriedenheitsgarantie“<sup>119</sup> nie oder nur selten. Die Nutzung der Webshop Preise

---

<sup>117</sup> Eine Erklärung der jeweiligen Services, Leistungen und Produkte soll an dieser Stelle aus Gründen der Übersichtlichkeit unterlassen werden und findet sich stattdessen im Partnerprogramm, welches bei der Firma Essilor angefordert werden kann.

<sup>118</sup> Dieser Service steht nur für Innovationspartner zur Verfügung. Profipartner bzw. Partner könnten diesen Punkt entweder mit „Nie“ oder fälschlicherweise mit einer der anderen Optionen beantwortet haben. Für eine repräsentative Aussage müssten nur Innovationspartner zu diesem Service gesondert befragt werden. Gleiches gilt für folgende Leistungen: Precal Sonderkonditionen, Webshop Preise und Zufriedenheitsgarantie.

## | Durchführung einer Befragung unabhängiger Augenoptiker

verteilt sich gleichmäßig auf „selten“ bis „nie“ und „regelmäßig“ bis „oft“. Die übrigen Services werden von den meisten der 92 befragten unabhängigen Augenoptiker regelmäßig oder oft in Anspruch genommen.

Wie nutzen Sie die Unterstützungen, Produktangebote und Services des Essilor Partner Programms?					
	Oft (zu 100%-80%)	Regelmäßig (zu 80%-50%)	Selten (zu 50%-10%)	Nie (weniger als 10%)	Response Count
Auftragsnachverfolgung online	26,1% (24)	12,0% (11)	28,3% (26)	33,7% (31)	92
Brillenfinanzierung "SmartAbo"	0,0% (0)	0,0% (0)	7,6% (7)	92,4% (85)	92
Brillenglasversicherung	4,3% (4)	8,7% (8)	32,8% (30)	54,3% (50)	92
Verglasungsservice	1,1% (1)	5,4% (5)	31,5% (29)	62,0% (57)	92
Easyfit Fernrandungsservice	7,6% (7)	1,1% (1)	15,2% (14)	76,1% (70)	92
Extranet	6,5% (6)	14,1% (13)	29,3% (27)	50,0% (46)	92
Glas-Sonderwünsche kostenlos	20,7% (19)	20,7% (19)	19,6% (18)	39,1% (36)	92
Mehrbrillenangebot	28,3% (26)	41,3% (38)	22,8% (21)	7,6% (7)	92
OpsysWeb	53,3% (49)	17,4% (16)	9,8% (9)	19,6% (18)	92
Precal Sonderkonditionen	40,2% (37)	18,5% (17)	5,4% (5)	35,9% (33)	92
Prios / Werbekostenunterstützung	32,6% (30)	26,1% (24)	23,9% (22)	17,4% (16)	92
Schulungsangebote durch persönlichen Kundenberater	39,1% (36)	25,0% (23)	21,7% (20)	14,1% (13)	92
Verträglichkeitsgarantie für Markengläser	50,0% (46)	27,2% (25)	18,5% (17)	4,3% (4)	92
Webshop Preise	40,2% (37)	12,0% (11)	9,8% (9)	38,0% (35)	92
Zufriedenheitsgarantie	37,0% (34)	10,9% (10)	12,0% (11)	40,2% (37)	92
				answered question	92
				skipped question	0

Abbildung 46: Übersicht Nutzung EPP<sup>120</sup>

<sup>119</sup> Bezüglich der Nutzung der Zufriedenheitsgarantie ergibt sich folgende Problematik: Soll hier angegeben werden, wie oft der Optiker diese gegenüber der Glasfirma in Anspruch nimmt (dann wäre eine hohe Nutzung negativ auszulegen) oder wie oft der Optiker diese an seine Kunden weiter gibt (dann handelte es sich um eine positive Angelegenheit)? Da die Beantwortung diesbezüglich nicht näher spezifiziert wurde und folglich von der Interpretation des Befragten abhängt, kann über die Nutzung der Zufriedenheitsgarantie keine Aussage getroffen werden. Gleiches gilt auch für die Verträglichkeitsgarantie. In weiteren Studien gilt es, diese Problematik zu berücksichtigen.

<sup>120</sup> Vgl. SurveyMonkey: <http://de.surveymonkey.com/> (29.12.2011).

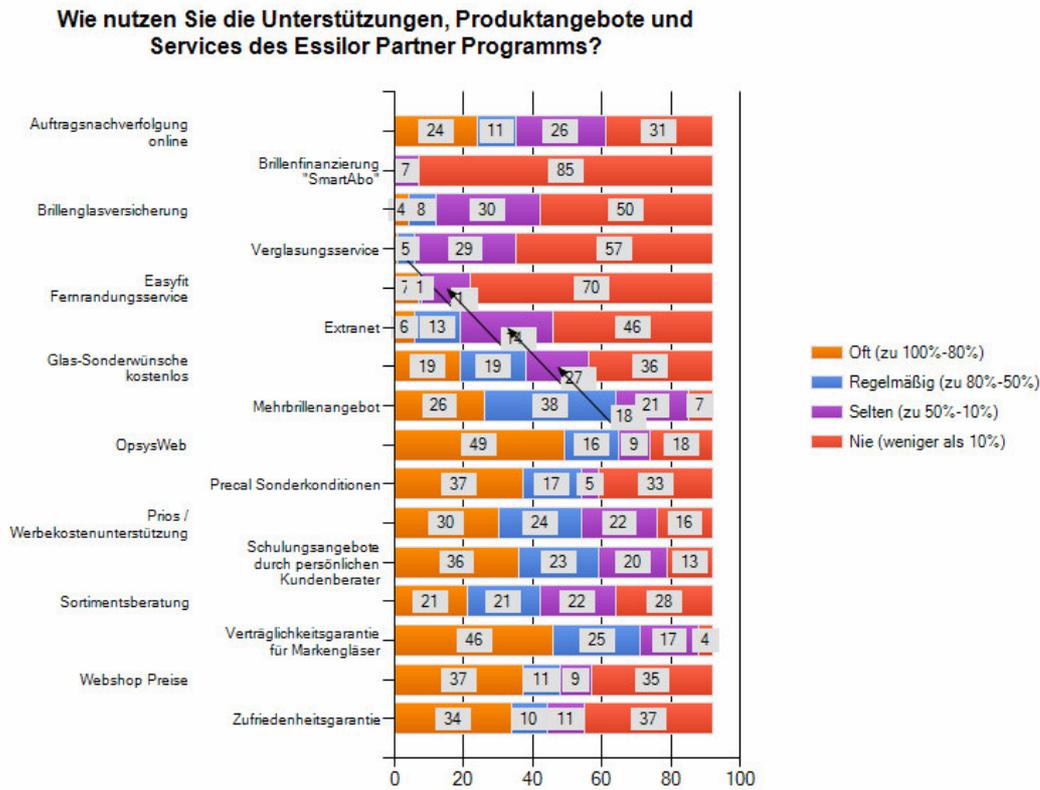


Abbildung 47: Nutzung EPP in absoluten Werten<sup>121</sup>

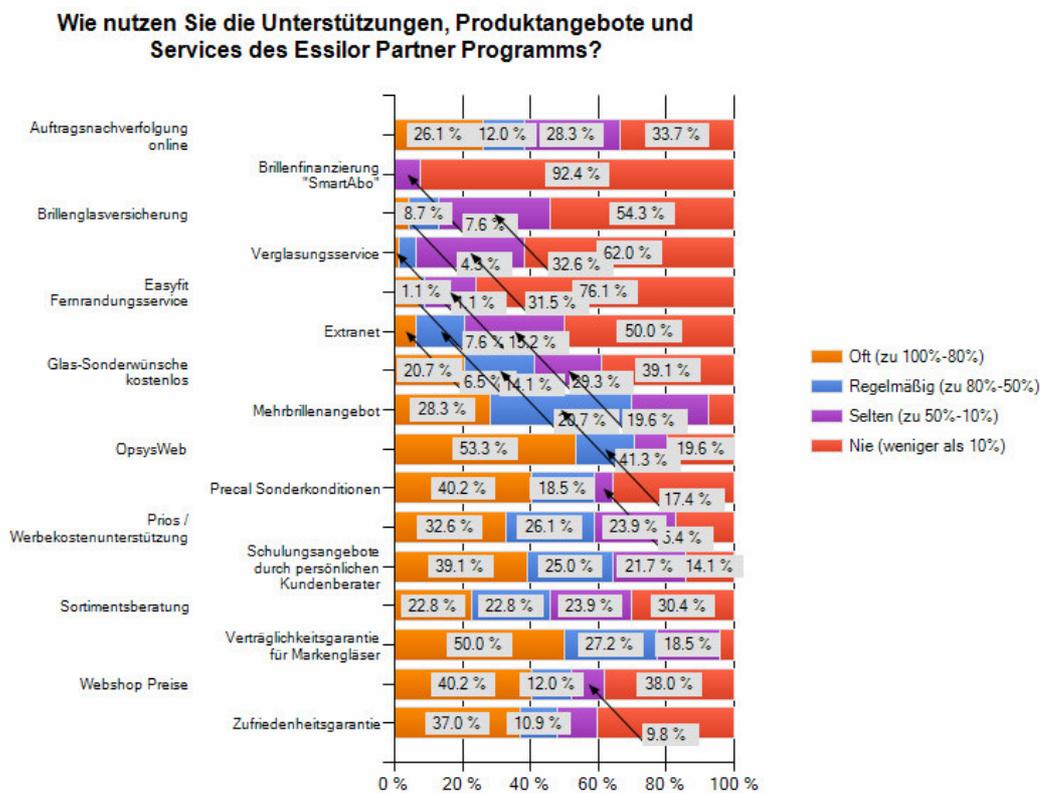


Abbildung 48: Nutzung EPP in Prozent-Angaben<sup>122</sup>

<sup>121</sup> Vgl. SurveyMonkey: <http://de.surveymonkey.com/> (29.12.2011).

<sup>122</sup> Vgl. SurveyMonkey: <http://de.surveymonkey.com/> (29.12.2011).

Unterschiede bezüglich der jeweiligen Nutzung durch die verschiedenen Erfolgskategorien lassen sich nicht ausmachen. Es fällt lediglich auf, dass die sehr erfolgreichen Augenoptiker insgesamt mehr Services (N = 9) regelmäßig bis oft nutzen als dies die erfolgreichen (N = 8) und die nicht erfolgreichen (N = 6) tun.

#### 4.6.18. Frage 18: Nützliche Unterstützungen, Services und Produktangebote

Hier soll ermittelt werden, welche Services, Unterstützungen oder Produkte der Firma Essilor von den befragten Augenoptikern als nützlich wahrgenommen werden. So kann in Zukunft eine Konzentration der Ressourcen auf diese Bereiche ermöglicht und das Angebot dahingehend ausgebaut und optimiert werden. Eine detaillierte Auflistung aller Nennungen findet sich in unten stehender Tabelle. Abbildung 49 zeigt, wie viele Optiker diese Frage insgesamt beantwortet haben.

Demnach schätzen die teilnehmenden Optiker die Verträglichkeitsgarantie am meisten (N = 21). Auf dem zweiten Platz folgen die Prios (Werbekostenzuschuss) (N = 17) und das Mehrbrillenangebot (N = 16). Ähnlich nützlich werden auch die Marketingunterstützung (N = 14), der Außendienst (N = 14), der Innendienst samt Telefonbetreuung (N = 13) und OpsysWeb (N = 13) beurteilt. Precal bzw. Precal Sonderkonditionen sind für 12 der Befragten Personen sehr nützlich. Weitere elf Optiker schätzen das angebotene Schulungsprogramm. In diesen Bereichen empfiehlt sich eine künftige Schwerpunktsetzung.

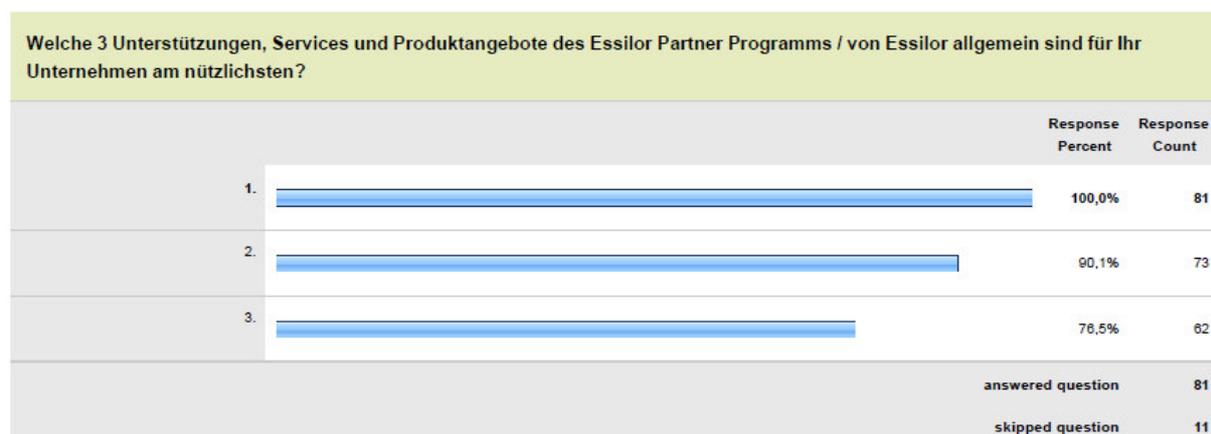


Abbildung 49: Übersicht Nützlichess Essilor/EPP 18<sup>123</sup>

<sup>123</sup> Vgl. SurveyMonkey: <http://de.surveymonkey.com/> (29.12.2011).

**Tabelle 2: Übersicht Nützliches Essilor/EPP**

Frage 18			Nützliche Services Unterstützungen und Produkte						
1.	Anti Fatigue	1	2.	Anti Fatigue		3.	Anti Fatigue		1
	Außendienst	5		Außendienst	5		Außendienst	4	14
	Brillenglasversicherung			Brillenglasversicherung			Brillenglasversicherung	1	1
	Endverbraucher DemoTools/ Verkaufsunterstützung	2		Endverbraucher DemoTools/ Verkaufsunterstützung	2		Endverbraucher DemoTools/ Verkaufsunterstützung		4
	Erfahrung von Essilor			Erfahrung von Essilor			Erfahrung von Essilor	1	1
	Extranet			Extranet	1		Extranet		1
	Eyecode	2		eyecode			Eyecode		2
	Fernrandung			Fernrandung	3		Fernrandung		3
	Gesamtpaket	2		Gesamtpaket			Gesamtpaket		2
	Glasprogramm/Vielfalt	3		Glasprogramm/Vielfalt			Glasprogramm/Vielfalt	2	5
	Gleitsichtglasschablonen			Gleitsichtglasschablonen	1		Gleitsichtglasschablonen		1
	Idealglas			Idealglas			Idealglas	1	1
	Image Essilor			Image Essilor			Image Essilor	1	1
	Innendienst/ Telefonbetreuung	5		Innendienst/ Telefonbetreuung	3		Innendienst/ Telefonbetreuung	5	13
	Innovationen	1		Innovationen			Innovationen	3	4
	Kostenlose Glas- Sonderwünsche	1		Kostenlose Glas- Sonderwünsche	2		Kostenlose Glas- Sonderwünsche		3
	Kundennähe	1		Kundennähe			Kundennähe		1
	Lieferzeit			Lieferzeit	2		Lieferzeit		2
	Lieferzeitgarantie	1		Lieferzeitgarantie	1		Lieferzeitgarantie	1	3
	Loyalty Lab	2		Loyalty Lab			Loyalty Lab		2
	Marketing Center	3		Marketing Center	2		Marketing Center	1	6
	Marketing/ Werbeunterstützung	7		Marketing/ Werbeunterstützung	5		Marketing/ Werbeunterstützung	2	14
	Maschinentechnik/Mr Blue			Maschinentechnik/Mr Blue	1		Maschinentechnik/Mr Blue		1
	Mehrbrillenangebot	9		Mehrbrillenangebot	6		Mehrbrillenangebot	1	16
	OpsysWeb	7		OpsysWeb	4		OpsysWeb	2	13
	Partnerschaftliche Zusammenarbeit	1		Partnerschaftliche Zusammenarbeit			Partnerschaftliche Zusammenarbeit		1
	Persönlicher Kontakt	2		Persönlicher Kontakt	2		Persönlicher Kontakt	2	6
	Physio/F-360°	2		Physio/F-360°			Physio/F-360°		2
	Polarisierende Gläser			Polarisierende Gläser	1		Polarisierende Gläser		1
	Precal Precal Sonderkonditionen	5		Precal Sonderkonditionen/Precal	6		Precal Sonderkonditionen/Precal	1	12
	Preisliste	1		Preisliste			Preisliste		1

Prios	2	Prios	10	Prios	5	17
Produktexklusivität für 3 Monate		Produktexklusivität für 3 Monate	2	Produktexklusivität für 3 Monate		2
Produktinfos		Produktinfos	1	Produktinfos		1
Qualität Oberflächen	1	Qualität Oberflächen		Qualität Oberflächen		1
Qualität/Hochwertigkeit	3	Qualität/Hochwertigkeit	1	Qualität/Hochwertigkeit	1	5
Schulungen durch AD / Schulungsprogramm	3	Schulungen durch AD / Schulungsprogramm	6	Schulungen durch AD / Schulungsprogramm	2	11
Service/Kulanz/ Extrawünsche	1	Service/Kulanz/ Extrawünsche		Service/Kulanz/ Extrawünsche	2	3
Smile Gläser/Preis-Leistungs-Verhältnis		Smile Gläser/Preis-Leistungs-Verhältnis	1	Smile Gläser/Preis-Leistungs-Verhältnis		1
Status als Innovationspartner	1	Status als Innovationspartner		Status als Innovationspartner	1	2
Status Auftragsverfolgung	1	Status Auftragsverfolgung		Status Auftragsverfolgung		1
Transitionsgarantie		Transitionsgarantie	1	Transitionsgarantie		1
UVP	1	UVP		UVP		1
Verträglichkeitsgarantie	8	Verträglichkeitsgarantie	3	Verträglichkeitsgarantie	10	21
Visiooffice	2	Visiooffice	2	Visiooffice	3	7
Webshoppreise/Webshop		Webshoppreise/Webshop	2	Webshoppreise/Webshop	1	3
Werbematerialien	1	Werbematerialien	1	Werbematerialien	2	4
Zufriedenheitsgarantie	3	Zufriedenheitsgarantie	2	Zufriedenheitsgarantie	2	7

#### 4.6.19. Frage 19: Überflüssige Unterstützungen, Services und Produktangebote

Mit Hilfe dieser Frage sollen Services, Produkte oder Leistungen identifiziert werden, die aus Sicht der Augenoptiker wenig bzw. keinen Nutzen oder Sinn haben. Hier lohnt es sich, bei vermehrter Nennung über die Zukunft und Optimierungsmöglichkeiten dieser Services nachzudenken. Eventuell freigesetzte Ressourcen könnten zur Optimierung der beliebtesten Leistungen oder zur Konzeption und Einrichtung neuer Services eingesetzt werden.

Abbildung 50 gibt einen Überblick über die Anzahl der Beantwortungen und Tabelle 3 zeigt eine detaillierte Auflistung aller Antworten.

Positiv fällt bei Betrachtung der Antworten auf, dass 49 der befragten Augenoptiker „Nichts“, also keinen Service, kein Produktangebot und keine Unterstützung für überflüssig halten. Bei den für überflüssig gehaltenen Unterstützungen ist zu vermuten, dass hier vermehrt jene genannt werden, die sich schon im Rahmen von Frage 17 (nach der Häufigkeit der Nutzung) als wenig bis gar nicht genutzt herausstellten. Diese Vermutung bestätigt sich:

16 der befragten Personen bezeichnen die Brillenfinanzierung als verzichtbar, weitere 12 halten den Fernrandungsservice für überflüssig. Mit zehn Nennungen fällt ebenso der Verglasungsservice in die Kategorie der unnötigen Unterstützungen. Diese drei Unterstützungen sind schon in Frage 17 negativ durch seltene bis niemalsige Nutzung aufgefallen. Es sollte darüber nachgedacht werden, diese Services zu optimieren und somit ihre Attraktivität zu erhöhen, damit sie zukünftig wieder von mehr Augenoptikern in Anspruch genommen werden.

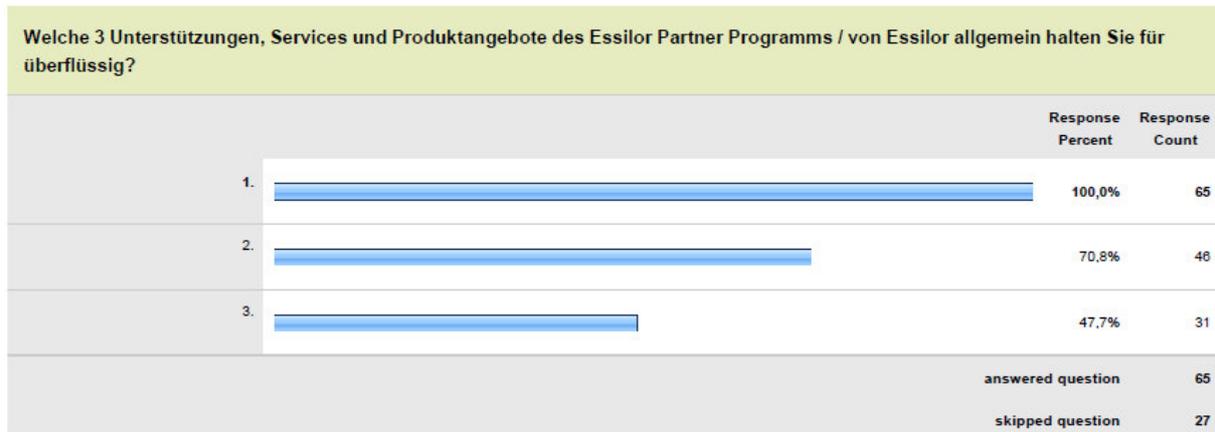


Abbildung 50: Übersicht Überflüssiges Essilor/EPP<sup>124</sup>

Tabelle 3: Übersicht Überflüssiges Essilor/EPP

Frage 19		Überflüssige Services, Unterstützungen und Produkte						
1.	Airwear		2.	Airwear	1	3.	Airwear	1
	Änderungen bestehender/bewährter Produkte			Änderungen bestehender/bewährter Produkte	1		Änderungen bestehender/bewährter Produkte	1
	Anti Fatigue	2		Anti Fatigue			Anti Fatigue	2
	Brillenglasversicherung	1		Brillenglasversicherung	1		Brillenglasversicherung	2
	Definity	1		Definity			Definity	1
	Exorbitante Messeauftritte	1		Exorbitante Messeauftritte			Exorbitante Messeauftritte	1
	Extranet	1		Extranet	1		Extranet	2
	Fernrandung	4		Fernrandung	5		Fernrandung	3 12
	Glasprogramm/ Vielfalt	2		Glasprogramm/ Vielfalt			Glasprogramm/Vielfalt	2
	Keine/Nichts	15		Keine/Nichts	15		Keine/Nichts	19 49
	Lieferzeitgarantie	2		Lieferzeitgarantie			Lieferzeitgarantie	2
	Marketing Center	1		Marketing Center			Marketing Center	1
	Marketing/	3		Marketing/	3		Marketing/	6

<sup>124</sup> Vgl. SurveyMonkey: <http://de.surveymonkey.com/> (29.12.2011).

	Werbeunterstützung			Werbeunterstützung			Werbeunterstützung		
	Markteintritt unausgereifter Produkte	1		Markteintritt unausgereifter Produkte			Markteintritt unausgereifter Produkte		1
	Mehrbrillenangebot			Mehrbrillenangebot			Mehrbrillenangebot	1	1
	Nicht überprüfbare Gleitsichtglasstrukturen			Nicht überprüfbare Gleitsichtglasstrukturen	1		Nicht überprüfbare Gleitsichtglasstrukturen		1
	OpsysWeb	2		OpsysWeb	1		OpsysWeb		3
	Prios	4		Prios			Prios		4
	Rabattpolitik/Bevorzugung Filialisten			Rabattpolitik/Bevorzugung Filialisten	1		Rabattpolitik/Bevorzugung Filialisten		1
	SmartAbo	10		SmartAbo	4		SmartAbo	2	16
	Sortimentsberatung	2		Sortimentsberatung	1		Sortimentsberatung	1	4
	Ständig neue Preislisten	1		Ständig neue Preislisten			Ständig neue Preislisten		1
	Ständig neue Produktinfos	2		Ständig neue Produktinfos	1		Ständig neue Produktinfos		3
	Status Auftragsverfolgung	1		Status Auftragsverfolgung	1		Status Auftragsverfolgung		2
	Umstellung/Rausnahme Trio und Clean			Umstellung/Rausnahme Trio und Clean	1		Umstellung/Rausnahme Trio und Clean		1
	Varilux Universität	1		Varilux Universität			Varilux Universität		1
	Verglasungsservice	1		Verglasungsservice	6		Verglasungsservice	3	10
	Verpackung Ipseo	1		Verpackung Ipseo			Verpackung Ipseo		1
	Visiooffice			Visiooffice			Visiooffice	1	1
	Webshoppreise/Webshop	1		Webshoppreise/Webshop			Webshoppreise/Webshop		1
	Werbematerialien	5		Werbematerialien	2		Werbematerialien		7

#### 4.6.20. Frage 20: Vermisste Unterstützungen, Services und Produktangebote

Mit Hilfe dieser Frage sollen Informationen gewonnen werden, welche Unterstützungen, Services oder Produkte den unabhängigen Augenoptikern bislang fehlen und/oder in welchen Bereichen Verbesserungspotential gesehen wird. Die Beantwortung dieser Frage stellt also eine Möglichkeit dar, Bereiche aufzudecken, die zukünftig neu geschaffen oder ausgebaut werden sollen. Abbildung 51 zeigt die Anzahl der Beantwortungen, Tabelle 4 enthält eine Zusammenfassung aller Services, Unterstützungen und Produkte, die den befragten Personen bislang bei Essilor fehlen oder welche sie für verbesserungswürdig halten.

Auch hier ist positiv zu vermerken, dass die Mehrheit der befragten Optiker, angibt, zufrieden zu sein und nichts zu vermissen (80 Nennungen). Ansonsten fällt auf, dass die meisten der vermissten Services, Unterstützungen und Produkte häufig nur von einer oder zwei Personen genannt werden. Dies und die große Vielfalt der Antworten zeigen, dass es nicht viele allgemeine Defizite gibt (sonst hätten mehrere Augenoptiker dies benannt) und dass für jedes augenoptisches Unternehmen etwas anderes wichtig und wünschenswert erscheint. Einige Punkte werden von mehreren der Umfrage-Teilnehmer genannt. Beispielsweise fordern drei Personen, dass das Marketing Center günstiger werden soll. Weitere drei sind mit der Gestaltung der Werbemittel nicht zufrieden und wünschen sich ansprechendere und aussagekräftigere Werbung. Mehr Zusammenarbeit im Bereich der Werbung wird von drei Optikern gefordert. Die neue Version des OpsysWeb würden weitere drei Personen gerne wieder gegen die alte eintauschen. Vier der befragten Augenoptiker wünschen sich eine Intensivierung der Besuchshäufigkeit durch den Außendienst. Eine strengere Endkontrolle vermissen insgesamt fünf der unabhängigen Augenoptiker. Das Zusenden kostenloser Farbmustergläser, die Veranstaltung eines Innovationskongresses für Optiker sowie mehr Kulanz (unabhängig vom Ansprechpartner) wünschen sich jeweils drei augenoptische Fachgeschäfte. Für eine generelle Preissenkung der gesamten Produktpalette sprechen sich drei der befragten Unternehmen aus.

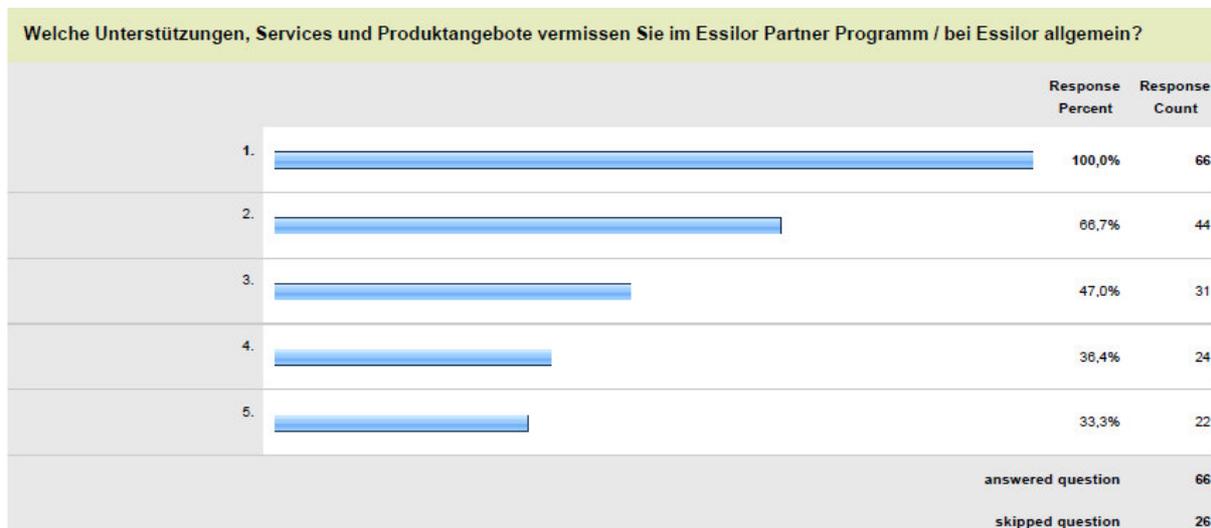


Abbildung 51: Übersicht Vermisstes Essilor/EPP<sup>125</sup>

<sup>125</sup> Vgl. SurveyMonkey: <http://de.surveymonkey.com/> (29.12.2011).

**Tabelle 4: Übersicht Vermisstes Essilor/EPP**

Frage 20	Vermisste/gewünschte Services, Unterstützungen und Produkte	
<b>Verbesserungen Werbung</b>	individualisierbare Werbe Bekleidung	1
	Komplett-Paket anbieten	1
	Marketing Center (selbst mit Prios) teurer als externe Anbieter, günstiger werden/kostenlos	3
	Marketing Center Besetzung aufstocken	1
	mehr Aussagekraft/Schönheit	3
	mehr Endverbraucherwerbung für innovative Produkte/allgemein	2
	mehr Imagewerbung von Essilor	1
	mehr Individualität	1
	mehr Kundennähe	1
	mehr Zusammenarbeit	3
	mehr/aktuellere Verkaufsunterstützungsmaterialien	1
	Pilot Glas war super, hätte mehr in Handwerkszeitungen beworben werden müssen	1
	weniger Marketing, mehr Qualität	1
<b>Verbesserungen Mehrbrillenangebot</b>	in OpsyWeb einpflegen	1
	wirkliche 50% Rabatt	2
<b>Verbesserungen OpsyWeb</b>	altes Opsy war stabiler (weniger störanfällig)	2
	auf Visiooffice ausweiten, verglaste Brille in 3D darstellen	1
	Mehrbrillenangebot einpflegen	1
	neues ist zu umständlich	3
<b>Sehr zufrieden/keine Verbesserungen</b>		80
<b>Verbesserungen Gleitsicht</b>	Sonder-Eks für Aktionen	1
	Vx Computer mit variabler Degression/mehr Vielfalt	2
	weniger Transparenz, dass nicht jeder sofort sieht, was für ein Glas es ist	1
<b>Verbesserungen Smile</b>	EK-Aktionspreise senken	1
	Lieferbereich erweitern	2
<b>Verbesserungen Außendienst</b>	Beratungsqualität verbessern	2
	Besuchshäufigkeit intensivieren	4
	Mehr Verkaufsunterstützung bieten	2
<b>Verbesserungen allgemein</b>	Essilor als Marke positionieren	1
	Standort Freiburg sichern	1
<b>Verbesserungen Verglasungsservice</b>	allgemein verbessern	1
	Bohrbrillen Verglasung muss besser werden	1

| Durchführung einer Befragung unabhängiger Augenoptiker

	Bohrbrillen Verglasung per Shape Manager	1
	Einhaltung der bestellten Parameter	1
<b>Verbesserungen Gläser allgemein</b>	eyecode kostenlos	1
	Hochbrechendes Kunststoffglas für starke Hyperopie	1
	mehr Nischenprodukte	1
	mehr Vielfalt bei Curved Gläsern	1
	Mittleres Preissegment ausbauen	1
	Qualität anheben	1
	Sonderpreise/Sondergrößen für Kinder	1
	Straffung Produktprogramm	1
	strengere Endkontrolle	5
	Transitions Glas, das auch mit sichtbarem Licht funktioniert	1
	Trivex-Material	2
<b>Verbesserungen Partner Programm</b>	Zufriedenheitsgarantie für alle Partnerstufen	1
<b>Verbesserungen Farben</b>	Farbtreuheit nach Musterglas Färbung muss besser werden	1
	kostenlose Farbmuster automatisch zusenden	3
<b>Verbesserungen Schulungen</b>	in ganz Deutschland anbieten, flächendeckender	1
	Mitarbeiter Seminare zum Thema "Umgang mit Kunden" anbieten	1
	öfter anbieten	2
<b>Verbesserungen Zusammenarbeit mit Optikern</b>	Gleiche Behandlung wie die großen Mitbewerber	1
	Innovationskongress / Internetforum für Optiker	3
	Mehr Flexibilität	1
	Mehr Kulanz/unabhängig vom Ansprechpartner	3
	Optiker bei Innovationen/Neuentwicklungen mit einbeziehen	1
	reeller partnerschaftlicher Umgang	2
<b>Verbesserungen Oberflächen</b>	Crizal Forte ohne Schutzfilm liefern	1
	einfache Super ET, zwischen Diafal und Crizal Easy	1
	Haltbarkeit der hochwertigen Ets verbessern	1
	Haltbarkeitsgarantie für 3 Jahre	1
	Preis-Leistungsverhältnis optimieren	1
	Trio auf Varilux	1
<b>Verbesserungen Visiooffice</b>	Preis-Leistungsverhältnis optimieren	1
	Software ohne Gerät anbieten	1
<b>Verbesserungen Prios</b>	andere Verrechnung	1

	auch für Einkaufsgemeinschaften nutzbar	<b>1</b>
	lieber Rabatte statt Prios	<b>1</b>
	System transparenter gestalten	<b>1</b>
<b>Verbesserungen Preis/Konditionen</b>	Ende Rabattschlachten	<b>1</b>
	Gleiche Konditionen für alle (Kunden und Nicht-Kunden)	<b>2</b>
	insgesamt günstiger	<b>3</b>
	Preissicherheit der Produkte/Preisstabilität	<b>2</b>
	Umsatzgrößen prozentual an Geschäftsgröße messen	<b>2</b>
<b>Verbesserung Service</b>	aktuelle Umsatzzahlen, detaillierter	<b>1</b>
	Auftragsverfolgung optimieren/aktueller	<b>1</b>
	automatisch Mitteilung über nicht pünktliche Lieferung mit neuem Termin/Schreiben für den Endkunden	<b>2</b>
	Bestellung für seltene Nutzer optimieren	<b>1</b>
	Individuelle Unternehmensberatung/Betriebsbegehung/Maßnahmenplan anbieten	<b>2</b>
	Technischer Support	<b>1</b>
<b>Verbesserung Preisliste</b>	Bedienung Listo vereinfachen	<b>1</b>
	Codenummer auch in neue Listo Version einfügen	<b>1</b>
	Eks sind keine reelle Kalkulationsgrundlage	<b>1</b>
<b>Verbesserung Maschinen</b>	kein Verdrehen beim Schleifen von Bifos	<b>1</b>

#### 4.6.21. Frage 21: Freiwillige Angaben

Frage 21 dient der Erfassung der Kontaktdaten der befragten Personen, so dass sich die Autorin ein Bild davon machen kann, welche der kontaktierten Augenoptiker an der Umfrage teilgenommen haben. Diese Frage kann freiwillig beantwortet werden. Insgesamt überspringen 69 der 92 Umfrage-Teilnehmer Frage 21 (siehe Abbildung 52).

Freiwillig: Bitte geben Sie hier Ihren Namen und Ihre Kontaktdaten an.			
		Response Percent	Response Count
Name:		91,3%	21
Vorname:		87,0%	20
Firmenname:		91,3%	21
Adresse :		82,6%	19
PLZ:		87,0%	20
Ort:		91,3%	21
answered question			23
skipped question			69

Abbildung 52: Übersicht Freiwillige Angaben<sup>126</sup>

#### 4.6.22. Statistische Hypothesenprüfung

Zur Überprüfung der in Kapitel 4.1. aufgestellten Hypothesen wird eine einfaktorielle Varianzanalyse für ungleiche Stichprobengrößen durchgeführt. Hierbei wird geprüft, ob eine unabhängige Variable, beispielsweise das Vorhandensein einer Corporate Identity, eine abhängige Variable, in diesem Fall den Unternehmenserfolg, beeinflusst. Generell werden die Mittelwerte der Merkmalsausprägungen (beispielsweise die Ausprägung der CI) der zu untersuchenden Gruppen (die drei Erfolgskategorien) verglichen. Es wird die Nullhypothese aufgestellt, dass die Mittelwerte sich nicht unterscheiden. Kann die Nullhypothese abgelehnt werden, bedeutet dies, dass sich die Gruppen hinsichtlich der Merkmalsausprägung unterscheiden. Auf eine genauere Erläuterung des Verfahrens soll an dieser Stelle verzichtet werden. Die Autorin verweist hier auf das Werk *Statistik – Für Sozialwissenschaftler* von Bortz.<sup>127</sup>

Hier wird nun kurz auf die Überprüfung der einzelnen Hypothesen eingegangen.

<sup>126</sup> Vgl. SurveyMonkey: <http://de.surveymonkey.com/> (29.12.2011).

<sup>127</sup> Vgl. Bortz, Jürgen: *Statistik – Für Sozialwissenschaftler* – 3., neu bearbeitete Auflage, (Springer-Verlag) Berlin-Heidelberg-New York, 1989, S. 300-320.

H 1: Je ausgeprägter die Corporate Identity und insbesondere die Umsetzung der Unternehmensphilosophie, desto erfolgreicher ist dieses Unternehmen.

Strategisches Handeln und Controlling bilden in diesem Fall die unabhängige Variable. Zu ihrer Operationalisierung wird ein Index aus den Beantwortungen der Fragen 1 und 12 gebildet. Für Frage 1 werden zwei Punkte vergeben, wenn eine der Optionen „Gestiegen“, „Unverändert“ oder „Gesunken“ gewählt wird. Bei Wahl der Option „Nicht bekannt“ erhält der Teilnehmer einen Punkt. Analog erfolgt die Punktevergabe bei Frage 12: Für „Eigene Kalkulation“ zwei Punkte und für „Übernahme der UVP“ ein Punkt, hier jedoch jeweils für alle vorgegebenen Antwortmöglichkeiten. Dann wird für jeden Teilnehmer die Summe aus Frage 1 mit der Summe aus Frage 12 multipliziert. Es ergeben sich für diesen Index Werte zwischen sechs und 24. Aufgrund dieser Skala werden drei Stufen der Ausprägung des Vorhandenseins von Strategie und Controlling gebildet. Stufe eins „Stark vorhanden“ mit Werten von 24 bis einschließlich 19, Stufe zwei „Vorhanden“ mit Werten von 18 bis einschließlich 13 und Stufe drei „Weniger/nicht vorhanden“ mit Werten von 12 bis einschließlich sechs. So ergeben sich drei Gruppen mit mehr oder weniger ähnlich vielen Mitgliedern.<sup>128</sup> Für jedes Mitglied werden nun die Punkte eingetragen, welche sie im Rahmen der Erfolgsbewertung erhalten hatten.<sup>129</sup>

Hier werden 31 Optiker der Stufe eins, 17 der Stufe zwei und die übrigen 44 Stufe drei zugeordnet.

Bei der anschließenden einfaktoriellen Varianzanalyse errechnet sich auf dem 1%-Niveau ein F-Wert von 0,43. Dieser liegt deutlich unter dem geforderten F-Wert von 4,98. Die Nullhypothese, nach der sich die Mittelwerte der drei Stufen nicht unterscheiden, muss also angenommen werden. Die Alternativhypothese (H1) muss abgelehnt werden: Das Vorhandensein bzw. die Ausprägung von strategischem Handeln und Controlling haben demnach keinen signifikanten Einfluss auf den Erfolg augenoptischer Unternehmen.

---

<sup>128</sup> Deswegen muss die einfaktorielle Varianzanalyse für ungleiche Stichprobengrößen gewählt werden.

<sup>129</sup> Vgl. Kapitel 3.2. und Kapitel 4.6.1.

H 2: Je ausgeprägter die Corporate Identity und insbesondere die Umsetzung der Unternehmensphilosophie, desto erfolgreicher ist dieses Unternehmen.

Corporate Identity allgemein und Unternehmensphilosophie im Besonderen bilden in diesem Fall die unabhängige Variable. Zu ihrer Operationalisierung wird ein Index aus den Beantwortungen der Fragen 3 und 15 (hier wird nur der Aspekt der Unternehmensphilosophie berücksichtigt) gebildet. Für Frage 3 werden je nach gewählter Antwort folgende Punktzahlen vergeben: Für die Option „Trifft vollständig zu“ drei Punkte, für „Trifft teilweise zu“ zwei Punkte, für „Trifft weniger zu“ ein Punkt und für „Trifft gar nicht zu“ kein Punkt. Analog erfolgt die Punktevergabe bei Frage 15: Für die Option „Trifft vollständig zu“ drei Punkte, für „Trifft teilweise zu“ zwei Punkte, für „Trifft weniger zu“ ein Punkt und für „Trifft gar nicht zu“ kein Punkt. Dann wird für jeden Teilnehmer die Summe aus Frage 3 mit der Summe aus Frage 15 multipliziert. Es ergeben sich für diesen Index Werte zwischen Null und 96. Aufgrund dieser Skala werden drei Stufen der Ausprägung des Vorhandenseins von Corporate Identity und Unternehmensphilosophie gebildet. Stufe eins „Stark vorhanden“ mit Werten von 99 bis einschließlich 65, Stufe zwei „Vorhanden“ mit Werten von 64 bis einschließlich 33 und Stufe drei „Weniger/nicht vorhanden“ mit Werten von 32 bis einschließlich Null. So ergeben sich drei Gruppen mit mehr oder weniger ähnlich vielen Mitgliedern. Für jedes Mitglied werden nun die Punkte eingetragen, welche sie im Rahmen der Erfolgsbewertung erhalten hatten.

Hier werden 58 Optiker der Stufe eins, 26 der Stufe zwei und die übrigen 8 Stufe drei zugeordnet.

Bei der anschließenden einfaktoriellen Varianzanalyse errechnet sich auf dem 1%-Niveau ein F-Wert von 0,70. Dieser liegt deutlich unter dem geforderten F-Wert von 4,98. Die Nullhypothese, nach der sich die Mittelwerte der drei Stufen nicht unterscheiden, muss also angenommen werden. Die Alternativhypothese (H2) muss abgelehnt werden: Das Vorhandensein bzw. die Ausprägung einer Corporate Identity und insbesondere der Unternehmensphilosophie haben demnach keinen signifikanten Einfluss auf den Erfolg augenoptischer Unternehmen.

H 3: Je eindeutiger die Positionierung und je ausgeprägter die Differenzierung eines Unternehmens, desto erfolgreicher ist dieses Unternehmen.

Eindeutige Positionierung bzw. ein klares Profil und Differenzierung bilden in diesem Fall die unabhängige Variable. Zu ihrer Operationalisierung wird ein Index aus den Beantwortungen der Fragen 4 und 5 gebildet. Für Frage 4 werden je nach Anzahl der gewählten Merkmale pro Antwortoption („Stark ausgeprägt“, „Ausgeprägt“, „Kaum ausgeprägt“ und „Gar nicht ausgeprägt“) folgende Punktzahlen vergeben: Bei ein bis drei Merkmalen (= klares Profil) werden zwei Punkte vergeben, bei mehr als drei Merkmalen (= unklares Profil) wird ein Punkt erteilt. Ähnlich erfolgt die Punktevergabe bei Frage 5: Bei ein bis fünf gewählten Differenzierungsmöglichkeiten werden zwei Punkte vergeben, bei sechs bis zehn ein Punkt und bei der Wahl „Keine speziellen“ wird kein Punkt vergeben. Dann wird für jeden Teilnehmer die Summe aus Frage 4 mit der Summe aus Frage 5 multipliziert. Es ergeben sich für diesen Index Werte zwischen Null und vier. Aufgrund dieser Skala werden drei Stufen der Ausprägung des Vorhandenseins von eindeutiger Positionierung und Differenzierung gebildet. Stufe eins „Stark vorhanden“ mit dem Wert vier, Stufe zwei „Vorhanden“ mit Werten von drei und zwei und Stufe drei „Weniger/nicht vorhanden“ mit den Werten eins und Null. So ergeben sich drei Gruppen mit mehr oder weniger ähnlich vielen Mitgliedern. Für jedes Mitglied werden nun die Punkte eingetragen, welche sie im Rahmen der Erfolgsbewertung erhalten hatten.

Hier werden 33 Optiker der Stufe eins, 37 der Stufe zwei und die übrigen 22 Stufe drei zugeordnet.

Bei der anschließenden einfaktoriellen Varianzanalyse errechnet sich auf dem 1%-Niveau ein F-Wert von 2,46. Dieser liegt unter dem geforderten F-Wert von 4,98. Die Nullhypothese, nach der sich die Mittelwerte der drei Stufen nicht unterscheiden, muss also angenommen werden. Die Alternativhypothese (H3) muss abgelehnt werden: Das Vorhandensein bzw. die Ausprägung einer eindeutigen Positionierung und Differenzierung haben demnach keinen signifikanten Einfluss auf den Erfolg augenoptischer Unternehmen.

H 4: Je motivierter und qualifizierter die Mitarbeiter eines Unternehmens, desto erfolgreicher ist dieses Unternehmen.

Die Anzahl der Mitarbeiter pro Ausbildungsstatus, Weiterbildungshäufigkeit und Motivationsintensität bilden in diesem Fall die unabhängige Variable. Zu ihrer Operationalisierung wird ein Index aus den Beantwortungen der Fragen 6, 7 und 8 gebildet. Für Frage 6 werden zuerst die prozentualen Anteile der jeweiligen Qualifikationen ausgerechnet und dann folgende Punktzahlen vergeben: Für die Qualifikation „Doctor of Optometry“ sechs Punkte, für „Master“ fünf Punkte, für „Bachelor of Science“ und „Diplom Ingenieur“ jeweils vier Punkte, für „Meister“ drei Punkte, für „Geselle“ zwei Punkte, für „Auszubildende/r“ 1,5 Punkte und für die Wahl von „Sonstige“ ein Punkt. Bei Frage 7 erfolgt die Punkteverteilung folgendermaßen: Für die Option „Regelmäßig“ drei Punkte, für „Selten“ zwei Punkte und für „Nie“ ein Punkt. Bei Frage 8 erhält jeder Teilnehmer folgende Punkte: Pro positiver Motivationsmöglichkeit drei Punkte und pro negativer zwei. Bei Angabe keiner Motivationsmöglichkeit wird ein Punkt vergeben und für inhabergeführte Unternehmen ein Durchschnittswert aller abgegebenen Antworten. Dann werden für jeden Teilnehmer die Summen aus Frage 6, 7 und 8 miteinander multipliziert. Es ergeben sich für diesen Index Werte zwischen 20 und 810. Aufgrund dieser Skala werden drei Stufen der Ausprägung des Vorhandenseins von qualifizierten und motivierten Mitarbeitern gebildet. Stufe eins „Stark vorhanden“ mit Werten von 810 bis einschließlich 550, Stufe zwei „Vorhanden“ mit Werten von 540 bis einschließlich 290 und Stufe drei „Weniger/nicht vorhanden“ mit Werten von 280 bis einschließlich 20. So ergeben sich drei Gruppen mit mehr oder weniger ähnlich vielen Mitgliedern. Für jedes Mitglied werden nun die Punkte eingetragen, welche sie im Rahmen der Erfolgsbewertung erhalten hatten.

Hier werden 13 Optiker der Stufe eins, 39 der Stufe zwei und die übrigen 40 Stufe drei zugeordnet.

Bei der anschließenden einfaktoriellen Varianzanalyse errechnet sich auf dem 1%-Niveau ein F-Wert von 4,02. Dieser liegt knapp unter dem geforderten F-Wert von 4,98. Die Nullhypothese, nach der sich die Mittelwerte der drei Stufen nicht unterscheiden, muss also trotzdem angenommen werden. Die Alternativhypothese (H4) muss abgelehnt werden: Das Vorhandensein bzw. die Ausprägung von Qualifikation und Motivation bezüglich der Mitarbeiter haben demnach keinen signifikanten Einfluss auf den Erfolg augenoptischer Unternehmen.

H 5: Je ausgeprägter das CRM und die damit verbundene Kundenorientierung eines Unternehmens, desto erfolgreicher ist dieses Unternehmen.

Die Ausprägung des Customer Relationship Managements und insbesondere der Kundenorientierung bildet in diesem Fall die unabhängige Variable. Zu ihrer Operationalisierung wird ein Index aus den Beantwortungen der Fragen 4 (hier wird nur der Aspekt der Beratungs- und Servicebetonung berücksichtigt) und 15 gebildet. Für Frage 4 werden je nach gewählter Antwort folgende Punktzahlen vergeben: Für die Option „Stark ausgeprägt“ drei Punkte, für „Ausgeprägt“ zwei Punkte, für „Kaum ausgeprägt“ ein Punkt und für „Gar nicht ausgeprägt“ kein Punkt. Analog erfolgt die Punktevergabe bei Frage 15: Für die Option „Trifft vollständig zu“ drei Punkte, für „Trifft teilweise zu“ zwei Punkte, für „Trifft weniger zu“ ein Punkt und für „Trifft gar nicht zu“ kein Punkt. Dann wird für jeden Teilnehmer die Summe aus Frage 4 mit der Summe aus Frage 15 multipliziert. Es ergeben sich für diesen Index Werte zwischen 39 und 111. Aufgrund dieser Skala werden drei Stufen der Ausprägung des Vorhandenseins von CRM und Kundenorientierung gebildet. Stufe eins „Stark vorhanden“ mit Werten von 111 bis einschließlich 91, Stufe zwei „Vorhanden“ mit Werten von 90 bis einschließlich 70 und Stufe drei „Weniger/nicht vorhanden“ mit Werten von 69 bis einschließlich 39. So ergeben sich drei Gruppen mit mehr oder weniger ähnlich vielen Mitgliedern. Für jedes Mitglied werden nun die Punkte eingetragen, welche sie im Rahmen der Erfolgsbewertung erhalten hatten.

Hier werden 36 Optiker der Stufe eins, 36 der Stufe zwei und die übrigen 20 Stufe drei zugeordnet.

Bei der anschließenden einfaktoriellen Varianzanalyse errechnet sich auf dem 1%-Niveau ein F-Wert von 1,22. Dieser liegt deutlich unter dem geforderten F-Wert von 4,98. Die Nullhypothese, nach der sich die Mittelwerte der drei Stufen nicht unterscheiden, muss also angenommen werden. Die Alternativhypothese (H5) muss abgelehnt werden: Das Vorhandensein bzw. die Ausprägung eines Customer Relationship Managements und insbesondere der Kundenorientierung haben demnach keinen signifikanten Einfluss auf den Erfolg augenoptischer Unternehmen.

H 6: Je mehr ein Unternehmen den Wert seiner Dienstleistungen herausstellt und kommuniziert, desto erfolgreicher ist dieses Unternehmen.

Die Kostenpflichtigkeit der angebotenen Dienstleistungen bildet in diesem Fall die unabhängige Variable. Zu ihrer Operationalisierung wird ein Index aus den Beantwortungen der Frage 14 gebildet. Für Frage 14 werden je nach gewählter Antwort folgende Punktzahlen vergeben: Für die Option „Grundsätzlich immer“ zwei Punkte, für „Situationsbedingt“ ein Punkt, für „Grundsätzlich nie“ kein Punkt, für „Bei fremden Kunden“ und „Wird nicht angeboten“ jeweils ein Punkt. Der Index ergibt sich aus der Summe all dieser Punktzahlen. Es ergeben sich für diesen Index Werte zwischen Null und 16. Aufgrund dieser Skala werden drei Stufen der Ausprägung der Kostenpflichtigkeit von Dienstleistungen gebildet. Stufe eins „Stark vorhanden“ mit Werten von 16 bis einschließlich elf, Stufe zwei „Vorhanden“ mit Werten von zehn bis einschließlich fünf und Stufe drei „Weniger/nicht vorhanden“ mit Werten von vier bis einschließlich Null. So ergeben sich drei Gruppen mit mehr oder weniger ähnlich vielen Mitgliedern. Für jedes Mitglied werden nun die Punkte eingetragen, welche sie im Rahmen der Erfolgsbewertung erhalten hatten.

Hier werden 22 Optiker der Stufe eins, 54 der Stufe zwei und die übrigen 16 Stufe drei zugeordnet.

Bei der anschließenden einfaktoriellen Varianzanalyse errechnet sich auf dem 1%-Niveau ein F-Wert von 3,02. Dieser liegt unter dem geforderten F-Wert von 4,98. Die Nullhypothese, nach der sich die Mittelwerte der drei Stufen nicht unterscheiden, muss also angenommen werden. Die Alternativhypothese (H6) muss abgelehnt werden: Das Vorhandensein bzw. die Ausprägung der Kostenpflichtigkeit von Dienstleistungen hat demnach keinen signifikanten Einfluss auf den Erfolg augenoptischer Unternehmen.

H 7: Je ausgeprägter das Vorhandensein einer Marketingkonzeption und somit die Marketingorientierung in einem Unternehmen, desto erfolgreicher ist dieses Unternehmen.

Das Vorhandensein einer Marketingkonzeption bildet in diesem Fall die unabhängige Variable. Zu ihrer Operationalisierung wird ein Index aus den Beantwortungen der Frage 9 gebildet. Für Frage 9 werden je nach gegebener Antwort folgende Punktzahlen vergeben: Für die Optionen „Werbeplan“, „Aktionen der Glashersteller“, „Werbekalkulation“,

„Werbeunterstützung der Glashersteller“, „Anpassung des Werbeplans“ und „Erfolgskontrolle der Werbemaßnahmen“ werden jeweils zwei Punkte vergeben. Für die Option „Keine speziellen“ wird ein Punkt erteilt. Der Index ergibt sich aus der Summe all dieser Punktzahlen. Es ergeben sich für diesen Index Werte zwischen eins und 12. Aufgrund dieser Skala werden drei Stufen der Ausprägung des Vorhandenseins einer Marketingkonzeption gebildet. Stufe eins „Stark vorhanden“ mit Werten von 12 bis einschließlich neun, Stufe zwei „Vorhanden“ mit Werten von acht bis einschließlich fünf und Stufe drei „Weniger/nicht vorhanden“ mit Werten von vier bis einschließlich eins. So ergeben sich drei Gruppen mit mehr oder weniger ähnlich vielen Mitgliedern. Für jedes Mitglied werden nun die Punkte eingetragen, welche sie im Rahmen der Erfolgsbewertung erhalten hatten.

Hier werden 21 Optiker der Stufe eins, 54 der Stufe zwei und die übrigen 17 Stufe drei zugeordnet.

Bei der anschließenden einfaktoriellen Varianzanalyse errechnet sich auf dem 1%-Niveau ein F-Wert von 2,19. Dieser liegt unter dem geforderten F-Wert von 4,98. Die Nullhypothese, nach der sich die Mittelwerte der drei Stufen nicht unterscheiden, muss also angenommen werden. Die Alternativhypothese (H7) muss abgelehnt werden: Das Vorhandensein bzw. die Ausprägung einer Marketingkonzeption und somit der Marketingorientierung hat demnach keinen signifikanten Einfluss auf den Erfolg augenoptischer Unternehmen.

H 8: Je umfangreicher ein Unternehmen die Unterstützung der Industriepartner in Anspruch nimmt, desto erfolgreicher ist dieses Unternehmen.

Der Umfang der in Anspruch genommenen Unterstützung bildet in diesem Fall die unabhängige Variable. Zu ihrer Operationalisierung wird ein Index aus den Beantwortungen der Fragen 9, 11 und 17 gebildet. Für Frage 9 werden für Auswahl der Optionen „Aktionen der Glashersteller“ und „Werbeunterstützung der Glashersteller“ jeweils zwei Punkte vergeben. Ist keine dieser Optionen gewählt worden, erhält der Teilnehmer einen Punkt. Bei Frage 11 erfolgt die Punkteverteilung analog: Für die Option „Mit der Werbeberatung eines Herstellers“ zwei Punkte, ansonsten ein Punkt (unabhängig von der Anzahl der anderen gewählten Optionen). Bei Frage 17 erhält jeder Teilnehmer folgende Punkte: Für die Option „Oft“ vier Punkte, für „Regelmäßig“ drei Punkte, für „Selten“ zwei Punkte und für „Nie“ einen Punkt. Dann werden für jeden Teilnehmer die Summen aus Frage 9, 11 und 17

miteinander multipliziert. Es ergeben sich für diesen Index Werte zwischen 20 und 424. Aufgrund dieser Skala werden drei Stufen der Ausprägung des Vorhandenseins von qualifizierten und motivierten Mitarbeitern gebildet. Stufe eins „Stark vorhanden“ mit Werten von 430 bis einschließlich 300, Stufe zwei „Vorhanden“ mit Werten von 290 bis einschließlich 160 und Stufe drei „Weniger/nicht vorhanden“ mit Werten von 150 bis einschließlich 20. So ergeben sich drei Gruppen mit mehr oder weniger ähnlich vielen Mitgliedern. Für jedes Mitglied werden nun die Punkte eingetragen, welche sie im Rahmen der Erfolgsbewertung erhalten hatten.

Hier werden 23 Optiker der Stufe eins, 19 der Stufe zwei und die übrigen 50 Stufe drei zugeordnet.

Bei der anschließenden einfaktoriellen Varianzanalyse errechnet sich auf dem 1%-Niveau ein F-Wert von 0,20. Dieser liegt deutlich unter dem geforderten F-Wert von 4,98. Die Nullhypothese, nach der sich die Mittelwerte der drei Stufen nicht unterscheiden, muss also angenommen werden. Die Alternativhypothese (H8) muss abgelehnt werden: Das Ausmaß der in Anspruch genommenen Unterstützung hat demnach keinen signifikanten Einfluss auf den Erfolg augenoptischer Unternehmen.

#### **4.7. Diskussion der Ergebnisse**

Es seien kurz die Absichten dieser Bachelor Thesis in Erinnerung gerufen. Es sollen Unterschiede zwischen erfolgreichen und nicht erfolgreichen unabhängigen Augenoptikern aufgedeckt werden. Diese sollen dann mittels Statistik auf ihre Tauglichkeit als Erfolgsfaktor hin untersucht werden. Durch die gesamte Untersuchung soll die praktische Anwendbarkeit des Konzepts der Erfolgsfaktorenforschung auf die augenoptische Branche getestet werden. In diesem Kapitel erfolgt ein Überblick über die in dieser Bachelor Thesis gewonnenen Ergebnisse und Erkenntnisse.

#### **4.7.1. Diskussion der Hypothesenprüfung**

Die statistische Überprüfung der Hypothesen führt - wie bereits erwähnt - zu dem Ergebnis, dass sämtliche der aufgestellten acht Hypothesen abzulehnen sind.<sup>130</sup> Eine mögliche Erklärung könnte sein, dass bezüglich der ausgewählten Variablen keine Unterschiede zwischen erfolgreichen und nicht erfolgreichen Optikern bestehen; es sich also bei den untersuchten Variablen nicht um Erfolgsfaktoren handelt. Unter Umständen wurden die jeweiligen Variablen nicht adäquat operationalisiert. Möglicherweise kann der Fehler auch in der Konzeption des Fragebogens liegen. Eventuell sind die Fragen nicht präzise genug formuliert. In diesem Zusammenhang sei erwähnt, dass alle gewonnenen Daten auf den subjektiven Einschätzungen der Testpersonen basieren und nicht zusätzlich objektiv überprüft worden sind. Mögliche Antwortverzerrungen, beispielsweise durch Selbstüberschätzung oder das Phänomen der sozialen Erwünschtheit, können demnach nicht ausgeschlossen werden. Eine weitere Erklärung liegt in der Natur der Erfolgsfaktoren an sich begründet. Es ist nicht so, dass jeder Faktor einzeln und unabhängig von den anderen auf den Erfolg wirkt, vielmehr ist es so, dass sie sich untereinander stark beeinflussen. Es ist zudem möglich, dass sich ein Faktor nicht direkt sondern indirekt, also durch Beeinflussung eines anderen Faktors auf den Unternehmenserfolg auswirkt. Anscheinend sind diese Wirkungen und Zusammenhänge stärker als von der Autorin ursprünglich angenommen. In diesem Fall erweist sich die einfaktorielle Varianzanalyse als unzureichend. Es empfiehlt sich ein multivariates Verfahren.

#### **4.7.2. Ergebnisse forschungsmethodischer Art**

Hinsichtlich der Fragestellung und Fragensauswahl kann eventuell bemängelt werden, dass nicht alle Aspekte, welche jeweils zur Operationalisierung der unabhängigen Variablen nötig sind, ausreichend abgefragt werden. So bedarf die Überprüfung der Hypothese 1 gegebenenfalls einer umfassenderen Frage nach Strategie und Controlling, etwa in Form einer Abfrage von zielgerichtetem Handeln und Unternehmenszielen.

Weiterhin gelangt die Autorin zu der Erkenntnis, dass die Anzahl der Antworten in den Feldern für sonstige Angaben als ein Maß für die Güte der Vollständigkeit der vorgegebenen

---

<sup>130</sup> Würde man allerdings statt des 1%-Niveaus ein 5%-Niveau akzeptieren, könnte Hypothese 4 als signifikant angenommen werden. Eine stärkere Senkung des Niveaus auf 10% hätte zur Folge, dass die Hypothesen 3 und 6 als verifiziert angesehen werden könnten.

Antwortmöglichkeiten betrachtet werden kann. Aufgrund der Vielzahl der sonstigen Beantwortungen besteht in diesem Bereich deutlicher Optimierungsbedarf.

Insgesamt zeigt sich, dass eine Auswertung der Fragen, bei welchen frei in einem Textfeld geantwortet werden konnte, erwartungsgemäß schwierig war und nur unter großem Aufwand bewerkstelligt werden konnte.

Problematisch gestaltet sich auch die Auswertung solcher Fragen, bei denen keine eindeutige Interpretation der Antworten möglich ist. Als Beispiel sei hier die Frage nach der Häufigkeit der Nutzung der Verträglichkeitsgarantie (Frage 17) genannt. Es ist nicht zu sagen, in welcher Form das Ergebnis der Beantwortung zu deuten ist, da bei der Beantwortung zwei Sichtweisen eingenommen werden können. Einerseits kann der Augenoptiker angeben, wie oft er selbst diese Garantie in Anspruch nimmt und andererseits könnte er angeben, in wie weit er diese Garantie an seine Kunden weitergibt.

Trotz der aufgezeigten Problemfelder erwies sich der verwendete Fragebogen insgesamt als brauchbares Instrument zur Durchführung dieser Befragung.

#### **4.7.3. Mögliche Erfolgsfaktoren in der Augenoptik**

##### Gründe für Entwicklung der Kennzahlen:

- Auffällig ist, dass **sehr erfolgreiche** Augenoptiker eher Dinge als hauptverantwortliche Gründe für positive Entwicklungstendenzen benennen, die sie **selbst beeinflussen** können.
- Im Gegensatz dazu geben **nicht erfolgreiche** Augenoptiker als Hauptgründe für negative Umsatz- und Stückzahl-Entwicklung Gründe an, die sie **selbst nicht bzw. kaum beeinflussen** können wie z.B. „Veränderungen der Kaufkraft“.

##### Corporate Identity:

- Die sehr erfolgreichen Augenoptiker sind in fast allen Teilbereichen stärker ausgeprägt sind als die erfolgreichen und nicht erfolgreichen.
- Die **Abstimmung der Ladeneinrichtung auf die Zielgruppe** ist bei den nicht erfolgreichen Unternehmen stärker ausgeprägt als bei den erfolgreichen und sehr erfolgreichen. Es scheint, als ob sich eine Ladengestaltung, welche verstärkt nur eine bestimmte Kundengruppe anspricht, eher **negativ auf den Unternehmenserfolg** auswirken würde.

- Was den Aspekt ihrer **Corporate Behaviour** (Kommunikation/Handeln der Mitarbeiter durch Unternehmensphilosophie geprägt) und das Tragen einheitlicher **Arbeitskleidung** anbelangt, liegen die nicht erfolgreichen Augenoptiker vor den erfolgreichen. Diese Punkte scheinen eher **negativ auf den Unternehmenserfolg** zu wirken.
- Über eine **Unternehmensphilosophie** verfügen die meisten Optiker, gleich welcher Erfolgskategorie sie angehören, auch wenn die sehr erfolgreichen hier an der Spitze liegen.

#### Differenzierung:

- Die sehr erfolgreichen und erfolgreichen Augenoptiker nutzen insgesamt stärker die **Spezialisierung in handwerklicher Richtung** zu diesem Zweck.
- Gleiches trifft auch auf die **Qualität ihrer Arbeit** zu, dieser Aspekt wird auch mehr von den sehr erfolgreichen und erfolgreichen Betrieben als Möglichkeit zur Differenzierung genutzt, als dies die nicht erfolgreichen Optiker tun.

#### Schulungen/Weiterbildungen:

- Hier sind die **sehr erfolgreichen** Optiker aktiver, was **Verkaufsschulungen** angeht, als es die erfolgreichen und nicht erfolgreichen Unternehmen sind. Dabei ist der Unterschied zwischen den sehr erfolgreichen und erfolgreichen Betrieben wenig ausgeprägt, während er zu den nicht erfolgreichen deutlich größer ist.
- Ähnlich sieht die Situation bezüglich **Beratungs- und Produktschulungen** aus. Weiterbildungsmaßnahmen in diesen Bereichen scheinen sich also **positiv** auf den Unternehmenserfolg auszuwirken.

#### Motivation:

- Hier setzen die **sehr erfolgreichen** unabhängigen Augenoptiker verstärkt **immaterielle** Anreize in Aussicht. Hierin übertreffen sie die erfolgreichen und nicht erfolgreichen Betriebe.
- Gleiches gilt für die **Berücksichtigung von Ideen und Verbesserungsvorschlägen** sowie für die **Übertragung von Verantwortung**. Insgesamt scheinen diese Motivationsinstrumente den Unternehmenserfolg in **positiver** Richtung zu beeinflussen.

#### Planung/Steuerung Kommunikationsmaßnahmen:

- Die sehr erfolgreichen Augenoptiker setzen dabei vermehrt auf das Aufstellen eines **Werbepplans** sowie auf dessen **Anpassung an aktuelle Gegebenheiten** und sich ändernde Rahmenbedingungen. Hier liegen sie sowohl vor den erfolgreichen als auch vor den nicht erfolgreichen augenoptischen Unternehmen. Der Einsatz dieser beiden Planungs- und Steuerungsinstrumente scheint somit eine **positive Wirkung** auf den Unternehmenserfolg zu haben.

#### Werbemaßnahmen:

- Hinsichtlich der eingesetzten Werbemaßnahmen fällt auf, dass nicht erfolgreiche Betriebe aktiver Werbung in Printmedien betreiben als es erfolgreiche und sehr erfolgreiche Optiker tun. Der Einsatz von **Werbung in Printmedien** scheint also **kein Faktor** zu sein, welcher sich **positiv** auf den Unternehmenserfolg auswirkt.
- Im Gegensatz dazu, scheint vermehrte Aktivität im Bereich der **Online Werbung** sowie des **Viral-Marketing** einen **positiven** Einfluss auf den Unternehmenserfolg zu haben. Hier sind die sehr erfolgreichen und erfolgreichen optischen Betriebe deutlich aktiver als jene aus der Gruppe der nicht erfolgreichen.
- Auch **Direktwerbung** wird von den sehr erfolgreichen Augenoptikern insgesamt aktiver betrieben. Es scheint sich auch diese Form der Werbung **positiv** auf den Unternehmenserfolg auszuwirken.

#### Dienstleistungen:

- Hier fällt auf, dass insgesamt gesehen sowohl die sehr erfolgreichen als auch die erfolgreichen Augenoptiker ihre Dienstleistungen weniger häufig kostenpflichtig anbieten als die nicht erfolgreichen. Die **Kostenpflichtigkeit** der Dienstleistungen scheint sich also **negativ** auf den Unternehmenserfolg auszuwirken.

#### Customer Relationship Management:

- Die nicht erfolgreichen Optiker richten ihre Aktivitäten mehr nach Richtlinien, beispielsweise Empfang und Betreuung ihrer Kunden betreffend aus, als es die erfolgreichen oder sehr erfolgreichen tun. **Richtlinien** für den Umgang mit Kunden scheinen demnach keinen **positiven** Einfluss auf den Unternehmenserfolg zu haben.
- Ein **Beschwerdemanagement**, beispielsweise in Form einer zentralen Anlaufstelle, scheint sich dagegen **positiv** auf den Unternehmenserfolg auszuwirken. Es wird

vermehrt in sehr erfolgreichen und erfolgreichen augenoptischen Unternehmen angetroffen.

- Bezüglich der **Aktivierung der Stammkunden** sind auch hier die sehr erfolgreichen Betriebe aktiver als die nicht erfolgreichen. Es scheint also auch in diesem Bereich ein **positiver** Einflussfaktor zu liegen.

Status Essilor Partner Programm:

- Was den Status im EPP angeht, wurde schon in Kapitel 4.6.17 auf den **positiven** Einfluss eines **Innovationspartnerschafts-Status'** auf den Unternehmenserfolg hingewiesen. Allerdings ist bei der Interpretation dieser Ergebnisse Vorsicht geboten: Es handelt sich hierbei um die berühmte Frage nach der Henne und dem Ei. Wird man erfolgreicher, weil man Innovationspartner ist? Oder wird man Innovationspartner, weil man erfolgreicher ist?

Bei all diesen möglichen Erfolgsfaktoren ist zu beachten, dass es sich lediglich um Tendenzen handelt. Eine Verallgemeinerung dieser Gedanken ist ohne weitere Untersuchungen und Überlegungen nicht möglich. Auch die relativ kurze Vergleichsperiode steht einer Verallgemeinerung im Wege, da noch zu prüfen ist, wie sich diese möglichen Erfolgsfaktoren in längerfristiger Sichtweise verhalten werden.

## 5 Ausblick

Die Anwendung des Konzepts der Erfolgsfaktorenforschung erweist sich als erfolgreich, da wichtige Erkenntnisse gewonnen und mögliche Erfolgsfaktoren aufgedeckt werden können. Diese Kenntnisse können genutzt werden, um weitere Studien dieser Art durchzuführen, die Erfolgsfaktorenforschung in der Augenoptik weiter voranzutreiben und weitere eventuell spezifischere Erfolgsfaktoren zu identifizieren.

So ist bei Entwicklung und Einsatz eines Fragebogens darauf zu achten, dass bei standardisierten Fragen nahezu alle möglichen Antworten vorgegeben werden, so dass auf zusätzliche Beantwortungen in „sonstigen“ Feldern verzichtet werden kann. Dies erleichtert den Vergleich der Antworten und die Auswertung der Daten. Auch ist darauf zu achten, dass die vorgegebenen Antwortoptionen eindeutig formuliert sind oder gegebenenfalls erklärt werden, so dass eine eindeutige Interpretation der gegebenen Antworten garantiert ist. Die Auswahl der Fragen zur Operationalisierung der zu untersuchenden Variablen muss sehr sorgfältig geschehen.

Im Vorfeld einer Untersuchung über Erfolgsfaktoren muss die Operationalisierung des Unternehmenserfolgs eindeutig definiert werden. Hierzu können entweder Angaben des Augenoptikers selbst dienen oder objektive Unternehmensdaten oder eine Kombination beider Möglichkeiten. Eine diesbezügliche Entscheidung hängt davon ab, welche Art von Erfolg untersucht werden soll. Hier wäre es sicherlich von Interesse, nicht nur den betriebswirtschaftlichen Erfolg im Vergleich zu anderen zu untersuchen, sondern den unternehmenseigenen in Form von Zielerreichungsgraden.

In dieser Bachelor Thesis werden einige wenige Variablen hinsichtlich ihres Einflusses auf den Erfolg untersucht. In zukünftigen Studien ist die Einbeziehung weiterer Variablen anzuraten, damit eine umfassende Übersicht über Erfolgsfaktoren in der Augenoptik erstellt werden kann. Interessant könnte in diesem Zusammenhang sein, wie sich der Standort des Betriebes (lokal und/oder bundesweit betrachtet) auf den Unternehmenserfolg auswirkt. Auch eine mögliche Beeinflussung des Erfolgs durch die Persönlichkeit des Inhabers erscheint untersuchenswert, hierbei könnten insbesondere die Auswirkungen verschiedener Führungsstile von Interesse sein. Vielversprechend erscheint auch eine Untersuchung der Erfolgsfaktoren für verschieden Betriebstypen von unabhängigen Augenoptikern. So könnten

im Anschluss an eine solche Studie auf die einzelnen Betriebstypen angepasste Erfolgskonzepte erarbeitet werden.

Werden weiterführende Studien angestrengt, sollte sich die Methode der Datenerhebung auf einen Weg beschränken. Welcher Weg dies sein wird, muss je nach Zielsetzung der Untersuchung entscheiden werden, da jede Art der Befragung individuelle Vor- und Nachteile birgt. Interessant wäre es, nicht nur Inhaber oder Geschäftsführer eines Unternehmens zu befragen, sondern auch Kunden und Mitarbeiter. So können die subjektiven Einschätzungen aller befragten Personengruppen miteinander verglichen werden. Eine derartige Befragung bietet sich aufgrund der Komplexität und des Zeitaufwandes für fallstudienartige Untersuchungen einiger weniger Betriebe im Rahmen eines persönlichen Besuches an.

Zur Auswertung der Daten und anschließender Hypothesenprüfung empfehlen sich multivariate Verfahren, welche die Wirkungsbeziehungen der Erfolgsfaktoren untereinander erfassen können. Welches Verfahren genau anzuwenden ist, hängt vom Design der Untersuchung und der damit verbundenen Operationalisierung des Erfolgs ab.

Durch das Aufdecken möglicher branchenspezifischer Erfolgsfaktoren sowie die Hypothesenprüfung und die damit verbundene vorangegangene Befragung unabhängiger Augenoptiker zeigt sich, dass das Konzept der Erfolgsfaktorenforschung auf die augenoptische Branche übertragen werden kann. Es werden neben möglichen Erfolgsfaktoren auch Problemfelder identifiziert und Fragestellungen für weiterführende Untersuchungen angeregt.

Letztendlich kann diese Bachelor Thesis als ein erster Schritt in die richtige Richtung betrachtet werden auf dem Weg, den es bis zu einer Implementierung der Erfolgsfaktorenforschung in der Augenoptik noch zu beschreiten gilt.

## Abkürzungen

bzw.	beziehungsweise
CI	Corporate Identity
CRM	Customer Relationship Management
EK	Einkaufspreise
EPP	Essilor Partner Programm
etc.	et cetera
Mio.	Million/en
MKH	Mess- und Korrektionsmethodik nach Haase
Mrd.	Milliarde/n
ROI	Return on Investment
u.a.	unter anderem
UVP	unverbindliche Preisempfehlungen
Vgl.	vergleiche
Vx	Varilux
z.B.	zum Beispiel

## Literatur

### I. Bücher

Benkenstein, Martin; Dröge, Rolf: Marketing-Management im augenoptischen Gesundheitshandwerk: Grundlagen und Anwendungen: Forschungsgutachten im Auftrag des ZVA, (Verlag der Deutschen Optikerzeitung) Heidelberg 1995.

Bortz, Jürgen: Statistik: Für Sozialwissenschaftler – 3., neu bearbeitete Auflage, (Springer-Verlag) Berlin - Heidelberg - New York, 1989.

Fritz, Wolfgang: Marktorientierte Unternehmensführung und Unternehmenserfolg: Grundlagen und Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, (Schäffer-Poeschel) Stuttgart 1992.

Göttgens, Olaf: Erfolgsfaktoren in stagnierenden und schrumpfenden Märkten: Instrumente einer erfolgreichen Unternehmenspolitik, (Gabler) Wiesbaden 1996.

Hering, Ekbert; Baumgärtl, Herbert: Managementpraxis für Augenoptiker, (Verlag der Deutschen Optikerzeitung) Heidelberg 2000.

Herr, Christian: Nicht-lineare Wirkungsbeziehungen von Erfolgsfaktoren der Unternehmensgründung, (Deutscher Universitäts-Verlag) Wiesbaden 2007.

Jacobs, Siegfried: Strategische Erfolgsfaktoren der Diversifikation, (Gabler) Wiesbaden 1992.

Patt, Paul-Josef: Strategische Erfolgsfaktoren im Einzelhandel: Eine empirische Analyse am Beispiel des Bekleidungsfachhandels, (Lang) Frankfurt am Main - Bern - New York - Paris 1988.

Peters, Thomas J.; Waterman Jun., Robert H.: Auf der Suche nach Spitzenleistungen: Was man von den bestgeführten US-Unternehmen lernen kann, (Verlag Moderne Industrie) Landsberg am Lech 1983.

## II. Onlinequellen

ZVA: Branchenbericht Augenoptik 2010.

<http://www.zva.de/branchenberichte/> (12.01.12, S. 1, 3-5).

ZVA: Branchenbericht Augenoptik 2010.

<http://www.zva.de/branchenberichte/> (12.01.12, S. 1-2).

Deutsche Bank: Entdecken Sie die Vorteile der Deutschen Bank.

[http://homburg.bwl.uni-mannheim.de/fileadmin/files/Deutsche\\_Bank/](http://homburg.bwl.uni-mannheim.de/fileadmin/files/Deutsche_Bank/Deutsche_Bank/Vorteile_Deutsche-Bank.pdf)

[Deutsche\\_Bank/Vorteile\\_Deutsche-Bank.pdf](http://homburg.bwl.uni-mannheim.de/fileadmin/files/Deutsche_Bank/Deutsche_Bank/Vorteile_Deutsche-Bank.pdf) (12.01.12, S. 3).

SDI-Research: Marketing-Mix.

<http://www.sdi-research.at/lexikon/marketing-mix.html> (16.11.2010).

SDI-Resarch: Befragung.

<http://www.sdi-research.at/lexikon/befragung.html> (18.11.2010).

Medialexikon: Geschlossene Frage.

<http://www.medialine.de/deutsch/wissen/medialexikon.php?snr=2190> (18.11.2010).

SurveyMonkey: <http://de.surveymonkey.com/> (18.11.2011).

SurveyMonkey: <http://de.surveymonkey.com/> (27.12.2011).

SurveyMonkey: <http://de.surveymonkey.com/> (28.12.2011).

SurveyMonkey: <http://de.surveymonkey.com/> (29.12.2011).

## **Abbildungen**

Abbildung 1: Übersicht Kennzahlen Entwicklung	31
Abbildung 2: Kennzahlen Entwicklung in absoluten Werten	32
Abbildung 3: Kennzahlen Entwicklung in Prozent-Angaben	32
Abbildung 4: Gründe Kennzahlen Entwicklung in absoluten Werten	35
Abbildung 5: Gründe Kennzahlen Entwicklung in Prozent-Angaben	36
Abbildung 6: Übersicht Corporate Identity	38
Abbildung 7: Corporate Identity in absoluten Werten	39
Abbildung 8: Corporate Identity in Prozent-Angaben	39
Abbildung 9: Übersicht Profilierung	44
Abbildung 10: Profilierung in absoluten Werten	44
Abbildung 11: Profilierung in Prozent-Angaben	45
Abbildung 12: Übersicht Differenzierung	47
Abbildung 13: Differenzierung in absoluten Werten	48
Abbildung 14: Differenzierung in Prozent-Angaben	48
Abbildung 15: Übersicht Ausbildungsstatus	50
Abbildung 16: Übersicht Schulungen/Weiterbildungen	52
Abbildung 17: Schulungen/Weiterbildungen in absoluten Werten	52
Abbildung 18: Schulungen/Weiterbildungen in Prozent-Angaben	53
Abbildung 19: Übersicht Motivation	55
Abbildung 20: Motivation in absoluten Werten	55
Abbildung 21: Motivation in Prozent-Angaben	56
Abbildung 22: Übersicht Planung und Steuerung Kommunikationsmaßnahmen	57
Abbildung 23: Planung und Steuerung Kommunikationsmaßnahmen in absoluten Werten	58
Abbildung 24: Planung und Steuerung Kommunikationsmaßnahmen in Prozent-Angaben	58
Abbildung 25: Übersicht Werbemaßnahmen	61
Abbildung 26: Werbemaßnahmen in absoluten Werten	61
Abbildung 27: Werbemaßnahmen in Prozent-Angaben	62
Abbildung 28: Übersicht Gestaltung Kommunikationsmaßnahmen	64
Abbildung 29: Gestaltung Kommunikationsmaßnahmen in absoluten Werten	64
Abbildung 30: Gestaltung Kommunikationsmaßnahmen in Prozent-Angaben	65

## | Abbildungen

Abbildung 31: Übersicht Kalkulation - UVP	67
Abbildung 32: Kalkulation - UVP in absoluten Werten	67
Abbildung 33: Kalkulation - UVP in Prozent-Angaben	68
Abbildung 34: Übersicht Verkaufspreise – Vergleich UVP	70
Abbildung 35: Verkaufspreise – Vergleich UVP in absoluten Werten	70
Abbildung 36: Verkaufspreise – Vergleich UVP in Prozent-Angaben	71
Abbildung 37: Übersicht Dienstleistungen	73
Abbildung 38: Dienstleistungen in absoluten Werten	74
Abbildung 39: Dienstleistungen in Prozent-Angaben	74
Abbildung 40: Übersicht CRM	78
Abbildung 41: CRM in absoluten Werten	78
Abbildung 42: CRM in Prozent-Angaben	79
Abbildung 43: Übersicht Status EPP	81
Abbildung 44: Status EPP in absoluten Werten	82
Abbildung 45: Status EPP in Prozent-Angaben	82
Abbildung 46: Übersicht Nutzung EPP	84
Abbildung 47: Nutzung EPP in absoluten Werten	85
Abbildung 48: Nutzung EPP in Prozent-Angaben	85
Abbildung 49: Übersicht Nützliches Essilor/EPP 18	86
Abbildung 50: Übersicht Überflüssiges Essilor/EPP	89
Abbildung 51: Übersicht Vermisstes Essilor/EPP	91
Abbildung 52: Übersicht Freiwillige Angaben	95

## **Tabellen**

Tabelle 1: Aufbau der Arbeit	3
Tabelle 2: Übersicht Nützliches Essilor/EPP	87
Tabelle 3: Übersicht Überflüssiges Essilor/EPP	89
Tabelle 4: Übersicht Vermisstes Essilor/EPP	92

## Anhang

### I. Fragebogen

Guten Tag und herzlich Willkommen zur Umfrage "Erfolgsfaktoren für unabhängige Augenoptiker"!

Vielen Dank, dass Sie sich zur Teilnahme entschlossen haben. Bitte füllen Sie den Fragebogen bis zum 11.12.2011 aus. Ihre Antworten werden im Rahmen einer Bachelor-Arbeit von der Fachhochschule Aalen in Zusammenarbeit mit der Firma Essilor zu rein wissenschaftlichen Zwecken in anonymisierter Weise verwendet. Alle Angaben werden im Rahmen des Datenschutzes streng vertraulich behandelt und nicht an Dritte weitergegeben.

Die Umfrage wird ca. 25 Minuten dauern und Ihnen Gelegenheit bieten, sich eingehend mit Ihrem Unternehmen zu beschäftigen und die ein oder andere wichtige Erkenntnis zu gewinnen.

Vielen Dank, dass Sie sich die Zeit nehmen!

### Kennzahlen

**\* 1. Wie haben sich folgende Ihrer Kennzahlen 2011 (Januar - August) im Vergleich zum Vorjahr 2010 (Januar - August) entwickelt?**

	Gestiegen	Unverändert	Gesunken	Nicht bekannt	Keine Angabe
Umsatz	<input type="radio"/>				
Stückzahlen	<input type="radio"/>				
Anzahl der Wettbewerber	<input type="radio"/>				
Anzahl der Kunden (Neu- und Stammkunden)	<input type="radio"/>				
Anzahl der MitarbeiterInnen (auf Vollzeit gerechnet)	<input type="radio"/>				

**2. Welche Gründe sehen Sie für diese Entwicklung Ihrer Kennzahlen? [Mehrfachantworten möglich]**

	Vermehrte Werbung des eigenen Unternehmens	Vermehrte Werbung der Wettbewerber	Aktionen der Glashersteller	Ferien / Feiertage	Wittersituation	Veränderungen der Kaufkraft	Internetanbieter	Großanbieter	Baustellen / Einschränkung der Erreichbarkeit	A
Umsatz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stückzahlen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Anzahl der Wettbewerber	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Anzahl der Kunden (Neu- und Stammkunden)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Anzahl der MitarbeiterInnen (auf Vollzeit gerechnet)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Corporate Identity				
<b>3. Was trifft bezüglich Ihrer Corporate Identity auf Ihr Unternehmen zu?</b>				
	Trifft vollständig zu	Trifft teilweise zu	Trifft weniger zu	Trifft gar nicht zu
Logo / Unternehmensfarben vorhanden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arbeitskleidung vorhanden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Briefbögen / Visitenkarten auf Logo / Unternehmensfarben abgestimmt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Onlineauftritt vorhanden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestaltung der Ladeneinrichtung auf Logo / Unternehmensfarben abgestimmt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Außenauftritt des Unternehmens auf Logo / Unternehmensfarben abgestimmt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestaltung der Ladeneinrichtung auf Zielgruppe abgestimmt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Unternehmensphilosophie vorhanden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Externe Kommunikation / Werbemaßnahmen auf Unternehmensphilosophie abgestimmt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Interne Kommunikation auf Unternehmensphilosophie abgestimmt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Handeln / Kommunikation der Mitarbeiter/innen durch Unternehmensphilosophie geprägt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Positionierung und Differenzierung				
<b>4. Was trifft auf Ihr Unternehmen bezüglich der Ausprägung der folgenden Profilierungsdimensionen zu?</b>				
	Stark ausgeprägt	Ausgeprägt	Kaum ausgeprägt	Gar nicht ausgeprägt
Preisbetonung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Modebetonung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Traditionell / Handwerksbetonung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Erlebnissetzung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Beratungs- und Servicebetonung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Betonung des Beziehungsaspekts zwischen Kunden und Personal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sonstiges	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sonstiges (bitte angeben)				
<b>5. Welche Möglichkeiten der Differenzierung nutzen Sie für Ihr Unternehmen hauptsächlich? [Mehrfachantworten möglich]</b>				
<input type="checkbox"/> Spezialisierung Handwerk (Vergrößernde Sehhilfen, Kontaktlinsen, Hörgerätekustik, Sportoptik, Kinder, ...)				
<input type="checkbox"/> Spezialisierung Mode, z.B. Typberatung, ...				
<input type="checkbox"/> Corporate Identity / Image				
<input type="checkbox"/> Bearbeitung spezieller Kundengruppen (z.B. Generation 40+, Lifestyle-orientierte Kunden, ...)				
<input type="checkbox"/> Betonung des Einkaufserlebnisses				
<input type="checkbox"/> Aufbau persönlicher Beziehungen zu den Kunden				
<input type="checkbox"/> Innovationen (Visioffice, eyecode, Optifog, ...)				
<input type="checkbox"/> Preis hochwertig / Exklusivität				
<input type="checkbox"/> Preis günstig / Discountangebote				
<input type="checkbox"/> Beratung und Service, z.B. Beratung bei speziellen Sehansforderungen, ...				
<input type="checkbox"/> Keine Speziellen				
Sonstiges (bitte angeben)				

**Personalpolitik**

**6. Wie viele Ihrer Mitarbeiter/innen besitzen folgenden Ausbildungsstatus?**

Sie selbst zählen natürlich auch mit.

[Wenn bei einem Ausbildungsstatus kein/e Mitarbeiter/in vorhanden ist, bitte "0" wählen]

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	>10
Augenoptik Geselle/in	<input type="radio"/>											
Augenoptik Meister/in	<input type="radio"/>											
Auszubildende/r für Augenoptik	<input type="radio"/>											
Bachelor of Science	<input type="radio"/>											
Diplom Ingenieur FH	<input type="radio"/>											
Doctor of Optometry	<input type="radio"/>											
Master of Science in Vision Science and Business	<input type="radio"/>											
Sonstige	<input type="radio"/>											

Sonstige (bitte angeben woher)

**7. Wie oft nehmen Ihre Mitarbeiter/innen an Schulungen / Weiterbildungen zu folgenden Themen teil?**

Themen teil?

	Regelmäßig, mindestens ein Mal jährlich	Selten, weniger als ein Mal jährlich	Nie	Nicht bekannt	Keine Angabe
Fachwissen, z.B. Refraktionen, Kontaktlinsen Anpassung, ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verkauf	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Beratung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Produktschulung, z.B. Visioffice, ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Handwerkliche Fertigkeiten, z.B. Bohrbrillenkurs, ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sonstige	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Sonstige (bitte angeben)

**8. Wie motivieren Sie Ihre Mitarbeiter/innen? [Mehrfachantworten möglich]**

- Durch die Person des Geschäftsführers/der Geschäftsführerin (Charisma)
- Materielle Belohnungen, z.B. Prämien, Dienstwagen, ...
- Immaterielle Belohnungen, z.B. freie Tage, ...
- Berücksichtigung von Ideen / Verbesserungsvorschlägen der Mitarbeiter/innen
- Öffentliches Lob und Anerkennung
- Übertragung von Verantwortung (Handlungs-/Entscheidungsraum)
- Keine speziellen Anreize geboten

Sonstiges (bitte angeben)

---

## Kommunikationspolitik

### 9. Welche Instrumente nutzen Sie zur Planung und Steuerung Ihrer Kommunikationsmaßnahmen?

**[Mehrfachantworten möglich]**

- Werbeplan
- Aktionen der Glashersteller
- Werbebudgetkalkulation
- Werbeunterstützung der Glashersteller
- Anpassung des Werbepfana an aktuelle Gegebenheiten
- Erfolgskontrolle der Werbemaßnahmen
- Keine Speziellen

Sonstiges (bitte angeben)

**10. Wie häufig setzen Sie die folgenden Werbemaßnahmen in Ihrem Unternehmen ein?**

	Immer, bei 100%-80% aller Werbesktivitäten	Gelentlich, bei 80%-50% aller Werbesktivitäten	Selten, bei 50%-10% aller Werbesktivitäten	Nie, bei >10% aller Werbesktivitäten
Klassische Werbung in Printmedien, wie z.B. Anzeigen und Inserate	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Klassische Werbung in Audio- und Videomedien (Radio, TV, Kino)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Direktwerbung, wie z.B. gezielte Kundenanschriften	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Streuwerbung, wie z.B. Flyer und Postwurfsendungen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Online Werbung, wie z.B. Newsletter, Suchmaschine, Links, ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Viral Marketing in sozialen Netzwerken (z.B. Facebook, Twitter)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Öffentlichkeitsarbeit, wie z.B. Publikationen, Veranstaltungen, Sponsoring, Messen, ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verkaufsförderung, wie z.B. Gewinnspiele, Rabattgutscheine, ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Keine speziellen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Sonstiges (bitte Umfang der Nutzung angeben)

\_\_\_\_\_

**11. Mit wem arbeiten Sie bezüglich der Gestaltung Ihrer Kommunikationsmaßnahmen zusammen?**

**[Mehrfachantworten möglich]**

Es wird selbst gestaltet

Mit der Werbeberatung eines Herstellers, z.B. Essilor Marketing Center

Mit einer externen Werbeagentur

Mit branchenfremden Unternehmen

Branchenfremde Unternehmen (bitte angeben)

\_\_\_\_\_

Preisgestaltung			
<b>12. Wie gelangen Sie zu Ihren Verkaufspreisen?</b>			
	Eigene Kalkulation	Übernahme UVP	
Gleitsichtgläser Marke	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Gleitsichtgläser Netto Linie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Einstärkengläser Marke	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Einstärkengläser Netto Linie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Bifokal- / Trifokalgläser	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Spezialgläser	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
<b>13. Wenn Sie selbst kalkulieren: Liegen Ihre selbst kalkulierten Verkaufspreise im Vergleich zu den UVP ...</b>			
	Höher	Auf dem selben Niveau	Niedriger
Gleitsichtgläser Marke	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gleitsichtgläser Netto Linie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Einstärkengläser Marke	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Einstärkengläser Netto Linie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bifokal- / Trifokalgläser	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Spezialgläser	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Produkte und Dienstleistungen					
14. Welche Dienstleistungen bieten Sie in Ihrem Unternehmen kostenpflichtig an?					
	Situationsbedingt, z. B.			Bei fremden Kunden /	
	Grundsätzlich immer	ohne anschließenden	Grundsätzlich nie	Brillen	Wird nicht angeboten
		Brillenkauf			
Refraktion	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Beratung (Glas-, Typberatung, ...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kontaktlinsen Anpassung formstabil	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kontaktlinsen Anpassung weich	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Screenings	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Durchführung von MKH	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Visualtraining	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Handwerksleistungen, wie z. B. Gläser ein- /umschleifen, Löten, ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kleinere Reparaturen / Austausch von Kleinteilen / Richten, ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sonstiges (bitte angeben, ob kostenpflichtig)					
<input type="text"/>					

<b>Kundenpolitik</b>				
<b>15. Was trifft bezüglich Ihres Customer Relationship Managements auf Ihr Unternehmen zu?</b>				
	Trifft vollständig zu	Trifft teilweise zu	Trifft weniger zu	Trifft gar nicht zu
Kundenempfang nach festen Richtlinien	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kundenbetreuung nach festen Richtlinien	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kundenbindungsprogramm zur Nachbetreuung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Regelmäßige Kundenzufriedenheitsbefragung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Beschwerdemanagement	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reklamationsbearbeitung nach festen Richtlinien	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Einteilung der Kunden in A-, B- und C-Kunden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Abgestimmt auf Unternehmensphilosophie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Regelmäßige Stammkundenaktivierung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kostenlose Serviceleistungen, z.B. Kaffee, Brillen-Check, ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sonstiges (bitte angeben)				
_____				

### Unterstützungen von Essilor

**16. Welchen Status nimmt Ihr Unternehmen im Essilor Partner Programm ein?**

- Innovationspartner
- Profipartner
- Partner
- Nicht bekannt
- Keine Angabe

**17. Wie nutzen Sie die Unterstützungen, Produktangebote und Services des Essilor Partner Programms?**

	Oft (zu 100%-80%)	Regelmäßig (zu 80%-50%)	Seiten (zu 50%-10%)	Nie (weniger als 10%)
Auftragsnachverfolgung online	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Brillenfinanzierung "SmartAbo"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Brillenglasversicherung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Easyfit Fernrandungsservice	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Extranet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Glas-Sonderwünsche kostenlos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mehrbrillenangebot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
OpaysWeb	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Precal Sonderkonditionen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Priso / Werbekostenunterstützung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Schulungsangebote durch persönlichen Kundenberater	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sortimentberatung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vergleichsservice	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verträglichkeitsgarantie für Markengläser	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Webshop Preise	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zufriedenheitsgarantie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**18. Welche 3 Unterstützungen, Services und Produktangebote des Essilor Partner Programms / von Essilor allgemein sind für Ihr Unternehmen am nützlichsten?**

1.
2.
3.

**19. Welche 3 Unterstützungen, Services und Produktangebote des Essilor Partner Programms / von Essilor allgemein halten Sie für überflüssig?**

1.
2.
3.

**20. Welche Unterstützungen, Services und Produktangebote vermissen Sie im Essilor Partner Programm / bei Essilor allgemein?**

1.
2.
3.
4.
5.

### Freiwillige Angaben

**21. Freiwillig: Bitte geben Sie hier Ihren Namen und Ihre Kontaktdaten an.**

Name:	<input type="text"/>
Vorname:	<input type="text"/>
Firmenname:	<input type="text"/>
Adresse :	<input type="text"/>
PLZ:	<input type="text"/>
Ort:	<input type="text"/>

Vielen Dank für Ihre Teilnahme!  
Ich wünsche Ihnen weiterhin einen schönen Tag und erfolgreiche Geschäfte.  
Mit freundlichen Grüßen,  
Sarah Werner

## II. Skript für telefonische Kontaktaufnahme

### Bereits vorhandene Informationen

- Name des gewünschten Gesprächspartners
- Anschrift und Telefon
- E-Mail Adresse
- Status: Innovationspartner oder Profi-Partner?

### Wichtig

- Lächeln
- Positiv formulieren
- Namen des Gesprächspartners des Öfteren einfließen lassen
- Nutzen für den Gesprächspartner heraus stellen
  - Selbsterkenntnis, die ihn noch erfolgreicher machen kann
  - Hilfe bei einem wissenschaftlichen Projekt
- Vertrauen gewinnen
- Zwischen 10.00 und 13.00 anrufen, dann von 14.30 bis 16/17.00
- Montags und Freitags weniger gut, auf „Enttäuschungen“ gefasst sein
- Zeit pro Gespräch ca. eine Stunde mit Vor- und Nachbereitung

### Vorgehen

- Fragen stellen, zuerst keine Antwortmöglichkeiten vorgeben
- Antwortmöglichkeiten vorgeben, wenn Gesprächspartner zögert/ nicht weiter weiß
- Antwort in SurveyMonkey ankreuzen
- Notizen machen, während Gesprächspartner redet
- Infos über EPP Services für eventuelle Nachfragen bereit liegen haben

### Zielsetzung

- Interesse für mein Anliegen wecken
- Antworten auf meine Fragen bekommen

### Begrüßung und Vorstellung

- Guten Tag Herr/Frau Mustermann, mein Name ist Sarah Werner. Ich rufe im Rahmen meiner Bachelor Arbeit an, die ich in Zusammenarbeit mit der Firma Essilor schreibe.

### Ansprechpartner verlangen

- Wenn Mitarbeiter am Telefon:  
Ist denn Herr/Frau Mustermann zu sprechen?
- Worum geht es:  
Ich möchte gerne ein Interview im Rahmen meiner Bachelor Arbeit mit Herrn/Frau Mustermann führen.
- Wenn Nein:  
Wann ist es denn günstig, dass ich noch einmal anrufe?  
→ Kunden/Vertreter/Refractionen sind wichtiger als ich
- Wenn Ja:  
siehe Kontaktphase

### Kontaktphase / Gesprächspartner am Telefon

- Guten Tag Herr/Frau Mustermann, mein Name ist Sarah Werner. Ich rufe im Rahmen meiner Bachelor Arbeit an, die ich in Zusammenarbeit mit der Firma Essilor schreibe. Haben Sie einen Moment Zeit für mich? Ich möchte Ihnen kurz sagen, worum es geht.
- Wenn Nein:  
Das verstehe ich, Ihr Kunde/Vetreter/Refraction ist wichtiger als ich. Wann darf ich Sie denn noch einmal anrufen, Herr/Frau Mustermann?  
Vielen Dank, dann rufe ich Sie morgen/später/... noch einmal an. Einen schönen Tag und gute Geschäfte.
- Wenn Ja:  
Vielen Dank, dass Sie sich die Zeit nehmen Herr/Frau Mustermann. In meiner Bachelor Arbeit geht es darum, heraus zu finden, was unabhängige Augenoptiker erfolgreich macht. Deswegen würde ich Ihnen als erfolgreichem IP/PP gerne ein paar Fragen dazu stellen. Sie würden mir damit sehr bei meiner Arbeit helfen und können gleichzeitig Einblicke und Erkenntnisse über Ihr Unternehmen gewinnen, mit denen Sie in Zukunft Ihren Erfolg weiter ausbauen können. Ihre Daten und Antworten werden natürlich streng vertraulich behandelt und Sie werden nicht namentlich genannt. Das Interview wird ungefähr 30 Minuten dauern. Ist der Zeitpunkt gerade günstig dafür?

- Wenn Nein:

Darf ich dann mit Ihnen einen Termin ausmachen, an dem ich Sie noch einmal anrufen darf Herr/Frau Mustermann? Oder darf ich Ihnen den Fragebogen online zusenden, damit Sie ihn in Ruhe ausfüllen können?

Vielen Dank, Herr/Frau Mustermann dann machen wir das so. Danke für Ihre Zeit und einen schönen Tag.

- Wenn Ja:

Vielen Dank Herr/Frau Mustermann, dass Sie sich die Zeit nehmen.

[Warten, bis Gesprächspartner sich an ruhigen Ort zurückgezogen hat.]

Das Interview ist in mehrere Bereiche gegliedert. Fangen wir mit dem ersten Punkt an.

#### Bedanken und Verabschieden

- Vielen Dank Herr/Frau Mustermann, dass Sie sich die Zeit genommen haben. Sie haben mir sehr damit geholfen und bestimmt auch Einblicke in Ihr Unternehmen gewonnen.

Ich wünsche Ihnen noch einen schönen Tag und weiterhin erfolgreiche Geschäfte. Auf Wiederhören.

### III. E-Mail Anschreiben

Sehr geehrte/r Herr/Frau Mustermann,

wie bereits telefonisch besprochen, sende ich Ihnen den Link zu meiner Umfrage, in der es um Erfolgsfaktoren für unabhängige Augenoptiker geht.

Die Umfrage dient der Erstellung einer Bachelor Arbeit im Studiengang Augenoptik an der Fachhochschule Aalen in Zusammenarbeit mit der Firma Essilor.

Ihre Daten werden nicht veröffentlicht oder an Dritte weitergegeben, sondern dienen ausschließlich rein wissenschaftlichen und statistischen Zwecken.

Die Umfrage wird ca. 25 Minuten dauern und Ihnen Gelegenheit geben, sich intensiv mit Ihrem Unternehmen zu beschäftigen. So können Sie vielleicht noch den ein oder anderen Einblick gewinnen, um Ihren Erfolg weiter auszubauen.

Als Hinweis für Sie:

Wenn Sie die Umfrage schließen, bevor Sie fertig sind, haben Sie aus Sicherheitsgründen keinen Zugang mehr.

Sollte dies passieren oder Sie Fragen haben, dürfen Sie sich gerne per Mail an mich wenden.

<http://www.surveymonkey.com/s/ZVMLXZT>

Vielen Dank für Ihre Teilnahme!

Ich verbleibe mit freundlichen Grüßen und wünsche Ihnen einen schönen Tag und weiterhin erfolgreiche Geschäfte,

Sarah Werner

## **Eidesstattliche Erklärung**

Hiermit versichere ich, dass ich diese Bachelor Thesis eigenständig und ohne fremde Hilfe verfasst habe.

Wörtlich übernommene Zitate und die Verwendung von Gedanken anderer Autoren habe ich an entsprechender Stelle in der Thesis gekennzeichnet und im Literaturverzeichnis angeführt.

Aalen, Januar 2012