
Erfolgreiches Franchise- System-Management

Gerlinde Brinkel

Erfolgreiches Franchise- System-Management

Eine empirische Untersuchung
anhand der deutschen
Franchise-Wirtschaft

Mit einem Geleitwort von Prof. Dr. Michael Schefczyk

 Springer Gabler

Gerlinde Brinkel
Nürnberg, Deutschland

Dissertation Technische Universität Dresden, 2015

ISBN 978-3-658-11965-2 ISBN 978-3-658-11966-9 (eBook)
DOI 10.1007/978-3-658-11966-9

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2016

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Fachmedien Wiesbaden ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media (www.springer.com)

Geleitwort

Die Dissertation von *Veronika Gerlinde Brinkel* beschäftigt sich mit Franchise-Systemen, und zwar vor allem mit den Erfolgsfaktoren von Franchise-Systemen. Die Betrachtungsperspektive liegt dabei primär bei den Franchise-Gebern, die ein Franchise-System insgesamt verantwortlich gestalten und Franchise-Nehmern die Teilnahme an ihrem System am Markt anbieten. Schon diese Perspektivenwahl stellt eine beachtliche und mutige Entscheidung dar, weil es in der empirischen Forschung einfacher gewesen wäre, die zahlenmäßig überlegene Seite der Franchise-Nehmer in den Vordergrund zu stellen, weil diese bessere Chancen für die Datengewinnung bieten würde. Die Verfasserin ist jedoch nicht solchermaßen taktisch vorgegangen, sondern hat sich von ihren inhaltlichen Vorstellungen leiten lassen und dafür die forschungspraktisch schwierigere Seite als Ausgangspunkt gewählt.

Geklärt werden solle die Frage, welche für Franchise-Systeme einzigartigen Erfolgsfaktoren gegebenenfalls existieren, und zwar über eine empirische Validierung von Erfolgsfaktoren, die in der Literatur diskutiert werden. Vertiefend soll geprüft werden, ob diese Faktoren unabhängig von der Art des Franchise-Systems gültig sind und/oder ob Drittvariablen die Wirksamkeit bestimmter Erfolgsfaktoren begünstigen oder unterdrücken. Daraus sollen dann schließlich Handlungsempfehlungen für Franchise-Geber herausgearbeitet werden, die zum erfolgreichen Management eines Franchise-Systems beitragen können.

Im Zentrum der Arbeit steht eine sehr sorgfältig vorbereitete und durchgeführte empirische Analyse, die 116 Eigenauskünfte von Franchise-Gebern auswertet. Auf der Basis wird ein Modell mit Hilfe von Regressionsanalysen getestet, welches sich auf vorgelagerte qualitative Analysen und die einschlägige Literatur stützt. Auf dieser Grundlage werden 17 potenzielle Erfolgsfaktoren zuerst herausgearbeitet und dann empirisch auf Relevanz geprüft. Strukturell sehr positiv an der Arbeit ist die konsequente Anwendung eines Phasenmodells auf Franchise-Systeme. Die Franchise-Geber werden hierzu als Unternehmer betrachtet, die einen Lebenszyklus von jüngeren zu reiferen Situationen durchlaufen, was in der bisherigen Literatur deutlich zu selten explizit berücksichtigt wurde. Im Ergebnis als Erfolgsfaktoren betont werden insbesondere die Attraktivität des Franchise-Angebotes und das Vorhandensein nützlicher Dienstleistungen im Netzwerk. Franchise-Nehmer sollten hoch qualifiziert sein. Allerdings darf die Führung der Franchise-Nehmer durch die Franchise-Geber in operativen Belangen bei typischen Systemen nicht zu engmaschig

sein, da Maßnahmen zur Durchsetzung der Marktbearbeitungsziele des Franchise-Gebers im Übermaß negativ wirken können.

Insgesamt leistet die Studie einen beachtlichen Beitrag zur Klärung der erfolgsversprechenden Gestaltung von Franchise-Systemen. *Veronika Gerlinde Brinkel* hat dabei insbesondere den bislang in Deutschland mit empirischen Methoden zu wenig beachteten Weg beschritten, Franchise-Geber zu untersuchen. Ich wünsche dieser Arbeit deshalb die verdiente Beachtung in Wissenschaft und Praxis!

Dresden, im September 2015

Prof. Dr. Michael Schefczyk

Vorwort

Diese Arbeit ist während meiner von 2009 bis 2014 andauernden Tätigkeit als wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Entrepreneurship und Innovation an der Technischen Universität Dresden entstanden. Die Affinität zum Thema Franchising bildete sich während meines halbjährlichen Studienaufenthalts an der Università la Sapienza in Rom/Italien aus, wo ich mich durch die vielen exzellent aufgestellten Franchise-Systeme im Handel nachhaltig begeistern ließ.

Während der fünfjährigen Entstehungsperiode der Arbeit haben mich viele Menschen und Institutionen unterstützt, denen ich an dieser Stelle sehr herzlich danken möchte:

An vorderster Stelle ist mein Doktorvater Herr Prof. Dr. Michael Schefczyk zu nennen, der mir die Bearbeitung dieses an unserem Lehrstuhl etwas exotischen Themas überhaupt ermöglichte. Für sein Vertrauen, seine Loyalität und die Betreuung möchte ich mich aufs Herzlichste bedanken. Ebenfalls sehr herzlich bedanken möchte ich mich bei Herrn Prof. Dr. Frank Schirmer für die freundliche Übernahme des Zweitgutachtens sowie bei Herrn Prof. Dr. Marco Lehmann-Waffenschmidt für den Kommissionsvorsitz und bei Frau Prof. Dr. Bärbel Fürstenau für das Mitwirken als Prüferin.

Eine empirische Untersuchung ist nur möglich, wenn man Schlüsselpersonen und -institutionen der Branche für sein Vorhaben begeistern kann. Daher bin ich Herrn Torben Leif Brodersen vom Deutschen Franchise-Verband, Herrn Steffen Kessler vom FranchisePORTAL, Herrn Horst Becker von der Firma Isotec und Herrn Dawo von Town&Country Haus zu großem Dank verpflichtet.

Ein herzlicher Dank gilt weiterhin meinen Kollegen am Lehrstuhl, bei der Gründungsinitiative dresden|exists und den Kollegen von anderen Lehrstühlen unserer Fakultät. Ohne das Feedback, die geballte Expertise und Motivationsschübe dieser Menschen hätte ich diese Arbeit nicht abschließen können. Hervorheben möchte ich meine liebe Kollegin Dr. Katja Werner, die mir in jeder Phase der Arbeit sowohl persönlich als auch inhaltlich beigestanden hat. Weiterhin sind meine wunderbaren Kollegen Torsten Fiegler, Eva Weinberger und Dr. Thomas Niemand als wertvolle Inputgeber und Unterstützer in diesem Prozess hervorzuheben. Nicht vergessen werden dürfen an dieser Stelle meine Studenten Erik Pones und Nico Litschke, die mir durch ihr Engagement die Datenerhebung und -auswertung erleichtert haben – ein herzliches Dankeschön dafür! Von ganz besonderem Wert war für mich auch die Unterstützung in moralischer Hinsicht und bei technischen Schwierigkeiten, die ich von

meiner Kollegin Frau Mandy Windisch erhielt, welche im Sekretariat unseres Lehrstuhls die Fäden in der Hand hält.

Schließlich möchte ich meinen lieben Eltern Angelika und Bernhard Brinkel und meinem Partner Mario Zimmermann danken. Die Dissertation war für mich eine persönliche Herausforderung, weswegen der Rückhalt durch diese mir nah stehenden Personen von unschätzbarem Wert war. Meinem Partner Mario gilt auch inhaltlicher Dank, denn er hat mir unermüdlich Feedback zur Logik der Arbeit gegeben und mich bei der Interpretation der Ergebnisse mit seinem unternehmerischen Denken maßgeblich inspiriert. Er war es auch, der mich durch eigenes Vorleben und durch sein Vertrauen in meine Fähigkeiten zu Höchstleistungen motiviert hat. Ich danke Euch allen von ganzem Herzen.

Nürnberg, im Juli 2015

Gerlinde Brinkel

Inhaltsverzeichnis

Geleitwort	V
Vorwort	VII
Abbildungsverzeichnis	XIII
Tabellenverzeichnis	XV
Abkürzungsverzeichnis	XVII
1 Einleitung	1
1.1 Motivation	1
1.1.1 Aktuelle wirtschaftliche Rahmenbedingungen in Deutschland	1
1.1.2 Franchising als Wettbewerbsinstrument und Gründungsform	3
1.2 Problemstellung und Zielsetzung	5
1.2.1 Problemstellung	5
1.2.2 Zielsetzung und Forschungsfragen	8
1.2.3 Forschungsmethodische Einordnung	9
1.3 Vorgehensweise	11
2 Franchise-Systeme als Untersuchungsgegenstand	15
2.1 Praktische Einordnung	15
2.1.1 Historische Entwicklung und Franchise-Begriff	15
2.1.2 Grundformen des Franchising	18
2.1.3 Merkmale von Business-Format-Franchising	23
2.1.4 Kritische Würdigung aus Sicht der Akteure	25
2.1.5 Abgrenzung zu verwandten Konzepten	32
2.1.6 Weiterführende Systematisierung von Franchise-Systemen	35
2.1.7 Entwicklung von Franchise-Systemen	38
2.2 Theoretische Einordnung	41
2.2.1 Überblick zu relevanten Theorien	42
2.2.2 Resource-Scarcity-Ansatz	43
2.2.3 Transaktionskostenansatz	45

2.2.4	Prinzipal-Agenten-Theorie	50
2.2.5	Resource-Dependence-Theory	56
2.2.6	Anreiz-Beitrags-Theorie	59
2.3	Zusammenfassung	64
3	Erfolgsfaktoren im Franchising: Literaturüberblick, Methodik und Forschungsdesign.....	67
3.1	Literaturüberblick zur Erfolgsforschung im Franchising	67
3.1.1	Erfolg als abhängige Variable in der Franchise-Forschung	67
3.1.2	Überblick zu den Bestimmungsfaktoren des Erfolgs	70
3.2	Einführung zur Methodik der Erfolgsfaktorenforschung	74
3.2.1	Erfolg, Erfolgsfaktoren und Erfolgsfaktorenforschung	74
3.2.2	Methoden zur Bestimmung von Erfolgsfaktoren	76
3.2.3	Methoden der Erfolgsmessung	78
3.2.4	Kritik am Konzept der Erfolgsfaktorenforschung.....	80
3.3	Ableitung des empirischen Vorgehens	87
3.3.1	Darlegung des Forschungsbedarfs	88
3.3.2	Inhaltlicher Bezugsrahmen	89
3.3.3	Zusammenfassung der inhaltlichen und methodischen Vorüberlegungen	92
3.3.4	Ziele der qualitativen Untersuchung und Auswahl des Forschungsdesigns	93
3.4	Zusammenfassung	94
4	Qualitative empirische Untersuchung	95
4.1	Studiendesign	95
4.1.1	Vorüberlegungen	95
4.1.2	Diskussion der Ausgestaltungsmöglichkeiten	96
4.2	Datenerhebung	98
4.2.1	Vorbereitungen	98
4.2.2	Datenerhebung	99
4.2.3	Datenauswertung	101
4.2.4	Güte.....	102

4.3 Ergebnisse	103
4.3.1 Ziele von Franchise-Systemen.....	104
4.3.2 Einflussfaktoren auf franchisespezifische Risiken	105
4.4 Zusammenfassung und weiteres Vorgehen	110
5 Quantitative empirische Untersuchung	113
5.1 Vorbereitung der Datenerhebung.....	113
5.1.1 Erstellung des Erhebungsinstruments	113
5.1.2 Festlegung der Zielgruppe und des Untersuchungsfeldes	117
5.2 Definition der Variablen	119
5.2.1 Abhängige Variablen.....	119
5.2.2 Unabhängige Variablen.....	123
5.2.3 Kontrollvariablen	123
5.3 Datenerhebung und -auswertung.....	125
5.3.1 Datenerhebung	125
5.3.2 Charakteristika der Stichprobe.....	127
5.3.3 Datenauswertung	134
5.3.4 Test auf Normalverteilung	137
5.4 Explorative Faktorenanalysen.....	140
5.4.1 Einführung zur Methodik	140
5.4.2 Voraussetzungen	141
5.4.3 Durchführung	142
5.4.4 Ergebnisse	145
5.4.5 Interpretation der Faktoren.....	150
5.4.6 Zusammenfassung.....	153
5.5 Univariate Analysen.....	155
5.5.1 Einführung zur Methodik	155
5.5.2 Vorgehen bei der einfaktoriellen Varianzanalyse	155
5.5.3 Ergebnisse	156

5.5.4	Vorgehen bei der einfachen linearen Regression.....	162
5.5.5	Ergebnisse	163
5.5.6	Zusammenfassung.....	168
5.6	Multiple Regression	169
5.6.1	Spezifizierung der Analysemethode	170
5.6.2	Bewertung der Erfolgsindikatoren	172
5.6.3	Bildung eines Ausgangsmodells	177
5.6.4	Modellerweiterung mittels Moderatoranalyse	178
5.6.5	Güteprüfung	183
5.6.6	Diskussion des erweiterten Erfolgsmodells	193
5.7	Zusammenfassung	220
6	Schlussbetrachtung	221
6.1	Wesentliche Erkenntnisse	221
6.1.1	Erkenntnisse der konzeptionellen Analyse	222
6.1.2	Erkenntnisse der qualitativen Untersuchung	223
6.1.3	Erkenntnisse der quantitativen Untersuchung	224
6.2	Limitationen und weitere Forschungsansätze	227
6.3	Implikationen für Theorie und Praxis.....	233
6.3.1	Praktische Implikationen	233
6.3.2	Theoretische Implikationen	237
	Literaturverzeichnis	241
	Anhang	267

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Entwicklung der deutschen Franchise-Wirtschaft 2003-2013.....	5
Abbildung 2: Forschungsfragen, Teilaufgaben und Arten der Forschung	11
Abbildung 3: Vorgehensweise im Überblick.....	13
Abbildung 4: Einordnung der Franchise-Formen bezüglich des Integrationsgrades	21
Abbildung 5: Zusammenhang zwischen den Grundformen des Franchising.....	22
Abbildung 6: Konstitutive Merkmale des Franchising.....	24
Abbildung 7: Prozess der Leistungserstellung beim Business-Format-Franchising	25
Abbildung 8: Typologisierung von Franchise-Systemen und -Partnern.....	36
Abbildung 9: Franchise-Lebenszyklus und Merkmale der Phasen.....	41
Abbildung 10: Relevantes Theoriegerüst.....	43
Abbildung 11: Arten von Transaktionskosten	46
Abbildung 12: Effiziente organisatorische Arrangements.....	48
Abbildung 13: Hauptfaktoren und Variablen der Austrittsentscheidung	61
Abbildung 14: Entscheidungsrahmen für die Messung von Erfolg	78
Abbildung 15: Überblick zur methodischen Kritik an der Erfolgsfaktorenforschung.....	81
Abbildung 16: Bereits identifizierte Erfolgsfaktoren auf Basis des Literaturüberblicks.....	89
Abbildung 17: Bezugsrahmen der Untersuchung	92
Abbildung 18: Rahmenbedingungen zur Ableitung des Forschungsdesigns.....	93
Abbildung 19: Vorgehen bei der Datenanalyse	102
Abbildung 20: Fragebogenrücklauf im Erhebungszeitraum	129
Abbildung 21: Positionen der Teilnehmer im Franchise-System.....	129
Abbildung 22: Franchise-Erfahrungen der Teilnehmer	130
Abbildung 23: Vereinfachte schematische Darstellung des Vorgehens	136
Abbildung 24: Histogramme der Systemgröße-Variablen mit Normalverteilungskurve ..	139
Abbildung 25: Zusammenfassung der Faktoren in inhaltlichen Clustern.....	154
Abbildung 26: Faktormittelwerte für das Merkmal Internationalisierungsgrad	160

Abbildung 27: Faktormittelwerte für das Merkmal Verbandszugehörigkeit.....	161
Abbildung 28: Faktorzusammenhänge mit der Variable Alter	168
Abbildung 29: Vorgehen bei der multivariaten Analyse.....	170
Abbildung 30: Übersicht zur Modellierung eines Interaktionseffekts	179
Abbildung 31: Interaktionsplot	181
Abbildung 32: Darstellung des erweiterten Modells mit Korrelationskoeffizienten.....	183
Abbildung 33: Residuenplot	186
Abbildung 34: Histogramm der Residuen	187
Abbildung 35: Attraktivitätsdimensionen	194
Abbildung 36: Wirkungszusammenhang aus Sicht der Kommunikationstheorie	203

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Ausgewählte Definitionen des Franchising	16
Tabelle 2:	Gegenüberstellung zu verwandten Organisationsformen.....	33
Tabelle 3:	Agency-Probleme im Franchising & in unternehmenseigenen Betrieben ..	54
Tabelle 4:	Markt- und Hierarchieversagen aus Sicht der Franchise-Akteure	58
Tabelle 5:	Mögliche Anreize und Beiträge in Franchise-Systemen	63
Tabelle 6:	Mögliche Einflussfaktoren der Austrittsentscheidung	63
Tabelle 7:	Theoretische Erklärungsansätze des Verhaltens von Akteuren	64
Tabelle 8:	Erfolgskonzepte in der Franchise-Literatur	69
Tabelle 9:	Auswahl aktueller Erfolgsfaktor-Studien im Franchising.....	72
Tabelle 10:	Möglichkeiten der Systematisierung von Erfolgsfaktoren	76
Tabelle 11:	Liste der Interviewteilnehmer	100
Tabelle 12:	Beispielhafte Aussagen zu den Zielen von Franchise-Systemen	105
Tabelle 13:	Objektive und subjektive Erfolgsindikatoren.....	123
Tabelle 14:	Kontrollvariablen.....	124
Tabelle 15:	Überblick zum Feldzugang	126
Tabelle 16:	Rücklauf nach Lebenszyklusphasen.....	130
Tabelle 17:	Branchenaufteilung im Vergleich	132
Tabelle 18:	Stichprobencharakteristika.....	133
Tabelle 19:	Schiefe und Kurtosis ausgewählter Variablen.....	139
Tabelle 20:	Zusammenfassung der Kriterien für die Eignungsprüfung	142
Tabelle 21:	Ergebnisse der Eignungsprüfung aller vier Teilstichproben	143
Tabelle 22:	Erste und angewendete Faktorenlösung (Konzeptionsphase)	147
Tabelle 23:	Erste und angewendete Faktorenlösung (Etablierungsphase Teil I)	148
Tabelle 24:	Erste und angewendete Faktorenlösung (Etablierungsphase Teil II)	149
Tabelle 25:	Faktorinterpretation und -bezeichnungen.....	151
Tabelle 26:	Ergebnisse der Varianzanalysen	157

Tabelle 27:	Korrelation nach Peason	163
Tabelle 28:	Ergebnisse der Regressionsanalysen.....	164
Tabelle 29:	Tests der Modelleffekte	166
Tabelle 30:	Zusammenstellung der aufgestellten A-priori-Hypothesen.....	169
Tabelle 31:	Ergebnisse der Güteprüfung zur Durchschnittsskala	175
Tabelle 32:	Deskriptive Statistik und Normalverteilungstest der Erfolgsvariablen	176
Tabelle 33:	Bivariate Korrelation der Erfolgsvariablen nach Spearman	177
Tabelle 34:	Ausgangsmodell	178
Tabelle 35:	Interaktionsanalyse mit dem Moderator Anzahl eigener Filialen	180
Tabelle 36:	Erweitertes Modell der Erfolgsfaktoren	182
Tabelle 37:	Ausreißerdiagnose	184
Tabelle 38:	Vergleich des erweiterten Modells mit dem Modell ohne Ausreißer	185
Tabelle 39:	Kollinearitätsdiagnose.....	189
Tabelle 40:	Gegenüberstellung der Modelle (schrittweise vs. simultan).....	191
Tabelle 41:	Effektstärken der einzelnen Prädiktoren	192
Tabelle 42:	Implikationen zu Erfolgsfaktor 1	197
Tabelle 43:	Implikationen zu Erfolgsfaktor 2	199
Tabelle 44:	Implikationen zu Erfolgsfaktor 4	205
Tabelle 45:	Implikationen zu Erfolgsfaktor 5	208
Tabelle 46:	Implikationen zu Erfolgsfaktor 6	209
Tabelle 47:	Übersicht der nicht-validierten Erfolgsfaktoren.....	210
Tabelle 48:	Übersicht zur Diskussion der validierten Erfolgsfaktoren	219
Tabelle 49:	Limitationen und Forschungsausblick im Überblick.....	229

Abkürzungsverzeichnis

CMB	Common Method Bias
CMV	Common Method Variance
CSR	Corporate Social Responsibility
DFV	Deutscher Franchise-Verband
KMO	Kaiser-Meyer-Olkin
PIMS	Profit Impact of Marketing Strategies
VIF	Variance Inflation Factor
ZE	Zielerreichung
ZP	Zielpriorität