



F&C Studien

Erfolg im Franchising

Martin Ahlert
Inga vom Rath

Franchising als
Erfolgsgarant für
Existenz- und
Unternehmensgründungen?

F&C-Studie Nr. 19

Inhaltsverzeichnis

1	Executive Summary	6
1.1	Franchising als Alternative für Unternehmensgründer?	6
1.2	Vor- und Nachteile des Franchisings	7
1.3	Beziehungsqualität: Zufriedenheit und Loyalität von Franchisenehmern – Status quo	8
1.4	Sicherheit von Unternehmensgründungen	9
1.5	Management der Beziehungsqualität ist von zentraler Bedeutung	10
2	Einleitung	12
2.1	Franchising als Vertriebsform	12
2.2	Bekanntheitsgrad und Image des Franchisings	12
2.3	Welche Zielgruppen kommen denn eigentlich als Selbstständige bzw. als Franchisenehmer in Frage?	13
2.4	Franchisenehmer gesucht	14
2.5	Wie attraktiv und sicher ist Franchising als Form der Selbstständigkeit?	16
2.6	Woran können sich potenzielle Franchisenehmer orientieren?	16
3	Zufriedenheit und Loyalität von Franchisenehmern – Status quo	18
3.1	Datengrundlagen zu den Auswertungen	19
3.2	Empirische Ergebnisse	19
3.3	Verbesserungspotenziale	22

4	Erfolgsquoten von Franchisegründungen.....	25
4.1	Erfolgspotenziale und Hemmnisse von Franchisesystemen und Franchisegründungen.....	25
4.2	Die Sichtweise des Franchisegebers.....	27
4.3	Die Sichtweise des (potenziellen) Franchisenehmers.....	27
4.4	„Aktivitätsraten“ von Kohorten.....	28
4.5	Arten des Ausscheidens von Franchisepartnern.....	30
4.6	Bewertung.....	32
4.7	Weitere Annahmen / Einschränkungen der Aussagen.....	33
5	Erklärung – das Konzept der Network Profit Chain.....	34
5.1	Warum hat die Beziehungsqualität eine hohe Bedeutung?.....	38
5.2	Die Negativ-Spirale.....	40
5.3	Die Positiv-Spirale.....	42
5.4	Ansatzpunkte zur differenzierten Steuerung der Beziehungsqualität.....	43
6	Fazit und Ausblick.....	45
7	Literaturverzeichnis.....	47

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Imageprofil des Franchisenehmers [Quelle: Ahlert/Hesse/Wunderlich (2001), S. 31.].....	15
Abbildung 2: Globalzufriedenheit von Franchisenehmern (89 Franchisesysteme, 10.683 Franchisebetriebe, 7er-Skala: 1=sehr zufrieden, 4=weder zufrieden/noch unzufrieden, 7=sehr unzufrieden) [Quelle: F&C 2016 (www.franchising-und-cooperation.de)]	20
Abbildung 3: Wiederwahl und Weiterempfehlungsquote von Franchisenehmern (89 Franchisesysteme, 10.683 Franchisebetriebe) Quelle: F&C 2016 (www.franchising-und-cooperation.de)	21
Abbildung 4: Teilzufriedenheiten (7er-Skala: 1=sehr zufrieden, 4=weder zufrieden/noch unzufrieden, 7=sehr unzufrieden) [Quelle: F&C 2016 (www.franchising-und-cooperation.de)]	23
Abbildung 5: Aktivitätsraten von Franchisepartner-Kohorten: So viel Prozent aller Gründungen sind nach 1, 2, 3 oder 4 Jahren noch aktiv. Quelle: F&C 2016 (www.franchising-und-cooperation.de)	29
Abbildung 6: Ausscheiden von Franchisepartnern nach unterschiedlichen Gründen. [Quelle: F&C 2016 (www.franchising-und-cooperation.de)].....	31
Abbildung 7: Grundmodell der Network Profit Chain [Quelle: In Anlehnung an Ahlert/Backhaus/vom Rath (2010), S. 670.]	37
Abbildung 8: Regelkreise qualitativ hochwertiger (links) bzw. schwacher (rechts) Beziehungen zwischen Zentralen und Partnerunternehmen Quelle: Backhaus (2009), S. 34.....	41
Abbildung 9: Instrumente der Steuerung der Beziehungsqualität im Partnerlebenszyklus [Quelle: Ahlert/Backhaus/vom Rath (2010), S. 686.]	44

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Hemmnisse und Barrieren von Franchisesystemen [Quelle: In Anlehnung an F&C/PWC-Studie 2006, S. 39.]	25
Tabelle 2: Vorteile des Franchisings für Franchisegeber und Franchisenehmer [Quelle: Duong Dinh/Gehrmann/Ahlert (2010), S. 39.]	35

Abkürzungsverzeichnis

FP	Franchisepartner
GZ	Globalzufriedenheit
NPC	Network Profit Chain
SPC	Service Profit Chain

1 Executive Summary

Franchising ist heute weit verbreitet, national wie international. Die Bekanntheit wird zunehmend größer, das Image ist differenziert. Es handelt sich um eine Vielzahl von Unternehmen jeder Größe und verschiedenster Branchen.

Franchising ist ein Modell, bei dem erprobte Geschäftskonzepte wie z.B. ein Restaurant, ein Reifenhandelsunternehmen, ein Fitness-Studio oder ein Hotel unter einer gemeinsamen Marke, einem gemeinsamen Markenauftritt und nach vorgegebenen Standards multipliziert werden kann. Dazu stellt der Franchisegeber den Franchisenehmern¹ dieses Modell gegen eine Gebühr zur Verfügung und unterstützt diese beim Geschäftsaufbau und -betrieb.

Der Franchisenehmer ist selbstständiger Unternehmer, der sein Unternehmen nach bestimmten Vorgaben führt.

1.1 Franchising als Alternative für Unternehmensgründer?

Sowohl für potenzielle Existenz- bzw. Unternehmensgründer als auch für Investoren ist diese Form der „Selbstständigkeit mit System“ eine bedenkenswerte Alternative. Sie hat Vor- und Nachteile. Die Vorteile ergeben sich u.a. aus der lokalen Marktbearbeitung vor Ort durch den Franchise-Unternehmer in Verbindung mit den Größenvorteilen (z.B. beim Einkauf, beim Marketing) eines Großunternehmens durch die Franchisezentrale. Die eingeführte Marke, das erprobte Geschäfts-

¹ Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird im Folgenden für die Begriffe Franchisegeber und Franchisegeberin sowie Franchisenehmer und Franchisenehmerin immer nur die männliche Form verwendet.

konzept und das Know-how bzw. der Know-how-Transfer sind weitere entscheidende Elemente, die einem neuen Franchisenehmer helfen, schnell den Markt vor Ort durchdringen zu können.

1.2 Vor- und Nachteile des Franchisings

Diese Vorteile hat eine unabhängige Unternehmensgründung im Allgemeinen nicht; denn hier muss der Gründer sein Geschäftsmodell erst selbst entwickeln und pilotieren, auch der Markenaufbau dauert seine Zeit. Die unabhängige Gründung erfordert auch andere bzw. weitere Eigenschaften und Fähigkeiten des Gründers: Er benötigt eine Vision, muss strategisch und ganzheitlich vorgehen. Dies ist häufig auch der Weg, den ein Franchisegeber zunächst gehen muss, bevor er Franchisenehmern das erprobte und eingeführte Geschäftskonzept zwecks Multiplikation zur Verfügung stellen kann.

Als Nachteil des Franchisings wird gerne angeführt, dass der Franchisenehmer in seinen unternehmerischen Entscheidungen eingeschränkt und deshalb eigentlich kein „richtiger“ Unternehmer sei. Fakt ist: Franchising beinhaltet eine Aufgabenteilung für Franchisegeber und -nehmer, bei der jeder genau das tun soll, was er am besten kann. Der Franchisenehmer arbeitet im System und setzt das Konzept eigenverantwortlich und unternehmerisch für seine(n) Standort(e) um. Je nachdem, um welche Branche und welches Geschäftsmodell es sich dabei handelt, variieren die unternehmerischen Freiheiten stark: von sehr hoch bis eher gering. Der Franchisegeber übernimmt in der Regel hingegen den zentralen Einkauf, das zentrale Marketing sowie die permanente Weiterentwicklung des Geschäftskonzepts. Zudem gibt es die Unterscheidung zwischen Hard- und Soft-Franchising: Beim Hard-Franchising ist mehr vorgegeben (wie z.B. der einheitliche Marktauftritt), beim Soft-Franchising deutlich weniger (z.T. liegt der Fokus hier nur auf dem gemeinsamen Einkauf).

Franchisekonzepte insgesamt über einen Kamm zu scheren und festzustellen, Franchisenehmer seien eher unselbstständige Unternehmer, dürfte an der Realität vorbeigehen. Je nachdem also, in welchem Franchisekonzept ein Franchisenehmer arbeitet, variieren das Aufgabenspektrum und die Anforderungen an den Unternehmer stark.

1.3 Beziehungsqualität: Zufriedenheit und Loyalität von Franchisenehmern – Status quo

Eine zentrale Frage lautet vielmehr: Wie erfolgreich sind Franchisegründungen und sind die Franchisenehmer zufrieden, d.h. entspricht die unternehmerische Realität im System ihren Erwartungen. Und was machen erfolgreiche Franchisesysteme anders?

Die vorliegende Studie untersucht in Form einer Bestandsaufnahme die Zufriedenheit von Franchisenehmern in deutschen Systemen, ihre Bindung an das und ihre Verbundenheit mit dem Franchisesystem sowie die Aufgabequoten und -gründe. **Die Ergebnisse zeigen, dass die Franchisenehmer der untersuchten Systeme mit einer Note von 2,6 (7er-Skala: 1=„sehr zufrieden“, 7=„sehr unzufrieden“) insgesamt zufrieden sind, 85% der Franchisenehmer würden sich wieder für ihr System entscheiden, 81% das System im Freundes- und Bekanntenkreis weiterempfehlen.** Im Durchschnitt also ein recht positives Bild, wobei dies deutlich zwischen einzelnen Systemen variiert – Bei dem einen System sind 100% der Partner zufrieden, bei einem anderen sind es vielleicht nur 60%.

Zum Vergleich: Eine Umfrage der Beratungsfirma Gallup unter 1.429 Arbeitnehmer/Innen über 18 Jahre in Deutschland ergab, dass 73% der Befragten damit zufrieden sind, bei ihrer Firma zu arbeiten. Dabei sind aber nur 16% der Arbeitnehmer mit „Herz und Verstand“ bei der Arbeit, 68% der Beschäftigten machen lediglich „Dienst nach Vorschrift“ und 16% haben „innerlich bereits gekündigt“. ²

Selbstständigkeit im Allgemeinen und Franchising im Speziellen stellt damit für Arbeitnehmer/Innen eine überlegenswerte Alternative dar.

² Quelle: Pressegespräch 26.3.2016 zum Engagement Index Deutschland 2015, www.gallup.de, Zugriff: 25.5.2016.

Die vorliegende Studie basiert auf empirischen Erhebungen in 89 Franchisesystemen. In Deutschland gibt es ca. 950 Franchisesysteme. Gelten diese Aussagen jetzt für das Franchising in Deutschland? – Nein. Sie gelten für die hier untersuchten Systeme. Über die anderen Systeme kann schlichtweg keine Aussage getroffen werden. Man kann diesen Unternehmen deshalb aber nicht unterstellen, sie seien besser, gleich oder schlechter – es gibt einfach keine Zahlen darüber. Zudem gibt es große, etablierte Unternehmen, die Franchising betreiben oder franchiseähnliche Modelle haben, dies aber anders nennen, also nicht nach außen damit auftreten.

1.4 Sicherheit von Unternehmensgründungen

Zur Frage der Sicherheit einer Unternehmensgründung im Franchising zeigen sich folgende Ergebnisse, wobei nach Maßgabe der Zufriedenheit der Franchisenehmer drei Gruppen unterschieden werden: Gruppe 1 (sehr hohe Zufriedenheit), Gruppe 2 (hohe/eher hohe Zufriedenheit) und Gruppe 3 (Zufriedenheit mit Verbesserungspotenzial): Die Aufgabequote über alle gestarteten Franchisepartner beläuft sich in den Gruppen 1 und 2 auf ca. 20% und in der Gruppe 3 auf ca. 38% innerhalb 4 Jahren nach dem Start. D.h., eine Differenzierung der Aufgabequoten über den Indikator der Zufriedenheit der Franchisepartner führt zu signifikanten Unterschieden.

Wie können diese Werte interpretiert werden: **Vier Jahre nach der Unternehmensgründung sind in Gruppe 1 und 2 noch 80% der Franchisenehmer aktiv.**

Die Gründe für ein Ausscheiden sind äußerst unterschiedlich: z.B. kein Interesse mehr an der Tätigkeit/andere Erwartungen gehabt, attraktives Jobangebot, Verkauf, Krankheit, mangelnder wirtschaftlicher Erfolg. Über alle ausscheidenden Franchisenehmer in den untersuchten Systemen ergeben sich folgende Arten des Ausscheidens: 32% scheiden aus nach Vertragsablauf oder ordentlicher Kündigung (in der Regel verbunden mit einem Verkauf des Standortes), 32% scheiden aus aufgrund einer Aufhebungsvereinbarung, 6% der Franchisenehmer gehen in die Insolvenz.

Im Durchschnitt über alle Systeme mit „zufriedenen“ Franchisenehmern kann mit 80% zunächst ein erhebliches Erfolgspotenzial festgestellt werden. Dies variiert wiederum stark von Branche zu Branche und von System zu System. Es gibt also Systeme, die eine 100%ige Erfolgsquote aufweisen, wohingegen andere deutlich schlechtere Werte aufweisen.

Dabei handelt es sich bei der Aufgabequote nicht automatisch um eine „Scheiterquote“: Zum einen ist dies eine Durchschnittszahl, zum anderen kann hinter dem Ausscheiden sowohl ein Verkauf mit Gewinnerzielungsabsicht stehen als auch ein Wechsel in ein lukrativeres Arbeitsverhältnis oder auch wirtschaftlicher Misserfolg. Eine Bewertung kann daher für ein System stets nur individuell getroffen werden. Und es gibt sicherlich gute, aber auch weniger gute Systeme.

Franchising ist also eine Form der Selbstständigkeit mit hohem Erfolgspotenzial, aber kein Erfolgsgarant. Denn Unternehmertum erfordert den Einsatz des Unternehmers vor Ort und Unternehmertum ist immer auch mit wirtschaftlichen Risiken verbunden.

1.5 Management der Beziehungsqualität ist von zentraler Bedeutung

Für potenzielle Unternehmensgründer und Investoren im Franchising bedeutet dies: Franchising ist eine **Alternative mit hohem Erfolgspotenzial**, wenn ein System die Erwartungen der Franchisenehmer trifft. Dies erfordert von Seiten des potenziellen Franchisenehmers aber eine genaue Einzelfallanalyse, wobei es zweckmäßig sein kann, spezialisierte Berater hinzuzuziehen – insbesondere dann, wenn ein potenzieller Franchisenehmer keine oder nur geringe kaufmännischen Kenntnisse hat.

Um herauszufinden, wie gut ein System ist, sollten die zentralen Qualitätsindikatoren Zufriedenheit und Bindung bestehender Franchisenehmer herangezogen werden. Viele Franchisesysteme veröffentlichen diese Werte bereits und betreiben damit ein „Signaling“, um die asymmetrische Informationsverteilung zwischen potenziellen Franchisenehmern und Franchisegeber zu verringern.

Warum das Management von Qualität, Zufriedenheit und Loyalität auf allen Ebenen (Zentrale, Partnerbetriebe, Kunden) so wichtig ist, wird anhand der **Network Profit Chain** (oder auch Erfolgskette für Unternehmensnetzwerke) erläutert.

Für alle Franchisesysteme bedeutet dies: **Zufriedenheit der Franchisenehmer geht mit einem größeren Erfolg des Systems einher.** Es empfiehlt sich, die Zufriedenheit zu messen, sich mit anderen Systemen zu vergleichen und daran zu arbeiten, besser zu werden. Voraussetzung dafür ist eine Kunden-, Mitarbeiter- und Partnerorientierung auf allen Ebenen.

2 Einleitung

2.1 Franchising als Vertriebsform

Franchising ist in Deutschland und international seit Jahren auf dem Vormarsch. Das zeigt zum Beispiel die Statistik des Deutschen Franchise-Verbands e.V. So ist der Umsatz von 39 Mrd. in 2004 gewachsen auf ca. 99 Mrd. in 2015, die Zahl der Franchisegeber betrug 2015 ca. 950³, im Jahre 1999 waren es noch 720.⁴ Neben anderen Vertriebsformen ist Franchising heute etabliert. Der Professionalisierungsgrad steigt, gleichzeitig steigen aber auch die Herausforderungen, mit denen sich alle Wirtschaftsunternehmen heute auseinandersetzen müssen: E-Commerce, Digitalisierung, social media, die Notwendigkeit ständiger Innovation und Anpassung der Geschäftsmodelle an die veränderten Kundenbedürfnisse. Die Komplexität steigt.

2.2 Bekanntheitsgrad und Image des Franchisings

Auch wenn es an aktuellen Studien zum Thema Bekanntheitsgrad und Image des Franchisings mangelt, kann unterstellt werden, dass in der Öffentlichkeit und insbesondere in der Presse Franchising heute besser bekannt ist als noch vor 15 Jahren. Seinerzeit (2001) ergab eine F&C-Studie einen Bekanntheitsgrad ca. 55% (1.479 Befragte), 18,5% kam der Begriff bekannt vor, lediglich 22% hatten den Begriff noch nie gehört. Über 73% der Befragten hatten folglich schon einmal mit dem Phänomen Franchising zu tun.⁵

³ Quelle: Franchise-Monitor, Institut für Markenfranchise 2016 in Kooperation mit Deutscher Franchise Verband e.V., www.franchiseverband.com, Zugriff: 19.5.2016.

⁴ Vgl. Brodersen (2010), S. 111.

⁵ Vgl. hierzu und im Folgenden Ahlert/Hesse/Wunderlich (2001), S. 14.

Als wichtigste Informationsquellen wurden Presseberichte (60%) und Fernsehberichte (50%) genannt. Assoziiert wurden in erster Linie bestimmte Franchisesysteme (Marken) mit dem Begriff des Franchising (wie z.B. McDonald´s, Burger King), weitere Assoziationen waren „Selbstständigkeit“, „Verkauf/Vermietung einer Idee/Konzept bzw. einer Marke“ sowie die häufige Verbindung mit der „Vergabe einer Lizenz“.

Die Schlusslichter mit jeweils 4% bildeten negative Assoziationen wie „Ausbeutung/Scheinselbstständigkeit“ und „Abhängigkeit“. Das kooperative, partnerschaftliche Miteinander, das Erleben einer gemeinsamen Win-Win-Situation war seinerzeit nicht als ein besonderes Merkmal des Franchising im Bewusstsein der Probanden verankert. Die Quintessenz der Studie lautete, dass in der Franchisepraxis ein besonderer Handlungsbedarf für die Imagegestaltung und eine stärkere Positionierung in Richtung Kooperation/Win-Win-Situation in Verbindung mit emotionalen Elementen bestand. Es wäre an der Zeit, diese Erhebung erneut durchzuführen, um in Erfahrung zu bringen, was sich geändert hat.

Innerhalb der Branche wird immer wieder diskutiert, warum der Bekanntheitsgrad des Franchising und vor allem dessen Image nicht noch viel besser sind. Das mag daran liegen, dass Franchising immer wieder mit Negativbeispielen in die Presse gelangt. Das mag auch daran liegen, dass es schwarze Schafe gibt, die durch ihr Verhalten ein negatives Licht auf andere Franchisesysteme werfen. Vielleicht wird aber schlicht und einfach auch nicht genügend positiv über Franchising berichtet.

2.3 Welche Zielgruppen kommen denn eigentlich als Selbstständige bzw. als Franchisenehmer in Frage?

In der Studie wurde der Wunsch nach Selbstständigkeit innerhalb verschiedener Altersgruppen ermittelt:⁶ 50% der 20-29-jährigen gaben an, sich selbstständig machen zu wollen, bei den 30-39-jährigen waren es nur noch knapp 30%, bei den 40-49-jährigen unter 20% und bei den 50-59-jährigen unter 5%. Je älter also die

⁶ Vgl. Ahlert/Hesse/Wunderlich (2001), S. 42 ff.

Befragten, desto geringer der Wunsch nach Selbstständigkeit. Dabei verspüren vorwiegend Angestellte und Studenten den Wunsch nach Selbstständigkeit, wobei sich potenzielle Existenzgründer insgesamt durch ein hohes Bildungsniveau auszeichnen. **Franchising ist bei mehr als 40% der Befragten eine Alternative für die Selbstständigkeit.**

Das Image des Franchisenehmers fällt differenziert aus und weist einen gemischten Verlauf auf (vgl. Abbildung 1). Besonders auffallend: Die Situation des Franchisenehmers wird 2001 als „eingeengt“, „abhängig“ und „gebunden“ beschrieben. Ihm wird keine hohe Selbstständigkeit und Kreativität zugesprochen. Die Situation des Franchisenehmers wird also insgesamt als eher unvorteilhaft angesehen. Auf der anderen Seite wird Franchising für Franchisenehmer als „profitabel“ und „eher unternehmerisch“ eingestuft, ein geringes Risiko wird nicht explizit gesehen. Haben sich diese Parameter in den letzten 15 Jahren verändert?

2.4 Franchisenehmer gesucht

Fakt ist, dass die Mehrheit der Franchiseunternehmen in Deutschland nach Franchisenehmern sucht. Zum einen als Ersatz bei Fluktuation bzw. Nachfolge vor dem Hintergrund der Unternehmensnachfolge, zum anderen zwecks Expansion. Doch Franchisenehmer lassen sich anscheinend (immer) schwer(er) finden. Häufig wird unterstellt, dass Deutschland kein Gründerland sei. Es gebe zudem zurzeit einen sehr gesunden Arbeitsmarkt, der verhindere, dass Menschen mit Franchising in die Selbstständigkeit gehen oder sich überhaupt selbstständig machen wollen.

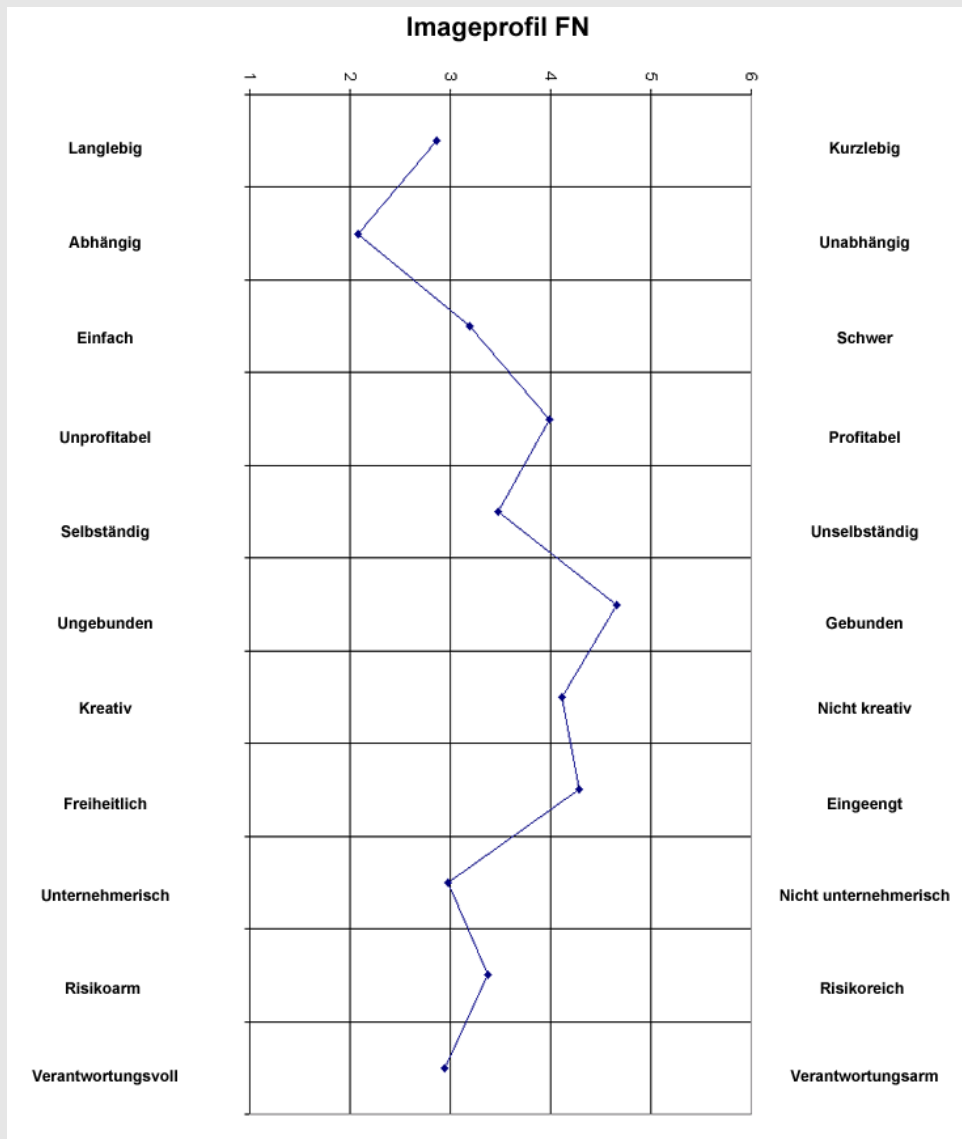


Abbildung 1: Imageprofil des Franchisenehmers [Quelle: Ahlert/Hesse/Wunderlich (2001), S. 31.]

2.5 Wie attraktiv und sicher ist Franchising als Form der Selbstständigkeit?

Vor diesen Hintergründen ist es das Ziel dieser Studie, einen Blick auf deutsche Franchisesysteme zu werfen und insbesondere Aspekte der Attraktivität und der Sicherheit des Franchising als Form der Selbstständigkeit zu beleuchten:

- ▶ Wie zufrieden sind die Franchisenehmer deutscher Franchisesysteme?
- ▶ Würden sie sich wieder dafür entscheiden?
- ▶ Würden sie ihr Franchisesystem gar im Freundes- und Bekanntenkreis weiterempfehlen?
- ▶ Wie hoch ist die Aufgabequote bzw. die Sicherheit, in einem Franchisesystem erfolgreich zu werden?
- ▶ Was kennzeichnet erfolgreiche Systeme? Was machen diese anders?

Kapitel 2 stellt den Status quo einer empirischen Erhebung in Franchisesystemen dar und zeigt, wie es um die Beziehungsqualität heute in den untersuchten Systemen bestellt ist. Kapitel 3 nimmt die Erfolgsquoten neuer Franchisegründungen unter die Lupe und differenziert dabei nach der Zufriedenheit der Franchisenehmer. In Kapitel 4 werden die empirischen Ergebnisse in das Konzept der **Network Profit Chain** eingeordnet und erläutert. Die Arbeit schließt in Kapitel 5 mit einem Fazit und Ausblick.

2.6 Woran können sich potenzielle Franchisenehmer orientieren?

Heute gibt es diverse Möglichkeiten, sich zu informieren. So hat der Deutsche Franchise-Verband 2004 den so genannten DFV System-Check eingeführt. Seitdem lassen sich alle Vollmitglieder des Verbands regelmäßig (alle drei Jahre) überprüfen.

Franchisesysteme, die diesen Qualitäts-Check bestehen, dürfen das Gütesiegel des DFV führen. Ob ein System das Gütesiegel führt, sieht man auf der Homepage des Verbands (www.franchiseverband.com). Besonders gute Systeme können darüber hinaus weitere Gütesiegel erhalten, wie zum Beispiel den F&C AWARD in GOLD oder SILBER. Diese Qualitätsindikatoren liefern erste Anhaltspunkte für potenzielle Franchisenehmer bzw. Investoren.

Wichtig ist es in jedem Fall für einen potenziellen Franchisenehmer zu wissen, wie zufrieden und verbunden die aktuellen Franchisenehmer mit einem System sind.

Bei der Wahl des richtigen Franchisesystems muss ein potenzieller Gründer bzw. Investor natürlich genau hinschauen. Denn Unternehmertum beinhaltet immer das Risiko des Scheiterns. Zudem variieren die Ergebnisse zwischen einzelnen Franchisesystemen sehr stark – das heißt, es gibt sehr erfolgreiche, mittelmäßig erfolgreiche und nicht so erfolgreiche Franchisesysteme und Franchisenehmer. Die Entscheidung für ein System erfordert immer eine individuelle, genaue Einzelfallanalyse.

3 Zufriedenheit und Loyalität von Franchisenehmern – Status quo

Untersuchungsobjekt der vorliegenden Studie sind die **Beziehungen zwischen den Franchisezentralen und ihren Franchisenehmern**. Die Relevanz dieser Beziehungen in Franchisesystemen ergibt sich daraus, dass aufgrund der Autonomie der Netzwerkpartner nur bei qualitativ hochwertigen Beziehungen das Franchisesystem langfristig schlagkräftig am Markt agieren und im Verdrängungswettbewerb bestehen kann.⁷

Als Indikator für die Qualität eines Unternehmensnetzwerks kann zunächst die **Zufriedenheit der Franchisenehmer** herangezogen werden.⁸ Zufriedenheit gilt als wesentliches Kriterium, wenn es um die Entscheidung geht, eine bestehende Beziehung aufrecht zu erhalten und sich an ein Franchisesystem zu binden. Das betrifft sowohl die Franchisenehmer, als auch die Mitarbeiter und die Endverbraucher, deren Zufriedenheit damit ein entscheidender Indikator für Stabilität und langfristiges Wachstum bzw. Profitabilität des Franchisesystems ist.

Wie zufrieden sind Franchisenehmer in Franchisesystemen? Würden sie sich wieder für ihr Franchisesystem entscheiden, würden sie dies gar im Freundes- und Bekanntenkreis weiterempfehlen?

Wenn man auf das vermeintlich verbesserungsfähige Image des Franchisings anspielt, müssten die Werte mittelmäßig oder eher schlecht ausfallen. Das ist aber nicht der Fall – ganz im Gegenteil.

⁷ Vgl. hierzu und im Folgenden Ahlert/Backhaus/vom Rath (2010), S. 671.

⁸ Vgl. Gust (2001); Schlüter (2001); Steiff (2004); Wunderlich (2004); Backhaus (2009).

3.1 Datengrundlagen zu den Auswertungen

Für diese Studie werden 89 Franchisesysteme mit 6.923 Franchise-Nehmern und 10.683 Franchise-Nehmer-Betrieben (in Deutschland) betrachtet. Von diesen Systemen waren 41 Systeme mit Franchising nur in Deutschland aktiv, 48 auch international. Im Durchschnitt über alle Systeme führte ein Franchise-Nehmer 1,4 Franchisebetriebe, in einigen Systemen nur einen Betrieb, in anderen mehr. Die Systeme nahmen im Zeitraum von 2011-2015 am System-Check in Verbindung mit einer F&C-Partnerzufriedenheitsanalyse teil. Im Folgenden wird jeweils der zuletzt durchgeführte System-Check betrachtet. Dieser Zeitraum umfasst 3.069 Franchisegründungen. Dabei waren schwerpunktmäßig 37 Systeme dem Bereich Handel, 23 dem Bereich Dienstleistungen und 13 dem Bereich Gastronomie, Hotel zuzuordnen. Weitere Branchen sind Handwerk, Fitness/Gesundheit.

3.2 Empirische Ergebnisse

Befragt wurden die Partner der Systeme im Rahmen der F&C-Partnerzufriedenheitsanalyse mittels eines standardisierten Fragebogens anonym auf dem Postwege bzw. online. Dabei wird eine 7er-Rating-Skala (1=sehr zufrieden, 2=zufrieden, 3=eher zufrieden, 4=weder zufrieden / noch unzufrieden, 5=eher unzufrieden, 6=unzufrieden, 7=sehr unzufrieden) verwendet.

Folgende zentrale Zufriedenheitsindikatoren werden abgefragt:

- ▶ Gesamtzufriedenheit der Franchisenehmer
- ▶ Teilzufriedenheiten, wie z.B. die Zufriedenheit mit der täglichen Arbeit, mit dem geschäftlichen Erfolg, mit der Beziehung zum Franchisegeber oder mit den Leistungen der Zentrale
- ▶ Partnerbindung bzw. -loyalität

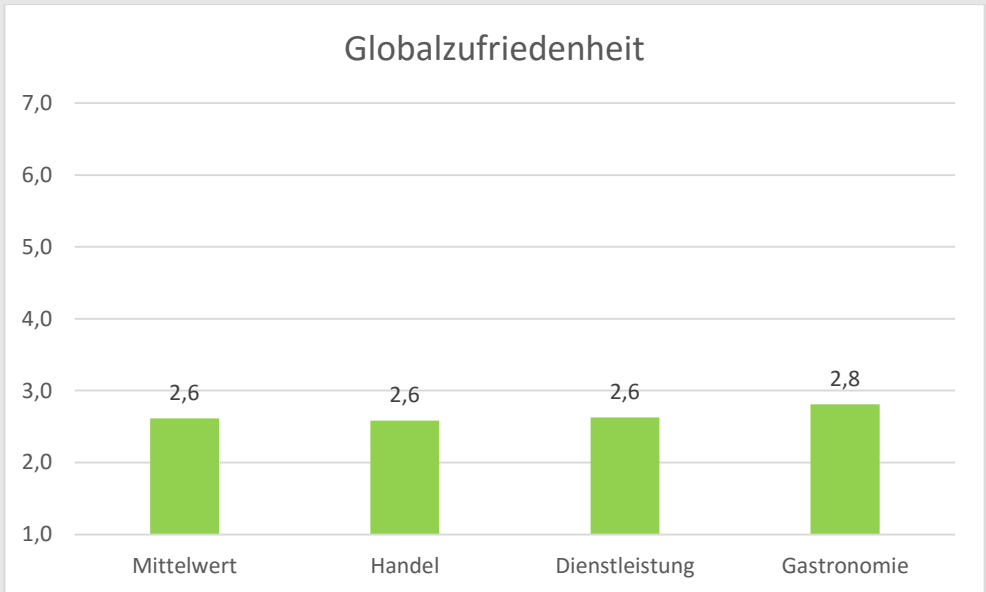


Abbildung 2: Globalzufriedenheit von Franchisenehmern (89 Franchisesysteme, 10.683 Franchisebetriebe, 7er-Skala: 1=sehr zufrieden, 4=weder zufrieden/noch unzufrieden, 7=sehr unzufrieden) [Quelle: F&C 2016 (www.franchising-und-cooperation.de)]

Im Durchschnitt ergibt sich für die analysierten Franchisesysteme ein Mittelwert von 2,6 (also zwischen „zufrieden“ und „eher zufrieden“) (vgl. Abbildung 2).

Insgesamt sind die Franchisenehmer gegenüber ihren Franchisesystemen verbunden: 85% der Franchisenehmer würden sich wieder für ihr Franchisesystem entscheiden. 81% der Franchisenehmer würden ihr System im Freundes- oder Bekanntenkreis weiterempfehlen (vgl. Abbildung 3 auf der nächsten Seite).

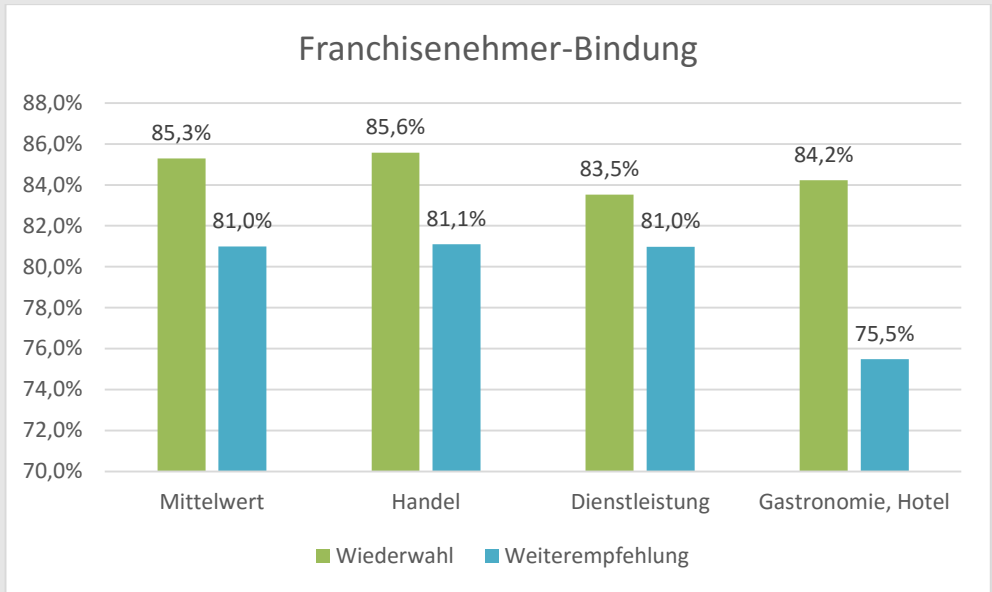


Abbildung 3: Wiederwahl und Weiterempfehlungsquote von Franchisenehmern (89 Franchisesysteme, 10.683 Franchisebetriebe)

Quelle: F&C 2016 (www.franchising-und-cooperation.de)

Die Zufriedenheit der Franchisenehmer führt zu einer entsprechenden Loyalität. Neben der Wiederwahlabsicht und der Weiterempfehlungsquote können dazu weitere Indikatoren herangezogen werden (7er-Skala, 1=“trifft voll zu“ bis 7=“trifft gar nicht zu“):

- ▶ Die **starke Verbundenheit** der Franchisenehmer mit ihrem System wird mit 2,2 sehr positiv bewertet
- ▶ Die Frage, ob man **stolz darauf ist, Partner des Franchisesystems zu sein**, wird mit 2,1 ebenfalls als zutreffend bezeichnet
- ▶ Im Durchschnitt wird die Aussage, dass man seinem **Franchisegeber jederzeit vertrauen kann**, mit 2,7 ebenfalls positiv bewertet.

Die Franchisenehmer in den untersuchten Franchisesystemen sind insgesamt zufrieden. Wiederwahl- und Weiterempfehlungsquoten sind mit 85% Wiederwahlquote und 81% Weiterempfehlung positiv.

Die Ergebnisse variieren zwischen einzelnen Systemen aber deutlich, d.h. es gibt immer auch Verbesserungspotenziale. Franchisesysteme mit einem professionellen Netzwerkmanagement weisen eine höhere und sehr positive Beziehungsqualität zwischen Franchisegebern und -nehmern auf.⁹

3.3 Verbesserungspotenziale

Abbildung 4 zeigt, welche Bereiche über alle Systeme gut bewertet werden und in welchen es noch Verbesserungspotenziale gibt.

⁹ Zur theoretischen Fundierung vgl. auch Schlüter, H. (2001).; Wunderlich (2004); Backhaus, C. (2009).

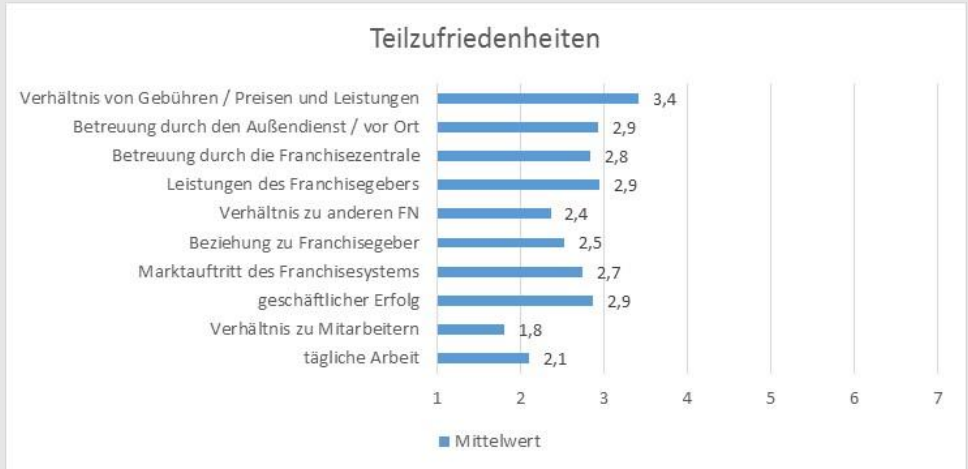


Abbildung 4: Teilzufriedenheiten (7er-Skala: 1=sehr zufrieden, 4=weder zufrieden/noch unzufrieden, 7=sehr unzufrieden) [Quelle: F&C 2016 (www.franchising-und-cooperation.de)]

Am besten bewerten die Franchisenehmer vergleichsweise die Zufriedenheit mit ihrer täglichen Arbeit und das Verhältnis zu ihren Mitarbeitern.

Die größten Verbesserungspotenziale liegen vergleichsweise in den folgenden Bereichen:

- ▶ Verhältnis Gebühren/Preise und Leistungen
- ▶ Betreuung durch den Außendienst
- ▶ Betreuung durch die Zentrale
- ▶ Leistungen des Franchisegebers
- ▶ Geschäftlicher Erfolg

Der Bereich „Leistungen“ des Franchisegebers umfasst zahlreiche Einzelbereiche, z.B. Einkauf, Produktprogramm, Controlling, Marketing, Standortanalysen, Betriebswirtschaftliche Beratung, Erfahrungsaustausch. Die Optimierung dieser Einzelbereiche wird Gegenstand künftiger Publikationen sein.

Die zu den einzelnen Teilzufriedenheiten ausgewiesenen standardisierten Beta-Koeffizienten einer Regressionsanalyse ergeben, dass für die Beurteilung der Gesamtzufriedenheit folgende Teilzufriedenheiten ausschlaggebend sind:

- 1) die Zufriedenheit mit der Beziehung zum Franchisegeber (0,506^{***})
- 2) die Zufriedenheit mit den Leistungen des Franchisegebers (0,256^{**})
- 3) die Zufriedenheit mit dem geschäftlichen Erfolg (0,196^{***})
- 4) die Zufriedenheit mit dem Verhältnis von Gebühren/Preisen und Leistungen (0,138^{**})

Dabei sind die Zusammenhänge hochsignifikant positiv und bestätigen die Ergebnisse vorhergehender Studien.¹⁰ Mit dem Modell können 86,4% (R² korr.) der Gesamtvarianz der Gesamtzufriedenheit erklärt werden.

Wie in Kapitel 4 erläutert wird, stellt ein effektives und effizientes Management der Beziehungen zwischen Franchisezentrale und Franchisenehmern **den** entscheidenden Erfolgsfaktor für Franchisesysteme dar.

¹⁰ Vgl. Schlüter (2001); Gust (2004), S. 4; Ahlert/Backhaus/vom Rath 2009, S. 87; Backhaus, C. (2009).

4 Erfolgsquoten von Franchisegründungen

4.1 Erfolgspotenziale und Hemmnisse von Franchisesystemen und Franchisegründungen

	Allgemein Unternehmensnetzwerke	Franchisesysteme
Hemmnisse System	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Qualifikation der Mitarbeiter ▪ Fehlende Veränderungsbereitschaft der Mitarbeiter 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bekanntheitsgrad und Image des Franchisings ▪ Franchisetauglichkeit der Geschäftsidee
Hemmnisse Partner	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fehlende Kommunikation ▪ Mentalität der Partner/ Risikoaversion ▪ Qualifikation der Partner ▪ Partnergewinnung 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fehlende Gründerkultur ▪ Fehlende Veränderungsbereitschaft ▪ Akzeptanz der Gewaltenteilung
Hemmnisse Finanzierung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bürokratie bei der Finanzierung ▪ Kapitalbeschaffung 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Probleme bei der Expansionsfinanzierung ▪ Fehlendes Startkapital ▪ Liquiditätsprobleme

Tabelle 1: Hemmnisse und Barrieren von Franchisesystemen [Quelle: In Anlehnung an F&C/PWC-Studie 2006, S. 39.]

Tabelle 1 vermittelt einen Überblick über zentrale Hemmnisse und Barrieren von Franchisesystemen.

Eine zentrale Barriere für Franchisesysteme stellt die Akquisition qualifizierter Franchisenehmer dar. Um zu wachsen bzw. eine Fluktuation innerhalb der Franchisesysteme zu kompensieren, müssen Franchisesysteme stetig neue Franchisepartner erfolgreich in ihr System integrieren. Dies ist in den letzten Jahren nicht einfacher geworden.

Dafür gibt es zahlreiche Gründe, z.B.:¹¹

- ▶ Deutschland ist kein Gründerland – es ist nicht einfach, gründungswillige und kompetente Franchisepartner mit entsprechendem Startkapital in ausreichender Zahl zu finden – schon gar nicht in Zeiten des „Fachkräftemangels“.
- ▶ Der Bekanntheitsgrad und das Image des Franchisings, aber insbesondere die bestehenden Wissenslücken bei potenziellen Franchisepartnern über Chancen und Risiken einer Selbstständigkeit mit Franchising.
- ▶ Die Kapitalbeschaffung (Startkapital, Expansionsfinanzierung)

Erfolgreiche Franchisesysteme arbeiten nachhaltig und profitabel, sie weisen positive ökonomische und vorökonomische Werte auf. Der Erfolg eines Franchisesystems kann zum Beispiel nach folgenden Kriterien beurteilt werden:

- ▶ Positives Wachstum (Franchisepartner bzw. Franchise-Betriebe)
- ▶ Positiver vorökonomischer Erfolg (positive Beziehungsqualität zwischen Franchisepartnern und Franchisegeber), z.B. Zufriedenheit, Vertrauen, Commitment, Wiederwahl- und Weiterempfehlungsquote der aktuellen Franchisepartner.
- ▶ Positiver geschäftlicher Erfolg der Franchisepartner (z.B. Umsatz, Gewinn, Netto-Einkommen je Standort)
- ▶ Hohe Erfolgsquote von Franchisegründungen: D.h., wie viele neu gestartete Franchisepartner in einem Jahr (Kohorten-Betrachtung) sind nach 1, 2, 3 oder 4 Jahren noch im System aktiv? Wie viele Franchisepartner sind aus welchen Gründen aus dem System ausgeschieden?

¹¹ Vgl. hierzu Ahlert et al. 2006, S. 39ff.

Bezüglich des letzten Punktes werden Daten über Franchisegründungen über einen Zeitraum von 2011 bis 2015 verwendet.¹²

4.2 Die Sichtweise des Franchisegebers

Franchisepartnerakquisition ist in der Regel langwierig, teuer und aufwändig. Geeignete Franchisepartner müssen zunächst identifiziert, dann akquiriert und schließlich in das System integriert werden. Allein die Ausbildung (Start-up-Schulung und Anfangsbetreuung) ist in der Regel teurer als der neue Franchisepartner an Eintrittsgebühr bezahlt. Und es dauert mitunter viele Monate, bis ein Franchisepartner soweit ist, dass er seinen Franchisebetrieb effektiv und effizient führt. Die Effekte geringer Erfolgsquoten von Franchisegründungen schlagen aber doppelt negativ zu Buche: Nicht-besetzte Standorte können auch zu einer Nicht-abschöpfung des lokalen Marktpotenzials führen, wenn ein Betrieb nicht neubesetzt werden oder als Eigenbetrieb des Franchisegebers (weiter-)geführt werden kann. Es liegt somit schon im Eigeninteresse des Franchisegebers, bei der Franchisenehmerakquisition sehr sorgfältig vorzugehen, um möglichst geeignete Franchisenehmer zu integrieren und sie professionell zu betreuen.

4.3 Die Sichtweise des (potenziellen) Franchisenehmers

Eine zentrale Frage stellt sich wohl für jeden potenziellen Unternehmensgründer: Wie hoch ist die Erfolgsquote bzw. negativ betrachtet das Risiko des Scheiterns, wenn man als Franchisepartner mit einem System startet? Denn schließlich erfordert ein Investment (Investitionssumme zzgl. Eintrittsgebühr) einen entsprechenden Return on Investment (ROI) – möglichst aber keinesfalls einen Kompletterlust. Darüber hinaus sind auch die Beurteilung von Aufwand-Nutzen-Verhältnis,

¹² Die Datenbasis wird fortlaufend ergänzt und aktualisiert. Dabei können je Franchisesystem Angaben über die Zahl und die Entwicklung der Franchisepartner, der Betriebe, des Umsatzes und des Erfolgs eines Betriebs, das Netto-Einkommen je Betrieb sowie die Zufriedenheit von Franchisepartnern, z.T. auch mit der Zufriedenheit von Mitarbeitern und Endkunden miteinander in Verbindung gebracht werden.

der Höhe des möglichen Einkommens, der Verkaufswert des Betriebs bei Ausscheiden aus dem System usw., also dem Nettonutzen insgesamt, von Bedeutung.

4.4 „Aktivitätsraten“ von Kohorten

Abbildung 5 zeigt die Ergebnisse der Kohorten-Betrachtung (eine Gruppe von Personen, die sich im Gleichschritt durch die Zeit bewegen, wie z.B. Franchisenehmer, die alle in einem bestimmten Jahr mit einem Franchisesystem gestartet sind). Betrachtet werden 3.069 Franchisegründungen aus 89 Franchisesystemen.

Im Folgenden wollen wir den Begriff der „**Aktivitätsrate**“ verwenden. Damit ist gemeint, wie viele Franchisepartner einer Kohorte, die zum Beispiel 2011 mit einem System gestartet sind, 2012, 2013 oder 2014 noch als Franchisepartner aktiv sind.

Zudem werden 3 Gruppen von Franchisesystemen unterschieden nach der Globalzufriedenheit (GZ) der Franchisepartner mit ihrem System. Die Frage lautet: Alles in allem: Wie zufrieden sind Sie als Franchisepartner mit Ihrem System? Diese wird abgefragt auf einer 7er-Skala (1=sehr zufrieden, 4=weder zufrieden noch unzufrieden, 7=sehr unzufrieden).

Dabei ergeben sich 3 Gruppen:

- ▶ Gruppe 1 (sehr hohe Zufriedenheit ($GZ < 2,0$): 19 Systeme)
- ▶ Gruppe 2 (hohe/eher hohe Zufriedenheit ($GZ < 3,2$): 57 Systeme)
- ▶ Gruppe 3 (Zufriedenheitswert mit Verbesserungspotenzial ($GZ > 3,2$): 13 Systeme)

Vorab folgender Hinweis: Die hier berechneten Aktivitätsraten stellen **Durchschnittswerte** dar. Es gibt viele Franchisesysteme, bei denen auch nach 4 Jahren noch genau oder an die 100% der neu gestarteten Franchisepartner aktiv sind. Es gibt ebenso Franchisesysteme, bei denen dieser Wert erheblich geringer ausfällt.

Für den Franchisegründer bleibt die Suche nach einem geeigneten Franchisesystem somit immer eine Einzelfallbeurteilung.

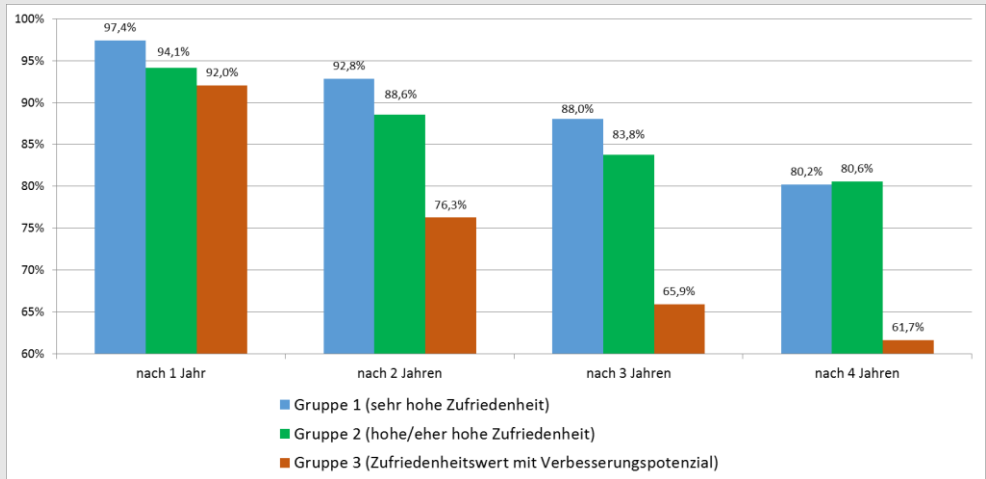


Abbildung 5: Aktivitätsraten von Franchisepartner-Kohorten: So viel Prozent aller Gründungen sind nach 1, 2, 3 oder 4 Jahren noch aktiv.

Quelle: F&C 2016 (www.franchising-und-cooperation.de)

Franchisesysteme der **Gruppe 1** (sehr hohe Zufriedenheit) weisen im Vergleich die höchste Aktivitätsrate auf: Von allen neu gestarteten Franchisepartnern sind nach einem Jahr durchschnittlich noch 97,4% aktiv, nach 2 Jahren sind es 92,8%, nach drei Jahren 88% und nach 4 Jahren 80,2%. Nach vier Jahren sind also 19,8% der neu gestarteten Franchisepartner nicht mehr im System aktiv.

Bei den Franchisesystemen der **Gruppe 2** (hohe/eher hohe Zufriedenheit) sind die Aktivitätsraten in den ersten Jahren geringfügig niedriger: Nach 1 Jahr sind noch 94,1%, nach 2 Jahren 88,55%, nach drei Jahren 83,77% und nach 4 Jahren 80,55% der Franchisepartner aktiv.

Etwas anders sieht es in der **Gruppe 3** der Franchisesysteme aus, die eine geringere Zufriedenheit ihrer Franchisenehmer aufweisen: Nach 1 Jahr sind noch 92% aktiv, nach 2 Jahren sind es 76,26%, nach drei Jahren 65,89% und nach vier Jahren 61,65%. D.h. in dieser Gruppe sind nach 4 Jahren knapp 39% der neu gestarteten Franchisepartner nicht mehr aktiv.

Eine Differenzierung der Aktivitätsraten über den Indikator der Zufriedenheit der Franchisepartner führt zu signifikanten Unterschieden.

4.5 Arten des Ausscheidens von Franchisepartnern

Das führt zu der nächsten Frage: Auf welche Art und aus welchen Gründen scheiden Franchisepartner vorzeitig aus Systemen aus?

Folgende Arten des Ausscheidens eines Franchisepartners werden untersucht:

- ▶ Ausscheiden nach Vertragsablauf oder nach ordentlicher Kündigung.
- ▶ Vertragskündigung des Franchisepartners vor Vertragsablauf.
- ▶ Vertragskündigung des Franchisegebers vor Vertragsablauf
- ▶ Aufhebungsvereinbarung
- ▶ Insolvenz
- ▶ Sonstiges

Die Gründe für ein vorzeitiges Ausscheiden sind vielfältig. Es kann sich z.B. handeln um Altersgründe (Verkauf / Nachfolge), Verkauf, Umorientierung (Verkauf und anschließende Anstellung), Unzufriedenheit mit der wirtschaftlichen Entwicklung, Unzufriedenheit mit der Arbeit (physische/psychische Arbeitsbelastung, Wochenarbeitszeit, Art der Arbeit), Unzufriedenheit mit der Franchisebeziehung, Nichteinhaltung von Systemstandards bzw. Rechten und Pflichten jeder der beiden Seiten, aber auch um Tod oder Krankheitsgründe.

Abbildung 6 vermittelt einen Überblick über die prozentuale Verteilung, auf welche Art Franchisepartner aus ihrem System ausgeschieden sind.

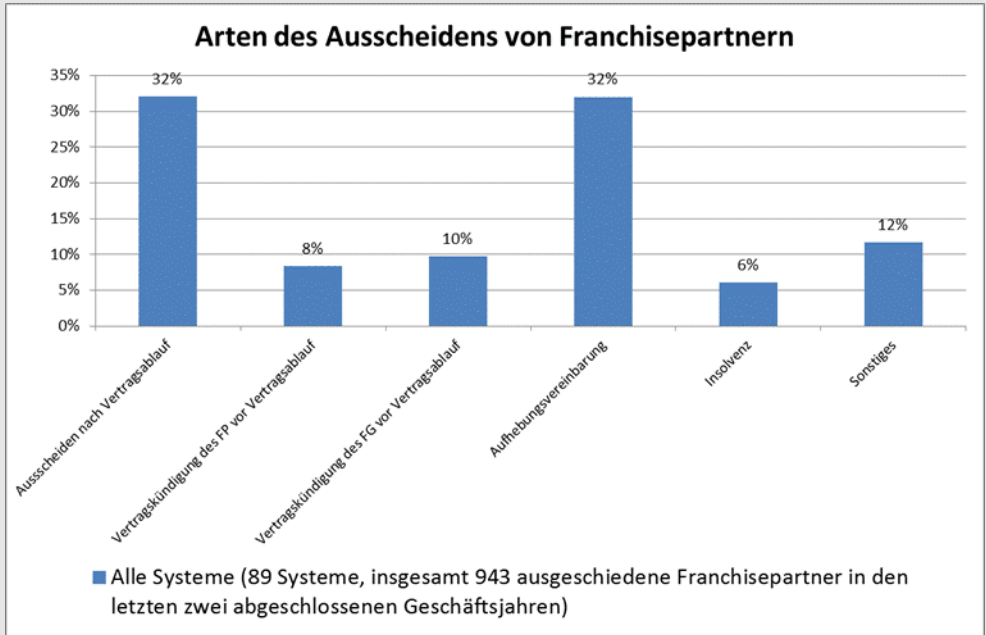


Abbildung 6: Ausscheiden von Franchisepartnern nach unterschiedlichen Gründen. [Quelle: F&C 2016 (www.franchising-und-cooperation.de)]

An erster Stelle und gleichauf stehen mit jeweils 32% das **Ausscheiden nach Vertragsablauf** (Vertragsablauf bzw. ordentliche Kündigung) und die **Aufhebungsvereinbarung**. D.h., ein Drittel aller ausgeschiedenen Franchisepartner scheidet auf „normalem“ Wege aus einem System aus.

Eine **Aufhebungsvereinbarung** kann viele Facetten umfassen und ist daher mit Unschärfe dahingehend versehen, ob diese „gut“ oder „schlecht“ für die Parteien ist. Diese kann sowohl einvernehmlich erfolgen als auch unter bestimmten Kompromissen. Ob eine Aufhebungsvereinbarung für beide Parteien gut ist oder einer der Parteien mehr dient, hängt auch ab vom Trennungsgrund. Z.B. können beide Seiten erkennen, dass eine Zusammenarbeit nicht gut funktioniert, die Chemie nicht stimmt oder die Erwartungen eine der Parteien dauerhaft untererfüllt wird

(beim Franchisepartner z.B. die Betreuung, beim Franchisegeber zum Beispiel die Performance des Franchisepartners).

An dritter Stelle steht der Punkt **Sonstiges** mit 12 %. Darunter fallen viele Gründe, wie z.B. Krankheit, Tod, Verkauf.

An vierter und fünfter Stelle kommt die **Vertragskündigung seitens des Franchisepartners vor Vertragsablauf** (8% der Fälle) bzw. **seitens des Franchisegebers vor Vertragsablauf** (10% der Fälle). Eine solche Kündigung einer Partei vor Vertragsablauf ist häufig auf die Nichteinhaltung von Systemstandards oder auf die Nichteinhaltung von Rechten und Pflichten der jeweils anderen Partei zurückzuführen.

An letzter Stelle und als definitives wirtschaftliches Scheitern kommt die **Insolvenz**. Sie entspricht aus Sicht des Franchisepartners dem „worst case“, nämlich dem Kompletterverlust seines Investments. In dem verwendeten Datensatz beträgt die Insolvenzrate 6% aller ausgeschiedenen Franchisepartner in dem betrachteten Zeitraum. Dabei ist anzumerken, dass die Gründe für eine Insolvenz manchmal nicht bei dem Franchisesystem liegen, sondern private Ursachen (z.B. Scheidung, Ausgabeverhalten) oder Ursachen in anderen Geschäftsbereichen eines Franchisenehmers (z.B. Insolvenz einer anderen Firma) haben.

4.6 Bewertung

In zahlreichen Systemen ist die Quote derjenigen, die ausscheiden, nahezu bei null. In anderen Systemen scheidet jedes Jahr eine gewisse Anzahl von Franchisenehmern aus. In einigen Branchen tätigen Franchisenehmer keine Investition, sondern zahlen nur eine Eintrittsgebühr, um einen bereits bestehenden Standort zu betreiben. Damit gehen unterschiedliche hohe Wechselbarrieren einher: Je mehr ein Franchisenehmer investiert hat, desto geringer tendenziell die Wechselbereitschaft.

Eine Bewertung der Ausscheidequote kann damit nur im Einzelfall vor dem Hintergrund der jeweiligen Branche und des Geschäftsmodells für ein System vorgenommen werden. Für das einzelne System ist es umso besser, je mehr Franchisenehmer möglichst erfolgreich und lange in dem System verbleiben.

4.7 Weitere Annahmen / Einschränkungen der Aussagen

Zuweilen verschwinden auch ganze Franchisesysteme vom Markt. Wie ist dieser Umstand hinsichtlich von Erfolgskennziffern, wie der Aktivitätsrate, generell bezogen auf Franchisesysteme zu bewerten?

Wenn eine Branche funktioniert (stabile Umsätze generiert, vielleicht sogar Umsatzzuwächse), dann funktionieren auch die führenden Unternehmen einer Branche, egal ob es sich dabei um Filial-, Verbund-, Franchisesysteme oder Einzelunternehmen handelt. Unter dieser Annahme führt z.B. die Insolvenz eines bestehenden Franchisesystems nicht zwangsläufig dazu, dass auch alle Franchisepartner insolvent werden und vom Markt verschwinden. Denn – und das hat auch die jüngste Vergangenheit immer wieder gezeigt – in diesem Falle schließen sich bestehende Franchisepartner einem anderen System an. Sollte aber eine ganze Branche von Geschäftsmodelländerungen betroffen sein, die dazu führen, dass die Unternehmen einer Branche nach und nach vom Markt verschwinden, dann ist dies kein Problem, das nur mit Franchising zu tun hat, sondern es betrifft alle Vertriebsformen. Auch dies hat es in jüngster Vergangenheit gegeben, insbesondere auch angesichts der Entwicklungen von Internet und E-Commerce. In diesem Falle ist ebenfalls nicht davon auszugehen, dass etwa die Aktivitätsrate insgesamt um diesen Fehler bereinigt werden müsste, denn es trifft alle Wirtschaftsunternehmen. Und Wirtschaft ist immer mit Unsicherheiten verbunden.

5 Erklärung – das Konzept der Network Profit Chain

Welche Faktoren führen dazu, dass auch in wirtschaftlich schwierigen Zeiten viele Franchisesysteme gegen den Trend wachsen und sich erfolgreich gegenüber anderen Vertriebsformen behaupten können?

Franchisesysteme sind kooperative Unternehmensnetzwerke, deren Akteure nicht hierarchisch, sondern durch Kooperationsbeziehungen miteinander verbunden sind. Dadurch unterscheiden sie sich von Filialsystemen. Von nicht-kooperierten Einzelunternehmen heben sie sich dadurch ab, dass sie über einen Systemkopf verfügen, der die verteilten Aktivitäten zentral steuert.

Der Franchisegeber stellt dem Franchisenehmer entgeltlich ein „Franchise-Paket“ zur Verfügung, das das von ihm entwickelte Beschaffungs-, Absatz- und Organisationskonzept inklusive der Nutzungsrechte an der Marke und ggf. an weiteren Schutzrechten umfasst.¹³ Ein zentraler Bestandteil des „Franchise-Paketes“ ist das dem rechtlich selbstständigen Franchisenehmer durch den Franchisegeber zur Verfügung gestellte Know-how.¹⁴ Darüber hinaus unterstützt der Franchisegeber den Franchisenehmer sowohl beim Aufbau als auch bei dem laufenden Betrieb seines Standortes und entwickelt das System permanent weiter. Die Sicherstellung eines einheitlichen Marktauftritts wird durch Kontroll- und Weisungsrechte erreicht. Insgesamt ist diese Arbeitsteilung somit eher straff organisiert.¹⁵

¹³ Vgl. Sydow (1994), S. 97; Steiff (2003), S. 16f.

¹⁴ Vgl. Steiff (2003), S. 16f.

¹⁵ Vgl. Sydow/Kloyer (1995), S. 96 ff.; Clemens (1988), S. 8.

Dadurch kombinieren Franchisesysteme die Vorteile von Markt und Hierarchie, d.h. die Vorteile des Unternehmertums vor Ort mit den Vorteilen / der Effizienz eines Großunternehmens.¹⁶

Der Erfolg des Franchisings lässt sich auf die Kombination der Vorteile zentraler und dezentraler Systeme zurückführen, die für beide Seiten greifen (vgl. Tabelle 2).

Vorteile für Franchisegeber	Vorteile für Franchisenehmer
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rasche Expansion ▪ Geringere finanzielle und organisatorische Belastung durch Übertragung der Marktbearbeitung an Franchisenehmer ▪ Geringeres finanzielles Risiko bei der Expansion ▪ (selbst-)lernendes Netzwerk ▪ Motivation der Franchisenehmer aufgrund finanzieller Beteiligung und persönlichem Involvement ▪ Know-how der Franchisenehmer über lokale Besonderheiten ▪ Bessere Kontrolle der Franchisenehmer gegenüber einem vollständig dezentralen System 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Unternehmerische Freiheit ▪ Geringere finanzielle und organisatorische Belastung durch Unterstützung des Franchisegebers ▪ Geringeres Unternehmerrisiko durch erprobtes Geschäftskonzept ▪ Erleichterter Markteintritt aufgrund etablierter Marke ▪ Rückgriff auf Erfahrung und Know-how des Franchisegebers und anderer Franchisenehmer ▪ Größen- und Verbundvorteile, z.B. bessere Einkaufskonditionen durch Zentraleinkauf für alle Franchisenehmer

Tabelle 2: Vorteile des Franchisings für Franchisegeber und Franchisenehmer [Quelle: Duong Dinh/Gehrmann/Ahlert (2010), S. 39.]

Als allgemeines Framework zur Erklärung der Zusammenhänge von Qualität, Zufriedenheit, Loyalität und langfristiger Profitabilität in Unternehmensnetzwerken

¹⁶ Vgl. hierzu detailliert auch Duong Dinh/Gehrmann/Ahlert (2010), S. 29 ff.

kann die **Network Profit Chain** (vgl. Abbildung 7) herangezogen werden.¹⁷ Diese betrachtet die in Franchisenetzwerken agierenden Akteure sowie die Beziehungen zwischen diesen:

- ▶ Die Franchisezentrale
- ▶ Die Partnerbetriebe
- ▶ Die Mitarbeiter (in den Partnerbetrieben und in der Zentrale)
- ▶ Die Kunden

Es könnten noch weitere Akteure, wie z.B. Lieferanten, Kooperationspartner, Banken, Vermieter ergänzt werden, diese sollen hier nicht betrachtet werden.

Die **Network Profit Chain** bildet einen neuartigen Ansatz, mit Hilfe dessen die Art und Stärke der Beziehungen zwischen den Akteuren strukturiert und analysiert werden können. Für Profit Chain-Ansätze bzw. sogenannte **Erfolgsketten** gilt, dass sie die Strukturierung von miteinander in Beziehung stehenden Input- und Output-Variablen ermöglichen.¹⁸ Dabei besteht eine Profit Chain prinzipiell aus drei wesentlichen Elementen:

- ▶ Inputgrößen (i.d.R. sind dies Unternehmensaktivitäten)
- ▶ Mediatoren (diese stellen die Wirkungen der Unternehmensaktivitäten bei den entsprechenden Zielgruppen dar)
- ▶ Output-Größen (z.B. ökonomischer Erfolg)

Die Network Profit Chain stellt insoweit eine Erweiterung des in der Literatur weit verbreiteten Managementkonzeptes für langfristigen Unternehmenserfolg, der **Service Profit Chain** (SPC), dar.¹⁹ Die SPC bildet den Zusammenhang zwischen Inputgrößen in Form interner und externer Maßnahmen, der Mitarbeiterzufriedenheit, -loyalität und -produktivität sowie der Kundenzufriedenheit bzw. Kundenloyalität und des Unternehmenserfolgs (Output) ab. Inzwischen gibt es zahlreiche

¹⁷ Vgl. hierzu und im Folgenden die gleichnamige Studie Ahlert/Backhaus/vom Rath (2009), S. 18 ff.

¹⁸ Vgl. hierzu auch Ahlert (2003); Ahlert (2009), Eller (2015) sowie die dort angegebenen Quellen.

¹⁹ Vgl. zur SPC auch Heskett/Sasser/Schlesinger (1997).

empirische Untersuchungen, die die Aussagen der SPC bestätigen und aktualisieren.²⁰

Die Network Profit Chain ermöglicht es, die Zusammenhänge zwischen Franchisenehmer-, Mitarbeiter- und kundenbezogenen Größen zu konzeptualisieren und empirisch zu untersuchen (vgl. Abbildung 7).

Danach wirken sich die Leistungen und Maßnahmen des Franchisegebers („Franchisepaket“) auf den Franchisenehmer und – direkt oder indirekt – auch auf dessen Mitarbeiter/Innen aus. Diese Akteure stellen in ihrer Gesamtheit das Service Delivery System dar, das die Gesamtleistung für den Endkunden erbringt. Auf dem Zielmarkt bildet diese Gesamtleistung des Systems die Grundlage zur Erzielung von Kundenzufriedenheit, -bindung und damit auch von ökonomischem Erfolg.

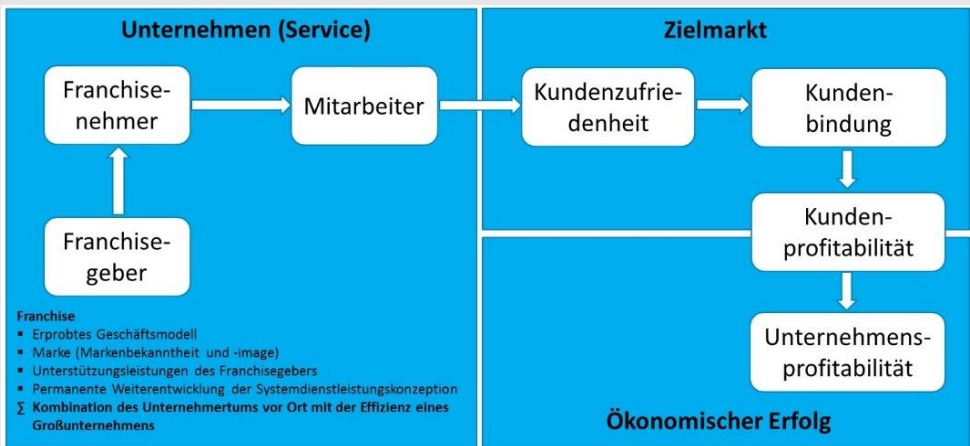


Abbildung 7: Grundmodell der Network Profit Chain [Quelle: In Anlehnung an Ahlert/Backhaus/vom Rath (2010), S. 670.]

Der Franchisegeber stellt dem Franchisenehmer ein „Franchise-Paket“ zur Verfügung, das neben einem erprobten Geschäftsmodell und einer Marke (Bekanntheit

²⁰ Vgl. Heskett et al. (2008); Eller (2015), S. 193 ff.

und Image) diverse Unterstützungsleistungen umfasst. Dabei geht es um die systeminterne Dienstleistungsqualität, die erst dazu führt, dass Unternehmertum vor Ort mit der Effizienz eines Großunternehmens kombiniert werden können. Produkte, Strukturen und Prozesse versetzen den Franchisenehmer dazu in die Lage, an seinem Standort möglichst effektiv und effizient zu arbeiten. Diese „interne“ Leistungsqualität bzw. Kundenorientierung auf allen Ebenen ermöglicht es dem Franchisenehmer und dessen Mitarbeiter/Innen erst, eine hohe (Dienst-)Leistungsqualität im Zielmarkt abzuliefern.

Dies wiederum ist die Voraussetzung für das Erreichen eines hohen Kundennettonutzens, von Kundenzufriedenheit und Kundenbindung. Denn zufriedene Kunden kaufen wieder bei einem Unternehmen ein, kaufen auch andere Produkte und vor allem empfehlen sie das Unternehmen im Freundes- und Bekanntenkreis weiter. Dies wiederum führt zu einer höheren Kunden- und Unternehmensprofitabilität.

5.1 Warum hat die Beziehungsqualität eine hohe Bedeutung?

Beziehungsqualität wird hier wie folgt definiert:²¹

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

Eine qualitativ hochwertige Beziehung ist durch drei wesentliche Komponenten gekennzeichnet²²: Zufriedenheit, Vertrauen und Commitment der Franchisenehmer. Wenn diese drei Faktoren gleichermaßen erfüllt sind, kann von einer qualitativ hochwertigen Beziehung gesprochen werden.

²¹ Vgl. Ahlert/Backhaus/vom Rath (2010), S. 676; Dant (1995), S. 110 f.

²² Vgl. hierzu ausführlich Backhaus (2009); Ahlert/Backhaus/vom Rath (2010), S. 676 ff.

Die hohe Bedeutung der **Beziehungsqualität** resultiert aus den Besonderheiten der Zusammenarbeit zwischen Zentrale und Franchisenehmer. Dazu soll kurz auf die **wesentlichen Konstruktionsprinzipien** und zugleich Erfolgspotenziale von Franchisesystemen eingegangen werden: ²³

Der Erfolg von Franchisesystemen beruht zum einen auf der **Nutzung von Synergieeffekten**, die aus der Nutzung eines gemeinsamen Systemhintergrundes und der gemeinsamen Marke resultiert. Dazu zählen u.a. der gemeinsame Einkauf, das gemeinsame Marketing, einheitliche Qualitätsstandards, einheitliche Prozesse. Es geht also um die zentralistisch-effizienzorientierte Steuerung des Systemhintergrundes.

Zum anderen basiert der Erfolg auf dem „**Unternehmertum vor Ort**“, das durch den Franchisenehmer vor Ort praktiziert wird und die eine gewisse **Autonomie** des Unternehmers erfordert.

Für die Netzwerksteuerung bedeutet dies einen **Balanceakt**, um beide Erfolgspotenziale effektiv nutzen zu können. Dabei sind die folgenden Aussagen als Tendenzaussagen zu verstehen, die nicht für jedes Franchisesystem gelten müssen.

Je stärker beispielsweise die Effizienzorientierung, desto höher ist tendenziell der Konformitätsgrad (z.B. in Bezug auf einen einheitlichen Marktauftritt, die gemeinsame Werbung, einheitliche Produkte und Dienstleistungen, einheitliche Prozesse). Das kann zu einem geringeren Autonomiegrad des Franchisenehmers führen. Auf der anderen Seite erlaubt eine geringere Effizienzorientierung einen höheren Autonomiegrad des Franchisenehmers.

Um beide Erfolgspotenziale hinreichend stark nutzen zu können, ist für die Zusammenarbeit zwischen Franchisegeber und Franchisenehmer eine qualitativ hochwertige, vertrauensbasierte Zusammenarbeit von essentieller Bedeutung.

²³ Vgl. hierzu und im Folgenden Ahlert/Backhaus/vom Rath (2010), S. 671 ff.

5.2 Die Negativ-Spirale

Ist die Beziehung hingegen gestört, d.h. nehmen die Franchisenehmer die Beziehung zur Zentrale als eher belastet wahr (z.B. aufgrund nachlassender Betreuung durch die Zentrale), kann das Folgen haben:

- ▶ Sinkende Motivation und Bereitschaft, sich für das Franchisesystem zu engagieren
- ▶ Sinkende Kundenorientierung
- ▶ Sinkende Servicequalität für den Endkunden
- ▶ Sinkende Investitionen in die Marke
- ▶ Steigende Tendenz zu opportunistischem Verhalten der Partner (z.B. bewusste Reduzierung von Leistungen, Nichteinhaltung von Qualitätsstandards, um Kosten zu sparen)

Bemerkt die Zentrale solche nachlassenden Bemühungen seitens der Franchisenehmer, ist damit zu rechnen, dass auch die Beziehung zwischen Franchisenehmer und Franchisegeber seitens der Zentrale als belastet empfunden wird. Wenn Zentrale und Partner es nicht schaffen, die Stabilität ihrer Beziehung wieder herzustellen, so wird mittelfristig auch auf Seiten des Franchisegebers Resignation eintreten. In der Folge können Investitionen in die Beziehungen mit den Franchisenehmern, in die Leistungen oder auch in den Markenaufbau geringer werden.

Abbildung 8 zeigt diese dyadische Wechselwirkung in Form eines sich selbstverstärkenden Regelkreises.

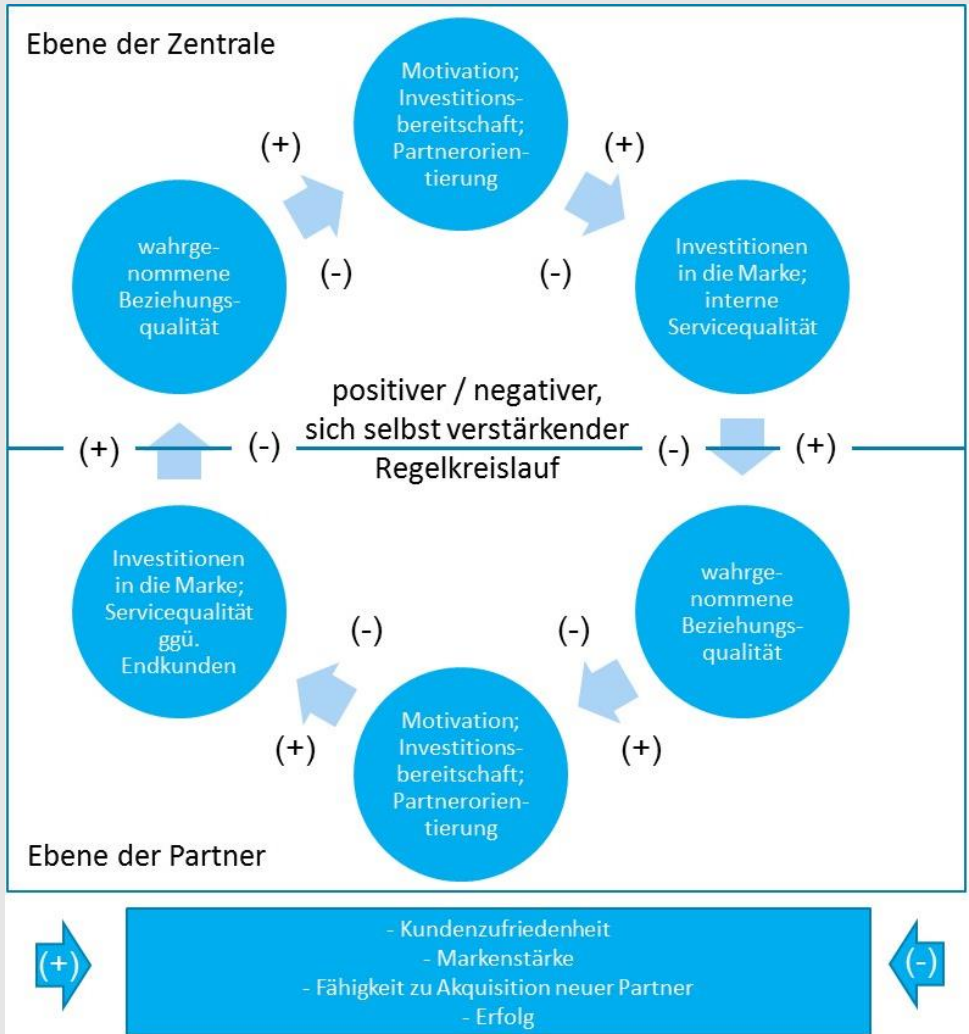


Abbildung 8: Regelkreise qualitativ hochwertiger (links) bzw. schwacher (rechts) Beziehungen zwischen Zentralen und Partnerunternehmen

Quelle: Backhaus (2009), S. 34.

Eine in der Wahrnehmung eines Akteurs (subjektiv) mangelnde oder sinkende Beziehungsqualität führt über nachlassende Bemühungen in der Tendenz dazu, dass die jeweils andere Partei ebenfalls eine Verschlechterung der Beziehungsqualität wahrnimmt und ebenfalls weniger in die Beziehung investiert.²⁴ Im Zeitablauf verstärken sich diese Wechselwirkungen im Zeitablauf und es bedarf dann erheblicher Investitionen, um die ursprüngliche Beziehungsqualität wieder herzustellen.

In der Literatur wird die Existenz solcher Wechselwirkungen unter dem Begriff der „Vertrauensspirale“ diskutiert:²⁵ Im Extremfall kann es dazu kommen, dass sich unter den Partnern opponierende Gruppen bilden, was zu Gerichtsverfahren oder zum Austritt großer Teile der Franchisenehmerschaft aus dem System führen kann.²⁶

Auch für die Akquisition neuer Franchisenehmer kann eine solche Spirale nicht förderlich sein, es besteht gar eine Gefahr für das Fortbestehen des gesamten Franchisesystems.²⁷

5.3 Die Positiv-Spirale

Dieser Regelkreis wirkt selbstverstärkend auch in die positive Richtung im Falle hochwertiger Beziehungen zwischen Zentrale und Franchisenehmern: Wird die Beziehung durch die Zentrale positiv bewertet, so kann sie darauf vertrauen, dass Investitionen in das System durch die Partner nicht veruntreut werden. In der Folge wird tendenziell die durch die Franchisenehmer wahrgenommene Servicequalität steigen, wodurch sich die Motivation und Leistungsbereitschaft der Franchisenehmer erhöht. Das kann dazu führen, dass die Beziehung sich weiter verfestigt und das Vertrauen der Zentrale in Franchisenehmer steigt. Damit steigen die Leistungsqualität und die Zufriedenheit des Franchisesystems auch für den Endkunden, was zu einer gesteigerten Loyalität und auch Weiterempfehlung führen kann.

²⁴ Vgl. hierzu und im Folgenden Ahlert/Backhaus/vom Rath (2010), S. 671 ff.

²⁵ Vgl. hierzu Zand (1972); Boss (1978); Kenning (2002), S. 133 ff.

²⁶ Vgl. hierzu bspw. Schulz (2008), S. 280 f.; Nebel (2008), S. 347.

²⁷ Vgl. ähnlich Schulz (2008), S. 280.

Und das steigert wiederum die Attraktivität eines Franchisesystems für neue Partner, denn in vielen Systemen werden neue Partner auch direkt aus der Kundschaft gewonnen.

Zur Entfaltung der Wettbewerbsvorteile und zur Sicherstellung einer hohen Servicequalität von Franchisesystemen sind damit stabile und qualitativ hochwertige Beziehungen zwischen Zentrale und Franchisenehmern entscheidend:

Nachhaltiger wirtschaftlicher Erfolg bedingt ein systematisches Beziehungsmanagement auf allen Ebenen.²⁸

Es ist naheliegend, dass diese Zusammenhänge ebenfalls für die Startphase eines Unternehmensgründers gelten: Ein Franchisesystem, das einen neuen Franchisenehmer in die Lage versetzt, innerhalb kurzer Zeit nach Geschäftseröffnung kundenorientiert und wirtschaftlich zu arbeiten, sorgt auch für den nötigen Umsatz und Gewinn des Franchisenehmers. Je besser das Konzept, die Ausbildung und die Betreuung, desto höher ist die Motivation des Franchisenehmers und die Zufriedenheit, sowohl im Bereich der Zufriedenheit mit den Leistungen des Franchisegebers, als auch im Bereich der Zufriedenheit mit der Beziehung zum Franchisegeber.

5.4 Ansatzpunkte zur differenzierten Steuerung der Beziehungsqualität

Die Möglichkeiten der Steuerung der Beziehungsqualität sind vielfältig. Beispielsweise kann die Steuerung von Franchisenehmern am Partnerlebenszyklus ausgerichtet werden, d.h., in verschiedenen Phasen der Franchisegeber-Franchisenehmer-Beziehung können unterschiedliche Instrumente eingesetzt werden, die die

²⁸ Vgl. hierzu und im Folgenden Ahlert/Backhaus/vom Rath (2010), S. 666, 671ff..

speziellen Bedürfnisse und Erwartungen der Partner in seiner jeweiligen Lebenszyklusphase treffen. Abbildung 9 zeigt einen Überblick dazu.²⁹

Determinanten der Beziehungsqualität	Lebenszyklusphase		
Lebenszyklusphase	Einstieg	Entwicklung	Verselbständigung
Nettonutzen / Expertise	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Umfassende vorvertragliche Aufklärung ▪ Professioneller Akquisitionsprozess ▪ Mentoren Programm 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ spezifische Weiterbildungsprogramme für Partner und deren Mitarbeiter ▪ Bonusprogramme 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Eröffnung weiterer Betriebe ▪ Bonusprogramme
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sicherstellung der Qualität der Basis- und Zusatzleistungen der Zentrale 		
Partizipation	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Partnertreffen, ERFA-Tagungen ▪ Partnerzeitschrift 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gremientätigkeit (ERFA-Gruppen / Arbeitsgruppen) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gremientätigkeit ▪ Berufung in beratendes Gremium
Autonomie	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sicherstellung der unternehmerischen Freiheit 		
Informationsaustausch	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Regelmäßige Kommunikation (Newsletter, elektronische Medien, persönliches Gespräch) ▪ Partnerzeitschrift 		
Werteähnlichkeit	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Professioneller Selektionsprozess 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mentoren Tätigkeit 	
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Partnertreffen, ERFA-Tagungen, Partnerzeitschrift 		

Abbildung 9: Instrumente der Steuerung der Beziehungsqualität im Partnerlebenszyklus [Quelle: Ahlert/Backhaus/vom Rath (2010), S. 686.]

²⁹ Vgl. ausführlich hierzu Ahlert/Backhaus/vom Rath (2009), S. 77.

6 Fazit und Ausblick

Diese Studie hat Einblicke in den Erfolg von Franchisenetzwerken in Deutschland gegeben. Viele Franchisesysteme sind bereits erfolgreich, manche haben noch Verbesserungspotenziale. Besonders diejenigen Franchisenetzwerke mit einer hohen Beziehungsqualität sind langfristig erfolgreicher. Das zeigt sich auch bei dem im Vergleich höheren Erfolgsquoten bei Franchisegründungen. Nachhaltiger wirtschaftlicher Erfolg bedingt ein systematisches Beziehungsmanagement auf allen Ebenen – Kunden, Mitarbeiter, Franchisenehmer und Franchisegeber. Warum das so ist, erklärt die Network Profit Chain.

Was alle Franchisesysteme tun können, um auch künftig schlagkräftig am Markt agieren und im Verdrängungswettbewerb bestehen zu können, ist ein erfolgreiches Netzwerkmanagement zu betreiben. Dafür braucht es die regelmäßige Messung der Partner-, Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit und -loyalität und die Kommunikation der Ergebnisse an die Partner sowie das Arbeiten mit den Ergebnissen.

Franchising bietet also Erfolgspotenziale, kann aber zugleich kein Erfolgsgarant für Existenz- und Unternehmensgründungen sein. Dafür braucht es den richtigen Franchisenehmer für das richtige Franchisekonzept, den richtigen Standort u.v.a.m.

Die Märkte und die Erwartungen der Konsumenten ändern sich zudem immer schneller. Nicht zuletzt aufgrund neuer innovativer Geschäftsmodelle und der fortschreitenden Technik.

Der Erfolg in der Vergangenheit ist damit kein Garant für einen Erfolg in der Zukunft. Daraus resultiert die Notwendigkeit eines systematischen Innovationsmanagements. Ommen, der 2013 bereits über den Erfolgsfaktor Partizipationsqualität schreibt, zeigt dabei auf, wie Franchisezentrale und Franchisepartner gemeinsam

bei der Ideengenerierung, der Ideenbewertung, der Pilotierung innovativer Konzepte sowie bei der Markteinführung innovativer Konzepte vorgehen sollten.³⁰

Wenn es um Erfolgspotenziale oder gar um „Erfolgsfaktoren 2020“ für Franchisesysteme geht, werden u.a. folgende Themenbereiche für die F&C-Forschung bestimmend sein:

- ▶ Innovationsmanagement & Partizipation: Von der Idee zur Multiplikation von Innovationen
- ▶ Erfolgssteigerung durch Kundenorientierung, Qualitäts- und Beschwerdemanagement
- ▶ Betreuung von Franchisenehmern: Betriebswirtschaftliche Beratung, Benchmarking und Controlling
- ▶ Unterstützung bei der lokalen Marktbearbeitung: Marktauftritt, (lokale) Werbung, Verkaufsförderung für einzelne Standorte
- ▶ Akquisition von Franchisenehmern
- ▶ Unterstützung bei der Mitarbeiterakquisition
- ▶ Bekanntheit und Image des Franchisings
- ▶ Differenzierte Betreuung durch die Zentrale

³⁰ Vgl. Ommen (2013), S. 270 ff.

7 Literaturverzeichnis

- Ahlert, D./Ahlert, M./Backhaus, C./Bovensiepen, G./Rose, H./Hartleb, V./Michaelis, M./Parvis-Trevisany, N./Rose, M. (2006): Unternehmenskooperation – Auslauf- oder Zukunftsmodell? Strategische Erfolgsfaktoren kooperativer Unternehmensnetzwerke – dargestellt am Beispiel von Verbundgruppen und Franchisesystemen, Studie Nr. 9, Internationales Centrum für Franchising & Cooperation / PricewaterhouseCoopers AG, Frankfurt a.M.
- Ahlert, D./Ahlert, M./Wetter, B./Woisetschläger, D. (2005): Franchising – Erfolgs-
garant für Existenz-gründungen? , F&C-Studie Nr. 8, Münster.
- Ahlert, D./Hesse, J./Wunderlich, M. (2001): Was glauben Sie ist Franchising? Em-
pirisch gestützte Analyse zum Image des Franchising, F&C-Studie Nr. 2,
Münster.
- Ahlert, M./ Brodersen, T. (2008): Qualität im Franchising – Der DFV System-
Check als Basis, in: Flohr, E./Erdmann G. (2008): Jahrbuch Franchising
2008, S. 37-48.
- Ahlert, M./Backhaus, C./vom Rath, I. (2009): Network Profit Chain – Beziehungs-
qualität in kooperativen Unternehmensnetzwerken. F&C-Studie Nr. 14,
Münster.
- Ahlert, M./Backhaus, C./vom Rath, I. (2010): Network Profit Chain – Beziehungs-
qualität in kooperativen Unternehmensnetzwerken, in: Ahlert, D./Ahlert, M.
(Hrsg.): Das Management kooperativer Unternehmensnetzwerke. Hand-
buch Franchising & Cooperation, Frankfurt a.M.
- Backhaus, C. (2009): Beziehungsqualität in Dienstleistungsnetzwerken, Wiesba-
den

- Boss, R.W. (1978): Trust and Managerial Problem Solving Revisited, in: *Group & Organization Studies*, 3, (3), pp. 331-342.
- Brodersen, T.L. (2010): Entwicklung und Zukunftsperspektiven des Franchising, in: Ahlert, D./Ahlert, M. (Hrsg.): *Handbuch Franchising und Cooperation*, Frankfurt a.M., S. 109-132.
- Clemens, R. (1988). Die Bedeutung des Franchising in der BRD: Eine empirische Studie von Franchise-nehmern und -systemen, *Schriften zur Mittelstandsforschung*, N.F., Nr. 23, Stuttgart 1988.
- Dant, R.P./Li, Z.G./Wortzel, L.H. (1995): Linking Relationship Quality and Service Quality in Franchise Systems: Model and Measurement, in: *Journal of Marketing Channels*, 4, (1/2), pp. 103-124.
- Duong Dinh, H.-V./Gehrmann, K./Ahlert, M. (2010): Franchising – Ein Überblick, in: Ahlert, D./Ahlert, M. (Hrsg.): *Handbuch Franchising und Cooperation*, Frankfurt a.M., S. 29-58.
- Eller, T.F. (2015): Hält die Service-Profit Chain was sie verspricht? Eine metaanalytische Betrachtung, Eichstätt; Ingolstadt, 2015, Diss.
- Gust, E.M. (2001): Customer Value Management in Franchisesystemen: Konzeptionelle Grundlagen der Franchisenehmer-Bewertung, Wiesbaden.
- Heskett, J.L./Sasser, Jr., W.E./Schlesinger, L.A. (1997): *The Service Profit Chain: How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction, and Value*, New York.
- Kenning, P. (2002): Customer Trust Management – Ein Beitrag zum Vertrauensmanagement im Lebensmitteleinzelhandel, Wiesbaden.
- Nebel, J. (2008): Franchisenehmer motivieren, in: Nebel, J.S./Flohr E.A. (Hrsg.): *Das Franchisesystem – Handbuch für Franchisegeber und Franchisenehmer*, 4. Aufl., München, S. 346-349.

- Ommen, N. O. (2013): Innovationsmanagement in Franchisesystemen. Der Erfolgsfaktor Partizipationsqualität, Wiesbaden.
- Schlüter, H. (2001): Franchisenehmer-Zufriedenheit: Theoretische Fundierung und empirische Analyse, Wiesbaden.
- Schulz, A. (2008): Kritische Entwicklungen schnell erkennen, in: Nebel, J.S./Flohr E.A. (Hrsg.): Das Franchisesystem – Handbuch für Franchisegeber und Franchisenehmer, 4. Aufl., München, S. 280-288.
- Steiff, J. (2004): Opportunismus in Franchisesystemen: Ein Beitrag zur Führung und Bewertung von Franchisesystemen, Wiesbaden.
- Sydow, J. (1994): Franchisingnetzwerke – Ökonomische Analyse einer Organisationsform der Dienstleistungsproduktion und -distribution, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 64 (1), S. 95-113.
- Sydow, J. (1994): Franchisingnetzwerke: Ökonomische Analyse einer Organisationsform der Dienstleistungsproduktion und Distribution, Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 64. Jg., 1994, S. 95-113.
- Sydow, J./Kloyer, M. (1995): Managementpraktiken in Franchisingnetzwerken: Erkenntnisse aus sechs Fallstudien, Arbeitspapier Nr. 171 des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaft der Bergischen Universität Gesamthochschule Wuppertal, Wuppertal 1995.
- Wunderlich, M. (2004): Integriertes Zufriedenheitsmanagement in Franchisingnetzwerken: Theoretische Fundierung und empirische Analyse, Wiesbaden.
- Zand, D.E. (1972): Trust and Managerial Problem Solving, Administrative Science Quaterly, 17, (2), S. 229-239.

Mit freundlicher Unterstützung von:



Internationales Centrum
für Franchising und Cooperation (F&C)
Wüllnerstraße 3 | D-48149 Münster
Telefon +49 251 3900150
e-Mail service@systemcheck.info
www.franchising-und-cooperation.de

Münster 2016
alle Rechte vorbehalten
ISSN 1611-3810

© 1999-2016 Internationales Centrum für Franchising & Cooperation (F&C), Münster.
Jede Form der Vervielfältigung und Weitergabe bedarf der schriftlichen Erlaubnis
von F&C.