

Steuerung und Kontrolle in Franchisesystemen

Inaugural-Dissertation
zur Erlangung des akademischen Grades eines
Doktors der Wirtschaftswissenschaft
(Dr. rer. pol.)
des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaft
der Freien Universität Berlin

vorgelegt von
Dipl.-Kfm. Jörg Hass
aus
Esslingen am Neckar

2010

Erstgutachter: Univ.-Prof. Dr. Thomas Mellewig
Zweitgutachter: Univ.-Prof. Dr. Rudi K. F. Bresser
Dekan: Univ.-Prof. Dr. Michael Kleinaltenkamp

Tag der mündlichen Prüfung:

04. Juni 2010

Inhaltsverzeichnis

	Seite
Abbildungsverzeichnis.....	IV
Tabellenverzeichnis.....	V
Abkürzungsverzeichnis.....	VI
1 Einleitung.....	1
1.1 Problemstellung und Forschungsfrage.....	1
1.2 Zielsetzung und Vorgehensweise.....	4
2 Franchising im Kontext betriebswirtschaftlicher Forschung.....	8
2.1 Begriffsverständnis.....	8
2.2 Abgrenzung von verwandten Organisationsformen.....	13
2.3 Motive und Risiken des Franchising.....	19
2.4 Stand der empirischen Franchising-Forschung.....	24
2.4.1 Selektion und Auswahl der Studien.....	24
2.4.2 Inhaltliche Schwerpunkte.....	28
2.4.3 Theoretische Schwerpunkte.....	33
2.4.4 Methodische Schwerpunkte.....	34
2.4.5 Abgrenzung von Management- und Marketing-Forschung.....	35
2.4.6 Fazit und Forschungsdefizite.....	36
3 Interne Steuerung und Kontrolle von Franchisesystemen.....	54
3.1 Notwendigkeit einer integrativen theoretischen Betrachtung.....	54
3.2 Die Principal-Agent-Theorie.....	56
3.2.1 Erkenntnisinteresse und Prämissen.....	56
3.2.2 Zentrale Inhalte und Kritikpunkte.....	59
3.2.3 Anwendung auf Franchisesysteme.....	64

	Seite
3.3 Die Transaktionskostentheorie.....	69
3.3.1 Erkenntnisinteresse und Prämissen.....	69
3.3.2 Zentrale Inhalte und Kritikpunkte.....	71
3.3.3 Anwendung auf Franchisesysteme.....	75
3.4 Steuerungs- und Kontrollmechanismen.....	77
3.4.1 Begriffsverständnis.....	77
3.4.2 Formelle Mechanismen.....	79
3.4.3 Informelle Mechanismen.....	81
3.5 Erklärung der Steuerung und Kontrolle in Franchisesystemen.....	83
3.6 Zusammenfassung des Untersuchungsmodells.....	91
4 Untersuchungskonzeption.....	94
4.1 Datenbasis.....	94
4.2 Datenerhebung.....	97
4.3 Datenrücklauf.....	100
4.4 Operationalisierung der Variablen.....	107
4.4.1 Abhängige Variable.....	107
4.4.2 Unabhängige Variablen.....	110
4.4.3 Kontrollvariablen.....	114
4.5 Datenauswertung.....	114

	Seite
5 Untersuchungsergebnisse.....	119
5.1 Deskriptive Befunde.....	119
5.2 Befunde zur Steuerung und Kontrolle in Franchisesystemen.....	128
5.3 Zusammenfassung der relevanten Untersuchungsergebnisse.....	142
6 Schlussbetrachtung.....	144
6.1 Konsequenzen der Untersuchung und Forschungsbeitrag.....	144
6.2 Limitationen der Untersuchung und Forschungsbedarf.....	147
Anhang.....	149
Literaturverzeichnis.....	210

Abbildungsverzeichnis

	Seite
Abb. 1: Das Prinzip des Franchising.....	11
Abb. 2: Franchising-Verständnis der vorliegenden Arbeit.....	12
Abb. 3: Verwandte Organisationsformen des Franchising.....	14
Abb. 4: Empirische und theoretische Arbeiten zum Franchising in englisch- sprachigen betriebswirtschaftlichen Zeitschriften.....	27
Abb. 5: Einflussfaktoren auf die Art der Steuerungs- und Kontrollmechanismen...	80
Abb. 6: Untersuchungsmodell der vorliegenden Arbeit.....	93
Abb. 7: Datenrücklauf der vorliegenden Untersuchung.....	102
Abb. 8: Durchschnittlicher Jahresumsatz.....	119
Abb. 9: Durchschnittliche Leistung.....	120
Abb. 10: Durchschnittliche Fläche.....	121
Abb. 11: Durchschnittliche Mitarbeiterzahl.....	121
Abb. 12: Durchschnittliches Alter.....	122

Tabellenverzeichnis

	Seite
Tab. 1: Abgrenzung verwandter Organisationsformen anhand elementarer Strukturmerkmale.....	18
Tab. 2: Ausgewählte englischsprachige betriebswirtschaftliche Zeitschriften.....	26
Tab. 3: Empirische Befunde zum Franchising in Management-Zeitschriften.....	39
Tab. 4: Empirische Befunde zum Franchising in Marketing-Zeitschriften.....	47
Tab. 5: Top 20 der Franchisesysteme in Deutschland 2005.....	95
Tab. 6: Teilnehmende vs. nicht teilnehmende Agenten.....	103
Tab. 7: Aktiver Opportunismus (free-riding).....	109
Tab. 8: Passiver Opportunismus (shirking).....	109
Tab. 9: Zieldivergenzen.....	110
Tab. 10: Spezifität.....	111
Tab. 11: Unsicherheit.....	112
Tab. 12: Agenten innerhalb des Franchisesystems.....	123
Tab. 13: Deskriptive Befunde innerhalb des Franchisesystems.....	127
Tab. 14: Regressionsergebnisse zum aktiven Opportunismus der Franchise-Nehmer.....	129
Tab. 15: Regressionsergebnisse zum passiven Opportunismus der unternehmens-eigenen Filialen.....	129
Tab. 16: Direkter Einfluss der Steuerung und Kontrolle auf den aktiven Opportunismus der Franchise-Nehmer.....	132
Tab. 17: Moderatoreinflüsse der Verhaltenskontrolle auf den aktiven Opportunismus der Franchise-Nehmer.....	133
Tab. 18: Moderatoreinflüsse der Ergebniskontrolle auf den aktiven Opportunismus der Franchise-Nehmer.....	134
Tab. 19: Direkter Einfluss der Steuerung und Kontrolle auf den passiven Opportunismus der unternehmenseigenen Filialen.....	135
Tab. 20: Moderatoreinflüsse der Ergebniskontrolle auf den passiven Opportunismus der unternehmenseigenen Filialen.....	136
Tab. 21: Moderatoreinflüsse der Verhaltenskontrolle auf den passiven Opportunismus der unternehmenseigenen Filialen.....	137
Tab. 22: Subgruppenvergleiche der Franchise-Nehmer.....	139
Tab. 23: Subgruppenvergleiche der unternehmenseigenen Filialen.....	140

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
abs.	absolut
ALBA	Athens Laboratory of Business Administration
AMJ	Academy of Management Journal
ASQ	Administrative Science Quarterly
Aufl.	Auflage
BIP	Bruttoinlandsprodukt
bzw.	beziehungsweise
CIF	Citation Impact Factor
DBW	Die Betriebswirtschaft
df	degrees of freedom
DFV	Deutscher Franchise-Verband
d. h.	das heißt
EJM	European Journal of Marketing
et al.	et alii
f.	und folgende Seite
ff.	und fortfolgende Seite
Hrsg.	Herausgeber
IFA	International Franchise Association
IMM	Industrial Marketing Management
inkl.	inklusive
JA	Journal of Advertising
JAMS	Journal of the Academy of Marketing Science
JBR	Journal of Business Research
JIBS	Journal of International Business Studies
JM	Journal of Management
JMk	Journal of Marketing
JMR	Journal of Marketing Research

JR	Journal of Retailing
m ²	Quadratmeter
MkS	Marketing Science
MS	Management Science
OE	Organizational economics
OS	Organization Science
PTA	Positive Theory of Agency
qm	Quadratmeter
rel.	relativ
RLQ	Rücklaufquote
s.	siehe
S.	Seite
SMJ	Strategic Management Journal
SMR	Sloan Management Review
Tab.	Tabelle
TCA	Transaction Cost Analysis
TCE	Transaction Cost Economics
Tsd.	Tausend
u. a.	unter anderem
US	United States
USA	United States of America
v. a.	vor allem
Vgl.	Vergleiche
z. B.	zum Beispiel
ZfB	Zeitschrift für Betriebswirtschaft
ZfbF	Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung
z. T.	zum Teil

1 Einleitung

1.1 Problemstellung und Forschungsfrage

„Franchising is a key tool in the entrepreneur’s toolbox.“¹ Diese von Combs und Ketchen (2003) getroffene Aussage offenbart den Stellenwert des Franchising und wird durch objektive Daten gestützt. In den USA, wo diese Organisationsform weltweit am stärksten vertreten ist, existieren knapp 2.500 Franchisesysteme, die mit über elf Millionen Beschäftigten 881 Milliarden US-Dollar Umsatz pro Jahr erzielen.² Franchising ist demnach wirtschaftlich von immenser Bedeutung und stellt mit einem Anteil von nahezu 50 Prozent des gesamten Einzelhandelsumsatzes der USA die dominante Organisationsform in diesem Bereich dar.³ Dieser Anteil ist bis heute stetig gestiegen und dürfte in der Zukunft noch weiter zunehmen.⁴ „Franchising has become the dominant mode of retail entrepreneurship in the United States.“⁵

Deutschland ist hinsichtlich der Verbreitung des Franchising in Europa führend, befindet sich im Vergleich zu den USA jedoch noch im Anfangsstadium der Entwicklung.⁶ Der Trend zu der Organisationsform Franchising ist dennoch signifikant. Für das Jahr 2008 konnte ein erneuter Zuwachs in der deutschen Franchise-Wirtschaft verzeichnet werden. Es existieren 950 Franchisesysteme, die mit 450.000 Beschäftigten einen Umsatz von 47,1 Milliarden Euro erwirtschaften.⁷ Der Umsatz der Systeme hat sich in Deutschland in den vergangenen zehn Jahren mehr als verdoppelt.⁸

¹ Combs/Ketchen (2003), S. 443.

² Vgl. IFA (2008), www.franchise.org. Werden in diese Betrachtung zusätzlich die durch das Franchising entstandenen Unternehmen einbezogen, generiert Franchising knapp 21 Millionen Beschäftigte und 2.307 Milliarden US-Dollar Umsatz. Die Daten beziehen sich auf das Jahr 2005.

³ Vgl. IFA (2008), www.franchise.org.

⁴ Vgl. Castrogiovanni/Combs/Justis (2004), S. 3. Im Jahr 1995 lag der Anteil des Franchising am Einzelhandelsumsatz der USA noch bei 33%. Vgl. Shane/Hoy (1996), S. 325.

⁵ Shane/Spell (1998), S. 43.

⁶ Gemessen am Bruttoinlandsprodukt (BIP) des jeweiligen Landes macht der Franchising-Umsatz in den USA einen Anteil von 7,1 % aus, wohingegen dieser Anteil in Deutschland lediglich bei etwa 1,4 % liegt. Die Angaben beziehen sich auf 2005. Vgl. Auswärtiges Amt (2008) sowie Statistisches Bundesamt (2008), www.auswaertiges-amt.de/www/de/laenderinfos/laender/laender_ausgabe_html?type_id=12&land_id=188 bzw. www.destatis.de/indicators/d/vgr110ad.htm. Eine Übersicht der zehn größten deutschen und US-amerikanischen Franchisesysteme befindet sich in Anhang 1.

⁷ Vgl. DFV (2009), www.franchiseverband.com.

⁸ Die Entwicklung des Franchising in Deutschland der letzten zehn Jahre gibt Anhang 2 wieder.

Die statistischen Daten offenbaren den Zuwachs an Popularität der Organisationsform Franchising. Dies stellt auch eine Ursache für die zahlreiche Beachtung des Phänomens in der wissenschaftlichen Literatur dar. „The ubiquity of franchising suggests that the phenomenon is material, hence worthy of analysis.”⁹ Dementsprechend ist in den vergangenen 20 Jahren eine signifikante Zunahme an Franchising-Forschung zu verzeichnen.¹⁰ Ein weiterer Grund hierfür liegt in der Besonderheit eines Franchisesystems. „Franchising systems are unusual in that they concurrently reflect market-like and organizational-like qualities.”¹¹

Die Priorität der vorangegangenen Franchising-Forschung liegt in dieser inhärenten Besonderheit eines Franchisesystems, dem Betreiben von unternehmenseigenen Filialen bei simultaner Einbindung von Franchise-Nehmern. Die empirischen Studien fokussieren primär das Mischungsverhältnis beider Distributionsformen innerhalb eines Franchisesystems.¹² „Firms can franchise all of their units, keep all of their units company-owned, or have a combination of the two forms.”¹³ Die theoretische Argumentation geht von der Überlegenheit einer der beiden Formen über die andere aus, was in der Konsequenz eine Verschiebung der Anteile zu der superioren Distributionsform bewirkt. Die daraus resultierende Frage, wie hoch der Anteil an unternehmenseigenen Filialen bzw. an Franchise-Nehmern ausfallen sollte, wird in der Literatur eingehend diskutiert.¹⁴ Die Untersuchung von Lafontaine und Shaw (2001) offenbart jedoch Kritik an der Idee eines idealen Mischungsverhältnisses, da sowohl zwischen verschiedenen Branchen als auch innerhalb der jeweiligen Branche signifikante Unterschiede hinsichtlich der Anteilsverteilungen existieren.¹⁵ Jedes einzelne Unternehmen scheint demnach mit einem differenzierten und als optimal erachteten Verhältnis zu operieren. Zudem zeigt sich eine hohe Konstanz der Anteile an

⁹ Harrigan (1998), S. 963.

¹⁰ Vgl. Elango/Fried (1997), S. 68.

¹¹ Strutton/Pelton/Lumpkin (1995), S. 82.

¹² Detaillierte Ausführungen zum Stand der empirischen Franchising-Forschung folgen in Kapitel 2.4.

¹³ Hoover/Combs/Ketchen (2003), S. 7.

¹⁴ Vgl. z. B. Carney/Gedajlovic (1991), S. 613-619, Michael (2000a), S. 504-506 sowie Shane (1998a), S. 730-735. So zeigen beispielsweise Dant und Kaufmann (2003) in ihrer Untersuchung, dass das durchschnittliche Mischungsverhältnis beider Distributionsformen in der Fast-Food-Branche bei etwa 30:70 zu Gunsten der Franchise-Nehmer liegt. Vgl. Dant/Kaufmann (2003), S. 68.

¹⁵ Vgl. Lafontaine/Shaw (2001), S. 34-41.

unternehmenseigenen Filialen und Franchise-Nehmern im Zeitablauf.¹⁶ Eine Tendenz zu einer potenziell überlegenen Distributionsform ist dementsprechend nicht vorhanden. Andere Studien gehen sogar davon aus, dass gerade die Mischung von unternehmenseigenen Filialen und Franchise-Nehmern innerhalb eines Systems einen elementaren Vorteil des Franchising darstellt.¹⁷ Dieser Argumentation folgend steht ein Unternehmen vor der Herausforderung beide Distributionsformen simultan betreiben zu müssen. Jene plurale Form der Organisation eines Franchisesystems ist von besonderem Interesse, da hier unterschiedliche Sichtweisen existieren. „Company and franchise units embody contrasting economic and managerial characteristics.“¹⁸

Die Unterschiede zwischen Franchise-Nehmern und unternehmenseigenen Filialen innerhalb eines Franchisesystems theoretisch zu erklären und empirisch zu prüfen ist in der wissenschaftlichen Literatur defizitär. Stattdessen hat sich die Franchising-Forschung auf das Mischungsverhältnis der beiden Formen konzentriert.¹⁹ „The more interesting questions are why do certain firms choose to operate both internal and external outlets and how do they manage this choice.“²⁰ Die Steuerung und Kontrolle als zentraler Bestandteil des Managements der pluralen Organisationsform Franchising stellt den Fokus der vorliegenden Untersuchung dar. Die bisherige Forschung analysiert lediglich die Unterschiede hinsichtlich der Steuerung und Kontrolle zwischen verschiedenen Franchisesystemen. Sie beschäftigt sich jedoch nicht mit der Wahl der Steuerungs- und Kontrollmechanismen, die zur Koordination eines Franchisesystems eingesetzt werden. Dabei wird stets die Anwendung von ausschließlich einer Art von Steuerungs- und Kontrollmechanismen innerhalb eines Systems unterstellt.²¹ Häufig wird die Ausrichtung der Steuerungs- und Kontrollinstrumente auch mittels des Mischungsverhältnisses von unternehmenseigenen Filialen zu den Franchise-Nehmern

¹⁶ Vgl. Lafontaine/Shaw (2001), S. 6-16.

¹⁷ Vgl. z. B. Bradach (1997), Lafontaine/Kaufmann (1994) sowie Lewin (1998). Lafontaine/Kaufmann (1994), S. 105 f. belegen die Tendenz zu einer pluralen Organisationsform, da kein Franchise-Geber in ihrer Studie das Franchisesystem vollständig mittels unternehmenseigener Filialen betreiben möchte. Würde hingegen eine der beiden Distributionsformen gegenüber der anderen bevorzugt, müsste ihr Anteil demzufolge gegen 100% streben.

¹⁸ Bradach (1997), S. 276.

¹⁹ Vgl. Bürkle/Posselt (2008), S. 39.

²⁰ Parmigiani (2003), S. 19.

²¹ Vgl. z. B. Kloyer (1995), Küster (2000), Meurer (1997), Sydow/Kloyer (1995).

operationalisiert.²² Ein hoher Anteil an Franchise-Nehmern impliziert dabei eine eher marktlich orientierte Steuerung und Kontrolle, ein hoher Anteil an unternehmenseigenen Filialen dagegen eine stärkere hierarchische Orientierung. Die Studien vernachlässigen dabei, dass selbst bei der Dominanz einer der beiden Formen stets verschiedene Arten der Steuerungs- und Kontrollinstrumente vorhanden sind, da sowohl unternehmenseigene Filialen betrieben werden als auch Franchise-Nehmer existieren.²³ „Thus, within franchising firms, very different incentives and monitoring mechanisms are used for people who are doing basically equivalent jobs.“²⁴ Diese exklusive Besonderheit des Franchising wird in der vorliegenden Arbeit empirisch untersucht. Dabei sollen die folgenden Forschungsfragen beantwortet werden:

- (1) Welche Differenzen bestehen hinsichtlich der Art der Steuerung und Kontrolle bei den unterschiedlichen Agenten innerhalb eines Franchisesystems?
- (2) Welchen Einfluss haben unterschiedliche Determinanten auf die opportunistischen Verhaltensweisen innerhalb eines Franchisesystems?
- (3) Welche Art der Steuerung und Kontrolle unterstützt den Franchise-Geber bei der Reduktion der opportunistischen Verhaltensweisen der unterschiedlichen Agenten?

Der folgende Abschnitt erörtert, welche Ziele mit der Beantwortung dieser Fragen verfolgt werden und auf welche Weise dies erfolgt.

1.2 Zielsetzung und Vorgehensweise

Die vorliegende Dissertation beantwortet die Frage welche Unterschiede hinsichtlich der Steuerung und Kontrolle innerhalb eines Franchisesystems existieren und warum sie differieren. Dabei werden auch die Erfolgswirkungen der jeweiligen Steuerungs- und Kontrollmechanismen analysiert. Diese Fragestellung schließt nicht nur eine Lücke in der wissenschaftlichen Diskussion zum Themengebiet des Franchising sondern besitzt zudem eine hohe praktische Relevanz.

²² Vgl. z. B. Lafontaine/Shaw (2001), Michael (2000a) sowie Sorenson/Sørensen (2001).

²³ Vgl. Bürkle/Posselt (2008), S. 39.

²⁴ Lafontaine/Shaw (2001), S. 2.

Trotz zahlreicher Publikationen zum Themengebiet des Franchising existieren bis heute zu nahezu keiner Fragestellung einheitliche Befunde.²⁵ Dies gilt sowohl für die empirischen Ergebnisse als auch für die theoretischen Grundlagen.²⁶ Zu den theoretischen Zielsetzungen der vorliegenden Arbeit zählt daher die Integration der zwei, in der Management- und Organisationsforschung dominanten theoretischen Sichtweisen, der Principal-Agent-Theorie und der Transaktionskostentheorie. Dadurch gewinnt die theoretische Fundierung der empirischen Untersuchung einen essentiellen Erklärungsgehalt und erweitert die bisher vorherrschenden theoretischen Argumentationen zum Thema Franchising.²⁷ Die jüngere Franchising-Forschung beginnt zunehmend damit, mehrere theoretische Sichtweisen zu kombinieren und von singulären Theorieanwendungen Abstand zu nehmen.²⁸ Mit der Verknüpfung zweier organisationsökonomischer Theorien gelingt dieser Arbeit eine essentielle Ergänzung der bestehenden Franchising-Forschung.

Im Rahmen der wissenschaftlichen Diskussion leistet die vorliegende Arbeit nicht nur einen theoretischen sondern auch einen empirischen Beitrag. Ein Ziel der Untersuchung besteht in der Erklärung des Managements und damit des Erfolges der Organisationsform Franchising. Dabei werden Aufschlüsse für die praktische Gestaltung der Steuerung und Kontrolle eines Franchisesystems gewonnen, da die Unterschiede zwischen Franchise-Nehmern und unternehmenseigenen Filialen explizit analysiert werden. Trotz zahlreicher und vielfältiger Studien zum Themengebiet des Franchising existieren, mit Ausnahme der Untersuchung von Yin und Zajac (2004), „...no studies to date that have examined in detail both the structural features of franchised vs. company-owned entities...“²⁹ Diese Arbeit vermindert das Defizit in diesem Forschungsfeld und hat daher auch das Ziel den Wissensstand zu einer zentralen

²⁵ Detaillierte Ausführungen zur empirischen Franchising-Forschung folgen in Kapitel 2.4.

²⁶ So konstatieren Elango und Fried (1997), S. 78: „However, much remains to be done. Improvements need to be made in the theory base supporting franchising research.“ Vgl. auch Combs/Ketchen (2003), S. 462.

²⁷ Bei empirischen Untersuchungen zum Franchising dominieren bisher die Principal-Agent-Theorie sowie der Resource scarcity-Ansatz. Weitere Ausführungen hierzu folgen in Kapitel 2.4.3. Vgl. dazu auch Bürkle/Posselt (2008), S. 40 ff.

²⁸ Vgl. Dant (2008), S. 93.

²⁹ Yin/Zajac (2004), S. 367.

Frage der Franchising-Forschung zu verbessern.³⁰ Da die Franchise-Geber-Seite ebenfalls empirisch analysiert wird, ist eben diese zweiseitige Untersuchung ein weiterer Beitrag der vorliegenden Arbeit. So beanstandet Dant (2008), dass sich die meisten empirischen Studien auf den Franchise-Geber beziehen und lediglich wenige auf die Franchise-Nehmer.³¹ Eine empirische Untersuchung, die beide Seiten simultan analysiert, liegt bisher nicht vor. Zudem stammen die gewonnenen Daten weder aus der Fast-Food-Branche noch aus Nordamerika, was den aktuellen Forschungsstand des Franchising zusätzlich verbessert.³²

Eine weitere Zielsetzung besteht in der Generierung praktisch anwendbarer Untersuchungsergebnisse. Die generierten Befunde und Schlussfolgerungen der Betriebswirtschaftslehre, verstanden als anwendungsbezogene wissenschaftliche Disziplin, sollten im Idealfall auch in der Praxis Einzug erhalten. Hier ist insbesondere die Erfolgswirkung der Steuerungs- und Kontrollinstrumente von besonderem Interesse.³³ Ebenso trägt die analysierte unterschiedliche Ausgestaltung und Anwendung der Steuerung und Kontrolle innerhalb eines Franchisesystems zur praktischen Relevanz bei.

Nachdem in diesem ersten Kapitel die Notwendigkeit der Untersuchung sowie deren Forschungsfragen und Ziele explizit dargestellt wurden, gestaltet sich der weitere Aufbau der vorliegenden Arbeit wie folgt:

Kapitel zwei ordnet die Organisationsform Franchising in den Kontext der betriebswirtschaftlichen Forschung ein. Es folgt zunächst eine Definition des Betrachtungsgegenstandes sowie dessen Abgrenzung zu eng verwandten Organisationsformen (2.1 und 2.2). Im Anschluss werden die Motive und Risiken des Franchising erörtert (2.3). Eine Analyse der vorangegangenen empirischen Franchising-

³⁰ Harrigan (1998), S. 963 beschreibt das Forschungsdefizit hinsichtlich der Steuerung und Kontrolle in Franchisesystemen wie folgt: „...research concerning the franchising form of vertical controls is unfortunate.“

³¹ Vgl. Dant (2008), S. 93.

³² Vgl. Dant (2008), S. 92, der sowohl die von ihm als „McDonald’s effect“ titulierte Einschränkung als auch die Fokussierung der empirischen Forschung auf den nordamerikanischen Kontinent moniert.

³³ Ehrmann (2002) bemerkt dazu: „Ebenso sind die Erfolgsauswirkungen der Nutzung der Steuerungsmechanismen Anreize (i. e. Renten), gemeinsame Normen (z. B. durch Selektion der Franchisenehmer) und Regeln durch das Management in Franchisesystemen empirisch kaum erforscht.“ Ehrmann (2002), S. 1149.

Forschung schließt das Kapitel ab (2.4). Der inhaltliche, theoretische und methodische Stand der Forschung wird detailliert aufgezeigt und führt zu einer Einordnung der vorliegenden Untersuchung in die Franchising-Forschung.

Kapitel drei widmet sich der internen Steuerung und Kontrolle von Franchisesystemen. Hier steht die Entwicklung des zugrunde liegenden Untersuchungsmodells im Vordergrund. Zunächst wird der theoretische Bezugsrahmen der Arbeit erörtert, wobei auf die zwei theoretischen Sichtweisen, die Principal-Agent-Theorie und die Transaktionskostentheorie, sowie auf die Notwendigkeit zu deren Integration eingegangen wird (3.1 bis 3.3). Anschließend folgt die Darstellung der Steuerungs- und Kontrollmechanismen in einem Franchisesystem (3.4). Der Ausgangspunkt für die empirische Erhebung steht nachfolgend im Fokus der Ausführungen. Die Anwendung der theoretischen Grundlagen auf die Steuerung und Kontrolle eines Franchisesystems mündet in der Generierung der Untersuchungshypothesen (3.5). Das Kapitel endet mit einer Zusammenfassung des Untersuchungsmodells (3.6).

Die Vorgehensweise der empirischen Analyse der zuvor vorgenommenen theoretischen Fundierung findet in Kapitel vier statt. Die Konzeption der empirischen Untersuchung steht dabei im Vordergrund. Nach der Charakterisierung der Datenbasis (4.1) und dem Verfahren der Datenerhebung (4.2) folgen Ausführungen zum Datenrücklauf und deren Repräsentivität (4.3). Abschließend erfolgen die Operationalisierungen der Untersuchungsvariablen (4.4) sowie eine kurze Einführung in die angewandten Auswertungsverfahren (4.5).

Im fünften Kapitel schließt sich die Darstellung und Interpretation der empirischen Befunde an. Dabei stehen zunächst die deskriptiven Befunde der empirischen Daten im Fokus (5.1), bevor im weiteren Verlauf die in Abschnitt 3.5 entwickelten Hypothesen überprüft werden (5.2). Das Kapitel endet mit einer Zusammenfassung der relevanten Untersuchungsergebnisse (5.3).

Im abschließenden Kapitel sechs erfolgt eine Schlussbetrachtung mittels der Darstellung der Konsequenzen und des Forschungsbeitrags der Untersuchung (6.1). Zusätzlich werden die Grenzen der Studie sowie Hinweise für weitergehende Forschung zum Thema Franchising erörtert (6.2).

2 Franchising im Kontext betriebswirtschaftlicher Forschung

2.1 Begriffsverständnis

Trotz der Übernahme des Begriffes „Franchising“ in die deutsche Umgangssprache³⁴ und der zunehmenden Bedeutung dieser Organisationsform³⁵ in Wissenschaft und Praxis existieren in der umfangreichen Literatur zu dieser Thematik unterschiedliche Definitionsabgrenzungen.³⁶ Der fehlende terminologische Konsens hat mehrere Ursachen: Zunächst findet der Begriff Franchising sowohl in der Umgangs- als auch in der wissenschaftlichen Sprache Verwendung. Zweitens sind Franchisesysteme Erkenntnisgegenstand verschiedener wirtschaftswissenschaftlicher Disziplinen wie beispielsweise der Organisationsforschung, dem Marketing oder auch der Finanzen.³⁷ Eine dritte Ursache für die definitorischen Divergenzen besteht in der unterschiedlichen Historie des Begriffes in der englischsprachigen und der deutschsprachigen Literatur.³⁸ Vor diesem Hintergrund ist es notwendig zunächst einen Überblick über die Entstehung des Franchising zu geben, bevor im weiteren Verlauf die der vorliegenden Arbeit zugrunde liegende Definition erfolgt.

Ursprünglich stammt der Begriff „franchise“ aus dem mittelalterlichen Frankreich und bezog sich auf die Erteilung eines hoheitlichen Privilegs wie der Befreiung von Zöllen oder Steuern.³⁹ Im 16. Jahrhundert erfuhr der Franchise-Begriff in England die Ausweitung auf den privatwirtschaftlichen Bereich, wobei insbesondere die entgeltliche Gestattung der Nutzung von Patentrechten Berücksichtigung fand.⁴⁰ Diese Zweiteilung der entgeltlichen Überlassung von sowohl hoheitlicher als auch privater Nutzungsrechte

³⁴ Sowohl „Franchise“ als auch „Franchising“ sind bereits kurz nach der Verbreitung des Phänomens in Deutschland gegen Ende der 1960er Jahre in den Duden aufgenommen worden. Vgl. z. B. Duden (1986), S. 274.

³⁵ Je nach betriebswirtschaftlicher Forschungsrichtung wird Franchising aus unterschiedlichen Perspektiven analysiert. „From the perspective of strategic management, franchising is an important organizational form.“ Combs/Michael/Castrogiovanni (2004), S. 908.

³⁶ Vgl. z. B. Kubitschek (2000), S. 15, Kunkel (1994), S. 10, Martinek (1987), S. 6. Altmann (1996) gibt auf den Seiten fünf bis elf einen ausführlichen Überblick über den Begriff Franchising und verweist auf weitere Definitionen.

³⁷ Vgl. Combs/Ketchen (2003), S. 444, Hoy/Stanworth (2003), S. 9.

³⁸ Vgl. Altmann (1996), S. 8, Schlüter (2001), S. 10.

³⁹ Vgl. Picot/Wolff (1995), S. 224 f., Skaupy (1995), S. 1 sowie Taheri (2002), S. 32.

⁴⁰ Vgl. Altmann (1996), S. 5, Kunkel (1994), S. 8 sowie Taheri (2002), S. 32.

hatte bis zur Mitte des 19. Jahrhunderts Bestand.⁴¹ Zu diesem Zeitpunkt wandelte sich der Franchise-Begriff zu der noch heute verbreiteten Charakterisierung einer privatwirtschaftlichen Organisationsform. Die Singer Sewing Machine Company gilt als Pionier dieser ersten modernen Generation des Franchising, da sie als erste Unternehmung 1863 rechtlich selbständigen und mobilen Händlern das Exklusivrecht zum Verkauf ihrer Erzeugnisse gewährte.⁴² Die zweite Generation des Franchising entwickelte sich in den USA zu Beginn der 50er Jahre des letzten Jahrhunderts,⁴³ worauf auch die englischsprachige Verwendung des Begriffes zurückzuführen ist.⁴⁴ Das exklusive Verkaufsrecht von bestimmten Waren und Produkten wurde durch eine Ausdehnung der Leistungsbeziehungen zwischen dem Franchise-Geber und dem Franchise-Nehmer ergänzt. Auf diese Weise wurde der bisherige Hauptgegenstand des Franchising, die Ware oder das Produkt, durch die Geschäftskonzeption des Franchise-Gebers ersetzt.⁴⁵ Diese Entwicklung stellt die Hauptursache für die wachsende Bedeutung des Franchising insbesondere in den USA aber auch weltweit dar, da die Organisationsform auf diese Weise auch für den expandierenden Dienstleistungssektor anwendbar ist.⁴⁶ Simultan mit dessen Verbreitung kam es auch zu einer „Ausuferung des amerikanischen Franchise-Begriffs“⁴⁷. Dementsprechend bestand die Notwendigkeit einer grundlegenden Definition.⁴⁸ Eine wirtschaftswissenschaftliche Erklärung des Franchising liefern Curran und Stanworth (1983): „A business form

⁴¹ Vgl. Kubitschek (2000), S. 16, Küster (2000), S. 7.

⁴² Vgl. z. B. Picot/Wolff (1995), S. 225, Skaupy (1995), S. 2, Sydow (1994), S. 97.

⁴³ Vgl. Picot/Wolff (1995), S. 225, Altmann (1996), S. 6.

⁴⁴ Franchise kann aus dem englischen mit Konzession, Privileg oder Alleinverkaufsrecht übersetzt werden.

⁴⁵ Diese Form des Franchising wird auch als „Business Format Franchising“ bezeichnet. Wird im weiteren Verlauf dieser Arbeit von Franchising gesprochen, so ist darunter stets diese Form einer Franchising-Beziehung zu verstehen. Hauptgrund dafür ist der Rückgang der traditionellen Franchising-Form und die signifikante Zunahme des Business Format Franchising. Vgl. dazu Lafontaine (1992), S. 265 sowie speziell für Deutschland Schlüter (2001), S. 13 f. Zu einer Unterscheidung der verschiedenen Franchising-Gestaltungsmöglichkeiten, auf die an dieser Stelle aufgrund der mangelnden Relevanz nicht näher eingegangen wird, vgl. z. B. Epp (1994), S. 6-12, Martinek (1992), S. 30-35, Zofka (1996), S. 34-37.

⁴⁶ Vgl. Altmann (1996), S. 7. Skaupy (1995) verweist nicht nur auf die zunehmende Verbreitung des Business Format Franchising sondern auch auf die isomorphe Verwendung des Franchising-Begriffes mit jener Gestaltungsform. Vgl. Skaupy (1995), S. 3.

⁴⁷ Martinek (1987), S. 48.

⁴⁸ In den USA führte ein zunehmender Missbrauch der Franchising-Idee schon zum Ende der 1960er Jahre zu einem vermehrten Schutz der Franchise-Nehmer durch den Staat. In diesem Zusammenhang wurde eine rechtliche und somit auch eine definitorische Abgrenzung des Franchising zu anderen Organisationsformen zwingend notwendig. Vgl. dazu Martinek (1992), S. 8.

essentially consisting of an organization (the franchisor) with a market-tested business package centred on a product or service, entering into a continuing contractual relationship with franchisees, typically self-financed and independently owner-managed small firms, operating under the franchisor's trade name to produce and/or market goods or services according to a format specified by the franchisor."⁴⁹ Während in den USA aufgrund der zeitlich vorgelagerten Verbreitung des Franchising bereits (insbesondere juristisch) exakte Abgrenzungen zu anderen Organisationsformen bestehen, existiert in Deutschland bei der praktischen Anwendung gegen Ende der 1960er Jahre keine einheitliche Definition des Begriffes.⁵⁰ Trotz des 1978 gegründeten Deutschen Franchise-Verbands (DFV) sorgt der Franchising-Begriff heute noch für Missverständnisse in der wissenschaftlichen Diskussion und in der Praxis.⁵¹ Erst im Jahr 1995 entsteht durch das Bundesministerium für Wirtschaft folgende an das amerikanische Vorbild angelehnte Definition: „Franchising ist eine Form der Kooperation, bei der ein Kontraktgeber (Franchisor = Franchisegeber) aufgrund einer langfristigen vertraglichen Bindung rechtlich selbständig bleibenden Kontraktnehmern (Franchisees = Franchisenehmer) gegen Entgelt das Recht einräumt, bestimmte Waren oder Dienstleistungen anzubieten unter Verwendung von Namen, Warenzeichen, Ausstattung oder sonstigen Schutzrechten des Franchisegebers sowie dessen technischen und gewerblichen Erfahrungen und unter Beachtung des von ihm entwickelten Absatz- und Organisationssystems.“⁵² Die zentralen Aussagen der amerikanischen und der deutschen Definition von Franchising sind zunächst identisch und werden durch die nachfolgende Abbildung veranschaulicht.

⁴⁹ Curran/Stanworth (1983), S. 9.

⁵⁰ In den USA werden unter Franchising alle kooperativen Vertriebssysteme mit Ausnahme des Filialsystems subsumiert. In Deutschland existiert hingegen keine juristisch exakte Definition. Es werden lediglich Verbindungen zu Kontraktarten wie Lizenzverträgen, Konzessionsverträgen, Depotverträgen, Kommissionsverträgen, Vertragshändlerverträgen oder auch Handelsvertretern hergestellt. Vgl. Eßer (1995), S. 20, Kunkel (1994), S. 9.

⁵¹ Vgl. Kubitschek (2000), S. 15, Küster (2000), S. 13 sowie Taheri (2002), S. 34. 1992 entsteht durch den Deutschen Franchise-Verband eine detaillierte Definition des Franchising die weite Verbreitung in der deutschen Literatur gefunden hat. Vgl. z. B. Holling (1996), S. 14, Küster (2000), S. 14, Schlüter (2001), S. 20, Zofka (1996), S. 29.

⁵² Bundesministerium für Wirtschaft (1995), S. 105. Danach bezieht sich der deutsche Franchising-Begriff ebenfalls auf das Business Format Franchising.

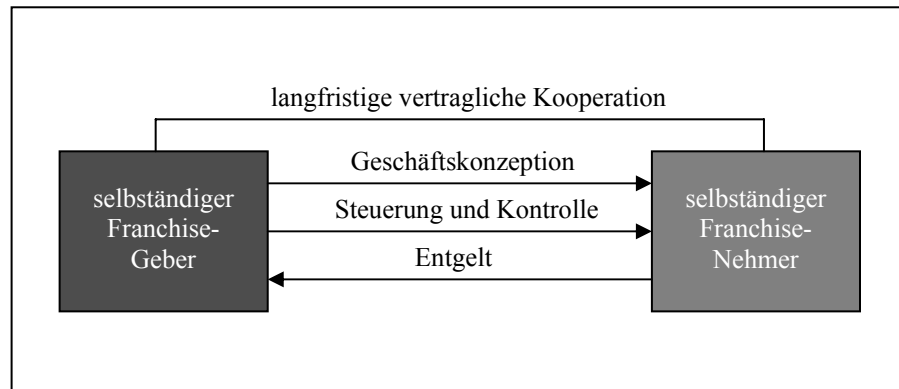


Abb. 1: Das Prinzip des Franchising
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Lang (1984), S.42.

Während in der deutschsprachigen Literatur dieses Begriffsverständnis heute noch Gültigkeit besitzt, hat sich im englischsprachigen Raum eine erweiterte Perspektive durchgesetzt. Bedingt durch die wissenschaftliche Debatte hinsichtlich der Änderung der Eigentumsanteile des Franchise-Gebers innerhalb eines Franchisesystems finden die unternehmenseigenen Filialen ebenfalls definitorische Berücksichtigung.⁵³ Elango und Fried (1997) beschreiben Franchising wie folgt: „Franchising is an organizational form in which a company grants an individual or another company the right to do business in a prescribed manner over a certain period of time in a specified place in return for royalties or the payment of other fees. The company granting the right is termed the „franchisor“, the receiver of the right is the „franchisee“, and the right is the „franchise“. The outlet or the operational establishment where the franchising operation is conducted is called the „franchised unit“....Units that are owned by the franchisor and operated by its employees are referred to as „company-owned units“. The word „franchising system“ refers to the franchisor and all units (both franchised and company-owned).“⁵⁴

⁵³ Die von Hoy/Stanworth (2003) als „ownership-redirection debate“ betitelte Argumentation wird in Kapitel 2.4.2 explizit erörtert.

⁵⁴ Elango/Fried (1997), S. 68 f. Demzufolge wird zwischen den Begriffen Franchising und Franchisesystem differenziert, die in der deutschen Literatur, ebenso wie in dieser Arbeit, synonym Verwendung finden.

„In a classic article, Coase (1937) posited that economic organization follows two general forms – markets and firms.”⁵⁵ Franchising stellt diesbezüglich eine organisatorische Zwischenform zwischen Markt und Hierarchie dar.⁵⁶ „Franchisors typically both operate company-owned outlets and contract with independent franchisees to operate outlets.”⁵⁷ In den deutschen Begriffsdefinitionen des Franchising finden die unternehmenseigenen Filialen, wie gezeigt, jedoch keine Berücksichtigung. Es wird die Besonderheit eines Franchisesystems, dessen plurale Organisationsform, ignoriert. „The central feature of franchise organizations is the presence of both market-like and firm-like qualities.”⁵⁸ Dieser zentralen Eigenart eines Franchisesystems, insbesondere der dabei angewandten Steuerung und Kontrolle, gilt der Fokus dieser Untersuchung. Aus diesem Grund schließt sich die Definition der vorliegenden Arbeit dem weiter gefassten anglo-amerikanischen Begriffsverständnis von Franchising an.

Abbildung zwei visualisiert nochmals das zuvor beschriebene Begriffsverständnis.

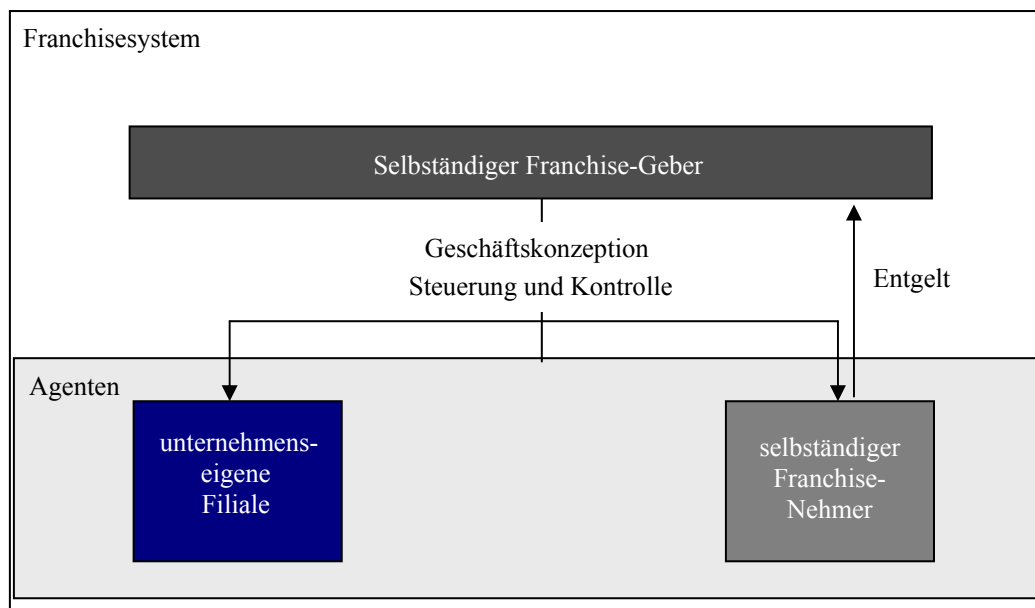


Abb. 2: Franchising-Verständnis der vorliegenden Arbeit
Quelle: Eigene Darstellung.

⁵⁵ Norton (1988), S. 197.

⁵⁶ Vgl. Bradach (1997), S. 276, Brickley/Dark (1987), S. 61 sowie Rubin (1978), S. 51.

⁵⁷ Parmigiani (2003), S. 19.

⁵⁸ Norton (1988), S. 198.

Unter dem Begriff der Agenten wird die Gesamtheit der Franchise-Nehmer und der unternehmenseigenen Filialen zusammengefasst. Die jeweiligen Standorte beider Arten von Agenten werden als Outlets titulierte. Die Merkmale der Organisationsform Franchising werden im nachfolgenden Abschnitt detailliert erörtert. Dabei werden auch die Unterschiede gegenüber anderen Organisationsformen verdeutlicht.

2.2 Abgrenzung von verwandten Organisationsformen

Die Abgrenzung des Franchising von verwandten Organisationsformen erfolgt anhand fünf elementarer Strukturmerkmale der Konzepte: dem Marktauftritt, dem Know-how-Austausch der Beziehung, der Aufgabenverteilung, der Entlohnung sowie der Finanzierung und der Eigentumsverhältnisse.⁵⁹ Die Auswahl der dabei betrachteten Organisationsformen orientiert sich zunächst an der Präsenz auf dem Absatzmarkt, da die Uniformität, d. h. ein einheitliches Erscheinungsbild nach außen, ein primäres Ziel des Franchisesystems ist.⁶⁰ Interorganisatorische Kooperationsformen wie Allianzen, Joint Ventures oder Strategische Kooperationen bleiben in diesem Kontext unberücksichtigt, da sie keine Vertriebsmethoden am Endverbrauchermarkt darstellen.⁶¹ Handelt es sich bei einer Organisationsform zugleich um eine Distributionsmethode, richtet sich die Selektion nach dem Grad der vertikalen Integration der Mitglieder der Organisation. Die Spanne reicht dabei von einer marktlichen bis hin zu einer hierarchischen Kooperation.⁶² Explizit handelt es sich bei Verbundgruppen um marktliche, bei Vertragshändlern, ebenso wie beim Franchising, um hybride und bei Filialsystemen um hierarchische Organisationsformen.⁶³

⁵⁹ Vgl. Kubitschek (2001), S. 672 f.

⁶⁰ Vgl. Bradach (1997), S. 277.

⁶¹ Vgl. Combs/Michael/Castrogiovanni (2004), S. 908. Die Autoren erörtern, dass „...franchising typically occurs in businesses where there is a notable service component that must be performed near customers.“ Combs/Michael/Castrogiovanni (2004), S. 908. Zu einer Abgrenzung der als Beispiele angeführten Kooperationsformen voneinander vgl. Mellewig (2003), S. 8-16 und die dort angegebene Literatur. Einen Überblick geben auch Barringer/Harrison (2000), S. 382-395.

⁶² Vgl. Picot/Reichwald/Wigand (2001), S. 302 f.

⁶³ Vgl. Kubitschek (2000), S. 29 ff. Speziell zum Franchising sagt Norton (1988), S. 197: „Franchise contracts are identified as a hybrid form of economic organization.“ Shane (1996), S. 217 bemerkt dazu: „Business format franchising is a popular example of a hybrid organizational form that incorporates elements of both markets and hierarchies.“

Abbildung drei visualisiert nachfolgend diese Einteilung.

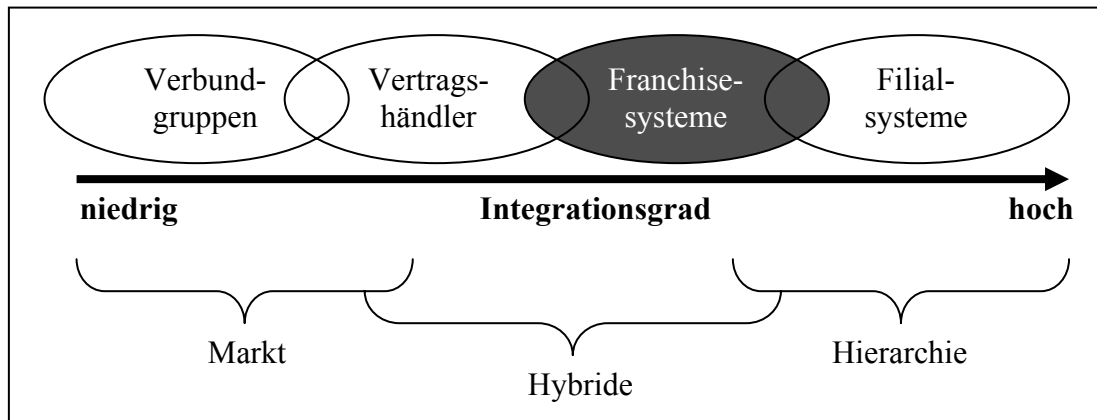


Abb. 3: Verwandte Organisationsformen des Franchising
Quelle: Eigene Darstellung.

Die Einordnung der verschiedenen Organisationsformen soll keineswegs als fix betrachtet werden, was durch die Überschneidungen angedeutet wird. Es existieren beispielsweise Franchisesysteme die ausschließlich auf Franchise-Nehmer setzen und keine unternehmenseigenen Filialen betreiben.⁶⁴ Der Integrationsgrad der Mitglieder des Systems nimmt auf diese Weise stark ab, wodurch eine eher marktlich geprägte Kooperation entsteht. Dagegen existiert in Franchisesystemen die lediglich unternehmenseigene Filialen und nahezu keine Franchise-Nehmer unterhalten eine stärker hierarchisch geprägte Kooperationsstruktur.⁶⁵ Die Mehrheit der Franchisesysteme lässt sich zwischen diesen beiden Extremen einordnen, wobei je nach Ausgestaltung eine eher marktlich oder hierarchisch geprägte Kooperation dominiert.⁶⁶ Die dargestellte Einteilung spiegelt lediglich die Tendenzen der vertikalen Integration der jeweiligen Organisationsform wider.

Da die Abgrenzung der Konzepte anhand der fünf genannten Kriterien zu einem Franchisesystem erfolgt, wird dieses zuerst mittels jener Faktoren erörtert. Dabei werden primär die Franchise-Nehmer eines Systems fokussiert, da die Struktur bei den unternehmenseigenen Outlets der eines Filialsystems entspricht.

⁶⁴ Vgl. Lafontaine/Shaw (2001), S. 6.

⁶⁵ Vgl. Lafontaine/Shaw (2001), S. 34 f. Die Autoren verweisen auf signifikante Unterschiede bei den Anteilen von Franchise-Nehmern bzw. unternehmenseigenen Filialen zwischen verschiedenen Branchen. Franchisesysteme ohne Franchise-Nehmer sind streng genommen Filialsysteme. Viele heute als Franchisesysteme bekannte Unternehmen haben bei ihrer Gründung ausschließlich mit unternehmenseigenen Filialen begonnen. Vgl. Lafontaine/Shaw (2001), S. 6.

⁶⁶ Vgl. Lafontaine/Kaufmann (1994), S. 105, Lafontaine/Shaw (2001), S. 7 f.

- *Marktauftritt*: Das System tritt einheitlich unter der Marke des Franchise-Gebers auf. Die Outlet-Konzeption am Absatzmarkt ist ebenfalls stark standardisiert. Es ist für den Endverbraucher nicht ersichtlich ob es sich um eine unternehmenseigene Filiale oder einen Franchise-Nehmer handelt.⁶⁷
- *Know-how-Austausch*: Der Franchise-Geber entwickelt das Know-how des Systems und überträgt es sowohl an seine eigenen Filialen als auch an die Franchise-Nehmer.⁶⁸ Der Franchise-Nehmer bringt sein Know-how hinsichtlich des Marktes und des Managements ebenfalls in das System ein.
- *Aufgabenverteilung*: Der Franchise-Geber transferiert permanent seine Geschäftskonzeption inklusive seines Markennamens. Dazu gehören beispielsweise auch Schulungen der Franchise-Nehmer. Dieser übernimmt die operativen Aufgaben und ist zudem in vielen Fällen aufgrund seiner Marktnähe an strategischen Überlegungen des gesamten Systems beteiligt.⁶⁹
- *Finanzierung und Eigentum*: Der Franchise-Nehmer eines Franchisesystems finanziert die im Outlet eingesetzten Produktionsfaktoren. Er trägt die Kosten und damit auch das Risiko eines Konkurses. Da der Franchise-Nehmer die von ihm im Outlet eingesetzten Produktionsfaktoren eigenständig finanziert, ist er auch deren Eigentümer. Er ist sowohl rechtlich als auch wirtschaftlich selbständig.⁷⁰
- *Entlohnung*: Ein Franchise-Nehmer wird in einem hohen Maße sowohl am Gewinn als auch am Verlust des von ihm geführten Outlets beteiligt. Er zahlt eine vertraglich geregelte Gebühr für die vom Franchise-Geber gestellte Geschäftskonzeption sowie dessen Unterstützung und kann über den verbleibenden Gewinn eigenständig verfügen.⁷¹

Die marktlich organisierte Kooperationsform der Verbundgruppen unterscheidet sich hinsichtlich der genannten Kriterien signifikant von einem Franchisesystem. Es handelt sich bei ihnen um horizontale Kooperationen zur Erreichung günstiger Konditionen auf

⁶⁷ Vgl. Bürkle/Posselt (2008), S. 39.

⁶⁸ Vgl. Posselt (1999), S. 364.

⁶⁹ Vgl. Kubitschek (2001), S. 672.

⁷⁰ Vgl. Meurer (1997), S. 10 f.

⁷¹ Vgl. Posselt (1999), S. 362. Diese Gebühr kann sowohl eine fixe Franchise-Gebühr, eine meist umsatzabhängige und damit variable Lizenzrate oder eine Kombination dieser beiden Ausprägungen sein.

dem Beschaffungsmarkt.⁷² Die auf diese Weise erzielte Bündelung der Nachfrage dient letztlich auch dem Vertrieb der Waren der Verbundgruppe.

- *Marktauftritt*: Die Filialen der heterogenen Mitglieder des Verbundes besitzen kein einheitliches Erscheinungsbild. Die Verbundgruppe verfügt jedoch über eine gemeinsame Marke am Absatzmarkt.⁷³
- *Know-how-Austausch*: Es findet kein Know-how-Transfer zwischen den Mitgliedern statt. Der Austausch beschränkt sich lediglich auf die erreichten Preise und Konditionen auf dem Beschaffungsmarkt.⁷⁴
- *Aufgabenverteilung*: Die Gründung von Verbundgruppen dient primär der Erzielung von Kostenvorteilen durch den gebündelten Einkauf. Dies ist die Aufgabe der von den Mitgliedern aufgebauten Zentrale des Verbundes.⁷⁵
- *Finanzierung und Eigentum*: Die Mitglieder sind rechtlich und wirtschaftlich selbständig und finanzieren die Zentrale durch eigene Mittel.⁷⁶
- *Entlohnung*: Die Finanzströme gehen sowohl von den Mitgliedern zur Zentrale, als auch umgekehrt in Form einer Gewinnausschüttung oder Rückvergütung.⁷⁷ Eine Entlohnung findet jedoch nicht statt.

Die ebenfalls als hybrid einzustufende Organisationsform des Vertragshändlers weist hingegen einige Gemeinsamkeiten mit einem Franchisesystem auf. Sie werden zusammen mit den Strukturunterschieden ebenfalls an den fünf gewählten Kriterien dargestellt.

- *Marktauftritt*: Vertragshändler bedienen sich der einheitlichen Marke ihres Prinzipals. Der Marktauftritt am Absatzmarkt weist jedoch nicht die hohe Standardisierung von Franchisesystemen auf. Die Filialen der Vertragshändler sind hinsichtlich ihres Erscheinungsbildes uneinheitlich und ihrer Eigenständigkeit wird durch die Darstellung des Geschäftsnamens Ausdruck verliehen.⁷⁸

⁷² Vgl. Markmann/Olesch (2001), S. 109.

⁷³ Vgl. Küster (2000), S. 17, Markmann/Olesch (2001), S. 119 f.

⁷⁴ Vgl. Markmann (2002), S. 85.

⁷⁵ Vgl. Markmann (2002), S. 10.

⁷⁶ Vgl. Markmann/Olesch (2001), S. 118.

⁷⁷ Vgl. Markmann/Olesch (2001), S. 113.

⁷⁸ Vgl. Kubitschek (2000), S. 31, Meurer (1997), S. 17.

- *Know-how-Austausch*: Einem Franchisesystem ähnlich entwickelt der Prinzipal das Know-how und gibt dieses an seine Vertragshändler weiter. Der Austausch und der Transfer des jeweiligen Know-hows ist jedoch nicht so stark ausgeprägt wie in einem Franchisesystem. Der Informationsaustausch beschränkt sich primär auf die vom Prinzipal zur Verfügung gestellten Produkte. Ein weitergehender Transfer von Know-how, beispielsweise hinsichtlich der Betriebsführung oder des Marketings, findet nicht statt.⁷⁹
- *Aufgabenverteilung*: Der Prinzipal transferiert seine Marke, seine Produkte und sein Produktwissen auf seine Vertragshändler. Diese übernehmen die operativen Aufgaben der Organisation, v. a. den Verkauf.⁸⁰
- *Finanzierung und Eigentum*: Bei diesem Strukturmerkmal besteht eine große Übereinstimmung zwischen Vertragshändlern und einem Franchisesystem. Die Vertragshändler finanzieren ihre Filiale selbst und sind somit auch Eigentümer der eingesetzten Produktionsfaktoren.⁸¹
- *Entlohnung*: Ebenso wie beim Franchising erhält der Vertragshändler einen Anteil vom Gewinn bzw. Verlust des von ihm betriebenen Outlets.⁸²

Die hierarchisch organisierte Kooperationsform des Filialsystems weist hinsichtlich der fünf Strukturmerkmale ebenfalls Übereinstimmungen mit einem Franchisesystem auf.

- *Marktauftritt*: Filialsysteme treten einheitlich unter der Marke ihrer Zentrale auf und ihre Outlets verfügen ebenfalls über ein homogenes Erscheinungsbild. Der Endverbraucher kann nicht erkennen ob es sich um ein Franchise- oder ein Filialsystem handelt.⁸³
- *Know-how-Austausch*: Die Zentrale des Filialsystems ist ebenso wie der Franchise-Geber primär für die Entwicklung und den Transfer des Know-hows verantwortlich.⁸⁴

⁷⁹ Vgl. Meurer (1997), S. 17, Skaupy (1995), S. 13.

⁸⁰ Vgl. Kubitschek (2000), S. 32.

⁸¹ Vgl. Holling (1996), S. 15.

⁸² Vgl. Kubitschek (2000), S. 32.

⁸³ Vgl. Kubitschek (2001), S. 672.

⁸⁴ Vgl. Tietz (1979), S. 9.

- *Aufgabenverteilung*: Die Aufgaben der Zentrale sind identisch mit denen des Franchise-Gebers. Die Entwicklung der Marke und des Know-hows, sowie den permanenten Transfer zu den Filialen z. B. mittels Schulungen, steht dabei im Vordergrund. Die operativen Aufgaben der Filialen sind mit denen der Franchise-Nehmer vergleichbar.⁸⁵
- *Finanzierung und Eigentum*: Die Finanzierung der vor Ort eingesetzten Produktionsfaktoren obliegt der Zentrale und nicht der Filiale. Daher bleibt die Filiale das Eigentum des Prinzipals.⁸⁶
- *Entlohnung*: Der Filialleiter erhält einen fixen Grundlohn, der unabhängig von den Gewinnen bzw. Verlusten der Filiale ausfällt. Eine Gewinnbeteiligung ist zusätzlich möglich, eine vollständig variable Entlohnung findet jedoch nicht statt.⁸⁷

Die Gemeinsamkeiten und Unterschiede dieser verwandten Organisationsformen stellt Tabelle eins hinsichtlich der genannten Strukturmerkmale dar.

	Verbund- gruppen	Vertrags- händler	Franchise- systeme	Filial- systeme
Marktauftritt	Einheitliche Marke, uneinheitlicher Auftritt	Einheitliche Marke, differenzierter Auftritt	Einheitliche Marke, einheitlicher Auftritt	Einheitliche Marke, einheitlicher Auftritt
Know-how- Austausch	Keiner	Partiell ausgeprägt	Generell ausgeprägt	Generell ausgeprägt
Aufgaben- fokussierung	Kosten- einsparungen	Produktverkauf	Konzept- umsetzung	Konzept- umsetzung
Finanzierung	Agent	Agent	Agent	Prinzipal
Entlohnung	Keine	Gewinn- abhängig	Gewinn- abhängig	Fixum

Tab. 1: Abgrenzung verwandter Organisationsformen anhand elementarer Strukturmerkmale
Quelle: Eigene Darstellung.

⁸⁵ Vgl. Kubitschek (2000), S. 34.

⁸⁶ Vgl. Tietz (1979), S. 8.

⁸⁷ Vgl. Kubitschek (2001), S. 672 f., Küster (2000), S. 19.

Diese Darstellung der Strukturmerkmalsunterschiede erhebt keineswegs den Anspruch der Vollständigkeit. Ebenso ist eine Abgrenzung über juristische Eigenschaften oder über andere Strukturmerkmale vorstellbar.⁸⁸ Die fünf ausgewählten Merkmale dienen einer hinlänglichen Unterscheidung der einzelnen Organisationsformen.

Trotz zahlreicher Überschneidungen der verwandten Konzepte bestehen zwischen ihnen Differenzen, die zur Besonderheit der jeweiligen Organisationsform beitragen. Die Exklusivität eines Franchisesystems besteht, wie bereits erörtert, in dem simultanen Einsatz von Franchise-Nehmern und unternehmenseigenen Filialen. Somit stellt das Franchising nicht nur eine hybride, sondern auch eine plurale Organisationsform dar.⁸⁹ Auf diese Weise können die Vorteile beider Distributionsformen genutzt werden, ihre Nachteile jedoch ebenfalls gemeinsam auftreten. Diese Stärken und Schwächen eines Franchisesystems werden im folgenden Kapitel diskutiert.

2.3 Motive und Risiken des Franchising

Franchisesysteme, verstanden als plurale Organisationsformen, betreiben sowohl unternehmenseigene Filialen als auch Franchise-Nehmer. Daher folgt eine Analyse der Vorteile, die ein System durch diese simultane Verwendung gegenüber einer singulären Verwendung einer der beiden Distributionsformen aufweist und keine Darstellung der Vorteile für den Franchise-Nehmer, die aus dem Eintritt in ein Franchisesystem resultieren.⁹⁰

⁸⁸ Zu einer juristischen Abgrenzung des Franchising vgl. Eßer (1995), S. 19-118, Kramer (1992), S. 339-345 sowie zur Rechtsnatur vgl. Martinek (1992), S. 35-51.

⁸⁹ Bei einer hybriden Organisationsform „...firms do not own 100 percent of the adjacent business unit in question, but they may consume (or distribute) all, some, or none of the outputs (or inputs) of the adjacent, quasi-integrated unit.“ Harrigan (1983), S. 32. Eine plurale Organisationsform ist zusätzlich „...an arrangement where distinct organizational control mechanisms are operated simultaneously for *the same function by the same firm.*“ Bradach/Eccles (1989), S. 112. Ein in der Literatur häufig angeführtes Beispiel für eine plurale Form der Organisation ist das Franchising. Vgl. z. B. Bradach/Eccles (1989), S. 112-116.

⁹⁰ Da die in der deutschsprachigen Literatur gängigen Definitionen des Franchising ausschließlich die Beziehung zwischen dem Franchise-Geber und dessen Franchise-Nehmern berücksichtigt und dabei die unternehmenseigenen Filialen unbeachtet lässt, beziehen sich auch die genannten Vor- und Nachteile auf das Verhältnis zwischen Franchise-Geber und Franchise-Nehmer. Vgl. Skaupy (1995), S. 57-68. Williams (1998) analysiert in seiner empirischen Untersuchung die Ursachen für die Entscheidung ein Franchise-Nehmer eines Systems zu werden.

„Each structure has strengths and weaknesses, and if an organization can use each to leverage the strengths and ameliorate the weaknesses of the other, then the overall organization will be stronger than if either structure operates alone.”⁹¹ Da die Stärken der einen Distributionsform die Schwächen der anderen darstellen, werden zunächst lediglich die Motive und Risiken, die für den Franchise-Geber aus dem Einsatz von Franchise-Nehmern resultieren, erörtert. Anschließend folgt die Darstellung des Vorteils der durch den simultanen Einsatz beider Strukturen für das Franchisesystem entsteht.

Motive des Franchise-Gebers für den Einsatz von Franchise-Nehmern:

- *Ressourcenakquisition*: Der Franchise-Geber erhält durch den Franchise-Nehmer Zugang zu Fremdkapital.⁹² Auf diese Weise ergibt sich ein Mittel der Finanzierung für den Franchise-Geber, da der Franchise-Nehmer sowohl sein Startkapital einbringt, als auch die Franchising-Gebühr und die Lizenzrate abführt.⁹³ Insbesondere durch die (oft hoch spezifischen) Anfangsinvestitionen des Franchise-Nehmers wird dem Franchise-Geber ein geringerer Kapitaleinsatz abverlangt.⁹⁴ Eine weitere Ressource stellt das Personal dar. Durch den Einsatz von Franchise-Nehmern ergibt sich für den Franchise-Geber die Möglichkeit einer vereinfachten Personalbeschaffung sowie geringerer Personalkosten.⁹⁵
- *Wachstum*: Franchise-Nehmer tragen zum Wachstum eines Franchisesystems bei.⁹⁶ Insbesondere bei einer verfolgten Wachstumsstrategie des Franchise-Gebers kommen primär Franchise-Nehmer zum Einsatz.⁹⁷ Dies führt zu einer schnellen Expansion sowie einer Umsatzsteigerung des Franchisesystems.⁹⁸ Das Wachstum bedingt auch einen durch die zunehmende Verbreitung der Outlets hervorgerufenen steigenden Bekanntheitsgrad.⁹⁹ Diese zunehmende Marktdurchdringung mit wachsenden Marktanteilen bis hin zur Marktführerschaft kann dann einen „first

⁹¹ Bradach (1997), S. 298.

⁹² Vgl. Martinek (1992), S. 16.

⁹³ Vgl. Skaupy (1995), S. 54 f.

⁹⁴ Vgl. Schlüter (2001), S. 32.

⁹⁵ Vgl. Skaupy (1995), S. 55.

⁹⁶ Vgl. Kaufmann/Dant (1996), S. 348, Schlüter (2001), S. 32.

⁹⁷ Vgl. Castrogiovanni/Justis (2002), S. 104.

⁹⁸ Vgl. Sadi (1995), S. 683, Skaupy (1995), S. 53 f.

⁹⁹ Vgl. Winter/Szulanski (2001), S. 730.

mover advantage”¹⁰⁰ generieren.¹⁰¹ Insbesondere im Einkauf entstehen durch das Wachstum des Systems zusätzlich Skalenvorteile.¹⁰²

- *Risikosenkung*: Durch Abgabe der spezifischen Anfangsinvestitionen und des Geschäftsrisikos an den Franchise-Nehmer vermindert der Franchise-Geber sein eigenes Risiko.¹⁰³ Das Risiko des Scheiterns eines Outlets trägt nicht wie bei einer unternehmenseigenen Filiale der Franchise-Geber, sondern der Franchise-Nehmer.¹⁰⁴
- *Wissengenerierung*: Der Franchise-Geber ist in der Lage auf das lokale Wissen der Franchise-Nehmer zuzugreifen und auf diese Weise für das gesamte System zu nutzen.¹⁰⁵
- *Motivation*: Durch die Selbständigkeit der Franchise-Nehmer gelingt eine intrinsische, höhere Motivation als bei Managern von unternehmenseigenen Filialen.¹⁰⁶ Zudem werden die Franchise-Nehmer extrinsisch durch variable Anreize wie Gewinnbeteiligungen motiviert. Die selbständigen Franchise-Nehmer zeichnen sich ferner durch eine hohe Flexibilität und Innovationsfähigkeit aus.¹⁰⁷
- *Profitabilität*: Die unternehmenseigenen Filialen sind häufig profitabler als die Outlets der Franchise-Nehmer, da sie lukrativere Standorte zugewiesen bekommen.¹⁰⁸ Der Franchise-Nehmer hat keine freie Wahl hinsichtlich des Standortes seines Outlets.¹⁰⁹ Auf diese Weise werden eine hohe Profitabilität der unternehmenseigenen Filialen und gleichzeitig eine Abdeckung unprofitablere Standorte durch das Franchisesystem erreicht.

¹⁰⁰ Der Pioniervorteil ist ein zentrales Konzept der Wettbewerbsstrategien. Der Vorteil des Pioniers entsteht durch die höchste Anzahl an Outlets auf dem Markt, die wiederum die Marktführerschaft nach sich zieht und letztlich zu einer überlegenen Profitabilität führt. Es besteht nun die Möglichkeit für das Franchisesystem die Führungsposition (Quasi-Monopol) innerhalb der Branche zu erreichen und Monopolpreise abzuschöpfen oder auch die Kundenpräferenzen zu beeinflussen. Vgl. Michael (2003), S. 63.

¹⁰¹ Vgl. Michael (2003), S. 74.

¹⁰² Vgl. Kunkel (1994), S. 146 f.

¹⁰³ Vgl. Martinek (1992), S. 16, Michael (1996), S. 61.

¹⁰⁴ Vgl. Holmberg/Morgan (2003), S. 416.

¹⁰⁵ Vgl. Bradach (1997), S. 294, Minkler (1992), S. 240.

¹⁰⁶ Vgl. Schlüter (2001), S. 33 f.

¹⁰⁷ Vgl. Yin/Zajac (2004), S. 370.

¹⁰⁸ Vgl. Chaudhuri/Ghosh/Spell (2001), S. 64.

¹⁰⁹ Vgl. Brickley (1999), S. 752.

Risiken des Franchise-Gebers durch den Einsatz von Franchise-Nehmern:

- *Qualitätsverlust*: Bedingt durch die geringeren Einflussmöglichkeiten des Franchise-Gebers können potenzielle Schädigungen des Gesamtsystems durch den Franchise-Nehmer auftreten.¹¹⁰ So genanntes „free-riding“¹¹¹ seitens des Franchise-Nehmers nimmt zu.¹¹² Michael (2000b) kann einen negativen Zusammenhang zwischen der angebotenen Qualität¹¹³ und dem Anteil an Franchise-Nehmern innerhalb eines Franchisesystems empirisch belegen.¹¹⁴ Da der Endverbraucher, wie in Kapitel 2.2 gezeigt, nicht zwischen einem vom Franchise-Geber und einem vom Franchise-Nehmer betriebenen Outlet unterscheiden kann, schlägt sich der Qualitätsverlust negativ auf das gesamte Franchisesystem nieder. Auf diese Weise werden das System sowie die Marke des Franchise-Gebers geschwächt. Die mangelnde Umsetzung der Vorgaben des Franchise-Gebers kann auch zu einer geringeren Standardisierung durch den Franchise-Nehmer führen.¹¹⁵ Dieses Verhalten mündet in einem Uniformitätsverlust und trägt ebenfalls zu einer Schädigung des Franchisesystems bei.
- *Informationsasymmetrie*: Durch das lokale Wissen der Franchise-Nehmer kommt es verstärkt zu einer Asymmetrie von Informationen. Die Macht und die Einflussnahme des Franchise-Gebers nehmen dadurch ab.¹¹⁶ Die wachsende Macht der Franchise-Nehmer wird insbesondere dann problematisch, wenn der Franchise-Geber im Extremfall gar keine unternehmenseigenen Filialen betreibt, durch die er eigene Informationen über den Endverbraucher und den Markt erhält.
- *Scheitern*: Das Scheitern des Franchise-Nehmers und damit eine ungeplante, vorzeitige Auflösungen von Franchise-Beziehungen birgt Risiken für den Franchise-

¹¹⁰ Vgl. Skaupy (1995), S. 65.

¹¹¹ Free-riding meint das bewusste Unterlaufen der mit der Marke und dem System des Franchise-Gebers verbundenen Qualitätsstandards durch den Franchise-Nehmer. Dieser will dadurch individuelle Kosteneinsparungen erreichen um seinen persönlichen Gewinn zu maximieren. Vgl. Carney/Gedajlovic (1991), S. 610. Das free-riding ist ein zentrales Agency-Problem und wird in Kapitel 3.2 detailliert erörtert.

¹¹² Vgl. Michael (2000b), S. 295.

¹¹³ Die Qualität bezieht sich auf das Produkt, den Service, die Atmosphäre und Hygiene des Outlets sowie auf das Know-how des Personals. Vgl. Michael (2000b), S. 305.

¹¹⁴ Vgl. Michael (2000b), S. 314.

¹¹⁵ Vgl. Michael (1996), S. 57.

¹¹⁶ Vgl. Dant/Nasr (1998), S. 5 f.

Geber.¹¹⁷ Durch dessen abnehmende Einflussnahme ist der Franchise-Geber nur bedingt in der Lage auf existentielle Situationen des Franchise-Nehmers zu reagieren. Dieses Risiko wird dadurch verstärkt, dass Franchise-Nehmer häufig geringere Management-Fähigkeiten im Vergleich zu unabhängigen Unternehmern aufweisen.¹¹⁸

Die Organisationsform Franchising kann sowohl die Vor- als auch die Nachteile beider eingesetzten Distributionsformen vereinen.¹¹⁹ Um jeweils nur die Vorteile zu extrahieren, benötigt der Franchise-Geber für beide Formen unterschiedliche Steuerungs- und Kontrollmechanismen.¹²⁰ Darüber hinaus entstehen Vor- und Nachteile, die der pluralen Organisationsform Franchising inhärent sind.

Ein Nachteil ist der mit dem simultanen Betreiben zweier unterschiedlicher Organisationsstrukturen verbundene Mehraufwand und die dadurch entstehenden Kosten.¹²¹ Im Vergleich zu dem Vorteil der Generierung und dem Transfer von Wissen durch die plurale Struktur, erscheint der Mehraufwand jedoch gerechtfertigt. „Under all conditions, chains that combine these two governance structures perform best....“¹²² Die Franchise-Nehmer transferieren ihr lokales Wissen hinsichtlich des Marktes und ihrer Kunden in das Franchisesystem, wodurch die unternehmenseigenen Filialen ebenfalls an diesem Know-how partizipieren. Zusätzlich sinken die vorhandenen Informationsasymmetrien und der Franchise-Geber wird in die Lage versetzt den Franchise-Nehmer besser kontrollieren zu können.¹²³ Mittels der unternehmenseigenen Filialen bringt der Franchise-Geber sein Wissen hinsichtlich des Managements und der Organisation ein, das wiederum durch die Franchise-Nehmer für deren Outlets adaptiert werden kann.¹²⁴ Das gesamte Franchisesystem kreiert auf diese Weise einen Mehrwert,

¹¹⁷ Vgl. Skaupy (1995), S. 65 f.

¹¹⁸ Vgl. Minkler (1992), S. 248.

¹¹⁹ Vgl. Bradach (1997), S. 300 f.

¹²⁰ Vgl. Yin/Zajac (2004), S. 367. Die Ausgestaltung der Steuerung und Kontrolle von Franchisesystemen wird als Kern der vorliegenden Arbeit in Kapitel 3.5 erörtert.

¹²¹ Vgl. Bradach (1997), S. 300.

¹²² Sorenson/Sørensen (2001), S. 723.

¹²³ Vgl. Parmigiani (2003), S. 2.

¹²⁴ Vgl. Bradach (1997), S. 283. Durch dieses Verhalten suggeriert der Franchise-Geber darüber hinaus den Franchise-Nehmern des Systems, dass er sich nicht opportunistisch verhält.

da ein Lernen der Organisation durch internes und externes Wissen erreicht wird.¹²⁵ Durch die Kombination von internem und externem Know-how wird das Wissen des Systems insgesamt nicht nur vermehrt, sondern auch diversifiziert.¹²⁶

Nachdem in diesem Abschnitt die Vorzüge des Franchising sowie zuvor bereits dessen praktische Relevanz dargestellt worden ist (Kapitel 1.1), folgt anschließend eine Analyse der Literatur zu diesem Themengebiet. Um Potenzial für zukünftige Arbeiten abzuleiten, werden die Schwerpunkte sowie die Defizite der bisherigen empirischen Franchising-Forschung aufgezeigt.

2.4 Stand der empirischen Franchising-Forschung

2.4.1 Selektion und Auswahl der Studien

Im deutschsprachigen Raum können die betriebswirtschaftlich relevanten Zeitschriften eindeutig identifiziert und analysiert werden.¹²⁷ Im Gegensatz dazu existieren im englischsprachigen Raum keine Zeitschriften, die das Gebiet der Betriebswirtschaft als Ganzes repräsentieren.¹²⁸ Aufgrund des dieser Arbeit zugrunde liegenden Verständnisses von Franchising ist jedoch gerade die englischsprachige Forschung von Relevanz und daher Gegenstand des folgenden Abschnittes.¹²⁹

Um einen Überblick über die v. a. US-amerikanische Franchising-Forschung zu erhalten, erfolgt die Auswahl von betriebswirtschaftlich relevanten Zeitschriften anhand des „Citation impact factor“ (CIF) des Jahres 2002. Der Citation impact factor gibt Auskunft über die Häufigkeit, mit der Artikel der betreffenden Zeitschrift durchschnittlich in einem bestimmten Jahr (in diesem Fall 2002) in wissenschaftlichen

¹²⁵ Vgl. Sorenson/Sørensen (2001), S. 714.

¹²⁶ Vgl. Parmigiani (2003), S. 64.

¹²⁷ Hierzu zählen insbesondere: Die Betriebswirtschaft (DBW), Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (ZfbF) sowie Zeitschrift für Betriebswirtschaft (ZfB).

¹²⁸ Vgl. Hauschildt (2002), S. 3.

¹²⁹ Die Analyse der englischsprachigen Literatur ist sowohl durch das zugrunde liegende Franchising-Verständnis (s. Kapitel 2.1) als auch durch deren wissenschaftliche Relevanz motiviert.

Zeitschriften zitiert worden sind.¹³⁰ Die Relevanz einer Zeitschrift erhöht sich dabei je häufiger sie zitiert wird,¹³¹ woraus sich eine Rangfolge erstellen lässt.¹³² Die vorliegende Arbeit berücksichtigt Publikationen der ersten 20 relevanten Management-Zeitschriften. Der analysierte Zeitraum von 15 Jahren liegt zwischen den Minima an Franchising-Forschung in den Jahren 1993 und 2007. Innerhalb der jeweiligen Zeitschriften erfasst die Suche sämtliche Artikel, die den Begriff „Franchising“ oder „Franchise“ im Titel und/oder im Abstrakt enthalten.

Da das Franchising nicht nur eine Organisationsform sondern auch einen Vertriebsweg darstellt, beinhaltet die Suche nach Publikationen ebenfalls den Bereich des Marketings. Erneut werden die betriebswirtschaftlich bedeutenden Marketing-Zeitschriften identifiziert und in eine Rangfolge gebracht. Hier erfolgt der Selektionsprozess jedoch nicht anhand des Citation impact factors, sondern mittels eines aus Bekanntheit der Zeitschrift¹³³ und ihres durchschnittlichen Rangplatzes¹³⁴ gebildeten Indexes, der ebenfalls aus dem Jahr 2002 stammt.¹³⁵ Die ersten 20 angeführten Marketing-Zeitschriften finden bei der Suche Berücksichtigung, wobei der identische Zeitraum von 15 Jahren betrachtet wird. Da fünf von ihnen bereits bei der Selektion nach dem Stichwort „Management“ ausgewählt wurden, bleiben somit 35 Zeitschriften übrig, die nach den Begriffen „Franchising“ bzw. „Franchise“ ausgewertet worden sind.¹³⁶

¹³⁰ Um den CIF zu errechnen wird die Anzahl der Zitate einer bestimmten Zeitschrift aus den letzten beiden Jahren durch die Anzahl aller Artikel dividiert, die in dieser Zeit publiziert worden sind.

¹³¹ Vgl. Hauschildt (2002), S. 4. Zur Objektivität der Zeitschriftenbewertungen generell vgl. Van Fleet/McWilliams/Siegel (2000).

¹³² Praktisch erfolgt der Selektionsprozess unter der Internetadresse des „ISI Journal Citation Reports“ (<http://jcrweb.com>). Die Zeitschriftensuche wird auf die „JCR Social Science Edition 2002“ eingeschränkt, die Daten aus etwa 1.500 Zeitschriften aus dem verhaltenswissenschaftlichen Bereich enthält. Innerhalb der „Social Science Edition 2002“ werden alle Zeitschriften anhand des Stichwortes „Management“ gefiltert und mittels Citation impact factor in eine Rangfolge gebracht.

¹³³ Theoharakis/Hirst (2002) befragen in ihrer Studie Wissenschaftler des Fachgebietes Marketing von je 47 Business Schools aus Nordamerika und Europa. Die Bekanntheit oder auch Vertrautheit der Zeitschrift (Familiarity) korrespondiert dabei mit der Anzahl der Häufigkeit, mit der eine Zeitschrift von den Teilnehmern der Untersuchung in die Top 20 eingeordnet worden ist. Vgl. Theoharakis/Hirst (2002), S. 391.

¹³⁴ Der durchschnittliche Rangplatz einer Zeitschrift (Average Rank Position) korrespondiert mit der durchschnittlichen Position der Zeitschrift an die diese von den Teilnehmern der Untersuchung gesetzt worden ist. Vgl. Theoharakis/Hirst (2002), S. 391.

¹³⁵ Dieser Index wird u. a. durch das „Athens Laboratory of Business Administration“ (ALBA) veröffentlicht und bezieht sich auf das Jahr 2002. Die daraus gebildete Rangfolge der Marketing-Zeitschriften kann im Internet unter www.alba.edu.gr/survey/mktg eingesehen werden. Näheres zur Indexbildung vgl. Theoharakis/Hirst (2002), S. 391 f.

¹³⁶ Eine detaillierte Darstellung der Suchergebnisse gibt Anhang 3 wieder.

Die ausgewählten betriebswirtschaftlich relevanten Zeitschriften gibt die nachfolgende Tabelle zwei wieder, wobei eine Unterscheidung zwischen Management- und Marketing-Zeitschrift erfolgt.

Rangplatz	Management-Zeitschrift (CIF)	Marketing-Zeitschrift (ALBA)
1	Academy of Management Review	Journal of Marketing
2	Strategic Management Journal	Journal of Marketing Research
3	Sloan Management Review	Journal of Consumer Research
4	MIS Quarterly	International Journal of Research in Marketing
5	Administrative Science Quarterly	Marketing Science
6	Academy of Management Journal	Harvard Business Review
7	Harvard Business Review	Journal of the Academy of Marketing Science
8	Human Resource Management	Journal of Retailing
9	Journal of Management	Journal of Business Research
10	Leadership Quarterly	European Journal of Marketing
11	Research Policy	Management Science
12	Organization Science	Journal of Advertising Research
13	Organizational Behavior and Human Decision Processes	Journal of Advertising
14	Journal of International Business Studies	Industrial Marketing Management
15	Management Science	Advances in Consumer Research
16	Information & Management	Marketing Letters
17	Journal of Information Technology	Strategic Management Journal
18	Journal of Organizational Behavior Management	Journal of Marketing Management
19	Journal of Product Innovation Management	Sloan Management Review
20	Organization Studies	Journal of International Business Studies

Tab. 2: Ausgewählte englischsprachige betriebswirtschaftliche Zeitschriften
Quelle: Eigene Darstellung.

Ein Vergleich der Anzahl von empirischer mit nicht empirischer Franchising-Forschung im Zeitablauf offenbart zunächst ein durchgängiges Interesse am Franchising. In den ausgewerteten Zeitschriften sind jährlich mindestens zwei Arbeiten zu dieser Thematik erschienen.

Die Anzahl an Publikationen ist dabei in den vergangenen 15 Jahren schwankend. Der Verlauf der Quantität an empirischen und theoretischen Arbeiten ist mit Ausnahme der Jahre 1997 und 2005, in denen mehr theoretische Artikel erschienen sind, nahezu simultan. Das Maximum an Franchising-Artikeln ist mit 13 Arbeiten 1995 veröffentlicht worden, das Minimum von zwei Arbeiten 1993 sowie 2007. Während gegen Mitte und Ende der 1990er Jahre die theoretischen Artikel dominieren, werden seit 1999 mehr empirische Untersuchungen publiziert. Inwieweit die empirischen Arbeiten theoretisch fundiert sind, ist Gegenstand der folgenden Kapitel.

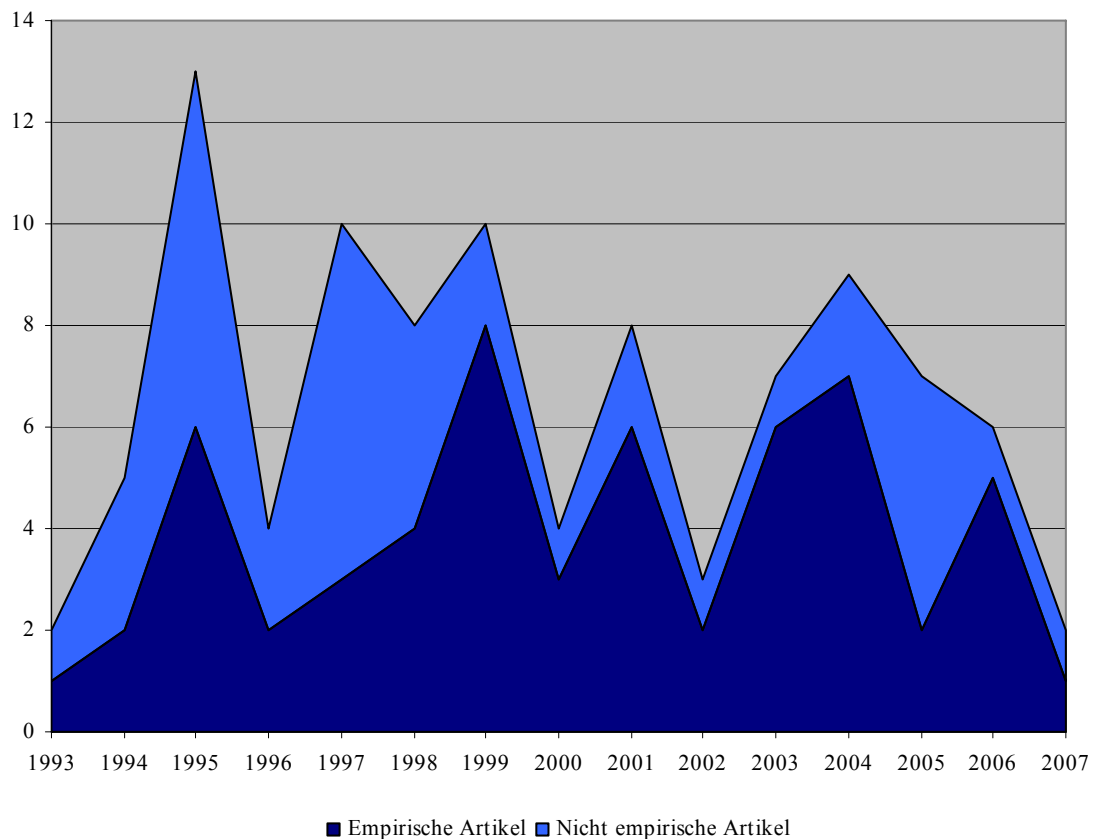


Abb. 4: Empirische und theoretische Arbeiten zum Franchising in englischsprachigen betriebswirtschaftlichen Zeitschriften
Quelle: Eigene Darstellung.

Seit 1993 sind in den analysierten Zeitschriften insgesamt 98 Arbeiten erschienen, von denen 58 empirische Untersuchungen und 40 theoretische Abhandlungen darstellen. Mit 51 Publikationen in Management- und 47 in Marketing-Zeitschriften ist deren Verteilung gleichartig. Unterschiede bestehen hingegen bei der Art der Artikel. Während in den Management-Zeitschriften ein Verhältnis von 28 empirischen zu 23 theoretischen Arbeiten existiert, dominieren in Marketing-Zeitschriften 30 empirische Studien gegenüber lediglich 17 theoretischen. Da der Stand der empirischen Forschung im Fokus der Betrachtung steht, werden nachfolgend ausschließlich die Befunde der 58 empirischen Untersuchungen analysiert. Neben deren Ergebnissen werden auch die inhaltlichen, theoretischen und methodischen Schwerpunkte erörtert.

2.4.2 Inhaltliche Schwerpunkte

Bei der Analyse der Untersuchungsinhalte der empirischen Arbeiten zum Thema Franchising lassen sich drei Schwerpunkte identifizieren:

1. Besonderheit des Franchisesystems

Die Priorität der Forschung liegt in der inhärenten Besonderheit eines Franchisesystems, dem Betreiben von unternehmenseigenen Filialen bei simultaner Einbindung von Franchise-Nehmern. „One important stream of franchising research seeks to explain why this hybrid form of organization exists in our society and to understand why franchisors choose to franchise some units while maintaining company ownership over others.“¹³⁷ Über ein Drittel aller Arbeiten befasst sich mit dieser Thematik. Es wird insbesondere auf das Mischungsverhältnis von Franchise-Nehmern und unternehmenseigenen Filialen innerhalb eines Franchisesystems eingegangen.¹³⁸ Urheber dieser Forschungsrichtung waren Oxenfeldt und Kelly (1969), deren Artikel

¹³⁷ Combs/Castrogiovanni (1994), S. 37.

¹³⁸ So resümieren Castrogiovanni/Combs/Justis (2004), dass „...the extent to which a firm emphasizes franchising over the alternative of firm ownership – i.e., the proportion of outlets franchised – has been the key construct of interest in franchising research.“ Castrogiovanni/Combs/Justis (2004), S. 3.

eine als „ownership-redirection“¹³⁹ titulierte Debatte auslöste. Dabei wird je nach theoretischer Basis einer Untersuchung von der Überlegenheit einer der beiden Distributionsformen über die andere ausgegangen. In der Konsequenz bewirkt dies eine Verschiebung der Anteile zu der superioren Form, den unternehmenseigenen Filialen oder den Franchise-Nehmern. Auf diese Weise werden die empirisch nachgewiesenen unterschiedlichen Mischungsverhältnisse erklärt.¹⁴⁰ „Existing empirical work on franchising has examined the way in which franchisors mix company-owned and franchised outlets....But none of the models discussed above can directly explain contract mixing: with homogeneous outlets, the models all lead to chains that are fully franchised or fully company-owned, not to a mixture of contracts.“¹⁴¹ Nach dieser Auffassung stellt ein Franchisesystem, streng genommen, keine eigenständige Organisationsform dar, sondern ist lediglich ein Entwicklungsstadium auf dem Weg zu einer vollständig integrierten Organisation (ausschließlich unternehmenseigene Filialen) bzw. zu einer marktlichen Organisationsstruktur (ausschließlich Franchise-Nehmer). Bei der Analyse dieses Forschungsschwerpunktes lassen sich folgende Ergebnisse klassifizieren:

(a) Alter des Franchisesystems:

Sowohl Lafontaine/Kaufmann (1994) als auch Dant/Kaufmann (2003) belegen, dass mit zunehmendem Alter eines Franchisesystems auch dessen Anteil an unternehmenseigenen Filialen ansteigt. Die in beiden Untersuchungen aufgestellte gegenteilige Hypothese, dass der Anteil an Franchise-Nehmern mit zunehmendem Alter des Systems ansteigen solle, kann hingegen nicht bestätigt werden. In beiden Studien wird das zugrunde liegende Argument des Ressourcenmangels gestützt. Franchise-Geber mit einer Tendenz zu größeren Eigentumsanteilen bestehen durchschnittlich seit 26 Jahren, diejenigen mit einer Tendenz zu größeren Franchise-Nehmer-Anteilen erst seit 14 Jahren.

¹³⁹ Hoy/Stanworth (2003), S. 209. Oxenfeldt/Kelly (1969) argumentieren, dass ein Franchise-Geber zunächst durch Kapitalmangel bedingt Franchise-Nehmer integriert, deren Outlets er zu einem späteren Zeitpunkt jedoch wieder zurückkauft. Zur Diskussion über die Veränderung der Eigentumsverhältnisse innerhalb eines Franchisesystems und ihre Ursachen vgl. insbesondere Dant/Paswan/Kaufmann (1996).

¹⁴⁰ Als Beispiele für unterschiedliche Mischungsverhältnisse sollen die Anteile an unternehmenseigenen Filialen folgender Franchisesysteme dienen (Anteile in Prozent): Budget = 8,0%, Burger King = 14,1%, KFC = 26,1%, Pizza Hut = 49,2% sowie Hertz = 66,1%.

¹⁴¹ Lafontaine (1992), S. 268.

(b) Größe des Franchisesystems:

Ebenso einig sind sich Lafontaine/Kaufmann (1994) und Dant/Kaufmann (2003), dass der Anteil an unternehmenseigenen Filialen mit zunehmender Größe eines Franchisesystems zunimmt. Die konträr formulierte Hypothese zugunsten der Franchise-Nehmer können Dant und Kaufmann (2003) nicht bestätigen. Franchisesysteme mit der Tendenz zu größeren Anteilen an unternehmenseigenen Filialen weisen durchschnittlich 774 Outlets auf, wohingegen solche mit der Tendenz zu größeren Franchise-Nehmer-Anteilen lediglich über 377 Outlets verfügen.

(c) Ressourcenmangel des Franchisesystems:

Die Studien von Combs/Ketchen (1999a) und Dant/Kaufmann (2003) belegen, dass ein hohes Maß an Ressourcenmangel in einem Franchisesystem auch zu einem hohen Anteil an Franchise-Nehmern führt.

(d) Erfahrungen des Franchisesystems:

Die Erfahrungen eines Franchisesystems werden durch die Jahre, die es im Ausland agiert, operationalisiert. Dabei kommen die Untersuchungen von Fladmoe-Lindquist/Jacque (1995) und Contractor/Kundu (1998) zu gegensätzlichen Ergebnissen. Während Contractor/Kundu (1998) eine Zunahme von unternehmenseigenen Filialen mit dem Gewinn an Erfahrungen nachweisen, stellen Fladmoe-Lindquist/Jacque (1995) eine Zunahme von Franchise-Nehmern fest. Fladmoe-Lindquist und Jacque (1995) argumentieren, dass langfristige Franchise-Verträge zu Beginn der internationalen Expansion zu risikoreich für das Franchisesystem seien und daher erst zu späteren Zeitpunkten eingesetzt werden. Contractor/Kundu (1998) sehen die Ursache der Zunahme von unternehmenseigenen Filialen in der abnehmenden Notwendigkeit des Franchise-Gebers lokale Erfahrungen zu sammeln.

(e) Geografische Verteilung des Franchisesystems:

Während Dahlstrom/Nygaard (1994) eine Zunahme von Franchise-Nehmern mit wachsender Distanz der Outlets vom Franchise-Geber nicht belegen können, gelingt dies in der Studie von Fladmoe-Lindquist/Jacque (1995). Die Untersuchungen von Contractor/Kundu (1998) und Combs/Ketchen (1999a) kommen ebenfalls zu unterschiedlichen Ergebnissen. Contractor/Kundu (1998) zeigen, dass der Anteil an unternehmenseigenen Filialen mit dem Anteil an internationalen Outlets (deren

Entfernungen vom Franchise-Geber groß sind) ansteigt. Combs/Ketchen (1999a) ermitteln dagegen einen Anstieg des Franchise-Nehmer-Anteils. Die Ergebnisse weisen demnach hinsichtlich der geografischen Verteilung des Franchisesystems keine eindeutige Richtung auf.

(f) Umweltunsicherheit:

Fladmoe-Lindquist/Jacque (1995) können den von ihnen unterstellten positiven Zusammenhang zwischen erhöhter Umweltunsicherheit und einer Zunahme von Franchise-Nehmern nicht bestätigen. Sie verifizieren hingegen das Gegenteil, also einen negativen Zusammenhang. Contractor/Kundu (1998) belegen eine Zunahme von Franchise-Nehmern bei steigender ökonomischer Entwicklung eines Landes, also bei geringerer Umweltunsicherheit. Beide Ergebnisse lassen die Schlussfolgerung zu, dass bei steigender Umweltunsicherheit ein Franchisesystem eher auf unternehmenseigene Filialen vertraut. Erramilli/Agarwal/Dev (2002) bestätigen zusätzlich die Zunahme von Franchise-Nehmern bei einem Anstieg der Entwicklung der Geschäftsumwelt (operationalisiert durch die politische und wirtschaftliche Stabilität sowie die Infrastruktur eines Landes).

(g) Kulturelle Unterschiede zum Ausland:

Fladmoe-Lindquist/Jacque (1995) verifizieren in ihrer Untersuchung einen positiven Zusammenhang zwischen der Zunahme der kulturellen Unterschiede zwischen Herkunftsland des Franchisesystems und dem Zielland und dem Anteil an Franchise-Nehmern. Doch sowohl Contractor/Kundu (1998) als auch Erramilli/Agarwal/Dev (2002) können den von ihnen in gleicher Weise formulierten Zusammenhang nicht bestätigen. Eine eindeutige Aussage lässt sich diesbezüglich demnach nicht treffen.

2. Beziehungen im Franchisesystem

Ein zweites Forschungsfeld stellt die Beziehung zwischen dem Franchise-Geber einerseits und den Franchise-Nehmern andererseits dar. Dieses umfangreiche Gebiet umfasst von Aspekten des zwischenmenschlichen Vertrauens über die Opportunismusannahme des Franchise-Gebers bis hin zur Gestaltung der Machtverhältnisse innerhalb eines Franchisesystems eine Vielzahl von Themen. Die Schwerpunkte der Untersuchungen beinhalten folgende Ergebnisse:

(a) Verhältnis der Partner des Franchisesystems:

Michael (2000a) untersucht die Ursachen für Rechtsstreitigkeiten in Franchisesystemen. Er kommt zu dem Ergebnis, dass das Verhältnis der Partner des Systems insbesondere durch die ex ante Selektion, längere Trainingsprogramme und exklusive Gebiete der Franchise-Nehmer, verbessert wird. In der Untersuchung von Tikoo (2002) nimmt die Abhängigkeit der Franchise-Nehmer mit zunehmender Erfahrung ab, wodurch parallel das Verhältnis der Partner verschlechtert wird.

(b) Strategien innerhalb des Franchisesystems:

Die auf der von Dant/Schul (1992) aufbauenden Studie von Strutton/Pelton/Lumpkin (1993) thematisiert den Einsatz verschiedener Verhandlungsstrategien des Franchise-Gebers. So werden z. B. kooperative Strategien wie die Problemlösung bei eher geringen finanziellen Einsätzen, bei unabhängigeren Franchise-Nehmern und bei starken Bindungen innerhalb des Franchisesystems angewendet. Handelt es sich um hohe finanzielle Einsätze oder um einen stark abhängigen Franchise-Nehmer kommen eher nicht-integrative Praktiken wie eine Schlichtung zum Einsatz.

(c) Opportunismus durch die Franchise-Nehmer:

Opportunismus wirkt sich stets negativ auf die Beziehungen in einem Franchisesystem aus. Dies wird sowohl in der Studie von Dahlstrom/Nygaard (1999a) als auch in der Untersuchung von Gassenheimer/Baucus/Baucus (1996) belegt. Die Annahme des Franchise-Gebers hinsichtlich eines opportunistischen Verhaltens durch den Franchise-Nehmer reduziert sowohl die Leistung des Franchisesystems als auch die Zufriedenheit der Franchise-Nehmer (Gassenheimer/Baucus/Baucus, 1996) und steht gleichzeitig in positiver Verbindung zu den Verhandlungs-, Überwachungs- und Fehlanpassungskosten (Dahlstrom/Nygaard, 1999a).

3. Überleben und Wachstum des Franchisesystems

Ein dritter Schwerpunkt besteht bei der Analyse des Überlebens bzw. Scheiterns sowie des Wachstums eines Franchisesystems. Bei dieser Forschungsrichtung ist insbesondere Scott A. Shane hervorzuheben, der an der Mehrzahl der Untersuchungen zu diesem Thema maßgeblich beteiligt ist. Es lassen sich folgende Befunde zusammenfassen:

(a) Überleben des Franchisesystems:

Shane (1996) sowie Shane/Spell (1998) stellen in ihren Untersuchungen fest, dass sich eine steigende Anzahl an Franchise-Nehmern positiv auf das Überleben, insbesondere neuer Franchisesysteme, auswirkt. Die Ergebnisse von Frazer und Winzar (2005) verifizieren diesen Befund zusätzlich. Das Gewähren von exklusiven Territorialrechten an die Franchise-Nehmer hat nach den Befunden von Azoulay/Shane (2001) ebenfalls einen positiven Einfluss auf das Überleben des Systems. Analoges gilt nach Kalnins/Mayer (2004) für die lokalen Erfahrungen der Franchise-Nehmer. Shane/Foo (1999) belegen, dass die Wahrscheinlichkeit des Scheiterns eines Franchisesystems sowohl mit dessen Zunahme an Größe, als auch mit zunehmendem Alter, sinkt. Frazer (2001) greift das Alter und die Größe nur indirekt auf, da die Entwicklung im Lebenszyklus eines Systems untersucht wird. Geht der Fortschritt im Lebenszyklus jedoch mit zunehmenden Alter und Größe einher, stellt Frazer (2001) fest, dass dieser das Scheitern des Franchisesystems begünstigt.

(b) Wachstum des Franchisesystems:

Die Studie von Shane (1996) kommt zu dem Ergebnis, dass sich eine Zunahme des Franchise-Nehmer-Anteils innerhalb eines Franchisesystems positiv auf dessen Wachstum auswirkt. Eine identische Aussage haben Carney/Gedajlovic (1991) bereits in einer Untersuchung von 1991 belegt.

2.4.3 Theoretische Schwerpunkte

Theoretischer Schwerpunkt bei der empirischen Franchising-Forschung ist eindeutig die Principal-Agent-Theorie. Sie ist, auch in Verbindung mit anderen theoretischen Bezugsrahmen, in 13 der 58 Studien eingesetzt worden (22,4%). Die Agency theory dominiert mit einem Anteil von über einem Viertel (acht der 28 Untersuchungen) insbesondere die Management-Forschung.

Das Phänomen der Resource scarcity und der Transaktionskostenansatz sind ebenfalls mehrfach eingesetzte theoretische Grundlagen zur Generierung der zu prüfenden Hypothesen. Sie kommen in sechs bzw. neun Studien zum Einsatz. Auffällig ist, dass insbesondere bei den Arbeiten aus dem Themengebiet des Marketings eine theoretische

Basis der Untersuchungen in vielen Fällen gänzlich fehlt. Bei den Studien ohne theoretischen Bezug stammen 14 von 17 (82,4%) aus Marketing-Zeitschriften. Dadurch mangelt es insgesamt 29,3% aller empirischen Arbeiten an einer theoretischen Fundierung.

2.4.4 Methodische Schwerpunkte

Bei der Datenerhebung bedienen sich die Forscher in den 58 Studien primär des Instrumentes der schriftlichen Befragung. In 27 Untersuchungen, also knapp der Hälfte aller Studien, werden 28 schriftliche Befragungen erhoben.¹⁴² Dabei muss berücksichtigt werden, dass sowohl Franchise-Geber und Franchise-Nehmer als auch Privatpersonen¹⁴³ untersucht worden sind. Zusätzlich greifen einige Autoren auf Daten ihrer eigenen älteren Untersuchungen zurück. Bereinigt existieren 22 schriftliche Befragungen von denen sich knapp zwei Drittel an Franchise-Nehmer richten. Der Mittelwert der verwertbaren Antworten, die auch tatsächlich in die Untersuchung eingeflossen sind, liegt bei den Franchise-Gebern bei 114 (Standardabweichung = 53,4, Median = 130, N¹⁴⁴ = 9) und bei den Franchise-Nehmern bei 254 (Standardabweichung = 137,8, Median = 216, N = 13) Unternehmen. Studien bei denen Franchise-Nehmer befragt werden haben demnach wesentlich mehr Teilnehmer.

Eine Sekundärdatenanalyse ist in 23 Untersuchungen eingesetzt worden. Die Spanne der Anzahl an untersuchten Unternehmen reicht hier von zehn bis 2.997 (Spannweite = 2.987). Der Mittelwert von 599 (Standardabweichung = 812,6, Median = 157, N = 22¹⁴⁵) beträgt angesichts der problemlosen Erhebung der Daten knapp das Dreifache der erreichten Stichprobengrößen der Primäruntersuchungen.

¹⁴² Dahlstrom/Nygaard (1999a) führen zwei separate schriftliche Befragungen in einer Studie durch.

¹⁴³ Es handelt sich bei den Privatpersonen beispielsweise um Zuschauer eines Sportereignisses oder um Anhänger einer bestimmten Sportmannschaft. Die Untersuchungen fokussieren die in den USA übliche Form des Franchising im Sportbereich (sport franchises).

¹⁴⁴ N gibt die Anzahl der jeweiligen Untersuchungen an.

¹⁴⁵ Die Studie von Yin/Zajac (2004) auf Outlet-Ebene findet dabei aufgrund ihrer Einmaligkeit bei der Berechnung der jeweiligen Werte keine Berücksichtigung. Hier wurden innerhalb eines Franchisesystems 6.000 Outlets untersucht. Yin und Zajac (2004) berücksichtigen dabei sowohl Franchise-Nehmer als auch unternehmenseigene Filialen, so dass nicht auch von 6.000 Unternehmen gesprochen werden kann.

Bei zehn der 58 Studien ist ein persönliches Interview durchgeführt worden.¹⁴⁶ Der damit verbundene Aufwand schlägt sich auch in der Anzahl der untersuchten Unternehmen wieder. Der Mittelwert liegt hier bei 29 (Standardabweichung = 33,1, Median = 16, N = 11¹⁴⁷) Unternehmen.

Die Restaurant- (inkl. Fast-Food) und die Hotel-Branche sind mit 17 bzw. neun Untersuchungen am häufigsten analysiert worden. Die Ursachen für die Dominanz der Restaurant-Branche liegen in der Höhe ihres Umsatzes¹⁴⁸ sowie in dem intensiven Wettbewerb.¹⁴⁹ Die Berücksichtigung von lediglich einer Branche erhöht die interne Validität und die Kontrolle von Variablen wie branchenspezifische Technologien und Wettbewerbsbedingungen.¹⁵⁰ Weitere analysierte Bereiche sind beispielsweise die Öl- oder auch die Modebranche. Darüber hinaus untersuchen 19 empirische Studien mehrere unterschiedliche Branchen.

2.4.5 Abgrenzung von Management- und Marketing-Forschung

Bei einem Vergleich der in Management-Zeitschriften publizierten Untersuchungen (N = 28) mit denen in Marketing-Zeitschriften veröffentlichten Studien (N = 30) offenbaren sich signifikante Unterschiede. So werden beispielsweise von Forschern aus dem Bereich des Marketings deutlich häufiger Primärdaten erhoben, wohingegen Management-Autoren auf Sekundärdaten zurückgreifen. Während in Marketing-Zeitschriften 22 Studien zusammen 23 schriftliche Befragungen durchführen, existieren hier lediglich fünf Sekundärdatenerhebungen. In Management-Zeitschriften erfolgen fünf schriftliche Befragungen, jedoch 18 Sekundärdatenanalysen. Mündliche Interviews werden in beiden Disziplinen in einem ähnlichen Umfang durchgeführt.

¹⁴⁶ Frazer/Winzar (2005) und Szulanski/Jensen (2006) führen sowohl Interviews als auch eine schriftliche Befragung durch.

¹⁴⁷ Agrawal/Lal (1995) führen für die Prüfung unterschiedlicher Hypothesen sowohl Interviews mit Franchise-Gebern als auch mit deren Franchise-Nehmern, wodurch sich die Summe von elf Datenerhebungen ergibt.

¹⁴⁸ Vgl. Michael (1996), S. 63. Die Restaurant-Branche erzielt den höchsten Umsatz im Vergleich mit allen anderen Franchising-Branchen.

¹⁴⁹ Vgl. Baucus/Baucus/Human (1996), S. 365.

¹⁵⁰ Vgl. Michael (2003), S. 69.

Eine weitere Divergenz besteht hinsichtlich der theoretischen Fundierung der empirischen Arbeiten. Insgesamt ist hier die Agency theory dominant, welche insbesondere bei den Management-Zeitschriften in gut einem Viertel der Studien Verwendung findet. Ein signifikanter Unterschied besteht hingegen bei der fehlenden theoretischen Absicherung. Während in den Management-Zeitschriften veröffentlichten Untersuchungen lediglich drei (10,7%) keinen theoretischen Ansatz aufweisen, sind dies bei den in Marketing-Zeitschriften publizierten Studien dagegen 14 (46,7%). Die quantitative Verwendung anderer theoretischer Grundlagen, wie z. B. die Transaktionskostentheorie oder der Resource scarcity-Ansatz, ist nahezu identisch.

Gemeinsam ist den Studien trotz unterschiedlicher Betrachtungsweisen des Franchising auch der inhaltliche Fokus auf das Mischungsverhältnis zwischen unternehmenseigenen Filialen und Franchise-Nehmern innerhalb eines Franchisesystems. Insgesamt befassen sich 20 Untersuchungen mit dieser Thematik, jeweils zehn in Management- und zehn in Marketing-Zeitschriften. Signifikante Unterschiede bestehen jedoch hinsichtlich der Themen des Überlebens und des Wachstums des Franchisesystems sowie der Beziehung zwischen dem Franchise-Geber und dessen Franchise-Nehmern. Insgesamt thematisieren elf Arbeiten das Überleben bzw. Scheitern und das Wachstum eines Franchisesystems, welche mit drei Ausnahmen in Management-Zeitschriften publiziert wurden. Der Beziehung zwischen Franchise-Geber und Franchise-Nehmer widmen sich hier lediglich zwei von insgesamt zwölf Studien. In Marketing-Zeitschriften existieren demnach zehn Aufsätze mit diesem inhaltlichen Fokus. Marketing-Zeitschriften analysieren die Beziehungen innerhalb eines Franchisesystems in gleichem Umfang wie dessen Besonderheit, also das Mischungsverhältnis des Systems.

2.4.6 Fazit und Forschungsdefizite

Der Überblick über den Stand der empirischen Franchising-Forschung offenbart drei inhaltliche Schwerpunkte: Besonderheiten, Wachstum und Überleben sowie Beziehungen innerhalb von Franchisesystemen. Der inhaltliche Fokus, die Besonderheit eines Franchisesystems, wird von Arbeiten geprägt, die sich mit dem Einfluss beispielsweise des Alters, der Größe, der Ressourcenknappheit oder auch der

Umweltunsicherheit auf den Anteil an Franchise-Nehmern bzw. unternehmenseigenen Filialen innerhalb des Systems befassen. Den theoretischen Schwerpunkt der empirischen Untersuchungen stellt die Agency theory dar. Methodisch kommt in der Mehrzahl der Studien das Instrument der schriftlichen Befragung zum Einsatz, wobei die Restaurant-Branche am häufigsten analysiert wird. Bei einem Vergleich von Management- und Marketing-Forschung treten signifikante Unterschiede auf. In den Management-Zeitschriften publizierte Untersuchungen weisen 89,3 Prozent eine theoretische Fundierung auf, wohingegen dieser Anteil in den Marketing-Zeitschriften lediglich bei 53,3 Prozent liegt. Schließlich stützen sich die Management-Studien eher auf Sekundärdaten, während sich die Marketing-Forschung mehrheitlich auf Primärdaten konzentriert.

Insgesamt muss konstatiert werden, dass trotz der relativ hohen Anzahl an empirischen Untersuchungen zum Thema Franchising bis heute zu nahezu keiner Fragestellung ein einheitlicher Konsens gefunden worden ist. Ein deutliches Beispiel hierfür sind die unterschiedlichen Befunde hinsichtlich der geografischen Verteilung des Franchisesystems oder auch des Scheiterns eines Systems. Gleiches gilt für andere Untersuchungsgegenstände.¹⁵¹

Eine mögliche Erklärung für die mangelnde Kongruenz der Ergebnisse liegt in den verschiedenen Perspektiven des Franchising. Je nachdem welche betriebswirtschaftliche Disziplin betroffen ist, dominieren andere Sichtweisen.¹⁵² Es bestehen Unterschiede in der Betrachtungsweise des Franchising z. B. als Vertriebsweg bei marketingfokussierten Untersuchungen oder als Organisationsform bei managementorientierten Studien. Eine weitere Ursache kann der erst relativ späte Zeitpunkt, seit dem sich die Forschung des Phänomens Franchising annimmt, darstellen. Obwohl Oxenfeldt und Kelly bereits 1969 mit Forschungen in diesem Bereich begonnen haben, ist der Großteil an empirischen Untersuchungen erst in den letzten zwölf bis 15 Jahren erhoben worden. Aus diesem Grund kann ein Konsens der Ergebnisse vielleicht noch gar nicht erwartet werden.¹⁵³

¹⁵¹ Vgl. Combs/Ketchen (2003), die eine Meta-Analyse zur Klärung der Ursachen für die Existenz des Franchising durchführen. Die Autoren aggregieren zehn Hypothesen aus 44 Studien, die auf der Agency theory und dem Resource scarcity-Ansatz basieren. Von diesen zehn Hypothesen können lediglich vier signifikant bestätigt werden.

¹⁵² Vgl. Hoy/Stanworth (2003), S. 1, Fladmoe-Lindquist/Jacque (1995), S. 1238.

¹⁵³ Vgl. Combs/Ketchen (2003), S. 444.

Die theoretische Fundierung des Franchising dominiert bisher die Agency theory. Doch erscheinen gerade in jüngerer Zeit vermehrt Studien, die eine andere theoretische Sichtweise (beispielsweise Knott (2003) mit dem Resource-based View oder auch Windsperger (2004) mit dem Property Rights Approach) oder eine Verknüpfung von mehreren theoretischen Bezugsrahmen verwenden (z. B. Dant/Kaufmann, 2003 oder Windsperger/Dant, 2006). Damit kommt die empirische Forschung der Aufforderung nach „...that theoretical explanations for franchising need to move beyond resource scarcity and agency theory.“¹⁵⁴

Die Tabellen drei und vier geben nachfolgend eine Übersicht über die theoretischen Fundierungen, die Stichproben sowie die zentralen Befunde aller empirischen Studien.¹⁵⁵ Dabei findet eine Trennung zwischen in Management- und in Marketing-Zeitschriften publizierten Untersuchungen statt.

Der Überblick über den Stand der empirischen Franchising-Forschung offenbart für zukünftige Untersuchungen sowohl „...the need for the application of multiple theories...“¹⁵⁶ als auch die Einbeziehung der Einflussmöglichkeiten, insbesondere des Managements¹⁵⁷, hinsichtlich des Erfolges eines Franchisesystems. Weitere empirische Forschung sollte, gerade im Hinblick auf die unbestrittene Popularität der pluralen Organisationsform Franchising, nicht nur die Perspektive des Franchise-Gebers oder diejenige der Franchise-Nehmer berücksichtigen, sondern sich auch verstärkt den unternehmenseigenen Filialen zuwenden.¹⁵⁸ Kapitel drei greift diese Forderungen auf und mündet schließlich in der Generierung der Forschungshypothesen und des Untersuchungsmodells.

¹⁵⁴ Combs/Ketchen (2003), S. 462. Dant (2008) spricht sich ebenfalls für eine Kombination mehrerer theoretischer Betrachtungsweisen aus. Vgl. Dant (2008), S. 93.

¹⁵⁵ Einen detaillierten Überblick über die analysierten Studien geben Anhang 4 bis 6.

¹⁵⁶ Combs/Ketchen (1999a), S. 205.

¹⁵⁷ Vgl. Sorenson und Sørensen (2001), die in ihrer Untersuchung konstatieren: „Maximizing the wealth created through franchising depends on successfully managing the interdependent relationship between the franchiser and the franchisees.“ Sorenson/Sørensen (2001), S. 723.

¹⁵⁸ Vgl. Bürkle/Posselt (2008), S. 39.

Autor(en), Jahr	Theoretischer Ansatz	Stichprobe	Zentrale empirische Befunde
Darr/ Argote/ Epple, 1995	Organizational learning.	Telefonische Befragung von 36 Outlets eines Franchisesystems der Fast-Food-Branche in den USA.	<ul style="list-style-type: none"> – Der Wissenstransfer zwischen Outlets eines Franchise-Nehmers ist größer, als der zwischen Outlets verschiedener Franchise-Nehmer. – Es existieren mehr Mechanismen des Wissenstransfers zwischen Outlets eines Franchise-Nehmers, als zwischen denen verschiedener Franchise-Nehmer.
Fladmoe-Lindquist/ Jacque, 1995	Agency theory und Transaktionskostentheorie.	Sekundärdatenanalyse von zwölf US-Franchisesystemen aus vier Branchen mit 10.302 Outlets in 92 Ländern.	<ul style="list-style-type: none"> – Je höher die Kosten der Überwachung aufgrund zunehmender Distanz, je größer die kulturellen Unterschiede des Ziellandes zu den USA, je größer die Erfahrung des Unternehmens im Ausland zu agieren und je geringer der Markenwert des Unternehmens ist, desto eher wird internationales Franchising betrieben (Franchise-Nehmer statt unternehmenseigene Filialen). – Franchising ist kein vorübergehendes Stadium auf dem Weg zu vollständig unternehmenseigenen Filialen, sondern eine strategische Entscheidung.
Staw/ Hoang, 1995	Sunk-cost effect.	Sekundärdatenanalyse von 241 Spielern der NBA zwischen 1980 und 1986.	<ul style="list-style-type: none"> – Je höher ein Spieler im Draft (Auswahlliste) steht, desto größer wird auch sein Spielanteil sein (unabhängig von seiner Leistung). – Je höher ein Spieler im Draft steht, desto länger bleibt er bei seinem jetzigen Team (unabhängig von seiner Leistung).
Shane, 1996	Agency theory.	Sekundärdatenanalyse von 138 US-Franchisesystemen aller Branchen von 1983 bis 1993.	<ul style="list-style-type: none"> – Je höher der Anteil an Franchise-Nehmern, desto schneller wächst das Unternehmen und desto größer ist die Wahrscheinlichkeit des Überlebens des Unternehmens. – Franchising sollte demnach bei neuen Franchisesystemen gegenüber unternehmenseigenen Filialen bevorzugt werden.

Bradach, 1997	Contingency theory.	Tiefenanalyse von fünf großen US-Fast-Food-Ketten. Zusätzlich wurden in diesen Franchisesystemen 111 Personen interviewt.	<ul style="list-style-type: none"> – Bradach erkennt, dass dem Franchisesystem zur Zielerreichung (Uniformität und Marktanpassung) insbesondere die Organisationsstruktur, das Kontrollsystem, die Karrierewege und die Strategieentwicklung dienen. – Gerade durch die Mischung von Franchise-Nehmern und unternehmenseigenen Filialen kann das gesamte Franchisesystem seine Leistung verbessern, da auf diese Weise die Schwächen der jeweiligen Organisationsform verbessert und die Stärken betont werden können.
Ingram/ Baum, 1997	Organizational learning.	Sekundärdatenanalyse von 1.135 Hotelketten von 1896 bis 1985. Lediglich 34 dieser Ketten sind Franchisesysteme.	<ul style="list-style-type: none"> – Franchise-Geber lernen mehr aus eigenen Arbeitserfahrungen als andere Ketten. – Franchisesysteme haben keinen Lernvorteil durch ihre Franchise-Nehmer. – Je höher die Arbeitserfahrungen der Franchise-Geber zum Zeitpunkt des Eintrittes, desto geringer ist ihre Rate des Scheiterns. Die Rate des Scheiterns des Franchise-Gebers steigt dagegen mit deren Arbeitserfahrungen, die sie seit ihrem Eintritt in die Branche sammeln konnten.
Contractor/ Kundu, 1998	Transaktionskostentheorie + Agency theory + Corporate knowledge + Organizational capabilities theory.	Sekundärdatenanalyse von 720 Hotels.	<ul style="list-style-type: none"> – Steigende Anteile an Eigentum und Kontrolle stehen in negativer Verbindung mit dem politischen und ökonomischen Risiko eines Landes, mit dem Grad der ökonomischen Entwicklung eines Landes sowie mit der wahrgenommenen Relevanz einer globalen Marke. – Steigende Anteile an Eigentum und Kontrolle stehen in positiver Verbindung mit den Jahren, die das Unternehmen im Ausland operiert, mit dem Anteil an internationalen Outlets sowie mit der wahrgenommenen Relevanz der operativen Kontrolle des Management und der Qualität.

Shane, 1998a	Agency theory.	Sekundärdatenanalyse von 996 US-Franchisesystemen aller Branchen von 1991-94.	<ul style="list-style-type: none"> – Der Anteil an Franchise-Nehmern und die geografische Verteilung des Franchisesystems stehen in einer U-förmigen Beziehung zueinander. – Der Anteil an Franchise-Nehmern und die Wachstumsrate sowie die Größe des Franchisesystems stehen in einer invers U-förmigen Beziehung zueinander.
Shane, 1998b	Agency theory.	Sekundärdatenanalyse von 157 Franchisesystemen verschiedener Branchen, die zwischen 1981 und 1983 in den USA gegründet wurden.	<ul style="list-style-type: none"> – Neue Franchisesysteme, die ihren Franchise-Nehmern passiven Eigentümern geben (nicht selbst im Outlet), weniger Kapitaleinbindung abverlangen, die räumlich weit aufgeteilt sind, deren Franchise-Nehmer weniger Erfahrungen haben, die komplexer sind und die Master-Franchising einsetzen, scheitern eher. – Insgesamt kann belegt werden, dass das Handeln auf Grundlage der Agency theory zum Überleben neuer Franchisesysteme beiträgt. – Nicht bestätigt werden konnte hingegen, dass neue Franchisesysteme, die niedrigere Lizenzraten verlangen, die kürzer angelegte Vereinbarungen treffen und die insgesamt höhere Investitionen verlangen, eher scheitern.
Shane/ Spell, 1998	-	Sekundärdatenanalyse von 157 Unternehmen in 27 Branchen über einen Zeitraum von zwölf Jahren.	<ul style="list-style-type: none"> – Potenzielle Franchise-Nehmer sollten einige Handlungsempfehlungen befolgen, um erfolgreich mit einem neuen Franchisesystem zu sein: Wahl eines Franchise-Gebers der rapide expandiert, Ablehnung der Franchisesysteme, die eine große Unterstützung vor Ort anbieten, sich nicht vor kleinen, unrepräsentativen Zentralen der Franchise-Geber abschrecken lassen, Wahl eines Franchise-Gebers der starke Markennamen entwickelt, Mitgliedschaft in der IFA (International Franchise Association) sowie vorsichtig bei Master-Franchising zu sein.
Combs/ Ketchen, 1999a	Agency theory und Resource scarcity.	Sekundärdatenanalyse von 91 Franchisesystemen der Restaurant-Branche	<ul style="list-style-type: none"> – US-Unternehmen, die ins Ausland expandieren wollen setzen stärker auf Franchise-Nehmer als im Inland operierende Unternehmen.

		von 1989 bis 1993. Schriftliche Befragung von 182 Experten dieser Branche.	<ul style="list-style-type: none"> – Je mehr spezifisches Wissen im Unternehmen vorhanden ist, desto weniger wird auf Franchise-Nehmer gesetzt. – Je mehr spezifisches Vermögen das Outlet benötigt und je mehr Kapitalmangel im Unternehmen herrscht, desto eher wird auf Franchise-Nehmer gesetzt.
Shane/ Foo, 1999	Institutional theory und Socio-Political legitimation.	Sekundärdatenanalyse von 1.292 Franchisesystemen aller Branchen, die zwischen 1979 und 1996 in den USA gegründet wurden.	<ul style="list-style-type: none"> – Je älter und je größer ein Franchisesystem ist sowie je mehr Zertifizierung es durch Externe erhält, desto geringer ist die Wahrscheinlichkeit des Scheiterns des Franchisesystems. – Das Scheitern ist auch abhängig davon in welchem US-Bundesstaat das Franchisesystem gegründet wird (z. B. durch unterschiedliche Gesetze, Auflagen, Restriktionen). – Zur besseren Erklärung des Überlebens neuer Franchisesysteme sollten den ökonomischen Aspekten institutionelle hinzugefügt werden (z. B. externe Legitimation).
Michael, 2000a	Transaktionskostentheorie und Agency theory.	Vergleich der Sekundärdaten von 99 Franchisesystemen der Restaurant-Branche von 1987 bis 89 mit denen von 1993 bis 95.	<ul style="list-style-type: none"> – Je mehr unternehmenseigene Filialen vorhanden sind, je länger das Trainingsprogramm für die Franchise-Nehmer dauert und je mehr exklusive Gebiete für den Franchise-Nehmer bestehen, desto weniger Rechtsstreit entsteht im Franchisesystem. – Je mehr der Franchise-Nehmer vom Franchise-Geber einkaufen muss und je mehr Erfahrungen der Franchise-Nehmer besitzt, desto mehr Rechtsstreit entsteht im Franchisesystem. – Ex ante Investitionen in Machtsteigerungen, wie Mischung unternehmenseigener Filialen zu Franchise-Nehmern und Franchise-Nehmer-Selektion, können ex post Rechtsstreitigkeiten reduzieren.
Azoulay/ Shane, 2001	Contracting theory.	Schriftliche Befragung von 170 Franchisesystemen in den USA.	<ul style="list-style-type: none"> – Die Autoren zeigen, dass exklusive Territorien sowohl zu einer höheren Leistung, als auch zu einer höheren Chance des Überlebens des Franchisesystems führen.

		Telefonische Befragung von 16 Franchise-Gebern.	
Knott, 2001	Dual-routines view.	Analyse von zwei Franchisesystemen der quick printing industry. Schriftliche Befragung von 60 Franchise-Nehmern eines dieser Systeme.	<ul style="list-style-type: none"> – Der Franchise-Geber schafft einen anhaltenden Wert des Franchisesystems indem er die operativen Routinen durchsetzt (sogar nachdem der Franchise-Nehmer sie schon angepasst hat). – Der Franchise-Geber schafft einen anhaltenden Wert des Franchisesystems durch übergeordnete Routinen (Metaroutinen), die in die operativen Routinen Innovationen einfügen.
Shane, 2001	Contracting theory.	Sekundärdatenanalyse von 2.997 US-Franchisesystemen von 1984 bis 1996.	<ul style="list-style-type: none"> – Je größer das Franchisesystem, desto eher reduzieren hohe Lizenzraten, zentralisierte (Dienst-) Leistungen, Training und Kommunikation der Franchise-Nehmer, Subfranchising, das Agieren in „registration states“, die Mitgliedschaft in der IFA, Hilfe bei der Wahl der geografischen Lage sowie hohe Investitionskosten der Franchise-Nehmer die Wahrscheinlichkeit des Scheiterns des Systems. – Die Hypothese, dass mit zunehmender Größe des Franchisesystems langfristige Verträge die Wahrscheinlichkeit des Scheiterns des Systems erhöhen, wurde nicht bestätigt.
Sorenson/Sørensen, 2001	Organizational learning.	Sekundärdatenanalyse von 152 US-Restaurantketten von 1992 bis 1998.	<ul style="list-style-type: none"> – In relativ homogenen Märkten tragen unternehmenseigene Filialen mehr zum Erfolg und zu stabilen Erträgen des Unternehmens als Franchise-Nehmer bei. – Mit steigender Marktheterogenität nehmen der Erfolg sowie die stabilen Erträge der unternehmenseigenen Filialen schneller ab, als jene der Franchise-Nehmer. – Die richtige Mischung hängt von der Marktumgebung ab.

Erramilli/ Agarwal/ Dev, 2002	Organizational capabilities theory.	Schriftliche Befragung von 139 Hotels in 46 Ländern.	<ul style="list-style-type: none"> – Je größer der Wettbewerbsvorteil durch die unvollkommene Imitierbarkeit der strategischen Fähigkeiten ist, je weniger qualifiziertes Management-Personal auf dem Markt vorhanden ist und je mehr vertrauenswürdige Investoren auf dem Markt vorhanden sind, desto geringer ist die Wahrscheinlichkeit der Wahl für das Franchising. – Je entwickelter die Geschäftsumwelt des Landes ist, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit der Wahl für das Franchising. – Die Autoren konnten nicht bestätigen, dass mit zunehmenden kulturellen Unterschieden zwischen Heimat- und Gastland die Wahrscheinlichkeit der Wahl für das Franchising steigt.
Brown/ Dev/ Zhou, 2003	Resource-based View und Transaktionskostentheorie.	Schriftliche Befragung von 558 Hotels.	<ul style="list-style-type: none"> – Die Entscheidung für den Eintritt in einen neuen Markt hängt davon ab, ob das Franchisesystem die Fähigkeit besitzt seine Wettbewerbsvorteile zu übertragen. – Die Entscheidung für den Eintritt in einen neuen Markt hängt davon ab, ob lokales Wissen aufgenommen werden kann und ob vertrauenswürdige Partner in dem Markt vorhanden sind.
Combs/ Ketchen, 2003	Resource scarcity und Agency theory.	Meta-Analyse von 44 empirischen Untersuchungen mit insgesamt 140 Effekten.	<ul style="list-style-type: none"> – Die Hypothesen der Agency theory werden teilweise bestätigt, die der Resource scarcity hingegen nicht. – Die Autoren konstatieren die Berücksichtigung weiterer theoretischer Ansätze zur Erklärung des Franchising.
Knott, 2003	Resource-based view.	Schriftliche Befragung von 235 Franchise-Nehmern verschiedener Franchisesysteme und Unabhängige in der quick printing industry.	<ul style="list-style-type: none"> – Routinen in Franchisesystemen stellen wertvolle Ressourcen dar, die zu unterschiedlichen Leistungen führen. Isolationsmechanismen sind zur Erhaltung des Wertes der Routinen notwendig. – Franchise-Nehmer erreichen durch diese Routinen höhere Leistungen als Unabhängige.

			<ul style="list-style-type: none"> – Franchise-Nehmer und Unabhängige besitzen unterschiedliches Wissen über die Routinen, haben unterschiedliche Ansichten über ihren Wert und haben unterschiedliche Anreize diese Routinen zu nutzen.
Amis/ Slack/ Hinings, 2004	Organizational change.	Sekundärdatenanalyse von 36 Sport- Organisationen (sports franchises) in Kanada.	<ul style="list-style-type: none"> – Mit hohem Tempo durchgeführte organisatorische Änderungen reichen alleine nicht aus um dauerhafte und langfristige Wandlungen im Unternehmen zu bewirken.
Kalnins, 2004b	Game theory.	Sekundärdatenanalyse von 978 Franchise- Nehmern aus drei Systemen der Fast- Food-Branche in Texas, USA von 1980- 1995.	<ul style="list-style-type: none"> – Die Entscheidung eines Franchisesystems in einem Markt zu operieren hängt von der Quantität der Kontakte und Interaktionen der Outlets untereinander ab.
Kalnins/ Mayer, 2004	Organizational learning.	Sekundärdatenanalyse von 2.474 Pizza Restaurants in Texas, USA von 1991-1999.	<ul style="list-style-type: none"> – Die lokalen Erfahrungen der Franchise-Nehmer verringern das Risiko des Scheiterns des Franchisesystems. – Lokale Erfahrungen sind für das Überleben eines Franchisesystems ebenso wichtig wie die von anderen Outlets gewonnenen universellen Erfahrungen.
Yin/ Zajac, 2004	Contingency theory.	Fallstudie einer Pizza Restaurant-Kette in den USA (primär mittels mündlicher Interviews).	<ul style="list-style-type: none"> – Franchise-Nehmer verfolgen innerhalb eines Franchisesystems komplexere Strategien als die unternehmenseigenen Filialen. – Die komplexeren Strategien der Franchise-Nehmer sind mit höherer Leistungsfähigkeit verbunden.

Shane/ Shankar/ Aravindakshan, 2006	Signaling theory.	Sekundärdatenanalyse von 1.292 Franchisesystemen aller Branchen, die zwischen 1979 und 1996 in den USA gegründet wurden.	<ul style="list-style-type: none"> – Große Franchisesysteme senken mit zunehmendem Alter die Franchise-Gebühren. – Große Franchisesysteme erheben geringe Anfangsinvestitionen, die sie mit zunehmendem Alter anheben. – Große Franchisesysteme senken mit zunehmendem Alter ihren Anteil an unternehmenseigenen Filialen. – Große Franchisesysteme unterstützen ihre Franchise-Nehmer finanziell.
Szulanski/ Jensen, 2006	-	Persönliche Interviews sowie schriftliche Befragung innerhalb eines Franchisesystems in Israel im Zeitraum von 1995 bis 2001.	<ul style="list-style-type: none"> – Das Verhalten im Sinne einer presumptiven Anpassung von Verfahren verzögert das Wachstum von Franchisesystemen und verringert ihre Leistung.
Vroom/ Gimeno, 2007	-	Sekundärdatenanalyse von 630 Franchise- Nehmern der Hotelbranche in den USA.	<ul style="list-style-type: none"> – Bei hoher Marktkonzentration werden unternehmenseigene Filialen noch stärker kontrolliert um die Preise im Franchisesystem stabil zu halten. – Die Wahl zwischen unternehmenseigener Filiale und Franchise-Nehmer hat Auswirkungen auf das Wettbewerbsverhalten der Konkurrenz.

Tab. 3: Empirische Befunde zum Franchising in Management-Zeitschriften
Quelle: Eigene Darstellung.

Autor(en), Jahr	Theoretischer Ansatz	Stichprobe	Zentrale empirische Befunde
Strutton/ Pelton/ Lumpkin, 1993	Psycho- logisches Klima.	Schriftliche Befragung von 239 Franchise- Nehmern verschiedener Franchisesysteme und Branchen in den USA.	Die Untersuchung baut auf der von Dant und Schul (1992) auf. – Die Stärke der Bindung, Fairness, Innovationsfähigkeit sowie Anerkennung sollte mit der Verwendung der Strategie der Problemlösung und der Überredung positiv und mit der Verwendung der Strategie des Machteinsatzes und der bewährten Politiken negativ verbunden sein. – Für Autonomie konnte dieser Zusammenhang nicht bestätigt werden. Gleiches gilt für die Aussage, dass Druck mit der Verwendung der Problemlösung und der Überredung negativ und mit der Verwendung des Machteinsatzes und der bewährten Politiken positiv verbunden sei.
Dahlstrom/ Nygaard, 1994	Agency theory.	Schriftliche Befragung von 181 Outlets eines Franchisesystems der Öl-Branche in Norwegen.	– Je geringer die Bevölkerungsdichte um ein Outlet ausfällt, desto eher wird Franchising betrieben. – Keine Bestätigung fand die Hypothese, dass mit zunehmender räumlicher Distanz zwischen dem Franchise-Geber und dem Outlet eher Franchising betrieben wird. – Die Aussage, dass Franchise-Nehmer durch erhöhte Anreize auch höhere Einnahmen als unternehmenseigene Filialen haben, wurde nicht bestätigt.
Lafontaine/ Kaufmann, 1994	Resource scarcity und Incentives issues.	Schriftliche Befragung von 130 US- Franchisesystemen aller Branchen.	– Der Anteil an unternehmenseigenen Filialen sollte mit dem Alter und der Größe des Franchisesystems steigen. – Je älter das Franchisesystem, desto höher die Synergie-Management-Vorteile, welche die unternehmenseigenen Filialen liefern. Die Autoren belegen aber auch, dass mit zunehmendem Alter des Franchisesystems höhere Synergie-Management-Vorteile entstehen, welche die Franchise-Nehmer liefern. Die Vorteile aus unternehmenseigenen Filialen werden nur früher im Laufe der Jahre erkannt.

Agrawal/ Lal, 1995	- (Basiert auf dem Modell von Lal, 1990.)	Telefonische Befragung von 43 Franchisesystemen sowie von 30 Franchise-Nehmern der Fast-Food-Branche.	<ul style="list-style-type: none"> - Die Lizenzrate wirkt positiv auf die Investition in den Markennamen des Franchise-Gebers sowie auf die Frequenz der Überwachung. Sie wirkt negativ auf das angebotene Serviceniveau des Franchise-Nehmers. - Die Überwachungskosten wirken ebenfalls negativ auf das angebotene Serviceniveau des Franchise-Nehmers. - Bei unterschiedlichen Franchise-Nehmern wirken die Überwachungskosten negativ auf die Frequenz der Überwachung.
Dahlstrom/ Nygaard, 1995	Transaktionskostentheorie (und Vertrauen).	Schriftliche Befragung von 216 Outlets eines Franchisesystems der Öl-Branche in Norwegen.	<ul style="list-style-type: none"> - Zwischenmenschliches Vertrauen wird vom Heimatland des Franchisesystems beeinflusst. - Je mehr institutionalisierte Regeln und Prozeduren im Franchisesystem existieren, desto höher ist das zwischenmenschliche Vertrauen des Franchise-Nehmers.
Strutton/ Pelton/ Lumpkin, 1995	Psychologisches Klima.	Schriftliche Befragung von 318 Franchise-Nehmern verschiedener Systeme und Branchen in den USA.	<ul style="list-style-type: none"> - Autonomie, die Stärke der Bindung, Fairness, Innovationsfähigkeit sowie Anerkennung beeinflussen den Grad der Franchise-Nehmer - Franchise-Geber-Solidarität in deren Beziehung positiv. - Druck beeinflusst hingegen den Grad der Franchise-Nehmer - Franchise-Geber-Solidarität in deren Beziehung nicht negativ.
Gassenheimer/ Baucus/ Baucus, 1996	Transaktionskostentheorie.	Schriftliche Befragung von 162 Franchise-Nehmern aus 19 Franchisesystemen der Fast-Food-Branche in den USA.	<ul style="list-style-type: none"> - Opportunistisches Verhalten reduziert die Leistung des Franchisesystems sowie die Zufriedenheit der Franchise-Nehmer. - Kommunikation ist positiv mit der Leistung des Franchisesystems sowie mit der Zufriedenheit der Franchise-Nehmer verbunden. - Kommunikation reduziert den negativen Effekt des opportunistischen Verhaltens auf die Zufriedenheit der Franchise-Nehmer mit der Franchising-Beziehung.

Baroncelli/ Manaresi, 1997	-	Schriftliche Befragung von 72 Franchisesystemen in Italien.	<ul style="list-style-type: none"> - Es gibt eine Vielzahl von Gründen für das Franchising statt einer unternehmensinternen Leistungserbringung als nur die finanzielle Restrukturierung. - Franchising statt der unternehmensinternen Leistungserbringung kann die Leistung des Unternehmens insgesamt verbessern. Der Grad der Kontrolle bleibt dabei bestehen. - Franchising ist nicht nur zum Wachstum geeignet, sondern auch als eine Form des Rückzuges aus unternehmenseigenen Filialen, also als Mittel zur Restrukturierung.
Dahlstrom/ Nygaard, 1999a	Transaktionskostentheorie.	Schriftliche Befragung von 179 Outlets eines Franchisesystems der Öl-Branche in Norwegen 1990 und 216 Outlets 1994.	<ul style="list-style-type: none"> - Opportunismus des Franchise-Gebers steht in positiver Verbindung zu den Verhandlungs-, Überwachungs- sowie den Fehlanpassungskosten. - Formalisierte Vorgänge und Rollen innerhalb des Franchisesystems stehen in negativer Verbindung zum Opportunismus des Franchise-Gebers. - Kooperation innerhalb des Franchisesystems beeinflusst dauerhaft negativ den Opportunismus des Franchise-Gebers.
Dahlstrom/ Nygaard, 1999b	Agency theory und Transaktionskostentheorie.	Mündliche Interviews mit zwölf Franchise-Gebern der Fast-Food-Branche.	<ul style="list-style-type: none"> - Die Autoren entdecken mehrere Arten von Strategien, die jedoch nicht eindeutig zu einem hohen oder geringen Anteil an Franchise-Nehmern innerhalb der Franchisesysteme führen. - Gleiche Management-Strategien führen demnach nicht zwangsläufig auch zu gleichen Anteilen an Eigentum (unternehmenseigene Filialen) oder umgekehrt.
Irwin/ Zwick/ Sutton, 1999	-	Sekundärdatenanalyse von 15 Sportvereinen (sport franchises) in den USA.	<ul style="list-style-type: none"> - Faktoren wie engagierte Mitarbeiter, Kundennähe (insbesondere auch nach dem Kauf) und das Eingehen auf Kundenwünsche und -anregungen sowie Kritik sind Faktoren für ein erfolgreiches Marketing.

			– Bei Sportvereinen spielen der Erfolg der Mannschaft und deren Ausstattung an Stars ebenfalls eine große Rolle.
Laroche/ Toffoli, 1999	- (Zwei Modelle.)	Schriftliche Befragung von 510 Privat- haushalten in Kanada.	– Bestätigung der Markenkategorisierung von Brisaux/Laroche (1980) und Bestätigung des Preis-Qualitäts-Beurteilungsmodells von Bliemel (1984) in der Fast-Food-Branche.
Michael, 1999	Agency theory.	Sekundärdatenanalyse von 35 Restaurant- und 38 Hotelketten.	– Zwischen Franchisesystemen und Unternehmen, die kein Franchising betreiben, bestehen enorme Unterschiede hinsichtlich deren Präsenz an Werbung. – Je größer der Franchising-Anteil, desto weniger wird geworben, sowohl in der Restaurant-Branche, als auch in der Hotel-Branche.
Parsa, 1999	-	Schriftliche Befragung von 141 Franchise- Nehmern aus sechs Systemen der Fast- Food-Branche.	– Die Leistungen der Franchise-Nehmer differieren je nach der Methode der (Marketing-) Strategieeinführung. – Werden die Franchise-Nehmer nach ökonomischer Macht und Methode der Strategieeinführung gruppiert, differieren diesbezüglich leistungsstarke Franchise-Nehmer von leistungsschwachen Franchise-Nehmern sowie zufriedene von unzufriedenen Franchise-Nehmern. – Werden die Franchise-Nehmer nach nicht-ökonomischer Macht und Methode der Strategieeinführung gruppiert, differieren diesbezüglich zufriedene von unzufriedenen Franchise-Nehmern sowie leistungsstarke von leistungsschwachen Franchise-Nehmern.
Madrigal, 2000	-	Schriftliche Befragung von 678 Zuschauern eines Football-Spiels.	– Je höher die Identifikation der Fans mit ihrer Mannschaft ausfällt, desto eher kaufen sie auch die Produkte des Sponsors des Teams.
Moore/ Fernie/ Burt, 2000	-	Schriftliche Befragung von 27 Kleidungsherstellern.	– Es soll die Internationalisierung des Handelssektors, bei dem die Marke einen Wettbewerbsvorteil darstellt, bewiesen werden. Die Aussage konnte bestätigt werden, wobei ein großer Beitrag zur Internationalisierung der Marken durch Franchising geleistet wurde.

Frazer, 2001	Lebenszyklus- Perspektive.	Schriftliche Befragung von 186 Franchisesystemen in Australien.	<ul style="list-style-type: none"> – Je weiter das Franchisesystem in der Entwicklung des Lebenszyklusses vorangeschritten ist, desto größer sind die Konflikte und Auflösungen der Beziehungen innerhalb des Franchisesystems. – Je älter und größer ein Franchisesystem ist, desto mehr Probleme entstehen in der Beziehung. In jüngere Systeme einzusteigen birgt demnach weniger Risiken.
Kaufmann/ Dant, 2001	-	Schriftliche Befragung von 152 Franchisesystemen der Fast-Food-Branche.	<ul style="list-style-type: none"> – Je höher die Franchising-Gebühr, desto höher die Lizenzrate. – Die gegenteilig formulierte Hypothese, dass eine höhere Franchising-Gebühr zu geringeren Lizenzraten führe, konnte dagegen nicht bestätigt werden. – Die Franchising-Gebühr dient dem Franchise-Geber nicht zum Abschöpfen des Rentenüberschusses des Franchise-Nehmers.
Tikoo, 2002	Resource scarcity.	Schriftliche Befragung von 396 Franchise- Nehmern eines Systems.	<ul style="list-style-type: none"> – Der Autor unterstellt, dass Franchise-Nehmer im Laufe der Zeit Erfahrung und Expertenwissen anhäufen und dadurch unabhängiger vom Franchise-Geber werden. – Der Grad der Abhängigkeit des Franchise-Nehmers bestimmt positiv das Ausmaß von Vorschlägen/Empfehlungen, berührt nicht das Ausmaß des Informationsaustausches, bestimmt negativ das Ausmaß von Wünschen/Bitten, Drohungen und legalen Einsprüchen seitens des Franchise-Gebers.
Achrol/ Etzel, 2003	-	Schriftliche Befragung von 439 Franchise- Nehmern verschiedener Systeme und Branchen.	<ul style="list-style-type: none"> – In wachsenden Märkten hat der Fokus auf die Produktivität sowie auf den Zusammenschluss der Marketingkanäle einen positiven Einfluss auf die Leistung des Unternehmens. – In reifen Märkten hat der Fokus auf die Marktanpassung einen positiven Einfluss auf die Leistung des Unternehmens, die Produktivität einen negativen.

			<ul style="list-style-type: none"> – In einem stabilen Marktumfeld hat der Fokus auf die Produktivität einen positiven Einfluss auf die Leistung des Unternehmens, der Fokus auf die Marktanpassung einen negativen. – In einem dynamischen Marktumfeld hat der Fokus auf die Marktanpassung einen positiven Einfluss auf die Leistung des Unternehmens, der Fokus auf die Produktivität einen negativen.
Chow/ Frazer, 2003	Agency theory.	Schriftliche Befragung von 186 Franchisesystemen in Australien.	<ul style="list-style-type: none"> – Das Risiko der Anfangsinvestitionen ist bei mobilen Franchisesystemen geringer als bei stationären; zudem haben sie relativ mehr Stammkundschaft. – Organisatorische Unterschiede bezüglich der Überwachung, des Training oder der Erfahrung der Franchise-Nehmer konnten nicht festgestellt werden.
Dant/ Kaufmann, 2003	Resource scarcity und Signalling theory.	Schriftliche Befragung von 152 Franchisesystemen der Fast-Food-Branche.	<ul style="list-style-type: none"> – Je größer sowie älter das Franchisesystem ist und je größer die unternehmenseigenen Finanz-, Informations- und Management-Ressourcen sind, desto eher besteht die strategische Tendenz zu unternehmenseigenen Filialen. – Die Aussage, dass je größer sowie älter das Franchisesystem ist, desto eher die strategische Tendenz zu Franchise-Nehmern besteht, konnte konform nicht bestätigt werden.
Doherty/ Alexander, 2004	-	Fallstudie von sechs Franchisesystemen aus der Modebranche (GB, mittels Interviews).	<ul style="list-style-type: none"> – Beim Eintritt in einen neuen Markt erfolgt die Auswahl von Franchise-Nehmern analog zur Aufnahme einer gleichartigen Geschäftsbeziehung.
Kalnins, 2004a	-	Sekundärdatenanalyse von zehn Hotelketten in Texas, USA.	<ul style="list-style-type: none"> – In einem Franchisesystem kannibalisiert die Eröffnung eines neuen Outlets in geografischer Nähe eines etablierten Outlets dessen Einnahmen.

Windsperger, 2004	Property Rights theory.	Schriftliche Befragung von 83 Franchisesystemen aller Branchen.	– Je wichtiger die intangiblen Ressourcen, wie beispielsweise das spezifische Wissen oder der Markenname, für den Franchise-Geber sind, desto mehr Verfügungsrechte verbleiben auch bei ihm.
Chen/ Dimou, 2005	Transaktionskostentheorie und Agency theory.	Sekundärdatenanalyse von 19 Hotel-Ketten in den Jahren 1998 und 2000.	– Je höherwertiger das Marktsegment, in dem das Franchisesystem sich bewegt, desto größer sind auch die Anforderungen an die Outlet-Manager des Systems. In diesem Fall setzt ein Franchisesystem bei einer Expansion eher auf unternehmenseigene Filialen.
Frazer/ Winzar, 2005	-	Schriftliche Befragung von 71 Franchise-Gebern und zudem 59 persönliche Interviews.	– Je mehr Investitionen in ein Outlet getätigt werden und je weniger Konflikte in einem Franchisesystem existieren, desto geringer ist die Wahrscheinlichkeit für ein Scheitern der Franchise-Nehmer.
Doherty/ Alexander, 2006	-	Fallstudie von sechs Franchisesystemen aus der Modebranche mittels Interviews in GB.	– Die Autoren belegen, dass zur Kontrolle des Franchisesystems kooperative Faktoren wie die Unterstützung des Franchise-Gebers oder die Beziehungen zwischen Franchise-Geber und Franchise-Nehmer, eine ebenso große Bedeutung haben, wie der Franchise-Vertrag oder die Auswahl der Franchise-Nehmer.
Srinivasan, 2006	-	Sekundärdatenanalyse von 55 Restaurant-Ketten in den USA.	– Der immaterielle Wert eines Franchisesystems ist abhängig von dessen Mischung an unternehmenseigenen Filialen und Franchise-Nehmern. – Dabei ist kein Mischungsverhältnis einem anderen überlegen. Hohe Anteile an Franchise-Nehmern können sowohl positive als auch negative Auswirkungen auf den immateriellen Wert eines Systems haben.
Windsperger/ Dant, 2006	Resource scarcity und Property Rights theory.	Schriftliche Befragung von 83 Franchisesystemen aller Branchen.	– Intangible Ressourcen haben einen Einfluss auf das Mischungsverhältnis innerhalb eines Franchisesystems.

Tab. 4: Empirische Befunde zum Franchising in Marketing-Zeitschriften
Quelle: Eigene Darstellung.

3 Interne Steuerung und Kontrolle von Franchisesystemen

3.1 Notwendigkeit einer integrativen theoretischen Betrachtung

Empirische Forschung bedarf zwingend einer theoretischen Fundierung.¹⁵⁹ Diese Notwendigkeit bleibt in der Franchising-Forschung, wie im vorangegangenen Kapitel gezeigt, in vielen Fällen unbeachtet. Die Ursache der fehlenden theoretischen Absicherung der empirischen Untersuchungen liegt u. a. darin, dass der Begriff „theoretisch“ häufig als Gegenteil von „praktisch“ oder „praktikabel“ erachtet wird.¹⁶⁰ „But in every field of research including management, theory...can be a very practical tool. Because a theory is a contingent explanation of causality, it helps researchers and practitioners who observe phenomena under various circumstances understand why things turn out the way they do.“¹⁶¹ Die Organisationsform Franchising bietet die Möglichkeit verschiedene theoretische Grundlagen in Betracht zu ziehen. Dominant ist in diesem Forschungsbereich bisher die Principal-Agent-Theorie, es wird jedoch auch auf eine Vielzahl von anderen theoretischen Bezugsrahmen zurückgegriffen.¹⁶² Die Wahl der geeigneten theoretischen Fundierung einer empirischen Studie ist stets abhängig vom Untersuchungsgegenstand.

In der strategischen Management-Forschung dominieren singuläre theoretische Betrachtungsweisen der jeweiligen Untersuchungsgegenstände.¹⁶³ Einen Beleg stellt die empirische Franchising-Forschung dar, bei der sich drei Viertel aller Untersuchungen auf lediglich eine theoretische Basis beziehen. Die Arbeit von Contractor und Kundu (1998) ist durch die Anwendung von mehr als zwei Theorien sogar einzigartig. Dabei ist die Verwendung einer singulären Sichtweise für einen Untersuchungsgegenstand in vielen Fällen unvollständig.¹⁶⁴ Vielmehr sollte eine Verknüpfung mehrerer Theorien erfolgen.¹⁶⁵ Bereits 1992 erkennt Mahoney die Relevanz der beiden dominanten organisationsökonomischen Theorien, der Principal-Agent-Theorie und der

¹⁵⁹ Vgl. Hoskisson et al. (1999), S. 444.

¹⁶⁰ Vgl. Christensen/Carlile/Sundah (2002), S. 3.

¹⁶¹ Christensen/Carlile/Sundah (2002), S. 3.

¹⁶² Nähere Ausführungen dazu s. Kapitel 2.4.3.

¹⁶³ Vgl. Foss (1999), S. 725.

¹⁶⁴ Vgl. Foss (1999), S. 726.

¹⁶⁵ Vgl. Combs/Ketchen (1999b), S. 867.

Transaktionskostentheorie, hinsichtlich vertikaler Integration.¹⁶⁶ Er moniert dabei die unvollständige Betrachtungsweise beider Theorien. Die Transaktionskostentheorie vernachlässigt insbesondere Informationsasymmetrien, die Principal-Agent-Theorie hingegen die Spezifität.¹⁶⁷ Die Lösung dieser Problematik liegt in der Berücksichtigung beider theoretischer Sichtweisen. Dies ist insbesondere bei der Analyse der Ursachen für den Einsatz unterschiedlicher Steuerungs- und Kontrollinstrumente von Relevanz. So kann die Anwendung bestimmter Steuerungs- und Kontrollmechanismen durch transaktionskostentheoretisch fundierte Aspekte bedingt sein, der Einsatz anderer Instrumente dagegen aus den Argumenten der Principal-Agent-Theorie resultieren.

Die Untersuchung unterschiedlicher Steuerungs- und Kontrollmechanismen innerhalb eines Franchisesystems stellt ein prädestiniertes Forschungsfeld für den Einsatz multipler theoretischer Ansätze dar.¹⁶⁸ Die Frage nach den Ursachen der heterogenen Ausgestaltung der Steuerungs- und Kontrollinstrumente vermag eine einzelne Theorie nicht vollständig zu beantworten. Die vorliegende Arbeit folgt jener Argumentation bei der Generierung der Hypothesen hinsichtlich der internen Steuerung und Kontrolle eines Franchisesystems.

Daher folgt im Anschluss eine Erörterung der zwei dieser Arbeit zugrunde liegenden theoretischen Bezugsrahmen: Principal-Agent-Theorie und Transaktionskostentheorie. Zur Veranschaulichung der Gemeinsamkeiten und Unterschiede der Theorien werden diese zunächst unabhängig voneinander dargestellt. Deren Implikationen hinsichtlich der Steuerung und Kontrolle in einem Franchisesystem führen anschließend zur Generierung der Untersuchungshypothesen.¹⁶⁹

¹⁶⁶ Vgl. Mahoney (1992), S. 559.

¹⁶⁷ Vgl. Mahoney (1992), S. 577.

¹⁶⁸ Vgl. Combs/Ketchen (1999b), S. 871, die in ihrer Arbeit interorganisatorische Kooperation analysieren. Dabei stellen sie die Aussagen des „resource-based view (RBV)“ und der „organizational economics (OE)“ gegenüber. Unter den „organizational economics“ verstehen die Autoren „...the two theories most central to the OE paradigm: transaction costs and agency theory.“ Combs/Ketchen (1999b), S. 869.

¹⁶⁹ Die Ausarbeitung der Untersuchungshypothesen erfolgt in Kapitel 3.5.

3.2 Die Principal-Agent-Theorie

3.2.1 Erkenntnisinteresse und Prämissen

Die Principal-Agent-Theorie¹⁷⁰ ist eine der zentralen Organisationstheorien der Neuen Institutionenökonomik.¹⁷¹ Ursprünglich entstand die Theorie durch die Erweiterung der Diskussion um die Risikoverteilung zwischen Individuen, Gruppen und schließlich Organisationen.¹⁷² Die dabei entstehenden so genannten Agency-Probleme waren Gegenstand der Arbeiten von Ross (1973) und insbesondere Jensen und Meckling (1976), die in zahlreichen Studien als Urheber der Agency theory angegeben werden.¹⁷³ Die Principal-Agent-Theorie befasst sich mit der Beziehung zwischen zwei Parteien: dem Auftraggeber und dem Auftragnehmer. Der Auftraggeber, der Prinzipal, delegiert die Ausübung bestimmter Tätigkeiten und entsprechende Entscheidungskompetenzen an den Auftragnehmer, den Agenten.¹⁷⁴ Diese Beziehung soll mittels eines Vertrages fixiert werden.¹⁷⁵ Solche Vertragsbeziehungen zwischen Prinzipal und Agent treten in allen Institutionen auf, beispielsweise auf dem Markt zwischen Käufer und Verkäufer oder in Unternehmen zwischen Mitarbeitern und ihren Vorgesetzten. „Contractual relations are the essence of the firm, not only with employees but with suppliers, customers, creditors etc.“¹⁷⁶ Es gilt durch die Minimierung der Kosten der Verträge (Agency-Kosten) deren Effizienz für den Prinzipal zu gewährleisten.¹⁷⁷

Das Erkenntnisinteresse der Principal-Agent-Theorie liegt in der Lösung zweier elementarer durch die Delegation von Aufgaben und Tätigkeiten bedingter Agency-Probleme mittels einer effizienten Vertragsgestaltung.¹⁷⁸ „Agency theory is concerned

¹⁷⁰ In der vorliegenden Arbeit werden die Begriffe Principal-Agent-Theorie und Agency theory synonym verwendet. Die vorgestellte Forschungsrichtung wird in der Literatur auch als „positive agency theory“ bezeichnet. Vgl. Eisenhardt (1989), S. 59 f., Mahoney (1992), S. 567.

¹⁷¹ Vgl. Jensen (1983), S. 324.

¹⁷² Vgl. Eisenhardt (1989), S. 58.

¹⁷³ Vgl. z. B. Eisenhardt (1989), S. 58, O'Donnell (2000), S. 526 sowie Zajac/Westphal (1994), S. 122.

¹⁷⁴ Vgl. Eisenhardt (1988), S. 490, Eisenhardt (1989), S. 58 sowie Jensen/Meckling (1976), S. 308.

¹⁷⁵ Vgl. Sydow (1994), S. 101.

¹⁷⁶ Jensen/Meckling (1976), S. 310.

¹⁷⁷ Vgl. Bloom/Milkovich (1998), S. 284. Die Agency theory definiert Effizienz aus Sicht des Prinzipals und unterstellt somit dessen Dominanz in der Principal-Agent-Beziehung. Vgl. Sharma (1997), S. 767.

¹⁷⁸ Vgl. Eisenhardt (1989), S. 58.

with the problems that arise when one party, the principal, delegates work to another party, the agent.”¹⁷⁹ Das erste Agency-Problem entsteht durch die Divergenz der Ziele, das zweite durch die Informationsasymmetrie zwischen Prinzipal und Agent.¹⁸⁰ Die Agency theory versucht vor dem Hintergrund dieser beiden Probleme die effizienteste Vertragsbeziehung zwischen dem Prinzipal und dem Agenten zu generieren.¹⁸¹

Vor der Darstellung der angesprochenen Hauptaussagen der Principal-Agent-Theorie werden zunächst grundlegende Verhaltensannahmen der Theorie erörtert. Hinsichtlich der beiden Akteure unterstellt die Agency theory begrenzt rationales Verhalten und Eigeninteresse. Zusätzlich wird dem Agenten Anstrengungs- sowie Risikoaversion unterstellt.¹⁸² Es wird demnach ein nutzenmaximierendes Verhalten der Individuen angenommen.¹⁸³

Die erste Verhaltensannahme der Individuen ist die der *begrenzten Rationalität*.¹⁸⁴ Es handelt sich dabei um ein zweckgerichtetes und durchdachtes Verhalten, bei dem der Aufnahme- und Analysefähigkeit der Individuen Grenzen gesetzt sind.¹⁸⁵ Es ist nicht irrational und doch schließt es aus, dass alle Eventualitäten und potenzielle Veränderungen im Voraus Berücksichtigung finden können. Die Rationalität ist insbesondere durch die eingeschränkte Kapazität der Informationsverarbeitung sowie durch kommunikative Defizite begrenzt.¹⁸⁶

Die zweite Prämisse der Theorie unterstellt beiden Akteuren *Eigeninteresse*.¹⁸⁷ Da der Prinzipal mit der Delegation der Aufgaben und Tätigkeiten auch die Möglichkeit der Steuerung und Kontrolle besitzt, ist er auch potenziell in der Lage seine individuellen Ziele verfolgen zu können.¹⁸⁸ Er ist, ebenso wie der Agent, auf das Erreichen seiner persönlichen Interessen fokussiert, die sich bereits ex ante durch die Auswahl des

¹⁷⁹ Lassar/Kerr (1996), S. 614.

¹⁸⁰ Vgl. Eisenhardt (1989), S. 58.

¹⁸¹ Vgl. Eisenhardt (1989), S. 58.

¹⁸² Vgl. Bloom/Milkovich (1998), S. 284, Eisenhardt (1988), S. 491.

¹⁸³ Vgl. Bloom/Milkovich (1998), S. 283.

¹⁸⁴ Vgl. Eisenhardt (1989), S. 59.

¹⁸⁵ Vgl. Williamson (1985), S. 45 f.

¹⁸⁶ Vgl. Küster (2000), S. 103.

¹⁸⁷ Vgl. Eisenhardt (1988), S. 490 f.

¹⁸⁸ Vgl. Bergh (1995), S. 222.

Agenten sowie durch den Vertrag äußern.¹⁸⁹ Der Agent verfügt als Auftragnehmer hingegen über keine ex ante Instrumente zur Durchsetzung seiner Ziele. Ihm werden daher egoistische Verhaltensweisen unterstellt. „Agency theory is predicated on the belief that individual economic agents choose actions that maximize their personal utility.“¹⁹⁰ Aus diesem Grund wird in einer bereits bestehenden Principal-Agent-Beziehung das Eigeninteresse des Agenten als problematischer als das des Prinzipals erachtet.¹⁹¹

Die *Risikoaversion* des Agenten ist die dritte Prämisse der Principal-Agent-Theorie.¹⁹² In der Argumentation der Agency theory handelt es sich in der Regel um einen risikoneutralen Prinzipal und einen risikoaversen Agenten.¹⁹³ Der Prinzipal gilt als risikoneutral, da er über bessere Möglichkeiten zur Diversifikation seines Risikos verfügt.¹⁹⁴ Der Agent gilt hingegen als risikoavers.¹⁹⁵ Sein Arbeitsplatz und sein Gewinn sind abhängig von einem einzelnen Unternehmen.¹⁹⁶ Je nach Risikoneigung des Prinzipals und des Agenten herrschen unterschiedliche Vorstellungen hinsichtlich der Risikoverteilung vor.¹⁹⁷ Diese Divergenz in den Risikoneigungen der Akteure erzeugt einen Interessenkonflikt, da der Agent zu einer verstärkten Übernahme von Risiken nicht bereit ist, der Prinzipal diese jedoch zusammen mit der Ausübung der Tätigkeiten abgeben möchte.¹⁹⁸ Eine kostenlose Risikoübertragung auf den Agenten ist daher nicht möglich. Der Prinzipal muss dem Agenten Anreize zur Risikoübernahme, wie der Gewährung von Renten, anbieten.¹⁹⁹ Das Risiko steigt dabei generell mit

¹⁸⁹ Vgl. Eisenhardt (1989), S. 59.

¹⁹⁰ Denis/Denis/Sarin (1999), S. 1072.

¹⁹¹ Vgl. Bergh (1995), S. 222.

¹⁹² Vgl. Eisenhardt (1988), S. 491.

¹⁹³ Einige Autoren argumentieren, der Agent sei nicht nur risiko-, sondern auch anstrengungsavers. „Agency theory is predicated on the assumption that people prefer to avoid both work and risk.“ Bloom/Milkovich (1998), S. 283. Da die Problematik der Risikoübertragung jedoch mit der der Arbeitsmotivation identisch ist, wird auf die Argumentation in dieser Arbeit nicht näher eingegangen. Vgl. dazu Bloom/Milkovich (1998).

¹⁹⁴ Vgl. Balkin/Markman/Gomez-Mejia (2000), S. 1120.

¹⁹⁵ Vgl. Eisenhardt (1989), S. 60.

¹⁹⁶ Vgl. Balkin/Markman/Gomez-Mejia (2000), S. 1120, Wiseman/Catanach (1997), S. 805.

¹⁹⁷ Vgl. Eisenhardt (1989), S. 58.

¹⁹⁸ Vgl. Balkin/Markman/Gomez-Mejia (2000), S. 1120, Wiseman/Catanach (1997), S. 805.

¹⁹⁹ Vgl. Balkin/Markman/Gomez-Mejia (2000), S. 1120.

zunehmender Unsicherheit der Arbeitsumwelt an, was einen Risikotransfer zu einem ohnehin schon risikoaversen Agenten zusätzlich erschwert.²⁰⁰

Aus diesen der Agency theory zugrunde liegenden Prämissen ergeben sich die zentralen Probleme und Kritikpunkte der Theorie, die Gegenstand des folgenden Abschnittes sind.

3.2.2 Zentrale Inhalte und Kritikpunkte

Die Kernaussagen der Principal-Agent-Theorie beziehen sich auf die aus der Delegation von Aufgaben resultierenden Probleme. Es existieren zwei grundlegende Agency-Probleme: Zieldivergenzen und Informationsasymmetrien zwischen dem Prinzipal und dem Agenten.²⁰¹ „Agency problems result from information asymmetries and goal divergence between principals and agents...“²⁰²

Das erste Problem besteht in einer **Zieldivergenz** zwischen dem Prinzipal und dem Agenten.²⁰³ Der Agent versucht, begründet durch dessen Verhaltensannahmen, seinen persönlichen Gewinn zu maximieren ohne dabei die Interessen des Prinzipals zu berücksichtigen.²⁰⁴ Die Ziele der beiden Parteien können dabei divergieren oder sogar konfliktär gestaltet sein. „The chance that agents do not share the same interests and utility choices as their principals is substantial.“²⁰⁵ Der Fokus des Agenten auf die individuellen Ziele unter Vernachlässigung gemeinsamer Interessen ist zum einen zwar potenziell schädlich für die Beziehung der Akteure, birgt zum anderen für den Prinzipal die Möglichkeit durch Gewährung von Anreizen das gewünschte Verhalten des Agenten zu generieren.²⁰⁶

²⁰⁰ Vgl. Sapienza/Gupta (1994), S. 1622 f.

²⁰¹ Vgl. Lassar/Kerr (1996), S. 614.

²⁰² Shaw/Gupta/Delery (2000), S. 612.

²⁰³ Vgl. Eisenhardt (1989), S. 58.

²⁰⁴ Vgl. Bloom/Milkovich (1998), S. 284.

²⁰⁵ Davis/Schoorman/Donaldson (1997), S. 22.

²⁰⁶ Vgl. Reuer/Miller (1997), S. 429.

Ein zweiter zentraler Aspekt der Agency theory ist die **Informationsasymmetrie** zwischen Prinzipal und Agent.²⁰⁷ Der Prinzipal besitzt gegenüber dem Agenten geringere Kenntnisse hinsichtlich der auszuübenden Tätigkeiten sowie der relevanten Umweltmerkmale wie der Kunden oder des Marktes.²⁰⁸ In diesem Umstand liegt die Begründung des Principal-Agent-Vertrages.²⁰⁹ Informationsasymmetrien entstehen, wenn der Agent über spezielleres Wissen als der Prinzipal verfügt.²¹⁰ Darüber hinaus mangelt es dem Prinzipal an Informationen bezüglich der Qualifikation, Motivation und sonstigen Verhaltensweisen des Agenten.²¹¹ Es existieren drei Arten von asymmetrischen Informationen die sich auf das Verhalten des Agenten beziehen: „Hidden action“, „hidden information“ sowie „hidden characteristics“.²¹²

Hidden action kennzeichnet die Problematik, dass der Prinzipal nicht in der Lage ist die Anstrengungen und Aktivitäten des Agenten zu beobachten und überwachen.²¹³ Ex post stehen dem Prinzipal die Ergebnisse und Leistungen des Agenten zur Verfügung, dennoch ist nicht ersichtlich in welchem Umfang der Beitrag des Agenten oder externe Faktoren darauf Einfluss genommen haben. Es besteht dabei auch die Möglichkeit des Agenten sich gezielt für eine Handlungsalternative zu entscheiden, die der Prinzipal nicht beobachten und kontrollieren kann.²¹⁴

Unter hidden information wird der Wissensvorsprung des Agenten verstanden der sich auf die Beurteilung der jeweiligen Handlungsalternativen bezieht.²¹⁵ Der Prinzipal ist aufgrund seiner mangelnden Sachkenntnisse nicht in der Lage den Umfang sowie die Chancen und Risiken der vom Agenten präferierten Handlungsalternativen zu bewerten.²¹⁶ Beide Arten von Informationsasymmetrien stellen ex post-Probleme dar.

²⁰⁷ Vgl. Sharma (1997), S. 760. Dabei wird die Annahme unvollständiger, d. h. nicht perfekter Informationen unterstellt, da Informationsasymmetrien ansonsten nicht auftreten könnten. Vgl. Jacobides/Croson (2001), S. 203.

²⁰⁸ Vgl. Sharma (1997), S. 769.

²⁰⁹ Vgl. Ebers/Gotsch (2001), S. 211.

²¹⁰ Vgl. Roth/O'Donnell (1996), S. 679 f.

²¹¹ Vgl. Eisenhardt (1989), S. 61, Shaw/Gupta/Delery (2000), S. 612.

²¹² Vgl. Bea/Göbel (1999), S. 139. Das in der Literatur von einigen Autoren angeführte Argument der „hidden intention“ stellt dem Verständnis dieser Arbeit nach keine Informationsasymmetrie dar und wird daher nicht näher erörtert. Vgl. dazu Bea/Göbel (1999), S. 140.

²¹³ Vgl. Küster (2000), S. 109.

²¹⁴ Vgl. Bea/Göbel (1999), S. 140.

²¹⁵ Vgl. Küster (2000), S. 108.

²¹⁶ Vgl. Bea/Göbel (1999), S. 140.

Bei den hidden characteristics handelt es sich dagegen um eine ex ante-Problematik. Hidden characteristics beziehen sich auf die Eigenschaften des Agenten.²¹⁷ Diese sind dem Prinzipal ex ante unbekannt, da er vor Vertragsabschluß nur geringe Informationen hinsichtlich der Eigenschaften des Agenten besitzt. Da der Prinzipal dennoch die Wahl für einen Agenten treffen muss, bleibt stets ein Risiko durch diese Informationsasymmetrie bestehen.²¹⁸ Ressourcenmangel kann beispielsweise zu einer verkürzten Suche nach geeigneten Agenten führen.

Beide zentralen Aspekte führen zum dominanten Agency-Problem, dem potenziellen opportunistischen Verhalten des Agenten.²¹⁹ Existierende Zielkonflikte und Informationsasymmetrien zwischen dem Prinzipal und dessen Agenten bedingen die Gefahr des **Opportunismus**.²²⁰ „Concerned with exchanges in which one party (principal) delegates work to another (agent), agency theory endeavors the surface contractual problems arising from the assumption that the agent will behave opportunistically if their interests conflict with those of the principals.“²²¹ Opportunistisch ist ein Verhalten bei dem sich der Agent seines Informationsvorsprunges zu seinem individuellen Nutzen bedient.²²² „In practice, it involves several elements: (i) distortion of information, including overt behaviors such as lying, cheating and stealing, as well as more subtle behaviors such as misrepresenting information by not fully disclosing. (ii) renegeing on explicit or implicit commitments such as shirking, or failing to fulfill promises, and obligations.“²²³ Der Principal-Agent-Theorie zu Folge äußert sich Opportunismus ex ante in „adverse selection“ und ex post in „moral hazard“ sowie „shirking“ durch den Agenten.²²⁴

²¹⁷ Vgl. Bea/Göbel (1999), S. 139.

²¹⁸ Vgl. Küster (2000), S. 109.

²¹⁹ Vgl. Sharma (1997), S. 760. Einige Autoren argumentieren, dass sowohl der Agent als auch der Prinzipal die Möglichkeit besitzen opportunistische Verhaltensweisen aufzuweisen. Vgl. z. B. Lafontaine (1992), S. 266 f.

²²⁰ Vgl. Eisenhardt (1989), S. 59 f. Der Begriff Opportunismus steht im Kontext der Agency theory ebenso wie in der vorliegenden Arbeit für das potenziell opportunistische Verhalten des Agenten.

²²¹ Sharma (1997), S. 760.

²²² Vgl. Küster (2000), S. 105.

²²³ Jap/Anderson (2003), S. 1686.

²²⁴ Vgl. Sapienza/Gupta (1994), S. 1620.

Unter adverse selection wird das Risiko der Auswahl ungeeigneter Agenten durch den Prinzipal verstanden.²²⁵ Der Agent ist in der Lage durch seine hidden characteristics ex ante falsche oder irreführende Informationen hinsichtlich seiner Motivation und seinen Fähigkeiten darzulegen die der Prinzipal nicht vollständig überprüfen kann.²²⁶ Auf diese Weise führt das opportunistische Verhalten des Agenten zu dessen Akzeptanz durch den Prinzipal.

Moral hazard, also ein moralisches Risiko, entsteht, da sich der Prinzipal nicht sicher sein kann, ob der Agent sein komplettes Potenzial zur Verfügung stellt oder er seine wahren Fähigkeiten einbringt.²²⁷ „Moral hazard is the risk of non-compliance of an action by an employee.“²²⁸ Die moral hazard-Problematik resultiert aus der mangelhaften Möglichkeit des Prinzipals seinen Agenten zu beobachten und zu überwachen, also aus den hidden actions. Das opportunistische Verhalten des Agenten mündet in einer durch den Prinzipal nur schwer kontrollierbaren Leistungsminderung.

Eine Ausprägung der moral hazard-Problematik besteht darin, dass sich der Agent vor seinen Aufgaben drückt.²²⁹ Dieses shirking ist für den Prinzipal wiederum schwer kontrollierbar und zudem schädigend, da die Erfüllung der delegierten Tätigkeiten nicht in seinem Sinne erfolgt. Die ex post-Gestaltungen des Opportunismus in einer Principal-Agent-Beziehung, moral hazard und shirking, können auch trotz des Wissens des Prinzipals ob dieses Verhaltens des Agenten auftreten. Der Agent kann den Prinzipal ungestraft ausnutzen, da beispielsweise ein Wechsel des Agenten hohe Kosten verursacht oder nicht möglich ist.²³⁰

²²⁵ Vgl. Eisenhardt (1989), S. 61.

²²⁶ Vgl. Eisenhardt (1989), S. 61.

²²⁷ Vgl. Shane (1996), S. 218. Es wird ein „one-sided moral-hazard model“ unterstellt, da lediglich potenziell opportunistisches Verhalten des Agenten angenommen wird. Es existieren jedoch auch so genannte „two-sided moral-hazard models“, die zusätzlich ein potenziell opportunistisches Verhalten des Prinzipals berücksichtigen. Vgl. dazu Lafontaine (1992), S. 266 f. Die Agency theory ist ursprünglich, wie zuvor erwähnt, auf die Sichtweise und die Dominanz des Prinzipals fokussiert.

²²⁸ Durand/Vargas (2003), S. 668.

²²⁹ Vgl. Eisenhardt (1989), S. 61. „That is, the agent is shirking.“ Eisenhardt (1989), S. 61.

²³⁰ Dieses Verhalten wird in der Literatur als „hold-up“ beschrieben. Hold-up stellt eigentlich kein selbständiges Phänomen dar, sondern ist lediglich ein Ausdruck des ex post-Opportunismus des Agenten. Der „Überfall“ ist die konkrete Umsetzung der potenziell opportunistischen Verhaltensweisen die aus der Unvollkommenheit der Verträge resultieren. Das hold-up-Problem besteht insbesondere bei einseitigen spezifischen Investitionen, wodurch es auch in der Argumentation der Transaktionskostentheorie Beachtung findet. Vgl. dazu Wolff (1994), S. 71 f.

Hauptkritikpunkte der Principal-Agent-Theorie liefern deren Verhaltensannahmen hinsichtlich des Individuums.²³¹ Selbst Jensen und Meckling (1994) beschreiben das zugrunde liegende Menschenbild als eine für mathematische Zwecke vereinfachte und unrealistische Beschreibung menschlichen Verhaltens.²³² De facto ist nicht jede Handlung mit Eigeninteresse zu begründen und wird daher dem komplexen System menschlichen Verhaltens nicht gerecht.²³³

Ein weiterer Kritikpunkt besteht hinsichtlich der Risikoannahmen der Agency theory. Es werden einerseits unterschiedliche Risikobereitschaften zwischen Prinzipal und Agent unterstellt, andererseits behandelt die Theorie alle Agenten gleich.²³⁴ Potenziell divergierende Risikopräferenzen zwischen verschiedenen Arten von Agenten bleiben dabei unberücksichtigt. So verfügen Franchise-Nehmer beispielsweise über eine höhere Risikobereitschaft als Manager unternehmenseigener Filialen.²³⁵

Ein elementares Problem der Agency theory stellt deren Eindimensionalität dar. Zunächst besteht Einseitigkeit hinsichtlich der Betrachtungsweise, da die Principal-Agent-Beziehung lediglich aus Sicht des Prinzipals analysiert und optimiert wird.²³⁶ Eine potenzielle Ausbeutung des Agenten durch den Prinzipal bleibt unbeachtet. Ferner ist das Argument der Minimierung von Agency-Kosten zu eindimensional, da zur Generierung eines effizienten Vertrages auch andere Einflussgrößen wie beispielsweise Transaktionskosten beitragen können.²³⁷ Die Operationalisierung der Agency-Kosten wirft darüber hinaus zusätzliche Probleme auf.²³⁸

Die Principal-Agent-Theorie leistet als eine der dominanten Organisationstheorien einen essentiellen Beitrag zum Verständnis von Organisationen.²³⁹ „Principal-agent theory has produced many insights that are helpful for understanding contractual arrangements

²³¹ Vgl. Davis/Schoorman/Donaldson (1997), S. 24.

²³² Vgl. Jensen/Meckling (1994), S. 4.

²³³ Vgl. Davis/Schoorman/Donaldson (1997), S. 24.

²³⁴ Vgl. Wiseman/Gomez-Mejia (1998), S. 134.

²³⁵ Vgl. Küster (2000), S. 112.

²³⁶ Vgl. Eisenhardt (1989), S. 58.

²³⁷ Vgl. Foss (1999), S. 732, der konstatiert, dass die Agency theory nicht zwischen inter-betrieblichen und intra-betrieblichen Transaktionen zu differenzieren vermag. Dabei entstehen jedoch unterschiedliche Kosten die unberücksichtigt bleiben.

²³⁸ Insbesondere der „residual loss“ ist praktisch nicht messbar. Vgl. dazu Kapitel 3.5.

²³⁹ Vgl. Eisenhardt (1989), S. 64.

in general and the internal organization of firms in particular.”²⁴⁰ Die signifikante Verbreitung der Theorie gründet sich darüber hinaus auf deren weites Anwendungsfeld.²⁴¹ Dabei muss die Frage beantwortet werden, ob die Annahmen und Aussagen der Agency theory generell anwendbar sind oder ob sie sich lediglich auf ein spezielles Problem beschränken. Dazu bemerkt Ross (1973) dass „...examples of agency are universal.”²⁴² Eisenhardt (1989) ist ebenfalls der Ansicht, dass es sich um eine universelle Theorie handelt „...that can be applied to employer-employee, lawyer-client, buyer-supplier, and other agency relationships.”²⁴³ Zusammenfassend lässt sich konstatieren, dass die Principal-Agent-Theorie wertvolle Erkenntnisse hinsichtlich einer Organisation zu liefern vermag. „As argued above, agency theory makes contributions to organization theory, is testable, and has empirical support.”²⁴⁴ Eine Anwendungsmöglichkeit der Theorie bieten Franchisesysteme.

3.2.3 Anwendung auf Franchisesysteme

In einem Franchisesystem stellt der Franchise-Geber den Prinzipal und der Franchise-Nehmer als auch der Manager einer unternehmenseigenen Filiale dessen Agenten dar.²⁴⁵ Analog zu den generellen zentralen Agency-Problemen existieren auch in diesen Beziehungen unterschiedliche Vorstellungen hinsichtlich der Ziele sowie verschiedene Voraussetzungen bezüglich der Informationen.

Die Hauptziele des Franchise-Gebers liegen in der Erhaltung der Uniformität des Franchisesystems (beispielsweise ein einheitliches Erscheinungsbild und eine standardisierte Qualität hinsichtlich der Produkte, des Services usw.) sowie in der Umsetzung der systemweiten Anpassungen (beispielsweise bei der Einführung von Innovationen oder der Anwendung veränderter Richtlinien).²⁴⁶ Ein Franchise-Nehmer

²⁴⁰ Foss (1999), S. 732.

²⁴¹ Vgl. dazu Hoskisson et al. (1999), S. 435.

²⁴² Ross (1973), S. 134. Vgl. auch Jensen/Meckling (1976), S. 309.

²⁴³ Eisenhardt (1989), S. 60.

²⁴⁴ Eisenhardt (1989), S. 70.

²⁴⁵ Vgl. Combs/Ketchen (1999a), S. 197.

²⁴⁶ Vgl. Bradach (1997), S. 282.

konzentriert sich dagegen auf das Erzielen von individuellen Gewinnen in seinem eigenen Outlet.²⁴⁷ Der Manager einer unternehmenseigenen Filiale hat als ebenfalls eigennützig motiviertes Individuum das Ziel seinen persönlichen Gewinn zu maximieren.²⁴⁸ Es existiert demnach eine Zielfdivergenz zwischen dem Franchise-Geber und dessen Agenten.²⁴⁹ Dieser Zielkonflikt wird zum einen durch die Informationsasymmetrien zwischen dem Franchise-Geber und dem Franchise-Nehmer und zum anderen durch die Verhaltensannahmen der Agency theory hinsichtlich der Individuen generiert.

Das zweite Agency-Problem besteht in den Informationsasymmetrien zwischen dem Franchise-Geber und dem Franchise-Nehmer.²⁵⁰ Der Franchise-Nehmer besitzt einen Informationsvorsprung, d. h. spezialisierteres Know-how hinsichtlich der Kunden und des Marktes.²⁵¹

Aufgrund der Agency-Probleme ist ein potenziell opportunistisches Verhalten bei beiden Arten von Agenten (Franchise-Nehmer und Manager von unternehmenseigenen Filialen) vorstellbar.²⁵² „It [Franchising] also creates an incentive for the agent to maximize personal gain at the expense of system-wide gain by free riding off the efforts of others.“²⁵³ Durch den Opportunismus, bzw. die Annahme des Franchise-Gebers des opportunistischen Verhaltens seitens der Agenten, entstehen wiederum drei Agency-Probleme: adverse selection, moral hazard und shirking.

Adverse selection führt in einem Franchisesystem ex ante zur Auswahl von ungeeigneten Franchise-Nehmern.²⁵⁴ Ebenso ist die Wahl eines nicht für die Leitung einer unternehmenseigenen Filiale geeigneten Managers möglich.²⁵⁵ Aus diesem Grund bestehen bei einer ex ante-Betrachtung keine Unterschiede hinsichtlich eines potenziell

²⁴⁷ Vgl. Carney/Gedajlovic (1991), S. 609.

²⁴⁸ Vgl. Carney/Gedajlovic (1991), S. 609.

²⁴⁹ Vgl. Shane (1998a), S. 719.

²⁵⁰ Vgl. Sydow (1994), S. 101.

²⁵¹ Vgl. Dant/Nasr (1998), S. 5 f.

²⁵² Zu einem potenziell opportunistischen Verhalten des Franchise-Gebers vgl. Lewin-Solomons (2000) sowie Scott (1995).

²⁵³ Shane (1998a), S. 719.

²⁵⁴ Vgl. Bürkle/Posselt (2003), S. 90, Posselt (1999), S. 351.

²⁵⁵ Vgl. Shane (1996), S. 218 f.

opportunistischen Verhaltens zwischen Managern unternehmenseigener Filialen und Franchise-Nehmern.

Ex post treten dagegen unterschiedliche Ausprägungen von moral hazard bei den Franchise-Nehmern und den Managern unternehmenseigener Filialen auf.²⁵⁶ „The use of franchising or company ownership of outlets influences the form that these agency problems take...“²⁵⁷ Der Opportunismus der Manager unternehmenseigener Filialen äußert sich primär im shirking.²⁵⁸ Zur Maximierung seines persönlichen Nutzens ist der Manager nicht in der Lage seinen Gewinn zu erhöhen, da er als Angestellter des Franchise-Gebers von diesem einen fixen Grundlohn unabhängig von der Leistung des Outlets erhält.²⁵⁹ Ihm bleibt zur Nutzenmaximierung demnach lediglich eine Verminderung seiner Leistung bei gleich bleibendem Einkommen.²⁶⁰

Dem Franchise-Nehmer entsteht durch die moral hazard-Problematik ebenfalls die Möglichkeit des shirking. Das shirking konkretisiert sich bei einem Franchise-Nehmer durch zu geringe und daher ineffiziente Investitionen.²⁶¹ Die Verweigerung des Franchise-Nehmers in Vermögen zu investieren, die dem Vorteil des gesamten Franchisesystems oder auch nur einer anderen Partei als sich selbst dienen, ist Ausdruck seines shirking.²⁶² So führen beispielsweise lokale Werbeaktionen nicht zwangsläufig zu einem finanziellen Rücklauf beim Auftrag gebenden Franchise-Nehmer, sondern können auch positive Effekte bei anderen Franchise-Nehmern oder gar bei unternehmenseigenen Filialen in geografischer Nähe bewirken. Es ist anzunehmen, dass ein Franchise-Nehmer den Einsatz seiner finanziellen Mittel in diesem Bereich daher einschränkt oder vollständig verweigert.²⁶³ Eine weitere Ausprägung der moral hazard-Problematik des Franchise-Nehmers ist das „free-riding“.²⁶⁴ Free-riding stellt die größte

²⁵⁶ Vgl. Brickley/Dark (1987), S. 64.

²⁵⁷ Shane (1998a), S. 719.

²⁵⁸ Vgl. Brickley/Dark (1987), S. 67, Shane (1998a), S. 719.

²⁵⁹ Vgl. Carney/Gedajlovic (1991), S. 609.

²⁶⁰ Vgl. Shane (1996), S. 220. So konstatieren auch Sorenson und Sørensen (2001), S. 714 „...establishment managers may allocate effort to activities that do not benefit their unit's performance, or shirk.“

²⁶¹ Vgl. Carney/Gedajlovic (1991), S. 610.

²⁶² Vgl. Combs/Castrogiovanni (1994), S. 39 f.

²⁶³ Vgl. Carney/Gedajlovic (1991), S. 609.

²⁶⁴ Vgl. Shane (1998a), S. 719.

Gefahr durch potenziell opportunistisches Verhalten dar.²⁶⁵ Der Franchise-Geber stellt sein gesamtes Geschäftskonzept zur Verfügung, unter anderem seinen Markennamen und damit einen Teil des Markenwertes sowie sein Qualitätsversprechen und damit einen Teil seiner Reputation. Der Franchise-Nehmer hat nun die Möglichkeit zu Lasten der Qualität (des Produktes, des Services, der Dienstleistungen usw.) Kosten in seinem Outlet einzusparen.²⁶⁶ Auf diese Weise führen die negativen Auswirkungen des free-riding zu einer Schädigung des gesamten Franchisesystems, da der Endverbraucher, wie in Kapitel 2.2 erörtert, nicht in der Lage ist zu erkennen, ob es sich um einen Franchise-Nehmer oder eine unternehmenseigene Filiale handelt. Der Endverbraucher bringt die verminderte Qualität mit der Marke sowie mit dem System des Franchise-Gebers in Verbindung.²⁶⁷ Der Franchise-Nehmer erreicht auf diese Weise individuelle Kosteneinsparungen und erhöht dadurch seinen persönlichen Gewinn.²⁶⁸ Ein zusätzliches moral hazard-Problem besteht, wenn der Franchise-Geber durch den Einsatz hochspezifischer Investitionen nicht in der Lage ist den Franchise-Nehmer umgehend zu wechseln, da sonst enorme Kosten entstünden.²⁶⁹ Diese Situation begünstigt einen Anstieg des Potenzials des Franchise-Nehmers für opportunistisches Verhalten und kann zu einer verstärkten Ausübung des free-riding führen.²⁷⁰

Das Management eines Franchisesystems auf Basis der Principal-Agent-Theorie, insbesondere die Fähigkeiten und Möglichkeiten des Franchise-Gebers dessen Agenten effizient einzusetzen, bietet die Möglichkeit der Reduktion der Agency-Kosten. Die

²⁶⁵ Vgl. Kaufmann/Eroglu (1999), S. 83, Kidwell/Nygaard/Silkoset (2004), S. 1 sowie Küster (2000), S. 74. Da sich die Ausgestaltung des shirking des Franchise-Nehmers im Gegensatz zum free-riding nicht direkt schädigend auf das Franchisesystem auswirkt, wird diese im Verlauf der Arbeit nicht weiter berücksichtigt.

²⁶⁶ Vgl. Carney/Gedajlovic (1991), S. 610. Dieses Risiko verschärft sich insbesondere, wenn der Franchise-Nehmer über wenig Stammkundschaft bzw. Wiederholungskäufer (z. B. an Autobahnen) verfügt. Vgl. Brickley/Dark (1987), S. 76 ff. Michael (2000b) konnte in seiner Untersuchung einen positiven Zusammenhang zwischen verminderter Qualität und der Anzahl an Franchise-Nehmern in einem Franchisesystem empirisch verifizieren. Vgl. Michael (2000b), S. 295.

²⁶⁷ Vgl. Carney/Gedajlovic (1991), S. 610.

²⁶⁸ Vgl. Sydow (1994), S. 101.

²⁶⁹ Ein Beispiel für hochspezifische Investitionen des Franchise-Gebers sind kostenintensive und zeitaufwändige Schulungen komplexer Abläufe. Diese hold-up-Argumentation ist bereits im Rahmen der zentralen Inhalte der Principal-Agent-Theorie erörtert worden. Sie stellt demnach kein eigenständiges Agency-Problem dar.

²⁷⁰ Vgl. Brickley/Dark (1987), S. 66 f.

Theorie liefert durch das Ziel der Reduktion der Agency-Kosten zusätzlich eine Erklärung der Ursache für die Existenz des Franchising.

Beispielhaft für die Anwendung der Principal-Agent-Theorie in Franchisesystemen ist deren empirische Relevanz hinsichtlich der Erklärung des Mischungsverhältnisses von unternehmenseigenen Filialen zu Franchise-Nehmern.²⁷¹ Auf Grundlage der Agency theory lässt sich erklären, dass die mit zunehmender geografischer Distanz von der Systemzentrale des Franchise-Gebers simultan ansteigenden direkten Kontrollkosten (Agency-Kosten) positiv auf den Anteil an Franchise-Nehmern innerhalb eines Franchisesystems wirken.²⁷² Je höher die direkten Kontrollkosten, desto eher werden Franchise-Nehmer zur Lösung dieser Problematik eingesetzt. Diese aus der Principal-Agent-Theorie stammende Argumentation kann signifikant und wiederholt verifiziert werden.²⁷³ „Considerable empirical evidence exists in support of the agency explanation of franchising.“²⁷⁴

Die singuläre Verwendung der Principal-Agent-Theorie ist für die Begründung der Vorteilhaftigkeit sowie für die Ausgestaltung der Steuerung und Kontrolle eines Franchisesystems jedoch nicht ausreichend. Aus diesem Grund „...the recommendation here is *to use agency theory with complementary theories*.“²⁷⁵ Eine komplementäre Theorie zur Principal-Agent-Theorie ist die Transaktionskostentheorie. Beide Theorien beziehen sich auf die Arbeit von Coase (1937) „The Nature of the Firm“.²⁷⁶ „Not surprisingly, agency theory has similarities with the transaction cost perspective.... However, the two theories arise from different traditions in economics.“²⁷⁷ Durch die Erörterung der Grundzüge der Transaktionskostentheorie im folgenden Abschnitt wird die Komplementarität zur Agency theory anhand der Gemeinsamkeiten und der Unterschiede beider Theorien offenbart.

²⁷¹ Vgl. dazu z. B. Carney/Gedajlovic (1991), Lafontaine (1992) sowie Shane (1998a).

²⁷² Vgl. Brickley/Dark (1987), S. 76.

²⁷³ Vgl. Brickley/Dark (1987), Combs/Ketchen (1999a) sowie Fladmoe-Lindquist/Jacque (1995).

²⁷⁴ Combs/Castrogiovanni (1994), S. 40. Beispielhaft sei an dieser Stelle auf die Untersuchungen von Brickley/Dark (1987), Norton (1988) sowie Shane (1996) verwiesen. Eine Darstellung empirischer Arbeiten mit Bezug auf die Principal-Agent-Theorie und deren Ergebnisse befinden sich in Anhang 4 bis 6.

²⁷⁵ Eisenhardt (1989), S. 71.

²⁷⁶ Vgl. Hoskisson et al. (1999), S. 433.

²⁷⁷ Eisenhardt (1989), S. 64.

3.3 Die Transaktionskostentheorie

3.3.1 Erkenntnisinteresse und Prämissen

Die Transaktionskostentheorie ist eine der führenden Perspektiven innerhalb der Management- und Organisationsforschung.²⁷⁸ Sie zählt, ebenso wie die Agency theory, zu den zentralen Organisationstheorien der Neuen Institutionenökonomik.²⁷⁹ Die Transaktionskostentheorie dient der Beantwortung der von Coase (1937) aufgeworfenen elementaren Frage nach der Berechtigung der Existenz von Unternehmen, da der Preismechanismus am Markt die effizienteste Form der Ressourcenallokation darstellt.²⁸⁰ Im Fokus der Theorie steht die Transaktion, die Übertragung eines Gutes oder einer Leistung über eine technisch trennbare Schnittstelle.²⁸¹ Die Durchführung einer Transaktion ist stets mit Kosten verbunden und dadurch in der Lage als Entscheidungshilfe zwischen den alternativen institutionellen Formen Markt und Hierarchie zu agieren.²⁸² Den Grundstein der Transaktionskostentheorie legte Oliver E. Williamson (1975, 1985), der diese auch darüber hinaus maßgeblich geprägt hat, so dass er in der Literatur ausnahmslos als Urheber der Theorie erachtet wird.²⁸³ Die Transaktionskostentheorie befasst sich mit der Wahl zwischen den unterschiedlichen institutionellen Formen, wobei die Höhe der Transaktionskosten entscheidend ist.²⁸⁴ Es gilt mittels dieser Kosten (Transaktionskosten) die für die zugrunde liegende Transaktion effizienteste Organisationsform zu wählen.²⁸⁵

Das Erkenntnisinteresse der Transaktionskostentheorie besteht in der Erklärung der Entscheidung für oder gegen eine Organisationsform um bei unterschiedlich gestalteten Transaktionen Effizienz zu erreichen.²⁸⁶ „The purpose of transaction cost theory is to

²⁷⁸ Vgl. David/Han (2004), S. 39.

²⁷⁹ Vgl. Rindfleisch/Heide (1997), S. 31.

²⁸⁰ Vgl. Coase (1937), S. 388.

²⁸¹ Vgl. Williamson (1985), S. 1.

²⁸² Vgl. Williamson (1999), S. 1088. Williamson (1991) nennt zusätzlich Hybride als dritte institutionelle Form. Vgl. Williamson (1991), S. 269.

²⁸³ Vgl. z. B. David/Han (2004), S. 40, Hoskisson et al. (1999), S. 433 sowie Rindfleisch/Heide (1997), S. 31.

²⁸⁴ Vgl. Chiles/McMackin (1996), S. 74.

²⁸⁵ Vgl. Chiles/McMackin (1996), S. 76 f.

²⁸⁶ Vgl. Chiles/McMackin (1996), S. 76 f.

identify the sources of transaction costs—those characteristics or dimensions of a transaction that make exchange problematic or prohibitively expensive—and then to specify the governance mechanism that can most efficiently handle the transaction so as to economize on these costs.”²⁸⁷ Die Spanne der institutionellen Formen reicht von den Extremen einer marktlichen bis zu einer hierarchischen Organisationsform, wobei auch hybride Zwischenformen Beachtung finden.²⁸⁸ Effizienz ist innerhalb der Theorie durch die Minimierung der Produktions- und Transaktionskosten determiniert.²⁸⁹

Vor der Erörterung der Determinanten von Transaktionskosten und den damit verbundenen Implikationen für die Wahl einer effizienten Organisationsform werden die grundlegenden Prämissen der Transaktionskostentheorie erläutert. Dabei existieren ähnliche Verhaltensannahmen hinsichtlich der Individuen wie bei der Principal-Agent-Theorie.²⁹⁰ Es handelt sich um die drei Annahmen der begrenzten Rationalität, des Opportunismus und der Risikoneutralität.²⁹¹

Die Verhaltensannahme der *begrenzten Rationalität* ist bereits bei den Prämissen der Agency theory erörtert worden. Es handelt sich um ein zweckgerichtetes und durchdachtes Verhalten, wobei der Aufnahme- und Analysefähigkeit der Individuen Grenzen gesetzt sind.²⁹² Diese Grenzen können ebenfalls aus unzureichenden Informationen und mangelnden kommunikativen Fähigkeiten resultieren.²⁹³

Die zweite Prämisse der Transaktionskostentheorie ist die des *opportunistischen Verhaltens* der Akteure.²⁹⁴ Williamson (1985) beschreibt Opportunismus als „...self-interest seeking with guile.“²⁹⁵ Darunter werden sowohl aktive Verhaltensweisen wie Täuschen, Lügen oder Stehlen als auch subtilere Formen, wie die Nichteinhaltung von

²⁸⁷ Jones (1987), S. 199.

²⁸⁸ Vgl. Williamson (1996b), S. 1.

²⁸⁹ Vgl. Williamson (1985), S. 90 ff.

²⁹⁰ Vgl. Sharma (1997), S. 767.

²⁹¹ Vgl. Chiles/McMackin (1996), S. 73.

²⁹² Vgl. Williamson (1985), S. 45 f.

²⁹³ Vgl. Rindfleisch/Heide (1997), S. 31.

²⁹⁴ Vgl. Williamson (1985), S. 47 f. Diese implizite Annahme ist als elementares Konstrukt der Principal-Agent-Theorie ebenfalls bereits in Kapitel 3.2.2 ausführlich erörtert worden.

²⁹⁵ Williamson (1985), S. 47.

Vereinbarungen subsumiert.²⁹⁶ „More generally, opportunism refers to the incomplete or distorted disclosure of information, especially to calculated efforts to mislead, distort, disguise, obfuscate, or otherwise confuse.“²⁹⁷

Die dritte Verhaltensannahme der Theorie ist die *Risikoneutralität* der Akteure.²⁹⁸ Diese Prämisse findet in der Literatur zur Transaktionskostentheorie aufgrund ihrer Realitätsferne jedoch wenig Beachtung.²⁹⁹ Selbst Williamson (1985) räumt ein, dass Risikoneutralität der Individuen de facto nicht generell unterstellt werden kann.³⁰⁰ Dennoch rechtfertigt er die Annahme in seinem Modell, da auf diese Weise die Aufmerksamkeit auf die Transaktion als Analyseeinheit fokussiert wird.³⁰¹

Die zentralen Inhalte und Kritikpunkte der Transaktionskostentheorie, die Gegenstand des folgenden Abschnittes sind, stützen sich insbesondere auf die Wechselwirkung der beiden erst genannten Prämissen.³⁰²

3.3.2 Zentrale Inhalte und Kritikpunkte

Im Fokus der Transaktionskostentheorie stehen die Transaktion und die durch sie entstehenden Kosten.³⁰³ Bei geringen Transaktionskosten wird eine Transaktion über den Markt favorisiert, bei hohen Kosten tendenziell eine hierarchische Organisation.³⁰⁴ Die Höhe der Transaktionskosten wird von drei Einflussfaktoren determiniert: Faktorspezifität, Unsicherheit sowie Häufigkeit der Transaktion.³⁰⁵

²⁹⁶ Vgl. Rindfleisch/Heide (1997), S. 31, Williamson (1985), S. 47 f. Zu detaillierten Ausführungen hinsichtlich unterschiedlicher Formen des Opportunismus vgl. Wathne/Heide (2000), S. 37-42.

²⁹⁷ Williamson (1985), S. 47 f.

²⁹⁸ Vgl. Williamson (1985), S. 389.

²⁹⁹ Vgl. Rindfleisch/Heide (1997), S. 31. Eine explizite Analyse der Validität der Verhaltensannahme der Risikoneutralität in der Transaktionskostentheorie bietet die Arbeit von Chiles und McMackin (1996).

³⁰⁰ Vgl. Williamson (1985), S. 389 f.

³⁰¹ Vgl. Chiles/McMackin (1996), S. 79.

³⁰² Vgl. Rindfleisch/Heide (1997), S. 31.

³⁰³ Vgl. Williamson (1975), S. 1 f.

³⁰⁴ Vgl. Rindfleisch/Heide (1997), S. 32. Eine Darstellung der Transaktionskosten erfolgt in Kapitel 3.5.

³⁰⁵ Vgl. David/Han (2004), S. 41.

Faktorspezifität ist die dominierende Determinante hinsichtlich der Höhe der Transaktionskosten und damit das zentrale Konstrukt der Transaktionskostentheorie.³⁰⁶

„Asset specificity refers to the transferability of the assets that support a given transaction.“³⁰⁷ Die Faktorspezifität einer Transaktion bezieht sich auf den Grad der potenziellen alternativen Verwendung oder Wiederverwendung des eingesetzten Faktors ohne dabei einen Wertverlust zu erleiden.³⁰⁸ Mit zunehmender Spezifität eines Faktors nimmt demnach dessen Potenzial zu einer erneuten oder alternativen Verwendung ab, wodurch dessen Wert außerhalb seines spezifischen Einsatzgebietes ebenfalls sinkt.³⁰⁹ Eine maximale Faktorspezifität besteht wenn der eingesetzte Faktor bei einer Transaktion exklusive Verwendung findet. In diesem Extremfall ist der Wert des Faktors bei dessen Zweitverwendung gleich Null.³¹⁰

Das zentrale Konstrukt der Transaktionskostentheorie hat demnach direkten Einfluss auf die Höhe der Transaktionskosten und dadurch auch auf die Entscheidung hinsichtlich der effizientesten Organisationsform.

Die zweite Determinante der Transaktionskostentheorie bezüglich der Höhe der Transaktionskosten ist die **Unsicherheit**.³¹¹ Dabei unterscheidet Williamson (1990) zwei Arten von Unsicherheit: Umweltunsicherheit und Verhaltensunsicherheit.³¹²

Umweltunsicherheit bezieht sich auf unvorhersehbare und unbeeinflussbare Veränderungen hinsichtlich der Parameter einer Transaktion.³¹³ Sie resultiert primär aus der fehlenden Möglichkeit die Entwicklung der externen Umwelt vorauszusagen sowie aus deren Komplexität.³¹⁴

³⁰⁶ Vgl. Williamson (1985), S. 52.

³⁰⁷ Rindfleisch/Heide (1997), S. 41.

³⁰⁸ Vgl. Williamson (1991), S. 282.

³⁰⁹ Vgl. Rindfleisch/Heide (1997), S. 41.

³¹⁰ Vgl. Williamson (1991), S. 281.

³¹¹ Vgl. David/Han (2004), S. 41.

³¹² Vgl. Williamson (1990), S. 65. Die Unsicherheit hinsichtlich der situativen Umfeldbedingungen wird von Williamson (1990) als parametrische Unsicherheit beschrieben. In der Literatur hat sich jedoch weitgehend der Begriff der „environmental uncertainty“ durchgesetzt, der auch in der vorliegenden Arbeit Verwendung findet.

³¹³ Vgl. Williamson (1990), S. 65.

³¹⁴ Vgl. Rindfleisch/Heide (1997), S. 42.

Verhaltensunsicherheit entsteht durch die Annahme opportunistischen Verhaltens seitens des Transaktionspartners, wodurch dessen tatsächliches Verhalten nicht vorhersehbar ist.³¹⁵ Sie nimmt insbesondere bei Schwierigkeiten mit der Steuerung und Kontrolle der vertraglich vereinbarten Leistungen des Transaktionspartners zu.³¹⁶ Beide Arten der Unsicherheit führen zu steigenden Transaktionskosten.³¹⁷ „The effect of uncertainty on the choice of governance form, however, is conditional.“³¹⁸ Singulär betrachtet hat das Konstrukt der Unsicherheit keinen signifikanten Einfluss auf die Entscheidung hinsichtlich der effizientesten Organisationsform.³¹⁹ Im Zusammenhang mit vorhandener Faktorspezifität kommt einer zunehmenden Unsicherheit jedoch Bedeutung zu, da sie die Transaktionskosten zusätzlich erhöht und damit die Tendenz zu einer hierarchischen Organisation verstärkt.³²⁰

Der letzte Einflussfaktor auf die Höhe der Transaktionskosten ist die **Häufigkeit der Transaktion**.³²¹ Die Transaktionshäufigkeit bezieht sich auf die Frequenz der Wiederholung einer Transaktion, wodurch Skalen- sowie Synergieeffekte zunehmen.³²² Dieses führt zu einer Senkung der Transaktionskosten. Die Determinante der Häufigkeit nimmt jedoch ähnlich wie die Unsicherheit keinen signifikanten Einfluss auf die Entscheidung hinsichtlich der effizientesten Organisationsform.³²³ Sie besitzt, bei vorhandener Faktorspezifität, lediglich einen die Entscheidung unterstützenden Charakter, wodurch die Transaktionshäufigkeit in der Literatur limitierte Beachtung findet.³²⁴

³¹⁵ Vgl. Williamson (1990), S. 66.

³¹⁶ Vgl. Rindfleisch/Heide (1997), S. 43.

³¹⁷ Vgl. Poppo/Zenger (1998), S. 860.

³¹⁸ David/Han (2004), S. 41.

³¹⁹ Vgl. Williamson (1985), S. 59. Ist keine oder nur geringe Faktorspezifität vorhanden, favorisiert die Transaktionskostentheorie stets eine Lösung über den Markt, unabhängig vom Grad der Unsicherheit.

³²⁰ Vgl. Williamson (1985), S. 79. Bei gegebener Faktorspezifität kann eine hohe Unsicherheit demnach die Entscheidung hinsichtlich der effizientesten Organisationsform beeinflussen.

³²¹ Vgl. David/Han (2004), S. 41.

³²² Vgl. Ebers/Gotsch (2001), S. 230.

³²³ Vgl. David/Han (2004), S. 41. Da durch eine ausgeprägte Transaktionshäufigkeit die Möglichkeit der Amortisation für langfristige spezifische Investitionen entsteht, trägt diese bei gegebener Faktorspezifität tendenziell zur Unterstützung der Präferenz einer hierarchischen Organisationsform bei. Vgl. dazu Williamson (1985), S. 79.

³²⁴ Vgl. Rindfleisch/Heide (1997), S. 31. Die vorliegende Arbeit folgt dieser Argumentation und vernachlässigt im weiteren Verlauf die Determinante der Häufigkeit einer Transaktion.

Hauptkritikpunkte der Transaktionskostentheorie sind ebenso wie bei der Principal-Agency-Theorie deren Verhaltensannahmen hinsichtlich des Individuums.³²⁵ Die Prämisse der Risikoneutralität bleibt dabei, wie bereits erwähnt, nahezu unberücksichtigt. Die zentrale Kritik richtet sich gegen die Annahme des opportunistischen Verhaltens der Akteure.³²⁶ „Because, evidently, not all economic players are likely to be opportunistic, such a reliance on the assumption on opportunism has resulted in a large number of criticisms.“³²⁷ Die Argumentation der Kritiker basiert auf der Unterscheidung zwischen Opportunismus als Einstellung und Opportunismus als Handlung.³²⁸ Insbesondere die Annahme des Opportunismus als Handlung wird stark bezweifelt.³²⁹ Zudem erweist sich Ghoshal/Moran (1996) zu Folge die von der Transaktionskostentheorie dargestellte hierarchische Organisations- und Kontrollform als potenzielle Ursache des opportunistischen Verhaltens, woraus eine sich selbst erfüllende Prophezeiung resultiert.³³⁰ Aus diesem Grund treffen Ghoshal und Moran (1996) die Aussage „...that prescriptions drawn from this theory are likely to be not only wrong but also dangerous for corporate managers because of the assumptions and logic on which it is grounded.“³³¹

Die unkritische Übernahme dieser Prämissen führt häufig zu logischen und empirischen Schwächen von Arbeiten auf Basis der Transaktionskostentheorie.³³² Die Operationalisierung der Transaktionskosten wirft darüber hinaus weitere Probleme auf.³³³

Die Transaktionskostentheorie ist trotz der Kritikpunkte eine der führenden Perspektiven der Organisationsforschung.³³⁴ Sie bietet elementare Erkenntnisse

³²⁵ Vgl. insbesondere Ghoshal/Moran (1996), S. 14 ff.

³²⁶ Vgl. Ghoshal/Moran (1996), S. 17.

³²⁷ Chen/Peng/Saparito (2002), S. 568.

³²⁸ Vgl. Ghoshal/Moran (1996), S. 18 ff. Es existieren auch Klassifikationen in aktiven und passiven Opportunismus. Vgl. dazu Wathne/Heide (2000), S. 40 ff.

³²⁹ Vgl. Ghoshal/Moran (1996), S. 20.

³³⁰ Vgl. Ghoshal/Moran (1996), S. 21 ff.

³³¹ Ghoshal/Moran (1996), S. 13. Williamson (1996a) erwidert die Kritik von Ghoshal/Moran (1996) und verteidigt die Transaktionskostentheorie. Vgl. zu der daraus resultierenden Debatte Ghoshal/Moran (1996) sowie Williamson (1996a).

³³² Vgl. Robins (1987), S. 68.

³³³ Vgl. Rindfleisch/Heide (1997), S.46 ff.

³³⁴ Vgl. David/Han (2004), S. 39.

hinsichtlich der Entscheidung zwischen unterschiedlichen Organisationsformen in Abhängigkeit der Ausgestaltung des zugrunde liegenden Transaktionsumfeldes.³³⁵ „The choice of organizational governance form is seen as a central means through which management affects the costs of monitoring and administration or, more specifically, the costs of negotiating and writing contracts and monitoring and enforcing contractual performance.“³³⁶ Die signifikante Verbreitung der Transaktionskostentheorie lässt sich zusätzlich zur betriebswirtschaftlichen Relevanz durch ein weites Anwendungsfeld erklären.³³⁷ „Over the past decade, transaction cost analysis (TCA) has received an increased amount of attention from a broad range of audiences.“³³⁸ Daher kommt Williamson (1999) zu dem Schluss: „I have no hesitation, however, in declaring that transaction cost economics is an empirical success story.“³³⁹ Ein Einsatzgebiet dieser Organisationstheorie ist die empirische Franchising-Forschung.³⁴⁰

3.3.3 Anwendung auf Franchisesysteme

Die Transaktionskostentheorie dient, wie gezeigt, der Entscheidung für die effizienteste Organisationsform unter dem Einfluss unterschiedlich gestalteter Transaktionen.³⁴¹ Ausprägung dieser institutionellen Formen ist zum einen der Markt und zum anderen die Hierarchie. In einem Franchisesystem entspricht dies der Wahl des Franchise-Gebers zwischen einem Franchise-Nehmer (marktliche Organisationsform) und einer unternehmenseigenen Filiale (hierarchische Organisationsform).³⁴²

³³⁵ Vgl. zu einer Übersicht empirischer Arbeiten zur Transaktionskostentheorie v. a. David/Han (2004) sowie Rindfleisch/Heide (1997).

³³⁶ Leiblein (2003), S. 939.

³³⁷ Vgl. dazu Hoskisson et al. (1999), S. 433 f. Ein elementarer Bestandteil der Transaktionskostentheorie ist die Erklärung einer Ursache für die Berechtigung der Existenz von Unternehmen.

³³⁸ Rindfleisch/Heide (1997), S. 30.

³³⁹ Williamson (1999), S. 1092.

³⁴⁰ Vgl. dazu z. B. Dahlstrom/Nygaard (1999a), Fladmoe-Lindquist/Jacque (1995) sowie Gassenheimer/Baucus/Baucus (1996).

³⁴¹ Da die Transaktionskostentheorie die Entscheidung für die effizienteste Organisationsform unterstützt, beziehen sich Handlungsempfehlungen auf Basis dieses Ansatzes insbesondere auf ex ante-Gestaltungsmöglichkeiten (z. B. die Vertragsgestaltung). Vgl. Antia/Frazier (2001), Michael (2000a) sowie Windsperger (2003).

³⁴² Vgl. Fladmoe-Lindquist/Jacque (1995), S. 1238.

Analog zu den Aussagen der Transaktionskostentheorie werden bei hohen Transaktionskosten tendenziell unternehmenseigene Filialen präferiert, bei geringen Kosten hingegen Franchise-Nehmer.³⁴³ Die Determinanten der Transaktionskosten sind die Faktorspezifität als auch die Unsicherheit einer Transaktion. In Franchisesystemen, in denen hoch spezifische Transaktionen durchgeführt werden, dominieren demnach eher unternehmenseigene Filialen, in Systemen mit gering spezifischen Transaktionen hingegen eher Franchise-Nehmer.³⁴⁴ Eine zunehmende (insbesondere Umwelt-) Unsicherheit verstärkt die Tendenz zu unternehmenseigenen Filialen.³⁴⁵

Die zentralen Erkenntnisse der Transaktionskostentheorie sind zudem nicht nur in der Lage, den Franchise-Geber bei der Wahl zwischen Franchise-Nehmer und unternehmenseigener Filiale zu unterstützen, sie leisten zusätzlich einen Beitrag zum Management eines Franchisesystems.

Auf Basis der Transaktionskostentheorie lässt sich beispielsweise erklären, dass ex ante-Investitionen in Machtsteigerungen, wie die Mischung unternehmenseigener Outlets zu Franchise-Nehmern sowie die Franchise-Nehmer-Selektion, in der Lage sind, ex post-Rechtsstreitigkeiten innerhalb eines Franchisesystems zu reduzieren.³⁴⁶ Ein Franchisesystem bietet durch nahezu identische Transaktionen die Möglichkeit des Vergleiches der Höhe der Transaktionskosten zwischen der marktlichen (Franchise-Nehmer) und der hierarchischen (unternehmenseigene Filialen) Organisationsform.³⁴⁷ Die Anwendung der Transaktionskostentheorie ist zudem generell bei Vertragsbeziehungen zwischen zwei unabhängigen Parteien, wie zwischen dem Franchise-Geber und dem Franchise-Nehmer, vorteilhaft.³⁴⁸

³⁴³ Vgl. Fladmoe-Lindquist/Jacque (1995), S. 1241.

³⁴⁴ Wie in Kapitel 2.4.2 dargestellt, basiert der überwiegende Teil der Arbeiten zum Mischungsverhältnis von Franchise-Nehmern zu unternehmenseigenen Filialen in einem Franchisesystem auf der Principal-Agent-Theorie oder dem Resource scarcity-Ansatz. Hohe spezifische Transaktionen und damit steigende Transaktionskosten können beispielsweise aus spezifischen Schulungen resultieren.

³⁴⁵ Diesen aus der Transaktionskostentheorie resultierenden Zusammenhang können sowohl Contractor/Kundu (1998) als auch Fladmoe-Lindquist und Jacque (1995) empirisch verifizieren. Vgl. dazu Kapitel 2.4.2.

³⁴⁶ Vgl. Michael (2000a), S. 508.

³⁴⁷ Vgl. Dahlstrom/Nygaard (1999a), S. 168.

³⁴⁸ Vgl. Michael (2000a), S. 497.

3.4 Steuerungs- und Kontrollmechanismen

3.4.1 Begriffsverständnis

Da in der Literatur zur Definition von Steuerung und Kontrolle kein einheitlicher Konsens vorliegt, folgt zunächst das dieser Arbeit zugrunde liegende Begriffsverständnis.³⁴⁹ Die Begriffe Steuerung und Kontrolle werden dabei direkt in den Kontext des Franchising übertragen.

Die Steuerung und Kontrolle ist Teil des Managements eines Franchisesystems.³⁵⁰ Das Management schließt die Steuerung und Kontrolle zwar mit ein, ist jedoch ein wesentlich weiter gefasster Begriff.³⁵¹ Zu den Managementaufgaben des Franchisegebers zählen beispielsweise die Art der Finanzierung mittels Franchising-Gebühr und Lizenzrate, die Standortwahl eines Outlets oder die Auswahl eines Franchisenehmers.³⁵² Zum Erhalt und Erfolg eines Franchisesystems sind insbesondere zwei Faktoren relevant: die Uniformität des Systems sowie die Umsetzung der systemweiten Anpassungen.³⁵³ Diese beiden Ziele erreicht der Franchise-Geber mittels Steuerung und Kontrolle innerhalb des Franchisesystems, wodurch die Relevanz dieser zentralen Managementaufgabe verdeutlicht wird.

Die *Steuerung* eines Franchisesystems umfasst die Abstimmung und Ausrichtung der Aktivitäten, Leistungen und Entscheidungen der Franchise-Nehmer und der unternehmenseigenen Filialen auf die Erreichung der Ziele des Franchisegebers.³⁵⁴ Die *Kontrolle* ermöglicht dem Franchise-Geber die Überwachung und Überprüfung der

³⁴⁹ Vgl. Ouchi (1979), der konstatiert: „Organizational control has many meanings and has been interpreted in many ways.“ Ouchi (1979), S. 833.

³⁵⁰ Vgl. Lafontaine/Shaw (2001), S. 1.

³⁵¹ Vgl. Mellewig (2003), S. 74 f. Der in Literatur und Praxis weit verbreitete Begriff „Management“ beinhaltet z. B. die Planung, die Beschaffung, das Marketing, den Absatz, die Verwaltung sowie die Finanzierung.

³⁵² Vgl. dazu die vielfältige Literatur zum Management von Franchisesystemen, insbesondere zur Franchising-Gebühr und Lizenzrate Brickley (2002), Kaufmann/Lafontaine (1994) sowie Tikoo/Nair (1999), zur Standortwahl Chaudhuri/Ghosh/Spell (2001), Dahlstrom/Nygaard (1994) sowie Fladmoe-Lindquist/Jacque (1995) und zur Franchise-Nehmer-Auswahl Bürkle/Posselt (2003), Ehrmann (2003) sowie Michael (2000a).

³⁵³ Vgl. Bradach (1997), S. 282.

³⁵⁴ Vgl. Mellewig (2003), S. 95.

Erreichung dieser Zielvorgaben. In der englischsprachigen Literatur werden die Begriffe „control mechanisms“ und „monitoring mechanisms“ verwendet, die jedoch mehr beinhalten als die reine Kontrolle, Überprüfung oder Überwachung. Sie subsumieren zusätzlich zur Kontrolle Aspekte der Macht und des Einflusses und damit letztlich der Steuerung der Akteure.³⁵⁵ Die Begriffe „control“ und „monitoring“ werden daher als Synonyme für den deutschen Ausdruck „Steuerung und Kontrolle“ interpretiert, für den in der englischsprachigen Literatur kein adäquater Terminus existiert.³⁵⁶ Dadurch wird auch die Abgrenzung von dem in der deutschsprachigen Literatur zum Thema Franchising verwendeten Begriff „Führung“ unterstützt, der insbesondere Führungsstile beinhaltet, die ausdrücklich nicht Gegenstand der Betrachtung sind.³⁵⁷

Wird im weiteren Verlauf von Steuerungs- und Kontrollmechanismen gesprochen, ist darunter stets eine *interne* Steuerung und Kontrolle durch den Franchise-Geber zu verstehen. Externe Steuerung und Kontrolle, wie eine Erhöhung des Eigentumsanteiles (in einem Franchisesystem entspricht dieses einer Zunahme von unternehmenseigenen Filialen), bleibt in diesem Kontext unberücksichtigt.³⁵⁸ Wie der Titel der Arbeit besagt, liegt der Fokus auf der Steuerung und Kontrolle **in** Franchisesystemen.

Da bereits etablierte Franchisesysteme Gegenstand der empirischen Untersuchung sind, bezieht sich deren Steuerung und Kontrolle exklusiv auf *ex post*-Mechanismen. Die Auswahl der Franchise-Nehmer sowie der Manager der unternehmenseigenen Filialen ist bereits durch den Franchise-Geber erfolgt, so dass auf die Vertragsinhalte, als elementares Instrumentarium der *ex ante*-Steuerung und Kontrolle³⁵⁹, nicht detailliert eingegangen wird.³⁶⁰ Zudem ist ein Vertrag nicht in der Lage sämtliche Details einer

³⁵⁵ Vgl. Tannenbaum (1962), S. 239.

³⁵⁶ Vgl. Mellewigt (2003), S. 95.

³⁵⁷ Vgl. dazu Frauenhuber (2001), Meurer (1997) sowie Sydow/Kloyer (1996).

³⁵⁸ Zu einer Unterscheidung von interner und externer Steuerung und Kontrolle vgl. Dharwadkar/George/Brandes (2000), S. 652. In der Franchising-Literatur bildet die Veränderung der Eigentumsanteile, wie in Kapitel 2.4.2 gezeigt, den Schwerpunkt der empirischen Arbeiten.

³⁵⁹ Vgl. Klein Woolthuis/Rooks/Blumberg (2003), S. 2.

³⁶⁰ Die Analyse und die Gestaltung von Franchising-Verträgen stellen in der Literatur ein umfangreiches Themengebiet dar. Vgl. beispielsweise Agrawal/Lal (1995), Bai/Tao (2000), Brickley (1999), Brickley (2002), Desai/Srinivasan (1995), Dnes (2003), Hempelmann (2000), Lafontaine/Masten (1995), Leblebici/Shalley (1996), Maness (1996), Mathewson/Winter (1985), Posselt (1999), Rubin (1978), Windsperger (2003).

Beziehung explizit festzulegen. Es bedarf stets zusätzlicher ex post-Steuerungs- und Kontrollinstrumente.³⁶¹ Aufgrund der mangelnden Relevanz des Vertrages hinsichtlich der bestehenden Beziehungen innerhalb eines Franchisesystems bleiben ex ante-Steuerungs- und Kontrollmechanismen im weiteren Verlauf unberücksichtigt. „Because ex-ante formal control mechanisms are often incomplete, during the relationship unresolved control problems are managed by ex-post control mechanisms....“³⁶²

Die zu untersuchenden internen ex post-Steuerungs- und Kontrollmechanismen lassen sich basierend auf den Arbeiten von Ouchi (1977, 1979) in formelle und informelle Mechanismen unterteilen.³⁶³ Diese Klassifikation ist insbesondere aufgrund ihrer organisationstheoretischen Perspektive für das Verständnis der Steuerung und Kontrolle in Franchisesystemen relevant und daher Gegenstand des folgenden Abschnittes.³⁶⁴

3.4.2 Formelle Mechanismen

Unter den formellen Mechanismen werden zwei Möglichkeiten subsumiert: ergebnisorientierte und verhaltensorientierte Steuerung und Kontrolle.³⁶⁵

Ergebnisorientierte Steuerung und Kontrolle beinhaltet die Spezifikation und Überwachung von Leistungen, Zielen oder auch Ergebnissen, die durch die unternehmenseigenen Filialen sowie die Franchise-Nehmer eines Franchisesystems realisiert werden sollen.³⁶⁶ Zu diesen ergebnisorientierten Mechanismen zählen insbesondere Zielvorgaben und Kennzahlen, die einen tendenziell unpersönlichen und generellen Charakter aufweisen wie beispielsweise Umsatzvorgaben.³⁶⁷

³⁶¹ Vgl. Leblebici/Shalley (1996), S. 403 f.

³⁶² Dekker (2004), S. 32.

³⁶³ Vgl. Dekker (2004), S. 31.

³⁶⁴ Vgl. Das/Teng (1998), S. 501. Dabei wird im weiteren Verlauf die Möglichkeit des simultanen Einsatzes sowohl formeller als auch informeller Mechanismen der Steuerung und Kontrolle in Franchisesystemen unterstellt. Vgl. Bradach (1997), S. 276, Sorenson/Sørensen (2001), S. 715 f. sowie Yin/Zajac (2004), S. 371. Eine Beteiligung an der Diskussion hinsichtlich der komplementären oder substitutiven Beziehung von formeller und informeller Steuerung und Kontrolle findet daher an dieser Stelle nicht statt. Vgl. dazu Das/Teng (1998), Poppo/Zenger (2002) sowie Vlaar (2003).

³⁶⁵ Vgl. Eisenhardt (1985), S. 135 f., Ouchi (1977), S. 97 f. sowie Ouchi (1979), S. 843 f.

³⁶⁶ Vgl. Celly/Frazier (1996), S. 201, Dekker (2004), S. 32.

³⁶⁷ Vgl. Dekker (2004), S. 43. Eine detaillierte Operationalisierung ergebnisorientierter Steuerungs- und Kontrollmechanismen erfolgt in Kapitel 4.4.2.

Verhaltensorientierte Steuerung und Kontrolle (oder Prozesskontrolle) determiniert und überprüft hingegen die Verhaltensweisen der Manager der unternehmenseigenen Filialen sowie der Franchise-Nehmer, die diese zur Erreichung der Zielvorgaben des Franchise-Gebers einsetzen.³⁶⁸ Die verhaltensorientierten Mechanismen sind durch tendenziell persönliche und auf die individuellen Anforderungen fokussierte Kriterien gekennzeichnet wie beispielsweise persönliche Gespräche.³⁶⁹ „Output control is defined as the degree to which the focal firm monitors the results or outcomes produced by the [...] partners, while process control refers to the extent to which the focal firm monitors the partner’s behavior or the means used to achieve the desired ends.“³⁷⁰

Beide Arten der formellen Steuerung und Kontrolle lassen sich unabhängig voneinander anwenden und ermöglichen daher auch einen simultanen Einsatz ohne eine substitutive Beziehung zueinander aufzuweisen.³⁷¹ Die Präferenz einer der alternativen Mechanismen stellt demnach nicht zwangsläufig eine ausschließliche Entscheidung, sondern eine Tendenz dar.³⁷² „Hence, no single control system is “the best” in all circumstances.“³⁷³ Die Wahl wird dabei von zwei Faktoren maßgeblich beeinflusst, zum einen von der Möglichkeit der Ergebnismessung und zum anderen von dem Wissen über den Prozess der Leistungserstellung.³⁷⁴ Abbildung fünf visualisiert die Einflussgrößen auf die jeweilige Form der Steuerung und Kontrolle.

		Wissen über den Prozess der Leistungserstellung	
		Perfekt	Imperfekt
Möglichkeit der Ergebnismessung	Hoch	Verhaltensorientierte oder ergebnisorientierte Mechanismen	Ergebnisorientierte Mechanismen
	Gering	Verhaltensorientierte Mechanismen	„Clanorientierte“ Mechanismen ³⁷⁵

Abb. 5: Einflussfaktoren auf die Art der Steuerungs- und Kontrollmechanismen
Quelle: In Anlehnung an Ouchi (1979), S. 843.

³⁶⁸ Vgl. Celly/Frazier (1996), S. 201, Dekker (2004), S. 32.

³⁶⁹ Vgl. Dekker (2004), S. 43. Eine detaillierte Operationalisierung verhaltensorientierter Steuerungs- und Kontrollmechanismen erfolgt in Kapitel 4.4.2.

³⁷⁰ Aulakh/Kotabe/Sahay (1996), S. 1013.

³⁷¹ Vgl. Ouchi/Maguire (1975), S. 568.

³⁷² Vgl. Ouchi/Maguire (1975), S. 568.

³⁷³ Anderson/Oliver (1987), S. 87.

³⁷⁴ Vgl. Ouchi (1977), S. 98.

³⁷⁵ Der Begriff „Clanorientierte“ Mechanismen wird im anschließenden Abschnitt explizit erörtert.

In einem Franchisesystem geben die dargestellten Kriterien zur Auswahl einer Form der Steuerung und Kontrolle jedoch keine Handlungsempfehlungen.³⁷⁶ Der Franchise-Geber hat einerseits die Möglichkeit jeden Schritt der Leistungserstellung detailliert zu spezifizieren und sowohl den unternehmenseigenen Filialen als auch den Franchisenehmern vorzugeben. Dadurch besteht die Möglichkeit der verhaltensorientierten Steuerung und Kontrolle.³⁷⁷ Andererseits existiert auch die Möglichkeit die erzielten Ergebnisse und Leistungen der unternehmenseigenen Filialen und der Franchisenehmer präzise zu messen. Eine ergebnisorientierte Steuerung und Kontrolle ist demnach ebenfalls vorstellbar.³⁷⁸ Ein Franchisesystem ist folglich im linken oberen Quadranten der Matrix einzuordnen, in dem sowohl verhaltensorientierte als auch ergebnisorientierte Steuerungs- und Kontrollmechanismen zum Einsatz kommen können.³⁷⁹ Eine Entscheidung für eine Form der formellen Steuerung und Kontrolle in einem Franchisesystem lässt sich mittels der von Ouchi (1979) verwendeten Kriterien nicht ableiten.

3.4.3 Informelle Mechanismen

Ouchi (1979) nennt zusätzlich zu den formellen Mechanismen die Möglichkeit der „clanorientierten“ Steuerung und Kontrolle.³⁸⁰ Dieses Instrument resultiert aus der sozialen Interaktion zwischen Individuen oder auch Organisationen und wird daher auch als soziale und informelle Steuerung und Kontrolle bezeichnet.³⁸¹ „Social control refers to an informal control that creates organizational context [...] whereby the need for formal measurement of either outcomes or behaviors is greatly reduced.”³⁸²

³⁷⁶ Aus diesem Grund wird auf die explizite Erörterung der Matrix an dieser Stelle verzichtet. Vgl. zu detaillierten Ausführungen Eisenhardt (1985), S. 135 f., Ouchi (1977), S. 97 f. sowie Ouchi (1979), S. 843 f.

³⁷⁷ Vgl. Ouchi (1979), S. 844.

³⁷⁸ Vgl. Ouchi (1979), S. 843 f.

³⁷⁹ Vgl. Dant/Nasr (1998), S. 10. „Note that dual distribution is likely to utilize both outcome- and behavior-based controls.” Dant/Nasr (1998), S. 10.

³⁸⁰ Vgl. Ouchi (1979), S. 844.

³⁸¹ Vgl. Das/Teng (2001), S. 259, Eisenhardt (1985), S. 135 f.

³⁸² Aulakh/Kotabe/Sahay (1996), S. 1014.

Informelle Mechanismen stellen die dritte Möglichkeit der Steuerung und Kontrolle in einem Franchisesystem dar. „There are three control strategies, two of which are performance evaluation strategies (behavior and outcome based) and one which is a social or “people” based strategy.”³⁸³

Den dominanten sozialen und damit informellen Steuerungs- und Kontrollmechanismus in einem Franchisesystem bildet das Vertrauen. „Trust often is argued to be the principal mode of social control...”³⁸⁴ Es existieren neben dem Vertrauen weitere informelle Steuerungs- und Kontrollinstrumente, auf die nachfolgend ebenfalls nicht explizit eingegangen wird.³⁸⁵

Die Argumentationen der beiden der vorliegenden Arbeit zugrunde liegenden Theorien fokussieren eindeutig formelle Steuerungs- und Kontrollmechanismen. Dies gilt sowohl für die Principal-Agent-Theorie als auch für die Transaktionskostentheorie. Da die empirische Untersuchung auf den Inhalten und Prämissen dieser ökonomischen Theorien basiert, bleiben informelle Mechanismen bei der Ausgestaltung der Steuerung und Kontrolle unberücksichtigt.

Die Ausgestaltung der Steuerung und Kontrolle in Franchisesystemen und damit die Generierung der Untersuchungshypothesen ist Inhalt des folgenden Kapitels.

³⁸³ Eisenhardt (1985), S. 135.

³⁸⁴ Dekker (2004), S. 32.

³⁸⁵ Zu detaillierten Ausführungen zum Konstrukt des Vertrauens vgl. insbesondere Rousseau et al. (1998), zu informellen Mechanismen allgemein Ouchi (1979).

3.5 Erklärung der Steuerung und Kontrolle in Franchisesystemen

Zu den Gemeinsamkeiten der Transaktionskostentheorie und der Agency theory zählen, wie in Kapitel 3.2 und 3.3 gezeigt, insbesondere die Fokussierung auf die Reduktion der Kosten sowie die Annahme des Opportunismus.³⁸⁶

Die Principal-Agent-Theorie versucht die Agency-Kosten zu reduzieren und dabei das Verhalten des Agenten auf die Vorgaben des Prinzipals auszurichten, also den Opportunismus des Agenten zu reduzieren.³⁸⁷ Je größer die Zielkonflikte und Informationsasymmetrien zwischen Prinzipal und Agent ausfallen, desto schwieriger gestaltet sich die Steuerung und Kontrolle des Agenten.³⁸⁸ Simultan führen Zielkonflikte und Informationsasymmetrien zu einer Zunahme des opportunistischen Verhaltens des Agenten.³⁸⁹ Damit steigen auch die Agency-Kosten an.³⁹⁰ Gleiches gilt in der Transaktionskostentheorie, da ex post Transaktionskosten und Agency-Kosten nahezu identisch sind.³⁹¹ Je höher die Faktorspezifität und die Unsicherheit der Transaktion ausfallen, desto mehr Schutz der Investitionen durch verstärkte Steuerung

³⁸⁶ Vgl. Lockett/Thompson (2001), S. 728.

³⁸⁷ Vgl. Davis/Schoorman/Donaldson (1997), S. 22.

³⁸⁸ Vgl. Durand/Vargas (2003), S. 669, O'Donnell (2000), S. 527 sowie Sharma (1997), S. 761 f. Jensen und Meckling (1976) subsumieren unter dem Begriff „monitoring“ sowohl Kontrolle als auch Steuerung: „As it is used in this paper the term monitoring includes more than just measuring or observing the behavior of the agent. It includes efforts on the part of the principal to ‘control’ the behavior of agent through budget restrictions, compensation policies, operating rules, etc.” Jensen/Meckling (1976), S. 81.

³⁸⁹ Vgl. Durand/Vargas (2003), S. 669, Eisenhardt (1985), S. 136 f., Eisenhardt (1989), S. 59 f., Mishra/Heide/Cort (1998), S. 278, Wathne/Heide (2000), S. 43.

³⁹⁰ Vgl. Welbourne/Balkin/Gomez-Mejia (1995), S. 883. „We define *agency costs* as the sum of; (1) the monitoring expenditures by the principal, (2) the bonding expenditures by the agent, (3) the residual loss.” Jensen/Meckling (1976), S. 308. „Monitoring costs“ sind alle für den Prinzipal entstehenden Kosten aus der Steuerung und Kontrolle des Agenten. Dazu zählen auch die Kosten, die aus dem Anbieten von Anreizen, wie beispielsweise der Gewährung von Renten für den Agenten, entstehen. Vgl. Sharma (1997), S. 762. „Bonding costs“ sind streng genommen Kosten des Agenten, die dadurch entstehen, dass er dem Prinzipal Vertrauenswürdigkeit signalisieren will. Hierzu zählen beispielsweise Kosten für Garantien oder Kontrollberichte. Da der Prinzipal diese Anstrengungen des Agenten jedoch honoriert, trägt er letztlich auch die Kosten. Vgl. Sharma (1997), S. 762. „Residual loss“ ergibt sich aus der Differenz der erwarteten Leistung des Agenten zu der tatsächlich erbrachten Leistung. Je geringer diese Differenz ausfällt, desto besser ist die Leistung des Agenten. Es besteht ein negativer Zusammenhang zwischen dem residual loss und den monitoring und bonding costs. Der residual loss ist jedoch lediglich eine theoretische Größe, da der Prinzipal das Potenzial des Agenten aufgrund der bestehenden Informationsasymmetrien nicht kennt. Vgl. Bea/Göbel (1999), S. 142.

³⁹¹ Vgl. Mahoney (1992), S. 566.

und Kontrolle ist notwendig.³⁹² Faktorspezifität und Unsicherheit einer Transaktion führen ebenfalls zu einer Zunahme des opportunistischen Verhaltens.³⁹³ Dadurch steigen die Transaktionskosten an.³⁹⁴ „The similarities between positive agency costs and ex post transaction costs are, after all, transparent.“³⁹⁵ Die Kosten der Steuerung und Kontrolle³⁹⁶ des Franchise-Gebers werden demnach signifikant vom Opportunismus der unternehmenseigenen Filialen sowie der Franchise-Nehmer beeinflusst.³⁹⁷ „Organizational costs are those that stem, at least in part, from the consequences of opportunistic behavior and attempts to limit it.“³⁹⁸ Daher rückt nachfolgend diese zweite elementare Gemeinsamkeit, der Opportunismus, als direkter Kostentreiber der organisationsökonomischen Theorien in den Fokus der Betrachtung.

Die Ausübung des Opportunismus innerhalb des Franchisesystems soll durch die Steuerungs- und Kontrollmechanismen des Franchise-Gebers reduziert werden. Das simultane Betreiben von unternehmenseigenen Filialen und Franchise-Nehmern in einem Franchisesystem generiert jeweils andere Verhaltensweisen, die der Franchise-Geber auch unterschiedlich steuern und kontrollieren muss.³⁹⁹ Diese Unterschiede führen insbesondere zu verschiedenen Ausprägungen des opportunistischen Verhaltens.

³⁹² Vgl. Carson/Madhok/Wu (2005), S. 6, Dekker (2003), S. 5, Ebers (2002), S. 8, Leiblein/Miller (2003), S. 844, Poppo/Zenger (1998), S. 856, Van der Meer-Kooistra/Vosselman (2000), S. 56.

³⁹³ Vgl. Carson/Madhok/Wu (2005), S. 5, Ebers (2002), S. 7 f. sowie Poppo/Zenger (1995), S. 43.

³⁹⁴ Vgl. Artz/Brush (2000), S. 337, Dahlstrom/Nygaard (1999a), S. 161 f. Williamson (1985) unterteilt Transaktionskosten in ex ante und ex post-Kosten. „*Transaction costs* involve all of the costs associated with conducting exchanges between firms and can be decomposed into ex ante transaction costs, or search and contracting costs, and ex post contracting costs, or monitoring and enforcement costs.“ Dyer/Chu (2003), S. 59. „Ex post costs of contracting include: (1) monitoring and enforcement costs; (2) adaptation and haggling costs; (3) bonding costs; and (4) maladaptation costs....“ Mahoney (1992), S. 566. Vgl. zur detaillierten Kostenklassifikation Williamson (1985), S. 20-25.

³⁹⁵ Mahoney (1992), S. 566.

³⁹⁶ Wie in den Fußnoten 390 und 394 erörtert, stellen die „monitoring costs“ einen wesentlichen Anteil sowohl an den Agency-Kosten als auch an den Transaktionskosten dar.

³⁹⁷ Vgl. Dahlstrom/Nygaard (1999a), S. 161 ff.

³⁹⁸ Lockett/Thompson (2001), S. 728.

³⁹⁹ Vgl. Bradach (1997), S. 276 f. Ein aus der organisationsökonomischen Perspektive resultierendes Kriterium für unterschiedliche Steuerung und Kontrolle stellen die bereits angesprochenen Kontrollkosten dar. Zur Reduktion der Gesamtkosten (Agency- bzw. Transaktionskosten) sollten bei hohen Kosten der Steuerung und Kontrolle demnach ergebnisorientierte Mechanismen, bei geringen Kontrollkosten verhaltensorientierte Mechanismen präferiert werden. Vgl. Anderson/Oliver (1987), S. 80, Krafft (1999), S. 122 sowie Lassar/Kerr (1996), S. 615.

Bei unternehmenseigenen Filialen ist das Risiko des shirking groß, bei Franchise-Nehmern hingegen tendenziell gering. „Since the managers of franchiser-owned units do not bear the full cost of shirking and perquisite-taking, they will have more incentives to engage in this behavior than franchisees.”⁴⁰⁰ Der Gewinn des Franchise-Nehmers resultiert in den meisten Fällen aus der Höhe seines Umsatzes abzüglich seiner Kosten sowie der Franchising-Gebühr.⁴⁰¹ Je höher der Umsatz seines Outlets ausfällt, desto größer ist auch sein persönlicher Gewinn.⁴⁰² Der Franchise-Nehmer hat daher ein persönliches Interesse am maximalen Einsatz seiner Fähigkeiten und Anstrengungen. „Consequently, franchisees have an incentive to maximize effort, and firms’ need to observe their franchised outlets is reduced.”⁴⁰³ Dagegen „...managers...in owned units do not have a strong incentive to perform efficiently because a proportion of their compensation is a fixed salary which is determined independently of unit performance....Consequently, unit managers must be monitored, or observed directly by field staff whose task it is to ensure managers are performing to agreed-upon standards.”⁴⁰⁴ Folglich bedarf eine unternehmenseigene Filiale eines stärkeren Einsatzes an direkter Steuerung und Kontrolle als ein Franchise-Nehmer.⁴⁰⁵ Aus diesem Grund wird Franchising in der Literatur häufig als Lösung der Opportunismus-Probleme erachtet.⁴⁰⁶ Eine Ursache für den Einsatz von Franchise-Nehmern stellen demnach die reduzierten Kosten der direkten Steuerung und Kontrolle dar.⁴⁰⁷ In Situationen, in denen sich die Kontrollkosten erhöhen, sollte demnach Franchising, in Situationen mit geringen Kontrollkosten unternehmenseigene Filialen präferiert werden.⁴⁰⁸ Es existieren zahlreiche empirische Untersuchungen die dieser Argumentation folgen und dabei unterschiedliche Ursachen für eine Erhöhung der Kontrollkosten analysieren.⁴⁰⁹ Doch

⁴⁰⁰ Brickley/Dark (1987), S. 65.

⁴⁰¹ Vgl. Desai (1997), S. 1401.

⁴⁰² Vgl. Brickley (2002), S. 512.

⁴⁰³ Combs/Ketchen (1999a), S. 197.

⁴⁰⁴ Carney/Gedajlovic (1991), S. 609.

⁴⁰⁵ Vgl. Brickley/Dark (1987), S. 68, Combs/Ketchen (1999a), S. 198.

⁴⁰⁶ Vgl. Lafontaine (1992), S. 281. Die Notwendigkeit der direkten Kontrolle der Franchise-Nehmer bleibt dabei weitgehend unbeachtet und wird in der Argumentation durch Anreize substituiert. Vgl. auch Kaufmann/Lafontaine (1994), S. 448.

⁴⁰⁷ Vgl. Lafontaine/Slade (1996), S. 931.

⁴⁰⁸ Vgl. Combs/Ketchen (1999a), S. 198.

⁴⁰⁹ An dieser Stelle sei auf die Meta-Analyse von Combs und Ketchen (2003) verwiesen. Eine detaillierte Übersicht der empirischen Untersuchungen gibt Anhang 4 bis 6 wieder.

bestehen, wie in Kapitel 3.2.3 erörtert, auch in der Beziehung mit einem Franchise-Nehmer Opportunismus-Problematiken. „Franchisees will also be monitored for shirking and...for quality substitution (free riding).“⁴¹⁰ Der Franchise-Geber sieht sich insbesondere mit dem opportunistischen Verhalten des free-riding konfrontiert, welches bei unternehmenseigenen Filialen tendenziell geringer ausfällt.⁴¹¹ „The manager of a company-owned store has less incentive than a franchisee to substitute low-quality products if he is compensated by a fixed salary.“⁴¹² Durch das free-riding ist der Franchise-Nehmer in der Lage seinen persönlichen Gewinn direkt zu steigern.⁴¹³ Dabei stellt diese Opportunismus-Problematik eines der größten Risiken für ein Franchisesystem dar. „Without that central authority, franchisee free riding and self-interested behavior would soon destroy the system...“⁴¹⁴ Potenzielle Lösungen der Free-riding-Problematik bestehen in einer ebenfalls direkten Kontrolle der Franchise-Nehmer oder mittels indirekter Steuerung über Anreize.⁴¹⁵ Der Einsatz von Franchise-Nehmern soll die direkte Kontrolle durch Anreize des Franchise-Gebers substituieren.⁴¹⁶ Der in einem Franchisesystem primär eingesetzte Anreiz besteht aus einem erfolgsabhängigen Entgelt für den Franchise-Nehmer.⁴¹⁷ Dessen Eigeninteresse wird auf diese Weise genutzt soll dadurch die direkte Kontrolle zumindest teilweise ersetzen.⁴¹⁸ Der Franchise-Geber muss sich diesen Umstand jedoch mittels direkter Steuerung über Anreize erkaufen, wodurch, ebenso wie bei der direkten Kontrolle einer unternehmenseigenen Filiale, Kosten entstehen.

⁴¹⁰ Brickley/Dark (1987), S. 68.

⁴¹¹ Vgl. Fladmoe-Lindquist/Jacque (1995), S. 1241.

⁴¹² Brickley/Dark (1987), S. 66.

⁴¹³ Vgl. Brown Jr. (1998), S. 324.

⁴¹⁴ Kaufmann/Eroglu (1999), S. 83.

⁴¹⁵ Vgl. Shane (1996), S. 218.

⁴¹⁶ Vgl. Yin/Zajac (2004), S. 368.

⁴¹⁷ Vgl. Desai (1997), S. 1401.

⁴¹⁸ Vgl. Anand (1987), S. 215, Sydow (1994), S. 102.

Sowohl Franchise-Nehmer als auch unternehmenseigene Filialen kreieren aus opportunistischen Verhaltensweisen resultierende Probleme für den Franchise-Geber und lösen simultan andere. „That is, company ownership is always superior to franchising to solve certain...problems, and franchising is always superior to company ownership of outlets to solve other...problems.“⁴¹⁹ Bei Franchise-Nehmern sowie bei unternehmenseigenen Filialen ist die Gefahr des Opportunismus stets vorhanden, die jeweilige Ausprägung ist jedoch unterschiedlich. Der Manager der unternehmenseigenen Filiale drückt sich und der Franchise-Nehmer betreibt free-riding.⁴²⁰ Zur Reduzierung des shirking eignen sich primär die generellen ergebnisorientierten Mechanismen, zur Reduktion des free-riding individuelle verhaltensorientierte Mechanismen. Die Lösung der Opportunismus-Problematiken in einem Franchisesystem liegt in dessen unterschiedlicher Steuerung und Kontrolle.

Opportunismus hat negative Auswirkungen innerhalb eines Franchisesystems und muss daher vom Franchise-Geber unterbunden bzw. reduziert werden.⁴²¹ „Monitoring of either a partner’s behavior or its outcomes...can overcome this problem.“⁴²² Aus diesem Grund hat die Steuerung und Kontrolle durch den Franchise-Geber einen Einfluss auf den Opportunismus in Franchisesystemen.⁴²³ „Firms erect governance structures to preserve their outcomes and interests against opportunistic behavior from other parties.“⁴²⁴ Den unterschiedlichen Ausprägungen des opportunistischen Verhaltens der Franchise-Nehmer sowie der unternehmenseigenen Filialen muss der Franchise-Geber in der Konsequenz auch mit verschiedenen Steuerungs- und Kontrollinstrumenten begegnen. Daher werden die folgenden Hypothesen formuliert:

⁴¹⁹ Shane (1998a), S. 719.

⁴²⁰ Vgl. Combs/Michael/Castrogiovanni (2004), S. 909.

⁴²¹ Vgl. Kapitel 2.4.2 dieser Arbeit. So reduziert beispielsweise opportunistisches Verhalten die Leistung des Franchisesystems. Vgl. Gassenheimer/Baucus/Baucus (1996), S. 76. Zusätzlich werden die Kosten des Franchisesystems durch den Opportunismus erhöht. Vgl. Dahlstrom/Nygaard (1999a), S. 160.

⁴²² Wathne/Heide (2000), S. 43.

⁴²³ Vgl. Lafontaine/Shaw (2001), S. 18.

⁴²⁴ Jap/Anderson (2003), S. 1684.

Hypothese 1a: Bei Franchise-Nehmern des Franchisesystems werden eher verhaltensorientierte Steuerungs- und Kontrollmechanismen eingesetzt.

Hypothese 1b: Bei unternehmenseigenen Filialen des Franchisesystems werden eher ergebnisorientierte Steuerungs- und Kontrollmechanismen eingesetzt.

Opportunismus in der Principal-Agent-Theorie unterscheidet sich nicht von der Annahme des opportunistischen Verhaltens in der Transaktionskostentheorie.⁴²⁵ Die Einflussfaktoren auf den Opportunismus variieren jedoch je nach zugrunde liegendem theoretischen Ansatz. Der Argumentation der Agency theory folgend führen Zielkonflikte und Informationsasymmetrien zwischen Franchise-Geber und unternehmenseigenen Filialen bzw. Franchise-Nehmern zu einer Zunahme des opportunistischen Verhaltens. Die Besonderheit eines Franchisesystems besteht nun gerade darin, dass die Ausprägungen der opportunistischen Verhaltensweisen zwischen Franchise-Nehmern und unternehmenseigenen Filialen differieren. Beide Formen des Opportunismus sind jedoch innerhalb des Systems vorhanden:

Hypothese 2a: Je geringer die Informationsasymmetrien, desto weniger Free-riding wird von den Franchise-Nehmern umgesetzt.

Hypothese 2b: Je geringer die Informationsasymmetrien, desto weniger Shirking wird von den unternehmenseigenen Filialen umgesetzt.

Hypothese 3a: Je geringer die Zieldivergenzen, desto weniger Free-riding wird von den Franchise-Nehmern umgesetzt.

Hypothese 3b: Je geringer die Zieldivergenzen, desto weniger Shirking wird von den unternehmenseigenen Filialen umgesetzt.

Der Argumentation der Transaktionskostentheorie folgend führen Faktorspezifität und Unsicherheit in der Beziehung zwischen dem Franchise-Geber und den unternehmenseigenen Filialen bzw. den Franchise-Nehmern zu einer Zunahme des opportunistischen Verhaltens. Die Auswirkungen auf die Franchise-Nehmer und unternehmenseigenen Filialen sind wiederum unterschiedlich. Dies resultiert daraus,

⁴²⁵ Vgl. Dnes (2003), S. 318, Lockett/Thompson (2001), S. 728.

dass der Franchise-Nehmer hoch spezifische Investitionen tätigt und der Manager einer unternehmenseigenen Filiale nicht.⁴²⁶ Im Kontext der vorliegenden Untersuchung werden unter Spezifität insbesondere spezifische Investitionen der Franchise-Nehmer in den Erhalt notwendiger Fähigkeiten und Informationen verstanden. Je größer diese spezifischen Investitionen der Franchise-Nehmer sind, desto geringer ist deren Anreiz opportunistische Verhaltensweisen umzusetzen.

Unter Unsicherheit wird in der vorliegenden Arbeit insbesondere die unternehmensinterne Ambiguität verstanden, da die externe Umweltunsicherheit in gleicher Weise Auswirkungen auf das komplette Franchisesystems hat. Im Kontext der Transaktionskostentheorie wird unter Ambiguität insbesondere das Problem der Bewertung der Leistungen der Agenten durch den Franchise-Geber verstanden.⁴²⁷ So ist der Franchise-Geber lediglich bedingt in der Lage, beispielsweise bei komplexen Prozessen, die jeweiligen Leistungen der unterschiedlichen Agenten zu beurteilen und miteinander zu vergleichen. Je mehr Ambiguität in einem Franchisesystem vorhanden ist, desto größer ist damit auch das Potenzial für opportunistische Verhaltensweisen der Agenten. Bei vorhandener Ambiguität innerhalb eines Franchisesystems kommt es bei den Franchise-Nehmern und den unternehmenseigenen Filialen zu unterschiedlichen Ausprägungen opportunistischen Verhaltens.

Hypothese 4: Je geringer die Spezifität, desto mehr Free-riding wird von den Franchise-Nehmern umgesetzt.

Hypothese 5a: Je geringer die Unsicherheit, desto weniger Free-riding wird von den Franchise-Nehmern umgesetzt.

Hypothese 5b: Je geringer die Unsicherheit, desto weniger Shirking wird von den unternehmenseigenen Filialen umgesetzt.

Die Steuerung und Kontrolle ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor eines Franchisesystems. „A factor which firms use to create competitive advantage is governance structure.“⁴²⁸

⁴²⁶ Vgl. Bradach (1997), S. 296 f.

⁴²⁷ Vgl. Dutta et al. (1995), S. 194.

⁴²⁸ Litz/Stewart (1998), S. 133. Dagegen hat die in vielen Arbeiten zum Thema Franchising untersuchte Varianz der Mischungsverhältnisse von unternehmenseigenen Filialen zu den Franchise-Nehmern in einem Franchisesystem keinen signifikanten Einfluss auf dessen Leistung. Vgl. Holmberg/Morgan (2003), S. 416.

Die jeweilige Ausgestaltung differiert wie erörtert zwischen unternehmenseigenen Filialen und Franchise-Nehmern. „In practice, chains did control each one [the company arrangement and the franchise arrangement] differently.“⁴²⁹ Diese Unterschiede bedingen zum einen zwar einen Mehraufwand für den Franchise-Geber, bieten zum anderen jedoch die Möglichkeit, insbesondere den Einsatz der formellen Steuerungs- und Kontrollinstrumente, den Eigenschaften und Besonderheiten, sowohl der unternehmenseigenen Filialen als auch der Franchise-Nehmer, anzupassen.⁴³⁰ Dies ist notwendig, da „...behavior control and outcome control are very different philosophies that produce very different results. ...Rather than asking whether behavior or outcome control is preferable, we should ask under what circumstances each system functions well.“⁴³¹ Eine nicht auf die Besonderheiten eines Franchisesystems abgestimmte Steuerung und Kontrolle ist ineffizient und führt zu höheren Kosten oder verminderter Leistung und dadurch zu einem geringeren Erfolg des Systems.⁴³² Präferiert der Franchise-Geber beispielsweise verhaltensorientierte Mechanismen bei den unternehmenseigenen Filialen, entstehen dem Franchisesystem auf diese Weise vermeidbare Kosten, wodurch dessen Leistungsfähigkeit verringert wird.⁴³³ Es werden die folgenden Hypothesen untersucht:

- Hypothese 6a: Verhaltensorientierte Steuerungs- und Kontrollmechanismen sind zur Reduktion des Free-riding der Franchise-Nehmer geeigneter als ergebnisorientierte Steuerungs- und Kontrollmechanismen.
- Hypothese 6b: Ergebnisorientierte Steuerungs- und Kontrollmechanismen sind zur Reduktion des Shirking der unternehmenseigenen Filialen geeigneter als verhaltensorientierte Steuerungs- und Kontrollmechanismen.

⁴²⁹ Bradach (1997), S. 287.

⁴³⁰ Vgl. Yin/Zajac (2004), S. 372.

⁴³¹ Anderson/Oliver (1987), S. 87.

⁴³² Vgl. Yin/Zajac (2004), S. 379.

⁴³³ Verhaltensorientierte Mechanismen stellen durch ihre Individualität und Komplexität kostenintensive Instrumente der Steuerung und Kontrolle dar. Vgl. Anderson/Oliver (1987), S. 78 sowie Poppo/Zenger (2002), S. 710.

3.6 Zusammenfassung des Untersuchungsmodells

Abschließend werden die zu untersuchenden Hypothesen der vorliegenden Arbeit noch einmal zusammenhängend dargestellt:

Hypothese 1a: Bei Franchise-Nehmern des Franchisesystems werden eher verhaltensorientierte Steuerungs- und Kontrollmechanismen eingesetzt.

Hypothese 1b: Bei unternehmenseigenen Filialen des Franchisesystems werden eher ergebnisorientierte Steuerungs- und Kontrollmechanismen eingesetzt.

Hypothese 2a: Je geringer die Informationsasymmetrien, desto weniger Free-riding wird von den Franchise-Nehmern umgesetzt.

Hypothese 2b: Je geringer die Informationsasymmetrien, desto weniger Shirking wird von den unternehmenseigenen Filialen umgesetzt.

Hypothese 3a: Je geringer die Zieldivergenzen, desto weniger Free-riding wird von den Franchise-Nehmern umgesetzt.

Hypothese 3b: Je geringer die Zieldivergenzen, desto weniger Shirking wird von den unternehmenseigenen Filialen umgesetzt.

Hypothese 4: Je geringer die Spezifität, desto mehr Free-riding wird von den Franchise-Nehmern umgesetzt.

Hypothese 5a: Je geringer die Unsicherheit, desto weniger Free-riding wird von den Franchise-Nehmern umgesetzt.

Hypothese 5b: Je geringer die Unsicherheit, desto weniger Shirking wird von den unternehmenseigenen Filialen umgesetzt.

Hypothese 6a: Verhaltensorientierte Steuerungs- und Kontrollmechanismen sind zur Reduktion des Free-riding der Franchise-Nehmer geeigneter als ergebnisorientierte Steuerungs- und Kontrollmechanismen.

Hypothese 6b: Ergebnisorientierte Steuerungs- und Kontrollmechanismen sind zur Reduktion des Shirking der unternehmenseigenen Filialen geeigneter als verhaltensorientierte Steuerungs- und Kontrollmechanismen.

Das nachfolgende Untersuchungsmodell veranschaulicht diese Zusammenhänge nochmals grafisch:

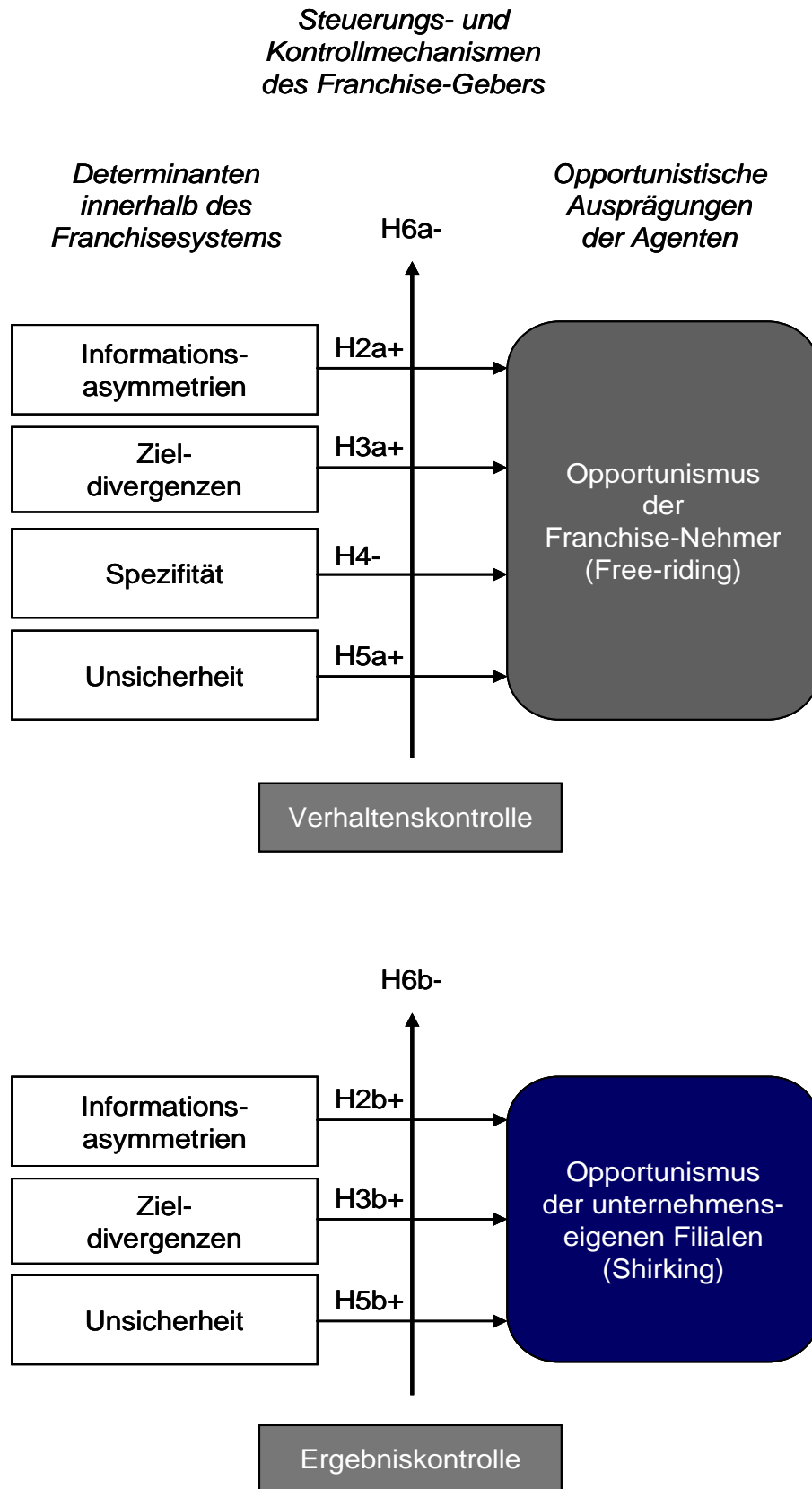


Abb. 6: Untersuchungsmodell der vorliegenden Arbeit
 Quelle: Eigene Darstellung.

4 Untersuchungskonzeption

4.1 Datenbasis

Die Besonderheit eines Franchisesystems ist in der vorliegenden Arbeit wiederholt betont worden. „A curious feature concerning franchise organization is the existence of both franchise and company-owned outlets simultaneously within the same firm.“⁴³⁴ Das Mischungsverhältnis von unternehmenseigenen Filialen zu den Franchise-Nehmern des Systems steht dabei bisher im Fokus der empirischen Untersuchungen.⁴³⁵ Die Anteile der jeweiligen Distributionsform variieren signifikant zwischen verschiedenen Branchen. So besitzen beispielsweise in der Reisebranche über 85% der Unternehmen lediglich einen Anteil von maximal fünf Prozent unternehmenseigener Filialen. In der Hotel- oder auch der Fast-Food-Branche weisen hingegen etwa 40% einen solch geringen Anteil an eigenen Filialen auf.⁴³⁶ Unabhängig von dem jeweiligen Mischungsverhältnis bleibt die Erkenntnis, dass, wie bereits erörtert, sowohl unternehmenseigene Filialen als auch Franchise-Nehmer in einem Franchisesystem existieren. „First, most franchisors operate some of their stores directly and franchise the others, mixing the two types of contracts in varying proportions.“⁴³⁷ Konform mit dem vorliegenden Verständnis von Franchising⁴³⁸ werden in der empirischen Untersuchung ausschließlich Franchisesysteme berücksichtigt, die sowohl über unternehmenseigene Filialen als auch über Franchise-Nehmer verfügen. Der jeweilige Anteil ist dabei zunächst irrelevant.

Im deutschsprachigen Raum existiert lediglich eine geringe Anzahl an Franchisesystemen, die sowohl die genannten Anforderungen hinsichtlich des simultanen Betriebes unternehmenseigener Filialen und Franchise-Nehmer, als auch eine hinreichende Quantität an Outlets aufweisen.

Tabelle fünf zeigt nachfolgend die 20 größten Franchisesysteme in Deutschland nach deren jeweiligen Gesamtbestand an Outlets sowie mit deren Franchise-Nehmer-Anteil.

⁴³⁴ Norton (1988), S. 199.

⁴³⁵ Vgl. dazu Kapitel 2.4.2.

⁴³⁶ Vgl. Lafontaine/Shaw (2001), S. 35.

⁴³⁷ Lafontaine (1992), S. 263.

⁴³⁸ Vgl. dazu Kapitel 2.1.

Rang	Franchisesystem	Branche	Outlets insgesamt	Franchise-Nehmer
1	TUI	Reisebüro	1.405	69%
2	Foto Quelle	Fotohandel	1.311	99%
3	Mc Donald's	Fast Food (Hamburger)	1.262	71%
4	Studienkreis	Nachhilfe	1.010	45%
5	Kamps	Bäckerei	963	90%
6	Schülerhilfe	Nachhilfe	932	75%
7	Ihr Platz	Drogerie	824	20%
8	Ad-Auto-Dienst	Werkstatt	620	100%
9	Fressnapf	Tiernahrung	546	45%
10	Musikschule Fröhlich	Musikpädagogik	541	100%
11	SUNPOINT	Sonnenstudios	535	90%
12	Datac	Buchhaltung	510	100%
13	Holiday Land	Reisebüro	440	100%
14	Burger King	Fast Food (Hamburger)	432	91%
15	Apollo-Optik	Optiker	400	24%
16	Quick-Schuh	Schuhe	356	100%
17	Avis	Autovermietung	350	9%
18	OBI	Baumarkt	341	50%
19	Mister Minit	Schlüsseldienst	313	50%
20	Clean-Park	Auto-Waschanlage	305	100%

Tab. 5: Top 20 der Franchisesysteme in Deutschland 2005⁴³⁹
 Quelle: DFV (2006), www.dfv-franchise.de.

Unter der Prämisse einer zur empirischen Überprüfung der generierten Hypothesen hinreichenden Quantität an Probanden, sowohl bei den unternehmenseigenen Filialen als auch bei den Franchise-Nehmern, erfüllen lediglich die grün sowie die gelb gekennzeichneten Franchisesysteme die erforderlichen Kriterien. Bedingt durch den Untersuchungsgegenstand der vorliegenden Arbeit, entfallen zusätzlich sämtliche Franchisesysteme mit primär einer Einzelperson als Franchise-Nehmer (gelb), da in diesem Fall nicht von Steuerung und Kontrolle in den Outlets gesprochen werden kann.

⁴³⁹ Tabelle 5 bezieht sich auf den Zeitpunkt der Erhebung, d. h. auf Datenbasis 2005. Eine aktuelle Übersicht der Franchisesysteme mit der größten Anzahl an Outlets befindet sich in Anhang 1.

Die Datenbasis der vorliegenden Untersuchung bezieht sich daher, nicht nur aufgrund der durch den Untersuchungsgegenstand bedingten Komplexität, auf ein einzelnes Franchisesystem. In diesem System werden sowohl die unternehmenseigenen Filialen des Franchise-Gebers als auch dessen Franchise-Nehmer angeschrieben. Darüber hinaus wird zusätzlich eine Befragung der Franchise-Geber-Seite durchgeführt, wodurch eine zweiseitige Erhebung erreicht wird.

In einem Franchisesystem hat eine Person zudem häufig die Verantwortung für mehrere Outlets.⁴⁴⁰ Das gilt sowohl für unternehmenseigene Filialen als auch in besonderem Maße für Outlets der Franchise-Nehmer. Dies verringert in der vorliegenden Arbeit die Datenbasis, da sich insbesondere der untersuchte Opportunismus stets auf den für das jeweilige Outlet verantwortlichen Manager bezieht. Bei gleichen Verantwortlichen für unterschiedliche Outlets ergäben sich identische Einschätzungen der unterschiedlichen Outlets. Aus diesem Grund wird die Datenbasis um jene Outlets reduziert, die von jeweils der gleichen Person gemanagt werden.⁴⁴¹

Das untersuchte Franchisesystem weist bereinigt 349 unternehmenseigene Filialen sowie 504 Franchise-Nehmer aus. Daraus resultiert eine Datenbasis von 853 befragten Agenten.

⁴⁴⁰ Vgl. Kaufmann/Dant (1996), S. 346 f. In der Literatur wird insbesondere der Begriff „Multi-Unit Franchising“ verwendet. Das in der vorliegenden Arbeit untersuchte Franchisesystem ist ebenfalls durch diese Struktur gekennzeichnet.

⁴⁴¹ Bei den unternehmenseigenen Filialen haben 87 Personen je zwei Outlets geleitet. Diese Outlets liegen geografisch in unmittelbarer Nähe, in keinem Fall werden mehr als zwei Outlets von dem gleichen Manager geführt. Bei den Franchise-Nehmern ist dies dagegen der Fall. Hier führen 268 der Franchise-Nehmer zwei Outlets, 27 Personen besitzen drei Outlets, 23 Personen vier Outlets, 17 Personen fünf Outlets und ein Franchise-Nehmer führt sogar sieben Outlets des Franchisesystems. Insgesamt ergeben sich auf der Franchise-Nehmer-Seite dadurch 336 Personen, die über 801 Outlets verfügen und somit bei der empirischen Erhebung zu einer Bereinigung um 465 Outlets führen.

4.2 Datenerhebung

Die Erhebung der Untersuchungsdaten erfolgt mittels zwei schriftlicher Befragungen innerhalb eines Franchisesystems. Die elektronischen Fragebögen sind jeweils von siebenstufigen Likert-Skalen⁴⁴² geprägt, deren Kontinuum primär von „stimme gar nicht zu“ bis „stimme vollkommen zu“ reicht.⁴⁴³

Die Befragung ist die am häufigsten angewandte Erhebungsmethode der empirischen sozialwissenschaftlichen Forschung.⁴⁴⁴ In der vorliegenden Arbeit wird das Instrument der schriftlichen Befragung aus methodischen sowie pragmatischen Gründen bei der Datenerhebung eingesetzt. Zu den Vorteilen der schriftlichen insbesondere gegenüber der mündlichen Befragung zählen:

- die geringeren Kosten,
- der geringere Zeitaufwand,
- die entfallende Einflussnahme durch den Interviewer, wodurch eine potenzielle Fehlerquelle eliminiert wird,
- die Möglichkeit der Wahl des Beantwortungszeitpunktes für den Befragten,
- die erhöhte Anonymität und
- der geografisch umfangreichere Feldzugang.⁴⁴⁵

⁴⁴² Messen versucht durch eine Zuordnung von Zahlen zu Ausprägungen der zu messenden Eigenschaft quantifizierbare Ergebnisse zu erhalten. Vgl. Bortz/Döring (2002), S. 69, Kromrey (1990), S. 97 f. Dazu bedarf es der Repräsentation einer Menge von Objekten und den zwischen ihnen bestehenden Beziehungen bezüglich einer bestimmten Eigenschaft durch eine Menge von Zahlen und deren Relationen. Vgl. Bronner/Appel/Wiemann (1999), S. 59. Das Kernproblem besteht in der fehlenden direkten Erfassbarkeit der Objekte bzw. Einstellungen. Zur Lösung eben dieses Problems ist eine Operationalisierung des zu untersuchenden Sachverhaltes notwendig. Die Operationalisierung erfolgt über eine Quantifizierung der theoretischen Konstrukte, der Messung. Vgl. Bortz (1999), S. 17-29. Das Instrument zur Repräsentation der Messung ist eine Skala. Vgl. Bronner/Appel/Wiemann (1999), S. 59 f. Je nach Art der zugrunde liegenden Skala sind verschiedene Statistiken zur Auswertung des Datenmaterials zulässig. Vgl. Bortz (1999), S. 20, Holm (1991), S. 37. In der vorliegenden Untersuchung sind die Fragebögen auf Grundlage einer Likert-Skala konstruiert. Jeder Untersuchungsvariablen wird dabei ein siebenstufiges Rating zugeordnet, auf dem die Befragten den Grad der Zustimmung zu den getroffenen Aussagen ankreuzen können. Nahezu alle Fragen sind in der dargestellten Weise konstruiert, wobei der Likert-Skala in dieser Untersuchung Intervallniveau zugesprochen wird, was für den späteren Einsatz der statistischen Methoden von Interesse ist. Das Messniveau einer Likert-Skala sorgt in der Literatur für Diskussionsbedarf, da keine Einigkeit darüber besteht, ob nur ein ordinales oder ein Intervall-Skalenniveau unterstellt werden kann. Vgl. Bronner/Appel/Wiemann (1999), S. 90. Diese Arbeit geht von gleichen Skalenabständen innerhalb der Rating-Skala aus, wodurch ein metrisches Niveau erreicht wird. Vgl. Holm (1991), S. 44 f., Matiaske (1992), S. 158 f.

⁴⁴³ Die beiden Fragebögen sind in Anhang 7 und 8 dokumentiert.

⁴⁴⁴ Vgl. Kromrey (1990), S. 196.

⁴⁴⁵ Vgl. Matiaske (1992), S. 146.

Demgegenüber stehen die zentralen Nachteile der schriftlichen Befragung:

- die eingeschränkte Option direkter Hilfestellungen bei der Beantwortung (Interpretationsproblem) sowie
- die mangelnde Kontrollierbarkeit der Erhebungssituation (Repräsentanzproblem).⁴⁴⁶

Die Problematiken des Interpretations- sowie des Repräsentanzproblems können im Vorfeld der schriftlichen Befragung minimiert werden.⁴⁴⁷

In der vorliegenden Untersuchung wird, soweit die Möglichkeit dazu besteht, auf bereits bewährte Fragestellungen zurückgegriffen.⁴⁴⁸ Die Formulierung der Fragen ist zudem unmissverständlich, klar und präzise gehalten und von kurzen geschlossenen Fragen geprägt.⁴⁴⁹ Die Abstimmung der Sprache auf die zu Befragenden setzt einen Pretest voraus.⁴⁵⁰ Diese Arbeit greift für den Pretest insbesondere auf Ansprechpartner des zu untersuchenden Franchisesystems sowie auf Experten der Freien Universität Berlin zurück.⁴⁵¹ Die eingeräumte Möglichkeit, Nachfragen telefonisch oder per E-Mail zu beantworten und auf diese Weise Hilfestellungen zu geben, reduziert das Interpretationsproblem der schriftlichen Befragung zusätzlich.

Das Problem der fehlenden Situationskontrolle bleibt jedoch bestehen und führt zum Hauptnachteil der schriftlichen Befragung, einer geringen Rücklaufquote.⁴⁵² Das Repräsentanzproblem und damit der geringere Rücklauf der schriftlichen Befragung bedingen stets eine Verzerrung der Stichprobe. Es existieren jedoch Möglichkeiten dieses Repräsentanzproblem zu kontrollieren.⁴⁵³ Auf die Repräsentativität der Daten wird im Kapitel 4.3 explizit eingegangen.

⁴⁴⁶ Vgl. Matiaske (1992), S. 147.

⁴⁴⁷ Vgl. Matiaske (1992), S. 147.

⁴⁴⁸ Detaillierte Ausführungen zu den Fragestellungen der Untersuchung folgen im Kapitel 4.4.

⁴⁴⁹ Kurze geschlossene Fragestellungen sollten in einem Fragebogen dominieren. Vgl. Friedrichs (1985), S. 238.

⁴⁵⁰ Vgl. Friedrichs (1985), S. 245.

⁴⁵¹ Die quantitative Anforderung an den Pretest von einem Prozent der Stichprobe wird dabei erfüllt. Vgl. Friedrichs (1985), S. 245.

⁴⁵² Vgl. Bortz/Döring (2002), S. 253.

⁴⁵³ Vgl. Friedrichs (1985), S. 238 ff.

Ein elektronischer Fragebogen wird zunächst sämtlichen Outlets des Franchisesystems per E-Mail zugeschickt. Er richtet sich an die jeweiligen Manager der unternehmenseigenen Filialen sowie an die Franchise-Nehmer und wird daher stets an die individuelle E-Mail-Adresse des entsprechenden Ansprechpartners gesendet. Auf diese Weise werden zwei separate schriftliche Befragungen durchgeführt, zum einen bei den Managern der unternehmenseigenen Filialen, zum anderen bei den Franchise-Nehmern. Beide Befragungen verwenden jedoch einen, bis auf einige sprachliche Besonderheiten der jeweiligen Distributionsform, identischen Fragebogen.⁴⁵⁴

Darüber hinaus werden, wie bereits erwähnt, auch die Einschätzungen der Franchise-Geber-Seite mittels eines zweiten elektronischen Fragebogens erhoben. Analog zum Vorgehen bei den Agenten handelt es sich um zwei separat voneinander durchgeführte Befragungen, wobei der jeweils eingesetzte Fragebogen wiederum identisch ist. Sowohl die Franchise-Geber-Seite der unternehmenseigenen Filialen als auch die Franchise-Geber-Seite der Franchise-Nehmer erhält also die gleichen Fragestellungen.⁴⁵⁵

Auf diese Weise wird nicht nur eine Seite der Franchise-Geber – Franchise-Nehmer-Beziehung betrachtet, sondern eine zweiseitige Sichtweise ermöglicht. Dieses erlaubt eine objektivere Beurteilung der erhaltenen Antworten. Die Einschätzungen der Franchise-Geber-Seite werden mit denen der Agenten-Seite (d. h. alle Outlets, gleich ob unternehmenseigen oder nicht) verglichen und analysiert. Dabei ist eine Verknüpfung der Antworten auf Outlet-Ebene möglich. Die Einschätzungen z. B. eines bestimmten Franchise-Nehmers können direkt mit den entsprechenden Einschätzungen dessen Franchise-Gebers über eben diesen Franchise-Nehmer verglichen werden. Zweiseitige empirische Untersuchungen sind nicht nur in der bisherigen Franchising-Forschung stark defizitär.⁴⁵⁶ Sie sind insgesamt selten vorzufinden, obgleich sie eine signifikant höhere Objektivität als einseitige Betrachtungsweisen versprechen.⁴⁵⁷

⁴⁵⁴ Der vollständige Fragebogen der Agenten (am Beispiel der unternehmenseigenen Filialen) ist in Anhang 7 dokumentiert.

⁴⁵⁵ Der vollständige Fragebogen der Franchise-Geber-Seite (am Beispiel der unternehmenseigenen Filialen) ist in Anhang 8 dokumentiert.

⁴⁵⁶ Vgl. dazu Kapitel 2.4.

⁴⁵⁷ Darüber hinaus werden durch die Befragung unterschiedlicher Probandengruppen Endogenitäts-Problematiken bei der Datenauswertung reduziert. Vgl. dazu Greene (2003).

„Until now, most research has analysed only one side of the relationship...“⁴⁵⁸

Eine erste Kontaktaufnahme mit dem analysierten Franchisesystem erfolgt im Sommer 2006. Der Pretest, insbesondere die Abstimmung des Fragebogens auf die Sprachwelt der Probanden sowie die Berücksichtigung der Anforderungen und Interessen des untersuchten Unternehmens, schließt sich unmittelbar an die zugesicherte Teilnahme an. Um eine Verknüpfung der Antworten der Outlets mit denen der Franchise-Geber-Seite zu ermöglichen, ist die Befragung der Agenten derjenigen der Franchise-Geber-Seite zeitlich vorgelagert. Die Erhebung bei den unternehmenseigenen Filialen und den Franchise-Nehmern läuft hingegen zeitlich parallel im Frühjahr 2007. Nach dem endgültigen Abschluss der Befragung, also auch nach Ablauf sämtlicher Erinnerungsfristen, beginnt erst die Untersuchung der Franchise-Geber-Seite. Dabei werden lediglich diejenigen Outlets einer Einschätzung der Franchise-Geber-Seite unterzogen, welche auch an der vorangegangenen Befragung teilgenommen und einen vollständig ausgefüllten Fragebogen zurückgeschickt haben.

4.3 Datenrücklauf

Das im vorherigen Kapitel geschilderte Repräsentanzproblem der schriftlichen Befragung führt häufig zu einem geringen Rücklauf der Fragebögen.⁴⁵⁹

In der vorliegenden Untersuchung wird durch die enge Kooperation mit dem untersuchten Unternehmen bereits im Vorfeld eine hohe Akzeptanz für die Beantwortung der Fragebögen erreicht. Die erzielten Rücklaufquoten liegen daher weit über dem Durchschnitt anderer empirischer Franchising-Studien.⁴⁶⁰

Wie bereits erwähnt, werden sowohl die unternehmenseigenen Filialen als auch die Franchise-Nehmer des Franchisesystems parallel angeschrieben. Der Anschrieb erfolgt gemeinsam mit der Zentrale des Unternehmens, um die gewünschte Kooperation zu

⁴⁵⁸ Bordonaba-Juste/Polo-Redondo (2004), S. 120.

⁴⁵⁹ Vgl. Bortz/Döring (2002), S. 253.

⁴⁶⁰ In Anhang 5 sind die Rücklaufquoten (RLQ) zahlreicher Franchising-Studien angegeben.

dokumentieren und dadurch eine hohe Rücklaufquote zu generieren. Nach einer zweiwöchigen Frist folgt eine Erinnerung. Das untersuchte Franchisesystem weist nach Bereinigung 349 unternehmenseigene Filialen sowie 504 Franchise-Nehmer aus und verfügt damit über 853 Agenten.

Insgesamt haben 334 von 853 Agenten den elektronischen Fragebogen ausgefüllt und dadurch eine Rücklaufquote von 39,2 Prozent erreicht. Bei den unternehmenseigenen Filialen lag der Rücklauf mit 187 von 349 Teilnehmern sogar bei 53,6 Prozent. Die Franchise-Nehmer haben mit 147 von 504 Teilnehmern zu einer Rücklaufquote von 29,2 Prozent geführt. Der elektronische Fragebogen hat den besonderen Vorteil, dass die zu beantwortenden Fragen mit einem so genannten ‚Do-Answer-Check‘ (DAC) belegt werden können. Dadurch kommt der Proband nur zur nächsten Seite, sobald er alle auf diese Weise gekennzeichneten Fragen vollständig beantwortet hat, da ansonsten eine entsprechende Fehlermeldung erscheint. Aufgrund dieser Option sind sämtliche ausgefüllte Fragebögen auch vollständig.

Im Anschluss an die Befragungen der Agenten folgt die Analyse der Franchise-Geber-Seite. Diese erweist sich insbesondere hinsichtlich der zeitlichen Anforderungen an die Probanden als besonders anspruchsvoll.

Bei den Verantwortlichen für die unternehmenseigenen Filialen betreuen 15 Personen 349 Outlets. Auf einen Probanden fallen demnach durchschnittlich etwa 23 unternehmenseigene Filialen. Diejenigen Filialen, welche im Vorfeld nicht an der vorangegangenen Untersuchung teilgenommen haben, entfallen bei der Befragung der Franchise-Geber-Seite automatisch. Es bleibt demnach eine Anzahl von 187 durch die Franchise-Geber-Seite zu bewertenden unternehmenseigenen Filialen. Von den 15 Personen haben 14 an der Untersuchung mit einer Abdeckung von 177 von 187 unternehmenseigenen Filialen teilgenommen. Im Vorfeld der Erhebung ist mit der Unternehmenszentrale eine Begrenzung auf maximal 15 Fragebögen verabredet worden, um die Bearbeitungszeit pro Person in einem akzeptablen Rahmen zu halten und somit eine höhere Rücklaufquote zu erzielen. Dadurch reduziert sich die Anzahl der erhaltenen Fragebögen auf 163 von 187, was einer Rücklaufquote von 87,2 Prozent entspricht.

Bei der Franchise-Geber-Seite der Franchise-Nehmer wird ein geringerer Rücklauf erzielt, da hier lediglich zwölf Personen 504 Franchise-Nehmer betreuen. Die Betreuung der selbständigen Unternehmer ist per se demnach weniger intensiv, da hier jede Person durchschnittlich 42 Franchise-Nehmer steuert und kontrolliert. Mit einer Teilnahme von zehn der zwölf Probanden wird eine Abdeckung von 107 von 147 Franchise-Nehmern erreicht. Im Vorfeld der Erhebung ist wie erwähnt eine Begrenzung auf maximal 15 Fragebögen verabredet worden, um die Bearbeitungszeit pro Person praktikabel zu gestalten. Hinzu kommen erstmals acht nicht verwertbare Fragebögen, welche zwar vollständig, aber durchgängig mit „unentschieden“, also der Ausprägung vier auf der siebenstufigen Likert-Skala, beantwortet worden sind. Daraus resultiert eine Anzahl vollständiger Fragebögen von 95 von 147 bzw. eine Rücklaufquote von 64,6 Prozent.

In Summe ergeben sich 258 von 334 potenziell kompatiblen Fragebögen, was einer Quote von 77,2 Prozent entspricht. Bei insgesamt 258 Fragebögen lässt sich demnach ein Vergleich der Einschätzung der Franchise-Geber-Seite mit der der Franchise-Nehmer-Seite durchführen. Dies ist auch absolut ein ausgesprochen hoher Wert und insbesondere vor dem Hintergrund der Unmöglichkeit beispielsweise opportunistisches Verhalten eines Agenten bei eben dessen Outlet direkt abzufragen von enormer Relevanz. Abbildung sieben stellt nochmals sämtliche Rückläufe grafisch dar.

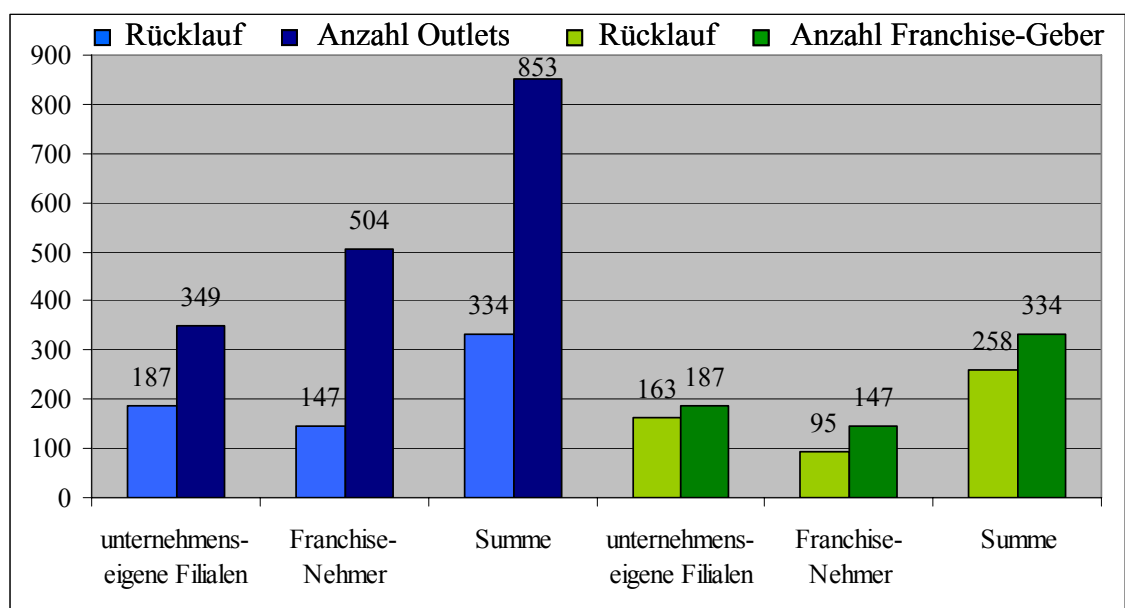


Abb. 7: Datenrücklauf der vorliegenden Untersuchung
Quelle: Eigene Darstellung.

Ein geringer Rücklauf bedeutet, wie beschrieben, stets eine Verzerrung der Stichprobe. Diese Verzerrung ist jedoch selbst bei den vorliegenden hohen Rücklaufquoten nicht auszuschließen. Eine Möglichkeit der Prüfung der Repräsentativität der Daten besteht mittels des Vergleichs der Outlets, die an der Untersuchung teilgenommen haben mit den Outlets, die nicht an ihr teilgenommen haben.⁴⁶¹ Besteht zwischen diesen beiden Gruppen kein signifikanter Unterschied, so wird eine geringe Verzerrung der Stichprobe unterstellt.⁴⁶²

In der vorliegenden Untersuchung kann durch die enge Kooperation mit dem analysierten Franchisesystem auch auf Daten der nicht teilnehmenden Agenten zugegriffen werden. Es erfolgt daher ein Vergleich der beiden Gruppen anhand der Variablen Anzahl der Mitarbeiter sowie dem Gründungsjahr der Outlets. Bei beiden Variablen zeigt der durchgeführte t-Test⁴⁶³ keine statistisch signifikanten Ergebnisse, was in Tabelle sechs dokumentiert ist.

Gruppenstatistiken					
Variable	Gruppe	Anzahl	Mittelwert	Standardabweichung	Standardfehler
Anzahl Mitarbeiter	Teilnehmende Outlets	333	5,26	5,870	0,322
	Nicht teilnehmende Outlets	519	5,06	5,217	0,229
Jahr der Gründung	Teilnehmende Outlets	321	1986,26	14,341	0,800
	Nicht teilnehmende Outlets	519	1986,16	13,890	0,610

Variable	Levene-Test		T-Test			
	F	Signifikanz	T	df*	Signifikanz (2-seitig)	Standardfehler
Anzahl Mitarbeiter	0,421	0,517	0,514	850	0,608	0,385
Jahr der Gründung	0,035	0,851	0,100	838	0,920	0,999

* df = degrees of freedom (Freiheitsgrade)

Tab. 6: Teilnehmende vs. nicht teilnehmende Agenten
Quelle: Eigene Darstellung.

⁴⁶¹ Vgl. Matiaske (1992), S. 148.

⁴⁶² Vgl. Bortz/Döring (2002), S. 260, Matiaske (1992), S. 148.

⁴⁶³ Die Überprüfung erfolgt mittels t-Tests für unabhängige Stichproben. Für weitere Ausführungen zum t-Test für unabhängige Stichproben vgl. insbesondere Janssen/Laatz (2007), S. 347 ff.

Dies gilt ebenso für den Vergleich innerhalb der unternehmenseigenen Filialen als auch für den Vergleich innerhalb der Franchise-Nehmer. Die an der Erhebung teilnehmenden Agenten repräsentieren demnach die Gesamtheit der Outlets des untersuchten Franchisesystems.

Zusammengefasst bleibt die Feststellung, dass die vorliegende Untersuchung sämtliche Methoden zur Reduktion der Verzerrungen und zur Erhöhung der Repräsentativität der Stichprobe anwendet. Eine isomorphe Abbildung der Grundgesamtheit kann zwar nicht zwingend bewiesen werden, doch der dargestellte umfangreiche Ausschluss von Verzerrungen lässt auf eine repräsentative Stichprobe schließen.

Die vorliegende Repräsentativität der Stichprobe lässt jedoch keine Schlussfolgerungen hinsichtlich der Güte der Daten zu. Die Güte der Messung der empirischen Untersuchung ist maßgeblich von den drei Kriterien der Objektivität, der Validität und der Reliabilität abhängig.⁴⁶⁴

Objektivität äußert sich in der Unabhängigkeit der Ergebnisse vom eingesetzten Messinstrument und der Situation der Messung.⁴⁶⁵ Sie stellt eine Voraussetzung zur Vermeidung systematischer Messfehler dar.⁴⁶⁶ Die Datenerhebung mittels schriftlicher Befragung gewährleistet aufgrund des Ausschlusses der direkten Beeinflussung durch den Interviewer eine hohe Objektivität hinsichtlich der Durchführung der Messung (Durchführungsobjektivität).⁴⁶⁷ Der hohe Grad der Standardisierung des in dieser Arbeit verwendeten Messinstrumentes mittels geschlossener Fragen mit Rating-Skalen führt ebenfalls zur Objektivität hinsichtlich Auswertung und Interpretation der Ergebnisse.⁴⁶⁸

⁴⁶⁴ Vgl. Matiaske (1992), S. 157. Im folgenden Abschnitt werden die genannten Gütekriterien lediglich hinsichtlich der vorliegenden Untersuchung kurz skizziert. Für detaillierte Ausführungen sowie weiterführende Literatur vgl. z. B. Bortz/Döring (2002) sowie Friedrichs (1985).

⁴⁶⁵ Vgl. Bortz/Döring (2002), S. 194.

⁴⁶⁶ Vgl. Matiaske (1992), S. 157.

⁴⁶⁷ Vgl. Mellewigt (2003), S. 168.

⁴⁶⁸ Vgl. Mellewigt (2003), S. 168.

Die *Validität* oder Gültigkeit stellt ein zweites Gütekriterium einer Messung dar.⁴⁶⁹ Validität offenbart den Umfang der realen Erfassung des zu messenden Objektes bzw. der zu messenden Einstellung.⁴⁷⁰ In der vorliegenden empirischen Untersuchung wird Expertenvalidität und damit Inhaltsvalidität insbesondere durch den Einsatz des Pretests und den Zugriff auf bereits bewährte Messinstrumente erreicht.⁴⁷¹ Nomologische Validität wird ebenfalls unterstellt, da sämtliche Konstrukte Bestandteil eines übergeordneten theoretischen Rahmens sind. Konvergenzvalidität sowie Diskriminanzvalidität der Messung werden anhand einer explorativen Faktorenanalyse überprüft, deren Ergebnisse bei der jeweiligen Operationalisierung der Variablen angegeben sind.⁴⁷²

Die *Reliabilität* oder Zuverlässigkeit bezeichnet das Ausmaß der Genauigkeit mit der ein bestimmtes Merkmal gemessen werden kann.⁴⁷³ Die erhaltenen Messergebnisse müssen zur Erfüllung dieses Kriteriums bei wiederholter Messung reproduzierbar sein.⁴⁷⁴

Voraussetzung dafür ist die Homogenität der Items⁴⁷⁵ einer Skala, also deren Fähigkeit dieselbe Dimension zu erfassen. Eine Maßzahl zur Erfassung dieser Homogenität ist der von Cronbach entwickelte Koeffizient ‚Alpha‘, welcher in der vorliegenden Untersuchung zur Prüfung der Reliabilität herangezogen wird.⁴⁷⁶ „Coefficient alpha *absolutely* should be the first measure one calculates to assess the quality of the instrument.“⁴⁷⁷ Zudem gewährleistet der Rückgriff auf bereits bewährte Items sowie die

⁴⁶⁹ Vgl. Matiaske (1992), S. 161.

⁴⁷⁰ Vgl. Bronner/Appel/Wiemann (1999), S. 113.

⁴⁷¹ Vgl. Mellewig (2003), S. 170.

⁴⁷² Zu detaillierten Ausführungen zur Faktorenanalyse vgl. insbesondere Backhaus et al. (2008), S. 323-389, zu den Arten der Validität insbesondere Homburg/Giering (1996), S. 7 f.

⁴⁷³ Vgl. Kromrey (1990), S. 125.

⁴⁷⁴ Vgl. Bronner/Appel/Wiemann (1999), S. 111.

⁴⁷⁵ Ein zu messendes Konstrukt besteht aus einem oder mehreren Items, die dieses Konstrukt möglichst genau abbilden sollen.

⁴⁷⁶ Der ‚ α -Koeffizient‘ von Cronbach schätzt die Reliabilität der aus allen Testitems gebildeten Summenscores. Diese ergibt sich als durchschnittliche Paralleltest-Reliabilität für alle denkbaren Paare der Testitems und ermöglicht somit eine separate Überprüfung der Zuverlässigkeit jeder Variablen. Vgl. Cronbach (1951), S. 331 f. Cronbachs Alpha erstreckt sich auf einen Wertebereich von null bis eins, wobei für die Gewährleistung der Reliabilität eines Konstruktes ein Mindestwert von 0,7 erforderlich ist. Vgl. Bortz (1999), S. 543.

⁴⁷⁷ Churchill (1979), S. 68.

Durchführung des Pretests eine weitgehende Sicherung der Reliabilität des Messinstrumentes.⁴⁷⁸

Die in der vorliegenden Arbeit eingesetzten Reliabilitäts- und Validitätsmaße können jedoch lediglich bei reflektiven Konstrukten Verwendung finden, sie gelten nicht bei formativen Messungen.⁴⁷⁹

Bei einem formativen Konstrukt wird das Konstrukt als Funktion seiner Indikatoren verstanden, die das Konstrukt verursachen.⁴⁸⁰ Die Richtung der Kausalität ist bei formativen Konstrukten im Vergleich zu reflektiven Konstrukten demnach genau umgekehrt.⁴⁸¹ Die dargestellten Reliabilitäts- und Validitätsmaße sind daher in diesem Fall nicht aussagekräftig. Sie unterstellen die Richtung der Kausalität von den Konstrukten zu deren Indikatoren, so dass diese Indikatoren auch stark miteinander korrelieren. Diese Korrelation der Indikatoren muss bei der formativen Messung nicht gegeben sein, da das Konstrukt ja eine Funktion seiner Indikatoren ist.⁴⁸²

Bei einer Messung mittels eines Single-Items können ebenfalls keine Aussagen hinsichtlich Validität oder Reliabilität des Konstruktes getroffen werden, da das Konstrukt eben nur aus einem Item besteht.

Bei der im folgenden Kapitel dargestellten Operationalisierung der Variablen wird zur Dokumentation der Zuverlässigkeit der Konstrukte deren Reliabilität mittels Cronbachs Alpha und Item-to-Total-Korrelation⁴⁸³, sowie deren Validität mittels erklärter Varianz und den Kommunalitäten⁴⁸⁴ der jeweiligen Items verifiziert.

⁴⁷⁸ Vgl. Mellewigt (2003), S. 169.

⁴⁷⁹ Zu den Unterschieden der reflektiven und formativen Messung vgl. Fassott/Eggert (2005), S. 31-47.

⁴⁸⁰ Vgl. Fassott/Eggert (2005), S. 38.

⁴⁸¹ Vgl. Fassott/Eggert (2005), S. 38.

⁴⁸² Vgl. Fassott/Eggert (2005), S. 39.

⁴⁸³ Die Item-to-Total-Korrelation ist ein Maß für die Korrelation eines Items mit allen anderen Items eines Konstruktes. Der Wertebereich liegt zwischen 0 und 1 und sollte möglichst hoch ausfallen. Vgl. Homburg/Giering (1996), S. 8.

⁴⁸⁴ Die Items eines Konstruktes sollten mehr als 50 Prozent der gesamten Varianz erklären. Die Kommunalitäten und damit die Faktorladungen der Items auf das jeweilige Konstrukt sollten größer als 0,4 laden. Vgl. Homburg/Giering (1996), S. 8. Zu detaillierten Ausführungen zur Faktorenanalyse vgl. insbesondere Backhaus et al. (2008), S. 323-389.

4.4 Operationalisierung der Variablen

4.4.1 Abhängige Variable

Ein Ziel bei der Operationalisierung von Variablen und damit schließlich auch bei der Messung von Konstrukten ist eine möglichst fehlerfreie Messung. Ein gemessener Wert besteht dabei stets aus einem wahren Wert und dem Fehler, der sich wiederum aus einem systematischen und einem zufälligen Fehler zusammensetzt.⁴⁸⁵ Der zufällige Fehler beeinträchtigt die im vorherigen Abschnitt erörterte Reliabilität eines Konstruktes, der systematische Fehler hingegen dessen Validität.⁴⁸⁶ Die Reliabilitäts- und Validitätsmaße der jeweiligen Konstrukte sind bei deren Operationalisierungen stets angegeben. Die Konstrukte sind durch den Pretest mehrfach variiert und zudem auf die spezielle Problemstellung adaptiert worden. Es besteht daher keine vollkommene Übereinstimmung mit den angegebenen Quellen der Operationalisierungen der Variablen.

In den Hypothesen zwei bis fünf werden die Einflüsse auf das opportunistische Verhalten der unternehmenseigenen Filialen sowie der Franchise-Nehmer untersucht. Das Konstrukt des Opportunismus (Free-riding und Shirking) ist somit die abhängige Variable.

(Ex post) Opportunismus

Das Konstrukt Opportunismus ist ein elementarer Bestandteil der zu untersuchenden Hypothesen dieser Arbeit. Wie nahezu sämtliche Variablen erfolgt dessen Messung anhand einer siebenstufigen Likert-Skala die von „stimme gar nicht zu“ bis „stimme vollkommen zu“ reicht. Da opportunistische Verhaltensweisen der unternehmenseigenen Filialen sowie der Franchise-Nehmer ermittelt werden sollen, ist eine direkte Befragung dieser Probanden nicht aussagekräftig. Das Konstrukt Opportunismus befindet sich daher im Fragebogen der Franchise-Geber-Seite. Auf diese Weise wird eine Verzerrung und damit der systematische Fehler der Messung durch die Common Method Varianz reduziert.⁴⁸⁷

⁴⁸⁵ Vgl. Homburg/Giering (1996), S. 7.

⁴⁸⁶ Vgl. Homburg/Giering (1996), S. 6 ff.

⁴⁸⁷ Unter Common Method Varianz versteht man den Varianzanteil von Messungen, der auf das Messinstrument und nicht auf das Konstrukt, welches durch das Instrument gemessen werden soll, zurückzuführen ist. Vgl. dazu insbesondere Podsakoff et al. (2003). Zur Abgrenzung der Common Method Varianz vom Common Method Bias vgl. Meade/Watson/Kroustalis (2007), S. 1 f.

Die Ursachen für die Entstehung einer Common Method Varianz sind vielzählig, da die Messfehler bei der Erhebungsmethode ebenfalls zahlreich gestaltet sein können.⁴⁸⁸ Eine Ursache stellt die so genannte Single Source Varianz dar. Die Single Source Varianz entsteht durch die Befragung eines Probanden sowohl hinsichtlich der abhängigen als auch hinsichtlich der unabhängigen Variablen.⁴⁸⁹ Die Lösung ist der Zugriff auf unterschiedliche Datenquellen. Da die vorliegende Untersuchung die abhängige Variable Opportunismus auf der Franchise-Geber-Seite und die unabhängigen Variablen auf der Agenten-Seite erhebt, wird die Common Method Varianz entsprechend reduziert.

Dabei wird bei der Messung auf Items von Jap und Anderson (2003) zurückgegriffen. Darüber hinaus ist bei der Operationalisierung eine Einteilung in aktiven und passiven Opportunismus nach Wathne und Heide (2000) möglich.⁴⁹⁰ In der vorliegenden Untersuchung werden aktive opportunistische Verhaltensweisen mit dem Begriff des Free-riding beschrieben.

1. Das Outlet macht leere Versprechungen.
2. Das Outlet macht falsche Anschuldigungen.
3. Das Outlet verbreitet falsche Informationen.
4. Das Outlet hält sich nicht an (mündliche) Absprachen.
5. Das Outlet verletzt getroffene (schriftliche) Vereinbarungen.⁴⁹¹

⁴⁸⁸ Einen detaillierten Überblick über potenzielle Ursachen der Common Method Varianz geben Podsakoff et al. (2003), S. 881 ff.

⁴⁸⁹ Vgl. Podsakoff et al. (2003), S. 887.

⁴⁹⁰ Vgl. Wathne/Heide (2000), S. 41 f.

⁴⁹¹ Vgl. Jap/Anderson (2003), S. 1697.

Konstrukt	Item	Reliabilitätsmaße		Validitätsmaße	
		Cronbachs Alpha	Item-to-Total-Korrelation	Erklärte Varianz	Kommunalitäten
Free-riding*	Leere Versprechungen	0,895	0,717	0,706	0,671
	Falsche Anschuldigung		0,686		0,640
	Falsche Informationen		0,781		0,761
	Bricht mündliche Absprachen		0,789		0,757
	Bricht schriftliche Vereinbarungen		0,745		0,698

* N = 258, Kaiser-Meyer-Olkin-Kriterium = 0,747⁴⁹²

Tab. 7: Aktiver Opportunismus (free-riding)
Quelle: Eigene Darstellung.

Die passiven opportunistischen Verhaltensweisen werden dagegen als Shirking betrachtet.

1. Das Outlet drückt sich um vereinbarte Mitteilungen.
2. Das Outlet gibt nur widerwillig Informationen heraus.
3. Das Outlet ist nicht bereit Verantwortung zu übernehmen.
4. Das Outlet verschleiert seine Anstrengungen zu Verbesserungen.⁴⁹³

Konstrukt	Item	Reliabilitätsmaße		Validitätsmaße	
		Cronbachs Alpha	Item-to-Total-Korrelation	Erklärte Varianz	Kommunalitäten
Shirking*	Drücken vor Mitteilungen	0,894	0,788	0,761	0,784
	Widerwillig bei Informationen		0,754		0,745
	Scheut Verantwortung		0,737		0,730
	Verschleierung		0,792		0,786

* N = 258, Kaiser-Meyer-Olkin-Kriterium = 0,763

Tab. 8: Passiver Opportunismus (shirking)
Quelle: Eigene Darstellung.

⁴⁹² Das Kaiser-Meyer-Olkin-Kriterium gibt an, in welchem Ausmaß die Items zusammengehören und sollte einen Wert von 0,5 nicht unterschreiten. Vgl. Backhaus et al. (2008), S. 337 f.

⁴⁹³ Vgl. Jap/Anderson (2003), S. 1697.

4.4.2 Unabhängige Variablen

Die unabhängigen Variablen werden chronologisch der Verwendung in den Untersuchungshypothesen erörtert.

Zieldivergenzen (Hypothese 2)

Das aus der Prinzipal-Agenten-Theorie resultierende Konstrukt der Zieldivergenzen zwischen Franchise-Geber und Franchise-Nehmer-Seite orientiert sich an Jap und Anderson (2003). Die Einschätzungen der Zieldivergenzen sind aus der Sicht der Agenten-Seite von Interesse, so dass diese im Fragebogen der unternehmenseigenen Filialen sowie der Franchise-Nehmer erhoben werden. Die Operationalisierung erfolgt anhand zweier Items, die zur Auswertung umkodiert worden sind.

1. Wir verfolgen die gleichen Ziele wie die Unternehmenszentrale.
2. Wir unterstützen die Ziele der Unternehmenszentrale.⁴⁹⁴

Konstrukt	Item	Reliabilitätsmaße		Validitätsmaße	
		Cronbachs Alpha	Item-to-Total-Korrelation	Erklärte Varianz	Kommunalitäten
Zieldivergenz*	Gleiche Ziele	0,850	0,753	0,876	0,876
	Unterstützung		0,753		0,876

* N = 334, Kaiser-Meyer-Olkin-Kriterium = 0,500

Tab. 9: Zieldivergenzen
Quelle: Eigene Darstellung.

Informationsasymmetrien (Hypothese 3)

Das Konstrukt der Informationsasymmetrie stammt in ähnlicher Form ebenfalls von Jap und Anderson (2003) und wird wiederum auf der Franchise-Nehmer-Seite erhoben. Informationsasymmetrien sind analog zu den Zieldivergenzen ein zentraler Bestandteil der Prinzipal-Agenten-Theorie und werden in der vorliegenden Untersuchung mittels eines Items gemessen.

- Wir verfügen über mehr Informationen als die Unternehmenszentrale.

⁴⁹⁴ Vgl. Jap/Anderson (2003), S. 1697.

Spezifität (Hypothese 4)

Das Konstrukt der Spezifität ist das zentrale Merkmal der Transaktionskostentheorie. Zur Operationalisierung orientiert sich die vorliegende Arbeit an den Untersuchungen von Artz und Brush (2000) sowie Poppo und Zenger (2002). Unter Spezifität werden spezifische Investitionen der Franchise-Nehmer verstanden.⁴⁹⁵ Aus diesem Grund wird das Konstrukt der Spezifität ausschließlich bei den Franchise-Nehmern und nicht bei den unternehmenseigenen Filialen erhoben.

1. Unsere speziellen Fähigkeiten haben wir uns durch einen hohen Aufwand angeeignet.
2. Unsere spezifischen Informationen haben wir uns mit hohen Kosten erworben.⁴⁹⁶

Konstrukt	Item	Reliabilitätsmaße		Validitätsmaße	
		Cronbachs Alpha	Item-to-Total-Korrelation	Erklärte Varianz	Kommunalitäten
Spezifität*	Kosten der Fähigkeiten	0,910	0,837	0,918	0,918
	Kosten der Informationen		0,837		0,918

* N = 147, Kaiser-Meyer-Olkin-Kriterium = 0,500

Tab. 10: Spezifität

Quelle: Eigene Darstellung.

Unsicherheit (Hypothese 5)

Unsicherheit stellt das zweite Hauptkonstrukt der Transaktionskostentheorie dar. In der vorliegenden Arbeit wird unter Unsicherheit ausschließlich die in Kapitel 3.5 erörterte Ambiguität innerhalb des Franchisesystems subsumiert, da die Art der Unsicherheit nicht Gegenstand der Betrachtung ist.⁴⁹⁷ Zudem ist die Umweltunsicherheit für Franchise-Nehmer und unternehmenseigene Filialen nahezu identisch, da externe Einflüsse auf das gesamte Franchisesystem wirken.

⁴⁹⁵ Dabei wird unterstellt, dass hohe spezifische Kosten bei den Franchise-Nehmern zu geringeren spezifischen Kosten auf der Franchise-Geber-Seite führen. So können spezifische Investitionen, beispielsweise in Schulungen der notwendigen speziellen Fähigkeiten eines Franchisesystems, sowohl durch den Franchise-Geber als auch durch den Franchise-Nehmer getragen werden.

⁴⁹⁶ Vgl. Artz/Brush (2000), S. 359 sowie Poppo/Zenger (2002), S. 717.

⁴⁹⁷ Unsicherheit wird in der Literatur z. T. auch als multidimensionales Konstrukt erachtet. Vgl. dazu Sutcliffe/Zaheer (1998), S. 2.

Zur Operationalisierung wird auf bewährte Items von Artz/Brush (2000), Carson/Madhok/Wu (2005), Daft/Macintosh (1981) sowie Poppo/Zenger (2002) zurückgegriffen und auf der Agenten-Seite erhoben.

1. Das von uns benötigte Wissen / die von uns benötigten Fähigkeiten verändern sich häufig.
2. Die optimale Gestaltung unserer Arbeitsabläufe verändert sich häufig.
3. Unsere derzeitigen Arbeitsabläufe sind aus einer Vielzahl von Gestaltungsmöglichkeiten entstanden.
4. Schwierigkeiten mit den Arbeitsabläufen können durch unterschiedliche Lösungsmöglichkeiten behoben werden.⁴⁹⁸

Konstrukt	Item	Reliabilitätsmaße		Validitätsmaße	
		Cronbachs Alpha	Item-to-Total-Korrelation	Erklärte Varianz	Kommunalitäten
Unsicherheit*	Unbeständigkeit Wissen	0,724	0,518	0,549	0,542
	Unbeständigkeit Abläufe		0,507		0,550
	Gestaltung Abläufe		0,575		0,618
	Komplexität Abläufe		0,460		0,487

* N = 334, Kaiser-Meyer-Olkin-Kriterium = 0,630

Tab. 11: Unsicherheit
Quelle: Eigene Darstellung.

Formale (ex-post) Steuerung und Kontrolle (Hypothese 6)

Die vorliegende Arbeit untersucht die Steuerung und Kontrolle in einem Franchisesystem. Die Befragung erhebt die Einschätzungen der Agenten-Seite wiederum mittels einer siebenstufigen Likert-Skala mit der Ausprägung von „nicht vorhanden“ bis „stark ausgeprägt“. Dabei wird, wie in Kapitel 3.4.2 erörtert, der simultane Einsatz unterschiedlicher formeller Steuerungs- und Kontrollinstrumente unterstellt.

⁴⁹⁸ Vgl. Artz/Brush (2000), S. 359, Carson/Madhok/Wu (2005), S. 24, Daft/Macintosh (1981), S. 215 sowie Poppo/Zenger (2002), S. 717.

Formelle Steuerung und Kontrolle wird in ergebnisorientierte und verhaltensorientierte Mechanismen unterteilt. Die Unterscheidungskriterien der eingesetzten Items orientieren sich an Ouchi (1979) und Eisenhardt (1985). Verhaltensorientierte Steuerung und Kontrolle nimmt Einfluss auf die Verhaltensweisen des Agenten. Der Fokus liegt auf den Arbeitsabläufen,⁴⁹⁹ daher ist sie individueller und persönlicher.⁵⁰⁰ Ergebnisorientierte Steuerung und Kontrolle fokussiert hingegen das Resultat der Arbeitsabläufe.⁵⁰¹ Sie ist genereller und unpersönlicher.⁵⁰²

Bei dem Konstrukt der Steuerung und Kontrolle erfolgt aufgrund der Art des Konstruktes keine reflektive, sondern eine formative Messung. Es werden daher nachfolgend keine Reliabilitäts- und Validitätsmaße angegeben.

In Summe ergeben sich zur Operationalisierung des Konstruktes sieben Items, die an den Arbeiten von Yin und Zajac (2004) sowie Mellewigt (2003) angelehnt sind. Für die Ergebniskontrolle sind dies folgende Items.

1. Planvorgaben (z. B. Absatz, Umsatz, Budgets) durch die Unternehmenszentrale.
2. Kontrolle Plan / Ist.
3. Sonstige Kennzahlen (z. B. Kundenanzahl und -frequenz).
4. Regelmäßige Berichte (z. B. von Absatz, Umsatz, Budgets) an die Unternehmenszentrale.⁵⁰³

Das Konstrukt der Verhaltenskontrolle besteht aus folgenden drei Items.

1. Persönliche Gespräche mit der Unternehmenszentrale.
2. Eigene Einflussnahme auf Anweisungen der Unternehmenszentrale.
3. Eigene Mitgestaltung bei Änderungen der Arbeitsabläufe durch die Unternehmenszentrale.⁵⁰⁴

⁴⁹⁹ Vgl. Anderson/Oliver (1987), S. 78.

⁵⁰⁰ Vgl. Govindarajan/Fischer (1990), S. 266.

⁵⁰¹ Vgl. Anderson/Oliver (1987), S. 77.

⁵⁰² Vgl. Govindarajan/Fischer (1990), S. 266.

⁵⁰³ Vgl. Yin/Zajac (2004), S. 367 ff. sowie Mellewigt (2003), S. 186.

⁵⁰⁴ Vgl. Yin/Zajac (2004), S. 367 ff. sowie Mellewigt (2003), S. 186.

4.4.3 Kontrollvariablen

Neben der Plausibilität werden bei den Kontrollvariablen auch Angaben zur Einteilung und Unterscheidung der Agenten abgefragt. Durch die einfache Beantwortung seitens der Probanden erleichtern sie zudem den Einstieg in den Fragebogen. So wird beispielsweise, trotz detaillierter Kenntnis des Ansprechpartners, abgefragt, ob es sich um eine unternehmenseigene Filiale oder einen Franchise-Nehmer handelt. Weitere Kontrollvariablen sind

- die Leistung der Outlets anhand deren Jahresumsätze in Euro bezogen auf deren jeweiligen Flächen der Geschäfte,
- die Größe der Outlets anhand der Anzahl der jeweiligen Mitarbeiter,
- das Alter der Outlets anhand dessen Gründungsjahres.⁵⁰⁵

4.5 Datenauswertung

Abschließend wird das in der vorliegenden Arbeit eingesetzte Instrument der Datenauswertung kurz erörtert. Zur Überprüfung der generierten „Je-Desto-Beziehungen“, also eindeutiger Richtungen des Zusammenhanges unter den Variablen, eignet sich insbesondere das multivariate Verfahren der Regressionsanalyse.⁵⁰⁶ Wesentliche Aufgabe der Regressionsanalyse ist sowohl das Entdecken als auch das Erklären von Zusammenhängen zwischen einer abhängigen und einer oder mehreren unabhängigen Variablen.⁵⁰⁷ Der Einsatz einer Regressionsanalyse ist an die Erfüllung von Prämissen gebunden, auf die nachfolgend näher eingegangen wird.

⁵⁰⁵ Vgl. beispielsweise Yin/Zajac (2004), S. 374.

⁵⁰⁶ Vgl. Backhaus et al. (2008), S. 53. Zur Regressionsanalyse vgl. Auer (2007), S. 13-131, Backhaus et al. (2008), S. 52-114 sowie Janssen/Laatz (2007), S. 415-455.

⁵⁰⁷ Vgl. Backhaus et al. (2008), S. 52.

Wesentliche Aufgabe der Regression ist es eine gültige Regressionsgleichung zu finden, die die Abhängigkeit einer Variablen von einer oder mehreren unabhängigen Variablen quantifiziert.⁵⁰⁸ Die Regressionsanalyse ist in der Lage mehrere unabhängige Variablen zu berücksichtigen. Voraussetzung für ihre Anwendung ist jedoch eine lineare Unabhängigkeit zwischen den unabhängigen Variablen.

Um ein Ursache-Wirkungs-Modell in Form einer linearen Regressionsbeziehung abzubilden und daraus eine Regressionsfunktion zu schätzen sowie zu prüfen, geht die Regressionsanalyse wie folgt vor:

1. Formulierung des Regressionsmodells,
2. Schätzung der Regressionsfunktion und
3. Prüfung der Regressionsfunktion.⁵⁰⁹

Die *Formulierung des Regressionsmodells* basiert auf den Annahmen der integrativen theoretischen Betrachtung dieser Arbeit und findet durch die generierten Untersuchungshypothesen Ausdruck. Es folgt anschließend die *Schätzung der Regressionsfunktion*. Ziel der Schätzung ist es, die Lage dieser linearen Funktion im Koordinatensystem zwischen der abhängigen und den unabhängigen Variablen möglichst genau zu bestimmen.⁵¹⁰ Es gilt dabei die empirisch ermittelte Verteilung der Ergebnisse der Befragung durch eine Funktion abzubilden. Nach der Schätzung der Regressionsfunktion folgt ihre Überprüfung. Diese *Prüfung der Güte* klärt, wie gut das Modell die Realität wiedergibt und ob die gewonnenen Ergebnisse Aussagekraft besitzen.⁵¹¹ Zu den globalen Gütemaßen zur Prüfung der Regressionsfunktion zählen das Bestimmtheitsmaß (R^2), die F-Statistik sowie der Standardfehler des Schätzers.⁵¹²

⁵⁰⁸ Vgl. Janssen/Laatz (2007), S. 415.

⁵⁰⁹ Vgl. Backhaus et al. (2008), S. 56.

⁵¹⁰ Vgl. Auer (2007), S. 49 ff. sowie 85 f., Backhaus et al. (2008), S. 58.

⁵¹¹ Vgl. Backhaus et al. (2008), S. 67.

⁵¹² Vgl. Backhaus et al. (2008), S. 67.

Das Bestimmtheitsmaß misst den so genannten ‚goodness of fit‘, die Güte der Anpassung der Regressionsfunktion an die empirischen Daten.⁵¹³ Der Wertebereich dieser Größe liegt zwischen null und eins. Je näher dieser Wert an eins liegt, desto höher ist der Anteil der erklärten Streuung an der Gesamtstreuung.⁵¹⁴ Es sind keine Mindestanforderungen an dieses Gütemaß formulierbar.⁵¹⁵ Das korrigierte Bestimmtheitsmaß dient zur Bestätigung des R-Quadrates und berücksichtigt zusätzlich die Anzahl der unabhängigen Variablen sowie der Beobachtungen.⁵¹⁶ Das korrigierte R-Quadrat fällt etwas geringer aus und stellt für vergleichende Beurteilungen von Regressionsfunktionen mit unterschiedlicher Anzahl von unabhängigen Variablen bzw. Beobachtungswerten ein besseres Maß zur Prüfung der Güte dar.⁵¹⁷ Die aus der F-Statistik resultierende Signifikanz dient der Prüfung des Bestimmtheitsmaßes und damit der Entscheidung über die Gültigkeit des Modells. Wird kein signifikantes Testergebnis erreicht, muss der gesamte Regressionsansatz verworfen werden.⁵¹⁸ In diesem Fall besteht kein Einfluss der unabhängigen auf die abhängige Variable.⁵¹⁹ Die minimale Vertrauenswahrscheinlichkeit sollte 90 Prozent nicht unterschreiten und möglichst an 100 Prozent heranreichen. Für das Signifikanzniveau resultieren daraus Werte die kleiner als 0,10 sind und bis 0,00 reichen. Ein drittes Gütemaß bildet der Standardfehler der Schätzung. Er gibt an, welcher mittlere Fehler bei der Verwendung der Regressionsfunktion zur Schätzung der abhängigen Variablen gemacht wird und sollte daher möglichst gering ausfallen.⁵²⁰ Nach der globalen Prüfung der Regressionsfunktion muss das Modell noch auf Prämissenverletzungen überprüft werden. Zu diesen Verletzungen der Prämissen zählen Nichtlinearität, Heteroskedastizität, Autokorrelation, Multikollinearität und die Nicht-Normalverteilung der Störgrößen.⁵²¹

⁵¹³ Vgl. Backhaus et al. (2008), S. 67.

⁵¹⁴ Vgl. Backhaus et al. (2008), S. 68.

⁵¹⁵ Vgl. Backhaus et al. (2008), S. 94.

⁵¹⁶ Vgl. Janssen/Laatz (2007), S. 427.

⁵¹⁷ Vgl. Janssen/Laatz (2007), S. 428.

⁵¹⁸ Vgl. Backhaus et al. (2008), S. 106.

⁵¹⁹ Vgl. Backhaus et al. (2008), S. 95.

⁵²⁰ Vgl. Backhaus et al. (2008), S. 76.

⁵²¹ Vgl. Backhaus et al. (2008), S. 79-91.

Nichtlinearität zwischen der abhängigen und den unabhängigen Variablen entspricht der oben genannten Ungültigkeit des Regressionsmodells. Stehen die unabhängigen und die abhängige Variable in keiner linearen Beziehung zueinander, so kann auch kein Ergebnis der Regressionsanalyse Aussagekraft besitzen.⁵²² Analog zur Prüfung der globalen Güte erfolgt die Überprüfung durch das Bestimmtheitsmaß und die F-Test-Signifikanz.

Heteroskedastizität liegt vor, wenn die Streuung der Residuen in einer Reihe von Werten der prognostizierten abhängigen Variablen nicht konstant ist.⁵²³ Die einfachste Überprüfung dieser Prämissenverletzung gelingt über die direkte Beobachtung der Werte in einem Streudiagramm.⁵²⁴ Liegt in diesem Diagramm ein erkennbarer Zusammenhang vor, z. B. mittels ersichtlicher Muster, so ist dies ein deutliches Indiz für eine Verletzung der Prämissen des Regressionsmodells, insbesondere für das Vorhandensein von Heteroskedastizität.

Liegt *Autokorrelation* vor, sind die Residuen in der Grundgesamtheit untereinander korreliert.⁵²⁵ Mittels eines Durbin-Watson-Tests kann dieser Sachverhalt überprüft werden.⁵²⁶ Der Wert dieses Tests sollte so nah wie möglich an zwei liegen, um eine Autokorrelation auszuschließen.⁵²⁷

Multikollinearität beschreibt die lineare Abhängigkeit zwischen den unabhängigen Variablen. Zwischen ihnen sollten möglichst wenig lineare Beziehungen untereinander bestehen, da eine unabhängige Variable ansonsten durch eine andere unabhängige Variable erklärt werden kann. In der vorliegenden Untersuchung sind zur Prüfung die Werte der ‚Toleranz‘ sowie die ‚VIF-Werte‘⁵²⁸ der Kollinearitätsstatistik herangezogen worden, die die Stärke der Multikollinearität widerspiegeln.⁵²⁹

⁵²² Vgl. Auer (2007), S. 286.

⁵²³ Vgl. Auer (2007), S. 364, Backhaus et al. (2008), S. 85.

⁵²⁴ Vgl. Backhaus et al. (2008), S. 98.

⁵²⁵ Vgl. Auer (2007), S. 391, Backhaus et al. (2008), S. 86.

⁵²⁶ Vgl. Backhaus et al. (2008), S. 86 f.

⁵²⁷ Vgl. Janssen/Laatz (2007), S. 434. Der empirisch ermittelte Wert wird mit tabellierten Werten verglichen, wodurch kritische Ober- und Untergrenzen des Wertes festgelegt werden können. Die Durbin-Watson-Werte der Regressionsanalysen dieser Untersuchung stoßen dabei nicht annähernd an ihre Grenzbereiche. Die Durbin-Watson-Werte sind stets bei den jeweiligen Regressionsergebnissen angegeben. Vgl. zu weiteren Ausführungen Backhaus et al. (2008), S. 86 f.

⁵²⁸ Der ‚VIF-Wert‘ (Variance Inflation Factor) gibt den Kehrwert der Toleranz an.

⁵²⁹ Vgl. Janssen/Laatz (2007), S. 433. Beide Werte sollten gegen 1 tendieren. Da dies in der vorliegenden Untersuchung der Fall ist, werden die Werte bei den Regressionsergebnissen nicht explizit angeführt.

Die *Nicht-Normalverteilung der Störgrößen* kann zunächst auch über die direkte Beobachtung der Werte in einem Streudiagramm geprüft werden.⁵³⁰ Ferner besteht noch die Möglichkeit das Minimum bzw. Maximum der standardisierten Residuen mit deren Standardabweichungen zu vergleichen.⁵³¹ Da die jeweiligen Streudiagramme keine deutlichen Muster aufweisen und sich die Residuen auch nicht in hohem Maße von ihrer Standardabweichung unterscheiden, wird in der vorliegenden Untersuchung auch diese Prämisse der Regressionsanalyse nicht verletzt.

Der standardisierte Regressionskoeffizient (Beta) gibt den Einfluss der unabhängigen Variablen auf die abhängige Variable wieder.⁵³² Je höher der Beta-Wert ausfällt, desto größer ist die Erklärungskraft des Modells. Dabei ist es für die Stärke des Einflusses unerheblich, ob der standardisierte Regressionskoeffizient einen positiven oder negativen Wert annimmt, für die Art des Einflusses hingegen nicht.⁵³³ Der Koeffizient sollte nicht unter $\pm 0,10$ liegen, da ansonsten kein signifikanter Einfluss der unabhängigen auf die abhängige Variable nachweisbar ist.⁵³⁴

Die nachfolgenden Kapitel stellen die Ergebnisse der empirischen Untersuchung vor. Dabei widmet sich jedes Kapitel nicht nur der Überprüfung der generierten Hypothesen des zugrunde liegenden Untersuchungsmodells, sondern dient darüber hinaus auch der Beantwortung der bei der Problemstellung formulierten Forschungsfragen.

⁵³⁰ Vgl. Auer (2007), S. 420, Backhaus et al. (2008), S. 99.

⁵³¹ Vgl. Backhaus et al. (2008), S. 96.

⁵³² Vgl. Backhaus et al. (2008), S. 95.

⁵³³ Vgl. Backhaus et al. (2008), S. 66.

⁵³⁴ Vgl. Janssen/Laatz (2007), S. 422 f. Ist $\text{Beta} = 0$, besteht kein linearer Zusammenhang, bei $\text{Beta} < 0,10$ ist dieser nicht signifikant. Ein positiver standardisierter Regressionskoeffizient offenbart einen positiven linearen Zusammenhang, bei negativem Vorzeichen ist er dagegen negativ.

5 Untersuchungsergebnisse

5.1 Deskriptive Befunde

Die empirische Untersuchung analysiert, wie bereits erörtert, ein Franchisesystem, welches sowohl über Franchise-Nehmer als auch über unternehmenseigene Filialen verfügt. Im nachfolgenden Kapitel werden daher sowohl die Charakteristika der unternehmenseigenen Filialen als auch die der Franchise-Nehmer betrachtet.

Zunächst erfolgt die Beschreibung der jeweiligen Outlets anhand des Umsatzes. Dabei werden im Vorfeld die durch den jeweiligen Agenten angegebenen Umsatzzahlen mit den Daten der Franchise-Geber-Seite abgeglichen. Auf diese Weise wird eine Überprüfung der Objektivität der Agenten gewährleistet. In der vorliegenden Untersuchung stimmen die Angaben der Agenten und die Zahlen der Franchise-Geber-Seite nahezu vollständig überein.

Die Franchise-Nehmer erreichen einen Umsatz von durchschnittlich 2,92 Mio. Euro pro Jahr (Standardabweichung = 3,50 Mio. Euro, N = 140). In den unternehmenseigenen Filialen wird ein im Durchschnitt geringerer Umsatz von 2,41 Mio. Euro pro Jahr erzielt (Standardabweichung = 1,34 Mio. Euro, N = 170). Der Unterschied von etwa einer halben Million Euro hinsichtlich des Umsatzes zwischen den Franchise-Nehmern und den unternehmenseigenen Filialen muss jedoch nicht gleichbedeutend mit einer höheren Leistungsfähigkeit der Franchise-Nehmer einhergehen.

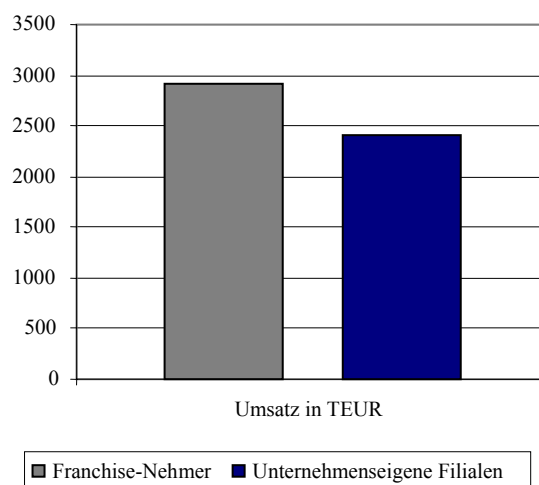


Abb. 8: Durchschnittlicher Jahresumsatz
Quelle: Eigene Darstellung.

Wird der Jahresumsatz auf die Fläche der jeweiligen Outlets bezogen, verschiebt sich die Betrachtung zu Gunsten der unternehmenseigenen Filialen. Die Abbildungen acht und neun dienen der Veranschaulichung.

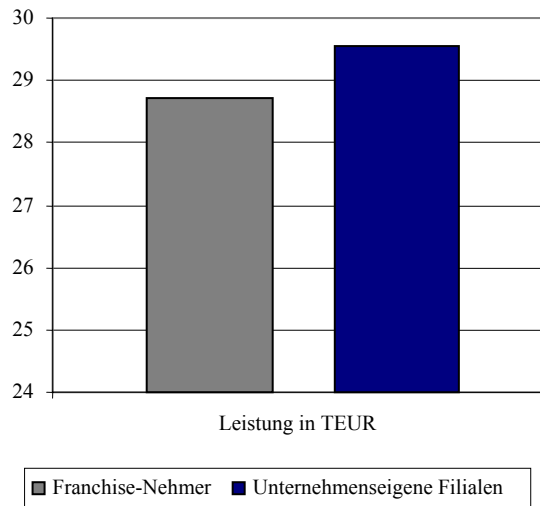


Abb. 9: Durchschnittliche Leistung
Quelle: Eigene Darstellung.

Die Leistung der jeweiligen Outlets ergibt sich aus den jeweils erzielten Umsätzen in Bezug auf die jeweiligen Flächen. Trotz der höheren Umsätze der Franchise-Nehmer ist deren Leistung aufgrund größerer Flächen, mit durchschnittlich 28.724 Euro/m² (Standardabweichung = 14.789, N = 135) gegenüber 29.539 Euro/m² (Standardabweichung = 13.700, N = 162) bei den unternehmenseigenen Filialen, geringer.

Bei der singulären Betrachtung der Flächen werden die Differenzen zwischen Franchise-Nehmern und unternehmenseigenen Filialen deutlich, was durch Abbildung zehn visualisiert wird. Franchise-Nehmer verfügen über 98,28 Quadratmeter (Standardabweichung = 90,83, N = 145) und unternehmenseigene Filialen über 94,45 Quadratmeter (Standardabweichung = 59,32, N = 182). Damit ist ein Outlet eines Franchise-Nehmers durchschnittlich etwa vier Quadratmeter größer als das einer unternehmenseigenen Filiale.

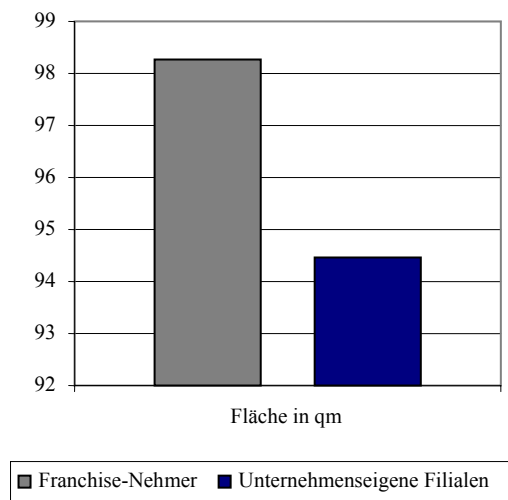


Abb. 10: Durchschnittliche Fläche
Quelle: Eigene Darstellung.

Darüber hinaus beschäftigen Franchise-Nehmer zur Erreichung dieses höheren Umsatzes durchschnittlich etwa einen Mitarbeiter mehr. Franchise-Nehmer verfügen durchschnittlich über 5,86 Mitarbeiter (Standardabweichung = 8,41, N = 147) und bei den unternehmenseigenen Filialen fällt die durchschnittliche Mitarbeiterzahl mit 4,78 (Standardabweichung = 2,33, N = 186) signifikant geringer aus, was durch Abbildung elf verdeutlicht wird.

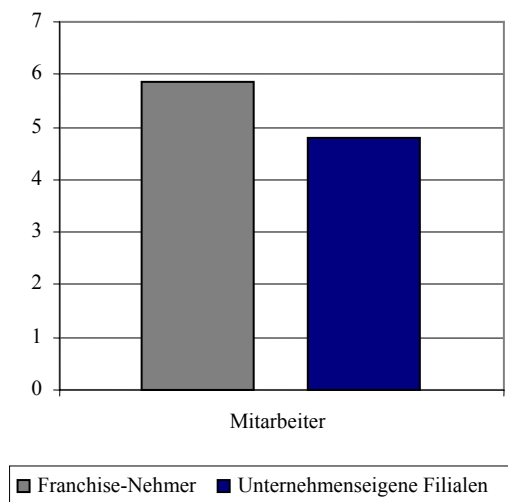


Abb. 11: Durchschnittliche Mitarbeiterzahl
Quelle: Eigene Darstellung.

Eine weitere Kontrollvariable ist neben der Größe der Outlets auch deren Alter anhand des jeweiligen Gründungsjahres. Der überwiegende Teil der Outlets kommt in den 80er und 90er Jahren des vergangenen Jahrhunderts zum Franchisesystem. Dabei reichen die ersten Gründungen bis 1924 zurück und auch der erste Franchise-Nehmer tritt dem System bereits 1925 bei. Das untersuchte Franchisesystem ist demnach, wie viele andere Systeme auch, aus der Gründung einer unternehmenseigenen Filiale im Jahre 1924 entstanden und hat auch durch die Aufnahme von Franchise-Nehmern expandiert. Das Franchisesystem wächst auch heute noch, was durch die jüngsten Gründungen im Jahr 2006 belegt wird. Dies gilt sowohl für Franchise-Nehmer als auch für unternehmenseigene Filialen. So existieren hinsichtlich des Alters bei den Agenten des Franchisesystems lediglich geringe Differenzen. Die Franchise-Nehmer sind im Mittel vor 21,21 Jahren (Standardabweichung = 14,46, N = 144) gegründet worden, die unternehmenseigenen Filialen vor 18,54 Jahren (Standardabweichung = 14,17, N = 177).

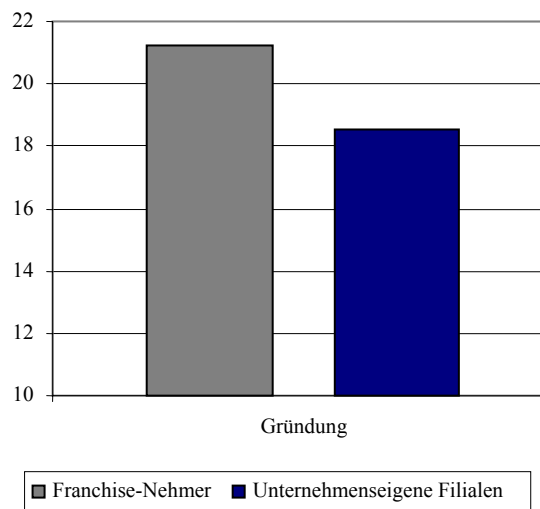


Abb. 12: Durchschnittliches Alter
Quelle: Eigene Darstellung.

Die Abbildungen acht bis zwölf dienen lediglich zur Veranschaulichung der Verteilung innerhalb des Franchisesystems. Die Franchise-Nehmer machen mehr Umsatz, haben dafür aber auch mehr Mitarbeiter und mehr Fläche zur Verfügung. Sie erreichen dadurch eine geringere Leistung als die unternehmenseigenen Filialen und ihre Outlets sind dabei geringfügig älter.

Bei den Managern der Outlets lassen sich hinsichtlich deren Erfahrungen, bezogen auf das Franchisesystem, keine signifikanten Unterschiede feststellen. Die Franchise-Nehmer sind im Mittel seit 7,54 Jahren Teil des Franchisesystems (Standardabweichung = 4,71, N = 145), die Manager der unternehmenseigenen Filialen seit 7,59 Jahren (Standardabweichung = 6,39, N = 185). Auffällig sind die sogar nahezu identischen Spannen der Zugehörigkeit zum Franchisesystem, die bei den Franchise-Nehmern von 1973 bis 2006 und bei den unternehmenseigenen Filialen von 1974 bis 2006 reichen. Tabelle zwölf gibt nachfolgend einen Überblick über die Unterschiede und Gemeinsamkeiten der Franchise-Nehmer und der unternehmenseigenen Filialen des untersuchten Franchisesystems.

	Agenten des Franchisesystems					
	Franchise-Nehmer			unternehmenseigene Filialen		
	Anzahl	Mittelwert	Std.-Abw.	Anzahl	Mittelwert	Std.-Abw.
Umsatz in Mio. EUR	140	2,92	3,50	170	2,41	1,34
Leistung in TEUR	135	28,72	14,79	162	29,54	13,70
Fläche in qm	145	98,28	90,83	182	94,45	59,32
Mitarbeiterzahl	147	5,86	8,41	186	4,78	2,33
Alter in Jahren	144	21,21	14,46	177	18,54	14,17

Variable	Levene-Test		T-Test			
	F	Signifikanz	T	df*	Signifikanz (2s)	Std.-fehler
Umsatz in Mio. EUR	13,513	0,000	1,734	308	0,084	291147
Leistung in TEUR	0,078	0,781	-0,492	295	0,623	1655,4
Fläche in qm	0,587	0,444	0,460	325	0,646	8,341
Mitarbeiterzahl	12,995	0,000	1,670	331	0,096	0,646
Alter in Jahren	0,006	0,938	1,661	319	0,098	1,605

* df = degrees of freedom (Freiheitsgrade)

Tab. 12: Agenten innerhalb des Franchisesystems
Quelle: Eigene Darstellung.

Bei der Analyse der Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen den Franchise-Nehmern und den unternehmenseigenen Filialen hinsichtlich der untersuchten abhängigen und unabhängigen Variablen zeigen sich weitere bemerkenswerte Ergebnisse.

So ist der Mittelwert bei den Informationsasymmetrien bei den unternehmenseigenen Filialen mit 5,16 (Standardabweichung = 1,58, N = 187) größer als bei den Franchise-Nehmern mit 4,67 (Standardabweichung = 1,58, N = 147). Die unternehmenseigenen Filialen verfügen demnach über einen größeren Informationsvorsprung gegenüber der Unternehmenszentrale als die Franchise-Nehmer. Zudem ist der Wert mit 5,16 relativ hoch, so dass offenbar relativ viele Informationen seitens der unternehmenseigenen Filialen nicht an die Zentrale des Franchise-Gebers weitergegeben werden.

Auffallend niedrig sind dagegen die Mittelwerte bei den Zieldivergenzen. Die Unterschiede mit Mittelwerten von 2,43 (Standardabweichung = 0,98, N = 147) bei den Franchise-Nehmern bzw. 2,10 (Standardabweichung = 1,14, N = 187) bei den unternehmenseigenen Filialen sind nicht gravierend, der insgesamt niedrige Wert ist jedoch bemerkenswert. Die Ziele der Agenten und die des Franchise-Gebers liegen demnach eng zusammen, die Zieldivergenzen sind dementsprechend gering. Dies gilt gleichermaßen sowohl für die Franchise-Nehmer als auch für die unternehmenseigenen Filialen.

Hinsichtlich der Einschätzung der Unsicherheit sind sich die Franchise-Nehmer und die unternehmenseigenen Filialen ebenfalls einig. Mit 5,37 (Standardabweichung = 0,97, N = 147) bei den Franchise-Nehmern und 5,34 (Standardabweichung = 1,01, N = 187) bei den unternehmenseigenen Filialen ergibt sich ein nahezu identischer Mittelwert. Sowohl die Franchise-Nehmer als auch die unternehmenseigenen Filialen erachten ihr Umfeld in gleichem Maße als relativ unsicher.

Bei der Spezifität sind die Manager der unternehmenseigenen Filialen nicht befragt worden, da sie als Angestellte des Franchise-Gebers keine Investitionen in ihr Outlet tätigen. Der Mittelwert von 3,63 (Standardabweichung = 1,63, N = 147) bei den Franchise-Nehmern liegt nahe der neutralen Mitte von 4,00.

Der Opportunismus ist innerhalb des Franchisesystems insgesamt auf einem relativ geringen Niveau. Dies gilt sowohl für das Free-riding als auch für das Shirking. Sämtliche Mittelwerte, gleich ob für Franchise-Nehmer oder unternehmenseigene Filialen, bleiben unter einem Mittelwert von 2,00. Bei den Franchise-Nehmern wird jedoch bei beiden Arten des opportunistischen Verhaltens ein höheres Niveau unterstellt. Sowohl Free-Riding als auch Shirking werden mit Mittelwerten von 1,81 (Standardabweichung = 1,00, N = 95) und 1,93 (Standardabweichung = 1,07, N = 95) eher den Franchise-Nehmern als den unternehmenseigenen Filialen mit 1,53 (Standardabweichung = 0,77, N = 163) und 1,65 (Standardabweichung = 0,82, N = 163) zugeschrieben. Bei beiden Arten von Agenten erachtet der Franchise-Geber die Gefahr des Shirking als größer als die des Free-Riding.

Hinsichtlich der Steuerungs- und Kontrollmechanismen zeigen sich signifikante Differenzen zwischen den Franchise-Nehmern und den unternehmenseigenen Filialen innerhalb des Franchisesystems. Wie bereits in der Argumentation der vorliegenden Arbeit formuliert, kommen bei den Franchise-Nehmern mit 4,14 (Standardabweichung = 1,43, N = 147) als Mittelwert mehr verhaltensorientierte Steuerungs- und Kontrollmechanismen als bei den unternehmenseigenen Filialen mit 3,06 (Standardabweichung = 1,18, N = 187) zum Einsatz. Bei den ergebnisorientierten Steuerungs- und Kontrollinstrumenten ist das Gegenteil der Fall. Mit 5,78 (Standardabweichung = 1,01, N = 187) liegt der Mittelwert hier bei den unternehmenseigenen Filialen höher als bei den Franchise-Nehmern mit 4,17 (Standardabweichung = 1,39, N = 147).

Die erste Forschungsfrage der vorliegenden Arbeit wird somit beantwortet:

Welche Differenzen bestehen hinsichtlich der Art der Steuerung und Kontrolle bei den unterschiedlichen Agenten innerhalb eines Franchisesystems?

Bei den unternehmenseigenen Filialen dominiert die Ergebniskontrolle gegenüber der Verhaltenskontrolle. Obwohl beide Arten der formellen Steuerung und Kontrolle seitens des Franchise-Gebers zum Einsatz kommen, sprechen die Differenzen der Mittelwerte von 5,78 bei den ergebnisorientierten Steuerungs- und Kontrollmechanismen zu 3,06 bei den verhaltensorientierten Maßnahmen eindeutig für den primären Einsatz der Ergebniskontrolle bei den unternehmenseigenen Filialen.

Somit kann Hypothese 1b verifiziert werden:

Bei unternehmenseigenen Filialen des Franchisesystems werden eher ergebnisorientierte Steuerungs- und Kontrollmechanismen eingesetzt.

Bei den Franchise-Nehmern kommen die unterschiedlichen Steuerungs- und Kontrollinstrumente dagegen nahezu im identischen Umfang zum Einsatz, was durch die Mittelwerte von 4,17 bei der Ergebniskontrolle bzw. 4,14 bei der Verhaltenskontrolle belegt wird. Eine Präferenz des Franchise-Gebers hinsichtlich einer Art der formellen Steuerung und Kontrolle ist bei den Franchise-Nehmern somit nicht zu belegen. Damit kann Hypothese 1a nicht verifiziert werden, die unterstellt, dass bei Franchise-Nehmern des Franchisesystems eher verhaltensorientierte Steuerungs- und Kontrollmechanismen eingesetzt werden.

Es bleibt festzuhalten, dass Franchise-Nehmer sowohl über verhaltensorientierte als auch über ergebnisorientierte Mechanismen, unternehmenseigene Filialen stärker über ergebnisorientierte Instrumente gesteuert und kontrolliert werden.

Die Differenzen zwischen den unterschiedlichen Agenten hinsichtlich der Art der Steuerung und Kontrolle sind dabei signifikant. Im Vergleich mit den unternehmenseigenen Filialen ist der Einsatz der Verhaltenskontrolle bei den Franchise-Nehmern des Franchisesystems höher. Im Gegensatz dazu ist der Einsatz der Ergebniskontrolle durch den Franchise-Geber bei den unternehmenseigenen Filialen signifikant höher als bei den Franchise-Nehmern.

Tabelle 13 zeigt die dargestellten deskriptiven Befunde nochmals im Überblick.

	Agenten des Franchisesystems					
	Franchise-Nehmer			unternehmenseigene Filialen		
	Anzahl	Mittelwert	Std.-Abw.	Anzahl	Mittelwert	Std.-Abw.
Informationsasymmetrien	147	4,67	1,58	187	5,16	1,58
Zieldivergenzen	147	2,43	0,98	187	2,10	1,14
Unsicherheit	147	5,37	0,97	187	5,34	1,01
Spezifität	147	3,63	1,63	0	-	-
Free-Riding	95	1,81	1,00	163	1,53	0,77
Shirking	95	1,93	1,07	163	1,65	0,82
Ergebniskontrolle	147	4,17	1,39	187	5,78	1,01
Verhaltenskontrolle	147	4,14	1,43	187	3,06	1,18

Variable	Levene-Test		T-Test			
	F	Signifikanz	T	df*	Signifikanz (2s)	Std.-fehler
Informationsasymmetrien	0,105	0,746	2,798	332	0,005	0,174
Zieldivergenzen	0,410	0,522	-2,773	332	0,006	0,118
Unsicherheit	0,578	0,448	-0,262	332	0,794	0,109
Spezifität	-	-	-	-	-	-
Free-Riding	2,556	0,111	-2,567	256	0,011	0,111
Shirking	2,408	0,122	-2,332	256	0,020	0,119
Ergebniskontrolle	13,655	0,000	12,228	332	0,000	0,132
Verhaltenskontrolle	6,735	0,010	-7,561	332	0,000	0,143

* df = degrees of freedom (Freiheitsgrade)

Tab. 13: Deskriptive Befunde innerhalb des Franchisesystems
Quelle: Eigene Darstellung.

Im nachfolgenden Kapitel werden die empirischen Befunde der Regressionsanalysen hinsichtlich der generierten Hypothesen des Untersuchungsmodells dargestellt.

5.2 Befunde zur Steuerung und Kontrolle in Franchisesystemen

Das potenziell opportunistische Verhalten der Agenten innerhalb des Franchisesystems resultiert, wie erörtert, aus zwei theoretischen Ansätzen. Zum einen sind dies die Prinzipal-Agenten-Theorie und zum anderen die Transaktionskostentheorie. Je nach theoretischer Betrachtungsweise ergeben sich unterschiedliche Einflussgrößen auf das opportunistische Verhalten. Sowohl Informationsasymmetrien und Zieldivergenzen als auch Spezifität und Unsicherheit führen zu einer Zunahme opportunistischer Verhaltensweisen innerhalb eines Franchisesystems. Die vorliegende Untersuchung will daher die zweite Forschungsfrage beantworten:

Welchen Einfluss haben unterschiedliche Determinanten auf die opportunistischen Verhaltensweisen innerhalb eines Franchisesystems?

Zur Überprüfung sind folgende Hypothesen formuliert worden:

- Hypothese 2a: Je geringer die Informationsasymmetrien, desto weniger Free-riding wird von den Franchise-Nehmern umgesetzt.
- Hypothese 2b: Je geringer die Informationsasymmetrien, desto weniger Shirking wird von den unternehmenseigenen Filialen umgesetzt.
- Hypothese 3a: Je geringer die Zieldivergenzen, desto weniger Free-riding wird von den Franchise-Nehmern umgesetzt.
- Hypothese 3b: Je geringer die Zieldivergenzen, desto weniger Shirking wird von den unternehmenseigenen Filialen umgesetzt.
- Hypothese 4: Je geringer die Spezifität, desto mehr Free-riding wird von den Franchise-Nehmern umgesetzt.
- Hypothese 5a: Je geringer die Unsicherheit, desto weniger Free-riding wird von den Franchise-Nehmern umgesetzt.
- Hypothese 5b: Je geringer die Unsicherheit, desto weniger Shirking wird von den unternehmenseigenen Filialen umgesetzt.

Die nachfolgenden Tabellen geben die Ergebnisse der durchgeführten Regressionsanalysen wieder. In Tabelle 14 stellt die abhängige Variable zunächst den aktiven Opportunismus (free-riding) bei den Franchise-Nehmern dar (Hypothesen 2a, 3a, 4, 5a).

	Modell I	Modell II	Modell III	Modell IV
Leistung	-0,110	-0,119	-0,111	-0,119
Mitarbeiter	0,004	0,016	0,005	0,015
Alter	-0,126	-0,150	-0,129	-0,153
Infoasymmetrien		-0,050		-0,055
Zieldivergenzen		0,168		0,166
Spezifität			0,018	0,021
Unsicherheit			0,010	0,002
R ²	0,033	0,063	0,034	0,064
Korrigiertes R ²	-0,002	0,005	-0,027	-0,020
F-Wert	0,934	1,082	0,556	0,759
Durbin-Watson	1,992	2,035	1,989	2,033
N	86	86	86	86

⁺p < 0,1, *p < 0,05, **p < 0,01, ***p < 0,001⁵³⁵

Tab. 14: Regressionsergebnisse zum aktiven Opportunismus der Franchise-Nehmer⁵³⁶

Quelle: Eigene Darstellung.

	Modell I	Modell II	Modell III	Modell IV
Leistung	-0,041	-0,048	-0,040	-0,047
Mitarbeiter	0,076	0,073	0,076	0,074
Alter	-0,080	-0,081	-0,081	-0,084
Infoasymmetrien		-0,077		-0,079
Zieldivergenzen		0,006		0,009
Unsicherheit			0,007	0,018
R ²	0,009	0,015	0,009	0,016
Korrigiertes R ²	-0,013	-0,023	-0,021	-0,030
F-Wert	0,417	0,404	0,312	0,341
Durbin-Watson	2,002	2,016	2,002	2,015
N	136	136	136	136

⁺p < 0,1, *p < 0,05, **p < 0,01, ***p < 0,001⁵³⁷

Tab. 15: Regressionsergebnisse zum passiven Opportunismus der unternehmenseigenen Filialen⁵³⁸

Quelle: Eigene Darstellung.

⁵³⁵ p gibt das Signifikanzniveau der dargestellten Ergebnisse wieder. Bei einem Signifikanzniveau von unter 90 Prozent ($p > 0,1$) gelten die Regressionsergebnisse als nicht signifikant.

⁵³⁶ Deskriptive Statistiken und Korrelationen der Regressionsanalyse sind in Anhang 9 dargestellt.

⁵³⁷ p gibt das Signifikanzniveau der dargestellten Ergebnisse wieder. Bei einem Signifikanzniveau von unter 90 Prozent ($p > 0,1$) gelten die Regressionsergebnisse als nicht signifikant.

⁵³⁸ Deskriptive Statistiken und Korrelationen der Regressionsanalyse sind in Anhang 9 dargestellt.

Tabelle 15 zeigt die abhängige Variable des passiven Opportunismus (shirking) bei den unternehmenseigenen Filialen (Hypothesen 2b, 3b, 5b).

Bei der Überprüfung der Einflussgrößen auf den Opportunismus ergibt sich kein signifikantes Regressionsmodell. Dies gilt sowohl für die Analyse der Franchise-Nehmer als auch für die der unternehmenseigenen Filialen. Die Datenauswertung bei den Franchise-Nehmern weist kein ausreichendes Signifikanzniveau auf. Die Ergebnisse sind somit nicht aussagekräftig, so dass die Hypothesen 2a, 3a, 4 sowie 5a als falsifiziert betrachtet werden können. Gleiches gilt bei der Analyse der unternehmenseigenen Filialen, so dass die Hypothesen 2b, 3b sowie 5b ebenfalls nicht verifiziert werden können.

Der Anteil der Varianz, der durch die Determinanten auf den Opportunismus erklärt wird, ist zudem sehr gering. Die Aufnahme mehrerer unabhängiger Variablen in das Regressionsmodell, erhöht zwar dessen Erklärungsgehalt auf die abhängige Variable, jedoch in einem sehr begrenzten Rahmen. Die fehlende Signifikanz des Regressionsmodells bleibt zudem stets bestehen.

Die unterschiedlichen Ausprägungen des opportunistischen Verhaltens bei den Franchise-Nehmern (free-riding) und den unternehmenseigenen Filialen (shirking) können zwar aufgrund der deskriptiven Befunde unterstellt werden, ihre Einflussgrößen werden somit jedoch nicht erklärt.

Es bleibt festzuhalten, dass keines der Konstrukte, sei es aus der Principal-Agent-Theorie oder der Transaktionskostentheorie resultierend, einen signifikanten Einfluss auf die opportunistischen Verhaltensweisen innerhalb eines Franchisesystems hat. Diese Forschungsfrage der vorliegenden Arbeit muss daher unbeantwortet bleiben.

Die dritte Forschungsfrage der vorliegenden Untersuchung beschäftigt sich mit der Reduktion des opportunistischen Verhaltens der Agenten durch geeignete formale ex post-Steuerungs- und Kontrollinstrumente und lautet:

Welche Art der Steuerung und Kontrolle unterstützt den Franchise-Geber bei der Reduktion der opportunistischen Verhaltensweisen der unterschiedlichen Agenten?

Es wird unterstellt, dass sich formale Steuerungs- und Kontrollmechanismen, die die Unterschiede des opportunistischen Verhaltens innerhalb eines Franchisesystems berücksichtigen, zur Reduktion eben dieser Verhaltensweisen eignen. Daher sind folgende Hypothesen formuliert worden:

- Hypothese 6a: Verhaltensorientierte Steuerungs- und Kontrollmechanismen sind zur Reduktion des Free-riding der Franchise-Nehmer geeigneter als ergebnisorientierte Steuerungs- und Kontrollmechanismen.
- Hypothese 6b: Ergebnisorientierte Steuerungs- und Kontrollmechanismen sind zur Reduktion des Shirking der unternehmenseigenen Filialen geeigneter als verhaltensorientierte Steuerungs- und Kontrollmechanismen.

Das Regressionsmodell bildet mit den Hypothesen 2 bis 5 jeweils direkte Einflussgrößen auf den Opportunismus ab. Dies gilt sowohl für das Modell der Franchise-Nehmer mit dem aktiven Opportunismus (free-riding) als abhängige Variable als auch für die unternehmenseigenen Filialen mit dem passiven Opportunismus (shirking) als abhängige Variable.

In den Hypothesen 6a und 6b werden die direkten Einflüsse dieser Treiber durch die Verwendung von Steuerungs- und Kontrollmechanismen abgeschwächt. Es handelt sich demnach um einen moderierenden Einfluss auf den Opportunismus.⁵³⁹ Da allerdings bereits der direkte Einfluss der Treiber auf den Opportunismus nicht signifikant ist, kann auch keine Reduktion dieses Einflusses durch den Moderator erfolgen. Da der Nachweis eines direkten Treibers auf den Opportunismus nicht gelingt, kann dieser nicht vorhandene Einfluss auch nicht reduziert werden.

Die nachfolgenden Tabellen 17 und 18 sowie 20 und 21 zeigen die jeweiligen Moderatoreinflüsse auf die unterschiedlichen Treiber des potenziell opportunistischen Verhaltens innerhalb eines Franchisesystems. Dabei werden die Franchise-Nehmer (Tabellen 16 bis 18) und die unternehmenseigenen Filialen (Tabellen 19 bis 21) wiederum differenziert betrachtet. Tabelle 16 zeigt zunächst den direkten Einfluss der Steuerung und Kontrolle auf das aktiv opportunistische Verhalten der Franchise-Nehmer.

⁵³⁹ Vgl. zu moderierenden Variablen insbesondere Arnold (1982), S. 145 ff.

	Modell I	Modell II	Modell III	Modell IV
Leistung	-0,110	-0,129	-0,148	-0,152
Mitarbeiter	0,004	0,038	-0,040	-0,022
Alter	-0,126	-0,161	-0,136	-0,143
Infoasymmetrien		-0,049	-0,072	-0,067
Zieldivergenzen		0,145	0,121	0,112
Spezifität		0,029	0,021	0,025
Unsicherheit		0,005	0,029	0,029
Verhaltenskontrolle		-0,108		-0,066
Ergebniskontrolle			-0,203 ⁺	-0,187
R ²	0,033	0,074	0,098	0,101
Korrigiertes R ²	-0,002	-0,022	0,004	-0,005
F-Wert	0,934	0,773	1,041	0,953
Durbin-Watson	1,992	2,043	1,983	1,989
N	86	86	86	86

⁺p < 0,1, *p < 0,05, **p < 0,01, ***p < 0,001⁵⁴⁰

Tab. 16: Direkter Einfluss der Steuerung und Kontrolle auf den aktiven Opportunismus der Franchise-Nehmer
Quelle: Eigene Darstellung.

Die Darstellung des direkten Einflusses der Steuerungs- und Kontrollmechanismen auf das bisherige Modell erfolgt, da aus diesen beiden Variablen die moderierenden Interaktionsterme gebildet werden. Diese Interaktionsterme sind in den Tabellen 17 und 18 dargestellt. Dabei zeigt Tabelle 17 die Ergebnisse, die aus der Verhaltenskontrolle resultierenden Moderatorvariablen, Tabelle 18 gibt die Ergebnisse der aus der Ergebniskontrolle entstandenen Moderatorvariablen wieder. Beide Tabellen beziehen sich auf die Franchise-Nehmer des Franchisesystems und deren aktiven Opportunismus (free-riding) als abhängige Variable.

⁵⁴⁰ p gibt das Signifikanzniveau der dargestellten Ergebnisse wieder. Bei einem Signifikanzniveau von unter 90 Prozent (p > 0,1) gelten die Regressionsergebnisse als nicht signifikant.

	Modell I	Modell II	Modell III	Modell IV
Leistung	-0,124	-0,125	-0,124	-0,123
Mitarbeiter	0,038	0,050	0,033	0,024
Alter	-0,163	-0,156	-0,155	-0,156
Infoasymmetrien (I)	0,042	-0,042	-0,045	-0,052
Zieldivergenzen (Z)	0,150	0,307*	0,143	0,153
Spezifität (S)	0,031	0,025	0,166	0,026
Unsicherheit (U)	0,000	0,010	0,003	0,040
Verhaltenskontrolle (VxI)	-0,136			
Verhaltenskontrolle (VxZ)		-0,206		
Verhaltenskontrolle (VxS)			-0,184	
Verhaltenskontrolle (VxU)				-0,075
R ²	0,071	0,084	0,075	0,068
Korrigiertes R ²	-0,025	-0,011	-0,021	-0,029
F-Wert	0,740	0,887	0,782	0,700
Durbin-Watson	2,039	2,019	2,028	2,038
N	86	86	86	86

⁺p < 0,1, *p < 0,05, **p < 0,01, ***p < 0,001⁵⁴¹

Tab. 17: Moderatoreinflüsse der Verhaltenskontrolle auf den aktiven Opportunismus der Franchise-Nehmer
Quelle: Eigene Darstellung.

⁵⁴¹ p gibt das Signifikanzniveau der dargestellten Ergebnisse wieder. Bei einem Signifikanzniveau von unter 90 Prozent (p > 0,1) gelten die Regressionsergebnisse als nicht signifikant.

	Modell I	Modell II	Modell III	Modell IV
Leistung	-0,171	-0,142	-0,163	-0,157
Mitarbeiter	-0,075	-0,050	-0,077	-0,031
Alter	-0,135	-0,131	-0,126	-0,135
Infoasymmetrien (I)	0,201	-0,062	-0,078	-0,075
Zieldivergenzen (Z)	0,119	0,332*	0,117	0,117
Spezifität (S)	0,017	0,026	0,351 ⁺	0,022
Unsicherheit (U)	0,034	0,019	0,036	0,145
Ergebniskontrolle (ExI)	-0,361*			
Ergebniskontrolle (ExZ)		-0,231		
Ergebniskontrolle (ExS)			-0,416*	
Ergebniskontrolle (ExU)				-0,257 ⁺
R ²	0,117	0,085	0,121	0,103
Korrigiertes R ²	0,025	-0,010	0,029	0,009
F-Wert	1,271	0,898	1,322	1,101
Durbin-Watson	2,014	1,980	2,005	1,977
N	86	86	86	86

⁺p < 0,1, *p < 0,05, **p < 0,01, ***p < 0,001⁵⁴²

Tab. 18: Moderatoreinflüsse der Ergebniskontrolle auf den aktiven Opportunismus der Franchise-Nehmer
Quelle: Eigene Darstellung.

Die in den Tabellen 17 und 18 enthaltenen Variablen Verhaltens- und Ergebniskontrolle stellen in diesen Modellen den Moderator dar. Der Moderator Verhaltenskontrolle bei den Franchise-Nehmern ist dabei stets eine neue Moderatorvariable, die aus der Multiplikation zweier unabhängiger Variablen entstanden ist. Dabei wird jeweils die Variable Verhaltenskontrolle mit dem jeweiligen Treiber auf den Opportunismus multipliziert. Gleiches gilt für die Moderatorvariable Ergebniskontrolle.

Eine analoge Darstellung dieser Effekte folgt für die Ergebnisse auf den passiven Opportunismus (shirking) der unternehmenseigenen Filialen. Tabelle 19 zeigt zunächst den direkten Einfluss der Steuerung und Kontrolle.

⁵⁴² p gibt das Signifikanzniveau der dargestellten Ergebnisse wieder. Bei einem Signifikanzniveau von unter 90 Prozent (p > 0,1) gelten die Regressionsergebnisse als nicht signifikant.

	Modell I	Modell II	Modell III	Modell IV
Leistung	-0,041	-0,042	-0,059	-0,055
Mitarbeiter	0,076	0,070	0,031	0,029
Alter	-0,080	-0,082	-0,076	-0,074
Infoasymmetrien		-0,073	-0,072	-0,068
Zieldivergenzen		0,025	0,043	0,055
Unsicherheit		0,011	0,022	0,017
Ergebniskontrolle		0,054		0,043
Verhaltenskontrolle			0,159 ⁺	0,156 ⁺
R ²	0,009	0,018	0,038	0,040
Korrigiertes R ²	-0,013	-0,036	-0,015	-0,021
F-Wert	0,417	0,338	0,723	0,655
Durbin-Watson	2,002	2,002	1,998	1,985
N	136	136	136	136

⁺p < 0,1, *p < 0,05, **p < 0,01, ***p < 0,001⁵⁴³

Tab. 19: Direkter Einfluss der Steuerung und Kontrolle auf den passiven Opportunismus der unternehmenseigenen Filialen
Quelle: Eigene Darstellung.

Tabelle 20 stellt nachfolgend die Ergebnisse hinsichtlich der Interaktionsterme, die aus der ergebnisorientierten Steuerung und Kontrolle entstanden sind, dar.

⁵⁴³ p gibt das Signifikanzniveau der dargestellten Ergebnisse wieder. Bei einem Signifikanzniveau von unter 90 Prozent (p > 0,1) gelten die Regressionsergebnisse als nicht signifikant.

	Modell I	Modell II	Modell III
Leistung	-0,045	-0,048	-0,043
Mitarbeiter	0,073	0,074	0,071
Alter	-0,082	-0,083	-0,083
Infoasymmetrien (I)	-0,155	-0,081	-0,075
Zieldivergenzen (Z)	0,023	0,048	0,020
Unsicherheit (U)	0,012	0,020	-0,029
Ergebniskontrolle (ExI)	0,090		
Ergebniskontrolle (ExZ)		-0,042	
Ergebniskontrolle (ExU)			0,062
R ²	0,017	0,016	0,017
Korrigiertes R ²	-0,036	-0,038	-0,037
F-Wert	0,325	0,295	0,315
Durbin-Watson	2,005	2,022	2,004
N	136	136	136

⁺p < 0,1, *p < 0,05, **p < 0,01, ***p < 0,001⁵⁴⁴

Tab. 20: Moderatoreinflüsse der Ergebniskontrolle auf den passiven Opportunismus der unternehmenseigenen Filialen
Quelle: Eigene Darstellung.

Eine analoge Darstellung hinsichtlich der Verhaltenskontrolle zeigt Tabelle 21. Die abhängige Variable ist auch hier das passiv opportunistische Verhalten der unternehmenseigenen Filialen des Franchisesystems.

⁵⁴⁴ p gibt das Signifikanzniveau der dargestellten Ergebnisse wieder. Bei einem Signifikanzniveau von unter 90 Prozent ($p > 0,1$) gelten die Regressionsergebnisse als nicht signifikant.

	Modell I	Modell II	Modell III
Leistung	-0,062	-0,055	-0,057
Mitarbeiter	0,030	0,050	0,032
Alter	-0,077	-0,084	-0,075
Infoasymmetrien (I)	-0,204 ⁺	-0,082	-0,072
Zieldivergenzen (Z)	0,035	-0,080	0,038
Unsicherheit (U)	0,021	0,017	-0,056
Verhaltenskontrolle (VxI)	0,206 ⁺		
Verhaltenskontrolle (VxZ)		0,124	
Verhaltenskontrolle (VxU)			0,182 ⁺
R ²	0,041	0,022	0,041
Korrigiertes R ²	-0,012	-0,032	-0,012
F-Wert	0,775	0,405	0,773
Durbin-Watson	2,028	1,995	2,005
N	136	136	136

⁺p < 0,1, *p < 0,05, **p < 0,01, ***p < 0,001⁵⁴⁵

Tab. 21: Moderatoreinflüsse der Verhaltenskontrolle auf den passiven Opportunismus der unternehmenseigenen Filialen
Quelle: Eigene Darstellung.

Da bereits die direkten Effekte keine signifikanten Regressionsmodelle offenbaren, gilt dies ebenso für die Regressionsergebnisse der moderierenden Interaktionseffekte.

Neben dem Versuch, die postulierten Moderatoreffekte über die Einbeziehung von Interaktionstermen zu identifizieren (Tabellen 17 und 18 für die Franchise-Nehmer sowie Tabellen 20 und 21 für die unternehmenseigenen Filialen), ist ergänzend hierzu auch eine Subgruppenanalyse mit der identischen Zielsetzung durchgeführt worden.

Zur Überprüfung der Hypothesen 6a und 6b wurde demnach der moderierende Effekt sowohl anhand von Interaktionstermen als auch im Kontext einer Subgruppenanalyse analysiert. Der moderierende Einfluss der Steuerung und Kontrolle auf die jeweiligen Determinanten des opportunistischen Verhaltens zeigt sich insbesondere beim

⁵⁴⁵ p gibt das Signifikanzniveau der dargestellten Ergebnisse wieder. Bei einem Signifikanzniveau von unter 90 Prozent ($p > 0,1$) gelten die Regressionsergebnisse als nicht signifikant.

Vergleich von unterschiedlich starken Ausprägungen der jeweiligen Steuerung und Kontrolle.⁵⁴⁶ Ist beispielsweise der Moderator Verhaltenskontrolle geeignet, den positiven Einfluss der Unsicherheit auf den aktiven Opportunismus der Franchise-Nehmer zu reduzieren, wird dies bei einem Vergleich zweier Gruppen mit geringer bzw. hoher Ausprägung dieser Variablen deutlich.⁵⁴⁷ Die beiden Subgruppen werden anschließend hinsichtlich ihrer Regressionsergebnisse miteinander verglichen um signifikante Unterschiede aufzudecken. Dabei spielt die Signifikanz der Regressionsergebnisse zunächst keine Rolle. Relevant sind die Unterschiede der Regressionsergebnisse zwischen den jeweiligen Subgruppen.⁵⁴⁸ Zur Überprüfung wird ein einseitiger t-Test herangezogen, der signifikante Unterschiede zwischen den Regressionsergebnisse der verschiedenen Subgruppen aufdecken soll.⁵⁴⁹ Basis ist der Vergleich der nicht standardisierten Beta-Werte der Regressionsergebnisse sowie deren Standardabweichungen. Dabei wird die Subgruppe mit den niedrigen Ausprägungen mit derjenigen mit den hohen Ausprägungen einer Variablen verglichen. Sind die beiden Beta-Werte und deren Standardabweichungen signifikant unterschiedlich voneinander, liegt ein Unterschied zwischen den beiden Subgruppen vor.

Zur Überprüfung wird die so genannte Arnold-Formel eingesetzt.⁵⁵⁰ Aus ihrer Anwendung resultiert ein empirischer t-Wert der Regressionsanalysen. Dieser empirische Wert wird mit dem t-Wert aus einer t-Tabelle verglichen.⁵⁵¹ Liegt der empirische Wert (t (emp.)) bei einem definierten Signifikanzniveau über dem tabellarischen Wert (t (tab.)), so wird von signifikanten Unterschieden zwischen den Subgruppen ausgegangen.⁵⁵² Die Regressionsergebnisse sind in den Tabellen 22 und 23 angegeben. Bei den Franchise-Nehmern (Tabelle 22) stellt der aktive Opportunismus (free-riding) die abhängige Variable dar, bei den unternehmenseigenen Filialen (Tabelle 23) ist dies der passive Opportunismus (shirking).

⁵⁴⁶ Zu näheren Ausführungen zu Subgruppenvergleichen und Moderatorvariablen vgl. insbesondere Arnold (1982).

⁵⁴⁷ Vgl. Datta/Rajagopalan/Zhang (2003), S. 108.

⁵⁴⁸ Vgl. Arnold (1982), S. 159.

⁵⁴⁹ Vgl. Datta/Rajagopalan/Zhang (2003), S. 109.

⁵⁵⁰ Vgl. Arnold (1982), S. 156.

⁵⁵¹ Eine t-Tabelle befindet sich in nahezu jedem Anhang eines Statistik-Buches, z. B. bei Backhaus et al. (2008), S. 558.

⁵⁵² Die jeweiligen t-Tests sind in Anhang 10 dokumentiert.

	Franchise-Nehmer ⁵⁵³			
	Verhaltenskontrolle		Ergebniskontrolle	
	niedrig	hoch	niedrig	hoch
Leistung	-0,204	-0,188	-0,139	-0,302*
Mitarbeiter	0,254	0,151	0,060	-0,091
Alter	-0,054	-0,214	-0,177	-0,019
Infoasymmetrien	0,039	-0,026	0,003	-0,274 ⁺
Zieldivergenzen	0,225	0,098	0,006	0,418**
Spezifität	0,052	-0,102	0,025	-0,028
Unsicherheit	-0,313 ⁺¹⁾	0,363* ¹⁾	0,101	-0,133
R ²	0,154	0,177	0,051	0,320
Korrigiertes R ²	-0,020	0,017	-0,150	0,192
F-Wert	0,887	1,106	0,253	2,492*
Durbin-Watson	1,607	2,635	1,796	1,766
N	42	44	41	45

⁺p < 0,1, *p < 0,05, **p < 0,01, ***p < 0,001⁵⁵⁴

¹⁾ Die Unterschiede zwischen den Subgruppenausprägungen sind signifikant, vgl. Anhang 10.

Tab. 22: Subgruppenvergleiche der Franchise-Nehmer
Quelle: Eigene Darstellung.

Innerhalb der Gruppe der Franchise-Nehmer besteht demnach hinsichtlich der Unsicherheit ein signifikanter Unterschied zwischen der Subgruppe, bei der wenig Verhaltenskontrolle seitens des Franchise-Gebers eingesetzt wird, und der Subgruppe, bei der dessen Einsatz hoch ausfällt.

Bei der Betrachtung der gesamten Gruppe der Franchise-Nehmer hat die Determinante Unsicherheit keinen signifikanten Einfluss auf deren aktiv opportunistisches Verhalten (Tabelle 14). Ebenso ist kein signifikanter moderierender Interaktionseffekt der Verhaltenskontrolle auf diesen Treiber des opportunistischen Verhaltens nachweisbar (Tabelle 17). Bei der Analyse der Subgruppen der Franchise-Nehmer offenbart der durchgeführte t-Test jedoch signifikante Unterschiede. Bei den Franchise-Nehmern, bei

⁵⁵³ Die Teilung der jeweiligen Subgruppen erfolgt über den Median.

⁵⁵⁴ p gibt das Signifikanzniveau der dargestellten Ergebnisse wieder. Bei einem Signifikanzniveau von unter 90 Prozent (p > 0,1) gelten die Regressionsergebnisse als nicht signifikant.

denen wenig verhaltensorientierte Steuerung und Kontrolle seitens des Franchisegebers eingesetzt wird, hat die Unsicherheit einen negativen Einfluss auf den aktiven Opportunismus der Franchise-Nehmer. Werden hingegen viele verhaltensorientierte Steuerungs- und Kontrollinstrumente eingesetzt, ist der Einfluss auf das aktive opportunistische Verhalten der Franchise-Nehmer durch die Unsicherheit positiv. Dieser Zusammenhang ist in der Untersuchungshypothese gegenteilig formuliert worden. Die Verhaltenskontrolle ist demnach nicht in der Lage, den Einfluss der Unsicherheit auf das aktiv opportunistische Verhalten der Franchise-Nehmer zu reduzieren. Das Gegenteil ist der Fall. Durch einen hohen Anteil an Verhaltenskontrolle wird der Einfluss der Unsicherheit auf den aktiven Opportunismus der Franchise-Nehmer verstärkt bzw. überhaupt erst positiv.

Tabelle 23 zeigt die Regressionsergebnisse bei den unternehmenseigenen Filialen.

	Unternehmenseigene Filialen ⁵⁵⁵			
	Ergebniskontrolle		Verhaltenskontrolle	
	niedrig	hoch	niedrig	hoch
Leistung	-0,051	-0,031	-0,243	-0,016
Mitarbeiter	-0,019	0,147	0,087	0,037
Alter	0,014	-0,141	-0,102	-0,097
Infoasymmetrien	-0,069	-0,075	-0,293 ^{+ 1)}	0,009 ¹⁾
Zieldivergenzen	0,147	-0,081	0,238 ¹⁾	-0,126 ¹⁾
Unsicherheit	0,048	-0,006	0,025	0,108
R ²	0,026	0,046	0,151	0,038
Korrigiertes R ²	-0,078	-0,041	0,049	-0,043
F-Wert	0,253	0,527	1,479	0,470
Durbin-Watson	2,029	2,028	2,164	2,350
N	63	73	57	79

⁺ p < 0,1, *p < 0,05, **p < 0,01, ***p < 0,001⁵⁵⁶

¹⁾ Die Unterschiede zwischen den Subgruppenausprägungen sind signifikant, vgl. Anhang 10.

Tab. 23: Subgruppenvergleiche der unternehmenseigenen Filialen

Quelle: Eigene Darstellung.

⁵⁵⁵ Die Teilung der jeweiligen Subgruppen erfolgt über den Median.

⁵⁵⁶ p gibt das Signifikanzniveau der dargestellten Ergebnisse wieder. Bei einem Signifikanzniveau von unter 90 Prozent (p > 0,1) gelten die Regressionsergebnisse als nicht signifikant.

Bei dem Subgruppenvergleich der unternehmenseigenen Filialen bestehen hinsichtlich der ergebnisorientierten Steuerung und Kontrolle keine signifikanten Unterschiede zwischen den jeweiligen Subgruppen. Dies ist allerdings hinsichtlich der Verhaltenskontrolle der Fall. Bei der Subgruppe der unternehmenseigenen Filialen mit niedriger verhaltensorientierter Steuerung und Kontrolle haben Zieldivergenzen mit dem Franchise-Geber einen positiven Effekt auf das passiv opportunistische Verhalten. Übt der Franchise-Geber ein hohes Maß an Verhaltenskontrolle aus, so haben die Zieldivergenzen hingegen einen negativen Effekt auf den passiven Opportunismus der unternehmenseigenen Filialen. Verhaltensorientierte Steuerungs- und Kontrollmechanismen sind demnach bei den unternehmenseigenen Filialen dazu geeignet, den Einfluss der Zieldivergenzen auf das passiv opportunistische Verhalten zu reduzieren.

Für die Informationsasymmetrien innerhalb der Subgruppen der verhaltensorientierten Steuerung und Kontrolle gilt bei den unternehmenseigenen Filialen gleiches wie hinsichtlich der Unsicherheit bei den Franchise-Nehmern. Die Verhaltenskontrolle ist nicht in der Lage, den Einfluss der Informationsasymmetrien auf das passiv opportunistische Verhalten der unternehmenseigenen Filialen zu reduzieren. Es ist sogar das Gegenteil der Fall. Durch einen hohen Anteil an Verhaltenskontrolle wird der Einfluss der Informationsasymmetrien auf den passiven Opportunismus der unternehmenseigenen Filialen verstärkt bzw. überhaupt erst positiv.

Die jeweiligen (meist positiven) Einflüsse der einzelnen Treiber auf den Opportunismus sollten durch den moderierenden Effekt der Steuerung und Kontrolle verringert werden. Dies ist in der vorliegenden Untersuchung empirisch nicht signifikant zu belegen, auch nicht in einem Subgruppenvergleich. Die Hypothesen 6 a und 6b können daher nicht verifiziert werden und damit bleibt auch die Frage, welche Art der Steuerung und Kontrolle den Franchise-Geber bei der Reduktion der opportunistischen Verhaltensweisen der unterschiedlichen Agenten unterstützt, unbeantwortet.

Im nachfolgenden Kapitel werden die relevanten Ergebnisse nochmals zusammengefasst und potenzielle Erklärungen für die empirischen Regressionsergebnisse der vorliegenden Arbeit diskutiert.

5.3 Zusammenfassung der relevanten Untersuchungsergebnisse

Das vorliegende Untersuchungsmodell fokussiert zunächst die Unterschiede hinsichtlich der Steuerung und Kontrolle von Franchise-Nehmern und unternehmenseigenen Filialen innerhalb eines Franchisesystems. Die deskriptiven Befunde zeigen, dass Franchise-Nehmer in ähnlichem Maße sowohl über verhaltensorientierte als auch über ergebnisorientierte Mechanismen gesteuert und kontrolliert werden. Bei den unternehmenseigenen Filialen dominieren dagegen die ergebnisorientierten Steuerungs- und Kontrollinstrumente. Der Einsatz der Verhaltenskontrolle ist bei den Franchise-Nehmern im Vergleich höher, der der Ergebniskontrolle geringer als bei den unternehmenseigenen Filialen. Die Forschungsfrage, welche Differenzen hinsichtlich der Art der Steuerung und Kontrolle bei den unterschiedlichen Agenten innerhalb eines Franchisesystems bestehen, wird somit beantwortet.

Die Regressionsmodelle der vorliegenden Arbeit liefern hingegen keine signifikanten Ergebnisse. Die Ursachen für den dargestellten differierenden Einsatz der Steuerungs- und Kontrollmechanismen innerhalb des Franchisesystems kann die empirische Untersuchung nicht signifikant erklären. Darüber hinaus reichen die zugrunde liegenden theoretischen Konstrukte zur Erklärung der Treiber auf opportunistische Verhaltensweisen innerhalb des Franchisesystems nicht aus. Die angewandten theoretischen Konstrukte sind offenbar zur Erklärung des Opportunismus in einem Franchisesystem, ganz gleich welcher Ausprägung, nicht hinreichend geeignet.

Eine mögliche Ursache für die unterschiedlich ausgestaltete Steuerung und Kontrolle innerhalb eines Franchisesystems könnten daher beispielsweise ex ante-Faktoren wie die Gestaltung der jeweiligen Verträge oder die Auswahl der jeweiligen Manager der Outlets darstellen. Diese ex ante-Faktoren sind dabei die Treiber auf das opportunistische Verhalten innerhalb des Franchisesystems. Opportunismus kann dabei nicht nur ex post entstehen, sondern ebenso durch ex ante-Faktoren. „Opportunistic behavior can arise from several sources.“⁵⁵⁷ Michael (2000a) belegt beispielsweise in seiner empirischen Studie, dass ex ante-Faktoren, wie die geeignete Auswahl von Franchise-Nehmern, die ex post-Rechtsstreitigkeiten innerhalb des Franchisesystems

⁵⁵⁷ Hoetker/Mellewig (2009), S. 1026.

reduzieren.⁵⁵⁸ Opportunistische Verhaltensweisen werden nicht direkt untersucht, können jedoch bei Rechtsstreitigkeiten vermutet werden. In einem Franchisesystem sind offenbar ex post-Mechanismen zur Reduktion des opportunistischen Verhaltens ungeeigneter als ex ante-Mechanismen. Einen empirischen Beleg im Kontext von Allianzen erbringen Hoetker und Mellewigt (2007). Sie kommen zu dem Schluss, dass ex post-Steuerungs- und Kontrollinstrumente zur Reduktion des opportunistischen Verhaltens ungeeignet sind. „Lastly, we find that formal governance mechanisms, such as standard operating procedures and reporting requirements, have no effect on opportunism...“⁵⁵⁹

Da der vermutete Zusammenhang zwischen den theoretisch fundierten Treibern und dem jeweils unterschiedlich ausgeprägten opportunistischen Verhalten bei den Franchise-Nehmern bzw. den unternehmenseigenen Filialen nicht verifiziert werden kann, bleibt auch der formulierte Einfluss der moderierenden Steuerungs- und Kontrollinstrumente ohne hinreichend signifikante Ergebnisse.

Die aus der vorliegenden Arbeit gewonnenen Forschungsbeiträge, deren Defizite sowie der weitergehende Forschungsbedarf werden im abschließenden Kapitel diskutiert.

⁵⁵⁸ Vgl. Michael (2000a), S. 511.

⁵⁵⁹ Hoetker/Mellewigt (2007), S. 1.

6 Schlussbetrachtung

6.1 Konsequenzen der Untersuchung und Forschungsbeitrag

Der theoretische Beitrag der vorliegenden Untersuchung besteht primär in der Integration der beiden in der Management- und Organisationsforschung dominanten theoretischen Sichtweisen, der Principal-Agent-Theorie und der Transaktionskostentheorie. Wie in Kapitel 2.4 beschrieben, ist dies in der vorangegangenen Franchising-Forschung eine Ausnahmeerscheinung. „We believe that examining franchising through diverse theoretical perspectives will enliven the conversation and enhance explanatory power.“⁵⁶⁰

Die vorliegende Dissertation beantwortet die Frage, welche Unterschiede hinsichtlich der Steuerung und Kontrolle innerhalb eines Franchisesystems existieren. Die Arbeit schließt damit eine empirische Lücke in der wissenschaftlichen Diskussion, da die Unterschiede zwischen Franchise-Nehmern und unternehmenseigenen Filialen explizit analysiert werden. Trotz zahlreicher und vielfältiger Studien zum Themengebiet des Franchising existieren mit Ausnahme der Untersuchung von Yin und Zajac (2004) „...no studies to date that have examined in detail both the structural features of franchised vs. company-owned entities...“⁵⁶¹ Diese Arbeit vermindert das Defizit in diesem Forschungsfeld und verbessert damit den empirischen Wissensstand zu einer zentralen Frage der Franchising-Forschung. Ein elementarer Forschungsbeitrag ist die empirische Gewinnung und Analyse von Daten auf der Ebene der unterschiedlichen Agenten eines Franchisesystems. Die Untersuchungseinheit ist in der Franchising-Forschung nahezu ausschließlich das gesamte Franchisesystem. Es wird untersucht, wie viele Einheiten von Franchise-Nehmern und unternehmenseigenen Filialen existieren, wie sich deren Anteile verschieben, welche Franchisesysteme mit welchen Anteilen wachsen, überleben, scheitern etc. Die expliziten Unterschiede zwischen diesen Agenten, d. h. zwischen den Franchise-Nehmern und den unternehmenseigenen Filialen als Untersuchungseinheit, analysieren bis heute lediglich Yin und Zajac (2004).

⁵⁶⁰ Combs/Michael/Castrogiovanni (2004), S. 927.

⁵⁶¹ Yin/Zajac (2004), S. 367.

Da die Franchise-Geber-Seite zusätzlich empirisch analysiert wird, ist die vorliegende Arbeit sogar einzigartig. Eine zweiseitige empirische Untersuchung, die sowohl die Franchise-Geber-Seite als auch simultan die Franchise-Nehmer sowie die unternehmenseigenen Filialen analysiert, liegt bisher nicht vor.

Konkret werden Aufschlüsse für die praktische Gestaltung der Steuerung und Kontrolle in Franchisesystemen gewonnen. In Franchisesystemen, die simultan Franchise-Nehmer und unternehmenseigene Filialen einsetzen, wendet der Franchise-Geber stets unterschiedliche Steuerungs- und Kontrollmechanismen an. Selbst der jeweilige Anteil der Agenten verändert sich bei stabilen Franchisesystemen nicht mehr signifikant. „That is, stable franchisors... maintain a constant percent of company outlets as the franchisor grows or gains experience—company ownership of outlets does not rise or fall with experience or learning, or with success or failure.”⁵⁶² Beide Arten von formeller Steuerung und Kontrolle, Ergebnis- und Verhaltenskontrolle, kommen demnach in Franchisesystemen zum Einsatz.

Die empirischen Ergebnisse offenbaren, dass Franchise-Nehmer im ähnlichen Maße sowohl über verhaltensorientierte als auch über ergebnisorientierte Mechanismen gesteuert und kontrolliert werden. Unternehmenseigene Filialen werden dagegen primär mittels ergebnisorientierter Instrumente gesteuert und kontrolliert. Dabei ist der Einsatz von Verhaltenskontrolle bei den Franchise-Nehmern im Vergleich höher, der der Ergebniskontrolle geringer als bei den unternehmenseigenen Filialen. Diese bei den unternehmenseigenen Filialen durchgeführte Differenzierung hinsichtlich des Einsatzes der Steuerung und Kontrolle seitens des Franchise-Gebers, scheint dabei erfolgreicher zu sein. Sowohl die erhöhte Leistung der unternehmenseigenen Filialen als auch die geringeren Mittelwerte hinsichtlich beider Arten opportunistischer Verhaltensweisen, lassen diese Interpretation der deskriptiven Befunde zu. Für das analysierte Franchisesystem kann demnach die konkrete Handlungsempfehlung ausgesprochen werden, die Franchise-Nehmer stärker mittels Ergebnissen als über das Verhalten zu steuern und zu kontrollieren.

⁵⁶² Lafontaine/Shaw (2001), S. 41.

Da die Regressionsergebnisse keine signifikanten Zusammenhänge zwischen der Ausgestaltung der Steuerung und Kontrolle und dem opportunistischen Verhalten offenbaren, bleiben somit auch negative Folgen für den Franchise-Geber aus. Der Franchise-Geber kann das kostengünstigere Steuerungs- und Kontrollinstrument fokussieren. Da die Art der Steuerung und Kontrolle keinen signifikanten Einfluss auf den Opportunismus hat, kann der Franchise-Geber seine Mechanismen nicht nur auf die kostengünstigeren Mechanismen beschränken, er kann diese darüber hinaus für das gesamte Franchisesystem vereinheitlichen. Eine differenzierte und damit aufwendigere Steuerung und Kontrolle für die Franchise-Nehmer auf der einen Seite und die unternehmenseigenen Filialen auf der anderen Seite ist nicht notwendig. Alle Agenten des Franchisesystems können gleich gesteuert und kontrolliert werden, ohne für das Franchisesystem negative Auswirkungen durch deren opportunistische Verhaltensweisen zu befürchten. Im Falle des untersuchten Franchisesystems bedeutet dies konkret die zweigeteilte Organisation auf Seiten des Franchise-Gebers vereinheitlichen zu können.

Einen weiteren Forschungsbeitrag stellt die explizite Analyse des ex post-Opportunismus dar. Opportunistisches Verhalten der Agenten wird in vielen Untersuchungen inhärent unterstellt, jedoch selten als eigenständiges Konstrukt empirisch untersucht. So konstatieren Jap und Anderson (2003), dass „...empirical research on ex-post opportunism is sparse, despite its prominence in the literature and the marketplace.“⁵⁶³ Dabei sollten jedoch auch die ex ante-Faktoren auf den Opportunismus stärker fokussiert werden, was somit ein Feld für weiteren Forschungsbedarf offenbart.

⁵⁶³ Jap/Anderson (2003), S. 1686.

6.2 Limitationen der Untersuchung und Forschungsbedarf

Trotz der Anwendung zweier Theorien und damit einer breiteren theoretischen Basis, wird die Steuerung und Kontrolle in einem Franchisesystem nur bedingt erklärt. Sowohl die Prinzipal-Agenten-Theorie als auch die Transaktionskostentheorie sind generell zur Klärung des Phänomens Franchising geeignet. „While each theory has received modest support in the literature (Carney and Gedajlovic, 1991; Combs and Castrogiovanni, 1993), neither offers insight into how a chain is managed. Both conceive of chains as mere collections of units—the simple sum of discrete own-or-franchise decisions—not as complex organizations that are struggling to meet the challenges of uniformity and system wide adaptation simultaneously with both company and franchise units.“⁵⁶⁴ Dieses Defizit vermag auch die vorliegende Untersuchung nicht zu vermindern. Obgleich beide Theorien auch zur Klärung der Beziehungen innerhalb eines Franchisesystems geeignet sind, müssen künftig andere theoretische Ansätze verstärkt in den Fokus der Franchising-Forschung rücken.⁵⁶⁵ Dies gilt insbesondere für sozialökonomische Theorien, die beispielsweise von Combs, Michael und Castrogiovanni (2009) in die aktuelle Franchising-Diskussion eingebracht werden.⁵⁶⁶ Rein organisationsökonomische Theorien scheinen der Erklärung insbesondere der Steuerung und Kontrolle in Franchisesystemen nicht gerecht zu werden. Die ökonomischen Aspekte spielen offenbar in der Beziehung zwischen Franchise-Geber und dessen Agenten, insbesondere bei den Franchise-Nehmern, im Vergleich zu den sozialen Aspekten, eine eher untergeordnete Rolle. Obgleich es sich bei den Franchise-Gebern und den Franchise-Nehmern um rechtlich und wirtschaftlich selbständige Einheiten handelt, sind die sozialen Interaktionen zwischen diesen Parteien innerhalb eines Franchisesystems offenbar von einer anderen Qualität als bei einer rein marktlichen Beziehung.⁵⁶⁷

⁵⁶⁴ Bradach (1997), S. 278.

⁵⁶⁵ Vgl. Dant (2008), S. 95.

⁵⁶⁶ Vgl. Combs/Michael/Castrogiovanni (2009), S. 20.

⁵⁶⁷ Vgl. dazu insbesondere Kidwell/Nygaard/Silkoset (2004).

Die soziale Interaktion zwischen allen Akteuren muss genauer untersucht werden, wenn auch die Datengewinnung diesbezüglich besonders aufwendig ist. Die empirische Untersuchung eines singulären Franchisesystems und damit auch einer einzigen Branche ist hinsichtlich der Abstraktion der Ergebnisse auch eine Limitation der vorliegenden Untersuchung. Aktuelle Studien belegen sowohl die Notwendigkeit weiterer Forschung auf dem Gebiet der Erklärung des Franchising als auch die Schlussfolgerung, dass soziale Interaktionen innerhalb eines Franchisesystems eine entscheidende Rolle für diese Erklärung einnehmen.⁵⁶⁸ Zu diesen sozialen Interaktionen zählt auch die Steuerung und Kontrolle in Franchisesystemen. Die vorliegende empirische Erhebung vermindert zwar das Forschungsdefizit in diesem Bereich, muss jedoch auch aufgrund der mehrfach fehlenden Signifikanz der untersuchten Zusammenhänge zwingend fortgeführt werden. Diese fehlende Signifikanz und damit die fehlende Verifikation der Mehrzahl der Untersuchungshypothesen stellt eine weitere Limitation der vorliegenden Arbeit dar. Die Primärdatengewinnung gestaltet sich auf der Untersuchungsebene der Outlets zwar schwieriger als auf Franchise-Geber-Ebene, der Erklärungsbeitrag für die Franchising-Forschung ist jedoch von solch hoher Relevanz, dass sich der Autor der Meinung von Zajac und Yin (2005) uneingeschränkt anschließt. „Finally, we hope that our study will motivate other researchers to attempt to obtain unit-level data.“⁵⁶⁹ Darüber hinaus kann die Einbeziehung der Kundenperspektive wertvolle Beiträge für die weitere Franchising-Forschung liefern.⁵⁷⁰

Dabei wird sich auch die betriebswirtschaftliche Forschung zukünftig verstärkt mit den Gedanken der Koordination und Kooperation in Franchisesystemen, als mit denen der Absicherung, auseinandersetzen müssen.

⁵⁶⁸ Vgl. Combs/Michael/Castrogiovanni (2009), S. 20.

⁵⁶⁹ Zajac/Yin (2005), S. 29.

⁵⁷⁰ Vgl. Dant (2008), S. 93.

Anhang

	Seite
1. Top 10 der Franchisesysteme in Deutschland und den USA.....	150
2. Entwicklung des Franchising in Deutschland.....	151
3. Übersicht der Suchergebnisse zum Thema Franchising aus 35 ausgewählten Zeitschriften.....	152
4. Titel und Untersuchungsgegenstand der analysierten Studien.....	155
5. Datenerhebung der analysierten Studien.....	163
6. Hypothesen und Befunde der analysierten Studien.....	170
7. Untersuchungsfragebogen der Agenten.....	197
8. Untersuchungsfragebogen der Franchise-Geber-Seite.....	203
9. Deskriptive Statistiken und Korrelationen.....	206
10. T-Test der Subgruppenanalysen.....	208

Anhang 1: Top 10 der Franchisesysteme in Deutschland und den USA

Rang	System	Branche	Outlets
1	TUI	Reisebüro	1.405*
2	Mc Donald's	Fast Food (Hamburger)	1.264
3	Schülerhilfe	Nachhilfe	1.090
4	Studienkreis	Nachhilfe	1.040
5	Foto Quelle	Fotohandel	950
5	Kamps	Bäckerei	950
7	Ihr Platz	Drogerie	717
8	Fressnapf	Tiernahrung	625
9	Ad-Auto-Dienst	Werkstatt	600
10	Musikschule Fröhlich	Musikpädagogik	541

Top 10 der Franchisesysteme in Deutschland 2008

Quelle: DFV (2009), www.franchiseverband.com.

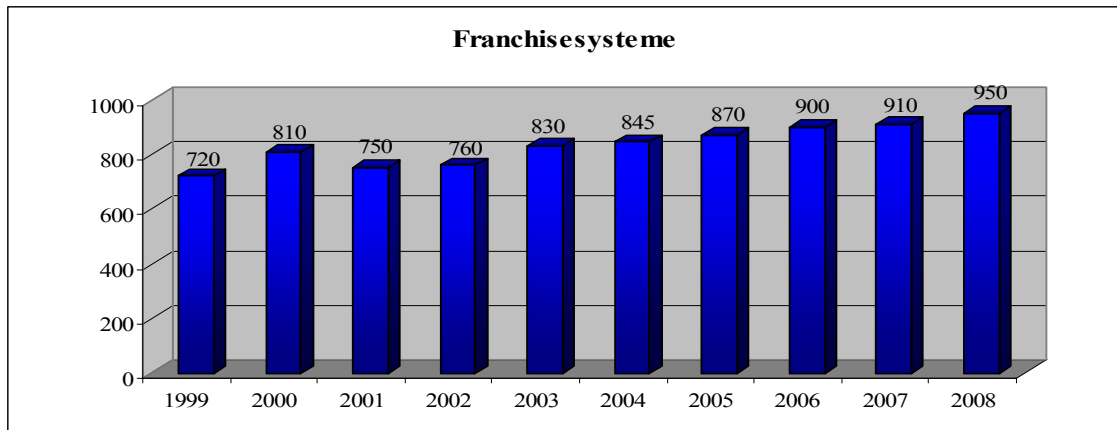
*Anzahl Outlets 2005

Rang	System	Branche	Outlets
1	7-Eleven Inc.	Convenience store	33.818
2	Mc Donald's	Fast Food (Hamburger)	31.967
3	Subway	Fast Food (Sandwich)	29.612
4	Kumon Math & Reading Centers	Supplemental education	25.151
5	KFC Corp.	Fast Food (Chicken)	14.892
6	Jani-King	Commercial cleaning	12.721
7	Pizza Hut	Fast Food (Pizza)	12.877
8	Burger King	Fast Food (Hamburger)	11.112
9	Curves	Women-only fitness center	9.468
10	Domino's Pizza	Fast Food (Pizza)	8.624

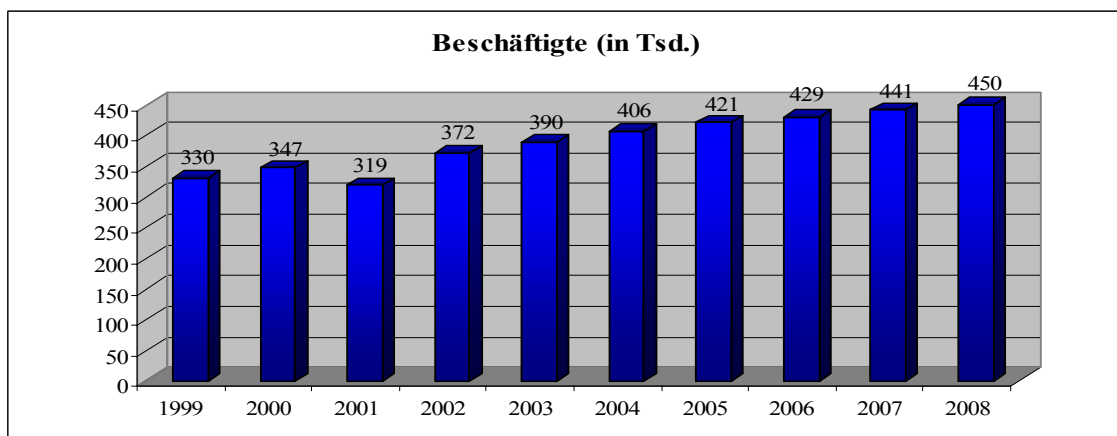
Top 10 der US-amerikanischen Franchisesysteme 2008

Quelle: Entrepreneur Magazine (2009), www.entrepreneur.com.

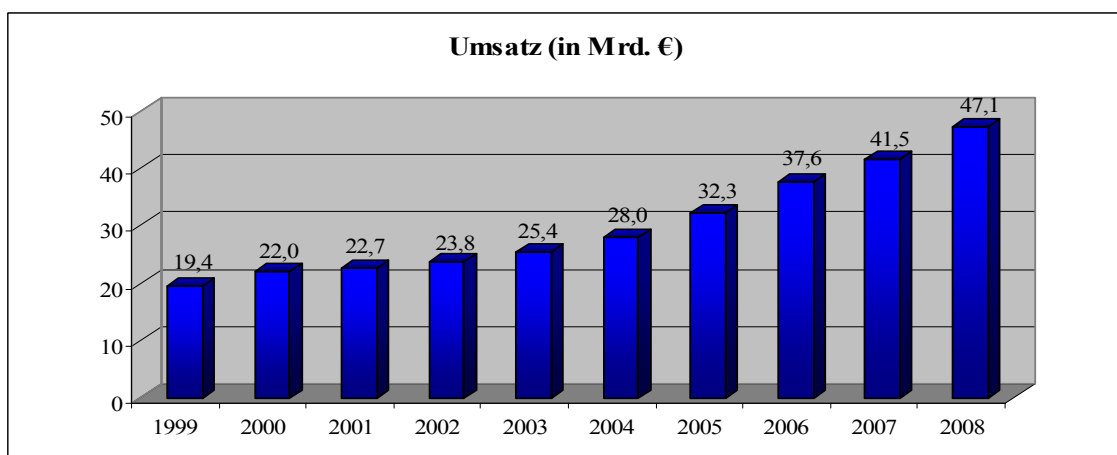
Anhang 2: Entwicklung des Franchising in Deutschland



Anzahl der Franchisesysteme in Deutschland
Quelle: DFV (2009), www.franchiseverband.com.



Beschäftigte in Franchisesystemen in Deutschland
Quelle: DFV (2009), www.franchiseverband.com.



Umsatz der Franchisesysteme in Deutschland
Quelle: DFV (2009), www.franchiseverband.com.

Anhang 3: Übersicht der Suchergebnisse zum Thema Franchising aus 35 ausgewählten Zeitschriften

CIF**	2007		2006		2005		2004		2003		2002		2001		2000		1999		1998		1997		1996		1995		1994		1993		Summe			
	abs	rel	abs	rel	abs	rel	abs	rel	abs	rel	abs	rel	abs	rel	abs	rel	abs	rel	abs	rel	abs	rel	abs	rel	abs	rel	abs	rel	abs	rel	abs	rel		
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	-	1	100	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	1	100
2	0	-	1	100	0	-	1	100	1	100	0	-	1	100	1	100	0	-	1	100	1	100	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	7	100
	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
3	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	1	100	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	1	50
	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	1	100	1	100	1	50
4	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	-	0	-
5	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	1	100	0	-	1	100	0	-	0	-	0	-	2	66,7
	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	1	100	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	1	33,3
6	1	100	0	-	0	-	2	66,7	0	-	0	-	0	-	0	-	1	100	0	-	0	-	1	100	0	-	0	-	0	-	0	-	5	83,3
	0	-	0	-	0	-	1	33,3	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	1	16,7
7	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
	1	100	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	1	100	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	2	100
8	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	-	0	-
9	0	-	0	-	0	-	0	-	1	100	0	-	0	-	0	-	0	-	1	100	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	2	66,7
	0	-	0	-	0	-	1	100	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	1	33,3
10	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	-	1	100	1	100	0	-	2	100	2	100
11	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	-	0	-
12	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	1	50	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	1	33,3
	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	1	50	0	-	0	-	0	-	1	100	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	2	66,7
13	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	-	0	-
14	0	-	0	-	0	-	0	-	1	100	1	100	0	-	0	-	0	-	1	50	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	3	60
	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	1	50	0	-	0	-	1	100	0	-	0	-	2	40	2	40
15	0	-	1	100	0	-	1	100	0	-	0	-	2	100	0	-	1	100	0	-	0	-	0	-	2	33,3	0	-	0	-	0	-	7	53,8
	0	-	0	-	1	100	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	1	100	0	-	4	66,7	0	-	0	-	6	46,2	6	46,2

CIF**	2007		2006		2005		2004		2003		2002		2001		2000		1999		1998		1997		1996		1995		1994		1993		Summe	
	abs	rel	abs	rel	abs	rel	abs	rel	abs	rel	abs	rel	abs	rel	abs	rel	abs	rel	abs	rel	abs	rel	abs	rel	abs	rel	abs	rel	abs	rel	abs	rel
16	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	-
17	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	-
18	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	-
19	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
	0	-	1	100	1	100	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	1	100	0	-	1	100	0	-	0	-	4	100
20	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	-

ALBA*	2007		2006		2005		2004		2003		2002		2001		2000		1999		1998		1997		1996		1995		1994		1993		Summe	
	abs	rel	abs	rel	abs	rel	abs	rel	abs	rel	abs	rel	abs	rel	abs	rel	abs	rel	abs	rel	abs	rel	abs	rel	abs	rel	abs	rel	abs	rel	abs	rel
1	0	-	1	100	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	1	100
	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
2	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	1	100	0	-	0	-	0	-	1	100	0	-	0	-	2	100
	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
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	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
4	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	-	2	100	0	-	0	-	0	-	0	-	2	100
5	0	-	0	-	0	-	1	100	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	1	33,3
	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	1	100	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	1	100	0	-	2	66,7
6	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
	1	100	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	1	100	0	-	0	-	0	-	0	-	2	100
7	0	-	0	-	0	-	0	-	1	100	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	1	100	2	66,7
	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	1	100	0	-	0	-	0	-	0	-	1	33,3
8	0	-	1	100	0	-	0	-	1	100	1	100	1	100	0	-	1	100	0	-	0	-	0	-	1	100	2	100	0	-	8	80
	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	2	100	0	-	0	-	0	-	2	20
9	0	-	0	-	2	66,7	1	100	0	-	0	-	1	100	0	-	2	100	0	-	0	-	1	100	1	100	0	-	0	-	8	72,7
	0	-	0	-	1	33,3	0	-	0	-	0	-	0	-	1	100	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	1	100	0	-	3	27,3
10	0	-	1	100	0	-	1	100	1	100	0	-	0	-	1	100	2	66,7	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	6	75
	0	-	0	-	1	100	0	-	0	-	0	-	0	-	1	33,3	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	2	25

ALBA*	2007		2006		2005		2004		2003		2002		2001		2000		1999		1998		1997		1996		1995		1994		1993		Summe	
	abs	rel	abs	rel	abs	rel	abs	rel	abs	rel	abs	rel	abs	rel	abs	rel	abs	rel	abs	rel	abs	rel	abs	rel	abs	rel	abs	rel	abs	rel	abs	rel
11	0	-	1	100	0	-	1	100	0	-	0	-	2	100	0	-	1	100	0	-	0	-	0	-	2	33,3	0	-	0	-	7	53,8
	0	-	0	-	1	100	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	1	100	0	-	4	66,7	0	-	0	-	6	46,2
12	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
	0	-	0	-	1	100	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	1	100
13	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	1	100	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	1	100
	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
14	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	1	100	0	-	0	-	0	-	0	-	1	100
	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
15	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	-
16	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	-	2	100	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	2	100
17	0	-	1	100	0	-	1	100	1	100	0	-	1	100	1	100	0	-	1	100	1	100	0	-	0	-	0	-	0	-	7	100
	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
18	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
	0	-	0	-	0	-	0	-	1	100	0	-	1	100	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	2	100
19	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	1	100	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	1	50
	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	1	100	1	50
20	0	-	0	-	0	-	0	-	1	100	1	100	0	-	0	-	0	-	1	50	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	3	60
	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	1	50	0	-	0	-	1	100	0	-	0	-	2	40
Σ	1	50	5	83,3	2	28,6	7	77,8	6	85,7	2	66,7	6	75	3	75	8	80	4	50	3	30	2	50	6	46,2	2	40	1	50	58	59,2
	1	50	1	16,7	5	71,4	2	22,2	1	14,3	1	33,3	2	25	1	25	2	20	4	50	7	70	2	50	7	53,8	3	60	1	50	40	40,8

* ALBA = Athens Laboratory of Business Administration 2002

** CIF = Citation Impact Factor 2002

Der CIF- bzw. ALBA-Rangplatz der Zeitschriften ist in Tabelle 2 in Kapitel 2.4.1 aufgeschlüsselt.

Die obere Zeile gibt jeweils die Anzahl empirischer Arbeiten wieder. In den unteren Zeilen ist die Quantität an nicht empirischen Arbeiten dargestellt.

Anhang 4: Titel und Untersuchungsgegenstand der analysierten Studien

Journal/ Jahr	Autor(en)	Titel und Untersuchungsgegenstand
JAMS 1993	Strutton/ Pelton/ Lumpkin	„The Influence of Psychological Climate on Conflict Resolution Strategies in Franchise Relationships.“ Die Autoren zeigen, dass bestimmte Konfliktlösungsstrategien (z. B. die Problemlösung) besser zur positiven Beeinflussung des psychologischen Klimas einer Franchise-Geber – Franchise-Nehmer-Beziehung geeignet sind als andere (z. B. der Einsatz von Machtinstrumenten).
JR 1994	Dahlstrom/ Nygaard	„A Preliminary Investigation of Franchised Oil Distribution in Norway.“ Die Autoren untersuchen die Wahl zwischen Franchise-Nehmern und unternehmenseigenen Filialen anhand geografischer und demografischer Einflüsse sowie der Anreizstruktur.
JR 1994	Lafontaine/ Kaufmann	„The Evolution of Ownership Patterns in Franchise Systems.“ Die Dynamik in Franchisesystemen soll hinsichtlich des Verhältnisses von unternehmenseigenen Filialen zu Franchise-Nehmern aufgezeigt werden.
JMR 1995	Agrawal/ Lal	„Contractual Arrangements in Franchising: An Empirical Investigation.“ Die Elemente der Vertragsgestaltung innerhalb eines Franchisesystems und ihre Wirkungen werden näher untersucht.
JR 1995	Dahlstrom/ Nygaard	„An Exploratory Investigation of Interpersonal Trust in New and Mature Market Economies.“ Die Autoren untersuchen Unterschiede beim Grad des zwischenmenschlichen Vertrauens auf neuen und reifen Märkten. Dabei wird unterstellt, dass das zwischenmenschliche Vertrauen die Leistung beeinflusst.
MS 1995	Darr/ Argote/ Epple	„The Acquisition, Transfer, and Depreciation of Knowledge in Service Organizations: Productivity in Franchises.“ Es geht um das Aneignen, Transferieren und den Verlust von Wissen, welches durch Lernen der Organisation erworben wurde und die Effekte auf die Produktivität bzw. auf die Produktionskosten.

MS 1995	Fladmoe- Lindquist/ Jacque	„Control Modes in International Service Operations: The Propensity to Franchise.” Die Wahl zwischen unternehmenseigenen Filialen und Franchise-Nehmern von international agierenden US-Franchisesystemen ist abhängig von den Überwachungskosten, der internationalen Erfahrung des Unternehmens und dem Grad der (Umwelt-) Unsicherheit des Landes.
ASQ 1995	Staw/ Hoang	„Sunk costs in the NBA: Why draft order affects playing time and survival in professional basketball.” Die Autoren untersuchen, ob die Kosten, die ein NBA-Team für seine Spieler ausgibt, deren Spielanteile und ihre Verweildauer im Team beeinflussen.
JBR 1995	Strutton/ Pelton/ Lumpkin	„Psychological Climate in Franchising System Channels and Franchisor-Franchisee Solidarity.” Die Beeinflussung des Grades an Solidarität zwischen Franchise-Nehmer und Franchise-Geber durch das psychologische Klima der Beziehung wird untersucht. Solidarität hat dabei einen Einfluss auf den Erfolg der Beziehung.
JBR 1996	Gassenheimer/ Baucus/ Baucus	„Cooperative Arrangements among Entrepreneurs: An Analysis of Opportunism and Communication in Franchise Structures.” Untersucht werden Opportunismus und Kommunikation innerhalb eines Franchisesystems. Opportunismus hat dabei direkten Einfluss auf die Leistung des Franchisesystems und die Zufriedenheit der Franchise-Nehmer.
AMJ 1996	Shane	„Hybrid organizational arrangements and their implications for firm growth and survival: A study of new franchisors.” Franchising hat einen positiven Effekt auf das Wachstum und das Überleben eines Unternehmens.
IMM 1997	Baroncelli/ Manaresi	„Franchising as a Form of Divestment: An Italian Study.” Die Autoren hinterfragen, welche Motive Unternehmen für die Umwandlung von intern erbrachten Handelsaktivitäten zum Franchising haben. Sie berücksichtigen dabei auch die Veränderung des Machtgefüges und der Kontrolle.
ASQ 1997	Bradach	„Using the Plural Form in the Management of Restaurant Chains.” Der Autor untersucht wie Fast-Food-Ketten trotz einer Mischung aus Franchise-Nehmern und unternehmens-eigenen Filialen ihre Uniformität erhalten und eine Anpassung an Marktveränderungen erreichen.

SMJ 1997	Ingram/ Baum	<p>„Opportunity and Constraint: Organizations’ Learning from the Operating and Competitive Experience of Industries.”</p> <p>Die Autoren untersuchen den Einfluss eigener Erfahrungen des Unternehmens und zwei Arten von Erfahrungen der gesamten Branche. Daran soll gezeigt werden, welche Erfahrungen sich für das Lernen der Organisation als effektiver darstellen.</p>
JIBS 1998	Contractor/ Kundu	<p>„Modal Choice in a World of Alliances: Analyzing Organizational Forms in the International Hotel Sector.”</p> <p>Die Autoren untersuchen in welchem Umfeld und unter welchen Bedingungen Franchising anderen Kooperationsformen vorgezogen wird.</p>
JM 1998a	Shane	<p>„Explaining the Distribution of Franchised and Company-Owned Outlets in Franchise Systems.”</p> <p>Erklärung einer nicht-linearen Verteilung zwischen unternehmenseigenen Filialen und Franchise-Nehmern in einem Franchisesystem.</p>
SMJ 1998b	Shane	<p>„Making New Franchise Systems Work.”</p> <p>Handeln neue Franchisesysteme nach den Maximen der Agency theory haben diese größere Chancen zu überleben. Die Anwendung der Agency theory ist bei neuen Franchisesystemen optimal.</p>
SMR 1998	Shane/ Spell	<p>„Factors for new franchise success.”</p> <p>Aufgrund der großen Wahrscheinlichkeit des Scheiterns eines neuen Franchisesystems ist es für potenzielle Franchise-Nehmer wichtig, Franchise-Geber zu identifizieren, die Erfolg haben und eine hohe Überlebenschance aufweisen. Die Autoren bieten daher sechs Kriterien bei der Wahl eines Franchise-Gebers an, die sich bei ihrer Analyse der 157 Unternehmen als erfolgreich erwiesen haben.</p>
AMJ 1999a	Combs/ Ketchen	<p>„Can capital scarcity help agency theory explain franchising? Revisiting the capital scarcity hypothesis.”</p> <p>Kapitalmangel als zusätzliche Erklärung für die Existenz des Franchising.</p>
JMR 1999a	Dahlstrom/ Nygaard	<p>„An Empirical Investigation of Ex Post Transaction Costs in Franchised Distribution Channels.”</p> <p>Das Verständnis der Entstehung von Transaktionskosten durch die Analyse der im Franchisesystem bereits entstandenen Transaktionskosten soll gefördert werden. Besondere Beachtung findet dabei das Konstrukt des Opportunismus, welches die Transaktionskosten erhöht.</p>

EJM 1999b	Dahlstrom/ Nygaard	<p>„Ownership decisions in plural contractual systems: Twelve networks from the quick service restaurant industry.”</p> <p>Die Autoren untersuchen rationale Erklärungen des Managements für verschiedenartige Vertragsgestaltungen in Franchisesystemen, speziell bei der Erklärung der Eigentumsverhältnisse (Franchise-Nehmer oder unternehmenseigene Filiale).</p>
EJM 1999	Irwin/ Zwick/ Sutton	<p>„Assessing organizational attributes contributing to marketing excellence in American professional sport franchises.”</p> <p>Die Autoren wollen die Schlüsselindikatoren für ein erfolgreiches Marketing von amerikanischen professionellen Sport-Franchisesystemen aufzeigen.</p>
JBR 1999	Laroche/ Toffoli	<p>„Strategic Brand Evaluations Among Fast-Food Franchises: A Test of Two Frameworks.”</p> <p>Testen von zwei Modellen der strategischen Markenbewertung in der Fast-Food-Branche.</p>
JR 1999	Michael	<p>„Do Franchised Chains Advertise Enough?”</p> <p>Bestehen Unterschiede im Werbeverhalten zwischen Franchisesystemen, Kooperationen oder vollständigen Eigenunternehmungen weil diese Investitionen auch dem Franchise-Nehmer zugute kommen und nicht nur dem Franchise-Geber bzw. Eigentümer?</p>
JBR 1999	Parsa	<p>„Interaction of Strategy Implementation and Power Perceptions in Franchise Systems: An Empirical Investigation.”</p> <p>Das Einwirken von (ökonomischer und nicht-ökonomischer) Macht auf die einzuführende Strategie, die Leistung und die Zufriedenheit der Franchise-Nehmer wird untersucht.</p>
MS 1999	Shane/ Foo	<p>„New firm survival: Institutional explanations for new franchisor mortality.”</p> <p>Versuch der Verknüpfung von ökonomischen und institutionellen Erklärungen für das Überleben neuer Franchisesysteme.</p>
JA 2000	Madrigal	<p>„The Influence of Social Alliances with Sports Teams on Intentions to Purchase Corporate Sponsors’ Products.”</p> <p>Der Autor untersucht die Auswirkungen von sozialen Zusammenhängen zwischen Fans und deren Sportmannschaft auf den Kauf von Produkten des Sponsors des Teams.</p>

SMJ 2000a	Michael	„Investments to Create Bargaining Power: The Case of Franchising.” Je mehr Macht eine Partei (Franchise-Geber oder Franchise-Nehmer) hat, desto eher kann sie ihre Interessen durchsetzen. Diese Macht kann der Franchise-Geber schon ex ante stärken.
EJM 2000	Moore/ Fernie/ Burt	„Brands without boundaries – The internationalisation of the designer retailer’s brand.” Die Autoren untersuchen die Internationalisierung von Designer-Marken.
MS 2001	Azoulay/ Shane	„Entrepreneurs, Contracts, and the Failure of Young Firms.” Die Autoren untersuchen das Überleben von Unternehmen aufgrund deren vertragspolitischer Effizienz. Besondere Beachtung finden dabei territoriale Exklusivrechte.
JBR 2001	Frazer	„Causes of disruption to franchise operations.” Der Autor stellt Ursachen für das Scheitern von Franchising-Beziehungen dar.
JR 2001	Kaufmann/ Dant	„The pricing of franchise rights.” Analyse des Verhältnisses der beiden Zahlungsleistungen des Franchise-Nehmers, der Franchising-Gebühr und der Lizenzrate.
MS 2001	Knott	„The Dynamic Value of Hierarchy.” Es wird eine zweiseitige Routinensicht entwickelt, eine auf operativer Ebene und eine auf einer Metaebene innerhalb der Organisation. Beide Routinen sind für die Leistung und das Überleben der Organisation wichtig.
OS 2001	Shane	„Organizational Incentives and Organizational Mortality.” Der Autor untersucht einen Aspekt für das Scheitern von Organisationen, speziell von Franchisesystemen: ineffiziente Vertragsgestaltung. Es soll gezeigt werden, dass Franchise-Geber, die ihre Verträge besser managen, auch eher überleben.
SMJ 2001	Sorenson/ Sørensen	„Finding the Right Mix: Franchising, Organizational Learning, and Chain Performance.” Die richtige Mischung aus unternehmenseigenen Filialen und Franchise-Nehmern in verschiedenen Marktsituationen wird ermittelt.

JIBS 2002	Erramilli/ Agarwal/ Dev	„Choice Between Non-Equity Entry Modes: An Organizational Capability Perspective.” Die Autoren untersuchen in welchem Umfeld und unter welchen Bedingungen Franchising einem Management-Service-Vertrag (mehr Kosten und Kontrolle) vorgezogen wird.
JR 2002	Tikoo	„Franchiser influence strategy use and franchisee experience and dependence.” Die Benutzung von Wünschen/Bitten, Vorschlägen, Drohungen sowie legalen Einsprüchen seitens der Franchise-Geber zur Koordination von Franchise-Nehmern unter Berücksichtigung deren Abhängigkeit wird untersucht.
JAMS 2003	Achrol/ Etzel	„The structure of reseller goals and performance in marketing channels.” Die Autoren zeigen, unter welchen Markt- und Umweltbedingungen unterschiedliche Ziele der Unternehmen zu einer höheren Leistung führen.
JIBS 2003	Brown/ Dev/ Zhou	„Broadening the foreign market entry mode decision: Separating ownership and control.“ Die Autoren argumentieren für eine Trennung von Eigentums- und Kontrolldimensionen bei der Eintrittsentscheidung in neue Märkte.
EJM 2003	Chow/ Frazer	„Servicing customers directly: Mobile franchising arrangements in Australia.” Die Autoren untersuchen Unterschiede zwischen mobilen und stationären Franchisesystemen.
JM 2003	Combs/ Ketchen	„Why do firms use franchising as an entrepreneurial strategy?: A meta-analysis.“ Aggregation der Ergebnisse aus 44 Studien hinsichtlich des Einsatzes von Franchising.
JR 2003	Dant/ Kaufmann	„Structural and strategic dynamics in franchising.” Hängt die Veränderung der Eigentumsverhältnisse in einem Franchisesystem eher von der Ressourcenakquisition oder der Signaling theory ab?
SMJ 2003	Knott	„The Organizational Routines Factor Market Paradox.” Die Autorin zeigt auf, dass Routinen in einem Franchisesystem zum einen eine wertvolle Ressource darstellen und zum anderen gleichzeitig durch Isolationsmechanismen Schutz erfahren können, obwohl sie dem Markt zugänglich sind.

AMJ 2004	Amis/ Slack/ Hinings	„The Pace, Sequence, and Linearity of Radical Change.“ Die Autoren erforschen die Ursachen und Auswirkungen radikaler Änderungen in Sport-Organisationen.
EJM 2004	Doherty/ Alexander	„Relationship development in international retail franchising.“ Die Arbeit untersucht die Unterschiede und Gemeinsamkeiten von Franchise-Beziehungen und herkömmlichen Geschäftsbeziehungen.
MkS 2004a	Kalnins	„An Empirical Analysis of Territorial Encroachment Within Franchised and Company-Owned Branded Chains.“ Der Autor untersucht den Einfluss des Gebietsschutzes auf den Erfolg eines Franchisesystems.
AMJ 2004b	Kalnins	„Divisional Multimarket Contact within and between Multiunit Organizations.“ Die Arbeit betrachtet die Einflussfaktoren innerhalb eines Franchisesystems auf die Entscheidung in einem Markt zu operieren.
MS 2004	Kalnins/ Mayer	„Franchising, Ownership, and Experience: A Study of Pizza Restaurant Survival.“ Die Autoren analysieren den Einfluss verschiedener Arten von Erfahrungen auf den Erfolg eines Franchisesystems.
JBR 2004	Windsperger	„Centralization of franchising networks: evidence from the Austrian franchise sector.“ Die Untersuchung offenbart den Einfluss der spezifischen intangiblen Werte eines Franchisesystems auf die interne Verteilung der Verfügungsrechte.
SMJ 2004	Yin/ Zajac	„The Strategy/Governance Structure Fit Relationship: Theory and Evidence in Franchising Arrangements.“ Die Autoren analysieren den Zusammenhang zwischen den unterschiedlichen Strategien der Franchise-Nehmer sowie der unternehmenseigenen Filialen und der Ausgestaltung deren Kontrolle. Die Abgleichung von Strategie und Kontrolle hat Auswirkungen auf den Erfolg des Franchisesystems.
JBR 2005	Chen/ Dimou	„Expansion strategy of international hotel firms.“ Die Untersuchung analysiert die Einflussgrößen hinsichtlich der Wahl für das Franchising bei Expansionsentscheidungen.

JBR 2005	Frazer/ Winzar	„Exits and expectations: why disappointed franchisees leave.“ Die Autoren untersuchen potenzielle Ursachen für den Austritt von Franchise-Nehmern aus einem Franchisesystem und damit für dessen Scheitern.
EJM 2006	Doherty/ Alexander	„Power and control in international retail franchising.“ Die Autoren untersuchen die Hauptmerkmale bei der Kontrolle internationaler Franchise-Nehmer.
MS 2006	Shane/ Shankar/ Aravindakshan	„The effects of new franchisor partnering strategies on franchise system size.“ Die Untersuchung analysiert die Entscheidungskriterien potenzieller Franchise-Nehmer hinsichtlich eines Eintritts in ein Franchisesystem.
JMk 2006	Srinivasan	„Dual distribution and intangible firm value: Franchising in restaurant chains.“ Der Autor untersucht den Einfluss des Franchising auf den immateriellen Wert des Franchisesystems.
SMJ 2006	Szulanski/ Jensen	„Presumptive adaptation and the effectiveness of knowledge transfer.“ Die Autoren untersuchen den Einfluss vorweg genommener Anpassungen auf die Leistung eines Franchisesystems.
JR 2006	Windsperger/ Dant	„Contractibility and ownership redirection in franchising: A property rights view.“ Die Untersuchung fokussiert den Einfluss der Verfügungsrechte auf das Mischungsverhältnis eines Franchisesystems.
AMJ 2007	Vroom/ Gimeno	„Ownership form, managerial incentives, and the intensity of rivalry.“ Die Autoren untersuchen die Auswirkungen unterschiedlicher externer Faktoren auf Preise, Anreize und Rivalität innerhalb eines Franchisesystems.

Anhang 5: Datenerhebung der analysierten Studien

Journal/ Jahr	Autor(en)	Methoden der Datenerhebung, Stichprobengröße und Rücklaufquote
JAMS 1993	Strutton/ Pelton/ Lumpkin	Schriftliche Befragung von 311 Franchise-Nehmern verschiedener Franchisesysteme und Branchen in zwei US-Staaten. 239 verwertbare Antworten sind ausgewertet worden (RLQ = 76,8%).
JR 1994	Dahlstrom/ Nygaard	Schriftliche Befragung in der norwegischen Öl-Branche. 299 Franchise-Nehmer und unternehmenseigene Filialen eines Franchisesystems sind angeschrieben worden, 181 haben geantwortet (RLQ = 61%).
JR 1994	Lafontaine/ Kaufmann	Schriftliche Befragung über alle Branchen. 603 US-Franchisesysteme wurden angeschrieben, wovon 130 verwertbare Antworten zurück kamen (RLQ = 22%).
JMR 1995	Agrawal/ Lal	Für die Verifizierung der Hypothesen 1 bis 5 haben die Autoren versucht 56 Franchisesysteme durch persönliche Interviews zu erreichen (drei Versuche pro Franchise-System), 43 haben teilgenommen (RLQ = 77%). Hypothese 6 wurde an 30 telefonisch befragten Franchise-Nehmern der Fast-Food-Branche getestet.
JR 1995	Dahlstrom/ Nygaard	Schriftliche Befragung in der norwegischen Öl-Branche. 432 Franchise-Nehmer und unternehmenseigene Filialen eines Franchisesystems sind angeschrieben worden, 216 haben geantwortet (RLQ = 50%). Die Hypothesen 1, 4, 5 und 6 basieren auf einem Ländervergleich zwischen Norwegen, Polen und Deutschland. In Polen haben 40 von 44 Franchise-Nehmern eines Franchisesystems an der Untersuchung teilgenommen (RLQ = 91%), in Deutschland waren es 29 von 50 Franchise-Nehmern von acht Franchisesystemen der Öl-Branche (RLQ = 58%).

MS 1995	Darr/ Argote/ Epple	Innerhalb eines Franchisesystems (Pizza) rund um Pittsburgh (Pennsylvania/USA) erhoben. Zehn Franchise-Nehmer, die zusammen 36 Outlets besitzen. Telefonische Befragung und Meetings. Zeitraumbetrachtung von eineinhalb Jahren, wöchentlich befragt.
MS 1995	Fladmoe- Lindquist/ Jacque	Sekundärdatenanalyse von zwölf US-Franchisesystemen mit 10.302 Outlets in 92 Ländern. Vier Branchen wurden untersucht: Hotels, Restaurants, Food, Merchandise.
ASQ 1995	Staw/ Hoang	Auswertung von Daten der NBA. Draft pick number, Gehalt, Spielzeiten, Verweildauer im Team und die Leistung von 241 Spielern sind von 1980 bis 1986 analysiert worden.
JBR 1995	Strutton/ Pelton/ Lumpkin	Schriftliche Befragung in zwei Südost-Staaten der USA. 400 Franchise-Nehmer verschiedener Branchen und Franchisesysteme sind angeschrieben worden (vorher nach Bereitschaft zur Teilnahme gefragt), 318 haben geantwortet (RLQ = 79,5%).
JBR 1996	Gassenheimer/ Baucus/ Baucus	Fast-Food-Branche in den USA: Schriftliche Befragung von 2.251 Franchise-Nehmern aus 19 Franchisesystemen. 162 verwertbare Antworten wurden ausgewertet (RLQ = 7,2%).
AMJ 1996	Shane	Sekundärdatenanalyse von 138 US-Franchisesystemen aller Branchen von 1983 bis 1993.
IMM 1997	Baroncelli/ Manaresi	234 Franchisesysteme in Italien wurden angeschrieben, davon 72 verwertbare Antworten zurückerhalten (RLQ = 31%).
ASQ 1997	Bradach	Analyse von fünf großen US-Fast-Food-Ketten: Fishermen's Landing, Hardee's, Jack in the Box, KFC und Pizza Hut. Zusätzlich wurden in diesen Franchisesystemen 111 Personen ein bis fünf Stunden lang interviewt (90 Unternehmensangestellte und 21 Franchise-Nehmer).
SMJ 1997	Ingram/ Baum	Die Sekundärdaten beinhalten die Entwicklung von 1.135 Hotelketten von 1896 bis 1985. Lediglich 34 der Hotelketten sind Franchisesysteme (3%). 705 dieser Ketten sind in diesem Zeitraum gescheitert, davon drei Franchisesysteme.

JIBS 1998	Contractor/ Kunde	Sekundärdatenanalyse von 720 Hotels, deren Anteile an Eigentum und Kontrolle von Franchise-Nehmern bis zur unternehmenseigenen Filiale reichen.
JM 1998a	Shane	Sekundärdatenanalyse von durchschnittlich 996 US-Franchisesystemen aller Branchen von 1991 bis 1994.
SMJ 1998b	Shane	Sekundärdatenvergleich von 157 neuen Franchisesystemen, die zwischen 1981 und 1983 in den USA gegründet wurden. Mehrere Branchen.
SMR 1998	Shane/ Spell	Sekundärdatenanalyse von 157 Unternehmen in 27 Branchen über einen Zeitraum von zwölf Jahren.
AMJ 1999a	Combs/ Ketchen	Sekundärdatenanalyse in der Restaurant-Branche von 91 Franchisesystemen im Zeitraum von 1989 bis 1993. Zusätzlich ist eine schriftliche Befragung von 400 Experten dieser Branche durchgeführt worden. Von diesen haben 182 einen verwertbaren Fragebogen zurückgegeben (RLQ = 45,5%).
JMR 1999a	Dahlstrom/ Nygaard	Schriftliche Befragung in der norwegischen Öl-Branche. 299 Franchise-Nehmer und unternehmenseigene Filialen eines Franchisesystems sind angeschrieben worden, 179 haben geantwortet (RLQ = 61% <i>ist angegeben, rechnerisch ergeben sich nur knapp 60%</i>) im Jahre 1990. 432 angeschrieben, 216 geantwortet (RLQ = 50%) im Jahre 1994. Die Teilnahme wurde zuvor telefonisch erbeten.
EJM 1999b	Dahlstrom/ Nygaard	Fast-Food-Branche: 12 Franchise-Geber wurden in mündlichen Interviews durchschnittlich zweieinhalb Stunden befragt.
EJM 1999	Irwin/ Zwick/ Sutton	15 Sportvereine (sport franchises) wurden in den USA untersucht (sowohl major als auch minor league baseball, basketball, ice hockey und soccer).
JBR 1999	Laroche/ Toffoli	Schriftliche Befragung von 999 Privathaushalten in Montreal (Kanada) und davon 510 verwertbare Antworten zurückerhalten (RLQ = 51,1%).
JR 1999	Michael	Sekundärdatenanalyse von zwei Branchen: 1. Restaurantketten: 35 Unternehmen ausgewertet. 2. Hotelketten: 38 Unternehmen ausgewertet.

JBR 1999	Parsa	Schriftliche Befragung in der Fast-Food-Branche von sechs Franchisesystemen. 752 Franchise-Nehmer wurden angeschrieben, 141 haben geantwortet (RLQ = 18,8%).
MS 1999	Shane/ Foo	Sekundärdatenanalyse von 1.292 zwischen 1979 und 1996 neu gegründeten Franchisesystemen in den USA. Alle Branchen. 1.097 der Franchisesysteme (85%) sind inzwischen gescheitert.
JA 2000	Madrigal	725 Zuschauer eines Football-Spiels wurden befragt, von denen 678 einen verwertbaren Fragebogen zurückgaben (RLQ = 93,5%).
SMJ 2000a	Michael	Vergleich der Sekundärdaten von 99 Franchisesystemen der Restaurant-Branche von 1987 bis 1989 mit denen von 1993 bis 1995.
EJM 2000	Moore/ Fernie/ Burt	51 Kleidungshersteller wurden angeschrieben, davon haben 27 geantwortet (RLQ = 53%).
MS 2001	Azoulay/ Shane	170 Franchisesysteme, die zwischen 1992 und 1995 in den USA gegründet wurden haben an der Untersuchung teilgenommen. Bei 595 angeschriebenen Systemen ergibt sich eine RLQ von 28,6%. Zusätzlich sind 16 telefonische Interviews durchgeführt worden.
JBR 2001	Frazer	Schriftliche Befragung in Australien. 693 Franchisesysteme wurden angeschrieben, 186 haben geantwortet (RLQ = 27%).
JR 2001	Kaufmann/ Dant	Schriftliche Befragung in der Fast-Food-Branche. 625 Franchisesysteme wurden angeschrieben, 152 davon haben geantwortet (RLQ = 24%).
MS 2001	Knott	Quick printing industry: Eine Tiefenanalyse von zwei Franchisesystemen: jenes mit der höchsten und das mit der geringsten Leistung werden betrachtet. Das Unternehmen mit der höchsten Leistung der Branche wurde explizit untersucht. 499 Franchise-Nehmer des Franchisesystems wurden angeschrieben, 60 haben geantwortet (RLQ = 12%).
OS 2001	Shane	Die Sekundärdaten beinhalten die Entwicklung von 2.997 US-Franchisesystemen von 1984 bis 1996. 476 dieser Systeme sind in dem Zeitraum gescheitert.

SMJ 2001	Sorenson/ Sørensen	Sekundärdatenanalyse von Restaurantketten in den USA. 152 Franchisesysteme sind über sieben Jahre hinweg analysiert worden (1992-1998).
JIBS 2002	Erramilli/ Agarwal/ Dev	Schriftliche Befragung von 530 Hotels in 46 Ländern. Davon haben 201 geantwortet (RLQ = 39%). Aufgrund der Eigentumsverhältnisse wurden jedoch lediglich 139 Hotels in der Studie berücksichtigt.
JR 2002	Tikoo	Ein einzelnes Franchisesystem wird betrachtet. Schriftliche Befragung von 1.427 Franchise-Nehmern dieses Systems. Es konnten 396 Antworten ausgewertet werden (RLQ = 27,75%).
JAMS 2003	Achrol/ Etzel	Schriftliche Befragung von 2.366 Franchise-Nehmern verschiedener Branchen und Franchisesysteme, 439 haben geantwortet (RLQ = 18,6%).
JIBS 2003	Brown/ Dev/ Zhou	Schriftliche Befragung von 558 Hotels. Davon haben 124 geantwortet (RLQ = 22,2%).
EJM 2003	Chow/ Frazer	Schriftliche Befragung in Australien. 693 Franchisesysteme wurden angeschrieben, 186 haben geantwortet (RLQ = 27%). Die Daten stammen aus der Studie von Frazer (2001).
JM 2003	Combs/ Ketchen	Meta-Analyse von 44 empirischen Untersuchungen mit insgesamt 140 Effekten.
JR 2003	Dant/ Kaufmann	Schriftliche Befragung in der Fast-Food-Branche. 625 Franchisesysteme wurden angeschrieben, davon haben die Autoren 152 verwertbare Antworten erhalten (RLQ = 24%). Die Daten stammen aus der Studie von Kaufmann/Dant (2001).
SMJ 2003	Knott	Quick printing industry: 3.000 Franchise-Nehmer verschiedener Franchisesysteme und Unabhängige sind angeschrieben worden, 235 davon haben geantwortet (RLQ = 8%).
AMJ 2004	Amis/ Slack/ Hinings	Durch Interviews unterstützte Sekundärdatenanalyse über einen Zeitraum von zwölf Jahren von 36 Sport-Organisationen (sports franchises) in Kanada.

EJM 2004	Doherty/ Alexander	Fallstudie von sechs Franchisesystemen aus der Modebranche mittels Interviews in GB.
MkS 2004a	Kalnins	Sekundärdatenanalyse von zehn Hotelketten in Texas, USA von 1991 bis 2000.
AMJ 2004b	Kalnins	Sekundärdatenanalyse von 978 Franchise-Nehmern aus drei Systemen der Fast-Food-Branche in Texas, USA von 1980-1995.
MS 2004	Kalnins/ Mayer	Die Sekundärdaten von 2.474 Pizza Restaurants in Texas, USA wurden für den Zeitraum von 1991 bis 1999 analysiert.
JBR 2004	Windsperger	Schriftliche Befragung in Österreich: 216 Franchisesysteme aller Branchen wurden angeschrieben, 83 davon haben geantwortet (RLQ = 38%).
SMJ 2004	Yin/ Zajac	Fallstudie einer Pizza Restaurant-Kette in den USA mit 6.000 Outlets. Dabei wurden sowohl mündliche Interviews als auch Sekundärdaten einbezogen.
JBR 2005	Chen/ Dimou	Sekundärdatenanalyse von 19 Hotel-Ketten in den Jahren 1998 und 2000, woraus 487 Fälle resultieren.
JBR 2005	Frazer/ Winzar	Schriftliche Befragung in Australien: 540 Franchisesysteme verschiedener Branchen wurden angeschrieben, 71 verwertbare Antworten (RLQ = 13%). Zusätzlich wurden persönliche Interviews mit 30 Franchise-Gebern und 29 Franchise-Nehmern durchgeführt.
EJM 2006	Doherty/ Alexander	Fallstudie von sechs Franchisesystemen aus der Modebranche mittels Interviews in GB.
MS 2006	Shane/ Shankar/ Aravindakshan	Sekundärdatenanalyse von 1.292 zwischen 1979 und 1996 neu gegründeten Franchisesystemen in den USA. Alle Branchen. 1.097 der Franchisesysteme (85%) sind inzwischen gescheitert.
JMk 2006	Srinivasan	Sekundärdatenanalyse von 55 Restaurant-Ketten in den USA.

SMJ 2006	Szulanski/ Jensen	Persönliche Interviews sowie schriftliche Befragung innerhalb eines Franchisesystems in Israel im Zeitraum von 1995 bis 2001.
JR 2006	Windsperger/ Dant	Schriftliche Befragung in Österreich: 216 Franchisesysteme aller Branchen wurden angeschrieben, 83 davon haben geantwortet (RLQ = 38%).
AMJ 2007	Vroom/ Gimeno	Sekundärdatenanalyse von 630 Franchise-Nehmern der Hotelbranche in den USA.

Anhang 6: Hypothesen und Befunde der analysierten Studien

Journal/ Jahr	Autor(en)	Empirische Befunde
JAMS 1993	Strutton/ Pelton/ Lumpkin	<p>Die Untersuchung baut auf der von Dant und Schul (1992) auf.</p> <p>Alle sechs nachfolgenden Aspekte sind Komponenten des psychologischen Klimas innerhalb eines Franchise-Systems:</p> <p><u>H2</u>: Die Stärke der Bindung sollte mit der Verwendung der Strategie der Problemlösung und der Überredung positiv und mit der Verwendung der Strategie des Machteinsatzes und der bewährten Politiken negativ verbunden sein.</p> <p><u>H3</u>: Fairness sollte mit der Verwendung der Problemlösung und der Überredung positiv und mit der Verwendung des Machteinsatzes und der bewährten Politiken negativ verbunden sein.</p> <p><u>H4</u>: Innovationsfähigkeit sollte mit der Verwendung der Problemlösung und der Überredung positiv und mit der Verwendung des Machteinsatzes und der bewährten Politiken negativ verbunden sein.</p> <p><u>H6</u>: Anerkennung sollte mit der Verwendung der Problemlösung und der Überredung positiv und mit der Verwendung des Machteinsatzes und der bewährten Politiken negativ verbunden sein.</p> <p>Nicht bestätigt:</p> <p><u>H1</u>: Autonomie sollte mit der Verwendung der Problemlösung und der Überredung positiv und mit der Verwendung des Machteinsatzes und der bewährten Politiken negativ verbunden sein.</p> <p><u>H5</u>: Druck sollte mit der Verwendung der Problemlösung und der Überredung negativ und mit der Verwendung des Machteinsatzes und der bewährten Politiken positiv verbunden sein.</p>
JR 1994	Dahlstrom/ Nygaard	<p>Agency theory:</p> <p><u>H2</u>: Je geringer die Bevölkerungsdichte um das Outlet ausfällt, desto eher wird Franchising betrieben.</p> <p>Nicht bestätigt:</p>

		<p><u>H1</u>: Je größer die räumliche Distanz zwischen dem Franchise-Geber und dem Outlet ausfällt, desto eher wird Franchising betrieben.</p> <p><u>H3</u>: Je häufiger es sich bei den Käufern im Outlet um Stammkundschaft handelt, desto eher wird Franchising betrieben.</p> <p>Es wird davon ausgegangen, dass die Anzahl an Stammkunden mit größerer Entfernung von Autobahnen zunimmt.</p> <p>Konträr zur Hypothese bestätigt:</p> <p><u>H4</u>: Franchise-Nehmer haben durch erhöhte Anreize auch höhere Einnahmen als unternehmenseigene Filialen.</p>
JR 1994	Lafontaine/ Kaufmann	<p>Resource scarcity:</p> <p><u>H2a</u>: Der Anteil an unternehmenseigenen Filialen sollte mit dem Alter des Franchisesystems steigen.</p> <p><u>H4a</u>: Je größer der Franchise-Geber, desto höher sollte der Anteil an unternehmenseigenen Filialen sein.</p> <p>Incentives issues:</p> <p><u>H5</u>: Je älter das Franchisesystem, desto höher die Synergie-Management-Vorteile, welche die unternehmenseigenen Filialen liefern.</p> <p><u>H6</u>: Je älter das Franchisesystem, desto höher die Synergie-Management-Vorteile, welche die Franchise-Nehmer liefern.</p> <p>Die Vorteile aus unternehmenseigenen Filialen werden nur früher im Laufe der Jahre erkannt.</p> <p>Nicht bestätigt:</p> <p><u>H1a</u>: Der Anteil an unternehmenseigenen Filialen sollte hoch sein.</p> <p><u>H3a</u>: Der Anteil an unternehmenseigenen Filialen sollte nicht unter den derzeitigen Anteil fallen.</p> <p><u>H1b</u>: Der Anteil an Franchise-Nehmern sollte hoch sein.</p> <p><u>H2b</u>: Der Anteil an Franchise-Nehmern sollte mit dem Alter des Franchise-Systems steigen.</p> <p><u>H3b</u>: Der Anteil an Franchise-Nehmern sollte nicht unter den derzeitigen Anteil fallen.</p> <p><u>H4b</u>: Die Größe des Franchise-Gebers hat keinen Einfluss auf den Anteil an Franchise-Nehmern.</p>

JMR 1995	Agrawal/ Lal	<p><u>H1</u>: Die Lizenzrate wirkt positiv auf die Investition in den Markennamen des Franchise-Gebers.</p> <p><u>H2</u>: Die Lizenzrate wirkt negativ auf das angebotene Serviceniveau des Franchise-Nehmers.</p> <p><u>H3</u>: Die Überwachungskosten wirken negativ auf das angebotene Serviceniveau des Franchise-Nehmers.</p> <p><u>H4</u>: Die Lizenzrate wirkt positiv auf die Frequenz der Überwachung.</p> <p><u>H6</u>: Bei unterschiedlichen Franchise-Nehmern wirken die Überwachungskosten negativ auf die Frequenz der Überwachung (innerhalb eines Franchisesystems und nicht zwischen verschiedenen Franchisesystemen).</p> <p>Konträr zur Hypothese bestätigt:</p> <p><u>H5</u>: Die Überwachungskosten wirken positiv auf die Frequenz der Überwachung.</p>
JR 1995	Dahlstrom/ Nygaard	<p>Transaktionskostentheorie:</p> <p><u>H1</u>: Zwischenmenschliches Vertrauen wird vom Heimatland des Franchisesystems beeinflusst. In stabilen ökonomischen Systemen verdrängt der hohe Grad an institutionellem Vertrauen das zwischen-menschliche Vertrauen.</p> <p><u>H3</u>: Je mehr institutionalisierte Regeln und Prozeduren im Franchisesystem existieren, desto höher ist das zwischenmenschliche Vertrauen des Franchise-Nehmers.</p> <p><u>H4</u>: Je höher das zwischenmenschliche Vertrauen des Franchise-Nehmers, desto größer ist auch die Leistung des Franchise-Gebers.</p> <p>H1 kann teilweise bestätigt werden, da sich die Höhe des zwischenmenschlichen Vertrauens länder-spezifisch darstellt. Eine Richtung in Abhängigkeit der ökonomischen Stabilität des jeweiligen Landes ist jedoch nicht nachweisbar.</p> <p>Nicht bestätigt:</p> <p><u>H2</u>: Je höher die Konzentration von Entscheidungsbefugnissen des Franchise-Gebers, desto geringer ist das zwischenmenschliche Vertrauen des Franchise-Nehmers.</p> <p><u>H5</u>: Bei einer hohen wahrgenommenen Markt-(Umwelt-) unsicherheit beeinflusst eine steigende Konzentration von Entscheidungsbefugnissen des Franchise-Gebers die Leistung des Franchisesystems negativ.</p>

		<p><u>H6</u>: Bei einer hohen wahrgenommenen Markt-(Umwelt-) unsicherheit beeinflusst eine steigende Anzahl von institutionalisierten Regeln und Prozeduren die Leistung des Franchisesystems negativ.</p> <p>Unterschiedlich bestätigt:</p> <p><u>H4</u> wird für Norwegen bestätigt, <u>H6</u> dagegen nicht.</p> <p><u>H4</u> und <u>H6</u> werden für Polen bestätigt.</p> <p><u>H4</u> und <u>H6</u> werden für Deutschland nicht bestätigt.</p>
MS 1995	Darr/ Argote/ Epple	<p>Beweise für organisatorisches Lernen:</p> <p><u>H1</u>: Je mehr Erfahrung, desto mehr Produktivität.</p> <p><u>H2</u>: Je mehr Erfahrung, desto mehr Produktivität, desto mehr Verlust des Wissens.</p> <p><u>H3</u>: Der Wissenstransfer zwischen Outlets eines Franchise-Nehmers ist größer, als der zwischen Outlets verschiedener Franchise-Nehmer.</p> <p><u>H4</u>: Es existieren mehr Mechanismen des Wissenstransfers zwischen Outlets eines Franchise-Nehmers, als zwischen denen verschiedener Franchise-Nehmer.</p> <p>Somit gilt als bestätigt, dass unternehmensspezifisches Lernen und Wissen die Produktionskosten reduzieren können.</p>
MS 1995	Fladmoe- Lindquist/ Jacque	<p>Agency theory und Transaktionskostentheorie:</p> <p><u>H1</u>: Je höher die Kosten der Überwachung aufgrund zunehmender Distanz, desto eher wird internationales Franchising betrieben (Franchise-Nehmer statt unternehmenseigene Filialen).</p> <p><u>H2</u>: Je größer die kulturellen Unterschiede des Ziellandes zu den USA, desto eher wird internationales Franchising betrieben (Franchise-Nehmer statt unternehmenseigene Filialen).</p> <p><u>H3</u>: Je größer die Erfahrung des Unternehmens im Ausland zu agieren, desto eher wird internationales Franchising betrieben (Franchise-Nehmer statt unternehmenseigene Filialen).</p> <p><u>H4</u>: Je geringer die Reputation des Unternehmens, desto eher wird internationales Franchising betrieben (Franchise-Nehmer statt unternehmenseigene Filialen).</p>

		<p>Franchising ist kein vorübergehendes Stadium auf dem Weg zu vollständig unternehmenseigenen Filialen, sondern eine strategische Entscheidung.</p> <p>Konträr zur Hypothese bestätigt:</p> <p><u>H5</u>: Je höher die Umweltunsicherheit des Ziellandes, desto eher wird internationales Franchising betrieben (Franchise-Nehmer statt unternehmenseigene Filialen).</p>
ASQ 1995	Staw/ Hoang	<p>Je höher ein Spieler im Draft (Auswahlliste) steht, desto mehr Kosten verursacht er.</p> <p><u>H1</u>: Je höher ein Spieler im Draft steht, desto größer wird auch sein Spielanteil sein (unabhängig von seiner Leistung).</p> <p><u>H2</u>: Je höher ein Spieler im Draft steht, desto länger bleibt er bei seinem jetzigen Team (unabhängig von seiner Leistung).</p>
JBR 1995	Strutton/ Pelton/ Lumpkin	<p>Alle sechs nachfolgenden Aspekte sind Komponenten des psychologischen Klimas innerhalb eines Franchisesystems:</p> <p><u>H1</u>: Autonomie beeinflusst positiv den Grad der Franchise-Nehmer - Franchise-Geber-Solidarität in deren Beziehung.</p> <p><u>H2</u>: Die Stärke der Bindung beeinflusst positiv den Grad der Franchise-Nehmer - Franchise-Geber-Solidarität.</p> <p><u>H3</u>: Fairness beeinflusst positiv den Grad der Franchise-Nehmer - Franchise-Geber-Solidarität in deren Beziehung.</p> <p><u>H4</u>: Innovationsfähigkeit beeinflusst positiv den Grad der Franchise-Nehmer - Franchise-Geber-Solidarität.</p> <p><u>H6</u>: Anerkennung beeinflusst positiv den Grad der Franchise-Nehmer - Franchise-Geber-Solidarität in deren Beziehung.</p> <p>Nicht bestätigt:</p> <p><u>H5</u>: Druck beeinflusst negativ den Grad der Franchise-Nehmer - Franchise-Geber-Solidarität in deren Beziehung.</p>

JBR 1996	Gassenheimer/ Baucus/ Baucus	<p>Transaktionskostentheorie:</p> <p><u>H1</u>: Opportunistisches Verhalten reduziert die Leistung des Franchisesystems.</p> <p><u>H2</u>: Opportunistisches Verhalten reduziert die Zufriedenheit der Franchise-Nehmer.</p> <p><u>H3</u>: Kommunikation ist positiv mit der Leistung des Franchisesystems verbunden.</p> <p><u>H4</u>: Kommunikation ist positiv mit der Zufriedenheit der Franchise-Nehmer verbunden.</p> <p><u>H6</u>: Kommunikation reduziert den negativen Effekt des opportunistischen Verhaltens auf die Zufriedenheit der Franchise-Nehmer mit der Franchising-Beziehung.</p> <p>Nicht bestätigt:</p> <p><u>H5</u>: Kommunikation reduziert den negativen Effekt des opportunistischen Verhaltens auf die Leistung des Franchisesystems.</p>
AMJ 1996	Shane	<p>Agency theory:</p> <p><u>H1</u>: Je höher der Anteil an Franchise-Nehmern, desto schneller wächst das Unternehmen.</p> <p><u>H2</u>: Je höher der Anteil an Franchise-Nehmern, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit des Überlebens des Unternehmens.</p> <p>Franchising sollte demnach bei neuen Franchisesystemen gegenüber unternehmenseigenen Filialen bevorzugt werden.</p>
IMM 1997	Baroncelli/ Manaresi	<p><u>H1</u>: Es gibt eine Vielzahl von Gründen für das Franchising statt einer unternehmensinternen Leistungserbringung als nur die finanzielle Restrukturierung.</p> <p><u>H2</u>: Franchising kann zum Aufbau eines Vertriebsweges dienen und nicht notwendigerweise zur Reduktion unternehmenseigener Filialen wegen finanzieller Probleme der Unternehmen.</p> <p><u>H3</u>: Der Grad der Kontrolle bleibt bestehen (zuvor unternehmenseigene Filialen, jetzt Franchise-Nehmer).</p> <p><u>H4</u>: Franchising statt der unternehmensinternen Leistungserbringung kann die Leistung des Unternehmens insgesamt verbessern.</p> <p>Franchising ist nicht nur zum Wachstum geeignet, sondern auch als eine Form des Rückzuges aus unternehmenseigenen Filialen, also als Mittel zur Restrukturierung.</p>

ASQ 1997	Bradach	<p>Zur Zielerreichung (Uniformität und Marktanpassung) des Franchisesystems dienen insbesondere</p> <ul style="list-style-type: none"> - die Organisationsstruktur (die Hierarchien des Franchise-Gebers werden in geringerem Umfang vom Franchise-Nehmer adaptiert), - das Kontrollsystem (durch unterschiedliche Kontroll- und Einflussmöglichkeiten entstehen verschiedene Leistungen, die dann als Vorgaben für das jeweils andere System dienen), - die Karrierewege (Personal des Franchise-Gebers wird mit zunehmender Größe des Franchisesystems immer häufiger im Bereich des Franchise-Nehmers tätig, z. B. als Berater, Betreuer, Revisor oder gar selber als Franchise-Nehmer, wodurch die Werte und Normen sowie die Politik und die Praktiken des Franchise-Gebers zum Franchise-Nehmer diffundieren), - die Strategieentwicklung (das Expertenwissen des Franchise-Gebers und die lokalen Erfahrungen der Franchise-Nehmer erlauben einen gegenseitigen Lernprozess und eine gemeinsame Strategieentwicklung). <p>Gerade durch die Mischung von Franchise-Nehmern und unternehmenseigenen Filialen kann das gesamte Franchisesystem seine Leistung verbessern, da auf diese Weise die Schwächen der jeweiligen Organisationsform verbessert und die Stärken betont werden können.</p>
SMJ 1997	Ingram/ Baum	<p><u>H1</u>: Das Verhältnis zwischen den eigenen Arbeitserfahrungen des Unternehmens und dessen Scheitern weist einen U-förmigen Verlauf auf.</p> <p><u>H2</u>: Der Einfluss eigener Erfahrungen auf das Scheitern des Unternehmens ist bei geografischen Generalisten schwächer als bei geografischen Spezialisten.</p> <p><u>H3</u>: Die Rate des Scheiterns der Unternehmen sinkt mit deren Branchenerfahrung bzgl. der Arbeit, die sie seit ihrem Eintritt in die Branche sammeln konnten.</p> <p><u>H4</u>: Die Rate des Scheiterns der Unternehmen sinkt mit deren Branchenerfahrung bzgl. des Wettbewerbes, die sie seit ihrem Eintritt in die Branche sammeln konnten.</p> <p><u>H5</u>: Je höher die Arbeitserfahrungen der Unternehmen zum Zeitpunkt des Eintrittes, desto geringer ist ihre Rate des Scheiterns.</p> <p><u>H6</u>: Je höher die Wettbewerbserfahrungen der Unternehmen zum Zeitpunkt des Eintrittes, desto geringer ist ihre Rate des Scheiterns.</p>

		<p>Die Studie klammert explizit Franchisesysteme bei der Hauptuntersuchung aus; auf sie wird separat, jedoch nicht sehr ausführlich eingegangen. Als Abwandlungen der aufgestellten Hypothesen ergeben sich folgende Ergebnisse:</p> <p>Franchise-Geber lernen mehr aus eigenen Arbeitserfahrungen als andere Ketten.</p> <p>Franchisesysteme haben keinen Lernvorteil durch ihre Franchise-Nehmer.</p> <p>Je höher die Arbeitserfahrungen der Franchise-Geber zum Zeitpunkt des Eintrittes, desto geringer ist ihre Rate des Scheiterns (H5).</p> <p>Die Rate des Scheiterns des Franchise-Gebers steigt mit deren Arbeitserfahrungen, die sie seit ihrem Eintritt in die Branche sammeln konnten.</p> <p>Allerdings sind insgesamt nur drei Franchisesysteme der betrachteten Hotelketten überhaupt gescheitert.</p>
JIBS 1998	Contractor/ Kundu	<p>Franchising stellt die Organisationsform mit dem geringsten Anteil an Eigentum und Kontrolle in der Untersuchung dar.</p> <p><u>H1</u>: Steigende Anteile an Eigentum und Kontrolle stehen in negativer Verbindung mit dem politischen und ökonomischen Risiko eines Landes.</p> <p><u>H3</u>: Steigende Anteile an Eigentum und Kontrolle stehen in negativer Verbindung mit dem Grad der ökonomischen Entwicklung eines Landes.</p> <p><u>H6</u>: Steigende Anteile an Eigentum und Kontrolle stehen in positiver Verbindung mit den Jahren, die das Unternehmen im Ausland operiert.</p> <p><u>H7</u>: Steigende Anteile an Eigentum und Kontrolle stehen in positiver Verbindung mit dem Anteil an internationalen Outlets.</p> <p><u>H9</u>: Steigende Anteile an Eigentum und Kontrolle stehen in positiver Verbindung mit der wahrgenommenen Relevanz der operativen Kontrolle des Managements und der Qualität.</p> <p><u>H11</u>: Steigende Anteile an Eigentum und Kontrolle stehen in negativer Verbindung mit der wahrgenommenen Relevanz einer globalen Marke und des Reservierungssystems.</p> <p>Nicht bestätigt:</p>

		<p><u>H2</u>: Hohe Eigentumsanteile stehen in negativer Verbindung mit einer zunehmenden kulturellen Distanz zwischen Heimat- und Zielland.</p> <p><u>H4</u>: Steigende Anteile an Eigentum und Kontrolle stehen in positiver Verbindung mit einem positiven Verhältnis von ausländischen Direktinvestitionen im Zielland.</p> <p><u>H8</u>: Steigende Anteile an Eigentum und Kontrolle stehen in positiver Verbindung mit der wahrgenommenen Relevanz der Skalenerträge.</p> <p><u>H12</u>: Steigende Anteile an Eigentum und Kontrolle stehen in positiver Verbindung mit dem Trainingsaufwand.</p> <p>Konträr zur Hypothese bestätigt.</p> <p><u>H10</u>: Steigende Anteile an Eigentum und Kontrolle stehen in positiver Verbindung mit der wahrgenommenen Relevanz der Größe des Unternehmens.</p> <p>Nicht getestet (Multikollinearität):</p> <p><u>H5</u>: Steigende Anteile an Eigentum und Kontrolle stehen in positiver Verbindung zur Größe der Unternehmung.</p>
JM 1998a	Shane	<p>Agency theory:</p> <p><u>H1</u>: Der Anteil an Franchise-Nehmern und die geografische Verteilung des Franchisesystems stehen in einer U-förmigen Beziehung zueinander.</p> <p><u>H3</u>: Der Anteil an Franchise-Nehmern und die Wachstumsrate des Franchisesystems stehen in einer invers U-förmigen Beziehung zueinander.</p> <p><u>H4</u>: Der Anteil an Franchise-Nehmern und die Größe des Franchisesystems stehen in einer invers U-förmigen Beziehung zueinander.</p> <p>Nicht bestätigt:</p> <p><u>H2</u>: Der Anteil an Franchise-Nehmern und die Lizenzrate des Franchisesystems stehen in einer invers U-förmigen Beziehung zueinander.</p> <p><u>H5</u>: Der Anteil an Franchise-Nehmern und die Franchising-Gebühr des Franchisesystems stehen in einer U-förmigen Beziehung zueinander.</p> <p><u>H6</u>: Der Anteil an Franchise-Nehmern und die Anfangsinvestitionen des Franchisesystems in ein Outlet stehen in einer invers U-förmigen Beziehung zueinander.</p>

SMJ 1998b	Shane	<p>Agency theory:</p> <p><u>H1</u>: Neue Franchisesysteme, die ihren Franchise-Nehmern passiven Eigentümern geben, (nicht selbst im Outlet) scheitern eher.</p> <p><u>H2</u>: Neue Franchisesysteme, die ihren Franchise-Nehmern weniger Kapitaleinbindung abverlangen, scheitern eher.</p> <p><u>H3</u>: Neue Franchisesysteme, deren Franchise-Nehmer weniger Erfahrungen haben, scheitern eher.</p> <p><u>H5</u>: Neue Franchisesysteme, die räumlich weit aufgeteilt sind, scheitern eher.</p> <p><u>H6</u>: Neue Franchisesysteme, die komplexer sind, scheitern eher.</p> <p><u>H7</u>: Neue Franchisesysteme, die Master-Franchising einsetzen, scheitern eher.</p> <p>Insgesamt kann belegt werden, dass das Handeln auf Grundlage der Agency theory zum Überleben neuer Franchisesysteme beiträgt.</p> <p>Nicht bestätigt:</p> <p><u>H4</u>: Neue Franchisesysteme, die niedrigere Lizenzraten verlangen, scheitern eher.</p> <p><u>H8</u>: Neue Franchisesysteme, die kürzer angelegte Vereinbarungen treffen, scheitern eher.</p> <p><u>H9</u>: Neue Franchisesysteme, die insgesamt höhere Investitionen verlangen, scheitern eher.</p>
SMR 1998	Shane/ Spell	<p>Folgende sechs Handlungsempfehlungen sollten potenzielle Franchise-Nehmer befolgen, um erfolgreich mit einem neuen Franchisesystem zu sein:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Die Wahl eines Franchise-Gebers der rapide expandiert. 2. Ablehnung der Franchisesysteme, die eine große Unterstützung vor Ort anbieten. 3. Nicht vor kleinen, unrepräsentativen Zentralen der Franchise-Geber abschrecken lassen. 4. Die Wahl eines Franchise-Gebers, welcher starke Markennamen entwickelt. 5. Die Mitgliedschaft in der IFA (International Franchise Association). 6. Vorsicht bei neuen Franchise-Gebern walten zu lassen, die Master-Franchising anbieten.

AMJ 1999a	Combs/ Ketchen	<p>Resource scarcity und Agency theory:</p> <p><u>H1</u>: US-Unternehmen, die ins Ausland expandieren wollen setzen stärker auf Franchise-Nehmer als im Inland operierende Unternehmen.</p> <p><u>H2</u>: Je mehr spezifisches Wissen im Unternehmen vorhanden ist, desto weniger wird auf Franchise-Nehmer gesetzt.</p> <p><u>H3</u>: Je mehr spezifisches Vermögen das Outlet benötigt, desto eher wird auf Franchise-Nehmer gesetzt.</p> <p>Resource (capital) scarcity:</p> <p><u>H4</u>: Je mehr Kapitalmangel im Unternehmen herrscht, desto eher wird auf Franchise-Nehmer gesetzt.</p> <p>Kapitalmangel beeinflusst die Entscheidung zwischen unternehmenseigenen Filialen und Franchise-Nehmern zugunsten der Franchise-Nehmer.</p>
JMR 1999a	Dahlstrom/ Nygaard	<p>Transaktionskostentheorie:</p> <p><u>H1</u>: Opportunismus des Franchise-Gebers steht in positiver Verbindung zu den Verhandlungskosten.</p> <p><u>H2</u>: Opportunismus des Franchise-Gebers steht in positiver Verbindung zu den Überwachungskosten.</p> <p><u>H3</u>: Opportunismus des Franchise-Gebers steht in positiver Verbindung zu den Fehlanpassungskosten.</p> <p><u>H4b</u>: Formalisierte Vorgänge und Rollen innerhalb des Franchisesystems stehen in negativer Verbindung zum Opportunismus des Franchise-Gebers.</p> <p><u>H5</u>: Opportunismus des Franchise-Gebers beeinflusst dauerhaft positiv die Verhandlungskosten.</p> <p><u>H6</u>: Opportunismus des Franchise-Gebers beeinflusst dauerhaft positiv die Überwachungskosten.</p> <p><u>H7</u>: Opportunismus des Franchise-Gebers beeinflusst dauerhaft positiv die Fehlanpassungskosten.</p> <p><u>H8a</u>: Kooperation innerhalb des Franchisesystems beeinflusst dauerhaft negativ den Opportunismus des Franchise-Gebers.</p> <p><u>H8b</u>: Formalisierte Vorgänge und Rollen innerhalb des Franchisesystems beeinflussen dauerhaft negativ den Opportunismus des Franchise-Gebers.</p>

		<p>Nicht bestätigt:</p> <p><u>H4a</u>: Kooperation innerhalb des Franchisesystems steht in negativer Verbindung zum Opportunismus des Franchise-Gebers.</p>
EJM 1999b	Dahlstrom/ Nygaard	<p>Keine expliziten Hypothesen aufgestellt.</p> <p>Es wird die Vermutung geäußert, dass gleiche Management-Strategien auch zu einer ähnlichen Eigentumsverteilung innerhalb des Franchisesystems führen.</p> <p>Die Autoren entdecken mehrere Arten von Strategien, die jedoch nicht eindeutig zu einem hohen oder geringen Anteil an Franchise-Nehmern innerhalb der Franchisesysteme führen. Gleiche Management-Strategien führen demnach nicht zwangsläufig auch zu gleichen Anteilen an Eigentum (unternehmenseigene Filialen) oder umgekehrt.</p>
EJM 1999	Irwin/ Zwick/ Sutton	<p>Keine Hypothesen aufgestellt.</p> <p>Faktoren wie engagierte Mitarbeiter, Kundennähe (insbesondere auch nach dem Kauf) und das Eingehen auf Kundenwünsche und -anregungen sowie Kritik sind Faktoren für ein erfolgreiches Marketing. Bei Sportvereinen spielen der Erfolg der Mannschaft und deren Ausstattung an Stars ebenfalls eine große Rolle.</p>
JBR 1999	Laroche/ Toffoli	<p>Bestätigung der Markenkategorisierung von Brisaux/ Laroche (1980) und Bestätigung des Preis-Qualitäts-Beurteilungsmodells von Bliemel (1984) in der Fast-Food-Branche.</p>
JR 1999	Michael	<p>Agency theory:</p> <p>Zwischen Franchisesystemen und Unternehmen, die kein Franchising betreiben bestehen enorme Unterschiede hinsichtlich deren Präsenz an Werbung.</p> <p>Je größer der Franchising-Anteil, desto weniger wird geworben, sowohl in der Restaurant-Branche, als auch in der Hotel-Branche.</p>
JBR 1999	Parsa	<p><u>H1</u>: Die Leistungen der Franchise-Nehmer differieren je nach der Methode der (Marketing-) Strategie-einführung.</p> <p><u>H3</u>: Werden die Franchise-Nehmer nach ökonomischer Macht und Methode der Strategieeinführung gruppiert, differieren diesbezüglich leistungsstarke Franchise-Nehmer von leistungsschwachen Franchise-Nehmern.</p>

		<p><u>H4</u>: Werden die Franchise-Nehmer nach ökonomischer Macht und Methode der Strategieeinführung gruppiert, differieren diesbezüglich zufriedene Franchise-Nehmer von unzufriedenen Franchise-Nehmern.</p> <p><u>H5</u>: Werden die Franchise-Nehmer nach nicht-ökonomischer Macht und Methode der Strategieeinführung gruppiert, differieren diesbezüglich zufriedene Franchise-Nehmer von unzufriedenen Franchise-Nehmern.</p> <p><u>H6</u>: Werden die Franchise-Nehmer nach nicht-ökonomischer Macht und Methode der Strategieeinführung gruppiert, differieren diesbezüglich leistungsstarke Franchise-Nehmer von leistungsschwachen Franchise-Nehmern.</p> <p>Nicht bestätigt:</p> <p><u>H2</u>: Je nach gewählter Methode der Strategieeinführung differiert der Zufriedenheitsgrad der Franchise-Nehmer.</p>
MS 1999	Shane/ Foo	<p><u>H1</u>: Je älter ein Franchisesystem ist, desto geringer ist die Wahrscheinlichkeit des Scheitern des Franchisesystems.</p> <p><u>H2</u>: Je größer ein Franchisesystem ist, desto geringer ist die Wahrscheinlichkeit des Scheitern des Franchisesystems.</p> <p><u>H3</u>: Je mehr Zertifizierung durch Externe (z. B. Rankings) ein Franchisesystem hat, desto geringer ist die Wahrscheinlichkeit des Scheitern des Franchisesystems.</p> <p><u>H4</u>: Das Scheitern ist auch abhängig davon, in welchem US-Bundesstaat das Franchisesystem gegründet wird (z. B. durch unterschiedliche Gesetze, Auflagen, Restriktionen).</p> <p>Zur besseren Erklärung des Überlebens neuer Franchisesysteme sollten den ökonomischen Aspekten institutionelle hinzugefügt werden (z. B. externe Legitimation).</p>
JA 2000	Madrigal	<p>Keine Hypothesen aufgestellt.</p> <p>Je höher die Identifikation der Fans mit ihrer Mannschaft ausfällt, desto eher kaufen sie auch die Produkte des Sponsors des Teams.</p>
SMJ 2000a	Michael	<p>Transaktionskostentheorie und Agency theory:</p> <p><u>H1</u>: Je mehr unternehmenseigene Filialen, desto weniger Rechtsstreit entsteht im Franchisesystem.</p>

		<p><u>H2</u>: Je länger das Trainingsprogramm für die Franchise-Nehmer dauert, desto weniger Rechtsstreit entsteht im Franchisesystem.</p> <p><u>H3</u>: Je mehr Erfahrungen des Franchise-Nehmers, desto mehr Rechtsstreit entsteht im Franchisesystem.</p> <p><u>H4</u>: Je mehr der Franchise-Nehmer vom Franchise-Geber einkaufen muss, desto mehr Rechtsstreit entsteht im Franchisesystem.</p> <p><u>H5</u>: In Franchisesystemen mit exklusiven Gebieten für den Franchise-Nehmer entstehen weniger Rechtsstreitigkeiten.</p> <p>Ex ante Investitionen in Machtsteigerungen, wie Mischung unternehmenseigener Filialen zu Franchise-Nehmern und Franchise-Nehmer-Selektion, können ex post Rechtsstreitigkeiten reduzieren.</p>
EJM 2000	Moore/ Fernie/ Burt	Keine Hypothesen aufgestellt. Es soll die Internationalisierung des Handelssektors, bei dem die Marke einen Wettbewerbsvorteil darstellt, bewiesen werden. Die Aussage konnte bestätigt werden, wobei ein großer Beitrag zur Internationalisierung der Marken durch Franchising geleistet wurde.
MS 2001	Azoulay/ Shane	Die Autoren zeigen, dass exklusive Territorien sowohl zu einer höheren Leistung, als auch zu einer höheren Chance des Überlebens des Franchisesystems führen.
JBR 2001	Frazer	<p><u>H2</u>: Je weiter das Franchisesystem in der Entwicklung des Lebenszyklusses vorangeschritten ist, desto größer sind die Konflikte und Auflösungen der Beziehungen innerhalb des Franchisesystems.</p> <p>Je älter und größer ein Franchisesystem ist, desto mehr Probleme entstehen in der Beziehung. In jüngere Franchisesysteme einzusteigen birgt demnach weniger Risiken.</p> <p>Nicht bestätigt:</p> <p><u>H1</u>: Je mehr der Franchise-Geber den Franchise-Nehmer unterstützt, desto weniger Konflikte und Auflösungen der Beziehungen erlebt das Franchisesystem.</p>
JR 2001	Kaufmann/ Dant	<p><u>H2</u>: Je höher die Franchising-Gebühr, desto höher die Lizenzrate (-zahlungen).</p> <p>Nicht bestätigt:</p> <p><u>H1</u>: Je höher die Franchising-Gebühr, desto geringer die Lizenzrate (-zahlungen).</p> <p>Die Franchising-Gebühr dient dem Franchise-Geber nicht zum Abschöpfen des Rentenüberschusses des Franchise-Nehmers.</p>

MS 2001	Knott	<p><u>H1</u>: Der Franchise-Geber schafft einen anhaltenden Wert des Franchisesystems indem er die operativen Routinen durchsetzt (sogar nachdem der Franchise-Nehmer sie schon angepasst hat).</p> <p><u>H2</u>: Der Franchise-Geber schafft einen anhaltenden Wert des Franchisesystems durch übergeordnete Routinen (Metaroutinen), die in die operativen Routinen Innovationen einfügen.</p>
OS 2001	Shane	<p><u>H1</u>: Je größer das Franchisesystem, desto eher reduzieren hohe Lizenzraten die Wahrscheinlichkeit des Scheiterns des Systems.</p> <p><u>H2</u>: Je größer das Franchisesystem, desto eher reduzieren zentralisierte (Dienst-) Leistungen die Wahrscheinlichkeit des Scheiterns des Systems.</p> <p><u>H3</u>: Je größer das Franchisesystem, desto eher reduziert das Training des Franchise-Nehmers die Wahrscheinlichkeit des Scheiterns des Systems.</p> <p><u>H4</u>: Je größer das Franchisesystem, desto eher reduziert die Kommunikation des Franchise-Nehmers die Wahrscheinlichkeit des Scheiterns des Systems.</p> <p><u>H6</u>: Je größer das Franchisesystem, desto eher reduziert Subfranchising (der Franchise-Nehmer erhält ein Gebiet, dass er wieder aufteilen und weiterverkaufen kann) die Wahrscheinlichkeit des Scheiterns des Systems.</p> <p><u>H7</u>: Je größer das Franchisesystem, desto eher reduziert das Agieren in „registration states“ (nordamerikanische Staaten mit speziellen Gesetzen zum Franchising) die Wahrscheinlichkeit des Scheiterns des Systems.</p> <p><u>H8</u>: Je größer das Franchisesystem, desto eher reduziert die Mitgliedschaft in der IFA (International Franchise Association) die Wahrscheinlichkeit des Scheiterns des Systems.</p> <p><u>H9</u>: Je größer das Franchisesystem, desto eher reduziert die Hilfe bei der Wahl der geografischen Lage des Franchise-Nehmers die Wahrscheinlichkeit des Scheiterns des Systems.</p> <p><u>H10</u>: Je größer das Franchisesystem, desto eher reduzieren hohe Investitionskosten der Franchise-Nehmer die Wahrscheinlichkeit des Scheiterns des Systems.</p> <p>Konträr zur Hypothese bestätigt:</p> <p><u>H5</u>: Je größer das Franchisesystem, desto eher erhöhen langfristige Verträge die Wahrscheinlichkeit des Scheiterns des Systems.</p>

SMJ 2001	Sorenson/ Sørensen	<p><u>H1</u>: In relativ homogenen Märkten tragen unternehmenseigene Filialen mehr zum Erfolg des Unternehmens bei als Franchise-Nehmer.</p> <p><u>H2</u>: Mit steigender Marktheterogenität nimmt der Erfolg der unternehmenseigenen Filialen schneller ab, als jener der Franchise-Nehmer.</p> <p><u>H3</u>: In relativ homogenen Märkten trägt eine Zunahme von unternehmenseigenen Filialen mehr zu stabilen Erträgen des Unternehmens bei als eine Zunahme der Franchise-Nehmer.</p> <p><u>H4</u>: Mit steigender Marktheterogenität nehmen die stabilen Erträge der unternehmenseigenen Filialen schneller ab, als jene der Franchise-Nehmer.</p> <p>Die richtige Mischung hängt von der Marktumgebung ab.</p>
JIBS 2002	Erramilli/ Agarwal/ Dev	<p>Organizational capabilities theory:</p> <p><u>H1</u>: Je größer der Wettbewerbsvorteil durch die unvollkommene Imitierbarkeit der strategischen Fähigkeiten ist, desto geringer ist die Wahrscheinlichkeit der Wahl für das Franchising.</p> <p><u>H2</u>: Je weniger qualifiziertes Management-Personal auf dem Markt vorhanden ist, desto geringer ist die Wahrscheinlichkeit der Wahl für das Franchising.</p> <p><u>H3</u>: Je mehr qualifizierte und vertrauenswürdige Investoren auf dem Markt vorhanden sind, desto geringer ist die Wahrscheinlichkeit der Wahl für das Franchising.</p> <p><u>H4</u>: Je entwickelter die Geschäftsumwelt des Landes ist, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit der Wahl für das Franchising.</p> <p>Nicht bestätigt:</p> <p><u>H5</u>: Je größer der kulturelle Unterschied zwischen Heimat- und Gastland ausfällt, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit der Wahl für das Franchising.</p>
JR 2002	Tikoo	<p>Der Autor unterstellt, dass Franchise-Nehmer im Laufe der Zeit Erfahrung und Expertenwissen anhäufen und dadurch unabhängiger vom Franchise-Geber werden.</p>

		<p><u>H1</u>: Der Grad der Abhängigkeit des Franchise-Nehmers bestimmt positiv das Ausmaß von Vorschlägen/Empfehlungen seitens des Franchise-Gebers.</p> <p><u>H2</u>: Der Grad der Abhängigkeit des Franchise-Nehmers berührt nicht das Ausmaß des Informationsaustausches seitens des Franchise-Gebers.</p> <p><u>H4</u>: Der Grad der Abhängigkeit des Franchise-Nehmers bestimmt negativ das Ausmaß von Wünschen/Bitten seitens des Franchise-Gebers.</p> <p><u>H5</u>: Der Grad der Abhängigkeit des Franchise-Nehmers bestimmt negativ das Ausmaß von Drohungen seitens des Franchise-Gebers.</p> <p><u>H6</u>: Der Grad der Abhängigkeit des Franchise-Nehmers bestimmt negativ das Ausmaß von legalen Einsprüchen seitens des Franchise-Gebers.</p> <p>Nicht bestätigt:</p> <p><u>H3</u>: Der Grad der Abhängigkeit des Franchise-Nehmers bestimmt negativ das Ausmaß von Versprechen seitens des Franchise-Gebers.</p>
JAMS 2003	Achrol/ Etzel	<p><u>H1a</u>: In wachsenden Märkten hat der Fokus auf die Produktivität einen positiven Einfluss auf die Leistung des Unternehmens.</p> <p><u>H1b</u>: In wachsenden Märkten hat der Fokus auf den Zusammenschluss der Marketingkanäle einen positiven Einfluss auf die Leistung des Unternehmens.</p> <p><u>H2a</u>: In reifen Märkten hat der Fokus auf die Marktanpassung einen positiven Einfluss auf die Leistung des Unternehmens.</p> <p><u>H2c</u>: In reifen Märkten hat der Fokus auf die Produktivität einen negativen Einfluss auf die Leistung des Unternehmens.</p> <p><u>H3a</u>: In einem reichhaltig ausgestatteten Marktumfeld hat der Fokus auf die Marktanpassung einen positiven Einfluss auf die Leistung des Unternehmens.</p> <p><u>H3c</u>: In einem reichhaltig ausgestatteten Marktumfeld hat der Fokus auf die Produktivität einen negativen Einfluss auf die Leistung des Unternehmens.</p>

	<p><u>H4a</u>: In einem knapp ausgestatteten Marktumfeld hat der Fokus auf die Produktivität einen positiven Einfluss auf die Leistung des Unternehmens.</p> <p><u>H4b</u>: In einem knapp ausgestatteten Marktumfeld hat der Fokus auf die Marktanpassung einen positiven Einfluss auf die Leistung des Unternehmens.</p> <p><u>H5a</u>: In einem stabilen Marktumfeld hat der Fokus auf die Produktivität einen positiven Einfluss auf die Leistung des Unternehmens.</p> <p><u>H5c</u>: In einem stabilen Marktumfeld hat der Fokus auf die Marktanpassung einen negativen Einfluss auf die Leistung des Unternehmens.</p> <p><u>H6a</u>: In einem dynamischen Marktumfeld hat der Fokus auf die Marktanpassung einen positiven Einfluss auf die Leistung des Unternehmens.</p> <p><u>H6c</u>: In einem dynamischen Marktumfeld hat der Fokus auf die Produktivität einen negativen Einfluss auf die Leistung des Unternehmens.</p> <p>Nicht bestätigt:</p> <p><u>H1c</u>: In wachsenden Märkten hat der Fokus auf die Marktanpassung keinen Einfluss auf die Leistung des Unternehmens.</p> <p><u>H1d</u>: In wachsenden Märkten hat der Fokus auf die Produktivität einen größeren positiven Einfluss auf die Leistung des Unternehmens als der Fokus auf den Zusammenschluss der Marketingkanäle.</p> <p><u>H2b</u>: In reifen Märkten hat der Fokus auf den Zusammenschluss der Marketingkanäle einen positiven Einfluss auf die Leistung des Unternehmens.</p> <p><u>H2d</u>: In reifen Märkten hat der Fokus auf die Marktanpassung einen größeren positiven Einfluss auf die Leistung des Unternehmens als der Fokus auf den Zusammenschluss der Marketingkanäle.</p> <p><u>H3b</u>: In einem reichhaltig ausgestatteten Marktumfeld hat der Fokus auf den Zusammenschluss der Marketingkanäle einen positiven Einfluss auf die Leistung des Unternehmens.</p> <p><u>H3d</u>: In einem reichhaltig ausgestatteten Marktumfeld hat der Fokus auf die Marktanpassung einen größeren positiven Einfluss auf die Leistung des Unternehmens als der Fokus auf den Zusammenschluss der Marketingkanäle.</p> <p><u>H4c</u>: In einem knapp ausgestatteten Marktumfeld hat der Fokus auf den Zusammenschluss der Marketingkanäle keinen Einfluss auf die Leistung des Unternehmens.</p>
--	---

		<p><u>H4d</u>: In einem knapp ausgestatteten Marktumfeld hat der Fokus auf die Produktivität einen größeren positiven Einfluss auf die Leistung des Unternehmens als der Fokus auf die Marktanpassung.</p> <p><u>H5b</u>: In einem stabilen Marktumfeld hat der Fokus auf den Zusammenschluss der Marketingkanäle einen positiven Einfluss auf die Leistung des Unternehmens.</p> <p><u>H5d</u>: In einem stabilen Marktumfeld hat der Fokus auf die Produktivität einen größeren positiven Einfluss auf die Leistung des Unternehmens als der Fokus auf den Zusammenschluss der Marketingkanäle.</p> <p><u>H6b</u>: In einem dynamischen Marktumfeld hat der Fokus auf den Zusammenschluss der Marketingkanäle einen negativen Einfluss auf die Leistung des Unternehmens.</p>
JIBS 2003	Brown/ Dev/ Zhou	<p>Transaktionskostentheorie und Resource-based View:</p> <p><u>H1</u>: Je größer der Wettbewerbsvorteil des Franchisesystems hinsichtlich des Services, desto ausgeprägter sind die Kontrollmechanismen hinsichtlich des Marketings und der Prozesse (bei Eintritt in ausländischen Märkten).</p> <p><u>H2</u>: Je größer der Wettbewerbsvorteil des Franchisesystems hinsichtlich des Managements und der Organisation, desto ausgeprägter sind die Kontrollmechanismen (bei Eintritt in Auslandsmärkte).</p> <p><u>H3</u>: Je größer der Wettbewerbsvorteil des Franchisesystems hinsichtlich der Gebäude und Einrichtungen, desto eher werden unternehmenseigene Filialen eingesetzt und desto geringer sind die Kontrollmechanismen hinsichtlich des Marketings und der Prozesse (bei Eintritt in ausländischen Märkten).</p> <p><u>H4</u>: Je größer die Verfügbarkeit über die Ressourcen des neuen Marktes, desto geringer sind die Kontrollmechanismen hinsichtlich des Marketings und der Prozesse (bei Eintritt in ausländischen Märkten).</p> <p><u>H5</u>: Je höher die Kosten für Trainingsmaßnahmen auf dem neuen Markt, desto ausgeprägter sind die Kontrollmechanismen hinsichtlich des Marketings und der Prozesse (bei Eintritt in ausländischen Märkten).</p> <p><u>H6</u>: Je größer die Verfügbarkeit von lokalen Investoren, desto weniger werden unternehmenseigene Filialen eingesetzt (bei Eintritt in ausländischen Märkten).</p> <p>Die Wettbewerbsvorteile des Franchisesystems sowie die Beschaffenheit des ausländischen neuen Marktes beeinflussen die Kontrolldimension und die Art des Eintritts des Franchisesystems (unternehmenseigene Filialen oder Franchise-Nehmer).</p>

EJM 2003	Chow/ Frazer	<p>Agency theory:</p> <p><u>H1</u>: Mobile Franchisesysteme haben mehr Stammkunden als immobile Franchisesysteme.</p> <p><u>H3</u>: Mobile Franchisesysteme haben ein geringeres Risiko hinsichtlich der Anfangsinvestitionen als immobile Franchisesysteme.</p> <p>Nicht bestätigt:</p> <p><u>H2</u>: Mobile Franchisesysteme werden weniger überwacht als immobile Franchisesysteme.</p> <p><u>H4</u>: Mobile Franchisesysteme werden weniger trainiert als immobile Franchisesysteme.</p> <p><u>H5</u>: Die Franchise-Nehmer mobiler Franchisesysteme haben weniger Erfahrung als diejenigen mobiler Franchisesysteme.</p> <p>Das Risiko hinsichtlich der Anfangsinvestitionen ist bei mobilen Franchisesystemen geringer, zudem haben sie relativ mehr Stammkundschaft. Organisatorische Unterschiede bezüglich der Überwachung, des Training oder der Erfahrung der Franchise-Nehmer konnten nicht festgestellt werden.</p>
JM 2003	Combs/ Ketchen	<p>Agency theory und Resource scarcity:</p> <p><u>H5</u>: Große geografische Verteilung eines Franchisesystems hat einen positiven Einfluss auf den Einsatz von Franchise-Nehmern.</p> <p><u>H6</u>: Benötigtes lokales Wissen hat einen positiven Einfluss auf den Einsatz von Franchise-Nehmern.</p> <p><u>H7</u>: Wertvolle einzubringende Leistungen des Franchise-Gebers haben einen negativen Einfluss auf den Einsatz von Franchise-Nehmern.</p> <p><u>H10</u>: Die Größe des Outlets hat einen negativen Einfluss auf den Einsatz von Franchise-Nehmern.</p> <p>Nicht bestätigt:</p> <p><u>H1</u>: Das Alter des Franchisesystems hat einen negativen Einfluss auf den Einsatz von Franchise-Nehmern.</p> <p><u>H2</u>: Die Größe des Franchisesystems hat einen negativen Einfluss auf den Einsatz von Franchise-Nehmern.</p> <p><u>H3</u>: Die Wachstumsrate des Franchisesystems hat einen positiven Einfluss auf den Einsatz von Franchise-Nehmern.</p> <p><u>H4</u>: Die Ressourcenknappheit des Franchisesystems hat einen positiven Einfluss auf den Einsatz von Franchise-Nehmern.</p> <p><u>H8</u>: Die Höhe der Franchise-Gebühren des Franchisesystems hat einen negativen Einfluss auf den Einsatz von Franchise-Nehmern.</p>

		<p><u>H9</u>: Die Höhe der Lizenzraten des Franchisesystems hat einen positiven Einfluss auf den Einsatz von Franchise-Nehmern.</p> <p>Die Hypothesen der Agency theory werden teilweise bestätigt, die der Resource scarcity hingegen nicht. Die Autoren konstatieren die Berücksichtigung weiterer theoretischer Ansätze zur Erklärung des Franchising.</p>
JR 2003	Dant/ Kaufmann	<p>Resource scarcity und Signaling theory:</p> <p><u>H1a</u>: Je größer das Franchisesystem ist, desto eher besteht die strategische Tendenz zu unternehmenseigenen Filialen.</p> <p><u>H1b</u>: Je älter das Franchisesystem ist, desto eher besteht die strategische Tendenz zu unternehmenseigenen Filialen.</p> <p><u>H1c</u>: Je größer die unternehmenseigenen Finanz-, Informations- und Management-Ressourcen sind, desto eher besteht die strategische Tendenz zu unternehmenseigenen Filialen.</p> <p>Nicht bestätigt:</p> <p><u>H3</u>: Je eher ein Unternehmen die Synergievorteile der dualen Distribution erkennt, desto weniger besteht eine strategische Tendenz in eine der beiden Richtungen (Franchise-Nehmer oder unternehmenseigene Filialen).</p> <p>Konträr zur Hypothese bestätigt:</p> <p><u>H2a</u>: Je größer das Franchisesystem ist, desto eher besteht die strategische Tendenz zu Franchise-Nehmern.</p> <p><u>H2b</u>: Je älter das Franchisesystem ist, desto eher besteht die strategische Tendenz zu Franchise-Nehmern.</p>
SMJ 2003	Knott	<p>Resource-based View:</p> <p><u>H1</u>: Routinen in Franchisesystemen stellen wertvolle Ressourcen dar, die zu unterschiedlichen Leistungen führen.</p> <p><u>H1a</u>: Franchise-Nehmer erreichen höhere Leistungen als Unabhängige.</p> <p><u>H1b</u>: Die Quelle dieser unterschiedlichen Leistungen sind Routinevorgänge.</p> <p><u>H2</u>: Isolationsmechanismen sind zur Erhaltung des Wertes der Routinen notwendig.</p> <p><u>H2a</u>: Franchise-Nehmer und Unabhängige besitzen unterschiedliches Wissen über die Routinen.</p> <p><u>H2b</u>: Franchise-Nehmer und Unabhängige haben unterschiedliche Ansichten über den Wert der Routinen.</p> <p><u>H2c</u>: Franchise-Nehmer und Unabhängige haben unterschiedliche Anreize diese Routinen zu nutzen.</p>

AMJ 2004	Amis/ Slack/ Hinings	<p><u>H2</u>: Die vollständige Umsetzung einer radikalen organisatorischen Umgestaltung ist durch eine Abfolge vorangegangener organisatorischer Veränderungen charakterisiert.</p> <p><u>H3</u>: Elemente einer Organisation, die sich in einer radikalen Transformation befindet, werden sich in nicht-linearer Weise ändern.</p> <p>Nicht bestätigt:</p> <p><u>H1</u>: Die vollständige Umsetzung einer radikalen organisatorischen Umgestaltung ist durch eine hohe Geschwindigkeit der Veränderungen charakterisiert.</p>
EJM 2004	Doherty/ Alexander	<p>Keine expliziten Hypothesen aufgestellt.</p> <p>Die Autoren untersuchen die Beziehung innerhalb eines Franchisesystems. Es sind dabei starke Gemeinsamkeiten bei der Entscheidung für eine Franchise-Beziehung und bei der Auswahl einer traditionellen Geschäftsbeziehung vorhanden.</p>
MkS 2004a	Kalnins	<p>Keine expliziten Hypothesen aufgestellt.</p> <p>Durch die Auswertung von Sekundärdaten im Zeitablauf gelingt der signifikante Nachweis der Relevanz der Gewährung eines Gebietsschutzes in einem Franchisesystem. Die Eröffnung eines neuen Outlets in geografischer Nähe eines etablierten Outlets kannibalisiert dessen Einkünfte. Dieses Verhalten führt zu Konflikten innerhalb des Franchisesystems (bei Filialsystemen besteht ein gegenteiliger Effekt).</p>
AMJ 2004b	Kalnins	<p><u>H1a</u>: Bei hohen bestehenden Kontakten innerhalb verschiedener Outlets des Franchisesystems in einem stabilen Markt, nimmt die Wahrscheinlichkeit des Franchise-Gebers in diesem Markt zu operieren ab.</p> <p><u>H2a</u>: Diese negative Beziehung (1a) verstärkt sich in Märkten, in denen die Outlets des Franchisesystems dominant sind.</p> <p><u>H2b</u>: Diese negative Beziehung (1b) schwächt sich in Märkten ab, in denen die Outlets des Franchisesystems dominant sind.</p> <p><u>H3a</u>: Bei hohen bestehenden Kontakten innerhalb verschiedener Outlets des Franchisesystems in einem unsicheren Markt, nimmt die Wahrscheinlichkeit des Franchise-Gebers in diesem Markt zu operieren zu.</p>

		<p><u>H3b</u>: Bei hohen bestehenden Kontakten zwischen verschiedenen Franchisesystemen in einem unsicheren Markt, nimmt die Wahrscheinlichkeit des Franchise-Gebers in diesem Markt zu operieren zu.</p> <p>Nicht bestätigt:</p> <p><u>H1b</u>: Bei hohen bestehenden Kontakten zwischen verschiedenen Franchisesystemen in einem stabilen Markt, nimmt die Wahrscheinlichkeit des Franchise-Gebers in diesem Markt zu operieren ab.</p>
MS 2004	Kalnins/ Mayer	<p>Beweise für organisatorisches Lernen:</p> <p><u>H1a</u>: Die Wahrscheinlichkeit des Scheiterns eines Outlets nimmt mit den lokalen Erfahrungen des Betreibers ab (bei Unabhängigen).</p> <p><u>H2a</u>: Die Wahrscheinlichkeit des Scheiterns eines Outlets nimmt mit den lokalen Erfahrungen des Betreibers ab (in Franchisesystemen).</p> <p><u>H3</u>: Die Wahrscheinlichkeit des Scheiterns eines Outlets nimmt sowohl mit den eigenen lokalen Erfahrungen des Betreibers als auch mit den lokalen Erfahrungen anderer Betreiber innerhalb des Franchisesystems ab.</p> <p>Nicht bestätigt:</p> <p><u>H1b</u>: Die Wahrscheinlichkeit des Scheiterns eines Outlets nimmt mit den universellen Erfahrungen des Betreibers zu (bei Unabhängigen).</p> <p><u>H2b</u>: Die Wahrscheinlichkeit des Scheiterns eines Outlets nimmt mit den universellen Erfahrungen des Betreibers ab (in Franchisesystemen).</p>
JBR 2004	Windsperger	<p>Property Rights theory:</p> <p><u>Ha</u>: Je mehr intangibles Wissen der Franchise-Geber im Vergleich zum Franchise-Nehmer besitzt, desto größer ist sein Anteil an Verfügungsrechten und desto zentralisierter ist das Franchisesystem.</p> <p>Nicht bestätigt:</p> <p><u>Hb</u>: Je mehr intangibles Wissen der Franchise-Nehmer im Vergleich zum Franchise-Geber besitzt, desto größer ist sein Anteil an Verfügungsrechten und desto dezentralisierter ist das Franchisesystem.</p>
SMJ 2004	Yin/ Zajac	<p>Contingency theory:</p> <p><u>H1</u>: Franchise-Nehmer tendieren dazu eine komplexere Strategie als unternehmenseigene Filialen zu verfolgen.</p>

		<p><u>H2</u>: Das Verfolgen komplexerer Strategien durch die Franchise-Nehmer führt zu höherer Leistungsfähigkeit.</p> <p>Die Ergebnisse der Untersuchung bestätigen, dass nicht die Dominanz einer Führungsstruktur gegenüber der jeweils anderen überlegen ist (unternehmenseigene Filialen oder Franchise-Nehmer), sondern die jeweiligen Strukturen besser mit speziellen Strategien des Franchisesystems harmonisieren.</p>
JBR 2005	Chen/ Dimou	<p>Transaktionskostentheorie und Agency theory:</p> <p><u>H1</u>: Politische und ökonomische Risiken des Marktes korrelieren mit dem Einsatz von unternehmenseigenen Filialen negativ.</p> <p><u>H2</u>: Gesetzliche Risiken des Marktes korrelieren mit dem Einsatz von unternehmenseigenen Filialen positiv.</p> <p><u>H5</u>: Die Wachstumsrate des Franchisesystems korreliert mit dem Einsatz von unternehmenseigenen Filialen negativ.</p> <p><u>H6</u>: Die internationale Erfahrung des Franchisesystems korreliert mit dem Einsatz von unternehmenseigenen Filialen negativ.</p> <p><u>H7</u>: Die Höhe des Marktsegmentes, in dem das Franchisesystem operiert, korreliert mit dem Einsatz von unternehmenseigenen Filialen positiv.</p> <p><u>H9</u>: Angelsächsische Franchisesysteme setzen eher Franchise-Nehmer ein als lateineuropäische Franchisesysteme.</p> <p>Nicht bestätigt:</p> <p><u>H3</u>: Die ökonomische Entwicklung des Marktes korreliert mit dem Einsatz von unternehmenseigenen Filialen negativ.</p> <p><u>H4</u>: Die Größe des Franchisesystems korreliert mit dem Einsatz von unternehmenseigenen Filialen negativ.</p> <p><u>H8</u>: Die geografische Konzentration des Franchisesystems korreliert mit dem Einsatz von unternehmenseigenen Filialen positiv.</p>
JBR 2005	Frazer/ Winzar	<p><u>H3</u>: Je mehr in das Outlet investiert wird, desto geringer ist die Wahrscheinlichkeit für das Scheitern des Franchise-Nehmers.</p> <p><u>H5</u>: Je mehr Konflikte in einem Franchisesystem existieren, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit für das Scheitern der Franchise-Nehmer.</p>

		<p>Nicht bestätigt:</p> <p><u>H1a</u>: Je mehr Erfahrung der Franchise-Geber besitzt, desto geringer ist die Wahrscheinlichkeit für das Scheitern der Franchise-Nehmer.</p> <p><u>H2</u>: Je mehr Unterstützung der Franchise-Geber gibt, desto geringer ist die Wahrscheinlichkeit für das Scheitern der Franchise-Nehmer.</p> <p><u>H4</u>: In der (Einzel-) Handelsbranche ist die Wahrscheinlichkeit für das Scheitern eines Franchise-Nehmers geringer als im Servicebereich.</p> <p><u>H6</u>: Je mehr Beteiligung ein Franchise-Nehmer einbringt, desto geringer ist die Wahrscheinlichkeit für dessen Scheitern.</p> <p>Konträr zur Hypothese bestätigt:</p> <p><u>H1b</u>: Je größer das Franchisesystem ist, desto geringer ist die Wahrscheinlichkeit für das Scheitern der Franchise-Nehmer.</p>
EJM 2006	Doherty/ Alexander	<p>Die Untersuchung identifiziert den Franchise-Vertrag, die Unterstützungsleistungen des Franchise-Gebers, die Franchise-Nehmer-Auswahl, die Art der bestehenden Franchise-Beziehung sowie den Einsatz von Master-Franchising als Haupteinflussfaktoren zur Kontrolle des Franchisesystems.</p> <p>Die Autoren belegen, dass zur Kontrolle des Franchisesystems kooperative Faktoren wie die Unterstützung des Franchise-Gebers oder die Beziehungen zwischen Franchise-Geber und Franchise-Nehmer, eine ebenso große Bedeutung haben, wie der Franchise-Vertrag oder die Auswahl der Franchise-Nehmer.</p>
MS 2006	Shane/ Shankar/ Aravindakshan	<p>Signaling theory:</p> <p><u>H1b</u>: Mit zunehmendem Alter des Franchisesystems nimmt die negative Korrelation zwischen der Größe des Franchisesystems und dessen Lizenzrate zu.</p> <p><u>H2a</u>: Die Größe des Franchisesystems und dessen Franchise-Gebühr korrelieren negativ.</p> <p><u>H2b</u>: Mit zunehmendem Alter des Franchisesystems nimmt die negative Korrelation zwischen der Größe des Franchisesystems und dessen Franchise-Gebühr ab.</p> <p><u>H3</u>: Die Größe des Franchisesystems und dessen Anfangsinvestitionen korrelieren negativ.</p> <p><u>H4a</u>: Die Größe des Franchisesystems und dessen Anteil an unternehmenseigenen Filialen korrelieren negativ.</p> <p><u>H4b</u>: Mit zunehmendem Alter des Franchisesystems nimmt die negative Korrelation zwischen der Größe des Franchisesystems und dessen Anteil an unternehmenseigenen Filialen zu.</p>

		<p><u>H4c</u>: Der Anteil an unternehmenseigenen Filialen in einem Franchisesystem hat einen moderierenden Effekt auf die negative Wirkung der Anfangsinvestitionen.</p> <p><u>H5</u>: Die Größe des Franchisesystems und die finanzielle Unterstützung des Franchise-Nehmers durch den Franchise-Geber korrelieren positiv.</p> <p>Nicht bestätigt:</p> <p><u>H1a</u>: Die Größe des Franchisesystems und dessen Lizenzrate korrelieren negativ.</p>
JMk 2006	Srinivasan	<p><u>H1a</u>: Je höher der Anteil an Franchise-Nehmern in einem Franchisesystem, desto größer ist der immaterielle Wert des Systems.</p> <p><u>H1b</u>: Je höher der Anteil an Franchise-Nehmern in einem Franchisesystem, desto geringer ist der immaterielle Wert des Systems.</p> <p><u>H2a</u>: Die Interaktion des Anteils an Franchise-Nehmern und dem Alter des Franchisesystems hat einen positiven Einfluss auf den immateriellen Wert des Systems.</p> <p><u>H2b</u>: Die Interaktion des Anteils an Franchise-Nehmern und dem Alter des Franchisesystems hat einen negativen Einfluss auf den immateriellen Wert des Systems.</p> <p><u>H3</u>: Die Interaktion des Anteils an Franchise-Nehmern und der vertikalen Integration des Franchisesystems hat einen positiven Einfluss auf den immateriellen Wert des Systems.</p> <p><u>H4a</u>: Die Interaktion des Anteils an Franchise-Nehmern und der Werbung des Franchisesystems hat einen positiven Einfluss auf den immateriellen Wert des Systems.</p> <p><u>H4b</u>: Die Interaktion des Anteils an Franchise-Nehmern und der Werbung des Franchisesystems hat einen negativen Einfluss auf den immateriellen Wert des Systems.</p> <p><u>H5</u>: Die Interaktion des Anteils an Franchise-Nehmern und der finanziellen Mittel des Franchisesystems hat einen negativen Einfluss auf den immateriellen Wert des Systems.</p> <p><u>H6</u>: Die Interaktion des Anteils an Franchise-Nehmern und der finanziellen Liquidität des Franchisesystems hat einen negativen Einfluss auf den immateriellen Wert des Systems.</p>

SMJ 2006	Szulanski/ Jensen	<p><u>H1b</u>: Presumptive Anpassung des Franchisesystems behindert die Leistung der Outlets.</p> <p>Nicht bestätigt:</p> <p><u>H1a</u>: Presumptive Anpassung des Franchisesystems fördert die Leistung der Outlets.</p>
JR 2006	Windsperger/ Dant	<p>Resource scarcity und Property Rights theory:</p> <p><u>H1</u>: Der Anteil an unternehmenseigenen Filialen in einem Franchisesystem ist mit dem immateriellen systemspezifischen Wissen des Franchise-Gebers positiv und mit dem immateriellen lokalen Wissen des Franchise-Nehmers negativ verbunden.</p> <p><u>H2</u>: Bei der Verfügung über ein hohes immaterielles lokales Wissen besteht eher die Tendenz zu mehr unternehmenseigenen Filialen.</p> <p><u>H3</u>: Der Einfluss der finanziellen Mittel der Franchise-Nehmer auf das Mischungsverhältnis innerhalb des Franchisesystems (unternehmenseigene Filialen oder Franchise-Nehmer) variiert mit der Möglichkeit der vertraglichen Absicherung von lokalem Wissen.</p>
AMJ 2007	Vroom/ Gimeno	<p><u>H1</u>: Eine hohe Marktkonzentration hat auf die Preise der unternehmenseigenen Filialen einen stärkeren positiven Effekt als auf die Preise der Franchise-Nehmer.</p> <p><u>H2a</u>: Die Preise der Franchise-Nehmer werden durch die von ihnen zu entrichtende Franchise-Gebühr positiv beeinflusst.</p> <p><u>H2b</u>: Die positive Einflussnahme der Franchise-Gebühr auf die Preise der Franchise-Nehmer verstärkt sich bei zunehmender Marktkonzentration.</p> <p><u>H3</u>: Eine hohe Marktkonzentration hat auf die Preise der unternehmenseigenen Filialen einen stärkeren positiven Effekt als auf die Preise der Konkurrenz der Franchise-Nehmer.</p> <p><u>H4</u>: Bei einem Anstieg der Marktkonzentration steigen die Einnahmen der unternehmenseigenen Filialen stärker als die Einnahmen der Franchise-Nehmer.</p>

Anhang 7: Untersuchungsfragebogen der Agenten



Fragebogen

Der Fragebogen ist so gestaltet, dass das Ausfüllen für Sie möglichst schnell und einfach ist. Fast immer genügt ein Anklicken der zutreffenden Antwort. Die Aussagekraft Ihrer Antworten hängt weitestgehend von der Vollständigkeit Ihrer Antworten ab, so dass Sie sich vor der Angabe von Schätzwerten nicht scheuen sollten. Bei etwaigen Problemen helfen wir Ihnen gerne.

Für Rückfragen stehen Ihnen als Ansprechpartner zur Verfügung:

Univ.-Prof. Dr. Thomas Mellewigt, Tel: 030-83852849, mellewigt@wiwiss.fu-berlin.de

Dipl.-Kfm. Jörg Hass, Tel.: 0177-6149079, joerghass@hotmail.com

Alle Informationen werden selbstverständlich **anonym** und **streng vertraulich** behandelt!

Vielen Dank für Ihre Unterstützung!

Prof. Dr. Thomas Mellewigt
(Projektleiter)

Jörg Hass
(Projektmitarbeiter)

A. Generelle Charakteristika Ihrer Filiale.

Ich bin selbständiger Franchise-Nehmer.	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein
Wenn ja, seit		Jahren
Ich bin Manager einer unternehmenseigenen Filiale.	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein
Wenn ja, seit		Jahren
Umsatz des vergangenen Jahres.		Tsd. Euro
Anzahl der Mitarbeiter.		
Diese Filiale besteht seit		Jahren
Größe der Filiale.		qm

Geben Sie bitte an, inwieweit Sie den folgenden Aussagen zustimmen.

1)

	stimme gar nicht zu	stimme vollkommen zu
Wir sind mit der Qualität der Produkte und Leistungen der Unternehmenszentrale zufrieden.	<input type="checkbox"/> ₁ — <input type="checkbox"/> ₂ — <input type="checkbox"/> ₃ — <input type="checkbox"/> ₄ — <input type="checkbox"/> ₅ — <input type="checkbox"/> ₆ — <input type="checkbox"/> ₇	
Wir sind mit den Preisen der Produkte und Leistungen der Unternehmenszentrale zufrieden.	<input type="checkbox"/> ₁ — <input type="checkbox"/> ₂ — <input type="checkbox"/> ₃ — <input type="checkbox"/> ₄ — <input type="checkbox"/> ₅ — <input type="checkbox"/> ₆ — <input type="checkbox"/> ₇	
Wir sind mit den Produktinnovationen der Unternehmenszentrale zufrieden.	<input type="checkbox"/> ₁ — <input type="checkbox"/> ₂ — <input type="checkbox"/> ₃ — <input type="checkbox"/> ₄ — <input type="checkbox"/> ₅ — <input type="checkbox"/> ₆ — <input type="checkbox"/> ₇	
Wir sind mit den Marketinganstrengungen (z. B. der Werbung) der Zentrale zufrieden.	<input type="checkbox"/> ₁ — <input type="checkbox"/> ₂ — <input type="checkbox"/> ₃ — <input type="checkbox"/> ₄ — <input type="checkbox"/> ₅ — <input type="checkbox"/> ₆ — <input type="checkbox"/> ₇	
Wir sind mit der generellen Zusammenarbeit mit der Unternehmenszentrale zufrieden.	<input type="checkbox"/> ₁ — <input type="checkbox"/> ₂ — <input type="checkbox"/> ₃ — <input type="checkbox"/> ₄ — <input type="checkbox"/> ₅ — <input type="checkbox"/> ₆ — <input type="checkbox"/> ₇	

2)

	stimme gar nicht zu	stimme vollkommen zu
Wir verfolgen die gleichen Ziele wie die Zentrale.	<input type="checkbox"/> ₁ — <input type="checkbox"/> ₂ — <input type="checkbox"/> ₃ — <input type="checkbox"/> ₄ — <input type="checkbox"/> ₅ — <input type="checkbox"/> ₆ — <input type="checkbox"/> ₇	
Wir unterstützen die Ziele der Zentrale.	<input type="checkbox"/> ₁ — <input type="checkbox"/> ₂ — <input type="checkbox"/> ₃ — <input type="checkbox"/> ₄ — <input type="checkbox"/> ₅ — <input type="checkbox"/> ₆ — <input type="checkbox"/> ₇	
Wir verfolgen primär unsere eigenen Ziele.	<input type="checkbox"/> ₁ — <input type="checkbox"/> ₂ — <input type="checkbox"/> ₃ — <input type="checkbox"/> ₄ — <input type="checkbox"/> ₅ — <input type="checkbox"/> ₆ — <input type="checkbox"/> ₇	

3)

	stimme gar nicht zu	stimme vollkommen zu
Wir verfügen über die gleichen Informationen wie die Unternehmenszentrale.	<input type="checkbox"/> ₁ — <input type="checkbox"/> ₂ — <input type="checkbox"/> ₃ — <input type="checkbox"/> ₄ — <input type="checkbox"/> ₅ — <input type="checkbox"/> ₆ — <input type="checkbox"/> ₇	
Wir verfügen über mehr Informationen (z. B. über die Kunden, Produkte usw.) als die Zentrale.	<input type="checkbox"/> ₁ — <input type="checkbox"/> ₂ — <input type="checkbox"/> ₃ — <input type="checkbox"/> ₄ — <input type="checkbox"/> ₅ — <input type="checkbox"/> ₆ — <input type="checkbox"/> ₇	
Wir unterstützen die Unternehmenszentrale mit unseren Informationen.	<input type="checkbox"/> ₁ — <input type="checkbox"/> ₂ — <input type="checkbox"/> ₃ — <input type="checkbox"/> ₄ — <input type="checkbox"/> ₅ — <input type="checkbox"/> ₆ — <input type="checkbox"/> ₇	

4)

	stimme gar nicht zu	stimme vollkommen zu
Unsere Einrichtung und Ausstattung ist speziell auf unsere eigene Filiale zugeschnitten.	<input type="checkbox"/> ₁ — <input type="checkbox"/> ₂ — <input type="checkbox"/> ₃ — <input type="checkbox"/> ₄ — <input type="checkbox"/> ₅ — <input type="checkbox"/> ₆ — <input type="checkbox"/> ₇	
Wir benötigen zum Erhalt unseres Know-hows spezifische Informationen der Zentrale.	<input type="checkbox"/> ₁ — <input type="checkbox"/> ₂ — <input type="checkbox"/> ₃ — <input type="checkbox"/> ₄ — <input type="checkbox"/> ₅ — <input type="checkbox"/> ₆ — <input type="checkbox"/> ₇	
Wir verfügen über speziell auf unsere eigene Filiale zugeschnittene Arbeitsabläufe.	<input type="checkbox"/> ₁ — <input type="checkbox"/> ₂ — <input type="checkbox"/> ₃ — <input type="checkbox"/> ₄ — <input type="checkbox"/> ₅ — <input type="checkbox"/> ₆ — <input type="checkbox"/> ₇	
Wir benötigen zur Erfüllung unserer Aufgaben eigens in unserer Filiale erworbene Fähigkeiten.	<input type="checkbox"/> ₁ — <input type="checkbox"/> ₂ — <input type="checkbox"/> ₃ — <input type="checkbox"/> ₄ — <input type="checkbox"/> ₅ — <input type="checkbox"/> ₆ — <input type="checkbox"/> ₇	
<i>Nur Franchise-Nehmer:</i> Diese speziellen Fähigkeiten mussten wir uns durch einen hohen finanziellen Aufwand aneignen.	<input type="checkbox"/> ₁ — <input type="checkbox"/> ₂ — <input type="checkbox"/> ₃ — <input type="checkbox"/> ₄ — <input type="checkbox"/> ₅ — <input type="checkbox"/> ₆ — <input type="checkbox"/> ₇	
<i>Nur Franchise-Nehmer:</i> Die spezifischen Informationen müssen wir uns durch einen hohen finanziellen Aufwand aneignen.	<input type="checkbox"/> ₁ — <input type="checkbox"/> ₂ — <input type="checkbox"/> ₃ — <input type="checkbox"/> ₄ — <input type="checkbox"/> ₅ — <input type="checkbox"/> ₆ — <input type="checkbox"/> ₇	
<i>Nur Franchise-Nehmer:</i> Wir haben große finanzielle Investitionen in unsere Einrichtung und Ausstattung getätigt.	<input type="checkbox"/> ₁ — <input type="checkbox"/> ₂ — <input type="checkbox"/> ₃ — <input type="checkbox"/> ₄ — <input type="checkbox"/> ₅ — <input type="checkbox"/> ₆ — <input type="checkbox"/> ₇	
<i>Nur Franchise-Nehmer:</i> Bei einem Wechsel des Franchise-Gebers entstehen uns in hohem Maße Kosten.	<input type="checkbox"/> ₁ — <input type="checkbox"/> ₂ — <input type="checkbox"/> ₃ — <input type="checkbox"/> ₄ — <input type="checkbox"/> ₅ — <input type="checkbox"/> ₆ — <input type="checkbox"/> ₇	

5)	stimme	stimme
	gar nicht	vollkommen
	zu	zu
Das von uns benötigte Wissen/ die von uns benötigten Fähigkeiten (z. B. EDV-Systeme) verändern sich häufig.	<input type="checkbox"/> ₁ — <input type="checkbox"/> ₂ — <input type="checkbox"/> ₃ — <input type="checkbox"/> ₄ — <input type="checkbox"/> ₅ — <input type="checkbox"/> ₆ — <input type="checkbox"/> ₇	
Die optimale Gestaltung unserer Arbeitsabläufe verändert sich häufig.	<input type="checkbox"/> ₁ — <input type="checkbox"/> ₂ — <input type="checkbox"/> ₃ — <input type="checkbox"/> ₄ — <input type="checkbox"/> ₅ — <input type="checkbox"/> ₆ — <input type="checkbox"/> ₇	
Unsere derzeitigen Arbeitsabläufe sind aus einer Vielzahl von Gestaltungsmöglichkeiten entstanden.	<input type="checkbox"/> ₁ — <input type="checkbox"/> ₂ — <input type="checkbox"/> ₃ — <input type="checkbox"/> ₄ — <input type="checkbox"/> ₅ — <input type="checkbox"/> ₆ — <input type="checkbox"/> ₇	
Schwierigkeiten mit den Arbeitsabläufen können durch unterschiedliche Lösungsmöglichkeiten behoben werden.	<input type="checkbox"/> ₁ — <input type="checkbox"/> ₂ — <input type="checkbox"/> ₃ — <input type="checkbox"/> ₄ — <input type="checkbox"/> ₅ — <input type="checkbox"/> ₆ — <input type="checkbox"/> ₇	
Es ist schwer, externe Einflüsse auf unsere Arbeitsabläufe richtig zu interpretieren.	<input type="checkbox"/> ₁ — <input type="checkbox"/> ₂ — <input type="checkbox"/> ₃ — <input type="checkbox"/> ₄ — <input type="checkbox"/> ₅ — <input type="checkbox"/> ₆ — <input type="checkbox"/> ₇	
Die von uns erzielten Umsätze und Kundenzahlen sind schwer planbar.	<input type="checkbox"/> ₁ — <input type="checkbox"/> ₂ — <input type="checkbox"/> ₃ — <input type="checkbox"/> ₄ — <input type="checkbox"/> ₅ — <input type="checkbox"/> ₆ — <input type="checkbox"/> ₇	
Die Preise für die Produkte und Leistungen der Veranstalter sind sehr unbeständig.	<input type="checkbox"/> ₁ — <input type="checkbox"/> ₂ — <input type="checkbox"/> ₃ — <input type="checkbox"/> ₄ — <input type="checkbox"/> ₅ — <input type="checkbox"/> ₆ — <input type="checkbox"/> ₇	
Unser Absatzmarkt ist sehr unbeständig.	<input type="checkbox"/> ₁ — <input type="checkbox"/> ₂ — <input type="checkbox"/> ₃ — <input type="checkbox"/> ₄ — <input type="checkbox"/> ₅ — <input type="checkbox"/> ₆ — <input type="checkbox"/> ₇	

B. Zusammenarbeit im Unternehmen.

Machen Sie bitte folgende Angaben.

6)

Anzahl aller durch die Unternehmenszentrale angeordneten Schulungs- und Trainingsmaßnahmen in unserer Filiale.	Schulungen pro Jahr
Durchschnittliche Dauer einer solchen Schulungs- und Trainingsmaßnahme.	Stunden
Dauer der begleitenden Seminare durch die Zentrale.	Tage pro Jahr
Dauer der Ausbildung zu einem Filial-Manager.	Tage
Dauer der Ausbildung von Vollzeitbeschäftigten.	Tage

7)

	stimme gar nicht zu	stimme vollkommen zu
Die Schulungs- und Trainingmaßnahmen der Unternehmenszentrale sind für uns wichtig.	<input type="checkbox"/> ₁ — <input type="checkbox"/> ₂ — <input type="checkbox"/> ₃ — <input type="checkbox"/> ₄ — <input type="checkbox"/> ₅ — <input type="checkbox"/> ₆ — <input type="checkbox"/> ₇	
Die begleitenden Seminare der Unternehmenszentrale sind für uns wichtig.	<input type="checkbox"/> ₁ — <input type="checkbox"/> ₂ — <input type="checkbox"/> ₃ — <input type="checkbox"/> ₄ — <input type="checkbox"/> ₅ — <input type="checkbox"/> ₆ — <input type="checkbox"/> ₇	
Die angemessene Ausbildung von Filial-Managern ist für uns wichtig.	<input type="checkbox"/> ₁ — <input type="checkbox"/> ₂ — <input type="checkbox"/> ₃ — <input type="checkbox"/> ₄ — <input type="checkbox"/> ₅ — <input type="checkbox"/> ₆ — <input type="checkbox"/> ₇	
Die angemessene Ausbildung von Vollzeitbeschäftigten ist für uns wichtig.	<input type="checkbox"/> ₁ — <input type="checkbox"/> ₂ — <input type="checkbox"/> ₃ — <input type="checkbox"/> ₄ — <input type="checkbox"/> ₅ — <input type="checkbox"/> ₆ — <input type="checkbox"/> ₇	

Beurteilen Sie bitte generell das Ausmaß der jeweiligen Maßnahme.

8)

	viel zu kurz	viel zu lang
Umfang der gesamten Schulungs- und Trainingsmaßnahmen.	<input type="checkbox"/> ₁ — <input type="checkbox"/> ₂ — <input type="checkbox"/> ₃ — <input type="checkbox"/> ₄ — <input type="checkbox"/> ₅ — <input type="checkbox"/> ₆ — <input type="checkbox"/> ₇	
Umfang der begleitenden Seminare.	<input type="checkbox"/> ₁ — <input type="checkbox"/> ₂ — <input type="checkbox"/> ₃ — <input type="checkbox"/> ₄ — <input type="checkbox"/> ₅ — <input type="checkbox"/> ₆ — <input type="checkbox"/> ₇	
Dauer der Ausbildung von Filial-Managern.	<input type="checkbox"/> ₁ — <input type="checkbox"/> ₂ — <input type="checkbox"/> ₃ — <input type="checkbox"/> ₄ — <input type="checkbox"/> ₅ — <input type="checkbox"/> ₆ — <input type="checkbox"/> ₇	
Dauer der Ausbildung von Vollzeitbeschäftigten.	<input type="checkbox"/> ₁ — <input type="checkbox"/> ₂ — <input type="checkbox"/> ₃ — <input type="checkbox"/> ₄ — <input type="checkbox"/> ₅ — <input type="checkbox"/> ₆ — <input type="checkbox"/> ₇	

Geben Sie bitte an, wie stark die folgenden Instrumente bei Ihnen zum Einsatz kommen.

9)

	nicht vorhanden	stark ausgeprägt
Festgelegte Regeln und standardisierte Arbeitsabläufe.	<input type="checkbox"/> ₁ — <input type="checkbox"/> ₂ — <input type="checkbox"/> ₃ — <input type="checkbox"/> ₄ — <input type="checkbox"/> ₅ — <input type="checkbox"/> ₆ — <input type="checkbox"/> ₇	
Eigene Entscheidungsbefugnisse und Flexibilität.	<input type="checkbox"/> ₁ — <input type="checkbox"/> ₂ — <input type="checkbox"/> ₃ — <input type="checkbox"/> ₄ — <input type="checkbox"/> ₅ — <input type="checkbox"/> ₆ — <input type="checkbox"/> ₇	
Testkäufer.	<input type="checkbox"/> ₁ — <input type="checkbox"/> ₂ — <input type="checkbox"/> ₃ — <input type="checkbox"/> ₄ — <input type="checkbox"/> ₅ — <input type="checkbox"/> ₆ — <input type="checkbox"/> ₇	
Persönliche Gespräche mit der Unternehmenszentrale.	<input type="checkbox"/> ₁ — <input type="checkbox"/> ₂ — <input type="checkbox"/> ₃ — <input type="checkbox"/> ₄ — <input type="checkbox"/> ₅ — <input type="checkbox"/> ₆ — <input type="checkbox"/> ₇	
Eigene Einflussnahme auf Anweisungen der Unternehmenszentrale.	<input type="checkbox"/> ₁ — <input type="checkbox"/> ₂ — <input type="checkbox"/> ₃ — <input type="checkbox"/> ₄ — <input type="checkbox"/> ₅ — <input type="checkbox"/> ₆ — <input type="checkbox"/> ₇	
Eigene Mitgestaltung bei Änderungen der Arbeitsabläufe durch die Unternehmenszentrale.	<input type="checkbox"/> ₁ — <input type="checkbox"/> ₂ — <input type="checkbox"/> ₃ — <input type="checkbox"/> ₄ — <input type="checkbox"/> ₅ — <input type="checkbox"/> ₆ — <input type="checkbox"/> ₇	
Finanzielle Anreize (z. B. auf Absatz, Umsatz, Budgets) durch die Unternehmenszentrale.	<input type="checkbox"/> ₁ — <input type="checkbox"/> ₂ — <input type="checkbox"/> ₃ — <input type="checkbox"/> ₄ — <input type="checkbox"/> ₅ — <input type="checkbox"/> ₆ — <input type="checkbox"/> ₇	
Besuche der Unternehmenszentrale.	<input type="checkbox"/> ₁ — <input type="checkbox"/> ₂ — <input type="checkbox"/> ₃ — <input type="checkbox"/> ₄ — <input type="checkbox"/> ₅ — <input type="checkbox"/> ₆ — <input type="checkbox"/> ₇	
Planvorgaben (z. B. von Absatz, Umsatz, Budgets) durch die Unternehmenszentrale.	<input type="checkbox"/> ₁ — <input type="checkbox"/> ₂ — <input type="checkbox"/> ₃ — <input type="checkbox"/> ₄ — <input type="checkbox"/> ₅ — <input type="checkbox"/> ₆ — <input type="checkbox"/> ₇	
Kontrolle Plan / Ist.	<input type="checkbox"/> ₁ — <input type="checkbox"/> ₂ — <input type="checkbox"/> ₃ — <input type="checkbox"/> ₄ — <input type="checkbox"/> ₅ — <input type="checkbox"/> ₆ — <input type="checkbox"/> ₇	
Sonstige Kennzahlen.	<input type="checkbox"/> ₁ — <input type="checkbox"/> ₂ — <input type="checkbox"/> ₃ — <input type="checkbox"/> ₄ — <input type="checkbox"/> ₅ — <input type="checkbox"/> ₆ — <input type="checkbox"/> ₇	
Regelmäßige Berichte (z. B. über Absatz, Umsatz, Budgets) an die Unternehmenszentrale.	<input type="checkbox"/> ₁ — <input type="checkbox"/> ₂ — <input type="checkbox"/> ₃ — <input type="checkbox"/> ₄ — <input type="checkbox"/> ₅ — <input type="checkbox"/> ₆ — <input type="checkbox"/> ₇	

Vielen Dank für Ihre Mitarbeit!

Anhang 8: Untersuchungsfragebogen der Franchise-Geber-Seite



Fragebogen

Der Fragebogen ist so gestaltet, dass das Ausfüllen für Sie möglichst schnell und einfach ist. Bitte beziehen Sie sich mit Ihren Aussagen stets nur auf jeweils **eine** der Ihnen zugeteilten Filialen. Es handelt sich pro Filiale lediglich um eine Frageseite, die sich anschließend jeweils wiederholt. Bitte füllen Sie diesen Fragebogen vollständig aus (bis zur Endseite). Zum Erreichen aussagefähiger Ergebnisse **sind wir auf Ihre Hilfe angewiesen**. Bei etwaigen Problemen helfen wir Ihnen gerne.

Für Rückfragen stehen Ihnen als Ansprechpartner zur Verfügung:

Univ.-Prof. Dr. Thomas Mellewig, Tel: 030-83852849, mellewig@wiwiss.fu-berlin.de

Dipl.-Kfm. Jörg Hass, Tel.: 0177-6149079, joerghass@hotmail.com

Alle Informationen werden selbstverständlich **anonym** und **streng vertraulich** behandelt!

Vielen Dank für Ihre Unterstützung!

Prof. Dr. Thomas Mellewig
(Projektleiter)

Jörg Hass
(Projektmitarbeiter)

Die folgenden Angaben beziehen sich auf die Filiale mit der Nr. X.

Wie bewerten Sie die Serviceleistungen der Filiale hinsichtlich

1)	sehr schlecht	sehr gut
Kosten	<input type="checkbox"/> ₁ — <input type="checkbox"/> ₂ — <input type="checkbox"/> ₃ — <input type="checkbox"/> ₄ — <input type="checkbox"/> ₅ — <input type="checkbox"/> ₆ — <input type="checkbox"/> ₇	
Qualität	<input type="checkbox"/> ₁ — <input type="checkbox"/> ₂ — <input type="checkbox"/> ₃ — <input type="checkbox"/> ₄ — <input type="checkbox"/> ₅ — <input type="checkbox"/> ₆ — <input type="checkbox"/> ₇	
Innovation	<input type="checkbox"/> ₁ — <input type="checkbox"/> ₂ — <input type="checkbox"/> ₃ — <input type="checkbox"/> ₄ — <input type="checkbox"/> ₅ — <input type="checkbox"/> ₆ — <input type="checkbox"/> ₇	
Zuverlässigkeit	<input type="checkbox"/> ₁ — <input type="checkbox"/> ₂ — <input type="checkbox"/> ₃ — <input type="checkbox"/> ₄ — <input type="checkbox"/> ₅ — <input type="checkbox"/> ₆ — <input type="checkbox"/> ₇	
Generelles Gesamturteil	<input type="checkbox"/> ₁ — <input type="checkbox"/> ₂ — <input type="checkbox"/> ₃ — <input type="checkbox"/> ₄ — <input type="checkbox"/> ₅ — <input type="checkbox"/> ₆ — <input type="checkbox"/> ₇	

Geben Sie bitte an, inwieweit Sie den folgenden Aussagen zustimmen.

2)	stimme gar nicht zu	stimme vollkommen zu
Die Filiale drückt sich um vereinbarte Mitteilungen.	<input type="checkbox"/> ₁ — <input type="checkbox"/> ₂ — <input type="checkbox"/> ₃ — <input type="checkbox"/> ₄ — <input type="checkbox"/> ₅ — <input type="checkbox"/> ₆ — <input type="checkbox"/> ₇	
Die Filiale gibt nur widerwillig Informationen heraus.	<input type="checkbox"/> ₁ — <input type="checkbox"/> ₂ — <input type="checkbox"/> ₃ — <input type="checkbox"/> ₄ — <input type="checkbox"/> ₅ — <input type="checkbox"/> ₆ — <input type="checkbox"/> ₇	
Die Filiale ist nicht bereit Verantwortung zu übernehmen.	<input type="checkbox"/> ₁ — <input type="checkbox"/> ₂ — <input type="checkbox"/> ₃ — <input type="checkbox"/> ₄ — <input type="checkbox"/> ₅ — <input type="checkbox"/> ₆ — <input type="checkbox"/> ₇	
Die Filiale verschleiert ihre Anstrengungen zu Verbesserungen.	<input type="checkbox"/> ₁ — <input type="checkbox"/> ₂ — <input type="checkbox"/> ₃ — <input type="checkbox"/> ₄ — <input type="checkbox"/> ₅ — <input type="checkbox"/> ₆ — <input type="checkbox"/> ₇	
Die Filiale macht leere Versprechungen.	<input type="checkbox"/> ₁ — <input type="checkbox"/> ₂ — <input type="checkbox"/> ₃ — <input type="checkbox"/> ₄ — <input type="checkbox"/> ₅ — <input type="checkbox"/> ₆ — <input type="checkbox"/> ₇	
Die Filiale macht falsche Anschuldigungen.	<input type="checkbox"/> ₁ — <input type="checkbox"/> ₂ — <input type="checkbox"/> ₃ — <input type="checkbox"/> ₄ — <input type="checkbox"/> ₅ — <input type="checkbox"/> ₆ — <input type="checkbox"/> ₇	
Die Filiale verbreitet falsche Informationen.	<input type="checkbox"/> ₁ — <input type="checkbox"/> ₂ — <input type="checkbox"/> ₃ — <input type="checkbox"/> ₄ — <input type="checkbox"/> ₅ — <input type="checkbox"/> ₆ — <input type="checkbox"/> ₇	
Die Filiale hält sich nicht an (mündliche) Absprachen.	<input type="checkbox"/> ₁ — <input type="checkbox"/> ₂ — <input type="checkbox"/> ₃ — <input type="checkbox"/> ₄ — <input type="checkbox"/> ₅ — <input type="checkbox"/> ₆ — <input type="checkbox"/> ₇	
Die Filiale verletzt getroffene (schriftliche) Vereinbarungen.	<input type="checkbox"/> ₁ — <input type="checkbox"/> ₂ — <input type="checkbox"/> ₃ — <input type="checkbox"/> ₄ — <input type="checkbox"/> ₅ — <input type="checkbox"/> ₆ — <input type="checkbox"/> ₇	

3)	stimme	stimme
	gar nicht	vollkommen
	zu	zu
Die Versprechen der Filiale sind verlässlich.	<input type="checkbox"/> ₁ — <input type="checkbox"/> ₂ — <input type="checkbox"/> ₃ — <input type="checkbox"/> ₄ — <input type="checkbox"/> ₅ — <input type="checkbox"/> ₆ — <input type="checkbox"/> ₇	
Die Filiale verhält sich ehrlich.	<input type="checkbox"/> ₁ — <input type="checkbox"/> ₂ — <input type="checkbox"/> ₃ — <input type="checkbox"/> ₄ — <input type="checkbox"/> ₅ — <input type="checkbox"/> ₆ — <input type="checkbox"/> ₇	
Die Filiale verhält sich vertrauenswürdig.	<input type="checkbox"/> ₁ — <input type="checkbox"/> ₂ — <input type="checkbox"/> ₃ — <input type="checkbox"/> ₄ — <input type="checkbox"/> ₅ — <input type="checkbox"/> ₆ — <input type="checkbox"/> ₇	
Die Filiale berücksichtigt bei Problemen mit der Unternehmenszentrale auch deren Interessen.	<input type="checkbox"/> ₁ — <input type="checkbox"/> ₂ — <input type="checkbox"/> ₃ — <input type="checkbox"/> ₄ — <input type="checkbox"/> ₅ — <input type="checkbox"/> ₆ — <input type="checkbox"/> ₇	

Geben Sie bitte an, wie stark die folgenden Instrumente von Ihnen eingesetzt werden.

4)	nicht	stark
	vorhanden	ausgeprägt
Festgelegte Regeln und standardisierte Arbeitsabläufe.	<input type="checkbox"/> ₁ — <input type="checkbox"/> ₂ — <input type="checkbox"/> ₃ — <input type="checkbox"/> ₄ — <input type="checkbox"/> ₅ — <input type="checkbox"/> ₆ — <input type="checkbox"/> ₇	
Entscheidungsbefugnisse und Flexibilität der Filiale.	<input type="checkbox"/> ₁ — <input type="checkbox"/> ₂ — <input type="checkbox"/> ₃ — <input type="checkbox"/> ₄ — <input type="checkbox"/> ₅ — <input type="checkbox"/> ₆ — <input type="checkbox"/> ₇	
Testkunden.	<input type="checkbox"/> ₁ — <input type="checkbox"/> ₂ — <input type="checkbox"/> ₃ — <input type="checkbox"/> ₄ — <input type="checkbox"/> ₅ — <input type="checkbox"/> ₆ — <input type="checkbox"/> ₇	
Persönliche Gespräche mit der Filiale.	<input type="checkbox"/> ₁ — <input type="checkbox"/> ₂ — <input type="checkbox"/> ₃ — <input type="checkbox"/> ₄ — <input type="checkbox"/> ₅ — <input type="checkbox"/> ₆ — <input type="checkbox"/> ₇	
Möglichkeit der Einflussnahme der Filiale auf Anweisungen.	<input type="checkbox"/> ₁ — <input type="checkbox"/> ₂ — <input type="checkbox"/> ₃ — <input type="checkbox"/> ₄ — <input type="checkbox"/> ₅ — <input type="checkbox"/> ₆ — <input type="checkbox"/> ₇	
Möglichkeit der Mitgestaltung der Filiale bei Änderungen der Arbeitsabläufe.	<input type="checkbox"/> ₁ — <input type="checkbox"/> ₂ — <input type="checkbox"/> ₃ — <input type="checkbox"/> ₄ — <input type="checkbox"/> ₅ — <input type="checkbox"/> ₆ — <input type="checkbox"/> ₇	
Finanzielle Anreize (z. B. auf Absatz, Umsatz, Budgets).	<input type="checkbox"/> ₁ — <input type="checkbox"/> ₂ — <input type="checkbox"/> ₃ — <input type="checkbox"/> ₄ — <input type="checkbox"/> ₅ — <input type="checkbox"/> ₆ — <input type="checkbox"/> ₇	
Kontrollbesuche mittels Revisoren.	<input type="checkbox"/> ₁ — <input type="checkbox"/> ₂ — <input type="checkbox"/> ₃ — <input type="checkbox"/> ₄ — <input type="checkbox"/> ₅ — <input type="checkbox"/> ₆ — <input type="checkbox"/> ₇	
Planvorgaben (z. B. von Absatz, Umsatz, Budgets).	<input type="checkbox"/> ₁ — <input type="checkbox"/> ₂ — <input type="checkbox"/> ₃ — <input type="checkbox"/> ₄ — <input type="checkbox"/> ₅ — <input type="checkbox"/> ₆ — <input type="checkbox"/> ₇	
Kontrolle Plan / Ist.	<input type="checkbox"/> ₁ — <input type="checkbox"/> ₂ — <input type="checkbox"/> ₃ — <input type="checkbox"/> ₄ — <input type="checkbox"/> ₅ — <input type="checkbox"/> ₆ — <input type="checkbox"/> ₇	
Sonstige Kennzahlen.	<input type="checkbox"/> ₁ — <input type="checkbox"/> ₂ — <input type="checkbox"/> ₃ — <input type="checkbox"/> ₄ — <input type="checkbox"/> ₅ — <input type="checkbox"/> ₆ — <input type="checkbox"/> ₇	
Regelmäßige Berichte der Filiale (z. B. über Absatz, Umsatz, Budgets).	<input type="checkbox"/> ₁ — <input type="checkbox"/> ₂ — <input type="checkbox"/> ₃ — <input type="checkbox"/> ₄ — <input type="checkbox"/> ₅ — <input type="checkbox"/> ₆ — <input type="checkbox"/> ₇	

Anhang 9: Deskriptive Statistiken und Korrelationen

Abhängige Variable: Free-Riding bei den Franchise-Nehmern

	Mittelwert	Std.-Abw.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)
(1) Free-Riding	1,75	0,92	1,00								
(2) Leistung in TEUR	29,08	15,96	-0,14	1,00							
(3) Mitarbeiter	5,81	9,32	-0,10	0,26**	1,00						
(4) Alter	21,62	16,37	-0,15	0,21*	0,56***	1,00					
(5) Informationsasymmetrien	4,70	1,51	-0,05	-0,00	0,11	0,02	1,00				
(6) Zieldivergenzen	2,50	0,97	0,14	0,07	0,06	0,12	-0,01	1,00			
(7) Spezifität	3,65	1,60	-0,01	0,06	0,16	0,17	0,20*	0,08	1,00		
(8) Unsicherheit	5,37	0,97	0,01	0,07	-0,16	-0,01	0,07	0,07	0,28**	1,00	
(9) Verhaltenskontrolle	4,10	1,36	-0,13	-0,06	0,15	0,01	0,09	-0,20*	0,09	-0,01	1,00

*p < 0,05, **p < 0,01, ***p < 0,001

Korrelationen nach Pearson

Abhängige Variable: Shirking bei den unternehmenseigenen Filialen

	Mittelwert	Std.-Abw.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
(1) Shirking	1,69	0,85	1,00							
(2) Leistung in TEUR	30,52	14,35	-0,03	1,00						
(3) Mitarbeiter	4,89	2,40	0,04	0,21**	1,00					
(4) Alter	17,80	14,11	-0,06	0,09	0,31***	1,00				
(5) Informationsasymmetrien	5,19	1,55	-0,07	-0,09	-0,05	-0,02	1,00			
(6) Zieldivergenzen	2,06	1,10	0,01	0,07	0,16*	0,15*	-0,04	1,00		
(7) Unsicherheit	5,38	1,00	-0,00	-0,08	-0,01	0,13	0,12	-0,19*	1,00	
(8) Ergebniskontrolle	5,78	0,98	0,06	-0,10	-0,02	-0,06	-0,07	-0,32***	0,18*	1,00

*p < 0,05, **p < 0,01, ***p < 0,001

Korrelationen nach Pearson

Anhang 10: T-Test der Subgruppenanalysen

Abhängige Variable: Free-Riding bei den Franchise-Nehmern⁵⁷¹

	Verhaltenskontrolle bei den Franchise-Nehmern							
	niedrig	hoch	niedrig	hoch	niedrig	hoch	niedrig	hoch
	Infoasymmetrien		Zieldivergenzen		Spezifität		Unsicherheit	
Unstand. Beta	0,028	-0,012	0,250	0,073	0,035	-0,047	-0,349	0,270
Std. Abweichung	0,123	0,075	0,178	0,118	0,122	0,079	0,204	0,128
N	42	44	42	44	42	44	42	44
df	82		82		82		82	
t (emp.)	-0,278		-0,829		-0,564		2,570*	
t (tab.) 0,05	1,662		1,662		1,662		1,662	
t (tab.) 0,10	1,291		1,291		1,291		1,291	
	Ergebniskontrolle bei den Franchise-Nehmern							
	niedrig	hoch	niedrig	hoch	niedrig	hoch	niedrig	hoch
	Infoasymmetrien		Zieldivergenzen		Spezifität		Unsicherheit	
Unstand. Beta	0,003	-0,094	0,007	0,265	0,019	-0,009	0,113	-0,084
Std. Abweichung	0,158	0,048	0,197	0,089	0,144	0,051	0,210	0,093
N	41	45	41	45	41	45	41	45
df	82		82		82		82	
t (emp.)	-0,587		1,193		-0,183		-0,858	
t (tab.) 0,05	1,662		1,662		1,662		1,662	
t (tab.) 0,10	1,291		1,291		1,291		1,291	

* = signifikant

⁵⁷¹ Die Teilung der jeweiligen Subgruppen erfolgt über den Median.

Abhängige Variable: Shirking bei den unternehmenseigenen Filialen⁵⁷²

Ergebniskontrolle bei den unternehmenseigenen Filialen						
	niedrig	hoch	niedrig	hoch	niedrig	hoch
	Infoasymmetrien		Zieldivergenzen		Unsicherheit	
Unstand. Beta	-0,048	-0,035	0,109	-0,069	0,042	-0,005
Std. Abweichung	0,097	0,058	0,101	0,114	0,123	0,110
N	63	73	63	73	63	73
df	132		132		132	
t (emp.)	0,115		-1,169		-0,285	
t (tab.) 0,05	1,658		1,658		1,658	
t (tab.) 0,10	1,289		1,289		1,289	
Verhaltenskontrolle bei den unternehmenseigenen Filialen						
	niedrig	hoch	niedrig	hoch	niedrig	hoch
	Infoasymmetrien		Zieldivergenzen		Unsicherheit	
Unstand. Beta	-0,137	0,005	0,144	-0,112	0,017	0,101
Std. Abweichung	0,070	0,069	0,094	0,108	0,108	0,109
N	57	79	57	79	57	79
df	132		132		132	
t (emp.)	1,445*		-1,788*		0,547	
t (tab.) 0,05	1,658		1,658		1,658	
t (tab.) 0,10	1,289		1,289		1,289	

* = signifikant

⁵⁷² Die Teilung der jeweiligen Subgruppen erfolgt über den Median.

Literaturverzeichnis

- Achrol, Ravi S.; Etzel, Michael J. (2003): „The structure of reseller goals and performance in marketing channels.“ In: *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 31, Issue 2, S. 146-163.
- Agrawal, Deepak; Lal, Rajiv (1995): „Contractual Arrangements in Franchising: An Empirical Investigation.“ In: *Journal of Marketing Research*, Vol. 32, No. 2, S. 213-221.
- Altmann, Ferdinand W. (1996): „Stabilität vertraglicher Kooperationsverhältnisse im Franchising: eine institutionenökonomische Analyse.“ Frankfurt am Main et al.: Lang.
- Amis, John; Slack, Trevor; Hinings, C. R. (2004): „The Pace, Sequence, and Linearity of Radical Change.“ In: *Academy of Management Journal*, Vol. 47, Issue 1, S. 15-39.
- Anand, Punam (1987): „Inducing Franchisees to Relinquish Control: An Attribution Analysis.“ In: *Journal of Marketing Research*, Vol. 24, Issue 2, S. 215-221.
- Anderson, Erin; Oliver, Richard L. (1987): „Perspectives on Behavior-Based Versus Outcome-Based Salesforce Control Systems.“ In: *Journal of Marketing*, Vol. 51, No. 10, S. 76-88.
- Antia, Kersi D.; Frazier Gary L. (2001): „The Severity of Contract Enforcement in Interfirm Channel Relationships.“ In: *Journal of Marketing*, Vol. 65, No. 4, S. 67-81.
- Arnold, Hugh J. (1982): „Moderator Variables: A Clarification of Conceptual, Analytic, and Psychometric Issues.“ In: *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 29, S. 143-174.
- Artz, Kendall W.; Brush, Thomas H. (2000): „Asset specificity, uncertainty and relational norms: an examination of coordination costs in collaborative strategic alliances.“ In: *Journal of Economic Behavior & Organization*, Vol. 41, S. 337-362.

- Auer, Ludwig von (2007): „Ökonometrie. Eine Einführung.“ Vierte, verbesserte Auflage., Berlin, Heidelberg: Springer.
- Aulakh, Preet S.; Kotabe, Masaaki; Sahay, Arvind (1996): „Trust and Performance in Cross-Border Marketing Partnerships: A Behavioral Approach.“ In: Journal of International Business Studies, Vol. 27, No. 5, S. 1005-1032.
- Auswärtiges Amt (2008), http://www.auswaertiges-amt.de/www/de/laenderinfos/laender/laender_ausgabe_html?type_id=12&land_id=188, 24.04.2008.
- Azoulay, Pierre; Shane, Scott (2001): „Entrepreneurs, Contracts, and the Failure of Young Firms.“ In: Management Science, Vol. 47, No. 3, S. 337-358.
- Backhaus, Klaus; Erichson, Bernd; Plinke, Wulff; Weiber, Rolf (2008): „Multivariate Analysemethoden: eine anwendungsorientierte Einführung.“ Zwölfte, vollständig überarbeitete Auflage, Berlin et al.: Springer.
- Bai, Chong-En; Tao, Zhigang (2000): „Contract mixing in franchising as a mechanism for public-good provision.“ In: Journal of Economics & Management Strategy, Vol. 9, Issue 1, S. 85-113.
- Balkin, David B.; Markman, Gideon D.; Gomez-Mejia, Luis R. (2000): „Is CEO pay in high-technology firms related to innovation?“ In: Academy of Management Journal, Vol. 43, Issue 6, S. 1118-1129.
- Baroncelli, Alessandro; Manaresi, Angelo (1997): „Franchising as a Form of Divestment: An Italian Study.“ In: Industrial Marketing Management, Vol. 26, S. 223-235.
- Barringer, Bruce R.; Harrison, Jeffrey S. (2000): „Walking a Tightrope: Creating Value Through Interorganizational Relationships.“ In: Journal of Management, Vol. 26, No. 3, S. 367-403.
- Baucus, David A.; Baucus, Melissa S.; Human, Sherrie E. (1996): „Consensus in Franchise Organizations: A Cooperative Arrangement among Entrepreneurs.“ In: Journal of Business Venturing, Vol. 11, Issue 5, S. 359-378.
- Bea, Franz Xaver; Göbel, Elisabeth (1999): „Organisation.“ Stuttgart: Lucius & Lucius.

- Bergh, Donald D. (1995): „Size and Relatedness of Units Sold: An Agency Theory and Resource-Based Perspective.“ In: *Strategic Management Journal*, Vol. 16, Issue 3, S. 221-239.
- Bloom, Matt; Milkovich, George T. (1998): „Relationships among risk, incentive pay, and organizational performance.“ In: *Academy of Management Journal*, Vol. 41, No. 3, S. 283-297.
- Bordonaba-Juste, Maria Victoria; Polo-Redondo, Yolanda (2004): „Relationships in Franchised Distribution System: the Case of the Spanish Market.“ In: *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol. 14, No. 1, S. 101-127.
- Bortz, Jürgen (1999): „Statistik für Sozialwissenschaftler.“ 5., vollst. überarb. Aufl., Berlin et al.: Springer.
- Bortz, Jürgen; Döring, Nicola (2002): „Forschungsmethoden und Evaluation: für Human- und Sozialwissenschaftler.“ 3., überarb. Aufl., Berlin et al.: Springer.
- Bradach, Jeffrey L. (1997): „Using the Plural Form in the Management of Restaurant Chains.“ In: *Administrative Science Quarterly*, Vol. 42, Issue 2, S. 276-303.
- Bradach, Jeffrey L.; Eccles, Robert G. (1989): „Price, Authority, and Trust: From Ideal Types to Plural Forms.“ In: *Annual Review of Sociology*, Vol. 15, S. 97-118.
- Brickley, James A. (1999): „Incentive Conflicts and Contractual Restraints: Evidence from Franchising.“ In: *Journal of Law and Economics*, Vol. 42, S. 745-775.
- Brickley, James A. (2002): „Royalty Rates and Upfront Fees in Share Contracts: Evidence from Franchising.“ In: *The Journal of Law, Economics & Organization*, Vol. 18, No. 2, S. 511-535.
- Brickley, James A.; Dark, Frederick H. (1987): „The Choice of Organizational Form: The Case of Franchising.“ In: Hoy, Frank; Stanworth, John (2003): „Franchising: an international perspective.“ London, New York: Routledge, S. 60-80.
- Bronner, Rolf; Appel, Wolfgang; Wiemann, Volker (1999): „Empirische Personal- und Entscheidungsforschung: Grundlagen – Methoden – Übungen.“ München, Wien: Oldenbourg.

- Brown, James R.; Dev, C. S.; Zhou, Z. (2003): „Broadening the foreign market entry mode decision: Separating ownership and control.“ In: *Journal of International Business Studies*, Vol. 34, No. 5, S. 473-488.
- Brown Jr., William O. (1998): „Transaction costs, corporate hierarchies, and the theory of franchising.“ In: *Journal of Economic Behavior & Organization*, Vol. 36, Issue 3, S. 319-329.
- Bürkle, Thomas; Posselt, Thorsten (2003): „Die Auswahl produktiver Mitglieder in Franchisesystemen.“ In: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 55. Jg., Nr. 2, S. 87-112.
- Bürkle, Thomas; Posselt, Thorsten (2008): „Franchising as a plural system: A risk-based explanation.“ In: *Journal of Retailing*, Vol. 84, No. 1, S. 39-47.
- Bundesministerium für Wirtschaft (1995): „Franchising – Die Legaldefinition.“ In: Ausschuß für Begriffsdefinitionen aus der Handels- und Absatzwirtschaft, Katalog E, 4. Aufl., Köln: Bundesministerium für Wirtschaft.
- Carney, Mick; Gedajlovic, Eric (1991): „Vertical Integration in Franchise Systems: Agency Theory and Resource Explanations.“ In: *Strategic Management Journal*, Vol. 12, Issue 8, S. 607-629.
- Carson, Stephen J.; Madhok, Anoop; Wu, Tao (2005): „The Drivers of Opportunism under Contractual and Relational Governance: Disentangling the Effects of Volatility and Ambiguity in Interorganizational Relationships.“ In: Working Paper, David Eccles School of Business, University of Utah, 2005.
- Castrogiovanni, Gary J.; Combs, James G.; Justis, Robert T. (2004): „Franchise Organization Lifecycles: A Reconciliation of Resource Scarcity and Agency Theory Implications.“ In: Working Paper, 2004.
- Castrogiovanni, Gary J.; Justis, Robert T. (2002): „Strategic and Contextual Influences on Firm Growth: An Empirical Study of Franchisors.“ In: *Journal of Small Business Management*, Vol. 40, Issue 2, S. 98-108.
- Celly, Kirti Sawhney; Frazier, Gary L. (1996): „Outcome-Based and Behavior-Based Coordination Efforts in Channel Relationships.“ In: *Journal of Marketing Research*, Vol. 33, Issue 2, S. 200-210.

- Chaudhuri, Ananish; Ghosh, Parikshit; Spell, Chester (2001): „A Location Based Theory of Franchising.“ In: *Journal of Business and Economic Studies*, Vol. 7, No. 1, S. 54-67.
- Chen, Jean Jinghan; Dimou, Irini (2005): „Expansion strategy of international hotel firms.“ In: *Journal of Business Research*, Vol. 58, No. 12, S. 1730-1740.
- Chen, Chao C.; Peng, Mike W.; Saporito, Patrick A. (2002): „Individualism, Collectivism, and Opportunism: A Cultural Perspective on Transaction Cost Economics.“ In: *Journal of Management*, Vol. 28, Issue 4, S. 567-583.
- Chiles, Todd H.; McMackin, John F. (1996): „Integration variable risk preferences, trust, and transaction cost economics.“ In: *Academy of Management Review*, Vol. 21, No. 1, S. 73-99.
- Chow, Lilly; Frazer, Lorelle (2003): „Servicing customers directly: Mobile franchising arrangements in Australia.“ In: *European Journal of Marketing*, Vol. 37, Issue 3/4, S. 594-606.
- Christensen, Clayton M.; Carlile, Paul; Sundah, David M. (2002): „The Process of Theory-Building.“ In: Working Paper Draft No. 02-016, Harvard Business School, 2002.
- Churchill, Gilbert A. Jr. (1979): „A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs.“ In: *Journal of Marketing Research*, Vol. 16, No. 1, S. 64-73.
- Coase, Ronald H. (1937): „The Nature of the Firm.“ In: *Economica*, Vol. 4, Issue 16, S. 386-405.
- Combs, James G.; Castrogiovanni, Gary J. (1994): „Franchisor Strategy: A Proposed Model and Empirical Test of Franchise versus Company Ownership.“ In: *Journal of Small Business Management*, Vol. 32, Issue 2, S. 37-48.
- Combs, James G.; Ketchen, David J. (1999a): „Can capital scarcity help agency theory explain franchising? Revisiting the capital scarcity hypothesis.“ In: *Academy of Management Journal*, Vol. 42, Issue 2, S. 196-207.

- Combs, James G.; Ketchen, David J. (1999b): „Explaining interfirm cooperation and performance: Toward a reconciliation of predictions from the resource-based view and organizational economics.“ In: *Strategic Management Journal*, Vol. 20, Issue 9, S. 867-892.
- Combs, James G.; Ketchen, David J. (2003): „Why Do Firms Use Franchising as an Entrepreneurial Strategy?: A Meta-Analysis.“ In: *Journal of Management*, Vol. 29, Issue 3, S. 443-465.
- Combs, James G.; Michael, Steven C.; Castrogiovanni, Gary J. (2004): „Franchising: A Review and Avenues to Greater Theoretical Diversity.“ In: *Journal of Management*, Vol. 30, No. 6, S. 907-931.
- Combs, James G.; Michael, Steven C.; Castrogiovanni, Gary J. (2009): „Institutional Influences on the Choice of Organizational Form: The Case of Franchising.“ In: *Journal of Management OnlineFirst*, May 22, 2009, S. 1-23.
- Contractor, Farok J.; Kundu, Sumit K. (1998): „Modal Choice in a World of Alliances: Analyzing Organizational Forms in the International Hotel Sector.“ In: *Journal of International Business Studies*, Vol. 29, No. 2, S. 325-358.
- Cronbach, Lee J. (1951): „Coefficient Alpha and the Internal Structure of Tests.“ In: *Psychometrika*, Vol. 16, No. 3, S. 297-334.
- Curran, J.; Stanworth, John (1983): „Franchising in the modern economy – towards a theoretical understanding.“ In: *International Small Business Journal*, Vol. 2, No. 1, S. 8-26.
- Daft, Richard L.; Macintosh, Norman B. (1981): „A Tentative Exploration into the Amount and Equivocality of Information Processing in Organizational Work Units.“ In: *Administrative Science Quarterly*, Vol. 26, Issue 2, S. 207-225.
- Dahlstrom, Robert; Nygaard, Arne (1994): „A Preliminary Investigation of Franchised Oil Distribution in Norway.“ In: *Journal of Retailing*, Vol. 70, No. 2, S. 179-191.
- Dahlstrom, Robert; Nygaard, Arne (1995): „An Exploratory Investigation of Interpersonal Trust in New and Mature Market Economies.“ In: *Journal of Retailing*, Vol. 71, No. 4, S. 339-361.

- Dahlstrom, Robert; Nygaard, Arne (1999a): „An Empirical Investigation of Ex Post Transaction Costs in Franchised Distribution Channels.“ In: *Journal of Marketing Research*, Vol. 36, No. 2, S. 160-170.
- Dahlstrom, Robert; Nygaard, Arne (1999b): „Ownership decisions in plural contractual systems: Twelve networks from the quick service restaurant industry.“ In: *European Journal of Marketing*, Vol. 33, Issue 1/2, S. 59-78.
- Dant, Rajiv P. (2008): „A Futuristic Research Agenda for the Field of Franchising.“ In: *Journal of Small Business Management*, Vol. 46, Issue 1, S. 91-98.
- Dant, Rajiv P.; Kaufmann, Patrick J. (2003): „Structural and strategic dynamics in franchising.“ In: *Journal of Retailing*, Vol. 79, No. 2, S. 63-75.
- Dant, Rajiv P.; Nasr, Nada I. (1998): „Control techniques and upward flow of information in franchising in distant markets: conceptualization and preliminary evidence.“ In: *Journal of Business Venturing*, Vol. 13, Issue 1, S. 3-28.
- Dant, Rajiv P.; Paswan, Audhesh K.; Kaufmann, Patrick J. (1996): „What We Know About Ownership Redirection in Franchising: A Meta-Analysis.“ In: *Journal of Retailing*, Vol. 72, No. 4, S. 429-444.
- Dant, Rajiv P.; Schul, Patrick L. (1992): „Conflict Resolution Processes in Contractual Channels of Distribution.“ In: *Journal of Marketing*, Vol. 56, Issue 1, S. 38-55.
- Darr, Eric D.; Argote, Linda; Epple, Dennis (1995): „The Acquisition, Transfer, and Depreciation of Knowledge in Service Organizations: Productivity in Franchises.“ In: *Management Science*, Vol. 41, No. 11, S. 1750-1762.
- Das, T. K.; Teng, Bing-Sheng (1998): „Between Trust and Control: Developing Confidence in Partner Cooperation in Alliances.“ In: *Academy of Management Review*, Vol. 23, Issue 3, S. 491-512.
- Das, T. K.; Teng, Bing-Sheng (2001): „Trust, Control, and Risk in Strategic Alliances: An Integrated Framework.“ In: *Organization Studies*, Vol. 22, Issue 2, S. 251-283.
- Datta, Deepak K.; Rajagopalan, Nandini; Zhang, Yan (2003): „New CEO Openness to Change and Strategic Persistence: the Moderating Role of Industry Characteristics.“ In: *British Journal of Management*, Vol. 14, S. 101-114.

- David, Robert J.; Han, Shin-Kap (2004): „A Systematic Assessment of the Empirical Support for Transaction Cost Economics.“ In: *Strategic Management Journal*, Vol. 25, Issue 1, S. 39-58.
- Davis, James H.; Schoorman, F. David; Donaldson, Lex (1997): „Toward a stewardship theory of management.“ In: *Academy of Management Review*, Vol. 22, No. 1, S. 20-47.
- Dekker, Henri C. (2003): „Partner Selection and Governance Design in Interfirm Relationships.“ Working Paper, Amsterdam 2003.
- Dekker, Henri C. (2004): „Control of inter-organizational relationships: evidence on appropriation concerns and coordination requirements.“ In: *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 29, Issue 1, S. 27-49.
- Denis, David J.; Denis, Diane K.; Sarin, Atulya (1999): „Agency theory and the influence of equity ownership structure on corporate diversification strategies.“ In: *Strategic Management Journal*, Vol. 20, Issue 11, S. 1071-1076.
- Desai, Preyas S. (1997): „Advertising fee in business-format franchising.“ In: *Management Science*, Vol. 43, Issue 10, S. 1401-1419.
- Desai, Preyas S.; Srinivasan, Kannan (1995): „Demand Signalling Under Unobservable Effort in Franchising: Linear and Nonlinear Price Contracts.“ In: *Management Science*, Vol. 41, Issue 10, S. 1608-1623.
- DFV, Deutscher Franchise-Verband e.V. (2006), http://www.dfv-franchise.de/index_d.htm, 08.03.2006.
- DFV, Deutscher Franchise-Verband e.V. (2009), <http://www.franchiseverband.com/Statistiken.118.0.html>, 01.07.2009.
- Dharwadkar, Ravi; George, Gerard; Brandes, Pamela (2000): „Privatization in emerging economies: An agency theory perspective.“ In: *Academy of Management Review*, Vol. 25, No. 3, S. 650-669.
- Dnes, Antony W. (2003): „Hostages, marginal deterrence and franchise contracts.“ In: *Journal of Corporate Finance*, Vol. 9, S. 317-331.

- Doherty, Anne Marie; Alexander, Nicholas (2004): „Relationship development in international retail franchising: Case study evidence from the UK fashion sector.“ In: *European Journal of Marketing*, Vol. 38, Issue 9/10, S. 1215-1235.
- Doherty, Anne Marie; Alexander, Nicholas (2006): „Power and control in international retail franchising.“ In: *European Journal of Marketing*, Vol. 40, Issue 11/12, S. 1292-1316.
- Duden (1986): „Rechtschreibung der deutschen Sprache und der Fremdwörter.“ 19., neu bearb. u. erw. Aufl., Mannheim et al.: Bibliographisches Institut.
- Durand, Rodolphe; Vargas, Vicente (2003): „Ownership, Organization, and Private Firms' Efficient Use of Resources.“ In: *Strategic Management Journal*, Vol. 24, Issue 7, S. 667-675.
- Dutta, S.; Bergen, M.; Heide J. B.; John, G. (1995): „Understanding dual distribution: The case of reps and house accounts.“ In: *The Journal of Law, Economics, and Organization*, Vol. 11, No. 1, S. 189-204.
- Dyer, Jeffrey H.; Chu, Wujin (2003): „The Role of Trustworthiness in Reducing Transaction Costs and Improving Performance: Empirical Evidence from the United States, Japan, and Korea.“ In: *Organization Science*, Vol. 14, No. 1, S. 57-68.
- Ebers, Mark (2002): „How Different Types of Trust and Attitudes Towards Risk Affect Inter-Organizational Governance Structures.“ In: Working Paper, Augsburg 2002.
- Ebers, Mark; Gotsch, W. (2001): „Institutionenökonomische Theorien der Organisation.“ In: Kieser, A. (Hrsg.): „Organisationstheorien.“ Stuttgart: W. Kohlhammer, S. 199-251.
- Ehrmann, Thomas (2002): „Reale Franchisesysteme, begrenzter Opportunismus und kooperative Elemente.“ In: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 72. Jg., Nr. 11, S. 1133-1153.
- Ehrmann, Thomas (2003): „Vertragliche Regelungen und Leistungsangebote im Franchisesystem: Ein empirischer Beitrag zum Matching von Franchisegeber und Franchisenehmer.“ In: Abstractband der Hochschullehrertagung vom Juni 2003 in Zürich, <http://www.pfungsttagung.unizh.ch/Abstractband.pdf>, S. 166-169.

- Eisenhardt, Kathleen M. (1985): „Control: Organizational and Economic Approaches.“
In: Management Science, Vol. 31, No. 2, S. 134-149.
- Eisenhardt, Kathleen M. (1988): „Agency- and Institutional-Theory Explanations: The Case of Retail Sales Compensation.“ In: Academy of Management Journal, Vol. 31, No. 3, S. 488-511.
- Eisenhardt, Kathleen M. (1989): „Agency Theory: An Assessment and Review.“ In: Academy of Management Review, Vol. 14, No. 1, S. 57-74.
- Elango, B.; Fried, Vance H. (1997): „Franchising Research: A Literature Review and Synthesis.“ In: Journal of Small Business Management, Vol. 35, Issue 3, S. 68-81.
- Entrepreneur Magazine (2009): „Top Global Franchise Systems 2008.“, <http://www.entrepreneur.com/franchises/topglobal/index.html>, 01.07.2009.
- Epp, Wolfgang (1994): „Franchising und Kartellrecht.“ Köln et al.: Carl Heymanns.
- Erramilli, M. Krishna; Agarwal, Sanjeev; Dev, Chekitan S. (2002): „Choice Between Non-Equity Entry Modes: An Organizational Capability Perspective.“ In: Journal of International Business Studies, Vol. 22, No. 2, S. 223-242.
- Eßer, Guido (1995): „Der Franchise-Vertrag im Lichte der Rechtsprechung.“ Köln: Ebert.
- Fassott, Georg; Eggert, Andreas (2005): „Zur Verwendung formativer und reflektiver Indikatoren in Strukturgleichungsmodellen: Bestandsaufnahme und Anwendungsempfehlungen.“ In: Bliemel et al. (Hrsg.): Handbuch PLS-Pfadmodellierung – Methode, Anwendung, Praxisbeispiele. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 31-47.
- Fladmoe-Lindquist, Karin; Jacque, Laurent L. (1995): „Control Modes in International Service Operations: The Propensity to Franchise.“ In: Management Science, Vol. 41, Issue 7, S. 1238-1249.
- Foss, Nicolai J. (1999): „Research in the Strategic Theory of the Firm: ‘Isolationism’ and ‘Integrationism’.“ In: Journal of Management Studies, Vol. 36, Issue 6, S. 725-755.

- Frauenhuber, Waltraud (2001): „Führung in Franchisesystemen.“ In: Ahlert, Dieter (Hrsg.): Handbuch Franchising & Cooperation: Das Management kooperativer Unternehmensnetzwerke. Neuwied, Kriftel: Luchterhand, S. 151-162.
- Frazer, Lorelle (2001): „Causes of disruption to franchise operations.“ In: Journal of Business Research, Vol. 54, Issue 3, S. 227-234.
- Frazer, Lorelle; Winzar, Hume (2005): „Exits and expectations: why disappointed franchisees leave.“ In: Journal of Business Research, Vol. 58, No. 11, S. 1534-1542.
- Friedrichs, J. (1985): „Methoden empirischer Sozialforschung.“ Opladen.
- Gassenheimer, Jule B.; Baucus, David B.; Baucus, Melissa S. (1996): „Cooperative Arrangements among Entrepreneurs: An Analysis of Opportunism and Communication in Franchise Structures.“ In: Journal of Business Research, Vol. 36, No. 1, S. 67-79.
- Ghoshal, Sumantra; Moran, Peter (1996): „Bad for practice: A critique of the transaction cost theory.“ In: Academy of Management Review, Vol. 21, No. 1, S. 13-47.
- Govindarajan, V.; Fisher, Joseph (1990): „Strategy, Control Systems, and Resource Sharing: Effects on Business-Unit Performance.“ In: Academy of Management Journal, Vol. 33, No. 2, S. 259-285.
- Greene, W. H. (2003): „Econometric Analysis.“ 5. Aufl., New Jersey: Prentice-Hall.
- Harrigan, Kathryn Rudie (1983): „A framework for looking at vertical integration.“ In: Journal of Business Strategy, Vol. 3, Issue 3, S. 30-37.
- Harrigan, Kathryn Rudie (1998): „Franchise Organizations.“ In: Administrative Science Quarterly, Vol. 43, Issue 4, S. 963-966.
- Hauschildt, Jürgen (2002): „Zum Stellenwert der empirischen betriebswirtschaftlichen Forschung.“ Vortrag auf der Hochschullehrertagung München, Nr. 561, Arbeitspapier der Universität Kiel, 2002.
- Hempelmann, Bernd (2000): „Optimales Franchising: eine ökonomische Analyse von Vertragsgestaltung in Franchise-Beziehungen.“ Heidelberg: Physica.

- Hoetker, Glenn; Mellewigt, Thomas (2007): „Matching Governance Mechanisms to the Source of Potenzial Opportunism in Alliances.“ In: Working Paper, University of Illinois at Urbana-Champaign, Freie Universität Berlin, 2007.
- Hoetker, Glenn; Mellewigt, Thomas (2009): „Choice and Performance of Governance Mechanisms: Matching Alliance Governance to Asset Type.“ In: Strategic Management Journal, Vol. 30, S. 1025-1044.
- Holling, Detmar (1996): „Arbeitsrechtlicher Rechtsformzwang und Franchising.“ Bonn.
- Holm, Kurt (1991): „Die Frage.“ In: Holm, Kurt (Hrsg.): Die Befragung 1: Der Fragebogen – Die Stichprobe. 4. Aufl., Tübingen: A. Francke, S. 32-91.
- Holmberg, Stevan R.; Morgan, Kathryn Boe (2003): „Franchise turnover and failure: New research and perspectives.“ In: Journal of Business Venturing, Vol. 18, S. 403-418.
- Homburg, Christian; Giering, Annette (1996): „Konzeptualisierung und Operationalisierung komplexer Konstrukte.“ In: Marketing - Zeitschrift für Forschung und Praxis, 18. Jg., Nr. 1, S. 5-24.
- Hoover, Vera L.; Combs, James G.; Ketchen Jr.; David J. (2003): „Unlocking the ‘Black Box‘ in the Resource-based View: Resources, Strategic Actions, and Performance.“ In: Working Paper, Florida State University, College of Business, 2003.
- Hoskisson, Robert E.; Hitt, Michael A.; Wan, William P.; Yiu, Daphne (1999): „Theory and research in strategic management: Swings of a pendulum.“ In: Journal of Management, Vol. 25, No. 3, S. 417-456.
- Hoy, Frank; Stanworth, John (2003): „Franchising: an international perspective.“ London, New York: Routledge.
- IFA, International Franchise Association (2008): „Economic Impact of Franchised Businesses.“ IFA prepared by PricewaterhouseCoopers, Vol. 2, March 2008, <http://www.franchise.org>, 01.07.2009.

- Ingram, Paul; Baum, Joel A.C. (1997): „Opportunity and Constraint: Organizations' Learning from the Operating and Competitive Experience of Industries.” In: *Strategic Management Journal*, Vol. 18, Summer Special Issue, S. 75-98.
- Irwin, Richard L.; Zwick, D.; Sutton, William A. (1999): „Assessing organizational attributes contributing to marketing excellence in American professional sport franchises.“ In: *European Journal of Marketing*, Vol. 33, Issue 3/4, S. 314-323.
- Jacobides, Michael G.; Croson, David C. (2001): „Information policy: Shaping the value of agency relationships.“ In: *Academy of Management Review*, Vol. 26, No. 2, S. 202-223.
- Janssen, Jürgen; Laatz, Wilfried (2007): „Statistische Datenanalyse mit SPSS für Windows.“ 6., neu bearbeitete und erweiterte Aufl., Berlin et al.: Springer.
- Jap, Sandy D.; Anderson, Erin (2003): „Safeguarding Interorganizational Performance and Continuity Under Ex Post Opportunism.” In: *Management Science*, Vol. 49, No. 12, S. 1684-1701.
- Jensen, M. C. (1983): „Organization theory and methology.” In: *Accounting Review*, Vol. 56, S. 319-338.
- Jensen, M. C.; Meckling, W. H. (1976): „Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs, and ownership structure.” In: *Journal of Financial Economics*, Vol. 3, S. 305-360.
- Jensen, M. C.; Meckling, W. H. (1994): „The nature of man.” In: *Journal of Applied Corporate Finance*, Vol. 7, No. 2, S. 4-19.
- Jones, Gareth R. (1987): „Organization-Client Transactions and Organizational Governance Structures.“ In: *Academy of Management Journal*, Vol. 30, No. 2, S. 197-218.
- Kalnins, Arturs (2004a): „An Empirical Analysis of Territorial Encroachment Within Franchised and Company-Owned Branded Chains.“ In: *Marketing Science*, Vol. 23, No. 4, S. 476-489.

- Kalnins, Arturs (2004b): „Divisional Multimarket Contact within and between Multiunit Organizations.“ In: *Academy of Management Journal*, Vol. 47, No. 1, S. 117-128.
- Kalnins, Arturs; Mayer, Kyle J. (2004): „Franchising, Ownership, and Experience: A Study of Pizza Restaurant Survival.“ In: *Management Science*, Vol. 50, No. 12, S. 1716-1728.
- Kaufmann, Patrick J.; Dant, Rajiv P. (1996): „Multi-Unit Franchising: Growth and Management Issues.“ In: *Journal of Business Venturing*, Vol. 11, Issue 5, S. 343-358.
- Kaufmann, Patrick J.; Dant, Rajiv P. (2001): „The pricing of franchise rights.“ In: *Journal of Retailing*, Vol. 77, No. 4, S. 537-545.
- Kaufmann, Patrick J.; Eroglu, Sevgin (1999): „Standardization and Adaptation in Business Format Franchising.“ In: *Journal of Business Venturing*, Vol. 14, Issue 1, S. 69-85.
- Kaufmann, Patrick J.; Lafontaine, Francine (1994): „Costs of Control: The Source of Economic Rents for McDonald’s Franchisees.“ In: *Journal of Law and Economics*, Vol. 37, S. 417-453.
- Kidwell Jr., Roland E.; Nygaard, Arne; Silkoset, Ragnhild (2004): „Causes and Effects of Free Riding in the Franchisor-Franchisee Relationship.“ In: Paper submitted to the Academy of Management, August 2004.
- Klein Woolthuis, Rosalinde; Rooks, Gerrit; Blumberg, Boris F. (2003): „Contractual Functions. An empirical assessment of formal contracts.“ Working Paper 2003.
- Kloyer, Martin (1995): „Management in Franchisenetzen: eine Resource-Dependence-Perspektive.“ Wiesbaden: Gabler.
- Knott, Anne Marie (2001): „The Dynamic Value of Hierarchy.“ In: *Management Science*, Vol. 47, No. 3, S. 430-448.
- Knott, Anne Marie (2003): „The Organizational Routines Factor Market Paradox.“ In: *Strategic Management Journal*, Vol. 24, Issue 10, S. 929-943.

- Krafft, Manfred (1999): „An Empirical Investigation of the Antecedents of Sales Force Control Systems.“ In: *Journal of Marketing*, Vol. 63, No. 3, S. 120-134.
- Kramer, Ernst A. (1992): „Neue Vertragsformen der Wirtschaft: Leasing, Factoring, Franchising.“ 2., überarb. und erw. Aufl., Bern, Stuttgart, Wien: Haupt.
- Kromrey, Helmut (1990): „Empirische Sozialforschung: Modelle und Methoden der Datenerhebung und Datenauswertung.“ 4. durchgesehene Aufl., Opladen: Leske und Budrich.
- Kubitschek, Christian (2000): „Franchising: Effizienzvergleich mit alternativen Vertriebskonzepten.“ Wiesbaden: Gabler.
- Kubitschek, Christian (2001): „Die Erfolgsfaktoren des Franchising.“ In: *Die Betriebswirtschaft*, 61. Jg., Nr. 6, S. 671-687.
- Kunkel, Michael (1994): „Franchising und asymmetrische Informationen: eine institutionenökonomische Untersuchung.“ Wiesbaden: Gabler.
- Küster, Martin (2000): „Opportunismus und Motivation in Franchise- und Vertragshändler-Systemen.“ Stuttgart: Kohlhammer.
- Lafontaine, Francine (1992): „Agency theory and franchising: some empirical results.“ In: *RAND Journal of Economics*, Vol. 23, Issue 2, S. 263-283.
- Lafontaine, Francine; Kaufmann, Patrick J. (1994): „The Evolution of Ownership Patterns in Franchise Systems.“ In: *Journal of Retailing*, Vol. 70, No. 2, S. 97-113.
- Lafontaine, Francine; Masten, Scott E. (1995): „Franchise contracting, organization, and regulation: Introduction.“ In: *Journal of Corporate Finance*, Vol. 2, Issue 1, S. 1-7.
- Lafontaine, Francine; Shaw, Kathryn L. (2001): „Targeting Managerial Control: Evidence from Franchising.“ In: *NBER Working Paper*, Cambridge 2001.
- Lafontaine, Francine; Slade, Margaret E. (1996): „Retail contracting and costly monitoring: Theory and evidence.“ In: *European Economic Review*, Vol. 40, S. 923-932.

- Lang, Helmut (1984): „Franchising als Instrument der Kostenbeeinflussung durch den Franchisegeber.“ In: Jahrbuch für Absatz- und Verbrauchsforschung, 30. Jg., Nr. 1, S. 40-67.
- Laroche, Michel; Toffoli, Roy (1999): „Strategic Brand Evaluations Among Fast-Food Franchises: A Test of Two Frameworks.“ In: Journal of Business Research, Vol. 45, Issue 2, S. 221-233.
- Lassar, Walfried M.; Kerr, Jeffrey L. (1996): „Strategy and control in supplier-distributor relationships: An agency perspective.“ In: Strategic Management Journal, Vol. 17, Issue 8, S. 613-632.
- Leblebici, Huseyin; Shalley, Christina E. (1996): „The Organization of Relational Contracts: The Allocation of Rights in Franchising.“ In: Journal of Business Venturing, Vol. 11, Issue 5, S. 403-418.
- Leiblein, Michael J. (2003): „The Choice of Organizational Governance Form and Performance: Predictions from Transaction Cost, Resource-based, and Real Options Theories.“ In: Journal of Management, Vol. 29, Issue 6, S. 937-961.
- Leiblein, Michael J.; Miller, Douglas J. (2003): „An Empirical Examination of Transaction- and Firm-Level Influences on the Vertical Boundaries of the Firm.“ In: Strategic Management Journal, Vol. 24, S. 839-859.
- Lewin, Shira B. (1998): „Innovation and Authority in Franchise Systems: An Exploration of the Plural Form.“ In: Working Paper, Iowa State University 1998.
- Lewin-Solomons, Shira B. (2000): „Asset specificity and hold-up in franchising and grower contracts: A theoretical rationale for government regulation?“ In: Working Paper, Iowa State University 2000.
- Litz, Reginald A.; Stewart, Alice C. (1998): „Franchising for Sustainable Advantage? Comparing the Performance of Independent Retailers and Trade-name Franchisees.“ In: Journal of Business Venturing, Vol. 13, Issue 2, S. 131-150.
- Lockett, Andy; Thompson, Steve (2001): „The resource-based view and economics.“ In: Journal of Management, Vol. 27, Special Issue, S. 723-754.

- Madrigal, Robert (2000): „The Influence of Social Alliances with Sports Teams on Intentions to Purchase Corporate Sponsors' Products.” In: *Journal of Advertising*, Vol. 29, No. 4, S. 13-24.
- Mahoney, Joseph T. (1992): „The Choice of Organizational Form: Vertical Financial Ownership Versus Other Methods of Vertical Integration.” In: *Strategic Management Journal*, Vol. 13, Issue 8, S. 559-584.
- Maness, Robert (1996): „Incomplete contracts and the choice between vertical integration and franchising.” In: *Journal of Economic Behavior & Organization*, Vol. 31, Issue 1, S. 101-115.
- Markmann, Frank (2002): „Franchising in Verbundgruppen.“ Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Markmann, Frank; Olesch, Günter (2001): „Franchisesysteme und Verbundgruppen – ein Vergleich von Struktur und Strategie.“ In: Ahlert, Dieter (Hrsg.): „Handbuch Franchising & Cooperation: Das Management kooperativer Unternehmensnetzwerke.“ Neuwied, Kriftel: Luchterhand, S. 107-138.
- Martinek, Michael (1987): „Franchising: Grundlagen der zivil- und wettbewerbsrechtlichen Behandlung der vertikalen Gruppenkooperation beim Absatz von Waren und Dienstleistungen.“ Heidelberg: Physica.
- Martinek, Michael (1992): „Moderne Vertragstypen.“ München: Beck.
- Mathewson, G. Frank; Winter, Ralph A. (1985): „The Economics of Franchise Contracts.“ In: *Journal of Law & Economics*, Vol. 28, S. 503-526.
- Matiaske, Wenzel (1992): „Wertorientierungen und Führungsstil: Ergebnisse einer Felduntersuchung zum Führungsstil leitender Angestellter.“ Frankfurt am Main et al.: Lang.
- Meade, Adam W.; Watson, Aaron M.; Kroustalis, Christina M. (2007): „Assessing Common Methods Bias in Organizational Research.“ In: Paper presented at the 22nd Annual Meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology, S. 1-10.

- Mellewigt, Thomas (2003): „Management von Strategischen Kooperationen.“
Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Meurer, Jörg (1997): „Führung von Franchisesystemen: Führungstypen –
Einflußfaktoren – Verhaltens- und Erfolgswirkungen.“ Wiesbaden: Gabler.
- Michael, Steven C. (1996): „To franchise or not to franchise: An Analysis of Decision
Rights and Organizational Form Shares.“ In: *Journal of Business Venturing*,
Vol. 11, Issue 1, S. 57-71.
- Michael, Steven C. (1999): „Do Franchised Chains Advertise Enough?“ In: *Journal of
Retailing*, Vol. 75, Issue 4, S. 461-478.
- Michael, Steven C. (2000a): „Investments to create bargaining power: The case of
franchising.“ In: *Strategic Management Journal*, Vol. 21, Issue 4, S. 497-514.
- Michael, Steven C. (2000b): „The effect of organizational form on quality: the case of
franchising.“ In: *Journal of Economic Behavior & Organization*, Vol. 43, Issue 3,
S. 295-318.
- Michael, Steven C. (2003): „First mover advantage through franchising.“ In: *Journal of
Business Venturing*, Vol. 18, Issue 1, S. 61-80.
- Minkler, A. P. (1992): „Why firms franchise: A search cost theory.“ In: *Journal of
Institutional and Theoretical Economics*, Vol. 148, S. 240-259.
- Mishra, Debi Prasad; Heide, Jan B.; Cort, Stanton G. (1998): „Information Asymmetry
and Levels of Agency Relationships.“ In: *Journal of Marketing Research*, Vol. 35,
Issue 3, S. 277-295.
- Moore, Christopher M.; Fernie, John; Burt, Steve (2000): „Brands without boundaries –
The internationalisation of the designer retailer’s brand.“ In: *European Journal of
Marketing*, Vol. 34, Issue 8, S. 919-931.
- Norton, Seth W. (1988): „An Empirical Look at Franchising as an Organizational
Form.“ In: *Journal of Business*, Vol. 61, Issue 2, S. 197-218.
- O’Donnell, Sharon Watson (2000): „Managing foreign subsidiaries: Agents of
headquarters, or an interdependent network?“ In: *Strategic Management Journal*,
Vol. 21, Issue 5, S. 525-548.

- Ouchi, William G. (1977): „The Relationship between Organizational Structure and Organizational Control.“ In: *Administrative Science Quarterly*, Vol. 22, Issue 1, S. 95-113.
- Ouchi, William G. (1979): „A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms.“ In: *Management Science*, Vol. 25, Issue 9, S. 833-848.
- Ouchi, William G.; Maguire, Mary Ann (1975): *Organizational Control – Two Functions.*“ In: *Administrative Science Quarterly*, Vol. 20, Issue 4, S. 559-569.
- Oxenfeldt, Alfred R.; Kelly, Anthony O. (1969): „Will Successful Franchise Systems Ultimately Become Wholly-Owned Chains?“ In: Hoy, Frank; Stanworth, John (2003): „Franchising: an international perspective.“ London, New York: Routledge, S. 213-226.
- Parmigiani, Anne Elizabeth (2003): „Concurrent Sourcing: When Do Firms Both Make And Buy?“ Dissertation, University of Michigan, 2003.
- Parsa, H. G. (1999): „Interaction of Strategy Implementation and Power Perceptions in Franchise Systems: An Empirical Investigation.“ In: *Journal of Business Research*, Vol. 45, Issue 2, S. 173-185.
- Picot, Arnold; Reichwald, Ralf; Wigand, Rolf (2001): „Die grenzenlose Unternehmung: Information, Organisation und Management.“ 4. Aufl., Wiesbaden: Gabler.
- Picot, Arnold; Wolff, Birgitta (1995): „Franchising als effiziente Vertriebsform.“ In: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 47. Jg., Sonderheft Nr. 35/95, S. 223-244.
- Podsakoff, P. M.; MacKenzie, S. M.; Lee, J.; Podsakoff, N. P. (2003): „Common method variance in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies.“ In: *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88, S. 879-903.
- Poppo, Laura; Zenger, Todd (1995): „Opportunism, routines, and boundary choices: A comparative test of transaction cost and resource-based explanations for make-or-buy.“ In: *Academy of Management Journal*, Best Papers Proceedings 1995, S. 42-48.

- Poppo, Laura; Zenger, Todd (1998): „Testing alternative Theories of the Firm – Transaction cost, Knowledge-based, and Measurement Explanations for Make-or-buy decisions in Information Services.“ In: *Strategic Management Journal*, Vol. 19, Issue 9, S. 853-877.
- Poppo, Laura; Zenger, Todd (2002): „Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements?“ In: *Strategic Management Journal*, Vol. 23, Issue 8, S. 707-725.
- Posselt, Thorsten (1999): „Das Design vertraglicher Vertriebsbeziehungen am Beispiel Franchising.“ In: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 69. Jg., Nr. 3, S. 347-375.
- Reuer, Jeffrey J.; Miller, Kent D. (1997): „Agency Costs and the Performance Implications of International Joint Venture Internalization.“ In: *Strategic Management Journal*, Vol. 18, Issue 6, S. 425-438.
- Rindfleisch, Aric; Heide, Jan B. (1997): „Transaction Cost Analysis: Past, Present, and Future Applications.“ In: *Journal of Marketing*, Vol. 61, Issue 4, S. 30-54.
- Robins, James A. (1987): „Organizational Economics: Notes on the Use of Transaction-Cost Theory in the Study of Organizations.“ In: *Administrative Science Quarterly*, Vol. 32, Issue 1, S. 68-86.
- Ross, S. (1973): „The economic theory of agency: The principal’s problem.“ In: *American Economic Review*, Vol. 63, S. 134-139.
- Roth, Kendall; O’Donnell, Sharon (1996): „Foreign subsidiary compensation strategy: An agency theory perspective.“ In: *Academy of Management Journal*, Vol. 39, No. 3, S. 678-703.
- Rousseau, Denise M.; Sitkin, Sim B.; Burt, Ronald S.; Camerer, Colin (1998): „Not so different after all: A cross-discipline view of trust.“ In: *Academy of Management Review*, Vol. 23, Issue 3, S. 393-404.
- Rubin, Paul H. (1978): „The theory of the Firm and the Structure of the Franchise Contract.“ In: Hoy, Frank; Stanworth, John (2003): „Franchising: an international perspective.“ London, New York: Routledge, S. 49-59.

- Sadi, Muhammad A. (1995): „International Business Expansion through Franchising: The Case of Fast-Food Industry.“ In: *Journal of International Business Studies*, Vol. 26, Issue 3, S. 683-684.
- Sapienza, Harry J.; Gupta, Anil K. (1994): „Impact of agency risks and task uncertainty on venture capitalist: CEO interaction.“ In: *Academy of Management Journal*, Vol. 37, No. 6, S. 1618-1632.
- Schlüter, Heinrich (2001): „Franchisenehmer-Zufriedenheit: theoretische Fundierung und empirische Analyse.“ Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Scott, F. A. Jr. (1995): „Franchising vs. company ownership as a decision variable of the firm.“ In: *Review of Industrial Organization*, Vol. 10, S. 69-81.
- Shane, Scott A. (1996): „Hybrid organizational arrangements and their implications for firm growth and survival: A study of new franchisors.“ In: *Academy of Management Journal*, Vol. 39, Issue 1, S. 216-229.
- Shane, Scott A. (1998a): „Explaining the Distribution of Franchised and Company-Owned Outlets in Franchise Systems.“ In: *Journal of Management*, Vol. 24, Issue 6, S. 717-739.
- Shane, Scott A. (1998b): „Research notes and communications: Making new franchise systems work.“ In: *Strategic Management Journal*, Vol. 19, Issue 7, S. 697-707.
- Shane, Scott A. (2001): „Organizational Incentives and Organizational Mortality.“ In: *Organization Science*, Vol. 12, No. 2, S. 136-160.
- Shane, Scott A.; Foo, Maw-Der (1999): „New firm survival: Institutional explanations for new franchisor mortality.“ In: *Management Science*, Vol. 45, Issue 2, S. 142-159.
- Shane, Scott A.; Hoy, Frank (1996): „Franchising: A Gateway to Cooperative Entrepreneurship.“ In: *Journal of Business Venturing*, Vol. 11, Issue 5, S. 325-327.
- Shane, Scott A.; Shankar, Venkatesh; Aravindakshan, Ashwin (2006): „The effects of new franchisor partnering strategies on franchise system size.“ In: *Management Science*, Vol. 52, No. 5, S. 773-787.

- Shane, Scott A.; Spell, Chester (1998): „Factors for new franchise success.“ In: Sloan Management Review, Vol. 39, Issue 3, S. 43-50.
- Sharma, Anurag (1997): „Professional as agent: Knowledge asymmetry in agency exchange.“ In: Academy of Management Review, Vol. 22, No. 3, S. 758-798.
- Shaw, Jason D.; Gupta, Nina; Delery, John E. (2000): „Empirical organizational-level examinations of agency and collaborative predictions of performance-contingent compensation.“ In: Strategic Management Journal, Vol. 21, Issue 5, S. 611-623.
- Skaupy, Walther (1995): „Franchising: Handbuch für die Betriebs- und Rechtspraxis.“ 2., neu bearb. Aufl., München: Vahlen.
- Sorenson, Olav; Sørensen; Jesper B. (2001): „Finding the right mix: Franchising, organizational learning, and chain performance.“ In: Strategic Management Journal, Vol. 22, Issue 6/7, S. 713-724.
- Srinivasan, Raji (2006): „Dual distribution and intangible firm value: Franchising in restaurant chains.“ In: Journal of Marketing, Vol. 70, No. 3, S. 120-135.
- Statistisches Bundesamt (2008), <http://www.destatis.de/indicators/d/vgr110ad.htm>, 24.04.2008.
- Staw, Barry M.; Hoang, Ha (1995): „Sunk costs in the NBA: Why draft order affects playing time and survival in professional basketball.“ In: Administrative Science Quarterly, Vol. 40, Issue 3, S. 474-494.
- Strutton, David; Pelton, Lou E.; Lumpkin, James R. (1993): „The Influence of Psychological Climate on Conflict Resolution Strategies in Franchise Relationships.“ In: Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 21, Issue 3, S. 207-215.
- Strutton, David; Pelton, Lou E.; Lumpkin, James R. (1995): „Psychological Climate in Franchising System Channels and Franchisor-Franchisee Solidarity.“ In: Journal of Business Research, Vol. 34, S. 81-91.
- Sutcliffe, Kathleen M.; Zaheer, Akbar (1998): „Uncertainty in the Transaction Environment: An Empirical Test.“ In: Strategic Management Journal, Vol. 19, S. 1-23.

- Sydow, Jörg (1994): „Franchisingnetzwerke.“ In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 64. Jg., Nr. 1, S. 95-113.
- Sydow, Jörg; Kloyer, Martin (1995): „Managementpraktiken in Franchisingnetzwerken: Erkenntnisse aus sechs Fallstudien.“ Forschungsbericht der Universität Wuppertal.
- Sydow, Jörg; Kloyer, Martin (1996): „Managementpraktiken in Franchisingnetzwerken – Erkenntnisse aus sechs Fallstudien.“ In: Die Betriebswirtschaft, 56. Jg., Nr. 5, S. 711-712.
- Szulanski, Gabriel; Jensen, Robert J. (2006): „Presumptive adaption and the effectiveness of knowledge transfer.“ In: Strategic Management Journal, Vol. 27, No. 10, S. 937-957.
- Taheri, Isabella (2002): „Residualrechte und Eigentumssurrogate in Franchisingnetzwerken.“ Wien: WUV Universitätsverlag.
- Tannenbaum, Arnold S. (1962): „Control in Organizations: Individual Adjustment and Organizational Performance.“ In: Administrative Science Quarterly, Vol. 7, S. 236-257.
- Theoharakis, Vasilis; Hirst, Andrew (2002): „Perceptual Differences of Marketing Journals: A Worldwide Perspective.“ In: Marketing Letters, Vol. 13, No. 4, S. 389-402.
- Tietz, Bruno (1979): „Das Franchising als Kooperationsmodell für den mittelständischen Groß- und Einzelhandel.“ Köln et al.: Heymann.
- Tikoo, Surinder (2002): „Franchiser influence strategy use and franchisee experience and dependence.“ In: Journal of Retailing, Vol. 78, S. 183-192.
- Tikoo, Surinder; Nair, Suresh K. (1999): „Variable royalty rates for improving franchise channel coordination.“ In: Decision Sciences, Vol. 30, Issue 2, S. 469-479.
- Van der Meer-Kooistra, Jeltje; Vosselman, Ed G.J. (2000): „Management control of interfirm transactional relationships: the case of industrial renovation and maintenance.“ In: Accounting, Organizations and Society, Vol. 25, S. 51-77.

- Van Fleet, David D.; McWilliams, Abigail; Siegel, Donald S. (2000): „A Theoretical and Empirical Analysis of Journal Rankings: The Case of Formal Lists.“ In: *Journal of Management*, Vol. 26, Issue 5, S. 839-861.
- Vlaar, Paul W.L. (2003): „Formal and Relational Governance Mechanisms in Interorganizational Relationships: Substitutes or Complements?“ Working Paper 2003, 2ND Workshop on Trust within & between Organizations.
- Vroom, Govert; Gimeno, Javier (2007): „Ownership form, managerial incentives, and the intensity of rivalry.“ In: *Academy of Management Journal*, Vol. 50, No. 4, S. 901-922.
- Wathne, Kenneth H.; Heide, Jan B. (2000): „Opportunism in Interfirm Relationships: Forms, Outcomes, and Solutions.“ In: *Journal of Marketing*, Vol. 64, Issue 4, S. 36-51.
- Welbourne, Theresa M.; Balkin, David B.; Gomez-Mejia, Luis R. (1995): „Gainsharing and mutual monitoring: A combined agency-organizational justice interpretation.“ In: *Academy of Management Journal*, Vol. 38, No. 3, S. 881-899.
- Williams, Darrell L. (1998): „Why Do Entrepreneurs Become Franchisees? An Empirical Analysis of Organizational Choice.“ In: *Journal of Business Venturing*, Vol. 14, Issue 1, S. 103-124.
- Williamson, Oliver E. (1975): „Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications.“ New York, London: Free Press Collier Macmillan.
- Williamson, Oliver E. (1985): „The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting.“ New York, London: Free Press Collier Macmillan.
- Williamson, Oliver E. (1990): „Die ökonomischen Institutionen des Kapitalismus – Unternehmen, Märkte, Kooperationen.“ Tübingen.
- Williamson, Oliver E. (1991): „Comparative Economic Organization.“ In: *Administrative Science Quarterly*, Vol. 36, S. 269-296.
- Williamson, Oliver E. (1996a): „Economic Organization: The Case for Candor.“ In: *Academy of Management Review*, Vol. 21, No. 1, S. 48-57.

- Williamson, Oliver E. (1996b): „The Mechanisms of Governance.“ New York: Oxford University Press.
- Williamson, Oliver E. (1999): „Strategy research: Governance and competence perspectives.“ In: Strategic Management Journal, Vol. 20, Issue 12, S. 1087-1108.
- Windsperger, Josef (2003): „Complementarities and Substitutabilities in Franchise Contracting: Some Results from the German Franchise Sector.“ In: Journal of Management Governance, Vol. 7, S. 291-313.
- Windsperger, Josef (2004): „Centralization of franchising networks: evidence from the Austrian franchise sector.“ In: Journal of Business Research, Vol. 57, No. 12, S. 1361-1369.
- Windsperger, Josef; Dant, Rajiv P. (2006): „Contractibility and ownership redirection in franchising: A property rights view.“ In: Journal of Retailing, Vol. 82, No. 3, S. 259-272.
- Winter, Sidney G.; Szulanski, Gabriel (2001): „Replication as Strategy.“ In: Organization Science, Vol. 12, No. 6, S. 730-743.
- Wiseman, Robert M.; Catanach Jr., Anthony H. (1997): „A longitudinal disaggregation of operational risk under changing regulations: Evidence from the savings and loan industry.“ In: Academy of Management Journal, Vol. 40, No. 4, S. 799-830.
- Wiseman, Robert M.; Gomez-Mejia, Luis R. (1998): „A behavioral agency model of managerial risk taking.“ In: Academy of Management Review, Vol. 23, No. 1, S. 133-153.
- Wolff, Birgitta (1994): „Organisation durch Verträge.“ In: Dissertation, München 1994.
- Yin, Xiaoli; Zajac, Edward J. (2004): „The Strategy/Governance Structure Fit Relationship: Theory and Evidence in Franchising Arrangements.“ In: Strategic Management Journal, Vol. 25, Issue 4, S. 365-383.
- Zajac, Edward J.; Westphal, James D. (1994): „The Costs and Benefits of Managerial Incentives and Monitoring in Large U.S. Corporations: When Is More Not Better?“ In: Strategic Management Journal, Vol. 15, Special Issue Winter 1994, S. 121-142.

Zajac, Edward J.; Yin, Xiaoli (2005): „The Role of Governance Structure in Strategic Change.“ In: Working Paper, Northwestern University 2005.

Zofka, Ondrej (1996): „Aufbau eines grenzüberschreitenden strategischen Netzwerks für schweizerische KMU am Beispiel des Franchising.“ Bern, Stuttgart, Wien: Paul Haupt.

Zusammenfassung

Die vorliegende Dissertation beantwortet die Frage, welche Unterschiede hinsichtlich der Steuerung und Kontrolle innerhalb eines Franchisesystems existieren. Die Arbeit schließt damit eine empirische Lücke in der wissenschaftlichen Diskussion, da die Unterschiede zwischen Franchise-Nehmern und unternehmenseigenen Filialen explizit analysiert werden. Ein elementarer Forschungsbeitrag ist die empirische Gewinnung und Analyse von Daten auf der Ebene der unterschiedlichen Agenten eines Franchisesystems. Da die Franchise-Geber-Seite zusätzlich empirisch analysiert wird, ist die vorliegende Arbeit sogar einzigartig. Eine zweiseitige empirische Untersuchung, die sowohl die Franchise-Geber-Seite als auch simultan die Franchise-Nehmer sowie die unternehmenseigenen Filialen analysiert, liegt bisher nicht vor.

Der theoretische Beitrag der vorliegenden Untersuchung besteht primär in der Integration der beiden in der Management- und Organisationsforschung dominanten theoretischen Sichtweisen, der Principal-Agent-Theorie und der Transaktionskostentheorie.

Konkret werden Aufschlüsse für die praktische Gestaltung der Steuerung und Kontrolle in Franchisesystemen gewonnen. In Franchisesystemen, die simultan Franchise-Nehmer und unternehmenseigene Filialen einsetzen, wendet der Franchise-Geber stets unterschiedliche Steuerungs- und Kontrollmechanismen an. Beide Arten von formeller Steuerung und Kontrolle, Ergebnis- und Verhaltenskontrolle, kommen demnach in Franchisesystemen zum Einsatz.

Die empirischen Ergebnisse offenbaren, dass Franchise-Nehmer im ähnlichen Maße sowohl über verhaltensorientierte als auch über ergebnisorientierte Mechanismen gesteuert und kontrolliert werden. Unternehmenseigene Filialen werden dagegen primär mittels ergebnisorientierter Instrumente gesteuert und kontrolliert. Dabei ist der Einsatz von Verhaltenskontrolle bei den Franchise-Nehmern im Vergleich höher, der der Ergebniskontrolle geringer als bei den unternehmenseigenen Filialen. Diese bei den unternehmenseigenen Filialen durchgeführte Differenzierung hinsichtlich des Einsatzes der Steuerung und Kontrolle seitens des Franchise-Gebers, scheint dabei erfolgreicher zu sein.

Erklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich mich noch keinem Promotionsverfahren unterzogen oder um Zulassung zu einem solchen beworben habe, und die Dissertation in der gleichen oder einer anderen Fassung bzw. Überarbeitung einer anderen Fakultät, einem Prüfungsausschuss oder einem Fachvertreter an einer anderen Hochschule nicht bereits zur Überprüfung vorgelegen hat.

Ich erkläre, dass ich die vorliegende Dissertation selbständig und ohne unerlaubte fremde Hilfe Dritter angefertigt, andere als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel nicht benutzt und die den benutzten Quellen wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe.

Ort, Datum:.....

Unterschrift:.....