

Inhaltsverzeichnis

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS	XVII
ABBILDUNGSVERZEICHNIS	XIX
1. NOTWENDIGKEIT DER ERFORSCHUNG VON ERFOLGSFAKTOREN	
ZUR ZIELORIENTIERTEN STEUERUNG DER FRANCHISE-NEHMER	1
> 1.1. PROBLEMSTELLUNG UND ZIEL DER ARBEIT	1
> 1.2. GANG DER UNTERSUCHUNG	4
2. AUSGESTALTUNG UND ORGANISATION VON	
FRANCHISE-SYSTEMEN	7
2.1. DAS VERTIKALE MARKETING ALS FORM DER ZUSAMMENARBEIT	
VON HERSTELLER UND HANDEL	7
2.1.1. <i>Entwicklung und Definition des vertikalen Marketing</i>	7
2.1.2. <i>Ziele des vertikalen Marketing</i>	9
2.1.3. <i>Arten von Konflikten zwischen Hersteller und Handel</i>	11
2.1.4. <i>Vertikale Marketingkonzeption</i>	16
2.2. FRANCHISING ALS KONTRAKTSTRATEGISCHE VARIANTE	
DES VERTIKALEN MARKETING	23
2.2.1. <i>Entwicklung und Bedeutung des Franchising</i>	24
2.2.2. <i>Grundlagen und Abgrenzung des Begriffs Franchising</i>	27
2.2.3. <i>Rechtliche Grundlagen des Franchising</i>	30
2.2.3.1. <i>Die Stellung des Franchising im Wettbewerbsrecht</i>	30
2.2.3.2. <i>Vertragsrechtliche Grundlagen des Franchise-Vertrages</i>	34
2.2.4. <i>Aufbau und Management eines Franchise-Systems</i>	37
2.2.5. <i>Bewertung des Franchising als Kontraktstrategie</i>	
<i>des vertikalen Marketing</i>	41
2.3. KONTROLLE UND VERHALTENSBEEINFLUSSUNG IN FRANCHISE-SYSTEMEN	44
2.3.1. <i>„Free Riding“ als Problem des Franchising</i>	44
2.3.2. <i>Einsatz von Kontrollinstrumenten im Franchising</i>	48
2.3.3. <i>Möglichkeiten der Einflußnahme auf das Verhalten</i>	
<i>der Franchise-Nehmer</i>	50
2.3.4. <i>Abstimmung von Kontrolle und Verhaltensbeeinflussung</i>	56

3. DIE BEDEUTUNG UND ERMITTLUNG DER KUNDENZUFRIEDENHEIT ALS ZIELGRÖSSE DES FRANCHISING	59
3.1. DEFINITION UND KONZEPTE DER KUNDENZUFRIEDENHEIT	59
3.1.1. <i>Der Begriff der Kundenzufriedenheit und Abgrenzung zu verwandten Termini</i>	60
3.1.2. <i>Erklärungsansätze zur Entstehung der Kundenzufriedenheit</i>	63
3.2. ERHEBUNG UND OPERATIONALISIERUNG DER KUNDENZUFRIEDENHEIT	73
3.2.1. <i>Methoden zur Erhebung der Kundenzufriedenheit in Franchise-Systemen</i>	73
3.2.2. <i>Diskussion von Operationalisierungsansätzen der Kundenzufriedenheit und Beurteilung der Ansätze</i>	77
3.3. KUNDENZUFRIEDENHEIT ALS DETERMINANTE UNTERNEHMERISCHER ERFOLGSGRÖSSEN	86
3.3.1. <i>Konzeptionelle Überlegungen zum Einfluß der Kundenzufriedenheit</i>	87
3.3.2. <i>Empirische Studien zum Einfluß der Kundenzufriedenheit</i>	90
3.4. ZUSAMMENFASSUNG DER ERKENNTNISSE DER ZUFRIEDENHEITSFORSCHUNG	94
4. ERGEBNISSE DER BISHERIGEN ERFOLGSFAKTORENFORSCHUNG	97
4.1. KLÄRUNG BEGRIFFLICHER UND METHODISCHER GRUNDLAGEN FÜR DIE WEITERE VORGEHENSWEISE	97
4.1.1. <i>Definition des Begriffs „Erfolgsfaktor“</i>	98
4.1.2. <i>Kategorisierung der Erfolgsfaktoren</i>	101
4.1.3. <i>Abgrenzung des Begriffs „Erfolgsfaktor“ von ähnlich verwendeten Termini</i>	104
4.1.4. <i>Definition des Begriffs „Erfolgsindikator“</i>	107
4.1.5. <i>Grundlagen der Erfolgsfaktorenforschung</i>	108
4.2. ERFOLGSFAKTORENFORSCHUNG AUF BRANCHENÜBERGREIFENDER EBENE	113
4.2.1. <i>Ermittlung der Erfolgsfaktoren durch Instrumente der strategischen Planung</i>	113
4.2.2. <i>Empirische Studien zur Ermittlung von Erfolgsfaktoren auf der branchenübergreifenden Ebene</i>	123
4.2.3. <i>Entwicklung eines branchenübergreifenden Erfolgsfaktoren-Modells auf der Grundlage bisheriger Ergebnisse</i>	131
4.2.3.1. <i>Externe Faktoren</i>	133

4.2.3.2. Interne Faktoren	134
4.3. ERFOLGSFAKTORENFORSCHUNG AUF DER EBENE DES EINZELHANDELS.....	137
4.3.1. Theoretische Ansätze der Erfolgsfaktorenforschung auf der Handelsebene.....	137
4.3.2. Empirische Studien zur Ermittlung von Erfolgsfaktoren auf der Ebene des Einzelhandels.....	139
4.3.3. Entwicklung eines Erfolgsfaktoren-Modells für den Einzelhandel auf der Grundlage bisheriger Ergebnisse.....	144
4.3.3.1. Notwendigkeit einer spezifischen Betrachtung des Faktors Standort	145
4.3.3.2. Anpassung des Grundmodells auf den Einzelhandel.....	147
4.3.3.2.1. Externe Faktoren.....	147
4.3.3.2.2. Interne Faktoren.....	149
4.3.3.2.3. Kundenzufriedenheit als Moderatorvariable	151
4.4. KRITISCHE BEWERTUNG DER ERFOLGSFAKTORENFORSCHUNG UND ANALYSE DER DEFIZITE	152
5. ENTWICKLUNG EINES ERFOLGSFAKTOREN-MODELLS FÜR FRANCHISE-SYSTEME UNTER EINBEZIEHUNG DER KUNDENZUFRIEDENHEIT.....	159
5.1. SPEZIFIZIERUNG DER BISHERIGEN ERGEBNISSE AUF DIE BETRIEBSFORM DES FRANCHISING	160
5.2. GENERIERUNG VON HYPOTHESEN ÜBER DIE ZUSAMMENHÄNGE DER KOMONENTEN DES MODELLS.....	164
5.2.1. Auswahl der Erfolgsindikatoren.....	164
5.2.2. Hypothesen über die Beziehungen zwischen den Erfolgsindikatoren.....	169
5.2.3. Grundlagen der Beziehungen zwischen Erfolgsfaktoren und Erfolgsindikatoren.....	172
5.2.4. Hypothesen über die Zusammenhänge zwischen den Erfolgsfaktoren und Erfolgsindikatoren in einem Franchise-System	176
5.2.4.1. Einflüsse der externen Faktoren	177
5.2.4.2. Einflüsse der internen Faktoren	182
5.2.4.3. Einflüsse der Kundenzufriedenheit.....	203
5.3. ZWISCHENERGEBNIS DER ERFOLGSFAKTORENFORSCHUNG IM FRANCHISING.....	204

6. EMPIRISCHE ÜBERPRÜFUNG DES MODELLS AM BEISPIEL EINES FRANCHISE-SYSTEMS	205
6.1. ZIEL DER UNTERSUCHUNG	205
6.2. ENTWICKLUNG UND AKTUELLE SITUATION DES FRANCHISE-UNTERNEHMENS	206
6.3. GRUNDZÜGE DER AUSWERTUNGSMETHODE LISREL	208
6.3.1. <i>Entwicklung und Grundlagen der Methode</i>	209
6.3.2. <i>Formale Gestaltung und Vorgehensweise</i>	210
6.3.3. <i>Vorteile der Kausalanalyse</i>	213
6.3.4. <i>Probleme und Voraussetzungen der Kausalanalyse</i>	215
6.3.5. <i>Der Einsatz der Kausalanalyse in der Forschung</i>	222
6.3.6. <i>Ablaufschritte bei der Anwendung der LISREL-Analyse in der vorliegenden Untersuchung</i>	223
6.4. ANPASSUNG DES MODELLS AUF DIE SPEZIFISCHEN GEGEBENHEITEN DES UNTERNEHMENS	225
6.4.1. <i>Spezifizierung des Modells auf das Unternehmen</i>	225
6.4.1.1. <i>Spezifische Erfolgsfaktoren der Baumarkt-Franchise-Nehmer</i>	225
6.4.1.2. <i>Konkretisierung und Erweiterung der bisherigen Hypothesen</i>	228
6.4.2. <i>Operationalisierung der latenten Variablen</i>	229
6.5. AUSWAHL DER UNTERSUCHUNGSEINHEITEN UND ERHEBUNGSMETHODE	235
6.6. VORBEREITUNG DER MODELLSCHÄTZUNG	238
6.6.1. <i>Umformung der aufgestellten Hypothesen in ein Pfaddiagramm</i>	239
6.6.2. <i>Spezifikation der Modellstruktur</i>	243
6.7. KONFRONTATION DES MODELLS MIT DEN ERHOBENEN DATEN	245
6.7.1. <i>Verfehlte Identifikation und erzwungene Modifikation der Modellstruktur</i>	245
6.7.2. <i>Schätzung der Parameter des modifizierten Modells</i>	248
6.7.3. <i>Beurteilung der Ergebnisse anhand der totalen Effekte</i>	254
6.7.4. <i>Kritische Würdigung der Schätzung des modifizierten Modells</i>	258
6.8. ZUSAMMENFASSENDE BEWERTUNG DES EINSATZES VON LISREL UND PRÜFUNG VON ALTERNATIVEN	262

7. ENTWICKLUNG EINES KONTROLLINSTRUMENTARIUMS UND ABLEITUNG VERHALTENSBEEINFLUSSENDER MASSNAHMEN ZUR LENKUNG DER FRANCHISE-NEHMER	267
7.1. PRAKTIKABLE METHODEN DER DATENANALYSE FÜR DEN EINSATZ ALS KONTROLLINSTRUMENTE IM FRANCHISING	267
7.1.1. Kennzahlensysteme und Betriebsvergleiche.....	268
7.1.2. Portfolio-Analyse	271
7.2. ABLEITUNG VON MASSNAHMEN ZUR VERHALTENSBEEINFLUSSUNG AUF DER BASIS DER KONTROLLERGEBNISSE	276
7.2.1. Beurteilung des Faktors Standort und Implikationen für die Standortplanung	277
7.2.2. Unternehmensgröße und Stellung im Wettbewerb	279
7.2.3. Beurteilung des Faktors Personal und Entwicklung einer Verhaltensbeeinflussung der Franchise-Nehmer	281
7.2.4. Bedeutung der Kundenzufriedenheit und Konsequenzen für die Lenkung der Franchise-Nehmer.....	283
7.3. GANZHEITLICHE BETRACHTUNG DES MANAGEMENTS VON FRANCHISE-SYSTEMEN.....	289
8. DARSTELLUNG DER ERKENNTNISSE AUS DER UNTERSUCHUNG UND DER OFFENGEBLIEBENEN PROBLEMBEREICHE	291
ANHANG.....	295
LITERATURVERZEICHNIS.....	317

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Übersicht über die Vorgehensweise bei der Themenbearbeitung.....	4
Abbildung 2:	Zielsysteme von Herstellern und Händlern.....	12
Abbildung 3:	Beziehungen zwischen Hersteller- und Händlerzielen.....	13
Abbildung 4:	Komponenten der vertikalen Marketingkonzeption.....	16
Abbildung 5:	Vertragliche Vertriebssysteme	18
Abbildung 6:	Franchise-Nehmer-Entwicklung der dem DFV angeschlossenen Systeme.....	25
Abbildung 7:	Gesamtzahl an Franchise-Nehmern der Top 20 der dem DFV angeschlossenen Franchise-Systeme; Stand 31.12.1994	26
Abbildung 8:	Ausgewählte Transaktionselemente in Franchise-Systemen	39
Abbildung 9:	Regelkreislauf des Kontroll- und Beeinflussungsprozesses innerhalb eines Franchise-Systems	47
Abbildung 10:	Kontrollinstrumente innerhalb von Franchise-Systemen.....	48
Abbildung 11:	Instrumente zur Beeinflussung der Franchise-Nehmer	51
Abbildung 12:	Hierarchie der erlebten Ereignisse eines Individuums.....	67
Abbildung 13:	Elemente in der Geschäftsbeziehung eines Kunden	68
Abbildung 14:	Schwellen bei der Einstufung von Ereigniszufriedenheiten	69
Abbildung 15:	Zusammenhang zwischen den Zufriedenheitsarten	70
Abbildung 16:	Beispiel für eine leistungsorientierte Zufriedenheitsmessung	78
Abbildung 17:	Beispiel für eine Zufriedenheitsmessung anhand der SERVQUAL-Merkmale.....	80
Abbildung 18:	Beispiel eines visualisierten Kundenpfades für den Besuch eines Baumarktes	83
Abbildung 19:	Zusammenhang zwischen den Kosten der Qualität	87
Abbildung 20:	Auswirkungen der Kundenzufriedenheit	89
Abbildung 21:	Kausalzusammenhang zwischen Produktqualität und Rentabilität.....	91
Abbildung 22:	Definitionsansätze in der Literatur zum Begriff „Erfolgsfaktor“	100
Abbildung 23:	Zusammenhang zwischen Erfolgsfaktoren und Wettbewerbsvorteilen.....	107
Abbildung 24:	Vorgehensweise und Zielsetzung der Erfolgsfaktorenforschung.....	109
Abbildung 25:	Identifikationstechniken in der Erfolgsfaktorenforschung.....	112
Abbildung 26:	Haupt-Erfolgsfaktoren des PIMS-Ansatzes	119

Abbildung 27: Untersuchungen zu Erfolgsfaktoren auf unternehmensübergreifender Ebene	124
Abbildung 28: Grundlegendes Modell der Erfolgsfaktoren	132
Abbildung 29: Die Erfolgsfaktorenforschung im Handel nach dem Münsteraner Ansatz	138
Abbildung 30: Untersuchungen zu Erfolgsfaktoren auf der Ebene des Einzelhandels	140
Abbildung 31: Erfolgsfaktoren-Modell für den Einzelhandel	148
Abbildung 32: Untersuchungsdesign für eine ganzheitliche Unternehmensdiagnose	158
Abbildung 33: Erfolgsfaktoren-Modell für Franchise-Systeme	163
Abbildung 34: Auswahl einiger in vergangenen Studien verwendeter ökonomischer Erfolgsfaktoren	166
Abbildung 35: Zusammenhänge zwischen den Erfolgsindikatoren	171
Abbildung 36: Bestimmungsgrößen der Wirkungsintensität von Erfolgsfaktoren	174
Abbildung 37: Beispiele von Wirkungsrelationen zwischen den Erfolgsfaktoren und den Erfolgsindikatoren	175
Abbildung 38: Lebenszyklus eines Outlets	184
Abbildung 39: Vermutete Beziehung zwischen der Personalintensität und dem Gewinn	191
Abbildung 40: Pfaddiagramm eines vollständigen LISREL-Modells	211
Abbildung 41: Variablen im vollständigen LISREL-Modell	212
Abbildung 42: Beispiel für Indikatoren des hypothetischen Konstruktes „Wettbewerb“	213
Abbildung 43: Beispiel eines direkten und eines indirekten Effektes	214
Abbildung 44: Empfohlenes Basisgerüst für die Beurteilung der Anpassungsgüte eines Kausalmodells	219
Abbildung 45: Theoretisch vermutetes Erfolgsfaktoren-Modell von OBI	228
Abbildung 46: Festlegung der Indikatoren zur Operationalisierung der hypothetischen Konstrukte	234
Abbildung 47: Meßmodell der latenten exogenen Variablen	240
Abbildung 48: Meßmodell der latenten endogenen Variablen	241
Abbildung 49: Strukturmodell	242
Abbildung 50: Parameterschätzungen des Meßmodells der latenten exogenen Variablen	250

Abbildung 51: Parameterschätzungen des Meßmodells der latenten endogenen Variablen	252
Abbildung 52: Parameterschätzungen des Strukturmodells.....	253
Abbildung 53: Totale Effekte der exogenen auf die endogenen Faktoren	255
Abbildung 54: Totale Effekte der endogenen Faktoren	257
Abbildung 55: Q-Plot der standardisierten Residuen.....	259
Abbildung 56: Gütekriterien zur Beurteilung des Modells	260
Abbildung 57: Vergleich der 50 umsatzstärksten mit den 50 umsatzschwächsten Märkten.....	270
Abbildung 58: Portfolio-Darstellung der Franchise-Nehmer.....	275
Abbildung 59: Aufteilung der Outlets auf die Felder des Portfolios	275
Abbildung 60: Korrelationen und Signifikanzen der Korrelationen zwischen Teilbereichen des Faktors Standort und dem Erfolg.....	277
Abbildung 61: Korrelationen und Signifikanzen der Korrelationen zwischen den Teilzufriedenheiten und der Gesamtzufriedenheit bzw. dem Erfolg	283
Abbildung 62: Empirische, am Beispiel eines Baumarktes zu untersuchende Hypothesen und zugehörige LISREL-Bezeichnungen	295
Abbildung 63: Variablenbezeichnungen, Fallzahlen und Skaleneinheiten	299
Abbildung 64: Tendentielle Hypothesenprüfung anhand der Untersuchungsergebnisse.....	304
Abbildung 65: Einfluß der Größe des Einzugsgebietes auf den Erfolg	306
Abbildung 66: Einfluß der Umfeldqualität auf den Erfolg	307
Abbildung 67: Einfluß der Verkehrslage auf den Erfolg	307
Abbildung 68: Zusammenhang zwischen der Gesamtfläche und dem Umsatz	308
Abbildung 69: Sinkender Flächenumsatz bei steigender Gesamtfläche	308
Abbildung 70: Zusammenhang zwischen der Gesamtfläche und dem Gewinn.....	309
Abbildung 71: Sinkender Flächengewinn bei steigender Gesamtfläche.....	309
Abbildung 72: Zusammenhang zwischen der Gesamtfläche und der Rendite.....	310
Abbildung 73: Sinkende Flächenrendite bei steigender Gesamtfläche.....	310
Abbildung 74: Abhängigkeit des Gewinns vom Umsatz	311
Abbildung 75: Degressiver Einfluß des Umsatzes auf die Rendite	311
Abbildung 76: Geringer Zusammenhang zwischen dem Marktanteil und dem Gewinn	312

Abbildung 77:	Geringer Einfluß des Marktanteils auf die Rendite	312
Abbildung 78:	Kausale Beziehung zwischen einer steigenden Mitarbeiterzahl und dem Personalaufwand.....	313
Abbildung 79:	Linearer Einfluß der Mitarbeiterzahl auf den Umsatz.....	313
Abbildung 80:	Positiver Einfluß der Mitarbeiterzahl auf den Gewinn.....	314
Abbildung 81:	Degressive Wirkung der Mitarbeiterzahl auf die Rendite	314
Abbildung 82:	Degressive Wirkung der auf die Fläche bezogenen Mitarbeiterzahl auf die Rendite.....	315
Abbildung 83:	Negativer Zusammenhang zwischen dem Anteil des Personal- aufwands am Umsatz und der Rendite	315
Abbildung 84:	Steigende Rendite bei höherem Pro-Kopf-Umsatz	316