

Bachelorarbeit  
im Bachelorstudiengang  
**Betriebswirtschaftslehre**  
an der Hochschule für angewandte Wissenschaften Neu-Ulm

**Die deutsche Franchisewirtschaft in der Corona-Pandemie**  
–  
**Eine qualitative Analyse**

Erstkorrektor/-in: Prof. Dr. Julia Künkele

Verfasser/-in: Jan Schieder (Matrikel-Nr.: 260785)

Thema erhalten: 17.04.2023

Arbeit abgegeben: 27.04.2023

LOSE BEILAGEN

ZIP-Datei „Anhang\_BA\_Jan\_Schieder.zip“

## Abstract

*Die Corona-Pandemie machte der deutschen Wirtschaft schwer zu schaffen, und beeinträchtigte das Wirtschaftswachstum besonders im ersten Krisenjahr massiv. Obwohl die Franchiseunternehmen in Deutschland sich hauptsächlich in von Corona schwerstbetroffenen Branchen wie Dienstleistung, Handel und Gastgewerbe niedergelassen hatten, deuten mehrere Kennzahlen auf ein vergleichsweise positives Überstehen der Krise hin. Wenngleich einige harte Zahlen zur Franchisewirtschaft in der Corona-Krise vorliegen, mangelt es weiterhin an Tiefenkenntnissen zu den Ursachen für die augenscheinliche Krisenresistenz. Die vorliegende Bachelorarbeit füllt im Rahmen einer qualitativen Studie diese Lücke, und behandelt dafür insbesondere die Forschungsfrage:*

*„Welche Faktoren lagen der relativen Widerstandsfähigkeit deutscher Franchiseunternehmen in der Covid-19-Krise zugrunde?“*

*Anhand von Experteninterviews mit zehn Franchisenehmern und fünf Franchisegebern aus Deutschland wird ein detaillierter Blick auf das Krisenverhalten der Franchises ermöglicht. Im Rahmen einer qualitativen Inhaltsanalyse werden so besonders häufig genutzte Maßnahmen und hauptverantwortliche Überstehensfaktoren herausgestellt. Das Konzept Franchising bestätigt sich hierbei als ausschlaggebender Faktor für die Resistenz, wenn auch gemeinsam mit einigen externen und allgemeinunternehmerischen Faktoren. Zum Ende der Arbeit werden Hypothesen abgeleitet und für die Nutzung in einer weiterführenden Forschung empfohlen.*

## Inhaltsverzeichnis

<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>IV</b>
<b>Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>V</b>
<b>Anhangverzeichnis.....</b>	<b>VI</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis.....</b>	<b>VII</b>
<b>1. Einleitung.....</b>	<b>1</b>
<b>1.1 Einführung in die Problemstellung.....</b>	<b>1</b>
<b>1.2 Zielsetzung und Aufbau der Arbeit.....</b>	<b>1</b>
<b>2. Theoretische Grundlagen: Franchising und Covid-19.....</b>	<b>3</b>
<b>2.1 Die Methodik der Literaturrecherche.....</b>	<b>3</b>
<b>2.2 Franchising als vielfältige Art der Unternehmung .....</b>	<b>6</b>
2.2.1 Definition Franchising .....	6
2.2.2 Abgrenzung von anderen Betriebsformen .....	9
2.2.3 Vor- und Nachteile.....	11
<b>2.3 Deutschland in der Corona-Krise.....</b>	<b>13</b>
2.3.1 Covid-19: Chronologie in aller Kürze .....	13
2.3.2 Staatliche Einschränkungen in Deutschland .....	14
2.3.3 Auswirkungen auf die deutsche Gesamt- und Franchisewirtschaft .....	15
2.3.4 Fazit: Gibt es „die“ Corona-Zeit? .....	16
<b>2.4 Staatliche Hilfeleistungen .....</b>	<b>17</b>
2.4.1 Finanzielle Hilfsprogramme .....	17
2.4.2 Steuerstundung .....	18
2.4.3 Kurzarbeit .....	18
<b>2.5 Kennzahlenvergleich von Franchise- und Gesamtwirtschaft.....</b>	<b>19</b>
2.5.1 Finanziell: Franchise-Umsatz und BIP .....	20
2.5.2 Selbstständigkeit: Franchisenehmer und übrige Selbstständige .....	21
<b>2.6 Franchising und Corona: Aufarbeitung in anderen Ländern.....</b>	<b>22</b>
2.6.1 Brasilien .....	22
2.6.2 Malaysia.....	24
2.6.3 Kritik hinsichtlich der Übertragbarkeit der Ergebnisse .....	25
<b>3. Forschungsmethodik .....</b>	<b>27</b>
<b>3.1 Aufbau und Teilnehmer .....</b>	<b>28</b>

3.1.1	Kriterien für die Auswahl geeigneter Teilnehmer.....	28
3.1.2	Praktisches Vorgehen und Erfolgsquote bei der Expertenakquise.....	29
<b>3.2</b>	<b>Datensammlung und Definition der Expertenbezeichnungen.....</b>	<b>31</b>
<b>3.3</b>	<b>Datenanalyse.....</b>	<b>32</b>
3.3.1	Qualitative Inhaltsanalyse nach Philipp Mayring.....	32
3.3.2	Auswertungsfragen und Durchführung der Analyse .....	33
<b>4.</b>	<b><i>Ergebnispräsentation</i> .....</b>	<b>36</b>
<b>4.1</b>	<b>Einschätzung der Krisensicherheit (AwF 1).....</b>	<b>36</b>
<b>4.2</b>	<b>Betroffenheit der Franchises durch die Corona-Pandemie (AwF 2).....</b>	<b>37</b>
4.2.1	Quantitativ (AwF 2.1).....	37
4.2.2	Qualitativ (AwF 2.2) .....	39
<b>4.3</b>	<b>Ergriffene Aktionen (AwF 3).....</b>	<b>40</b>
<b>4.4</b>	<b>Maßgebliche Faktoren für das Überstehen der Krise (AwF 4).....</b>	<b>42</b>
4.4.1	Quantitativ (AwF 4.1).....	42
4.4.2	Qualitativ (AwF 4.2) .....	43
4.4.3	Zusammenfassung: Verantwortliche Faktoren.....	46
<b>4.5</b>	<b>Veränderung des Verhältnisses zwischen FG und FN.....</b>	<b>47</b>
<b>4.6</b>	<b>Rückblickendes Verbesserungspotenzial.....</b>	<b>48</b>
<b>5.</b>	<b><i>Diskussion der Erkenntnisse</i> .....</b>	<b>49</b>
<b>5.1</b>	<b>Zusammenführung von Auswertungsfragen und Literatur .....</b>	<b>49</b>
<b>5.2</b>	<b>Kritische Würdigung der Gütekriterien qualitativer Forschung.....</b>	<b>52</b>
<b>6.</b>	<b><i>Fazit</i>.....</b>	<b>55</b>
<b>7.</b>	<b><i>Beschränkungen und Forschungsausblick</i> .....</b>	<b>57</b>

## Abbildungsverzeichnis

<b>Abbildung 1: Wachstum von Franchiseumsatz und BIP in Deutschland, 2016-2022.....</b>	<b>20</b>
<b>Abbildung 2: Wachstum von Selbstständigen- und Franchisenehmerzahlen in Deutschland 2016-2022.....</b>	<b>21</b>
<b>Abbildung 3: Vergleich ausgewählter Kulturdimensionen nach Hofstede, G. et al. (2017). ....</b>	<b>26</b>
<b>Abbildung 4: Experteneinschätzung der Krisensicherheit von Franchiseunternehmen (AwF 1).....</b>	<b>36</b>
<b>Abbildung 5: Einschätzung der Pandemie-Betroffenheit des eigenen Franchiseunternehmens (AwF 2.1).....</b>	<b>38</b>
<b>Abbildung 6: Die Top 5 der Maßnahmen gegen die Corona-Krise (AwF 3).....</b>	<b>40</b>
<b>Abbildung 7: Prozentuale Verantwortlichkeiten am Überstehen der Corona-Krise (AwF 4.1).....</b>	<b>43</b>
<b>Abbildung 8: Die Top 10 der essenziellen Faktoren zum Überstehen der Krise (AwF 4.2).....</b>	<b>47</b>
<b>Abbildung 9: Veränderung des Verhältnisses von Franchisegeber und -nehmer durch die Corona-Krise (AwF 5).....</b>	<b>48</b>

## Tabellenverzeichnis

<b>Tabelle 1: Ordnerstruktur der eingereichten Datei</b>	
„Anhang_BA_Jan_Schieder.zip“ .....	VI
<b>Tabelle 2: Auflistung der verwendeten Journals im Literaturkapitel. ....</b>	<b>4</b>
<b>Tabelle 3: Die fünf Säulen des brasilianischen Franchise- Coronakrisenmanagements nach Rocha, T. V. et al. (2022).....</b>	<b>24</b>
<b>Tabelle 4: Staatliche Maßnahmen mit hoher Bedeutung für die malaysische Franchisewirtschaft nach Abd Aziz, N. A. et al. (2022). ....</b>	<b>25</b>
<b>Tabelle 5: Kriterien bei der Expertenauswahl.....</b>	<b>29</b>
<b>Tabelle 6: Übersicht der Interviewteilnehmer.....</b>	<b>30</b>
<b>Tabelle 7: Auswertungsfragen (AwF) 1-6.....</b>	<b>33</b>
<b>Tabelle 8: Veranschaulichung der induktiven Kategorienbildung anhand von Auswertungsfrage 4. ....</b>	<b>35</b>

## Anhangverzeichnis

Aus Übersichtlichkeitsgründen wurde der gesamte Anhang der vorliegenden Bachelorarbeit in einer kompakten ZIP-Datei angefügt. Um darin ein schnelles Auffinden der benötigten Anhänge zu ermöglichen, ist die entsprechende Ordnerstruktur in Tabelle 1 aufgeschlüsselt:

<b>Ordnername (Bezeichnung im Textteil der Arbeit)</b>	<b>Inhalt</b>
1_Internetquellen („Anhang 1“)	Sämtliche verwendeten Internetquellen im PDF-Format. Dateiname = <i>Name (Kurztitel Jahr)</i> , also analog Fußnotenzitate.
2_Persönliche Kommunikation („Anhang 2“)	Von <i>Fr. Antje K. Piel</i> <sup>1</sup> Auf Anfrage direkt übersendete Franchisekennzahlen inkl. Mail. Bei nachfolgender Verwendung im Text stets zitiert als <i>Piel, A. K. (2023)</i> und in Fußnotenzitationen als <i>Piel, A. K. (E-Mail-Verkehr vom 31.01.2023)</i> .
3_Auflistung_Journalquellen („Anhang 3“)	Auflistung der verwendeten Journals mit h-Index, SCImago-Score oder einer Angabe der Nichtverfügbarkeit solcher Ratings.
4_Statistiken_u_Berechnungen („Anhang 4“)	Umfangreichere Statistiken und Berechnungen. Im Excel-Format, um Nachvollziehbarkeit der Zellbezüge zu gewährleisten. Quellenbenennung als <i>Name (Kurztitel Jahr)</i> , also analog Fußnotenzitate.
5_Interviewleitfäden („Anhang 5“)	Beide verwendeten Interviewleitfäden, jeweils einer für die Franchisegeber und -nehmer des Samples.
6_Interviewtranskriptionen („Anhang 6“)	Alle verwendeten Interviewtranskriptionen im PDF-Format, inkl. Zeilennummerierung.
7_Interviewauswertungen („Anhang 7“)	Excel-Datei mit Auswertung der Interview-Transkripte nach <i>Mayring, P. (2022)</i> .

Tabelle 1: Ordnerstruktur der eingereichten Datei „Anhang\_BA\_Jan\_Schieder.zip“

<sup>1</sup> Leitung Presse- und Öffentlichkeitsarbeit beim deutschen Franchiseverband.

## Abkürzungsverzeichnis

AwF	–	Auswertungsfrage
BIP	–	Bruttoinlandsprodukt
BMWi	–	Bundesministerium für Wirtschaft und Energie
DFV	–	Deutscher Franchiseverband
FG	–	Franchisegeber
FN	–	Franchisenehmer
H1, H2, H3	–	Hypothese 1, 2, 3
I0	–	Interviewer (= Verfasser der Arbeit)
I1, I2, ... I15	–	Interviewpartner 1, 2, ..., 15 (= befragte Experten)
ID	–	Identifikator
KfW	–	Kreditanstalt für Wiederaufbau
n	–	Stichprobengröße
u.	–	und
WSF	–	Wirtschaftsstabilisierungsfonds

## 1. Einleitung

### 1.1 Einführung in die Problemstellung

Die Corona-Pandemie hat sich ihren Platz in der Geschichte der großen Weltwirtschaftskrisen redlich verdient. So trafen die Konsequenzen des Virus das globale Wirtschaftswachstum mit einer größeren Wucht als zuvor noch die Weltfinanzkrise – mit einem Einbruch des globalen Bruttoinlandsproduktes um rund 3% im Jahr 2020.<sup>2</sup> Auch in Deutschland waren die Auswirkungen der Krise hautnah zu spüren, und zwangen trotz staatlicher Unterstützungen zahlreiche Unternehmer in die Geschäftsaufgabe.<sup>3</sup> Am stärksten betroffen zeigten sich dabei solche Branchen, die einen gewissen physischen Kundenkontakt erforderten – darunter etwa verschiedenste Arten von Dienstleistungsunternehmen, die Gastronomie und der stationäre Einzelhandel.<sup>4</sup>

Interessant ist, dass das Franchising in Deutschland sich auf ebendiese Branchen konzentriert: Jüngsten Erhebungen zufolge sind rund 94% der deutschen Franchiseunternehmen in den Bereichen *Dienstleistungen, Handel, Gastronomie, Touristik und Freizeit* angesiedelt. Würde der Schluss naheliegen, die deutsche Franchisewirtschaft sei wegen des Schwerpunkts auf ebensolchen Bereichen extrem negativ von der Krise getroffen worden, deuten Statistiken auf das genaue Gegenteil. In verschiedenen Kennzahlen legte die Franchisewirtschaft während der Krise zu, ganz im Gegensatz zur Gesamtwirtschaft.<sup>5</sup>

### 1.2 Zielsetzung und Aufbau der Arbeit

Bescheinigen diverse Kennzahlen zwar das de facto recht gute Überstehen der Krise,<sup>6</sup> bleiben tiefere Kenntnisse zur Franchisewirtschaft in der Krise hierzulande weiterhin unerforscht. Um die Lücke zu Ländern wie Malaysia und Brasilien zu schließen, in denen die ansässige Franchisewirtschaft im Kontext

---

<sup>2</sup> Vgl. World Bank (BIP global o.J.).

<sup>3</sup> Vgl. Kritikos, A. S., et al. (Auswirkungen Corona 2021).

<sup>4</sup> Vgl. Kantar (Betroffenheit Corona 2020), S. 2 f; Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW-Mittelstandspanel 2021), S. 2; Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) (Unternehmen in der Corona-Krise 2020), S. 22.

<sup>5</sup> Vgl. Deutscher Franchiseverband (Franchisestatistik 2020), S. 6; Deutscher Franchiseverband (Franchisestatistik 2021), S. 6; Statistisches Bundesamt (BIP Deutschland o.J.); Statistisches Bundesamt (Selbstständige 2023).

<sup>6</sup> Vgl. Deutscher Franchiseverband (Franchisestatistik 2020), S. 6; Deutscher Franchiseverband (Franchisestatistik 2021), S. 6.

der Krise bereits empirisch durchleuchtet wurde,<sup>7</sup> soll die vorliegende Bachelorarbeit Aufschluss über die folgenden Forschungsfragen geben:

„*Welche Faktoren lagen der relativen Widerstandsfähigkeit deutscher Franchiseunternehmen in der Covid-19-Krise zugrunde?*“

Zu Beginn der Arbeit wird dafür das Konzept des Franchisings definiert, und aus *struktureller, rechtlicher* und *finanzieller* Perspektive beleuchtet. Auch eine Abgrenzung soll erfolgen, insbesondere von Lizenz- und Filialsystemen. Einige Vor- und Nachteile des Konzeptes Franchising werden anschließend ebenfalls diskutiert. Der zweite Teil der theoretischen Grundlagen befasst sich dann detailliert mit der Corona-Pandemie, denn: Für ein Verständnis der hier durchgeführten Forschung bedarf es einiger Kenntnisse über die Konsequenzen der Pandemie für die Wirtschaft sowie über staatliche Hilfsmaßnahmen. Anschließend werden Franchise- und Gesamtwirtschaft in zwei wichtigen Kennzahlen miteinander verglichen, um Unterschiede und Gemeinsamkeiten zuordnen zu können. Letztlich werden bestehende Berichte aus Brasilien und Malaysia präsentiert, bevor es nach der Argumentation für die eigene Forschung in das Methodikkapitel übergeht.

Im Methodikkapitel werden alle erfolgten Schritte der Forschung transparent aufgezeigt. Damit soll der Weg zu den Ergebnissen nachvollziehbar gemacht und die Qualität dieser Studie bewiesen werden. Die Ergebnisse der Forschung werden in Kapitel 4 aufgezeigt, und in Kapitel 5 im Kontext der Literatur eingeordnet und diskutiert. In Kapitel 6 erfolgt dann das Fazit der Studie sowie die letztendliche Beantwortung der Forschungsfrage in Hypothesenform. Neben dem Aufzeigen von Limitationen werden in Kapitel 7 Wege für die zukünftige Forschung vorgeschlagen.

Um ein klares Textverständnis zu gewährleisten, wird in der vorliegenden Arbeit auf das *Gendern* von Begriffen verzichtet (z.B. „Franchisenehmer/innen“). Anstelle dessen werden ausschließlich die kurzen männlichen Wortformen verwendet – die sich gleichermaßen auf weibliche Personengruppen beziehen, deren Rolle für die Franchisewirtschaft nicht zu unterschätzen ist.<sup>8</sup>

---

<sup>7</sup> Vgl. Bretas, V. P. G. und Alon, I. (COVID-19 and Franchising in Brazil 2020); Rocha, T. V., et al. (Crisis Management in Brazilian Franchises 2022).

<sup>8</sup> Vgl. etwa Deutscher Franchiseverband (Franchisestatistik 2021), S. 22; Deutscher Franchiseverband (Franchisestatistik 2022), S. 33.

## 2. Theoretische Grundlagen: Franchising und Covid-19

### 2.1 Die Methodik der Literaturrecherche

Um bereits in der Literaturrecherche mit qualitativ möglichst hochwertigem Material zu arbeiten, wurden alle dort verwendeten Journalquellen - ausgenommen reine Internetquellen - nach Vorbild des Grundlagenwerkes ‚*Reconstructing the Giant*‘ herausgearbeitet.<sup>9</sup> Für referierte Journal-Artikel als qualitativ besonders hochwertige Quellen<sup>10</sup> wurden hauptsächlich die wissenschaftlichen und kostenlosen Datenbanken Google Scholar, JSTOR und ResearchGate durchsucht.<sup>11</sup> Des Weiteren wurden einige nicht-freizugängliche, betriebswirtschaftliche Datenbanken per Hochschul-Zugriff genutzt – so etwa *Emerald Insights* und *Business Source Elite*. Zusätzlich wurde bei einem Großteil der Artikel eine Vorwärts- und/oder Rückwärtssuche durchgeführt. In Tabelle 2 werden die verwendeten Journals kurz aufgezeigt, und in Anhang 3 mit gängigen Bewertungseinheiten wie dem SCImago-Score oder h-Index bewertet.<sup>12</sup>

Einige Veröffentlichungen - insbesondere solche, in denen mit stark regionalem Fokus geforscht wurde - konnten entweder gar nicht bewertet werden oder erreichten nur eher schwache Ratings. Sie waren aber beispielsweise für die Aufarbeitung der aktuellen Forschung in anderen Ländern unentbehrlich (siehe Kapitel 2.6), und wurden aus diesem Grund dennoch verwendet. Im zweiten Teil der Literaturarbeit, der das weiterhin recht neue Thema der *Corona-Krise* behandelt, fehlte es zudem an empirisch belegter Literatur. Zu großen Teilen musste hier also auf staatliche Berichte und behördliche Stellungnahmen zurückgegriffen werden, die in aller Regel ebenfalls keinem Ranking unterliegen und daher nicht in Tabelle 2 enthalten sind.

---

<sup>9</sup> Vgl. vom Brocke, J., et al. (Reconstructing the Giant 2009).

<sup>10</sup> Vgl. Czech, H. (Beurteilungskriterien wissenschaftlicher Quellen 2022).

<sup>11</sup> Für JSTOR und manche Inhalte auf ResearchGate musste ein kostenfreier Account angelegt werden. Für die beschränkten Inhalte auf ResearchGate musste zur Registrierung zudem die Vorlage eines Forschungsnachweises erfolgen (Immatrikulationsbescheinigung).

<sup>12</sup> Das Portal *SCImago Journal & Country Rank* trägt verschiedene Daten mit der Absicht zusammen, Aussagen über die Qualität eines Journals zu treffen. Die Kennzahlen werden in einem Index zusammengefasst und zum Ranking benutzt. Vgl. SCImago (About Us o.J.).

<b>Journal</b>	<b>Verlag</b>	<b>ISSN</b>	<b>Anzahl verwendete Werke</b>
Strategic Management Journal	John Wiley and Sons Ltd.	01432095, 10970266	2
Journal of Financial Economics	Elsevier	0304405X	1
Journal of Management	SAGE Publications, Inc.	01492063, 15571211	1
The RAND Journal of Economics	Wiley Blackwell		1
Sustainability	MDPI AG	20711050	1
Journal of Corporate Finance	Elsevier	09291199	1
Journal of Business	University of Chicago	00219398	1
Journal of Law and Economics	University of Chicago	00222186, 15375285	2
Evaluation and Program Planning	Elsevier Ltd.	01497189, 18737870	1
Southern Economic Journal	Wiley Blackwell	00384038	1
Review of Industrial Organization	Springer Netherlands	0889938X, 15737160	1
Global Business and Organizational Excellence	John Wiley & Sons Inc.	19322054	1
Procedia - Social and Behavioral Sciences	Elsevier BV	18770428	1
Wirtschaftsdienst	Springer Verlag	00436275, 1613978X	1
Marketing ZFP	C.H.BECK	03441369	1

Tabelle 2: Auflistung der verwendeten Journals im Literaturkapitel.<sup>13</sup>

Darüber hinaus wurden für die Arbeit insgesamt 15 Bücher und Buchkapitel verwendet, sieben davon für das Literaturkapitel 2. Diese sollten entweder helfen, einen breiten Blick auf das Allgemeinthema *Franchising* zu erhalten, oder Besonderheiten des Franchisings in Deutschland herausstellen – so sind deutschlandspezifische Journalartikel in diesem Forschungsbereich doch eher selten. Die übrigen acht Bücher dienten der Durchführung der qualitativen

<sup>13</sup> Darstellung nach vom Brocke, J., et al (Reconstructing the Giant 2009). Sortiert nach h-Indizes, siehe dafür Anhang 3 und SCImago (Suche o.J.); Clarivate (Impact Factor o.J.).

Forschung (siehe Kapitel 3), darunter beispielsweise Kaiser, R. (2021) und Mayring, P. (2022).<sup>14</sup> Die verwendeten Buchquellen stammten entweder in Printform aus der Bibliothek der Hochschule Neu-Ulm, wurden über Onlinezugriffe derselben abgerufen, oder aus hochschulexternen Quellen bezogen. Einige stammen so beispielsweise vom *Springer-Verlag*, welcher in der Regel hohe Anforderungen an Veröffentlichungen stellt.<sup>15</sup>

Nachdem die Hintergründe der Literaturrecherche nun umfassend dargestellt wurden, sollen in den kommenden Unterkapiteln also die theoretischen Grundlagen der Arbeit folgen. Dafür wird mit einer Darstellung des vielfältigen Konzeptes *Franchising* begonnen.

---

<sup>14</sup> Vgl. Kaiser, R. (Qualitative Experteninterviews 2021); Mayring, P. (Qualitative Inhaltsanalyse 2022).

<sup>15</sup> Vgl. Czech, H. (Beurteilungskriterien wissenschaftlicher Quellen 2022), S. 2.

## 2.2 Franchising als vielfältige Art der Unternehmung

### 2.2.1 Definition Franchising

Beim *Franchising* schließen sich zwei Unternehmen zusammen, und begründen damit ein sogenanntes *Franchisesystem*. Der Franchisegeber als begründende Partei ist in der Regel ein bestehendes Unternehmen, das bereits eine Marke, ein Produkt, eine Dienstleistung oder ein umfassendes Geschäftsmodell entwickelt, etabliert und/oder erprobt hat. Gegen die Zahlung von Gebühren ermöglicht der Franchisegeber nun den sogenannten *Franchisenehmern* als zweite Partei des Systems, sein erlangtes Know-How, die Marke, Produkte, Dienstleistungen oder andere immaterielle Vermögensgegenstände wie Logos und Rezepturen zu nutzen. Unter dieser autorisierten Verwendung der immateriellen Vermögensgegenstände kann der Franchisenehmer dann selbst an den Markt treten.<sup>16</sup> Kernmerkmal des Franchisings ist hierbei die fortbestehende *juristische Selbstständigkeit des Franchisenehmers* gegenüber seinem Franchisegeber.<sup>17</sup>

Da das Franchising sich in seiner Ausprägung aber je nach System recht stark unterscheiden kann,<sup>18</sup> soll nachfolgend ein allgemeineres Verständnis des Konzeptes geschaffen werden. Dazu wird das Franchising aus *struktureller*, *rechtlicher* und *finanzieller* Perspektive betrachtet.

#### 2.2.1.1 Strukturelle Perspektive

Das Franchising lässt sich als sogenannte *vertikale Kooperation* klassifizieren.<sup>19</sup> Das bedeutet, dass die beiden Parteien - Franchisegeber und Franchisenehmer - auf verschiedenen Stufen des Wertschöpfungsprozesses zusammenarbeiten.<sup>20</sup> Ziel innerhalb dieser Kooperation ist insbesondere eine Arbeitsteilung, die Synergieeffekte erlaubt: Jede Partei legt im Franchising den Fokus auf das, was sie aus ihrer Position am besten kann. So verbleiben die zentralen Unternehmensfunktionen (meist unter anderem das Marketing) beim

<sup>16</sup> Vgl. Rubin, P. H. (Franchise Contracts 1978), S. 224; Norton, S. W. (Franchising and brand names 1988), S. 107; Martius, W. (Fairplay Franchising 2010), S. 16 f; Combs, J. G., et al. (Franchising Review 2004), S. 907.

<sup>17</sup> Vgl. Caves, R. E. und Murphy, W. F. (Franchising 1976), S. 572.

<sup>18</sup> Vgl. Brinkel, G. (Erfolgreiches Franchise-System-Management 2015), S. 222.

<sup>19</sup> Vgl. Mahoney, J. T. (Vertical Organization 1992); Minkler, A. P. und Park, T. A. (Vertikale Integration 1994); Norton, S. W. (Franchising and brand names 1988).

<sup>20</sup> Vgl. ebd.

dahingehend bereits bestenfalls professionalisierten Franchisegeber.<sup>21</sup> Die Franchisenehmer hingegen übernehmen, je nach genauer Ausgestaltung des Franchisekonzeptes, etwa den Vertrieb oder die Produktion an ihrem jeweiligen Standort. Das tun sie dann, wie erwähnt, unter der bestenfalls bekannten Flagge ihres Franchisegebers.<sup>22</sup> Diese Aufgabenteilung, bei der der Franchisegeber alle betriebsnotwendigen Nebenfunktionen übernimmt, erlaubt dem Franchisenehmer einen starken Fokus auf die gewinnbringenden und meist marktnahen Tätigkeiten seines Standortes.<sup>23</sup>

### 2.2.1.2 Rechtliche Perspektive

Aus dem rechtlichen Blickwinkel ist noch einmal zu verdeutlichen, dass beide Franchiseparteien als *jeweils selbstständige Unternehmen* operieren.<sup>24</sup> Darauf gründet auch die Bezeichnung des Franchisings als *Kooperation*, denn es besteht keinerlei Angestelltenbeziehung zwischen Franchisegeber und -nehmer. Jedoch wird die Kooperation durch einen sogenannten *Franchisevertrag* begründet, in welchem der Franchisegeber sich eine gewisse Weisungsbefugnis gegenüber seinen Franchisenehmern einbehält.<sup>25</sup> Über die Regelung solcher Weisungsverhältnisse hinaus enthält der Vertrag als Herzstück des Systems alle weiteren Komponenten des Franchisesystems, etwa die je Seite zu erbringenden Leistungen. Franchisegeberseitig können dies beispielsweise die Übergabe der Markennutzungsrechte, das Angebot diverser Unterstützungs- und Schulungsleistungen in Bezug auf das übergebene Geschäftsmodell, oder auch ein *Gebietsschutz* für den Franchisenehmerstandort sein.<sup>26</sup> Bei der Vergabe eines Gebietsschutzes verpflichtet sich der Franchisegeber, keine weiteren Standorte in einem gewissen Umkreis um den des Franchisenehmers zu ermöglichen. Der Franchisenehmer verpflichtet sich hingegen zur

<sup>21</sup> Vgl. Winter, R. A. und Mathewson, F. (Economics of Franchise Contracts 1985), S. 503; Martius, W. (2010), S. 148.

<sup>22</sup> Vgl. Caves, R. E. und Murphy, W. F. (Franchising 1976), S. 572.

<sup>23</sup> Vgl. Winter, R. A. und Mathewson, F. (Economics of Franchise Contracts 1985), S. 503; Martius, W. (Fairplay Franchising 2010), S. 148; Combs, J. G. et al. (Franchising Review 2004), S. 908.

<sup>24</sup> Vgl. Caves, R. E. und Murphy, W. F. (Franchising 1976), S. 572.

<sup>25</sup> Vgl. Rubin, P. H. (Franchise Contracts 1978), S. 224; Deutscher Franchiseverband (Ethik-kodex 2008).

<sup>26</sup> Vgl. Rubin, P. H. (1978); Riedl, H. und Schwenken, C. (Praxisleitfaden Franchising 2018), S. 7; Caves, R. E. und Murphy, W. F. (1976), S. 572; Norton, S. W. (Franchising as an Organizational Form 1988), S. 199.

Beschränkung seiner Tätigkeiten auf dasselbe Gebiet, um keine Konkurrenzsituation mit anderen Franchisenehmern des gleichen Systems zu schaffen.<sup>27</sup>

Als Teil der franchisenehmerseitigen Leistungspflicht gilt etwa die Standortführung im Sinne des Franchisegebers.<sup>28</sup> Hauptsächlich besteht die franchisenehmerseitige Leistung im Vertrag jedoch in der Zahlung von fixen und variablen Franchisegebühren,<sup>29</sup> welche im nachfolgenden Unterkapitel näher aufgezeigt werden. Weiter ist zu nennen, dass allerlei sonstige Rahmenbedingungen in diesem Franchisevertrag festgelegt werden können,<sup>30</sup> so beispielsweise eine Befristung oder Nichtbefristung des Vertrages, aber auch vieles mehr.<sup>31</sup> Abschließend sollte angemerkt werden, dass die eben erfolgten und alle nachfolgenden Darstellungen nur einen groben Überblick bieten – die tatsächlichen Inhalte des Franchisevertrags können zwischen verschiedenen Franchisesystemen massiv voneinander abweichen.<sup>32</sup>

### 2.2.1.3 Finanzielle Perspektive

Im Gegenzug für die erhaltenen Leistungen vom Franchisegeber, etwa Support und Training, die Nutzungsrechte an einer bekannten Marke, ausgeklügelte Prozesse oder sogar ein Rundum-Geschäftsmodell,<sup>33</sup> hat der Franchisenehmer verschiedene Gebühren zu entrichten. Diese beginnen in der Regel mit einer einmaligen Einstiegsgebühr an den Franchisegeber sowie diversen Anfangsinvestitionen in den Aufbau des Standortes. Bei McDonald's beispielsweise betragen die fixen Anfangsinvestitionen nach Firmenangaben so rund 1,066 Millionen Euro, wovon etwa 305.000€ auf die Innenausstattung und weitere 376.000€ auf Getränkestationen, Grills und sonstiges Equipment entfallen.<sup>34</sup> Auf diese fixen Initialkosten folgen im aufgenommenen Geschäftsbetrieb dann die *laufenden* (also wiederkehrenden) Gebühren an den Franchisegeber, die oftmals nicht nur als fixe, sondern ebenfalls in Form *variabler* Kosten anfallen. Diese variablen Gebühren bemessen sich meist prozentual am

---

<sup>27</sup> Vgl. Riedl, H. und Schwenken, C. (Praxisleitfaden Franchising 2018), S. 7.

<sup>28</sup> Vgl. Rubin, P. H. (Franchise Contracts 1978), S. 224.

<sup>29</sup> Vgl. Riedl, H. und Schwenken, C. (Praxisleitfaden Franchising 2018), S. 12; Martius, W. (Fairplay Franchising 2010), S. 198 f.

<sup>30</sup> Die durchschnittliche Befristung eines Franchisevertrages lag nach Angaben des DFV 2022 bei rund 7 Jahren. Vgl. Deutscher Franchiseverband (Franchisestatistik 2022), S. 86.

<sup>31</sup> Vgl. Riedl, H. und Schwenken, C. (2018), S. 5-17.

<sup>32</sup> Vgl. Ebd. S. VII; ebd. S. 6-15

<sup>33</sup> Vgl. die vorhergehenden Unterkapitel sowie ebd; Caves, R. E. und Murphy, W. F. (Franchising 1976), S. 572; Norton, S. W. (Franchising as an Organizational Form 1988), S. 199; Rubin, P. H. (Franchise Contracts 1978).

<sup>34</sup> Vgl. McDonald's (Konditionen 2021).

Franchisenehmer-Umsatz.<sup>35</sup> Da der Franchisegeber sich (zumindest teilweise) durch diese Gebühren finanziert, hängt dieser Teil seiner Einkünfte in direkter Linie vom Geschäftserfolg seiner Franchisenehmer ab.

Abschließend kann zusammengefasst werden: Der Franchisegeber bezieht seine Einnahmen durch meist zum einen Teil fixe und zum anderen Teil umsatzabhängige Gebühren seiner Franchisenehmer. Der Franchisenehmer als selbstständiger Unternehmer darf seine Einnahmen abzüglich der entstandenen Kosten einbehalten, und dieses Geld als Gewinn notieren. Dabei erhöhen sich seine Kosten gegenüber denen völlig unabhängiger Einzelunternehmer noch um die genannten Franchisegebühren. Diese zumindest teilweise Umsatzabhängigkeit schafft für beide Franchiseparteien einen gemeinsamen Anreiz für den profitablen Betrieb der Standorte.<sup>36</sup>

### 2.2.2 Abgrenzung von anderen Betriebsformen

Um einen Blick auf angrenzende Betriebsformen zu geben und so weitere Eigenheiten des Franchisings herauszustellen, soll das Franchising nachfolgend mit zwei ausgewählten, nah angrenzenden Betriebsformen verglichen werden.

#### 2.2.2.1 Lizenzierung

Die Lizenzierung ist ebenso wie das Franchising eine Form der vertikalen Kooperation (siehe 2.2.1.1). So werden bei der Lizenzvergabe - ähnlich dem Franchising - meist immaterielle Vermögensgegenstände an einen (oder mehrere) Lizenznehmer übertragen. Dieser erhält dadurch die Erlaubnis, beispielsweise geschützte Marken, Rezepte, Modelle, Stanzformen oder Produktionsverfahren für seinen Geschäftsbetrieb zu nutzen – es handelt sich dabei aber meist um primär *technisches* Know-How.<sup>37</sup> Damit kann die Lizenzierung als schwächere Form des Franchisings, oder besser das Franchising als intensivere und ausgebaute Form der Lizenzvergabe betrachtet werden. Denn: Das Franchising geht noch einige Schritte weiter, und überträgt neben den patentierbaren Vermögensgegenständen in aller Regel auch gezieltes Know-How

---

<sup>35</sup> Vgl. Riedl, H. und Schwenken, C. (Praxisleitfaden Franchising 2018), S. 12; Martius, W. (Fairplay Franchising 2010), S. 198 f; Combs, J. G., et al. (Franchising Review 2004), S. 908.

<sup>36</sup> Vgl. Norton, S. W. (Franchising as an Organizational Form 1988), S. 201.

<sup>37</sup> Vgl. Tietz, B. (Handbuch Franchising 1991), S. 22; Wessels, A. M. und Schulz, A. (Alternativen 2008), S. 37.

zur Betriebsführung.<sup>38</sup> Der zweite wichtige Unterscheidungsfaktor ist das Ausmaß der Zusammenarbeit, die sich bei der Lizenzierung auf deutlich geringem Niveau bewegt.<sup>39</sup> Ebenfalls ist der Franchisenehmer innerhalb seines Vertragsrahmens deutlich flexibler als der Lizenznehmer, um in dem oftmals stark auf Vertrieb fokussierten Konzept beispielsweise schnelle Reaktionen auf veränderte Kundenanforderungen zu ermöglichen.<sup>40</sup>

#### 2.2.2.2 Filialsystem

Die Abgrenzung vom *Filialsystem* ist im Kontext der vorliegenden Arbeit jedoch von größerer Wichtigkeit. Gemein haben die beiden Konzepte Franchise- und Filialsystem den jeweils einheitlichen Auftritt ihrer Standorte und die vertikale Arbeitsteilung zwischen Zentrale und Standort.<sup>41</sup> Anders als beim Franchising erfolgen im Filialsystem aber sämtliche Aktivitäten innerhalb eines *juristisch zusammengehörigen* Verbundes – die Standorte *gehören* also der Zentrale, anstatt von selbstständigen Unternehmern besessen und betrieben zu werden.<sup>42</sup> Der Hauptunterschied zwischen direktbetriebenen Standorten (Filialsystem) und selbstständigen Standorten (Franchising) liegt demnach in deren Abhängigkeitsgrad von der Zentrale.<sup>43</sup>

Mit diesem Unterschied einher gehen zahlreiche Implikationen für die jeweilige Systemform: Die Zentrale hat bei Franchisestandorten etwa deutlich geringere Einflussmöglichkeiten als bei einem Filialsystem.<sup>44</sup> Andererseits sind die Leiter solcher direktbetriebenen Filialen in aller Regel Angestellte mit Festgehalt, und haben dadurch negative Auswirkungen ihrer Handlungen nicht allein zu tragen.<sup>45</sup> Franchisenehmer sind dahingegen Selbstständige, und können (soweit vertraglich nicht anders vereinbart) in Krisenzeiten nicht unbedingt auf finanzielle Hilfe ihrer Zentrale bauen. Erhebliche finanzielle Konsequenzen erwarten den Franchisenehmer daher bei mangelhafter Führung, die für den Leiter eines Filialstandortes normalerweise ausbleiben – denn der Franchisenehmer ist trotz seines Franchisesystems *Selbstständiger*. Durch diese

<sup>38</sup> Vgl. Tietz, B. (Handbuch Franchising 1991), S. 22; Martius, W. (Fairplay Franchising 2010), S. 156

<sup>39</sup> Vgl. Martius, W. (Fairplay Franchising 2010), S. 156.

<sup>40</sup> Vgl. Tietz, B. (Handbuch Franchising 1991), S. 22.

<sup>41</sup> Vgl. Martius, W. (Fairplay Franchising 2010), S. 156.

<sup>42</sup> Vgl. ebd.

<sup>43</sup> Vgl. Norton, S. W. (Capital Structure in Franchising 1995), S. 78.

<sup>44</sup> Vgl. Martius, W. (Fairplay Franchising 2010), S. 156.

<sup>45</sup> Vgl. Norton, S. W. (Capital Structure in Franchising 1995), S. 78.

Konsequenzen und das aufgebrachtes Eigenkapital ist die Eigenmotivation eines Franchisenehmers als deutlich höher einzuschätzen als die eines Filialleiters.<sup>46</sup>

### 2.2.2.3 Weitere Betriebsformen

Neben den genannten bestehen natürlich etliche weitere Möglichkeiten für Unternehmen, ihr Vertriebs- oder Organisationskonzept auszugestalten – dazu gehören andere Kooperationsformen wie etwa Joint Ventures und strategische Allianzen, aber auch viele ganz andersartige Konzepte. Auch einige Unterkonzepte des Franchisings werden in der Literatur genannt<sup>47</sup> – allerdings würde eine Unterscheidung aller enthaltenen und angrenzenden Formen an dieser Stelle zu weit gehen. Daher soll es beim Vergleich mit der Lizenzierung und dem Filialsystem bleiben – den beiden wohl franchisenächsten Konzepten.

### 2.2.3 Vor- und Nachteile

Die meisten Vor- und Nachteile des Franchisings wurden bereits im Laufe der vorigen Beschreibungskapitel kontextbezogen eingebracht. Um diese aber noch einmal zu verdeutlichen, werden sie nachfolgend explizit aufgezeigt. So birgt die Literatur zum *Raison d'Être* des Franchisings unterschiedliche Meinungen – besonders in Anbetracht der Existenz ‚klassischerer‘ Betriebsformen wie dem Filialsystem.

Etwas scheinen Caves, R. E. und Murphy, W. F. (1976) den Vorteil des Franchisings hauptsächlich in reduzierten Kosten auf Franchisegeberseite zu sehen: Durch die Übernahme der oftmals sehr hohen Anfangsinvestitionen durch Franchisenehmer (siehe Kapitel 2.2.1.3) sei das Franchising demnach also hauptsächlich eine Finanzierungsmöglichkeit für die kostengünstige Expansion von Unternehmen.<sup>48</sup>

Andere sehen den Kernvorteil des Franchisings vielmehr in der zuvor erwähnten Eigenmotivation der Standortleiter. Müssen Filialstandorte etwa bei starker

<sup>46</sup> Die Literatur zum Thema „Franchising vs. company ownership“ diskutiert ebendiesen Unterschied. Vgl. dazu unter anderem Norton, S. W. (Franchising as an Organizational Form 1988); Mahoney, J. T. (Vertical Organization 1992); Lafontaine, F. (Agency Theory 1992); Scott, F. A. (Franchising vs. Company Ownership 1995), S. uvm.

<sup>47</sup> In Martius, W. (2010), S. 156 f. etwa werden auch noch Kommissionäre, Alleinvertriebsverträge, Depotsysteme und viele mehr aufgezählt. Riedl, H. und Schwenken, C. (2018), S. 72-75. zeigen insgesamt vier Ausprägungen des Franchisings auf, darunter das „Partnermodell auf Kommissionsware“ und den investitionslosen Franchisenehmer. Eine genaue Ausführung würde jedoch den Rahmen dieser Arbeit sprengen und wäre nicht zielführend.

<sup>48</sup> Vgl. Caves, R. E. und Murphy, W. F. (Franchising 1976), S. 574 f.

geographischer Streuung oftmals zeit- und kostenintensiv von der Zentrale auf ihren Erfolg hin kontrolliert werden, beteiligt das Konzept *Franchising* deren Inhaber so direkt wie nur möglich an deren eigenem Umsatz. Dies sorgt - so etwa Rubin, P. H. (1978) und Norton, S. W. (1988) - für einen deutlich erhöhten Ansporn, keinerlei unbedachte Ineffizienzen im Unternehmen zu erlauben.<sup>49</sup>

Diese beiden zugegebenermaßen weit zurückliegenden Theorien finden auch heute noch in Fachbüchern zum Franchising ihren Platz – so etwa bei Peckert, F. et al. (2008). Neben den beiden genannten Faktoren sehen die Autoren Vorteile insbesondere gegenüber dem Filialsystem in einer „größere[n] Tiefe der Marktaberschöpfung“ sowie dem fixen Gebührenteil, der dem Franchisegeber auch bei schlechten Umsatzzahlen einen gewissen Cashflow beibehält.<sup>50</sup> Als nachteilig zählen für die Franchisezentrale hingegen die oftmals reduzierten oder gänzlich fehlenden Kontrollmöglichkeiten, die sich aus der Selbstständigkeit der Franchisenehmer ergeben. Dies erschwere die Steuerung eines einheitlichen Markenauftrittes, was einen potenziell weiteren Nachteil gegenüber anderen Betriebsformen darstellt. Die Teilung aller Standortgewinne mit den Franchisenehmern mindert zudem die möglichen Einkünfte der Franchisezentrale, und grundlegende Veränderungen an der Unternehmensstruktur gestalten sich durch die relative Unabhängigkeit der Franchisenehmer eher träge.<sup>51</sup>

Gegenüber der Hauptalternative des *Franchisenehmers* - nämlich dem Einzelunternehmertum - liegen die Vorteile auf der Hand: Durch das Vorliegen einer bekannten Marke, ausgereifter Prozesse oder anderer grundsätzlich wettbewerbsvorteiliger Faktoren erfolgt der Einstieg in den Markt schneller und potenziell erfolgreicher als bei einem Einstieg ab Null. Im Gegenzug für diese Vorteile sind aber Gebühren zu entrichten, und der Franchisenehmer unterwirft sich einer gewissen, wenn auch nicht extremen vertraglichen Weisungsbefugnis. Dieser Art der Abhängigkeit hätte er sich als Einzelunternehmer so nicht zu unterwerfen.<sup>52</sup>

Nachdem das Thema Franchising nun grundlegend durchleuchtet wurde, soll es im zweiten Teil der theoretischen Grundlagen um die Corona-Krise gehen.

---

<sup>49</sup> Vgl. Rubin, P. H. (1978), S. 226; Norton, S. W. (Franchising as an Organizational Form 1988), S. 201; Jensen, M. C. und Meckling, W. H. (Theory of the Firm 1976).

<sup>50</sup> Peckert, F., et al. (Franchise und Kooperation 2008), S. 30.

<sup>51</sup> Vgl. Ebd.

<sup>52</sup> Vgl. Ebd. S. 34 f; Salar, M. und Salar, O. (Pros and Cons of Franchising 2014).

Nach einer allgemeinen Vorstellung diverser Aspekte der Pandemie werden die beiden Themen *Franchising* und *Corona* dann zusammengebracht.

## 2.3 Deutschland in der Corona-Krise

### 2.3.1 Covid-19: Chronologie in aller Kürze

Als der Weltgesundheitsorganisation (WHO) im Januar 2020 erstmals Infektionen mit einem neuartigen Coronavirus gemeldet werden, beschränkt sich die Verbreitung des Krankheitserregers *Covid-19* noch auf einige chinesische Provinzen. Bald registrieren zahlreiche Länder in Asien, kurz darauf auf der ganzen Welt, erste Infektionen mit dem Virus. Aufgrund der rasanten Verbreitung schränken zahlreiche Staaten ihren Luftverkehr massiv ein, bald darauf auch den Bodenverkehr. Am 11. März 2020 erklärt die WHO die immer weiter ausufernde Situation offiziell zu einer Pandemie – in einem Großteil der Länder weltweit werden sogenannte Lockdowns ausgerufen, bei denen Schulen und Geschäfte zeitweise schließen, und Veranstaltungen abgesagt werden müssen.<sup>53</sup> Die Bevölkerung wird zum Zuhausebleiben aufgerufen, so auch in Deutschland.<sup>54</sup> Nach zwei Lockdowns und einem breiten Angebot zur Impfung entkoppeln sich Infektions- und Todesfallzahlen nach und nach. Im Dezember 2022 wird die Pandemie nach rund zweieinhalb Jahren von führenden Gesundheitsexperten für überstanden erklärt.<sup>55</sup>

Von staatlicher Seite liefen die allerletzten Einschränkungen hingegen erst am 07.04.2023 aus,<sup>56</sup> in einzelnen Bundesländern wie Bayern und Hessen war dies bereits etwas früher der Fall.<sup>57</sup> Zuletzt zählte die Pandemie knapp 761,5 Millionen Infizierte weltweit, von denen rund 6,9 Millionen als Todesfälle endeten.<sup>58</sup> In Deutschland soll die Zahl bei rund 38,3 Millionen beziehungsweise 170.000 liegen,<sup>59</sup> mit einer potenziell weitaus höheren Dunkelziffer.<sup>60</sup>

<sup>53</sup> Siehe hierzu auch Kapitel 2.3.2.1.

<sup>54</sup> Vgl. Tagesschau (Chronik Coronavirus 2022).

<sup>55</sup> Vgl. Ebd; Tagesschau (Drosten zur Pandemie 2022).

<sup>56</sup> Vgl. Bundesregierung (Übersicht Regelungen o.J.).

<sup>57</sup> Vgl. Bayerisches Staatsministerium für Gesundheit und Pflege (Pressemitteilung 2023); Land Hessen (Corona in Hessen o.J.).

<sup>58</sup> Vgl. World Health Organization (Corona-Dashboard o.J.).

<sup>59</sup> Vgl. Robert Koch Institut (Fallzahlen Deutschland o.J.).

<sup>60</sup> Bspw. war in der Stadt Kupferzell nur ein Fünftel der Fallzahlen bekannt, die im Rahmen einer Sondertestaktion entdeckt wurden. Vgl. Robert Koch Institut (Kupferzell 2020).

## 2.3.2 Staatliche Einschränkungen in Deutschland

Zur Eindämmung der Pandemie wurden im Laufe der Zeit verschiedenartige staatliche Regelungen beschlossen. Im Nachfolgenden sollen einige der Pandemiebekämpfungsmaßnahmen kurz erläutert werden, um für die späteren Teile der Arbeit ein Verständnis für die Betroffenheit deutscher Unternehmen von der Krise zu schaffen.<sup>61</sup>

### 2.3.2.1 Lockdowns und Systemrelevanz

Insgesamt gehörten zwei harte Lockdowns zum Repertoire der deutschen Corona-Eindämmungsstrategie: Um alle nicht absolut notwendigen physischen Kontakte zu verringern und die Infektionszahlen einzudämmen, mussten erstmals von März bis Mai 2020<sup>62</sup> hunderttausende Groß-, Mittel- und Kleinbetriebe ihre Pforten für den Kundenverkehr schließen.<sup>63</sup> Nachdem sich die Fallzahlen nach dem ersten Lockdown erfolgreich gelegt hatten, stiegen sie zur kalten Jahreszeit hin wieder an,<sup>64</sup> und sorgten für einen zweiten harten Lockdown von Dezember 2020 bis Mai 2021.<sup>65</sup>

Für insgesamt mehr als ein halbes Jahr schlossen so unter anderem der stationäre Einzelhandel, zahlreiche Einrichtungen für körpernahe Dienstleistungen und viele weitere Bereiche wie Touristik, Gastronomie und Hotellerie ihre Geschäfte.<sup>66</sup> Ausnahmen von diesen Schließungen gab es nur für ‚systemrelevante‘ Betriebe, also solche, die eine kritische Bedeutung für die inländische Infrastruktur trugen. Dazu zählten unter anderem die folgenden Bereiche:

- *Öffentliche Infrastruktur und Versorgungssicherheit*, also beispielsweise Baugewerbe, Lebensmittelproduktion und -versorgung sowie Warentransporte von Gütern des täglichen Bedarfs.
- *Geschäfte des täglichen Bedarfs*, also beispielsweise Lebensmitteleinzel- und -großhandel, Drogerien und Wäschereien.

<sup>61</sup> Es werden nur Einschränkungen mit Relevanz für *Unternehmen* behandelt. Beschränkungen, die ausschließlich oder hauptsächlich für Privatpersonen galten - beispielsweise nächtliche Ausgangssperren oder Kontaktbeschränkungen - sind im Kontext der Bachelorarbeit irrelevant und werden daher nicht behandelt.

<sup>62</sup> Vgl. Wirtschaftswoche (Erster Lockdown 2022).

<sup>63</sup> Vgl. Handelsverband Deutschland e. V. (Stellungnahme 2021).

<sup>64</sup> Vgl. Robert Koch Institut (Gesamtübersicht Corona-Fälle 2023).

<sup>65</sup> Im November 2020 gab es ebenfalls einen ‚Lockdown Light‘ mit weniger strikten Regelungen. Wegen mangelnder Wirksamkeit wurde dieser allerdings ab Dezember 2020 in einen ‚harten Lockdown‘ umgewandelt. Vgl. Wirtschaftswoche (Zweiter Lockdown 2022).

<sup>66</sup> Vgl. Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW-Mittelstandspanel 2021).

- *Gesundheitsversorgung und Pflege*, also alles Gesundheitsbezogene von Krankenhäusern über Apotheken bis hin zur Pflege und Betreuung.
- *Öffentliche Sicherheit und Ordnung*, also beispielsweise Regierungseinrichtungen, Sicherheitsdienste und Anwaltskanzleien.<sup>67</sup>

### 2.3.2.2 Weitere Maßnahmen

Weitere Maßnahmen bestanden etwa in verpflichtenden Hygienevorschriften wie dem Tragen eines Mund-Nasen-Schutzes, Abstandsregelungen und dem Stellen von Desinfektionsmitteln für Mitarbeiter und Kunden. Auch Zugangsbeschränkungen für Geimpfte und Genese (,2G‘) sowie zeitweise auch für getestete Personen (,3G‘) waren außerhalb der Lockdowns je nach Bundesland und Corona-Lage verpflichtend, und wurden regelmäßig von Polizei und Ordnungsämtern kontrolliert.<sup>68</sup>

### 2.3.3 Auswirkungen auf die deutsche Gesamt- und Franchisewirtschaft

Da bislang kaum detaillierte Informationen zur deutschen Franchisewirtschaft in der Krise vorliegen (worin die zu füllende Forschungslücke überhaupt erst besteht, siehe Kapitel 1.2), soll im Nachfolgenden zuallererst ein Bild von der Betroffenheit der deutschen *Gesamtwirtschaft* geschaffen werden. Dieses soll anschließend mit den vorliegenden Zahlen zur *Franchisewirtschaft* verglichen, und Parallelen und Unterschiede ausgemacht werden. Im Diskussionskapitel (Kapitel 5) sollen die Erkenntnisse dieses Abschnittes dann mit den Erkenntnissen der eigenen Untersuchung kombiniert werden, um die Forschungsfragen umfassend zu beantworten und somit einen eigenen Beitrag zur Forschung zu leisten.

Das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) ließ im April 2020, kurz nach Beginn des ersten Lockdowns, die Betroffenheit deutscher Unternehmen von der Corona-Krise erforschen (n=500). In der Befragung gaben drei von vier Unternehmen verschiedenster Wirtschaftsbereiche eine negative Betroffenheit an, aus denen sich die Hotellerie/Gastronomie als meistbetroffene Branche herausstellte. Den Rest der Top 5 belegten die Unterhaltungs- und Kreativwirtschaft, personen- und unternehmensnahe

<sup>67</sup> Vgl. Zentrum Bayern Familie und Soziales (Systemrelevante Tätigkeiten o.J.); Bundesinstitut für Berufsbildung (Systemrelevante Ausbildungsberufe o.J.).

<sup>68</sup> Vgl. Bundesministerium für Gesundheit (Chronik Coronavirus o.J.); Wolf, U. und Brechmann, W. (Rahmenkonzept Gastronomie 2021); Kretschmann, W., et al. (Corona-Verordnung März 2021); Polizeipräsidium Unterfranken (Corona-Kontrollen 2021).

Dienstleistungsunternehmen sowie das Gesundheits- und Sozialwesen.<sup>69</sup> Die stärksten Auswirkungen sahen die befragten Unternehmen dabei in Form von Umsatzrückgängen (traf bei 68% stark oder sehr stark zu), am nächsthäufigen wurden Liquiditätsengpässe bemängelt (bei 42% stark oder sehr stark).<sup>70</sup>

Nach regelmäßigen Sondererhebungen der Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW; n = 2.100-3.400) sahen sich im April 2020 zudem ganze 80% der befragten deutschen *Mittelständler* von der Corona-Krise betroffen – allen voran Handel und verarbeitendes Gewerbe (je 84%). Auch der Dienstleistungsbe- reich schien mit 80% stark betroffen, die mittelständische Baubranche mit 75% nur etwas weniger. Rund ein Jahr später, im Mai 2021 und damit am Ende des zweiten Lockdowns, sahen sich mit 64% aller befragten Unternehmen deutlich weniger, aber noch immer viele Mittelständler negativ beeinflusst. Das verar- beitende Gewerbe war zu dieser Zeit mit 75% am stärksten, der Handel mit 74% am zweit- und die Dienstleistungsbranche mit 65% am drittstärksten be- troffen. Das Baugewerbe hingegen schien mit ‚nur noch‘ 33% größtenteils seinen Weg aus der Krise gefunden zu haben.<sup>71</sup> Berichten zufolge begegneten zahl- reiche Mittelständler der Krisensituation mit einer Umstellung ihres Angebots, etwa durch das Angebot neuartiger Produkte oder Dienstleistungen. Auch passten viele ihr bisheriges Angebot an, und setzten je nach vertriebenem Gut auf Online- oder Außer-Haus-Angebote.<sup>72</sup>

#### 2.3.4 Fazit: Gibt es „die“ Corona-Zeit?

Aus den vorgenannten Umständen kann gefolgert werden, dass die Corona- Pandemie die deutsche Unternehmenslandschaft in Schwere und Dauer sehr unterschiedlich betraf. Während einige Branchen wie das Bauwesen während der gesamten Pandemiedauer nur wenigen staatlichen Einschränkungen un- terlagen,<sup>73</sup> wurden andere Betriebe wie Reisebüros, Diskotheken und die sta- tionäre Gastronomie durch die Lockdowns teils monatelang stillgelegt.<sup>74</sup> Le- bensmittelfachhändler durften zwar grundsätzlich geöffnet bleiben, jedoch ver- loren die Innenstädte zeitweise massiv an Zulauf,<sup>75</sup> was möglicherweise auch

<sup>69</sup> Vgl. Kantar (Betroffenheit Corona 2020), S. 2 f.; n=500.

<sup>70</sup> Vgl. Ebd. S. 5-7.

<sup>71</sup> Vgl. Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW-Mittelstandspanel 2021), S. 2.

<sup>72</sup> Vgl. Zimmermann, V. (Ideen in der Krise 2020).

<sup>73</sup> Vgl. Zentrum Bayern Familie und Soziales (o.J.).

<sup>74</sup> Vgl. etwa Münchner Merkur (Schließung Clubs 2021); Deutscher Reiseverband (Schließungen Reisebüros 2021).

<sup>75</sup> Vgl. Handelsverband Deutschland e.V. (Stellungnahme 2021), S. 3 f.

bei diesen zu Umsatzeinbußen führte. Die Gesundheitsbranche als Spezialfall musste hingegen nie völlig schließen, unterlag aber starken Hygienevorschriften und Testpflichten. Zudem war sie der letzte Bereich in Deutschland, in dem weiterhin eine Maskenpflicht galt.<sup>76</sup>

Durch die teils sehr unterschiedlichen Zeiträume und Grade, zu denen die Branchen vom Coronavirus betroffen waren, kann die Definition einer einheitlichen ‚Corona-Zeit‘ also kaum allgemeingültig vorgenommen werden. Grob als Ende der Corona-Krise könnte für die Wirtschaft beispielsweise das Frühjahr 2022 veranschlagt werden: Einerseits endete im April 2022 die grundsätzliche Maskenpflicht in vielen Innenräumen, beispielsweise in Ladengeschäften und Restaurants.<sup>77</sup> Andererseits bahnte sich im Februar mit dem Krieg in der Ukraine und den steigenden Energiekosten die nächste potenzielle Krise an.<sup>78</sup> Ist dieser Ansatz sicherlich diskutabel, dürfte allerspätestens April 2023 das Ende der Pandemie für die Wirtschaft markieren. Denn: Am 08.04.2023 endeten bundesweit auch die zuallerletzt geltenden Einschränkungen.<sup>79</sup>

## 2.4 Staatliche Hilfeleistungen

Um die Folgen der Corona-Pandemie abzufedern, wurden von Beginn an zahlreiche staatlichen Hilfsmaßnahmen verabschiedet. Die nachfolgenden Unterkapitel sollen einen Überblick über einige dieser Hilfeleistungen geben, wobei zu beachten ist, dass branchenabhängig noch weitere Hilfspakete geschnürt wurden. So wurde beispielsweise für die Gesundheitsbranche ein sogenannter Pflege-Rettungsschirm gespannt, der entsprechende Betriebe in Deutschland allein im Jahr 2021 mit knapp 5 Mrd. Euro unterstützte.<sup>80</sup> Für die meisten Unternehmen in Handel, Dienstleistungsbereich und mehr gab es hingegen:

### 2.4.1 Finanzielle Hilfsprogramme

Da Angebots- und Nachfrageausfälle als direkte wirtschaftliche Konsequenzen der Corona-Beschränkungen auftraten, war eine logische wirtschaftspolitische Schlussfolgerung die Sicherung ausfallender Unternehmensliquidität.<sup>81</sup> Zu diesem Zweck erließ die Bundesregierung im Laufe der Pandemie mehrere

---

<sup>76</sup> Vgl. Bundesministerium für Gesundheit (Ende der Maskenpflicht 2023).

<sup>77</sup> Vgl. Prutzer, D. (Ende Maskenpflicht 2022).

<sup>78</sup> Vgl. Nüssel, B. (Ukraine-Krieg 2023).

<sup>79</sup> Vgl. Bundesregierung (Letzte Schutzmaßnahmen 2023).

<sup>80</sup> Vgl. Verband der Privaten Krankenversicherung (Stellungnahme 2022), S. 3.

<sup>81</sup> Vgl. Grömling, M., et al. (IW Policy Paper 2020).

großangelegte Hilfen für betroffene Unternehmen im Gesamtumfang von rund 146 Mrd. Euro. Die verschiedenen nachfolgenden Unterstützungsmaßnahmen begannen ab dem Frühjahr 2020, und liefen spätestens zum 30.06.2022 aus:<sup>82</sup>

- Zuschüsse (Soforthilfen, Überbrückungshilfen, November- und Dezemberhilfen sowie Neustarthilfe) – 71,31 Mrd. Euro
- Kredite aus einem Sonderprogramm des Kreditinstitutes für Wiederaufbau (KfW) – 58,8 Mrd. Euro
- Rekapitalisierungen durch den corona-eigens eingerichteten<sup>83</sup> Wirtschaftsstabilisierungsfonds (WSF) – 9,04 Mrd. Euro
- Bürgschaften und Garantien – 6,86 Mrd. Euro.<sup>84</sup>

Da sich besonders die kundennahen Branchen von den Schließungen betroffen zeigten, erhielten diese entsprechend große Anteile an den Förderungen. Das Gastgewerbe erhielt 33% (rund 48 Mrd. Euro), der Handel 14% (rund 20 Mrd. Euro) und das Dienstleistungsgewerbe 21% (rund 31 Mrd. Euro) der Gelder. Kunst, Erhaltung und Erholung wurden mit 12% (rund 17,5 Mrd. Euro) einzeln gezählt.<sup>85</sup>

#### 2.4.2 Steuerstundung

Eine weitere staatliche Maßnahme zur Bewahrung der Unternehmensliquidität war die Möglichkeit zur Stundung ausstehender Steuerzahlungen. Bis zum 31. März 2022 fällige Steuerzahlungen durften bei ausreichender Begründung bis zum 30. Juni 2022 aufgeschoben, und danach sogar in Raten bis zum 30. September abgezahlt werden.<sup>86</sup>

#### 2.4.3 Kurzarbeit

Auch wurde stark auf das Konzept der *Kurzarbeit* gesetzt. Beim Einsatz von Kurzarbeit wird die Entlohnung von Arbeitsstunden, die durch fehlenden Arbeitszeitbedarf (etwa im Fall ausbleibender Nachfrage) nicht geleistet werden, zum Teil oder ganz von der Bundesagentur für Arbeit übernommen. Zweck der Kurzarbeit ist insbesondere der Erhalt von Arbeitsplätzen, denn bei dauerhaft

<sup>82</sup> Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz (Rückblick Corona-Hilfen 2022), S. 1.

<sup>83</sup> Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz (Wirtschaftsstabilisierungsfonds o.J.).

<sup>84</sup> Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz (Rückblick Corona-Hilfen 2022), S. 2-5.

<sup>85</sup> Vgl. Ebd. S. 6 sowie eigene Berechnungen.

<sup>86</sup> Vgl. Bundesministerium der Finanzen (Steuererleichterungen 2022).

mangelndem Arbeitsbedarf wäre eine logische Konsequenz der Abbau von Personal zur Einsparung von Gehaltskosten.<sup>87</sup>

Durch gesenkte Anforderungen bei der Gewährung von Kurzarbeitergeld einerseits, sowie erhöhte Erstattungssätze durch die Bundesagentur für Arbeit andererseits,<sup>88</sup> wurde eine große Entlastung für Arbeitgeber und -nehmer geboten. Diese wurde offenbar vielfach beansprucht: So erhielten im April 2020, zum Hochpunkt der Kurzarbeit,<sup>89</sup> nach Angaben der Bundesagentur für Arbeit knapp 6 Mio. Arbeitnehmer in Deutschland konjunkturelles Kurzarbeitergeld.<sup>90</sup>

Pusch, T. und Seifert, H. (2020) sowie (2021) zeigen in ihren beiden empirischen Studien zum deutschen Arbeitsmarkt, dass zu Corona-Zeiten gerade das Gastgewerbe (sämtliche Bereiche der Unterbringung und Bewirtung, insbesondere Hotellerie, Gastronomie und Catering<sup>91</sup>) am stärksten auf die Kurzarbeit setzte. So herrschte dort im Juni 2020 eine Kurzarbeiter-Quote von über 45% bei den sozialversicherungspflichtig Beschäftigten, während es auf Gesamtwirtschaft betrachtet ‚nur‘ rund 13% waren.<sup>92</sup> Im November 2020 waren es, vermutlich wegen wieder anziehender Hygienevorschriften,<sup>93</sup> sogar ganze 49,9% im Gastgewerbe – bei einer Gesamtkurzarbeiterquote von immerhin ‚nur noch‘ 8,3%.<sup>94</sup> Am nächststärksten betroffen, wenn auch mit weitem Abstand, waren die sonstigen Dienstleistungsbetriebe mit 15,5% (Juni) und 10,8% (November) sowie das verarbeitende Gewerbe mit 20,1% und 9,4%.<sup>95</sup>

## 2.5 Kennzahlenvergleich von Franchise- und Gesamtwirtschaft

Aus den zuvor aufgezeigten Betroffenheitsdaten geht hervor, dass Dienstleistungsbranche, Handel und insbesondere das Gastgewerbe stark von der Corona-Pandemie betroffen waren. Gleichzeitig bilden die Dienstleistungsbranche (52%) und die Bereiche Handel (22%) sowie Gastronomie, Touristik

---

<sup>87</sup> Vgl. Bundesagentur für Arbeit (Arbeitsmarktstatistik August 2020), S. 9; IG Metall (Kurzarbeit 2022).

<sup>88</sup> Vgl. Bundesagentur für Arbeit (Kurzarbeitergeld o.J.); Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Kurzarbeit und Corona 2021), S. 3.

<sup>89</sup> Vgl. Bundesagentur für Arbeit (Arbeitsmarktstatistik August 2020), S. 9; Bundesagentur für Arbeit (Arbeitsmarktstatistik Dezember und Jahr 2021), S. 13.

<sup>90</sup> Vgl. Bundesagentur für Arbeit (Arbeitsmarktstatistik August 2020), S. 9; Bundesagentur für Arbeit (Arbeitsmarktstatistik Dezember und Jahr 2021), S. 13.

<sup>91</sup> Vgl. Destatis (Glossar Gastgewerbe o.J.).

<sup>92</sup> Vgl. Pusch, T. und Seifert, H. (WSI-Bericht Kurzarbeit 2020), S. 4.

<sup>93</sup> Vgl. hierzu Kapitel 2.3.2.

<sup>94</sup> Vgl. Pusch, T. und Seifert, H. (WSI-Bericht Kurzarbeit 2021), S. 2.

<sup>95</sup> Vgl. Pusch, T. und Seifert, H. (WSI-Bericht Kurzarbeit 2020), S. 4; Pusch, T. und Seifert, H. (WSI-Bericht Kurzarbeit 2021), S. 2.

und Freizeit (22%) aber ganze 94% der gesamten deutschen Franchisewirtschaft ab.<sup>96</sup> Naheliegender wäre demnach die Annahme, die Franchisewirtschaft sei allein aufgrund ihrer Branchenverteilung besonders heftig von der Krise getroffen worden. In den nachfolgenden Unterkapiteln soll diese eigentlich einleuchtende Vermutung auf Basis zweier Franchise-Kennzahlen widerlegt werden, bevor es schon bald an die eigene Ursachenforschung geht.

### 2.5.1 Finanziell: Franchise-Umsatz und BIP

Als erstes soll ein Vergleich zwischen dem Wachstum zweier wichtiger Finanzkennzahlen gezogen werden: Dem Gesamtumsatz der deutschen Franchisewirtschaft einerseits,<sup>97</sup> und dem deutschen Bruttoinlandsprodukt (BIP) als Kennzahl der Gesamtwirtschaftsleistung andererseits.

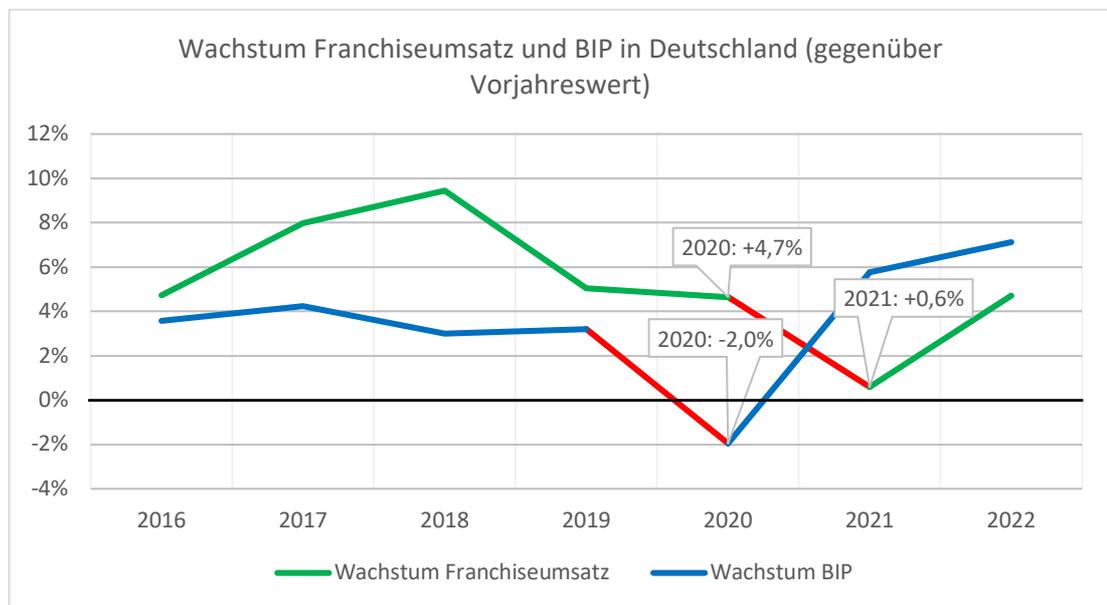


Abbildung 1: Wachstum von Franchiseumsatz und BIP in Deutschland, 2016-2022<sup>98</sup>

Aus Abbildung 1 lässt sich erkennen, dass die Gesamtwirtschaft ihren Einbruch gleich im ersten Corona-Jahr erlebte: So schrumpfte das deutsche BIP 2020 im Vorjahresvergleich um rund 2%.<sup>99</sup> Die Franchisewirtschaft erlebte im selben Jahr hingegen ein Wachstum von +4,7%, wuchs dafür im Folgejahr nur

<sup>96</sup> Vgl. Deutscher Franchiseverband (Franchisestatistik 2022), S. 18. Die übrigen 6% ergeben sich aus Handwerk, Bau und Sanierung, siehe ebd.

<sup>97</sup> Die Daten hierfür wurden auf Anfrage von der *Leitung Presse- und Öffentlichkeitsarbeit* des deutschen Franchiseverbands herausgegeben. Diese Quelle wird nachfolgend als Piel, A. K. (E-Mail-Verkehr vom 31.01.2023). aufgeführt, und ist übersichtlich in Tabellenform in Anhang 2 dargestellt.

<sup>98</sup> Rot markierte Graphenstellen: Jeweiliger Abschwung in der Coronakrise. Eigene Berechnung und Darstellung auf Basis verschiedener Datenquellen. Die verwendeten Daten stammen aus ebd; Statistisches Bundesamt (BIP Deutschland o.J.); die Berechnungen finden sich aus Übersichtlichkeitsgründen in Anhang 4.

<sup>99</sup> Vgl. Statistisches Bundesamt (BIP Deutschland o.J.).

noch um +0,6%. Bemerkenswert ist: In ein Null- oder sogar Negativwachstum wie das BIP rutschte die Franchisewirtschaft nicht.<sup>100</sup> Diese Tatsache scheint, entgegen der durchaus plausiblen Schlussfolgerung aus Kapitel 2.5, auf eine überdurchschnittliche Krisenresistenz der Franchiseunternehmen hinzudeuten.

### 2.5.2 Selbstständigkeit: Franchisenehmer und übrige Selbstständige

Ähnliches deutet auch ein zweites wichtiges Kennzahlenpaar an: Die Zahl der Franchisenehmer als selbstständige Unternehmer, verglichen mit der Zahl aller übrigen Selbstständigen in Deutschland. Anschaulich wird in Abbildung 2, dass der seit Jahren negative Gründungstrend in Deutschland<sup>101</sup> die Franchisebranche nicht erfasst zu haben scheint. So stürzte im ersten Corona-Jahr 2020 die Zahl der Selbstständigen in Deutschland (abzüglich Franchisenehmern) um rund 110.000 herab (-2,7%).<sup>102</sup> Im selben Jahr gewann das Franchisenehmerum dahingegen ein Netto von 6.000 neuen Selbstständigen hinzu, und zeigte somit trotz Krise ordentlichen Zulauf (+4,7%).<sup>103</sup> Auch hier verlor die Franchisewirtschaft im zweiten Corona-Jahr merklich an Schwung, verfiel jedoch abermals nicht in ein Null- oder Negativwachstum.

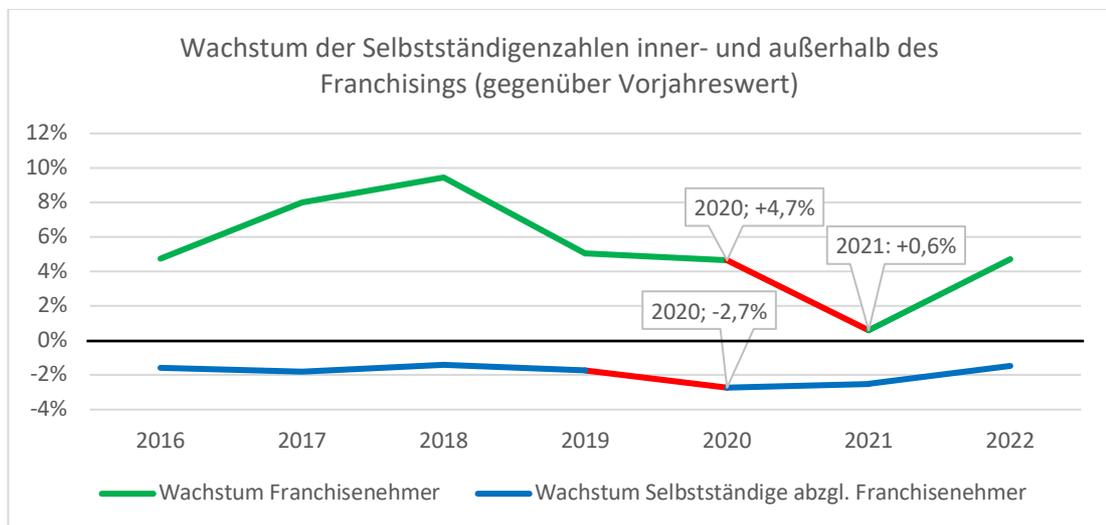


Abbildung 2: Wachstum von Selbstständigen- und Franchisenehmerzahlen in Deutschland 2016-2022.<sup>104</sup>

<sup>100</sup> Vgl. Piel, A. K. (E-Mail-Verkehr vom 31.01.2023).

<sup>101</sup> Vgl. Bonin, H., et al. (Selbstständige in Deutschland 2022), S. 9; 16.

<sup>102</sup> Vgl. Statistisches Bundesamt (Selbstständige bis 2019 o.J.); Statistisches Bundesamt (Selbstständige ab 2020 o.J.). Kombiniert durch eigene Berechnungen.

<sup>103</sup> Vgl. Piel, A. K. (E-Mail-Verkehr vom 31.01.2023).

<sup>104</sup> Rot markierte Graphenstellen: Jeweiliger Abschwung in der Coronakrise. Eigene Berechnung und Darstellung auf Basis verschiedener Datenquellen. Die verwendeten Daten stammen aus Piel, A. K. (E-Mail-Verkehr vom 31.01.2023); Statistisches Bundesamt

## 2.6 Franchising und Corona: Aufarbeitung in anderen Ländern

Während die deutsche Literatur das Franchising bislang kaum im Licht der Corona-Krise betrachtete, wurde in anderen Ländern hierzu bereits geforscht. Nachfolgend sollen drei relevante und englischsprachig verfügbare empirische Berichte vorgestellt werden.<sup>105</sup> Nach der Vorstellung der bestehenden Forschung wird deren Übertragbarkeit auf die Situation in Deutschland kritisch beleuchtet, und die Notwendigkeit einer eigenen Forschung begründet. Daraufhin wird ab Kapitel 3 die eigene empirische Arbeit detailliert erläutert und vorgenommen. Nach der Ergebnispräsentation (Kapitel 4) werden dann in Kapitel 5 Parallelen zu den Berichten anderer Länder gezogen, eventuelle Unterschiede betrachtet und vieles mehr.

### 2.6.1 Brasilien

Gleich zwei englischsprachige Forschungswerke beschäftigten sich mit dem vorliegenden Thema in Brasilien. So zählten in Brasilien besonders steuerliche Maßnahmen (Stundung und Kürzung), allgemeinwirtschaftliche Konjunkturmittel (darunter vereinfachter Kreditantrag und -erhalt, Schuldenstundungen, Kreditfonds für Lohnfortzahlungen und mehr) sowie arbeitnehmer- und -geberseitige Maßnahmen (darunter Ermöglichung von Remote-Arbeit, Stundenkürzung, Kompensation außerordentlicher Arbeitsstunden und mehr) zu den staatlich ergriffenen Hilfsmaßnahmen.<sup>106</sup> Das erscheint grob mit der deutschen Herangehensweise vergleichbar (vgl. hierzu Kapitel 2.3.2).

Um die Auswirkungen der Krise auf den brasilianischen Franchisesektor zu untersuchen, führten Bretas, V. P. G. und Alon, I. (2020) im April 2020 insgesamt acht virtuelle Gespräche mit 17 Franchisegebern, 7 Franchisenehmern und 5 Beratern.<sup>107</sup> Rocha, T. V. et al. (2022) führten hingegen im Juni und Juli 2020 Experteninterviews mit zwei Franchisegebern und einer -nehmerin, und analysierten zudem sechs Webinare des brasilianischen

---

(Selbstständige 2023). Die Berechnungen finden sich aus Übersichtlichkeitsgründen in Anhang 4.

<sup>105</sup> Neben den einbezogenen Berichten gibt es noch weitere zu beispielsweise Vietnam und den USA. Darin werden aber hauptsächlich Kennzahlenvergleiche oder grundsätzliche Handlungsempfehlungen angestoßen – wegen der fehlenden empirischen Forschung zu Ursachen und Maßnahmen wurden solche Artikel für dieses Kapitel also nicht berücksichtigt.

<sup>106</sup> Vgl. KPMG Global (Staatshilfen Brasilien 2020); Bretas, V. P. G. und Alon, I. (2020), S. 10.

<sup>107</sup> Vgl. Bretas, V. P. G. und Alon, I. (COVID-19 and Franchising in Brazil 2020), S. 10.

Franchiseverbandes ABF (*Associação Brasileira de Franchising*).<sup>108</sup> Ähnlich der vorliegenden Bachelorarbeit zielten die beiden Studien darauf ab, Betroffenheit und Krisenverhalten der befragten Franchiseunternehmen herauszuarbeiten.

Bretas, V. P. G. und Alon, I. (2020) stellten in ihrer Studie heraus, dass das erste Ziel der befragten Unternehmen die Erhaltung ihrer Liquidität gewesen sei. Dafür seien Kosten reduziert und alternative Vertriebskanäle gesucht worden. Alle nicht-essenziellen Ausgaben wie Beratungsdienste und Standortreparaturen seien vorübergehend reduziert oder eliminiert, und Arbeitsverträge ausgesetzt oder Arbeitsstunden reduziert worden. Als weitverbreitete Maßnahme nannten die Autoren ebenfalls die Beantragung staatlicher oder privater Kredite, bei deren Aushandlungen der dortige Franchiseverband ABF teils entscheidend mitwirkte.<sup>109</sup>

Die Franchiseunternehmen selbst verhandelten zur Kostenreduktion einerseits stark mit Zulieferern und Vermietern, was wegen deren eigener finanzieller Schwierigkeiten oft schwierig war. Um nicht in einer „Lose-Lose-Situation“ mit den Geschäftspartnern zu enden<sup>110</sup> wurde also versucht, gemeinsame und beziehungsstärkende Wege zu finden. Besonders erwähnt wurde im Kontext der Verhandlungen auch der franchisebedingte Größen- und Netzwerkvorteil.

Auch wurde innerhalb der Franchises auf eine verstärkte Kommunikation und starke Kollaboration bei der Umstellung des Angebots gesetzt – die Aufstellung von Krisenstäben sowie die Verhandlung oder Stundung von Franchisegebühren gehörten demnach zum Repertoire einzelner Franchises.<sup>111</sup>

Rocha, T. V. et al. (2022) fokussierten sich hingegen nicht auf staatliche, sondern nur auf die franchiseinternen Aktionen im Rahmen der Krise. Die Ergebnisse ihrer Studie unterteilen sie in fünf aufeinander aufbauenden Säulen, die in Tabelle 3 aufgezeigt werden:

---

<sup>108</sup> Vgl. Rocha, T. V., et al. (Crisis Management in Brazilian Franchises 2022), S. 230.

<sup>109</sup> Vgl. Bretas, V. P. G. und Alon, I. (COVID-19 and Franchising in Brazil 2020), S. 11.

<sup>110</sup> Vgl. Ebd.

<sup>111</sup> Vgl. Ebd. S. 10-13

<b>Säulen</b>	<b>Beschreibung</b>	<b>Genannte Aktionen (nicht abschließend)</b>
1. Sicherheit („ <i>Safety</i> “)	Erhalt der Sicherheit aller Beteiligten: Finanziell, aber auch physisch und emotional	Finanzanalysen, Anpassung von Prozessen, Einkauf von Sicherheitsausrüstung
2. Kontinuität („ <i>Continuity</i> “)	Sicherung des Fortbestehens des Franchises	Austausch von Wissen und Erfahrungen innerhalb und außerhalb des eigenen Systems
3. Solidarität („ <i>Solidarity</i> “)	Sorge für Mitarbeiter und Gesellschaft	Sämtliche Mitarbeiter-Erhaltungsvorhaben. Bei einem befragten Kosmetikfranchise wurde zudem Desinfektionsmittel hergestellt und an das Gesundheitswesen gespendet.
4. Daseinszweck („ <i>Purpose</i> “)	Berücksichtigung des Einklangs von Aktionen mit dem Unternehmens- <i>Purpose</i> (Werte, Identität) des Franchises	Betrachtung, Revidierung und feste Einnahme des unternehmenseigenen Platzes in Wirtschaft und Gesellschaft
5. Erholung/Wiederaufbau („ <i>Recovery</i> “)	Vorbereitung auf das Leben nach der Krise	Stärkung im digitalen Bereich, bessere Gesundheitsvorkehrungen

Tabelle 3: Die fünf Säulen des brasilianischen Franchise-Coronakrisenmanagements nach Rocha, T. V. et al. (2022).<sup>112</sup>

## 2.6.2 Malaysia

In der malaysischen Forschung wurde der Fokus hingegen stark auf das Zusammenspiel der Franchisesysteme mit staatlichen Stellen gelegt. Im Rahmen einer ebenfalls qualitativen Studie interviewten Abd Aziz, N. A. et al. (2022) zwischen September 2020 und Oktober 2021 zwölf landesansässige Franchisegeber. Zusätzlich wurden vier Top-Manager aus malaysischen Regierungsstellen mit Bezug zur dortigen Franchisewirtschaft befragt.<sup>113</sup>

Die Auswertung der 16 Interviews ergab vier Hauptbereiche, in denen die Franchises besonders wertvolle staatliche Unterstützung erhalten hatten:

<sup>112</sup> Eigene Darstellung der Erkenntnisse aus Rocha, T. V., et al. (Crisis Management in Brazilian Franchises 2022), S. 233-237.

<sup>113</sup> Vgl. Abd Aziz, N. A., et al. (Franchising in Malaysia during Covid-19 2022), S. 5-7.

<b>Bereich</b>	<b>Aktionen</b>
1. Finanzielle Unterstützung („ <i>financial assistance</i> “)	Allgemeine Konjunkturpakete, Kreditvergabe und Stundung bestehender Kredite, gemeinsame Cash-Flow-Analysen, Lohnkostenzuschüsse
2. Virtuelle Franchisemesse („ <i>virtual franchise exhibition</i> “)	Virtuelle Organisation der traditionellen Franchisemesse, um auch trotz Kontakt- und Reisebeschränkungen Netzwerken und Austausch zu ermöglichen
3. Schulung und Betreuung („ <i>training and support</i> “)	Unterstützung bei der Anpassung von Geschäftsprozessen und der Angebotsumstellung (z.B. auf Online-Unterricht oder Außer-Haus-Angebot)
4. Zuschüsse für Unternehmensentwicklung („ <i>business development grant</i> “)	Staatlicher Zuschuss, der speziell für den Aufbau und das Fortbestehen von Franchisebetrieben vergeben wurde

Tabelle 4: Staatliche Maßnahmen mit hoher Bedeutung für die malaysische Franchisewirtschaft nach Abd Aziz, N. A. et al. (2022).<sup>114</sup>

### 2.6.3 Kritik hinsichtlich der Übertragbarkeit der Ergebnisse

Auch wenn das Thema *Franchising in der Corona-Krise* wie aufgezeigt bereits mehrfach empirisch erforscht wurde, mangelt es in verschiedener Hinsicht an Übertragbarkeit auf die Situation hierzulande. Neben der geographischen Entfernung bestehen auch bedeutende wirtschaftliche, infrastrukturelle, politische und soziale Unterschiede zwischen den drei Ländern.<sup>115</sup> Betrachtet man zudem den Titel des Werkes von Rocha, T. V. et al. (2022) - „*Crisis management in a collectivistic country during the Covid-19 pandemic*“ - entdeckt man als weiteren Anhaltspunkt den Begriff des *Kollektivismus*. So unterscheiden sich die brasilianische, malaysische und deutsche Kultur auch in den Kulturdimensionen nach Hofstede recht merklich. Im Kontext dieser Bachelorarbeit könnten besonders drei der sechs Kulturdimensionen von hoher Bedeutung sein:

- Individualismus/Kollektivismus (beispielsweise wegen des juristischen Selbstständigen-Status der beiden Franchiseparteien oder dem Zusammenspiel der Franchisenehmerschaft innerhalb eines Systems),
- Machtdistanz (wegen des besonderen Hierarchieverhältnisses von Franchisegeber und -nehmer, siehe Kapitel 2.2.1) und

<sup>114</sup> Eigene Darstellung der Erkenntnisse aus ebd. S. 7-11.

<sup>115</sup> Siehe hierzu zahlreiche Ländervergleiche, etwa den der World Bank (Ländervergleich DE, BR, MY o.J.) und die zahlreichen Vergleichskategorien der CIA (Country Comparison o.J.). Vgl. ebenfalls O’Neill, J. (Goldman Sachs on BRICs 2001); Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (BRICS 2014); World Bank (Malaysia 2022).

- Unsicherheitsvermeidung (wegen der völlig neuartigen Situation einer Pandemie).<sup>116</sup>

Die kulturellen Unterschiede der drei Länder sind in Abbildung 3 quantitativ dargestellt, und bescheinigen mögliche Disparitäten der drei Länder in den genannten Dimensionen.

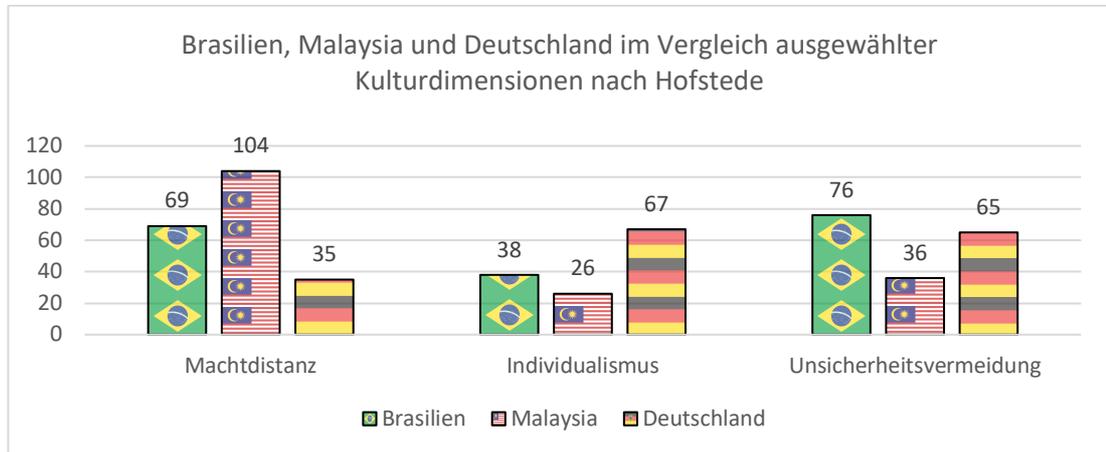


Abbildung 3: Vergleich ausgewählter Kulturdimensionen nach Hofstede, G. et al. (2017).<sup>117</sup>

Angemerkt werden sollte an dieser Stelle, dass dieses Unterkapitel keinen ausführlichen Grundsatzvergleich der Staaten zum Ziel hat, sondern vielmehr nur eine eigene Forschung für Deutschland rechtfertigen soll. Um den Rahmen der Arbeit also nicht zu sprengen und nun zum eigenen Methodikkapitel überzuleiten, soll die Rechtfertigung mit diesem Ausblick abgegolten sein: Durch die Unterschiede der drei Länder ist es möglich und wahrscheinlich, dass eine eigene Forschung an *deutschen* Franchiseunternehmen zu abweichenden Ergebnissen führt.

Im nachfolgenden Kapitel wird nun die Methodik der eigenen Forschung ausführlich beschrieben. Daraufhin werden in Kapitel 4 die Ergebnisse der vorgenommenen Auswertung vorgestellt, und diese in Kapitel 5 im Licht des Theoriekapitels (Kapitel 2) diskutiert. In Kapitel 6 wird ein Fazit gezogen, und die Antwort auf die gegebene Forschungsfragen in Hypothesenform ausformuliert. Zum Ende werden noch die Limitationen der Forschung aufgezeigt und ein Ausblick für weitere wissenschaftliche Arbeiten gegeben.

<sup>116</sup> Vgl. Hofstede, G., et al. (Kulturdimensionen 2017).

<sup>117</sup> Eigene Darstellung auf Datengrundlage von ebd. S. 69-72; 114-115; 212-214.

### 3. Forschungsmethodik

Wie erwähnt liegt bislang kaum empirisch gedeckte Theorie zur deutschen Franchisewirtschaft in der Coronakrise vor. Auch Erkenntnisse ausländischer Berichte können, wie in Kapitel 2.6.3 erarbeitet, keineswegs unkritisch auf die Situation hierzulande übertragen werden. Daher soll in dieser Bachelorarbeit, wie auch in den bestehenden ausländischen Berichten, ein *qualitativer* Forschungsansatz zum Einsatz kommen: Ein mögliches Ziel der qualitativen Herangehensweise ist nämlich die Herausbildung erster Hypothesen anhand kleinerer Stichproben. Deren tatsächliche Gültigkeit kann dann später durch den Einsatz quantitativer Methoden und größerer Stichproben bestätigt oder widerlegt werden.<sup>118</sup>

Zur Hypothesengenerierung wurde die induktive Methodik der *semistrukturierten Experteninterviews* gewählt, also eine Befragung von Experten (zur Frage ‚*Wer gilt als Experte?*‘ siehe Kapitel 3.1.1) anhand eines spontan modifizierbaren Interviewleitfadens.<sup>119</sup> Das *Experteninterview* sollte Detailsblicke aus erster Hand in ein bislang empirisch mangelhaft belegtes Feld eröffnen. Die *Semistrukturierung* sollte hingegen das Stellen von Rückfragen und den spontanen Einbezug vorher unbedachter Fragen ermöglichen, wie sie in einer strukturierten Erhebung nicht möglich sind.<sup>120</sup>

In Kapitel 3.1 werden die Kriterien bei der Teilnehmerauswahl sowie die letztendliche Zusammensetzung der Stichprobe aufgeschlüsselt. Das Vorgehen bei der Datensammlung wird daraufhin in Kapitel 3.2 erläutert. Kapitel 3.3 erklärt dann die verwendete Analysemethodik sowie das gesamte praktische Vorgehen bei der Auswertung.

---

<sup>118</sup> Vgl. Mayring, P. (Qualitative Inhaltsanalyse 2022), S. 17-24. Der sinnvolle Nutzen sowie Zusammenhang qualitativer und quantitativer Ansätze wird und wurde in der Literatur auch darüber hinaus vielfach ausführlich diskutiert: Vgl. unter anderem Sechrest, L. und Sidani, S. (Quantitative and Qualitative Methods 1995); Kohlbacher, F. (Qualitative Content Analysis 2006); Gläser, J. und Laudel, G. (Experteninterviews und Qualitative Inhaltsanalyse 2010); Klandt, H. und Heidenreich, S. (Empirische Forschungsmethoden 2017).

<sup>119</sup> Vgl. Kaiser, R. (Qualitative Experteninterviews 2021), S. 5-6.

<sup>120</sup> Vgl. Ebd. S. 66

### 3.1 Aufbau und Teilnehmer

#### 3.1.1 Kriterien für die Auswahl geeigneter Teilnehmer

Um möglichst qualitative Informationen zur Beantwortung der Forschungsfrage zu erhalten, mussten bei der Auswahl geeigneter Teilnehmer einige Kriterien aufgestellt und rigoros durchgesetzt werden. In Tabelle 5 finden sich die aufgestellten Kriterien, die zur Vorauswahl (insb. Kriterien 1-3) und dem letztendlichen Einbezug von Interviewpartnern (insb. Kriterium 4) beachtet wurden:

<b>Kriterium</b>	<b>Argumentation</b>	<b>Bedeutung für die Teilneh- merauswahl</b>
1. Bestmögliche Repräsentativität trotz geringer Stichprobe	Trotz kleinerer Stichprobe soll eine möglichst gute Nachbildung der deutschen Franchisewirtschaft erreicht werden, um die Verallgemeinerbarkeit hochzuhalten. <sup>121</sup>	Die Teilnehmeraufstellung folgt <i>in gerundeten Zahlen</i> der aktuellen Franchise-Branchenverteilung: 50% Dienstleistungsunternehmen, 20% im Handel, 20% in Gastronomie, Touristik und Freizeit sowie 10% in Handwerk, Bau und Sanierung. <sup>122</sup>
2. Beidseitige Betrachtung	Die Forschung soll u.a. das Zusammenspiel der beiden Franchiseparteien beleuchten. Daher könnte eine einseitige Betrachtung die Verlässlichkeit der Ergebnisse schmälern.	Befragung von Franchisegebern <u>und</u> -nehmern. Da Franchisenehmer jedoch deutlich in der Überzahl (ca. 141.000 Franchisenehmer auf nur rund 930 Franchisegeber <sup>123</sup> ), sollten mehr Franchisenehmer als Franchisegeber einbezogen werden.
3. Verschiedenartigkeit der Unternehmen	Innerhalb der Branchenverteilung soll ein möglichst breites Bild an Unternehmen erfasst werden.	Keine zwei Experten aus der gleichen Unternehmensart; systemrelevante und schließungspflichtige Unternehmen; Unternehmen mit personennahem und -fernerem Geschäftsmodell; geographische Streuung der Teilnehmer.

<sup>121</sup> „Zusammenfassend lässt sich sagen, dass im allgemeinen Sprachgebrauch Repräsentativität[...] einer Teilgesamtheit dann vorliegt, wenn sie in bestimmten Merkmalen eine ähnliche Struktur aufweist wie die Grundgesamtheit.“ Aus von der Lippe, P. und Kladroba, A. (Repräsentativität von Stichproben 2002), S. 3.

<sup>122</sup> Vgl. Deutscher Franchiseverband (Franchisestatistik 2022), S. 18.

<sup>123</sup> Vgl. Ebd. S. 3-6

<p>4. Qualifikation der Teilnehmer als Experten</p>	<p>Als Experte kann betrachtet werden, wer entweder direkte Verantwortung für untersuchte Prozesse trägt oder aus anderen Gründen über fundiertes Wissen im betrachteten Bereich verfügt.<sup>124</sup> Die Befragten müssen also aus erster Hand über spezifisches Wissen zum Bereich der Forschungsfragen verfügen. Meuser, M. und Nagel, U. (1991) erklären dazu: Experte kann sein, wer „über einen privilegierten Zugang zu Informationen über Personengruppen oder Entscheidungsprozesse verfügt.“<sup>125</sup></p>	<p>Auf den Anwendungsfall übersetzt wurden folgende Kriterien zur Bedingung für den Expertenstatus gemacht:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bezeichnung des eigenen Systems als <i>Franchise</i>, nicht beispielsweise als reines Lizenzsystem (siehe 2.2.2.1).</li> <li>• Gründung vor oder spätestens während der Corona-Pandemie. Muss zudem jetzt („post-Corona“<sup>126</sup>) weiterhin bestehen.</li> <li>• Direkte Verantwortung der befragten Person für a) Führung eines Franchisestandes (Franchisenehmeranteil) oder b) strategische und/oder operative Führung des Franchisekonzeptes (Franchisegeberanteil)</li> </ul>
---	--	---

Tabelle 5: Kriterien bei der Expertenwahl.<sup>127</sup>

### 3.1.2 Praktisches Vorgehen und Erfolgsquote bei der Expertenakquise

Nach der Festlegung von Auswahlkriterien für geeignete Experten (Tabelle 5) erfolgte eine detaillierte Auflistung infrage kommender Franchisesysteme. Die potenziellen Teilnehmer wurden dafür durch eine Vorrecherche in verschiedenen thematisch passenden Internetportalen herausgefiltert, darunter etwa *franchiseportal.de*, *franchisedirekt.com* und *franchiseverband.com*. Ebenfalls wurden Kontaktinformationen einiger allgemeinbekannter Franchisesysteme über deren Websites ausfindig gemacht, und diese in die Liste aufgenommen. Der Erstkontakt zu den Franchisegebern und -nehmern sowie die Einladung zu einem Interview erfolgten in den allermeisten Fällen telefonisch. Bei zwei Befragten stellte sich erst im Laufe der Interviews heraus, dass trotz vorheriger Recherche mindestens ein Eignungskriterium nicht ausreichend erfüllt war.

<sup>124</sup> Vgl. Kaiser, R. (Qualitative Experteninterviews 2021), S. 47.

<sup>125</sup> Meuser, M. und Nagel, U. (Experteninterviews 1991), S. 443.

<sup>126</sup> Zu beachten bleibt, dass es kein fixes ‚Enddatum‘ der Corona-Pandemie gibt, da jede Branche unterschiedlich stark und lang betroffen war. Vgl. hierzu Kapitel 2.3.4.

<sup>127</sup> Basierend auf den angegebenen Quellen und eigenen Überlegungen.

Deren Gespräche wurden in Folge mit anderen Experten neu geführt, bis 15 valide Interviews mit korrekter Branchenverteilung erreicht waren. Mit einer Gesamtzahl von 55 durchgeführten Anrufen und daraus 15 passenden, teilnahmewilligen und -berechtigten Experten erreichte das Vorhaben eine Erfolgsquote von rund 27%.

Die letztendliche Teilnehmeraufstellung ist in Tabelle 6 dargestellt. Die Experten wurden hierin nicht nach der Reihenfolge der Befragung, sondern nach ihrer Position in der Branchenverteilung benannt. Geographisch betrachtet stammen sie aus vier deutschen Bundesländern.

	Branche <sup>128</sup>	ID	Unternehmensart	Systemrelevanz? <sup>129</sup>
Franchisenehmer (10)	Dienstleistung (5)	I1	<b>Musikschule</b>	x
		I2	<b>Arbeitsmittelverleih</b>	~ 14 Tage Schließzeit
		I3	<b>Immobilienvermittlung</b>	✓
		I4	<b>Ambulante Betreuung</b>	✓
		I5	<b>Nachhilfeinstitut</b>	x
	Handel (2)	I6	<b>Lebensmittelfachhandel</b>	✓
		I7	<b>Optiker</b>	✓
	Gastronomie, Touristik u. Freizeit (2)	I8	<b>Reisebüro</b>	x
		I9	<b>Restaurant</b>	x
	Handwerk, Bau und Sanierung (1)	I10	<b>Innenausbau/Schreineri</b>	~ Ausstellung und Verkauf nein, Montage ja
Franchisegeber (5)	Dienstleistung (2)	I11	<b>Personal Training/Fitnessstudio</b>	x
		I12	<b>Fahrschule</b>	x
	Handel (1)	I13	<b>Küchenfachhandel</b>	x
	Gastronomie, Touristik u. Freizeit (1)	I14	<b>Eventplanung</b>	x
	Handwerk, Bau und Sanierung (1)	I15	<b>Sanierung</b>	✓

Tabelle 6: Übersicht der Interviewteilnehmer.

<sup>128</sup> Branchenbezeichnungen: Deutscher Franchiseverband (Franchisestatistik 2022), S. 18.

<sup>129</sup> Anzumerken ist erneut, dass Systemrelevanz nicht zwingend eine ausbleibende Betroffenheit von der Krise bedeutet. Eine Erklärung der Systemrelevanz wird in Kapitel 2.3.2.1, und eine Erklärung der Bedeutung für Unternehmen in 2.3.4 geboten.

### 3.2 Datensammlung und Definition der Expertenbezeichnungen

Da Forschungsfragen oftmals hochwissenschaftlich oder auch sehr prägnant, in jedem Fall aber ohne Kontext potenziell schwer verständlich formuliert werden, müssen sie zum Zweck der Experteninterviews vorerst „operationalisiert“<sup>130</sup> werden. Dafür werden sie in einzelne Interviewfragen umgewandelt, deren Antworten Rückschlüsse auf einzelne Aspekte der Forschungsfrage zulassen. Diese Teilaspekte können etwa durch Erkenntnisse aus der Literatur hergeleitet, und darauf basierend ein geeigneter Interviewleitfaden aufgestellt werden.<sup>131</sup> Die beiden Leitfäden dieser Arbeit - Franchisegeber und -nehmer erhielten jeweils leicht modifizierte Fragenkataloge - finden sich in Anhang 5.

Alle verwendeten Interviews wurden im Zeitraum vom 13.02. bis 07.03.2023 durchgeführt, und dauerten im Schnitt knappe 24 Minuten. Die Gespräche wurden unter Einverständnis der jeweiligen Gesprächspartner aufgezeichnet und anschließend transkribiert. Die Transkripte wurden dabei nach Meyermann, A. und Porzelt, M. (2014) anonymisiert<sup>132</sup> um die Identitäten der befragten Personen und Unternehmen zu wahren, und auch für negative Aussagen ein vertrauensvolles Umfeld zu schaffen. Die Interview-Leitfäden wurden den Experten jeweils mit einigen Tagen Vorlauf zugesandt, um möglichst durchdachte und vollständige Antworten zu erhalten. Insgesamt wurden sieben Interviews mithilfe verschiedener Online-Videokonferenztools durchgeführt, sieben weitere Interviews fanden auf Teilnehmerwunsch hin telefonisch statt. Ein Gespräch wurde in Präsenz geführt.

In den Franchisenehmer-Gesprächen wurde in acht Fällen nur der direkte Franchisenehmer befragt. In einem weiteren Fall wurde der Standort von zwei Personen geführt, die beide am Gespräch teilnahmen. In einem weiteren Gespräch nahm in Vertretung des vertraglichen Franchisenehmers der Standortleiter teil, der jedoch ebenfalls über Kontakt und Befugnis zur Franchisezentrale verfügte und damit alle Fragen detailliert zu beantworten wusste. All diese Interviewpartner werden im Nachfolgenden als *Franchisenehmer* bezeichnet.

In den Franchisegeber-Gesprächen hingegen wurden Mitarbeiter von fünf entsprechenden Franchisezentralen befragt, welche während der Corona-Zeit mit

---

<sup>130</sup> Vgl. Kaiser, R. (Qualitative Experteninterviews 2021), S. 68.

<sup>131</sup> Vgl. Ebd. S. 67-69.

<sup>132</sup> Vgl. Meyermann, A. und Porzelt, M. (Leitfaden Anonymisierung 2014).

der Betreuung der Franchisenehmerstandorte beauftragt waren. All diese Experten, auch ohne Status als Gründer oder Inhaber der vertretenen Franchisezentralen, werden im Nachfolgenden als *Franchisegeber* bezeichnet.

### 3.3 Datenanalyse

#### 3.3.1 Qualitative Inhaltsanalyse nach Philipp Mayring

Die semistrukturierten Experteninterviews wurden im Rahmen einer *qualitativen Inhaltsanalyse* nach Philipp Mayring ausgewertet.<sup>133</sup> Bei der qualitativen Inhaltsanalyse handelt es sich um eine Methode, mit der qualitatives Datenmaterial besonders regelgeleitet untersucht werden kann (in diesem Fall die Interviewtranskriptionen). Durch die Regelgeleitetheit soll eine ordentliche Empirie bei der Auswertung sichergestellt werden.<sup>134</sup>

Den Kern der Methodik bildet die *Kategorisierung*. Bei dieser werden alle Textabschnitte aus dem Datenmaterial, die für die Teilaspekte der Forschungsfrage (also den Interviewfragen, siehe dazu Kapitel 3.2) relevant sind, in ein *Kategoriensystem* eingeordnet.<sup>135</sup> Dafür werden alle sich ähnelnden Aussagen der Transkripte in einer *Kategorie* zusammengelegt, und die Häufigkeiten der jeweiligen Kategorien errechnet. Dies dient der Offenlegung von Mustern innerhalb der Daten.<sup>136</sup> Ein kurzes Beispiel hierzu wird weiter unten in Tabelle 8 aufgezeigt.

Für die Auswertung erfolgte in dieser Arbeit eine *induktive Kategorienbildung*, was bedeutet, dass sämtliche Kategorien erst spontan während der Materialdurchgänge herausgebildet wurden. Die Alternative wäre eine *deduktive Kategorienanwendung* gewesen, für die jedoch beispielsweise in der Literatur bereits ein Kategoriensystem zur Anwendung hätte bereitstehen müssen.<sup>137</sup>

Seit einigen Jahren kann die Inhaltsanalyse, anstatt mit händischen Markierungen oder per Excel-Tabellen, auch anhand eines eigens dafür entwickelten, online-basierten Tools namens *QCMap* durchgeführt werden.<sup>138</sup> Da das kostenfreie Programm den Auswertenden anleitet, das Rahmenwerk der Analyse

---

<sup>133</sup> Vgl. Mayring, P. (Qualitative Inhaltsanalyse 2022),

<sup>134</sup> Vgl. Ebd. S. 13.

<sup>135</sup> Vgl. Ebd. S. 60.

<sup>136</sup> Vgl. Ebd. S. 84.

<sup>137</sup> Vgl. Ebd.

<sup>138</sup> Vgl. Fenzl, T. und Mayring, P. (QCMap 2017).

genaustens auf seinen Fall zuzuschneiden,<sup>139</sup> zwingt das Tool den Forscher förmlich, sein Vorgehen stark regelgeleitet zu gestalten. Im nachfolgenden Unterkapitel sollen die ausgemachten Teilaspekte der Forschungsfrage (als *Auswertungsfragen* oder kurz *AwF* bezeichnet) aufgezeigt werden. Daraufhin soll wie zuvor erwähnt ein Auszug aus der erfolgten Kategorienbildung präsentiert werden. In Kapitel 4 erfolgt dann die Darstellung der Ergebnisse der hier erläuterten Analyse.

### 3.3.2 Auswertungsfragen und Durchführung der Analyse

Um ein möglichst umfassendes Bild von den Franchiseunternehmen in der Corona-Krise präsentieren zu können, wurde das Interesse der Forschungsfrage in folgende sechs Auswertungsfragen (AwF) übersetzt:

AwF 1	Als wie krisensicher schätzen die Experten das Franchising auf einer Skala von 1-10 ein?	Kapitel 4.1
AwF 2	Welche Schwierigkeiten erlebten die befragten Franchiseunternehmen durch die Corona-Pandemie? ( <i>geteilt in quantitativen und qualitativen Fragenteil</i> )	Kapitel 4.2
AwF 3	Welche Aktionen ergriffen die Franchiseunternehmen zum Überstehen der Corona-Krise?	Kapitel 4.3
AwF 4	Welche Faktoren waren nach Ansicht der Experten für ihr Überstehen der Corona-Krise entscheidend? ( <i>geteilt in quantitativen und qualitativen Fragenteil</i> )	Kapitel 4.4
AwF 5	Wenn überhaupt, wie hat sich das Verhältnis von Franchisegebern und -nehmern durch die Krise verändert?	Kapitel 4.5
AwF 6	Was hätte nach Ansicht der Experten in der Corona-Krise (realistischerweise) besser gehandhabt werden können?	Kapitel 4.6

Tabelle 7: Auswertungsfragen (AwF) 1-6.

Die beiden Auswertungsfragen 3 und 4 bilden den Kern der Forschungsfrage „*Welche Faktoren lagen der relativen Widerstandsfähigkeit deutscher Franchiseunternehmen in der Covid-19-Krise zugrunde?*“. Die übrigen AwF dienen hingegen der Einordnung der Ergebnisse in ein breiteres Bild, und sollen

<sup>139</sup> Beispielsweise in der Frage, ob nur ganze Sätze, einzelne Worte oder sogar nonverbale Kommunikation (Räuspern, Gestik) als verwertbare Aussage gewertet werden dürfen (*Analyseinheit*). Eine Gesamtaufzählung aller Merkmale findet sich in ebd. S. 336-337.

gemeinsam mit der Theorie aus Kapitel 2 eine kontextbezogene Interpretation ermöglichen. Durch das auszugsartige Beispiel in Tabelle 8 soll das Konzept der Kategorienbildung nun noch einmal veranschaulicht werden:

<b>AwF4 – Welche Faktoren waren nach Ansicht der Experten für ihr Überstehen der Corona-Krise entscheidend?</b>		
<b>Kategoriename (nur Top 5 der Kategorien)</b>	<b>Anteil relativ (Anzahl absolut)<sup>140</sup></b>	<b>Textauszüge (nur jeweils beispielhafte Auszüge)</b>
Schulterschluss von Franchisegeber und Franchisenehmer	53% (8)	11, Zeile 319-322: „(...) der Schulterschluss zwischen uns, zwischen Franchisegeber und Franchisenehmer, dass wir sofort gesagt haben: So, wir nehmen das jetzt an, und wir sehen jetzt, wie wir das Ding hier gemeinsam durch die Krise durchgesteuert kriegen. Das fand ich wichtig, und da habe ich mich auch immer die ganze Zeit unterstützt gefühlt.“
Sonstige praktische Hilfe durch den Franchisegeber (Anleitungen, Informationen, rechtliche Unterstützung, Beschaffung von Schutzausrüstung)	53% (8)	14, Zeile 127-130: „Der hat unterstützt bei gesetzlichen Vorgaben, die es gab dann, irgendwelche Notfallpläne: Wie gehe ich vor? Und da gab es Empfehlungen, Handlungsempfehlungen, wie man das machen kann.“
		115, Zeile 332 f.: „Also ich glaube, ganz wichtig war diese Liquiditätsplanung (...).“
Auftragsvorlauf oder kaum sinkende, anhaltende oder sogar verstärkte Kunden nachfrage	47% (7)	12, Zeile 131-133: „Man müsste eigentlich ins Minus gehen, aber dadurch, dass die Leute ja dann doch alles selber gemacht haben, hat man eigentlich mehr Kunden gewonnen.“
		110, Zeile 254-256: „Wir haben dann viele Bestandskunden eigentlich gehabt, das war eigentlich das, was uns gerettet hat. Es konnte keiner wegfahren: „Ah ja, wir haben ja im Wohnzimmer noch Platz, jetzt machen wir dann das und das und das noch.““
Staatliche Hilfen (finanziell)	40% (6)	12, Zeile 191 f.: „(...) beim Staat natürlich die finanzielle Hilfe, das darf man nicht vernachlässigen.“
		11, Zeile 317 f.: „Na ich sage mal die die Gelder, die ich bekommen habe, war schon essenziell.“

<sup>140</sup> Gezählt wurde hier die Zahl der Transkripte, in denen eine oder mehrere zur jeweiligen Kategorie passende Aussagen identifiziert wurden. Mehrfachzählungen innerhalb einer Kategorie wurden nur einfach gewertet. Der prozentuale Anteil errechnet sich aus der Zahl der passenden Dokumente dividiert durch die Gesamtheit der Dokumente, also 15. Beispiel: 8 Dokumente mit Aussage passend zu Kategorie Schulterschluss FG/FN → 8/15 → 53%.

		<p>Finanzielle Unterstützung durch die durch die Regierung letzten Endes.“</p> <p>I11, Zeile 279 f.: „Ohne staatliche Hilfen wäre das lange nicht so glimpflich ausgegangen, wie es jetzt der Fall war. Also das war ein ganz klar entscheidender Faktor.“</p>
Bekanntheit der Marke und zentrales Marketing	40% (6)	<p>I1, Zeile 178 f.: „Und natürlich gerade in der Corona-Zeit war das ganz massiv, wie uns die Zentrale mit Marketingmaßnahmen unterstützt hat.“</p>
		<p>I13, Zeile 295: „Und dazu hat es auch geholfen, übrigens, eine starke Marke“</p>

*Tabelle 8: Veranschaulichung der induktiven Kategorienbildung anhand von Auswertungsfrage 4.*

Ebenso wie die vollständigen Transkripte (rund 120 Dokumentseiten, siehe Anhang 6) sind auch die dazugehörigen Auswertungen sehr umfangreich. Daher sind sie der Arbeit im Anhang beigefügt (Anhang 7). Im Laufe der Ergebnispräsentation werden aber immer wieder Zitate der Interviewpartner eingebracht – diese sollen je nach Kontext Einblicke in typische oder besonders markante Aussagen zu den einzelnen Auswertungsfragen erlauben.

## 4. Ergebnispräsentation

Durch die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring sollten die Antworten der Experteninterviews kategorisiert und in aufschlussreiche Wahrscheinlichkeitsverteilungen umgewandelt werden.<sup>141</sup> Die Ergebnisse dieser sogenannten „Frequenzanalysen“<sup>142</sup> werden im Nachfolgenden für jede der sechs Auswertungsfragen einzeln dargestellt. In Kapitel 5 werden sie anschließend interpretiert und in Kontext mit der aufgestellten Theorie gebracht. Daraus sollen Antworten und insbesondere Hypothesen zu den aufgestellten Forschungsfragen generiert werden.

### 4.1 Einschätzung der Krisensicherheit (AwF 1)

Früh in den Interviews wurden die Franchisegeber und -nehmer nach ihrer Einschätzung zur allgemeinen Krisensicherheit des Konzeptes befragt. Hierbei zeichneten die Experten ein klar positives Bild: Im Durchschnitt lag die Einschätzung auf einer Skala von 1 (überhaupt keine Krisensicherheit) bis 10 (absolut krisenfest) immerhin bei starken 7,4. Die Antworten der Experten werden in Abbildung 4 veranschaulicht:

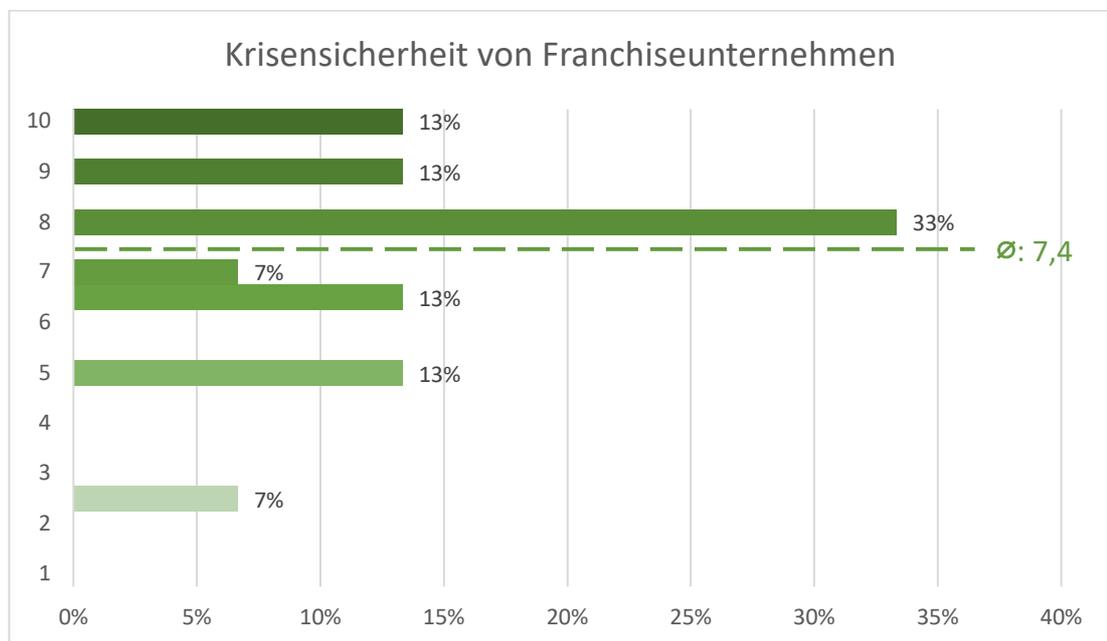


Abbildung 4: Experteneinschätzung der Krisensicherheit von Franchiseunternehmen (AwF 1).<sup>143</sup>

<sup>141</sup> Vgl. Mayring, P. (Qualitative Inhaltsanalyse 2022), S. 13-15; 64; 86.

<sup>142</sup> Vgl. Ebd. S. 15.

<sup>143</sup> Die Aussage „zwischen 2 und 3“ (Transkript I14, Zeile 100) wurde mit Wert 2,5, und die Aussagen „6-7“ (Transkript I2, Zeile 76) sowie „zwischen sechs und sieben“ (Transkript I10, Zeile 138 f.) jeweils mit Wert 6,5 einberechnet.

Aus der Veranstaltungsbranche kam dabei die niedrigste Bewertung innerhalb des Samples:

*„(...) würde ich eher eine 2 bis 3 sagen, auf jeden Fall. Weil wir wirklich gesehen haben: Man kann selbst gesund sein, den Kalender voll haben, allbereit sein, alles eingeplant haben. Und trotzdem kann einen Corona erwischen, also so eine übergreifende Macht, und wir konnten nichts tun.“  
– Interviewpartner I14.<sup>144</sup>*

Das zeigt zwar, dass auch Franchising kein Garant für eine absolute Krisen-feste ist. Dennoch stimmte der allergrößte Teil des Samples deutlich positiver, so beispielsweise Interviewpartner I12:

*„(...) das geht in die Richtung neun, definitiv. Dass Franchisesysteme definitiv krisensicher sind, das hat sich eben - kommen wir nachher auch noch dazu - auch in der Corona-Situation widergespiegelt. Eben da einen starken Partner im Hintergrund zu haben, der sich um viele Dinge kümmern kann, das Unternehmen besser nach vorne bringen kann, dann auch Handlungsanleitungen, Tipps geben kann, wie ich mit der Krise umgehe. Also auf jeden Fall würde ich die neun geben, wenn nicht sogar die zehn. Aber lassen wir es bei der neun (...).“ – Interviewpartner I12.<sup>145</sup>*

## 4.2 Betroffenheit der Franchises durch die Corona-Pandemie (AwF 2)

In der zweiten Auswertungsfrage wurde die Betroffenheit der Franchises von der Krise erörtert, um zu erfahren, inwieweit überhaupt Maßnahmen gegen die Corona-Krise notwendig gewesen waren. Die Auswertungsfrage setzte sich aus zwei Teilen zusammen: Einer quantitativen Einschätzung der eigenen Betroffenheit auf einer Skala von -5 bis +5 (4.2.1), sowie einer offen gestellten Frage nach der Betroffenheit, durch die Tiefeneinblicke gewonnen werden sollten (4.2.2).

### 4.2.1 Quantitativ (AwF 2.1)

Als erstes wurden die Interviewpartner gebeten, die Beeinflussung ihres Franchisesystems oder -betriebes zu quantifizieren. Die vorgegebene Skala reichte hierbei von -5 (stark negativ beeinflusst) über 0 (neutral beeinflusst) bis hin

<sup>144</sup> Transkript I14, Zeile 100ff.

<sup>145</sup> Transkript I12, Zeile 179ff.

zu +5 (stark positiv beeinflusst). Eine durchschnittlich leicht negative Betroffenheit mit einem Durchschnittsscore von -1,07 ergibt sich aus Abbildung 5:

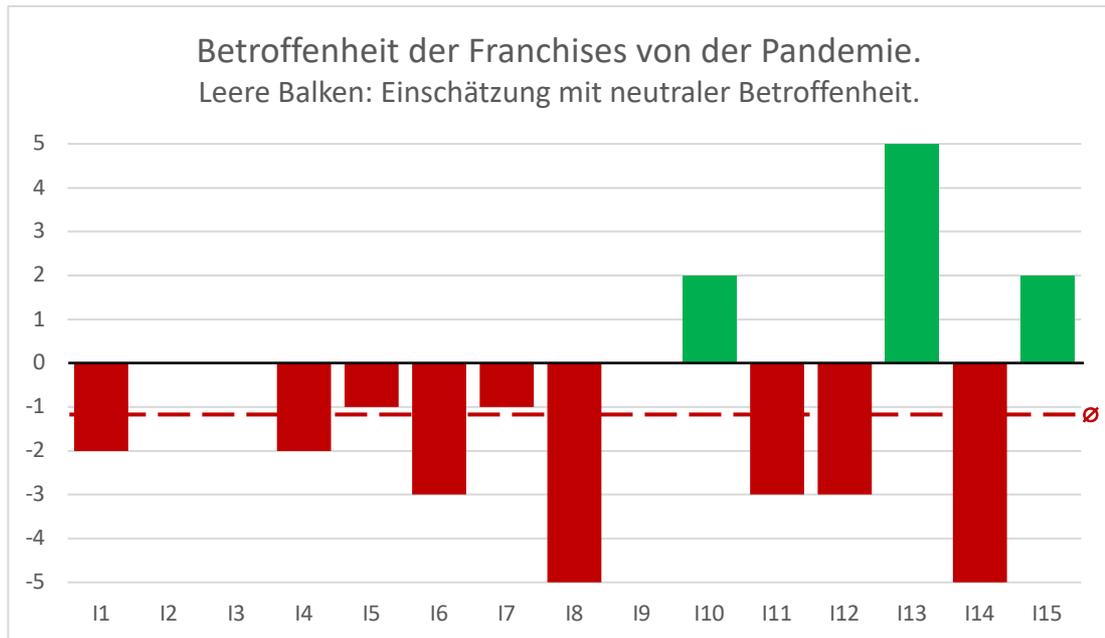


Abbildung 5: Einschätzung der Pandemie-Betroffenheit des eigenen Franchiseunternehmens (AwF 2.1).

Zu beachten ist hierbei, dass die Frage nach der Betroffenheit in der *Gesamtperspektive* zu verstehen ist. Es handelte sich nicht unbedingt um rein finanzielle Aspekte, sondern vielmehr um einen Vergleich zu einer hypothetischen ‚Zeit ohne Corona‘. Einige der Unternehmen gingen demnach gestärkt aus der Krise und bewerteten positiv (etwa I10 und I13). Experte I1 hingegen begründete die negative Betroffenheit damit, das Geschäft sei noch im Aufbau gewesen und durch die Pandemie *weniger rapide gewachsen* als geplant. Von einem Negativwachstum des Geschäfts war allerdings nie die Rede.<sup>146</sup> Mit einem *weniger starken Wachstum* begründete beispielsweise auch I5 seine Negativbewertung: Es habe in seiner Nachhilfeschule merklich weniger Neuanmeldungen gegeben als vor Ausbruch der Pandemie. Der Großteil der bestehenden Kunden sei aber nicht abgesprungen, und das Geschäft demnach nicht gefährdet gewesen.<sup>147</sup> Die in Kapitel 1.1 aufgestellte Aussage, deutsche Franchises seien vergleichsweise gut durch die Krise gekommen, darf durch diese Betroffenheitsaufstellung also keineswegs als in Frage gestellt angesehen werden. Vielmehr kann die Auswertung von AwF 2.1 in vielen (wenn auch nicht in allen) Fällen mit dem verlangsamten, aber weiterhin positiven Wachstum der Gesamtfranchisewirtschaft aus Kapitel 2.5.1 verglichen werden.

<sup>146</sup> Vgl. Transkript I1, Zeilen 297-305

<sup>147</sup> Vgl. Transkript I5, Zeilen 165-181;

#### 4.2.2 Qualitativ (AwF 2.2)

Im zweiten Teil der Betroffenheitsfrage sollten die Interviewpartner dann ausführen, welche konkreten Folgen der Corona-Pandemie sie erlebt hatten. So erwähnten zwei Drittel der Interviewpartner, die Corona-Krise sei in Form einer teils sehr kostenintensiven Verpflichtung zum Aufbau eines Hygienekonzeptes an ihr Geschäft getreten. Wegen staatlicher Vorschriften (siehe Kapitel 2.3.2) ist jedoch von einer möglichen Dunkelziffer auf bis zu 100% auszugehen.

Weiter zeigte sich der Großteil der befragten Unternehmen (67%) branchenbedingt durch einen oder mehrere Corona-Lockdowns betroffen. Nur 20% der Interviewpartner gaben an, bereits durch eine anfängliche Einstufung als systemrelevant zu keinerlei Schließungen verpflichtet gewesen zu sein. Die übrigen 13% erklärten, sie hätten den Lockdown bereits nach weniger als einem Monat wieder verlassen dürfen – aufgrund einer nachträglichen Einschätzung als systemrelevant. Die Verteilung der Systemrelevanz innerhalb des Samples ist in Tabelle 6 (Kapitel 3.1.2) aufgeschlüsselt.

Zu den direkt wirtschaftlichen Folgen zählten 40% der Interviewpartner besonders den Ausfall von Kunden und/oder Umsatz. 13% gaben an, sie oder ihre Mitarbeiter seien in Folge der Pandemie aus verschiedenen Gründen auf Unverständnis seitens der Kunden gestoßen. Vereinzelt Interviewpartner berichteten außerdem etwa von kurzfristigen Kunden- und Mitarbeiterausfällen durch Quarantäneanordnungen sowie der schlechten Erreichbarkeit von Geschäftspartnern durch deren Einsatz von Kurzarbeit. Von staatlicher Seite gaben weiter 27% der Interviewpartner eine negative Betroffenheit durch Unklarheit oder Uneinheitlichkeit hinsichtlich der Schließungsvorschriften an – auch, weil zahlreiche Franchises über Bundeslandgrenzen hinweg operierten.

### 4.3 Ergriffene Aktionen (AwF 3)

Mit der Frage nach den Krisenmaßnahmen näherten sich die Interviews dem Kern der Bachelorarbeit. Dabei offenbarten sich folgende Aktionen als ‚Top 5‘ der meistergriffenen Maßnahmen:

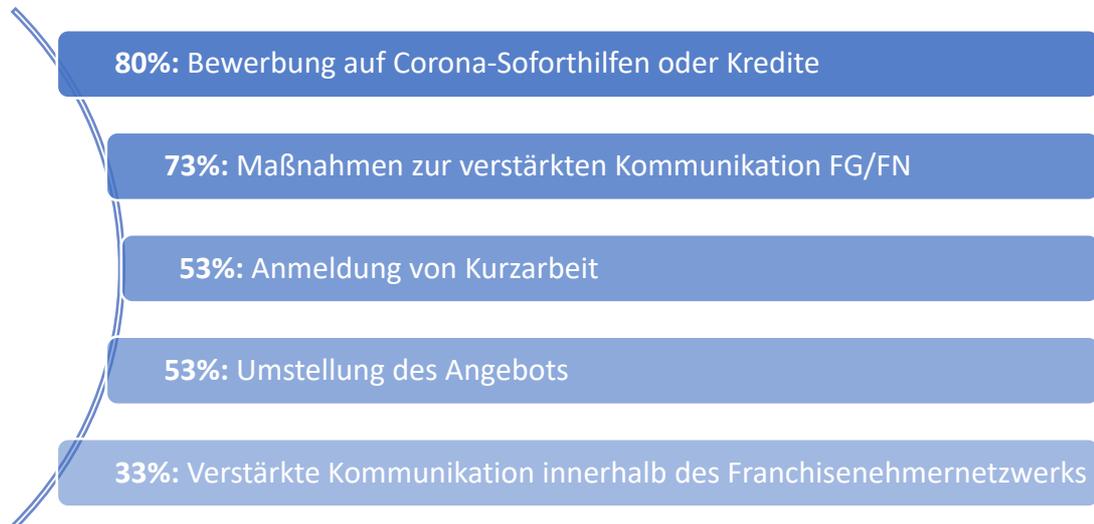


Abbildung 6: Die Top 5 der Maßnahmen gegen die Corona-Krise (AwF 3).

Staatlicherseits hatten erstens die allermeisten Befragten (80%) auf die Corona-Soforthilfen oder Kredite wie den der KfW zurückgegriffen – sowohl franchisegeber- als auch franchisenehmerseitig. Als ebenfalls staatliches Hilfsangebot wurde mit 53% bei einer Mehrzahl der Befragten Kurzarbeit angemeldet, was diese im Sample auf Platz 3 der häufigsten Maßnahmen bringt.

Die mit 73% zweithäufigste Maßnahme zeigte sich hingegen im Kern des Franchisesystems, was sie für diese Bachelorarbeit besonders interessant macht: Eine verstärkte Kommunikation von Franchisegeber und -nehmer, beispielsweise durch coronaspezifisch eingeführte WhatsApp-Gruppen oder regelmäßige Videokonferenzen, gehörte bei der überwiegenden Mehrheit der Unternehmen zum Coronakrisen-Instrumentarium. Auch eine verstärkte Kommunikation innerhalb der jeweiligen Franchisenehmergemeinschaft benannten immerhin 40% der Experten, beispielsweise um sich über die wechselnden Bestimmungen der verschiedenen Bundesländern auszutauschen.<sup>148</sup>

Weiter gaben innerhalb des Samples 53% der Experten an, den Auswirkungen der Krise - insbesondere den Lockdowns, aber auch dem generellen stationären Kundenausblieb - mit einer Umstellung ihres Angebotes entgegengewirkt

<sup>148</sup> Vgl. Transkript I1, Zeile 201-208; Transkript I4, Zeile 288-295.

zu haben. Bei den Befragten aus Musikschule, Nachhilfe und Fahrschule (I1, I5 und I12) fand etwa eine Umstellung auf Online-Unterricht statt, der Küchenverkauf (I13) schwenkte auf virtuelle Küchenplanung mit den Kunden um. Beim Einzelhandels- und Restaurant-Franchise (I6 und I9) wurde auf ein Außer-Haus-Angebot gesetzt, um die Ware trotz Schließung und leerer Innenstädte an den Kunden zu bringen.

Bei 20% der Befragten wurden vom Franchisegeber Leitfäden entwickelt und bereitgestellt, um die Franchisenehmer im Umgang mit der Krise zu unterstützen. Ebenfalls 20% der Befragten gaben an, ihr Franchisegeber habe sich in Verbänden organisiert oder juristisch eingesetzt, was den Franchisenehmern in der Krise dann zugutekam – so etwa bei Nachhilfe-Franchise I5:

*„Also womit wir immer gekämpft haben, und da hat [das Franchisesystem] auch gekämpft, waren die Corona-Verordnungen. Weil da sehr lange nicht drinstand: Nachhilfeschulen müssen geschlossen werden. Und es war lange auch unklar: Als was zählen wir denn? (...) Da waren wohl schon Anwälte [der Franchisezentrale] beauftragt, das Ganze zu prüfen (...) Irgendwann war es dann mal so, ich glaube, da hat [die Franchisezentrale] auch gegen einige dieser Verordnungen geklagt [...] was natürlich auch gut war. Weil du kannst ja nicht allein klagen, das ist ja viel zu teuer für dich, als Alleiniger.“ – Interviewpartner I5.<sup>149</sup>*

33% der Befragten gaben außerdem an, dass ihre Franchises im Zuge der Pandemie die eigenen Marketingmaßnahmen verstärkt hätten. Dabei kümmerten sie sich beispielsweise um „witzig bedruckte Masken“,<sup>150</sup> informative Aushänge und eine verstärkte Social-Media-Präsenz. Finanzielle franchisegeberseitige Maßnahmen, wie eine Stundung der Franchisegebühren (13%) und eine kleinere finanzielle Direkthilfe an den Franchisenehmer (6%), wurden nur sehr vereinzelt thematisiert. Der Wechsel von Franchisenehmern in ein vorübergehendes Angestelltenverhältnis zur Refinanzierung ihres geschlossenen Betriebes (13%) sowie besondere Eigeninitiativen des Franchisenehmers (13%) wurden ebenfalls von einzelnen Interviewpartnern genannt, letztere

<sup>149</sup> Transkript I5, Zeile 273-294.

<sup>150</sup> Transkript I1, Zeile 355 f.

beispielsweise in Form von eigentlich unüblicher Mithilfe des Franchisenehmers im Tagesgeschäft.<sup>151</sup>

#### 4.4 Maßgebliche Faktoren für das Überstehen der Krise (AwF 4)

Auch in diesem Kapitel soll ein Hauptziel der Bachelorarbeit erreicht werden – nämlich die Erarbeitung derjenigen Aktionen und Umstände, die für das Bestehen der deutschen Franchisewirtschaft in der Corona-Krise als *hauptverantwortlich* erachtet wurden. Dafür besteht die vierte Auswertungsfrage, wie zuvor auch AwF 2, aus zwei Teilen: Einer *quantitativen Einschätzung* (4.4.1) sowie einer *qualitativen Nennung* spezifischer Faktoren (4.4.2).

##### 4.4.1 Quantitativ (AwF 4.1)

In diesem ersten Teil der Auswertungsfrage sollte dargestellt werden, wie viel Verantwortlichkeit die Experten den drei Parteien *Franchisegeber*, *Franchisenehmer* und *Franchise-Externe* (Staat, Vereine, ...) am Überleben des eigenen Franchises zuweisen. Obwohl I15 durchaus provisorische Maßnahmen ergriff, um auf die nahende Krise vorbereitet zu sein, lief sein Sanierungsgeschäft nach eigenen Angaben marktbedingt sehr gut und wurde gewissermaßen durch die Krise getragen.<sup>152</sup> Um die Einschätzungen der potenziell unterstützungsbedürftigen Experten also nicht zu verfälschen und aussagekräftige Ergebnisse zu erhalten, wurde I15 in diese Frage bewusst nicht einbezogen.

Die Ergebnisse der Einschätzungsfrage sind in Abbildung 7 graphisch dargestellt, und zeigen klar: Der Franchisenehmer als Selbstständiger verantwortete in der Corona-Krise den größten Teil seines Unternehmenserfolges trotz Franchisings selbst (49,9%). Die Franchisezentrale trug laut Befragten aber ebenfalls einen beachtlichen Anteil am Überstehen (29,9%). Der Staat war besonders durch Kurzarbeit und Corona-Hilfen ebenfalls bedeutend, wenn auch deutlich weniger am Überstehen beteiligt (19,5%). Die Rolle von Verbänden wurde einzig von Interviewpartner I11 mit 10% extra ausgewiesen (0,7%).

<sup>151</sup> Vgl. Transkript I4, Zeile 237.

<sup>152</sup> „Also, wir hatten keinerlei Beschränkungen. Wir durften tatsächlich raus und ganz normal arbeiten. Die Regierung hat Handwerk tatsächlich immer ausgelassen. Es gab ja zwei, wenn ich mich recht erinnere. Am Anfang da haben sie ja alles zugesperrt, aber die Handwerker sind immer noch rumgefahren. Und bei der zweiten Welle dann auch, ja. Wir hatten tatsächlich keine Einschränkungen (...)“ Transkript I15, Zeile 185-189.

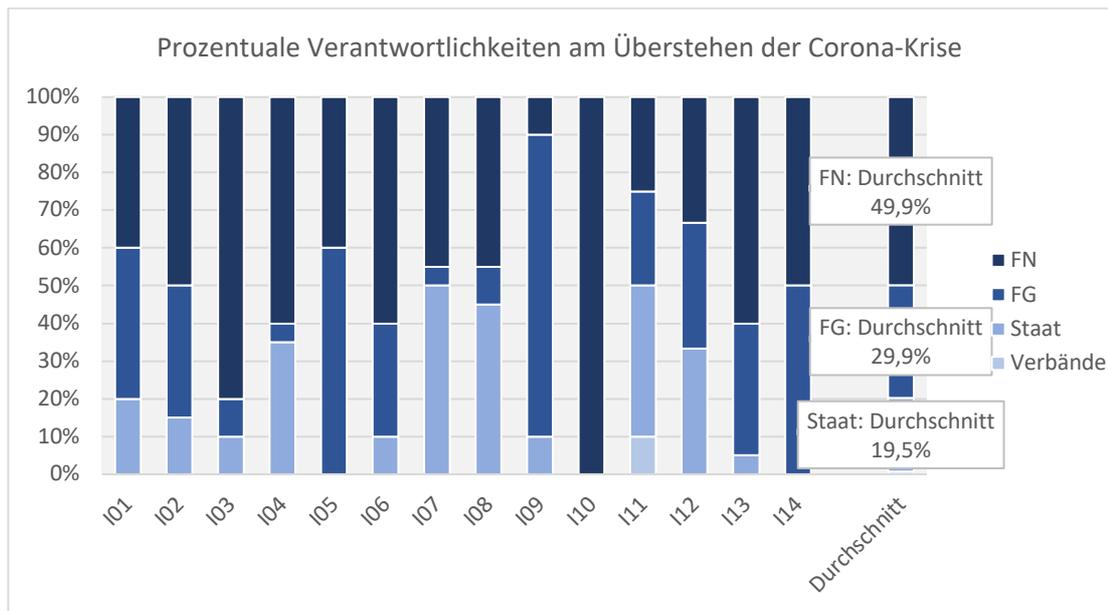


Abbildung 7: Prozentuale Verantwortlichkeiten am Überstehen der Corona-Krise (AwF 4.1).

Angemerkt sei an dieser Stelle, dass die Ergebnisse sich sehr stark vermischen und damit kaum eine extreme Eigenbeanspruchung des Erfolges zu bestehen scheint. So rechnete sich etwa I10 zwar wegen seiner Unzufriedenheit mit den staatlichen Hilfen und einer schwachen Unterstützung des Franchisegebers selbst 100% des Überstehens an, I9 hingegen teilte (als Franchisenehmer) ganze 80% seiner Franchisezentrale zu und sich selbst gerade einmal 10%. Drei der vier einbezogenen Franchisegeber vergaben zudem 50% oder mehr an ihre jeweiligen Franchisenehmer.

#### 4.4.2 Qualitativ (AwF 4.2)

Es wurde nun also herausgestellt, dass die befragten Experten die Verantwortung für das Überstehen großteils beim Franchisenehmer sahen – durchaus aber auch beim Franchisegeber und dem Staat. Dieser Durchschnittseinschätzung sollte im zweiten Frageteil auf den Grund gegangen werden. Dafür wurden die Befragten nach *spezifischen Aktionen und Gegebenheiten* gefragt, die sie als vital für ihr Überstehen erachteten. Damit soll das Hauptziel der Bachelorarbeit erreicht werden – nämlich die Erarbeitung derjenigen Aktionen und Umstände, die für das Überstehen der deutschen Franchisewirtschaft in der Corona-Krise *hauptverantwortlich* waren.

Um zu unterscheiden, ob diese Faktoren besonders auf das Konzept des Franchisings zurückgehen oder auch in anderen Unternehmen denkbar gewesen wären, werden die Analyseergebnisse nachfolgend in drei Hauptkategorien eingeteilt präsentiert:

- a) Faktoren, die den Unternehmen ohne ihr Franchisingkonzept keineswegs zur Verfügung gestanden hätten (4.4.2.1)
- b) Faktoren, die zwar im Rahmen des Franchisesystems aufkamen und dadurch möglicherweise verstärkt oder verbessert wurden, grundsätzlich aber ebenfalls in Einzelunternehmen oder klassischen Konzernen zum Tragen kommen könnten (4.4.2.2)
- c) Externe Faktoren, die der Restwirtschaft vermutlich oder nachweislich ebenfalls zur Verfügung standen (4.4.2.3).

Zunächst werden die Ergebnisse der Interviews in den folgenden Unterkapiteln detailliert aufgeschlüsselt. In Kapitel 4.4.3 werden die Gesamtergebnisse dann noch einmal übersichtlich in einer Grafik zusammengefasst.

#### 4.4.2.1 Franchisespezifische Faktoren

Allen voran stellten sich in der Auswertung der Interviews zwei sehr franchise-spezifische Faktoren als maßgeblich für das Überstehen heraus. So rechneten auf Platz 1 ganze 53% der Befragten dem Schulterschluss (also *Zusammenhalt* oder *Zusammenrücken*) von Franchisegeber und Franchisenehmer eine besonders hohe Bedeutung in der Krise zu. Darunter fielen in den Interviews beispielsweise die verstärkte Kommunikation durch WhatsApp-Gruppen und ähnliches (siehe auch Kapitel 4.3) sowie Unterstützung und Motivation durch den Franchisegeber. Ebenfalls 53% der Experten benannten sonstige *nichtfinanzielle Hilfsmaßnahmen durch den Franchisegeber* als essenziell: Hierzu zählten beispielsweise die Bereitstellung von Krisenleitfäden, eine schnelle und kompakte Versorgung mit relevanten Informationen zur Krise, rechtliche Unterstützung sowie eine zentrale Beschaffung von Corona-Schutzausrüstung für die Standorte. So berichtete etwa Franchisegeber I12:

„(...) es ist ja hauptsächlich in der Krise so: Meistens muss ja das tägliche Doing trotzdem weitergehen. Die tägliche Arbeit muss fortgeführt werden. Der Franchisenehmer hat jetzt gar nicht die Zeit, oft, sich mit diesen ganzen Themen zu beschäftigen, sich damit auseinanderzusetzen. Wir sind natürlich dazu da, den Franchisegeber bestmöglich zu unterstützen. Wir müssen Konzepte erarbeiten, um ihn aus der Krise zu bringen, und

*dafür sind wir da, sozusagen. Dass wir als starke Instanz im Hintergrund agieren, auch die ganzen Fäden spinnen (...)“ – Interviewpartner I12.<sup>153</sup>*

Auch den starken Austausch innerhalb des *Franchisenehmernetzwerks* stellten immerhin 27% als mitentscheidend heraus – darunter Interviewpartner I4:

*„Also zwischen den Franchisenehmern [...] gibt es eine sogenannte [Bundesland]-Gruppe des Franchisegebers. Ich kann Ihnen gar nicht sagen, ob die der Franchisegeber ins Leben gerufen hat, oder die Betriebe untereinander. Da ist ein sehr gutes Netzwerk, ein sehr guter Austausch. [...] das hätte ich ohne das Franchise sicherlich nicht. Die ist also wirklich kapital, definitiv.“ – Interviewpartner I4.<sup>154</sup>*

Weiter betrachteten 27% der Befragten den Größenvorteil und das Außen-  
netzwerk des Franchisegebers als essenziell, was in einem Fall sogar eine  
zeitnahe Öffnung durch Kommunikation zu staatlichen Stellen ermöglichte.<sup>155</sup>

#### 4.4.2.2 Allgemeinunternehmerische Faktoren

Manch andere Aktionen wurden zwar im Rahmen des Franchisesystems an-  
geregt und konnten dadurch möglicherweise auch besser durchgesetzt wer-  
den als von Unternehmen ohne Franchisekonzept. Dennoch sind sie keine  
exklusiven Franchisefaktoren, sondern dürften grundsätzlich ebenfalls für Ein-  
zelunternehmen oder klassische Konzerne verfügbar gewesen sein. Unter  
diese Faktoren fällt etwa die Bekanntheit der Marke und das zentrale Marke-  
ting (40%) wie auch die Angebotsumstellung auf Außer-Haus-Geschäft oder  
Online-Dienstleistung (auch 40%).

Einige rein franchisenehmerseitige Initiativen, beispielsweise die Mithilfe des  
Franchisenehmers im Tagesgeschäft, wurden von 27% der Befragten als ent-  
scheidende Faktoren erwähnt. Da die Franchisezentrale daran aber nicht be-  
teiligt war, können diese Aktionen als allgemeinunternehmerisch und nicht-  
franchisespezifisch eingeschätzt werden. 13% berichteten auch, die vorüber-  
gehende Flucht von Franchisenehmern in ein Angestelltenverhältnis habe eine  
Überbrückung ermöglicht.

<sup>153</sup> Transkript I12, Zeile 198-204.

<sup>154</sup> Transkript I4, Zeile 288-293.

<sup>155</sup> Vgl. Transkript I12, Zeile 382-386.

#### 4.4.2.3 Externe Faktoren

Als dritthäufigster Faktor überhaupt wurde von 47% eine nur leicht eingebrochene, unveränderte oder sogar gesteigerte Nachfrage aufgezählt. In diesen Fällen schien also der Markt den Franchises durch die Krise zu helfen, jedoch meist nur als einer von mehreren Faktoren. Oft spielten neben franchiseinternen auch noch andere franchise-externe Faktoren eine Rolle: 40% der Franchiseunternehmen im Sample wiesen den staatlichen Corona-Hilfen eine Kernrolle im Überstehen der Krise aus. Bei einer gesamten Anforderungsquote von 80% (siehe 4.3) schien das aber ein vergleichsweise geringer Anteil zu sein. So beschwerte sich ein Franchisenehmer beispielsweise über nachträglich geänderte Regeln für den Erhalt der Hilfen,<sup>156</sup> andere schrieben den staatlichen Hilfen einen großen Teil ihres Überlebens zu.<sup>157</sup> Analog wurde das Mittel der Kurzarbeit von 27% als entscheidender Faktor ausgewiesen, aber mit 53% von doppelt so vielen Unternehmen genutzt (siehe 4.3). Ein Franchisenehmer erklärte:

*„Ohne Kurzarbeit hätten wir das nicht überstanden, oder hätten uns von mehreren Mitarbeitern trennen müssen.“ – Interviewpartner I7.<sup>158</sup>*

Dem Zweck der Mitarbeitererhaltung - siehe hierfür Kapitel 2.4.3 - schien die Kurzarbeit damit zuallermindest in diesem Fall gerecht geworden zu sein.

#### 4.4.3 Zusammenfassung: Verantwortliche Faktoren

Die Top 10 der meistgenannten Faktoren lassen sich auf vier franchisespezifische und drei allgemeinunternehmerische Aspekte aufteilen, auch zwei staatliche und eine marktseitige Gegebenheit finden in dieser Aufzählung ihren Platz. Diese zehn Faktoren sind in Abbildung 8 übersichtlich zusammengefasst. Alle Überstehensfaktoren außerhalb der Top 10 wurden von jeweils weniger als 15% der Befragten genannt – sie finden sich, wie sämtliche anderen

<sup>156</sup> „(...) doch, wir haben was beantragt, aber das werden wir wahrscheinlich zurückzahlen müssen, weil die Regierung hinterher die Bedingungen geändert hat. Die Bedingung zu diesem Zeitpunkt, wo man das beantragt hat, war: [...] wenn du da diese Einbußen hast, steht dir das ja zu. [...] Dann haben sie aber die Zahlen im Prinzip verlagert auf den April. Und wenn du dann im April das nicht mehr gehabt hast, diese Einbußen, dann musst du die Corona-Hilfe zurückzahlen. [...] Und deswegen sind es Dinge, wo ich sage: Okay, der Staat hat uns nicht geholfen, würde ich auch nichts mehr beantragen, (...)“ Transkript I10, Zeilen 284-296.

<sup>157</sup> „Ohne staatliche Hilfen wäre das lange nicht so glimpflich ausgegangen, wie es jetzt der Fall war. Also das war ein ganz klar entscheidender Faktor.“ Transkript I11, Zeile 279 f.

<sup>158</sup> Transkript I7, Zeile 160 f.

Auswertungsdateien, im separat eingereichten Anhang der Bachelorarbeit (Anhang 7).

<b>Franchisespezifisch</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schulterschluss Franchisegeber / Franchisenehmer – 53%</li> <li>• Hilfeleistung des Franchisegebers (z.B. rechtlich, informativ) – 53%</li> <li>• Schulterschluss der Franchisenehmer untereinander – 27%</li> <li>• Größenvorteil und Netzwerk – 27%</li> </ul>
<b>Allgemeinunternehmerisch</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bekanntheit der Marke und zentrales Marketing – 40%</li> <li>• Umstellung des Angebots – 40%</li> <li>• Eigeninitiative des Franchisenehmers am Standort – 27%</li> </ul>
<b>Extern</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kaum sinkende Nachfrage oder zuvor aufgebauter Auftragsvorlauf – 47%</li> <li>• Staatliche Hilfen (finanziell) – 40%</li> <li>• Kurzarbeit – 27%</li> </ul>

Abbildung 8: Die Top 10 der essenziellen Faktoren zum Überstehen der Krise (AwF 4.2).

#### 4.5 Veränderung des Verhältnisses zwischen FG und FN

Wegen des häufig genannten Schulterschlusses der beiden Franchiseparteien sollte in der vorletzten Auswertungsfrage herausgefunden werden, ob und wie sich das Verhältnis der beiden Parteien durch die Krise verändert habe. Die Ergebnisse von AwF 5 werden prägnant in Abbildung 9 dargestellt, und zeigen: Bei 40% der Unternehmen wendete sich das Verhältnis in der Krise zum Positiven; nur ein einziger Interviewpartner erklärte ein distanzierteres Verhältnis durch wegfallende Besuche des Regionalleiters und mehrfach abgesagte Franchisetreffen. 27% gaben ein unverändertes Verhältnis an – oft habe vorher bereits ein enges Verhältnis bestanden und dieses sich auch gehalten. Zwei Franchisegeber berichteten, die Krise habe sehr unterschiedliche Reaktionen bei ihren Franchisenehmern hervorgerufen – manche seien dankbar für die Unterstützung gewesen, wohingegen andere eher Schuldige gesucht oder teilweise sogar die Selbstständigkeit gänzlich aufgegeben hätten.

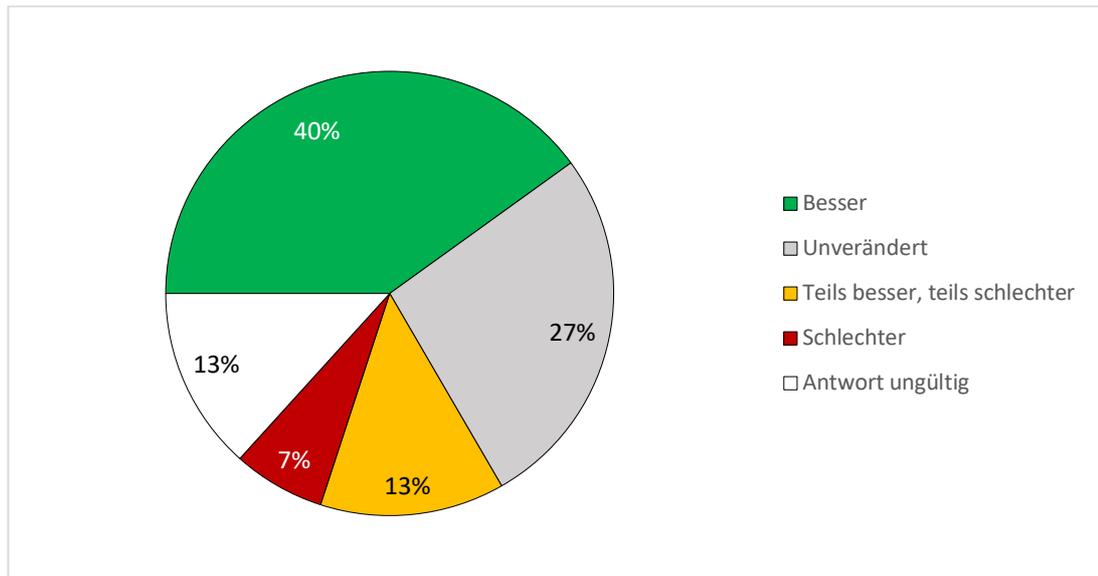


Abbildung 9: Veränderung des Verhältnisses von Franchisegeber und -nehmer durch die Corona-Krise (AwF 5).

#### 4.6 Rückblickendes Verbesserungspotenzial

In der sechsten und damit letzten Auswertungsfrage sollte erarbeitet werden, wo die Interviewpartner realistischen Verbesserungsbedarf in der Corona-Krise gesehen hätten – Utopien nach Art von „*Ohne Krise wäre es besser gelaufen*“<sup>159</sup> wurden hierbei nicht verwertet.

Die Auswertung zeigt: Eher gering fiel der *innerhalb der Franchisesysteme* gesehene, nachträgliche Verbesserungswunsch aus. Vier der fünfzehn Befragten (27%) sahen hier nennenswerte Mängel im Umgang mit der Krise, etwa in Form fehlender finanzieller Unterstützung, eines verbesserungswürdigen Supports und eines lösungsorientierteren Ansatzes. Über die Hälfte der Experten richtete nachträglich Wünsche an die Politik – etwa in Form besserer Kommunikation der geltenden Regelungen, eines besseren Umgangs bei der Gewährung von Corona-Hilfen und stärkerer Differenzierung bei den Schließungsvorschriften. Der Franchisenehmer des befragten Gastronomieunternehmens (I9) machte zudem ausdrücklich den Wunsch nach mehr Verständnis der Kunden deutlich.<sup>160</sup>

Ein Drittel der Befragten sah keinerlei realistische Möglichkeit der Verbesserung, und zeigte sich in Anbetracht der Gesamtsituation zufrieden mit dem Krisenumgang.

<sup>159</sup> Transkript I3, Zeile 214-215.

<sup>160</sup> Vgl. Transkript I9, Zeile 299-314.

## 5. Diskussion der Erkenntnisse

Nachdem nun die relevanten theoretischen Grundlagen sowie die Ergebnisse der eigenen Forschung umfassend präsentiert wurden, geht es im letzten großen Kapitel um die *Diskussion der Erkenntnisse* und die Ableitung von Hypothesen. Darin gilt es neben der Kombination von Theorie- und Praxisteil, die Antworten der Auswertungsfragen gemäß Kaiser, R. (2021) ‚rückzuübersetzen‘ – also anhand der vorher separierten Interview- und Auswertungsfragen auf die ursprüngliche Forschungsfrage zu schließen.<sup>161</sup> Diese lautete:

„*Welche Faktoren lagen der relativen Widerstandsfähigkeit deutscher Franchiseunternehmen in der Covid-19-Krise zugrunde?*“

### 5.1 Zusammenführung von Auswertungsfragen und Literatur

Anhand statistischer Maßzahlen wurde im Laufe der Arbeit aufgezeigt, dass die Corona-Krise die deutsche Franchisewirtschaft deutlich schwächer traf als die Gesamtwirtschaft (Franchiseumsatz 2020 +4,7%<sup>162</sup> gegenüber BIP -2%,<sup>163</sup> siehe dazu Kapitel 2.5.1). Dennoch zeigte sich die Betroffenheit des Samples, das strikt nach Abbildung der deutschen Franchise-Branchenverteilung ausgewählt wurde, als in sich genauso divergierend wie zuvor auch die Gesamtwirtschaft (siehe Kapitel 2.3.4). Umsatzausfälle zählten so etwa bei beiden Gruppen zu den meistgenannten Folgen der Krise (siehe 2.3.3 und 4.2.2).

Bei den branchenabhängigen Corona-Vorschriften konnten keine Auffälligkeiten bei den befragten Franchiseunternehmen ausgemacht werden. Dennoch zeigte sich hier als Kernstärke des Franchisings die Nutzung von Synergieeffekten: Versuchten viele Franchisenehmer einerseits, durch marktnahe Eigeninitiativen ihr Überleben zu sichern (und wurden dabei auf verschiedenste Art und Weise unterstützt), engagierten sich viele Franchisezentralen andererseits auch auf standort- und systemübergreifender Ebene. Dabei nutzten sie etwa ihr Außennetzwerk zu Anwälten, Steuerfachkräften und Branchenverbänden.<sup>164</sup> In einem Fall wurden sogar Kontakte bis in die Regierungsebene

<sup>161</sup> Vgl. Kaiser, R. (2021), S. 67-70; 137-138. Zur Erklärung der ursprünglichen ‚Übersetzung‘ der Forschungsfrage siehe Kapitel 3.2.

<sup>162</sup> Vgl. Piel, A. K. (2023).

<sup>163</sup> Vgl. Statistisches Bundesamt (BIP Deutschland o.J.).

<sup>164</sup> Vgl. Transkript I12, Zeile 203-207.

aktiviert,<sup>165</sup> um eine schnellere Wiedereröffnung durch die Präsentation gut durchdachter Hygienekonzepte voranzubringen.<sup>166</sup>

Grundsätzlich setzten die allermeisten Franchises im Sample für die Krisenbewältigung auf einen engeren franchiseinternen Zusammenhalt, indem sie etwa durch WhatsApp-Gruppen und regelmäßige (Video-) Telefonate ihre Kommunikation stärkten. Dies wirkte sich auch innerhalb der Franchisenehmergemeinschaft sehr positiv aus: Es konnte ein Austausch über funktionierende Krisenmaßnahmen stattfinden, bei dem der preisgebende Franchisenehmer durch seinen Gebietsschutz (siehe Kapitel 2.2.1.2) keinen Verlust seines Wettbewerbsvorteils zu befürchten hatte.<sup>167</sup> Wie die Franchises zusammenrückten bestätigte sich auch dadurch, dass 40% der Franchisegeber und -nehmer eine Verbesserung des Verhältnisses zur jeweiligen Gegenpartei angaben. Auch erwähnte mit 27% nur ein eher geringer Teil der Experten, dass im Rahmen ihres Franchisesystems etwas hätte besser gemacht werden können – die übrigen 63% sahen entweder Mängel am Umgang übriger Stellen (Staats- oder Kundenseite), oder den erfolgten Umgang als bestmöglich an.

Soweit es ihr Geschäftsmodell erlaubte, wichen zahlreiche Franchises auf neuartige Angebote oder neue Kanäle aus (etwa Online- oder Außer-Haus-Angebote, siehe Kapitel 4.4.2.2). Ähnlich taten es jedoch auch zahlreiche Unternehmen *ohne* Franchisemodell (siehe Kapitel 2.3.3).<sup>168</sup> Verstärkte Marketing-Aktionen wurde ebenfalls häufig betrieben, was sich aber wie auch die Angebotsmodifikation nicht exklusiv den Franchises zuordnen lässt.

Vernachlässigt werden dürfen bei der Gesamtschau der Erkenntnisse ebenfalls nicht die franchise-externen Faktoren. Waren einzelne Interviewpartner branchenbedingt (also dank anhaltend hoher Nachfrage) weniger stark von der Krise betroffen, bedurfte es bei vielen anderen Experten dringend externer Hilfsmaßnahmen. So wurden bei insgesamt 80% der Interviewpartner Corona-Hilfen beantragt und bei 53% Kurzarbeit eingesetzt. Daran zeigte sich auch bei den Franchises stark die Rolle des Staates – auch wenn nur jeweils die Hälfte der Genannten diese Hilfen im Nachhinein auch als vital angab. Die Franchiseunternehmen schrieben der Regierung schlussendlich rund 20% der

---

<sup>165</sup> Vgl. ebd.

<sup>166</sup> Vgl. Transkript I12, Zeile 385 f.

<sup>167</sup> Vgl. Transkript I4, Zeile 300-307.

<sup>168</sup> Vgl. Zimmermann, V. (2020).

Verantwortung an ihrem Überstehen der Krise zu, was aber als durchaus bedeutender Anteil zu verstehen ist.

Den mit 50% allergrößten Teil verantwortete nach Einschätzung der Befragten hingegen weiterhin der Franchisenehmer – was sich mit den Erkenntnissen von Rubin, P. H. (1978) und anderen Autoren zur hohen Selbstmotivation und -verantwortung der Franchisenehmer deckt (siehe Kapitel 2.2.3).<sup>169</sup> Dennoch bestätigte die dreißigprozentige Teilhabe des Franchisegebers am Überstehen, dass dessen Beitrag gegenüber einem einzeln geführten Betrieb keinesfalls zu unterschätzen ist.

In Hinblick auf die Forschungsbeiträge aus Brasilien und Malaysia (Kapitel 2.6) lassen sich Parallelen, aber auch einige Abweichungen ausmachen, die die Rechtfertigung der eigenen Forschung bestätigen (siehe Kapitel 2.6.3). Parallelen mit Bretas, V. P. G. und Alon, I. (2020) zeigten sich besonders in den Maßnahmen zur direkten Liquiditätserhaltung (zum Beispiel der Beantragung staatlicher Kredite), ebenso wie dem Umschwung auf alternative Vertriebskanäle. Auch der Größenvorteil der Franchises wurde als entscheidender Faktor herausgestellt, genau wie eine stärkere Kommunikation und Kollaboration innerhalb der Franchises.<sup>170</sup> Bei Rocha, T. V. et al. (2022), deren Forschung sich direkter mit franchiseinternen Aktionen beschäftigte, wurde außerdem der Wissensaustausch hervorgehoben.<sup>171</sup> Abd Aziz, N. A. et al. (2022) betrachteten für die malaysische Franchiseindustrie hauptsächlich staatliche Faktoren – darin zählten sie eine vielfältige finanzielle Unterstützung des Staates als Hauptfaktor auf,<sup>172</sup> ähnlich wie es auch in Deutschland der Fall war (siehe Kapitel 2.4.1).

Unterschiede hingegen zeigten sich beispielsweise in der starken Rolle des Franchiseverbandes bei Bretas, V. P. G. und Alon, I. (2020).<sup>173</sup> Denn: In der Auswertung der vorliegenden Arbeit wurde den Verbänden durchschnittlich nur 0,7% der Verantwortlichkeit für das Überstehen zugeordnet (siehe Kapitel 4.4.1). Berücksichtigt man statistisch, dass der deutsche Franchiseverband

---

<sup>169</sup> Vgl. Rubin, P. H. (1978), S. 226; Norton, S. W. (Franchising as an Organizational Form 1988), S. 201; Jensen, M. C. und Meckling, W. H. (1976).

<sup>170</sup> Vgl. Bretas, V. P. G. und Alon, I. (2020), S. 10-13.

<sup>171</sup> Vgl. Rocha, T. V., et al. (2022).

<sup>172</sup> Übersetzung durch den Verfasser und eigene Darstellung der Erkenntnisse aus Abd Aziz, N. A., et al. (2022), S. 7-11..

<sup>173</sup> Vgl. Bretas, V. P. G. und Alon, I. (2020), S. 11.

eher auf Franchisegeber- als auf Franchisenehmer-Ebene anknüpft,<sup>174</sup> ergibt sich immer noch eine geringe Durchschnittsverantwortlichkeit von 2,5%.<sup>175</sup> Als weiterer Unterschied wurden vom malaysischen Staat zahlreiche *nichtfinanzielle* Unterstützungsmaßnahmen geboten, um speziell den Franchises bei der Anpassung an die neuartige Situation zu helfen.<sup>176</sup> In der vorliegenden Forschung waren die aufgezählten staatlichen Hilfen hingegen *ausschließlich finanzieller Natur*. Auch halfen staatliche Institutionen in Malaysia bei der Organisation einer virtuellen Franchisemesse,<sup>177</sup> was in der vorliegenden Forschung keinerlei vergleichbare Nennung erhielt. Uneindeutig ist allerdings, ob derartige Hilfeleistungen tatsächlich nicht vorhanden waren, oder nur innerhalb des Samples nicht genutzt wurden. Mehr hierzu wird in Kapitel 6 zu den Limitationen der Forschung erläutert.

Weiter wurden im Laufe dieser Arbeit einige interessante Besonderheiten herausgestellt, die in den ausländischen Berichten keine Erwähnung fanden. Darunter fallen etwa die genauen Unterstützungsmaßnahmen durch den Franchisegeber (beispielsweise Krisenleitfäden und kompakte Informationsversorgung) sowie die Flucht einzelner Franchisenehmer in ein Angestelltenverhältnis. Abschließend lässt sich hierzu sagen, dass die Forschung vor dem Hintergrund bestehender Werke einen angemessenen Mehrwert bietet.

Abschließende Hypothesen werden in Kapitel 6 aufgestellt. Dort werden auch Empfehlungen für deren weitere Verwendung geboten.

## 5.2 Kritische Würdigung der Gütekriterien qualitativer Forschung

Aufgrund der interpretativen und nichtstandardisierten Natur der qualitativen Forschung besteht in der Methodenliteratur verständlicherweise Uneinigkeit über die Anwendbarkeit klassischer Gütekriterien (etwa *Objektivität, Reliabilität und Validität*).<sup>178</sup> So liegen einheitliche Gütekriterien für die Anwendung in der qualitativen Forschung bislang nicht vor – teilweise entwickeln Forscher

<sup>174</sup> Vgl. Deutscher Franchiseverband (Franchisestatistik 2022), S. 3-4.

<sup>175</sup> I11 vergab als einziger überhaupt eine Verantwortlichkeit von 10% an die Partei *Verbände* (siehe Abbildung 7). Teilt man diese nun durch *vier* statt *vierzehn* (beschränkt sie also auf die Franchisegeber des Samples), ergibt sich ein Durchschnitt von 2,5 statt 0,7%.

<sup>176</sup> Vgl. Abd Aziz, N. A., et al. (2022), S. 7-11.

<sup>177</sup> Vgl. Ebd.

<sup>178</sup> Vgl. Steinke, I. (Gütekriterien 2010), S. 319-321; Steinke, I. (Qualitative Forschung 2007), S. 180.

daher ganz eigene Kriterien und prüfen ihre Studien auf ebendiese.<sup>179</sup> Gerade Replikationsprüfungen, wie sie beispielsweise Mayring, P. (2022) aufzeigt,<sup>180</sup> werden von anderen aufgrund der grundlegenden Individualität qualitativer Forschung als kaum zielführend erachtet.<sup>181</sup> So unterbreitet Flick, U. (2019) einige allgemeine Anforderungen, die es im Zuge qualitativer Forschung zu erfüllen gilt. Seine Kriterien sollen nun abschließend erklärt, und die Güte der eigenen Forschung daran aufgezeigt werden. Daraufhin geht es schlussendlich an Fazit und Limitationen, sowie an einen Ausblick für weiterführende Forschung.

Flick, U. (2019) schreibt zu den Gütekriterien:

*„(...) als Anspruch an qualitative Forschung [kann] formuliert werden, dass*

- die Wahl der Methoden begründet dargestellt wird,*
- die konkreten Vorgehensweisen expliziert werden,*
- die dem Projekt zu Grunde liegenden Ziel- und Qualitätsansprüche benannt werden*

*und*

- die Vorgehensweisen so transparent dargestellt werden, dass Leser sich ein eigenes Bild über Anspruch und Wirklichkeit des Projektes machen können.“<sup>182</sup>*

Da die Gründe für die Wahl des qualitativen Ansatzes (sowie spezieller der Experteninterviews) in Kapitel 3 explizit und transparent dargelegt wurden, kann das erste Kriterium als erfüllt betrachtet werden. Das zweite Kriterium wurde durch die präzise Ausführung der Methodik in ihren vielen Aspekten abgegolten – so wurde in Kapitel 3.1 die Auswahl der einbezogenen Experten inklusive aller zu erfüllenden Kriterien, in Kapitel 3.2 das praktische Vorgehen bei der Akquisition von Experten als Interviewpartner und in Kapitel 3.3 die Analysemethodik nach Mayring in Theorie und Praxis präzise und transparent dargelegt.

<sup>179</sup> Vgl. etwa Steinke, I. (Qualitative Forschung 2007), S. 177-187; Mayring, P. (2022), S. 118-124; Kaiser, R. (2021), S. 9-11; Flick, U. (Gütekriterien qualitativer Sozialforschung 2019), S. 475-485.

<sup>180</sup> Mayring schlägt eine erneute Durchführung des selben Forschungsprozesses durch dieselbe oder andere Personen vor. Das Ergebnis soll anschließend statistisch mit dem der ersten Durchführung verglichen werden. Mayring übt im Zuge der Erklärung allerdings selbst Kritik an diesem Vorgehen, vgl. Mayring, P. (2022), S. 119-123.

<sup>181</sup> Vgl. Flick, U. (2019), S. 485.

<sup>182</sup> Ebd.

Auf die Ziele der Arbeit als Teil des dritten Kriteriums wurde im Laufe der Arbeit mehrfach eingegangen. Damit sollte der Leserschaft von Zeit zu Zeit der roten Faden, ebenso wie der Blick auf das Ziel nahegebracht werden. Die hohen Qualitätsansprüche der Arbeit dürften besonders bei der Auswahl von Experten (Kapitel 3.1.1) deutlich geworden sein – interessante Kandidaten mussten weichen, da sie den Ansprüchen des Themas in Status oder Erfahrung nicht genügten. Diese Strenge sollte eine hohe Aussagequalität der Befragten für das Ziel der Arbeit garantieren. Zudem sollte sie, gemeinsam mit der wohlüberlegten Branchenaufteilung, eine solide Grundlage für die Trefflichkeit der Hypothesen bilden.

Auf die letzte Anforderung an qualitative Forschung, nämlich der Transparenz, wurde im Laufe der gesamten vorliegenden Arbeit präzise geachtet. So begann der Hauptteil der Arbeit mit einer methodischen Darlegung der verwendeten Literatur nach vom Brocke, J. et al. (2009, siehe Kapitel 2.1). Auch in Forschungsmethodik, Ergebnisdarstellung und der letztendlichen Ergebnisdiskussion wurde stets auf eine detaillierte Erklärung des Vorgehens, die Nutzung von Querverweisen und genaue Seitenangaben geachtet. Damit können die Gütekriterien als erfüllt angesehen, und die Forschung als wertvoller Beitrag zum aktuellen Forschungsstand betrachtet werden.

## 6. Fazit

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die global eingeschlagene Corona-Pandemie auch an den deutschen Franchiseunternehmen keineswegs spurlos vorbeizog. Dass die hiesige Franchisewirtschaft sich stark in Branchen wie Gastronomie, Handel und Dienstleistungsbereich niedergelassen hatte,<sup>183</sup> war dafür sicherlich nicht unerheblich. Denn ebendiese Branchen waren es, die sich auch in gesamtwirtschaftlichen Erhebungen als am schwersten betroffen herausstellten.<sup>184</sup> So waren viele Franchiseunternehmen von Lockdowns betroffen, mussten teils kostenintensive Hygienekonzepte erarbeiten und erlitten Kundenausfälle und Umsatzeinbußen – was aber nach Stand der Literatur gleichermaßen bei Nicht-Franchiseunternehmen geschah.<sup>185</sup>

Der große Unterschied zeigte sich damit im Umgang mit der Krise, denn den Franchiseunternehmen standen durch ihr Geschäftskonzept einige ganz franchise-eigene Möglichkeiten zur Verfügung. Auf diesen Faktoren basierten auch beachtliche Teile des Überlebens, wie die durchgeführte Forschung zeigt – ein großer Teil der Befragten benannte das Zusammenrücken der beiden Franchiseparteien als (mit-) verantwortlich für ihr eigenes Überstehen der Krise. Auch nichtfinanzielle Unterstützungsleistungen des Franchisegebers an seine Franchisenehmer sowie das franchisebedingte Netzwerk wurden als wertvolle Elemente zur Krisenbewältigung aufgezählt. Gleichermäßen fanden aber auch staatliche Maßnahmen und allgemeinunternehmerische Aktionen ihren Weg in die Liste der wichtigsten Faktoren – darunter Corona-Hilfen, Kurzarbeit und eine gezielte Angebotsumstellung, um nur einzelne zu nennen.

Die Forschungsfrage lautete:

*„Welche Faktoren lagen der relativen Widerstandsfähigkeit deutscher Franchiseunternehmen in der Covid-19-Krise zugrunde?“*

Auf Basis der gewonnenen Erkenntnisse lassen sich nun drei Hypothesen ableiten, die ein umfassendes Bild rund um die Forschungsfrage zeichnen sollen:

---

<sup>183</sup> Vgl. Deutscher Franchiseverband (Franchisestatistik 2022), S. 18.

<sup>184</sup> Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz (Rückblick Corona-Hilfen 2022), S. 6; Kreditanstalt für Wiederaufbau (2021), S. 2; Pusch, T. und Seifert, H. (WSI-Bericht Kurzarbeit 2020); Pusch, T. und Seifert, H. (WSI-Bericht Kurzarbeit 2021).

<sup>185</sup> Zur Betroffenheit von Unternehmen in Deutschland, siehe Kapitel 2.3 inkl. Unterkapitel.

*H1: Von den Maßnahmen zur Bekämpfung der Corona-Pandemie waren deutsche Franchiseunternehmen - innerhalb ihrer jeweiligen Branchen - ebenso stark oder schwach betroffen wie äquivalente Unternehmen ohne Franchisekonzept.*

*H2: Bei der Krisenbewältigung waren zusätzlich zu allgemeinunternehmerischen und unternehmensexternen Faktoren ganz besonders auch franchise-eigene Faktoren vital.*

*H3: Trotz des Franchisekonzeptes verantwortete der Franchisenehmer (als Standortinhaber und -betreiber) zum überwiegenden Teil selbst das Überstehen der Krise. Der Franchisegeber war ebenfalls merklich beteiligt, allerdings in hauptsächlich unterstützender Funktion.*

Um zum Abschluss der Arbeit auf eventuelle Schwachpunkte der durchgeführten Forschung aufmerksam zu machen, wird im nächsten und gleichzeitig letzten Kapitel auf deren Limitationen eingegangen. Aus den Limitationen ergeben sich Ansätze für eine nachfolgende und ergänzende Forschung, zu der nachfolgend Empfehlungen gemacht werden.

## 7. Beschränkungen und Forschungsausblick

Im Laufe dieser Arbeit traten Limitationen auf, die nun Raum für weitergehende Elaboration bieten – nicht zuletzt aufgrund des gewählten Forschungsansatzes. So war der Anspruch der qualitativen Arbeit nicht, möglichst repräsentative Hypothesen herauszubilden – die fast 150.000 Franchisegeber und -nehmer in Deutschland ließen sich auch keinesfalls zuverlässig durch 15 Interviews abbilden. Vielmehr wurde der qualitative Ansatz genutzt, um wertvolle erstmalige Kenntnisse zur Situation der deutschen Franchisewirtschaft in der Corona-Krise zu erlangen. Diese Forschung ist also nur ein Startpunkt auf dem Weg zu wirklich generalisierbaren Ergebnissen.

Da die erstmalige Hypothesengenerierung als Domäne des qualitativen Ansatzes mit dieser Arbeit erfüllt wurde, ist der nächste Schritt die Verifizierung oder Falsifizierung der abgeleiteten Hypothesen im Rahmen einer deutlich umfassenderen Forschung. Zum Erreichen einer guten Generalisierbarkeit der Ergebnisse bedarf es dafür des Einsatzes *quantitativer* Methoden, beispielsweise von Korrelations- oder Kausalanalysen. Unterscheidungsmerkmale des *quantitativen* Ansatzes gegenüber dem *qualitativen* sind beispielsweise die deutlich größere und zufällig gewählte Stichprobe, ebenso wie die hohe Standardisierung der Forschung.<sup>186</sup> Bei ordentlicher Durchführung sollten die Ergebnisse der quantitativen Forschung dann eine hohe Repräsentativität der Ergebnisse für die Grundgesamtheit *Franchisewirtschaft* ermöglichen. In jedem Fall höher als es die 15 hier geführten Interviews können – trotz strengster Qualitätsansprüche und Bemühungen zu bestmöglicher Repräsentativität (siehe Kapitel 3.1.1 und 5.3).

Im Rahmen einer weiteren wissenschaftlichen Arbeit könnte und sollte die hier geleistete Forschung also abgerundet, und anhand eines quantitativen Ansatzes geprüft werden. In diesem Sinne wird der hier geleistete Forschungsbeitrag als wichtiger Startpunkt für eine stärkere deutsche Franchise-Forschung betrachtet.

---

<sup>186</sup> Vgl. Klandt, H. und Heidenreich, S. (2017), S. 30.

## Literatur

- Abd Aziz, Nurul Ashykinet al. (Franchising in Malaysia during Covid-19 2022): Understanding the Survival Ability of Franchise Industries during the COVID-19 Crisis in Malaysia, in: Sustainability 14 (2022), Heft 6
- Bayerisches Staatsministerium für Gesundheit und Pflege (Pressemitteilung, 2023): Pressemitteilung Nr. 58/GP (2023) (Zugriff: 29.03.2023)
- Bonin, Holger et al. (Selbstständige in Deutschland, 2022): Selbstständige Erwerbstätigkeit in Deutschland (2022) (Zugriff: 31.03.2023 unter [https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/Publikationen/Forschungsberichte/fb-601-selbststaendige-erwerbstaetigkeit-in-deutschland.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=2](https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/Publikationen/Forschungsberichte/fb-601-selbststaendige-erwerbstaetigkeit-in-deutschland.pdf?__blob=publicationFile&v=2))
- Bretas, Vanessa Pilla Galetti und Alon, Ilan (COVID-19 and Franchising in Brazil 2020): The impact of COVID-19 on franchising in emerging markets: An example from Brazil, in: Global Business and Organizational Excellence 39 (2020), Heft 6, S. 6-16
- Brinkel, Gerlinde (Erfolgreiches Franchise-System-Management 2015): Erfolgreiches Franchise-System-Management: Eine empirische Untersuchung anhand der deutschen Franchise-Wirtschaft, Nürnberg, 2015.
- Bundesagentur für Arbeit (Arbeitsmarktstatistik August 2020): Monatsbericht zum Arbeits- und Ausbildungsmarkt, in: Berichte: Blickpunkt Arbeitsmarkt August 2020 (2020), S. 1-84
- Bundesagentur für Arbeit (Arbeitsmarktstatistik Dezember und Jahr 2021): Monatsbericht zum Arbeits- und Ausbildungsmarkt, in: Berichte: Blickpunkt Arbeitsmarkt Dezember und Jahr 2021 (2021), S. 1-117
- Bundesagentur für Arbeit (Kurzarbeitergeld, o.J.): Kurzarbeitergeld (o.J.) (Zugriff: 31.03.2023 unter <https://www.arbeitsagentur.de/k/corona-kurzarbeit>)
- Bundesinstitut für Berufsbildung (Systemrelevante Ausbildungsberufe, o.J.): Systemrelevante Ausbildungsberufe (o.J.) (Zugriff: 31.03.2023 unter <https://www.bibb.de/de/122962.php>)
- Bundesministerium der Finanzen (Steuererleichterungen, 2022): Steuerliche Maßnahmen zur Berücksichtigung der Auswirkungen des Coronavirus (COVID-19/SARS-CoV-2) (2022) (Zugriff: 01.04.2023 unter [https://www.bundesfinanzministerium.de/Content/DE/Downloads/BMF\\_Schreiben/Weitere\\_Steuerthemen/Abgabenordnung/2022-01-31-steuerliche-massnahmen-zur-beruecksichtigung-der-auswirkungen-des-coronavirus.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=1](https://www.bundesfinanzministerium.de/Content/DE/Downloads/BMF_Schreiben/Weitere_Steuerthemen/Abgabenordnung/2022-01-31-steuerliche-massnahmen-zur-beruecksichtigung-der-auswirkungen-des-coronavirus.pdf?__blob=publicationFile&v=1))
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Kurzarbeit und Corona, 2021): Kurzarbeit und Corona 2021 – Informationen für Beschäftigte und Unternehmen (2021) (Zugriff: 01.04.2023 unter

[https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/Publikationen/a166-kurzarbeit-und-corona.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=3](https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/Publikationen/a166-kurzarbeit-und-corona.pdf?__blob=publicationFile&v=3)

Bundesministerium für Gesundheit (Ende der Maskenpflicht, 2023): Dank erfolgreicher Corona-Politik: Test- und Maskenpflicht fallen bereits zum 1. März (2023) (Zugriff: 31.03.2023 unter <https://www.bundesgesundheitsministerium.de/presse/pressemitteilungen/test-und-maskenpflicht-fallen-bereits-zum-1-maerz-14-02-2023.html>)

Bundesministerium für Gesundheit (Chronik Coronavirus, o.J.): Coronavirus-Pandemie: Was geschah wann? (o.J.) (Zugriff: 31.03.2023 unter <https://www.bundesgesundheitsministerium.de/coronavirus/chronik-coronavirus.html>)

Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMW) (Unternehmen in der Corona-Krise, 2020): Unternehmen in Deutschland in der Corona-Krise (2020) (Zugriff: 06.02.2023 unter <https://www.bmwk.de/Redaktion/DE/Pressemitteilungen/2020/20200329-weg-fuer-gewaehrung-corona-bundes-soforthilfen-ist-frei.html>)

Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz (Rückblick Corona-Hilfen, 2022): Überblickspapier Corona-Hilfen Rückblick – Bilanz- Lessons Learned (2022) (Zugriff: 01.04.2023 unter <https://www.bundesregierung.de/resource/blob/974430/1995230/0b93088b896b657736ede9f950c08e1a/2022-01-07-mpk-corona-wirtschaftshilfen-data.pdf?download=1>)

Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz (Wirtschaftsstabilisierungsfonds, o.J.): Wirtschaftsstabilisierungsfonds (WSF) (o.J.) (Zugriff: 01.04.2023 unter <https://www.bmwk.de/Redaktion/DE/Coronavirus/WSF/wirtschaftsstabilisierungsfonds.html>)

Bundesregierung (Letzte Schutzmaßnahmen, 2023): Corona-Schutzmaßnahmen: Was noch bis 7. April gilt (2023) (Zugriff: 31.03.2023 unter <https://www.bundesregierung.de/breg-de/themen/coronavirus/infektionsschutzgesetz-2068856>)

Bundesregierung (Übersicht Regelungen, o.J.): Regeln in den Ländern (o.J.) (Zugriff: 29.03.2023 unter <https://www.bundesregierung.de/breg-de/themen/coronavirus/corona-bundeslaender-1745198>)

Caves, Richard E. und Murphy, William F. (Franchising 1976): Franchising: Firms, Markets, and Intangible Assets, in: Southern Economic Journal 42 (1976), Heft 4, S. 572-586

CIA (Country Comparison, o.J.): Guide to Country Comparisons (o.J.) (Zugriff: 01.04.2023 unter <https://www.cia.gov/the-world-factbook/references/guide-to-country-comparisons/>)

Clarivate (Impact Factor, o.J.): Impact Factor (o.J.) (Zugriff: 08.04.2023 unter <https://clarivate.com/webofsciencegroup/essays/impact-factor/>)

- Combs, James G. et al. (Franchising Review 2004): Franchising: A Review and Avenues to Greater Theoretical Diversity, in: Journal of management 30 (2004), Heft 6, S. 907-931
- Czech, Henning (Beurteilungskriterien wissenschaftlicher Quellen, 2022): Kriterien zur Beurteilung von Quellen im wissenschaftlichen Kontext (2022) (Zugriff: 05.03.2023 unter [https://www.hs-osnabrueck.de/fileadmin/HSOS/Homepages/LearningCenter/Dateien/Toolbox/TuE/Qualitaetskriterien\\_wissenschaftliche\\_Literatur.pdf](https://www.hs-osnabrueck.de/fileadmin/HSOS/Homepages/LearningCenter/Dateien/Toolbox/TuE/Qualitaetskriterien_wissenschaftliche_Literatur.pdf))
- Destatis (Glossar Gastgewerbe, o.J.): Gastgewerbe (o.J.) (Zugriff: 01.04.2023 unter <https://www.destatis.de/DE/Themen/Branchen-Unternehmen/Gastgewerbe-Tourismus/Glossar/Gastgewerbe.html>)
- Deutscher Franchiseverband (Ethikkodex, 2008): Ethikkodex des Deutschen Franchiseverbandes e.V. (2008) unter [https://www.franchiseverband.com/fileadmin/user\\_upload/pdf/DFV\\_Ethikkodex0706\\_2017.pdf](https://www.franchiseverband.com/fileadmin/user_upload/pdf/DFV_Ethikkodex0706_2017.pdf))
- Deutscher Franchiseverband (Franchisestatistik, 2020): Franchisestatistik (2020) (Zugriff: 26.03.2023 unter [https://www.franchiseverband.com/fileadmin/user\\_upload/Franchisestatistik\\_2020.pdf](https://www.franchiseverband.com/fileadmin/user_upload/Franchisestatistik_2020.pdf))
- Deutscher Franchiseverband (Franchisestatistik, 2021): Franchisestatistik (2021) (Zugriff: 26.03.2023 unter [https://www.franchiseverband.com/fileadmin/user\\_upload/Franchisestatistik\\_2021.pdf](https://www.franchiseverband.com/fileadmin/user_upload/Franchisestatistik_2021.pdf))
- Deutscher Franchiseverband (Franchisestatistik, 2022): Franchisestatistik (2022) (Zugriff: 06.02.2023 unter [https://www.franchiseverband.com/fileadmin/user\\_upload/Franchisestatistik-FKI\\_2022.pdf](https://www.franchiseverband.com/fileadmin/user_upload/Franchisestatistik-FKI_2022.pdf))
- Deutscher Reiseverband (Schließungen Reisebüros, 2021): Wegen Corona: Reisebüro-Schließungen in Sachsen (2021) (Zugriff: 05.04.2023 unter <https://www.driv.de/anzeigen/txnews/wegen-corona-reisebueroschliessungen-in-sachsen.html>)
- Fenzl, Thomas und Mayring, Philipp (QCAmap 2017): QCAmap: Eine Interaktive Webapplikation für Qualitative Inhaltsanalyse, in: Zeitschrift für Soziologie der Erziehung und Sozialisation (ZSE) 37 (2017), Heft 3, S. 333-340
- Flick, Uwe (Gütekriterien qualitativer Sozialforschung 2019): Gütekriterien qualitativer Sozialforschung, in: Baur, Nina/Blasius, Jörg (Hrsg.): Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung, Springer VS, S. 473-488, Wiesbaden, 2019
- Gläser, Jochen und Laudel, Grit (Experteninterviews und Qualitative Inhaltsanalyse 2010): Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen, 4. Aufl., Wiesbaden, 2010.

- Grömling, Michael et al. (IW Policy Paper 2020): Wirtschaftspolitische Antworten auf die Corona-Krise: Liquidität hat Vorrang! (2020) (Zugriff: 12.03.2023 unter [https://www.iwkoeln.de/fileadmin/user\\_upload/Studien/policy\\_papers/PDF/2020/IW-Policy-Paper\\_2020\\_Corona-Krise.pdf](https://www.iwkoeln.de/fileadmin/user_upload/Studien/policy_papers/PDF/2020/IW-Policy-Paper_2020_Corona-Krise.pdf))
- Handelsverband Deutschland e. V. (Stellungnahme, 2021): Stellungnahme zu den Folgen der COVID-19-Pandemie für verschiedene Branchen (2021) (Zugriff: 31.03.2023 unter [https://www.bundestag.de/resource/blob/846508/e6161d0f774c55db8cb9f05a3fe061b1/19\\_14-2\\_8-2-\\_Handelsverband-Deutschland\\_Folgen-COVID-19-data.pdf](https://www.bundestag.de/resource/blob/846508/e6161d0f774c55db8cb9f05a3fe061b1/19_14-2_8-2-_Handelsverband-Deutschland_Folgen-COVID-19-data.pdf))
- Hofstede, Geert et al. (Kulturdimensionen 2017): Lokales Denken, globales Handeln: Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management, 2017.
- IG Metall (Kurzarbeit, 2022): So funktioniert Kurzarbeit (2022) (Zugriff: 09.04.2023 unter <https://www.igmetall.de/politik-und-gesellschaft/wirtschaftspolitik/arbeitsmarkt/so-funktioniert-kurzarbeit>)
- Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (BRICS, 2014): Learn about BRICS (2014) (Zugriff: 01.04.2023 unter <https://www.ipea.gov.br/forumbrics/en/learn-about-brics.html>)
- Jensen, Michael C. und Meckling, William H. (Theory of the Firm 1976): Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure, in: Journal of Financial Economics 3 (1976), Heft 4, S. 305-360
- Kaiser, Robert (Qualitative Experteninterviews 2021): Qualitative Experteninterviews - Konzeptionelle Grundlagen und praktische Durchführung, 2021.
- Kantar (Betroffenheit Corona, 2020): Betroffenheit deutscher Unternehmen durch die Corona-Pandemie (2020) (Zugriff: 31.03.2023 unter [https://www.bmwk.de/Redaktion/DE/Downloads/B/betroffenheit-deutscher-unternehmen-durch-die-corona-pandemie-zweite-erhebungswelle.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=10](https://www.bmwk.de/Redaktion/DE/Downloads/B/betroffenheit-deutscher-unternehmen-durch-die-corona-pandemie-zweite-erhebungswelle.pdf?__blob=publicationFile&v=10))
- Klandt, Heinz und Heidenreich, Sven (Empirische Forschungsmethoden 2017): Empirische Forschungsmethoden in der Betriebswirtschaftslehre: von der Forschungsfrage zum Untersuchungsdesign, eine Einführung. Berlin/Boston, 2017.
- Kohlbacher, Florian (Qualitative Content Analysis 2006): The Use of Qualitative Content Analysis in Case Study Research, in: Forum Qualitative Sozialforschung 7 (2006), Heft 1, S. 1-30
- KPMG Global (Staatshilfen Brasilien, 2020): Brazil - Government and institution measures in response to COVID-19. (2020) (Zugriff: 23.03.2023 unter <https://kpmg.com/xx/en/home/insights/2020/04/brazil-government-and-institution-measures-in-response-to-covid.html>)

- Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW-Mittelstandspanel, 2021): KfW-Mittelstandspanel 2021: Mittelstand beweist Anpassungsfähigkeit in der Corona-Krise – Fundament der Kleinen allerdings mit sichtbaren Rissen (2021) (Zugriff: 31.03.2023 unter <https://www.kfw.de/PDF/Download-Center/Konzernthemen/Research/PDF-Dokumente-KfW-Mittelstandspanel/KfW-Mittelstandspanel-2021.pdf>)
- Kretschmann, Winfried et al. (Corona-Verordnung März, 2021): Verordnung der Landesregierung über infektionsschützende Maßnahmen gegen die Ausbreitung des Virus SARS-CoV-2 (2021) (Zugriff: 31.03.2023 unter [https://www.baden-wuerttemberg.de/fileadmin/redaktion/dateien/PDF/Coronainfos/210423\\_CoronaVO\\_konsolidierte\\_Fassung\\_ab\\_210424.pdf](https://www.baden-wuerttemberg.de/fileadmin/redaktion/dateien/PDF/Coronainfos/210423_CoronaVO_konsolidierte_Fassung_ab_210424.pdf))
- Kritikos, Alexander S. et al. (Auswirkungen Corona, 2021): Corona-Pandemie drängt Selbstständige vermehrt zur Geschäftsaufgabe – Frauen stärker betroffen (2021) (Zugriff: 09.04.2023 unter [https://www.diw.de/de/diw\\_01.c.821536.de/publikationen/diw\\_aktuell/2021\\_0069/corona-pandemie\\_draengt\\_selbststaendige\\_vermehrt\\_zur\\_geschaeftsaufgabe\\_frauen\\_staerker\\_betroffen.html](https://www.diw.de/de/diw_01.c.821536.de/publikationen/diw_aktuell/2021_0069/corona-pandemie_draengt_selbststaendige_vermehrt_zur_geschaeftsaufgabe_frauen_staerker_betroffen.html))
- Lafontaine, Francine (Agency Theory 1992): Agency Theory and Franchising: Some Empirical Results, in: The RAND Journal of Economics 23 (1992), Heft 2, S. 263-283
- Land Hessen (Corona in Hessen, o.J.): Corona in Hessen (o.J.). (Zugriff: 10.04.2023 unter <https://hessen.de/Handeln/Corona-in-Hessen>)
- Mahoney, Joseph T. (Vertical Organization 1992): The Choice of Organizational Form: Vertical Financial Ownership Versus Other Methods of Vertical Integration, in: Strategic Management Journal 13 (1992), Heft 8, S. 559-584
- Martius, Waltraud (Fairplay Franchising 2010): Fairplay Franchising: Spielregeln für partnerschaftlichen Erfolg, 2. Aufl., 2010.
- Mayring, Philipp (Qualitative Inhaltsanalyse 2022): Qualitative Inhaltsanalyse - Grundlagen und Techniken, 13. Aufl., 2022.
- McDonald's (Konditionen, 2021): Konditionen bei McDonald's (2021) (Zugriff: 08.04.2023 unter <https://www.mcdonalds.com/content/dam/sites/de/unreferenced/ueberuns/Franchise-Modell/Konditionen-bei-McDonalds-Update-2021.pdf>)
- Meuser, Michael und Nagel, Ulrike (Experteninterviews 1991): ExpertInneninterviews—vielfach erprobt, wenig bedacht: Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion, in: Garz, Detlef/Kraimer, Klaus (Hrsg.): Qualitativ-empirische Sozialforschung: Konzepte, Methoden, Analysen, Westdt. Verl., S. 441-471, 1991
- Meyermann, Alexia und Porzelt, Maike (Leitfaden Anonymisierung, 2014): Hinweise zur Anonymisierung von qualitativen Daten (2014) (Zugriff:

17.02.2023 unter <https://www.forschungsdaten-bildung.de/files/fdb-informiert-nr-1.pdf>)

Minkler, Alanson P. und Park, Timothy A. (Vertikale Integration 1994): Asset Specificity and Vertical Integration in Franchising, in: Review of Industrial Organization (1994), Heft 9, S. 409-423

Münchener Merkur (Schließung Clubs, 2021): Clubs seit über 460 Tagen geschlossen: Bayerns Gesundheitsministerium gibt düstere Öffnungsperspektive (2021) (Zugriff: 05.04.2023 unter <https://www.merkur.de/welt/corona-clubs-diskothecken-bayern-oeffnung-diskussion-gesundheitsministerium-aiwanger-90819008.html>)

Norton, Seth W. (Franchising as an Organizational Form 1988): An Empirical Look at Franchising as an Organizational Form, in: Journal of Business 61 (1988), Heft 2, S. 197-218

Norton, Seth W. (Franchising and brand names 1988): Franchising, brand name capital, and the entrepreneurial capacity problem, in: Strategic Management Journal 9 (1988), Heft 5, S. 105-114

Norton, Seth W. (Capital Structure in Franchising 1995): Is franchising a capital structure issue?, in: Journal of Corporate Finance 2 (1995), Heft 1-2, S. 75-101

Nüssel, Belinda (Ukraine-Krieg, 2023): Russlands Krieg gegen die Ukraine (2023) (Zugriff: 31.03.2023 unter <https://www.bpb.de/kurzknapp/hintergrund-aktuell/518560/russlands-krieg-gegen-die-ukraine/>)

O'Neill, Jim (Goldman Sachs on BRICs 2001): Building Better Global Economic BRICs, in: GS Global Economics Paper (2001), Heft 66, S. 1-16

Peckert, Felix et al. (Franchise und Kooperation 2008): Franchise und Kooperation, Frankfurt am Main, 2008.

Piel, Antje Katrin (Franchise Gesamtstatistik). E-Mail-Verkehr mit Schieder, Jan am 31.01.2023.

Polizeipräsidium Unterfranken (Corona-Kontrollen, 2021): Gemeinsame Kontrollen der Corona-Regeln: Ordnungsamt und Polizei ziehen positive Bilanz (2021) (Zugriff: 05.04.2023 unter <https://www.polizei.bayern.de/aktuelles/pressemitteilungen/020521/index.html>)

Prutzer, Diana (Ende Maskenpflicht, 2022): Das gilt ab 02. April für das Tragen von Masken (2022) (Zugriff: 31.03.2023 unter <https://www.swp.de/panorama/maskenpflicht-deutschland-ab-wann-endet-entfaellt-maske-tragen-wo-keine-mehr-einkaufen-ffp2-medizinische-02-april-63437009.html>)

- Pusch, Toralf und Seifert, Hartmut (WSI-Bericht Kurzarbeit 2020): Kurzarbeit in der Corona-Krise mit neuen Schwerpunkten, in: WSI Policy Brief (2020), Heft 47, S. 1-14
- Pusch, Toralf und Seifert, Hartmut (WSI-Bericht Kurzarbeit 2021): Stabilisierende Wirkungen durch Kurzarbeit, in: Wirtschaftsdienst 101 (2021), Heft 2, S. 99-105
- Riedl, Hermann und Schwenken, Christian (Praxisleitfaden Franchising 2018): Praxisleitfaden Franchising: Strategien und Werkzeuge für Franchisegeber und -nehmer, 2. Aufl., 2018.
- Robert Koch Institut (Kupferzell, 2020): Corona-Monitoring lokal - Eckdaten für Kupferzell (2020) (Zugriff: 10.03.2023 unter [https://www.rki.de/DE/Content/Gesundheitsmonitoring/Studien/cml-studie/Dokumente/Factsheet\\_Kupferzell.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.rki.de/DE/Content/Gesundheitsmonitoring/Studien/cml-studie/Dokumente/Factsheet_Kupferzell.pdf?__blob=publicationFile))
- Robert Koch Institut (Gesamtübersicht Corona-Fälle, 2023): Gesamtübersicht der pro Tag ans RKI übermittelten Fälle und Todesfälle, Stand: 31.3.2023 (2023) (Zugriff: 31.03.2023 unter [https://www.rki.de/DE/Content/InfAZ/N/Neuartiges\\_Coronavirus/Daten/Fallzahlen\\_Gesamtuebersicht.html](https://www.rki.de/DE/Content/InfAZ/N/Neuartiges_Coronavirus/Daten/Fallzahlen_Gesamtuebersicht.html))
- Robert Koch Institut (Fallzahlen Deutschland, o.J.): COVID-19: Fallzahlen in Deutschland und weltweit (o.J.) unter [https://www.rki.de/DE/Content/InfAZ/N/Neuartiges\\_Coronavirus/Fallzahlen.html](https://www.rki.de/DE/Content/InfAZ/N/Neuartiges_Coronavirus/Fallzahlen.html))
- Rocha, Thelma Valéria et al. (Crisis Management in Brazilian Franchises 2022): Crisis Management In A Collectivistic Country During The Covid-19 Pandemic, in: Internext 17 (2022), Heft 2, S. 225-242
- Rubin, Paul H. (Franchise Contracts 1978): The Theory of the Firm and the Structure of the Franchise Contract, in: Journal of Law and Economics 21 (1978), S. 223-233
- Salar, Menekse und Salar, Orkide (Pros and Cons of Franchising 2014): Determining pros and cons of franchising by using swot analysis, in: Procedia-Social and Behavioral Sciences 122 (2014), S. 515-519
- SCImago (About Us, o.J.): SJR – SCImago Journal & Country Rank. About Us (o.J.) (Zugriff: 08.04.2023 unter <https://www.scimagojr.com/aboutus.php>)
- SCImago (Suche, o.J.): SJR – SCImago Journal & Country Rank. Startseite (o.J.) (Zugriff: 08.04.2023 unter <https://www.scimagojr.com>)
- Scott, Frank A. (Franchising vs. Company Ownership 1995): Franchising vs. Company Ownership As a Decision Variable of the Firm, in: Review of industrial organization 10 (1995), S. 69-81
- Sechrest, Lee und Sidani, Souraya (Quantitative and Qualitative Methods 1995): Quantitative and Qualitative Methods: Is There an Alternative?, in: Evaluation and program planning 18 (1995), Heft 1, S. 77-87

- Statistisches Bundesamt (Selbstständige, 2023): Konjunkturindikatoren – Selbstständige im Inland nach Wirtschaftssektoren (2023) (Zugriff: 12.03.2023 unter <https://www.destatis.de/DE/Themen/Wirtschaft/Konjunkturindikatoren/Lange-Reihen/Arbeitsmarkt/lrwr15a.html>)
- Statistisches Bundesamt (Selbstständige ab 2020, o.J.): Erwerbstätige aus Hauptwohnsitzhaushalten. Abruf-ID: 12211-0004 (o.J.) (Zugriff: 31.03.2023 unter [https://www-genesis.destatis.de/genesis/online?operation=ergebnistabelleKompri\\_mierungLeerspalten&levelindex=2&levelid=1680299133436&downloadname=12211-0004#abreadcrumb](https://www-genesis.destatis.de/genesis/online?operation=ergebnistabelleKompri_mierungLeerspalten&levelindex=2&levelid=1680299133436&downloadname=12211-0004#abreadcrumb))
- Statistisches Bundesamt (Selbstständige bis 2019, o.J.): Selbstständige. Abruf-ID: 12211-9011 (o.J.) (Zugriff: 31.03.2023 unter [https://www-genesis.destatis.de/genesis/online?operation=ergebnistabelleKompri\\_mierungLeerspalten&levelindex=2&levelid=1680299133436&downloadname=12211-0004#abreadcrumb](https://www-genesis.destatis.de/genesis/online?operation=ergebnistabelleKompri_mierungLeerspalten&levelindex=2&levelid=1680299133436&downloadname=12211-0004#abreadcrumb))
- Statistisches Bundesamt (BIP Deutschland, o.J.): Volkswirtschaftliche Gesamtrechnungen des Bundes (Code 81000-0001) (o.J.) (Zugriff: 10.04.2023 unter <https://www-genesis.destatis.de/genesis//online?operation=table&code=81000-0001&bypass=true&levelindex=0&levelid=1681134096374#abreadcrumb>)
- Steinke, Ines (Qualitative Forschung 2007): Qualitätssicherung in der qualitativen Forschung, in: Kukartz, Udo u.a. (Hrsg.): Qualitative Datenanalyse: computergestützt: Methodische Hintergründe und Beispiele aus der Forschungspraxis, Aufl.: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 176-187. Wiesbaden, 2007
- Steinke, Ines (Gütekriterien 2010): Gütekriterien qualitativer Forschung, in: Flick, Uwe u.a. (Hrsg.): Qualitative Forschung. Ein Handbuch., 8., Aufl.: Rowohlt Taschenbuch Verlag, S. 319-331. Reinbeck bei Hamburg, 2010
- Tagesschau (Chronik Coronavirus, 2022): Der Ausbruch einer Pandemie (2022) (Zugriff: 29.03.23 unter <https://www.tagesschau.de/faktenfinder/corona-chronik-pandemie-101.html>)
- Tagesschau (Drosten zur Pandemie, 2022): Drosten zur Corona-Lage - "Die Pandemie ist vorbei" (2022) (Zugriff: 29.03.2023 unter <https://www.tagesschau.de/inland/gesellschaft/corona-pandemie-drosten-101.html>)
- Tietz, Bruno (Handbuch Franchising 1991): Handbuch Franchising: Zukunftsstrategien für die Marktbearbeitung, 2. Aufl., Landsberg am Lech, 1991.
- Verband der Privaten Krankenversicherung (Stellungnahme, 2022): Stellungnahme zu dem Entwurf einer Dritten Verordnung zur Verlängerung von Maßnahmen zur Aufrechterhaltung der

- pflegerischen Versorgung während der durch das Coronavirus SARS-CoV-2 verursachten Pandemie (2022) (Zugriff: 31.03.2023 unter [https://www.bundesgesundheitsministerium.de/fileadmin/Dateien/3\\_Downloads/Gesetze\\_und\\_Verordnungen/Stellungnahmen\\_WP20/Dritte\\_VerlaengerungsVO\\_Corona\\_Pflege/Stellungnahme\\_PKV.pdf](https://www.bundesgesundheitsministerium.de/fileadmin/Dateien/3_Downloads/Gesetze_und_Verordnungen/Stellungnahmen_WP20/Dritte_VerlaengerungsVO_Corona_Pflege/Stellungnahme_PKV.pdf))
- vom Brocke, Jan et al. (Reconstructing the Giant, 2009): Reconstructing the Giant: On the Importance of Rigour in Documenting the Literature Search Process, in: Newell, Susan u.a. (Hrsg.): 17th European Conference on Information Systems (ECIS), Verona, Italy, 2009, S. 2206-2217
- von der Lippe, Peter und Kladroba, Andreas (Repräsentativität von Stichproben 2002): Repräsentativität von Stichproben, in: Marketing ZFP 24 (2002), Heft 2, S. 227-238
- Wessels, Andrea Maria und Schulz, Albrecht (Alternativen 2008): Die Alternativen überprüfen – die Ideen ergänzen, in: Nebel, Jürgen u.a. (Hrsg.): Das Franchise-System: Handbuch für Franchisegeber und Franchisenehmer, 4. Aufl.: Verlag Franz Vahlen, S. 33-39. München, 2008
- Winter, Ralph A. und Mathewson, Frank (Economics of Franchise Contracts 1985): The Economics of Franchise Contracts, in: Journal of Law and Economics 28 (1985), Heft 3, S. 503-526
- Wirtschaftswoche (Zweiter Lockdown, 2022): So ist der zweite Lockdown in Deutschland verlaufen (2022) (Zugriff: 31.03.2023 unter <https://www.wiwo.de/politik/deutschland/corona-lockdown-so-ist-der-zweite-lockdown-in-deutschland-verlaufen/27076474.html>)
- Wirtschaftswoche (Erster Lockdown, 2022): Wie verlief der erste Lockdown in Deutschland? (2022) (Zugriff: 29.03.2023 unter <https://www.wiwo.de/politik/deutschland/corona-wie-verlief-der-erste-lockdown-in-deutschland/26853384.html>)
- Wolf, Ulrike und Brechmann, Winfried (Rahmenkonzept Gastronomie 2021): Corona-Pandemie: Rahmenkonzept Gastronomie, in: Bayerisches Ministerialblatt (BayMBL) (2021), Heft 872, S. 1-5
- World Bank (Malaysia, 2022): The World Bank In Malaysia (2022) (Zugriff: 01.04.2023 unter <https://www.worldbank.org/en/country/malaysia/overview>)
- World Bank (Ländervergleich DE, BR, MY, o.J.): Data for Germany, Brazil, Malaysia (o.J.) (Zugriff: 01.04.2023 unter <https://data.worldbank.org/?locations=DE-BR-MY>)
- World Bank (BIP global, o.J.): GDP growth (annual %) (o.J.) (Zugriff: 09.04.2023 unter <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?end=2021&start=1960&view=chart>)

World Health Organization (Corona-Dashboard, o.J.): WHO Coronavirus (COVID-19) Dashboard (o.J.) (Zugriff: 29.03.2023 unter <https://covid19.who.int>)

Zentrum Bayern Familie und Soziales (Systemrelevante Tätigkeiten, o.J.): Was ist unter einer systemrelevanten Tätigkeit zu verstehen? (o.J.) (Zugriff: 20.03.2023 unter [https://www.zbfs.bayern.de/imperia/md/content/zbfs\\_intranet/produktgruppe\\_i/formulare/beeg-antrag/systemrelevante\\_tatigkeit.pdf](https://www.zbfs.bayern.de/imperia/md/content/zbfs_intranet/produktgruppe_i/formulare/beeg-antrag/systemrelevante_tatigkeit.pdf))

Zimmermann, Volker (Ideen in der Krise 2020): Mittelstand reagiert ideenreich auf Corona-Krise, in: KfW Research (2020), Heft 291