

Mit freundlicher Unterstützung von:



Internationales Centrum
für Franchising und Cooperation (F&C)
Fliednerstraße 21 | D-48149 Münster
Telefon + 49 251 83-22034
Fax + 49 251 83-22071
e-Mail f&c@wiwi.uni-muenster.de
www.franchising-und-cooperation.de

Münster 2002
alle Rechte vorbehalten
ISSN 1611-3810

© 1999-2011 Internationales Centrum für Franchising & Cooperation (F&C), Münster.
Jede Form der Vervielfältigung und Weitergabe bedarf der schriftlichen Erlaubnis
von F&C.



F&C Studien

Franchisenehmer- akquisition und -bindung 2002

Dieter Ahlert
Maren Wunderlich
Matthias Koßin
Marc Rogge

Eine empirisch gestützte
Analyse zu den Determinanten
einer erfolgreichen Franchise-
nehmerakquisition und
-bindung

Hrsg.: Martin Ahlert

F&C Studie 6 | Franchisenehmerakquisition und -bindung 2002



Internationales Centrum für
Franchising und Cooperation



WESTFÄLISCHE
WILHELMS-UNIVERSITÄT
MÜNSTER

Dieter Ahlert, Maren Wunderlich,
Unter Mitarbeit von: Matthias Koßin, Marc Rogge

Franchisenehmerakquisition und -bindung 2002
Eine empirisch gestützte Analyse zu den Determinanten einer erfolgreichen
Franchisenehmerakquisition und -bindung

Inhaltsverzeichnis

INHALTSVERZEICHNIS	I
ABBILDUNGSVERZEICHNIS	III
TABELLENVERZEICHNIS	V
ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS.....	VI
1 EINLEITUNG.....	1
2 DIE UNTERSUCHUNG	2
2.1 Gegenstand der Untersuchung und Untersuchungsziel.....	2
2.1.1 Untersuchungshintergrund und theoretische Einordnung.....	2
2.1.2 Ableitung des Untersuchungsziels	4
2.2 Untersuchungsdesign und Durchführung der Befragung	5
2.2.1 Untersuchungsdesign.....	5
2.2.2 Durchführung der Befragung	6
2.3 Zusammensetzung der Stichprobe	7
2.3.1 Branchenzusammensetzung der Stichprobe	7
2.3.2 Stichprobenzusammensetzung nach demographischen Kriterien.....	8
3 DIE ERGEBNISSE DER STUDIE.....	10
3.1 Darstellung der Ergebnisse zu den Schlüsselfragen-Komplexen.....	13
3.1.1 Darstellung des Fragenkomplexes zur globalen Franchisenehmerzufriedenheit	13
3.1.2 Darstellung des Fragenkomplexes zum Franchisenehmer- Commitment (Verbundenheitseigenschaften)	14

3.2	Allgemein franchisenehmerbeschreibende Merkmale	15
3.2.1	Beschreibung anhand soziodemographischer Kriterien	15
3.2.2	Franchisenehmereinstellungen im Zusammenhang mit beruflichen Zielsetzungen.....	24
3.3	Franchisenehmerbeschreibende Merkmale vor Systemzutritt	28
3.3.1	Erfahrung und Managementfähigkeiten	28
3.3.2	Informationsbeschaffung und Systemauswahlkriterien von Franchisenehmern	34
3.3.3	Aussagen der Franchisenehmer bezüglich ihres finanziellen Engagements	42
3.4	Franchisenehmerbeschreibende Merkmale nach Systemzutritt.....	44
3.4.1	Franchisenehmereinstellungen zur Geschäftsbeziehung mit dem Franchisegeber.....	44
4	FAZIT – EINE SYSTEMATISIERUNG DER ERGEBNISSE AUF DER BASIS EINES LEITFRAGENKATALOGS	53
4.1	Der Leitfragenkatalog – ein Diskussionsansatz	54

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Opportunitätskostenstruktur der Franchisenehmer/-geber- Beziehung.....	3
Abbildung 2:	Branchenzusammensetzung.....	7
Abbildung 3:	Gruppierte Darstellung der Systemgrößen in Abhängigkeit von der Anzahl der Systempartner.....	8
Abbildung 4:	Zusammensetzung der Branchen nach dem Kriterium Geslecht.....	9
Abbildung 5:	Aktuelles Alter der Stichprobe.....	9
Abbildung 6:	Branchenspezifisches Durchschnittsalter der Stichprobe	10
Abbildung 7:	Gliederung von Franchisenehmerattributen.....	12
Abbildung 8:	Teilaspekte der globalen Franchisenehmerzufriedenheit	13
Abbildung 9:	Teilaspekte des Franchisenehmercommitments.....	14
Abbildung 10:	Altersverteilung der Stichprobe zum Zeitpunkt der Entscheidung Franchisenehmer zu werden.....	16
Abbildung 11:	Branchenspezifische Durchschnittsalter bei Systemzutritt.....	16
Abbildung 12:	Durchschnittliche Franchisenehmer-Zustimmung zu der Aussage der Wiederwahlentscheidung.....	17
Abbildung 13:	Vergleich Familienstand bei Eintritt und Erhebung.....	18
Abbildung 14:	Franchisenehmer-Zufriedenheit in Abhängigkeit des Familienstandes.....	19
Abbildung 15:	Beschäftigungsverhältnisse vor Franchisepartnerschaft.	21
Abbildung 16:	Franchisenehmer-Zufriedenheit in Abhängigkeit des früheren Beschäftigungsverhältnis.....	24
Abbildung 17:	Bewertung verschiedener Berufs- und Karriereziele.....	26
Abbildung 18:	Ziele und Herausforderungen von Franchisenehmern....	27
Abbildung 19:	Tätigkeitsdauer der Franchisenehmer vor Eintritt in das Franchise-System.....	29
Abbildung 20:	Berufserfahrung vor Eintritt in das Franchise-System.....	30

Abbildung 21: Erfahrung der Franchisenehmer aus ähnlichen Branchen.....	31
Abbildung 22: Selbsteinschätzung der branchenspezifischen Erfahrung zum Zeitpunkt des Systemeintritts.....	31
Abbildung 23: Eigenauskünfte zum Commitment von Franchisenehmern in Abhängigkeit von weiteren geschäftlichen Aktivitäten.	33
Abbildung 24: Nutzung von Informationsquellen durch Franchisenehmer.....	35
Abbildung 25: Bewertung von Informationsquellen seitens der Franchisenehmer.....	36
Abbildung 26: Selbsteinschätzung des Informationsstandes nach Nutzung der Info-Medien.....	36
Abbildung 27: Begründung für den Beitritt zu einem Franchisesystem: Primärgrund und Benennungen aller relevanten Aspekte.....	38
Abbildung 28: Wichtigkeit einzelner Aspekte bei der Entscheidungsfindung von Franchisenehmern.....	39
Abbildung 29: Anteil privater Investitionen von FN an der Gesamtsumme.....	42
Abbildung 30: Branchenaufteilung nach Eigenfinanzierungsanteilen bis 20 Prozent.....	42
Abbildung 31: Darstellung der prozentualen Angebotshäufigkeiten einzelner Betreuungsleistungen.....	44
Abbildung 32: Globale Zufriedenheitsbewertung der franchisegeberseitigen Betreuungsleistung.....	45
Abbildung 33: Bewertung der Wichtigkeit von Betreuungsangeboten seitens der Franchisenehmer.....	46
Abbildung 34: Empirisch gestützte These zur Einflussnahmemöglichkeit auf opportunistisches Verhalten.....	50
Abbildung 35: Bewertung von Thesen zum Innovationsmanagement....	50
Abbildung 36: Systematisierung der Franchise-Beziehung.....	53

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Durchschnittliche Commitment-Werte in Abhängigkeit früherer Tätigkeit.....	22
Tabelle 2:	Faktorenbildung aus den Begründungsaussagen für die Wahl eines spezifischen Franchisesystems.....	40
Tabelle 3:	Korrelationsmatrix Einstiegsfaktoren und Commitmentaussagen.....	41
Tabelle 4:	Korrelation der Commitment-Aussagen mit der Höhe des Eigenfinanzierungsanteils.....	43
Tabelle 5:	Korrelationen zwischen Betreuungsangebot und Commitmentaussagen.....	45
Tabelle 6:	Korrelationsanalyse – Faktorwerte und Commitment-Aussagen.....	49
Tabelle 7:	Besondere Korrelationen zwischen ermittelten Faktorwerten und Beurteilungen von Commitment-Aussagen der Franchisenehmer.....	52

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
allg.	allgemein
BWL	Betriebswirtschaftslehre
bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
d.h.	das heißt
f.	folgende (Seite)
ff.	folgende (Seiten)
FG	Franchisegeber
FN	Franchisenehmer
FS	Franchise-System
insb.	insbesondere
MA	Mitarbeiter
S.	Seiten
Tab.	Tabelle
u.a.	unter anderem
usw.	und so weiter
vgl.	vergleiche
z.B.	zum Beispiel

1 Einleitung

Die vergangenen Jahre haben bewiesen, dass Franchise-Systemen ein besonderer Stellenwert unter den Vertriebssystem-Typen zugewiesen werden darf.

Die zahlreichen unternehmerischen Vorzüge von Franchise-Systemen begründen einen *feststellbar positiven Trend in der Entwicklung der Franchise-Systemlandschaft* und lassen sich in erster Linie auf die *eng kooperative Systemstruktur* zurückführen: So ermöglicht diese nicht nur eine *Risikoreduktion der Franchise-Zentrale*, die durch eine teilweise Umverteilung des Investitionsrisikos herbeigeführt wird, sondern auch die Einsatzmöglichkeit *dezentraler, lokaler Expertise von Franchisepartnern*. Darüber hinaus ergibt sich ein *hoher Strukturierungsgrad der Einnahmen* für das Franchise-System auf der Basis vertraglich festgelegter Eintrittsgebühren und Gewinnabführungen von Franchisenehmern.

Andererseits entsteht aus den strukturellen Rahmenbedingungen, die Franchise-Systemen zu Grunde liegen, auch ein spezielles Problemfeld: Franchise-Verträge begründen *auf Langfristigkeit angelegte Kooperationsbeziehungen* zwischen Franchisegebern und Franchisenehmern, bei denen letztere als *selbständige Unternehmer* auftreten. Dieser bewusst gewährte Freiraum schafft einerseits die oben genannten Vorteile, andererseits aber auch eine *Informationsasymmetrie zu Lasten der System-Zentrale*. Die begrenzten Kontroll- und Steuerungsmöglichkeiten gefährden grundsätzlich die *Systemstabilität*, da Franchisenehmer in die Lage versetzt werden - auch gegen die Interessen des Systems - zugunsten ihrer Partialinteressen zu handeln (innerhalb der institutionell gesetzten Rahmenbedingungen).

Für die Franchise-Zentrale stellt sich somit die Frage, wie der Einfluss system-destabilisierendes Verhaltens seitens der Franchisenehmer möglichst gering gehalten bzw. wie die beschriebene Kooperationsbeziehung zu Gunsten des Franchise-Systems gestaltet werden kann.

2 Die Untersuchung

2.1 Gegenstand der Untersuchung und Untersuchungsziel

2.1.1 Untersuchungshintergrund und theoretische Einordnung

Die Qualität der Geschäftsbeziehung zwischen Franchisegeber und Franchisenehmer stellt einen entscheidenden Faktor für den Geschäftserfolg von Franchisesystemen dar. Dabei ist anzunehmen, dass die Qualität dieser Beziehung einerseits bereits durch die Auswahl qualifizierter, kooperationsfähiger und –williger Systempartner beeinflusst wird. Andererseits kommt diesbezüglich aber auch dem Beziehungsmanagement des Franchisegebers während der Zusammenarbeit eine besondere Bedeutung zu. Ansätze für diese Thesen gibt die Institutionenökonomik im Teilbereich der Prinzipal-Agent-Theorie¹, die das Zusammenspiel zwischen verschiedenen Interakteuren auf der Basis von Vertragsbeziehungen beschreibt und erklärt.

Auch Thani Jambulingam und John R. Nevin begründen auf dieser Theorie ihre 1999 veröffentlichte Studie „Influence of Franchise Selection Criteria On Outcomes Desired By The Franchisor“² und weisen explizite Zusammenhänge zwischen Franchisenehmereigenschaften und daraus resultierenden Verhaltensweisen innerhalb der Franchisebeziehung nach. Hieraus leiten sie sodann Franchisenehmer-Selektionskriterien für Franchisegeber ab.

Grundlegend kann das Problem der Franchisebeziehung zwischen Franchisegeber und Franchisenehmer als ein Optimierungsproblem betrachtet werden, das durch zwei Kostenursachen definiert wird (vgl. Abb.1): So entstehen *Kosten (in Form von Opportunitätskosten) durch die Struktur der Beziehung* an sich: Opportunistisches Verhalten, mangelnde Mana-

¹ Vgl.: Erlei, M., Leschke, M., Sauerland, D.: Neue Institutionen-Ökonomik, 1999

² Thani Jambulingam, John R. Nevin „Influence Of Franchisee Selection Criteria On Outcomes Desired By The Franchisor“, Journal Of Business Venturing 14, S. 363 – 395, 1999.

gumentfähigkeiten, Probleme in der Kommunikation zwischen Franchise-nehmern und der Franchise-Zentrale bilden die Grundsteine dieser Kosten (s. hell-violette Kurve in Abb.1). Diese Kosten, so ist anzunehmen, können jedoch durch entsprechende franchisegeberseitige Maßnahmen (z. B. Mystery-Shopping) tendenziell reduziert werden. *Dass bei der Entwicklung und Umsetzung solcher Maßnahmen ebenfalls Kosten (Überwachungs- und Kontrollkosten) entstehen*, liegt auf der Hand (s. dunkel-blaue Kurve). Aus diesen beiden konträr verlaufenden Kostenkurven kann eine (Opportunitäts-)Gesamtkostenkurve ermittelt werden, die es aus Sicht des FG kurzfristig durch einen solchen Maßnahmen-Mix zu optimieren gilt (s. gelbe Kurve), der die Kosten der Franchisebeziehung an einen temporären Minimalpunkt (Optimum 1) führt.

Mittel- bis langfristig ist dann die Senkung der beiden Teilkostenkurven zu

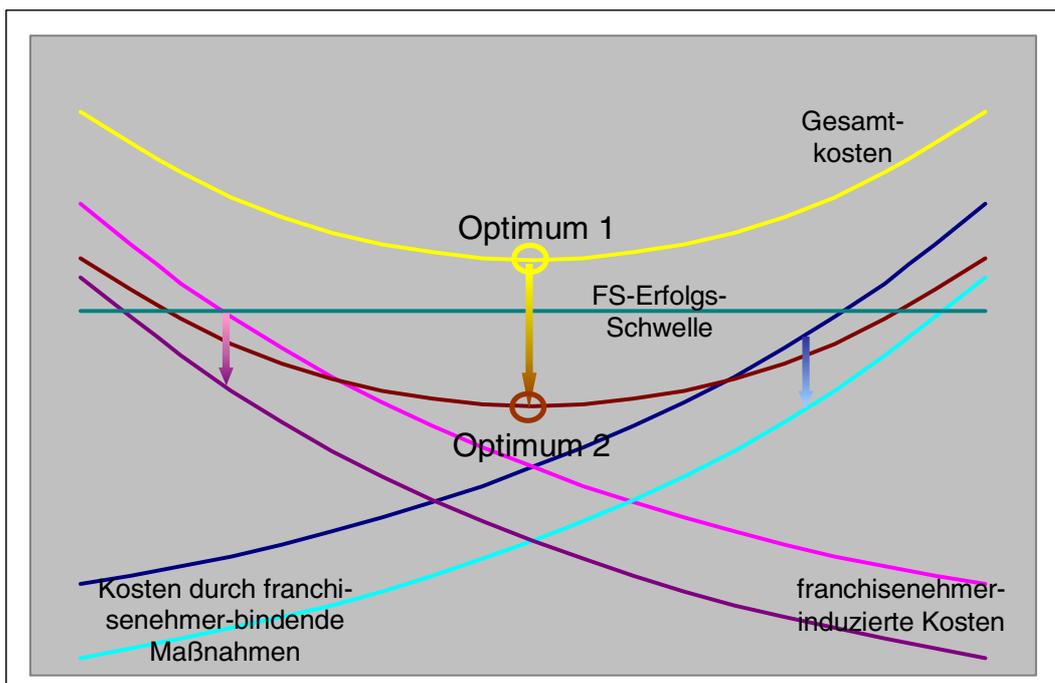


Abbildung 1: Opportunitätskostenstruktur der Franchisenehmer-/geber- Beziehung

forcieren (s. dunkel-violette und hell-blaue Kurve), um das Franchise-System in einen Bereich zu führen, der als nachhaltig erfolgreich bezeichnet werden kann (s. Optimum 2). Für den Franchisegeber sind hierbei zwei Ansätze denkbar:

- die effiziente Gestaltung des systemseitigen Maßnahmen-Mixes zur Beeinflussung der Franchisenehmer-/geber-Beziehung
- die Senkung der franchisenehmer-induzierten Kosten durch eine Selektion von Franchisenehmern nach geeigneten Kriterien

2.1.2 Ableitung des Untersuchungsziels

Aufbauend auf den in 2.1.1 dargestellten theoretischen Überlegungen lassen sich im Rahmen der Analyse zwei Untersuchungsziele ableiten:

1. Es sind Eigenschaften zu ermitteln und transparent zu machen, die Franchisegebern Möglichkeiten zur gezielten Selektion von Franchisenehmern anhand objektiver Beurteilungskriterien bieten.
2. Es ist ein empirischer Nachweis über relevante Zusammenhänge zwischen Franchisenehmereigenschaften und der Auswirkung dieser auf die Beziehung zwischen Franchisenehmern und -gebern durchzuführen. Hierauf aufbauend soll ein Maßnahmenkatalog für ein effizientes Beziehungsmanagement entwickelt werden.

Im Anschluss an den empirischen Teil der Analyse werden die ermittelten Ergebnisse in einen "*Management-Leitfaden*" übersetzt, um gezielte Handlungsempfehlungen für die Franchise-Praxis zu geben.

2.2 Untersuchungsdesign und Durchführung der Befragung

2.2.1 Untersuchungsdesign

Basierend auf der bereits eingangs erwähnten Studie von Jambulingam und Nevin konnte ein standardisierter Fragebogen entwickelt werden, der potenzielle Zusammenhänge von Franchisepartnereigenschaften in den folgend aufgeführten Feldern abfragt:

- Franchisenehmer-Einstellungen gegenüber geschäftsbezogenen Bereichen (Attitudes Toward Business Dimensions)
- finanzielles Engagement von Franchisenehmern (Financial Capabilities)
- Erfahrung und Management-Fähigkeiten (Experience and Management Skills)
- demographische Kriterien von Franchisenehmern (Demographics)
- Franchisebeziehung und Erfolgskennzeichen des Geschäftsverhältnisses (Franchise Relationship and Business Outcome Measures)

Darüber hinaus wurden Fragenkomplexe entwickelt, die sich auf das *Informationsverhalten*- und das *Franchisesystem-Auswahlverhalten* der Franchisenehmer beziehen und in die Analyse mit eingehen.

Der Fragebogen fasst die beschriebenen Themenbereiche in einzelnen Frageabschnitten zusammen, wobei jedoch absichtlich Umstrukturierungen und inhaltliche Unterbrechungen vorgenommen wurden, um eine vermutbare negative Ankreuzroutine der Befragten zu verhindern.

Grundsätzlich wurden die Messungen auf der Basis von Fünfer-Rating-Skalen³, freien Textantworten und der Abfrage dichotomer Merkmale vorgenommen.

³ Es wurde auf monopolare Skalen mit verbalen Extrempunktpunktbeschreibungen zurückgegriffen, auf eine Zahlenvergabe wurde im Fragebogen verzichtet, die jedoch bei der Analyse vorgenommen wurde.

Im Rahmen der Vorbereitung von Plausibilitätsprüfungen wurden einige derjenigen Abfragen, die auf der Basis von Fünfer-Rating-Skalen zu beantworten waren, negativ formuliert gestellt. Dieser Sachverhalt wurde bei der Auswertung der Fragebögen durch eine entsprechende Umskalierung berücksichtigt.

Auch wenn es sich rein formal bei der Messung von Einstellungen auf der Grundlage von Rating-Skalen (im Sinne von Schulnoten oder Wichtigkeitseinschätzungen) um eine Erhebung ordinaler - und damit nicht-metrischer - Daten handelt, kann davon ausgegangen werden, dass bei einer graphischen Interpretation der Ergebnisse durch die Befragten, die Abstände zwischen den Rangplätzen als konstant betrachtet werden.

Somit erfüllen die verwendeten Rating-Skalen die mathematischen Voraussetzungen von Intervallskalen. Der Einsatz statistischer Methoden, die metrische Skalierungen zur Voraussetzung haben, ist folglich möglich.⁴

2.2.2 Durchführung der Befragung

Die Befragung erfolgte in schriftlicher Form. Hierzu wurden die Fragebögen – nach Rücksprache mit den entsprechenden Ansprechpartnern der Franchise-Systeme – an die Franchisepartner versandt. Um eine hohe Rücklaufquote zu generieren und eine möglichst schnelle Beantwortung der Fragebögen zu erreichen, wurde eine anonymisierte Auswertung zugesichert und eine Rücksendemöglichkeit per Fax an die auswertende Stelle geschaffen. Darüber hinaus wurde ein Incentive in Form eines Gewinnspiels eingesetzt. Im Rahmen der Fragebogenaussendung wurden insgesamt 779 Franchisepartner aus elf verschiedenen Franchisesystemen in Deutschland kontaktiert.

Die Franchisesysteme decken verschiedenartige Branchen wie z.B. Gastronomie, Handel, Touristik oder IT-Dienstleistung ab. Hierüber sollen im Folgenden genauere Aussagen getroffen werden.

⁴ Vgl. Heribert Meffert, "Marketing - Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung", 9. Auflage, 2000, S.149

2.3 Zusammensetzung der Stichprobe

Im Zeitraum der Erhebung konnte ein Rücklauf von 99 Fragebögen erzielt werden, dies entspricht einer Rücklaufquote von 12,71%.

2.3.1 Branchenzusammensetzung der Stichprobe

Insgesamt lassen sich die Systemzugehörigkeiten der Franchisenehmer unter neun verschiedenen Branchen subsumieren (vgl. Abb. 2): Die beiden mit Abstand größten Anteile mit jeweils rund 21% aller Befragten bilden hierbei die Branchen „Touristik/Freizeit“ sowie „Lebensmittelhandel“.

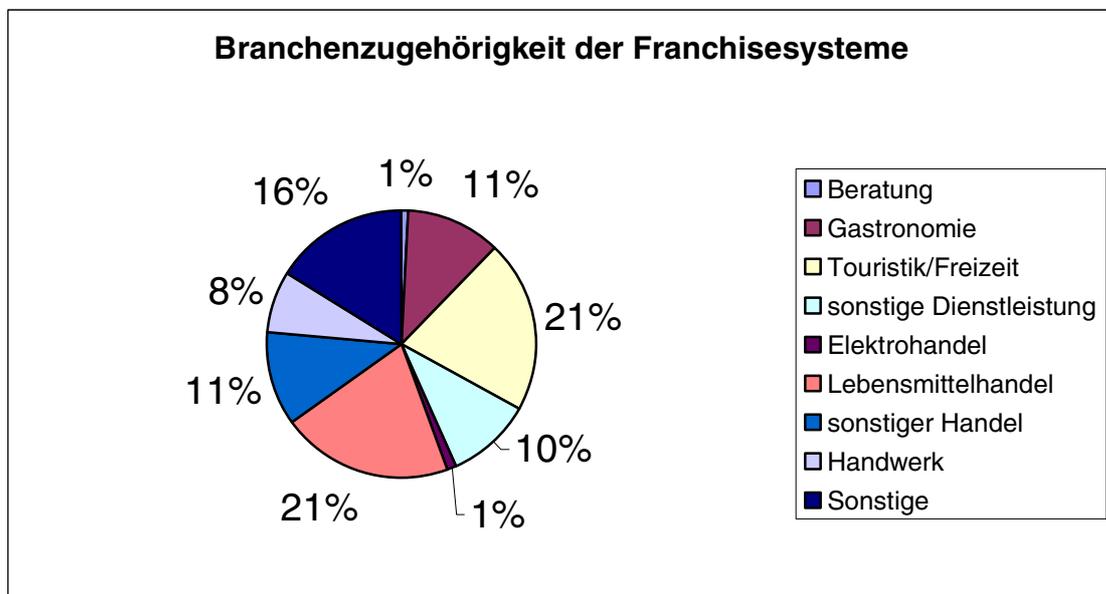


Abbildung 2: Branchenzusammensetzung

Eine ähnliche Aufteilung ergibt sich anhand eines Größenvergleichs der Systeme auf der Basis einer Abfrage der Mitarbeiteranzahl:

Bei einer durchschnittlichen Zahl von rund 380 Partnern pro System weist eine Gruppierung der Angaben auf eine recht hohe Heterogenität der Stichprobe hin:

Zwar bilden mit rund 55% der befragten Franchisenehmer mittelgroße Systeme den größten Anteil der Stichprobe (101 bis 500 Partner), dennoch sind auch zahlreiche kleinere Franchisesysteme (bis 100 Franchisepartner pro System) zu belegen (37%). Große Franchisesysteme mit mehr als 500 Franchisepartnern machen immerhin noch einen Anteil von 8%

der Stichprobe aus. Eine detailliertere Darstellung der Zusammensetzung kann Abbildung 3 entnommen werden.

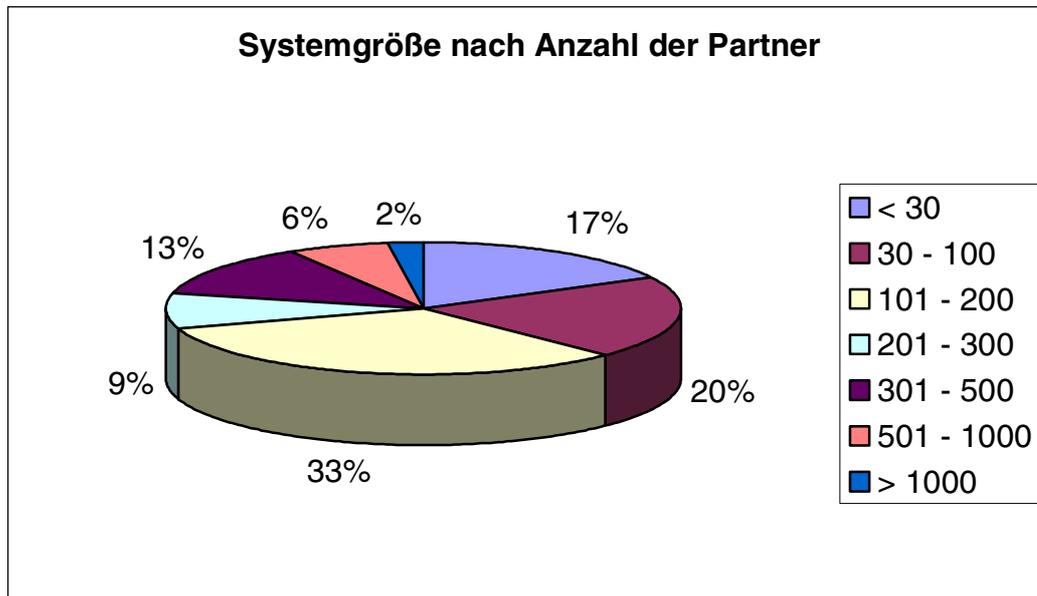


Abbildung 3: Gruppierete Darstellung der Systemgrößen in Abhängigkeit von der Anzahl der Systempartner

2.3.2 Stichprobenzusammensetzung nach demographischen Kriterien

Auf der Ebene der demographischen Kriterien wurden die Franchisepartner auf die Merkmale Geschlecht und Alter hin befragt.

2.3.2.1 Geschlechterspezifische Zusammensetzung der Stichprobe

Die Analyse ergab eine geschlechterspezifische Einteilung von 65,31% männlichen und 34,69% weiblichen Franchisepartnern mit großen branchenspezifischen Differenzen. Wie aus Abbildung 4 ersichtlich ist, erweisen sich vor allem die Bereiche Beratung, Elektrohandel, Handwerk und Gastronomie als besonders männlich dominiert, während in den Branchen Touristik/Freizeit und Lebensmittelhandel ein relativ hoher Anteil weiblicher Franchisepartner belegbar ist.

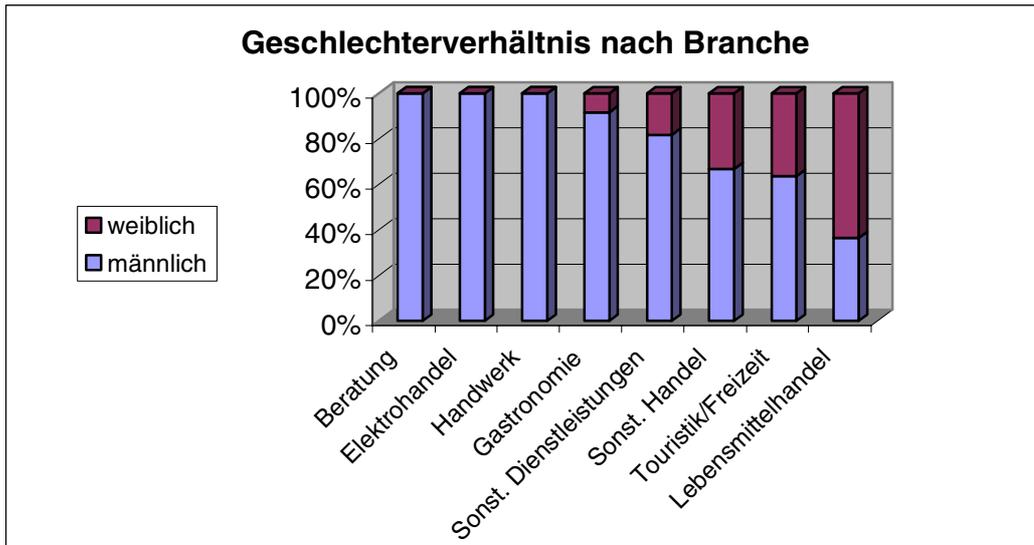


Abbildung 4: Zusammensetzung der Branchen nach dem Kriterium Geschlecht

2.3.2.2 Altersspezifische Zusammensetzung der Stichprobe

Es konnte für die branchenübergreifende Gesamtheit der Befragten ein Durchschnittsalter von 45 Jahren zum Zeitpunkt der Erhebung ermittelt werden. Bemerkenswert erscheint hierbei, dass die Altersverteilung zum Zeitpunkt der Befragung als normalverteilt betrachtet werden kann (s. Abb. 5).⁵ Somit lassen sich auf diesem Aggregationsniveau grundsätzlich recht genaue Prognosen über die durchschnittliche Dauer der Systemzugehörigkeit von Franchisenehmern erzielen.

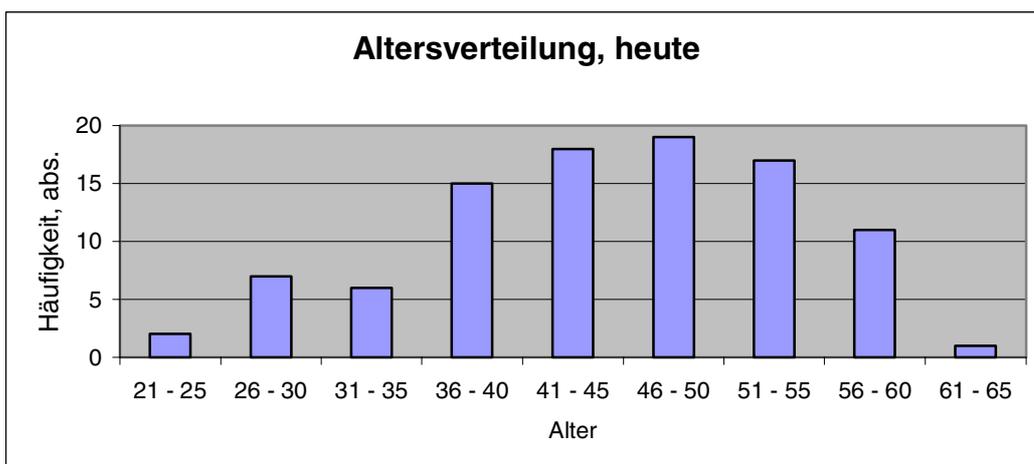


Abbildung 5: Aktuelles Alter der Stichprobe in absoluten Werten

⁵ Die zweiseitige asymptotische Signifikanz beläuft sich auf 0,834 beim Alter zum Zeitpunkt des Einstiegs (eine signifikante Abweichung bestünde bei $p < 0,05$).

Die branchenspezifische Altersaufteilung (Durchschnittswerte) kann Abbildung 6 entnommen werden. Als besonders jung erweisen sich innerhalb der Stichprobe die Branchen Elektrohandel und Beratung, während die Bereiche Touristik/Freizeit und Sonstige Dienstleistung eine überdurchschnittliche Anzahl älterer Franchisepartner aufweisen.

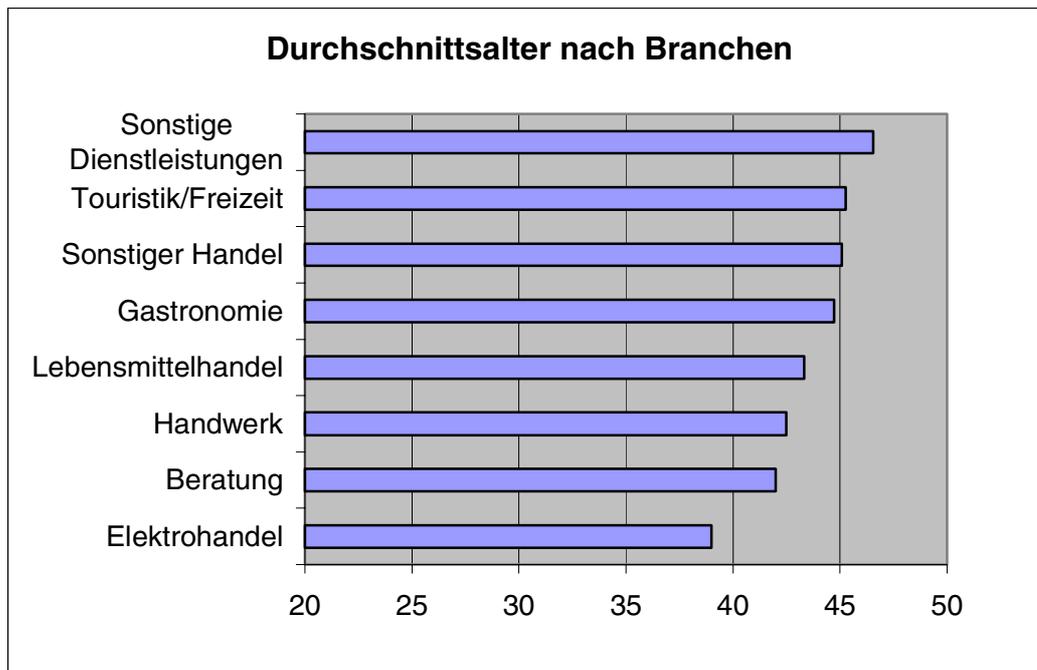


Abbildung 6: Branchenspezifisches Durchschnittsalter der Stichprobe

3 Die Ergebnisse der Studie

Im Nachstehenden werden die Ergebnisse der Analyse dargestellt. Der in Kapitel 2.1 dargestellten Zielsetzung folgend gilt es Franchisenehmer-Attribute und Bedürfnisse zu ermitteln, die einerseits Rückschlüsse auf individuelle Eigenschaften zur Systemeignung zulassen (Franchisenehmer-Selektion), andererseits aber auch Handlungsempfehlungen für Franchisegeber ermöglichen, die vorhandene Gruppe der Franchisenehmer optimal an das System zu binden.

Zur Evaluation des *Erfolgs der Geschäftsbeziehung* zwischen Franchisegeber und Franchisenehmer wurde ein Fragenkomplex entwickelt, der die Zufriedenheitsausprägungen der Franchisenehmer als grundsätzliche Indikatoren nutzt.

Unter der Überschrift "Wie zufrieden sind Sie mit Ihrer Entscheidung, Franchise-Partner zu werden?" wurden hierzu im Rahmen der Erhebung vier Thesen aufgestellt, die auf der Basis einer Fünfer-Rating-Skala⁶ durch Ablehnung oder Zustimmung („stimme ich überhaupt nicht zu“ (1) bis „stimme ich voll zu“ (5)) zu bewerten waren. Die Thesen waren wie folgt formuliert:

- Ich habe die richtige Entscheidung getroffen, Franchise-Partner zu werden.
- Hätte ich noch einmal die Wahl, Franchise-Partner zu werden, würde ich mich wieder für dieses Franchise-System entscheiden.
- Würde mein Franchisevertrag heute auslaufen, würde ich nicht zögern, ihn zu verlängern.
- Ich plane bei Vertragsende, den Franchisevertrag zu verlängern.

Über den Aspekt des Geschäftsbeziehungs-Erfolgs hinaus wurde die grundsätzliche Haltung von Franchisenehmern – im Sinne ihres Commitments zum jeweiligen Franchise-System – abgefragt. Hierzu wurde ein identisch skaliertes Fragenkomplex entwickelt, der in erster Linie der Ermittlung von Selektionskriterien dienen soll:

- Überstunden machen mir nicht viel aus, da sie dem Franchise-System zugute kommen.
- Dieses Franchise-System ist für mich zur Zeit das Wichtigste im Leben.
- Sollte ich nächsten Monat keinen Gewinn erzielen, würde dies meine Begeisterung für das Franchise-System nicht mindern.
- Ich fühle mich diesem Franchise-System sehr verbunden.
- Ich bin stolz, Franchise-Partner meines Systems zu sein.

⁶ Vgl. Kap. 2.2.1 (Untersuchungsdesign)

Im Rahmen der Analyse erwiesen sich vor allem die beiden letzten Thesen als besonders geeignete Indikatoren zur Messung des Franchisenehmer-Commitments.

Zur logischen Untergliederung der Studie bietet es sich an, eine Aufteilung der Aspekte in

- *verhaltensbeschreibende Merkmale, die bereits vor dem Zutritt in ein spezifisches Franchisesystem vorhanden und ermittelbar sind,*
- *Franchisenehmereinstellungen, die aus der Interaktion mit dem Franchisesystem entstehen (nach Systemzutritt) und*
- *allgemein persönlichkeitsbeschreibende Merkmale, die keinem intertemporalen Wandel unterliegen,*

vorzunehmen (vgl. Abb. 7).



Abbildung 7: Gliederung von Franchisenehmerattributen

3.1 Darstellung der Ergebnisse zu den Schlüsselfragen-Komplexen

Zunächst sollen in aller Kürze die im vorherigen Kapitel dargestellten Schlüsselfragenkomplexe zur Franchisenehmerzufriedenheit und zur Franchisenehmerbindung dargestellt werden, um im Anschluss unter Rückgriff auf diese beiden Elemente den eingangs aufgeworfenen Fragestellungen auf den Grund zu gehen.

3.1.1 Darstellung des Fragenkomplexes zur globalen Franchisenehmerzufriedenheit

Wie Abbildung 8 verdeutlicht, lässt sich für die Gesamtheit der Befragten global ein hoher Grad der Zufriedenheit festhalten. So liegt bei der Beantwortung der Frage nach dem Aspekt der "richtigen Entscheidung Franchisepartner zu werden" der Mittelwert bei 4,49⁷.

Den niedrigsten Grad der Zustimmung erhielt die These "Würde mein Franchisevertrag heute auslaufen, würde ich nicht zögern ihn zu verlängern" mit einem Mittelwert von 4,26.

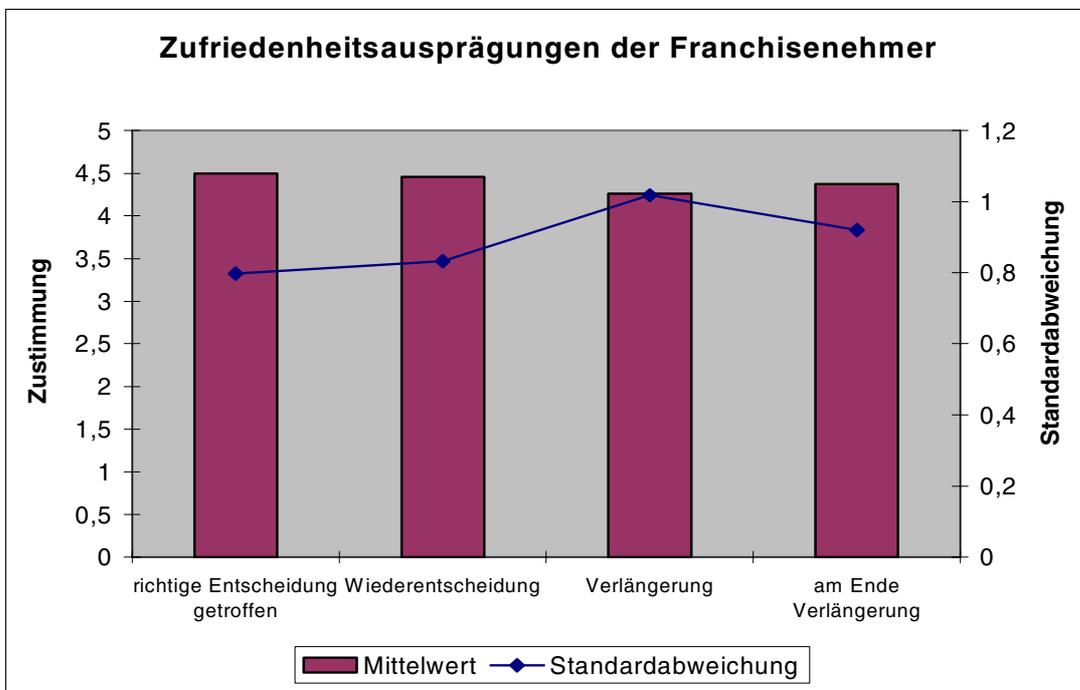


Abbildung 8: Teilaspekte der globalen Franchisenehmerzufriedenheit

⁷ "1" entspräche einer vollständigen Ablehnung der These "Ich habe die richtige Entscheidung getroffen, Franchise-Partner zu werden", "5" entspräche einer völligen Zustimmung.

Auch ist bei der Beantwortung dieses Items mit einer Standardabweichung von 1,02 der höchste Streuungsgrad der Zustimmung festzustellen.

In den folgenden Abschnitten werden diese Zufriedenheitsaspekte im Zusammenhang mit den erhobenen Franchisenehmerattributen noch genauer aufzuschlüsseln sein.

3.1.2 Darstellung des Fragenkomplexes zum Franchisenehmer-Commitment (Verbundenheitseigenschaften)

Bei der Beantwortung von Fragen nach dem Commitment der Franchisenehmer (Abbildung 9) lassen sich bereits bei der Betrachtung der Durchschnittswerte recht deutliche Unterschiede feststellen: So ist festzuhalten, dass die These "Ich fühle mich meinem Franchisesystem sehr verbunden" (Verbundenheit) auf einem grundsätzlich recht hohen Niveau bejaht wird (Mittelwert: 4,08).

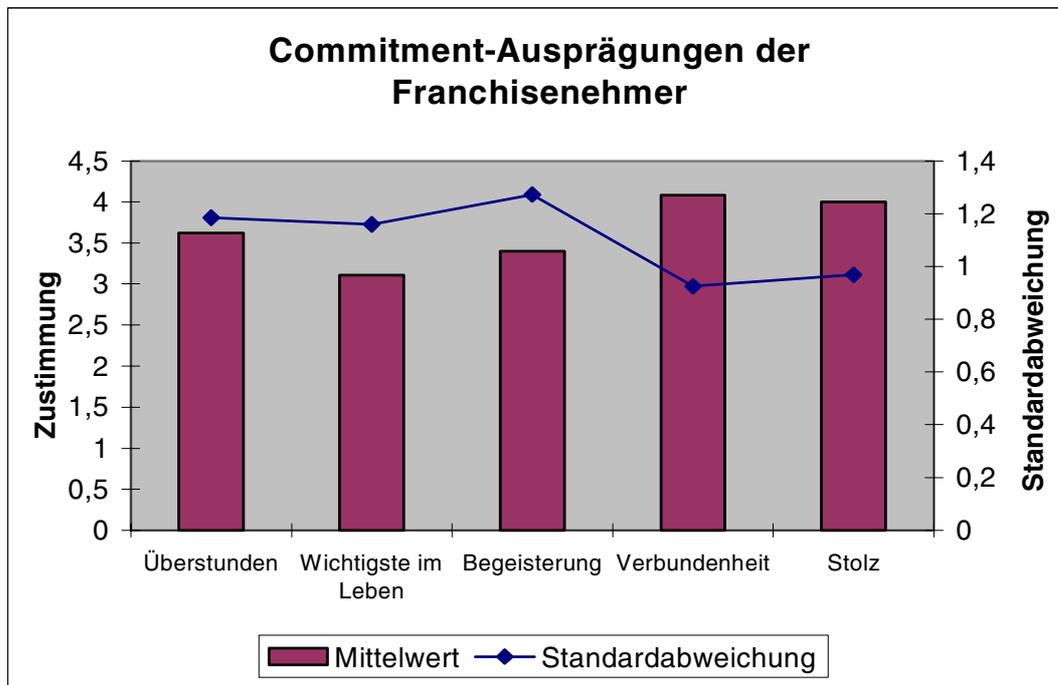


Abbildung 9: Teilaspekte des Franchisenehmer-Commitments

Auch fällt hier die Streuung der Antworten (Standardabweichung: 0,93) deutlich niedriger aus als bei der Beantwortung der anderen Commitment-

Fragen. Es kann also von einem hohen Maß an Zustimmung auf recht homogenem Niveau gesprochen werden.

Einen sichtlich niedrigeren Zustimmungsgrad erfahren die Aussagen "Dieses Franchise-System ist zur Zeit das Wichtigste im Leben" und "Sollte ich nächsten Monat keinen Gewinn erzielen, würde dies meine Begeisterung für das Franchise-System nicht mindern" (Mittelwerte: 3,11 und 3,40). Gerade bei der Aussage zum Zusammenhang zwischen Begeisterung und Gewinn erweist sich das Antwortenspektrum als relativ heterogen (Standardabweichung: 1,27).

Bei der späteren Analyse franchisenehmer-individueller Commitment-Attribute wird auf diesen Fragenkomplex noch näher einzugehen sein.

3.2 Persönlichkeitsbeschreibende Merkmale

Die nachfolgend dargestellten Kriterien beziehen sich auf die Person des Franchisenehmers und können als persönlichkeitsbeschreibende Merkmale charakterisiert werden. Von Vorteil erweist sich, dass diese Merkmale von Dritten leicht erfasst werden können.

3.2.1 Beschreibung anhand soziodemographischer Kriterien

3.2.1.1 Alter der Franchisenehmer zum Zeitpunkt des Systembeitritts

Für die branchenübergreifende Gesamtheit der Befragten konnte ein durchschnittliches System-Eintrittsalter von 39 Jahren ermittelt werden (s. Abbildung 10). Analog zu den Ergebnissen, die bei der Stichprobensammensetzung festgehalten werden konnten (vgl. Kapitel 2.3.2.2), kann die Altersverteilung der Stichprobe als normalverteilt betrachtet werden.⁸ Folglich können unter Berücksichtigung dieser Information auf diesem Aggregationsniveau recht genaue Prognosen über die Dauer der Systemzugehörigkeit von Franchisenehmern gemacht werden.

⁸ Zweiseitige asymptotische Signifikanz: 0,397 (eine signifikante Abweichung bestünde bei $p < 0,05$).

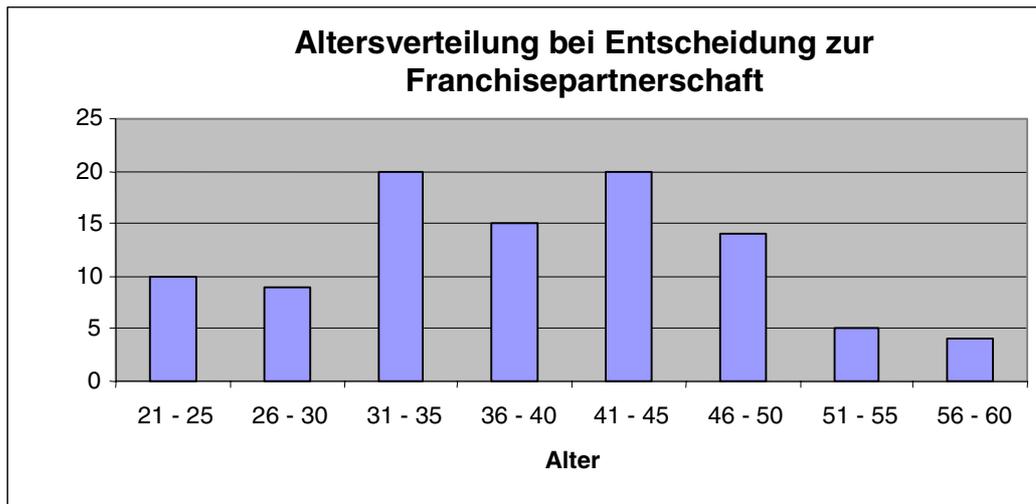


Abbildung 10: Altersverteilung der Stichprobe zum Zeitpunkt der Entscheidung Franchisenehmer zu werden

Wie Abbildung 11 zu entnehmen ist, divergieren die Einstiegszeitpunkte für Franchisenehmer stark branchenabhängig: Während sich die Bereiche Elektro-, Lebensmittelhandel und Beratung dadurch auszeichnen, dass hier die Franchisenehmer beim System-Einstieg besonders jung sind, liegt

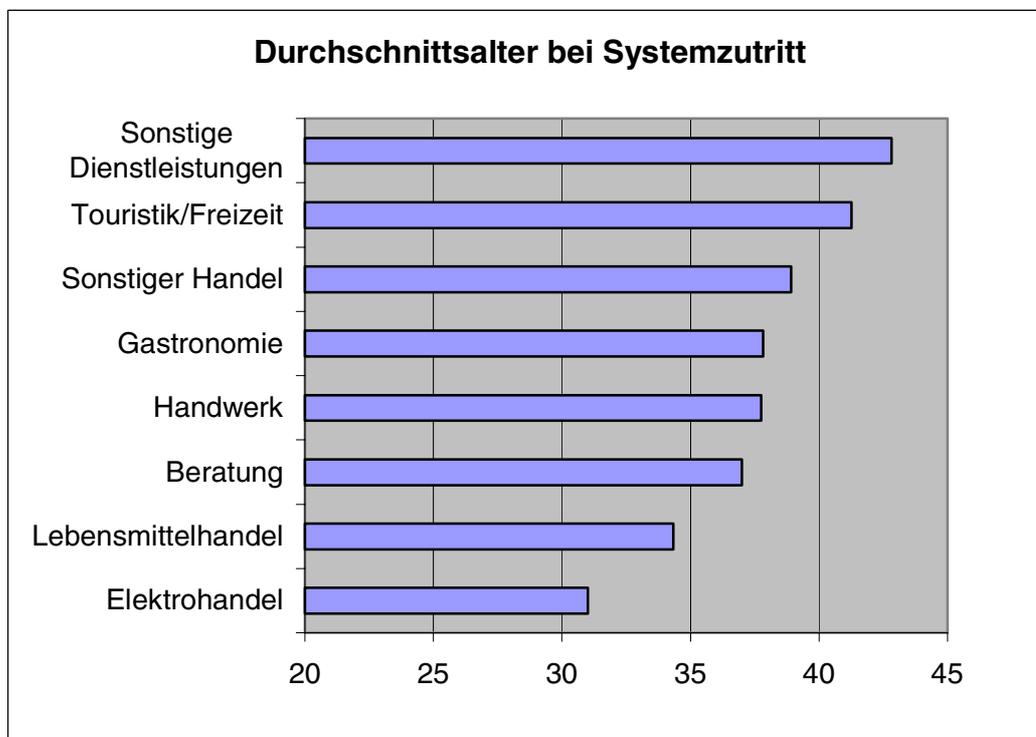


Abbildung 11: Branchenspezifische Durchschnittsalter bei Systemzutritt

das Durchschnittsalter der Franchisenehmer zum Zeitpunkt der Einstiegsentscheidung in den Branchen Sonstige Dienstleistung, Touristik/Freizeit und Sonstiger Handel deutlich höher.

3.2.1.2 Alter und Zufriedenheit mit der Wahl, Franchisepartner zu werden

Um Aussagen über einen möglichen Zusammenhang zwischen dem Alter und der Zufriedenheit von Franchisenehmern herstellen zu können, bedarf es einer genaueren Betrachtung der *Fragenzusammenstellung* zur Franchisenehmer-Zufriedenheit (vgl. Kapitel 3): Auf der Basis einer Faktorenanalyse⁹ ist festzustellen, dass sich – wie zu erwarten – sämtliche Fragen auf den Faktor „Zufriedenheit als Franchisenehmer“ verdichten lassen. Die aufgestellte These „Hätte ich noch einmal die Wahl, Franchisenehmer zu werden, würde ich mich wieder für dieses System entscheiden“ kann hierbei der höchste Erklärungsanteil des Fragenkomplexes und damit die höchste Aussagekraft zugewiesen werden. Folglich erscheint es relevant, die Zustimmung zu dieser Aussage vor dem Hintergrund verschiedener Altersgruppen der Franchisenehmer zu beleuchten (vgl. Abb.12).

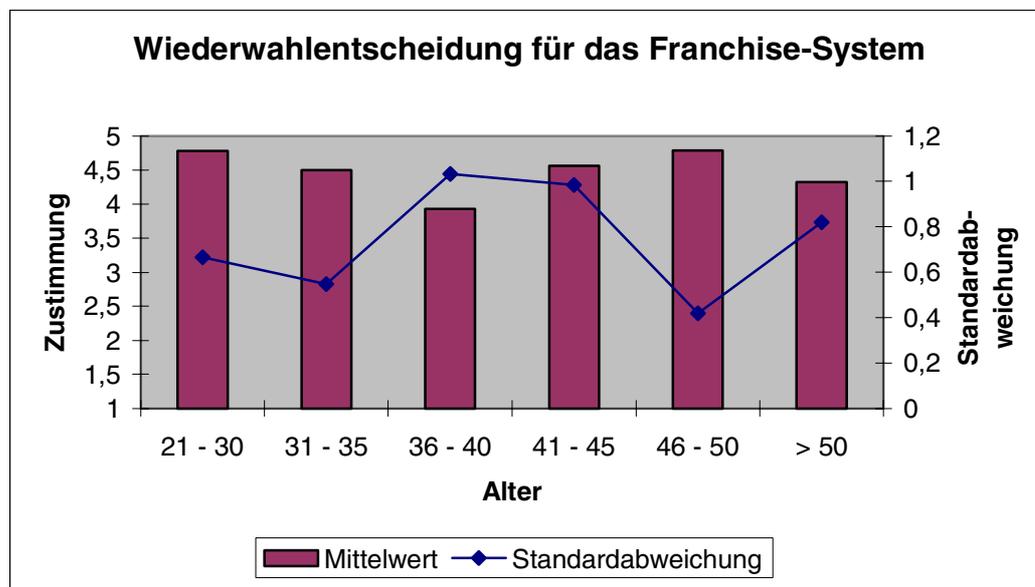


Abbildung 12: Durchschnittliche Franchisenehmer-Zustimmung zu der Aussage der Wiederwahlentscheidung

⁹ Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse; Rotationsmethode: Varimax mit Kaiser-Normalisierung; Maß der Stichprobeneignung nach Kaiser-Meyer-Olkin: 0,796

Die Abbildung zeigt die durchschnittliche Zustimmung von 1 (Ablehnung) bis 5 (völlige Zustimmung) in Abhängigkeit der Altersgruppen. Es ist offensichtlich, dass vor allem die Gruppe der 36 bis 40 Jährigen sowie die Gruppe der über 50 Jährigen eine unterdurchschnittliche Zustimmung zu der oben genannten These aufweist. Somit kann in Analogie auf die gemachten Überlegungen auf eine relativ geringe Zufriedenheit dieser Altersgruppen geschlossen werden. Bestätigt wird dieses Bild durch die vergleichsweise hohe Streuung der Meinungen bezüglich der These (s. Standardabweichung in Abbildung 12) bei den Altersgruppen der 36 bis 40 Jährigen sowie der über 50 Jährigen.

- Es ist also festzuhalten, dass gerade Mitarbeitern mittleren und hohen Alters ein besonderes Augenmerk bezüglich ihrer Zufriedenheit als Franchisenehmer zu schenken ist.

3.2.1.3 Familienstand und Zufriedenheit mit der Wahl, Franchisepartner zu werden

Im Rahmen der Erhebung soziodemographischer Kriterien wurde der Analyse des Familienstands einerseits durch die Frage nach dem *Familienstand zur Zeit der Entscheidung, Franchisenehmer zu werden*, andererseits durch die Frage nach dem *aktuellen Familienstand* Rechnung getragen. Grundlegend wurde hierbei nach den Ausprägungen "alleinstehend" und "verheiratet / zusammenlebend" differenziert.

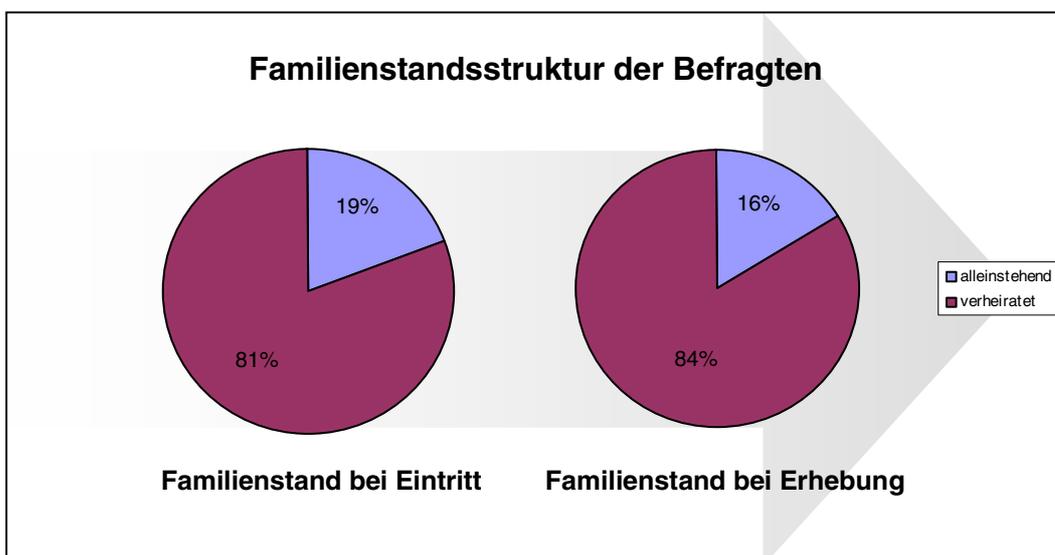


Abbildung 13: Vergleich Familienstand bei Eintritt und Erhebung

Im Ergebnis konnte eine – branchenübergreifende – starke Beständigkeit bezüglich der Familienstandsverhältnisse vom Zeitpunkt der Entscheidung zum Eintritt in das Franchisesystem bis zum Zeitpunkt der Erhebung festgestellt werden (vgl. Abb. 13): Waren zum Zeitpunkt des Eintritts in das jeweilige Franchisesystem 81% der Befragten verheiratet, stieg dieser Anteil im Zeitraum der Franchisenehmerschaft bis zum Erhebungszeitpunkt leicht um ca. drei Prozent an.

Insofern erscheint hier auch eine Kategorisierung der Familienstandsstruktur als *allgemein franchisenehmerbeschreibend*¹⁰ - im Sinne von temporal übergreifend - angemessen.

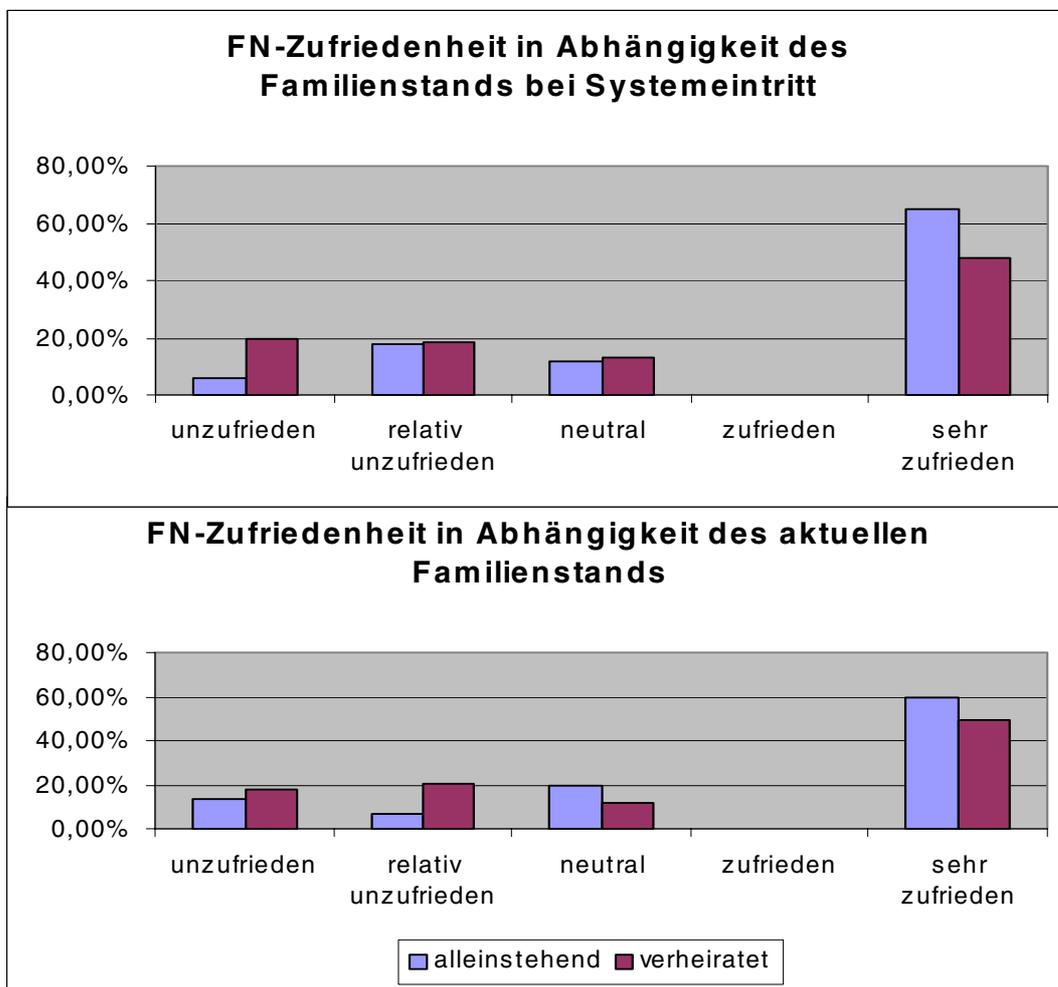


Abbildung 14: Franchisenehmer-Zufriedenheit in Abhängigkeit des Familienstands

¹⁰ Vgl. Strukturierung der Analyse in Abb.7 des vorangegangenen Abschnitts

Um eine Kategorisierung der Zufriedenheit vornehmen zu können, wurden den Teilnehmern der Befragung – ausgehend von der im vorherigen Abschnitt beschriebenen Faktorenanalyse – individuelle Faktorwerte¹¹ zugewiesen, die den persönlichen Zufriedenheitsgrad mit der Entscheidung, Franchisepartner eines Systems zu werden, widerspiegeln. Diese Faktorwerte wurden im Anschluss in Rangfolgen von 1 bis 5 (unzufrieden bis zufrieden) zusammengefasst, um eine sinnvolle Gruppenbildung des Zufriedenheitsgefühls zu ermöglichen. Das Ergebnis kann der Abbildung 14 entnommen werden, wobei mehrere Details sind augenfällig erscheinend:

- Wie bereits in Kapitel 3.1.1 ansatzweise erkennbar, stimmt die weitaus überwiegende Zahl der Franchisenehmer der gebildeten Gesamtthese "Ich bin zufrieden, Franchisepartner geworden zu sein" zu. Allerdings ist auch eine starke Kluft im Grad der Zustimmung erkennbar: So sind die befragten Franchisenehmer entweder "sehr zufrieden" oder lediglich negativ bis neutral eingestellt.
- Tendenziell scheinen alleinstehende Vertragspartner zufriedener mit ihrer Rolle als Franchisenehmer zu sein als verheiratete.

3.2.1.4 Beschäftigungsverhältnis vor Zutritt zum Franchisesystem

Im Rahmen der Erhebung sozioökonomischer Daten wurde die Frage gestellt, welcher Tätigkeit die Franchisenehmer vor ihrer Systempartnerschaft¹² nachgingen. Dominierend sind hier die Bereiche „selbständig“ (38%) und „Angestellter“ (51%) (vgl. Abb. 15).

¹¹ Regressionsmethode; Die Bildung von Faktorwerten dient der Kenntlichmachung des Zustimmungs- / Ablehnungsgrads von Franchisenehmern zu der, durch den Faktor dargestellten und aus den Einzelthesen aggregierten, Gesamtthese.

¹² Unter rein formalen Gesichtspunkten müsste dieser Abschnitt unter Kap. 3.3 aufgeführt werden, da die Beschäftigungsverhältnisse zum Zeitpunkt der Franchisenehmerschaft enden. Eine Zuordnung zu den - temporal übergreifenden - soziodemographischen Kriterien erscheint jedoch aufgrund des sozialisierenden Charakters von beruflicher Tätigkeit sinnvoll.

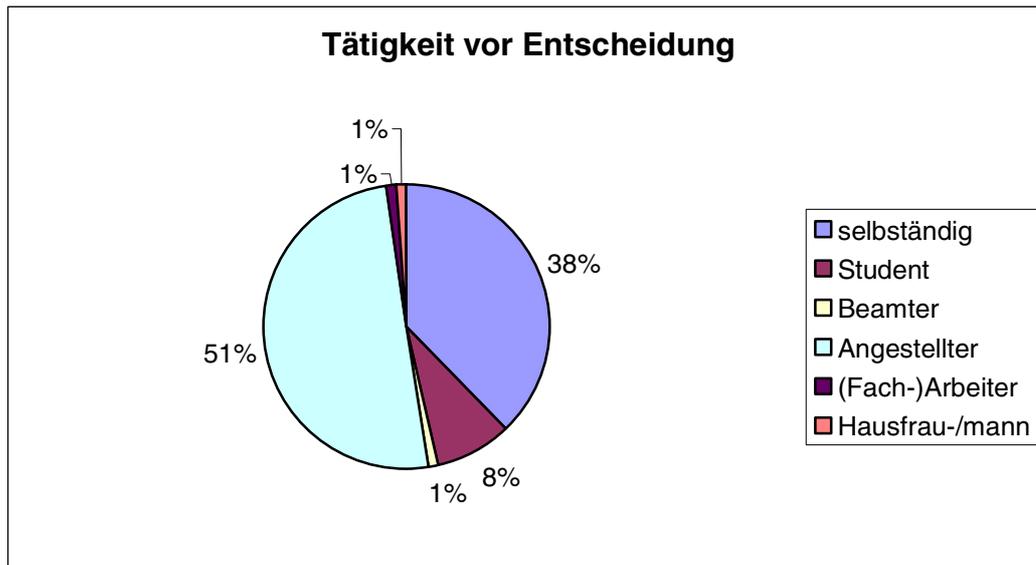


Abbildung 15: Beschäftigungsverhältnisse vor Franchisepartnerschaft

Ein detaillierter Vergleich der Gruppen früherer Angestellter und Selbständiger ergibt bezüglich der gruppenspezifischen Systemverbundenheitseigenschaften deutlich erkennbare Unterschiede:

3.2.1.5 Franchisenehmer-Commitment in Abhängigkeit früherer Beschäftigungsverhältnisse

Eine Analyse der Commitment-Aussagen in Abhängigkeit früherer Beschäftigungsverhältnisse von Franchisenehmern belegt eine grundsätzlich höhere Verbundenheit derjenigen Franchisenehmer zum Franchise-System, die sich vor ihrer Tätigkeit als Franchisepartner in einem Angestelltenverhältnis befanden.

So stimmen *frühere Angestellte* der These „Ich bin stolz, Partner meines Franchise-Systems zu sein“ auf einer Fünfer-Rating-Skala¹³ durchschnittlich mit dem Wert 4,17 zu. *Frühere Selbständige* pflichten dieser These durchschnittlich mit einem geringeren Commitment-Wert von lediglich 3,74 zu.

Dieses Ergebnis lässt sich bis auf eine Ausnahme auf sämtliche Commitment-Aussagen übertragen: Bei der Beantwortung der Frage nach der *Motivation eines gesteigerten Arbeitseinsatzes in Form von Überstunden*,

¹³ Fünf entspricht hierbei einer Bewertung mit „trifft voll zu“, 1 bedeutet „trifft überhaupt nicht zu“.

ergibt sich ein anderes Bild. Hier äußern sich ehemalige Selbständige etwas positiver als die Gruppe ehemaliger Angestellter (vgl. Tab. 1).

Als ebenso prägnant erscheint eine Betrachtung der Standardabweichungen – als Maß für die Streuung der Messwerte – bezüglich der jeweils analysierten Nennungen zu den Commitment-Thesen (vgl. ebenfalls Tabelle 1):

Commitment-Aussagen früherer Angestellter und Selbständiger:		
	Frühere Angestellte	Frühere Selbständige
Anzahl:	47	35
„Ich bin Stolz, Franchise-Partner meines Systems zu sein...“		
Durchschnitt	4,17	3,74
Standardabweichung	0,89	1,09
„Überstunden machen mir nicht viel aus, da sie dem Franchise-System zugute kommen“		
Durchschnitt	3,47	3,62
Standardabweichung	1,10	1,33
„Das Franchise-System ist zur Zeit das Wichtigste für mich im Leben“		
Durchschnitt	3,13	2,94
Standardabweichung	1,02	1,25
„Sollte ich nächsten Monat keinen Gewinn erzielen, würde dies meine Begeisterung für das System nicht mindern.“		
Durchschnitt	3,37	3,29
Standardabweichung	1,25	1,38
„Ich fühle mich mit dem Franchise-System sehr verbunden.“		
Durchschnitt	4,17	3,89
Standardabweichung	0,84	1,05

Tabelle 1: Durchschnittliche Commitment-Werte in Abhängigkeit früherer Tätigkeit

Bei allen Aussagen zur Systemverbundenheit erweisen sich die Standardabweichungen bei den Aussagen ehemals Selbständiger als höher im Vergleich zu den Bewertungen durch ehemalige Angestellte.

Die größere Streuung weist dabei auf eine größere Heterogenität der Einstellungen zur System-Verbundenheit hin. Als Zwischenergebnis kann folglich festgehalten werden:

- Es ist eine *Tendenz* zu erkennen, dass frühere Angestellte eine höhere Systemverbundenheit aufweisen / kommunizieren als ehemalige Selbständige.
- Ehemalige Selbständige zeigen jedoch ein stärkeres Commitment auf der Ebene eines höheren Arbeitseinsatzes (in Form von Überstunden).
- Bei Selbständigen unterliegen die Ausprägungen der Systemverbundenheit einer höheren Streuung. Hier muss zur Reduktion von Unsicherheit über das Franchisenehmer-Commitment folglich verstärkt über sinnvolle Möglichkeiten des *Screenings* seitens der Franchisegeber nachgedacht werden. Auch aktive Maßnahmen der Franchisenehmer (*Signaling*) sind hier zu beleuchten.

Signaling bedeutet in diesem Zusammenhang, dass Franchisepartner objektiv mess- und bewertbare Signale zur Erfassung ihrer Commitments an den Franchisegeber vermitteln (als einfaches Beispiel wäre hier die Einreichung qualifizierter Arbeitszeugnisse etc. zu nennen). Als *Screening* sind Maßnahmen des Franchisegebers zur Erhebung des individuellen Franchisenehmer-Commitments zu verstehen.

3.2.1.6 Franchisenehmer-Zufriedenheit in Abhängigkeit früherer Beschäftigungsverhältnisse

Zur Untersuchung der Franchisenehmer-Zufriedenheit in Abhängigkeit des früheren Beschäftigungsverhältnisses bot sich eine Vorgehensweise analog zu der des Abschnitts 3.2.1.2 an. Basierend auf den gewonnenen Faktorwerten zur Zufriedenheit der einzelnen Franchisenehmer konnte eine gezielte Auswertung nach der Differenzierung zwischen früherer Selbständigkeit und Status als Angestellter vorgenommen werden. Im Ergebnis zeigt sich deutlich, dass die Gruppe ehemals Angestellter eine höhere Zufriedenheit als die Gruppe ehemals Selbständiger aufweist: So sind 54,5% der ehemals Angestellten als „sehr zufrieden“ zu bezeichnen, während dieser Kategorie nur 47,2% der ehemals Selbständigen entsprechen. Als immerhin neutral sind noch 18,2% der früheren Angestellten zu kategorisieren, während die ehemals Selbständigen nur zu 5,6% dieser Teil-

gruppe entsprechen. Als relativ unzufrieden müssen 22,2% der Selbständigen und 14,5% der Angestellten, als unzufrieden 25% der Selbständigen und 12,7% der Angestellten bezeichnet werden.

Entsprechend der Ergebnisse ist festzuhalten, dass

- der Gruppe der ehemals Angestellten insgesamt eine deutlich höhere Zufriedenheit zu attestieren ist.
- die Gruppe der ehemals Selbständigen ein deutlich polarisierteres Zufriedenheitsbild aufweist als die Gruppe der Angestellten.

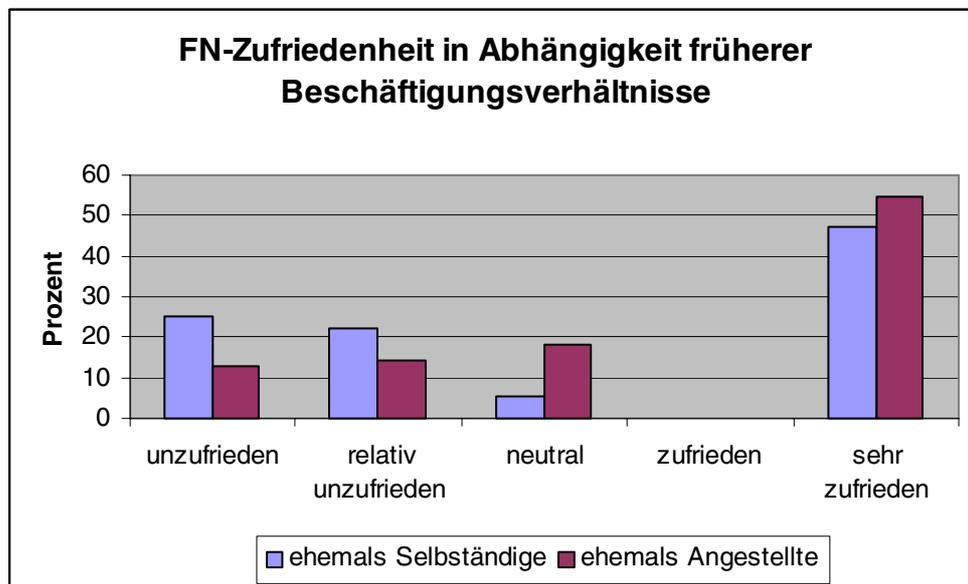


Abbildung 16: Franchisenehmer-Zufriedenheit in Abhängigkeit des früheren Beschäftigungsverhältnisses

3.2.2 Franchisenehmereinstellungen im Zusammenhang mit beruflichen Zielsetzungen

Grundsätzlich lassen sich zwei franchisenehmerspezifische Zielebenen unterscheiden, die im Folgenden genauer herausgearbeitet werden sollen: So können die Zielsetzungen von Franchisepartnern grundsätzlich *in langfristige Karriere- und Berufsziele* der Franchisepartner sowie *Ziele, die sich auf die operative Tätigkeit, die „tägliche Arbeit“, beziehen*, unterschieden werden. Zu dem Bereich der langfristigen *Karriere- und Berufsziele* müs-

sen auch die Teilziele von Franchisenehmern gezählt werden, die zu einem Einstieg in das Franchise-System geführt haben.

3.2.2.1 Langfristige Karriere- und Berufsziele von Franchisenehmern

Auf der Ebene der Karriere- und Berufsziele von Franchisenehmern wurden – unter Rückgriff auf die Studie von Jambulingam und Nevin – Ziele, die zu einem System-Beitritt geführt haben, abgefragt.

Durch Zustimmung oder Ablehnung auf einer abgestuften Fünfer-Rating-Skala (wie in Kap. 2.2.1 beschrieben) sollten die Franchisenehmer bewerten, welchen Einfluss die folgenden Ziele bei der Entscheidung zur Aufnahme einer Tätigkeit als Franchisepartner hatten:

- Ich möchte mich beruflich verbessern.
- Ich möchte neue Fähigkeiten entwickeln.
- Ich möchte meinen Interessen nachgehen.

Eine auf die Gesamtheit der Stichprobe bezogene Analyse zeigt, dass vor allem der Aspekt beruflicher Verbesserung von den Befragten priorisiert wird (vgl. Abb. 17). Im Rahmen einer Folgeuntersuchung auf vermutbare Abhängigkeiten zwischen dem Alter und den Zielsetzungen der Befragten konnte ein tendenziell negativ korrelativer Zusammenhang¹⁴ zwischen dem Alter der Franchisepartner und der Aussage „Ich möchte meinen Interessen nachgehen“ festgestellt werden. Folglich besitzt im Umkehrschluss gerade für junge Franchisenehmer das Nachgehen nach eigenen Interessen eine überdurchschnittliche Bedeutung.

¹⁴ Korrelation nach Pearson: -0,219; zweiseitiges Signifikanzniveau: 0,045%

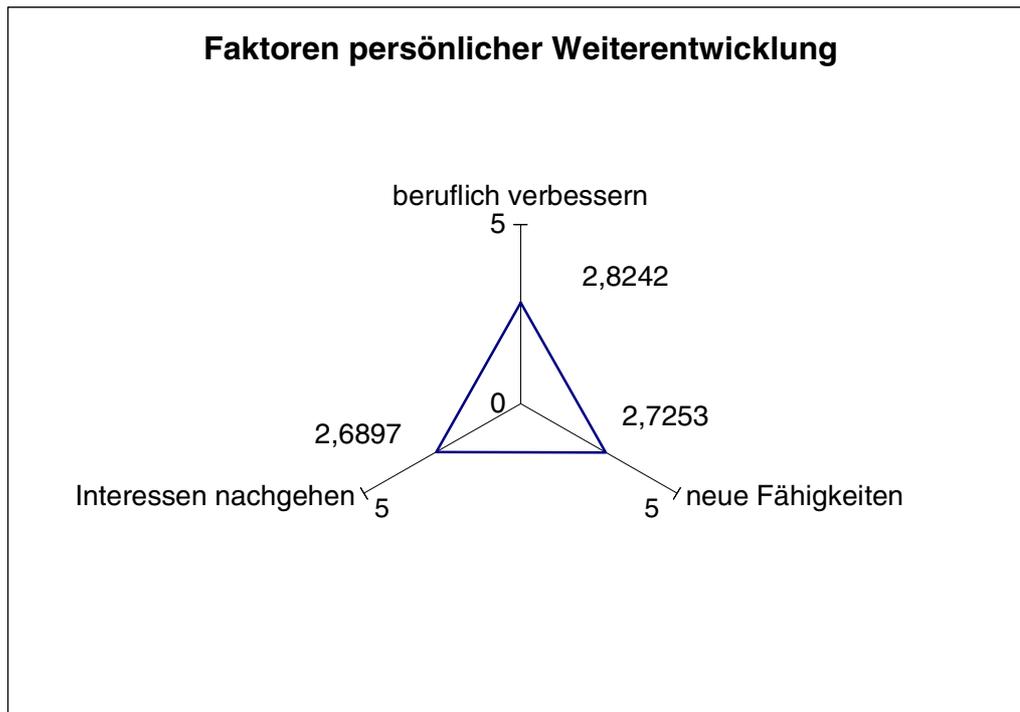


Abbildung 17: Bewertung verschiedener Berufs- und Karriereziele

3.2.2.2 Motivationale Zielsetzungen bei der täglichen Arbeit

Der zweite Fragenkomplex zu den motivationalen Antriebskräften der Franchisenehmer bezieht sich auf Einstellungen, die eine wesentliche Rolle bei der täglichen Arbeit spielen:

- Ich suche bei der Arbeit nach Herausforderungen.
- Ich denke viel darüber nach, wie ich beruflich weiterkommen kann.
- Es bereitet mir Freude, bei meiner beruflichen Tätigkeit auf neue Herausforderungen zu treffen.

Bemerkenswert ist hier die besondere Bedeutung der Freude an beruflichen Herausforderungen, die von den befragten Franchisenehmern als stärkste Einflussgröße beurteilt wurde und eine weitaus wichtigere Rolle spielt als z.B. der Karriereaspekt des „beruflich Weiterkommens“.

Dieser wird im Übrigen von ehemals Selbständigen und nicht Selbständigen sehr identisch priorisiert wird (Mittelwerte: 3,67 und 3,73 bei Standardabweichungen von 1,14 und 1,17). Abbildung 18 verbildlicht die

durchschnittlichen Bewertungen der Befragten auf der Basis einer Fünfer-Rating-Skala.

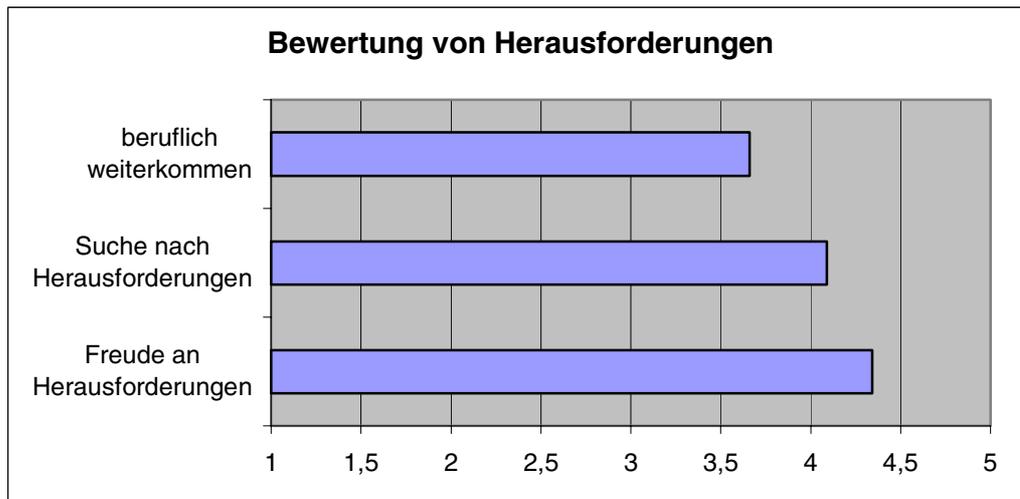


Abbildung 18: Ziele und Herausforderungen von Franchisenehmern

Eine identisch zum vorangegangenen Abschnitt vorgenommene Analyse¹⁵ bezüglich der Bewertung von Zielen durch die Franchisenehmergruppe deutet darauf hin, dass der Aspekt des „beruflich Weiterkommens“ mit zunehmendem Alter der Franchisenehmer eine immer geringere Rolle spielt.

Aus den Analysen des Abschnitts 3.1.2 kann wiederum im Sinne eines Zwischenfazit festgehalten werden:

- Langfristige berufliche Aufstiegschancen spielen bei der Systemwahl von Franchisenehmern eine motivational hoch priorisierte Rolle.
- Die Verwirklichung eigener Interessen unterliegt – bezogen auf das Alter der Franchisenehmer – einem intertemporalen Wandel und verliert *tendenziell* an Stellenwert.
- Im täglichen Geschäft werden Herausforderungen durchaus als stark positiver Motivationsfaktor gesehen.
- Der Aspekt des „Nachdenkens über Aufstiegschancen“ verliert im täglichen Geschäft mit zunehmendem Alter an Bedeutung.

¹⁵ Korrelation nach Pearson: Alter des FN * Bewertung des Nachdenkens über berufliches Weiterkommens: -0,242; Signifikanzniveau (zweiseitig): 0,026%

3.3 Verhaltensbeschreibende Merkmale vor Systemzutritt

Bei den folgend analysierten Franchisenehmermerkmalen handelt es sich in erster Linie um Eigenschaften, die bereits vor dem Eintritt in das Franchise-System bekannt sind. Aus diesem Grund liegt es auch nahe, dass bei einer entsprechenden Aufbereitung des Datenmaterials relevante Selektionskriterien ermittelbar sind, die eine Auswahl besonders geeigneter Franchisenehmer ex ante ermöglichen.

3.3.1 Erfahrung und Managementfähigkeiten

Im ersten Schritt der Analyse sollen diejenigen Kriterien untersucht werden, die in Zusammenhang mit der Erfahrung und den Managementfähigkeiten von Franchisenehmern stehen, also quantitativ erfassbare Eingangskriterien dieser beschreiben.

3.3.1.1 Dauer der Berufstätigkeit vor Eintritt in das Franchisesystem

Die Berufserfahrung vor dem Eintritt in ein bestimmtes Franchisesystem erscheint als einer der zentralen und quantifizierbaren Bestandteile der Managementkompetenzen von Franchisenehmern und bedarf daher einer genaueren Betrachtung: Die Frage nach der Dauer der Berufstätigkeit vor Eintritt in das Franchisesystem beantworteten 96 der 99 befragten Franchisenehmer. Die durchschnittliche Berufserfahrung (vor Systemeintritt) liegt bei 16 Jahren wobei auch hier eine hohe Streubreite der Nennungen anzumerken ist (vgl. Abb. 19).

Erwähnenswert erscheint hier der mit 7,29% recht hohe Anteil an Berufseinsteigern (null bis ein Jahr Berufserfahrung), der nochmals in einen Anteil völliger Berufsanfänger (keine Berufserfahrung) von 5,21%¹⁶ und einen Anteil von Berufsanfängern mit geringer Erfahrung von 2,08%¹⁷ unterteilt werden kann.

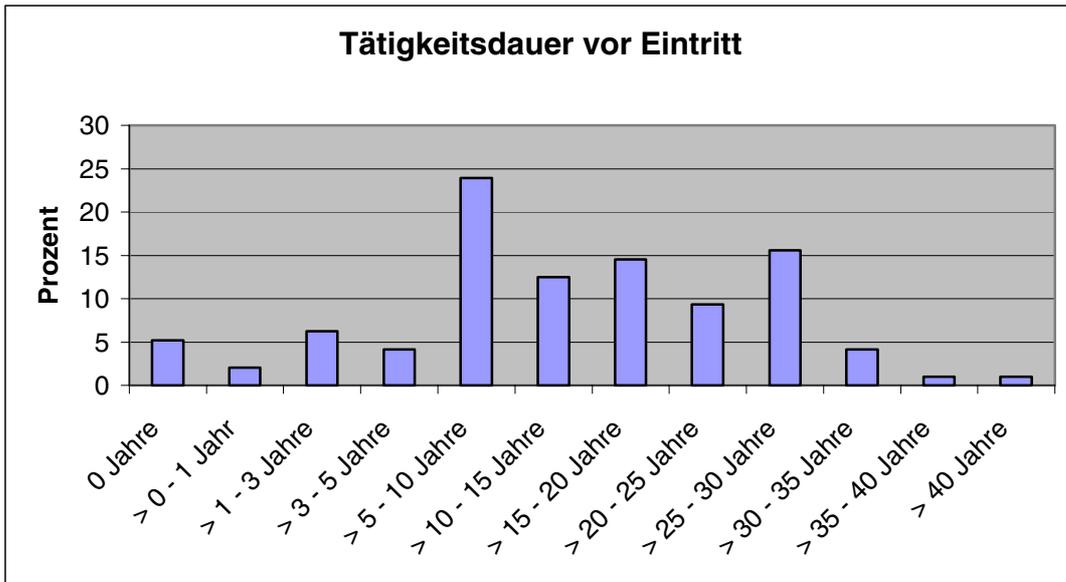


Abbildung 19: Tätigkeitsdauer der Franchisenehmer vor Eintritt in das Franchise-System

Eine anschließende Untersuchung branchenspezifischer Unterschiede bei der Berufserfahrung von Franchisenehmern deutet darauf hin, dass vor allem die beratungs- und damit wissensintensive Branche überdurchschnittlich berufserfahrene Franchisenehmer bevorzugen (vgl. Abb.20).

¹⁶ Die prozentuale Angabe bezieht sich auf die Gesamtheit der Stichprobe.

¹⁷ Die prozentuale Angabe bezieht sich auf die Gesamtheit der Stichprobe.

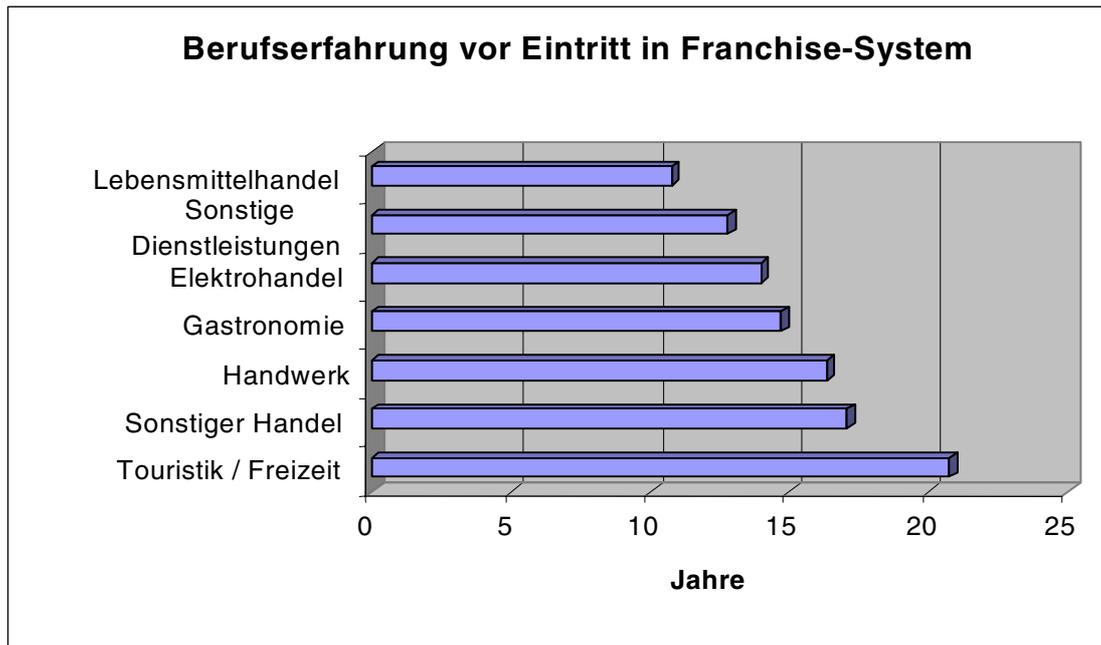


Abbildung 20: Berufserfahrung vor Eintritt in ein Franchisesystem

Bemerkenswert erscheint an dieser Stelle, dass der vermutbare positive Zusammenhang zwischen der Länge der Berufserfahrung und der individuell bewerteten Managementfähigkeit nicht bestätigt werden konnte (vgl. Branchenerfahrung im nächsten Abschnitt).

Auch konnte weder ein signifikanter Zusammenhang zwischen der Länge der Berufserfahrung und dem Grad der Zufriedenheit als Franchisenehmer noch ein Zusammenhang zwischen der Länge der Berufserfahrung und dem Franchisenehmer-Commitment nachgewiesen werden.

3.3.1.2 Branchenerfahrung vor Eintritt in das Franchisesystem

Im Rahmen der Untersuchung wurde als wesentliche Unterart der allgemeinen Berufserfahrung die Frage nach dem *Grad der spezifischen Branchenerfahrung* gestellt. Hierzu sollte der individuell gesammelte Erfahrungsgrad aus Branchen, die der Franchise-Branche ähneln, seitens des Franchisenehmers beurteilt werden. In diesem Zusammenhang stellte sich heraus, dass eine Gruppe von immerhin 37,11% der Befragten laut Eigenaussage vor dem Eintritt in das jeweilige System keine Berufserfahrung in der späteren Franchisebranche gesammelt hatte. Eine weitere

Gruppe von 7,22% stufte die eigene Erfahrung als gering ein (vgl. Abb.21).

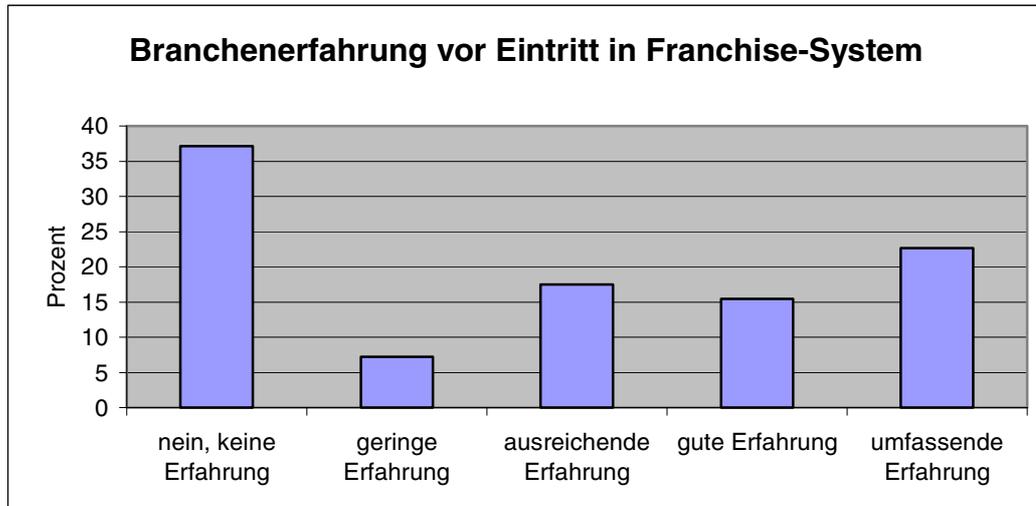


Abbildung 21: Erfahrung der Franchisenehmer aus ähnlichen Branchen

Erstaunlicherweise konnte im Rahmen der Analyse (analog zu den Erkenntnissen aus der Untersuchung zur allgemeinen Berufserfahrung) kein Zusammenhang zwischen der Dauer der Branchenerfahrung von Franchisenehmern und der Selbsteinschätzung der Managementfähigkeiten nachgewiesen werden. Betrachtet man die verschiedenen Branchen, so ist jedoch zu erkennen, dass es starke Unterschiede hinsichtlich der

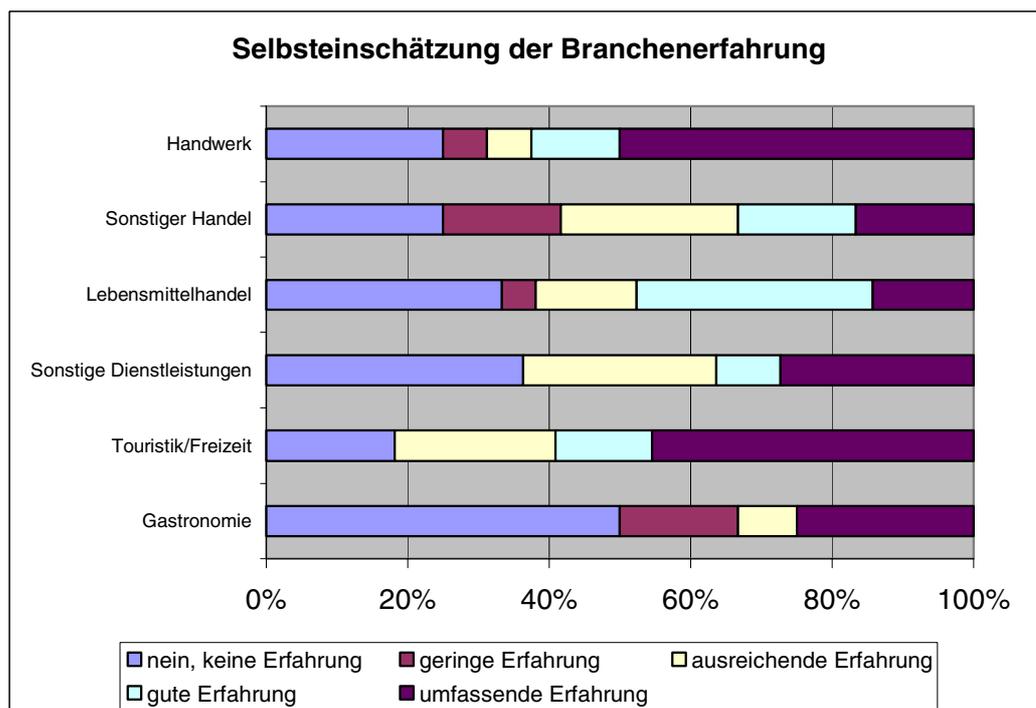


Abbildung 22: Selbsteinschätzung der branchen-spezifischen Erfahrung zum Zeitpunkt des Systemeintritts

spezifischen Branchenerfahrung vor Eintritt in das System gibt.

Dies kann Abbildung 22 entnommen werden. Grundsätzlich wirft dies die Frage nach einer Neuorientierung bei der Nutzung des Kriteriums Berufs- und Branchenerfahrung zur Selektion von Franchisenehmern in den jeweiligen Branchen auf, in denen derzeit Erfahrung als wesentliches Franchisenehmer-Selektionskriterium genutzt wird.

Erwähnung sollte an dieser Stelle finden, dass auch der Nachweis eines möglichen Zusammenhangs zwischen Commitment, Zufriedenheit und der Dauer der Branchenerfahrung erfolglos blieb (vgl. Zusammenhang zwischen Berufserfahrung und Commitment / Zufriedenheit im vorherigen Abschnitt).

3.3.1.3 Beteiligung an Geschäften über den Franchisebetrieb hinaus

Im Rahmen der Untersuchung wurde erhoben, ob die befragten Franchisenehmer über ihre Tätigkeit im Aufgabenspektrum des Franchisebetriebs an weiteren Geschäften beteiligt sind:

Von den 94 gültig gegebenen Antworten bejahen rund 28,7% der Franchisepartner die Frage zu weiteren geschäftlichen Aktivitäten, 71,3% der Franchisenehmer führen ausschließlich Tätigkeiten als Franchisenehmer ihres Systems aus.

Dem vermutbaren Zusammenhang zwischen dem Spektrum system-externer Geschäftsaktivitäten und dem individuellen Commitment der Franchisenehmer wurde auf der Basis eines Vergleichs der Zustimmung zu positiven Verbundenheitsaussagen mit der Abfrage, ob der Franchisenehmer neben der Franchise- noch weitere Tätigkeiten ausübt, nachgegangen.

Der Vergleich zeigt, dass sämtliche getroffenen Commitmentaussagen (vgl. hierzu auch Einleitung, Kapitel 3) von den Franchisenehmern positiver beantwortet werden, die neben der Führung des Franchisebetriebs keinen weiteren beruflichen Tätigkeiten nachgehen (vgl. Abb. 23).

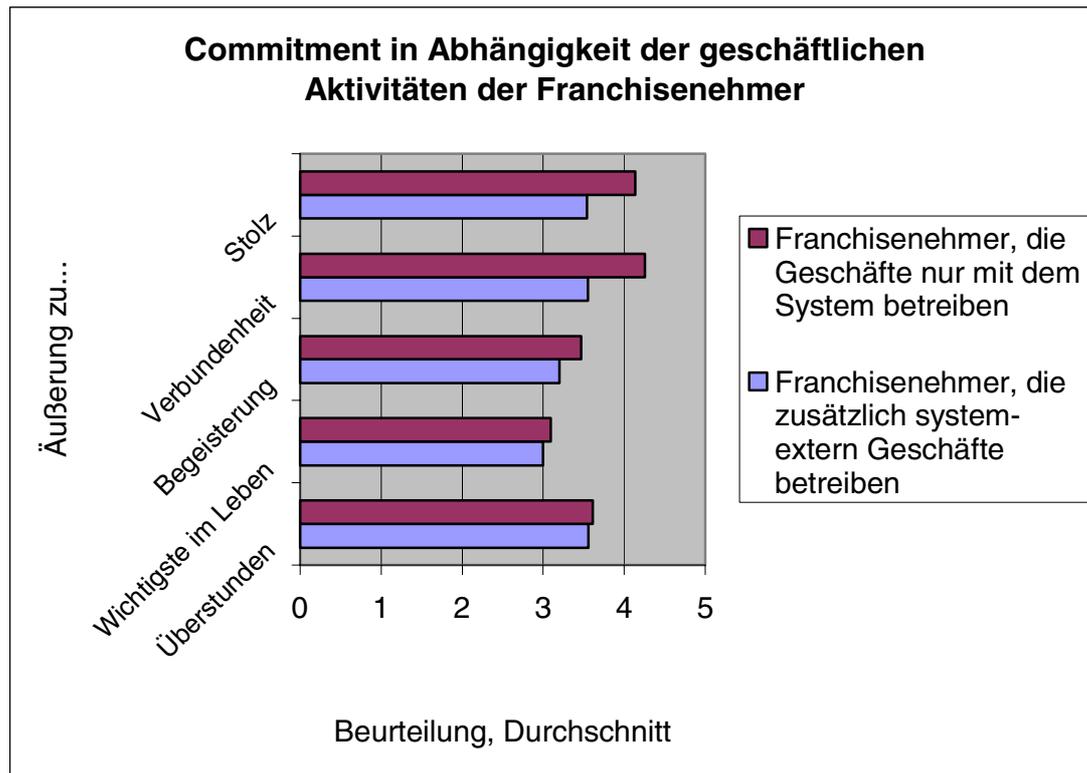


Abbildung 23: Eigenauskünfte zum Commitment von Franchisenehmern in Abhängigkeit von weiteren geschäftlichen Tätigkeiten

Grundlage der Aussagen zum Commitment waren wiederum die positiven Thesen zur Systemverbundenheit.

Besonders die Thesen „Ich bin stolz, Franchise-Partner meines Systems zu sein“ und „Ich fühle mich diesem System sehr verbunden“ werden von Befragten, die ausschließlich der Geschäftstätigkeit als Franchisenehmer nachgehen, überdurchschnittlich positiv beantwortet.

Rückblickend auf die im Abschnitt 3.2.1 gewonnenen Erkenntnisse sind folgende Aussagen zu den beruflichen Erfahrungen und Managementfähigkeiten der befragten Franchisenehmer festzuhalten:

- Obwohl bezüglich der Berufs- und Branchenerfahrung in der Praxis branchenspezifische Unterschiede bei der Auswahl von Berufseinsteigern nachzuweisen sind, lässt die Berufs- oder Branchenerfahrung von Franchisepartnern an sich keine direkten Rückschlüsse auf deren Managementfähigkeiten zu.

- Auch erweist sich die Berufs- und Branchenerfahrung als tendenziell ungeeigneter Indikator für das zu erwartende Commitment und die Zufriedenheit von Franchisenehmern.
- Jedoch konnte aufgezeigt werden, dass diejenigen Franchisenehmer ein besonders positives Commitment gegenüber ihrem Franchise-System aufweisen, die auf weitere berufliche Engagements verzichten.

3.3.2 Informationsverhalten und Systemauswahlkriterien von Franchisenehmern

Das Informationsverhalten und das Spektrum an Kriterien, welches für Franchisenehmer bei der Wahl eines Franchise-Systems von Bedeutung sind, sollen Bestandteil der Untersuchung in diesem Abschnitt sein.

Die Informationsverhalten von Franchisenehmern kann grundsätzlich in zwei Phasen unterteilt werden:

- Die erste Phase ist durch die Informationsbeschaffung von Franchisenehmern *vor dem Systemzutritt* gekennzeichnet. Sie ist Bestandteil des Selektionsprozesses und wird im folgenden Abschnitt analysiert.
- Die zweite Phase bezieht sich auf den Zeitraum *nach dem Systemzutritt*. Der Informationsaustausch (Kommunikation) steht in dieser Phase im Mittelpunkt. Hierbei handelt es sich um Informationsangebote seitens des Franchisegebers für Mitglieder seines Systems im Sinne einer aktiven Betreuung. Die Franchisenehmer-Selektion ist hier bereits abgeschlossen. Aus diesem Grund fällt die Analyse dieses Informationsbeschaffungsverhaltens durch die Franchisenehmer in den Abschnitt 3.4.

3.3.2.1 Informationsbeschaffungsverhalten von Franchisenehmern vor Systemzutritt

Im Rahmen der Erhebung wurden die Franchisenehmer befragt, welche Möglichkeiten der Vorabinformation von diesen genutzt wurden, um sich ein Bild über das Franchisesystem zu machen. Ergänzend sollten die befragten Personen angeben, welchen Wichtigkeitsgrad sie dem jeweiligen Informationsmedium zuweisen. Abbildung 24 beschreibt, wie viel Prozent der Franchisenehmer die jeweilige Informationsquelle nutzten. Hervorzuheben ist hierbei, dass sich der Großteil der Franchisenehmer auf eine nur geringe Anzahl von Medien fokussiert: Besondere Bedeutung finden hier vor allem das *persönliche Gespräch mit dem Franchisegeber* bzw. Mitarbeitern der System-Zentrale, die *Kommunikation mit anderen Franchisenehmern* und die *Nutzung von Informationsmaterial/-broschüren*, die durch den Franchisegeber gestellt werden.

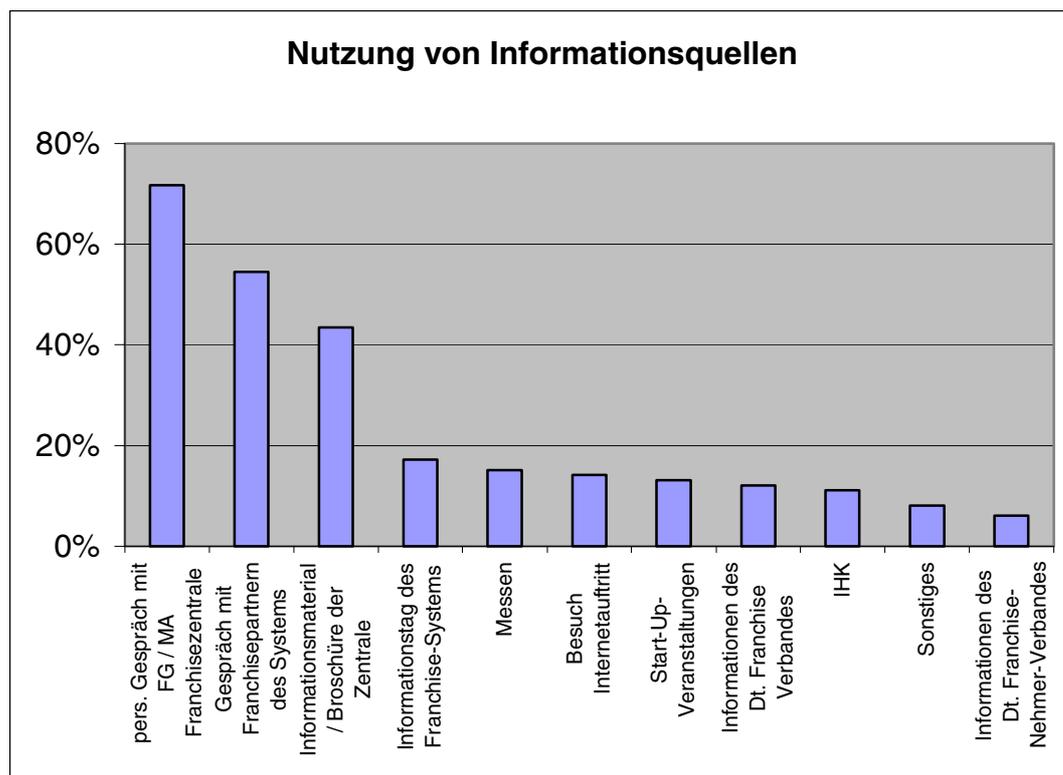


Abbildung 24: Nutzung von Informationsquellen durch FN

Auch bei der Beurteilung der Wichtigkeit einzelner Informationsmedien werden seitens der Franchisenehmer deutliche Abstufungen gemacht:

Abb. 25 zeigt den überdurchschnittlichen Stellenwert, den Franchisegeber- und Franchisenehmergespräche für Neueinsteiger besitzen.

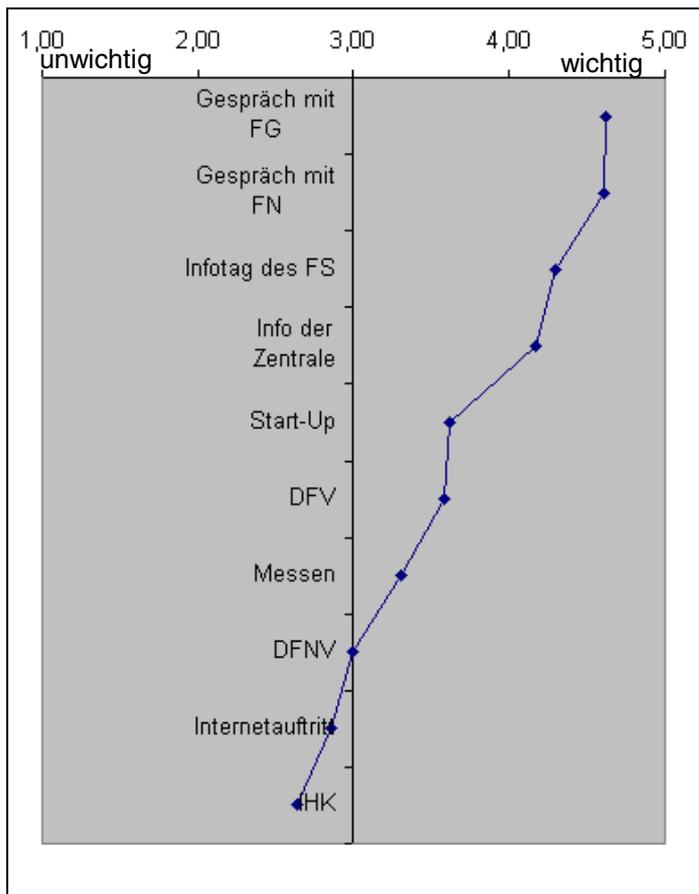


Abbildung 25: Bewertung von Informationsquellen seitens der Franchisenehmer

ber- und Franchisenehmergespräche für Neueinsteiger besitzen.

Betrachtet man die Selbsteinschätzung der Franchisenehmer bezüglich Ihres Wissens nach der Nutzung der oben beschriebenen Informationsquellen, so lässt sich insgesamt ein positives Zwischenfazit ziehen (vgl. Abb. 26). So bezeichnen sich knapp 59% der Befragten als gut oder sehr gut informiert, weitere 25% immerhin

noch als informiert. Bezüglich des Einsatzes eines kommunikationspolitischen Medienmixes seitens des jeweiligen Franchisegebers lassen sich aus der vorliegenden Analyse folgende Handlungsimplicationen ableiten:

noch als informiert. Bezüglich des Einsatzes eines kommunikationspolitischen Medienmixes seitens des jeweiligen Franchisegebers lassen sich aus der vorliegenden Analyse folgende Handlungsimplicationen ableiten:

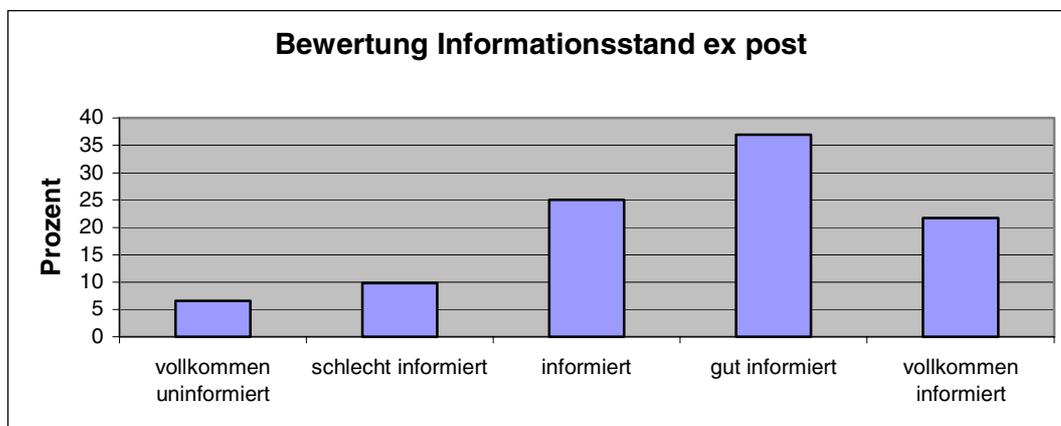


Abbildung 26: Selbsteinschätzung des Informationsstandes nach Nutzung der Info-Medien

- Einige wenige kommunikationspolitische Mittel decken ein großes Spektrum franchisenehmerseitiger Informationsbeschaffung ab. Da die Akzeptanz und Nutzung dieser Mittel einem Wandel unterliegt (Beispiel Internet), gehört die laufende Überprüfung, welche Maßnahmen von der Franchisenehmer-Zielgruppe genutzt werden, zu den elementaren Aufgaben des Franchisegebers: Schließlich steigert die Bündelung von Maßnahmen einerseits die Effizienz der Kommunikation, andererseits erhöht sich aufgrund der Dynamik der Informationsbeschaffung die Gefahr von Ressourcen-Fehlallokation.
- Die Steuerung der Kommunikationsmaßnahmen durch die Systemzentrale beinhaltet nicht nur direkte Kommunikationsmaßnahmen: Aufgrund des hohen Stellenwertes von Gesprächen mit Franchisepartnern, gilt es auch diese zu befähigen, den systemseitigen Kommunikationsmix auf *potenzielle* Franchiseseinsteiger anzuwenden.
- Als problematisch erweist sich, dass die zur Zeit als unterdurchschnittlich informativ bewerteten Kommunikationsmedien (Abbildung 25), gerade diejenigen sind, die eine hohe Reichweite besitzen und somit auch potenzielle Franchisenehmer erreichen können, die sich möglicherweise assoziativ selbst nicht als Franchisenehmer-Zielgruppe betrachten: Somit ist zu vermuten, dass ein relativ großes Zielgruppenpotenzial nur unzureichend angesprochen wird. Für die Informationsquelle „Internet“ ist allerdings kritisch anzumerken, dass die in der Studie befragten Franchisenehmer zu meist bereits einige Jahre in Franchisesystemen arbeiten. Das Internet als Informationsquelle war somit für viele der Befragten zum damaligen Zeitpunkt noch nicht nutzbar.

3.3.2.2 Entscheidungskriterien bei der Systemauswahl

Die Analyse der Entscheidungsaspekte von Franchisenehmern kann grundlegend in zwei Kernbereichen zusammengefasst werden, die grundlegende *Motivationsanalyse für den Beitritt zu einem Franchisesystem* und die *spezifischen Entscheidungsgründe für die Auswahl eines bestimmten Systems*.

Die Entscheidung für den Beitritt zu einem Franchisesystem wird durch zahlreiche Aspekte bestimmt. Häufigst genannte Gründe sind die Möglichkeit, auf ein bereits erprobtes Konzept zurückgreifen sowie eine bekannte Marke nutzen zu können (vgl. Abb. 27).

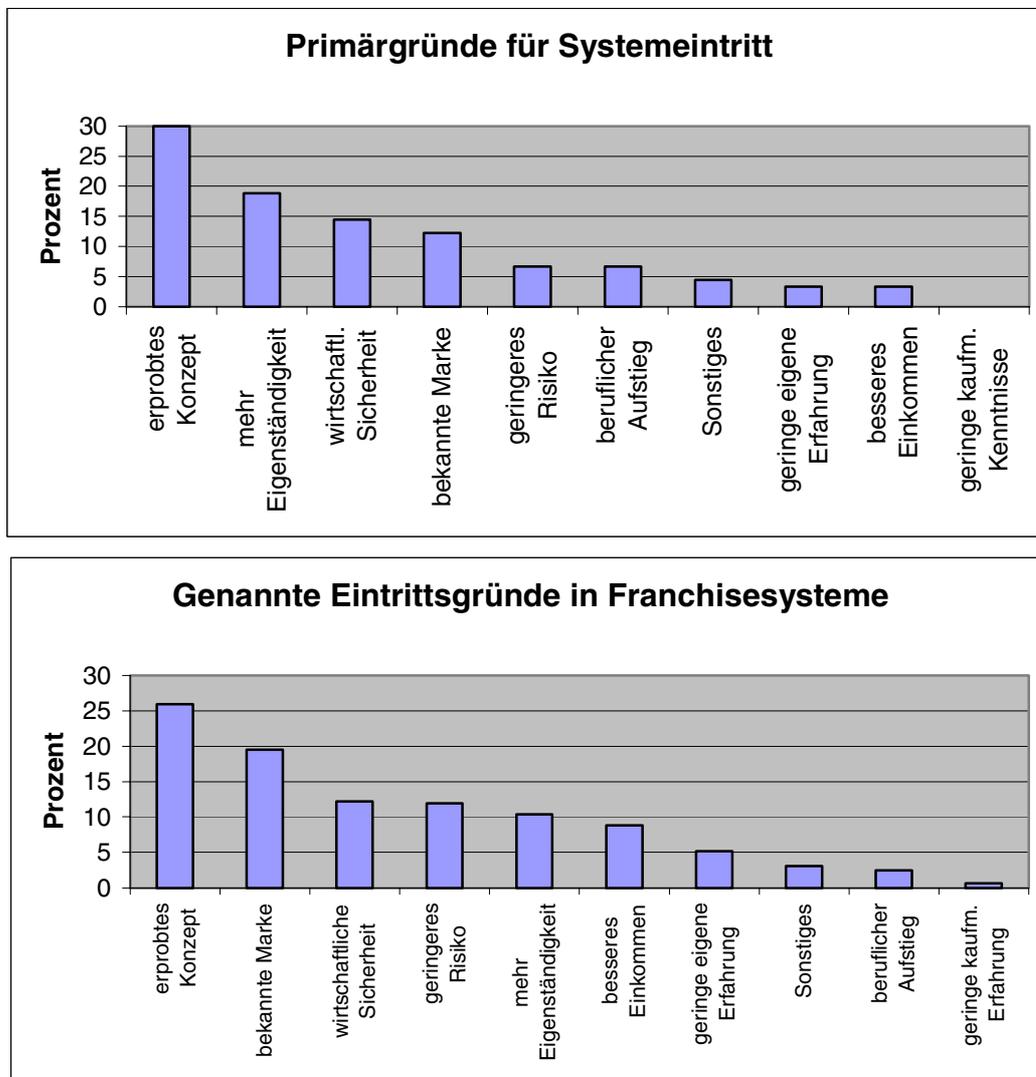


Abbildung 27: Begründung für den Beitritt zu einem Franchisesystem: Primärgrund und Benennungen aller relevanten Aspekte.

Eine ergänzende Befragung nach den Primärgründen bestätigt die Relevanz der entscheidungsbildenden Aspekte „erprobtes Konzept“ und „wirtschaftliche Sicherheit“. Allerdings wird über die systemspezifischen Gründe hinaus auch der motivationale Faktor einer erhöhten Eigenständigkeit genannt.

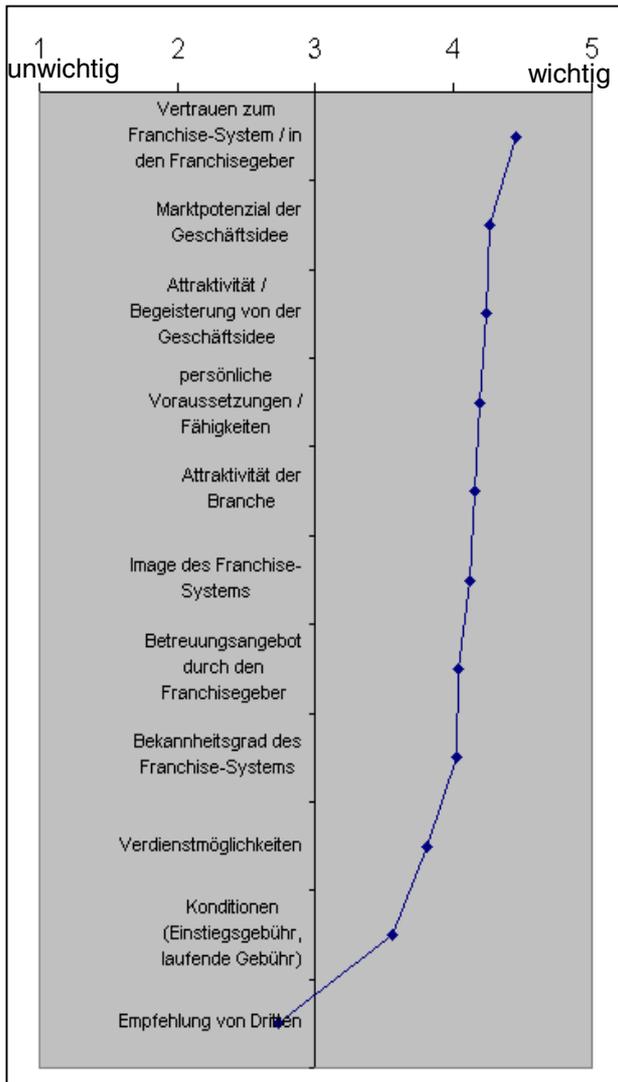


Abbildung 28: Wichtigkeit einzelner Aspekte bei der Entscheidungsfindung von Franchisenehmern

Um Strukturen der Entscheidungsfindung von Franchisenehmern bezüglich der spezifischen Systemwahl offen zu legen, wurde ein Fragenkomplex entwickelt, der insgesamt elf Aspekte von möglicher Entscheidungsrelevanz benennt. Die Befragten wurden gebeten, diese Aspekte nach Wichtigkeit zu kategorisieren. Abbildung 28 beschreibt hierbei die Präferenzbildung der Franchisenehmerstichprobe. Der als primär wichtig eingestufte Punkt des Vertrauens zum Franchisegeber (Mittelwert: 4,45) weist, wie folgend noch zu erörtern ist, erneut auf den Stellenwert vertrauensbildender Maßnahmen seitens der Franchisegeber

hin: Hier, so wird im Laufe der Analyse noch deutlich, liegt einer der fundamentalen Ansatzpunkte zur Schaffung einer funktionierenden Franchisenehmer-Franchisegeber-Beziehung.

Mittels der Durchführung einer Faktorenanalyse¹⁸ gelang es im Anschluss, die genannten elf Thesen auf vier sachlogische Faktoren zu verdichten. Die Faktoren lassen sich wie folgt zusammenfassen:

Faktor 1	Faktor 2	Faktor 3	Faktor 4
Status & Prestige	Ökonomische Fundierung des Franchise-Konzepts	Kommunizierte Bestärkung durch die Umwelt des Franchisenehmers	Individuelle Eignung
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bekanntheitsgrad des Franchise-Systems ▪ Image des Franchise-Systems ▪ Verdienstmöglichkeiten 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Attraktivität der Branche ▪ Konditionen (Einstiegs-, lfd. Gebühr) ▪ Attraktivität / Begeisterung von der Geschäftsidee ▪ Marktpotenzial der Idee 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Empfehlung von Dritten ▪ Vertrauen zum Franchisegeber ▪ Betreuungsangebot durch den Franchisegeber 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ persönliche Fähigkeiten

Tabelle 2: *Faktorenbildung aus den Begründungsaussagen für die Wahl eines spezifischen Franchisesystems*

Aufbauend gelang es ebenfalls, den Franchisenehmern Faktorwerte gemäß der entdeckten vier Faktoren zuzuordnen¹⁹, um die individuelle Neigung zu diesen Auswahlfaktoren festzulegen (wobei ein individuell hoher Faktorwert einer hohen, ein niedriger Faktorwert einer geringen Neigung zu einem Faktor entspricht).

Eine ergänzende Korrelationsanalyse (bivariat nach Pearson) belegt, dass besonders diejenigen Franchisenehmer ein positives Commitment bezüglich der Fragen nach *Stolz und Verbundenheit* zeigten, die eher soziale

¹⁸ Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse; Rotationsmethode: Varimax mit Kaiser-Normalisierung; Maß der Stichprobeneignung nach Kaiser-Meyer-Olkin: 0,67

¹⁹ Regressionsmethode

Faktoren wie *Status & Prestige* und *kommunizierte Bestärkung durch die Umwelt* für wichtig erachten (vgl. Tab. 3).

Korrelationen zwischen Commitment-Aussagen und den Faktoren *Ökonomische Fundierung des Systems* und *individuelle Eignung* blieben hingegen aussageelos (vgl. ebenfalls Tab. 3).

Commitment-Aussagen (vgl. Kap. 3):		Commitment durch Überstunden	FS als Wichtigstes im Leben	Finanzielles Commitment: Erhalt der Begeisterung für FS	Allg. Verbundenheit zum FS	Stolz der System-Zugehörigkeit
Status & Prestige	Korrelation	0,08	0,21	0,10	0,10	0,28*
	Signifikanz (2-seitig)	0,51	0,05	0,35	0,39	0,01
	N	80	82	82	83	82
Ökonomische Fundierung	Korrelation	0,09	0,16	0,20	0,17	0,12
	Signifikanz (2-seitig)	0,40	0,16	0,07	0,12	0,30
	N	80	82	82	83	82
Kommunizierte Bestärkung	Korrelation	0,12	0,23*	0,02	0,33**	0,37**
	Signifikanz (2-seitig)	0,29	0,04	0,85	0,00	0,00
	N	80	82	82	83	82
individuelle Eignung	Korrelation	-0,17	-0,02	-0,15	0,01	-0,13
	Signifikanz (2-seitig)	0,14	0,83	0,16	0,90	0,24
	N	80	82	82	83	82

Tabelle 3: Korrelationsmatrix Einstiegsfaktoren und Commitment-Aussagen²⁰

- Es kann festgehalten werden, dass besonders der Faktor "Kommunizierte Bestärkung durch die Umwelt" das Commitment der Franchisenehmer positiv beeinflusst. Dieser Faktor kann durch Beratungsangebote und den Aufbau von Vertrauen beeinflusst werden. Da Vertrauensbildung der primäre Entscheidungsgrund für ein Franchisesystem ist (vgl. Abbildung 28), ist bei der Umsetzung vertrauensbildender Maßnahmen ein besonderer Handlungsschwerpunkt zu setzen.

²⁰ * = Korrelation ist auf dem Niveau von 0,05 zweiseitig signifikant

* = Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 zweiseitig signifikant

3.3.3 Aussagen der Franchisenehmer bezüglich ihres finanziellen Engagements

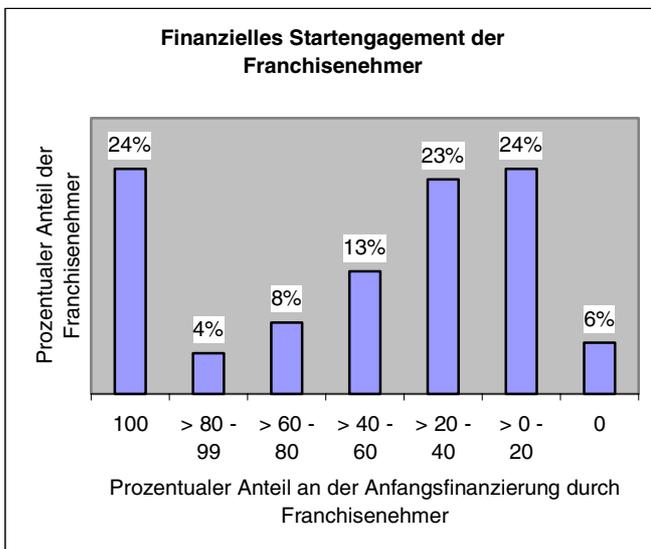


Abbildung 29: Anteil privater Investitionen von FN an der Gesamtsumme

Der Anteil des finanziellen Eigenengagements von Franchisenehmern ist ein zentrales Element des Franchisepartner-Auswahlverfahrens, wobei grundsätzlich ein positiver Zusammenhang zwischen dem privaten Investitionsanteil des Franchisenehmers und der Verbundenheit zum Franchisesystem zu ver-

muten ist. Im Rahmen der Untersuchung wurde dieser Thematik auf der Basis der Frage „Wie viel Prozent des Startkapitals für Ihren Franchisebetrieb haben Sie aus eigenen Mitteln finanziert?“ nachgegangen.

Für die Grundgesamtheit ergab sich ein durchschnittlicher Investitionsan-

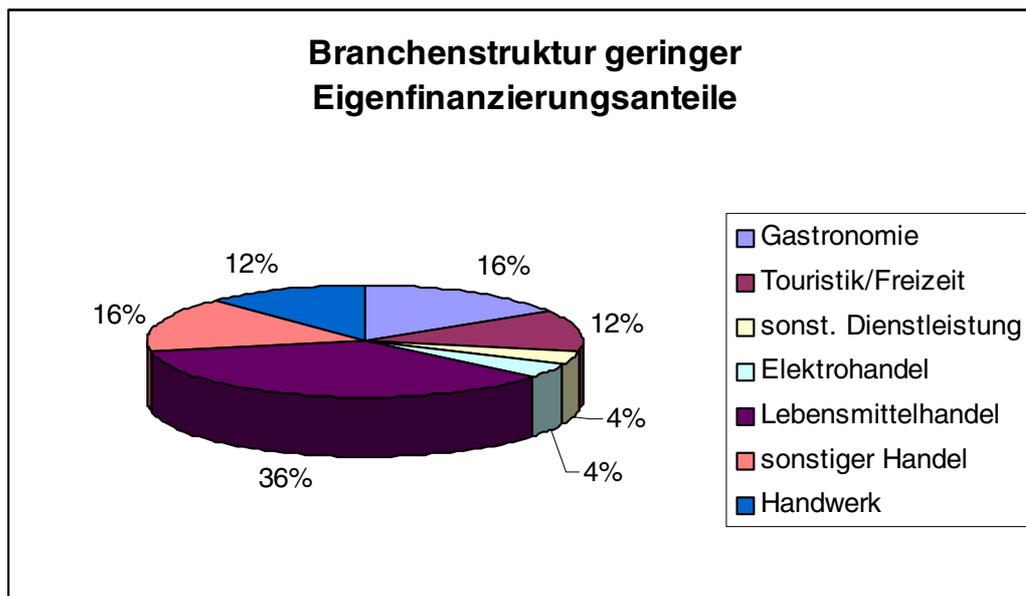


Abbildung 30: Branchenaufteilung nach Eigenfinanzierungsanteilen bis 20 Prozent

teil von 49,90% bei einer Häufigkeitsverteilung, wie sie in Abb. 29 dargestellt ist (Standardabweichung 34,36). Auffällig ist hier die hohe Bandbreite eigener Finanzierungsanteile sowie der sehr hohe Anteil vollständiger Eigenfinanzierungen von rund 24%.

Die Branchen Lebensmittelhandel, sonstiger Handel und Gastronomie erweisen sich als diejenigen, in denen von den Franchisenehmern nur geringe Eigenkapitalbeteiligungsquoten verlangt werden: Dies belegt Abbildung 28 exemplarisch durch eine Darstellung für alle Start-Finanzierungen, die mit max. 20 Prozent Eigenkapitalquote durchgeführt wurden.

Entgegen des vermutbaren Zusammenhangs konnte jedoch eine negative Korrelation zwischen den Commitmentaussagen „Ich bin stolz, Franchisepartner meines Systems zu sein“ sowie der Aussage „Ich fühle mich meinem Franchise-System sehr verbunden“ und dem eigenfinanzierten Investitionsanteil nachgewiesen werden (vgl. Tab. 4).

Korrelation von Commitment und Eigenfinanzierungsanteil		Commitment durch Überstunden	FS als Wichtigstes im Leben	Finanzielles Commitment: Erhalt der Begeisterung für FS	Allg. Verbundenheit zum FS	Stolz der System-Zugehörigkeit
Höhe Eigenfinanzierungsanteil	Korrelation	-0,119	-0,124	-0,130	-0,394**	-0,304**
	Signifikanz (2-seitig)	0,277	0,254	0,232	0,00	0,04
	N	85	87	87	89	88

Table 4: Korrelation der Commitment-Aussagen mit der Höhe des Eigenfinanzierungsanteils

Um den Kausalzusammenhang tiefergehend zu untersuchen, bedarf es noch weiterer Informationen, die in spezifischen Folgeanalysen erhoben werden sollten:

Als wichtiger Hinweis dürfte sich hier bei zukünftigen Untersuchungen der Absolutbetrag des Eigenfinanzierungsanteils erweisen, hängen von diesem schließlich zahlreiche Finanzierungsfragen und damit einzubindende Partialinteressen von Stakeholdern wie Banken, Gründungsinitiativen etc. ab, die das individuelle Commitment des jeweiligen Franchisenehmers beeinflussen.

3.4 Franchisenehmereinstellungen nach Systemzutritt

Im Folgenden sollen Franchisenehmereinstellungen erörtert werden, die vor allem im Zeitraum *nach* dem Zutritt in ein bestimmtes System eine hohe Relevanz erlangen.

3.4.1 Franchisenehmereinstellungen zur Geschäftsbeziehung mit dem Franchisegeber

3.4.1.1 Bewertung von franchisegeberseitigen Betreuungsangeboten

Die Betreuung von Franchisenehmern innerhalb des Franchise-Systems gilt als einer der zentralen Bestandteile, an denen sich die Beziehung zwischen Franchisegeber und Franchisepartner misst. Entsprechend ausgeprägt erscheint auch die Breite des Betreuungsangebots über die befragten Systeme hinweg (vgl. Abbildung 31). Eine im Rahmen der Untersuchung vorgenommene Analyse der Zufriedenheit von Franchisenehmern mit dem Betreuungsangebot der Franchisegeber zeigt in diesem Zusam-

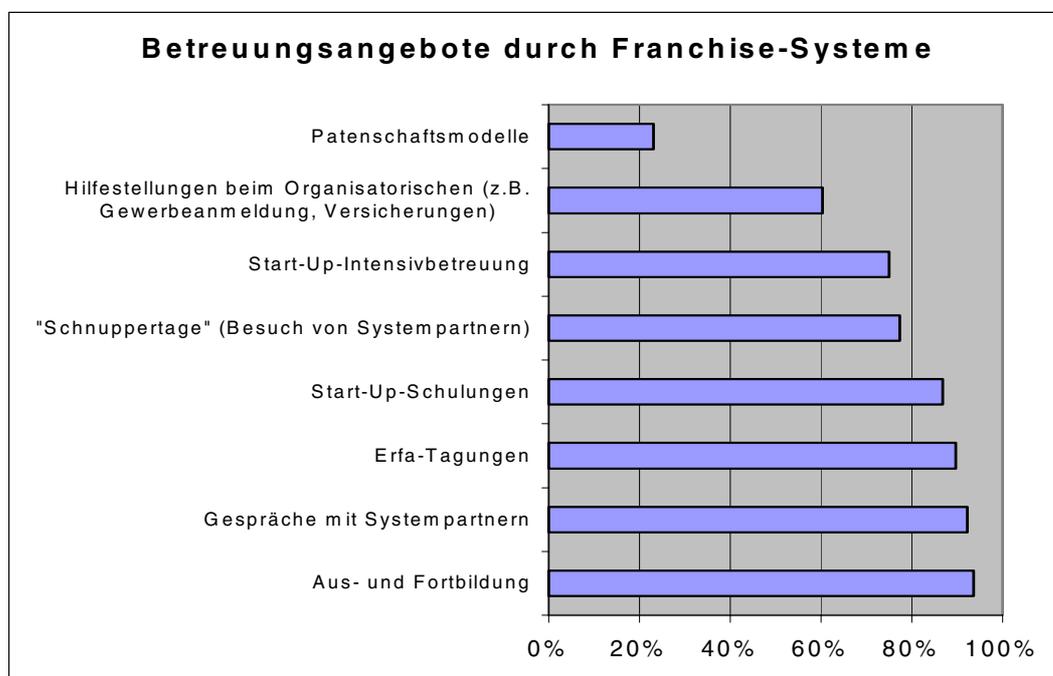


Abbildung 31: Darstellung der prozentualen Angebotshäufigkeiten einzelner Betreuungsleistungen

menhang jedoch ein uneinheitliches Bild der empfundenen Betreuungsleistungen (vgl. Abb. 32).

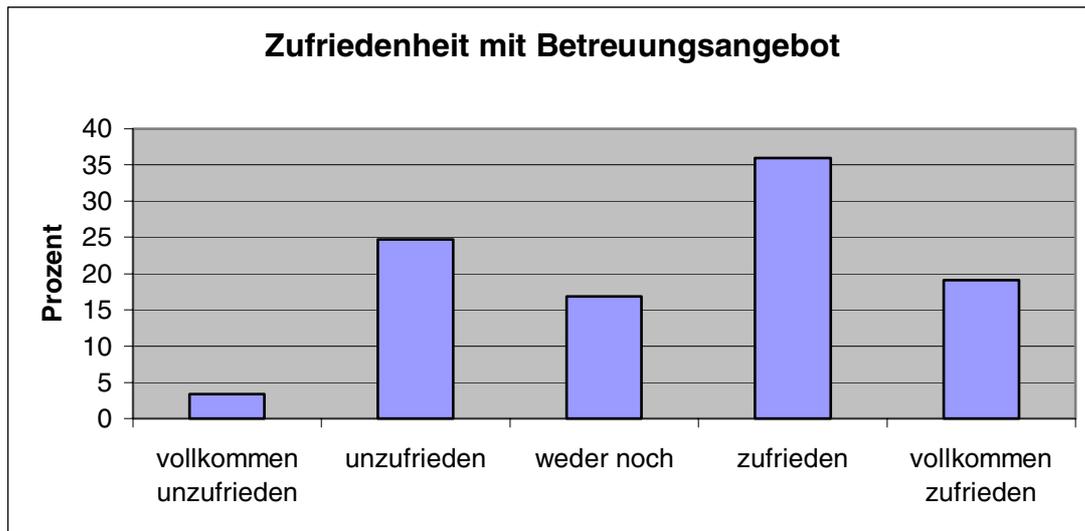


Abbildung 32: Globale Zufriedenheitsbewertung der franchisegeberseitigen Betreuungsleistungen

Wie in den vorangegangenen Kapiteln deutlich wurde, erweisen sich die Aussagen „Ich bin stolz, Franchisepartner meines Systems zu sein“ und „Ich fühle mich diesem Franchise-System sehr verbunden“ als besonders geeignete Indikatoren des franchisenehmerseitigen Commitments zum Franchisesystem.

Im Rahmen einer Korrelationsanalyse (vgl. Tab. 5) konnte nachgewiesen werden, dass vor allem diejenigen Franchisenehmer ein hohes Commitment aufweisen, die eine hohe Zufriedenheit mit den Betreuungsleistungen des Franchisegebers empfinden.

Korrelation zwischen Qualität des Betreuungsangebots und „Stolz des Franchisenehmers“	Korrelation nach Pearson: 0,394 Signifikanzniveau (2-seitig): 0,000
Korrelation zwischen der „Verbundenheit mit dem Franchise-System“ und der Qualität des Betreuungsangebots	Korrelation nach Pearson: 0,393 Signifikanzniveau (2-seitig): 0,000

Tabelle 5: Korrelationen zwischen Betreuungsangebot und Commitmentausagen

Eine Bewertung der Wichtigkeit von möglichen Betreuungsangeboten durch die Franchisenehmer fällt indes im Gesamtergebnis relativ undifferenziert aus (Abb. 33). Anzumerken ist allerdings, dass die Möglichkeit des Gesprächs mit anderen Franchise-Partnern als von primärer Wichtig-

keit beurteilt wird. Unterstützt wird die Deutlichkeit dieser Aussage durch den Ausweis der niedrigsten Standardabweichung als Streuungsmaß (0,52 im Vergleich zur Durchschnitts-Standardabweichung von 0,74).

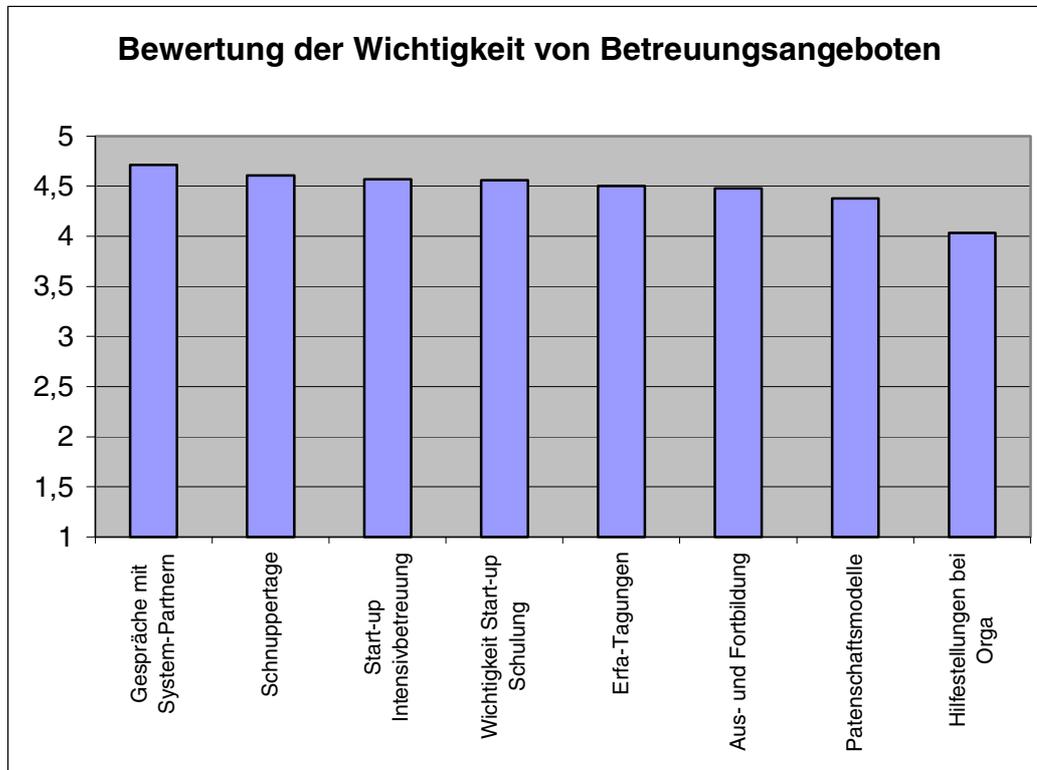


Abbildung 33: Bewertung der Wichtigkeit von Betreuungsangeboten

Eine Anschluss-Analyse²¹ konnte über den starken Zusammenhang von Commitment und Betreuungsangebot hinaus nachweisen, dass auch der gemessene Erfolg der Geschäftsbeziehung (in Form des mathematisch gebildeten Zufriedenheits-Rankings) im positiven Zusammenhang mit der empfundenen Qualität des Betreuungsangebots steht.

Es kann geschlussfolgert werden,

- dass Franchisenehmer dem Betreuungsangebot eine hohe Bedeutung beimessen und die Qualität desselben signifikanten Einfluss sowohl auf die Zufriedenheit als auch auf das Commitment hat
- da Franchisenehmer Gespräche mit Systempartnern als wichtigen Bestandteil des Betreuungsangebotes betrachten, sollte im Rah-

men der Betreuung über die Verknüpfung von Angeboten mit Elementen, die einen hohen Grad an interner – aber aktiv durch den Franchisegeber gelenkter – Franchisenehmerkommunikation beinhalten, nachgedacht werden. Das nachgewiesene häufige Angebot an Erfa-Tagungen stellt einen beispielhaften Schritt in diese Richtung dar (vgl. Abbildung 31).

3.4.1.2 Systembindungsbewusstsein der Franchisenehmer

Im Rahmen der Analyse wurden die Franchisenehmer zu Teilaspekten ihres Verhältnisses zum Franchisegeber befragt. Diese Fragen umfassten sowohl Bereiche der Kommunikation, der Wahrnehmung des Franchisegeberverhaltens als auch Abfragen zum individuellen Franchisenehmerverhalten.

Da über 24% der befragten Franchisenehmer die Frage positiv beantworteten, ob sie schon einmal daran gedacht hätten (vgl. Kap. 3.1.1), ihr Franchise-System zu verlassen oder in ein anderes zu wechseln, liegt es nahe folgende Fragen zu stellen:

- Welche Eigenschaften muss ein Franchise-System besitzen, um Franchisenehmer langfristig an das System binden zu können?
- Gibt es Klassifizierungsmerkmale, die eine Einteilung von Franchisenehmern nach ihrer Systemverbundenheit ermöglichen?

Eine Faktorenanalyse der hierzu gehörenden Fragestellungen ermöglichte eine Reduktion und Zuordnung der Fragen auf insgesamt vier Faktoren²², die sich thematisch unter folgenden Überschriften zusammenfassen lassen:

²¹ Korrelationsanalyse nach Pearson: 0,400 auf einem 2-seitigen Signifikanzniveau von 0,001

²² Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse. Rotationsmethode: Varimax mit Kaiser-Normalisierung. Maß der Stichprobeneignung nach Kaiser-Meyer-Olkin: 0,783 Signifikanz nach Bartlett: 0,00.

- Opportunistisches Verhalten der Franchisenehmer gegenüber dem Franchisegeber
- Flexibilität in der Franchisenehmer- & Franchisegeberbeziehung
- Autoritätsverhältnis in der Franchisenehmer- & Franchisegeberbeziehung
- Offenheitsgrad des Kommunikationsverhältnisses

In einem ergänzenden Schritt gelang es, den einzelnen Franchisenehmern für die ermittelten Faktoren individuelle Faktorwerte (mittels Regressionsmethode) zuzuweisen. Hierdurch wird eine Zuordnung der Franchisenehmer auf die ermittelten Faktoren ermöglicht. Ein positiver Faktorwert ist hierbei als Bejahung des zusammengefassten Faktors zu verstehen, eine negativer Faktorwert als Verneinung des Faktorwertes.

Im Rahmen der Betrachtung der Thesen zum opportunistischen Verhalten wurde eine Umkodierung der Werte vorgenommen, so dass ein positiver Wert bei diesem Faktor als ein wenig ausgeprägtes opportunistisches Verhalten gedeutet werden kann (und umgekehrt).

Um mögliche Zusammenhänge zwischen den generierten Faktoren und den Commitment-Eigenschaften der Franchisenehmer abzuleiten, wurde eine Korrelationsmatrix erzeugt, die einige signifikante Zusammenhänge lieferte (vgl. Tab. 6).

	Faktorwert „Opportunismus“	Faktorwert „Flexibilität“	Faktorwert „Autoritätsver- hältnis“	Faktorwert „Of- fenheit in der Kommunikation“
„Das Franchise- System ist zur Zeit das Wichtig- ste in meinem Leben“	Korrelation: 0,085 Signifikanz: 0,455	Korrelation: 0,242* Signifikanz: 0,032	Korrelation: 0,052 Signifikanz: 0,646	Korrelation: 0,109 Signifikanz: 0,340
Sollte ich im nächsten Monat keinen Gewinn erzielen, würde dies meine Be- geisterung für das System nicht mindern.“	Korrelation: 0,032 Signifikanz: 0,780	Korrelation: 0,044 Signifikanz: 0,700	Korrelation: -0,094 Signifikanz: 0,409	Korrelation: 0,376** Signifikanz: 0,01
„Ich fühle mich diesem Fran- chise-System sehr verbun- den.“	Korrelation: 0,308** Signifikanz: 0,005	Korrelation: 0,545** Signifikanz: 0,000	Korrelation: 0,022 Signifikanz: 0,845	Korrelation: 0,289** Signifikanz: 0,009
„Ich bin stolz, Franchisepartner meines Systems zu sein.“	Korrelation: 0,204 Signifikanz: 0,69	Korrelation: 0,493** Signifikanz: 0,000	Korrelation: -0,10 Signifikanz: 0,929	Korrelation: 0,246* Signifikanz: 0,028

Tabelle 6: Korrelationsanalyse - Faktorwerte und Commitment-Aussagen

Erwähnenswert erscheinen bei der Betrachtung der Korrelationen vor allem die positiven Zusammenhänge zwischen den Faktorwerten „Offenheit in der Kommunikation“ und „Flexibilität“ mit den Commitment-Aussagen zum Stolz, Mitglied des Systems zu sein und zur Verbundenheit mit diesem. Da auch die Selbsteinschränkung opportunistischen Verhaltens seitens der Franchisenehmer positiv mit dem Verbundenheitsgefühl korreliert, scheint hier ein möglicher Ansatzpunkt zur Einschränkung opportunistischen Verhaltens seitens der Franchisenehmer vorzuliegen. Der vermutete Kausalzusammenhang (Abb. 34) wäre indes in Folgeanalysen noch vertieft zu untersuchen.

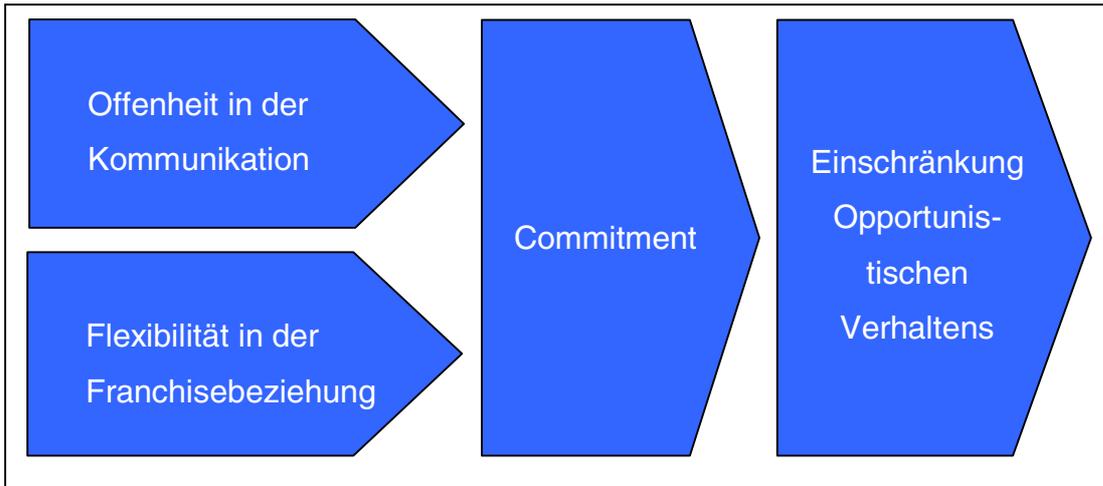


Abbildung 34: Empirisch gestützte These zur Einflussnahmemöglichkeit auf opportunistisches Verhalten

3.4.1.3 Franchisenehereinstellungen zum Innovationsmanagement

Im Rahmen der Befragung wurden Daten zur Einstellung der Franchisenehmer bezüglich des Innovationsmanagements erhoben.

Als Ausgangspunkt dienten hierzu vier Thesen (vgl. Abb. 35), die von den Franchisenehmern auf einer Fünferskala abgestuft bewertet werden sollten²³.

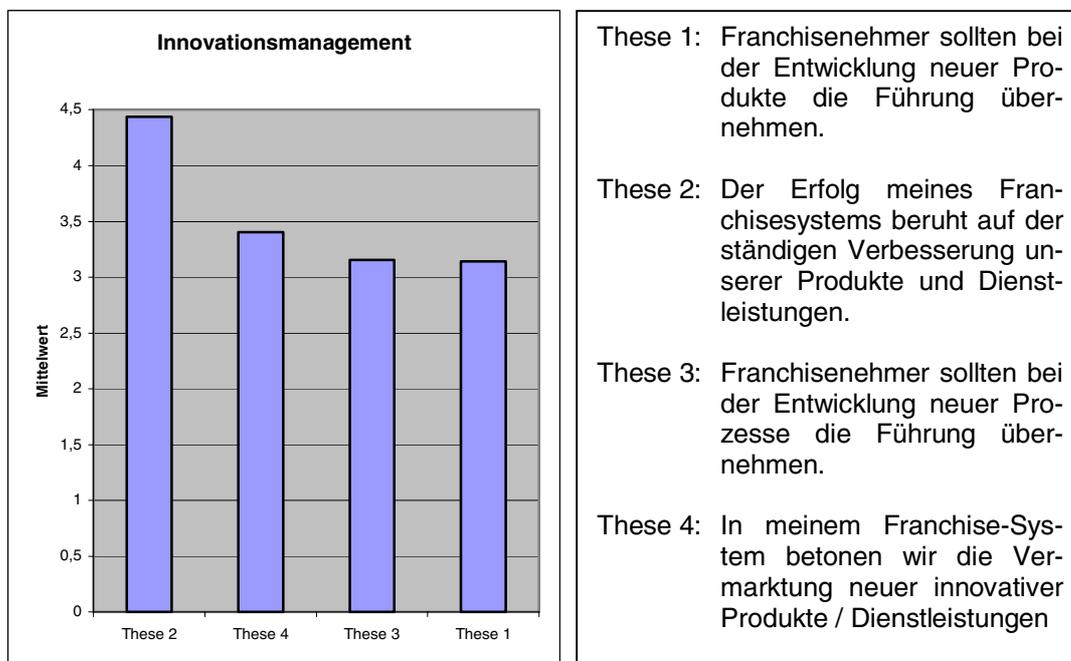


Abbildung 35: Bewertung von Thesen zum Innovationsmanagement

²³ In der Graphik entspricht eine vollständige Ablehnung einer „1“, eine völlige Zustimmung einer „5“, eine neutrale Haltung zur Fragestellung entspräche einer „3“.

Es ist deutlich erkennbar, dass die befragten Personen vor allem der *Produkt- und Dienstleistungsentwicklung* vor allen anderen Thesen einen hohen Stellenwert beimessen. Der gemessene Mittelwert liegt hier (These 2) bei 4,43; die Standardabweichung bleibt mit 0,71 deutlich hinter den Standardabweichungen der anderen Thesen, die jeweils über 1,1 liegen, zurück.

In einer Folgeuntersuchung gelang es mittels einer Faktorenanalyse, eine Verdichtung der vier Thesen auf drei Faktoren vorzunehmen. Auf der Basis einer Hauptkomponentenanalyse und unter Nutzung der Varimaxmethode mit Kaiser-Normalisierung konnte eine konvergierende Komponentenmatrix in fünf Iterationsschritten erzeugt werden.

Die drei Faktoren lassen sich interpretatorisch unter den Überschriften

- Erwartungen von Franchisenehmern bezüglich der Verteilung von Führungsaufgaben bei Innovationsprozessen (These 1 und 3)
- Bewertung der allgemeinen Innovationsfreudigkeit des Franchisesystems (These 4)
- Bewertung der Systemfähigkeit zur Produktverbesserung (These 2)

zusammenfassen.

Im folgenden Analyseschritt wurde eine Zuordnung von Faktorwerten zu den Aussagen der einzelnen Franchisenehmer vorgenommen (Bartlett-Methode), wobei ein franchisenehmer-individueller hoher Faktorwert als ein hoher Grad an Zustimmung zu dem konkreten Faktor interpretiert werden kann. Ein niedriger Faktorwert entspräche einem niedrigen Grad an Zustimmung, ein negativer Faktorwert einer Ablehnung der These.

Eine anschließende Korrelationsanalyse der ermittelten Faktorwerte (nach Pearson) mit den Commitment-Aussagen der Franchisenehmer führt bei einigen Korrelationen zu diskussionswürdigen Ergebnissen (vgl. Tab. 7):

Bemerkenswert erscheint in diesem Zusammenhang ein stark positiv korrelierendes Verhältnis zwischen den Commitment-Aussagen „*Ich bin stolz, Franchisepartner meines Systems zu sein*“ sowie „*Ich fühle mich meinem Franchise-System sehr verbunden*“ und den Faktoren „*Bewertung der allgemeinen Innovationsfreudigkeit des Franchise-Systems*“ und „*Bewertung der Systemfähigkeit zur Produktverbesserung*“.

Korrelation zwischen...	Ergebnis:
<i>Verbundenheit mit dem System & Bewertung der Systemfähigkeit zur Produktverbesserung</i>	Korrelation nach Pearson: 0,472 Signifikanz: 0,000 N: 90
<i>Stolz, Mitglied des Systems zu sein & Bewertung der Systemfähigkeit zur Produktverbesserung</i>	Korrelation nach Pearson: 0,338 Signifikanz: 0,001 N: 90
<i>Stolz, Mitglied des Systems zu sein & Bewertung der allgemeinen Innovationsfreudigkeit des Systems</i>	Korrelation nach Pearson: 0,245 Signifikanz: 0,02 N: 90
<i>„System als das Wichtigste im Leben“ & Bewertung der allgemeinen Innovationsfreudigkeit des Systems</i>	Korrelation nach Pearson: 0,248 Signifikanz: 0,018 N: 90
<i>Bereitschaft Überstunden für das System zu machen & Bewertung der allgemeinen Innovationsfreudigkeit des Systems</i>	Korrelation nach Pearson: 0,239 Signifikanz: 0,025 N: 88

Tabelle 7: Besondere Korrelationen zwischen ermittelten Faktorwerten und Beurteilungen von Commitment-Aussagen der Franchisenehmer

Im Ergebnis lässt sich festhalten:

- Als entscheidende Faktoren bei den franchisegeberseitigen Leistungen bewerten Franchisenehmer vor allem ständige Produktverbesserungen sowie eine hohe Innovationsfreudigkeit des Systems – also die Grundsteine unternehmerischen Handelns. Besonders letztere wirkt sich signifikant positiv auf die Commitment-Eigenschaften der Franchisenehmer aus und muss daher als besonders wichtig betrachtet werden.

4 Fazit – eine Systematisierung der Ergebnisse auf der Basis eines Leitfragenkatalogs

In den vorangegangenen Abschnitten konnte ein Zusammenhang zwischen dem Commitment, der Zufriedenheit von Franchisenehmern und dem Erfolg der Geschäftsbeziehung zwischen Franchisenehmern und -gebern nachgewiesen werden, wie er sich in folgender Graphik systematisieren lässt. Die grundlegenden Mechanismen zur Optimierung der Beziehung zwischen Franchisegeber und -nehmer ließen sich empirisch vor allem an den „Stellhebeln“ Selektion und Information bzw. Kommunikation ermitteln.

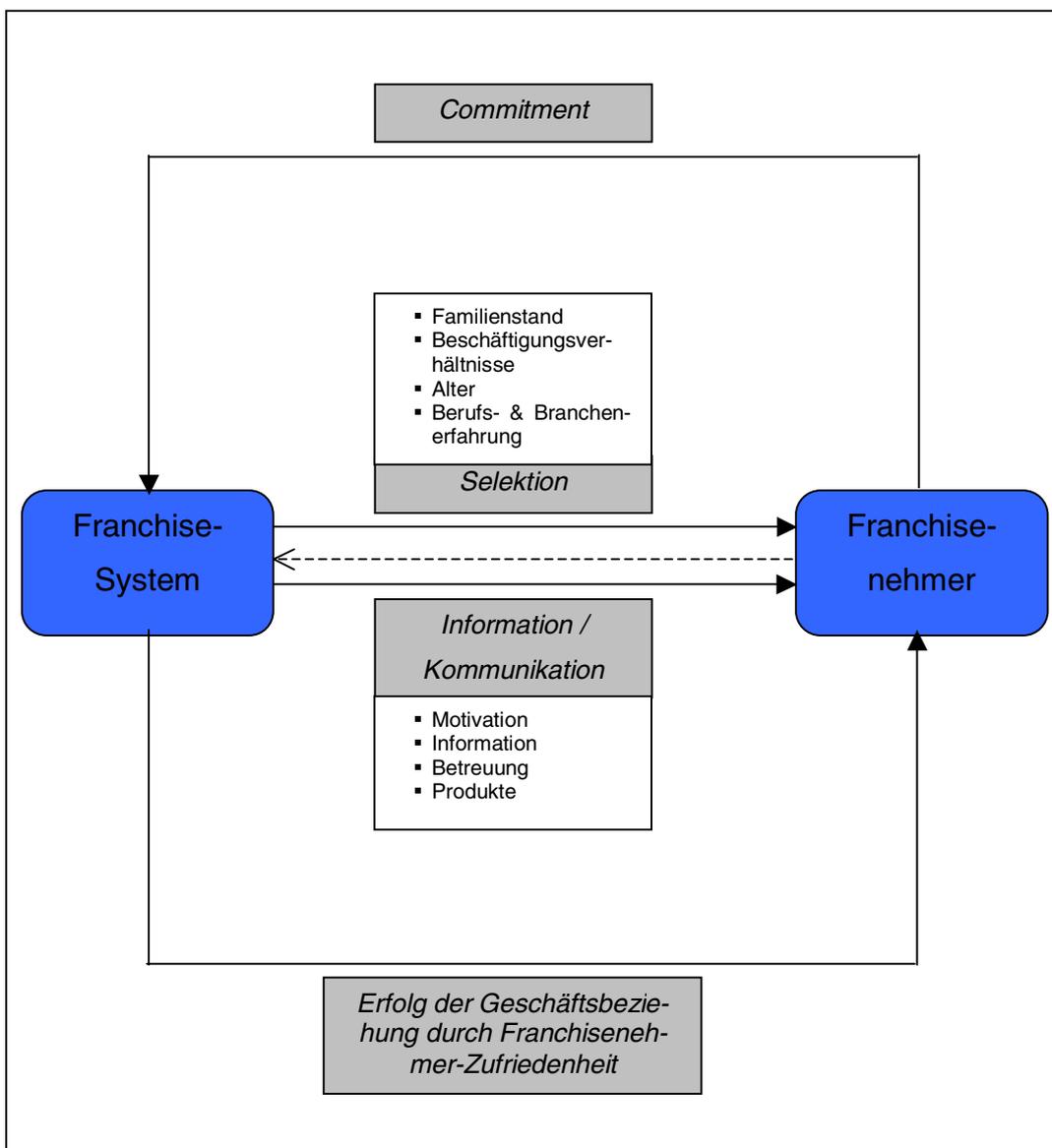


Abbildung 36: Systematisierung der Franchise-Beziehung

Hierauf baut die Struktur des Leitfragebogens auf. Anhand der ermittelten Ergebnisse werden Leitfragen und Diskussionspunkte zur Evaluation systemindividueller Stärken und Schwächen entworfen.

4.1 Der Leitfragenkatalog – ein Diskussionsansatz

I.	Leitfragen zu franchisesystemseitigen Selektionskriterien:
1.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Systemspezifische Franchisenehmerstruktur: Kriterium Familienstand
✓	<p><i>Ergebnisse der Studie:</i></p> <p>Im Rahmen der Studie konnten Unterschiede in der Höhe der Zufriedenheit von Franchisenehmern in Abhängigkeit ihres Familienstandes ermittelt werden:</p> <p>Hierbei wurde deutlich, dass bei der Wahl Franchisepartner zu werden, alleinstehende Franchisenehmer eine deutlich höhere Zufriedenheit mit der Entscheidung aufwiesen als verheiratete Franchisepartner.</p>
?	Existieren systemseitige Einstellungskriterien, die den Familienstand des potenziellen Franchisenehmers bereits mit in die Selektionsentscheidung einbeziehen?
?	Stelle ich als Franchisegeber fest, dass meine Franchisenehmer in Abhängigkeit ihres Familienstandes Unterschiede bezüglich ihrer Zufriedenheit aufweisen?

2.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Systemspezifische Franchisenehmerstruktur: Kriterium Berufsstand vor Franchisenehmerschaft
✓	<p>Ergebnisse der Studie:</p> <p>Die empirische Analyse zeigte, dass die Gruppe ehemals Angestellter gegenüber ehemals Selbständigen systemverbundener (Commitment) erscheint. Ferner konnte festgestellt werden, dass sich die Gruppe ehemals Angestellter als die „deutlich zufriedenerere Gruppe“ der Franchisenehmer erwies.</p> <p>Andererseits erweist sich die Gruppe ehemals Selbständiger als heterogener, kurzum: hier fällt es schwerer, die „Spreu vom Weizen zu trennen“. Darüber hinaus zeigte die Gruppe der ehemals Selbständigen eine durchschnittlich höhere Bereitschaft für einen verstärkten Arbeitseinsatz in Form von Überstunden.</p>
?	<p>Bringt die Tätigkeit als Franchisepartner in meinem System einen besonderen Anspruch an einen erhöhten Arbeitseinsatz mit sich, den ich bei der Akquisition, insbes. ehemals Angestellter, klar kommunizieren sollte?</p>
?	<p>Besitze ich als Franchisegeber bereits ein Instrumentarium, das es mir <i>ausreichend sicher</i> ermöglicht, potenzielle Franchisenehmer mit ausreichend hohem Commitment- und Zufriedenheitspotenzial zu identifizieren?</p>

3.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Systemspezifische Franchisenehmerstruktur: Alter der Franchisepartner
✓	<p>Ergebnisse der Studie:</p> <p>Im Rahmen der Studie konnte nachgewiesen werden, dass die Verwirklichung eigener Interessen einem intertemporalen Wandel unterliegt. So legen besonders junge Franchisenehmer besonderen Wert auf diesen Aspekt. Im Alter verliert der Wunsch hiernach jedoch an Bedeutung. Das Alter kann folglich (wenn auch nicht ausschließlich) zu einer Selektion von Franchisenehmern nach Kriterien der Unternehmenskultur eingesetzt werden.</p> <p>Darüber hinaus konnte festgestellt werden, dass die Zufriedenheit von Franchisenehmern in Abhängigkeit des Alters schwankt: So war festzustellen, dass die Gruppe der Franchisenehmer besonders im mittleren Alter (36 bis 40 Jahre) und im hohen Alter (über 50 Jahre) als tendenziell „unterdurchschnittlich zufrieden“ bezeichnet werden muss.</p>
?	Welche Altersstruktur liegt bei den aktuellen und potenziellen Franchisepartnern meines Systems vor?
?	Welchen Freiraum lasse ich meinen Franchisenehmern bei der Bildung von / dem Nachgehen nach eigenen Interessen? Was entspricht hierbei meinem Führungsverständnis?
?	Verändere ich die Führung im Zeitablauf?
?	Kümmere ich mich bereits als Franchisegeber gezielt um die <i>als tendenziell unzufrieden</i> einzustufenden Altersgruppen?

4.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Systemspezifische Selektionspraxis <i>Auswahlkriterium Berufserfahrung/Branchenerfahrung</i>
✓	<p>Ergebnisse der Studie:</p> <p>Bei der Analyse der Selbsteinschätzung der Managementfähigkeiten von Franchisenehmern konnte keine Abhängigkeit dieser von der franchisenehmer-individuellen Berufs-/Branchenerfahrung festgestellt werden. Auch ließ die Berufs- und Branchenerfahrung keine validen Rückschlüsse auf die Zufriedenheit und das Commitment der Franchisenehmer zu.</p> <p>Entsprechend sollten die beiden Kennziffern Branchen- und Berufserfahrung auch nicht als entscheidende Selektionskriterien bei der Auswahl von Franchisenehmern herangezogen werden, wobei sicherlich systemindividuelle Ausnahmen existieren mögen (unbeachtet bleiben hier Kosten für Fortbildungsmaßnahmen etc.).</p>
?	<p>Welche Rolle spielt bei der Franchisenehmer-Selektion in meinem Franchise-System die Berufserfahrung?</p>
?	<p>Welche Rolle spielt bei der Franchisenehmer-Selektion die spezifische Branchenerfahrung?</p>

II.	Leitfragen zu franchisegeberseitigen Informations- und Kommunikationsmaßnahmen:
II.a)	Informationen für potenzielle Franchisenehmer

1.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Informationen für potenzielle Franchisenehmer <p style="text-align: center;"><i>Vermittlung von täglichen Herausforderungen</i></p>
✓	<p>Ergebnisse der Studie:</p> <p>Es wurde festgestellt, dass bei der täglichen Arbeit von Franchisenehmern Herausforderungen als durchaus positiver Motivationsfaktor gesehen werden.</p> <p>Folglich erscheint es sinnvoll, ein Franchisenehmerumfeld zu schaffen, das Herausforderungen entsprechend des individuellen Franchisenehmer-Niveaus stellt und diesem auch klar kommuniziert.</p>
?	Wie ist die tägliche Arbeit meiner Franchisenehmer ausgeprägt?
?	Welche Herausforderungen existieren, die ich bei der Akquisition hervorheben kann?
?	Wie sind meine Franchisenehmer dieser gewachsen?
?	Fühlen sich meine Franchisenehmer ge-/über- oder unterfordert?

2.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Informationsangebote für potenzielle Franchisenehmer <p>Kommunikationsmedienwahl für potenzielle Franchisenehmer</p>
✓	<p>Ergebnisse der Studie:</p> <p>Auf der Ebene der Untersuchung war festzustellen, dass einige wenige kommunikationspolitische Mittel ein großes Spektrum franchise-nehmerseitiger Informationsbeschaffung abdecken.</p> <p>Franchise-Systeme können folglich durch die Wahl weniger Kommunikationsmittel einen großen Anteil der potenziellen Franchisenehmerschaft erreichen. Diesem Effizienz Gesichtspunkt steht allerdings eine erhöhte Gefahr der Fehlauswahl von Maßnahmen gegenüber. Begrenzt werden kann dieses Risiko durch eine ständige Beobachtung und Auswertung des Informationsbeschaffungs-Verhaltens der Franchisenehmer.</p>
?	<p>Welche Medien werden im Franchise-System eingesetzt, um potenzielle Franchisenehmer anzusprechen?</p>
?	<p>Findet eine Überprüfung der Akzeptanz dieser Medien statt?</p>
?	<p>Ist ein Wandel in der Nutzung bestimmter Medien festzustellen?</p>
?	<p>Über welche Medien habe ich wie viele neue Franchisenehmer gewonnen?</p>

3.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Informationen für potenzielle Franchisenehmer <p style="text-align: center;"><i>Einbindung von Franchisenehmern in die Kommunikation</i></p>
✓	<p>Ergebnisse der Studie:</p> <p>Die Ansprache von Franchisenehmern kann einerseits passiv (Franchisesystem wird durch potenziellen Franchisepartner angesprochen) oder aktiv gestaltet werden (Franchisesystem spricht potenziellen Partner an).</p> <p>Im Rahmen der Analyse wurde ersichtlich, dass die passiven Ansprachemöglichkeiten der Franchise-Systeme deutlich besser bewertet werden, als die aktiven. So ist festzuhalten, dass bei der Wahl von Medien zur Informationsbeschaffung ein Großteil der potenziellen Franchisenehmer das Gespräch zu bereits im System arbeitenden Franchisenehmern sucht.</p> <p>Entsprechend wichtig erscheint es, dass die Mitarbeiter des Systems auch kommunikationspolitisch geschult werden, um eine entsprechend angemessene / positive Außenwirkung zu erzielen.</p>
?	Inwiefern werden Franchisenehmer bereits in die nach außen gerichtete Kommunikation mit eingebunden?
?	Gibt es positive/negative Meinungsführer?
?	Welche Franchisenehmer habe ich bereits über etablierte Franchisenehmer gewonnen?

4.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Informationen für potenzielle Franchisenehmer <p style="text-align: center;"><i>Kommunikation von Aufstiegschancen</i></p>
✓	<p>Ergebnisse der Studie:</p> <p>Es konnte festgestellt werden, dass (das Nachdenken über) berufliche Aufstiegschancen eine zentrale Rolle für Franchisenehmer spielt. Allerdings sind auch hier altersspezifische Unterschiede zu erkennen: Mit zunehmendem Alter verliert das Nachdenken über Aufstiegschancen zunehmend an Bedeutung.</p>
?	<p>Welche Aufstiegsmöglichkeiten existieren in meinem Franchise-System?</p>
?	<p>Wie werden diese Aufstiegschancen den Franchisenehmern gegenüber kommuniziert? Werden altersbezogene Unterschiede bei der Kommunikation von Aufstiegschancen gemacht?</p>

II.b) Kommunikation mit aktuellen Franchisegebern	
1.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kommunikation mit Franchisenehmern <i>Kommunikation von Aufstiegschancen</i>
✓	<p>Ergebnisse der Studie:</p> <p>Es konnte festgestellt werden, dass (das Nachdenken über) berufliche Aufstiegschancen eine zentrale Rolle für Franchisenehmer spielt. Allerdings sind auch hier altersspezifische Unterschiede zu erkennen: Mit zunehmendem Alter verliert das Nachdenken über Aufstiegschancen zunehmend an Bedeutung.</p>
?	Welche Aufstiegsmöglichkeiten existieren in meinem Franchise-System?
?	Wie werden diese Aufstiegschancen den Franchisenehmern gegenüber kommuniziert? Werden altersbezogene Unterschiede bei der Kommunikation von Aufstiegschancen gemacht?
2.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kommunikation mit Franchisenehmern <i>Vertrauensbildung</i>
✓	<p>Ergebnisse der Studie:</p> <p>„Vertrauen des Franchisenehmers in das Franchise-System“ konnte als ein wesentlich determinierendes Element des Franchisenehmer-Commitments ermittelt werden. Vertrauensbildende Maßnahmen durch die Schaffung von Transparenz und die Kommunikation von Beständigkeit in der Umsetzung systemseitiger Maßnahmen stellen hier grundlegende Aspekte dar.</p>
?	Welche vertrauensbildenden Maßnahmen existieren im Franchise-System?
?	Wie transparent sind Franchise-Konzept und Entscheidungen auf der Ebene der Systemzentrale für den Franchisenehmer?

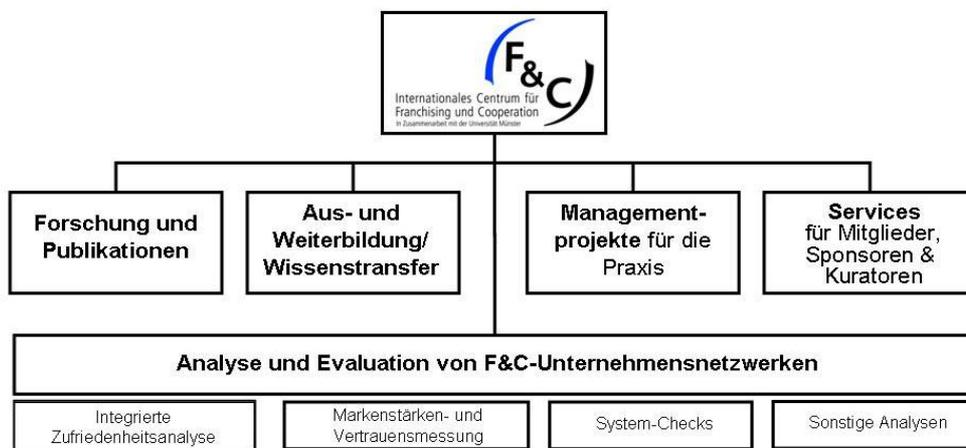
3.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kommunikation mit Franchisenehmern <p style="text-align: center;"><i>Betreuungsangebote</i></p>
✓	<p>Ergebnisse der Studie:</p> <p>Im Rahmen der Studie konnte belegt werden, dass Betreuungsangebote eine wichtige Rolle bei der Schaffung von Franchisenehmer-Commitment spielen. Aktiv gelenkte, interne Kommunikation (wie sie zum Beispiel bei Erfa-Tagungen ausgeübt wird) gehört zu den zentralen, von den Franchisenehmern präferierten Mitteln der Kommunikation.</p>
?	Welche Betreuungsangebote existieren im Unternehmen?
?	Wie wird sichergestellt, dass die Betreuungsangebote den Bedürfnissen der Franchisenehmer entsprechen?
8.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kommunikation mit Franchisenehmer <p style="text-align: center;"><i>Produktverbesserung & Innovationsfreudigkeit</i></p>
✓	<p>Ergebnisse der Studie:</p> <p>Es konnte gezeigt werden, dass – auf der Produktebene – vor allem die Innovationsfreudigkeit des Franchisesystems eine positive Wirkung auf das Commitment der Franchisenehmerschaft ausübt. Dies impliziert einerseits die Notwendigkeit, beiden Wünschen nachzugehen, andererseits aber auch die Tätigkeit zu kommunizieren.</p>
?	Auf welchem Wege werden Franchisenehmer meines Systems über Produktverbesserungen informiert?
?	Wie verdeutliche ich intern Innovationsfreudigkeit?

Das F&C – wir über uns

Das Internationale Centrum für Franchising und Cooperation (F&C) ist ein wissenschaftliches und unabhängiges Institut, das 1999 von Professoren der Universität Münster mit Unterstützung der Franchise-Praxis und der gewerblichen Verbundgruppen gegründet wurde. Das F&C kooperiert mit der wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Universität Münster sowie mit führenden Instituten, Verbänden und Unternehmen der Branche.

Wir sind ein hoch motiviertes und junges Team, das durch nationale und internationale Forschung und Lehre sowie durch Managementprojekte mit der Wirtschaftspraxis den Wissenstransfer zwischen Forschung und Kooperationspraxis fördert. Unsere Kompetenzen liegen in der Analyse, der Evaluation und dem Benchmarking sowie der Zertifizierung von Franchisesystemen und kooperativen Unternehmensnetzwerken ("F&C-Netzwerke") in Deutschland und Europa.

Das F&C will als „Speerspitze“ im Kooperationsbereich in Deutschland für Begriffsklarheit, Leistungstransparenz und Qualitätssicherung in F&C-Netzwerken sorgen. Dazu werden die neusten Erkenntnisse und Praxis-Empfehlungen regelmäßig veröffentlicht.



Neben den Gebieten Forschung und Aus- und Weiterbildung bestehen die Kompetenzen des F&C in einem umfassenden Dienstleistungsangebot. Hierbei legen wir Wert auf die praxisnahe Anwendung der Erkenntnisse aus der universitären Forschung. Durch unseren ganzheitlichen Analyseansatz und die erfolgreich erprobten Evaluations- und Reportingmethoden lassen sich die gewonnenen Erkenntnisse effektiv und effizient umsetzen.

Dazu unterhalten wir zahlreiche strategische Partnerschaften für ergänzende Dienstleistungen.

F&C-Studien	
<p>Studie Nr.1 Dieter Ahlert, Maren Wunderlich E-Commerce in Franchisesystemen: Status Quo im B2C Münster, 2001</p>	<p>Studie Nr.9 Internationales Centrum für Franchising und Cooperation / PricewaterhouseCoopers AG Unternehmenskooperation – Auslauf- oder Zukunftsmodell? Strategische Erfolgsfaktoren kooperativer Unternehmensnetzwerke – dargestellt am Beispiel von Verbundgruppen und Franchisesystemen Frankfurt am Main, 2006</p>
<p>Studie Nr.2 Dieter Ahlert, Josef Hesse, Maren Wunderlich Was Glauben Sie Ist Franchising? Empirisch gestützte Analyse zum Image des Franchising Münster, 2001</p>	<p>Studie Nr.10 Martin Ahlert, Christian Brock, Heiner Evanschitzky Franchisenehmerselektion am Beispiel deutscher Franchisesysteme – Eine empirisch gestützte Analyse zur Identifikation und Fundierung potenzieller Selektionskriterien Münster, 2006</p>
<p>Studie Nr.3 Dieter Ahlert, Hilke Plassmann Grundlagen des Markenvertrauensmanagements Münster, 2002</p>	<p>Studie Nr.11 Martin Ahlert, Manuel Michaelis, Alexandra Schilling Mehrmarkenhandel 2010 – Eine empirisch gestützte Analyse zur Zukunft des deutschen Automobilvertriebs Münster, 2007</p>
<p>Studie Nr.4 Dieter Ahlert, Maren Wunderlich, Jens Ziegler Chancen und Risiken der Internationalisierung von Franchisesystemen Münster, 2002</p>	<p>Studie Nr.12 Internationales Centrum für Franchising und Cooperation / PricewaterhouseCoopers AG Network Governance. Modische Worthülse oder Instrument zur exzellenten Unternehmensführung in kooperativen Unternehmensnetzwerken? Frankfurt am Main, 2008</p>
<p>Studie Nr.5 Dieter Ahlert, Heiner Evanschitzky Erfolgsfaktoren von Franchisesystemen Münster, 2002</p>	<p>Studie Nr.13 Bundesverband Deutscher Stiftungen / Internationales Centrum für Franchising und Cooperation Social Franchise Manual. Social Franchising – a Way of Systematic Replication to Increase Social Impact Berlin, 2008</p>
<p>Studie Nr.6 Dieter Ahlert, Maren Wunderlich Franchisenehmerakquisition und -bindung 2003. Eine empirisch gestützte Analyse zu den Determinanten einer erfolgreichen Franchisenehmerakquisition und -bindung Münster, 2003</p>	<p>Studie Nr.14 Martin Ahlert, Christof Backhaus, Inga vom Rath Network Profit Chain - Beziehungsqualität in kooperativen Unternehmensnetzwerken Münster, 2009</p>
<p>Studie Nr.7 Dieter Ahlert, David Woisetschläger Status Quo der Internationalisierung von Franchisesystemen in Deutschland Münster, 2004</p>	<p>Studie Nr. 15 Martin Ahlert, Christian Brock Wertorientiertes Beschwerdemanagement in Franchisenetzenwerken Münster, 2009</p>
<p>Studie Nr. 8 Dieter Ahlert, Martin Ahlert, Benjamin Wetter, David Woisetschläger Franchising – Erfolgsgarant für Existenzgründungen? Münster, 2005</p>	